



مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غرب

اسم الكاتب: د. محمد عبد اشتيري

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/1714>

تاريخ الاسترداد: 2025/06/18 10:26 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية 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 اشتيري*

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 الإيكولوجية التي نحيها. كان لا بد من التفاعل الجاد مع تلك التطورات وبكل الإمكhanات المتاحة. وذلك انسجاماً وتوافقاً مع تلك التغيرات. ولزيادة التحسين والمقدرة على التعامل والتفاعل معها بالشكل الذي يجعل الفرد والجماعة والمؤسسة وحتى الدولة وكافة الكيانات المتشكّلة. قادرة على خسین كينونتها للبقاء والحصول على مقومات النافسة والتميز بين الأقران. فالـتغيير سمة من سمات الطبيعة الكونية الاهداف للتحسين التي تتسارع بشكل نسبي بحسب منسوب التحضر والتفاعل البيئي لدى المجتمعات والبني على تبني ثقافة التغيير فيما كان يصلح بالأمس قد لا يصلح اليوم وما يصلح اليوم قد لا يصلح في الغد. وهذا ما أكدته رحيم، علاوي (2011: 294) حيث أشارا إلى أن المنظمات تسعى دوماً 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 أملاكتها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتغير على المنظمات. من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاوله وضع استراتيجيات للتأقلم معه. ومن باب التأكيد على تكيف المنظمات مع البيئة

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) مثلث ما نسبته (%) 58 من مجتمع الدراسة الكلي. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. مستخدمة الاستبانة كأداة جمع 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 ($\alpha < 0.05$). بوجه علاقه 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 تساعده 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-تحسين المستمر- التغيير التنظيمي

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

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

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 مارسة حلقات الجودة، وعمليات التواصل مع العاملين. والقدرة على توظيف التكنولوجيا في عمليات التغيير، كما ظهرت قدرة الشركة المحدودة في 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 الفريق وعدم إغفال المواعيد وحلقات الجودة والتواصل مع العاملين وتوظيف الأبعاد وحلقات الجودة والتقدير على عمل العاملين) وهي الأبعاد التي تبناها الباحث في 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 السؤال كان لا بد من التتحقق من واقع تطبيق الأبعاد الفرعية عبر الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:
 - أ. السؤال هل تهتم شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بالمستفيدين من الخدمة التي تقدمها؟
 - ب. 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 0.05 بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟

المحيطة أكد السليم (2014: 408) بأن التغيير هو عمل 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 ما 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 إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات حليل 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 سعياً وأنها تعمل في بيئة غير مستقرة لا أمينة ولا اقتصاديّاً ولا غير ذلك، ومطلوب منها أن تسد احتياجات المواطنين وتتناغم مع معطيات تلك البيئة المتغيرة.

مشكلة الدراسة:

في ضوء مفهوم المعاصرة والتغيير 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 خدمات كبيرة. تمثل في اعتماد الجانب الفلسطيني بشكل أساسى على (الاستيراد) للتزويد 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 والمنتاج 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 لناغمة أدائها مع متطلبات العمل المعاصرة. وذلك من خلال تحسين أدائها في كافة مجالات تقديم الخدمة. وبالنظر إلى بيئة العمل الفلسطينية خذها 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 التغيرات التي قد تعيق تحقيق المعاrade لحالة المعاصرة والحداثة الحاصلة عالمياً أو حتى إقليمياً. أما بأن ثورة الامفوميديا الحاصلة وفترت 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

الارتباك على نتائجها المتحققة لعمل دراسات متصلة بنفس الموضوع. وعلى حد علم الباحث فهذه الدراسة العلمية الأولى التي طافت على شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. وتناولت متغيرات الدراسة الحالية. أما أهمية الدراسة العلمية 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 معاصرًا لعمليات التحسين يمكنهم الاستفادة الفعلية عند تطبيقه بتحقيق جودة الخرجات. 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 مجموعة العمليات الجماعية الهدافة إلى إجراء تغييرات وتعديلات مستمرة في جميع مكونات العمل. بهدف خويد العمل والخروج بأفضل النتائج تلبية للتغييرات في

3 هل توجد فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من التتحقق 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 مثلاً بأبعاده الستة (الاهتمام بالاستفادة 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 التتحقق 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 الإفاداة 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 خامعاً إطارات معرفياً حول مفهوم معاصر من مفاهيم التغيير الهداف لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء. كما يمكن للباحثين

الفأقد 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 منهجه كايزن كمتغيرات مستقلة على تخفيض الفأقد الصناعي كمتغير تابع ما يدل على صلاحية النموذج المقترن لتخفيض الفأقد الصناعي.

أما في مجال التعليم فقد أجريت عدة دراسات منها دراسة البلشي (2016) التي هدفت لوضع تصوّر لاستخدام مدخل التحسين المستمر Kaizen في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، وكان من أهم نتائجها الاهتمام بتقييم نتائج خسسين العمليات بالتعليم الثانوي العام بصفة مستمرة، والتزام الإدارة في كافة مستويات التعليم الثانوي العام بالتحسينات التدريجية واستمرارتها، 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، والسباعي (2014) التي هدفت إلى بيان آليات تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك بالأردن، في ضوء استراتيجية كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر حيث بينت نتائج الدراسة وإجماع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تدني مستوى جودة التعليم في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، حيث بلغ المتوسط الكلبي (2021)، وبانحراف معياري (4.22)، كما خرجت الدراسة بتصور مقترن 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 خسسين 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 لتغير 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 خليل (186) اقتراح للتحسين، تم إنتاجها من (165) موظف في المستشفى السوبيدي، فأظهرت النتائج بأن (72%) من اقتراحات التحسين مبنية على رؤس الفعل بحسب تصور المشكلة، وقد كانت درجة الامتثال إلى نموذج كايزن عالية لعدة بنود بشأن تحديد المشاكل والمحلول المقترن، 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 والتكميلية، وبعد ستة أشهر من تطبيق الفلسفات، تم جمع الاستبيانات وتحليلها حيث أظهرت النتائج أن

البيئة المحيطة وللتطلبات 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 بيئه العمل وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقدرة على التعامل مع المستجدات، ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الجهد المخطط الهدف 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 شراكته بين السلطة الوطنية الفلسطينية مثلثة 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 الصيانة 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 دراسة Gedeon (2002) إلى قياس أثر التدريب على تقنيات وأساليب كايزن على الممارسات الإدارية للمتدربين في القطاع الخاص بعد تلقي برنامج تدريبي باستخدام منهج تلافيي وقواعد الأخطاء من قبل المشرفين على المتدربين، حيث أظهرت النتائج وجود خسسين كبير طرأ على عمل المتدربين على سنة 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 جدواً تخصيص مبالغ مالية كبيرة في تدريب العاملين في القطاع الخاص وأثره على خسسين وتطوير العمل

أما دراسة غنيم، وآخرون (2014) بقطاع الغزل والنسيج، فقد سعت إلى تقديم نموذج مقترن لتخفيض الفأقد الصناعي من خلال منهجه كايزن للتحسين المستمر، اعتماداً على نموذج التحسين لمعهد الإمداد موضحاً العوامل المختلفة المؤثرة على بخاخ تطبيق منهجه كايزن والتي من شأنها تؤدي لتخفيض

نموذجًا جريبيًّا 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 والبرمجية جاءت دراسة بني سلامه، 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 (0.05<α) العمليه 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 الإفاده من خبراء المنافسين في عمليات توليد الأفكار الخاصة بالخدمات الجديدة. أما دراسة قوادري، ومنير (2014) فقد هدفت إلى تقديم نموذج مقترن لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بهؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مداخل التغيير المتمثلة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والسلوك التنظيمي للأفراد. وقد طبقت مفردات الدراسة على عينة من المدرب بلغت (61) مدرباً بهؤسسة 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 بهؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية (1.18). من وجهة نظر المديرين، ومن توصيات البحث مشاركة مدير 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 تفويض بما يسهم في إحداث التغيير بالشكل المطلوب في كل مداخل التغيير باهتمام متساوي

أما دراسة al Lenberg et (2016) فقد هدفت إلى 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

(55%) من الموظفين يعتقدون بأن فلسفة كايزن يتم تطبيقها نسبيًا 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 خصائص أفضل للصيانة بالمقارنة مع القطاع التقليدي. وكانت بالتالي كل من الأساليب الناجحة في قطاع الكهرباء لتحسين الصيانة وخفض التكاليف. ولكن النتائج كانت متساوية تقريبًا. وهذا قد يشير إلى عدم وجود معرفة كافية من إيجابيات وسلبيات في كلا الإتجاهين. 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 لنهجية الإدارة بكايزن، والمهارات والعناصر الازمة لتحقيقها، وكذلك هناك انخفاض كبير في النتائج المرتبطة على ذلك المتعلقة 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 تدريبية متخصصة.

أما الدراسات التي تناولت التغيير 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 الأساس والمفاهيم والنظريات المبنية 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، هيكلـي، 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 بالتحفيز من الآثار السلبية الناجمة عن مقاومة التغيير، وكسب رضاهـم وإنخراطـهم بعملية التغيير باعتبار أن أهدافـ المنظمة هي أهدافـهم. أما في الميدان الإداري فكانت دراسة الشعلان (2016) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي ودور الإرادة في إدارة مراحلـه المتعددةـ والتعاملـ معـ مقاومـتهـ، حيث بينـتـ النـتـائـجـ وجـودـ اـهـتمـامـ وـاسـعـ مـنـ قـبـلـ الـبـاحـثـينـ وـالـمـارـسـينـ فـيـ الـمـيدـانـ الإـداـريـ بـمـوـضـعـ التـغـيـيرـ التـنـظـيمـيـ،ـ وـذـلـكـ لـمـواـكـبةـ الـمـسـجـدـاتـ الـمـتـلـاحـقـةـ وـإـيـانـاـ بـفـكـرـةـ أـنـ الـذـيـ لـاـ يـتـغـيرـ فـيـ مـؤـسـسـتـهـ مـصـيـرـهـ التـغـيـيرـ كـمـاـ بـيـنـتـ النـتـائـجـ أـنـ التـغـيـيرـ التـنـظـيمـيـ يـحـاجـ إلىـ إـرـادـةـ مـنـ قـبـلـ صـنـاعـ الـقـرـارـ مـبـنـيـةـ عـلـىـ درـاسـتـهـ لـلـاحـتـياـجـ وـاستـشـارـفـ لـلـمـسـتـقـبـلـ،ـ وـأـنـ التـغـيـيرـ التـنـظـيمـيـ يـتـطـلـبـ إـرـادـةـ وـاعـيـةـ قـادـرـةـ عـلـىـ توـظـيفـ الـأـسـالـيـبـ وـالـمـادـاـلـ وـالـبـادـاـلـ الإـداـرـيـ لـلـتـعـالـمـ مـعـ التـغـيـيرـ فـيـ جـمـيعـ مـرـاحـلـهـ،ـ وـأـنـ التـغـيـيرـ التـنـظـيمـيـ لـاـ يـخـلـوـ مـاـ يـسـمـىـ بـمـقاـوـمـةـ التـغـيـيرـ سـوـاءـ مـنـ قـبـلـ الـعـالـمـينـ بـالـنـظـمـةـ أـمـ مـنـ قـبـلـ الـإـداـراتـ الـعـنـبـةـ دـاخـلـ الـنـظـمـةـ أـوـ خـارـجـهـاـ،ـ أـمـاـ فـيـ مـجـالـ الصـنـاعـةـ وـتقـدـيمـ الـخـدـمـاتـ فـكـانـ العـدـيدـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ مـنـهـاـ درـاسـةـ Annettـ (2012)ـ التيـ هـدـفتـ إـلـىـ بـيـانـ تـأـثـيرـ الطـاـقةـ الـاسـتـيـعـابـيـةـ التـنـظـيمـيـةـ عـلـىـ اـسـتـعـادـ الـقـائـدـ مـنـ أـجـلـ التـغـيـيرـ حـيثـ تمـ اختـبارـ

التحسين المستمر، وفلسفة إدارية ابتكرها (تايشي أوهونو) لقيادة المنظمات، ويرجع الفضل للخبير الياباني (ماساكي إمای) في نشر مفهوم الكاينز عام 1984. وقد اختصر موريرادت (11-9) مفهوم الكاينز عندما أوجزه بـالمقولـة (الألف ميل تبدأ بخطوة) فعندما تضيف خـسـيناً صغيرـاً كل يوم ستحـقـقـ كـبـرىـ المـهـامـ فيـ نـهاـيـةـ الـأـمـرـ،ـ وـعـنـدـمـاـ خـسـىـنـ منـ الـظـرـوفـ الـخـيـطـةـ شـيـئـاـ قـلـيلـاـ كـلـ يومـ سـتـحـقـقـ خـسـىـنـ ضـخـمـ فيـ الـظـرـوفـ فيـ نـهاـيـةـ الـأـمـرـ،ـ وـأـنـ الـكـسـبـ الـعـظـيمـ لـنـ يـأـتـيـ غـدـاـ وـلـاـ بـعـدـ غـدـ،ـ لـكـنـهـ سـيـأـتـيـ فيـ نـهاـيـةـ الـأـمـرـ فـلـاـ تـنـشـدـ خـسـىـنـ هـائـلـاـ وـسـرـيـعـاـ،ـ بـلـ اـسـعـ لـتـحـسـينـ ضـئـيلـ وـاحـدـ كـلـ يومـ.

ما سبق يتضح بأن كاينز 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 جميعاً.

مبادئ كاينز: لقد أوردت بكر (2016: 243) مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها مدخل كاينز للتحسين المستمر، حيث شملت بها ما أورده على (2013: 27)، وكذلك ما أورده الفحيطاني، وأخرون (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، وكل 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 حلولاً مناسبة لها.
- مبدأ من حدوث مشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء، وأنظمة تستطيع مراقبة الأخطاء.
- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين
- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العامل بالتقدير والسعى من أجل معالجته.
- التوقف لحل المشكلات.
- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.

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 البحث في العلوم الاجتماعية السابقة مع نتائج بحث 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 دراسة 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، وت تكون 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، وأيضاً المدير الإقليمي وأثنين من مديرى المكاتب. وفي النهاية قدمت الدراسة رؤية أكثر توازناً ودقة من مزايا وعيوب بروزت في الدراسات السابقة. فيما يتعلق باتجاه إدارة واستراتيجية التغيير التشاركي، وقد بينت الدراسة بأن مؤشرات قوية تدل على أن توليفة من استراتيجيات التغيير قد تكون أفضل ل لتحقيق التغيير التنظيمي. أما في مجال التعليم فكانت دراسة الشبتي (2014) التي هدفت إلى التعرف على متطلبات قيادة التغيير في المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ووكالاتها. وقد طبقت مفردات الدراسة على جميع قادة ووكالاء المدارس. وباللغة (عددهم) 412 قائداً ووكيلًا. وقد بينت نتائج الدراسة : أن متطلبات قيادة التغيير التنظيمي إجمالاً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت بدرجة أهمية عالية جداً من وجهة نظر قادتها ووكالاتها. 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 دلاله إحصائية بين متطلبات استجابات أفراد العينة حول متطلبات قيادة التغيير التنظيمي تبعاً للمتغيرات (طبيعة العمل، سنوات الخبرة في القيادة المدرسية) وكان من أهم التوصيات : توفير عدد كافٍ 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 كاينز: بحسب ما أورد غنيم (2009: 22) فإن مفهوم كاينز يتكون من كلمتين يابانيتين "كاي" (Kai) وتعني التغيير، و (زن) (zen) وتعني للأفضل. وترجم كاينز إلى التحسين المستمر، ومن هنا فإن كاينز اليابانية الكلمة مركبة من جزأين تعنى (التغيير للأفضل)، وهي وسيلة لتحقيق

- تتحقق 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 المحفز الفعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بiroقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

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

مجالات التغيير: بينبني سلامه، 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 أن 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 الإمكانيات والموارد المتاحة للتنظيم.

يتضح ما سبق بأن مجالات التغيير التنظيمي مفتوحة لطال كافة جوانب العمل في المنظمة. بغض النظر لو كان التغيير على مستوى جزئي أو على المستوى الكلي للمنظمة.

إجراءات الدراسة

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

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

عنصر كايزن: قسم زيدان (2014: 62) عناصر نظام التحسين المستمر إلى أربعة عناصر هي (التخطيط- التنفيذ- الفحص والمراجعة- التصحيح). أما القحطاني وأخرون (2012: 182) فقد حدد عنصر 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 المعايير.
4. حلقات المودة.
5. التواصل مع العاملين.
6. توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل

ثانياً: ماهية التغيير التنظيمي: عرف ثابت (2001: 362) التغيير التنظيمي بأنه عملية مدروسة ومخطط لها 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 بفرض تحقيق المواجهة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للاستمرارية 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 الهيكل التنظيمي من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقدرة على التعامل مع المستجدات. ويختلف الباحث مع هذا التوجه ويميل إلى التعاريفات التي أوردها ثابت. ومحمد (2014: 59) التي أشارت إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة، نظراً لأن عمليات التغيير هي التي تكون غير مخططة أما عمليات التغيير فتكون مقصودة ومخططة مسبقاً. وما سبق يمكن ذكرها على النحو التالي: (جهد مخطط- يستمر لفترات زمنية طويلة- يشمل كافة مجالات العمل ومكوناته- مواجهة التغيرات البيئية الحاصلة- غالباً الانتقال للأفضل- يهدف للاستمرارية والتميز).

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

(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 | Khan Youns | رفح | الصيانة | العدد | النسبة المئوية |
|----------|---------------------|------------|--------|------------|-----|---------|-------|----------------|
| العاملين | 131 | 63 | 57 | 46 | 50 | 44 | 10 | 401 |

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| دكتوراه | 0 | 0 |
| المجموع | 233 | 100.0 |

يتضح من الجدول بأن 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 بأن النسبة الأعلى تراوحت ما بين 5-15 سنة خدمة، وهي تتناغم مع عمليات التعيين الجديدة التي بنتها الحكومة الجديدة بعد أحداث الانقسام عام 2007.

أداة الدراسة:

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

جدول رقم (6):
مقاييس خماسي التدرج

| الدرجة | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي |
|-----------|--------------|-----------------|--------------|
| قليلة جدا | 35.99 | 20.00 | 1.79 |
| قليلة | 51.99 | 36.00 | 2.59 |

- 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 المدققة 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 يعزى الباحث ذلك 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 |

اتضح بأن معاملات الارتباط بين الفقرات والمجموع الكلي للمقياس دالة عند مستوى دالة (0.01)، مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. أما ثبات الأداة Reliability: أجري الباحث خطوات التأكيد من ثبات الأداة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين الأولى طريقة التجزئة النصفية Split-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 جثمان لأن النصفين غير متساوين. 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 كاينز للتحسين المستمر في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام التكرارات والمتواسطات والنسبة المئوية. والجدول التالي يوضح السؤال ذلك:

المجدول (7): التكرارات والمتواسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وترتيبها

| الفرقة | البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في بيئه العمل | البعد الخامس: التواصل مع العاملين | البعد الرابع: الجودة عبارة عن حلقات | البعد الثالث: عدم إغفال المواعيد | البعد الثاني: التركيز على عمل الفريق | البعد الأول: الاهتمام بالمستفيد من الخدمة |
|--------------|---|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| الوزن النسبي | 63.06 | 0.650 | 3.153 | 3.277 | 3.083 | 60.97 |
| الترتيب | 3 | 65.48 | 0.746 | 3.274 | 3.048 | 66.01 |
| | 6 | 58.71 | 0.809 | 2.936 | | |
| | 4 | 61.67 | 0.806 | 3.083 | | |
| | 2 | 65.54 | 0.784 | 3.277 | | |

التكنولوجيا في بيئه العمل احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي متواسط (65.54%). تلا ذلك الاهتمام بالمستفيد من الخدمة

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

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 من يعملون في الجامعات الفلسطينية. حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الأداة. ومدى انتظام الفقرات إلى الأداة. وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية. والثانية صدق الاتساق الداخلي: جرى التتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة 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 بأن معاملات الارتباط بين الفقرات والمجموع الكلي للبعد الذي تنتهي إليه دالة عند مستوى دالة (0.01). مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. وللحتحقق 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 بعضاً وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذا دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.01) وهذا يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. أما صدق الاتساق الداخلي لمقياس (التغيير التنظيمي) فقد

يتضح من المجدول السابق أن عدم إغفال المواعيد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي متواسط (66.01%). تلا ذلك توظيف

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

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

ولإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوازنات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

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 تافق مع نتائج دراسة كل من (Juboori&Azemi, 2016). وبكر (2016).

المدول (8): التكرارات والمتوازنات 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 خدمات المقدمة باستمرار للمستفيدين | 3.322 | 1.056 | 66.44 | 4 |
| 6 | تهتم الشركة برضاء 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 | |

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 أن الاستجابات كانت من طرف العاملين بالشركة بتجاه المستفيدين وليس العكس. والتي من المفترض أن تكون أعلى من ذلك. ولكن قناعة العاملين بالشركة بهدى وطبيعة الخدمات التي يقدمونها للمستفيد جعلتهم واقعين في تقييم ذاتهم.

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

يتضح من الجدول السابق أن 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 المصادر المفروض على قطاع غزة، فقد الشركة تعامل وفق أنظمة وقوانين مرنّة تسمح لها بالتأقلم مع متطلبات المستفيد بحسب الإمكانيات المتاحة. وأن 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 الإمكانيات المتنوعة المتوفرة لدى الشركة في ظل ظروف المصادر على غزة لا تكفي

المدول (9): التكرارات والمتوازنات 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 |

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

عند منحها الحوافز المرتبطة بإنجاز المهام. بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوسط قدره (60.97%). يعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة لا يوجد بها نظام محدد للعمل الجماعي، وإنما توكل المهام الجماعية بحسب طبيعة الحاجة إليها. سيمما وأن أفراد العينة محل الفحص هم من العاملين في المجال المكتبي وليس في المجال الميداني. أي أن المهام المكتبية يقوم بها الأفراد أكثر من الجماعات.

التساؤل الفرعى الثالث: هل ترتكز 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:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (1) والتي نصت على (يؤمن العاملون بتكميل أعمالهم لتقديم أجود الخدمات للمستفيدين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (73.22%). يعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن 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 وفكريّة لديهم بأن العمل المشتركة يقدم أفضل النتائج. وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (5) والتي نصت على (تمتلك الشركة نظاماً للحوكمة يختص بالأعمال الجماعية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قليل قدره (51.16%). يعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن 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

الجدول (10):

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث وكذلك ترتيبها

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

نسبي متوسط قدره (58.97%). يعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة هي شركة توزيع وليس شركة توليد. وأن أي كمية يتم توليدها تقوم هي بتوزيعها، علمًا بأن الكميات المولدة غير مستقرة، وغير محددة نظرًا 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 فإن هذه نسبة تشير إلى وجود حالة لافتة للنظر في إغفال العاملين

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (2) والتي نصت على (تعاقب الشركة العاملين غير الملزمين 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 أن 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

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

للماضي المتعلقة بتقديم الخدمة للمستفيدين والتي تقدر بـ (39.99%) وهي نسبة تعبّر عن وجود مشكلة حقيقة من وجهة نظر الباحث.

المجدول (11):

التكرارات والمتوازنات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع وكذلك ترتيبها

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

إمكانات وأفكار وجهود من حق الشركة الاستفادة منها في وقت الدوام الرسمي وهو مدفوع الجرأة أصلًا بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي متوازن قدره (58.71%). وقد تنم هذه النتيجة عن حالة انقسام في رأي العاملين حول مساهمتهم ومشاركتهم في تشخيص مشاكل العمل والتوصية بطريقه 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 الفرعى الخامس: هل تهتم إدارة شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بالتواصل مع العاملين فيها؟ وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتوازنات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالي:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (1) والتي نصت على (يجتمع العاملون ببعضهم بعضاً باستمرار ليتشارووا حول خسین العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي متوازن قدره (63.61%). من وجهة نظر الباحث فهذه نسبة غير كافية لتقديم خدمات جيدة ومميزة للمستفيدين إذ إن العمل في الشركة هو عمل تراتبي تكاملي إلى حد كبير حيث أن عامل التشاور الجماعي يكون رافعة مهنية ومحركة للأفراد والجماعات عند إتمام مهامهم. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن عمل الشركة موزع على خمسة مقرات جغرافيًا بحيث يكون لكل محافظة مقر غير المقر الرئيس للشركة ومقر للصيانة وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (2) والتي نصت على (ينقاض العاملون أجراهم عن مشاركة آرائهم في خسین العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قليل قدره (49.18%). يعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة تنظر إلى أن العامل بكل ما يملك من

المجدول (12):

التكرارات والمتوازنات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الخامس وكذلك ترتيبها

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

حتاج 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 بالباحث إدارة الأعمال في الشركة، وقد ينم ذلك عن ضعف بنية نظم الاتصال بين المستويات الإدارية في الهيكل العام للشركة.

التساؤل الفرعى السادس: هل تعتد شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بتوظيف التكنولوجيا في بيئه العمل؟ وللإجابة عن ذلك استخدم الباحث التكرارات والمتواضطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كالتالى:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (5) التي نصت على (متلك الشركة وسائل وتقنيات وسبل اتصال حديثة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط قدره (65.32%). حتى النسبة المتحصلة من وجهة نظر الباحث لا تتم عن حالة رضا وقناعة كافية لدى العاملين محل الفحص جاءه وسائل الاتصال المستخدمة في الشركة، علما بأن الشركة متلك عددا من وسائل الاتصال المتعددة سواء على المستوى الداخلي للشركة أو مع المستفيدين وذوى العلاقات الأخرى معها، وأن الشركة تعمل وفق أنظمة ووسائل اتصال متاحة 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%). يعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الشركة قد يعمل على تنفيذ سياسة حكومية عامة في بعض الأحيان. ولا

المجدول (13): التكرارات والمتواضطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة بعد السادس وكذلك ترتيبها

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

الإمكانات المادية المملوكة للشركة، أو عدم قدرة وإمكانات معطيات ومتغيرات العمل لاستيعاب أي إضافات أو دعم لتجويد العمل أكثر ما 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 بتوفُّر 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 والمتواضطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (4) والتي نصت على (تستند الشركة على النظم المحسوبة عند تقديم خدماتها للمستفيد) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (73.22%). يعزى الباحث هذه النتيجة إلى حالة التقدم التكنولوجي المستخدم في الشركة خديداً وفي المحيط البيئي بشكل عام، حيث أصبحت النظم المحسوبة 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 تتم 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

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

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|--|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | متلك 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 | حرص 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 المجزئ 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 نحو العاملين فيها | 2.923 | 0.997 | 58.45 | 12 |
| 12 | توفر الشركة الدعم اللازم للتغيير الهدف لتحسين العمل | 2.966 | 1.008 | 59.31 | 11 |
| 13 | تستفيد الشركة من الأخطاء السابقة ل تقوم 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 ل تقوم على تحسينها | 3.030 | 1.088 | 60.60 | 9 |
| | الدرجة الكلية للمقياس | 3.070 | 0.690 | 61.40 | |

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- مما يجعلها تقف عاجزة عن التغيير عند العديد من القضايا. وهو ما اتفق مع نتائج دراسة كل من الشريف، والسبت (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 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 لبيان العلاقة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (3) والتي نصت على (تسعي 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 الجميع ورسماً 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

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 بالاستفادة 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 | |

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

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

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). وللحقيقة من هذا

الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب خليل التباين الأحادي One Way ANOVA

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 وجهاً 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 وأخرون (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

جدول (16):

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

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

| البعد | مصدر التباین | مجموع الربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|--|--|---------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
| 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 |
| البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في داخل المجموعات بينة العمل | البعد السادس: توظيف التكنولوجيا في داخل المجموعات بينة العمل | 6956.671 | 230 | 30.246 | | | |
| المجموع | | 6993.159 | 232 | | | | |
| بين المجموعات | | 790.368 | 2 | 395.184 | 0.527 | 0.591 | غير دالة إحصائياً |
| الدرجة الكلية للتحسين المستمر | داخل المجموعات | 172322.851 | 230 | 749.230 | | | |
| المجموع | | 173113.219 | 232 | | | | |
| بين المجموعات | | 151.726 | 2 | 75.863 | 0.707 | 0.494 | غير دالة إحصائياً |
| الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي | 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

الفرض الثاني من فروض الدراسة

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

يتضح من المجدول 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 لتغير العمر. من وجهة نظر الباحث فهذه نتيجة منطقية، حيث أن جميع العاملين في الشركة بغض النظر عن أعمارهم يعملون في إطار نظم وقوانين ولوائح وحتى تكنولوجيا وبيئة عمل موحدة. يجعل من قناعاتهم متقاربة جاه عمليات التغيير التنظيمي. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2012).

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

| البعد | المتغير | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|---|---------|-------|---------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| البعد الأول: الاهتمام بالاستفادة 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 بينة 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 | | | |

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

الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي

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

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 للتغيير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). وللحتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب خليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

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 للتغيير الجنس. وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث. حيث يعزوها إلى أن الذكور والإإناث يعملون ضمن بيئه 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).

الفرض الثالث من فروض الدراسة

جدول (18):

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى للتغيير المؤهل العلمي

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

| مستوى الدلالة | قيمة المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | البعد |
|---------------|---------------|----------------|--------------|-----------------|-----------------------|-------|
| | 107.006 | 229 | 24504.488 | داخلي المجموعات | الدرجة الكلية للتغيير | |
| | 232 | 24818.481 | المجموع | | التنظيمي | |

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

الفرض الرابع من فروض الدراسة

ينص الفرض الرابع 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 للتغير 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). وللحقيقة من هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب خليل التباين الأحادي .One Way ANOVA

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 تعزيز لتغيير المؤهل العلمي وهي نتيجة غير منطقية من وجهة نظر الباحث، بحيث يكون للمؤهل العلمي الأعلى القدرة على التفكير وتطبيق نظم العمل الحديثة والمبنية على أساس علمية، والعكس صحيح، وبتفسير 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 في بثها التنفيذية لتلك النظم والبرامج. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2012).

جدول (19):

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزيز للتغير سنوات الخدمة

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

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

ف الجدولية عند درجة حرية (5,227) وعند مستوى دلالة $3.11 = 0.01$ ف الجدولية عند درجة حرية (5.227) وعند مستوى دلالة $2.26 = 0.05$

العاملين بنسبة (61.67%) وهي نسبة متوسطة. وأنها ترکز على عمل الفريق بنسبة (60.97%) وهي نسبة متوسطة. وتتبني مفهوم حلقات الجودة بنسبة (58.71%) وهي نسبة متوسطة. وأن إجراءات العمل بالشركة تختتم لطلبات المستفيدين من الخدمة بنسبة كبيرة قدرها (69.27%). وتتوفر 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 لحافز يختص بالأعمال الجماعية بنسبة قليلة قدرها (51.16%). وتبين بأن الشركة تعاقب العاملين غير الملزمين 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 بعضهم بعضاً باستمرار ليتشاروا حول خسین العمل بنسبة متوسطة قدرها (63.61%). وقد تبين كذلك بأن اتجاهات العاملين حول تقاضيهم أجورهم عن مشاركة آرائهم في خسین 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 خسین العمل بنسبة متوسطة قدرها (58.80%). وقد تستند الشركة على النظم المحسوبة عند تقديم خدماتها للمستفيد بنسبة كبيرة قدرها (73.22%). وتتوفر الدعم المادي اللازم لتقديم خدمات جيدة للمستفيدين بنسبة متوسطة قدرها (61.97%). وتسعي 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%).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (f) المحسوبة أقل من قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 < 0.001$) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للتغيير سنوات الخدمة. يعزّو 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 نظرية العاملين إلى التغيير التنظيمي مرتبطة بما تقرره وتطبقه الإدارة العليا للشركة وأن أي برنامج خسین 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 الواقع (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 المaware 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

توصيات الدراسة:

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

7. رحيم، حسين، وعلاوي، عبد الفتاح (2011): التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال-دواته، أهدافه ومداخله، بحث مقدم لأعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وقارب وطني ودولية، كلية العلوم الاقتصادية -علوم التسيير، جامعة سعد حلب، البلدة، الجزائر، ص 293-305.

8. زidan، عبد العزيز محمد أيوب (2014): الحكومة الطبية في التحسين المستمر للخدمات الصحية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيدي-مصر ع. 4. 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 بيئه رقمية متغيرة، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية،الأردن، ص 403-424.

10. شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، تم الاطلاع بتاريخ 2017/6/16، متوفّر عبر الرابط.

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

11. الشريف، راشد بن مسلط، والسحت، مصطفى ذكرياً، (2014): تطوير جودة التعليم بجامع تبوك في ضوء استراتيجية "كاينز" Kaizen للتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا-مصر، 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 3-56.

13. العروسي، الختار إسماعيل عبد الله (2014): التغيير التنظيمي: الأسس والمفاهيم والنظريات، المجلة الليبية للدراسات-دار الزاوية للكتاب-ليبيا، ع. 117-164. ص 1-164.

14. علي، محمد سلامة محمد (2013): أثر استخدام نموذج كاينز على تنمية مفاهيم التسويق الأخضر والوعي البيئي لدى طلاب الثانوي التجاري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس-ال سعودية، ع. 44 ج 4. 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 كاينز لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للفزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج 37، ع. 3. ص 551-574.

17. الفحيطاني، عبد الحسن عايض، والرشيد، نوف علي، والمسعود، شيماء عبيد، والعميري، شيخة عدنان (2012): مدى تطبيق مبادئ كاينز للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة عالم التربية-مصر، ص 13، ع. 38. ص 175-210.

- تعزيز مفاهيم الجودة الشاملة المتنوعة لدى العاملين من خلال إعداد دورات متخصصة.

- العمل على تبسيط الإجراءات التي تساعده في تقديم الخدمة للمستفيد في الوقت المناسب، من خلال إعادة النظر في سلسلة الإجراءات المتبعه وتحديد سلبياتها انطلاقاً نحو عمليات التطوير.

- تفعيل نظم المكافآت والمزايا المادية والمعنوية بهدف إيجاد روح المبادأة والمنافسة بين العاملين، وذلك عبر تحديد تلك النظم بشكل واضح ومعرفه 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 لانطلاق نحو أي من نشاطات الشركة، سواء من خلال إنشاء وحدة إدارية داخل الشركة أو الاستعانة بمتخصصين خارجين، 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 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، ص 177-219.

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، مج 24، ع. 3. ص 125-150.

4. ثابت، عبد الرحمن ادريس (2001): المدخل الحديث في الإدارة العامة، د. ط، الدار الجامعية للنشر، مصر.

5. الشبيبي، ياسر بن عوض الله هلال (2017): متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة-مصر، ص 173-184.

6. حلس، رائد محمد (2017): التحديات التي تواجه قطاع الطاقة في فلسطين، متوفّر في

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

- 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,
18. قوادري، فضيلة معمر، ومنير، نوري (2017): نموذج مقترن لـ تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي-دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية-الجزائر، ع 17، ص 66-47.
19. كمال، برباوي (2016): علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز، مجلة دراسات-الجزائر، ع 45، ص 279-264.
20. محمد، جمال عبد الله (2014): *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار المعزز للنشر والتوزيع. عمان.
21. مورير، روبرت (دت): خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك- طريقة الكايزن، ترجمة نور الدين المقالى، مكتبة جرير للنشر.
22. يوسف، داليا طه محمود (2013): كيفية استخدام أسلوب جيماكايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع 35، ج 4، ص 368-351.

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