

## التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)

الدكتور عبد الكريم حسين

قسم الإحصاء

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

### المخلص

هَدَفَ هذا البحث إلى تعرّف مدى وكيفية استجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية وشركاتها إلى التغيير، وتعرّف طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، مع إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في هذه المؤسسة والشركات التابعة لها في قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## 1- الإطار العام للدراسة:

### 1-1- مقدمة:

تعدُّ التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن ، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة كلها من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية ، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية، وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهوداً متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية .

تتمثل الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة في فهم التغيير وإدراكه وخلقها والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي للتطورات المتوقعة؛ إذ ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً<sup>(1)</sup>.

وتواجه الإدارة الحديثة بما فيها الإدارة العامة الحديثة (New public Management) ثلاثة ديناميكيات معاصرة مترابطة هي<sup>(2)</sup>:

1- ازدياد حالة التعقيد الثقافي والاجتماعي.

2- ازدياد حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي نحتاج إليها والتي نطورها من أجل تحسين الكفاءة وتبني التغيير وتنفيذه.

3- ازدياد التوقعات الديمقراطية، وضغوط الأفراد والجماعات.

وتبقى عملية التغيير في أية إدارة عامة أو خاصة مرتبطة بمدى ما تسفر عنه من تعزيز للقواعد الأخلاقية، وتعظيم للاقتصاد، والحرص على الكفاءة والفاعلية، وزيادة للربحية، وتحسين للنوعية، وتنمية للإبداع، وقدرة على مواجهة التحديات<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> دافيد س. ويلسون، ترجمة تحية السيد عمارة، "إستراتيجية التغيير"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1995، ص/21.

<sup>2</sup> Anna YEATMAN. "The Reform of public management: An overview" Australian J. of public Administration . V.53,N.3, sept.1994, P.289.

## 1-2- مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة من أجل التغيير وهي تعمل في ظل متطلبات السوق من التنافسية والجودة والكفاءة، ولا يستثنى من ذلك الشركات العامة في سورية التي لم تعد بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقائها ومستقبلها، وفي استمرارية ارتباطها بالقطاع العام، وهذا ما يمكن أن ينعكس على الشركات مجال الدراسة، إذ أصبحت قضية التغيير فيها أكثر أهمية وحيوية من ذي قبل ولأسباب اقتصادية معروفة. ويتصدى هذا البحث إلى دراسة اتجاهات المديرين بوجه خاص بوصفهم قادة عملية التغيير في منظماتهم؛ سواء جاء هذا التغيير بفعل عوامل خارجية أم داخلية.

والشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات الغذائية هي:

- الشركة العامة لتعبئة المياه المعدنية.
- وحدة تعبئة مياه بقين.
- وحدة تعبئة مياه نبع السن (عمريت).
- شركة زيوت حلب (الشهباء).
- شركة زيوت حماة (العاصي).
- شركة حمص لتصنيع العنب.
- شركة عنب السويداء.
- بيرة بردى.
- شركة الشرق.
- الشركة العربية السورية للألبان ومشتقاتها (الغوطة).
- شركة ألبان حمص.

## 1-3- أسئلة الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى إدراك المديرين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية.
- 2- ما مستوى إدراك المديرين لنتائج التغيير التي قد تحدث في مؤسساتهم .
- 3- ما طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

<sup>3</sup> Alan Doig, K Mixed Signals. "Public sector change and the proper conduct of public business", Public Administration, V.73, Summer 1995, pp 207-210.

## 1-4- أهمية الدراسة:

تسلط هذه الدراسة الضوء على عملية التغيير وعلى دور المديرين فيها بوصفهم العنصر الرئيس في هذه العملية؛ والذين يكون لمدى إدراكهم وفهمهم للتغيير وتبلور مواقفهم واتجاهاتهم نحوه أثر مهم في قيادة منظماتهم نحو التغيير أو الانكفاء والتدهور.

والتغيير هنا ليس تغييراً تكنولوجياً فقط بل تشريعياً وتنظيمياً وهيكلياً ومالياً، والحاجة إلى التغيير في المنظمة شيء أساسي تفرضه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فالمنظمة التي لا تتغير تهزم وتزول؛ لأن التغيير هو إحدى وسائل البقاء والنمو، وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواءً ضمن المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه<sup>(4)</sup>.

ولأهمية التغيير في حياة المنظمة قامت عدة منظمات بوضع سياسات للتغيير فيها وأنشأت وحدات إدارية خاصة لتنمية ورعاية التغيير، مثل: وحدات البحوث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي وغيرها .

ولا شك أن الكشف عن عوامل التغيير الداخلية والخارجية، كما يراها العاملون في المنظمة، يساعد الإدارة في تنظيم التغيير فيها ورعايته، لذا فإن لهذه الدراسة أهميتها من حيث:

- 1- إنها دراسة جديدة في موضوع مهم لم يسبق دراسته بشكل معمق محلياً.
- 2- توفير معلومات عن العوامل الداخلية والخارجية للتغيير كما يراها المدبرون.
- 3- تخدم إدارة المنظمات بما تقدمه من معلومات عن العوامل الأكثر تأثيراً في تكوين اتجاه محدد للتغيير.
- 4- تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي إدارة المنظمات لأهمية التغيير في إنجاز أهداف المنظمة ونموها.
- 5- تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى عن عوامل أخرى، قد تسهم في التغيير في المنظمة، وكذلك توفر معلومات للباحثين والمهتمين في إدارة المنظمات.

<sup>4</sup> Korn , Helene Jill. "Change in Corporate Strategy Among High-performing Organizations", New York University, Dis. Abst. Int., V.56, N.4, Oct. 1995, p, 1432-A.

## 1-5- أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- أولاً- تعرف كيفية استجابة المديرين في الشركات المبحوثة إلى التغيير .
- ثانياً- تعرف طبيعة العوامل التي أدت إلى التغيير ونتائجه.
- ثالثاً- تعرف دور إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها.
- رابعاً- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الشركات المبحوثة على قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## 1-6- فرضيات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

### - الفرضية الرئيسية الأولى:

معرفة مدى العلاقة بين عوامل التغيير الداخلية ونتائج التغيير (الأهداف والسياسات، الكفاءة والفاعلية، تطبيق تكنولوجيا المعلومات والجودة الشاملة، تغيير الهياكل والنظم والإجراءات وأساليب العمل، وتغيير الأداء والسلوك الإبداعي واستقرار العاملين).

### - الفرضية الرئيسية الثانية:

تبيان مدى العلاقة بين عوامل التغيير الخارجية ونتائج التغيير (الأهداف والسياسات، الكفاءة والفاعلية، تطبيق تكنولوجيا المعلومات والجودة الشاملة، تغيير الهياكل والنظم والإجراءات وأساليب العمل، وتغيير الأداء والسلوك الإبداعي واستقرار العاملين).

### - الفرضية الرئيسية الثالثة:

معرفة مدى الترابط بين التغيير ونتائجه.

### - الفرضية الرئيسية الرابعة:

معرفة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك التغيير ونتائجه.

## 1-7-1 منهجية البحث:

### 1-7-1-1 منهج البحث المستخدم في الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة، فضلاً عن الدراسة المرجعية ، وذلك بالاستفادة من المراجع والمصادر المتوافرة لبناء الخلفية النظرية والبحث البيولوجرافي بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة .

### 1-7-1-2 مجتمع الدراسة :

اختيرت شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في العام 2010 كمجتمع للدراسة، نظراً إلى أهميتها في الاقتصاد الوطني. وقام الباحث بالاتصال بهذه الجهات وسلمت الاستبانة إلى الإداريين فيها جميعهم، وتحديداً (إلى رؤساء الشعب، ورؤساء الأقسام، ومساعدي المديرين، والمديرين) والبالغ عددهم /463/ إدارياً.

### 1-7-1-3 وسيلة جمع البيانات :

بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، حيث تم تطوير فقرات الاستبانة اعتماداً على دراسات

(McHugh & Brennan, 1994) (Yeatman, 1994), (Williams, 1992), (Ming Lau & Woodman, 1995), وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. وفيما يأتي توضيح لمحاوَر الدراسة؛ المبينة بالتفصيل في النموذج رقم (1):

#### أ- الجزء الأول:

ويشتمل على معلومات شخصية عن العاملين في الشركات المبحوثة التي تتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة، اسم الشركة).

#### ب- الجزء الثاني:

ويتألف من /40/ فقرة تقيس عوامل التغيير الداخلية والخارجية، وإدراك التغيير، ونتائج التغيير.

### 1-7-4- صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبانة):

قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، ووافق المحكمون على الاستبانة بعد إجراء تعديلات في صياغة بعض الفقرات، كما قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من 35/ فرداً من أفراد مجتمع الدراسة لتعرف على درجة وضوح فقرات الاستبانة وفهمها من وجهة نظر المبحوثين، كذلك أعيدت صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً. فضلاً عن ذلك فقد استخرج معامل (ألفا-كرونباخ) للاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا (  $\alpha = 0.94$  ) وهي نسبة جيدة جداً.

1-7-5- أساليب التحليل الإحصائي : للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها، فقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

#### 1- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures

وذلك لوصف مجتمع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية.

#### 2- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع .

#### 3- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression

لاختبار أثر كل متغير مستقل بمفرده في المتغير التابع .

#### 4- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي stepwise Multiple Regression Analysis

لاختبار ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ في المتغير التابع .

#### 6- تحليل التباين الأحادي ANOVA

لقياس أثر المتغيرات الديموغرافية في إدراك التغيير ونتائج التغيير.

### 1-7-6- نموذج الدراسة:



النموذج رقم (1): نمذجة العلاقة بين متغيرات لدراسة المستقلة والتابعة

- تشير الأسهم المتصلة (→) إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من جهة، والعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والمتغيرات الوسيطة من جهة أخرى.
- تشير الأسهم المتقطعة (--→) إلى العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك التغيير) والمتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية وعوامل التغيير الخارجية).

### 1-7-7- التعريف الإجرائي للمتغيرات والمصطلحات :

- التغير : هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين، هما ملاءمة أوضاع التنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات .
- عوامل التغيير الداخلية: وهي مجموعة العوامل في البيئة التنظيمية التي تشكل عوامل ضاغطة على الإدارة لأجل التغيير.
- عوامل التغيير الخارجية: وهي مجموعة العوامل في البيئة التنظيمية الخارجية التي تشكل عوامل ضاغطة على الإدارة لأجل التغيير.
- إدراك التغيير: ويمثل حالة من الوعي بالحاجة للتغيير يتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة، ومدى ملاءمته للظروف البيئية الخارجية وللظروف الداخلية.
- نتائج التغيير: وهي كل الممارسات والتطورات التي تتحقق في أثر عملية التغيير.

## 2- الإطار النظري - والدراسات السابقة:

### 1-2- الإطار النظري للدراسة:

#### ماهية التغيير وأهميته:

يعدُّ التغيير (change) شعار اليوم للعديد إن لم يكن لمعظم المنظمات<sup>(5)</sup>. وقد عرّف التغيير بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو إنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات<sup>(6)</sup>.

فالتغير يعني أي تعديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر، ويأخذ أشكالاً جديدة في المنظمة، ويستجيب له المديرين بأشكال وطرائق مختلفة<sup>(7)</sup>.

<sup>5</sup> د. عبد الباري درة، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، مج9، ع4، ت1، 1981، ص/157.

<sup>6</sup> د. علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص/206.

<sup>7</sup> Thomas J. Atchison & Winston W. Hill. "Management Today", Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1978, p.422.

كما ينظر إلى التغيير بأنه تحرك ديناميكي باتباع طرائق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً وجماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كليهما معاً<sup>(8)</sup>.

ومن الأمور التي يشملها التغيير التكييف الملموس لجزء من المنظمة (جدولة العمل، وأسس التقسيم الإداري، ونطاق الإدارة، والآلات، وتصميم المنظمة، والأفراد) وقد يمتد تأثير أي تغيير في المنظمة غالباً إلى ما وراء المجال الفعلي الذي ينفذ فيه<sup>(9)</sup>، ويرتبط ذلك بنوع التغيير ومحتواه، فالتغيير يكون (شاملاً أو جزئياً) و(مادياً أو معنوياً) و(سريعاً أو بطيئاً)<sup>(10)</sup>، ويكون أيضاً جذرياً (Radical Change) أو تدريجياً (Incremental Change)<sup>(11)</sup>.

### مجالات التغيير الإداري:

إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها. وبشكل عام، فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان. لأن معظم حالات التغيير على أية حال تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاثة<sup>(12)</sup>:

- تركيب المنظمة وتصميمها، ويشمل (تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي - الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشرية).
- تكنولوجيا وعمليات، ويشمل (تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة).
- الأفراد ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراكات، توقعات، اتجاهات، قيم).

ويذكر (Briziuz, 1998) خصائص لتميز المنظمات ذات الأداء العالي عن غيرها من المنظمات الذي يستلزم توفر ثلاثة أصناف رئيسية للتغيير، وهي<sup>(13)</sup>:

<sup>8</sup> د. سعيد يس عامر وآخرون، "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991، ص/55 و51.

<sup>9</sup> Ricky W. Giffin. "Management, Houghton Mifflin Co., New York, 6th Ed., 1999, p.384.

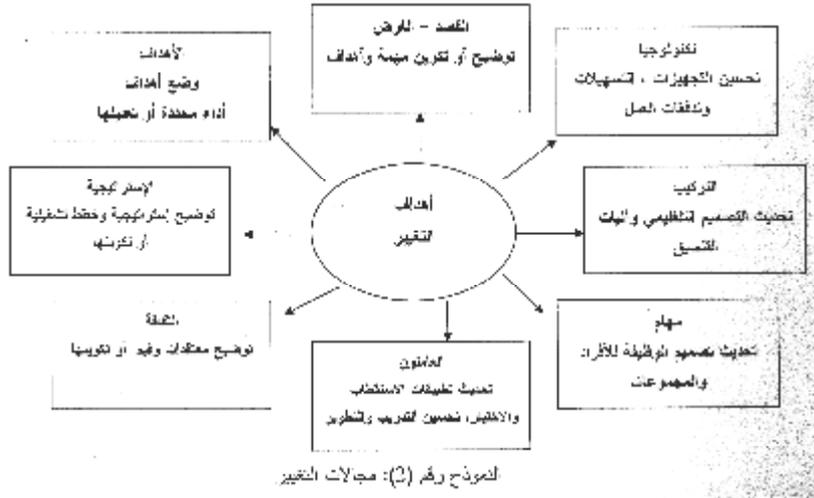
<sup>10</sup> ربحي الحسن، "التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 27، ص/142-143.

<sup>11</sup> Schermerhorn, hunt, Osborn. "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000, p 395.

<sup>12</sup> Ricky W. Giffin. "Management". . op. cit., p 392.

- التغيير في العلاقة بين الأفراد وعملهم.
- التغيير في العلاقة بين المنظمات وجمهورها (المستهلكون).
- التغيير في العلاقة بين المنظمات وبيئاتها الخارجية.

ويخلص (Schermerhorn, 2000) المجالات التي يستهدفها التغيير في النموذج الآتي (14) :



وقد اقترح (Thompson) (15) على مديري القطاع العام إجراء عدة تغييرات تشمل الهياكل والأنظمة والقوى العاملة والنوعية والثقافة التنظيمية، كذلك صنف (Williams) (16) مجالات التغيير في هذا القطاع إلى صنفين رئيسيين هما: الإصلاحات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

قوى التغيير: وتكمن هذه القوى خارج المنظمة أو داخلها، وتقسم إلى (17):

<sup>13</sup> Jack A. Brezius, Gail C. Christopher, Barbara R. Dyer, Susan E. Foster, Martha G. Miller, Mark G. Popovich, Susan Resnick West. "Creating High- Performance Government Organization", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998, P.24.

<sup>14</sup> Schermerhorn, hunt, Osborn. "Organizational Behavior", Opt. cit., p. 24.

<sup>15</sup> Marie McHugh and Shirly Brennan". Managing the stress of change in the public sector", International J. of public Sector Management, V.7, N.5, 1994, P. 29.

<sup>16</sup> Trevor A. Williams. "Reforming Public Sector Work", Australian J. of Public Administration, V.51, N.3, sept.1992, pp./276-277/.

- القوى الخارجية: ومنها القواعد الجديدة للإنتاج والتنافس التي تلزم المنظمات بإجراء تغيير جوهري في طرائق العمل، كذلك القوانين الجديدة، وقرارات المحاكم، والأنظمة التي تتأثر بها المنظمات. فمثلاً، البعد التكنولوجي ينتج تقنيات إنتاج جديدة تحتاج إليها المنظمات، والبعد الاقتصادي يتأثر بالتضخم وبكلف المعيشة وبمدى توفر الأموال، ويعكس البعد الثقافي والاجتماعي قيماً اجتماعية يقرر من خلالها ماهية المنتجات والخدمات التي ستقبل في السوق.

كما يؤثر المنافسون في المنظمة من خلال هيكل الأسعار وخطوط الإنتاج، ويحدد المستهلكون طبيعة المنتجات التي يمكن أن تباع وبأي سعر، كما يؤثر الموردون في المنظمة من خلال رفع الأسعار أو خفضها، أو تغيير خطوط الإنتاج.

- القوى الداخلية: وتتوزع هذه القوى داخل المنظمة، فقيام الإدارة العليا بتصحيح إستراتيجية المنظمة يعد بمنزلة تغيير يحتمل أن يسفر عن نتائج. وهناك قوى داخلية أخرى للتغيير ربما تكون انعكاساً للقوى الخارجية؛ فتبدل القيم الثقافية والاجتماعية مثل نظرة العاملين تجاه وظائفهم ومطالباتهم بتغيير ساعات العمل أو ظروف العمل وغيرها، تشكل ضغوطاً داخلية من أجل التغيير.

### التغيير والبعد الاستراتيجي:

ينظر إلى التغيير على أنه مجهودات مخططة، فقد حددت أربعة مداخل للتغيير تؤثر في البعدين الرئيسيين: الإنتاج والعلاقات، وهي: التعليم والاتصالات (Education & Communication) والمشاركة (Participation) والتفاوض (Negotiation) ومحددات السلطة (Authoritative Determination) (18). ويؤدي المديرون دوراً مهماً في ذلك؛ إذ يمكنهم أن يستخدموا وسائل مختلفة من أجل حشد القوة، وإبداء التأثير في الآخرين، وتهيئة الأفراد لدعم جهود التغيير؛ كما يبدو في النموذج الآتي (19):



نموذج رقم (3): التغيير والبعد الاستراتيجي

<sup>17</sup> Ricky W. Giffin, op. cit., pp. 384-385.

<sup>18</sup> 18- Michael L. Vasu, Debra W. Stewart, G. David Garson, "Organizational Behavior and Public Management", Marcel Dekker Inc., New York, 3th Ed., 1998, p. 276.

<sup>19</sup> 19- Schermerhorn, op. cit., pp. 398-400.

ويمثل القائد الإداري - مدير التغيير - حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير ذاتها من خلال كيفية معالجة التفاصيل الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء والمتابعة للنتائج المتحققة، والتحفيز، وتطوير الفهم والمهارات، والقيم والأخلاقيات وقدرات الإنتاج، وتهيئة البيئة السياسية لدى العاملين<sup>(20)</sup>، والاعتبارات ذات الصلة المباشرة كلها. ويبقى السؤال الملح هو كيف يمكن للقادة التفكير بالمستقبل والتهيؤ لعملية التغيير بأنواعه المختلفة؟<sup>(21)</sup>.

خطوات التغيير:

من أفضل المحاولات التي جرت لوصف خطوات التغيير، هي التي وضعها (Kurt Lewin)؛ المتمثلة بإدراك الحاجة للتغيير، وتعيين مسار التغيير، وتحديد إجراءاته. ويعبر النموذج الآتي عن تصور ليفين لهذه الخطوات أو المراحل<sup>(22)</sup> :



النموذج رقم (4): خطوات التغيير حسب كورت ليفين (Kurt Lewin)

مهما قيل أو ذكر في الوقت الحاضر عن مناهج أو تصورات حديثة للتغيير فإنها لا تختلف كثيراً عن الإطار العام الذي رسمه العالم (Lewin) لعملية التغيير حتى وإن استبدلت المسميات، ولعل أحدثها اصطلاح (إعادة الهندسة للمنظمات Reengineering Organizations)<sup>(23)</sup>. فهي بمنزلة إعادة تصميم لمجالات العمل كلها في المنظمة؛ حيث تتضمن نظرة شمولية إلى المنظمة من خلال تحديد الأهداف، وتوفير الدعم من قبل الإدارة العليا، والإحساس بالحاجة الفعلية للمنظمة بإعادة تكوين نفسها.

<sup>20</sup> John Alford. "Towards A New Public Management Model: Beyond Managerialism and its Critics", Australian J. of Public Administration, V.52, N.2, June, 1993, p.144.

<sup>21</sup> Barry Bozeman and Jeffrey D. Straussman. "Public Management Strategies: Guide Lines for Managerial Effectiveness", Jossey - Bass Inc. publishers, San Francisco, 1990, p.212.

<sup>22</sup> Ricky W. Giffin, op. cit., p, 388.

<sup>23</sup> Idid, pp. 394-395.

## 2-2- الدراسات السابقة :

### 1- دراسة (Corder , R.Gibson, 1995) <sup>(24)</sup> :

ركزت على التغيير التنظيمي واسع النطاق في وكالة حكومية كبيرة، وشمل ثلاثة نماذج أساسية للتغيير التنظيمي (النموذج العقلاني، والنموذج الثقافي-الاجتماعي، ونموذج السلطة)، شكلت إطار العمل النظري للدراسة، لأن استخدام هذه النماذج الثلاثة بين أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، وهيكلية، وتكنولوجية وسلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل (تحسين العمليات التقنية، وتحسين القيادة والإدارة ومهارات التدريب، وتحسين التواصل ومشاركة العاملين، تحسين علاقات المستهلك، وتحسين البيئة محل العمل، وتمكين العاملين ، وتبديل علاقات السلطة).

### 2- دراسة (Schloemer , L. Fred, 1995) <sup>(25)</sup> :

وتدور حول استجابات العاملين للتغيير التنظيمي السريع، وإبداء معلومات حول ما يحتاج إليه المديرون لإدارة أكثر كفاءة لموقع العمل، ومن فرضيات الدراسة أن أنماط شخصية المديرين تؤثر في استجاباتهم للتغيير بطرائق يمكن التنبؤ بها. وتكونت عينة الدراسة من 43/ من رؤساء الفروع في أكثر من ولاية أمريكية، وقد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة. وتشير النتائج إلى أن عينة الدراسة أعطت نسبة قوية وعالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر. و أشارت النتائج أيضاً إلى أن المستجيبين كانوا من نمط الشخصية التحليلية، في حين أظهرت الشخصيات العملية والواقعية عدم رضا أكبر مع تغيرات مكان العمل.

### 3- دراسة (Korn , H. Jill, 1995) <sup>(26)</sup>

هدفت إلى تطوير نظرية عن: لماذا بعض المنظمات ذات الأداء العالي تعمل على قيادة تغيير إستراتيجيتها، مع أن أداؤها عالٍ؟

<sup>24</sup> Corder, Robert Gipson. "Large-Scale Organizational Change Within The Virginia Department of Transportation", Virginia Commonwealth University, Dis. Abs. Int., V.56, N.4, Oct. 1995, p.1519-A.

<sup>25</sup> Schloemer, Lewis Fred. "Employee responses to rapid changes: What staff need to manage transitions effectively", Spalding University, Dis. Abs. Int., V.56, N.4, Oct. 1995, p.1519.

<sup>26</sup> Korn , Helene Jill. "Change in Corporate Strategy Among High-performing Organizations", New York University, Dis. Abst. Int., V.56, N.4, Oct. 1995, p. 1432-A.

وقد صممت الدراسة التجريبية لاختبار صناعات تحقق منظماتها أداءً عالياً، وتعمل على تغيير إستراتيجيتها مقارنة بمنظمات ذات أداء عالٍ لا تعمل على تغيير إستراتيجيتها الصناعية.

#### 4- دراسة (Feitler Jane, 1996) (27) :

جاءت هذه الدراسة لتقييم إستراتيجية المنشأة وقياس نشاطات التغيير فيها استجابة لتغيرات في بيئاتها الداخلية والخارجية، وانطلقت من أربعة أهداف، في مقدمتها قياس إستراتيجية التغيير على مستوى المنشأة الفردية، ودراسة قوى التغيير الداخلية والخارجية المؤثرة في المنشأة.

وبيّنت نتائج الدراسة أن تغيير المنشأة يكون استجابة لتغيرات قوية وخاصة في البيئة الخارجية، وإن هذا التغيير قد تحقق في مستويات المنشآت ذات الأداء العالي التي حدث فيها تغيير تشريعي على مستوى الصناعة، وإن التغيير في المنشآت ذات مستويات الأداء المنخفض كشف عن مستويات تغيير إستراتيجي أعلى من المنشآت ذات مستويات الأداء العالي.

#### 5- دراسة (Larry, G. W., 1996) (28) :

وتضمنت عرضاً لعدد من تجارب الشركات العالمية في استخدام أنظمة موارد بشرية جديدة كمنهج جديد للتغيير، بوصفها بمنزلة الجوهر لعملية إعادة الهندسة في منظمات اليوم؛ إذ تم تأكيد أهمية إدارة فرق العمل والصياغة الجديدة لعمليات الأجور والتقييم والترقية وغيرها، بما يقود إلى أدوار جديدة وإلى مستوى متقدم من الأداء الوظيفي لدى المديرين والمشرفين.

#### 6- دراسة (Rob, K. & Jon, T., 1998) (29) :

تنطلق هذه الدراسة من أن نماذج إدارة تكنولوجيا المعلومات (IT) تمكن من إجراء التغيير التنظيمي، مثل: عملية إعادة هندسة الأعمال، لذا ركزت الدراسة على اختبار عملية التخطيط الإستراتيجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في نموذج التغيير، لأن النماذج الثقافية المألوفة

<sup>27</sup> Feitler, Jane. N. "Measuring firm strategic change in the regulated and deregulated motor carried industry: An eighteen-year evaluation", University of Maryland College park, Dis. Abs. Int., V.57, N.,3, Sept. 1996, p.1219-A .

<sup>28</sup> Larry G. Willets, "Human Resources: First Stop for Reengineers", <http://www.Reengineering.com>, July. 1996.

<sup>29</sup> Rob Kling and John Tillquist. "Conceiving IT- Enabled Organizational Change", University of British Columbia, Vancouver, March 30, 1998.

لتكنولوجيا المعلومات تمكن من تغيير شكل عملية التخطيط التنظيمي، ومن تحديد كيفية المشاركة في عملية التغيير.

### 3- عرض البيانات وتحليلها:

#### 3-1- خصائص مجتمع الدراسة:

قام الباحث بتوزيع استبيانات على أفراد مجتمع الدراسة جميعهم والبالغ عددهم 463/ إدارياً، وقد أعيد من مجموع الاستبيانات الموزعة 215/ استبانة، استبعد منها 6/ استبيانات لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن عدد الاستبيانات المسترجعة 209/ استبانة، ونسبة (45.14%).

ويلاحظ من الجدول رقم (1) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة؛ الآتي:

- أن 190/ إدارياً من الذكور أي ما نسبته (90.9%) من المبحوثين و19/ إدارياً من الإناث أي ما نسبته (9.1%) من المبحوثين، وهذا يعني أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الذكور بسبب طبيعة الأعمال في الشركات مجال الدراسة.
- أما فيما يتعلق بمتغير العمر فيتضح أن 37/ إدارياً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية 29/ سنة فأقل؛ أي ما نسبته (17.7%) من المبحوثين، و83/ إدارياً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30-39) سنة أي ما نسبته (39.7%) من مجموع المبحوثين، وهي أعلى نسبة من المبحوثين. ولعل هذه الفئة تتناسب -إلى حد ما- مع المتوسط العام لأعمار المبحوثين، في حين أن هناك 62/ إدارياً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40-50) سنة، أي ما نسبته (29.7%) من المبحوثين، و27/ إدارياً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية 51/ سنة فأكثر، أي ما نسبته (12.9%) من المبحوثين.
- إن عدد الإداريين الذين يحملون مسمى وظيفياً (مدير) قد بلغ 19/ إدارياً أي ما نسبته (9.1%)، في حين احتل المسمى الوظيفي (رئيس قسم) أعلى نسبة وبلغت (40.7%). وبلغ عدد الإداريين الذين يحملون مؤهلاً علمياً ثانوية فما دون 22/ إدارياً، أي ما نسبته (10.5%)؛ ولعل هؤلاء من أصحاب الخبرات الطويلة في هذه الشركات، و39/ إدارياً هم من حملة شهادة المعاهد المتوسطة، أي ما نسبته (18.7%) من المبحوثين، أما حملة الإجازة الجامعية فقد بلغ عددهم 141/ إدارياً، بنسبة (67.5%) وهم أكثر من نصف المبحوثين، أما

حملة الدراسات العليا فهم أقل الفئات تمثيلاً في المجتمع، إذ بلغ عددهم 7/، أي ما نسبته (3.3%) وهذا أمر طبيعي جداً.

- وأخيراً فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فإن الإداريين من ذوي الخبرات الطويلة والذين يقعون ضمن الفئتين (11-15) سنة، و16/ سنة فأكثر، يمثلون أكثر من (65%) من المبحوثين، وهذا قد يكون طبيعياً، إذ إنَّ الإداريين يحتاجون إلى سنوات خبرة طويلة حتى يشغلوا المناصب الإدارية.

#### جدول رقم (1)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	- ذكور	190	90.9
	- إناث	19	9.1
العمر	- أقل من 30 سنة	37	17.7
	- 30 سنة - أقل من 40 سنة	83	39.7
	- 40 سنة - أقل من 50 سنة	62	29.7
	- 50 سنة فأكثر	27	12.9
المسمى الوظيفي	- مدير	19	9.1
	- مساعد مدير	30	14.4
	- رئيس قسم	85	40.7
	- رئيس شعبية	75	35.9
المؤهل العلمي	- ثانوية عامة أو أقل	22	10.5
	- معهد متوسط	39	18.7
	- إجازة جامعية	141	67.5
	- دراسات عليا	7	3.3
الخبرة العملية	- أقل من 5 سنوات	27	12.9
	- 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	46	22.0
	- 10 سنوات - أقل من 15 سنة	67	32.1
	- 15 سنة فأكثر	69	33.0

#### 3-2- الإجابة عن أسئلة الدراسة :

من أجل تعرّف مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية ومستوى إدراكهم وفهمهم للتغيير نفسه ولنتائجه، حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وضمن كل مجال من مجالات التغيير، وذلك على النحو الآتي:

أ- السؤال الأول : مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية، إذ قيسَ هذا المجال من خلال تسع فقرات لتعرّف مستوى إدراكهم لعوامل التغيير المختلفة، كما يتضح من الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى إدراك المبحوثين للعوامل الداخلية للتغيير

رقم الفقرة في الإستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار t عند مستوى $\alpha=0.01$ $t_{\alpha}=2.327$
1	إن الضغط من أجل التغيير هو مظهر من مظاهر بيئة هذه المؤسسة	3.4833	0.9908	0.4878	7.051864 > $t_{\alpha}$ معنوي significant
2	إن سرعة التغيير واتجاهه في المؤسسة تتماشى مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة	3.0670	1.1416	0.0587	0.848465 < $t_{\alpha}$ غير معنوي not significant
3	يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة المؤسسة نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل	3.7081	0.9588	0.7385	10.67677 > $t_{\alpha}$ معنوي significant
4	إن التغيير السريع في قيادات المؤسسة يدفعها نحو التغيير	3.5024	1.0881	0.4617	6.675041 > $t_{\alpha}$ معنوي significant
5	تتوافر لدى المؤسسة الأيدي العاملة اللازمة لتنفيذ برامج التغيير	3.6890	1.0804	0.6377	9.219509 > $t_{\alpha}$ معنوي significant
6	تعمل المؤسسة على تطوير نوعية السلعة التي تقدمها لتواكب التغيير	3.9282	1.0605	0.8752	12.65331 > $t_{\alpha}$ معنوي significant
7	تسعى المؤسسة دائماً إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية	2.8804	1.0787	-0.1109	-1.60289 < $t_{\alpha}$ غير معنوي not sig
8	تتبنى المؤسسة سياسات وبرامج محددة للتغيير	3.1148	1.0770	0.1066	1.540988 < $t_{\alpha}$ غير معنوي not sig
9	تسعى المؤسسة إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة	3.2823	1.0705	0.2637	3.81239 > $t_{\alpha}$ معنوي significant
	المتوسط العام للعوامل الداخلية	3.4062	0.7214	0.5631	8.140235 > $t_{\alpha}$ معنوي significant

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن اختبار (t) يبين أن المتوسط العام لل فقرات جميعها أكبر من المتوسط المعياري بشكل معنوي؛ علماً أن المتوسط المعياري يساوي 3/، وكذلك معظم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت أكبر من المتوسط المعياري بشكل معنوي أيضاً، ماعدا الفقرات ذوات الأرقام (8،7،2) المتعلقة على التوالي بسرعة التغيير واتجاهه في المؤسسة، باهتمام الشركة برضا

العاملين، وبتبني المؤسسة لسياسات وبرامج محددة للتغيير؛ فكانت أقل من المتوسط المعياري بشكل معنوي حسب اختبار (t)، وهذا يعني أن مستوى إدراك المبحوثين لمجال عوامل التغيير الداخلية ككل ولمعظم عناصرها كانت إيجابية ومرتفعة.

وهذا الإدراك ناتج عن عوامل التغيير الداخلية في الشركات المبحوثة مثل الضغط من أجل التغيير، وقبول الثقافة التنظيمية للتغيير، ووجود التكنولوجيا الحديثة للتغيير، وتوافر قيادات التغيير، وتوافر الأيدي العاملة، وتطوير السلع المنتجة، ومرونة الشركات في تبني التغيير. ويظهر من الجدول رقم 2/ أن تطوير المنتج لمواكبة التغيير قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي /3.9282/، في حين احتلت الفقرة المتعلقة بالاهتمام برضا العاملين المرتبة الأخيرة، حيث كانت أقل من المتوسط المعياري بشكل معتبر، بمعنى أنها منخفضة والشركات المبحوثة غير مهتمة اهتماماً كافياً برضا العاملين.

ب - السؤال الثاني: مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجية:

قيس هذا المجال من خلال (5) فقرات لتعرف عوامل التغيير الخارجية التي قد تؤثر في إدارة التغيير في الشركات المبحوثة، وتتعلق هذه الفقرات بالتشريعات الحكومية، والتغيرات الاقتصادية، والتغير في طلبات الجمهور، وتوسيع المساءلة الحكومية، وأخيراً ازدياد الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الجمهور.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى إدراك المبحوثين للعوامل الخارجية للتغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار t عند مستوى $\alpha=0.01$ $t_{\alpha}=2.327$
10	إن التشريعات الحكومية الجديدة تقود المؤسسة إلى التغيير	3.5694	1.0635	0.5354	7.740217 $t_{\alpha}$ معنوي significant
11	التغيير في طلبات الجمهور يحث المؤسسة للتغيير في سياساتها تجاهه	3.5407	1.0329	0.5235	7.567828 $t_{\alpha}$ معنوي significant
12	إن التغييرات الاقتصادية السريعة في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في مؤسستنا	3.6364	1.1651	0.5462	7.896599 $t_{\alpha}$ معنوي significant
13	توسيع المساءلة الحكومية على المؤسسات يدفع مؤسستنا نحو التغيير	3.4641	0.7751	0.5988	8.656194 $t_{\alpha}$ معنوي significant
14	ازدياد الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الجمهور يتطلب من المؤسسة تبني سياسات المشاركة والتغيير	3.4258	1.0541	0.4039	5.839787 $t_{\alpha}$ معنوي significant
	المتوسط العام للعوامل الخارجية	3.5273	0.7751	0.6803	9.834973 $t_{\alpha}$ معنوي significant

يبين الجدول رقم (3) إجابات المبحوثين عن مستوى إدراك المبحوثين للعوامل الخارجية للتغيير؛ إذ كان متوسط إجابات المبحوثين على الفقرات جميعها مساوياً إلى (3.5273) وهو أكبر من المتوسط المعياري بشكل معنوي، كما يبين اختبار (t)، مما يعني وجود مستوى إدراك مرتفع وإيجابي للعوامل الخارجية بشكل عام.

أما متوسط كل فقرة من فقرات العوامل الخارجية، فكانت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها أكبر من المتوسط المعياري بشكل معنوي حسب اختبارات (t)، وقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة - توسيع المساءلة الحكومية على المؤسسات - بمتوسط حسابي (3.46)، تلتها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية فقرة دور التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية، ومن ثم على التوالي: التشريعات الحكومية الجديدة، التغيير في طلبات الجمهور، وأخيراً ازدياد الوعي الثقافي لدى الجمهور.

#### ج- السؤال الثالث: مستوى إدراك المبحوثين لعملية التغيير:

قيس هذا المجال من خلال (13) فقرة لتعرف مدى إدراك المبحوثين لعملية التغيير، وتتعلق هذه الفقرات بأربعة أبعاد هي:

- اتجاه التغيير، وتشمل الفقرات من (15-18)،
- قوة التغيير، وتشمل الفقرات من (19-22)،
- وضوح عملية التغيير، وتشمل الفقرات من (23-25)،
- السيطرة على التغيير، وتشمل الفقرات من (26-27).

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى إدراك المبحوثين لعملية التغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار t عند مستوى $\alpha=0.01$ $t_{\alpha}=2.327$
15	عندما تنتهي الفرصة سوف يكون عملي بشكل أفضل للمساعدة في عملية التغيير	3.6890	0.9874	6	10.08786 تحتوي $t_{\alpha}$ معنوي Significant
16	أعتقد بأن إدارة المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج للتغيير .	3.6220	1.1831	10	7.600498 تحتوي $t_{\alpha}$ معنوي Significant
17	أرى أن على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير	3.7416	0.9559	4	11.2158 تحتوي $t_{\alpha}$ معنوي Significant

8.088726 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	9	0.5595	1.1973	3.6699	إن التغيير آثار مهمة في مستقبل الوظيفي في هذه المؤسسة	18
12.11893 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	2	0.8383	0.9931	3.8325	أعتقد بأن التغيير يبدل أساليب العمل وطرائقه في المؤسسة	19
11.35873 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	3	0.7857	0.9622	3.7560	أنا مهتم بالقضايا التي تكمن خلف عملية التغيير في المؤسسة	20
12.15355 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	1	0.8407	1.0074	3.8469	أنا مهتم بالطريقة التي ينفذ فيها التغيير في المؤسسة	21
10.68434 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	5	0.7391	0.9841	3.7273	أنا مهتم بالمخاطر المترتبة على تنفيذ التغيير في المؤسسة	22
9.770911 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	8	0.6759	0.9274	3.6268	نرى أن عملية التغيير الجارية في المؤسسة ذات معنى	23
5.238215 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	12	0.3623	1.0827	3.3923	أعرف طبيعة العلاقات بين التغيير والتطورات الأخرى داخل المؤسسة	24
10.01497 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	7	0.6928	0.9393	3.6507	لدي بعض التوقعات حول التغيير في المؤسسة	25
6.129676 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	11	0.4240	1.1059	3.4689	لدي الرغبة في إبداء بعض الآراء حول التغيير	26
2.421318 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant	13	0.1675	1.2001	3.2010	امتلك بعض السيطرة على عملية التغيير	27
14.03163 تأثير > t <sub>α</sub> معنوي significant		0.9706	0.6086	3.5907	المتوسط العام لفهم عملية التغيير	

يبين الجدول رقم (4) إجابات المبحوثين عن فقرات إدراك عملية التغيير، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات جميعها بلغت (3.59)، وهي أكبر من المتوسط المعياري بشكل معنوي حسب اختبار (t)، مما يعني أن مستوى إدراك المبحوثين لعملية التغيير مرتفعة وإيجابية، ونلاحظ كذلك أن المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها كانت أكبر من المتوسط المعياري بشكل معنوي، مما يعني كذلك وجود مستوى فهم مرتفع من قبل المبحوثين لعملية التغيير ككل.

وقد احتلت الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية الفقرات المتعلقة ببعدها قوة التغيير وأهميته، تلتها في ذلك الفقرات التي تتعلق باتجاه التغيير، واحتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية الفقرات التي تتعلق ببعدها وضوح التغيير، في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرات التي تتعلق ببعدها السيطرة

على التغيير؛ وهذا يدل على أن المبحوثين يفهمون اتجاه التغيير وقوته ووضوحه، إلا أن سيطرتهم الشخصية على هذا التغيير أقل من فهمهم لأبعاده الأخرى، وهذا أمر طبيعي؛ لأن التغيير في شركات ومؤسسات دول العالم الثالث في الغالب يأتي من القمة إلى القاعدة وليس العكس.

د - السؤال الرابع: مستوى إدراك المبحوثين لنتائج التغيير

قيسَ هذا المجال من خلال (13) فقرة لتعرف نتائج التغيير، وقد وُزعت هذه الفقرات إلى مجموعة من الأبعاد هي:

- تغيير الأهداف والسياسات، وتشمل الفقرات من (28-29)،
- الكفاءة والفاعلية، وتشمل الفقرات من (30-31)،
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والجودة الشاملة، وتشمل الفقرات من (32-34)،
- الهياكل وإجراءات العمل وأساليبه وتشمل الفقرات من (35-36)،
- بعد الأداء والإبداع والاستقرار، وتشمل الفقرات من (37-40).

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ككل بلغت (3.2819) وهي أكبر من المتوسط المعياري بشكل معنوي وفقاً لاختبار (t)، ممّا يعني أن مستوى إدراك المبحوثين لنتائج التغيير مرتفع وإيجابي.

وتبيّن اختبارات (t) أن المتوسطات الحسابية لبعض فقرات المجال كانت أقل من المتوسط المعياري بشكل معنوي؛ ممّا يعني أن إدراك المبحوثين لبعض فقرات نتائج التغيير هي منخفضة أو سلبية، مثل الفقرات التي تتعلق بالكفاءة، وبدعم السلوك الإبداعي لدى العاملين، وبالإبداعية، وارتفاع معدلات الأداء لدى العاملين، وأخيراً بالاستقرار الوظيفي؛ وقد أثرت هذه الفقرات سلباً في أبعاد نتائج التغيير. وبشكل عام، فقد احتلت الفقرات التي تتعلق ببعدها تكنولوجيا المعلومات والجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية المراتب الأولى، في حين احتلت الفقرات التي تمثل بعد الإبداع والأداء والاستقرار المراتب الأخيرة.

نستنتج مما سبق أن هذه الشركات المبحوثة تركز على عنصر رفع الكفاية الإنتاجية لمنتجاتها، بغض النظر عن الاستقرار الوظيفي والإبداع والأداء لدى العاملين فيها.

## جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى إدراك الباحثين لنتائج التغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الأهمية النسبية	اختبار t عند مستوى $\alpha=0.01$ $t_{\alpha}=2.327$
28	تعمل المؤسسة حالياً على تغيير أهدافها الإستراتيجية	3.4785	1.0923	0.4381	6	6.333053 > $t_{\alpha}$ معنوي Significant
29	تطبق المؤسسة أفضل مستوى من الشفافية في سياساتها المختلفة	3.2584	1.0964	0.2357	8	3.407192 > $t_{\alpha}$ معنوي Significant
30	تشعر بأن المؤسسة الآن في أفضل حالات الكفاءة .	2.9665	1.1367	- 0.0294	11	-0.42606 < $t_{\alpha}$ غير معنوي not sig
31	تشعر بأن المؤسسة الآن في أفضل حالات الفاعلية	3.2823	1.0569	0.2671	7	3.861447 > $t_{\alpha}$ معنوي Significant
32	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتوسيع المعرفة وزيادة مهارات العاملين .	3.5789	0.9780	0.5919	4	8.557321 > $t_{\alpha}$ معنوي Significant
33	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أنظمة دعم قرارات المؤسسة	3.6890	0.9476	0.7271	2	10.51156 > $t_{\alpha}$ معنوي Significant
34	تحققت في المؤسسة نتائج متقدمة في تطبيقات الجودة الشاملة	3.8134	1.0089	0.8062	1	11.65545 > $t_{\alpha}$ معنوي Significant
35	تتبنى المؤسسة حالياً هياكل ونظماً وإجراءات عمل جديدة	3.7225	1.0559	0.6843	3	9.892093 > $t_{\alpha}$ معنوي Sig
36	تفتح المؤسسة حالياً على أساليب العمل المطبقة في القطاع الخاص	3.5407	1.0873	0.4973	5	7.189193 > $t_{\alpha}$ معنوي Significant
37	تعمل إدارة المؤسسة على دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين وفي مرحلة مبكرة	3.1005	1.1496	0.0874	10	1.263841 < $t_{\alpha}$ غير معنوي not sig
38	أخذت تظهر الأعمال الإبداعية بشكل متزايد في مختلف نشاطات المؤسسة.	2.8900	1.0617	- 0.1036	12	-1.49784 < $t_{\alpha}$ غير معنوي not sig

1.378997 غير $t_{\alpha}$ معنوي not sig	9	0.0954	1.0536	3.1005	نلاحظ أن معدلات الأداء لدى العاملين في ارتفاع مستمر	39
-9.24728 غير $t_{\alpha}$ معنوي not sig	13	- 0.6397	1.1819	2.2440	نلاحظ أن الاستقرار الوظيفي لدى العاملين هو في أفضل حالاته	40
5.680765 معنوي $t_{\alpha}$ Significant		0.3929	0.7174	3.2819	المتوسط العام لنتائج التغيير	

#### دراسة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

يظهر الجدول رقم (6) مصفوفة الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة وأبعادها، وبين أبعاد المتغير التابع كل على حدة؛ وقد راوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.214) في أدناه و(0.672) في أعلاه، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.01$  ).

أما فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة فكانت أعلى قيمة لمعامل ارتباط بين العوامل الداخلية وبين نتائج التغيير، إذ بلغت قيمته (0.769)، تلاها في ذلك معامل ارتباط بين العوامل الخارجية ونتائج التغيير إذ بلغت قيمته (0.623)، وكانت أقل قيمة لمعامل الارتباط هي (0.592)، وهذه القيمة تمثل العلاقة بين إدراك التغيير ونتائج التغيير، ولكن ومع ذلك فهي علاقة قوية وإيجابية، وما ينطبق على قسم هذه العلاقات ينطبق على أبعاد المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير التابع، فالجدول يشير إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.01$  ).

#### جدول رقم (6)

معاملات الارتباط (بيرسون r) بين المتغيرات المستقلة بمختلف أبعادها والمتغير التابع بأبعاده المختلفة \*

مجموع نتائج التغيير ككل	الأداء والسلوك الإبداعي	الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل	الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات	الكفاءة والفاعلية	الأهداف والسياسات	المتغير التابع
						المتغيرات المستقلة
0.769	0.563	0.567	0.591	0.672	0.672	1- العوامل الداخلية
0.623	0.430	0.487	0.442	0.613	0.557	2- العوامل الخارجية
0.592	0.346	0.472	0.432	0.530	0.597	3- إدراك التغيير
0.590	0.288	0.452	0.479	0.558	0.597	- اتجاه التغيير
0.427	0.225	0.347	0.295	0.410	0.446	- قوة التغيير
0.492	0.293	0.399	0.400	0.425	0.460	- وضوح التغيير
0.378	0.285	0.308	0.214	0.301	0.399	- السيطرة على التغيير

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.01$  )

## 3-3- اختبار الفرضيات:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية وبين نتائج التغيير)؛

$$H_0: R^2=0; H_1: R^2 \neq 0 \text{ أي:}$$

جدول رقم (7)

تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) *
الانحدار	1	63.332	63.332	299.821	0.000
الخطأ	207	43.725	0.211		
الكل	208	107.057	0.5147		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )

• يمكن حساب معامل التحديد مباشرة من الجدول  $r^2 = (63.332/107.057) = 0.5915$

• إن قيمة (F) الجدولية هي  $F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن العوامل الداخلية تفسر ما مقداره (59.2%) من التباين في نتائج التغيير. اعتماداً على قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.592$ )، وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية العدم ( $H_0: R^2 = 0$ ) التي تدعي عدم وجود علاقة جوهرية بين المتغير التابع والمستقل، ومن ثمّ نتبنى الفرضية البديلة ( $H_1: R^2 \neq 0$ ) التي تدعي وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وإذا ما اختبرنا الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى التي نصت: بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغير المستقل (العوامل الداخلية) وكل من المتغيرات التابعة (أبعاد نتائج التغيير): الأهداف، والفاعلية والكفافية، والجودة الشاملة، وإجراءات العمل، والأداء والإبداع والاستقرار، أشارت النتائج في الجدول رقم (8) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغير المستقل (العوامل الداخلية) وأبعاد نتائج التغيير وذلك استناداً إلى قيم (F) التي هي أكبر من قيم (F) الجدولية المقابلة لدرجات حرية (207, 1) ولمستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وأن المتغير المستقل (العوامل الداخلية) يفسر ما مقداره (45.2%)، (45.2%)، (34.9%)، (32.1%)، (31.7%) من

التباين في أبعاد المتغير التابع: الأهداف، والفاعلية والكفاية، والجودة الشاملة، وإجراءات العمل، والأداء والإبداع على التوالي.

### جدول رقم (8)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والخاصة بالعلاقة بين عوامل التغيير الداخلية وبين أبعاد نتائج

#### التغيير

المتغير المستقل (العوامل الداخلية) والمتغيرات التابعة	قيمة (F) للمتغير التابع	مستوى دلالة (F) * لأبعاد المتغير التابع	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ )	مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع
أ- الأهداف	170.299	0.0000	0.452	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ب- الفاعلية والكفاية	195.778	0.0000	0.452	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ج- الجودة الشاملة	110.970	0.0000	0.349	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
د- إجراءات العمل	98.127	0.0000	0.321	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
هـ- الأداء والإبداع	95.820	0.0000	0.317	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )، و إن قيمة (F) الجدولية هي  $F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الخارجية للتغيير وبين نتائج التغيير)؛

$$H_0: R^2=0; H_1: R^2 \neq 0 \text{ أي:}$$

أشارت المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أن قيمة (F) المحسوبة هي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (207,1) ومستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) وهذا يقتضي رفض فرضية العدم ( $H_0: R^2=0$ ) التي تقتضي بعدم وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وتبني الفرضية البديلة ( $H_1: R^2 \neq 0$ ) التي تقتضي بوجود علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع، كما أن المتغير المستقل (العوامل الخارجية) يفسر ما مقداره (38.8%) من التباين في المتغير التابع "نتائج التغيير" وذلك استناداً إلى قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.388$ ).

### جدول رقم (9)

تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)*
الاحتمار	1	41.561	41.561	131.355	0.000
الخطأ	207	65.495	0.316		
الكلية	208	107.056	0.5147		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )

$$\bullet \text{ إن معامل التحديد } = 0.388 = (41.561/107.056) = r^2.$$

$$\bullet \text{ إن قيمة (F) الجدولية هي } F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$$

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية، فإنها تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد المتغير التابع (الأهداف، والفاعلية والكفائية، والجودة الشاملة، وإجراءات العمل، والأداء والإبداع والاستقرار) وبين العوامل الخارجية.

وقد أشارت نتائج الجدول رقم (10) إلى أنه توجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وكل بعد من أبعاد المتغير التابع، وذلك لأن قيم (F) المحسوبة هي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 207)، وهذا يقضي رفض الفرضيات الفرعية جميعها التي تدعي عدم وجود علاقة جوهرية بين أبعاد المتغير التابع وبين المتغير المستقل، وتبني الفرضيات البديلة التي تقتضي وجود علاقة جوهرية بين المتغير التابع والمستقل. أي إن هناك علاقة جوهرية بين العوامل الخارجية وبين أبعاد نتائج التغيير كلها.

كما أن هذا المتغير المستقل (العوامل الخارجية) يفسر ما مقداره (31%) من التباين في الأهداف والسياسات، و(37.5%) من الكفاءة والفاعلية، و(19.5%) من تطبيق الجودة الشاملة، و(23.7%) من إجراءات ونظم العمل، و(18.5%) من الإبداع والأداء والاستقرار؛ وذلك استناداً إلى قيم معامل التحديد ( $r^2$ ) الواردة في الجدول أدناه.

#### جدول رقم (10)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالعلاقة بين عوامل التغيير الخارجية وبين أبعاد نتائج التغيير

المتغير المستقل (العوامل الخارجية والمتغيرات التابعة)	قيمة (F) لأبعاد المتغير التابع	مستوى دلالة (F) *	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ )	مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع
أ- الأهداف	93.187	0.000	0.310	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ب- الفاعلية والكفائية	124.440	0.000	0.375	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ج- الجودة الشاملة	50.150	0.000	0.195	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
د- إجراءات العمل	61.372	0.000	0.237	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
هـ- الأداء والإبداع	46.939	0.000	0.185	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )، وقيمة (F) الجدولية هي  $F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك التغيير وبين نتائج عملية التغيير)؛ أي:

$$H_0: R^2=0; H_1: R^2 \neq 0$$

#### جدول رقم (11)

تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)*
الاحداز	1	37.498	37.498	111.6	0.0000
الخطأ	207	69.558	0.336		
الكلية	208	107.056	0.5147		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )،

$$r^2 = (37.498/107.056) = 0.350 \text{ إن قيمة معامل التحديد}$$

$$F_{0.01, (1, 207)} = 6.63 \text{ إن قيمة (F) الجدولية هي}$$

تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى أن هناك علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك التغيير) وبين المتغير التابع (نتائج التغيير)؛ وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 207)؛ وهذا يقضي رفض فرضية العدم ( $H_0: R^2=0$ ) التي تنص على عدم وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين، وتبني الفرضية البديلة ( $H_1: R^2 \neq 0$ ) التي تدعي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع. واستناداً إلى قيمة معامل التحديد، فإن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (35%) من التباين في المتغير التابع. يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالعلاقة بين اتجاه التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير التي تنص على عدم وجود علاقة جوهرية بين اتجاه التغيير كمتغير مستقل وبين أبعاد نتائج التغيير كمتغير تابع.

#### جدول رقم (12)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالعلاقة بين اتجاه التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير

المتغير المستقل (اتجاه التغيير) والمتغير التابع (نتائج التغيير)	قيمة (F) لأبعاد المتغير التابع	مستوى دلالة (F)*	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ )	مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع
أ- الأهداف	113.502	0.0000	0.356	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ب- الفاعلية والكفاءة	93.579	0.0000	0.311	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ج- الجودة الشاملة	61.581	0.0000	0.229	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
د- إجراءات العمل	53.130	0.0000	0.204	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
هـ- الأداء والإبداع	18.770	0.0000	0.083	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )، إن قيمة (F) الجدولية هي  $F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$

وقد أشارت النتائج في الجدول رقم (12) إلى أنه توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (اتجاه التغيير) والمتغيرات التابعة (أبعاد نتائج التغيير) وهي: الأهداف والسياسات، والفاعلية والكفائية، والجودة الشاملة، وإجراءات العمل، والأداء والإبداع والاستقرار؛ وذلك بناءً على ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمة (F) الجدولية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 207)، وهذا يقضي رفض فرضية العدم التي تدعي عدم وجود علاقة جوهرية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

واستناداً إلى قيم معامل التحديد  $r^2$ ، فإن فهم اتجاه التغيير تفسر ما مقداره (35.4%) من التباين في الأهداف والسياسات، و(31.1%) من التباين في الكفائية والفاعلية، و(22.9%) من التباين في تطبيق الجودة الشاملة، و(20.4%) من التباين في إجراءات العمل، و(8.3%) من التباين في الإبداع والأداء واستقرار العاملين.

ونتيجة لتطبيق الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (قوة التغيير) والمتغيرات التابعة (أبعاد نتائج التغيير).

وبالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير، بدليل ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمة (F) الجدولية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 207)، كما أن قوة التغيير تفسر ما مقداره (19.9%)، (16.8%)، (8.7%)، (12%)، (5.1%) من التباين في كل من الأهداف والسياسات، والفاعلية، والكفائية، والجودة الشاملة، وإجراءات العمل، والأداء والإبداع والاستقرار على التوالي؛ وعليه فإننا نرفض فرضية العدم التي تدعي عدم وجود علاقة جوهرية بين تلك المتغيرات.

#### جدول رقم (13)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالعلاقة بين قوة التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير

المتغير المستقل (قوة التغيير) والمتغير التابع (نتائج التغيير)	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ )	مستوى دلالة (F)*	قيمة (F) لأبعاد المتغير التابع	المتغير المستقل (قوة التغيير) والمتغير التابع (نتائج التغيير)
أ - الأهداف	0.199	0.0000	51.278	أ - الأهداف
ب - الفاعلية والكفائية	0.168	0.0000	41.866	ب - الفاعلية والكفائية
ج - الجودة الشاملة	0.087	0.0000	19.665	ج - الجودة الشاملة
د - إجراءات العمل	0.120	0.0000	28.247	د - إجراءات العمل
هـ - الأداء والإبداع	0.051	0.0000	11.051	هـ - الأداء والإبداع

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) وإن قيمة (F) الجدولية هي  $F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$

كما يبيّن الجدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالعلاقة بين وضوح التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد وضوح التغيير كمتغير مستقل، وبين أبعاد نتائج التغيير كمتغيرات تابعة.

#### جدول رقم (14)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والعلاقة بين وضوح التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير

المتغير المستقل (وضوح التغيير) والمتغير التابع (نتائج التغيير)	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ )	مستوى دلالة * (F)	قيمة (F) لأبعاد المتغير التابع	المتغير المستقل (وضوح التغيير) والمتغير التابع (نتائج التغيير)
أ- الأهداف	0.212	0.0000	55.410	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ب- الفاعلية والكفاية	0.181	0.0000	45.703	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ج- الجودة الشاملة	0.160	0.0000	39.486	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
د- إجراءات العمل	0.159	0.0000	39.184	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
هـ- الأداء والإبداع	0.086	0.0000	19.373	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ ، وقيمة (F) الجدولية هي  $F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$

وتشير النتائج في الجدول رقم (14) إلى أنه توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين بعد وضوح التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير؛ وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$  ودرجات حرية (1, 207)، مما يقتضي رفض فرضية العدم التي تدعي عدم وجود علاقة جوهرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة مهمة وذات إحصائية بين بعد وضوح التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير. كما أن هذا المتغير المستقل "وضوح التغيير" يفسر ما مقداره (21.1%) من التباين في تغيير الأهداف والسياسات، و(18.1%) من التباين في تطبيق الجودة الشاملة، و(15.9%) من التباين في إجراءات العمل، وأخيراً (8.6%) من الإبداع والأداء والاستقرار؛ وهي نسب ضعيفة نسبياً، أي إن العلاقة غير قوية بين وضوح التغيير ونتائج التغيير.

كما يبيّن الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالعلاقة بين السيطرة على التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير. وتنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد السيطرة على التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير.

وتشير نتائج الاختبار إلى أنه توجد علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين بعد السيطرة الشخصية على التغيير كمتغير مستقل وبين أبعاد نتائج التغيير وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$  ودرجات حرية (1, 207)؛ وهذا يقتضي رفض فرضية العدم.

كما أن هذا المتغير (السيطرة على التغيير) يتمتع بقدرة تفسيرية ضعيفة للتباين في المتغيرات التابعة مقارنة بأبعاد إدراك التغيير السابقة، وذلك استناداً إلى قيم معامل التحديد المثبتة في الجدول أدناه.

#### جدول رقم (15)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالعلاقة بين السيطرة على التغيير وبين أبعاد نتائج التغيير

المتغير المستقل (السيطرة على التغيير) والمتغير التابع (نتائج التغيير)	قيمة (F) لأبعاد المتغير التابع	مستوى دلالة (F) *	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ )	مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع
أ- الأهداف	39.176	0.0000	0.159	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ب- الفاعلية والكفاية	20.633	0.0000	0.091	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ج- الجودة الشاملة	9.940	0.0000	0.046	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
د- إجراءات العمل	21.720	0.0000	0.095	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
هـ- الأداء والإبداع	81.304	0.0000	0.081	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )، وإن قيمة (F) الجدولية هي  $F_{0.01, (1, 207)} = 6.63$

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وبين إدراك التغيير ونتائج التغيير)؛ أي:  $H_0: R^2=0$ ;  $H_1: R^2 \neq 0$

من أجل معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإدراك التغيير ونتائج عملية التغيير، استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (Independent simples T-Test) المبينة في الجدول رقم (16) الذي يظهر ما يأتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) في إدراك المبحوثين لعملية التغيير بأبعادها المختلفة تعزى لمتغير الخبرة العملية بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية؛ إذ أننا رفضنا فرضية العدم.
- أما فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وذلك لتدني قيم (t) وقيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية؛ إذ أننا لم نستطع رفض فرضية العدم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) فيما يتعلق بإدراكهم لنتائج التغيير؛ إذ لم نستطع رفض فرضية العدم،
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لنتائج التغيير تعزى لمتغيري (العمر، والخبرة العملية) بدليل ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيم (F) الجدولية؛ حيث رفضنا فرضية العدم.

#### جدول رقم (16)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) و (T-Test) لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على إدراك التغيير ونتائجه

المتغيرات الديموغرافية										المتغيرات المستقلة أو التابعة
الخبرة		المسمى الوظيفي		المؤهل العلمي		العمر		الجنس		
قيمة F	sig	قيمة F	sig	قيمة F	sig	قيمة F	sig	قيمة T	sig	
0.002	sig	0.160	sig	0.084	sig	0.291	sig	0.168	sig	إدراك التغيير
5.165	*F	1.738	*F	2.243	*F	1.254	*F	1.384	*T	
0.027	sig	0.136	sig	1.868	sig	0.004	sig	0.401	sig	نتائج التغيير
3.135	*F	1.868	*F	0.351	sig	4.594	*F	0.841	*T	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغنوية ( $\alpha=0.05$ )، علماً أن (F) الجدولية هي (F=2.605)

#### 4- نتائج الدراسة والتوصيات :

##### 4-1- نتائج الدراسة :

بعد عملية التحليل الإحصائي لمتغيرات عملية التغيير، يمكن استخلاص أهم النتائج. إذ أظهرت شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية استعداداً وإمكانية واضحة لعملية التغيير بما يتوافق مع استجابة المديرين الذين يشكلون مجتمع البحث. ومن أبرز النتائج:

أولاً: عند تحليل نتائج إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية ولعملية التغيير ذاتها ونتاج التغيير، يلاحظ أن النسبة الكبرى من المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت أعلى من المتوسط المعياري بشكل مغنوي؛ وتؤشر بوضوح إلى قوة إدراك المبحوثين للعوامل الداخلية

والعوامل الخارجية، ولعملية التغيير ذاتها ولنتائج التغيير، ويدعم ذلك نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثانياً: أوضحت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها بشكل عام، أن هناك علاقات جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية، إدراك التغيير، عوامل التغيير الخارجية) والمتغير التابع (نتائج التغيير)، وأن الفروق كانت معنوية مما أدى إلى رفض فرضيات العدم جميعها واعتماد الفرضيات البديلة. ومن خلال تقدير التباين للانحدار توضح النتائج أن نموذج الدراسة اتصف بشكل عام بقوة تفسيرية عالية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين الذي حصل في المتغير التابع.

ثالثاً: من نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية في إدراك التغيير ونتائجه، تبين نتائج التحليل الإحصائي ضعف تأثير عناصر المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغيري (العمر، والخبرة).

#### 4-2- التوصيات:

في ضوء ما تقدم يقترح الباحث التوصيات الآتية:

1- ولما كانت الشركات المبحوثة مقبلة على إجراء تغييرات شاملة تتضمن إعادة الهيكلة وبناء مشاريع جديدة وغيرها، رأينا ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات الإستراتيجية، من خلال تنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية التي تتجلى:

أ- بتنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها،

ب- بالتنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها للمناقشة وتبادل الرأي في التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بالاتجاهات كلها والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

2- العمل على إشراك العاملين (أفراداً وجماعات) ممن سيتأثرون بالتغيير في تعرف أسباب التغيير وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، لأن من يشترك في عمل ما يكون أكثر اهتماماً وحامساً والتزاماً واندفاعاً في التنفيذ.

3- اعتمدت الشركات المبحوثة في تخطيط برامج التغيير وتنفيذها على بيوت خبرة ومؤسسات خارجية (وطنية و أجنبية)، إلا أن ذلك ينبغي أن لا يؤسس لتصورات من شأنها اكفاء المبادأة وحالة الإبداع والتغيير لدى العاملين ولاسيما المديرين؛ لذا نقترح الآتي :

أ- أن يُشرك المديرين في مختلف مراحل إعداد الخطط التغييرية وتمثيلهم في اللجان والهيئات المشكلة لهذا الغرض، وهذا من شأنه أن يحقق فوائد عدة منها:

- الإلمام بالإستراتيجية العامة والسياسات التي تنتهجها الشركات في مجال التغيير،

- زيادة مستويات الإدراك لثقافة التغيير السائدة فيها،

- وتعزيز القناعة والتأييد الكافي والحماس لدى المديرين.

ب- أن لا يكون المديرين بعيدين عن تنفيذ التغيير والمشاركة الفاعلة في مختلف الخطوات والتفاصيل المتعلقة بتنفيذ الخطط المذكورة والإشراف عليها، وأن لا يترك جُل الأمر لجهات من خارج تلك المؤسسات إلا لأغراض الاستشارة أو الخبرة الفنية.

4- بالنظر إلى الجهود التطويرية الكبيرة التي تبذلها الشركات المبحوثة، فإن مديري هذه الشركات يتحملون عبئاً كبيراً في تحمل مسؤولية النجاح والإخفاق؛ مما يجعلهم مطالبين بالمبادأة والتطوير والإبداع، وواجب الإدارة هو دعم قادة التغيير وتشجيعهم، والبحث عن كل الوسائل التي من شأنها تمكين المديرين من (مهارات قائد التغيير)، ومنها التفكير الإبداعي، ومهارات العلاقات الإنسانية، ومهارة حل المشكلات، ومهارة التعليم المستمر، والمهارة الفنية، والمهارة الاجتماعية ومهارة الاتصال.

## المراجع

- دافيد س. ويلسيون، ترجمة تحية السيد عمارة، "إستراتيجية التغيير"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1995، ص/21/.
- ربحي الحسن، "التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 27 (1401)، ص/142-143/.
- سعيد يس عامر وآخرون، "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991، ص/51 و55/.
- عبد الباري درة، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، مج9، ع4، ت1، 1981، ص/157/.
- علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص /206/.
- Alan Doig. "Mixed Signals: Public sector change and the proper conduct of public business", Public Administration , V.73, Summer 1995, pp 207-210.
- Anna YEATMAN. "The Reform of public management: An overview", Australian J. of public Administration. V.53, N.3, sept. 1994, P.289.
- Barry Bozeman and Jeffrey D. Straussman. "Public Management Strategies: Guide Lines for Managerial Effectiveness" , Jossey – Bass Inc. publishers, San Francisco, 1990, p.212.
- Berenson, Mark L., and David M. Levine, Basis Business Statistics: Concepts and Applications, 10<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, 2006.
- Corder, Robert Gipson. "Large – Scale Organizational Change Within The Virginia Department of Transportation", Virginia Common Wealth University, Dis. Abs. Int.,V.56, N.4, Oct. 1995, p.1519-A.
- Cryer, Jonathan D., and Robert B. Miller, Statistics for Business: Data Analysis and Modeling, 2<sup>nd</sup> ed. Duxbury Press, 1994.
- DavidF. Groebner, Patrick W. Shannon, Phillip C. Fry, Kent D. Smith, Business Statistics: A Decision-Making Approach. Person, 2008.
- Dielma, Terry E., Applied Regression Analysis – A Second Course in Business and Economic Statistics, 4<sup>th</sup> ed. Dubury Press, 2005.
- Draper, Norman R., and Harry Smith, Applied Regression Analysis, 3<sup>rd</sup> ed. John Wiley and Sons, 1998.
- Feitler, Jane. N. "Measuring firm strategic change in the regulated and deregulated motor carried industry: An eighteen-year evaluation", University of Maryland College park, Dis. Abs. Int., V.57, N.,3, Sept. 1996, p.1219-A.

- Frees, Edward W., Data Analysis Using Regression Models: The Business Perspective. Prentice Hall, 1996.
- Jack A. Brezius, Gail C. Christopher, Barbara R. Dyer, Susan E. Foster, Martha G. Miller, Mark G. Popovich, Susan Resnick West. "Creating High- Performance Government Organization", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998, P.24.
- John Alford. "Towards A New Public Management Model: Beyond Managerialism and its Critics", Australian J. of Public Administration, V.52, N.2, June, 1993, p.144.
- Kleinbaum, David G., Lawrence L., Kupper, Keith E. Muller, and Azhar Nizam, Applied Regression Analysis and Other Multivariate Methods, 3<sup>rd</sup> ed. Duxbury Press, 1998.
- Korn , Heline Jill. "Change in Corporate Strategy Among High-performing Organizations", New York University, Dis. Abst. Int., V.56, N.4, Oct. 1995, p, 1432-A.
- Kutner, Michael H., Christopher J. Nachtsheim, John Neter, and William Li, Applied Linear Statistical Models, 5<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, 2005.
- Larry G. Willets, "Human Resources: First Stop for Reengineers", <http://www.Reengineering.com>, July. 1996.
- McClave I. and Benson P, Statistics for business and economics. 5<sup>th</sup> Ed . San Francisco Dellan, 1991.
- Michael L. Vasu, Debra W. Stewart, G. David Garson, "Organizational Behavior and Public Management", Marcel Dekker Inc., New York, 3th Ed., 1998, p. 276.
- Ricky W. Giffin. "Management, Houghton Mifflin Co., New York, 6th Ed., 1999, p.384.
- Marie McHugh and Shirly Brennan. "Managing the stress of change in the public sector", International J. of public Sector Management, V.7, N.5, 1994, P. 29.
- Rob Kling and John Tillquist. "Conceiving IT- Enabled Organizational Change", University of British Columbia, Vancouver, March 30, 1998.
- Schermerhorn, hunt, Osborn. "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000, p. 24.
- Schloemer, Lewis Fred. "Employee responses to rapid changes: What staff need to manage transitions effectively", Spalding University, Dis. Abs. Int., V.56, N.4, Oct. 1995.
- Thomas J. Atchison & Winston W. Hill. "Management Today", Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1978, p.422.
- Trevor A. Williams. "Reforming Public Sector Work", Australian J. of Public Administration, V.51, N.3, sept.1992, pp./276-277/.