مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة
اسم الكاتب: د. محمد عبد اشتيوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1714
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:27 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة*

د. محمد عبد اشتيوي**

*تاريخ التسليم: 2018/2/14م، تاريخ القبول:2018/9/12م

**أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.2545350

ملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة مدخل كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة الخمس، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة كان عدد مفرداتها (233) مثلت ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة الكلي. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان منها أن الشركة تمارس أبعاد مدخل كايزن للتحسين المستمر بنسبة (63.06%) وهي نسبة متوسطة. وأنها تمارس التغيير التنظيمي بواقع (61.40%) وهي بنسبة متوسطة. وتبين بأن هناك وجود علاقة ارتباطية موجبة بنسبة (0.863) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في الشركة وهي درجة كبيرة جداً. كما تبين عدم وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً للمتغيرات (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة). كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان الأهم منها: العمل على تبسيط الإجراءات التي تساعد في تقديم الخدمة للمستفيد في الوقت المناسب. وإشراك العاملين في عمليات تحسين الأداء المختلفة عبر مشاركتهم في صياغة واتخاذ القرارات. واعتبار البحث العلمي قاعدة للانطلاق نحو أي من نشاطات الشركة، سواء من خلال إنشاء وحدة إدارية داخل الشركة أو الاستعانة بمتخصصين خارجيين، سيما عند عمليات التحسين المختلفة.

الكلمات المفتاحية: مدخل كايزن-التحسين المستمر-التغيير التنظيمي

Kaizen Approach for Continuous Improvement and Its Relation to the Organizational Change in the Electricity Distribution Corporation in the Gaza Stip

Abstract:

The study aims at explaining the relationship between the Kaizen approach for the continuous improvement and the organizational change in the Electricity Distribution Company in five governorates in Gaza. The study was applied on a simple random sample that consisted of 233 employees that represented only 58% of the total study population. The study followed a descriptive analytical approach، and used a questionnaire as a data collection tool. The study concluded many results، mainly that the Electricity Distribution Corporation practices the dimensions of Kaizen approach for the purpose of improvement by 63.06%، which is a moderate degree. Moreover، the Corporation practices organizational change by 61.40%، which is also a moderate degree. There is a high positive correlation with the value of 0.863 between practicing Kaizen's approach for continuous improvement and organizational change in the company. The study also found that there were no statistical differences in the responses of the participants at the value ($\alpha \leq 0.05$) in terms of the relation between Kaizen approach for the continuous improvement and organizational change in the Corporation in the Gaza governorates due to the variables (age، gender، qualification، and years of experience). The study concluded a number of recommendations، the most important of which were، the need for simplifying the procedures that help provide services to the beneficiaries in a timely manner، the need for engaging the employees in various performance improvement processes through their participation in decision-making. The Study also recommended the need for turning the scientific research into the basis of initiating any activity in the company، either through the establishment of an administrative unit within the company or through the use of external specialists، especially in the various optimization procedures.

***Keywords**: Kaizen approach، continuous improvement، organizational change.*

المقدمة:

أمام ما يشهده العالم من التطور الحاصل في كافة مناحي الحياة، وأمام الثورة التكنولوجية والتغيير في أركان المنظومة الايكولوجية التي نحياها، كان لا بد من التفاعل الجاد مع تلك التطورات وبكل الإمكانات المتاحة، وذلك انسجاماً وتوافقاً مع تلك التغيرات، ولزيادة التحسين والمقدرة على التعامل والتفاعل معها بالشكل الذي يجعل الفرد والجماعة والمؤسسة وحتى الدولة وكافة الكيانات المتشكلة، قادرة على تحسين كينونتها للبقاء والحصول على مقومات المنافسة والتميز بين الأقران، فالتغيير سمة من سمات الطبيعة الكونية الهادفة للتحسين التي تتسارع بشكل نسبي بحسب منسوب التحضر والتفاعل البيئي لدى المجتمعات والمبني على تبني ثقافة التغيير، فما كان يصلح بالأمس قد لا يصلح اليوم وما يصلح اليوم قد لا يصلح في الغد، وهذا ما أكده رحيم، وعلاوي (2011: 294) حيث أشارا إلى أن المنظمات تسعى دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواءً في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوما لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه، ومن باب التأكيد على تكيف المنظمات مع البيئة

المحيطة أكد السليم (2014: 408) بأن التغيير هو عملٌ جماعي مقصود لإحداث التكيف والتفاعل في سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها بهدف التأقلم مع البيئة المحيطة. في إطار ذلك يتضح بأن عمليات التغيير تذهب في الغالب إلى ما هو أفضل أي تحسين الحال إلى أفضل مما هو عليه، وأمام حالة التزايد والاهتمام بعمليات التغيير كان لا بد من اتباع العديد من السبل والمناهج والاستراتيجيات لعملية التحسين، ومن أهم المداخل المعاصرة لعمليات التحسين المستمر: مدخل كايزن Kaizen الياباني، الذي أشار إليه غنيم(2009: 21) بأنه مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل. ومن الجدير تطبيق عمليات التحسين المستمر في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، باعتبارها شركة تقدم خدمات أساسية وهامة للمواطنين سيما وأنها تعمل في بيئة غير مستقرة لا أمنياً ولا اقتصادياً ولا غير ذلك، ومطلوبٌ منها أن تسد احتياجات المواطنين وتتناغم مع معطيات تلك البيئة المتغيرة.

مشكلة الدراسة:

في ضوء مفهوم المعاصرة والتغير المستمر في نظم العمل، تتعدد التحديات التي تواجه عمل المنظمات في تقديمها للخدمات المناسبة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، وذلك اعتماداً على حالة التسارع العلمي الحاصلة، وبحسب ما أورد حلس (2017) فإن قطاع الطاقة في فلسطين يعاني من تحديات كبيرة، تتمثل في اعتماد الجانب الفلسطيني بشكل أساسي على (الاستيراد) للتزود بالطاقة، حيث أن نحو 87% من الطاقة الكهربائية، و95% من مشتقات النفط المنتجة للطاقة يتم استيرادها من إسرائيل، كذلك ارتفاع أسعار هذه الطاقة المستوردة وما ينجم عنه من كلفة مالية عالية على المستهلك والمنتج الفلسطيني بشكل عام، حيث تتراوح فاتورة استيراد الكهرباء من إسرائيل ومن الدول المجاورة ما بين 400 إلى 500 ألف دولار سنوياً.فكان لشركات توزيع الكهرباء أن تسعى وبشكل غير منقطع لمناغمة أدائها مع متطلبات العمل المعاصرة، وذلك من خلال تحسين أدائها في كافة مجالات تقديم الخدمة. وبالنظر إلى بيئة العمل الفلسطينية تجدها بيئة غير مستقرة إلى حد كبير، نظراً لعدم الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي وحتى الاجتماعي، إضافة إلى حالات الحصار المفروضة وتقييد حركة التنقل، وكذلك وجود العديد من المتغيرات التي قد تعيق تحقيق المجاراة لحالة المعاصرة والحداثة الحاصلة عالمياً أو حتى إقليمياً.علماً بأن ثورة الامفوميديا الحاصلة وفرت منظومة واسعة من المعلومات حول حالة التطور والحداثة والتحسين والتغيير المستمر نحو الأفضل التي تدور في البيئة الخارجية، وكذلك الاطلاع على أساليب وطرق التحسين التي جعلت الغير هو الأفضل، مثل أسلوب كايزن للتحسين المستمر، فيبقى النظر إلى مدى استخدام وتطبيق مثل تلك الأساليب باتجاه التحسين والتغيير إلى ما هو أفضل. حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية شملت (40) من العاملين في شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة، حول واقع فهم وتطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر من جانب، ومن جانب آخر التعرف على واقع عمليات التغيير التنظيمي في الشركة، حيث ظهرت مؤشرات سلبية في بعض أبعاد مدخل كايزن مثل ممارسة حلقات الجودة، وعمليات التواصل مع العاملين، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في عمليات التغيير، كما ظهرت قدرة الشركة المحدودة في عمليات التغيير التنظيمي بشكل عام، وهو ما دفع الباحث لإجراء دراسة ميدانية حول الموضوع، وبحسب القحطاني، وآخرون (2012: 182) فإن مدخل كايزن للتحسين المستمر يعتمد على ستة عناصر وهي التي تبناها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة وهي (الاهتمام بالمستفيد من الخدمة والتركيز على عمل الفريقو عدم إغفال المواعيد وحلقات الجودة والتواصل مع العاملين وتوظيف التكنولوجيا في بيئة العمل). وهي الأبعاد التي تبناها الباحث في دراسته، وفي ضوء ما ورد يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟

وللإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟ وللإجابة عن هذا

أ. السؤال كان لا بد من التحقق من واقع تطبيق الأبعاد الفرعية عبر الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

ب. هل تهتم شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بالمستفيدين من الخدمة التي تقدمها؟

ت. هل تركز شركة توزيع الكهرباء على مبدأ عمل الفريق عند تقديم خدماتها؟

ث. هل تركز شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة على مبدأ (عدم إغفال المواعيد) التي تتعلق بالعمل؟

ج. هل تمارس شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة أسلوب حلقات الجودة لتحسين أدائها؟

ح. هل تهتم إدارة شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بالتواصل مع العاملين فيها؟

خ. هل تعتد شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بتوظيف التكنولوجيا في بيئة العمل ما واقع التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟

- ما واقع التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟

- 3 هل توجد فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال كان

لا بد من التحقق من الفروض التالية:

- الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً لمتغير العمر.
- الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً لمتغير الجنس.
- الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر ممثلاً بأبعاده الستة (الاهتمام بالمستفيد من الخدمة والتركيز على عمل الفريق وعدم إغفال المواعيد وحلقات الجودة والتواصل مع العاملين وتوظيف التكنولوجيا في بيئة العمل). كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في الشركة. وكذلك هدفت إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين عمليات التغيير التنظيمي.كما تهدف إلى التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في الشركة. وفي النهاية تهدف الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الإفادة منها سواء على المستوى العلمي أو على المستوى العملي التطبيقي.

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأخرى عملية. فقد تكمن أهمية الدراسة العلمية في كونها تجمع إطاراً معرفياً حول مفهوم معاصر من مفاهيم التغيير الهادف لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء. كما يمكن للباحثين الارتكاز على نتائجها المتحققة لعمل دراسات متصلة بنفس الموضوع. وعلى حد علم الباحث فهذه الدراسة العلمية الأولى التي طبقت على شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، وتناولت متغيرات الدراسة الحالية. أما أهمية الدراسة العملية فقد تكمن في كونها تتناول موضوعاً عملياً يهتم بالتحسين المستمر في مجال الخدمات التي تقدمها شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. كما أنها تضع بين يدي العاملين في الشركة أسلوباً معاصراً لعمليات التحسين يمكنهم الاستفادة الفعلية عند تطبيقه بتحقيق جودة المخرجات. وكذلك تضع بين يدي أصحاب القرار في الشركة نتائج يمكن الاستناد إليها عند اتخاذ قرارات وإجراءات التحسين والتغيير في نظم وآليات العمل بما يحقق أفضل النتائج.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذه الدراسة على توضيح علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.
2. الحدود البشرية:تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين في الشركة بمحافظة غزة، حيث تم استثناء العاملين في أقسام الصيانة والخدمات واقتصر تطبيق أداة الدراسة على العاملين في الأعمال المكتبية للشركة.
3. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق مفردات هذه الدراسة على منشآت ومرافق شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة الخمس (الشمال-غزة-الوسطى- خان يونس-رفح) الموجودة في حدود جغرافيا قطاع غزة فقط.
4. الحدود الزمنية: طبقت مفردات هذه الدراسة في أغسطس من العام 2017

مصطلحات الدراسة:

كايزن Kaizen: أوردت بكر (2016:242) بأن كايزن هي كلمة يابانية مركبة من جزأين تعني (التغيير للأفضل) وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها منهجية فكرية تهدف إلى إحداث التحسينات المستمرة في كافة مجالات العمل في شركة توزيع الكهرباء وبشكل تدريجي، ذهاباً لتحقيق أعلى مستوى من جودة الخدمات المقدمة.

التحسين المستمر: عرفه Heizer& Render (2014:248) بأنه فلسفة تتضمن تحسين للعملية بأكملها للوصول إلى الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكنه هدف منشود الوصول إليه.أما الباحث فيعرفه إجرائياً بأنه مجموع العمليات الجماعية الهادفة إلى إجراء تغييرات وتعديلات مستمرة في جميع مكونات العمل، بهدف تجويد العمل والخروج بأفضل النتائج تلبيةً للتغيرات في

البيئة المحيطة ولمتطلبات المستفيدين من الخدمات المقدمة من شركة توزيع الكهرباء بغزة.

التغيير التنظيمي: عرفه محمد (2014: 59) بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات،بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية،هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات .ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه الجهد المخطط الهادف لإجراء تعديلات وتحسينات في كافة مجالات العمل بما يحقق زيادة الكفاءة والفعالية في أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة: هي شركة خصوصية مساهمة محدودة قامت على شراكه بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية وبين مجموع البلديات في محافظات غزة. وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في كافة المناطق التي تقع تحت سلطة وإدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة وما يتبع ذلك من أعمال الجباية والتحصيل والإشراف الفني وأعمال الصيانة والتطوير لشبكات الضغط العالي (22 كيلو فولت) والضغط المنخفض.(http://www.gedco.ps)

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات التي تعلقت بالمتغير المستقل (مدخل كايزن للتحسين المستمر): حيث تعددت المجالات التي اهتمت بتطبيق مدخل كايزن فيها كمدخل للتحسين المستمر فقد هدفت دراسةGedeon (2002) إلى قياس أثر التدريب على تقنيات وأساليب كايزن على الممارسات الإدارية للمتدربين في القطاع الخاص بعد تلقي برنامج تدريبي باستخدام منهج تلافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين على المتدربين، حيث أظهرت النتائج وجود تحسين كبير طرأ على عمل المتدربين على ستة محاور (المشاركة والتمكين، التحفيز، الانضباط الشخصي، الاتصالات والعلاقات الإنسانية، مهارة حل المشكلات، والتفكير الإبداعي) وقد أثارت هذه الدراسة نقطة هامة جداً هي مدى استفادة المتدربين من المهارات الإدارية التي يتعلمونها في أثناء الدورات التدريبية الخاصة مثل (الكايزن) ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المهارات الجديدة على أعمالهم، ومقارنة أثر هذه الاستفادة بين المتدربين عن طريق التقارير التي ترفع من قبل المشرفين عليهم . كما أعطت الدراسة فكرة عن مدى جدوى تخصيص مبالغ مالية كبيرة في تدريب العاملين في القطاع الخاص وأثره على تحسين وتطوير العمل

أما دراسة غنيم، وآخرون (2142) بقطاع الغزل والنسيج، فقد سعت إلى تقديم نموذج مقترح لتخفيض الفاقد الصناعي من خلال منهجية كايزن للتحسين المستمر، اعتماداً على نموذج التحسين لمعهد الإمداد موضحًا العوامل المختلفة المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية كايزن والتي من شأنها تؤدي لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع العمال العام للغزل والنسيج الواقعة في نطاق إقليم وسط الدلتا بمصر، وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات منهجية كايزن كمتغيرات مستقلة على تخفيض الفاقد الصناعي كمتغير تابع مما يدل على صلاحية النموذج المقترح لتخفيض الفاقد الصناعي.

أما في مجال التعليم فقد أجريت عدة دراسات منها دراسة البلشي (2016) التي هدفت لوضع تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر Kaizen في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، وكان من أهم نتائجها الاهتمام بتقييم نتائج تحسين العمليات بالتعليم الثانوي العام بصفة مستمرة، والتزام الإدارة في كافة مستويات التعليم الثانوي العام بالتحسينات التدريجية واستمراريتها، ومن أهم توصيات الدراسة أنه يمكن تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر في تطوير التعليم الثانوي العام إذا توافرت قيادة داعمة لعملية التغيير والتطوير.

وكذلك دراسة الشريف، والسحت (2142) التي هدفت إلى بيان آليات تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك بالأردن، في ضوء استراتيجية كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر، حيث بينت نتائج الدراسة وبإجماع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تدني مستوى جودة التعليم في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، حيث بلغ المتوسط الكلي (2121)، وبانحراف معياري (4.22)، كما خرجت الدراسة بتصور مقترح لتطوير جودة التعليم بالجامعة في ضوء استراتيجية كايزن، اعتمد على مبادئ عدة كان الأهم منها :ضرورة التركيز على العميل لتحديد الاحتياجات، وأن التطوير المستمر هو مسئولية كل فرد بالجامعة، وأن يتم التركيز على تحسين العمليات عند عملية التطوير . وكذلك جاءت دراسة القحطاني (2012) التي اهتمت باستطلاع رأي عينة قدرها (60) من المديرين، ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وذلك حول تطبيق مبادئ كايزن، وقد توصلت الدراسة إلى أن مبادئ كايزن تطبق بدرجة إيجابية للغاية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تجاه تطبيق استراتيجيات كايزن تبعاً للمتغيرات (العمر-الجنس-المنطقة التعليمية-سنوات الخدمة) ولكن ظهرت فروق تبعاً لمتغير الذين حصلوا على دورات تدريبية من عدمها وذلك لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبية. أما في مجال تقديم الخدمات فقد أجريت دراسة Mazzokato. Et al (2016)التي هدفت إلى تحديد أنواع القضايا والاقتراحات التي يشعر بها موظفو المستشفى، وصلاحيات المعالجة من خلال تطبيق مدخل كايزن، من أجل فهم متى وكيف يستخدم كايزن في مجال الرعاية الصحية، حيث تم تحليل (186) اقتراح للتحسين، تم إنتاجها من (165) موظف في المستشفى السويدي، فأظهرت النتائج بأن (72%) من اقتراحات التحسين مبنية على ردات الفعل بحسب تصور المشكلة، وقد كانت درجة الامتثال إلى نموذج كايزن عالية لعدة بنود بشأن تحديد المشاكل والحلول المقترحة، ولكنها كانت منخفضة لبنود تتعلق باختيار وتنفيذ الحلول. أما في مجال تقديم خدمات الكهرباء والمياه فقد أجريت دراسة Juboori&Azemi (2016) التي هدفت إلى بيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأساليب كايزن في صيانة الكهرباء وقطاعات المياه العامة، حيث تم تطبيق استبانة للمقارنة بين الفلسفتين على مجال الصيانة والتكاليف، وبعد ستة أشهر من تطبيق الفلسفات، تم جمع الاستبانات وتحليلها حيث أظهرت النتائج أن

(55٪) من الموظفين يعتقدون بأن فلسفة كايزن يتم تطبيقها نسبياً في قطاع الكهرباء، ولكن هناك نسبة (65٪) منهم يعتقدون أن إدارة الجودة الشاملة هي الأكثر مناسبة ليتم تطبيقها في قطاعي الكهرباء والماء، بالإضافة إلى أن هناك نسبة حوالي (50٪) ترى أن كلتا الطريقتين قد حققتا تحسينات أفضل للصيانة بالمقارنة مع الطرق التقليدية، وكانت بالتالي كل من الأساليب الناجحة في قطاع الكهرباء لتحسين الصيانة وخفض التكاليف، ولكن النتائج كانت متساوية تقريباً، وهذا قد يشير إلى عدم وجود معرفة كافية من إيجابيات وسلبيات في كلا الاتجاهين. وكذلك أجريت دراسة بكر (2016) التي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مدخل التحسين المستمر (Kaizen) على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة للكهرباء مصر، حيث أثبتت الدراسة وجود انخفاض كبير في مستوى المديرين في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق تلك المنهجية، ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية الإدارة بكايزن، والمهارات والعناصر اللازمة لتحقيقها، وكذلك هناك انخفاض كبير في النتائج المترتبة على ذلك والمتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي، ومن أهم التوصيات ضرورة النهوض بمستوى القيادات الإدارية نحو متطلبات تحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة، مما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي ويتحقق ذلك من خلال عمل دورات تدريبة متخصصة.

أما الدراسات التي تناولت المتغير التابع للدراسة (التغيير التنظيمي) فقد طبقت كذلك في العديد من المجالات، فقد أجريت دراسة العروسي (2014) التي هدفت إلى التعرف على ماهية التغيير التنظيمي من حيث الأسس والمفاهيم والنظريات المبني عليها، حيث خلصت الدراسة إلى أن أي تغيير في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو ناجمة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، وأن التغيير التنظيمي يمكن أن يحدث من مداخل شتى(وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي) وكل مدخل له مقتضياته وشروطه للنجاح، وأن من أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، بما يسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن مقاومة التغيير، وكسب رضاهم وانخراطهم بعملية التغيير باعتبار أنَ أهداف المنظمة هي أهدافهم. أما في الميدان الإداري فكانت دراسة الشعلان (2016) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي ودور الإرادة في إدارة مراحله المتعددة والتعامل مع مقاومته، حيث بينت النتائج وجود اهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في الميدان الإداري بموضوع التغيير التنظيمي، وذلك لمواكبة المستجدات المتلاحقة وإيماناً بفكرة أنَ الذي لا يتغير في مؤسسته مصيره التغيير، كما بينت النتائج أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى إرادة من قبل صناع القرار مبنية على دراسته للاحتياج واستشراف للمستقبل، وأن التغيير التنظيمي يتطلب إرادة واعية قادرة على توظيف الأساليب والمداخل والمبادئ الإدارية للتعامل مع التغيير في جميع مراحله، وأن التغيير التنظيمي لا يخلو مما يسمى بمقاومة التغيير سواء من قبل العاملين بالمنظمة أم من قبل الإدارات المعنية داخل المنظمة أو خارجها. أما في مجال الصناعة وتقديم الخدمات فكان العديد من الدراسات منها دراسة Annett (2012) التي هدفت إلى بيان تأثير الطاقة الاستيعابية التنظيمية على استعداد القائد من أجل التغيير، حيث تم اختبار نموذجاً تجريبياً في مجال الصناعة في ألمانيا على عينة من (662) من الشركات الصغيرة والمتوسطة .وقد تبين أن الاتصال مع المعرفة الخارجية زادت الحاجة المتصورة للتغيير، في حين أن معالجة منهجية ونشر هذه المعرفة أثرت على التغير الملحوظ في الوضع في الشركة بشكل إيجابي .وقد خفضت الابتكارات العملية السابقة على ضرورة حدوث تغيير، في حين أن عملية الهيكلية والتغييرات التدريجية في الشركة لها تأثير إيجابي على تقييم التغيير التنظيمي

كما جاءت دراسة كمال (2016) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والتغيير التنظيمي في شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-بشار، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر المناخ التنظيمي وبين التغيير التنظيمي في الشركة، وقد أوصت بضرورة الوعي الكامل لكل أفراد المؤسسة بأن عملية التغيير التنظيمي لا تقتصر على مستوى القيادة، بل تشمل كل أفراد المؤسسة. وفي مجال الاتصالات والبرمجة جاءت دراسة بني سلامة، والبدارين (2016) التي هدفت إلى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، وقد طبقت مفرداتها على عينة عشوائية بسيطة قدرها 484 وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة، ومن توصيات الدراسة، ضرورة التزام فروع الشركات المبحوثة بإجراء التغيير التقني، والتغيير في الخدمات، وأن يتم العمل على الإفادة من تجارب المنافسين في عمليات توليد الأفكار الخاصة بالخدمات الجديدة .أما دراسة قوادري، ومنير (2142) فقد هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مداخل التغيير المتمثلة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والسلوك التنظيمي للأفراد، وقد طبقت مفردات الدراسة على عينة من المدراء بلغت (61) مديراً بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بلغت (1.222) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإحداث التغيير التنظيمي، كما يوجد علاقة تأثير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية (1.18) من وجهة نظر المديرين. ومن توصيات البحث مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في كل مراحل العمل الاستراتيجي من تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم، خاصة فيما يتعلق بالتغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي والتغيير الذي يخص الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وإعادة النظر في تصميم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من استراتيجية توظيف، واستراتيجية تدريب، واستراتيجية تحفيز بما يسهم في إحداث التغيير بالشكل المطلوب في كل مداخل التغيير باهتمام متساوي

أما دراسة Lenberg et al (2016) فقد هدفت الى تحديد مواقف الموظفين نحو التغيير التنظيمي وهي عامل حاسم في عملية التغيير، لذا فقد حاول الباحثون تحديد ما وراء المفاهيم التي تؤثر عليهم، وقد أسفرت هذه الجهود الواسعة في تحديد

العديد من السوابق، ومع ذلك، فقد تم إجراء دراسات في سياق هندسة البرمجيات والأبحاث قد قدمت معلومات كافية عن تأثير نسبي وأهمية المفاهيم التي تم تحديدها في هذه الدراسة، حيث جمعت بين نتائج البحوث في العلوم الاجتماعية السابقة مع نتائج بحوث هندسة البرمجيات، وبالتالي تم تحديد الثلاث مفاهيم الأساسية ذات الأثر الكبير المتوقع على مواقف مهندسي البرمجيات نحو التغيير التنظيمي، أي معرفتهم حول نتائج التغيير المنشود، وعلى فهم الحاجة إلى التغيير، وعلى مشاعرهم من المشاركة في عملية التغيير .وقد بينت النتائج أن الانفتاح لمفهوم الموقف يتغير ويتوقع من كل المفاهيم الثلاثة، في حين من المتوقع استعداد مفهوم موقف للتغيير من خلال الحاجة إلى التغيير. أما في مجال البنوك فكانت دراسة Lineal& Hanna (2013) التي هدفت إلى كيفية اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي، والتي طبقت كدراسة حالة لرحلة سويد بنك للتغيير، حيث سلطت الضوء على المزايا والعيوب المرتبطة بالتوجيه الإداري واستراتيجيات التغيير على المشاركة بطريقة أكثر توازناً .للقيام بذلك تم اختيار بنك سوان لتحليل البيانات المتعلقة باستراتيجية التغيير، وتتكون البيانات التجريبية من خمس مقابلات مع الأفراد العاملين في سويد بنك، وهو حالياً قيد تسيير عملية إعادة تنظيم كبرى. وتتألف العينة من المستشار الأول والقائم بأعمال رئيس المخابرات العميل سويد بنك، وأيضا المدير الإقليمي واثنين من مديري المكاتب .وفي النهاية قدمت الدراسة رؤية أكثر توازناً ودقة من مزايا وعيوب برزت في الدراسات السابقة، فيما يتعلق باتجاه إدارة واستراتيجية التغيير التشاركية .وقد بينت الدراسة بأن مؤشرات قوية تدل على أن توليفة من استراتيجيات التغيير قد تكون أفضل لتحقيق التغيير التنظيمي .أما في مجال التعليم فكانت دراسة الثبيتي (2142) التي هدفت إلى التعرف على متطلبات قيادة التغيير في المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ووكلائها، وقد طبقت مفردات الدراسة على جميع قادة ووكلاء المدارس، والبالغ (عددهم) 412 قائداً ووكيلاً. وقد بينت نتائج الدراسة : أن متطلبات قيادة التغيير التنظيمي إجمالاً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت بدرجة أهمية عالية جداً من وجهة نظر قادتها ووكلائها، وجاء ترتيب المتطلبات تنازلياً على حسب درجة أهميتها على النحو التالي (المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية) وكانت جميعها بدرجة أهمية عالية جداً، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات قيادة التغيير التنظيمي تبعاً للمتغيرات (طبيعة العمل، سنوات الخبرة في القيادة المدرسية) وكان من أهم التوصيات : توفير عدد كاف من العاملين بمدارس التعليم العام، مما يساعد قائد التغيير في توزيع المهام والواجبات، ويخفف من الأعباء الوظيفية الموكلة إليهم، وتفعيل مشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات بالمدارس، بما يساعد في قبولهم للتغيير والمشاركة فيه.

الإطار النظري:

أولاً: ماهية مدخل كايزن Kaizen:بحسب ما أورد غنيم (2009: 22) فإن مفهوم كايزن يتكون من كلمتين يابانيتين "كاي" (Kai) وتعني التغيير، و (زن) (zen) وتعني للأفضل، وتترجم كايزن Kaizenإلى التحسين المستمر، ومن هنا فإن كايزن اليابانية كلمة مركبة من جزأين تعني (التغيير للأفضل)، وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، وفلسفة إدارية ابتكرها (تايشي أوهونو) لقيادة المنظمات، ويرجع الفضل للخبير الياباني (ماساكي إماي) في نشر مفهوم الكايزن عام 1984. وقد اختصر موريرا(دت:9-11) مفهوم الكايزن عندما أوجزه بالمقولة (الألف ميل تبدأ بخطوة) فعندما تضيف تحسيناً صغيراً كل يوم ستحقق كبرى المهام في نهاية الأمر، وعندما تُحَسِن من الظروف المحيطة شيئاً قليلاً كل يوم، ستحقق تحسن ضخم في الظروف في نهاية الأمر، وأن المكسب العظيم لن يأتي غداً ولا بعد غد، لكنه سيأتي في نهاية الأمر فلا تنشد تحسناً هائلاً وسريعاً، بل اسع لتحسين ضئيل واحد كل يوم.

مما سبق يتضح بأن كايزن يعبر عن مفهوم ومعتقد لدى العاملين يترجم من خلال سلوكيات منهجة متدرجة ومستمرة باتجاه تحقيق تحسين شامل في جميع مجالات العمل في المنظمة، بما يشمل العاملين جميعا.

مبادئ كايزن: لقد أوردت بكر (2016: 243) مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها مدخل كايزن للتحسين المستمر، حيث شملت بها ما أورده على (2013: 27)، وكذلك ما أورده القحطاني، وآخرون (2012: 184) وكذلك ما أورده يوسف (2013: 358)، والتي كانت على النحو التالي:

- يجب ألا يمر يوم واحد دون إجراء أي تحسينات مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان في المنظمة
- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.
- بدلاً من الانتقاد الذي يوجه للفرد، يجب اقتراح التحسينات.
- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.
- توقع رغبات وتفضيلات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال.
- الجودة أولاً، وليس الربح أولاً، فأي منظمة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العامل على الاعتراف بوجود مشكلات وأن يقترح حلولا مناسبة لها.
- مبدأ منع حدوث مشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء، أو أنظمة تستطيع مراقبة الأخطاء.
- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين
- مبدأ عمق المسئولية ويتضمن إحساس الفرد العامل بالتقصير والسعي من أجل معالجته.
- التوقف لحل المشكلات.
- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.

يتضح مما سبق أن مدخل كايزن ينطلق من عدد من المبادئ الجامعة لعملية التحسين المستمر والتي تطال مجالات العمل وكل العاملين كذلك، ومن أهم ما ذكر أنَ مدخل كايزن قبل أن كون ممارسة عملية للتحسين، كان مفهوماً ثقافياً عقلياً، وأن فرصة التحسين قائمة بلا انقطاع.

عناصر كايزن: قسم زيدان (2014: 62) عناصر نظام التحسين المستمر إلى أربعة عناصر هي (التخطيط-التنفيذ-الفحص والمراجعة-التصحيح). أما القحطاني وآخرون (2012: 182) فقد حدد عناصر كايزن بستة عناصر رئيسة وهي التي اعتمد الباحث عليها في الدراسة محل البحث وهي كالتالي:

1. الاهتمام بالمستفيد من الخدمة
2. التركيز على عمل الفريق.
3. عدم إغفال المواعيد.
4. حلقات الجودة.
5. التواصل مع العاملين.
6. توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل

ثانياً: ماهية التغيير التنظيمي:عرف ثابت (2001: 362) التغيير التنظيمي بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، إذ ينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للاستمرار والتطوير والتميز. وهو ما اتفق معه محمد (2014: 59) ضمنياً حيث عرف التغيير التنظيمي بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات.ويختلف الباحث مع هذا التوجه ويميل إلى التعريفات التي أوردها (ثابت، ومحمد) والتي أشارت إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة، نظراً لأن عمليات التغير هي التي تكون غير مخططة أما عمليات التغيير فتكون مقصودة ومخططة مسبقاً. ومما سبق يمكن استخلاص أن التغيير التنظيمي ينبني على عدد من المرتكزات يمكن ذكرها على النحو التالي: (جهد مخطط-يستمر لفترات زمنية طويلة-يشمل كافة مجالات العمل ومكوناته- مواءمة التغيرات البيئية الحاصلة-غالباً الانتقال للأفضل-يهدف للاستمرار والتميز).

أهداف التغيير: يرى الثبيتي (2017: 181) بأن أهداف التغيير لا بد وأن تنطلق من الأسباب التي دعت إلى حدوث التغيير بالمدارس الثانوية، لكي يضفي ذلك على بيئة العمل مزيداً من الحيوية والتجديد، ويرفع من فاعلية الأداء وكفاءة الممارسات المهنية الإيجابية. أما كمال (2016: 268) فقد أجمل عدد من أهداف التغيير التنظيمي وذلك كالتالي:

- تحقيق التوازن بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة .
- القضاء على الصراعات التي تحدث في المؤسسة .
- زيادة دافع للعمل وذلك باستخدام نظام الحوافز الفعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

يتضح مما سبق بأن الهدف العام لعملية التغيير التنظيمي هو الانتقال من حالة إلى حالة أفضل منها في كافة مجالات العمل في المنظمة، بما يتوافق مع متطلبات العمل والتغيرات البيئية الحاصلة، وهو ما سيحقق منطقياً الزيادة في فعالية أداء المنظمة وتحقيق متطلبات واحتياجات المستفيدين من مخرجاتها.

مجالات التغيير:بين بني سلامة، والبدارين (2016: 132) بأن التغيير التنظيمي يمكن أن يحدث في المجالات التالية (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الأنظمة - التكنولوجيا المستخدمة - المنتجات والخدمات). أما الثبيتي (2017: 181) فقد بين أنَ التغيير التنظيمي يمكن أن يحدث في المجالات التالية:

- التغيير في الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.
- تغيير السياسات وقواعد العمل.
- التغيير في نظم وإجراءات العمل.
- تغيير العمال والأنشطة التي يمارسها التنظيم.
- التغيير في الموارد البشرية.
- تغيير الإمكانات والموارد المتاحة للتنظيم.

يتضح مما سبق بأن مجالات التغيير التنظيمي مفتوحة لتطال كافة جوانب العمل في المنظمة، بغض النظر لو كأن التغيير على مستوى جزئي أو على المستوى الكلي للمنظمة.

إجراءات الدراسة

- أولاً: منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه في وصف المشكلة محل البحث وتحليل البيانات المتحصلة جراء تطبيق أداة الدراسة، للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.
- ثانيا:مجتمع الدراسة:يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع العاملين الإداريين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة

(401) مفردة. وقد كان توزيعهم على خمسة محافظات على النحو التالي:

جدول (1):

توزيع مفردات الدراسة على جميع مقرات الشركة في محافظات قطاع غزة

المحافظة	المقر الرئيسي/ غزة	غزة	الشمال	الوسطى	خان يونس	رفح	الصيانة	المجموع
العاملين	131	63	57	46	50	44	10	401

- ثالثاً: عينة الدراسة:قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مستخدماً أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة الحقيقي المتمثل في العاملين الإداريين في الشركة والبالغ عددهم (401) عامل. حيث بلغ عدد العينة الحقيقية للبحث (233) مفردة أي ما نسبته (58%). حيث تم استثناء العاملين في أقسام الصيانة والخدمات وأقتصر تطبيق أداة الدراسة على العاملين في العمال المكتبية للشركة.والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (2):
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 20 - أقل من 35	101	43.3
من 35- أقل من 45	69	29.6
من 45 - أقل من 60	63	27.0
المجموع	233	100.0

يتضح من الجدول بأن أعلى نسبة كانت من الفئة العمرية (20-أقل من 35)، حيث يعزو الباحث لك إلى أن التغير الذي حصل بعد أحداث الانقسام عام 2007 مكنت الحكومة الجديدة في غزة من توظيف أكبر عدد ممكن من الجيل الشاب في الشركة.

جدول (3):
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	188	80.7
إناث	45	19.3
المجموع	233	100.0

يتضح من الجدول بأن النسبة الأعلى هي من الذكور نظراً لطبيعة عمل الشركة التي تأخذ المنحى الفني في كثير من المواطن وتبقى الوظائف الإدارية محدودة للإناث.

جدول (4):
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية	26	11.2
دبلوم	64	27.5
بكالوريوس	125	53.6
ماجستير	18	7.7
دكتوراه	0	0
المجموع	233	100.0

يتضح من الجدول بان النسبة الأعلى هم من حملة البكالوريوس حيث أن أغلب الوظائف الإدارية في الشركة تتطلب هذا المستوى التعليمي

جدول (5):
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 2	36	15.5
من 2-أقل من 5	31	13.3
من 5 - أقل من 10	42	18.0
من 10 - أقل من 15	52	22.3
من 15 - أقل من 20	37	15.9
من 20 فأكثر	35	15.0
المجموع	233	100.0

يتضح من الجدول بان النسب الأعلى تراوحت ما بين (5-15) سنة خدمة، وهي تتناغم مع عمليات التعيين الجديدة التي تبنتها الحكومة الجديدة بعد أحداث الانقسام عام 2007.

أداة الدراسة:

تم اختيار (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع محل البحث، حيث صممت الاستبانة من سبعة محاور، ستة منها شملت أبعاد المتغير المستقل (مدخل كايزن) والبعد السابع تخصص بعبارات تتعلق بالمتغير التابع للدراسة (التغيير التنظيمي).وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدريج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6):
مقياس خماسي التدريج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جدا	4.20	5.00	84.00	100.00

صدق الأداة:

ويقصد بصدق الأداة: أن تقيس فقرات الأداة ما وضعت لقياسه وقام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقتين: الأولى

صدق المحكمين

تم عرض الأداة على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الأداة، ومدى انتماء الفقرات إلى الأداة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية. والثانية صدق الاتساق الداخلي:جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي الأداة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً وموظفة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية له، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). حيث اتضح بأنَ معاملات الارتباط بين الفقرات والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس وقد اتضح بأن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها بعضا، وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. أما صدق الاتساق الداخلي لمقياس (التغيير التنظيمي)فقد اتضح بأن معاملات الارتباط بين الفقرات والمجموع الكلي للمقياس دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.أما ثبات الأداة Reliability:أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الأداة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين الأولى طريقة التجزئة النصفيةSplit-Half Coefficient:حيث تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية،حيث قام الباحث بتجزئة الأداة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل فقرة من فقرات المقياس، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براونو قد تم استخدام معادلة جتمان لأن النصفين غير متساويين، حيث اتضح بأن معامل الثبات الكلي لمقياس التحسين المستمر (0.881) ولمقياس التغيير التنظيمي (0.922) وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. والطريقة الثانية طريقة ألفا كرونباخ:وذلك لإيجاد معامل ثبات الأداة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من المقياسين حيث اتضح بأن معامل الثبات الكلي لمقياس التحسين المستمر (0.959) ولمقياس التغيير التنظيمي (0.915) وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: (ما واقع تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح السؤال ذلك:

الجدول (7):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وترتيبها

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
البعد الأول: الاهتمام بالمستفيد من الخدمة	3.274	0.746	65.48	3
البعد الثاني: التركيز على عمل الفريق	3.048	0.776	60.97	5
البعد الثالث: عدم إغفال المواعيد	3.300	0.733	66.01	1
البعد الرابع: الجودة عبارة عن حلقات	2.936	0.809	58.71	6
البعد الخامس: التواصل مع العاملين	3.083	0.806	61.67	4
البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	3.277	0.784	65.54	2
الدرجة الكلية للتحسين المستمر	3.153	0.650	63.06	

يتضح من الجدول السابق أن عدم إغفال المواعيد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (66.01%)، تلا ذلك توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (65.54%)، تلا ذلك الاهتمام بالمستفيد من الخدمة

احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (65.45%)، تلا ذلك التواصل مع العاملين احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (61.67%)، تلا ذلك التركيز على عمل الفريق الذي احتل المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (60.97%) تلا ذلك حلقات الجودة احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (58.71%)أما الدرجة الكلية فحصلت على وزن نسبي(63.06%)، وهي نسبة متوسطة.وهو ما توافق مع نتائج دراسة كل من Juboori&Azemi (2016)، وبكر (2016).

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة واقع تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، كان لا بد من الإشارة إلى إجابة التساؤلات الفرعية المتعلقة بأبعاد متغير (مدخل كايزن) حيث قام الباحث بإعداد الجداول الآتيةالموضحة لأبعاد المقياس بالشكل التالي:

التساؤل الفرعي الأول: هل تهتم شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بالمستفيدين من الخدمة التي تقدمها؟

وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

الجدول (8):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تحدد الشركة احتياجات المستفيدين من الخدمة باستمرار	3.446	0.894	68.93	2
2	تحتكم إجراءات العمل بالشركة لمتطلبات المستفيدين من الخدمة	3.464	0.905	69.27	1
3	توفر الشركة الخدمة للمستفيدين في الوقت المناسب لهم	2.803	1.073	56.05	7
4	تسعى الشركة بجدية لتقديم أجود خدمة مقدمة للمستفيدين	3.395	1.098	67.90	3
5	تحسن الشركة الخدمات المقدمة باستمرار للمستفيدين	3.322	1.056	66.44	4
6	تهتم الشركة برضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة	3.240	0.997	64.81	6
7	تراعي الشركة ظروف المستفيدين الاقتصادية	3.249	1.062	64.98	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.274	0.746	65.48	

يتضح من الجدول السابق:أنّ أعلى فقرة في البعد كانت:الفقرة (2) والتي نصت على(تحتكم إجراءات العمل بالشركة لمتطلبات المستفيدين من الخدمة (احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (69.27%)، وهي نتيجة منطقية حيث تعمل الشركة أصلاً لتقديم خدمة الكهرباء للمستفيد، وبالرغم من الحصار المفروض على قطاع غزة، تجد الشركة تعمل وفق أنظمة وقوانين مرنة تسمح لها بالتأقلم مع متطلبات المستفيد بحسب الإمكانيات المتاحة.وأنّ أدنى فقرة في البعد كانت:الفقرة (3) والتي نصت على (توفر الشركة الخدمة للمستفيدين في الوقت المناسب لهم) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط قدره (56.05%) يعزوها الباحث إلى أن شح الإمكانات المتنوعة المتوفرة لدى الشركة في ظل ظروف الحصار على غزة لا تكفي لسد حاجة المستفيدين.بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوسط قدره (65.48%)، من وجهة نظر الباحث فإن هذه النتيجة منطقية إلى حد ما، حيث أنّ الاستجابات كانت من طرف العاملين بالشركة تجاه المستفيدين وليس العكس، والتي من المفترض أن تكون أعلى من ذلك، ولكن قناعة العاملين بالشركة بمدى وطبيعة الخدمات التي يقدمونها للمستفيد جعلتهم واقعيين في تقييم ذاتهم.

التساؤل الفرعي الثاني: هل تركز شركة توزيع الكهرباء على مبدأ عمل الفريق عند تقديم خدماتها؟وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

الجدول (9):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يؤمن العاملون بتكامل أعمالهم لتقديم أجود الخدمات للمستفيدين	3.661	0.920	73.22	1
2	تهتم الشركة بالإبداعات الجماعية بدلاً من الإبداعات الفردية	3.017	1.058	60.34	4

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	تدعم الشركة الأعمال المشترك فيها أكثر من عامل بهدف إنجاحها	3.262	0.940	65.24	2
4	تتوفر في الشركة معايير واضحة لقياس وتقييم عمل الفريق	2.811	1.070	56.22	6
5	تمتلك الشركة نظاماً للحوافز يختص بالأعمال الجماعية	2.558	1.094	51.16	7
6	توزع الشركة العاملين من ذوي الخبرات على مجموعات العمل بهدف الاستفادة من خبراتهم وتحسين الخدمات المقدمة	2.931	1.100	58.63	5
7	تُرجح الشركة رأي فريق العمل مقابل الرأي الفردي لكل عامل	3.099	1.096	61.97	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.048	0.776	60.97	

يتضح من الجدول السابق أنَ أعلى فقرة في البعد كانت:الفقرة (1) والتي نصت على (يؤمن العاملون بتكامل أعمالهم لتقديم أجود الخدمات للمستفيدين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (73.22%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَ العاملين مقتنعون وعلى ثقة تامة بأنهم جزء من كل، وأن العمل الفردي لن ينجح في تقديم أفضل الخدمات، وهذا مؤشر جيد يبين وجود أرضية نفسية وفكرية لديهم بأن العمل المشترك يقدم أفضل النتائج.وأنَ أدنى فقرة في البعد كانت:الفقرة (5) والتي نصت على (تمتلك الشركة نظاماً للحوافز يختص بالأعمال الجماعية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قليل قدره (51.16%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَ العاملين لم يعتادوا على المكافآت والحوافز الجماعية، ولم يتعرفوا على ما إذا كان هناك نظاماً لها أم لا، وهذا مؤشر مهم لا بد لإدارة الشركة الأخذ به عند منحها الحوافز المرتبطة بإنجاز المهمات.بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوسط قدره (60.97%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة لا يوجد بها نظام محدد للعمل الجماعي، وإنما توكل المهمات الجماعية بحسب طبيعة الحاجة إليها، سيما وأن أفراد العينة محل الفحص هم من العاملين في المجال المكتبي وليس في المجال الميداني، أي أن المهمات المكتبية يقوم بها الأفراد أكثر من الجماعات.

التساؤل الفرعي الثالث: هل تركز شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة على مبدأ (عدم إغفال المواعيد "التي تتعلق بالعمل؟

وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

الجدول (10):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تلتزم الشركة بتقديم خدماتها للمستفيدين في الوقت المناسب	3.043	1.090	60.86	6
2	تعاقب الشركة العاملين غير الملتزمين بمواعيد الدوام المحددة	3.910	0.917	78.20	1
3	توفر الشركة الدعم اللازم لتقديم خدماتها في الوقت المناسب	3.249	0.982	64.98	4
4	تحدد الشركة مواعيد تقديم خدماتها للمستفيدين بشكل واضح	2.948	1.007	58.97	7
5	تقوم الشركة بعمليات الصيانة في أقل وقت ممكن للاستمرار في تقديم الخدمات للمستفيدين	3.361	1.070	67.21	3
6	تحسن الشركة عملياتها باستمرار لتقديم خدماتها بالوقت المناسب	3.395	0.995	67.90	2
7	تقدم الشركة خدماتها الإدارية والمساندة بأوقات تناسب المستفيد	3.197	1.019	63.95	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.300	0.733	66.01	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت:الفقرة (2) والتي نصت على (تعاقب الشركة العاملين غير الملتزمين بمواعيد الدوام المحددة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير جداً قدره (78.20%). وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث، حيث أن أي عمل يكون محكوم بنظام العقاب والثواب، فلا بد أنَ يكون منظماً إلى حد كبير.وأن أدنى فقرة في البعد كانت:الفقرة (4) والتي نصت على (تحدد الشركة مواعيد تقديم خدماتها للمستفيدين بشكل واضح) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط قدره (58.97%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة هي شركة توزيع وليس شركة توليد، وأن أي كمية يتم توليدها تقوم هي بتوزيعها، علماً بأن الكميات المولدة غير مستقرة، وغير محددة نظراً لظروف الحصار القائمة، وعليه تكون شركة التوزيع في حيرة عند تحديد كمية ومواعيد تقديم الخدمة للمستفيدين.بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوسط قدره (66.01%). من وجهة نظر الباحث فإنَ هذه نسبة تشير إلى وجود حالة لافتة للنظر في إغفال العاملين

للمواعيد المتعلقة بتقديم الخدمة للمستفيدين والتي تقدر بـ (39.99%) وهي نسبة تعبر عن وجود مشكلة حقيقية من وجهة نظر الباحث.

التساؤل الفرعي الرابع: هل تمارس شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة أسلوب حلقات الجودة لتحسين أدائه؟ وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

الجدول (11):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يجتمع العاملون مع بعضهم بعضا باستمرار ليتشاوروا حول تحسين العمل	3.180	1.047	63.61	1
2	يتقاضى العاملون أجرهم عن مشاركة آرائهم في تحسين العمل	2.459	1.017	49.18	7
3	يلتقي العاملون في جلسات غير رسمية للتشاور وتحسين العمل	2.670	1.078	53.39	6
4	تشارك كل المستويات الإدارية في جلسات التشاور لتحسين العمل	2.768	1.070	55.36	5
5	يتفق العاملون بأن هدف اللقاءات التشاورية هو تحسين العمل	3.142	1.035	62.83	4
6	تسهم مقترحات حلقات تشاور العاملين في اتخاذ قرارات التحسين	3.163	1.098	63.26	3
7	تؤمن الشركة بأن العاملين هم الأقدر في تحديد الخلل ميدانياً	3.167	1.119	63.35	2
	الدرجة الكلية للبعد	2.936	0.809	58.71	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت:الفقرة (1) والتي نصت على (يجتمع العاملون ببعضهم بعضا باستمرار ليتشاوروا حول تحسين العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط قدره (63.61%).من وجهة نظر الباحث فهذه نسبة غير كافية لتقديم خدمات جيدة وميزة للمستفيدين إذ إنّ العمل في الشركة هو عمل تراتبي تكاملي إلى حد كبير حيث أن عامل التشاور الجماعي يكون رافعة مهنية ومعنوية للأفراد والجماعات عند إتمام مهامهم. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن عمل الشركة موزع على خمسة مقرات جغرافياً بحيث يكون لكل محافظة مقر غير المقر الرئيس للشركة ومقر للصيانة.وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (2) والتي نصت على (يتقاضى العاملون أجرهم عن مشاركة آرائهم في تحسين العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قليل قدره (49.18%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة تنظر إلى أن العامل بكل ما يملك من إمكانات وأفكار وجهود من حق الشركة الاستفادة منها في وقت الدوام الرسمي وهو مدفوع الجر أصلاً.بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوسط قدره (58.71%). وقد تنم هذه النتيجة عن حالة انقسام في رأي العاملين حول مساهمتهم ومشاركتهم في تشخيص مشاكل العمل والتوصية بطريقة واليات حلها. مستغلين خبراتهم الوظيفية والمهنية في ذلك بدون أي أجور إضافية. ويعزو الباحث ذلك إلى مستوى عنصر الانتماء والرضا الوظيفي لدى العامل. وهو مستوى نسبي يختلف بين العاملين.

التساؤل الفرعي الخامس: هل تهتم إدارة شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بالتواصل مع العاملين فيها؟ وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

الجدول (12):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الخامس وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتواصل إدارة الشركة بالعاملين لتحديد احتياجاتهم بشكل مستمر	3.060	1.089	61.20	4
2	تشارك إدارة الشركة العاملين عند رسم خطط تحسين العمل	2.940	1.105	58.80	7
3	يتوفر لكل وظيفة وصف محدد لعمليات الاتصال والتواصل	3.099	1.048	61.97	3
4	تَكسب الإدارة العاملين مهارات الاتصال اللازمة لإتمام مهامهم	3.210	1.060	64.21	2
5	تمتلك الشركة وسائل وتقنيات وسبل اتصال حديثة	3.266	1.049	65.32	1
6	تتم عمليات التواصل بين الإدارة والعاملين بشكل ديمقراطي مبسط	3.047	1.064	60.94	5
7	تتحقق اتصالات غير رسمية بين الإدارة والعاملين لتحسين العمل	2.961	1.031	59.23	6
	الدرجة الكلية للبعد	3.083	0.806	61.67	

يتضح من الجدول السابق أنَ أعلى فقرة في البعد كانت:الفقرة (5) التي نصت على (تمتلك الشركة وسائل وتقنيات وسبل اتصال حديثة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط قدره (65.32%). حتى النسبة المتحصلة من وجهة نظر الباحث لا تنم عن حالة رضا وقناعة كافية لدى العاملين محل الفحص تجاه وسائل الاتصال المستخدمة في الشركة. علما بأن الشركة تمتلك عددا من وسائل الاتصال المتنوعة سواء على المستوى الداخلي للشركة أو مع المستفيدين وذوي العلاقات الأخرى معها. وأن الشركة تعمل وفق أنظمة ووسائل الاتصال المتاحة في المنطقة.وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (2) والتي نصت على (تشارك إدارة الشركة العاملين عند رسم خطط تحسين العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط قدره (58.80%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الشركة قد يعمل على تنفيذ سياسة حكومية عامة في بعض الأحيان. ولا تحتاج حينها إلى الاتصال ومشاركة العاملين معها في ذلك. ولكنها قد تحتاج الجانب الفني في بعض خطط تحسين الأعمال فتتواصل مع العاملين من ذوي العلاقة والاختصاص.بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوسط قدره (61.67%). وهي نسبة غير كافية من وجهة نظر الباحث والتي يعزوها إلى وجود تراكم ثقافي باتجاه إدارة الأعمال في الشركة. وقد ينم ذلك عن ضعف بنية نظم الاتصال بين المستويات الإدارية في الهيكل العام للشركة.

التساؤل الفرعي السادس: هل تعتد شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بتوظيف التكنولوجيا في بيئة العمل؟ وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

الجدول (13):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد السادس وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتوفر الشركة معدات وتقنيات حديثة تتوافق مع الخدمة المطلوبة	3.137	1.037	62.75	5
2	يتدرب العاملون بانتظام على أيٍ من الأجهزة والمعدات الحديثة	3.300	0.993	66.01	3
3	توفر الشركة نظم صيانة محكمة لضمان تقديم خدمات جيدة	3.279	0.993	65.58	4
4	تستند الشركة على النظم المحوسبة عند تقديم خدماتها للمستفيد	3.661	0.979	73.22	1
5	تشمل بيئة العمل في الشركة معدات وأجهزة حديثة	3.326	1.024	66.52	2
6	توفر الشركة الدعم المادي اللازم لتقديم خدمات جيدة للمستفيدين	3.099	1.027	61.97	7
7	تواكِب الشركة حداثة تكنولوجيا سبل تقديم الخدمات للمستفيدين	3.137	1.016	62.75	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.277	0.784	65.54	

يتضح من الجدول السابق أنَ أعلى فقرة في البعد كانت:الفقرة (4) والتي نصت على (تستند الشركة على النظم المحوسبة عند تقديم خدماتها للمستفيد) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (73.22%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حالة التقدم التكنولوجي المستخدم في الشركة تحديداً وفي المحيط البيئي بشكل عام. حيث أصبحت النظم المحوسبة تعم أغلب مجالات الحياة. وأن تلك النظم قد تعود بالنفع والوفرة المادية والبشرية للشركة بشكل مباشر أو غير مباشر.وأن أدنى فقرة في البعد كانت:الفقرة (6) التي نصت على (توفر الشركة الدعم المادي اللازم لتقديم خدمات جيدة للمستفيدين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط قدره (61.97%). من وجهة نظر الباحث تنم هذه النتيجة عن حالة تضارب في آراء العاملين المفحوصين. حيث أن الدعم المادي بأنواعه مالي أو ميكنة أو مواد خام أو غير ذلك هو محدود ليساعد في تحسين الخدمة للمستفيدين. ويرجع ذلك إلى أكثر من عامل منها مدى قناعة إدارة الشركة بتقديم الدعم اللازم للتحسين. أو بحسب مستوى الإمكانات المادية المملوكة للشركة. أو لعدم قدرة وإمكانات معطيات ومتغيرات العمل لاستيعاب أي إضافات أو دعم لتجويد العمل أكثر مما هو عليه.بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوسط قدره (65.54%). وهي نتيجة منطقية بحسب وجهة نظر الباحث. نظراً لأن توفر التكنولوجيا التي تحتاجها الشركة فعلياً غير متاح إلا بشكل جزئي. وأن مستوى تحسين الخدمات مرتبط بتوفر تلك التكنولوجيا. خاصة وأن هناك حصاراً مفروضاً قطاع غزة وذلك يحد من وصول الكثير من المعدات والأجهزة المتطورة للشركة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: (ما واقع التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (14):
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد السادس وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمتلك الشركة خطة محددة وواضحة للتغيير	3.069	0.993	61.37	8
2	تلجا الشركة للتغيير بهدف تحسين الخدمة للمستفيدين	3.270	0.933	65.41	3
3	تسعى الشركة للتغيير لإدخال تكنولوجيا حديثة في العمل	3.502	0.970	70.04	1
4	تعتمد الشركة قرارات التغيير بناءً على توصيات وإبداع العاملين	2.987	1.019	59.74	10
5	تحرص الشركة على التغيير لتوائم متطلبات البيئة الخارجية	3.163	0.978	63.26	4
6	يشارك العاملون الإدارة عند اتخاذ قرارات التغيير لتحسين العمل	2.807	1.039	56.14	14
7	يحق للعامل التغيير في عمله بهدف تحسين أداؤه الفردي	2.893	1.119	57.85	13
8	تسمح لا مركزية القيادة بالتغيير الجزئي في الشركة	3.155	1.072	63.09	5
9	يتم التغيير في الشركة فقط عندما تشعر بالضغط عليها	3.318	1.022	66.35	2
10	تعتمد عمليات التغيير في الشركة على البحث العلمي الدقيق	2.790	0.980	55.79	15
11	تنشر الشركة ثقافة التغيير نحو التحسين بين العاملين فيها	2.923	0.997	58.45	12
12	توفر الشركة الدعم اللازم للتغيير الهادف لتحسين العمل	2.966	1.008	59.31	11
13	تستفيد الشركة من الأخطاء السابقة لتقوم بالتغيير للأحسن	3.103	1.078	62.06	6
14	توازن الشركة بين عمليات التغيير المطلوب وبين قدرات العاملين	3.073	1.070	61.46	7
15	تستطيع الشركة تشخيص الأخطاء بدقة لتقوم على تحسينها	3.030	1.088	60.60	9
	الدرجة الكلية للمقياس	3.070	0.690	61.40	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت:الفقرة (3) والتي نصت على(تسعى الشركة للتغيير لإدخال تكنولوجيا حديثة في العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.04%). وهي نسبة كبيرة يعزوها الباحث إلى حالة العجز الحاصلة في توفير كميات الكهرباء المطلوبة للمستفيدين جعلت الشركة تسعى باستمرار إلى إدخال أي من جوانب التكنولوجيا وتوفير نظم حديثة قد تساهم في تحسين الأداء أمام الجمهور سيما في المجال الإداري في الشركة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (10) والتي نصت على(تعتمد عمليات التغيير في الشركة على البحث العلمي الدقيق (احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (55.79%). وهي نسبة متوسطة. يعزوها الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هي ثقافة تقليدية متوارثة اعتمدت على أن تتم عمليات التغيير في الشركة نتيجة أحداث تمت وانتهت. كما يعزوها إلى حالة غياب لأهمية البحث العلمي في عمليات التغيير المتنوعة. بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي قدره (61.40%). وهي نسبة متوسطة يعزوها الباحث إلى أن عمليات التغيير التنظيمي تحتاج إلى مدخلات متعددة سواء تتعلق بالجانب المادي أو الجانب المعنوي. وفي ظل حالة الحصار والإغلاق التي يعيشها قطاع غزة. يتعذر على الشركة توفير احتياجاتها لعمليات التغيير سواء على المستوى الإداري أو على المستوى المهني -مادياً ومعنوياً-ما يجعلها تقف عاجزة عن التغيير عند العديد من القضايا. وهو ما اتفق مع نتائج دراسة كل من الشريف. والسحت (2014)وبكر (2016). ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة الثبيتي (2017).

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

جدول (15):

معامل الارتباط بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة

	الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي
البعد الأول: الاهتمام بالمستفيد من الخدمة	0.693**
البعد الثاني: التركيز على عمل الفريق	0.758**
البعد الثالث: عدم إغفال المواعيد	0.736**
البعد الرابع: الجودة عبارة عن حلقات	0.666**
البعد الخامس: التواصل مع العاملين	0.776**
البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	0.711**
الدرجة الكلية للعلاقة بين التحسين المستمر والتغيير التنظيمي	0.863**

**ر الجدولية عند درجة حرية (231) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.181

*ر الجدولية عند درجة حرية (231) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.138

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بنسبة (863.)بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. وهي درجة كبيرة جداً تشير من وجهة نظر الباحث إلى الأهمية الكبيرة لتطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر كمدخل لعمليات التغيير التنظيمي في الشركة، وأن العلاقة بينهما علاقة موجبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من غنيم وآخرون (2013)، والبلشي (2016).

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً للمتغيرات (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخدمة)؟وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً لمتغير العمر (من 20-أقل من 35، من 35-أقل من 45، من 45 -أقل من 60). وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (16):

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاهتمام بالمستفيد من الخدمة	بين المجموعات	90.386	2	45.193	1.668	0.191	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6233.064	230	27.100			
	المجموع	6323.451	232				
البعد الثاني: التركيز على عمل الفريق	بين المجموعات	14.272	2	7.136	0.240	0.787	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6835.942	230	29.721			
	المجموع	6850.215	232				
البعد الثالث: عدم إغفال المواعيد	بين المجموعات	113.876	2	56.938	2.182	0.115	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6001.652	230	26.094			
	المجموع	6115.528	232				
البعد الرابع: حلقات الجودة	بين المجموعات	5.591	2	2.796	0.087	0.917	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7430.091	230	32.305			
	المجموع	7435.682	232				
البعد الخامس: التواصل مع العاملين	بين المجموعات	14.464	2	7.232	0.226	0.798	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	داخل المجموعات	7372.154	230	32.053			غير دالة إحصائياً
	المجموع	7386.618	232				
	بين المجموعات	36.488	2	18.244	0.603	0.548	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6956.671	230	30.246			
	المجموع	6993.159	232				
الدرجة الكلية للتحسين المستمر	بين المجموعات	790.368	2	395.184	0.527	0.591	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	172322.851	230	749.230			
	المجموع	173113.219	232				
الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي	بين المجموعات	151.726	2	75.863	0.707	0.494	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24666.754	230	107.247			
	المجموع	24818.481	232				

ف الجدولية عند درجة حرية (2,230) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71
ف الجدولية عند درجة حرية (2,230) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس،أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. من وجهة نظر الباحث فهذه نتيجة منطقية، حيث أنَ جميع العاملين في الشركة بغض النظر عن أعمارهم يعملون في إطار نظم وقوانين ولوائح وحتى تكنولوجيا وبيئة عمل موحدة، تجعل من قناعاتهم متقاربة تجاه عمليات التغيير التنظيمي.تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2012).

الفرض الثاني من فروض الدراسة

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، وإناث) وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار t-Test (ت) ويوضح الجدول التالي نتائج ذلك:

جدول (17):
المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للمقياسين تعزى لمتغير الجنس (ذكور، وإناث)

	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاهتمام بالمستفيد من الخدمة	ذكر	188	23.128	5.205	1.252	0.212	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	22.044	5.253			
البعد الثاني: التركيز على عمل الفريق	ذكر	188	21.298	5.481	-0.236	0.814	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	21.511	5.290			
البعد الثالث: عدم إغفال المواعيد	ذكر	188	23.298	5.162	1.185	0.237	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	22.289	4.989			
البعد الرابع: حلقات الجودة	ذكر	188	20.628	5.744	0.431	0.667	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	20.222	5.351			
البعد الخامس: التواصل مع العاملين	ذكر	188	21.771	5.851	1.037	0.301	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	20.800	4.650			
البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	ذكر	188	23.080	5.559	0.794	0.428	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	22.356	5.214			
الدرجة الكلية للتحسين المستمر	ذكر	188	133.202	27.565	0.877	0.381	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	129.222	26.306			

	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي	ذكر	188	46.282	10.412	0.707	0.480	غير دالة إحصائياً
	أنثى	45	45.067	10.103			

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (231) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (231) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث، حيث يعزوها إلى أن الذكور والإناث يعملون ضمن بيئة تنظيمية موحدة من كافة مكوناتها، فلا فروق في استجاباتهم نحو عمليات التغيير التنظيمي المعتمدة على تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2012).

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

الفرض الثالث من فروض الدراسة

جدول (18):
مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاهتمام بالمستفيد من الخدمة	بين المجموعات	39.384	3	13.128	0.478	0.698	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6284.067	229	27.441			
	المجموع	6323.451	232				
البعد الثاني: التركيز على عمل الفريق	بين المجموعات	71.967	3	23.989	0.810	0.489	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6778.247	229	29.599			
	المجموع	6850.215	232				
البعد الثالث: عدم إغفال المواعيد	بين المجموعات	57.736	3	19.245	0.728	0.536	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6057.792	229	26.453			
	المجموع	6115.528	232				
البعد الرابع: حلقات الجودة	بين المجموعات	21.747	3	7.249	0.224	0.880	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7413.936	229	32.375			
	المجموع	7435.682	232				
البعد الخامس: التواصل مع العاملين	بين المجموعات	94.931	3	31.644	0.994	0.396	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7291.687	229	31.841			
	المجموع	7386.618	232				
البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	بين المجموعات	40.755	3	13.585	0.447	0.719	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6952.403	229	30.360			
	المجموع	6993.159	232				
الدرجة الكلية للتحسين المستمر	بين المجموعات	1189.066	3	396.355	0.528	0.664	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	171924.153	229	750.760			
	المجموع	173113.219	232				
	بين المجموعات	313.992	3	104.664	0.978	0.404	غير دالة إحصائيا

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي	داخل المجموعات	24504.488	229	107.006			
	المجموع	24818.481	232				

ف الجدولية عند درجة حرية (3,229) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.88
ف الجدولية عند درجة حرية (3, 229) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة اقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس,أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.وهي نتيجة غير منطقية من وجهة نظر الباحث، بحيث يكون للمؤهل العلمي الأعلى القدرة على التفكير وتطبيق نظم العمل الحديثة والمبنية على أسس علمية، والعكس صحيح، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن إقرار وتطبيق أي برنامج أو نظام جديد داخل الشركة يتم من قبل الإدارة العليا للشركة، سواء ساهم العاملون في صياغتها أم لم يساهموا فيبقوا الجهة التنفيذية لتلك النظم والبرامج. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2012).

الفرض الرابع من فروض الدراسة

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة

تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 2، من 2-أقل من 5، من 5-أقل من 10، من 10-أقل من 15، من 15-أقل من 20، من 20 فأكثر). وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (19):
مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاهتمام بالمستفيد من الخدمة	بين المجموعات	56.242	5	11.248	0.407	0.843	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6267.209	227	27.609			
	المجموع	6323.451	232				
البعد الثاني: التركيز على عمل الفريق	بين المجموعات	135.954	5	27.191	0.919	0.469	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6714.261	227	29.578			
	المجموع	6850.215	232				
البعد الثالث: عدم إغفال المواعيد	بين المجموعات	36.465	5	7.293	0.272	0.928	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6079.063	227	26.780			
	المجموع	6115.528	232				
البعد الرابع: حلقات الجودة	بين المجموعات	150.373	5	30.075	0.937	0.458	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7285.310	227	32.094			
	المجموع	7435.682	232				
البعد الخامس: التواصل مع العاملين	بين المجموعات	141.296	5	28.259	0.885	0.492	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7245.322	227	31.918			
	المجموع	7386.618	232				
البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	بين المجموعات	212.888	5	42.578	1.425	0.216	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6780.270	227	29.869			
	المجموع	6993.159	232				
الدرجة الكلية للتحسين المستمر	بين المجموعات	3123.056	5	624.611	0.834	0.527	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	169990.163	227	748.855			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي	المجموع	173113.219	232				
	بين المجموعات	471.181	5	94.236	0.879	0.496	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24347.299	227	107.257			
	المجموع	24818.481	232				

ف الجدولية عند درجة حرية (5,227) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.11
ف الجدولية عند درجة حرية (5, 227) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.26

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة،أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النظم واللوائح والقوانين المطبقة في الشركة لا تقتصر لفئة عمرية محددة فيها وإنما تطبق على كافة العاملين سواء كانوا جدد أم قدامى، في ضوء ذلك تبقى نظرة العاملين إلى التغيير التنظيمي مرتبطة بما تقره وتطبقه الإدارة العليا للشركة وأن أي برامج تحسين للعمل تأتي من قبلها. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2012).

نتائج الدراسة:

من خلال استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبين بأن الشركة:

- تمارس أبعاد مدخل كايزن للتحسين المستمر بنسبة (63.06%) وهي نسبة متوسطة.
- تمارس الشركة التغيير التنظيمي بواقع (61.40%) وهي بنسبة متوسطة.
- تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بنسبة (0.863) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة وهي درجة كبيرة جداً.

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً للمتغيرات (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة).

- وقد اتضح بأن الشركة تحرص على عدم إغفال المواعيد بنسبة (66.01) وهي نسبة متوسطة. وأنها توظف التكنولوجيا في بيئة العمل بنسبة (65.54%) وهي نسبة متوسطة. وتهتم الشركة بالمستفيد من الخدمة بنسبة (65.45%) وهي نسبة متوسطة. وتهتم بالتواصل مع العاملين بنسبة (61.67%) وهي نسبة متوسطة. وأنها تركز على عمل الفريق بنسبة (60.97%) وهي نسبة متوسطة. وتتبنى مفهوم حلقات الجودة بنسبة (58.71%) وهي نسبة متوسطة. وأن إجراءات العمل بالشركة تَتَكِم لمتطلبات المستفيدين من الخدمةبنسبة كبيرة قدرها (69.27%). وتوفر الشركة الخدمة للمستفيدين في الوقت المناسب بنسبة متوسطة قدرها (56.05%). وأن العاملين يؤمنون بتكامل أعمالهم لتقديم أجود الخدمات للمستفيدين بنسبة كبيرة قدرها (73.22%). وأن رأي العاملين في الشركة بأنها تمتلك نظاماً للحوافز يختص بالأعمال الجماعية بنسبة قليلة قدرها (51.16%). وتبين بأن الشركة تعاقب العاملين غير الملتزمين بمواعيد الدوام المحددة بنسبة كبيرة جداً قدرها (78.20%). وأنها تحدد مواعيد تقديم خدماتها للمستفيدين بشكل واضح بنسبة متوسطة قدرها (58.97%). كما تبين بأن العاملين يجتمعون ببعضهم بعضا باستمرار ليتشاوروا حول تحسين العمل بنسبة متوسطة قدرها (63.61%). وقد تبين كذلك بأن اتجاهات العاملين حول تقاضيهم أجورهم عن مشاركة آرائهم في تحسين العمل بنسبة قليلة قدرها (49.18%). وقد تبين بأن الشركة تمتلك وسائل وتقنيات وسبل اتصال حديثة (بنسبة متوسطة قدرها (65.32%). وأنها تشارك العاملين عند رسم خطط تحسين العمل بنسبة متوسطة قدرها (58.80%). وقد تستند الشركة على النظم المحوسبة عند تقديم خدماتها للمستفيد بنسبة كبيرة قدرها (73.22%). وتوفر الدعم المادي اللازم لتقديم خدمات جيدة للمستفيدين بنسبة متوسطة قدرها (61.97%). وتسعى الشركة للتغيير لإدخال تكنولوجيا حديثة في العمل بنسبة كبيرة قدرها (70.04%). وأن عمليات التغيير في الشركة تعتمد على البحث العلمي الدقيق بنسبة متوسطة قدرها (55.79%).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي حصلت عليها الدراسة ركز الباحث في توصياته على النتائج الضعيفة منها حيث ذهب إلى التوصيات التالية:

- تعزيز مفاهيم الجودة الشاملة المتنوعة لدى العاملين من خلال إعداد دورات متخصصة.
- العمل على تبسيط الإجراءات التي تساعد في تقديم الخدمة للمستفيد في الوقت المناسب، من خلال إعادة النظر في سلسلة الإجراءات المتبعة وتحديد سلبياتها انطلاقاً نحو عمليات التطوير.
- تفعيل نظم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بهدف إيجاد روح المبادأة والمنافسة بين العاملين. وذلك عبر تحديد تلك النظم بشكل واضح ومعروف للعاملين لكي يكون عملهم مرتبط به ارتباطاً وثيقاً.
- إشراك العاملين في عمليات تحسين الأداء المختلفة عبر مشاركتهم في صياغة واتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية.
- اعتبار البحث العلمي قاعدة للانطلاق نحو أي من نشاطات الشركة، سواء من خلال إنشاء وحدة إدارية داخل الشركة أو الاستعانة بمتخصصين خارجيين، سيما عند عمليات التحسين المختلفة.

المراجع:

المراجع العربية

1. بكر، نادية عبد الخالق رمضان (2016): مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات-بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مج 36، ع 1، ص ص 239-260.
2. البلشي، محمد عبد السلام محمد محمود (2016): تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، ع 177، ص ص 219-240.
3. بني سلامة، ميساء مصطفى، والبدارين، رقيا قاسم (2016): دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية-شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين، مج24، ع 3، ص ص 125-150.
4. ثابت، عبد الرحمن ادريس (2001): المدخل الحديث في الإدارة العامة، د ط، الدار الجامعية للنشر، مصر.
5. الثبيتي، ياسر بن عوض الله هلال (2017): متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة-مصر، ع 184، ص ص 173-208.
6. حلس، رائد محمد (2017): التحديات التي تواجه قطاع الطاقة في فلسطين، متوفر في

https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/429040.html

7. رحيم،حسين، وعلاوي، عبد الفتاح، (2011): التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال-دوافعه، أهدافه ومداخله، بحث مقدم لأعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص ص 293-305.
8. زيدان، عبد العزيز محمد أيوب (2014): الحوكمة الطبية في التحسين المستمر للخدمات الصحية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد-مصر، ع 4، ص ص 43-104.
9. السليم، بشار عبد الله تيلان (2014): إدارة التغيير في المدارس الأردنية: تصور مقترح، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول بعنوان: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة-جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن، ص ص 403-424.
10. شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، تم الاطلاع بتاريخ 2017/6/16، متوفر عبر الرابط،

http://www.gedco.ps/posts/details/1821

11. الشريف، راشد بن مسلط، والسحت، مصطفى زكريا أحمد (2014): تطوير جودة التعليم بجامع تبوك في ضوء استراتيجية كايزن" Kaizen" للتحسين المستمر، مجلة كلية التربية-جامعة طنطا-مصر، ع 56، ص ص 1-38.
12. الشعلان، فهد بن أحمد (2016): التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب-السعودية، مج 31، ع 64، ص ص 3-56.
13. العروسي، المختار إسماعيل عبد الله (2014): التغيير التنظيمي: الأسس والمفاهيم والنظريات، المجلة الليبية للدراسات-دار الزاوية للكتاب-ليبيا، ع 6، ص ص 117-164.
14. علي، محمد سلامة محمد (2013): أثر استخدام نموذج كايزن على تنمية مفاهيم التسويق الأخضر والوعي البيئي لدى طلاب الثانوي التجاري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس-السعودية، ع 44، ج 4، ص ص 1-45.
15. غنيم،أحمد محمد (2009): المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
16. غنيم، أحمد محمد السيد، وخشبة، ناجي محمد فوزي، والنفراوي، أحمد عبد السلام فرج (2013): تطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج 37، ع 3، ص ص 551-574.
17. القحطاني، عبد المحسن عايض، والرشيدي، نوف علي، والمسعود، شيماء عبيد، والعميري، شيخة عدنان (2012): مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة عالم التربية-مصر، س 13، ع 38، ص ص 175-210.

18. قوادري، فضيلة معمر، ومنير، نوري (2017): نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي-دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية-الجزائر، ع 17، ص ص 47-66.

19. كمال، برباوي (2016): علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز، مجلة دراسات-الجزائر، ع 45، ص ص 264-279.

20. محمد، جمال عبد الله (2014): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان.

21. موريز، روبرت (دت): خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك-طريقة الكايزن، ترجمة نور الدين المقالي، مكتبة جرير للنشر.

22. يوسف، داليا طه محمود (2013): كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع 35، ج 4، ص ص 351-368.

المراجع الأجنبية

1. *Annett، Puggel (2012): Die Wirkung der organisationalen Absorptionsfähigkeit auf die Innovationsbereitschaft von Führungskräften The impact of organizational absorptive capacity on leader's readiness for change، doctoralThesis، Universitätsbibliothek Chemnitz.*

2. *Gedeon، John A. (2002) the Transfer of Training of Kaizen Improvement Skills Using Relapse Prevention by Supervisors in a Private-Sector Enterprise. (Dissertation for the Degree of Doctor of Education). Nova Southeastern University.*

3. *Heizer، jay & Render، Barry (2014): Operation Management- sustainability& supply Chain Management، 11th ed، Prentice- hall، Upper saddle River، New jersey.*

4. *Juboori، Salloom A. Al-& Azemi، Fawaz A. Al (2016) The Impact of Applying the Total Quality Management and Kaizen Methods on the Maintenance of Electricity and Water sectors، European Scientific Journal، v 12، n24، pp 212-222.*

5. *Lenberg، Per& Tengberg، Lars Goran Wallgren& Feldt، Robert (2016): An initial analysis of software engineers' attitudes towards organizational change، This article is published with open access at Springerlink.com،*

6. *Lineal، Henningsson&، Hanna، Skagerlind(2013):Strategival vid organisationsförändringar : En fallstudie av Swedbanks förändringsresa Choosing strategy for organizational change : A case study of Swedbank's journey of change، bachelorThesis، Linköpings universitet، Företagsekonomi، Linköpings universitet، Filosofiska fakulteten، Linköpings universitet، Företagsekonomi، Linköpings universitet، Filosofiska fakulteten.*

7. *Mazzocato، Pamela& Terese Stenfors& Ulrica Hayes& von Thiele Schwarz،& Hasson، Henna& and Nyström، Monica Elisabeth (2016): Kaizen practice in healthcare: a qualitative analysis of hospital employees' suggestions for improvement، US National Library of Medicine National Institutes of Health، Articles from BMJ Open are provided here courtesy of BMJ Publishing Group، v6،*