

الباب الثالث : الجانب الميداني للدراسة

الفصل الأول : إجراءات الدراسة الميدانية.

- المبحث الأول : منهج الدراسة .
- المبحث الثاني : متغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث : مجتمع الدراسة .
- المبحث الرابع : عينة الدراسة.
- المبحث الخامس : خطوات بناء الأداة.
- المبحث السادس : خطوات اختبار صدق وثبات الأداة.
- المبحث السابع : إجراءات التطبيق النهائي للأداة.

سعى من الباحثة إلى تحقيق أهداف الدراسة بشكل عملي ، والوصول إلى اختبار الفرضيات بأكثر واقعية ، قامت الباحثة محاولة متابعة موضوع الدراسة على أرض الواقع ، وذلك من خلال دراسة أبعاد ذلك الموضوع بالمركز الرئيسي لولاية نيجري سميلان - شركة (TNB) بماليزيا ، وقد تم إختيار هذه المنظمة للعديد من الاعتبارات أولها أن مثل هذا النوع من المنظمات ملاحظ عنه وجود ظهور بارز فيما يتعلق بالنواحي التي تهتم بها الدراسة وهي (التغيير التنظيمي)،(المكون المادي للثقافة التنظيمية) ، إلى جانب أنه تم إختيار هذا المركز لظروف إقامة الطالبة ، وكذلك لأن هذا المركز يخدم ولاية من أهم وأكبر الولايات في ماليزيا وبذلك يتيح فرصة أكبر لتعميم النتائج التي ستنبثق عن الدراسة المدينة ، وفي سبيل الوصول إلى مستوى أعلى من الواقعية والمصدقية قامت الباحثة بوضع منهج علمي مناسب يوفر الخطوات اللازمة لتحقيق أدق وأوضح النتائج ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يتيح فرصة تحليل ووصف وعرض النتائج بناء على أسس إحصائية علمية وواضحة ، وقد تكون الجانب الميداني من ثلاث فصول ، اشتملت على الاجراءات الأولية للدراسة الميدانية ، والمعالجات الإحصائية المعتمدة على استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,17)، وأخيرا مايتعلق بالنتائج العامة والتوصيات التي توصلت لها الدراسة .

الفصل الأول : إجراءات الدراسة الميدانية.

تمهيد: يشمل هذا الفصل الإجراءات العملية التي قامت بها الباحثة ضمن الدراسة الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المبنية عليها الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وحقيقية للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بناء على الخطوات العلمية التي يستوجبها البحث العلمي، ومن بين هذه الإجراءات كيفية بناء وتحكيم واعتماد أداة الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية من خلال عرض نتائج الصدق والثبات للأستبانة الموزعة على العينة الاستطلاعية للدراسة، والطريقة التي اتبعتها الباحثة في توزيع وتجميع الاستبانة النهائية، إلى جانب الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة المختار من المنظمة محل الدراسة.

المبحث الأول : منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لأنه منهج يتناسب مع نوعية الدراسة التي تجمع بين الأسلوب النظري الذي يعتمد على مسح وجمع ووصف ماورد في أدبيات علم الإدارة وتحديد مايتعلق بموضوعات التغيير التنظيمي وأبعاده والثقافة التنظيمية ومكوناتها، وكذلك الأسلوب الميداني الذي يوجب جمع وتحليل البيانات الواردة من البيئة الواقعية من خلال تطبيق أبعاد ومتغيرات الدراسة

على مجتمع معين محدد في عينة مختارة ، عن طريق الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من الفقرات تغطي محاور وتساؤلات الدراسة ، للوصول إلى نتائج علمية مبنية على أساس واقعي دقيق تظهر من خلال إستخدام أسلوب إحصاء يتماشى مع أهداف ومنهج الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة ، وبناء على ذلك استخدمت الباحثة منهج الأحصاء الوصفي لوصف عينة ومتغيرات الدراسة ، من خلال إستخراج المتوسطات الحسابية والنسب التكرارية ، كما استخدمت منهج الاحصاء التحليلي والذي يمكن من عرض نتائج توضح نوع وقوة واتجاه العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وثقافة المنظمة متمثلة في مكوناتها المادية وهي (الزي الموحد ، والبطاقات الوظيفية ، تصميم المكاتب)

المبحث الثاني : متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة بناء على أهدافها وفرضياتها من متغيرين أساسيين ، ومتغير ضمني كما هو موضح في

الجدول أدناه :

جدول رقم (2) يوضح المتغيرات الأساسية للدراسة و التي عالجتها الأداة .

المتغيرات الأساسية	
متغير تابع: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه.	متغير مستقل : وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع ، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع.
المتغير التابع في هذه الدراسة يتمثل في نجاح التغير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة كأداة لتحقيق أهدافها .	المتغير المستقل في هذه الدراسة يمثل الثقافة التنظيمية في ثلاث مكونات مادية لها وهي (الوي المرحد ، البطاقات الوظيفية ، تصميم المكاتب)
المتغير الضمني: والمتغير الذي يفرض على الدراسة ولا يمكن إتمام العلاقة بدون هو ملازم لأحد المتغيرات الأساسية .	
المتغير الضمني في هذه الدراسة هو مقاومة التغير التنظيمي حيث لا يمكن دراسة أو قياس التغير التنظيمي بدون تحديد أشكال المقاومة وقوتها ومستوياتها الوظيفية .	

المبحث الثالث : مجتمع الدراسة والتعريف بالمنظمة محل الدراسة :

• التعريف بالمنظمة محل الدراسة:

- تغييرات في شركة (TNB) عبر السنوات الماضية : (الواقع الإلكتروني للشركة، 2011)

تاجا ناسيونال (TNB) هي أكبر شركة للمرافق الكهربائية في ماليزيا ، حيث تقدر قيمة

أصولها بـ (71.4) مليار ، وهي الجهة القائمة على توفير الخدمات المتميزة في هذا المجال ويعمل

فيها حوالي (28000) موظفا لخدمة قاعدة عملائها في كلا من شبه الجزيرة الماليزية ، وصباح .
(TNB) تطورت من فكرة انطلقت في سنة 1894 من شخص مغامر اسمه (لوكي) حيث كان
أول من استخدم مضخات كهربائية للتعدين في ماليزيا ، حيث كانت بداية الكهرباء في ماليزيا ، ثم
أنشأت أول محطة توليد كهرباء في ماليزيا سنة (1900) من قبل الحكومة الأسترالية من خلال شركة
(Raub) وهي شركة لتعدين الذهب ، وقد توالى إنشاء المحطات الصغيرة والتي تستخدم أنواع
مختلفة من الوقود مثل ، الفحم ، والأخشاب المحلية ، والطاقة المائية ، ونظرا لتسارع وتنامي حجم
الطلب على خدمة الكهرباء ، فقد أصبح التخطيط في هذا المجال على نطاق واسع ، حيث استثمرت
مبالغ ضخمة من رؤس الأموال الأجنبية لتطوير خدمات الكهرباء في ماليزيا ، وبناء على ذلك أنشأ
المجلس المركزي للكهرباء وبدء العمل به سنة (1949) وبدء المجلس العمل على ثلاثة مشاريع رئيسية
في ذلك الوقت ، وبعد استقلال ماليزيا في 1957 قامت الحكومة الماليزية بالعمل على الاستغناء
على العمالة الأجنبية وسعت إلى تكوين محركات محلية في مجال الأعمال الكهربائية حيث قامت بإيفاد
العديد من الماليزيين إلى الخارج للحصول على المؤهلات ذات الصلة باحتياجات المجلس ، وفي (22
يونيو 1965) تم تغيير اسم المجلس المركزي للكهرباء إلى اتحاد الملايو والمجلس الوطني للكهرباء ،
وفي سنة (1988) أعلنت الحكومة الماليزية قرار خصخصة جزء من ذلك المشروع وأنشأت الشركة
الجديدة تحت مسمى (TENAGA NASIONAL) ، وأصبحت شركة خاصة مملوكة

بالكامل للدولة مسؤولة عن كافة أعمال توليد وتوزيع الكهرباء في ماليزيا، وإضافة إلى أن (TNB) تدير وتشغل الشبكة الوطنية فإنها تتصل بشبكة النقل الشاملة التي ترتبط بتايلاند وسنغافورة ، وقد أصبحت (TNB) تحتل المرتبة رقم (100) في قائمة شركات الطاقة العالمية من بين (250) شركة في سنة (2008) وحازت على جائزة (بلايس) للطاقة العالمية ، وحازت على جائزة رئيس الوزراء للتميز الصناعي في سنة (2007) وهي جائزة يتم منحها لشركات القطاع الخاص ذات الجودة والتميز العالي .

ومن ضمن الإنجازات التي حققتها (TNB) انشاء جامعة متخصصة تقوم بإنتاج الأفراد في مختلف المجالات لتحقيق أقصى مستوى من التطور في الأداء ، كذلك قد أصبح لـ (TNB) دور كبير في المسؤولية الإجتماعية ، حيث كانت لها مساهمات عالية في مجال الرعاية والتعليم والتبرعات ، وذلك إيمانا منها بالمبادئ التي حددها ضمن سياساتها العامة والتي تتضمن حوالي (22) مبداء .

-شعار الشركة : اعتمدت شركة (TNB) على شعار يمثل المصباح الكهربائي ، إذ يأتي التصميم على شكل مربع ناقص ضلع والضلع الرابع ينحني ليشكل هيئة المصباح في الداخل على هيئة البرق مشيرا إلى وظيفة الشركة فيما يتعلق بأعمال الطاقة الكهربائية ، هو شعار مبسط للغاية ، والهدف منه إعطاء الشعور بالحيوية والمستقبل المنير ، كما اختير اللون الأحمر لتدليل على الطاقة ، وتعبيرا للثقة والإثارة والحيوية كذلك كما في الشكل أدناه :



-إسم الشركة (TENAGA NASIONAL) وهو يلخص بإيجاز الدور الذي تقوم به

الشركة كما هو مبين في الشعار ، وهو يشير إلى معنى التطور والدور الحيوي الذي تلعبه الشركة في

تقدم الأمة الماليزية على حد تعبيرهم ، ويكتب الأسم بحروف عريضة لتدليل على أصالة وقوة الشركة

ودرجة الثقة والاعتمادية التي تمنحها لعملائها .

-الولايات التي توجد فيها فروع للشركة : تغطي الشركة كافة الولايات الماليزية وهي (13) ولاية

وهي :

1- نيجري سمبيلان - 8 - بهانغ.

2- قدح. - 9 - بيراء.

3- بولا بينانك. - 10 - بيرليس.

4- سلانغور. - 11 - ترانجانو.

5- صباح. - 12 - جاهور.

6- ملاكه. - 13 - كولا لمبور.

7- كلانتان.

-نبذة عن المركز الرئيسي لولاية (نيجري سميلان): وهو فرع تم تأسيسه سنة (1994) ويشمل

عدد من الإدارات وهي (الموارد البشرية ، المالية ، الخدمات) ويغطي تسع مدن وهي :

كولايلا - باهو - تمين - قماص - بور ديكسين - رмбаو - كولاكلاونغ - قمنش - نيلاي .

-نبذة عن بعض عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية في شركة (TNB) وفروعها :

- الزي الرسمي :- تعتمد شركة (TNB) زيا رسميا موحدا ، وتحاول إلزام كافة العاملين بها

بإرتدائه ، حيث يتم صرفه بمقابل مادي زهيد ، ويخصص هذا الزي للعاملين للرؤساء والمرؤسين على

حد سواء دون تمييز في أي جزئية في التصميم ، وهو يتميز باللونين الأزرق والأحمر ، حيث يدل اللون

الأزرق على الوعي والحسن والأخلاق ، في حين يشير اللون الأحمر إلى الطاقة .

-بطاقات التعريف الوظيفية :- تصرف بطاقة التعريف الوظيفية لجميع العاملين بالشركة ، حيث

يستلمها العامل أو الموظف منذ إنشائه للعمل بالشركة ، وهي ذات شكل موحد لجميع فئات

العاملين ولجميع الإدارات ، وهي تحتوي البيانات التالية :

(الشعار - الصورة الشخصية - الاسم)

- تصميم المكاتب : تعتمد الشركة نظام المكاتب المفتوحة والمكاتب المغلقة ، يؤدي الإداريون في

الإدارات العليا والوسطى أعمالهم داخل مكاتب مغلقة ، في حين تؤدي الأعمال التنفيذية في مكاتب

مفتوحة ، ويتميز كل فرع من فروع الولايات بلون موحد للمكاتب .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الرؤساء القياديين في الإدارات والأقسام والوحدات التابعة للمركز الرئيسي لمؤسسة الكهرباء (TNB) لولاية نيجري سمبلان - سرمان - ماليزيا ، والبالغ عددهم (20) مديرا ، وقد تم التركيز على هذه الفئة من العاملين في المؤسسة لأنهم أكثر الأشخاص دراية بسلوكيات رؤسيتهم اتجاه التغييرات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة من جهة، ولأنهم أصحاب القرار فيما يتعلق بتلك التغييرات والتخطيط لها ومتابعتها ومحاولة انجاحها من خلال إدارة الأنشطة والأنظمة المتعلقة بها بشكل يضمن تحقيق الأهداف التي من أجلها اتخذ قرار التغيير التنظيمي ، فهم الأشخاص المعنيين داخل المنظمة والقادرين على تحليل واستنتاج واتخاذ القرار للوصول لتغيير تنظيمي ناجح وما يلزم له ، وهم القادرين على الإدراك التام لسلوكيات رؤسيتهم وكيفية توجيههم بصورة تفيهم فيها إلى تقبل التغيير ، من خلال دعم نقاط القوة لديهم اتجاه هذه التغييرات ومعالجة نقاط الضعف في تلك السلوكيات عن طريق سلسلة من الأبحاث والعلاقات والعمليات التي تناسب مع اتجاهاتهم نحو تلك التغييرات التي تقررها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

والجدول أدناه يوضح توزيع أفراد المجتمع وفقا للإدارات والأقسام والوحدات التابعين لها :

جدول رقم (3) بين توزيع مجتمع الدراسة وفقا للإدارات التابعة للمركز الرئيسي

لشركة (TNB) بولاية نيجري سميلان

العدد	الإدارة - القسم - الوحدة
9	الشؤون الإدارية (الموارد البشرية)
4	الشؤون المالية
7	الشؤون الفنية (الخدمات)
20	الاجمالي

المبحث الرابع : عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة اسلوب العينة المسحية نظرا لصغر حجم المجتمع الكلي للدراسة حيث تم توزيع أداة

الدراسة المستخدمة (الاستبانة) على جميع أفراد المجتمع الكلي ، وبالتالي يكون حجم العينة مساوي

لحجم المجتمع الكلي وهو (20) مديرا .

والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة وفقا في الإجابات أفراد العينة الواردة في الاستبانة الموزعة

عليهم . (النتائج الأصلية لبرنامج (spss) انظر الملحق رقم (1))

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	العدد	البيان
50%	10	ذكور
50%	10	إناث
100%	20	الاجمالي

جدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	العدد	البيان
15%	3	30-25
5%	1	35-31
10%	2	40-36
70%	14	41-فاكثر
100%	20	الاجمالي

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	البيان
60%	12	متوسط
10%	2	دبلوم عالي
10%	2	جامعي
15%	3	ماجستير
0%	0	دكتوراه
5%	1	أخرى
100%	20	الاجمالي

جدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	البيان
15%	3	مدير إدارة
10%	2	رئيس قسم
20%	4	رئيس مكتب
55%	11	رئيس وحدة
100%	20	الاجمالي

جدول رقم (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	البيان
%10	2	أقل من 5 سنوات
%15	3	10-5
%10	2	15-11
%10	2	20-16
%0	0	25-21
%55	11	26 فأكثر
%100	20	الاجمالي

جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية.

النسبة %	العدد	البيان
%15.0	3	3-1
%15.0	3	6-4
%0	0	9-7
%70.0	14	10 فأكثر
%100	20	الاجمالي

المبحث الخامس : خطوات بناء الأداة:

اتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات للوصول إلى تكوين مناسب للاستبانة بالشكل الذي يخدم أهداف وفروض وتساؤلات الدراسة ويؤدي إلى نتائج واقعية ودقيقة ، و تلخص هذه الخطوات في التالي :

1- تحديد الغاية من وراء أداة الدراسة :- حيث تم تحديد الأهداف الكلية من وراء تصميم الاستبانة وذلك لربط الفقرات التي تتضمنها الاستبانة بأهداف وتساؤلات الدراسة وقد كان أهداف الاستبانة تنحصر في الآتي:

أ- الحصول على آراء المستجوبين حول مدى اهتمام المنظمة بعمليات التغيير التنظيمي اللازمة لتحقيق أهدافها المرسومة مسبقا .

ب- تحديد نوع وقوة واتجاه العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي ومدى اهتمام المنظمة بثقافتها وفقا لراي الرؤساء القياديين في المنظمة والمسؤولين على اتخاذ القرار حول ذلك.

ج- معرفة مدى اهتمام المنظمة بالجانب المادي لثقافتها التنظيمية وعلاقة ذلك بنجاح ماتقوم به من تغييرات تنظيمية من خلال إجاباتهم حول المحور الذي يتضمن مجموعة من الفقرات حول بعض

مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية والتي اعتمدها الدراسة للتعبير عن قياس متغير الثقافة

التنظيمية وهي (الزري الموحد - البطاقات الوظيفية - وتصميم المكاتب) .

د- التعرف على رأى الرؤساء و القياديين في المنظمة حول ماإذا كانت المنظمة تستطيع الربط بين نجاحها في ماتقوم به من تغييرات تنظيمية وبين قدراتها على ادارة مقاومة تلك التغييرات وبين المكون الثقافي من خلال تطويعه لخدمة عمليات التغيير التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

وهذه الأهداف تلقائيا تقود إلى تحقيق أهداف الدراسة والأجابة عن تساؤلاتها .

2-تحديد عناصر القياس الخاصة بكل متغير :- وهذه الخطوة تساعد على تكوين محاور الاستبانة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة حتى تضمن الباحثة أن الستبانة تغطي كافة متغيرات الدراسة وقد تمثلت عناصر القياس في الأتي :

أ- قياسى المتغير التابع المتمثل في (نجاح التغيير التنظيمى) وذلك من خلال قياس مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها وفقا لآراء المستجوبين .

ب- قياس المتغير المستقل المتمثل في (الجانب المادي للثقافة التنظيمية) وذلك من خلال قياس ثلاث مكونات أساسية لهذا الجانب وهي: الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - وتصميم المكاتب.

ج- قياس المتغير الضمني المتمثل في (مقاومة التغيير التنظيمي) من خلال عرض أسبابه المرتبطة بعملية التغيير في حد ذاتها .

3-الصياغة المدئية ل فقرات الاستبانه :- تمت صياغة فقرات الاستبانه بالاعتماد على الخطوتين

السابقتين مع الأخذ في الاعتبار مايلي:

أ- مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بالتغير التنظيمي ، والاطلاع على أدوات القياس التي

استخدمت فيها خاصة تلك التي استخدمت الاستبانه كأداة للقياس ومحاولة الاستفادة من بعض

الفقرات القريبة من مجال الدراسة الحالية فيما يخص محور التغير التنظيمي مثل دراسة (نضال الحوامدة

وصلاح الدين الهبيج- ماجد محمد صالح سليمان وآخرون - أكثم الصرايرة وعبدالله صفوان

الرشيدي) وغيرها من الدراسات العربية والأجنبية المهمة بمجال التغير التنظيمي .

ب- مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، والاطلاع على أدوات القياس التي

استخدمها خاصة تلك التي استخدمت الاستبانه كأداة للقياس ومحاولة الاستفادة من فقراتها وتطويرها

لخدمة هذه الدراسة قدر الأمكان ومن بين هذه الدراسة دراسة (عبد اللطيف،جودة،2010 - محمد

فرج محمود،2005 - 2000) (farid Elashmawi;2000 - 2005).

ج- تكوين بعض الفقرات الخاصة بمتغير الزبي والبطاقات وتصميم المكاتب نظرا لعدم توفرها في

الأداة التي استخدمتها الدراسات السابقة و التي تم مستجها لمدة تتجاوز السنة سواء العربية أوالأجنبية

منها ، حيث حاولت الباحثة صياغت هذه الفقرات بطريقة تخدم أهداف وتساؤلات الدراسة كذلك

تخدم أهداف أداة الدراسة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى ، وقامت الباحثة بالتأكد من صلاحية هذه الفقرات من خلال عمليات الاختبار والتحكيم التي قامت بها الباحثة لأداة الدراسة والتي سيتم عرضها لاحقاً. أنظر الملحق رقم (2).

وقد تم تصميم الاستبانة مع مراعات الاعتبارات التالية :

- 1- مراعات الوضوح والبساطة في الفقرة.
- 2- صياغة الفقرات بما يناسب المقياس الخماسي لليكرت بالأفاز التالية : (موافق بشدة - موافق - لأدري - غير موافق - غير موافق بشدة).
- 3- وضع أكثر عدد ممكن من الفقرات في كل محور في التصميم المبدئ للاستبانة .
- 4- مراعاة التنوع في فقرات الاستبانة من حيث السلب والاجاب في اسلوب عرض الفقرات .
- 5- محاولة عدم الاطالة في الاستبانة ، حيث تم استبعاد الفقرات المتكررة والضعيفة والبعيدة نوعاً ما عن أهداف الأداة ، من خلال دراسة عميقة لكل فقرة وربطها بأهداف البحث وتساؤلاته .

المبحث السادس : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة : (أحمد، غنيم ، نصر، صبرى ، 2000، ص253)

قامت الباحثة باختبار أداة الدراسة بمجموعة من العمليات منها ذات الطابع الظاهري ومنها ذات

الطابع الأحصائي وهذه العمليات هي:

1- الصدق الظاهري : استغرقت هذه المرحلة حوالي خمسة أشهر متكاملة إبتداءً من شهر 10-2010 حتى شهر 2-2011 قامت خلالها الباحثة بعرض الاستبانة المنقحة تنقيح مبدئياً على عدد من المتخصصين في مجالات مختلفة تخدم البحث والجدول التالي يمثل الجول الوصفي لفئة المحكمين الذين تم الاستعانة بهم .

الجدول رقم (10) يوضح وصف المحكمين

الصفة العلمية	العدد	التخصص
أ، أ د	(6)	إدارة التغيير التنظيمي
أ، أ د	(2)	الإدارة
د	(2)	اللغة العربية
أ، أ د	(2)	طرق البحث
أ، أ د	(2)	تصميم وتقييم المناهج
أ	(2)	الإحصاء

أنظر الملحق رقم (3)

ملاحظات المحكمين :

1- أشار بعض المحكمين إلى مجموعة من الأخطاء النوعية والتي أخذتها الباحثة بعين الاعتبار وتم تداركها .

2- ركزت مجموعة من المحكمين على بعض التكرارات في الفقرات ووجود تشابه في كيفية عرض

الفقرات ، وقد قامت الباحثة بإستدراك هذا التشابه والإستغناء عن بعض الفقرات المتكررة.

3- بعض الملاحظات ركزت على التحديد الواضح والدقيق لمتغيرات الدراسة داخل بعض فقرات

وذكرها بالتحديد دون إستخدام مصطلحات معبره عنها بطريقة أخرى ، وقد تم تعديل بعض

الفقرات بناء على هذه الملاحظات ، وقامت الباحثة بوضع محور خاص بكل متغير على حدى لزيادة

توضيح متغيرات الدراسة .

4- كانت هناك ملاحظات تشير إلى عدم وجود تساوي في الفترات في بعض الفقرات الخاصة

بلمتغيرات الديمغرافية للرؤساء المستجوبين ، فيما يتعلق بطول الفترة بين الأرقام مثل سنوات العمر

والخبرة وقد تم تعديلها ووضع هذه الفقرات بطول متساوي .

5- أشار بعض المحكمين إلى المقياس المستخدم للإجابات بأنه غير صالح ، حيث كانت الباحثة

تستخدم مقياس رباعي في الاستبانة البدئية ، وقد أكد المحكمون على ضرورة استخدام المقياس

الثلاثي أو الخماسي ، وتم تعديل المقياس في الاستبانة النهائية حيث إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت

الخماسي.

6- أكد بعض المحكمين على دمج بعض الفقرات نظرا لتشابهها أحيانا، وفصل بعض منها لأنها تحمل فكرة قائمة بذاتها ويفضل أن تكون على حدى ، وذلك لخدمة أهداف البحث بشكل أفضل وحتى لا تخلق لبسا على المستجوبين .

7- أكدت بعض الآراء الخاصة بالمحكمين على ضرورة إستخدام مصطلح واحد وواضح يعبر عن كل متغير من متغيرات الدراسة التي تعرضها الاستبانة ومثلا على ذلك (البيئة المادية والثقافة التنظيمية)، (إدارين وموظفين وعاملين).

وقد أسفرت الملاحظات السابقة عن أن تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور أساسية تغطي متغيرات الدراسة ، وتوزعت فقرات الاستبانة (55) على الثلاثة محاور تلك كما هو موضح في الجدول أدناه .

8-الجدول رقم (11) يبين توزيع فقرات الاستبانة وفقا لمتغيرات الدراسة

المحور	الفقرات
نجاح التغيير التنظيمي	16-15-14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
المكون المادي الثقافة التنظيمية	-30-29-28-27-26-25-24-23-22-21-20-19-18-17 -44-43-42-41-40-39-38-37-36-35-34-33-32-31 46-45
المقاومة وأسبابها	55-54-53-52-51-50-49-48-47

2- ترجمة الاستبانة : قامت الباحثة بترجمة الاستبانة من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية نظرا لعدم قدرة أفراد المجتمع الأصلي من القراءة أو الفهم باللغة العربية ، وتمت الترجمة عن طريق شخص متخصص في إدارة الأعمال و متمكن من اللغة الإنجليزية وذلك لضمان الحفاظ على مضمون الفقرات داخل الاستبانة ، ومن ثم عرض النسخة المترجمة على شخص ذو خبرة في قواعد اللغة الإنجليزية لتدقيق الأخطاء الإملائية في الاستبانة المترجمة أنظر الملحق رقم (4،أ،ب).

3- الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة المحكمة المترجمة على عينة الاستطلاعية مختارة من المجتمع المحدد للدراسة بعد إجراء تعديلات على تلك الاستبانة وفقا لملاحظات المحكمين ، حيث بلغ حجم العينة الاستطلاعية إلى (5) أفراد تم إختيارهم بطريقة عشوائية بما يعادل 5% من الحجم الكلي للمجتمع الأصلي للدراسة البالغ (20) فردا، حيث تم توزيع (5) نسخ من الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية المختارة مباشرة ، وقد استرجعت كل النسخ الموزعة .

4- تم اجراء اختبار التواء والتفلطح على الفقرات التي تتضمنها الاستبانة الموزعة على المستجوبين في العينة الاستطلاعية وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12) معدلات الالتواء والتفلطح للعينة الاستطلاعية .

معدل التفلطح	معدل الالتواء	الفقرة
-0.612	-0.512	1- تقوم المنظمة بتغيير التقنيات المستخدمة من حين إلى آخر لمواكبة التقدم التقني .
0.313	-1.258	2- تقوم المنظمة بإحداث تغيير في إدارتها بما يجاري أهدافها الموضوعية ضمن خططها الإستراتيجية .
-3.333	0.609	3- يوجد برنامج محدد لمراجعة ودراسة الهيكل التنظيمي من حين إلى آخر بما يساهم في تحقيق أهدافها .
-0.612	-0.512	4- تستثمر المنظمة إمكانيات مالية كبيرة في تحفيز وتدريب الأفراد لضمان تحقيق الأهداف .
0.313	-1.258	5- تسعى المنظمة إلى تحسين ما تقدمه من خدمات من خلال ما تقوم به من تغييرات في التقنية المستخدمة .
-0.612	-0.512	6- المكافآت التي تمنحه المنظمة للعاملين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها .
-0.612	-0.512	7- ساهمت الإضافات التي قامت بها المنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي .
-3.000	0.000	8 - حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها تقنيات جديدة .
0.313	-1.258	9 - أصبح للمنظمة مركز تنافسي جيد بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية والهيكلية التي قامت بها مؤخرا .
-0.612	-0.512	10 - هناك وعي تام من قبل الرؤساء والمؤسسين بضرورة إجراء تعديل في الإدارات

		تتم إتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة .
-612	-512	وق .
-3.333	-609	تتم توعية الأفراد وتهيئتهم حول التقنية الجديدة قبل إدخالها .
-612	-512	يكلف أفرادا متخصصين للقيام ومتابعة التغيير في الهياكل والتقنيات .
-3.081	-315	تلجأ المنظمة للقيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق
		اء .
-612	-512	تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير
		التقنية أو الإدارات .
-612	-512	تتوفر في المنظمة القيادات اللازمة لتابعة مدى نجاح التغييرات التقنية التي
		لها .
-612	-512	لدى المنظمة زبي رسمي معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة
		العملاء والمستهلكين .
-612	-512	لدى المنظمة تصميم خاص ومعروف ومميز لمكاتبها .
.313	-1.258	لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى
		طراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
.313	-1.258	تحاول المنظمة تسخير ماتنفة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم
		لها لصالح أهدافها .
2.000	.000	تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والزي والبطاقات
-612	-512	تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة

		و الأقسام .
-612	-512	11 - يتم إتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة للسوق .
-3.333	-609	12 - يتم توعية الأفراد وتجهيزهم حول التقنية الجديدة قبل إدخالها .
-612	-512	13 - يكلف أفرادا متخصصين للقيام ومتابعة التغيير في الهياكل والتقنيات .
-3.081	-315	14 - تلجأ المنظمة للقيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق الأداء .
-612	-512	15 - تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات .
-612	-512	16 - تتوفر في المنظمة القيادات اللازمة لمتابعة مدى نجاح التغييرات التقنية التي تنفذها .
-612	-512	17 - لدى المنظمة زي رسمي معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
-612	-512	18 - لدى المنظمة تصميم خاص ومعروف ومميز لمكاتبها .
.313	-1.258	19 - لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
.313	-1.258	20 - تحاول المنظمة تسخير ماتنفة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم مكاتبها لصالح أهدافها .
2.000	.000	21 - تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والزي والبطاقات .
-612	-512	22 - تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة

3.081	.315	35 - هناك شكاوي مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل .
2.000	-1.361	36 - تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة .
-612	-512	37 - يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي .
-3.081	.315	38 - يوحي أي تعديل جديد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها .
2.000	.000	39 - تسعى المنظمة إلى تحديد شكل مميز لمكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين .
-178	.405	40 - تصميم المكتب الذي تعتمد عليه المنظمة لا يسمح بإدخال تقنيات متطورة .
5.000	2.236	41 - يتم استخدام البطاقات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة .
-1.200	.000	42 - تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات أثناء فترات الدوام الرسمي .
-3.081	.315	43 - تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
-178	-.405	44 - يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
.313	-1.258	45 - تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
-612	-512	46 - يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .

-2.407	-0.166	47 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في الإدارات والأقسام القائمة .
-0.178	0.405	48 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة .
2.000	0.000	49 - خوف الفرد من التغيير يقوده إلى رفضه .
2.000	-1.361	50 - لإختلاف خلفيات الأفراد الثقافية .
-2.407	0.166	51 - رفض التغيير لعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الخاصة به .
-2.407	0.166	52 - عدم ثقة الأفراد في مهاراتهم وقدراتهم على إستخدام التقنيات الجديدة يدفعهم إلى رفض التغيير في مجال التقنية .
-3.081	-0.315	53 - مرور المنظمة بحجارب سابقة من التغييرات التنظيمية الغير ناجحة يجعل الفرد يتردد في قبول التغييرات التنظيمية الجديدة .
-3.081	-0.315	54 - نقص روح التعاون والمشاركة بين الأفراد يحول بينهم وبين قبول التغيير .
-2.324	0.052	55 - طغيان روح الروتين وتعود الأفراد على أداء أعمالهم بصورة ثابتة وربط ذلك بنجاحهم في العمل يدعوهم إلى رفض الطرق والأساليب الجديدة لأداء تلك الأعمال .

من خلال النظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم الأتواء كلها كانت مناسبة أي تقع بين +3، -3 (أحمدغني، نصر صيري، 2000، ص25، ص28) أما فيما يخص قيم التفلطح فكانت كل الفقرات ذات معدل تفلطح مناسب فيما عدا بعض القيم كما هو في الفقرات رقم:

(35،30،14،12،3،54،53،43،41،38) وهو ما يمثل نسبة 18% من إجمالي الفقرات وهذا

تم اتخاذه في عين الاعتبار في الاستبانة النهائية .

5- اختبار الصدق والثبات للعينة الأستطلاعية: أجرت الباحثة إختبار الصدق والثبات على فقرة

الاستبانة المستخدمة في العينة الأستطلاعية المكونة من (5) مفردات باستخدام برنامج الأحصائي

(spss) وقد كانت نتيجة الاختبار اجابية حيث كانت جميع قيم ألفا (النسبة الفائية) أكبر من

00.70 كما موضح بالجدول أدناه:

جدول رقم (13) يبين إختبارالثبات لفقرات العينة الأستطلاعية.

النسبة الفائية	الفقرات
.934	1- تقوم المنظمة بتغيير التقنيات المستخدمة من حين إلى آخر لمواكبة التقدم التقني .
.933	2- تقوم المنظمة بإحداث تغيير في إداراتها بما يجاري أهدافها الموضوعة ضمن خططها الإستراتيجية .
.935	3- يوجد برنامج محدد لمراجعة ودراسة الهيكل التنظيمي من حين إلى آخر بما يساهم في تحقيق أهدافها .
.936	4- تستثمر المنظمة إمكانيات مالية كبيرة في تحفيز وتدريب الأفراد لضمان تحقيق الأهداف .
.933	5- تسعى المنظمة إلى تحسين ماتقدمه من خدمات من خلال ماتقوم به من تغييرات في التقنية المستخدمة .
.935	6- المكافآت التي تمنحه المنظمة للعاملين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها

.936	7- ساهمت الإضافات التي قامت بها المنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي.
.933	8 - حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها لتقنيات جديدة .
.933	9 - أصبح للمنظمة مركز تنافسي جيد بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية والهيكلية التي قامت بها مؤخرا .
.934	10 - هناك وعي تام من قبل الرؤساء والمؤسسين بضرورة إجراء تعديل في الإدارات والأقسام .
.934	11 - يتم إتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة للسوق .
.935	12 - يتم توعية الأفراد وتهيئتهم حول التقنية الجديدة قبل إدخالها .
.934	13 - يكلف أفرادا متخصصين للقيام ومتابعة التغيير في الهياكل والتقنيات .
.935	14 - تلجأ المنظمة للقيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق الأداء .
.934	15 - تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات .
.934	16 - تتوفر في المنظمة القيادات اللازمة لمتابعة مدى نجاح التغييرات التقنية التي تنفذها .
.934	17 - لدى المنظمة زي رسمي معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
.934	18 - لدى المنظمة تصميم خاص ومعروف ومميز لمكاتبها .
.933	19 - لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .

933.	20 - تحاول المنظمة تسخير ماتنفةة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم مكاتبها لصالح أهدافها .
933.	21 - تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والزي والبطاقات .
934.	22 - تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
937.	23 - يتعرض المخالفين لإرتداء الزي الخاص للمنظمة إلى عقوبات محددة ضمن القوانين والأوائح الخاصة بالمنظمة .
938.	24 - يلتزم العاملون والموظفون بالزي الرسمي أثناء الدوام .
935.	25 - يعتز العاملون والموظفون بالزي الموحد لأنه يحمل شعار المنظمة ويشعرهم بإتمائهم لها
934.	26 - يتم تغيير الزي الرسمس عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير في إدارتها .
934.	27 - يتم تحديد موصفات الزي المعتمد من قبل خبراء متخصصين .
935.	28 - اللون والتصميم الذي يتصف به الزي له مدلول معنوي ويؤثر في العاملين الإداريين بشكل ما .
934.	29 - تخصص ميزنيات عالية سنوية لخدمات الزي الرسمي الموحد .
935.	30 - تستغل المنظمة الرسمي الموحد في إحداث من التأثير على درجة تقبل العاملين لأي تغيير في الإدارات أو التقنيات الجديدة .
934.	31- يهتم الرؤساء بمدى إلتزام العاملون بإرتداء الزي الرسمي الموحد في محاولة لبناء مستوى

	ثقة متبادلة بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم .
.935	32 - تصميم المكاتب داخل المنظمة يعطي مجال أكبر لإنجاز الأعمال من قبل العاملين .
.935	33 - يتم تصميم المكاتب وفقا لمعايير إدارية عالمية معروفة .
.944	34 - يتم تخصيص ميزانيات عالية سنويا من قبل المنظمة لتحسين التصميم الداخلي للمكاتب .
.935	35 - هناك شكاوي مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل .
.938	36 - تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة .
.934	37 - يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي .
.945	38 - يوحى أي تعديل جديد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها .
.935	39 - تسعى المنظمة إلى تحديد شكل مثير لمكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين .
.940	40 - تصميم المكتب الذي تعتمده المنظمة لا يسمح بإدخال تقنيات متطورة .
.938	41 - يتم استخدام البطاقات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة .
.938	42 - تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات أثناء فترات العوام الرسمي .
.938	43 - تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
.934	44 - يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
.933	45 - تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر

	عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
.934	46 - يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .
.944	47 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في الإدارات والأقسام القائمة .
.944	48 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة .
.940	49 - خوف الفرد من التغيير يقوده إلى رفضه .
.933	50 - لإختلاف خلفيات الأفراد الثقافية .
.936	51 - رفض التغيير لعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الخاصة به .
.936	52 - عدم ثقة الأفراد في مهاراتهم وقدراتهم على استخدام التقنيات الجديدة يدفعهم إلى رفض التغيير في مجال التقنية .
.938	53 - مرور المنظمة بتجارب سابقة من التغييرات التنظيمية الغير ناجحة يجعل الفرد يتردد في قبول التغييرات التنظيمية الجديدة
.938	54 - نقص روح التعاون والمشاركة بين الأفراد يحول بينهم وبين قبول التغيير .
.939	55 - طغيان روح الروتين وتعود الأفراد على أداء أعمالهم بصورة ثابتة وربط ذلك بنجاحهم في العمل يدعوهم إلى رفض الطرق والأساليب الجديدة لأداء تلك الأعمال .

عدد الفقرات	عدد المفردات	القيمة الفئوية للنموذج
55	5	.937

أنظر الملحق رقم (5،أ،ب)

المبحث السابع : التطبيق النهائي لأداة الدراسة :

قامت الباحثة بإتباع الخطوات التالية في تطبيق أداة الدراسة على المجتمع المختار للدراسة :

1- بعد إجراء الاختبارات المبدئية على الاستبانة والتأكد من سلامتها من حيث ثبات فقراتها

ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف وفروض الدراسة تم وضعها في صورتها النهائية كما هو مبين

في الملحق رقم (4،أ،ب)

2- قامت الباحثة بإحضار رسالة موثقة من قسم الدراسات العليا بالجامعة موجهة إلى الاخوة

المسؤولين في المركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سميلان للحصول على الموافقة

من المؤسسة لتوزيع الاستبانة على العينة المختارة . أنظر الملحق رقم (6أ)

3- قامت الباحثة بزيارة المؤسسة عدة مرات وتم التنسيق مع أحد المسؤولين وتحديد موعدا للبدء

في التوزيع .

4- قامت الباحثة بتسليم الاستمارة بشكل مباشر إلى إحدى الأخوات المسؤولات هناك والتي

التقت بها الباحثة أكثر من مرة لتسهيل القيام بالدواقة الميدانية هناك من خلال الحصول على

مجموعة من البيانات حول المنظمة محل الدراسة ، حيث ذهبت الباحثة في وقت لاحق إلى مقر

المؤسسة في سربان وسلمت عدد (20) استبانة لتلك المسؤولة في المركز الرئيسي لمؤسسة

(TNB) بولاية نيجري سميلان وذلك وفقا للبيانات المقدمة من المؤسسة نفسها كما ميين

في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) عدد الأفراد الموزعة عليهم الاستبانة موزعين حسب الإدارات في المركز

الرئيسي لولاية نيجري سميلان بشركة (TNB)

العدد	الوحدة
9	الشؤون الإدارية
4	الشؤون المالية
7	الشؤون الفنية
20	الاجمالي

5- وبعد مرور إسبوع قامت الباحثة بزيارة المقر لتجميع النسخ الموزعة ، حيث إلتقت بالأخت المسؤولة حول هذه الأمور هناك مرة أخرى وبقيت الباحثة تنتظر في صالة الانتظار الخاصة بالمؤسسة بعد توزيع الاستبانات على المعينين لتوضيح أي غموض أو لبس حتى تضمن المصدقية والدقة ، حيث وردت بعض الأسئلة من بعض المستجوبين أثناء ملئهم للنسخ الخاصة بهم وقد تم توضيحها لهم من قبل الباحثة .

6- خلال (3 أو 4) ساعات إنتهى جميع المستجوبين والبالغ عددهم (20) فردا من ملئ

الاستبانات ، وتم تجميعها من قبل الباحثة واحدة تلو الأخرى .

7- قامت الباحثة بتقديم طلب للحصول على إقرار رسمي من المؤسسة من أن الباحثة قامت بتوزيع الاستبيانات على بعض الأفراد القيادين في المركز الرئيسي لشركة (TNB) لولاية نيجري سميلان وتجميعها منهم بعد الاجابة على فقراتها. انظر الملحق رقم (6ب)

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

- الفصل الثاني : التحليلات والمعالجات الإحصائية المستخدمة.
- المبحث الأول : تفرغ البيانات .
 - المبحث الثاني : التحليلات الأولية .
 - المبحث الثالث : التحليلات الأساسية .
 - المبحث الرابع : مناقشة النتائج الإحصائية في ضوء فرضيات الدراسة .
 - المبحث الخامس : مناقشة النتائج الإحصائية في ضوء أهداف الدراسة .

الفصل الثاني : التحليلات والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

تهديد : يعتبر هذا الفصل بمثابة العصاراة النهائية للدراسة الميدانية ، وكذلك تشكل محتويات هذا الفصل الركيزة التي ستبنى عليها النتائج النهائية ، ومقارنتها بالإطار النظري للوصول إلى النتائج العلمية المدعمة للدراسة ، حيث يحتوي الفصل على مجموعة من المباحث التي توضح أهم الاختبارات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة لقياس فرضيات الدراسة والحصول على ردود عن تساؤلاتها ، فقد اشتملت الاختبارات على اختبارات أولية مثل اختبار الثبات والاتواء والتفطح ، واختبارات أساسية مثل ، اختبار الارتباط ، والانحدار الخطي البسيط ، والانحدار الخطي المشترك ، كما تضمنت الاختبارات إيجاد التكرارات والنسب التكرارية لفقرات الاستبانة .

المبحث الأول : إجراءات تفرغ البيانات :

بعد تجميع الاستبانات قامت الباحثة بمجموعة من الخطوات اللازمة لتفرغ البيانات على جهاز الكمبيوتر ضمن البرنامج الإحصائي (spss) رقم النسخة (0.17) ، قامت الباحثة كخطوة أولية بترقيم الاستبانات المجمعة من رقم (1) إلى رقم (20) ، وبعد ذلك قامت الباحثة بإعطاء درجات لكل عبارة من عبارات المقياس المستخدم في الحصول على إجابات المستجوبين وهو المقياس الخماسي لليكرت حيث تم توزيع الدرجات على المقياس كما في الجدول أدناه :

الجدول رقم (15) يبين درجات المقياس المستخدم في الاستبانة.

موافق بشدة	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

ومن ثم قامت الباحثة بإعطاء درجات للفقرات التي يتكون منها كل بند من بنود البيانات الشخصية الموجودة في الاستبانة كما يلي:

- 1-الجنس : ذكر (1) أنثى (2)
- 2-العمر : 25-30 (1) ، 31-35 (2) ، 36-40 (3) ، 41- فأكثر (4)
- 3- المستوى التعليمي : متوسط (1) ، دبلوم (2) ، جامعي (3) ، ماجستير (4) ، دكتوراة (5) ، أخرى (6)
- 4-المستوي الوظيفي : مدير إدارة (1) ، رئيس قسم (2) ، رئيس مكتب (3) ، رئيس وحدة (4) أخرى (5)
- 5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات (1) ، 5-10 (2) ، 11-51 (3) ، 16-20 (4) ، 21-25 (5) ، 26- فأكثر (6)
- 6-الدورات التدريبية : 1-3 (1) ، 4-6 (2) ، 7-9 (3) ، 10 فأكثر (4).

وبعد ذلك تم إدخال البيانات ضمن صفحة البيانات الأولية في برنامج (SPSS) وفقا للدرجات السابقة ، و من ثم قامت الباحثة بإجراء الاختبارات الأولية لضمان مصدقية ودقة البيانات .

المبحث الثاني: التحليلات الأولية:

- اختبار الالتواء والتفلطح : أجري هذا الاختبار للكشف عن عدالة التوزيع لفقرات الاستبانة وقد كانت النتائج وفقا للجدول أدناه:
- جدول رقم (16) يبين معدلات الالتواء والتفلطح لعينة الدراسة

معدل التفلطح	معدل الالتواء	الفقرات
1.410	-1.400	1- تقوم المنظمة بتغيير التقنيات المستخدمة من حين إلى آخر لمواكبة التقدم التقني .
-0.734	-0.292	2- تقوم المنظمة بإحداث تغيير في إدارتها بما يجاري أهدافها الموضوعية ضمن خططها الإستراتيجية .
-0.031	-0.743	3- يوجد برنامج محدد لمراجعة ودراسة الهيكل التنظيمي من حين إلى آخر بما يساهم في تحقيق أهدافها .
4.504	-1.783	4- تستثمر المنظمة إمكانيات مالية كبيرة في تحفيز وتدريب الأفراد لضمان تحقيق الأهداف .
.612	-1.067	5- تسعى المنظمة إلى تحسين ما تقدمه من خدمات من خلال ما تقوم به من تغييرات في التقنية المستخدمة .
6.136	-2.118	6- المكافآت التي تمنحها المنظمة للعاملين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها .
-0.849	-0.250	7- ساهمت الإضافات التي قامت بها المنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي .
-0.609	.851	8 - حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها لتقنيات جديدة .
-0.726	.119	9 - أصبح للمنظمة مركز تنافسي جيد بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية

		والهيكلية التي قامت بها مؤخرا .
1.250	-0.766	10 - هناك وعي تام من قبل الرؤساء والمرؤسين بضرورة إجراء تعديل في الإدارات وأقسام .
1.029	-0.979	11 - يتم إتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة للسوق .
4.681	-1.764	12 - يتم توعية الأفراد وهيئتهم حول التقنية الجديدة قبل إدخالها .
-0.357	-0.194	13 - يكلف أفرادا متخصصين للقيام ومتابعة التغيير في المياكل والتقنيات .
-0.827	-0.552	14 - تلجأ المنظمة للقيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق الأداء .
0.258	-0.942	15 - تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات .
1.334	-1.048	16 - تتوفر في المنظمة القيادات اللازمة لتابعة مدى نجاح التغييرات التقنية التي تنفذها .
2.075	-1.378	17 - لدى المنظمة زي رسمي معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
0.885	-1.056	18 - لدى المنظمة تصميم خاص ومعروف ومميز لمكاتبها .
-0.303	-0.363	19 - لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
-0.008	-0.358	20 - تحاول المنظمة تسخير ماتفقة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم مكاتبها لصالح أهدافها .

-1.043	.257	21 - تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والبطاقات .
-849	-.250	22 - تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
.027	-.549	23 - يتعرض المخالفين لإرتداء الزي الخاص للمنظمة إلى عقوبات محددة ضمن القوانين والأوامر الخاصة بالمنظمة .
-.431	-.705	24 - يلتزم العاملون والموظفون بالزي الرسمي أثناء الدوام .
.704	-1.096	25 - يعتز العاملون والموظفون بالزي الموحد لأنه يحمل شعار المنظمة ويشعرهم بانتمائهم لها .
-1.047	-.185	26 - يتم تغيير الزي الرسمي عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير في إدارتها .
.999	-1.123	27 - يتم تحديد مواصفات الزي المعتمد من قبل خبراء متخصصين .
-1.001	.087	28 - اللون والتصميم الذي يتصف به الزي له مدلول معنوي ويؤثر في العاملين الإداريين بشكل ما .
2.792	-1.190	29 - تخصص ميزانيات عالية سنوية لخدمات الزي الرسمي الموحد .
1.195	-.716	30 - تستغل المنظمة الرسمي الموحد في إحداث من التأثير على درجة تقبل العاملين لأي تغيير في الإدارات أو التقنيات الجديدة .
-.862	-.603	31 - يهتم الرؤساء بمدى إلتزام العاملين بإرتداء الزي الرسمي الموحد في محاولة لبناء مستوى ثقة متبادلة بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم .
-.267	-.055	32 - تصميم المكاتب داخل المنظمة يعطي مجالا أكبر لإنجاز الأعمال من قبل العاملين .
.496	-.752	33 - يتم تصميم المكاتب وفقا لمعايير إدارية عالمية معروفة .

-1.107	-0.186	34 - يتم تخصيص ميزانيات عالية سنويا من قبل المنظمة لتحسين التصميم الداخلي للمكاتب .
-0.872	-0.053	35 - هناك شكاري مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل .
-0.828	-0.204	36 - تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة .
-0.486	-0.221	37 - يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي .
-1.112	-0.128	38 - يوحى أي تعديل جديد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها .
2.792	-1.190	39 - تسعى المنظمة إلى تحديد شكل يميز مكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين .
-1.304	0.068	40 - تصميم المكاتب الذي تعتمد المنظمة لايستسمح بإدخال تقنيات متطورة .
-1.634	0.225	41 - يتم استخدام البطاقات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة .
-0.273	-0.602	42 - تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات أثناء فترات الدوام الرسمي .
-0.846	0.328	43 - تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
0.290	-0.564	44 - يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
-1.676	0.000	45 - تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
0.896	-0.602	46 - يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب

		إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .
-1.108	-.133	47 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في الإدارات والأقسام القائمة .
-.814	.236	48 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة .
-1.407	.035	49 - خوف الفرد من التغيير يقوده إلى رفضه .
-.227	-.869	50 - لإختلاف خلفيات الأفراد الثقافية .
.069	-.437	51 - رفض التغيير لعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الخاصة به .
-.257	-.384	52 - عدم ثقة الأفراد في مهاراتهم وقدراتهم على استخدام التقنيات الجديدة يدفعهم إلى رفض التغيير في مجال التقنية .
.066	-.596	53 - مرور المنظمة بتجارب سابقة من التغييرات التنظيمية الغير ناجحة يجعل الفرد يتردد في قبول التغييرات التنظيمية الجديدة .
-.574	-.360	54 - نقص روح التعاون والمشاركة بين الأفراد يحول بينهم وبين قبول التغيير .
-.161	-.320	55 - طغيان روح الروتين وتعود الأفراد على أداء أعمالهم بصورة ثابتة وربط ذلك بنجاحهم في العمل يدعوهم إلى رفض الطرق والأساليب الجديدة لأداء تلك الأعمال .

أنظر الملحق رقم (17)

بالنظر لمعدلات الالتواء والتفطح في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم الالتواء تقع بين $3+، 3-، 3$ ،
أما فيما يتعلق بقيم التفطح نلاحظ أنه هناك بعض الفقرات معدلات تفطحها أكبر من $3+، 3-، 3$
كما هو بالنسبة للفقرات (12،4،6) وهذا يدل على تفطح هذه الفقرات وبعدها عن المستوي

الإحصائي المتعارف عليه ، ونسبة هذه الفقرات إلى باقي فقرات الاستبانة يعادل 5% من إجمالي الفقرات وهي نسبة بسيطة وهذا يدل على أن فقرات الاستبانة لها توزيع إعتدالي.

- اختبار الثبات : تم اختبار ثبات فقرات الاستبانة النهائية وذلك من خلال إيجاد النسبة الفائية لكل فقرة حيث أكد هذا الاختبار على وجود قيمة مرتفعة من الثبات لكل فقرة ، إذ كانت القيمة الفائية لجميع الفقرات أكبر من 70% حيث تراوحت قيم (ألفا) بين (923، 930) . وكذلك الحال بالنسبة لقيمة ألفا أو النسبة الفائية للنموذج ككل والتي بلغت 92% وهذا يدل على درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة وصالحة كمقياس يستخدم في تمثيل المجتمع الأصلي للدراسة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (17) يبين قيم الثبات للعينة الكلية الدراسة

القيمة الفائية	الفقرات
.923	1- تقوم المنظمة بتغيير التقنيات المستخدمة من حين إلى آخر لمواكبة التقدم التقني .
.924	2- تقوم المنظمة بإحداث تغيير في إدارتها بما يجاري أهدافها الموضوعة ضمن خططها الإستراتيجية .
.923	3- يوجد برنامج محدد لمراجعة ودراسة الهيكل التنظيمي من حين إلى آخر بما يساهم في تحقيق أهدافها .
.923	4- تستثمر المنظمة إمكانيات مالية كبيرة في تحفيز وتدريب الأفراد لضمان تحقيق الأهداف .
.925	5- تسعى المنظمة إلى تحسين ماتقدمه من خدمات من خلال ماتقوم به من تغييرات في التقنية المستخدمة .
.924	6- المكافآت التي تمنحه المنظمة للعاملين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها .

925.	7- ساهمت الإضافات التي قامت بها المنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي .
925.	8 - حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها لتقنيات جديدة .
924.	9 - أصبح للمنظمة مركزا تنافسيا جيدا بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية والميكانيكية التي قامت بها مؤخرا .
924.	10 - هناك وعي تام من قبل الرؤساء والمؤسسين بضرورة إجراء تعديل في الإدارات والأقسام .
923.	11 - يتم إتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة للسوق .
924.	12 - يتم توعية الأفراد وتجهيزهم حول التقنية الجديدة قبل إدخالها .
923.	13 - يكلف أفرادا معخصيصين للقيام ومتابعة التغيير في الهياكل والتقنيات .
925.	14 - تلجأ المنظمة للقيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق الأداء .
925.	15 - تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات .
925.	16 - تتوفر في المنظمة القيادات اللازمة لتلبية مدى نجاح التغييرات التقنية التي تنفذها .
926.	17 - لدى المنظمة زي رسمي معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
928.	18 - لدى المنظمة تصميم خاص ومعروف ومميز لمكاتبها .
925.	19 - لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
924.	20 - تحاول المنظمة تسخير مانتفحة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم مكاتبها لصالح أهدافها .
927.	21 - تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والزي والبطاقات .
924.	22 - تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
925.	23 - يتعرض المخالفون لإرتداء الزي الخاص للمنظمة إلى عقوبات محددة ضمن القوانين والأوائح الخاصة

	بالمنظمة .
.928	24 - يلتزم العاملون والموظفون بالزي الرسمي أثناء الدوام .
.927	25 - يعترف العاملون والموظفون بالزي الموحد لأنه يحمل شعار المنظمة ويشعرهم بإتمائهم لها .
.923	26 - يتم تغيير الزي الرسمي عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير في إدارتها .
.926	27 - يتم تحديد موصفات الزي المعتمد من قبل خبراء متخصصين .
.926	28 - اللون والتصميم الذي يتصف به الزي له مدلول معنوي ويؤثر في العاملين الإداريين بشكل ما .
.929	29 - تخصص ميزانيات عالية سنوية لخدمات الزي الرسمي الموحد .
.926	30 - تستغل المنظمة الرسمي الموحد في إحداث من التأثير على درجة تقبل العاملين لأي تغيير في الإدارات أو التقنيات الجديدة .
.924	31 - يهتم الرؤساء بمدى إلتزام العاملون بإرتداء الزي الرسمي الموحد في محاولة لبناء مستوى ثقة متبادلة بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم .
.925	32 - تصميم المكاتب داخل المنظمة يعطي مجال أكبر لإنجاز الأعمال من قبل العاملين .
.925	33 - يتم تصميم المكاتب وفقا لمعايير إدارية عالمية معروفة .
.928	34 - يتم تخصيص ميزانيات عالية سنويا من قبل المنظمة لتحسين التصميم الداخلي للمكاتب .
.924	35 - هناك شكاوي مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل .
.925	36 - تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة .
.924	37 - يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي .
.929	38 - يوحى أي تعديل جديد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها .
.925	39 - تسعى المنظمة إلى تحديد شكل مميز لمكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين .
.927	40 - تصميم المكاتب الذي تعتمد عليه المنظمة لايسمح بإدخال تقنيات متطورة .

929.	41 - يتم استخدام البطاقات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة .
926.	42- تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات أثناء فترات الدوام الرسمي .
927.	43- تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
923.	44 - يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
926.	45 - تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
923.	46 - يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .
928.	47 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في الإدارات والأقسام القائمة .
928.	48 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة .
927.	49 - خوف الفرد من التغيير يقوده إلى رفضه
923.	50 - لإختلاف خلفيات الأفراد الثقافية .
926.	51 - رفض التغيير لعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الخاصة به .
928.	52- عدم ثقة الأفراد في مهاراتهم وقدراتهم على استخدام التقنيات الجديدة يدفعهم إلى رفض التغيير في مجال التقنية .
930.	53 -مرور المنظمة بتجارب سابقة من التغييرات التنظيمية الغير ناجحة يجعل الفرد يتردد في قبول التغييرات التنظيمية الجديدة
928.	54 - نقص روح التعاون والمشاركة بين الأفراد يحول بينهم وبين قبول التغيير .
929.	55 - طغيان روح الروتين وتعود الأفراد على أداء أعمالهم بصورة ثابتة وربط ذلك بنجاحهم في العمل

يدعوهم إلى رفض الطرق والأساليب الجديدة لأداء تلك الأعمال .

عدد الفقرات	عدد المفردات	القيمة الفائزة للنموذج
55	20	.927

أنظر الملحق (7ب)

اختبار ثبات المحاور: قامت الباحثة باختبار ثبات كل محور على حدى للتأكد من مدى صدق وثبات الفقرات التي تتعلق بكل محور ، وذلك من خلال إيجاد القيمة الفائزة لكل فقرة ضمن المحور الذي تنتمي له كما مبين أدناه:

أ- إختبار ثبات المحور الأول (نجاح التغيير التنظيمي) ويشمل الفقرات من (1-16):

جدول رقم (18) يبين قيم الثبات للفقرات الخاصة بتغيير (نجاح التغيير التنظيمي)

القيمة الفائزة	الفقرات
.933	1- تقوم المنظمة بتغيير التقنيات المستخدمة من حين إلى آخر بواسطة التقدم التقني .
.936	2- تقوم المنظمة بإحداث تغيير في إدارتها بما يجاري أهدافها الموضوعية ضمن خططها الإستراتيجية .
.936	3- يوجد برنامج محدد لمراجعة ودراسة الهيكل التنظيمي من حين إلى آخر بما يساهم في تحقيق أهدافها .
.934	4- تستثمر المنظمة إمكانيات مالية كبيرة في تحفيز وتدريب الأفراد لضمان تحقيق الأهداف .
.938	5- تسعى المنظمة إلى تحسين ماتقدمه من خدمات من خلال ماتقوم به من تغييرات في التقنية المستخدمة .
.937	6- المكافآت التي تمنحها المنظمة للعاملين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها .

938.	7- ساهمت الإضافات التي قامت بها المنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي .
939.	8 - حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها لتقنيات جديدة .
938.	9 - أصبح للمنظمة مركزا تنافسيا جيدا بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية والهيكلية التي قامت بها مؤخرا .
936.	10 - هناك وعي تام من قبل الرؤساء والمروؤسين بضرورة إجراء تعديل في الإدارات والأقسام .
931.	11 - يتم إتخاذ القرارات الخاصة بإستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة للسوق .
936.	12 - يتم توعية الأفراد وتهيئتهم حول التقنية الجديدة قبل إدخالها .
933.	13 - يكلف أفرادا مخصصين للقيام ومتابعة التغيير في الهياكل والتقنيات .
941.	14 - تلجأ المنظمة للقيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق الأداء .
936.	15 - تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات
939.	16 - تتوفر في المنظمة القيادات اللازمة لمتابعة مدى نجاح التغييرات التقنية التي تنفذها .

عدد الفقرات	عدد المفردات	القيمة النهائية للنموذج
16	20	940

أنظر الملحق (أ8)

ب- اختبار ثبات المحور الثاني (المكون المادي للثقافة التنظيمية) ويشمل الفقرات من (17-46)

الجدول رقم (19) يبين قيم الثبات للفقرات الخاصة بمتغير (المكون المادي للثقافة التنظيمية)

القيمة الفاتئة	أفقرات
.881	17 - لدى المنظمة زي رسمي معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين
.883	18 - لدى المنظمة تصميم خاص ومعروف ومميز لمكاتبها .
.881	19 - لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
.877	20 - تحاول المنظمة تسخير ماتنفة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم مكاتبها لصالح أهدافها .
.884	21 - تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والزي والبطاقات .
.877	22 - تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
.877	23 - يتعرض المخالفين لإرتداء الزي الخاص للمنظمة إلى عقوبات محددة ضمن القوانين والأوامر الخاصة بالمنظمة .
.886	24 - يلتزم العاملون والموظفون بالزي الرسمي أثناء الدوام .
.886	25 - يعتز العاملون والموظفون بالزي الموحد لأنه يحمل شعار المنظمة ويشعرهم بانتمائهم لها .
.876	26 - يتم تغيير الزي الرسمي عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير في إدارتها .
.879	27 - يتم تحديد موصفات الزي المعتمد من قبل خبراء متخصصين .

.878	28 - اللون والتصميم الذي يتصف به الزي له مدلول معنوي ويؤثر في العاملين الإداريين بشكل ما .
.884	29 - تخصص ميزانيات عالية سنوية لخدمات الزي الرسمي الموحد .
.880	30 - تستغل المنظمة الرسمي الموحد في إحداث من التأثير على درجة تقبل العاملين لأي تغيير في الإدارات أو التقنيات الجديدة .
.875	31- يهتم الرؤساء بمدى إلتزام العاملون بإرتداء الزي الرسمي الموحد في محاولة لبناء مستوى ثقة متبادلة بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم .
.876	32 - تصميم المكاتب داخل المنظمة يعطي مجال أكبر لإنجاز الأعمال من قبل العاملين .
.877	33- يتم تصميم المكاتب وفقا لمعايير إدارية عالية معروفة .
.888	34 - يتم تخصيص ميزانيات عالية سويلا من قبل المنظمة لتحسين التصميم الداخلي للمكاتب .
.872	35 - هناك شكاوي مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل .
.874	36 - تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة .
.871	37 - يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي .
.891	38 - يوحي أي تعديل جديد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها .
.879	39 - تسعى المنظمة إلى تحديد شكل مميز لمكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين .
.884	40 - تصميم المكاتب الذي تعتمده المنظمة لايسمح بإدخال تقنيات متطورة .
.889	41 - يتم إستخدام البطاقات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة .
.888	42- تلزم المنظمة موظفيها بإستخدام البطاقات أثناء فترات الدوام الرسمي .
.885	43- تلزم المنظمة موظفيها بإستخدام البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
.878	44 - يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .

.880	45 - تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
.875	46 - يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .

عدد الفقرات	عدد المفردات	القيمة الفائية للنموذج
30	20	.884

أنظر الملحق (8ب)

ج- اختبار ثبات المحور الثاني (المقاومة وأسبابها) ويشمل الفقرات من (47-55)

الجدول رقم (20) يبين قيم الثبات للفقرات الخاصة بتغيير (مقاومة التغيير)

القيمة الفائية	الفقرات
.797	47 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في الإدارات والأنظمة القائمة .
.811	48 - عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة .
.776	49 - خوف الفرد من التغيير يقوده إلى رفضه .
.815	50 - لإختلاف خلفيات الأفراد الثقافية .
.749	51 - رفض التغيير لعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الخاصة به .
.756	52 - عدم ثقة الأفراد في مهاراتهم وقدراتهم على إستخدام التقنيات الجديدة يدفعهم إلى رفض التغيير في

	مجال التقنية .
.770	53 - مرور المنظمة بتجارب سابقة من التغييرات التنظيمية الغير ناجحة يجعل الفرد يتردد في قبول التغييرات التنظيمية الجديدة.
.791	54 - نقص روح التعاون والمشاركة بين الأفراد يحول بينهم وبين قبول التغيير .
.773	55 - طغيان روح الروتين وتعود الأفراد على أداء أعمالهم بصورة ثابتة وربط ذلك بنجاحهم في العمل بدعوتهم إلى رفض الطرق والأساليب الجديدة لأداء تلك الأعمال .

عدد الفقرات	عدد المفردات	القيمة الفائية للنموذج
9	20	.802

أنظر الملحق (8 ج)

من خلال الجداول السابقة نلاحظ من العمود الخاص بمعامل ألفا (القيمة الفائية) أن كل القيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات التي يشتملها المحور أكبر من 70% كذلك بالنسبة للقيم الفائية حيث تراوحت بين (931-993) فيما يتعلق بفقرات المحور الأول ، وتراوحت بين (-871-889). بالنسبة لفقرات المكون المادي للثقافة التنظيمية ، وفيما يتعلق بفقرات المقاومة وأسبابها فقد إنحصرت القيمة الفائية للفقرات بين (815-770) ، كذلك فيما يتعلق بالقيمة الفائية لكل محور إجمالاً فهي كانت عالية أيضاً حيث كانت القيمة الفائية لمحور نجاح التغيير التنظيمي (940)، و(884) لمحور المكون المادي للثقافة التنظيمية ، و(802) لمحور المقاومة وأسبابها .

وبناءً على ذلك وبعد التأكد من موثوقية وصلاحيّة أداة الدراسة ومحاورها وفقراتها قامت الباحثة بإجراء الاختبارات الأساسيّة حيث قامت الباحثة باستخدام إختبارات الارتباط والانحدار الخطي على إعتبار أنّها أكثر الاختبارات الإحصائية التي تناسب نوعيّة وطبيعة أهداف الدراسة وفرضياتها ، حيث أنّ الهدف العام للدراسة هو تحديد وجود علاقة بين المكون المادي لثقافة المنظمة وبين مدى نجاح المنظمة فيما تقوم به من تغييرات تنظيمية على مختلف مجالاتها ، كذلك تلك الاختبارات تساعد على توضيح نوع وقوة تلك العلاقة إن وجدت .

المبحث الثالث : التحليلات الأساسيّة : النتائج الأصليّة من جداول (SPSS) أنظر الملحق رقم (9)

بعد التأكد من صلاحية الاستبانة الموزعة وصلاحية البيانات المجمعة عن طريقها قامت الباحثة بتحديد نموذج رياضي خطي يساعد في تطبيق القسم الناجمة من التحليلات الإحصائية ، وتحديد ماذا كان النموذج الذي بنيت عليه الدراسة صالح ويحقق الهدف العام من الدراسة هو تحديد نوع وقوة وإتجاه العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وبين المكون المادي للثقافة التنظيمية كذلك الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى إختبار صحتها :

$$(y = b_0 + b_1x)$$

حيث إن : y هي نجاح التغيير التنظيمي .

x هي المكون المادي للثقافة التنظيمية .

B هي معامل x في حالة المقاومة = (0,1) أي مقاومة عالية للتغيير ، ومقاومة منخفضة للتغيير .

وبعد تحديد النموذج الأساسي للدراسة ، قامت الباحثة بتحديد أنواع الاختبارات الأساسية التي تناسب مع نوعية وطبيعة الدراسة ، وأهدافها ، والفروض المبنية عليها ، حيث إنه وبناء على طبيعة الهدف العام للدراسة والذي يحاول إيجاد العلاقة بين المكون المادي للثقافة التنظيمية وبين درجة أو مدى نجاح التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة ، فإن الاختبار المناسب للوصول إلى نتائج دقيقة بالنسبة لهذا الهدف هو إختبار (معامل الارتباط) ، حيث إن معامل الارتباط أحد الاختبارات الإحصائية التي تساعد على تحديد ماذا كان هناك وجود لعلاقة ما بين متغيرين ، كذلك تحدد نوع تلك العلاقة إن وجدت من خلال تحديد تأثير كلا المتغيرين زيادة أو نقصان ، حيث قد تكون العلاقة طردية وهذا يعني أن الارتباط موجب ، أو علاقة عكسية ويعني أن الارتباط سالب ، كذلك يمكن من خلال إيجاد معامل الارتباط تحديد قوة تلك العلاقة بين تلك المتغيرات التي تشملها الدراسة ، وكما هو معروف توجد أنواع متعددة لمعامل الارتباط ، ويتم تحديد النوع المستخدم من قبل الباحث وفقا لطبيعة المتغيرات وطبيعة المقياس المستخدم في الدراسة ، وبالنسبة للدراسة الحالية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) نظرا لأنه يناسب مع المقياس النسبي الذي تعتمده هذه الدراسة ، كذلك تم استخدام اختبار الانحدار الخطي (ANOVA) ، والانحدار الخطي مناسب في هذه الدراسة نظرا لأن الدراسة تتضمن متغير تابع واحد حيث أن إختبار الانحدار الخطي لا يقب سواء متغير تابع واحد ، كذلك يساهم في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة - في حالة تعدد المتغيرات

المستقلة - على المتغير التابع ، ومدى مساهمة المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع ، كذلك يمكن من خلال الانحدار الخطي تحديد قوة وإتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

• خطوات تطبيق اختبار الارتباط (بيرسون) ونتائجها :

كما تم التوضيح سابقاً فإن فقرات الاستبانة تم توزيعها على ثلاثة محاور تمثل متغيرات الدراسة الأساسية والتي تم إيجاد قيم المتوسطات كل منها من خلال استخدام الميزة (Tranaform) ضمن برنامج (SPSS) الإحصائي وهي الميزة التي تتيح تغيير ودمج الفقرات ضمن محاورها وذلك من خلال الأمر (Compute Variable) إي تكوين المتغيرات التي سيتم التعامل معها في الاختبارات الأساسية مثل إختبار معامل الارتباط .

جدول رقم (21) بين المتوسطات الحسابية للمتغيرات الأساسية للدراسة.

رتبة المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الأفراد
1	نجاح التغيير التنظيمي	3.8438	.76264	20
3	المكون المادي للثقافة	3.5250	.52770	20
2	المقاومة وأسبابها	3.1667	.72143	20

تدل قيم المتوسطات الخاصة بالمتغيرات في الجدول أعلاه ،على أن متغير (نجاح التغيير التنظيمي) يكون له أعلى متوسط وهو (3.8438) بانحراف معياري (.76264). يليه متغير المكون المادي للثقافة التنظيمية بمتوسط (3.5250) ثم المقاومة بمتوسط (3.1667) ، وهذا جيد حيث يدل على

أهمية كلا من المتغير الأول والثاني على إعتبارهما متغيرات أساسية في الدراسة ، في حين أن المتغير

الثالث والذي يمثل المقاومة وأسبابها فهو عبارة عن متغير دخيل ولهذا كان متوسطه أقل.

جداول رقم (22) يبين معاملات الارتباط للمتغيرات الأساسية للدراسة .

المتغيرات	نجاح التغيير التنظيمي	المكون المادي للثقافة	المقاومة وأسبابها
نجاح التغيير التنظيمي	1		
المكون المادي للثقافة	.675** .001	1	
المقاومة وأسبابها	.147 .535	.046 .846	1

■ عدم وجود علاقة .

■ علاقة قوية بإتجاه موجب (طردية) .

من الجدول أعلاه والذي يظهر مجموعة من العلاقات الارتباطية للمتغيرات نلاحظ وجود ارتباط موجب جزئي بقيمة (.675**) بين متغير (نجاح التغيير التنظيمي) في المركز الرئيسي لشركة الكهرباء في ولاية نيجري سمبيلان ومتغير (المكون المادي للثقافة التنظيمية) الذي يظهر هوية تلك المنظمة ، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (.01) ومعنى ذلك أن الزيادة في درجة الاهتمام بمكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية يقابلها زيادة في إمكانية نجاح التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة ، ولكن ليس بنفس الدرجة أو النسبة ، والعكس صحيح ، أي أن إنخفاض الاهتمام بتلك

المكونات المادية للثقافة يقابلها انخفاض في مدى نجاح التغيير الذي تقوم به تلك المنظمة ، أما فيما يتعلق بباقي معاملات الارتباط في الجدول أعلاه فهي غير دالة إحصائياً.

• اختبار الانحدار الخطي (ANOVA):

قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي لقياس الفرضيات التي تبني عليه الدراسة ، نتج عن الاختبار الجداول الآتية:

جدول الملخص وهو يوضح مدى اسهام المتغير المستقل (المكون المادي للثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (نجاح التغيير التنظيمي) ، ونلاحظ من خلال هذا الجدول نوع العلاقة في العمود (R) وهو يظهر معامل الارتباط لكلا المتغيرات ومن خلال قيمة معامل الارتباط نلاحظ العلاقة موجبة جزئية لأن قيمة معامل الارتباط تقع بين +1 و -1 بقدر معامل ارتباط (0.675a) وهذا يؤكد على العلاقة الطردية بين نجاح التغيير التنظيمي والمكون المادي للثقافة التنظيمية بالنسبة للعينه المدروسة.

الجدول رقم (23) يبين نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري .

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مربع معادن الارتباط	معامل الارتباط	المتروج
.57790	.426	.456	.675a	1

a. Predictors: (Constant), factor2

b. Dependent Variable: factor1

ومن خلال الجدول الخاص بتحليل التباين (بي) (ANOVA) المبين أدناه نلاحظ أن قيمة الخطأ في الفرضية (sig) يساوي (.001a) وهو أقل من (.05). وهذا يعني وجود علاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وبين المكون المادي للثقافة التنظيمية .

جدول رقم (24) يبين تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في إختبار فرضيات الدراسة .

النسبة الفائية (مستوى الدلالة)	الفاء الإحصائية المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.001a	15.089	5.039	1	5.039	الانحدار الخطي
		.334	18	6.011	الخطأ المعياري
			19	11.051	المجموع

-التنبؤ ثابت X- نجاح التغيير التنظيمي.

-المتغير المستقل - Y المكون المادي للثقافة التنظيمية.

من خلال جدول المعاملات الموضح أدناه يمكن تحديد إتجاه العلاقة بالنظر إلى قيم (بيتا) حيث نلاحظ أن إتجاه العلاقة موجب لأنها أكبر من (-1)، أي أن العلاقة طردية بين نجاح التغيير التنظيمي والمكونات المادية للثقافة التنظيمية .

الجدول رقم (25) يبين نتائج تحليل الانحدار لعناصر المتغير المستقل (المكون المادي للثقافة التنظيمية)

النسبة الفائية نسبة الدلالة	تي	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	بي	
.657	.451	.895	.404	ثابت
.001	3.884		.976	المكون المادي للثقافة التنظيمية

-المتغير التابع. نجاح التغيير التنظيمي

إن الاختبارات السابقة تحاول توضيح العلاقة بين كل من نجاح التغيير التنظيمي والمكون المادي للثقافة التنظيمية والذي كانت مؤشرات قياسه في هذه الدراسة العناصر الثلاثة وهي (الزبي الموحد - البطاقات الوظيفية - والتصميم المكاتب) ، وذلك بشكل مباشر دون وجود عامل ضمني ، أو وسيط وهو المقاومة (X) ، غير أن الحديث عن التغيير التنظيمي وكما تم التوضيح في الفصول السابقة لا يخلو من الحديث عن المقاومة التي تواجه ذلك التغيير أيما كان مجاله ، حيث أنه أينما وجد التغيير التنظيمي وجدت المقاومة أيما كانت أسبابها وأشكالها ، وعلى ذلك فإن نموذج الدراسة الذي يتم من خلاله تحديد المتغيرات يفترض وجود متغير ثالث ضمني وهو المقاومة ، فالمقاومة وأسبابها وأشكالها تمثل الضلع الثالث لنموذج الدراسة لما لها من علاقة وثيقة جدا مع التغيير ومستويات نجاحه كما أشارت له العديد من الدراسات في مجالات السلوك التنظيمي والتغيير

التنظيمي كما في دراسة (عواد 2001 - الأبراهيم 2008 - الحربي 2008) وغيرها من الدراسات التي أشارت إلى العلاقة بين المقاومة وأسبابها وأشكالها من جهة ومدى نجاح المنظمة فيما تقوم به من تغييرات تنظيمية من جهة أخرى .

وبناء على ذلك ولتطبيق النموذج المقترح وهو $(y = b_0 + b_1x)$ والذي يعبر عن الأهداف والفرضيات الموضوعية في الدراسة ، قامت الباحثة بإجراء الاختبارات السابقة لتحديد نوع وقوة العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وبين المكون المادي للثقافة التنظيمية مع إدخال المتغير الثالث وهو مقاومة التغيير لتحديد العلاقة في ضوء ذلك المتغير الذي هو يفرض نفسه في الواقع من خلال وجود التغيير التنظيمي أساساً وذلك من خلال الارتباط والانحدار لهذه المتغيرات في صورة كلية غير مجزئة .

وفي هذه خطوة قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي لتحديد نوع وقوة واتجاه العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي والمكون المادي للثقافة التنظيمية في حالة وجود مقاومة فعلية قوية من خلال إعطاء قيمة حقيقية صحيحة للمقاومة تعبر عن وجود مقاومة قوية ، وإيجاد قيمة الانحدار لتحديد نوع واتجاه تلك العلاقة في حالة وجود مقاومة ذات مستوى منخفض من خلال إعطاء قيمة صغيرة للمقاومة مساوية للصفر والجدول أدناه توضح ذلك

الجدول رقم (26) يبين نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري لإختبار

صحة النموذج في حالة عزل المتغير الملازم (المقاومة) $I=1$

Durbin-Watson Statistic		الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط	نموذج
العامل المحدد	العامل الغير محدد				العامل المحدد	1
$Z \sim 1.00$	$Z=1$.57073	.067	.145	$Z \sim 1.00$	
.999	1.001				.971 .381a	

-التنبؤ ثابت -X نجاح التغيير التنظيمي.

-تستند الإحصائيات فقط على الحالات التي فيها $I=Z$

-المتغير المستقل - Y المكون المادي للثقافة التنظيمية .

الجدول أعلاه يشير إلى ادخال المتغير الضمني (الملازم) على متغيرات الاختبار بقيمة حقيقة صحيحة

($Z=1$) وهذا يعني مستوى مرتفع من المقاومة، ومن خلال الجدول ANOVA(b,c) وبالنظر

لقيمة (Sig) وهي تعبر عن (النسبة المئوية المحسوبة) نلاحظ أنها أكبر من 0.05. حيث كانت

(.199). وهذا ذو دلالة إحصائية على عدم وجود علاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وبين المكون

المادي للثقافة التنظيمية في حالة وجود مستوى مرتفع للمقاومة بأشكالها وأسبابها المختلفة .

الجدول رقم (26) يبين نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري لإختبار

صحة النموذج في حالة عزل المتغير الملزم (المقاومة) $I=1$

Durbin-Watson Statistic		الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط	النموذج
العامل المحدد	العامل الغير محدد	.57073	.067	.145	العامل الغير محدد $Z \sim 1.00$	1
$Z \sim 1.00$	$Z=1$					
.999	1.001				.971	381a

-التنبؤ ثابت X - نجاح التغيير التنظيمي.

تستند الإحصائيات فقط على الحالات التي فيها $I=Z$

-المتغير المستقل Y - المكون المادي للثقافة التنظيمية.

الجدول أعلاه يشير إلى ادخال المتغير الضمني (الملزم) على متغيرات الاختبار بقيمة حقيقة صحيحة

($Z=1$) وهذا يعني مستوى مرتفع من (المقاومة)، ومن خلال الجدول ANOVA(b,c) وبالنظر

لقيمة (Sig) وهي تعبر عن (النسبة المئوية الحسوبة) نلاحظ أنها أكبر من 0.05. حيث كانت

(.199). وهذا ذو دلالة إحصائية على عدم وجود علاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وبين المكون

المادي للثقافة التنظيمية في حالة وجود مستوى مرتفع للمقاومة بأشكالها وأسبابها المختلفة .

الجدول رقم (27) يبين تحليل التباين المشترك ($ANOVA^{bc}$) بين المتغير التابع (نجاح التغيير) وبين

المتغير المستقل (المكون المادي للثقافة) بعد عزل المتغير الملازم (المقاومة) $I=$

النسبة الفائية (مستوى الدلالة)	الفاء الإحصائية المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.199a	1.867	.608	1	.608	الانحدار الخطي
		.326	11	3.583	الخطأ المعياري
			12	4.191	المجموع

-التنبؤ ثابت X نجاح التغيير التنظيمي.

-المتغير المستقل Y المكون المادي للثقافة التنظيمية .

-اختيار الحالات التي فيها $I = z$

ولتطبيق ذلك على النموذج الخاص بالدراسة لا بد من تحديد قيمة المعاملات من الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يبين نتائج تحليل انحدار المتغير المستقل (المكون المادي للثقافة) على المتغير

التابع (نجاح التغيير التنظيمي) في حالة عزل المتغير الملازم (المقاومة) $I=$

النسبة الفائية نسبة الدلالة	تي	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	بي	
.065	2.053	الخطأ المعياري	1.191	ثابت
.199	1.366	بي	.443	نجاح التغيير التنظيمي

-المتغير المستقل Y المكون المادي للثقافة التنظيمية .

-اختيار الحالات التي فيها $I = z$

ومن خلال قيمة (B) نطبق العلاقة الخطية ($y = b_0 + b_1x$) من خلال التعويض عن قيمة (B)

الموجودة في جدول المعاملات أعلاه كما يالي :

$$(y = 2.445 + 0.443x)$$

فمن خلال النظر إلى قيمة النسبة الفائية نلاحظ أن النموذج الرياضي السابق غير صالح لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها في ظل وجود مستوى مرتفع من المقاومة أثناء القيام بعملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة قيد الدراسة ، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وبين المكون المادي للثقافة التنظيمية في حالة وجود مقاومة عالية من قبل الأفراد داخل المنظمة إتجاه ذلك التغيير .

ولإختبار سلامة النموذج في حالة وجود مستوى منخفض من المقاومة أثناء التغيير التنظيمي وذلك من خلال فرض قيمة ($Z=0$) نلاحظ أن النسبة الفائية المحسوبة أقل من النسبة الفائية المعنوية (0.05) حيث كانت تعادل (0.000) وهذا يدل على أن النموذج الرياضي المفترض صالح لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة في حالة وجود مستوى منخفض للمقاومة أثناء التغيير ، وهذا يشير إلى وجود دلالة إحصائية على العلاقة بين نجاح التغيير وبين المكون المادي للثقافة التنظيمية في حالة وجود مستوى منخفض من مقاومة الأفراد للتغيير الذي تقوم به المنظمة في تلك الفترة والجداول أدناه توضح ذلك .

الجدول رقم (29) يبين نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري لإختبار

صحة النموذج في حالة عزل المتغير الملائم (المقاومة) $O=0$

Durbin-Watson Statistic		الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط	النموذج
العامل الغير محدد	العامل المحدد	.24105	.932	.944	العامل الغير محدد	1
$Z \sim 0.00$	$Z=0$				المحدد	
1.080	.902				$Z \sim 0.00$	
					$Z=0$	
					.381	
					.971a	

-التنبؤ ثابت - X نجاح التغيير التنظيمي.

-تستند الإحصائيات فقط على الحالات التي فيها $O=Z$

-المتغير المستقل - Y المكون المادي الثقافة التنظيمية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الجدول رقم (29) يبين نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري لإختبار صحة النموذج في حالة عزل المتغير الملازم (المقاومة) $O=0$

Durbin-Watson Statistic		الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط	النموذج
العامل المحدد	العامل الغير محدد	.24105	.932	.944	العامل المحدد	1
$Z \sim 0.00$	$Z=0$				العامل الغير محدد	
1.080	.902				$Z \sim 0.00$	
					$Z=0$	
					.381	.971a

-التنبؤ ثابت -X نجاح التغيير التنظيمي.

-تستند الإحصائيات فقط على الحالات التي فيها $Z=0$

-المتغير المستقل - Y المكون المادي الثقافة التنظيمية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الجدول رقم (30) يبين تحليل التباين المشترك (ANOVA) بين المتغير التابع (نجاح التغيير) وبين

المتغير المستقل (المكون المادي للثقافة) بعد عزل المتغير الملازم (المقاومة) $0=$

النسبة الفئوية (مستوى الدلالة)	الفاء الإحصائية المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.000a	83.797	4.869	1	4.869	الانحدار الخطي
		.058	5	.291	الخطأ المعياري
			6	5.160	المجموع

- التنبؤ ثابت X - نجاح التغيير التنظيمي.
- المتغير المستقل Y - المكون المادي للثقافة التنظيمية .
- اختيار الحالات التي فيها $Z = 0$

الجدول رقم (31) يبين نتائج تحليل إنحدار المتغير المستقل (المكون المادي للثقافة) على المتغير

التابع (نجاح التغيير التنظيمي) في حالة عزل المتغير الملازم (المقاومة) $0=$

النسبة الفئوية نسبة الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	بي	
.017	-3.533	.624	-2.204	ثابت
.000	9.154	.187	1.710	نجاح التغيير التنظيمي

-المتغير المستقل Y - المكون المادي للثقافة التنظيمية .

-اختيار الحالات التي فيها $Z = 0$

$$y = -2.204 + 1.710x$$

المبحث الرابع : مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة : (النتائج الأصلية لبرنامج (SPSS) أنظر الملحق

رقم 10، ب)

بنيت الدراسة على ثلاث فرضيات من الفرضيات البديلة والتي تؤكد على وجود الظاهرة ، كذلك كانت الفرضيات غير موجهة ، حيث افترضت وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين متغيرات الدراسة دون تحديد نوع وقوة واتجاه تلك العلاقة ، وهذا مايسمى بالفرضية البديلة الغير موجهة ، وقد صيغته فرضيات الدراسة في هذه الحالة نظرا لوجود دراسات سابقة ترجح أو تقود إلى صياغة الفروض في في هذه الصورة ، وقد استخدمت الباحثة اختبار مقارنة المتوسطات من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي لإظهار النتائج التي تتعلق ببعض الفرضيات والتأكيد على نتائج بعض الفرضيات الأخرى وقد كانت نتائج اختبار مقارنة المتوسطات الخاصة بكل فرضية كما يلي:

1-الفرضية الأولى : وتنص هذه الفرضية على وجود دلالة إحصائية تشير إلى مستوى إهتمام

عالي من قبل المنظمة محل الدراسة بإنجاز تغييرات تنظيمية في مختلف المجالات لضمان تحقيق

الأهداف .

الجدول رقم (32) بين قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى اهتمام المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان بالتغيير التنظيمي .

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
1.22	3.85	1- تقوم المنظمة بتغيير التقنيات المستخدمة من حين إلى آخر لمواكبة التقدم التقني .
.69	4.20	2- تقوم المنظمة بإحداث تغيير في إدارتها بما يجاري أهدافها الموضوعية ضمن خططها الإستراتيجية .
1.18	3.85	3- يوجد برنامج محدد للمراجعة ودراسة الشكل التنظيمي من حين إلى آخر بما يساهم في تحقيق أهدافها .
.98	4.15	4- تستثمر المنظمة إمكانيات مالية كبيرة في تحسين وتدريب الأفراد لضمان تحقيق الأهداف .
1.26	3.85	5- تسعى المنظمة إلى تحسين ما تقدمه من خدمات من خلال ما تقوم به من تغييرات في التقنية المستخدمة .
.96	4.25	6- المكافآت التي تمنحها المنظمة للعاملين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها .
.91	3.90	7- ساهمت الإضافات التي قامت بها المنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي .
.75	3.60	8- حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها لتقنيات جديدة .

0.86	3.70	9 - أصبح للمنظمة مركزا تنافسيا جيدا بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية والهيكلية التي قامت بها مؤخرا .
1.01	3.75	10 - هناك وعي تام من قبل الرؤساء والمؤسسين بضرورة إجراء تعديل في الإدارات والأقسام .
1.14	3.60	11 - يتم إتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة للسوق .
0.96	4.10	12 - يتم توعية الأفراد وتميئتهم حول التقنية الجديدة قبل إدخالها .
0.83	3.80	13 - يكلف أفرادا متخصصين للقيام ومتابعة التغيير في الهياكل والتقنيات .
1.39	3.40	14 - تلجأ المنظمة للقيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق الأداء .
1.26	3.70	15 - تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحده المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات .
1.05	3.80	16 - تتوفر في المنظمة القيادات اللازمة لمتابعة مدى نجاح التغييرات التقنية التي تنفذها .

من خلال الجدول الذي يبين متوسطات الفقرات من (1-16) وهي الفقرات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي ، نلاحظ أن قيم متوسطات الفقرات تراوحت بين (3.40-4.25) وبذلك تكون جميع قيم متوسطات الفقرات من (1-16) قريبة من المعدل الإحصائي العام للمتوسط الحسابي (5)،

وهي قيم جيدة تدل على وجود مستوى اهتمام عالي من قبل المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان ، وهذا يثبت الفرضية الأولى ، كما يشير الجدول اعلاه إلى معدلات انحراف معياري لتلك الفقرات تتراوح بين (0.69-1.399) وهي قيم تقترب من الواحد الصحيح وهو معدل جيد للانحراف المعياري لتلك الفقرات .

2- الفرضية الثانية : وهي تنص على وجود دلالة إحصائية تشير إلى وجود مستوى إهتمام عالي من قبل المنظمة محل الدراسة بعناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية التي حدتها الدراسة والمتمثلة في (الزي الموحد -البطاقات الوظيفية -تصميم المكاتب) خاصة أثناء فترات التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة المدروسة ، وللتأكد من هذه الفرضية تم إجراء اختبار المتوسطات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (33) أدناه.

الجدول رقم (33) يبين ومدى إهتمام المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان بالمكون المادي للثقافة التنظيمية عامة وأثناء فترات التغيير خاصة .

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
1.08	3.65	17- لدى المنظمة زي رسمي معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
1.20	3.75	18- لدى المنظمة تصميم خاص ومعروف ومميز لمكاتبها .
.85	3.90	19- لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
.81	3.85	20- تحاول المنظمة تسخير ماتنفة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم مكاتبها لصالح أهدافها .
.74	3.85	21- تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والزي

والبطاقات .		
.91	3.90	22- تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
1.11	3.25	23- يتعرض المخالفين لإرتداء الزي الخاص للمنظمة إلى عقوبات محددة ضمن القوانين واللوائح الخاصة بالمنظمة .
1.31	3.60	24- يلتزم العاملون والموظفون بالزي الرسمي أثناء الدوام .
1.10	3.80	27 - يتم تحديد وصفات الزي المعتمد من قبل خبراء متخصصين .
.95	3.80	29 - تخصص ميزانيات عالية سنوية لخدمات الزي الرسمي الموحد .
.80	3.70	32- تصميم المكاتب داخل المنظمة يعطي مجال أكبر لإنجاز الأعمال من قبل العاملين .
1.05	3.55	33- يتم تصميم المكاتب وفقا لمعايير إدارية عالمية معروفة .
1.20	2.90	34 - يتم تخصيص ميزانيات عالية سنويا من قبل المنظمة لتحسين التصميم الداخلي للمكاتب .
1.60	2.60	41 - يتم إستخدام البطاقات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة .
1.14	3.55	42- تلزم المنظمة موظفيها بإستخدام البطاقات أثناء فترات الدوام الرسمي .

توضح نتائج الجدول الخاص بمتوسطات الفقرات التي تشير إلى مستوى اهتمام المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سمبلان بالمكون المادي للثقافة التنظيمية عامة وأثناء فترات التغيير خاصة ، إلى وجود مستوى إهتمام عالي حيث كانت جميع القيم تقترب من المعدل العام للمتوسط الحسابي (5) إذ تراوحت قيم المتوسطات بين (2.60-3.90) ، وأشارت القيم الناتجة إلى معدل إيجابي لإنحرافات الفقرات ذات العلاقة حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري لتلك الفقرات ما بين (.74-1.60) وهي معدلات تقترب من (1) الصحيح ، وهذا إن دل فإنما يدل على أهمية التغيير التنظيمي

في حياة المنظمة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة كلا من (البليوي ، 2005 و عواد 2001)

3-الفرضية الثالثة : تنص الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية المتمثلة في (الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب) مستوى نجاح التغيير التنظيمي .

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء كلا من اختبار الارتباط ، واختبار الانحدار الخطي وقد أكدت نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المجمعة من فئة المستجوبين في المركز الرئيسي لمؤسسة الكهرباء بالولاية التاسعة في ماليزيا بالنسبة لهذه الفرضية ، على أنه هناك علاقة طردية موجبة في حالة وجود مستوى منخفض من المقاومة ، وهذا ما أثبتته جدول معاملات الارتباط ، كذلك الانحدار الخطي من خلال جدول (ANOVA bc) بالنظر إلى قيمة النسبة الفائية (Sig) ، ولتأكيد تلك النتائج قامت الباحثة بإيجاد متوسطات الفقرات الخاصة .

الجدول رقم (34) يبين المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بنوع واتجاه العلاقة بين نجاح التغيير ، وعناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية .

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
1.16	4.00	25- يعتز العاملون والموظفون بالزي الموحد لأنه يحمل شعار المنظمة ويشعرهم بانتمائهم لها .
1.22	3.35	26- يتم تغيير الزي الرسم عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير في إدارتها .

0.91	3.75	28- اللون والتصميم الذي يتصف به الزي له مدلول معنوي ويؤثر في العاملين الإداريين بشكل ما .
0.75	3.95	30- تستغل المنظمة الرسمي الموحد في إحداث من التأثير على درجة تقبل العاملين لأي تغيير في الإدارات أو التقنيات الجديدة .
1.10	3.80	31- يهتم الرؤساء بمدى التزام العاملون بارتداء الزي الرسمي الموحد في محاولة لبناء مستوى ثقة متبادلة بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم .
1.33	2.90	35- هناك شكاوي مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل .
1.29	3.10	36- تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة .
1.19	3.20	37- يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي .
1.34	2.85	38- يوحى أي تعديل جيد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها .
0.95	3.80	39- تسعى المنظمة إلى تحديد شكل مميز لمكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين .
1.30	2.60	40- تصميم المكاتب الذي تعتمده المنظمة لا يسمح بإدخال تقنيات متطورة .
0.99	3.45	43- تلزم المنظمة موظفيها باستخدام البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
1.08	3.65	44- يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
0.85	4.00	45- تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
1.03	3.70	46- يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (34) يتبين أن نتائج قيم المتوسطات للفقرات الخاصة بالفرضية الثالثة تأكد على وجود علاقة بين ما يحققه المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سمبلان من تغييرات تنظيمية وبين ما يعتمد منه من عناصر تشكل المكون المادي للثقافة التنظيمية التي يسعى إلى تعزيزها على المستوى الداخلي والخارجي ، إذ أشارت قيم المتوسطات إلى معدلات جيدة حيث تراوحت بين (2.60-4.00) ، وبالنظر إلى العمود الذي يظهر قيم الانحرافات المعيارية لتلك الفقرات نلاحظ أن مستوى تلك القيم كان مقارب لـ(1) الصحيح وهي قيم تعتبر جيدة وفقا للمقاييس الإحصائية .


4- الفرضية الرابعة : وجود دلالة إحصائية على العلاقة بين مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية التي تعرضها الدراسة وهي (الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب) ، ومستوى المقاومة بأشكالها وأسبابها التي قد تحدث أثناء فترة التغيير، على اعتبار أن المقاومة ظاهرة ملازمة لعمليات التغيير التنظيمي ، وعلى ذلك يمكن استخدام تلك المكونات المادية للثقافة التنظيمية في الحد من أشكال مقاومة التغييرات التنظيمية المختلفة ومن ثم القيام بتغيير تنظيمي ناجح .

ولإختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بتطبيق ذات الاختبارات السابقة (الارتباط ، والانحدار الخطي) وقد أكدت النتائج على عدم وجود علاقة مباشرة بين المكون المادي للثقافة التنظيمية وبين مقاومة التغيير التنظيمي الذي قد تقوم به المنظمة قيد الدراسة في فترة من الفترات ، وهذا ما دلل عليه نتائج

جدول معاملات الارتباط رقم (28،31)، غير أن وجود مقاومة ذات مستوى منخفض يسمح للمنظمة من الاستفادة من المكونات المادية للثقافة التنظيمية في دعم عمليات التغيير التي تقوم بها في وقت ما وهذا ما أكدته إختبار الانحدار الخطي من خلال جدول (ANOVA bc) عندما ($Z=0$) ، بينما وجود المقاومة بأي شكل من أشكالها ولأي سبب كان ، بدرجة كبيرة يعيق من تحقيق تلك الاستفادة ، حيث تدل النتائج على عدم وجود علاقة بين نجاح التغيير وبين المكونات المادية للثقافة التنظيمية المتمثلة في (الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب) والتي تعتمد عليها الدراسة كمؤشر لقياس هذا التغيير (المكون المادي للثقافة التنظيمية) وهذا يظهر بوضوح من خلال جدول (ANOVA bc) عندما ($Z=1$) .

الجدول (35) يبين معاملات الارتباط بين عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير

المتغيرات	المكون المادي للثقافة	المقاومة وأسبابها
المكون المادي للثقافة	1	
المقاومة وأسبابها	.046	.846

عدم وجود علاقة 

تدل قيمة الارتباط في الجدول الذي يظهر المصفوفة الارتباطية على عدم وجود علاقة ظاهرة بين عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية وبين مستوى وأشكال المقاومة التي يبديها الأفراد للتغيير في

المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان ، حيث لم تظهر في المصفوفة الارتباطية أي دالة إحصائية تشير إلى أي علاقة بينهما سوي عند مستوى دلالة (0.05) او عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد النتائج الواردة في جداول تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري لإختبار صحة النموذج في حالة عزل المتغير الملائم (المقاومة) رقم (26-29).

جدول رقم (36) يبين المتوسطات الحسابية لمتغير (المكون المادي للثقافة) و(المقاومة وأسبابها)

عدد المقدرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
20	.52770	3.5250	المكون المادي للثقافة
20	.72143	3.1667	المقاومة وأسبابها

المبحث الخامس : مناقشة نتائج التحليلات الإحصائية في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة:

(النتائج الأصلية لبرنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (11)

في هذا الجزء تحاول الباحثة تسليط الضوء بشكل مباشر على كل هدف و تساؤل من الأهداف والتساؤلات التي تبناها الدراسة وذلك من خلال المحاور التي تتضمنها الاستبانة والتي تمثل متغيرات الدراسة الأساسية ، وقد اعتمدت الباحثة على اختبارات النسب التكرارية في مناقشة بعض الأهداف والتساؤلات التي يناسبها مثل هذا النوع من الاختبارات ، إلى جانب الاختبارات الإحصائية السابقة التي تم الإشارة لها (الارتباط ، والانحدار الخطي) .

وقد حاولت الباحثة إيجاد عدد ونسب التكرارات لإجابة المستجوبين حول بعض الأسئلة الخاصة

بقياس بأهمية التغيير التنظيمي في المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان وقد كانت كما

موضحة في الجدول أدناه .

جدول رقم (37) التكرارات والنسب التكرارية لإجابات أفراد العينة حول أهمية التغيير التنظيمي

ومدى إهتمام المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان بعملية التغيير التنظيمي

الاحتمال	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	النسبة %	الوصف
20	2	1	1	10	6	التكرار	1- تقوم المنظمة بتغيير التقنيات المستخدمة من حين إلى آخر لمواكبة التقدم التقني .
%100	10	5	5	50	30	النسبة %	
20	0	0	3	10	7	التكرار	2 تقوم المنظمة بإحداث تغيير في إدارتها بما يجاري أهدافها الموضوعة ضمن خططها الإستراتيجية .
%100	0	0	3	10	7	النسبة %	
20	1	1	6	4	8	التكرار	3 يوجد برنامج محدد لمراجعة ودراسة الهيكل التنظيمي من حين إلى آخر بما يساهم في تحقيق أهدافها .
%100	5	5	30	20	40	النسبة %	
20	1	0	2	9	8	التكرار	4 تستثمر المنظمة إمكانيات مالية كبيرة في تحفيز وتدريب الأفراد لضمان تحقيق الأهداف .
%100	5	0	10	45	40	النسبة %	
20	2	0	5	5	8	التكرار	5 تسعى المنظمة إلى تحسين ماتقدمه من خدمات من خلال ماتقوم به من تغييرات في التقنية المستخدمة .
%100	10	0	25	25	40	النسبة %	
20	1	0	7	7	5	التكرار	10 هناك وعي تام من قبل الرؤساء والمرووسين بضرورة إجراء تعديل في الإدارات والأقسام .
%100	5	0	35	35	25	النسبة %	
20	2	0	6	8	4	التكرار	11 يتم إتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التقنيات الجديدة بناء على دراسة دقيقة للسوق .
%100	10	0	30	40	20	النسبة %	
20	1	0	2	10	7	التكرار	12 يتم توعية الأفراد وتهيئتهم حول

النسبة %	35	50	10	0	5	%100	التقنية الجديدة قبل إدخالها .
التكرار	4	9	6	1	0	20	13- يكلف أفرادا متخصصين للقيام ومتابعة التغيير في الهياكل والتقنيات .
النسبة %	20	45	30	5	0	%100	14 تلجأ المنظمة القيام بتغيير في التقنية أو الإدارات في حالة ظهور مشاكل تعوق الأداء .
التكرار	5	6	4	2	3	20	16 تتوفر في المنظمة القدرات اللازمة لمتابعة مدى نجاح التغييرات التقنية التي تنفذها .
النسبة %	25	30	20	10	15	%100	التكرار
التكرار	5	9	4	1	1	20	النسبة %
النسبة %	25	45	20	5	5	%100	إجمالي
%	67=N %30.454	87=N %39.545	46=N %20.909	6=N %2.72	14=N %6.36	220 %100	التكرارات (N=220)*11

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة أكدوا على أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سمبيلان من خلال إجاباتهم على الفقرات التي تشير إلى ذلك ، حيث بلغ عدد الأجابات على الفقرات بالموافقة بشدة (67) بنسبة (30.45%) وبلغ عدد الاجابات بالموافقة فقط (87) بنسبة (39.54%) ، وذلك من إجمالي الأجابات عن (11) الفقرة الخاصة بهذه الناحية ، وهذا يدل على أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة قيد الدراسة وإهتمامها بعملية التغيير في حد ذاتها وفقا لإستراتيجيات مختلفة ، وهذا ماسعت الباحثة إلى إظهاره من خلال الهدف الأول لهذه الدراسة .

جدول رقم (38) التكرارات والنسب التكرارية لإجابات أفراد العينة حول مدى نجاح المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سمبلان في تحقيق أهدافه من خلال أحداث التغيير التنظيمي المطلوب

الرقم	موافق بشدة	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق بشدة	الإجمالي	
6- المكافآت التي تمنحه المنظمة للعمالين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها .	9	9	1	0	1	20	التكرار
	45	45	5	0	5	%100	النسبة %
7- ساهمت الإضافات التي قامت بها المنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي .	6	7	6	1	0	20	التكرار
	30	35	30	5	0	%100	النسبة %
8- حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها التقنيات جديدة .	3	6	11	0	0	20	التكرار
	15	30	55	0	0	%100	النسبة %
9- أصبح للمنظمة مركز تنافسي جيد بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية والهيكلية التي قامت بها مؤخرا .	4	7	8	1	0	20	التكرار
	20	35	40	5	0	%100	النسبة %
15- تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات .	6	7	4	1	2	20	التكرار
	30	35	20	5	10	%100	النسبة %
إجمالي التكرارات (20*5(N=100)	28=N	36=N	30=N	3=N	3=N	100	%
	%28	%36	%30	%3	%3	%100	

الجدول أعلاه يبين نسب وتكرارات آراء المستجوبين حول مدى تحقيق المنظمة قيد الدراسة لأهدافها التي اتخذت من أجلها التغيير ، وإستنادا إلى العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التغيير التنظيمي أداة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاتها ، وعلى ذلك فإن نجاح المنظمة قيد الدراسة في تحقيق أهدافها يدل على نجاح المنظمة في عملية التغيير التنظيمي المتخذ من أجل تحقيق تلك الأهداف ، وبالنظر إلى إجمالي التكرارات والنسب التكرارية لردود أفراد العينة المختارة في المركز الرئيسي

جدول رقم (38) التكرارات والنسب التكرارية لإجابات أفراد العينة حول مدى نجاح المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان في تحقيق أهدافه من خلال أحداث التغيير التنظيمي المطلوب

الاجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	النسبة %	التكرار	الفترة
20	1	0	1	9	9	45%	6	6- المكافآت التي تمنحه المنظمة للعاملين ساهمت في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها .
20	0	1	6	7	6	30%	7	7- ساهمت الإضافات التي قامت بها لمنظمة في إدارتها وأقسامها في تقليل من مستوى الشكاوي .
20	0	0	11	6	3	15%	8	8- حققت المنظمة معدلات أقل في التكاليف الكلية بعد إدخالها لتقنيات جديدة .
20	0	1	8	7	4	20%	9	9- أصبح للمنظمة مركز تنافسي جيد بين المنظمات المنافسة بعد الإضافات التقنية والهيكلي التي قامت بها مؤخرا .
20	2	1	4	7	6	30%	15	15- تمثل الأهداف المحور الأساسي الذي تحدد المنظمة بناء عليه مدى حاجتها لتغيير في التقنية أو الإدارات .
100 %100	3=N %3	3=N %3	30=N %30	36=N %36	28=N %28	%	20*5(N=100)	إجمالي التكرارات

الجدول أعلاه يبين نسب وتكرارات آراء المستجوبين حول مدى تحقيق المنظمة قيد الدراسة لأهدافها التي نتخذ من أجلها التغيير ، وإستنادا إلى العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التغيير التنظيمي أداة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاتها ، وعلى ذلك فإن نجاح المنظمة قيد الدراسة في تحقيق أهدافها يدل على نجاح المنظمة في عملية التغيير التنظيمي المتخذ من أجل تحقيق تلك الأهداف ، وبالنظر إلى إجمالي التكرارات والنسب التكرارية لردود أفراد العينة المختارة في المركز الرئيسي

(TNB) بولاية نيجري سميلان نلاحظ أن عدد الأجابات بـ(موافق بشدة) حول أن المنظمة حققت أهدافها بشكل فعال بلغ عددهم (28) بنسبة (28%) من اجمالي الفقرات الخاصة بأهداف المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان ، كذلك بلغ عدد الأجابات بـ(موافق) (36) بنسبة (36%) في حين كانت نسبة إجابات الأفراد الذين أجابوا بـ(لأدري ، غير موافق ، وغير موافق بشدة) (30%، 3%، 3%)، على التوالي وهي النسبة الأقل في الأجابات وذلك من خلال الأجابة عن (5) فقرات معدة لتحديد مستوى تحقيق المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان لأهدافه .

ومن خلال ذلك يمكن التأكيد على أن المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان يحقق مستوى عالي في تحقيق الأهداف التي يتم وضعها ضمن الخطط الاستراتيجية ، وهذا يدل على أن المنظمة تقوم بتغييرات تنظيمية ناجحة التي تتخذ لتسهيل تحقيق تلك الأهداف - مع مراعاة العوامل الأخرى- وذلك من منطلق أن التغيير يعتبر أحد أدوات تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ، وهذا ماكدت عليه دراسة (الصرايرة والرشيدي ، 2009) ودراسة (سهام رمضان ، 2002) والتي حاولت الباحثة من خلالها تقديم نموذج للتغيير التنظيمي يزيد من فاعلية شركة الأدوية والمستحضرات الطبية بمصر ، وغيرها من الدراسات العربية والأجنبية التي تمت الاشارة لها كدراسات سابقة في الباب الأول من هذه الدراسة .

جدول رقم (39) التكرارات والنسب التكرارية لإجابات أفراد العينة حول أهمية ومدى إهتمام المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلاان بالمكون المادي للثقافة التنظيمية عامة وأثناء فترات التغيير خاصة .

الاجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الفقرة
20	2	0	4	11	3	17- لدى المنظمة زيا رسميا معروفا ومميزا يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
%100	10	0	20	55	15	النسبة %
20	2	0	5	7	6	18- لدى المنظمة تصميمها خاصا ومعروفا ومميزا لمكاتبها .
%100	10	0	25	35	30	النسبة %
20	0	1	5	9	5	19- لدى المنظمة بطاقات وظيفية ذات شعار وشكل معروف ومميز يعبر عنها لدى الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والمستهلكين .
%100	0	5	25	45	25	النسبة %
20	0	1	5	10	4	20- تحاول المنظمة تسخير ماتنفقة على الزي الرسمي والبطاقات الوظيفية وتصميم مكاتبها لصالح أهدافها .
%100	0	5	25	50	20	النسبة %
20	0	0	7	9	4	21- تعتمد المنظمة على أفراد ذوي خبرة في تصميم المكاتب والزي والبطاقات .
%100	0	0	35	45	20	النسبة %
20	0	1	6	7	6	22- تعي المنظمة تماما أن ثقافتها التنظيمية مهمة وداعمة للمهام والوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
%100	0	5	30	35	30	النسبة %
20	2	2	7	7	2	23- يتعرض المخالفون لإرتداء الزي الخاص للمنظمة إلى عقوبات محددة ضمن القوانين والأوائح الخاصة بالمنظمة .
%100	10	10	35	35	10	النسبة %
20	2	2	4	6	6	24- يلتزم العاملون والموظفون بالزي الرسمي أثناء الدوام .
%100	10	10	20	30	30	النسبة %
20	1	2	2	10	5	27- يتم تحديد موصفات الزي المعتمد من قبل خبراء متخصصين .
%100	5	10	10	50	25	النسبة %
20	1	0	5	10	4	29- تخصص ميزنيات عالية سنوية لخدمات الزي الرسمي الموحد .
%100	5	0	25	50	20	النسبة %
20	0	1	7	9	3	32- تصميم المكاتب داخل المنظمة
						التكرار

يعطي مجال أكبر لإنجاز الأعمال من قبل العاملين .	النسبة %	15	45	35	5	0	%100
33- يتم تصميم المكاتب وفقا لمعايير إدارية عالمية معروفة .	التكرار	3	9	5	2	1	20
	النسبة %	15	45	25	10	5	%100
34 - يتم تخصيص ميزانيات عالية سنويا من قبل المنظمة لتحسين التصميم الداخلي للمكاتب .	التكرار	1	7	4	5	3	20
	النسبة %	5	35	20	25	15	%100
41 - يتم إستخدام البطاقات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة .	التكرار	3	4	4	0	9	20
	النسبة %	15	20	20	0	45	%100
42- تلزم المنظمة موظفيها بإستخدام البطاقات أثناء فترات الدوام الرسمي .	التكرار	4	8	4	3	1	20
	النسبة %	20	40	20	15	5	%100
إجمالي التكرارات 20*15(N=300)	%	59=N	123=N	74=N	20=N	24=N	300
	%	19.666	41	24.666	6.666	8	%100
	%	%	%	%	%	%	

من الجدول أعلاه والذي يبين إجابات الأفراد الذين تم إستقصاء آرائهم حول أهمية مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية بالمركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان وكذلك درجة اهتمام المركز بهذا الجانب ، نلاحظ أن الاجابات بـ (موافق بشدة) بلغت (59) بنسبة 19% من إجمالي الاجابات حول الفقرات الخاصة بذلك وكذلك بلغ عدد الأجابات بـ (موافق) (123) بنسبة (41%) من إجمالي الأجابات عن 15 فقرة خاصة بقياس مدى الاهتمام الذي يعطيه المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سميلان للمكون المادي للثقافة التنظيمية، وهذا يوافق نتائج دراسة سهام رمضان والتي أكدت على وجود علاقة قوية بين التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات ، وكذلك دراسة الصرايرة والرشيدي.

جدول رقم (40) التكرارات والنسب التكرارية لإجابات أفراد العينة حول علاقة المكون المادي للثقافة التنظيمية فيما يقوم به المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سمبلان من تغييرات تنظيمية

الاحتمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الفرقة
20	1	1	4	5	9	25- يعترف العاملون والموظفون بالزي الموحد لأنه يحمل شعار المنظمة ويشعرون بانتمائهم لها.
%100	5	5	20	25	45	النسبة %
20	1	5	4	6	4	26- يتم تغيير الزي الرسمى عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير في إدارتها.
%100	5	25	20	30	20	النسبة %
20	0	1	8	6	5	28- اللون والتصميم الذي يتصف به الزي له مدلول معنوي ويؤثر في العاملين الإداريين بشكل ما.
%100	0	5	40	30	25	النسبة %
20	0	1	3	12	4	30- تستغل المنظمة الرسمي الموحد في إحداث من التأثير على درجة تقبل العاملين لأي تغيير في الإدارات أو التقنيات الجديدة.
%100	0	5	15	60	20	النسبة %
20	0	4	2	8	6	31- يهتم الرؤساء بمدى التزام العاملون بإرتداء الزي الرسمي الموحد في محاولة لبناء مستوى ثقة متبادلة بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم.
%100	0	20	10	40	30	النسبة %
20	4	3	7	3	3	35- هناك شكاوي مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل.
%100	20	15	35	15	15	النسبة %
20	3	3	6	5	13	36- تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة.
%100	15	15	30	25	15	النسبة %
20	2	3	7	5	3	37- يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي.
%100	10	15	35	25	15	النسبة %
20	5	2	6	5	2	38- يوحي أي تعديل جديد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها.
%100	25	10	30	25	10	النسبة %
20	1	0	5	10	4	39- تسعى المنظمة إلى تحديد شكل مميز لمكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين.
%100	5	0	25	50	20	النسبة %
20	6	3	5	5	1	40- تصميم المكاتب الذي تعتمد عليه المنظمة لايسمح بإدخال تقنيات متطورة
%100	30	15	25	25	5	النسبة %
20	0	3	9	4	4	43- تلزم المنظمة موظفيها باستخدام

جدول رقم (40) التكرارات والنسب التكرارية لإجابات أفراد العينة حول علاقة المكون المادي للثقافة التنظيمية فيما يقوم به المركز الرئيسي (TNB) بولاية نيجري سمبلان من تغييرات تنظيمية

الاحتمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الفقرة
20	1	1	4	5	9	25- يعزز العاملون والموظفون بالزبي الموحد لأنه يحمل شعار المنظمة ويشعرهم بإنتمائهم لها .
%100	5	5	20	25	45	التكرار النسبة %
20	1	5	4	6	4	26- يتم تغيير الزي الرسمي عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير في إداراتها .
%100	5	25	20	30	20	التكرار النسبة %
20	0	1	8	6	5	28- اللون والتصميم الذي يتصف به الزي له مدلول معنوي ويؤثر في العاملين الإداريين بشكل ملحوظ .
%100	0	5	40	30	25	التكرار النسبة %
20	0	1	3	12	4	30- تستغل المنظمة الرسمي الموحد في إحداث من التأثير على درجة تقبل العاملين لأي تغيير في الإدارات أو التقنيات الجديدة .
%100	0	5	15	60	20	التكرار النسبة %
20	0	4	2	8	6	31- يهتم الرؤساء بمدى إلتزام العاملون بإرتداء الزي الرسمي الموحد في محاولة لبناء مستوى ثقة متبادلة بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم .
%100	0	20	10	40	30	التكرار النسبة %
20	4	3	7	3	3	35- هناك شكاوي مستمرة من الموظفين بسبب عدم ملائمة مكاتبهم للقيام بالعمل .
%100	20	15	35	15	15	التكرار النسبة %
20	3	3	6	5	3	36- تصميم المكاتب يعيق الموظفين من أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المناسبة .
%100	15	15	30	25	15	التكرار النسبة %
20	2	3	7	5	3	37- يتم تغيير تصميم المكاتب عندما تقرر المنظمة إجراء تغيير في هيكلها التنظيمي .
%100	10	15	35	25	15	التكرار النسبة %
20	5	2	6	5	2	38- يوحى أي تعديل جديد في المكاتب للعاملين بأهمية التقنيات الجديدة التي يستخدمونها .
%100	25	10	30	25	10	التكرار النسبة %
20	1	0	5	10	4	39- تسعى المنظمة إلى تحديد شكل مميز لمكاتبها يسهل تبادل المعلومات والمعاملات والأفكار بين العاملين .
%100	5	0	25	50	20	التكرار النسبة %
20	6	3	5	5	1	40- تصميم المكاتب الذي تعتمد عليه المنظمة لايسمح بإدخال تقنيات متطورة .
%100	30	15	25	25	5	التكرار النسبة %
20	0	3	9	4	4	43- تلزم المنظمة موظفيها باستخدام

النسبة %	20	20	45	15	0	%100	البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
التكرار	5	6	7	1	1	20	44- يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
النسبة %	25	30	35	5	5	%100	45- تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
التكرار	7	6	7	0	0	20	46- يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .
النسبة %	35	30	35	0	0	%100	إجمالي التكرارات (20*15(N=300)
التكرار	5	6	8	0	1	20	300 %100
النسبة %	25	30	40	0	5	%100	25=N 8.333 %
النسبة %	65=N 21.666 %	92=N 30.666 %	88=N 29.333 %	30=N 10 %	25=N 8.333 %	300 %100	300 %100

من الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرار إجابات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن عدد الاجابات (موافق بشدة) بلغت (65) مايعادل (21.66%) من إجمالي الاجابات حول الفقرات المعدة لإستقصاء رأي الأفراد بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سمبيلان حول علاقة بعض مكونات الدجانب المادي للثقافة التنظيمية بذلك المركز ، كذلك بلغت عدد الأجابات التي أشارت (بموافق) (92) بنسبة (30.333) ، وهذا يؤكد خاصة إجابات الأفراد على الفقرات رقم (26-30-40-43-44) ، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا حول هذه الفقرات بـ(موافق بشدة ، موافق) يشكل نسبة كبيرة من إجمالي عدد الأفراد الكلي ، فعلى سبيل المثال كان عدد الأفراد الذين أجابوا بموافق حول الفقرة رقم (30) هو (12) فرد من إجمالي عدد الأفراد المستجوبين

20	20	45	15	0	%100	النسبة %	البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
5	6	7	1	1	20	التكرار	44- يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة أحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
25	30	35	5	5	%100	النسبة %	45- تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
7	6	7	0	0	20	التكرار	46- يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .
35	30	35	0	0	%100	النسبة %	إجمالي التكرارات (N=300) 20*15
5	6	8	0	1	20	التكرار	
25	30	40	0	5	%100	النسبة %	
65=N	92=N	88=N	30=N	25=N	300		
21.666 %	30.666 %	29.333 %	10 %	8.333 %	%100		

من الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرار إجابات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن عدد الاجابات
 بـ(موافق بشدة) بلغت (65) مايعادل (21.66%) من إجمالي الاجابات حول الفقرات المعدة
 لإستقصاء رأي الأفراد بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سميلان حول علاقة بعض
 مكونات الدجانب المادي للثقافة التنظيمية بذلك المركز ، كذلك بلغت عدد الأجابات التي أشارت
 بـ(موافق) (92) بنسبة (30.333) ، وهذا يؤكد على خاصة إجابات الأفراد على الفقرات رقم
 (26-30-40-43-44) ، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا حول هذه الفقرات بـ(موافق
 بشدة ، موافق) يشكل نسبة كبيرة من إجمالي عدد الأفراد الكلي ، فعلى سبيل المثال كان عدد
 الأفراد الذين أجابوا بموافق حول الفقرة رقم (30) هو (12) فرد من إجمالي عدد الأفراد المستجوبين

20	20	20	45	15	0	100%	البطاقات الوظيفية أثناء قيامها بتعديلات في هيكلها التنظيمي مثل إضافة أو إلغاء وحدات أو إدارات .
5	6	7	1	1	1	20	44- يتم صرف بطاقات جديدة للموظفين في حالة إحداث تغيير من حيث إضافة أو إلغاء إدارات .
25	30	35	5	5	5	100%	45- تساهم بطاقات التعريف الوظيفية بضبط سلوك الموظف عند تأديته مهامه لأنها تعبر عنه وعن الإدارة أو القسم الذي يتبعه .
7	6	7	0	0	0	20	46- يحاول الموظف التقليل من الأخطاء عند قيامه بتقديم الخدمة للعميل بسبب إمكانية التعرف عليه من خلال البطاقة .
35	30	35	0	0	0	100%	إجمالي التكرارات (N=300) * 20
21.666%	30.666%	29.333%	10%	30%	25%	300	
21.666%	30.666%	29.333%	10%	30%	25%	100%	

من الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرار إجابات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن عدد الاجابات
 بـ(موافق بشدة) بلغت (65) مايعادل (21.66%) من إجمالي الاجابات حول الفقرات المعدة
 لإستقصاء رأي الأفراد بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سميلان حول علاقة بعض
 مكونات الدجانب المادي للثقافة التنظيمية بذلك المركز ، كذلك بلغت عدد الأجابات التي أشارت
 بـ(موافق) (92) بنسبة (30.333) ، وهذا يؤكد خاصة إجابات الأفراد على الفقرات رقم
 (26-30-40-43-44) ، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا حول هذه الفقرات بـ(موافق
 بشدة ، موافق) يشكل نسبة كبيرة من إجمالي عدد الأفراد الكلي ، فعلى سبيل المثال كان عدد
 الأفراد الذين أجابوا بموافق حول الفقرة رقم (30) هو (12) فرد من إجمالي عدد الأفراد المستجوبين

بنسبة (60%) من إجمالي عدد أفراد العينة ، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على وجود علاقة بين نجاح التغيير التنظيمي وبين المكون المادي للثقافة التنظيمية ، وذلك ما أكدته الاختبارات الإحصائية الأساسية التي قامت بها الباحثة كما هو في جدول رقم (22) الذي يوضح معامل الارتباط لمغيرات الدراسة ، كذلك الجدول رقم (23) الخاص باختبار الانحدار الخطي .

الجدول رقم (41) يبين التكرارات والنسب التكرارية الخاصة بإجابات الأفراد حول الفقرات التي تخص قياس أسباب المقاومة بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) لولاية نيجري سميلان وعلاقتها بعناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة	الإجمالي
47- عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في الإدارات والأقسام القائمة	1	6	5	4	4	20
النسبة %	5	30	25	20	20	%100
48- عدم معرفة الأفراد أسباب التغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة.	2	4	5	6	3	20
النسبة %	10	20	25	30	15	%100
49- خوف الفرد من التغيير يقوده إلى رفضه .	0	7	4	8	1	20
النسبة %	0	35	20	40	5	%100
50- لإختلاف خلفيات الأفراد الثقافية	7	7	2	3	1	20
النسبة %	35	35	10	15	5	%100
51- رفض التغيير لعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الخاصة به .	2	6	8	2	2	20
النسبة %	10	30	40	10	10	%100
52- عدم ثقة الأفراد في مهاراتهم وقدراتهم على إستخدام التقنيات الجديدة يدفعهم إلى رفض التغيير في مجال التقنية .	3	7	6	3	1	20
النسبة %	15	35	30	15	5	%100
53-مرور المنظمة بتجارب سابقة من التغييرات التنظيمية الغير ناجحة يجعل الفرد يتردد في قبول التغييرات التنظيمية الجديدة	4	6	7	1	2	20
النسبة %	20	30	35	5	10	%100
54- نقص روح التعاون والمشاركة	1	6	7	3	3	20

النسبة %	5	30	35	15	15	%100	بين الأفراد يحول بينهم وبين قبول التغيير .
التكرار	3	5	8	2	2	20	55- طغيان روح الروتين وتعود الأفراد على أداء أعمالهم بصورة ثابتة وربط ذلك بنجاحهم في العمل يدعوهم إلى رفض الطرق والأساليب الجديدة لأداء تلك الأعمال
النسبة %	15	25	40	10	10	%100	إجمالي التكرارات (N=180)*9*20
	23=N	54=N	52=N	32=N	19=N	180	
	%12.77	%30	%28.88	%17.777	%10.555	%100	

من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن التكرار الخاص بإجابات الأفراد حول الفقرات التي تخص قياس أسباب المقاومة بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سميلان ، نلاحظ أن إجابات الأفراد تباينت حول تلك الأسباب ، غير أن إجابات الأفراد بالنسبة لبعض الفقرات كان تتركز في (الموافقة) والاجابة بـ (لاأدري) ، وبالنظر إلى إجمالي الأجابات التي تنحصر في (موافق بشدة و موافق) نجد تكراراتها (23،54) على التوالي بنسبة (12.77%،30%)، في حين أن إجابات الأفراد بالحياة بلغت (52) بنسبة (28.88%) وهذا قد يدل على وجود مستويات منخفضة من المقاومة ، أو محاولة عدم الاعتراف بوجود بعض الأسباب التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى مقاومة التغيير الذي قد تفره المنظمة قيد الدراسة غير أن النسبة التي تمثل إجابات الموافقة كذلك تعتبر كبيرة وهذا يدل على وجود مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سميلان إتجاه التغييرات التي يقرها ذلك المركز ، هذا يعتبر في حد ذاته ظاهرة طبيعية ملازمة لعملية التغيير التنظيمي

بين الأفراد يحول بينهم وبين قبول التغيير .	النسبة %	5	30	35	15	15	%100
55- طغيان روح الروتين وتعود الأفراد على أداء أعمالهم بصورة ثابتة وربط ذلك بنجاحهم في العمل يدعوهم إلى رفض الطرق والأساليب الجديدة لأداء تلك الأعمال	التكرار	3	5	8	2	2	20
إجمالي التكرارات (N=180)*9*20	النسبة %	15	25	40	10	10	%100
		23=N	54=N	52=N	32=N	19=N	180
		%12.77	%30	%28.88	%17.77	%10.555	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن التكرار الخاص بإجابات الأفراد حول الفقرات التي تخص قياس أسباب المقاومة بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سميلان ، نلاحظ أن إجابات الأفراد تباينت حول تلك الأسباب ، غير أن إجابات الأفراد بالنسبة لبعض الفقرات كان تتركز في (الموافقة) والاجابة بـ (لاأفري) ، وبالنظر إلى اجمالي الأجابات التي تنحصر في (موافق بشدة و موافق) نجد تكراراتها (23،54) على التوالي بنسبة (12.77%،30%)، في حين أن إجابات الأفراد بالحياذ بلغت (52) بنسبة (28.88%) وهذا قد يدل على وجود مستويات منخفضة من المقاومة ، أو محاولة عدم الاعتراف بوجود بعض الأسباب التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى مقاومة التغيير الذي قد تفره المنظمة قيد الدراسة غير أن النسبة التي تمثل إجابات الموافقة كذلك تعتبر كبيرة وهذا يدل على وجود مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمركز الرئيسي لمؤسسة (TNB) بولاية نيجري سميلان إتجاه التغييرات التي يقرها ذلك المركز ، هذا يعتبر في حد ذاته ظاهرة طبيعية ملازمة لعملية التغيير التنظيمي

، فـالمقاومة واقع تواجهه المنظمة عند قيامها بالتغيير أيا كانت أسبابها أو أشكالها أو درجتها وهذا
مأكدت عليه نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال كما هو الحال في دراسة (يجي
الأبراهيم، 2008) ودراسة (عبد الله الحربي، 2008) ودراسة (فاطمة الحقباني، 2007) وغيرها من
الدراسات العربية والأجنبية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الباب الثالث : الجانب الميداني للدراسة .

الفصل الثالث : النتائج والتوصيات والخاتمة العامة.

- المبحث الأول : النتائج .

- المبحث الثاني : التوصيات .

الفصل الثالث : نتائج الدراسة الميدانية.

تهديد : جاءت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في ، إبراز أهمية التغيير التنظيمي ومدى إهتمام المنظمات على مختلف أنواعها بتحقيق تغييرات ناجحة ن سعيًا على الوصول إلى مستوى أداء مناسب يضمن تحقيق الأهداف المرسومة ، وكذلك تهدف إلى تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب ثقافة المنظمة وهو المكون المادي للبعد الثقافي في المنظمة ، ومحاولة دفع المهتمين على الصعيد العملي من خلال تبييه القائمين على المنظمة وأنشطتها بسد الفجوة بين ماينفق على العناصر التي يتضمنها ذلك المكون وبين مقدار الاستفادة منه وتفعيله وإستغلاله للدفع بالأنشطة والنظم الأخرى لإي منظمة لتحقيق مستوى أداء أفضل ، والمهتمين على الصعيد العلمي إلى إعطائه مستوى من الإهتمام يتناسب مع المستوى والمباحة التي أعطيت إلى الجانب المعنوي لذلك البعد الثقافي ، وذلك من خلال سد الفجوة الموجودة في الكتابات والدراسات فيما يخص هذا الجزء من البعد الثقافي للمنظمة ، وسعت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة وإتجاه العلاقة بين مجموعة من عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية وبين ماتقوم به المنظمة من تغييرات تنظيمية في وقت ما لتحقيق هدف ما ، وقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الجانب للوصول إلى إطار نظري يبلور تلك الأهداف إلى جانب القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية اللازمة والمناسبة ضمن ذلك الإطار

للوصول إلى تلك الأهداف التي تبنتها الدراسة ، وبناء على ذلك تحققت النتائج التالية :

المبحث الأول: النتائج :

1- أشارت نتائج التحليلات الإحصائية على وجود مستوى عالي من الاهتمام من قبل المركز

الرئيسي لولاية نيجري سميلان - شركة (TNB) بتنفيذ تغييرات تنظيمية لمواكبة ما يحدث من

تغييرات في البيئة من حولها ، وهذا يعود إلى درجة وعي المنظمة وإدراكها لأهمية التغيير

التنظيمي ، كذلك يشير إلى حرص المنظمة على المحافظة وتحسين مستوى أدائها ، للوصول

على درجة من التكيف مع ما يدور من حولها من تغييرات ، سعياً منها للبقاء والاستمرار

كمنظمة محتكرة للخدمة في مجال الكهرباء في ماليزيا.

2- دلت النتائج المستخلصة من إجابات الأفراد المستجوبين على أن التغييرات التنظيمية التي يقرها

وينفذها المركز الرئيسي لولاية نيجري سميلان - شركة (TNB) تساهم في تحقيق الأهداف

التي قررت ونفذت من أجلها تلك التغييرات وهذا يؤكد على نجاح المنظمة في تنفيذ ما تقره

من تغييرات بشأن تلك الأهداف مع مراعاة العوامل الأخرى ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل

على حجم ونوعية الجهود التي تبذلها المنظمة للتخطيط للتغييرات التنظيمية التي تحتاجها وتقرها

، وكذلك يدل على أن المنظمة تتعامل مع تلك التغييرات التنظيمية كنظام متكامل مرتبط مع

غيره من النظم الأخرى في المنظمة.

3- وجود مستوى اهتمام عالي من قبل المركز الرئيسي لولاية نيجري سمبلان - شركة (TNB)

بعناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية ، خاصة فيما يتعلق بالزي الموحد ، والبطاقات الوظيفية ، وتصميم المكاتب والمباني ، وهذا بدوره يعطي ملامح واضحة وقوية لهوية شركة (TNB) ، بجميع فروعها. كما فيها المركز الرئيسي لولاية نيجري سمبلان - شركة (TNB) ، كذلك يشير ذلك المستوى من الاهتمام إلى تعاطي المنظمة مع كافة النظم العاملة بها ، بشكل يضمن تحقيق كل منها لخرجاته بفاعلية وكفاءة ، لضمان تحقيق الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة بشكل كفي وفعال.

4- وجود إرتباط موجب بين مايقوم به المركز الرئيسي لولاية نيجري سمبلان - شركة (TNB) من تغييرات تنظيمية وبين عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية المتمثلة في (الزي الموحد ، البطاقات الوظيفية ، وتصميم المكاتب والمباني) .

5- أكدت اجابات الأفراد المستجوبين حول الفقرات الخاصة بتغيير مقاومة التغيير التنظيمي ، أكدت على وجود بعض الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير بمستوى متوسط بأشكال مختلفة ، ويشير ذلك المستوى المتوسط من المقاومة ، إلى قدرة المنظمة في الحد من المقاومة لأي تغيير تنظيمي تقوم به ، وذلك يدل على أن المنظمة حريصة على إدارة التغييرات التنظيمية التي تقرها وفقا لأستراتيجيات تضمن تجاوز من يعينهم التغيير مع ذلك التغيير ،

وبتالي تظهر المقاومة في مستويات منخفضة غير مؤثرة على مخرجات عملية التغيير التنظيمي .

6- أكدت النتائج على أن العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي الذي تقوم به إدارة المركز الرئيسي لولاية نيجري سميلان - شركة (TNB) ، وبين عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية المشار لها لا تتفعل في وجود مستوى عالي من المقاومة أيا كانت أسبابها وأشكالها ، وهذا يؤكد أن للمكون المادي لثقافة المنظمة دور كبير في الحد من مستوى المقاومة ، وبتالي التأثير الايجابي في مستوى نجاح ماتقوم به المنظمة من تغييرات التنظيمية .

7- إن نتائج اختبار الارتباط التي تم التوصل لها ، تشير إلى أن العلاقة بين نجاح ماتقوم به إدارة المركز الرئيسي لولاية نيجري سميلان - شركة (TNB) من تغييرات تنظيمية ، وبين عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية المتمثلة في الزي الموحد والبطاقات الوظيفية وتصميم المكاتب والمباني ، هي علاقة طردية غير مباشرة ، حيث أن أي تحسن أو أي معدل زيادة في درجة الاهتمام بالمكون المادي للثقافة تقابله زيادة في مستوى نجاح التغيير التنظيمي ولكن ليس بنفس الدرجة والنسبة ، إذ كانت قيمة الارتباط مساوي (0.675^{**}) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (01).

المبحث الثاني : التوصيات:

- 1-زيادة مستوى الاهتمام بالتغييرات التنظيمية المخططة ، حيث أنها وكما دلت النتائج ، كانت أداة فعالة في تحقيق الأهداف الخاصة بإدارة المركز الرئيسي لولاية نيجري سمبيلان - شركة (TNB).
- 2-وضح خطط مدروسة وواضحة وذات بنود محددة ، فيما يتعلق بالمكون المادي للثقافة التنظيمية بالمركز الرئيسي لولاية نيجري سمبيلان - شركة (TNB)، من حيث معدلات الأنفاق على هذا الجانب ، وأوجه الاستفادة من العناصر التي يشملها ، وجعله نظام دافع للأفراد نحو تحسين مستوى الأداء ، مما يؤدي إلى تحقيق مستومن الفاعلية في المنظمة محل الدراسة .
- 3-على المنظمة أن تقوم بتوعية العاملين بها بأهمية المكون المادي وعناصره ، من خلال شرح وتوضيح الغاية الحقيقية من وراء الالتزام بالزبي الموحد ، والبطاقات الوظيفية ، وكذلك المعاني أو الغايات التي تحاول المنظمة إبرازها من خلال ما تعتمد من تصميمات مميزة لمبانيها ومكاتبها.
- 4-إن الفرد هو العنصر الحيوي في التنظيم ، وهو المحرك الأساسي لجميع الأنظمة ، وعلى ذلك لا بد على المنظمة أن تعطي الأهمية القصوى والمناسبة لذلك العنصر الحيوي ضمن النظام

5- الثقافي الخاص بها ، إذ لابد أن يكون الفرد هو الأساس الذي تستند عليه المنظمة في تقرير

التصاميم الخاصة بعناصر المكون المادي لذلك النظام الثقافي ، حيث أن ذلك المكون المادي هو جزء من النظام الكلي الذي يتكون كذلك من العناصر المعنوية للبعد الثقافي للمنظمة ، والتي يعتبر الفرد محركها الأساسي داخل التنظيم ، فالقيم ، والمعتقدات ، والاتجاهات ، هي محددات السلوك الأنساني إلى جانب العديد من المحددات الجماعية والفردية الأخرى ، التي تحتاج لوقود مادي لتوجيهها نحو الغايات المنشودة التي تحقق أهداف التنظيم بأقل وقت وجهد وتكلفة .

6- على المنظمة التركيز على البعد الثقافي المادي بنفس المستوى الذي تركز به على البعد الثقافي المعنوي ، وتعطيه ذات الأهمية التي تعطيه للمكون المعنوي للثقافة التنظيمية ، فلا تجعل إحداهما يسيطر أو يطغى على الآخر ، فكلاهما يدعم الآخر ، وكلاهما لابد أن تستند قرارات تحديده وتطويره على الآخر .

7- يجب على المنظمة أن تستفيد من طبيعة العلاقة بين عناصر المكون المادي الثقافي الذي تنتهجه ضمن نظامها الثقافي ، وبين ماتقوم به من تغييرات تنظيمية ، إذ لابد من تعميق دور المكون المادي للبعد الثقافي في الخطط التكتيكية للتغيير التنظيمي الذي تحاول المنظمة تنفيذه .

8- على المنظمة أن تضع برامج محددة ، لجعل عناصر المكون المادي للبعد الثقافي أداة من الأدوات التي يستعين بها القائمين على وضع إستراتيجيات لإدارة ظاهرة مقاومة التغيير ، وذلك لضمان الحصول على تأثير أو دور أعمق لتلك العناصر على نجاح التغيير التنظيمي الذي تكون المنظمة بصدده تنفيذه ، وذلك إنطلاقاً من إلهام العلاقة بينهما.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الخاتمة

يعيش العالم المعاصر مجموعة من التقلبات ، وهذه التقلبات والتغيرات جعلت من الضروري إتمام أنشطة قد تكون في السابق غير ذات أهمية ، وكذلك أدت تلك التغيرات إلى الاستغناء عن العديد من الأنشطة والأساليب التي أصبحت تعد ممارسات مستهلكة وغير ذات جدوى ، وكذلك ظهرت على السطح العديد من التسميات الإدارية ، التي تكونت نتيجة الدمج بين العديد من الأنشطة التي كانت مجزئة في الماضي وتؤدي بشكل منفرد كلا على حدة دون الربط بينها للاستفادة من العلاقات التكاملية فيما بينها ، ومن مثل هذه التسميات ما يعرف بالجودة الشاملة ، المندرة ، وغيرها من المصطلحات الإدارية التي نشأت نتيجة لدمج العديد من الأنشطة والنظم الإدارية داخل المنظمة من أجل تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء ، وتحقيق مزايا تنافسية تضمن تطور وبقاء المنظمة بين مثيلاتها ، إن كل هذه التغيرات فرضت على المنظمة رؤية جديدة للأمر في الداخل والخارج فيما يتعلق بالمعرفة ، والأفكار والقيم والثقافة والنظم والأساليب والوسائل وحتى طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن تتبناها ضمن خططها وإستراتيجياتها ، ولكل ذلك وجب عليها التغيير .

ومن خلال الطرح السابق الذي اشتملت عليه فصول ومباحث الدراسة يمكن الجزم بأن التغيير التنظيمي هو بوابة يجب على المنظمة المرور منها بنجاح لضمان تحقيق الأهداف وبتالي

ضمان البقاء والاستمرار ، فكل البرامج والتسميات والأفكار الحديثة ماهي إلا مدخل من مداخل التغيير التنظيمي .

ولعل ذلك يبرر الاهتمام الكبير بالتغيير التنظيمي من قبل الباحثين والدارسين في هذا المجال ، وكذلك يشكل عنصر جذب بالنسبة للقائمين على العملية الإدارية داخل المنظمة لتبني التغيير التنظيمي كأداة أساسية لتحسين مستويات الأداء ، وهناك العديد من العوامل المحيطة بالمنظمة التي تويد من أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة ، منها ما هو مرتبط بقوى التعامل الخارجي، وهي متغيرات المحيط الخارجي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يشكل مصدراً مهماً لدفع المنظمة للقيام بتغييرات مختلفة لضمان البقاء والاستمرار ، حيث يتصف هذا المحيط كما هو معروف بالتقلب والتبدل الدائم والسريع خاصة في وقتنا الحالي ، وهذا يتطلب من المنظمة تحديد أنجع السبل للسيطرة عليه ومن بين هذه السبل القيام بتغييرات تنظيمية وبذل أقصى الامكانيات والجهود لإنجاح تلك التغييرات لتحقيق الأبعاد التنافسية لأهدافها المحددة ضمن إستراتيجياتها ، وقد تكون تلك العوامل مرتبطة بقوى التعامل الداخلي ، المتمثلة في الأساليب الإدارية والأهداف والأجراءات والبرامج التي تحتاج إلى تغيير لتواكب مايطراء عليها من تجديسات وتطورات لتحسين المستوى الأدائي للمنظمة أو الحفاظ على المستوى الحالي لها.

وقد خاضت الباحثة من خلال الجزء النظري لهذه الدراسة ، في جوانب عديدة تتعلق بالتغيير

التنظيمي ، من بينها مفاهيم التغيير التنظيمي الأساسية ، وكيفية إدارة التغيير التنظيمي من قبل المسؤولين عن تنفيذ برامج في المنظمة ، ومراحل التغيير التنظيمي وأركانه ، وعلاقة التغيير التنظيمي بأهداف المنظمة وكيف يمكن لها أن تقوم بتغييرات تنظيمية ناجحة ، إلى جانب مايتعلق بظاهرة المقاومة والتي أشار لها البعض بأنها ظاهرة صحية في بعض الحالات علاوة على أنها ظاهرة ملازمة لعمليات التغيير أيا كان مجاله ، غير أن هذه الظاهرة تتفاوت وتباين من حيث قوتها ، وأسبابها ، وأشكالها ، ويجب على المسؤولين عن برامج التغيير التنظيمي أخذ جميع التدابير لإدارة ظاهرة المقاومة إذ أنها قد تؤدي إلى إفشال برامج التغيير التي تضعها المنظمة .

إن ظاهرة المقاومة ليست وحدها التي قد تكون سببا في فشل عملية التغيير التنظيمي ، ولكن هناك عوامل أخرى من شأنها أن تعوق عملية التغيير ، ومن بين هذه العوامل هو اهمال القائمين على عملية التغيير لجزئيات قد تكون غير ظاهرة ، أو قد تبدو لهم بأنها غير ذات صلة وأنها لاتساهم في انجاح عملية التغيير ، كذلك عدم التعامل مع التغيير التنظيمي كنظام متصل ومعتمد على غيره من الأنظمة في تحقيق غاياته ، فلا يمكن تنفيذ عملية التغيير بمعزل عن باقي العمليات والأنشطة في المنظمة ، فالتغيير التنظيمي يحتاج إلى العديد من النظم والأنشطة الدافعة التي توجه عناصر نظامه في المسار الصحيح ، ومن بين تلك النظم

والأنشطة مايتعلق بالبعد الثقافي الذي تخلقه المنظمة ، والذي تمارس ضمن إطاره وحدوده وظائفها الإدارية وأنشطتها المختلفة ، والذي تبرز ملامحه من خلال مكوناته التي تتمثل في شقيها المعنوي والمادي للذان يتميز كل منهما بطابع وخاص له دور في تعزيز الجانب الثقافي للمنظمة . وكلاهما يمثل بعدا هاما بالنسبة لأداء المنظمة من خلال متغيراته ومكوناته الخاصه به التي تعبر عن الثقافة التنظيمية للمنظمة .

إن معظم المنظمات في حاجة ماسة إلى ثقافة قوية تساهم في مساندة التغيير والتطوير التنظيمي ، وتدعم مفهوم الجودة الشاملة الذي يعتبر وجها من أوجه التغيير التنظيمي الحديثة ، وتفعل قيم العمل والأخلاء وبذل الجهود نحو تحقيق الأهداف ، وإعطاء شخصية مميزة لأفراد المنظمة ، فهي بمثابة المرشد للسلوك والموجه لأداء وهذا يعطيها أهمية قصوى في دعم عمليات التغيير من زويا مختلفة من أهمها الحد من مقاومة التغيير ، غير أن الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية كان له نصيب الأسد من البحوث وتحليلات ، في حين حظى الجانب أو المكون المادي وعناصره المختلفة بإهتمام سطحي وعين كافي ، ولا يتناسب مع الثقل الذي يشكله في رسم أبعاد الثقافة والهوية التنظيمية للمنظمة ، كذلك لا يتناسب مع حجم الأموال التي تنفق على عناصر هذا المكون ، فمن المعروف أن كل المنظمات في وقتنا الحالي تحاول أن يكون لها زي موحد يليق بثقلها في السوق ، وتعمل على أن يكون جميع العاملين بها يحملون بطاقات

تعريف وظيفية أيا كانت الدوافع ، وكذلك تحدد شكل أو طراز مميز لمبانيها ومكاتبها وفقا للظوابط العالمية في هذا المجال ، كل ذلك وغيره يعطي لهذا المكون أهمية قصوى ، ويحتم على المنظمة وضعه في موضع يخدم جميع الأنظمة والأنشطة بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها .

ومن هذا المنطلق كان طرح إشكالية الدراسة حول علاقة المكون المادي للثقافة التنظيمية بنجاح التغيير التنظيمي في المنظمة ، حيث طرحت مجموعة من التساؤلات ، وبناء عليها وضعت مجموعة من الأهداف سعت الباحثة إلى تحقيقها ضمن إطار محدد لمجموعة من الفرضيات الأساسية أهمها الفرضية التي تقضي بوجود علاقة بين عناصر المكون المادي للثقافة وبين نجاح عمليات التغيير التنظيمي التي تقوم بها المنظمة ، وهذه العلاقة من شأنها أن تمكن من إدماج هذين المتغيرين ضمن منظومة متكاملة ووصول من خلالها إلى مستوى مرضي من المخرجات .

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج العامة التي يمكن تعميمها على كافة المنظمات بمختلف أنواعها ، اذ يعتبر التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية من المحلات الحيوية والهامة لجميع أنواع المنظمات ، وتتلخص أهم تلك النتائج في الأتي :

1- تؤكد الدراسة بشقيها النظري والميداني على أهمية التغييرات التنظيمية لمواكبة ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة .

2- إن عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية ، لها تأثير فعال وقوي في البعد الثقافي داخل المنظمة ، وهو الجانب الأكثر إبرازاً للملامح المادية لهوية المنظمة ، وهي كذلك تشكل انعكاساً مادياً للمكون المعنوي للثقافة التنظيمية .

3- وأهم تلك النتائج مايتعلق بنوع وقوة العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي والمكون المادي للثقافة التنظيمية ، حيث أكدت التحليلات الإحصائية على أن العلاقة بين نجاح ما تقوم به المنظمة من تغييرات تنظيمية ، وبين عناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية المتمثلة في الزي الموحد والبطاقات الوظيفية وتصميم المكاتب والمباني ، هي علاقة طردية غير مباشرة ، حيث أن أي تحسن أو أي معدل زيادة في درجة الاهتمام بالمكون المادي للثقافة تقابله زيادة في مستوى نجاح التغيير التنظيمي ولكن ليس بنفس الدرجة والنسبة.

وبناء على تلك النتائج العامة يمكن تلخيص بعض التوصيات العامة فيما يلي :

1- لا بد على المنظمات بمختلف أنواعها أن تتخذ التغيير التنظيمي مدخلاً أساسياً لتحقيق الأهداف ، وعلى ذلك عليها توفير جميع المقومات اللازمة لضمان أي عملية تغيير تقوم بها أياً كان مجاله (تقني ، هيكلي ، سلوكي).

2- يجب على المنظمات من اعتماد نموذجاً محدداً للقيام بعمليات التغيير التنظيمي ولا بد

أن يشمل ذلك النموذج تصور لعلاقة نظام التغيير التنظيمي بمختلف النظم داخل المنظمة وعلى رأسها النظام الثقافي .

3- على المنظمات الحديثة أن توازن بين ماتنفقه من أموال على عناصر المكون المادي وبين درجة الاستفادة من تلك العناصر في عملياتها الإدارية ، وذلك من خلال وضع خطط وإستراتيجيات خاصة بهذا الجانب ضمن خططها وإستراتيجياتها العامة .

4- يمكن للمهتمين بجانب السلوك التنظيمي ومحدداته المختلفة ، أن يساهموا في اثراته من خلال دراسة بعض المواضيع التي لم تنطرق لها هذه الدراسة وأقترح المواضيع التالية :

أ- تأثير التغيير التنظيمي على المسؤولية الإجتماعية للمنظمة .

ب- علاقة بعض النواحي الديمغرافية للعاملين في عناصر المكون المادي لثقافة المنظمة.

ت- المعتقد الديني وثقافة المنظمة .

وماتوفيقني إلا بالله