

أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة
في دولة الكويت

**The Impact of Change Management in Enhancement of
Shareholding Companies Effectiveness at the State of Kuwait**

إعداد الطالب

يوسف صالح الحمد العنزي

الرقم الجامعي : 401110012

إشراف

الدكتور علي الضلاعين

رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013

تفويض الجامعة

أنا يوسف صالح الحمد العنزي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: يوسف صالح الحمد العنزي

التاريخ: 11 / 6 / 2013

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويتية.

وأجيزت بتاريخ: 11 / 6 / 2013 .

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة :

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

عضواً داخلياً

عضواً خارجياً

1 - د. علي فلاح الضلاعين

2 - د. امجد فهد الطويقات

3 - د. محمود إبراهيم نور

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من فضل فوفقني وسدد خطاي، ومنحني القدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور علي الضلاعين على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد واهتمام، وعلى ما قدمه من نصائح صادقة، واقتراحات قيمة، وتوجيه سديد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط بعظيم الامتنان والعرفان، والشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور امجد فهد الطويقات والدكتور محمود ابراهيم نور، على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة، ولكل من سهّل لي الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير، لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز الكويت.

الإهداء

إلى وطني العزيز: الكويت

إلى من سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل

والدتي حفظها الله

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر مفتاحا للنجاح

والدي حفظه الله

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة اهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي

أشقائي وشقيقاتي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تفويض الجامعة
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة	
2	1-1 تمهيد
3	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 نموذج الدراسة
8	7-1 التعريف بالمصطلحات
10	8-1 حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	المبحث الأول: الإطار النظري
12	تمهيد
13	1-2 مفهوم التغيير وإدارة التغيير
15	2-2 أهداف التغيير
17	3-2 أهمية إدارة التغيير

18	4-2 أسباب ومبررات التغيير
21	5-2 أساليب التغيير
22	6-2 أنواع التغيير
23	7-2 أبعاد التغيير التنظيمي
28	8-2 عوامل نجاح برامج التغيير
30	9-2 فعالية المنظمة
32	10-2 مداخل قياس الفعالية
42	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
43	أولاً: الدراسات باللغة العربية
50	ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية
56	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
58	1-3 منهج الدراسة
58	2-3 مجتمع الدراسة والعينة
59	3-3 وحدة المعاينة
60	4-3 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات
61	5-3 متغيرات الدراسة
62	6-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
63	7-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات
الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية	
65	1-4 خصائص افراد العينة
67	2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
75	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
84	1-5 النتائج
88	2-5 التوصيات

المراجع والملاحق	
90	المراجع باللغة العربية
96	المراجع باللغة الإنجليزية
99	ملحق رقم (1) أسماء الشركات المساهمة العامة
105	ملحق رقم (2) استبانة الدراسة
111	ملحق رقم (3) أسماء الاساتذة محكمي استبانة الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
56	مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة	الجدول (1-2)
59	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل	الجدول (1-3)
60	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	الجدول (2-3)
65	توزيع عينة الدراسة من المديرين في الشركات الكويتية	الجدول (1 -4)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في الثقافة	الجدول (2 -4)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي	الجدول (3 -4)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا	الجدول (4 -4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام	الجدول (5 -4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحقيق الاهداف	الجدول (6 -4)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر جودة المنتجات	الجدول (7 -4)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الرضا الوظيفي	الجدول (8 -4)

75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التكيف مع بيئة العمل	الجدول (4-9)
76	اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (ادارة التغيير) والمتغير التابع (الفعالية)	الجدول (4-10)
76	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية	الجدول (4-11)
77	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية	الجدول (4-12)
80	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية	الجدول (4-13)
81	نتائج تحليل التباين (One Way Anova) للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى لخصائص المستجيبين	الجدول (4-14)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7	نموذج الدراسة	الشكل (1-1)

الملخص

أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت

إعداد: يوسف صالح الحمد العنزي

إشراف: الدكتور علي الضلاعين

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة، أما العينة فتكونت من (280) مديراً من أصل (360) مديراً ونائباً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، ومدير البحث والتطوير).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير. وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة، في ضوء التغييرات الخارجية والداخلية.

Abstract

The Impact of Change Management in Enhancement of Shareholding Companies Effectiveness at the State of Kuwait

Prepared by: Yousef Alanzee

Supervised: Dr. Ali Dalain

This study aimed to identify the impact of change management dimensions (change in culture, a change in the organizational structure, change in technology, and the change in the tasks) to enhance the effectiveness of public shareholding companies in the State of Kuwait, the study population consisted of all Kuwaiti public shareholding companies of (180), while sample consist from (280) Director from (360) of managers working in senior management (general manager, deputy general manager and director of human resources, director of research and development).

The study found a number of results, most notably: the presence of a statistically significant effect of the change management dimensions (change in culture, a change in the organizational structure, change in technology, the change in the tasks) to enhance the effectiveness of public shareholding companies in the State of Kuwait .

The study provides a number of recommendations, including: the provision of legal requirements, social, policy and economic development that will enhance the success of the process of change, and by diagnosing strengths and weaknesses of the company and the corresponding opportunities and threats after the change process. And the need to study and analyze the strategies adopted in the joint-stock companies, in the light of internal and external changes .

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 التعريف بالمصطلحات

8-1 حدود الدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

يعتبر التغيير في المنظمات ضرورة حتمية، ويمثل عملية مستمرة ومتجددة، فهو يتضمن إحداث تحولات في المنظمة أو أحد أقسامها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، ويأتي التغيير كاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة.

إن التغيير يمثل جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. وهو يمثل إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (القيوتي، 2010، ص78).

ويعد التنظيم المؤسسي نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتكون من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية بين أعضائه من جهة، وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة من جهة أخرى، ولذا فإن حدوث أي تغيير في أحد الأنظمة الفرعية سيحدث تغييراً في التنظيمات الفرعية الأخرى وفي التنظيم الكلي وتفاعلاته وانجازاته المتحققة على صعيد المنظمة والأفراد (نشوان، 2002، ص46).

ويتميز التغيير في المنظمات بنوعين أساسيين هما: فالنوع الأول يتمثل بالتغيير الداخلي الذي يتعلق بما يحدث داخل المنظمة لشعورها بتدني مستوى إنتاجيتها أو عدم قدرتها على

التفاعل مع البيئة الخارجية أو تحقيق البعد التنافسي مع المنظمات المماثلة الذي سيؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف أو العمليات أو التقنية، ويتمثل بالتحول إلى أهداف نوعية جديدة، والتغيير لزيادة الإنتاجية، وعدم رضا العاملين وارتباط ذلك بالمناخ التنظيمي. أما النوع الثاني فهو التغيير الخارجي الذي يتعلق بما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وينطلق أساساً من قوى اجتماعية أو بيئية ثم ينتقل إلى داخل المنظمة لأنها جزء من البيئة الخارجية، وهنا تبدو الحاجة ملحة إلى الاستجابة لهذا النوع من التغيير والتعامل معه، ويظهر ذلك في المؤثرات الخاصة، كالجهات المستفيدة من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، والمنظمات المنافسة، والقوانين والتشريعات، والمؤثرات العامة، كتغييرات اجتماعية وثقافية، واختلاف الظروف والمعطيات الاقتصادية، وتغييرات سياسية، وتغييرات في التقنية وأدوات الاتصال (عبد الوهاب، 2010، ص121).

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الشركات تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية بقاءها واستمرارها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي؛ لذلك إحداث التغيير أصبح حتمية أمام الشركات لتضمن بقاءها. إذ أن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة كشف مدى قدرة الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت في الاستجابة للتحويلات والتغيرات المستمرة والمتسارعة مثل التغييرات في التكنولوجيا التي تؤثر على هذه الشركات، وذلك من خلال سعيها للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلاً من تجاهلها ومحاولة تجنبها وذلك

بتغيير آليات العمل الإداري التقليدي وتبني حل إستراتيجي شامل ومكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويتية. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد تأثير لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير لتغيير التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير لتغيير المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للعوامل الشخصية للمديرين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- معرفة أثر التغيير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.
- 2- معرفة أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.
- 3- معرفة أثر التغيير في التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.
- 4- معرفة آراء المديرين في الإدارات العليا في الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة على تحسين هذه الفعالية، وكذلك الوقوف على السلبيات التي تحد من فعالية الشركة في هذا المجال.

4-1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم في إدارة الأعمال وهو إدارة التغيير في المنظمات، التي تعد السبيل الوحيد أمام تطور المنظمات واستمراريتها. كما أنها تقدم تدرس واقع إدارة التغيير في الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وتقييم درجة فاعليتها. إن أهمية هذه الدراسة تظهر في سعيها لدعم الجهود المبذولة من قبل متخذي القرار في الشركات المبحوثة، ودورها في تعزيز فاعليتها من خلال تحقيق أهدافها المنشودة. ومن ناحية أخرى سوف تثري هذه الدراسة المجال الأكاديمي وأدبيات الإدارة في البيئة العربية عموماً والكويتية خصوصاً بنتائجها ومقترحاتها التي يمكن لجميع الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية الاستفادة من نتائجها.

5-1 فرضيات الدراسة

بُنيت هذه الدراسة على مشكلة محددة وعلى الأسئلة المستنبطة منها فإنه يمكن صياغة الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

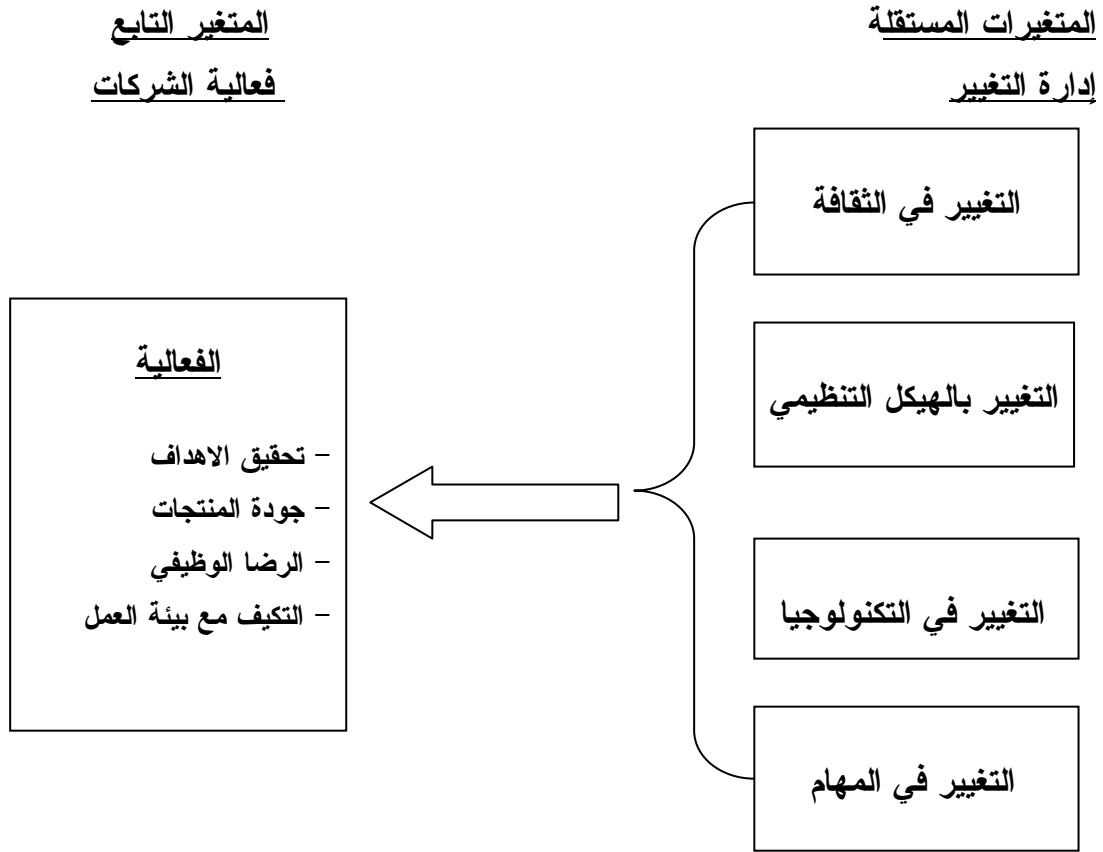
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير لتغيير المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للعوامل الشخصية للمديرين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6-1 نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد اثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، فقد قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة اعتماداً على الأدبيات السابقة. والشكل التالي رقم (1-1) يوضح شكل النموذج لهذه المتغيرات.



المصدر: الشكل من إعداد الباحث بناء على المراجع الآتية: دراسة (Jiaqin & Huei, 2002)، ودراسة البلبيسي (2002)، ودراسة (Cooper, 2004)، ودراسة القواسمة، (2005)، ودراسة (Beer & Eisnstat, 2009) ودراسة سواق، (2011)، ودراسة العربي، (2012).

7-1 التعريف بالمصطلحات

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد التعريفات لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها، وذلك حسب ما يعنيه كل مصطلح في الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة الحالية، وكما يلي:

إدارة التغيير: هي عملية تحول المنظمة من الواقع الحاضر إلى واقع تسعى للوصول إليه عن طريق تطبيق منهج شمولي عملي، وتطوير الأعمال والسلوكيات الإدارية بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (Cisco, 2004: 7). وسيتم قياسها بعدد من الفقرات بالاستبانة وذلك من خلال المتغيرات الآتية:

التغيير في الثقافة: ويقصد بها التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة وهذه القيم والمعتقدات تتكون من الرموز والكتابات والاتصالات والأحداث والخرافات وطرق القيام بهذه الأمور (Al Sardieh, 2012, p: 8).

التغيير في الهيكل التنظيمي: ويقصد بها أن يشمل التغيير كافة التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض (العقيلي، 2007: 361).

التغيير في التكنولوجيا: ويقصد به أن يشمل التغيير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغييرات (العميان، 2003: 317).

التغيير في المهام: ويقصد به أن يشمل التغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات

والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في

الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة (7: 2004: Cisco)

الفعالية: هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى من خلال استخدامها للموارد المتاحة لديها والتي تعكس موازين القوى للجهات، ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي تمر بها المنظمة (القريوتي، 2010: 104). وسيتم قياسها بعدد من الفقرات بالاستبانة من خلال المؤشرات الآتية:

- **تحقيق الأهداف:** وهي تمثل الدرجة التي تدرك أو تحقق فيه أي شركة أهدافها من خلال القيام بعملية التغيير (سواق، 2011: 10).

- **جودة المنتجات:** هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما (العقيلي، 2009: 17).

- **الرضا الوظيفي:** هو إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام (سواق، 2011: 10). وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة الحالية.

- **التكيف مع بيئة العمل:** وهو قدرة الشركة على التكيف السريع مع الأحداث التي تحصل في بيئة العمل وإن تكون إدارة التغيير قادرة على التعامل والتوافق والتكيف معها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو (العميان، 2003: 334).

الشركات المساهمة العامة الكويتية: هي جميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في السوق المالي والمعتمدة بموجب قانون الأوراق المالية الذي يلزم جميع الشركات في الكويت وكل مصدر عام فيها طرح أوراقه المالية المصدرة لتداولها في السوق المالي، إذ يحق للجمهور التعامل في أسهمها بالبيع والشراء والبالغ عددها (180) شركة (النشرة السنوية الصادرة عن سوق الكويت للأوراق المالية، 2012).

8-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.
- 2- الحدود البشرية: تم اختيار عينة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه الشركات الذين يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير).
- 3- الحدود الزمانية: استغرق إعداد هذه الدراسة فصلين دراسيين هما الفصل الدراسي الأول والثاني 2012-2013.
- 4- الحدود العلمية (المعرفية): شملت الحدود العلمية مجالات إدارة التغيير المتمثلة بـ (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) على الفعالية التي تم قياسها بمؤشرات هي: (تحقيق الأهداف، جودة المنتجات، الرضا الوظيفي، التكيف مع البيئة).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

تمهيد

1-2 مفهوم التغيير وإدارة التغيير

2-2 أهداف التغيير

3-2 أهمية إدارة التغيير

4-2 أسباب ومبررات التغيير

5-2 أساليب التغيير

6-2 أنواع التغيير

7-2 أبعاد التغيير التنظيمي

8-2 عوامل نجاح برامج التغيير

9-2 فعالية المنظمة

10-2 مداخل قياس الفعالية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمفاهيم المتعلقة بالتغيير، ومفهومه، وأهدافه، وأهميته، وأساليبه، ومراحله، وأيضاً أسباب التغيير ومبرراته، ويبين كيفية نجاح جهود التغيير، ومقاومة التغيير. وفعالية المنظمة، ومدخل قياسه وأبعاده المعتمدة كمتغيرات للدراسة الحالية. كما يتناول الدراسات السابقة العربية والانجليزية ذات الصلة بإدارة التغيير.

المبحث الأول: الإطار النظري

تمهيد

تشير أدبيات التغيير التنظيمي إلى التقدم العلمي والتقني الهائل، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات وإستراتيجياتها، وهذه خلقت تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابتهها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكانت التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدها المنظمات لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحتل على الإبداع والابتكار والتجديد.

وإزاء ذلك تسعى منظمات الأعمال للبقاء والاستمرار والنمو، فهي لا تستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة. فالمنظمة التي تترك أمورها للصدفة والظروف

غالباً ما تصبح خاضعة للتغيير، وليست صانعة له، وعندها فإن التغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن (حريم، 2003: 281).

ولكي تحافظ الإدارة والمنظمة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير، فإنه لا بد من تبني اتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبول، وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقاءها التنافسي والوقوف في وجه التحديات المستمرة (العطيات، 2006: 83). وبذلك فإن التغيير ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها في العمل.

2-1 مفهوم التغيير وإدارة التغيير

يعرف التغيير التنظيمي على أنه " محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاؤه بصورة جماعية" (علي، 2004: 306).

يعرّف التغيير التنظيمي كذلك بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: إما ملاءمة أوضاع التنظيم أم استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة تقدماً مسبقاً عن غيرها (اللوذي، 2009: 49).

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها؛ وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقنع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" (الدهان، 2002: 161).

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه " تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى إلى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (حسن، 2009: 292).

إن مفهوم التغيير تهدف لتنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، ولا بد من الإشارة إلى أهمية دور المدير في عملية التغيير، فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير، وهو الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (حريم، 2004: 392).

أما إدارة التغيير فتعرف بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة (العطيات، 2006: 95).

ويرى الباحث أن التغيير هو عملية إرادية مقصودة منظمة ومخطط لها يديرها الإنسان. وأن المنظمة التي تشهد مظاهر تغيير مستمر هي منظمة حيوية تتفاعل مع الظروف والعوامل المحيطة بها، وبأن أثر التغيير فيها يستدل عليه من تبديل أساليب الإنتاج، ومواكبتها للتطور على المستوى التكنولوجي، ومن علاقة المدير بالعاملين، ومن القيم والمفاهيم وفرق العمل وأساليب الرقابة وغيرها.

ويرى الباحث أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبليّ المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقلّ جهد وتكلفة.

2-2 أهداف التغيير

يشير (العقيلي، 2010: 356) إلى إن أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون الهدف منها إما تطوير المنظمة، وإما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين، وعلى هذا الأساس فإن هناك ثلاثة جوانب رئيسة للهدف من التغيير، هي:

1- التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية.

2- من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة.

3- أو الاثنين معاً.

كذلك يشير (Pattanayak & Mishra, 2009: 57) إلى وجود هدفين مهمين من

أهداف التغيير، هما:

1- منح العاملين في المنظمة فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل.

2- العمل على رفع قدرة المنظمة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وبين (الجواد، 2000: 453) بأن للتغيير الإداري والتنظيمي هدفين متلازمين، وهما

تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها وتطوير سلوكيات العاملين فيها. كما إن التغيير الجذري أم

التدريجي يهدف إلى تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو النشاط في المنظمة من أجل تحقيق

النتائج المرجوة بالصورة الأفضل (الشماع وحمود، 2007، ص369).

أما (القواسمة، 2005: 34) فيرى أن أهداف التغيير يمكن أن تكون أكثر شمولية

لتستوعب الأهداف المرتبطة بكل التغييرات الجوهرية التي تنوي المنظمة إدخالها من أجل

تحقيق مبادئ وأساسيات الفاعلية في المنظمة، مثل الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق درجة عالية

من التعاون، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتطوير الموارد

البشرية والمادية، إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة، وترشيد النفقات، استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات، وتحدي وتطوير أنماط السلوك في المنظمات وغيرها من الأهداف التي ترى المنظمة ضرورة لها.

أورد (البليبيسي، 2002: 45-46) مجموعة من أهداف عملية التغيير في المنظمة،

والتي تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة، وهي:

1. تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة، انطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي

إلى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي

تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء.

2. تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغيرات الحاصلة؛ كالانتقال من العمل الفردي إلى

العمل الجماعي (فرق العمل).

3. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في

المنظمة.

4. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المنظمة.

5. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.

6. زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

ويرى الباحث أن التغيير يسهم في تحقيقه هو تحسين الأداء وتحسين إجراءات العمل،

وتحسين الفكرة العامة عن المؤسسة، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، تعزيز تنافسية

المنظمة، فضلاً عن تطوير المهارات والقدرات لدى العاملين.

2-3 أهمية إدارة التغيير

تعود أهمية التغيير لوجود بعض الأمور التي تحتم حدوثه، كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر العولمة، إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة، ولاستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل إنجاحه (Talley & Martinez, 2008).

ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر على معدلات التمويل في إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي (Hill and Jones, 2010).

وتكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة، فهو يرى بأن الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمراً على مدى الزمان هو "التغيير"، لذا لا بد من تهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف العالمية المحيطة، والمتمثلة بالعولمة وإدارة جودة شاملة وتنوع في مكان العمل وما يتعلق بها من مسؤولية أخلاقية واجتماعية وغيرها من المتغيرات البيئية التي تفرض ذلك (De Cenzo, 1997).

كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لا بد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات: (Paton & McCalman, 2010, P: 168- 169)

1. الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق

الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق.

2. إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء

تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.

3. التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة.

4. تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضاً.

ويرى الباحث أن أهمية التغيير هي سبيل المنظمة للاستمرار والبقاء، والمنظمة التي تفشل في إحداث التغيير بشكل ناجح مصيرها الفشل حتماً، وهناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها من أجل نجاح عملية التغيير، إذ لا بد من أن يتم التغيير بشكل تدريجي حتى لا يفاجئ به المديرون والعاملون، وان لا يسود جو من عدم الاستقرار والارتباك داخل المنظمة. إذ أن التغيير يعد من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على الاستمرار والتوازن الديناميكي، فتحقيق درجة من الثبات والاستمرارية والتوازن من أهم الضروريات اللازمة لضمان الحياة للمنظمة.

2-4 أسباب ومبررات التغيير

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ بل هي نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وعادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً أكبر من القوى الداخلية في عملية التغيير وشدته. وهناك مبررات للتغيير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة لبدء التغيير، والتي تكون إما لأسباب داخلية ضمن الهيكل التنظيمي، وإما لمواجهة الظروف الخارجية المحيطة، وتتمثل هذه المبررات بالآتي: (العقلي، 2010: 358-361)

1. **تغير أهداف المنظمة:** والتي تضم إما إضافة أهداف جديدة أو إلغاء الأهداف القديمة، وهذا

ما يتطلب إدخال التغيير الإداري على المنظمة.

2. **تغيير القوانين:** وهو تغيير التعليمات والتشريعات والقوانين الحكومية، وعندها على المنظمة أن تغيّر في إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة لكي لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة.
3. **تغيير الشكل العام للمنظمة:** وينتج هذا التغيير عن أسباب عدة منها: اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.
4. **تغيير الأنواع:** لا بد من أن تدرس المنظمة أسواقها جيداً عند طرح أي منتج أو خدمة جديدة حتى تضمن أن منتجها يلبي ذوق المستهلك، ويشبع رغباته وحاجاته، ولمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة مرغوبة في السوق، وعلى هذا الأساس فإن على المنظمة أن تدخل التغييرات اللازمة لتضمن وجودها التنافسي في السوق.
5. **التطور التكنولوجي:** إن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغيير على المستوى المادي والبشري في المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.
6. **انخفاض الروح المعنوية:** تتمثل مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية، مما يستوجب إحداث التغيير المناسب للتغلب على انخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.
7. **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 للدخول بحرية إلى مصادر المعلومات الضرورية اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

8. **النقص في التجديد والابتكار:** إن توقف التجديد والابتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة، وبالتالي فإن المؤسسة المبتكرة هي القادرة على صنع التغيير.

9. **ضعف الاتصالات:** قد يسبب ضعف الاتصال فشل في إحدى المجالات الوظيفية المتعددة، والتي ذكرت سابقاً.

10. **الفشل في المجالات الوظيفية:** إن وجود فشل في أي من المجالات الوظيفية الرئيسة يحتم على المنظمة أن تقدم على تغيير الأسباب الكامنة وراءه حتى تضمن استمراريتها، وحتى لا تخسر أسواقها وعملائها.

ويشير (العطيات، 2006: 98-100) إلى أن أسباب التغيير، هي:

1. **الأسباب الاجتماعية والسياسية:** إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والإفادة منها سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.

2. **الأسباب الاقتصادية:** قيام المديرين بإعداد الخطط الرئيسة، والخطط البديلة استعداداً لفترات الاضطراب والتغييرات الاقتصادية، والتي تتسم غالباً بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد، مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها.

3. **الأسباب التكنولوجية أو التقنية:** إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة، فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزء من إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر.

في حين يرى (حريم، 2003: 282-283) أن الأسباب التي تؤدي إلى إجراء عملية

التغيير تقع ضمن سببين رئيسيين، وهما:

1. الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية وتشمل: العولمة، التغييرات السريعة في أسعار المواد، الأوضاع الاقتصادية، والتغييرات البيئية، إصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، التنافس الحاد بين المنظمات، ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمة، حدوث أزمات خارجية طارئة.

2. الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية وتشمل: تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات أخرى، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني معنويات العاملين، حدوث أزمة داخلية وطارئة، وتدني الأرباح.

5-2 أساليب التغيير

تعد عملية تحديد الأسلوب الذي تتبناه المنظمة في عملية التغيير من الأمور المهمة لنجاح عملية التغيير، ويشير (العطيات، 2006، ص 105-106) إلى يمكن تقسيم أساليب التغيير إلى ثلاثة أساليب رئيسية، وهي:

1. التغيير التدريجي: ويتم تبني هذا الأسلوب في التغيير بهدف تحسين الإنتاجية أو خفض النفقات أو تنمية وتطوير الموظفين، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يتم ضمن معدل زمني ثابت، وبطريقة بطيئة، وقد يشارك به عدد كبير أو قليل من الأفراد.

2. التغيير الجذري: تلجأ المنظمات الكبيرة والناجحة إلى التغيير الجذري من أجل تحقيق مزيد من الأرباح أو من أجل البقاء والمنافسة بقوة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المنظمة خاصة عند الدخول إلى الأسواق الجديدة.

3. المزج بين الأسلوبين: يلجأ المديرين للمزج بين الأسلوبين عندما يكون من المتوقع تواجد ردود فعل سلبية اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمة، فيتم البدء في البرامج المتدرجة، وبنفس الوقت أو بعد فترة محددة من الزمن يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والأولويات.

2-6 أنواع التغيير

تصنف أنواع التغيير بالاعتماد على المعيار المستخدم في التغيير كما يلي: (البليسي، 2002: ص44-45)

1. **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** يعتمد هذا في التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالألات أو الأجهزة، فإنه يعد تغير جزئي أما إذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة، فإنه يعتبر تغيير شامل، ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس الجزئي.
 2. **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيداً عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.
 3. **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.
- كما يمكن تقسيم عملية التغيير في المنظمات إلى نوعين أساسيين، هما:

1. **التغيير المخطط:** ويعرف التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة (الشماع وحمود، 2007، ص370). وتتطلب عملية التغيير المخطط تضافر جهود واعية ومتواصلة لمراقبة، ورصد جميع التغييرات المحيطة في المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، فالتغيير المخطط والمبرمج والهادف ليس فقط رد فعل واستجابة لحل عارض بعينه، وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية، وتعمل على إحداث تغيير في المنظمة، ومخطط قبل حدوث التغيير لتحقيق النجاح والنمو والتوسع (حريم، 2006، ص342).
2. **التغيير غير المخطط (العارض):** وهو التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية وبصورة عشوائية دونما اهتمام من أي جهة. (الشماع وحمود، 2007، ص370).

2-7 أبعاد التغيير التنظيمي

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنتشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي:

أولاً: التغيير في الثقافة:

التغيير هو عملية تحول تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، ولقد استرعى نظر

الإنسان منذ بدء الخليقة أن بعض الظواهر تتغير تلقائياً بطريقة تعجزه عن إيقاف هذا التغير أو التحكم في مساره، بينما يمكنه أن يتدخل في بعض الظواهر الأخرى. والنمط الأول يطلق عليه "التغير" لأنه تحول حتمي في الأشياء، أما النمط الثاني الذي يمكن للإنسان أن يتدخل فيه من خلال الجهد المخطط لإحداث تعديلات بغية الحصول على أفضل مردود فهو ما نشير إليه بمفهوم "التغيير" (عماد الدين، 2004: 12).

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير (Tibbs, 2011: 20).

ويرى (عماد الدين، 2004: 12) أن ثقافة التغيير بالغة الأهمية، سواء للفرد أو

للمجتمع، فهي مهمة في حياة الفرد والمجتمع لكونها:

1. تنمي وعي الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته ومغزى التحولات السريعة في التطورات

العلمية وتأثيرها في حياته ومدى ملاءمتها.

2. تزود الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم، يحتمك إليها في تقدير

المضمون الاجتماعي والإنساني لحركة التغيير.

3. تكسب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته ومع

ما يرتضيه الآخرون.

4. تساعد الفرد على النهوض بفكره ومجتمعه من خلال نظراته الشمولية لعملية التغيير الثقافي.

5. تؤكد على نظرة المجتمع ورؤيته المنهجية لعملية التغيير والتي تحدد وضعية المجتمع في تفاعله مع المستجدات العالمية والقيم المرتبطة بها بما يؤكد على المرجعية المعيارية لثقافة المجتمع.

ثانيا: التغيير في الهيكل التنظيمي:

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة (عبدالباقي، 2005: 334).

ويرى (جواد، 2000: 460) أن توسيع حصة المنظمة السوقية أو الحفاظ على حصتها الحالية، يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق (قسم التسويق الدولي أو الإقليمي)، أي إن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص المستويات العمودية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة غير مركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار.

ويرى (المغربي، 2004: 299) أن التنظيم الإداري للمنظمة من القضايا المهمة التي شغلت المهتمين، إذ إن التنظيم يحتوي على العديد من الإبعاد المؤثرة في نجاح تلك المنظمات،

ومواكبتها لتحدي العوامل المعاصرة، كتحديد العلاقات المختلفة في ما بين الأفراد سواء كانت هذه العلاقات رأسية أم أفقية أم محورية تتم بالسلطة أو بالاستشارة أو بالتعاون، ويحتوي التنظيم على بيانات نطاق السلطة والمسئولية لكل وحدة إدارية وعمليات تفويض السلطة وحدها.

ويعني التغيير في الهيكل ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة التنظيمية. فوظيفة التنظيم هي العملية التي يحدد من خلالها مختلف أوجه النشاط والإعمال الضرورية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، إذ إن أهم عناصر وظيفة التنظيم هي: (عبد الباقي، 2005: 338)

1. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
2. تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
3. تجميع النشاطات ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من المورد البشري.
4. اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالنشاطات وتزويدهم بالسلطات.
5. تحقيق التكامل بين مجموعات النشاطات وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس نظم الاتصالات الفعالة.

ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحفاظ

على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن التغيرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية (العطية، 2003 :350).

ويرى (حمود، 2002 : 186) إن ضرورة استجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لاسيما أن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حالياً. وهذا يتطلب من المنظمات تحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض: (حمود، 2002 : 187)

1. الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميز النسبية.

2. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.

3. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالمياً لتكون متوطنة محلياً أو من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.

4. المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

رابعاً: التغيير في المهام:

ويشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال (العقيلي، 2007: 361).

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضاً كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة، إضافة إلى إحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة (Cisco, 2004: 7)

2-8 عوامل نجاح برامج التغيير

يرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق بمدى اقتناع مدير المنظمة بفوائد ونتائج عملية التغيير، وما يعكسه على العاملين من حوله من بث روح التفاؤل بالمستقبل واستقرار ناتج عن شعورهم بالاطمئنان كون مديرهم مطمئن لهذه العملية. وتختلف مؤشرات نجاح برامج التغيير من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القائد والعاملين. وقد حدد كل من (Balogun and Hailey, 2009, p: 165- 166) مجموعة من العوامل الرئيسة التي تؤثر في مدى نجاح

التغيير، وهي:

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

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

3. **الفترة الزمنية لإحداث التغيير:** هناك علاقة مباشرة بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة.

4. **علاقة التغيير ببعض الأمور الخاصة بالعاملين:** كثقافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما كان التغيير على هذه الأمور أكبر كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.

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

ويشير (البليسي، 2002: 58) إلى وجود مجموعة من العوامل التي لا بد من أن تقوم

المنظمة بتوفيرها لنجاح عملية التغيير، وهي:

1. توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. أن يمتلك وكلاء وخبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير وبغض النظر إذا كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.
4. إشراك العاملين والجماعات بعملية التخطيط لإنجاح البرنامج التغييرى ككل.
5. توضيح الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية التغيير.
6. توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.
7. الاطلاع على مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية.

8. تحديد عوامل مقاومة التغيير ومراكزه بدقة.

9. توافر الموارد البشرية والمادية والفنية.

ويرى رمضان (2005، ص238-234) بأن هنالك عدد كبير من المعايير التي يجب

أخذها بعين الاعتبار عند تحديد العوامل المساهمة في إنجاح عملية التغيير، وهي:

1. الدوافع وراء التغيير: والتي لا بد من أن تكون واضحة ومحددة ومفهومة.
2. الرؤية: يجب أن تكون هناك رؤية التغيير واضحة حول ما تريد أن تكون عليه المنظمة.
3. تواجد قائد للتغيير: والذي يكون إما المدير التنفيذي أو رأس الهرم في المنظمة.
4. المشاركة: وتتضمن إشراك الأشخاص المعنيين بالتغيير بتصميمه وتطبيقه.
5. الاتصال: لا بد من أن يكون الاتصال بين الأفراد واضحاً وصريحاً ومستمراً حتى يتم التغيير بشكل واضح ومستمر وفعال.
6. التدريب: تدريب العاملين حتى تكون لديهم المقدرة الكافية على مواكبة التغيير.
7. التعزيز: تعزيز الأشخاص الذين يقومون بأداء مميز في ظل الظروف الجديدة.

2-9 فعالية المنظمة

تمثل فعالية المنظمة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، حيث ارتبط مفهوم الفعالية بكل ظاهرة إدارية سعياً وراء فهم نجاح أو فشل المنظمات في تأديتها لأعمالها، وقد تعرض مفهوم الفعالية إلى التعارض في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق. وينظر إلى فعالية المنظمة على أنها السبل الكفيلة لاستخدام الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور (الشماع وحمود، 2010: 328).

يشير مفهوم الفعالية إلى القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرين في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفعالية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة (مخامرة وآخرون، 2000: 10).

ويرى (Johnson & Scholes, 2002: 198) أن المنظمات التي يتوفر فيها عنصر الفعالية في عملياتها، هي تلك القادرة على الوفاء بمتطلبات العميل بإعطاء أكبر إنتاج ممكن. كما تعني الفعالية درجة تحقيق الأهداف، ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها، حيث يمثل النجاح (درجة تحقيق الأهداف في الأجل القصير) إحدى درجات الفعالية والتي تعني مدى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل، والذي يعني أن تحقيق الفعالية يستلزم تحقيق تراكمات من النجاحات، لأن النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقق الفعالية (عبد الحميد، 2008: 16).

والفعالية عند (Samman, 2004: 1) تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وهي ترتبط بالقيادة، والكفاءة ترتبط بالإدارة، ولذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، ولذلك فعندما يكون هنالك كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة، فإن الأعمال تنجز ولكن دون وضوح الأهداف.

ويختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة، إذ إن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج؛ أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة من خلال سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، كما أن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية شريطة أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون

المنظمة فعالة، ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة. أما الفعالية فهي مقياس بعيد المدى بينما الكفاءة مقياس قصير المدى. فمفهوم الكفاءة يقترن بمفهوم الفعالية، ولكن الكفاءة تشير إلى بعد اقتصادي عن طريق تحقيق الأهداف من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على المنظمة تحقيق أهدافها بوساطة مواردها الموجودة (القريوتي، 2010: 122).

10-2 مداخل قياس الفعالية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الفعالية، وهي كما يلي:

أولاً: تحقيق الأهداف

يعتبر تحقيق أهداف الشركة والذي يتم عن طريق قياس الربحية والحصة السوقية تحصيلاً مالياً، فتحقيق أهداف الشركة عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي التي تسهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع. وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى كي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في اتخاذ القرارات (Wheelen, and Hunger. 2009: 230).

تعتبر تحقيق أهداف الشركة إحدى العمليات الأساسية المطلوبة للتحقق من إنجاز الخطط الموضوعية، وتقوم هذه العملية على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة (شيحا، 2008: 83).

يمثل تحقيق أهداف الشركة أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم إستراتيجية الشركة والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة، والأخذ بعين الاعتبار درجة التباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المسموح ليظل الأداء ضمن درجة من المواءمة مع الخطة الأصلية لتعتبر مقبولة طالما أنها لا تتعدى الحدود المتفق عليها. وينظر إلى هذه العملية على أنها جزء من عملية الرقابة باعتبارها عملية توجيه لأنشطة الشركة، وصولاً لتحقيق أهدافها، كما أن تقييم هذا الأداء يعد استقراء لدلالات ومؤشرات يتم في ضوءها اتخاذ قرارات، تحدد مسارات الأنشطة التي تمارسها الشركة في حالة انحرافها أو تأكيد المسارات التي يكون سيرها في الاتجاه الصحيح لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (عبد المحسن، 2010: 3-4).

قد يبدو وضع الأهداف للشركة عملية سهلة ولكنها عملياً ليست بالسهولة المتوقعة فأهداف أي شركة يجب أن تحتوي على المقومات التي تجعل منها محفزاً للموظفين والمديرين وأن يتمكن الموظفون من وضعها نصب أعينهم أثناء عملهم، وهناك عدة مواصفات يجب أن تتوفر عند تخطيط أهداف الشركة المستقبلية فأهداف الشركة يجب أن تكون واضحة ومحددة وبعيدة كل البعد عن الغموض حتى يستطيع جميع العاملين أن يدركوها وأن يستوعبوا كيفية العمل بها، وهذه هي الخاصية الأولى التي يجب أن تتوفر وإن لم تتوفر فلا شك أن التخبط بين الموظفين قد يكون هو النتيجة الحتمية لغموض الأهداف والسياسات، كما أن مثل هذا الخطأ غالباً ما يؤدي إلى التصادم بين الإدارات المختلفة حيث يختلف فهم الأهداف من فريق إلى آخر (شيحاً، 2008: 86).

الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس وهذا يكون لعدة أسباب منها قياس نسبة ما تم من الهدف ومنها أيضاً قياس أداء الإدارة والعاملين في الشركة، وضع أهداف غير قابلة للقياس قد

يسبب الكثير من المشكلات في عند التقييم، ومن الضروري أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق حتى تحفز الموظفين والمديرين لتحسين الأداء، فالأهداف غير القابلة للتحقيق ربما تسبب الإحباط لفريق العمل لأنهم قد يتوقفوا عن العمل إذا أحسوا أن عملهم غير مجدي. كذلك يجب أن تكون الأهداف منطقية وذات علاقة فلا يمكن مثلاً اعتبار تحسين جودة خط الإنتاج كهدف لإدارة التسويق مثلاً فكل إدارة يجب أن يكون هدفها في نطاق عملها فيحاسب المسوقون على حملاتهم التسويقية أو رضا العملاء عن العلامة التجارية مثلاً وتحاسب إدارة المبيعات على حجم المبيعات أو الحصة السوقية وتحاسب الإدارة المالية على أداء الشركة المالي. كما يجب أن تكون الأهداف محددة بزمن ويجب أن يكون الزمن للمطلوب لتحقيق الهدف في نطاق معقول فلا يكون زمن تحقيق الهدف أطول من اللازم فيبعث على الاسترخاء أو أقصر من اللازم فيبعث على الإحباط ويسبب ضغطاً للموظفين العاملين لعل تحقيق الهدف (Wheelen, and Hunger. 2009: 232).

إذا أخذت تلك الخواص عند تحديد الهدف فلاشك أن قدرة الشركة على تحقيق الأهداف ستتحسن، وبالتالي قدرتها على التحسين المستمر في أداء الشركة على جميع المحاور، والإدارة الناجحة هي تلك القادرة على استخدام جميع عناصر الإنتاج الاستخدام الأمثل وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع ورغباته ورفع مستوى معيشة أفرادها، كذلك هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية Efficiency والفاعلية Effectiveness، فالكفاية الإنتاجية جزء حيوي من الإدارة يشير إلى العلاقة بين المدخلات (Inputs) في تنفيذ العمل والمخرجات (Outputs) من العمل، فكلما ازدادت المخرجات من استعمال نفس المدخلات، كانت الإدارة أكثر كفاءة (مخامرة، 2000: 10).

ثانياً: جودة المنتجات

يحظى موضوع الجودة في العصر الحديث باهتمام متزايد في أغلب المنظمات وفي كافة أنحاء العالم، خاصة بعد أن انتبعت هذه المنظمات سواء الصناعية منها أم الخدمية لأهمية الجودة ومدى إسهامها في تقدم وتطور الأداء، والنظر إلى الجودة كسلاح تواجه به المنظمات التحديات الداخلية والخارجية، وأصبحت تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد، وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

ويرى (درويش، 2007: 4) أن الجودة تتمثل في درجة تلبية الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات الزبائن، وهي تمنح المنتج جاذبية تنافسية إضافية وتكون مفيدة للزبائن، وهي ترتبط بشكل كبير مع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

فالجودة بمعناها العام، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما (العقيلي، 2009 : 17).

ويدور مصطلح الجودة حول مفهومين كلاهما مرتبط بالآخر ارتباطاً وثيقاً، الأول يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة والثاني يركز على الزبائن، ومن هنا جاءت وجهة نظر مختلفة تركز على أن معنى الجودة يجب النظر إليه من منظورين هما: وجهة نظر الزبائن، ووجهة نظر المنتج. فالجودة من وجهة نظر المستهلك تعني جودة التصميم، والتي هي عبارة عن الخصائص والأبعاد المختلفة للجودة، وذات الأداء العالي ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبائن بالإضافة إلى السعر، إذ أن المنتج الجيد إذا لم يكن مناسباً في سعره فإنه لن يحقق المطلوب والغاية المرجوة من وراء الجودة. أما بالنسبة

للمنتج فإن الجودة تعني جودة المطابقة والتي هي عبارة عن المطابقة للمواصفات الخاصة بالتصميم، بحيث يكون المنتج أو الخدمة قد أنتجت طبقاً للتصميم الموضوع سابقاً، وكذلك الكلفة، فإن المنتج يهمله أن تكون كلفة الإنتاج منخفضة؛ لأنه إذا كان المنتج كلفته عالية، فهذا يعني أن سعره عالٍ وهذا بدوره لن يرضي الزبائن لأنه لن يحقق القيمة المدركة، إذ أن القيمة المدركة عبارة عن مقارنة بين كلفة المنتج بالنسبة للزبائن، والمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج (Kotler&Keller, 2009 :161).

يرى (Karahasanovic & Lonn, 2007: 1) بان الجودة تعني المطابقة مع المواصفات والمتطلبات. والجودة العالية تعني في كل شيء؛ أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المُعاب كي يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعه مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات (اللامي، 2008: 34).

ويعتقد (رسلان، 2007: 3) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن، ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ. المطابقة للمواصفات.

ب. إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يختصرها عالم الجودة جوران Juran في المواءمة

للاستخدام Fitness for Use.

ويُشير (Atem and Yella, 2007: 14) إلى أن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو

النظرة المختلفة للمنظمة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث أن خصائص المنتج ستقابل

رضا الزبائن، وبالتالي يجب أن تكون المنتجات ذات موثوقية وكفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبائن.

ويؤكد (Evans and Collier, 2007: 12) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق رضا الزبائن، فضلاً عن انه يُمكن للمنظمة أن تفرض أسعاراً أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويوضح (Slack, et. al, 2004: 45) أن الجودة تعني أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقي رضا المستهلك (جودة عالية، وخدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، واستغلال الكفاءات، والمهارات، والتقنيات التكنولوجية العالية، وانتهاج طرق توسع فعالة، وسياسات سعريه، وترويجية تمكن المنظمة من زيادة الحصة السوقية، فالجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة، والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ورغباتهم.

ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2003, p: 62) إلى إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن، وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

أما (Heizer & Render, 2001: 36) فيؤكدان على إن حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها.

ويرى الباحث أن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح المنظمة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق. وانه بالرغم من عدم وجود تعريف موحد متفق عليه إلا أن هذه التعريفات تشترك فيما بينها على أن الجودة هي عملية تتضمن:

1. تلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.
2. أن الجودة مفهوم متجدد ودائم التغير وذلك لارتباطه بتلبية احتياجات الزبائن.
3. مفهوم الجودة لا يقتصر على المنتجات بل يتعدى ليشمل الخدمات.
4. أن الجودة هي عملية تبدأ من الزبون وتنتهي بالزبون.

ثالثاً: الرضا الوظيفي

يمثل العنصر البشري مورداً أساسياً في إطار العلاقات التنظيمية، إذ يشكل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقديم الخدمات والإنتاج في المنظمات. فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى بحاجة إلى العنصر البشري في إدارتها وتحريكها، والعنصر البشري لا يمكن له أن يعمل بكفاءة عالية إذا لم يكن هناك دوافع معنوية، لتأدية العمل ومن بينها الرضا الوظيفي. وان ازدياد الاهتمام بالجانب الإنساني وبالآثار التي يتركها العمل على العاملين قد أسهمت في إعطاء موضوع الرضا الوظيفي قدراً كبيراً من الأهمية والعناية في المؤسسات الخدمية والإنتاجية معاً (عوض، 2001: 25).

ويرى البعض أن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة، والإشراف المباشر، والمكافآت المالية، والزملاء في العمل، وتصميم

الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد ايجابية أو غير ايجابية (الشماع، 2007: 254).

وقد حاول (العديلي، 2006: 19) أن يضع تعريفا للرضا الوظيفي فعرّفه على أنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. وأن الرضا الوظيفي ينبع من عدة أشياء أو من بعضها وهي: (العديلي، 2006: 116-117)

1. بيئة العمل: كالعلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وانظمة العمل واجراءاته والطرق المتبعة في ذلك.

2. العمل نفسه: وما يتضمنه من مسئوليات، ومهام، وتحديات، وسهولة وصعوبة، تقدير واعتراف ونمو شخصي ونفسي.

3. الظروف المحيطة بالعمل: كالإضاءة، والتكييف، والأثاث، والحرارة والضوضاء.

4. الحوافز المادية: مثل الراتب والمكافآت والترقيات والمميزات المادية الاخرى.

5. الأسلوب القيادي: مثل أسلوب الإشراف المتبع وطرقه.

6. الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة بالعمل نفسه: سواء كانت هذه البيئة خارجية

(كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية)، أو البيئة الداخلية (المناخ الوظيفي، جماعات العمل).

7. أمور ذاتية: وهي تتعلق بالإنسان (الموظف) نفسه وصفاته الشخصية والسلوكية (دوافعه، حاجاته، توقعاته وطموحاته، ذكائه، واستعداداته وقدراته المختلفة).

ويعد الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة من أهم مقومات نجاح تلك المنظمة في تقديم خدماتها إلى المتعاملين معها، ويقودنا التفكير المنطقي إلى القول انه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل اعتماد تركه للعمل بطريقة اختيارية (السلمي، 2006: 243).

ويتوقف الرضا الوظيفي عن العمل على التوازن بين مدى الإشباع أو النقص في إشباع الحاجات ومن خلال توقعات الفرد حول تحقيق أهدافه في الإشباع. ومن الثابت أن من يؤدي عملاً مشوقاً، سواء ما لصفاته وخصائصه وقدراته ومواهبه وخبراته واستعداداته لا يجد صعوبة ما في أدائه، كما لا يواجه عراقيل من شأنها أن تفقده الرغبة في انجازه أو الاهتمام به، أو أن تشعره بأنه إنما يضيع وقته وجهده سدى فيه لاسيما إذا كان ذلك العمل يؤديه الموظف أو العامل في المنظمة (عوض، 2001: 27).

ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تتعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر أو بزيادة معدل تأخيره عن العمل، فعدم الرضا يؤدي إلى الإحباط والتعقيد في العمل الذي ينعكس بدوره على سلوك الأفراد، كما أن هنالك حالات من الخصام والنزاع والاختلاس والغياب المتعمد والتمرد والانتقام. وللرضا الوظيفي جوانب ايجابية على المنظمة، فهذه الجوانب الايجابية للأفراد والمتمثلة بالاتجاهات ترتبط بانخفاض دوران العمل، وتقليل ظاهرة التغيب، أي انه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع على اختلاف أشكالها التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداء العمل، فزيادة

دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعوره بالسعادة والرضا عن العمل، أي انه نتاج لشعوره بإشباع حاجاته (العدلي، 2006: 22)

رابعاً: التكيف مع بيئة العمل

يعرف التكيف بأنه عملية نفسية ديناميكية مستمرة يستطيع الفرد من خلالها أن يتخذ أساليب أكثر ملاءمة لمعالجة المواقف المختلفة، وهذه العملية تتطلب مرونة وحكمة في نفس الوقت حتى يستطيع الموظف كسر الحاجز النفسي الذي يحول بينه وبين معالجة المواقف الصعبة التي تواجهه خلال ممارسة مهامه الوظيفية بفاعلية، كما تتطلب أيضاً تقديم تنازلات معينة تجاه الآخر أيضاً (الصيرفي، 2005: 81).

إن عملية التكيف مع ظروف بيئة العمل مطلوبة من الموظف، سواء كان رئيساً أو مرؤوساً على حد سواء، فالمدير يجب أن يتكيف مع الموارد البشرية والمادية المتاحة، والموازنة بين مطالب المنظمة والمرؤوسين، كما يجب عليه أن يتكيف مع استراتيجيات وسياسات المنظمة، ولا شك أن المدير كثيراً ما يواجه صعوبات عند تغيير الخطط والأهداف التنظيمية من قبل الإدارة العليا مما يتطلب منه بذل جهود أكبر. أما الموظف فإنه لا يستطيع أن يختار رئيسه المباشر، ولا يستطيع تحديد مهامه الوظيفية أو تحديد عدد أيام وساعات العمل اليومي، فقد يكون رئيسه متسلطاً أو انفعالياً أو غير ذلك، مما يجعل العمل والتعامل مع هذا الرئيس عملية غير مريحة. وقد تكون مهامه الوظيفية صعبة أو معقدة أو بسيطة ولا تتناسب مع خبرته أو تخصصه، مما ينتج عنه الإحباط أو الملل، وقد تكون لدى الموظف رؤية معينة لبداية ساعات الدوام وعدد ساعات العمل والإجازة الأسبوعية ولا يجد خياراً آخر غير الانصياع لما هو معمول به (الخضرا وآخرون، 2005: 48).

هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن الموظف قد يواجه قيماً تنظيمية قد لا تتفق مع قيمه، أو يجد تجاهلاً من المنظمة في عدم إشراكه في اتخاذ القرارات، خاصة القرارات التي تخصه شخصياً أو تمس مهامه الوظيفية، وأحياناً تكون عملية الاتصال في البيئة التنظيمية التي يعمل بها غير مناسبة، إضافة إلى ذلك فقد تكون العدالة والمساواة بين الموظفين غير متحققة بالطريقة المرغوبة في مجالات الترقيات والتعيين والتدريب والإشراف وغيرها، أو أن يكون مبدأ إتاحة الفرص لجميع الموظفين دون تمييز لا يطبق بالطريقة الملائمة (العمرى، 2003: 139).

والجدير بالذكر أن هناك فروقا فردية بين الموظفين في مسألة التكيف، فبعضهم يستطيع أن يتكيف مع المواقف بسهولة، بينما البعض الآخر يجد صعوبة في التكيف؛ مما يسبب له ضغوطاً مستمرة ينتج عنها عمليات نفسية وسلوكية مختلفة كالقلق والاكتئاب والاستقالة والانسحاب. لذا فإن على الموظف تدريب نفسه على التكيف مع المواقف المستجدة، والتعامل معها بالعقل وليس بالعاطفة، وأن لا يكون أسيراً للعادة، بل يجب أن يكون مرناً، وأن ينمي في ذاته أن التغيير في بيئة العمل أمر حتمي (القيوتي، 2002: 115).

ويرى الباحث أن من أهم الأشياء التي يجب أن ينظر إليها المدير عند اتخاذ قرار له علاقة بهذه المسألة، أن يراعي قدرة الأفراد على التكيف مع التغيير حتى لا يمر بتجارب سيئة قد يكون في غنى عنها لو تكيف منذ البداية خاصة إذا لم تكن تخالف القيم الدينية أو الأخلاقية أو التنظيمية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الاستفادة من بعض

الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة الطجم، (2001) بعنوان: قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار إستراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار إستراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في الشركات اليمنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مرتفع لأفراد العينة على عدد من القرارات المتعلقة بأداء عمل الموظف وكذلك القرارات المتعلقة بتقسيم عمل المجموعات. ووجود تأثير يتراوح بين ضعيف أو منعدم فيما يتعلق بقرارات توزيع القوى العاملة كالتعيين والترقية والفصل من الخدمة وزيادة الرواتب. ووجود ارتباطات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والمركز الوظيفي وبين كافة القرارات التي تخص نشاطات القوى البشرية مثل التعيين والترقية الوظيفية وزيادة الرواتب والفصل من الخدمة حيث تزداد قدرة التأثير النسبي على تلك النشاطات بزيادة المستوى التعليمي أو الوظيفي ومدة الخدمة والعمر. وكان اختلاف في متوسط التأثير المتاح لمجموعة الجامعيين فيما يتعلق بالتعيين والترقية الوظيفية: فعلى الرغم من أن عمليات التعيين والترقيات الوظيفية هي الأخرى مرتبطة بالديوان العام للخدمة إلا أن مجموعة الجامعيين من المحتمل أن يكون لهم تأثيرهم بحكم مناصبهم الإشرافية في إجراءات عقد الاختبارات والمقابلات الشخصية والتوصيات التي تحدد إمكانية الحصول من قبل الموظف على الوظيفة أو الترقى لمرتبة أعلى ، وهذا في الواقع يعطي تلك الفئة من المستويات التعليمية قدرة في إحداث التطوير التنظيمي المطلوب في إدارتهم أو منظماتهم

- دراسة البلبيسي (2002) بعنوان: "الأساليب القيادية وإدارة التغيير" دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير، من خلال التعرف على استراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه الأساليب من جهة وكل من استراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إن القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف الشركات، حيث أن إستراتيجية التغيير التي يتبعها المدبرون تختلف باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة لتحقيق أي تغيير على مستوى الشركات، وأن أهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأساليب القيادية أيضاً. وأنه رغم الاختلاف الجوهرى بين كل أسلوب قيادي وآخر إلا أن هناك تقارباً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ويمكن تفسير ذلك من خلال الاحتكام إلى النظرية الموقفية (الظرفية) حيث تفسر هذه الظاهرة الأساليب القيادية المختلفة من خلال الظروف والمواقف المسيطرة. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها باستراتيجيات التغيير. كذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها بأهداف التغيير وأبعاده المتمثلة بتعديل ثقافة المنظمة وتعديل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- دراسة العزام (2002) بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة وجهات نظر المديرين في الإدارتين العليا والوسطى واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، حيث ركزت الدراسة على

المحاور الرئيسية التالية: الأهداف، والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية والقيادة والعلاقات، والقوى العاملة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (319) حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت نسبتها (40.8%) من المجتمع وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المبحوثين أبدوا رغبة عالية نسبياً في التوجه نحو التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.6) على مقياس ليكرت الخماسي. كما بينت الدراسة أن اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي كانت ضمن الموافقة المتوسطة (2.51- 3.50) فيما يخص المحاور: الأهداف والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والقيادة والقوى العاملة، بينما كانت عالية نسبياً للمحاور: الأدوات والأساليب التكنولوجية (3.57) والعلاقات (3.71).

- دراسة الدقاسمة (2002) بعنوان: "التغير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، من خلال معرفة أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد، وبيان مدى توافر السمات الايجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال، وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية في الدوائر. إضافة إلى بيان أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي ومدى وجودها في الدوائر الحكومية المبحوثة. وأظهرت نتائج الدراسة أن دافع تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي كان من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد، حيث أشارت النتائج إلى أن هناك اهتماماً أكبر بالبعد الوظيفي المتمثل بالأهداف التنظيمية واهتماماً أقل بالبعد

الإنساني المتمثل؛ بالأنماط السلوكية للموظفين وتحقيق أهدافهم. وان التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد ينطلق من سياسة محددة وهادفة، وكانت من أهم السمات الايجابية توافرا في عملية التغيير التنظيمي الفعال، وكان من أبرز معوقات التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد: ضعف مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير ثم ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد بعد التغيير وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير وعدم التحقيق الدقيق لأهداف التغيير.

- دراسة رمضان (2005) بعنوان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي" دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النماذج العلمية التي تنتهجها منظمات الأعمال في سوريا في القطاعين العام والخاص لإحداث التغيير ومعرفة أسباب مقاومة التغيير في هذه المنظمات وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، كما سعت هذه الدراسة إلى بيان المقومات العملية لإدارة التغيير في هذه المنظمات وعلاقتها بمقاومة التغيير، كما هدفت هذه الدراسة للكشف عن نمط التغيير السائد في هذه المنظمات وبيان العوامل المؤثرة فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من 320 عاملاً موزعة على 159 قطاع عام و 161 قطاع خاص في كل من دمشق وريف دمشق وحمص وحماه وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تختلف منظمات الأعمال من حيث تبنيتها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي. كما تبين أن نسبة تبني منظمات الأعمال تنخفض في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص. كذلك أشارت النتائج إلى أنه يوجد ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما ويتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية غير مخططة في الغالب على أسس علمية.

وتبين وجود أهمية لمقاومة التغيير في منظمات الأعمال، كما لم يختلف ظهور مقاومة التغيير بين منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص مما يعني أهمية متغير مقاومة التغيير في إدارة التغيير التنظيمي. فضلاً عن أنه تبين وجود علاقة إيجابية بين متغيرات السن والخبرة والمركز الوظيفي للمدير وبين مقاومة التغيير.

- دراسة القواسمة، (2005) بعنوان: "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية لإدارة التغيير كأهداف التغيير، ومحركات التغيير والآثار المترتبة على التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، وكذلك التعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة لمجموعة من برامج التغيير، وتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل شركة، ومقارنة عوامل النجاح الحرجة بين الشركات المبحوثة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات العاملة في الأردن والبالغ عددها حوالي (29) شركة، حيث تم اختيار أنجح خمس شركات بأسلوب المعاينة القصدية أي ما نسبته (17.24%) من مجموع الشركات الكلي، وهذه الشركات هي: الاتصالات الأردنية، موبايلكم، فاست لينك، بتلكو، وشركة واندوو، وقد تم توزيع استبانته الدراسة على عينة طبقية غير متماثلة الحجم من المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى والإشرافية في الشركات الخمس المختارة والبالغ عددهم حوالي (500) مدير حيث بلغت عينة الدراسة (116) مفردة شكلت حوالي (23.2%) من عدد المديرين الإجمالي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن عوامل النجاح الحرجة التي أجمعت عليها المنظمات المبحوثة مجتمعة تتألف من سبعة عوامل هي: الموارد، ودعم الإدارة العليا، والتكنولوجيا، والأنظمة والعمليات، والجودة، ورضا العاملين، والتدريب، وهي العوامل الأكثر تكراراً بين المنظمات الخمس المبحوثة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المنظمات المبحوثة فيما يتعلق بأبعاد أو مكونات إدارة التغيير المتمثلة بأهداف التغيير، ومحركات التغيير، وأنواع التغيير، والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها، وطرق إدارة التغيير، وآثار التغيير باستثناء بعد مدى التغيير الذي أظهر فروقاً لصالح شركة فاست لينك. كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، ومدة الخدمة. وأظهرت الدراسة أن جميع الارتباطات بين أبعاد إدارة التغيير هي موجبة وذات دلالة إحصائية.

- دراسة العسكري، (2010) بعنوان: إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً،

هدفت هذه الدراسة إلى طرح بعض التصورات التي يمكن أن تمد يد المساعدة للمدراء والموظفين وتعرفهم على أدبيات التغيير واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ومعالجة المشاكل الطارئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للمتغيرات التي اعتمدها الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة دراسة حالة التجربة الماليزية كنموذج. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن ممارسة التغيير تتطلب قيادة مؤهلة لديها الاستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة ووضع الخطط والاستراتيجيات الضرورية لتجاوزها بل إن عليها مواكبة المتغيرات الخارجية القائمة لتكيفها لمصلحتها وتحقيق أهدافها المستخدمة في ذلك كافة الطاقات والموارد. فلا مجال هنا لاستخدام الأساليب التقليدية أو المغامرة بأفكار وأساليب بعيدة عن البنية الحديثة للإدارة، كما بينت النتائج أن التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يُعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدماً نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واعي ومقصود يتميز بالاستمرارية. وإن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير

المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت وأقلّ جهد وتكلفة.

- دراسة سواقد، (2011). بعنوان: **التغيير والتطوير التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التغيير والتطوير التنظيمي في فاعلية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، تكون مجتمع الدراسة الميدانية من المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه الشركات البالغ عددها (84) شركة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها، وجود تأثير للتغيير والتطوير التنظيمي في فاعلية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بمؤشراتها تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير والتطوير التنظيمي بأبعادها الثلاثة التغيير في الاستراتيجية والتغيير في شكل التنظيم والتغيير في ثقافة المنظمة على مستوى عال من الإيجابية وأن هناك أثراً معنوياً لمستوى التعليم ومدة الخدمة بالمؤسسة والمسؤولية الشخصية والشعور بروح الأخوة والصدقة في حين انعدم التأثير للعمر والجنس ومستوى الوظيفة في اتجاهات المديرين نحو التغيير والتطوير التنظيمي.

- دراسة العربي، (2012)، بعنوان: **دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية.**

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر، الوطنية للاتصالات الجزائرية (نجمة)،

أوراسكوم تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانته لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (75) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعة بمتغيراته المعتمدة وهي ثقافة الشركة والتكنولوجيا المستخدمة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضاً مرتفعة. وأن هناك دوراً إيجابياً عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي). كما توصلت الدراسة إلى أنه وانطلاقاً من اختبار الفرضيات إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التغيير التنظيمي والابتكار داخل المنظمات الخدمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، ذلك أن معامل الارتباط بلغ (86.9%) وهذا يدل العلاقة الطردية القوية جداً.

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية

- دراسة (Jiaqin & Huei, 2002) بعنوان:

Identifying Key Factors for Successful Joint Venture in China

هدفت هذه الدراسة إلى بيان عوامل النجاح الرئيسية للمشاريع المشتركة، كأحد التوجهات الحديثة للتغيير والانتقال للعمل الدولي لغايات دخول المستثمر الأجنبي للسوق الصينية ضمن الأنظمة السياسية والاقتصادية الراهنة وقد تم تحديد خمسة عوامل نجاح رئيسية يجب أن يدرسها المستثمر الأجنبي ويهتم بها ويضمن توافرها، حتى يحقق النجاح في السوق الصينية وهي: العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، والعوامل الإدارية وقد تم إضافة (27) عاملاً فرعياً على العوامل الخمسة الرئيسية وقد تم توزيع استبانته

على نحو (300) مشروع من المشاريع المشتركة في خمس مدن صينية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العامل السياسي كان في مقدمة العوامل من حيث الأهمية بنسبة (42%) تلاه العامل الاقتصادي بنسبة (32%)، ثم الإداري بنسبة (13%) ثم الثقافي بنسبة (8%) وأخيراً العامل الاجتماعي بنسبة (5%). كما تبين أن العلاقة الارتباطية نحو التغيير والتطوير التنظيمي وبين الربحية والجودة كانت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية.

- دراسة (Baulcomb, 2003) بعنوان:

Management of Change Through Force Field Analysis

أجريت هذه الدراسة على وحدة مرضى الدم في أحد المستشفيات البريطانية وهدفت إلى تقديم مقترح لإجراء تغيير على عمل الوحدة لغايات تحقيق الاستفادة العظمى من مهارات الممرضين وخبراتهم الإدارية وخاصة بعد زيادة أعداد المرضى في هذه الوحدة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدة مرضى الدم من أطباء وممرضين ومديرين وخبراء ومرضى، وقد بلغ حجم العينة بحدود (100) مفردة من هذا المجتمع. وقد استخدم الباحث نموذج (Lewin) في إدارة التغيير بحيث ركزت على القوى الداعمة للتغيير والقوى المعارضة له. وكشفت الدراسة أن القوى الداعمة للتغيير تمثلت بتحقيق تحسن مستمر في تقديم الخدمة، رغبة الأفراد بإعادة تنظيم ساعات العمل، الوضع الجديد يساعد على تطوير مهنة التمريض، الفرصة في الحصول على استقلالية أكبر في العمل، رغبة الأفراد بتحمل مسؤوليات جديدة، والحصول على عطلة نهاية الأسبوع.

- دراسة (Cooper, 2004) بعنوان:

Organizational Change: from Public to Private Sector A UK Based Reflective Case Study

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص في بريطانيا. من خلال استكشاف المسؤوليات الاجتماعية والسياسية والاختلافات الممكنة بالنسبة لاحتياجات كل من القطاعات العام والخاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والمساعدة في عملية التغيير وتقييم البرامج التدريبية في ميتروبوليتان بروج في بريطانيا، وقد اعتمدت الدراسة على حالة دراسية توضح التحرك نحو تبني آلية الإدارة في القطاعين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية التغيير لا يمكن أن تكون فعالة بشكل كامل. كما تبين إن التغيير أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، وأصبح التعامل معه من معالم العصر، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني، والحاجة للتغيير المستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة، وتزداد بنمو وتعقيد المؤسسة لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر، والمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضاً، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف مع البيئة والتأقلم، وبالتالي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

- دراسة (Stewart & Kringas, 2005) بعنوان:

Change Management-Strategy and Value in Six Agencies from the Australian Public Service

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنماط إدارة التغيير في ست من الوكالات الاستراتيجية العاملة في الخدمات العامة وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة والمقابلات والمصادر الوثائقية لغايات جمع البيانات حيث تم مقابلة (12) مديراً في كل وكالة أي ما مجموعه (72) مقابلة، وتم جمع البيانات المتعلقة برأي العاملين في عملية التغيير ومدى نجاح التغيير من خلال استبانته ميدانية تم توزيعها على العاملين في الإدارة الإشرافية. وقد خلصت الدراسة إلى اعتبار العوامل التالية من العوامل المشتركة التي تقود إلى نتائج ناجحة في التغيير في المنظمات

المبحوثة وهي: اعتماد نموذج مناسب في التغيير، وتوافر القيادة الفاعلة، ودعم الإدارة العليا، والمشاركة، والموارد الكافية، واحترام الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالاتصال كأداة من أدوات تنفيذ التغيير. وان عملية التغيير في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحتاج ذلك إلى وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها لتستطيع إدارة التغيير بنجاح. كما تبين أن نجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذي يحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير بل حتى إجراء السبق في ذلك. ويحتاج هذا إلى وجود إدارة للتغيير واعية ومبدعة ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب، وكيفية الحد أو التقليل من المقاومة وبالتالي إدارة التغيير بنجاح.

– دراسة (Jimmieson; White & Peach, 2006) بعنوان:

Employee Readiness for Change: Utilizing The Theory of Planned Behavior to Inform Change Management

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة جاهزية الموظفين للتغيير باستخدام نظرية السلوك المخطط في تغير الإدارة. من خلال استخدام نظرية السلوك المخطط كإطار نظري لفهم جاهزية الموظفين للتغيير، وذلك من خلال عينة تتألف من (149) موظف يعملون في إحدى المنظمات الحكومية المحلية الكبرى في كوينزلاند في أستراليا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الذين أعطوا معلومات فعالة عن إحداث التغيير قد اظهروا اهتماماً كبيراً لدعم عملية التغيير، وأن مشاركة الموظفين في عملية التغيير قد تفاوتت ما بين مشاركات متوسطة وعالية وفقاً لمعتقداتهم ونقلهم إلى أماكن عمل أخرى. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى إن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الابتكار داخل المنظمات كانت مرتفعة جداً وتفسر هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق كبير جداً بين أفراد العينة على السعي إلى إيجاد تطبيق

فعلي للمعارف الخاصة بالابتكار في المنظمات من خلال قيام الشركات بإجراء تغييرات جذرية في إدخال أنظمة الحاسوب المستحدثة في عملياتها الإدارية مست هياكلها التنظيمية، بوضعها برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة، وإجراء تغييرات في تصميم خدماتها، بابتكار طرق لبناء وتعديل عملياتها الخدمية، وقيامها بإدخال طرق وتقنيات جديدة بهدف ربط علاقاتها مع الزبائن، وسعيها إلى وضع برامج جديدة للحصول على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها، مع تخصيص برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها، بتقديمها لعروض مجانية بغية زيادة حصصها السوقية.

- دراسة (Cata, 2008) بعنوان:

Critical Success Factors for E-Service: An Exploratory Study of Web-Based Insurance Companies

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى استخدام شبكة الإنترنت كشكل من أشكال التغيير، وإلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة لخدمات التأمين المقدمة من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمات العاملة في مجال خدمات التأمين في أمريكا. وقد تم تحديد ستة عوامل نجاح حرجة لمنظمات الأعمال الإلكترونية هي: وجود موقع إلكتروني للشركة، والدعم التنظيمي، وإحاح الزبون، ودرجة تكامل الأعمال، ووجود خطة أعمال إلكترونية، وحجم المنظمة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن شركات التأمين تسعى لاستخدام تطبيقات الموقع الإلكتروني لتقديم خدمات أفضل لعملائها وللقيام بالأعمال بكفاءة أكبر. وتبين أن قرار استخدام الإنترنت يعتمد على مجموعة من العوامل كتوفر البنية التحتية وعوامل تنظيمية أخرى. كما أظهرت النتائج أن نجاح الأنشطة على الموقع الإلكتروني مرتبطة بمجموعة من عوامل النجاح الحرجة ضمن البيئات التكنولوجية والتنظيمية والخارجية.

- دراسة (Beer & Eisnstat, 2009) بعنوان:

Why Change Programs Does not Produce Change?

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدفع المنظمات المختلفة لإجراء التغيير التنظيمي والوسائل المختلفة المتبعة في تحقيق هذا التغيير التنظيمي. وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري المنظمات في هارفارد مكونة من 390 مديرا. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمات لإجراء التغيير التنظيمي هو العمل على مواجهة الأسواق المتغيرة والمنافسة المتزايدة. وأن هناك عددا من الوسائل المختلفة لتحقيق التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية وهي ما يلي: التقليل من الاعتماد على السلطة الإدارية والإجراءات والقوانين الرسمية والتقسيم الضيق للعمل (البيروقراطية). وابتعاد المنظمات بشكل كبير عن أشكال البيروقراطية في التنظيم والتحول لما يسمى بمنظمات المهمة حيث يناط الأمر الواجب عمله بالشخص المسؤول عن القيادة وفرق العمل التي يقع على عاتقها التنفيذ للمهام والواجبات المختلفة. ومن ناحية أخرى اشتدت المنافسة بسبب الانفتاح الاقتصادي العالمي وأصبح التزام على الموارد الاقتصادية والبشرية والأسواق سمة من سمات العصر. كما تبين أن عملية التغيير لا تقتصر على التكيف مع معطيات البيئة الخارجية للمنظمة، بل إن هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة، مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، والتغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كيانا أيلًا للسقوط.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتضح مميزات الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة والمبينة بالجدول (1-2) .

الجدول رقم (1-2)

مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الأهداف	هدفت إلى التعرف على جاهزية الموظفين للتغيير من خلال دراسة أدبيات التغيير والتطوير التنظيمي	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة
المنهجية	اعتمدت المنهج الوصفي والاستكشافي والميداني	دراسة ميدانية
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة شملت دولاً عربية ودولاً أسيوية ودولاً غربية	تم إجراؤها في البيئة الكويتية
مجتمع الدراسة	تكوّن من قطاع واحد قطاعات من القطاعات الاقتصادية.	تكون من قطاعات متنوعة منها الصناعي والخدمي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 وحدة المعاينة

4-3 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

5-3 متغيرات الدراسة

6-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

7-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا للمنهجية التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن وصفا لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

3-1 منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وذلك من خلال دراسة ميدانية تم من خلالها التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه الشركات، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة، (سوق الكويت للأوراق المالية قسم العلاقات العامة النشرة السنوية لعام 2012)، والملحق (1) المرفق يبين أسماء هذه الشركات.

أما عينة الدراسة فتتكون من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا المعنيين بإدارة التغيير في هذه الشركات، والذين يشكلون فريق العمل القادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبانة الدراسة ومتغيراتها في الشركات محل البحث، إذ قام باختيار عينة قصدية مكونة من

مديرين اثنين ممن يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير) من كل شركة من الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وليصبح العدد الموزع حوالي (360) استبانته، إذ جمع الباحث منها (285) استبانته ولم يكن بإمكانه استرداد البقية بسبب عدم تعاون بعض الشركات، وبعد فرز الاستبانات تبين وجود (5) منها غير صالحة للتحليل كون بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة ليستقر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (280) استبانته والجدول رقم (3-1) يوضح الإطار العام للدراسة ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

الجدول (3-1)

مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي	الاستبانات المستردة من المبحوثين	الاستبانات الموزعة على المبحوثين	
280	285	360	العدد
%77.7	%79.16	%100	النسبة المئوية

3-3 وحدة المعاينة

تتكون وحدة المعاينة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والذين يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير).

3-4 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

قام الباحث بتطوير استبانته غطت الفرضيات، والملحق رقم (2) المرفق يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعه. وقد تم إخضاعها لعدة اختبارات هي:

أولاً: اختبار الصدق الظاهري: وذلك للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، إذ تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة والملحق رقم (3) المرفق يبين أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة: وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (0.773) وهي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي 60% (Malhotra, 2004, p: 268) والجدول رقم (2-3) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (2-3)

قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	المتغير	كرونباخ ألفا
8-1	التغيير في الثقافة	70.52%
17-9	التغيير في الهيكل التنظيمي	76.64%
25-18	التغيير في التكنولوجيا	77.46%
33-26	التغيير في المهام	74.67%
38-34	تحقيق الأهداف	72.68%
43-39	جودة المنتجات	71.90%

50-44	الرضا الوظيفي	%71.23
55-51	التكيف مع بيئة العمل	%74.01
55-1	المعدل العام للثبات	%77.3

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث

مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

درجة تأثير منخفضة من 1- أقل من 2.33

درجة تأثير متوسطة من 2.34 - 3.67

درجة تأثير مرتفعة من 3.68 إلى 5.

3-5 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (إدارة التغيير): وتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

- التغيير في الثقافة: وتم قياسه بوساطة العبارات (1-8) في استبانته الدراسة.
- التغيير في الهيكل التنظيمي: وتم قياسه بوساطة بوساطة العبارات (9-17) في استبانته الدراسة.

- التغيير في التكنولوجيا: وتم قياسه بوساطة العبارات (18-25) في استبانته الدراسة.

- التغيير في المهام: وتم قياسه بوساطة العبارات (26-33) في استبانته الدراسة.

ثانياً: المتغير التابع (الفعالية): وتم قياسها من خلال المؤشرات الآتية:

- تحقيق الأهداف: وتم قياسها بوساطة العبارات (34-38) في استبانته الدراسة.

- الربحية: وتم قياسها بوساطة العبارات (39-46) في استبانته الدراسة.

- جودة المنتجات: وتم قياسها بوساطة العبارات (47-51) في استبانته الدراسة.
 - الرضا الوظيفي: وتم قياسها بوساطة العبارات (52-58) في استبانته الدراسة.
 - التكيف مع البيئة الخارجية: وتم قياسها بوساطة العبارات (59-63) في استبانته الدراسة.
- ثالثاً: المقياس المستخدم: استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة 5 علامات, موافق 4 علامات, موافق إلى حد ما 3 علامات, غير موافق علامتان, غير موافق بشدة علامة واحدة).

3-6 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

قام الباحث بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبانته الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وتمت بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديداً استخدم الباحث الأساليب التالية:

1. **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
2. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):** وذلك من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً في المتغير التابع.
3. **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.
4. **اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova):** وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للصفات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.

5. اختبار كرونباخ ألفا: (Cronpach's Alpha) وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع

البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

6. اختبار كمولغروف سيمرنوف (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد

من اتباع بيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

7. اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression): وذلك وضع صورة أفضل

عن متغيرات الدراسة، أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس

تأثير كل منها وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية أخرى.

7-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية

والمصادر الثانوية وكما يلي:

أولاً: البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة

لموضوع هذه الدراسة، حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

ثانياً: البيانات الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات

المختلفة ومطالعة الدراسات السابقة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتشمل ما يلي:

أ. كتب الإدارة والمواد العلمية والأبحاث الإدارية، وخاصة تلك التي تبحث في موضوع إدارة

التغيير والفعالية.

ب. رسائل الماجستير التي تبحث في موضوع إدارة التغيير والفعالية.

ج. الدوريات المتخصصة التي كتبت حول موضوع إدارة التغيير والفعالية والتقارير والنشرات

الصادرة عن الشركات المساهمة العامة محل الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

1-4 خصائص أفراد العينة

2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

1-4 خصائص أفراد العينة

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (1-4)

توزيع عينة الدراسة من المديرين في الشركات الكويتية

المتغير	الفئات والمسميات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	234	83.6
	أنثى	46	16.4
العمر	30 سنة فأقل	12	4.3
	31 سنة - 35 سنة	61	21.8
	36 سنة - 40 سنة	157	56.1
	41 سنة - 45 سنة	26	9.3
	46 سنة فأكثر	24	8.6
المؤهل التعليمي	دبلوم	70	25.0
	بكالوريوس	168	60.0
	ماجستير	29	10.3
	دكتوراه	13	4.7
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	35	12.5
	6 - 10 سنوات	90	32.1
	11 - 15 سنة	121	43.2
	16 سنة فأكثر	34	12.2
المجموع الكلي		280	%100

يتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (1-4) ما يلي:

1. **الجنس:** أن نسبة الذكور بلغت 83.6 % فيما بلغت نسبة الإناث 16.4% من إجمالي حجم العينة، ويمكن تفسير تفوق نسبة الذكور على الإناث في المجتمع الكويتي، على أن التنشئة الاجتماعية تتيح للذكور مجالاً أوسع للانخراط في المجتمع ودخول سوق العمل. كما أن نسبة مشاركة الإناث في الأعمال التي تمارسها الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية في الكويت ما تزال دون مستوى الطموح مقارنة مع الذكور بسبب هيمنة الذكور باعتبارهم الأوائل في ممارسة الأعمال المالية والإدارية، كما أن التقاليد الاجتماعية عند غالبية الشعب الكويتي تتحفظ على خروج المرأة في الأماكن التي تتطلب وجودها خارج المنزل لفترات طويلة.

2. **العمر:** إن أعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في العينة يتركزون في الفئة التكرارية (36 سنة - 40 سنة) وشكلوا ما نسبته 56.1 % من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (31 سنة - 35 سنة) وشكلوا ما نسبته 21.8 %، ثم الفئة التكرارية (41 سنة - 45 سنة) وشكلوا ما نسبته 9.3 %، ثم الفئة التكرارية (46 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته 8.6 %، وأخيراً الفئة التكرارية (30 سنة فأقل) وشكلوا ما نسبته 4.3 %. ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المديرين متوسطي العمر ولديهم خبرة لا بأس بها في العمل الإداري، وهذه الفئة العمرية هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الإدارة بالشركات المدرجة في السوق المالي، إذ إنهم يتعاملون مع رؤوس أموال كبيرة ويديرون أعمالاً كبيرة، مما يتعين عليهم بأن يمتلكوا قدرًا من النضوج العمري ويتحملوا المسؤوليات الكبرى في الأمور الإدارية والمالية في هذه الشركات. كما تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة يكونوا ممن يمتلكون النشاط الذهني والفكري والجسماني الذي يجعلهم يتعاملون بشكل دائم دون الإحساس بالتعب والإرهاق أو الإنهاك.

3. **المؤهل التعليمي:** تبين إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (168) مستجيباً، وبنسبة بلغت 60.0 %، ثم حملة شهادة الدبلوم وشكلوا ما نسبته 25.0 %، ثم حملة شهادة الماجستير، وشكلوا ما نسبته 10.3 %، وأخيراً جاء حملة الدكتوراه وشكلوا ما نسبته 4.7 % . وهذا يفسر بأن توجهات المجتمع الكويتي إلى التعليم أصبحت مطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل، بالرغم من قلة حملة الشهادات العليا مما يستدعي إعادة النظر في آلية تأهيل مناسبة لزيادة مستوى التأهيل العلمي لهذا المجتمع.

4. **سنوات الخبرة:** أن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (11 -15 سنة)، وشكلوا ما نسبته 43.2% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (6 - 10 سنوات) وشكلوا ما نسبته 32.1%، وأخيراً الفئة التكرارية (16 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته 12.5 % . ويفسر هذا التوزيع للعينة أن هناك عدداً لا بأس به من المديرين يمتلكون خبرات طويلة في مجال عملهم والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه الشركات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضاً. كما يرى الباحث أن وجود الترتيب والتوصيف الوظيفي داخل هذه الشركات والذي يحتم على هؤلاء المديرين أن يكتسبوا خبرة طويلة للوصول إلى المناصب القيادية.

4-2 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الثقافة، وكانت كما يلي:

الجدول (4- 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في الثقافة

ن	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة	4.122	.6259	1	مرتفعة
2	تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.	3.973	.7025	3	مرتفعة
3	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها.	4.008	.7225	2	مرتفعة
4	تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.	3.766	.6656	5	مرتفعة
5	تطور الشركة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء.	3.856	.7695	4	مرتفعة
6	يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع.	3.766	.6656	5	مرتفعة
7	تسعى الشركة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.	3.631	.8130	7	متوسط
8	تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها	3.577	.7397	8	متوسط
	المتوسط العام	3.837	.7130		مرتفعة

يشير الجدول (4-2) إلى أن متوسطات متغير التغيير في الثقافة تراوحت بين المستوى

المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.1228 - 3.577، وجاءت 6

فقرات من التغيير في الثقافة بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (1) و (2) و

(3) (4) و (5) و (6) في حين جاءت بقية الفقرات من متغير التغيير في الثقافة بالمستوى المتوسط

من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام (7) و (8). وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع

من تأثير متغير تعديل الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت من وجهة

نظر العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.837) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7130).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي:

الجدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي

ن	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
9	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها	3.8267	.6887	3	مرتفع
10	تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل	3.7614	.7640	4	مرتفع
11	تعمل الشركة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار وكلما دعت الحاجة	3.6484	.7640	7	
12	تحدث الشركة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات	3.8684	.7640	2	مرتفع
13	تقوم الشركة بتعديل هيكلها التنظيمي	4.0088	.7225	1	مرتفع
14	تحدث الشركة تغييرات في الوحدات الإدارية	3.7281	.8060	6	مرتفع
15	تقوم الشركة بتبديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة	3.6281	.8060	8	
16	تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	3.7018	.7614	5	مرتفع
17	تقوم الشركة بدمج الإدارات مع بعضها البعض	3.6277	.8014	9	
	المتوسط العام	3.7554	0.7642		

يشير الجدول (4-3) إلى أن متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة

المستوى من حيث التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.6277 - 4.0088 وجاءت

الفقرات بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (13) و (12) و (9) و (10) و

(16) و (14)، في حين جاءت بقية الفقرات من متغير التغيير في الهيكل التنظيمي بالمستوى

المتوسط من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام (11) و (15) و (17).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.7554) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7642).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا:

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا

ن	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
18	تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	3.8333	.8399	4	مرتفع
19	تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية	3.9737	.8170	1	مرتفع
20	تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	3.7947	.8263	5	مرتفع
21	تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	3.5738	.8132	6	
22	تعمل الشركة على استخدام الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء	3.8509	.7896	3	مرتفع
23	تعمل الشركة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية.	3.5571	.8296	7	
24	توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.	3.4561	.7511	8	
25	تعمل الشركة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	3.8596	.6740	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي	3.7374	0.7925		مرتفع

يشير الجدول (4-4) إلى أن متوسطات متغير التغيير في التكنولوجيا تراوحت بين

المستوى العالي والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.4561 - 3.9737،

وجاءت 5 فقرات من التغيير في التكنولوجيا بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات

الأرقام 19 و 18 و 20 و 22 و 25 في حين جاءت الفقرة رقم 21 والفقرة 23 والفقرة 24 من متغير التغيير في التكنولوجيا بالمستوى المتوسط من التأثير. وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى عالٍ من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.7374) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7925).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام:

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام

ن	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
26	تسعى الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة	3.859	.8011	3	مرتفع
27	تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل	4.000	.8008	1	مرتفع
28	تقوم الشركة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين	3.638	.6944	8	متوسط
29	تحدث الشركة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات	3.745	.8151	5	مرتفع
30	تسعى الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة	3.877	.6940	2	مرتفع
31	تسعى الشركة إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء	3.749	.7805	4	مرتفع
32	تحدث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة	3.658	.8440	7	متوسط
33	تفتح الشركة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة.	3.736	.8251	6	مرتفع
	المتوسط العام	3.782	.7818		مرتفع

يشير الجدول (4-5) إلى أن جميع متوسطات متغير التغيير في المهام كانت بالمستوى

المرتفع من التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.638 - 4.0000 وجاءت 6 فقرات من

التغيير في المهام بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام 27 و 30 و 26 و 31 و 53 و 33 في حين جاءت الفقرة رقم 32 والفقرة 28 من متغير التغيير في المهام بالمستوى المتوسط من التأثير.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.782) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7818).

خامسا: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: الفعالية

يتضمن هذا المتغير خمس مجموعات من الأسئلة تتعلق المجموعة الأولى والمكونة من الفقرات 34-38 بمؤشر تحقيق الأهداف، بينما تتعلق المجموعة الثانية والمكونة من الأسئلة والتي شملت الفقرات 39-43 بمؤشر جودة المنتجات، أما المجموعة الثالثة وهي تضم الفقرات 44-50 فتتعلق بمؤشر الرضا الوظيفي وتضم المجموعة الرابعة مؤشر التكيف مع بيئة العمل وتضم الفقرات 50-55. ويتبين من الجداول الآتية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الفعالية، وكما يلي:

1- مؤشر تحقيق الأهداف

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحقيق الأهداف

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
34	تعمل الشركة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق	3.9632	.44229	5	مرتفع
35	هنالك تطابق مدروس بين أهداف الشركة وأهداف العاملين فيها	4.0015	.50190	3	مرتفع
36	جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول	4.0053	.49095	2	مرتفع

العاملين فيها					
37	تعتمد الشركة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية	3.9684	.48451	4	مرتفع
38	تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة	4.0228	.48682	1	مرتفع
	المتوسط العام لمؤشر تحقيق الأهداف	3.9922	0.4812		مرتفع

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر تحقيق الأهداف تراوحت ما بين 3.9632 -4.0228

وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.9922) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.4812).

2- مؤشر جودة المنتجات

الجدول (4- 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر جودة المنتجات

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
3	مرتفع	.05060	4.0000	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة (الأيزو)	39
4	مرتفع	.50590	3.9737	تقدم الشركة منتجاتها بجودة منافسة	40
2	مرتفع	.3192	4.1140	تقوم الشركة باستطلاع آراء العملاء حول جودة منتجاتها	41
1	مرتفع	.3192	4.1240	تقدم الشركة كل ما يرضي العملاء	42
5	مرتفع	.7477	3.8599	تخضع الشركة منتجاتها لاختبارات الجودة باستمرار	43
	مرتفع	.3885	4.0143	المتوسط العام لمؤشر جودة المنتجات	

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر جودة المنتجات تراوحت ما بين 3.8599 -4.1240

وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (4.0143) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.3885).

3- مؤشر الرضا الوظيفي

الجدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
44	شعور العاملين بالارتياح من أسلوب التعامل بين الجميع داخل الشركة.	3.8912	.7283	4	مرتفع
45	إن العمل بالشركة يُلبى العديد من رغبات واحتياجات العاملين	3.9940	.6171	1	مرتفع
46	شعور العاملين بالتقدير والاحترام من الرؤساء والعاملين بالشركة.	3.8758	.7288	6	مرتفع
47	حرص العاملين على مشاركة الزملاء في المناسبات الاجتماعية داخل وخارج الشركة.	3.9702	.6618	2	مرتفع
48	تُطبق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر في الروح المعنوية للعاملين في الشركة.	3.8843	.7242	5	مرتفع
49	تتعامل إدارة الشركة مع العاملين بعدالة ومساواة وشفافية.	3.9526	.7058	3	مرتفع
50	تهتم إدارة الشركة بحل المشاكل التي تواجه العاملين داخل وخارج الشركة.	3.8617	.7281	7	مرتفع
	المتوسط العام لمؤشر الرضا الوظيفي	3.9185	0.6991		مرتفع

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر الرضا الوظيفي تراوحت ما بين 3.8617-3.9940

وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.9185) أما

الانحراف المعياري فقد بلغ (0.6991).

4- مؤشر التكيف مع بيئة العمل

الجدول (4- 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التكيف مع بيئة العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
51	تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة	3.9684	.66407	2	مرتفع
52	تتكيف الشركات مع احتياجات العملاء المتجددة	4.0088	.62253	1	مرتفع
53	تتكيف الشركة مع متطلبات السوق باستمرار	3.9481	.67069	3	مرتفع
54	تتكيف الشركة مع التغيرات الداخلية في بيئة العمل الداخلية	3.9118	.71146	5	مرتفع
55	تتكيف الشركة مع التغيرات في البيئة الخارجية	3.9277	.70146	4	مرتفع
	المتوسط العام لمؤشر التكيف مع بيئة العمل	3.9529	.67404		مرتفع

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر التكيف مع بيئة العمل تراوحت ما بين 4.0088-

3.9118 وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.9529)

أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.67404).

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع

الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogrov test)،

والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (4 - 10)

اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (ادارة التغيير) والمتغير التابع (الفعالية)

المتغير	قيمة إختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	الدلالة الإحصائية
إدارة التغيير	1.121	0.791
الفعالية	0.229	0.493

يتبين من الجدول رقم (4 - 10) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One test) Sample Kolmogorov-Smirnov للمتغير المستقل (إدارة التغيير) بلغت (0.791) وللمتغير التابع (الفعالية) بلغت (0.493) وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي. واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص على إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيئي، 2004، ص 223).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت".

الجدول (4 - 11)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

القرار الإحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	R2	R	Sig.	المتغيرات المستقلة
رفض العدمية	3.84	7.65	.659	79.2	.000	متغيرات إدارة التغيير

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 11) أن قيمة F المحسوبة هي (7.65) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفراً، حيث إنها أقل من 5%، كما تفسر متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة ما نسبته (659.) من تباين المتغير التابع الفعالية. كما تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين معايير التدقيق الداخلي الدولية وبين فاعلية التدقيق الداخلي بلغت 79.2%، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية التي كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

وللتحقق من أثر متغيرات إدارة التغيير على الفعالية كل على حده فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار كل فرضية فرعية على حده، ويتضح من البيانات الواردة في الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (4- 12)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

القرار الإحصائي	T الجدولية	T المحسوبة	R2	Sig.	المتغير المستقل
رفض	1.648	6.87	.417	.000	التغيير في الثقافة
رفض	1.648	7.27	.428	.000	التغيير في الهيكل التنظيمي
رفض	1.648	4.11	.334	.000	التغيير في التكنولوجيا
رفض	1.648	5.69	.402	.000	التغيير في المهام

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 12) ما يلي:

1. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (6.87) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)،

وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر

من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص

على " أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في الثقافة في

تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.)

صفرًا وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير التغيير في الثقافة في هذه الدراسة ما نسبته

(.417) من تباين المتغير التابع الفعالية.

2. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (7.27) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)،

وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر

من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص

على " أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في الهيكل

التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، إذ بلغت قيمة

الدلالة (Sig.) صفرًا وهي أقل من 5%. كما يفسر التغيير في الهيكل التنظيمي في هذه

الدراسة ما نسبته (.428) من تباين المتغير التابع الفعالية.

3. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (4.11) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)،

وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر

من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص

على " أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في التكنولوجيا في

تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.)

صفرًا وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير التغيير في التكنولوجيا في هذه الدراسة ما نسبته (334) من تباين المتغير التابع الفعالية.

4. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (5.69) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفرًا وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير التغيير المهام في هذه الدراسة ما نسبته (402) من تباين المتغير التابع.

ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين متغيرات إدارة التغيير والفعالية، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لا بد من التأكد من أنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير، وللتأكد قام الباحث بحساب أعلى معامل تضخم تباين (variance inflation factor)، وكانت قيمته (VIF= 1.881) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وهي تعطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل تظهر في الجدول رقم (4-13).

الجدول (4- 13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية

Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
.000	0.039		1				الفعالية	
.000	0.034	0.000	بين المجاميع	2.29	.20	.447		
.000	0.051		279					البواقي
.000	0.044		280					المجموع

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج التحليل التي تظهر في الجدول السابق (4- 13) بأن كافة متغيرات إدارة التغيير لها أهمية في التأثير على الفعالية وأن نسبة تفسير إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) للاختلافات في الفعالية بلغت (R²)=(0.20)، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج بلغت (F =2.29) وأن قيمة Sig المعنوية بمستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 %، وأن التأثير الخاص بكل بعد من متغيرات إدارة التغيير معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للعوامل الشخصية للمديرين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتنص قاعدة القرار على أنه رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. أقل من 0.05.

الجدول (4- 14)

نتائج تحليل التباين (One Way Anova) للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى لخصائص المستجيبين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الجنس	بين المجموعات	.251	1	.829	3.84	.363	لا يوجد فروقات
	داخل المجموعات	127.585	279				
	التباين الكلي	127.836	280				
العمر	بين المجموعات	1.464	5	1.213	3.84	.305	لا يوجد فروقات
	داخل المجموعات	126.373	275				
	التباين الكلي	127.836	280				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.346	4	2.289	3.84	.325	لا يوجد فروقات
	داخل المجموعات	126.295	276				
	التباين الكلي	128.531	280				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3.440	4	2.312	3.84	.443	لا يوجد فروقات
	داخل المجموعات	124.396	276				
	التباين الكلي	127.836	280				

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 14) ما يلي:

1. الجنس: أن قيمة F المحسوبة هي (.829) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)،

وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني قبول

الفرضية العدمية والتي تنص على عدم فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة

حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى

للجنس"، وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة المعنوية (.363)، وهي أكبر من 5%.

2. العمر: أن قيمة F المحسوبة هي (1.213) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)،

وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض

الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للعمر. وهذا ما تؤكد مستوى المعنوية (0.305)، وهي أكبر من 5%.

3. **المؤهل العلمي:** أن قيمة F المحسوبة هي (2.289) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للمؤهل العلمي. وهذا ما تؤكد مستوى المعنوية (0.325)، وهي أكبر من 5%.

4. **سنوات الخبرة:** أن قيمة F المحسوبة هي (2.312) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة. وهذا ما تؤكد مستوى المعنوية (0.443)، وهي أكبر من 5%.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي:

1-5 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وإن متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة فسرت ما نسبته (659.) من تباين المتغير التابع الفعالية. أما فيما يتعلق بأثر متغيرات إدارة التغيير على الفعالية كل على حده فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، كما فسرت متغير التغيير في الثقافة ما نسبته (417.) من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الثقافة جاءت بمستوى مرتفع من التأثير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت من وجهة نظر

العينة، إذ تبين أن الشركة تسعى إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافتها، وإن هذا التغيير في الثقافة يتم وفقاً للأهداف العامة لها، وأن الشركة تسعى من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.

وتبين أيضاً أن الشركة تحرص على تطوير ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء، وأن تعديل ثقافة الشركة يتم بما يتوافق وثقافة المجتمع، وهي تستند إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت". كما فسر التغيير في الهيكل التنظيمي ما نسبته (428). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ تبين أن الشركة تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي وإنها تحدث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.

وتبين أيضاً أن الشركة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف فيها، وهي تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، كما فسر متغير التغيير في التكنولوجيا ما نسبته (334). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في التكنولوجيا كانت بمستوى مرتفع من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، إذ تبين أن الشركة تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية وإلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

وتبين أيضا أن الشركة تعمل على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء، وان الشركة تسعى إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات وهي تسعى إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.

رابعا: النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، كما فسر متغير التغيير في المهام ما نسبته (402) من تباين المتغير التابع.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في المهام كانت بالمستوى المرتفع من التأثير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ تبين أن الشركة تعمل على تحديد طريقة أداء العمل وتوسع أيضا إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة وتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.

وتبين أيضا أن الشركة تسعى إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وهي تعمل على إحداث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات، وتفتح وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة.

خامسا: النتائج المتعلقة بالعوامل الشخصية للمديرين

أظهرت النتائج ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للجنس.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للعمر.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى للمؤهل العلمي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة.

2-5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور

إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة بدولة الكويت، وهذه التوصيات:

1. توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز

نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها

من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.

2. ضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة، في

ضوء التغييرات الخارجية والداخلية.

3. قيام الشركات المساهمة برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب

السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هيكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات

جزرية في كافة المستويات الإدارية، مع منح الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية

المتعلقة بتقديم الخدمات للعملاء.

4. قيام الشركات المساهمة بتأهيل الكوادر البشرية للمهام الجديدة من خلال إلحاقهم بدورات

تدريب متخصصة، وتكثيف مشاركة هذه الكوادر في الاجتماعات والمؤتمرات الدولية

والإقليمية للاستفادة من خبرات الدول المختلفة في مجال التغيير.

5. إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له

وتنفيذه، مع بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.

6. التركيز على مصلحة العملاء في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في الشركات المساهمة،

وان يتم تطويرها باستمرار وفقاً لاحتياجاتهم وتطلعاتهم.

7. أن تتبنى الشركات المساهمة إستراتيجية واضحة ومعلنة للجمهور، وأن تستخدم كافة الوسائل المتاحة لضمان وصول هذه الاستراتيجية إلى الجمهور المستهدف.
8. إدخال وسائل الاتصال الحديثة إلى الشركات المساهمة وبما يحقق ميزة تنافسية بين الشركات الأجنبية التي تعمل في المجال نفسه.
9. ان تتفاعل الشركات المساهمة العامة الكويتية مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية الخارجية والداخلية.
10. تعزيز مقدره الشركات المساهمة العامة الكويتية على مواجهة المواقف والظروف الطارئة، والتكيف مع هذه المواقف والظروف.
11. العمل على حصول الشركات المساهمة على مختلف شهادات الأيزو المتعلقة بطبيعة عملها.
12. إجراء بحوث مستقبلية لتشمل دراسة متغيرات أخرى لإدارة التغيير التنظيمي واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات والبيانات، والسعي إلى إسقاط هذه الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- البلبيسي، حلمي "محمد بشير" (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- الختان سناء عبدالكريم، (2002)، الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الثامن والثلاثون، 2002، ص91.
- الخضراء، بشير، وأحمد، مروه، وأبو هنطش احمد، والظاهر، جان، (2005)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فرع عمان، الأردن.
- الدقاسمة، مأمون أحمد سليم (2002). التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، العدد (88).
- الدهان، أميمة، (2002)، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان.
- السلمي، علي، (2006)، السلوك الانساني في الادارة، القاهرة، مكتبة غريب.
- الشماع خليل محمد محسن، (2007)، مبادئ الادارة بالتركيز على ادارة الاعمال، بغداد، مطبعة خلود.
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، صقير كاظم، (2010)، نظرية المنظمة، الطبعة العاشرة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الشماع، خليل محمد حسن؛ وحمود، خضير كاظم (2007). **نظرية المنظمة، ط(3)**، عمان: دار المسيرة للنشر.
- الصيرفي، محمد، (2005). **السلوك التنظيمي، ط1**، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصيرفي، محمد، (2007). **إدارة المال وتحليل هيكله**، مصر، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني (2001). **قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي، مجلة الإداري، العدد (85)**.
- العديلي، ناصر محمد، (2006)، **دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ادارة البحوث، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية**.
- العربي، تيقاوي (2006)، **دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية**، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، المنعقد خلال الفترة ما بين 18-19 مايو 2012، الجزائر.
- العزام، زياد (2002). **اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- العساف، عبد المعطي محمد (2004). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، عمان: مطابع جريدة الرأي.

- العسكري، بهاء الدين المنجي، (2010) إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة، (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشرق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- العقيلي، عمر وصفي، (2009)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر.
- العقيلي، عمر وصفي، (2010)، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمري، إبراهيم، (2003). السلوك التنظيمي، القاهرة: الدار الجامعية، إدارة البحوث والدراسات.
- العميان، محمود سليمان (2003)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2010). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم، (2002). السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثامنة، عمان، مكتبة دار الشروق.
- القواسمة، فريد محمد (2005). عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

- اللامي، غسان قاسم (2008)، **تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات**، الطبعة الأولى، دار
الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (2009). **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة العاشرة،
عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى،
مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2004، ص: 299-300.
- النشرة السنوية الصادرة عن سوق الكويت للأوراق المالية، 2012.
- الهيتي، صلاح الدين حسن، (2004)، **الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية**، دار وائل
للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- جواد، شوقي ناجي (2000). **إدارة الأعمال منظور كلي**، ط(1)، عمان: دار الحامد للنشر
والتوزيع.
- حريم، حسن (2004). **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسن محمود (2006). **تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، ط(2)،
عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2003)، **إدارة المنظمات**، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، محمد حربي، (2009)، **علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل**، دار الكتب للطباعة
والنشر، جامعة الموصل.
- حمود، خضير كاظم، (2002)، **السلوك التنظيمي**، عمان دار صفاء للنشر، عمان.

- درويش، مروان جمعة، (2007)، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدا، الجزائر.

- رسلان، يسرى عبد الحميد (2007)، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.

- رضا , محمد جوار، (2006)، "الإصلاح التربوي العربي: خارطة طريق" , بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة.

- رمضان، ريم (2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق: دمشق: سوريا.

- سواق، جهاد فؤاد نياب، (2011). التغيير والتطوير التنظيمي وأثره في فعالية المنظمة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية: السلط، الأردن.

- سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة النشرة السنوية لعام 2012.

- شيحا، إبراهيم عبد العزيز، (2008)، الإدارة العامة، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

- عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد (2008)، نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات، الإداري، مسقط، العدد 1، ص 33-54.

- عبد الوهاب، علي (2010). **بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح**، ط(1)، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- عبدالباقي، صلاح الدين، (2005)، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- عبدالمحسن، توفيق محمد (2010). **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، الإسكندرية: دار النهضة العربية.
- علي، محمد عبد الرشيد، (2004)، **إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي**، وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن.
- عماد الدين، منى مؤتمن، (2004)، **قيادة التغيير في المؤسسات التربوية**، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- عوض، عباس محمود، (2001) ، **حوادث العمل في ضوء علم النفس**، القاهرة، دار المعارف.
- مخامرة، محسن، (2000)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، عمان، مركز الكتب الأردني.
- مرعي، عبد الحي، ومرعي، عطية (2010)، **المحاسبة الإدارية (أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- نشوان، يعقوب، (2002). **الإدارة بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الانجليزية

- Al Sardieh, Eid. (2012), Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafrq”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2.
- Atem. Tongwa Ivo, and, Yella. Gilbert Ncheh, (2007). **Continues Quality Improvement: Implementation AND sensibility.**
- Balogun, J. & Hailey. H. V. (1991) **Exploring Strategic Change.** London: Prentice Hall.
- Baulcomb, J.S. (2003). Management of Change Through Force Field Analysis. **Journal of Nursing Management.** 200, 11, pp: 275- 280.
- Beer, M. , & Eisenstat R., (2009). **Why Change Programs Does not Produce Change?**, Harvard Business Review, No 1. Dec.
- Cata, T. (2003). **Critical Success Factors for E-Service: An Exploratory Study of Web-Based Insurance Companies.** PHD Dissertation, Unviersity of Nebraska, USA, Digital Dissertation,
- Cisco, A. (2004). **Change Management: Best Practices White Paper.** (on-line). Pp: 1-13. Avaliable: file:///A:\Cisco-Change Management Best Practices White Paper.mht.
- Cooper, David, (2004). Organizational Change: from Public to Private Sector A UK Based Reflective Case Study, **The Journal of American Academy of Business.** 61(3).
- Evans. and Collier, (2007). Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, **U.S.A international, student edition**, www.swlearning.com.
- Heizer. Jay and Render. Barry (2001). **"Principles of Operations Management"**.4rd ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.

- Hill, G. & Jones, R. (2010). **Organization Theory: Text & Cases**. Third Edition. Prentice Hall.
- Jiaqin, J. and Huei, L. (2002). Identifying Key Factors for Successful Joint Venture in China. **Industrial Management and Data Systems**. 102/2, pp: 98-109.
- Jimmieson, N.; White, Katherine, & Peach, Megan,(2006). **Employee Readiness for Change: Utilizing The Theory of Planned Behavior to Inform Change Management**, Academy of Management. California: USA.
- Johnson, Gery & Scholes, Kevan (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 6th edition, Prentice Hall International.
- Karahasanovic. Ermin, and Lonn. Henrik, (2007). Selecting the best strategy to Improve Quality, Keeping in View the Cost and Other Aspects Valj den basta Strategic for at for battra Kvaliten med Hansyn till kostnader och andra as peker, **Department of Terotechnology, School of Technology and Design**.
- Kotler. P. and Keller. K.L, (2009) **.Marketing Management**. New Jersey .Pearson : Prentice Hall.
- Krajewski. Lee, J. & Ritzman. Larry, P. (2003) **.Operation Management: Strategy and Analysis**, 5th edition, Wesley Publishing Com USA.
- Malhotra, N. K. (2004), **Marketing research**, New Jersey: Prentice Hall.
- Paton R.A. and McCalman J. (2001). **Change Management: A Guide to Effective Implementation**. Second Edition. Sage Publications.
- Pattanayak, B. and Mishra P.K. (1999). **Change for Growth: Understanding Organizational Development**. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Simons. Robert. (2000). **Performance Measurement: Control Systems for Implementing Strategy**. Prentice Hall – new Jersey. U.S.A.

- Stewart, J. and Kringas, P. (2005). Change Management-Strategy and Value in Six Agencies from the Australian Public Service. **Public Administration Review**. Vol. 63, 6, pp: 675- 688.
- Tibbs, Hardin, (2011), " Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability", University of Oxford, UK..
- Wheelen 1 .Thomas. and Hunger, 1. David (2009) .**Strategic Management and Business Policy**: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.

ملحق رقم (1)
أسماء الشركات المساهمة العامة

ملاحظات	اسم الشركة	الرقم
قطاع البنوك		
	بنك الكويت الوطني	.1
	بنك الكويت والشرق الأوسط	.2
	بنك بوييان ش.م.ك	.3
	بنك الخليج	.4
	بنك الكويت الدولي	.5
	البنك التجاري الكويتي	.6
	بنك برقان	.7
	البنك الأهلي الكويتي	.8
	بيت التمويل الكويتي	.9
قطاع الاستثمارات		
	الشركة الكويتية للاستثمار	.10
	شركة مشاريع الكويت القابضة	.11
	شركة بيت الأوراق المالية	.12
	المركز المالي الكويتي	.13
	شركة دار الاستثمار	.14
	بيت الاستثمار الخليجي	.15
	شركة أصول للإجارة والتمويل	.16
	الشركة الدولية للإجارة والاستثمار	.17
	شركة المدار للتمويل والاستثمار	.18
	شركة التسهيلات التجارية	.19
	الشركة الأهلية للاستثمار	.20
	شركة الاستثمارات الصناعية	.21
	شركة الكويت والشرق الأوسط للاستثمار	.22
	شركة الأمان للاستثمار	.23
	شركة أعيان للإجارة والاستثمار	.24
	الشركة الخليجية الدولية للاستثمار	.25
	شركة كويت انفست (القابضة)	.26
	شركة الديرة القابضة	.27
	شركة الاستثمارات المالية الدولية	.28
	شركة الساحل للتنمية والاستثمار	.29

		مجموعة الأوراق المالية	.30
		المجموعة الدولية للاستثمار	.31
		الشركة الأولى للاستثمار	.32
		شركة بيان للاستثمار	.33
		الشركة الكويتية للتمويل والاستثمار	.34
		الشركة الوطنية الدولية (القابضة)	.35
		شركة الصفاة للاستثمار	.36
		شركة الاستثمارات الوطنية	.37
		شركة المستثمر الدولي	.38
		الشركة الدولية للتمويل	.39
		مجموعة عارف الاستثمارية	.40
		شركة المال للاستثمار	.41
		بيت الاستثمار العالمي	.42
		شركة مشاريع الكويت الاستثمارية لإدارة الأصول	.43
		شركة تمويل الإسكان ش.م.ك	.44
		شركة مجموعة برقان القابضة	.45
		شركة كاظمة القابضة	.46
		شركة نور للاستثمار	.47
		شركة العراق القابضة	.48
		شركة التمدين الاستثمارية	.49
		شركة صكوك القابضة	.50
		الكويتية البحرينية للصيرفة الدولية	.51
		شركة المدينة للتمويل والاستثمار	.52
قطاع التأمين			
		شركة الكويت للتأمين	.53
		شركة إعادة التأمين الكويتية	.54
		شركة الخليج للتأمين	.55
		الشركة الأولى للتأمين التكافلي	.56
		الشركة الأهلية للتأمين	.57
		شركة وثاق للتأمين التكافلي	.58
		شركة وربة للتأمين	.59
قطاع العقارات والإشاءات			
		شركة عقارات الكويت	.60
		شركة لؤلؤة الكويت العقارية	.61

		شركة المصالح العقارية	.62
		إنجازات للتنمية العقارية	.63
		الشركة التجارية العقارية	.64
		الشركة الكويتية العقارية القابضة	.65
		شركة المشروعات الكبرى العقارية	.66
		شركة العقارات المتحدة	.67
		شركة التمدين العقارية	.68
		الشركة العربية العقارية	.69
		شركة جيزان العقارية	.70
		شركة سنام العقارية	.71
		شركة المزايا القابضة	.72
		شركة التجارة والاستثمار العقاري	.73
		الشركة الوطنية العقارية	.74
		الشركة الدولية للمشروعات الاستثمارية	.75
		شركة الأنماء العقارية	.76
		شركة جراند للإنماء العقاري والسياحي	.77
		شركة أعيان العقارية	.78
		شركة الدار الوطنية للعقارات	.79
		شركة التعمير للاستثمار العقاري	.80
		الشركة الصالحية العقارية	.81
		شركة أجيال العقارية الترفيهية	.82
		شركة المباني	.83
		الشركة الدولية للمنتجات	.84
		شركة عقار للاستثمارات العقارية	.85
		شركة الثمار الدولية القابضة	.86
		شركة أركان الكويت العقارية	.87
		شركة الاتحاد العقارية	.88
		شركة منشآت للمشاريع العقارية	.89
		شركة الأفق الخليجية القابضة	.90
		شركة دبي للتطوير العقاري	.91
		شركة الأرجان العالمية العقارية	.92
		شركة ابيار للتطوير العقاري	.93
قطاع الصناعة			
		مجموعة الصناعات الوطنية (القابضة)	.94

		شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية	.95
		شركة الشعبية للصناعات الورقية	.96
		شركة الصناعات المتحدة	.97
		شركة الكوت للمشاريع الصناعية	.98
		الشركة الخليجية للصخور	.99
		الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	.100
		الشركة الكويتية لصناعات الأنابيب والخدمات النفطية	.101
		شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن	.102
		شركة المعادن والصناعات التحويلية	.103
		شركة بوبيان للبتر وكيمواويات	.104
		الشركة الكويتية لصناعة مواد التغليف	.105
		شركة المعدات القابضة	.106
		شركة القرين لصناعة الكيماويات البترولية	.107
		شركة أسمنت الكويت	.108
		شركة المقاولات والخدمات البحرية	.109
		شركة السكب الكويتية	.110
		شركة الخليج لصناعة الزجاج	.111
		الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء	.112
		شركة منا القابضة	.113
		شركة الصلبوخ التجارية	.114
		شركة صناعات التبريد والتخزين	.115
		شركة أسمنت بورتلاند كويت	.116
		شركة صناعات الخرسانة الخلوية	.117
		شركة أسمنت الهلال	.118
		شركة الصناعات الوطنية لمواد البناء	.119
		الشركة الوطنية الاستهلاكية الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	.120
قطاع الخدمات			
		شركة السينما الكويتية الوطنية	.121
		شركة الاتصالات المتنقلة (زين)	.122
		الشركة الوطنية للتنظيف	.123
		الشركة الوطنية للاتصالات المتنقلة	.124
		الشركة الوطنية للخدمات البترولية	.125
		شركة النبرأس القابضة	.126
		شركة التعليم الأهلي	.127

		الخليجية للاستثمار البترولي	.128
		شركة برقان لحفر الآبار	.129
		شركة النخيل للإنتاج الزراعي	.130
		شركة الأبراج القابضة	.131
		الأولى للتسويق المحلي للوقود	.132
		شركة حيات للاتصالات	.133
		شركة مبرد للنقل	.134
		شركة فيلا مودا لايف ستايل	.135
		الإفكو لتمويل شراء وتأجير الطائرات	.136
		شركة الصفاة تك القابضة	.137
		شركة ايفا للفنادق والمنتجعات	.138
		شركة الامتيازات الخليجية القابضة	.139
		الشركة الوطنية للمسالخ	.140
		شركة مجموعة الصفوة القابضة	.141
		الشركة الكويتية لبناء المعامل والمقاولات	.142
		شركة رابطة الكويت والخليج للنقل	.143
		شركة مركز سلطان للمواد الغذائية	.144
		شركة الحاسبات القابضة	.145
		شركة الفنادق الكويتية	.146
		شركة المخازن العمومية (اجبليتي)	.147
		المجموعة التعليمية القابضة	.148
		شركة مجموعة عربي القابضة	.149
		الشركة الكويتية للكابل التلفزيوني	.150
		الشركة الكويتية للمسالخ	.151
		شركة هيومن سوفت القابضة	.152
		شركة عارف للطاقة القابضة	.153
		شركة تصنيف وتحصيل الأموال	.154
		شركة المجموعة المشتركة للمقاولات	.155
		شركة مشرف للتجارة والمقاولات	.156
		شركة المواساة القابضة	.157
		شركة المستقبل العالمية للاتصالات	.158
		الشركة الكويتية للمنتزهات	.159
		شركة التقدم التكنولوجي	.160
		شركة الشبكة الآلية للتوزيع	.161

		شركة مجموعة خدمات الحج والعمرة	.162
		شركة المشاريع المتحدة للخدمات الجوية	.163
		شركة جبران القابضة	.164
		الشركة الوطنية للميادين	.165
		شركة صفوان للتجارة والمقاولات	.166
		الشركة الكويتية لمشاريع التخصيص القابضة	.167
		شركة إياس للتعليم الأكاديمي والتقني	.168
		شركة الأنظمة الآلية	.169
		شركة مجموعة النقل والتخزين	.170
		شركة المجموعة البترولية المستقلة	.171
		شركة مجمعات الأسواق التجارية الكويتية	.172
		شركة باكو الطبية	.173
		شركة طيران الجزيرة	.174
قطاع الأغذية			
		شركة نقل وتجارة المواشي	.175
		شركة المجموعة المتحدة للصناعات الغذائية	.176
		مجموعة كوت الغذائية	.177
		شركة دانة الصفاة الغذائية	.178
		الشركة الكويتية المتحدة للدواجن	.179
		الشركة الكويتية للأغذية (الأمريكانا)	.180

المصدر: النشرة السنوية الصادرة عن سوق الكويت للأوراق المالية، 2012.

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

قسم الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة،،،

أخي المستجيب،،،

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويتية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويتية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (x) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم، علماً بأن البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسريته تامة ولأغراض البحث العلمي وهذه الدراسة فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

يوسف صالح الحمد العنزي

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

35-31 سنة 30 سنة فأقل 45 - 41 سنة 40-36 سنة 46 سنة فأكثر

3- المؤهل التعليمي:

بكالوريوس دبلوم دكتوراه ماجستير

4- سنوات الخبرة:

10-6 سنوات 5 سنوات فأقل 16 سنة فأكثر 15-11 سنة

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (x) على الإجابة المحايدة لكل عبارة.
المتغيرات المستقلة: إدارة التغيير

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
التغيير في الثقافة						
1	تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة					
2	تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.					
3	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها.					
4	تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.					
5	تطور الشركة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء.					
6	يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع.					
7	تسعى الشركة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.					
8	تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها					
التغيير في الهيكل التنظيمي						
9	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها					
10	تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل					
11	تعمل الشركة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار وكلما دعت الحاجة					
12	تحدث الشركة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات					

					تقوم الشركة بتعديل هيكلها التنظيمي	13
					تحدث الشركة تغييرات في الوحدات الإدارية	14
					تقوم الشركة بتبديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة	15
					تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	16
					تقوم الشركة بدمج الإدارات مع بعضها البعض	17
التغيير في التكنولوجيا						
					تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	18
					تعمل الشركة على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.	19
					تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	20
					تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	21
					تعمل الشركة على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء.	22
					تعمل الشركة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية.	23
					توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.	24
					تعمل الشركة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.	25
التغيير في المهام						
					تسعى الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة	26
					تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل	27
					تقوم الشركة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين	28
					تحدث الشركة تغييرات في حجم المسؤوليات	29

الرضا الوظيفي						
					شعور العاملين بالارتياح من أسلوب التعامل بين الجميع داخل الشركة.	44
					إن العمل بالشركة يُلبّي العديد من رغبات واحتياجات العاملين	45
					شعور العاملين بالتقدير والاحترام من الرؤساء والعاملين بالشركة.	46
					حرص العاملين على مشاركة الزملاء في المناسبات الاجتماعية داخل وخارج الشركة.	47
					تُطبق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر في الروح المعنوية للعاملين في الشركة.	48
					تتعامل ادارة الشركة مع العاملين بعدالة ومساواة وشفافية.	49
					تهتم ادارة الشركة بحل المشاكل التي تواجه العاملين داخل وخارج الشركة.	50
التكيف مع بيئة العمل						
					تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة	51
					تتكيف الشركات مع احتياجات العملاء المتجددة	52
					تتكيف الشركة مع متطلبات السوق باستمرار	53
					تتكيف الشركة مع التغيرات الداخلية في بيئة العمل الداخلية	54
					تتكيف الشركة مع التغيرات في البيئة الخارجية	55

انتهت الاستبانة شاكرًا لكم تعاونكم

ملحق رقم (3)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	التسلسل
جامعة الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور كامل المغربي	1
جامعة البترا	الأستاذ الدكتور نجم العزاوي	2
جامعة البترا	الأستاذ الدكتور صباح حميد اغا	3
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور كامل الجواجرة	4
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور ليث الربيعي	5
جامعة العلوم الإسلامية	الدكتور احمد السكر	6
جامعة عمان الأهلية	الدكتور ايهاب هيكل	7