

"التغيير التنظيمي بالاعتماد على استراتيجية اندماج الموارد البشرية"
(دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان)

إعداد الطالب:

صالح بن عبيد الخالدي

مهندس اتصالات - شركة الرابط العربي الدولية - سلطنة عمان

كلية: إدارة الأعمال - الدراسات العليا - قسم: إدارة الأعمال

طرابلس - لبنان - جامعة الجنان

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر اندماج العاملين في نجاح التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة شملت (78) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع (65) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (61) بما يشكل نسبة (93.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS)، (هذا وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد اندماج العاملين التي شملتها الدراسة في التغيير التنظيمي للعاملين في الشركة العمانية للاتصالات، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفه مباشرة.
 - أظهرت نتائج الدراسة محدودية استجابة التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات لبعض أبعاد دمج العاملين التي شملتها الدراسة مثل (المشاركة في صنع القرار) الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين اندماج العاملين والتغيير التنظيمي.
- وقدمت الدراسة التوصيات الآتية:**

- التركيز على جانب (المشاركة في صنع القرار) وأخذ بعين الاعتبار عند استهداف التغيير التنظيمي.
 - انسياب المعلومات يساعد على تمكين المدراء في اندماج العاملين وبالتالي نجاح التغيير التنظيمي في جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات.
- الكلمات المفتاحية:** اندماج العاملين، التغيير التنظيمي، الشركة العمانية للاتصالات.

المقدمة

يقول السياسي البريطاني تشرشل: "إذا أردت أن تتغير فعليك أن تتطور وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار".

تعد قضية التغيير الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، عالم تحريك الثوابت وتغجر الأزمات، عالم تيار الحرية وحقوق الإنسان وتكنولوجيا المعلومات.

من هذا المنظور نجد أن المنظمات في حاجة ماسة اليوم إلى الإحاطة بعلم التغيير ودوافعه، حاجة وجود وحاجة مصير وحاجة غد تسعى إليه، مما يستدعي منا تحديد مفهوم وملامح التغيير الذي ننشده في منظماتنا بما يحقق لها البقاء والاستمرار في عالم أصبح المسلمات فيها متغيرات.

وطالما أن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتباره أداة وغاية في الوقت ذاته وهذا ما تنبّهت له المنظمات اليابانية باتخاذها لاستراتيجية دمج العاملين، واعتبار هذه الاستراتيجية جزءاً من رسالتها وثقافتها وفلسفتها الإدارية وأحد الأنماط السلوكية السائدة فيها القائمة على احترام وتقدير العنصر البشري في العمل.

حيث ثبت من التجربة اليابانية أن استراتيجية دمج العاملين تسهم بشكل مباشر في تحقيق درجات عالية من الكفاءة التنظيمية الفعالة بسبب الولاء والانتماء الموجود لديهم الذي أدى إلى رفع جودة منتجاتها بشكل واضح مما أعطاها القدرة على التغلغل إلى كافة الأسواق العالمية.

ويحاول الباحث الغوص في صلب استراتيجية دمج العاملين كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي من خلال التعرف على مفهوم الدمج وماهيته ومكوناته ومنعكساته وآلية التغيير التي ستستخدمها المنظمة استجابة لمتطلبات هذه الاستراتيجية، للوصول إلى نظرة مستقبلية للمنظمات المتبنية للتغيير والتي تركز على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات السلوكية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعليم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادرة والابتكار. تأسيساً على ما سبق فإن هذا البحث يحاول تحليل أثر استخدام استراتيجية دمج العاملين على أبعاد نجاح التغيير التنظيمي المطبق في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان وأخذ الشركة العمانية للاتصالات كنموذج للبحث.

2- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الجوانب الآتية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التغيير وإدارته الذي ينظر له على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها، حيث إنه وبدون هذا التغيير يعني الجمود الإداري على ما هو عليه، لذا تم التوجه إلى مدخل استراتيجي لحل مثل هذا الجمود، ألا وهو اتباع استراتيجية لدمج العاملين وصهرهم في بوتقة العمل الإداري، لما للدمج من مفرزات تنعكس على تصحيح السلوك التنظيمي وتقويمه.

لذا تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

✓ من الناحية النظرية:

- 1) يؤسس هذا البحث إلى منظور غير تقليدي في دراسة الموارد البشرية في المنظمة كمصدر مولد للقيمة المضافة والثروة أكثر من كونها قوة عمل يراد تشغيلها وتوظيفها بكفاءة.
- 2) إن التغيير هو سمة المنظمات الحالية وهو أمر محتوم عليها، للوصول إلى أعلى درجات القوة في الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها.
- 3) جعل استراتيجية دمج العاملين محور اهتمام منظمات الأعمال التي ستتجهج التغيير بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل وذلك بتغيير رسالتها وثقافتها التنظيمية وجعل هذه الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ منهما، والعمل بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتمتع بثقافتها.
- 4) تنبيه منظمات الأعمال إلى أهم أساليب الإدارة المعاصرة ألا وهو العمل الجماعي التعاوني، من خلال ما يسمى بفرق العمل المدارة ذاتياً وحلقات الجودة الطوعية، وما لهذه الفرق من منعكسات على الولاء والرضا الوظيفي للعاملين.

✓ من الناحية العملية:

(1) سيجاول الباحث دراسة إمكانية تطبيق استراتيجية لدمج العاملين، من خلال قياس مدى استجابة قطاع الاتصالات في سلطنة عمان - "الشركة العمانية للاتصالات" كمثال لهذا الأسلوب عندما تعتمد عليه في تغييرها التنظيمي، لتحديد النمط السلوكي الملائم لتطبيق هذا الأسلوب.

(2) يعد قطاع الاتصالات من القطاعات الاستراتيجية والأكثر حساسية للتقلبات نتيجة امتلاكه سوق تنافسية كبيرة في سلطنة عمان، فهو بحاجة إلى تطوير مستمر، وبذل أقصى الجهود للوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذا القطاع، ولن يجد سبيلاً لذلك إلا بانتهاج استراتيجية لدمج مواردهم البشرية والذي غدا موضوعهم أكبر ميزة تنافسية يمكن أن تحصل عليه منظمات الأعمال.

(3) كما يكتسب البحث أهمية خاصة تنبع من أهمية استراتيجية دمج العاملين، حيث يأتي فقر المكتبة العربية لهذا المجال أحد الأسباب الأكثر أهمية في طرح هذا الموضوع المعاصر.

3. مشكلة البحث:

تنبع مشكلة البحث استناداً لنظرية كريس أرجيرس¹ ووايت باكي Chris Argyris في الاندماج من أن هناك تناقض قائم بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

فالمنظمة التي تنتهج التغيير التنظيمي للتغلب على مشاكلها في محاولة منها لإصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، ستجد أن إتباع استراتيجية دمج العاملين هو السبيل الأفضل.

وتتمحور مشكلة البحث:

1. إن التناقض القائم بين الأهداف الفردية والكلية للمنظمة وللعاملين على حدٍ سواء، وما ينعكس عن هذا التناقض في انخفاض مستوى الأداء التنظيمي مما يدفع المنظمة لإتباع استراتيجية للتغيير التنظيمي من خلال تفعيل سياسات أوسع وأشمل لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والإسهام حتى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي هي أعلى درجات الاندماج، لتجعل من العاملين يدركون المنظمة ويلمسونها وأن نظرهم إليها على أنهم أغلى ما تملك ولولاها لما تمكنت من تحقيق أهدافها وأهدافهم فالمصلحة بينهم مشتركة، وسيدرك العاملون بأن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم مرتبط ببقاء المنظمة ونجاحها.

2. إن التغيير التنظيمي الذي تتبعه المنظمة سيكون له اتجاهات مؤيدة ومعارضة لهذا التغيير، من هنا فإن المنظمة في انتهاجها استراتيجية لدمج عاملها ستعتمد بذلك لتعزيز الاتجاه المؤيد وتغيير الاتجاه المعارض قدر الإمكان، فعندما تكون درجة الدمج عالية في المنظمة فلا شك أن المقاومة للتغيير ستكون قليلة ذلك لأن التغيير يعرفه العاملون ومطلعون عليه وساهموا في رسمه وإقراره ويلمون بأبعاده وفوائده وهذا كله يجعل عملية إدخاله وتنفيذه سهلة، ويضمن وجود حماسة له من قبل منفذيه.

¹ كريس أرجيرس لقد كان عالم نظريات في منظمة من أصل أمريكا الشمالية. قام بالتدريس في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وتم تعيينه قائداً للفكر في مونيتور جروب

وفي ضوء ما سبق نجد أن مشكلة البحث تتمحور حول التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى وجود استراتيجيات خاصة بالتغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان؟
- 2- هل يتم إزالة التعارض بين الأهداف الفردية والتنظيمية باتباع استراتيجية لدمج العاملين؟
- 3- ما مدى توافر مكونات استراتيجية اندماج العاملين السائدة في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان؟
- 4- ما هي أبعاد نجاح التغيير التنظيمي المتوافرة في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان؟
- 5- هل تقلل استراتيجية دمج العاملين من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية اندماج العاملين السائدة وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي؟
- 7- هل تؤثر استراتيجية اندماج العاملين معنوياً في أبعاد نجاح التغيير التنظيمي؟

4-أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة في المفاهيم التنظيمية السائدة في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان من خلال نموذج الشركة العمانية للاتصالات والآلية التي ستعتمدها منظمات الاتصالات تلك لإصلاح نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة بالإضافة إلى الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.
2. التعرف على مكونات استراتيجية دمج العاملين وإمكانية تطبيقها في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.
3. التعرف على مفاهيم التغيير التنظيمي ومداخله ومنعكساته على أداء الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.
4. التعرف على أثر استخدام استراتيجية اندماج العاملين على نجاح التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.
5. تحليل العلاقة بين مكونات استراتيجية اندماج العاملين وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.
6. تقديم بعض المقترحات والتوصيات الهادفة إلى وضع استراتيجية لدمج العاملين من خلال إتباع استراتيجية متكاملة للتغيير التنظيمي.

5-فرضيات البحث:

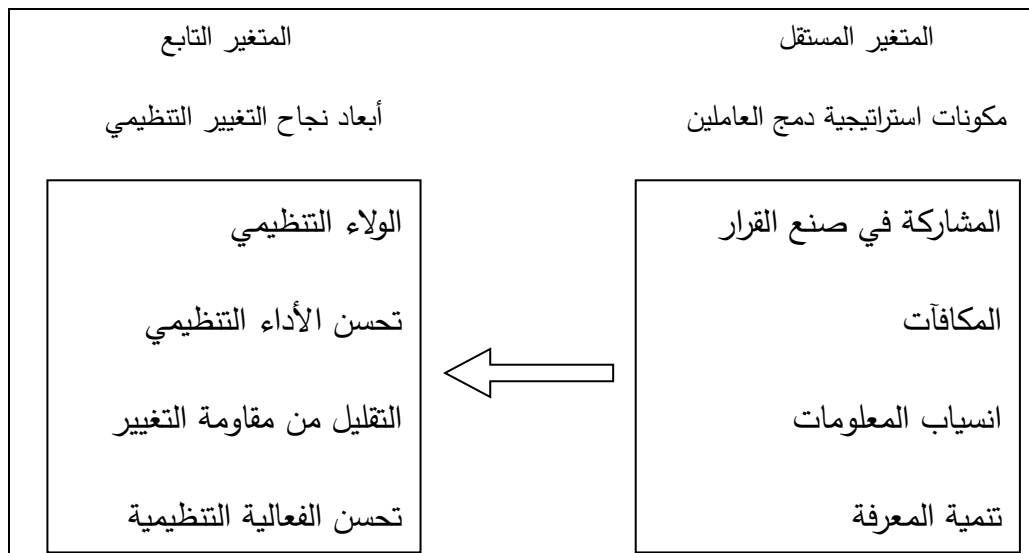
اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى دراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل " استراتيجية اندماج العاملين " والمتغير التابع " أبعاد نجاح التغيير التنظيمي " .

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استخدام استراتيجية دمج العاملين (المشاركة في صنع القرارات، المكافآت، انسياب المعلومات، تنمية المعرفة)، وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي (الولاء التنظيمي، تحسين الأداء التنظيمي، التقليل من مقاومة التغيير، تحسين الفعالية التنظيمية)

الفرضيات الفرعية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المشاركة في صنع القرار وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي.
 - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المكافآت وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي.
 - 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين انسياب المعلومات وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي.
 - 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تنمية المعرفة وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي.
- 6- نموذج البحث:** بناءً على مشكلة البحث وفرضياته، يمكننا صياغة نموذج للبحث يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل على النحو الآتي:

شكل رقم (1): نموذج البحث



الدراسة الميدانية

الطريقة والإجراءات

1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إذ تم اختيار هذا المنهج لملائمته مع طبيعة الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي الملائم لنموذج الدراسة وهو تحليل الانحدار المتعدد، بحيث نستطيع وصف العلاقة وصفاً دقيقاً بأسلوب كمي وكيفي ما بين اندماج العاملين والتغيير التنظيمي وماهية مستوى كل منهما في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين مع معرفة مدى تأثير اندماج العاملين على التغيير التنظيمي للشركة العمانية للاتصالات.

2. طرق جمع البيانات ومصادرها:

اعتمد الباحث على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة من خلال الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما المصادر الثانوية والأولية كما يأتي:

أ. **المصادر الأولية:** تم اعتماد الاستبانة التي تم إعدادها لجمع البيانات الأولية للدراسة بالاعتماد على المراجع النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب. **المصادر الثانوية:** من خلال الحصول عليها من الكتب والبحوث العلمية المنشورة و رسائل الماجستير في الإدارة وإدارة الأعمال باستخدام شبكة الإنترنت.

3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، وقد قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (65) موظفاً، وذلك حسب المعلومات المأخوذة من مدير الموارد البشرية في الشركة العمانية للاتصالات بتاريخ 27/09/2019، وتمثلت عينة الدراسة من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، أي شملت جميع المستويات الإدارية في الشركة العمانية للاتصالات. حيث تم توزيع (65) استبانة، وتم استرجاع (62) استبانة، أي ما نسبته (95.3) وبعد الفرز تم استبعاد استبانة واحدة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ليصبح عينة الدراسة النهائية مكونة من (61) استبانة، والتي تمثل ما نسبته (93.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

4. أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تضمنت معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة، فيما تكونت الاستبانة من (78) فقرة، لوصف أبعاد اندماج العاملين والتغيير التنظيمي، تم إعداد فقراتها بالاستفادة من نموذج² Besterfield (1995)، نموذج³ Edward E Lawler (1996)، : نموذج الزاهر⁴ (2002)، نموذج عقيلي⁵ (2005)، (لتحديد مستوى اندماج الموظفين بأبعاده المختلفة في الشركة العمانية للاتصالات، حيث تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي في فقرات الاستبانة، وهي خمسة مستويات تتدرج (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، بدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي. وتم تقسيم الاستبانة إلى 3 أقسام على النحو:

²Dale H. Besterfield (1995): **Total Quality Management**, New Jersey, USA: Prentice Hall International, Inc, p: 58 - 67.

³ Denise Cox, Myra Fernandes (2005): **The Role of HR in Increasing Empowerment and Employee Involvement with Knowledge Workers: The Case of SoftTek**, Master Of Business Administration, Simon Fraser University, Burnaby, Canada, p: 33.

⁴ بسام حسن زاهر (2002): مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات الصناعات المصرية بقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، ص: 145.

⁵ عمر وصفي عقيلي (2005): إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

تعلق القسم الأول وهو الجزء المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين وتم قياسه من خلال 5 متغيرات هي؛ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، و الخبرة العملية).

وتعلق القسم الثاني بالتعرف على واقع التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال التعرف على خصائصه.

وتعلق القسم الثالث بمتغير الدراسة المستقل والذي عبر عن اندماج العاملين بأبعاده المختلفة وهي (المشاركة في صنع القرار، و المكافآت، و انسياب المعلومات، وتنمية المعرفة) فيما كانت عدد فقراته الكلي (37) فقرة تقسمت إلى (15، 9، 6، 7) على التوالي واحتوت الاستبانة لهذا الجزء على فقرة سلبية واحدة وهي الفقرة رقم (12) والتي تقيس متغير تفويض الصالحية.

فيما تعلق القسم الرابع يتعلق بالمتغير التابع وهو أبعاد نجاح التغيير التنظيمي (33) فقرة

5. متغيرات الدراسة:

- أ. المتغيرات المستقلة اندماج العاملين: عبر عنها بالفقرات من (1 - 37) الواردة بالاستبانة وعددها (4).
- المشاركة في صنع القرار: عبر عنها بالفقرات من (1 - 15) الواردة بالاستبانة وعددها 15.
- المكافآت: عبر عنها بالفقرات من (16 - 24) الواردة بالاستبانة وعددها 9.
- انسياب المعلومات: عبر عنها بالفقرات من (25 - 30) الواردة بالاستبانة وعددها 6.
- تنمية المعرفة: عبر عنها بالفقرات من (31 - 37) الواردة بالاستبانة وعددها 7.
- ب. المتغير التابع: التغيير التنظيمي عبر عنها بالفقرات من (38 - 70) الواردة بالاستبانة.
- الولاء التنظيمي: عبر عنها بالفقرات من (38 - 43) الواردة بالاستبانة وعددها 6.
- تحسين الأداء التنظيمي: عبر عنها بالفقرات من (44 - 51) الواردة بالاستبانة وعددها 8.
- التقليل من مقاومة التغيير: عبر عنها بالفقرات من (52 - 60) الواردة بالاستبانة وعددها 9.
- تحسين الفعالية التنظيمية: عبر عنها بالفقرات من (61 - 70) الواردة بالاستبانة وعددها 10.

6. تحديد مستوى الإجابة:

من أجل عملية الوصول الى نتائج أكثر دقة للدراسة، وبهدف الاجابة عن الأسئلة، تم تحديد درجات الإجابة للموافقة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Scale type-Likert) المستخدم في معرفة إجابات العاملين، وذلك من خلال وضع إشارة √ (أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم (اتفق تماماً (5)، اتفق (4)، غير متأكد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق تماماً (1).

7. تعديل المقياس:

اعتماداً على ما تقدم فإن ن قيم الوسط الحسابي التي توصلت إليها الدراسة وتم التعامل معها على النحو الآتي: مرتفع (3.50) فما فوق (، متوسط) من (2.50 - 3.49)، منخفض (1 - 2.49). تم استخراج هذه المعايير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

8. صدق أداة الدراسة وثباتها:

يعبر صدق أو صالحية أداة القياس (الاستبانة) عن قدرة هذه الأداة على قياس ما يراد قياسه حيث يعني الصدق بصفة عامة ان العبارة الموجودة في الاستبانة تقيس ما يريد البحث قياسه بالفعل والذي صمم من أجله بدقة، فيما يعرف الثبات بأنه الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس أكثر من مرة واختبار صدق المقاييس التي تم استخدامها من خلال الاستبانة قام الباحث بما يلي:

أ. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على محكمين عددهم (7) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية (الحكومية منها والخاصة) إضافة لمن لديهم خبرة بقطاع الاتصالات، للتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة. وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها. وقد عبروا أيضاً عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد صدق ظاهري.

ب. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة والاستبانة بشكل عام أعلى من (88 %) وهي نسبة تعد مقبولة في البحوث والدراسات والجدول رقم (1) يوضح ذلك

الجدول رقم (1)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
المحور	الفقرات	معامل الثبات (α)
المشاركة في صنع القرار	(15 - 1)	0.852
المكافآت	(24 - 16)	0.859
انسياب المعلومات	(30 - 25)	0.863
تنمية المعرفة	(37 - 31)	0.857
الولاء التنظيمي	(43 - 38)	0.906
تحسين الأداء التنظيمي	(51 - 44)	0.875
التقليل من مقاومة التغيير	(60 - 52)	0.861
حسن الفعالية التنظيمية	(70 - 61)	0.881

ت. وصف خصائص عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة وهي جميع العاملين في الشركة العمانية للاتصالات من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، أي شملت جميع المستويات الإدارية في الشركة العمانية للاتصالات. وتشكلت عينة الدراسة النهائية من (61) من العاملين في الشركة، حيث احتوت الاستبانة على جزء متعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وتم قياسه من خلال 5 متغيرات هي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، و الخبرة العملية). حيث تضمنت كل استبانة (5) معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة فيما هناك (70) فقرة لقياس (8) متغيرات تندرج تحت المتغير التابع والمستقل، وفيما يلي عرض للتوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة:

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة وبحسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن=61)

بيان	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	37	60.7
	أنثى	24	39.3
المستوى العلمي	ثانوية فما دون	1	1.6
	دبلوم	1	1.6
	بكالوريوس	55	90.2
	دراسات عليا	4	6.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	82
	5-10 سنوات	9	14.8
	11-15 سنة	2	3.3
	16-20 سنة	0	0
	21 سنة فأكثر	0	0
	المجموع	61	100

يظهر من الجدول رقم (2) الخصائص الوظيفية والشخصية الخاصة لعينة الدراسة وكما هي التالي:

أولاً: الجنس

يبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس، حيث اشارت النتائج الى ان الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير الجنس توزعت ما بين (60.7%) للذكور و(39.3%) للإناث. نستنتج من الجدول السابق ان الشركة العمانية للاتصالات قد اعتمدت في تعيين الكوادر الادارية والذي يمثل مجتمع الدراسة على الذكور وبنسبة أكبر من الإناث، وهذه النتيجة طبيعية كون طبيعة العمل يأخذ الصبغة الميدانية ويحتاج العامل الى التأخير لساعات طويلة في العمل أحياناً، وكما هو معروف فإن الإناث لديهم مسؤوليات خاصة تتعلق بالأسرة لا تفضل مثل هذا النوع من الاعمال التي تتطلب التأخر الى ساعات طويلة.

ثانياً: المستوى التعليمي

تشير النتائج المرتبطة بالعينة إلى اعتماد الشركة العمانية للاتصالات على الكوادر الإدارية من حملة الشهادة الجامعية من البكالوريوس ونسبة (90.2%) وبشكل أكبر من حملة الشهادات الأكاديمية الأخرى. إذ نلاحظ من الجدول رقم (2) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة و بحسب متغير المؤهل العلمي بينت أن نسبة (3.2%) كانت لحملة دبلوم فأقل، ونسبة (90.2%) لحملة البكالوريوس، ونسبة (6.6%) لحملة الدراسات العليا، مما سبق يتبين ان العاملين في الشركة العمانية للاتصالات لديهم معرفه علمية متخصصه وهذا من شأنه يشكل عنصر قوة داخل بيئة العمل.

ثالثاً: سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة فكانت نسبة (82%) أقل من 5 سنوات، ونسبة (14.8%) من (5-10) سنوات، ونسبة (3.3%) من (11-15) سنة، وانعدمت النسبة للذين لديهم خبرة أكثر من (16) سنة فأكثر مما يشير الى ان النسبة الأكبر لعينة أفراد الدراسة هم من يملكون سنوات خبرة (16) سنة فأقل. ويعزى انعدام التكرارات للفئة الخبرة الأكبر من (16) الى ان عمر تأسيس الشركة يتجاوز 40 سنة حيث تم تأسيسها عام 1980، وأن الشركة تمنح التقاعد لمن أكمل من موظفيها فترة ال 20 سنة.

ث. المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها تم استخدام اسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء ما يلي:

1. استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وهي عبارة عن: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد معرفة مستوى اندماج العاملين بأبعاده والتغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات.
2. -استخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات مستوى اندماج العاملين بأبعاده وأثره على التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات.
3. اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الفرضية الرئيسية تم أولاً استخدام اختبار الانحدار المتعدد Analysis Regression Multiple للتعرف على أثر مستوى اندماج العاملين بأبعاده على التغيير التنظيمي، (المشاركة في صنع القرار، المكافآت، انسياب المعلومات، تنمية المعرفة) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، تحسين الأداء التنظيمي، التقليل من مقاومة التغيير، حسن الفعالية التنظيمية)
4. معامل تضخم التباين VIF- Factor Inflation Variance، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" أبعاد اندماج العاملين.
5. نتائج تحليل التباين للانحدار (variance Of Analysis) (للتأكد من صالحة النموذج الاختبار الفرضية الرئيسية).
6. -نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد اندماج العاملين (المشاركة في صنع القرار، المكافآت، انسياب المعلومات، تنمية المعرفة) في التغيير التنظيمي (الولاء التنظيمي، تحسين الأداء التنظيمي، التقليل من مقاومة التغيير، حسن الفعالية التنظيمية)

7. -نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Regression Multiple Stepwise" للتنبؤ بمستوى التغيير التنظيمي من خلال اندماج العاملين كمتغيرات مستقلة.
مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة للوصول الى الاستنتاجات والتوصيات

1- مناقشة نتائج الدراسة أولاً: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

أ. مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على " ما مدى وجود استراتيجيات خاصة بالتغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان (الشركة العمانية للاتصالات)؟"

أثبتت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (3) إلى أن واقع التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين في الشركة جاء متوسطاً على اغلب الفقرات، الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بدرجة مرتفعة التي تنص " أن إدخال تكنولوجيا متقدمة يشكل محوراً أساسياً لاستراتيجية التغيير؟" أما الفقرة رقم (7) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة التي تنص على " هل يتم تغيير العمليات والإجراءات باستمرار من خلال استراتيجية التغيير؟" بمتوسط حسابي بلغ (3.48). مما يدل على أن الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات تحتاج الى تعزيز أكثر من خلال تفعيل بعض الاستراتيجيات المختصة بالتغيير التنظيمي وإبرازها أكثر للعاملين في الشركة وهذا ما دعمته دراسة **الياسري والحميري (2006)**⁶ والتي تناولت اثر القوة التنظيمية والابداع في إحداث التغيير التنظيمي على عينة من دوائر محافظة كربلاء.

⁶ أكرم محسن الياسري وعباس حسين الحميري (2006): تحديد أثر " القوة والابداع " في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 4، العدد 14، ص 1 - 45.

جدول رقم (3)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات العاملين عن فقرات واقع التغيير التنظيمي
في المنظمة (1 - 8)

رقم الفقرة	فقرات الولاء التنظيمي	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى أهمية الفقرة
1	القيام بعملية تقييم لحاجة المنظمة للتغيير ومدى ضرورته لها؟	3.77	1.23	2	مرتفع
2	أن التغيير في منظماتكم هو عملية مستمرة؟	3.45	1.07	5	متوسط
3	أن التغيير في منظماتكم هو عملية شاملة ومخططة؟	3.33	1.11	6	متوسط
4	يتم إتباع استراتيجية محددة للتغيير التنظيمي ويتم اطلاع العاملين عليها مسبقاً؟	3.28	1.05	7	مرتفع
5	أن إدخال تكنولوجيا متقدمة يشكل محوراً أساسياً لاستراتيجية التغيير؟	3.82	1.03	1	مرتفع
6	هل يتم تغيير الهيكل التنظيمي باستمرار من خلال استراتيجية التغيير؟	3.48	1.17	4	متوسط
7	هل يتم تغيير العمليات والإجراءات باستمرار من خلال استراتيجية التغيير؟	3.25	1.13	8	متوسط
8	هل تشكل الموارد البشرية محوراً أساسياً في استراتيجية التغيير؟	3.49	1.01	3	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي	3.48	1.21		متوسط

ب. مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على " هل يتم إزالة التعارض بين الأهداف الفردية والتنظيمية باتباع استراتيجية لدمج العاملين؟"

أظهرت الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل عينة الدراسة لاستراتيجية دمج العاملين لنجاح عملية التغيير التنظيمي، باستثناء استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح الذكور، و عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (معنوية) للعمر على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء استراتيجية المكافأة، ولصالح المديرين من أصحاب الخبرة (11- 15 سنة)، كما لاحظ الباحث وجود ممارسة ضعيفة لعملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة نجاح التغيير التنظيمي، واستراتيجيات الاندماج المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل عينة الدراسة، وخلص البحث أخيراً إلى

وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة إحصائية في تحقيق التعارض بين الأهداف الفردية والتنظيمية و الاستراتيجيات المستخدمة في عملية نجاح التغيير التنظيمي ، وبين درجة اندماج العاملين.

ت. مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على ما مدى توافر مكونات استراتيجية اندماج العاملين السائدة في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان؟

أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لجميع أبعاد دمج العاملين التي شملتها الدراسة (بعد المشاركة في صنع القرار، بعد المكافآت، بعد انسياب المعلومات، بعد تنمية المعرفة) كانت مرتفعة وإيجابية، حيث يبين الجدول رقم (4) بأن المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة ما قيمته (3.62%) وانحراف معياري مقداره (1.09) حيث جاء بعد المكافآت ليحتل أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.83%)، وانحراف معياري (1.18)، وهذا من شأنه يؤدي الى شعور العاملين الى عدم وجود تعارض بين الأهداف الفردية والتنظيمية في مسألة دمج العاملين وبالتالي يزيد من قدرة المؤسسة نحو دمج العاملين، وفي حين احتل بعد المشاركة في صناعة القرار بأقل مستوى بمتوسط حسابي مقداره (3.44%) وانحراف معياري قيمته (1.03) مما يدل على ان هذا البعد بحاجة الى تعزيز وتنمية بصورة أكبر، وفي المحصلة لابد من المحافظة على هذه الابعاد لدى الشركة العمانية للاتصالات والعمل على تعزيزها من خلال البحث عن أبعاد أخرى لم يشملها مخطط الدراسة.

جدول رقم (4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لأبعاد اندماج العاملين (ن=61)

تسلسل الفقرات	اندماج العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى أهمية الفقرة
(1 - 15)	المشاركة في صنع القرار	3.44	1.03	4	متوسط
(16 - 24)	المكافآت	3.83	1.18	1	مرتفع
(25 - 30)	انسياب المعلومات	3.56	1.09	3	مرتفع
(31 - 37)	تنمية المعرفة	3.64	1.05	2	مرتفع
(1-37)	وسط اندماج العاملين	3.62	1.09	-	مرتفع

1. مناقشة نتائج بعد المشاركة في صناعة القرار كأحد أبعاد دمج العاملين

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد صناعة القرار كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته (3.44) والانحراف المعياري ما قيمته (1.03)، وهذه النتيجة تشير الى أن هذا البعد بحاجة الى عناية أكثر من قبل المسؤولين في الشركة العمانية للاتصالات، بحيث يعملون على تحسين دمج العاملين. وهذه النتيجة تعتبر نتيجة مطابقة لدراسة ميا (2000)⁷

⁷ علي ميا (2000) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، سوريا، مجلد 22، العدد 22، ص 55-70.

التي وضحت عدم قيام الإدارة العليا في الشركتين محل البحث بفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة ولا تعمل على تشجيعهم للقيام بذلك.

2. مناقشة نتائج بعد المكافآت كأحد أبعاد دمج العاملين

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد المكافآت كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته (3.83) والانحراف المعياري ما قيمته (1.18)، وهذا يدل على أن مستوى بعد المكافآت في الشركة العمانية للاتصالات كان جيداً ولا بد من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه. وهذا يتفق أيضاً مع دراسة **Bowling (2006)**⁸، والتي بينت أن لمتغير المكافآت ومشاركة المعلومات ومشاركة السلطة أثر واضح على الالتزام التنظيمي، حيث فسرت ما مقداره 50% من الالتزام التنظيمي.

3. مناقشة نتائج بعد انسياب المعلومات كأحد أبعاد دمج العاملين

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن انسياب المعلومات كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته (3.56) والانحراف المعياري ما قيمته (1.09)، وهذا يدل على أن مستوى بعد انسياب المعلومات في الشركة العمانية للاتصالات كان جيداً ولا بد من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه. وهذا يتفق مع دراسة **Bowling (2006)**⁹ والتي وضحت بأن لمتغير مشاركة المعلومات الأثر الأكبر في انعكاسه على اندماج العاملين وبما مقداره 60% ولوحده.

4. مناقشة نتائج بعد تنمية المعرفة كأحد أبعاد دمج العاملين

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد تنمية المعرفة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته (3.64) والانحراف المعياري ما قيمته (1.05)، وهذا يدل على أن مستوى تنمية المعرفة في الشركة العمانية للاتصالات كان جيداً ولا بد من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه. كما أنه أتفق مع دراسة رمضان (2005)¹⁰ والتي استنتجت وجود أثر للتدريب في نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

ث. مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على ما هي أبعاد نجاح التغيير التنظيمي المتوافرة في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان؟

أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لجميع أبعاد التغيير التنظيمي التي شملتها الدراسة (بعد الولاء التنظيمي، بعد تحسين الأداء التنظيمي، بعد التقليل من مقاومة التغيير، بعد حسن الفعالية التنظيمية) كانت مرتفعة وإيجابية، حيث يوضح الجدول رقم (5) بأن المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة ما قيمته (3.57%) وانحراف معياري مقداره (1.12) حيث جاء بعد التقليل من مقاومة التغيير ليحتل أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.64%)، وانحراف معياري (1.11)، وهذا من شأنه يدل على وجود استراتيجيات خاصة بالتغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات، وفي حين احتل بعد بناء تحسين الأداء التنظيمي بأقل مستوى بمتوسط

⁸Christopher A. Bowling (2006): *Perceptual Patterns of Involvement Management and Effectiveness in Public Higher Education*, Dissertation Doctoral, The University of Pennsylvania state, Pennsylvania, USA.

⁹Christopher A. Bowling (2006): *Perceptual Patterns of Involvement Management and Effectiveness in Public Higher Education*, Dissertation Doctoral, The University of Pennsylvania state, Pennsylvania, USA.

¹⁰ريم رمضان (2005): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

حسابي مقداره (3.51%) وانحراف معياري قيمته (1.09)، وهذا يتفق مع دراسة **الابراهيم وملحم (2008)**¹¹ وهي دراسة ميدانية تناولت استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الاستخراجية والتحويلية، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات، وكذلك معرفة أثر المتغيرات الوظيفية والديمقراطية على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها 200 مدير من المدراء العاملين في شركة البوتاس والفوسفات الأردنية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة.

وفي المحصلة لابد من المحافظة على هذه الأبعاد لدى الشركة العمالية للاتصالات والعمل على تعزيزها من خلال البحث عن أبعاد أخرى لم يشملها مخطط الدراسة.

جدول رقم (5)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لأبعاد التغيير التنظيمي (ن=61)

تسلسل الفقرات	التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى أهمية الفقرة
(43 - 38)	الولاء التنظيمي	3.58	1.21	2	مرتفع
(51 - 44)	تحسين الأداء التنظيمي	3.51	1.09	4	مرتفع
(60 - 52)	التقليل من مقاومة التغيير	3.64	1.11	1	مرتفع
(70 - 61)	حسن الفعالية التنظيمية	3.55	1.05	3	مرتفع
(70-38)	وسط التغيير التنظيمي	3.57	1.12	-	مرتفع

ج. مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على هل تقلل استراتيجية دمج العاملين من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؟ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لجميع أبعاد دمج العاملين التي شملتها الدراسة (بعد المشاركة في صنع القرار، بعد المكافآت، بعد انسياب المعلومات، بعد تنمية المعرفة) كانت مرتفعة وإيجابية، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة ما قيمته (3.62%) وانحراف معياري مقداره (1.09)، وأثبتت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى إدراك العاملين لجميع أبعاد التغيير التنظيمي التي شملتها الدراسة (بعد الولاء التنظيمي، بعد تحسين الأداء التنظيمي، بعد التقليل من مقاومة التغيير، بعد حسن الفعالية التنظيمية) كانت مرتفعة وإيجابية، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة ما قيمته (3.57%) وانحراف معياري مقداره

¹¹ محمد شاكر الابراهيم ويحيى سليم ملحم (2008): استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 4، العدد 2، ص 216-240.

(1.12) حيث جاء بعد التقليل من مقاومة التغيير ليحتل أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.64%)، وانحراف معياري (1.11)، وهذا من شأنه يدل على أن استراتيجية دمج العاملين تقلل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

ح. مناقشة نتائج السؤال السادس والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية اندماج العاملين السائدة وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي؟"

تبين وجود أثر دال احصائياً بين أبعاد استراتيجية دمج العاملين (بعد المشاركة في صنع القرار، بعد المكافآت، بعد انسياب المعلومات، بعد تنمية المعرفة) وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي (بعد الولاء التنظيمي، بعد تحسين الأداء التنظيمي، بعد التقليل من مقاومة التغيير، بعد حسن الفعالية التنظيمية)، حيث أن هذه الأبعاد فسرت ما نسبته (79%) من التباين في التغيير التنظيمي في الشركة العمالية للاتصالات، وهذا يفسر وجود علاقة طردية بين المتغيرين استراتيجية اندماج العاملين وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي، أي يوجد ارتباط موجب بينهما بمعنى أنه كلما زاد اندماج العاملين كلما زاد نجاح التغيير التنظيمي.

خ. مناقشة نتائج السؤال السابع والذي ينص على "هل تؤثر استراتيجية اندماج العاملين معنوياً في أبعاد نجاح التغيير التنظيمي؟" أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لجميع أبعاد دمج العاملين التي شملتها الدراسة (بعد المشاركة في صنع القرار، بعد المكافآت، بعد انسياب المعلومات، بعد تنمية المعرفة) كانت مرتفعة وإيجابية، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة ما قيمته (3.62%) وانحراف معياري مقداره (1.09)، وأثبتت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى إدراك العاملين لجميع أبعاد التغيير التنظيمي التي شملتها الدراسة (بعد الولاء التنظيمي، بعد تحسين الأداء التنظيمي، بعد التقليل من مقاومة التغيير، بعد حسن الفعالية التنظيمية) كانت مرتفعة وإيجابية أيضاً، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة ما قيمته (3.57%) وانحراف معياري مقداره (1.12) حيث جاء بعد التقليل من مقاومة التغيير ليحتل أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.64%)، وانحراف معياري (1.11)، وهذا من شأنه يدل على أن استراتيجية دمج العاملين معنوياً تؤثر طردياً على أبعاد نجاح التغيير التنظيمي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أ. مناقشة الفرضية الرئيسية والتي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استخدام استراتيجية دمج العاملين (المشاركة في صنع القرارات، المكافآت، انسياب المعلومات، تنمية المعرفة)، وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي (الولاء التنظيمي، تحسين الأداء التنظيمي، التقليل من مقاومة التغيير، تحسين الفعالية التنظيمية)" تبين وجود أثر دال احصائياً بين أبعاد استراتيجية دمج العاملين (المكافآت، انسياب المعلومات، تنمية المعرفة) وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي (الولاء التنظيمي، تحسين الأداء التنظيمي، التقليل من مقاومة التغيير، تحسين الفعالية التنظيمية)، حيث أن هذه الأبعاد فسرت ما نسبته (79%) من التباين في نجاح التغيير التنظيمي في الشركة العمالية للاتصالات، وهذا يؤكد دور وأثر اندماج العاملين في نجاح التغيير التنظيمي، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة Sheng (1998) أن مكونات اندماج العاملين (مشاركة السلطة، المكافآت، تنمية المعرفة، مشاركة المعلومات) تعزز نجاح التغيير التنظيمي، كذلك اتفقت مع دراسة Light (2004)¹² والتي جاء فيها أن هنالك أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد اندماج العاملين في نجاح التغيير التنظيمي. وكل هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين اندماج العاملين والتغيير التنظيمي.

¹² Joel N Light (2004): THE Relationship And Effects Of Employee Involvement, Employee Empowerment, And Employee Satisfaction By Job-type In A Large Manufacturing, Dissertation Doctoral, The University of Capella, USA.

الإجابة على الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر لبعد (المشاركة في صنع القرار) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)"

حيث أشارت نتائج الدراسة أن المشاركة في صنع القرار بلغت قيمة ($T = -0.178$) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر لبعد (المشاركة في صنع القرار) في نجاح التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يمكن تفسير ذلك أن مشاركة العاملين في صنع القرار أو إيجاد الحلول البديلة من أجل مواجهة الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي قد يواجهها العاملون في الشركة العمانية للاتصالات هي مشاركة تكاد تكون صورية وليست حقيقية، حيث لا تؤدي إلى زيادة اندماج العاملين، وبالتالي مقاومتهم للتغيير، وبالتالي عائق للتغيير التنظيمي في المؤسسة. ناهيك عن أن الباحث يعتقد بأن عملية اتخاذ القرار بالشركة العمانية للاتصالات لا يسير بتشاركية ضمن فريق عمل واحد منسجم ومتكامل سعياً من الجميع إلى زيادة دمج العاملين في عمليات الاتصال بين كافة المستويات الإدارية، الأمر الذي يساعد على قبول الموظفين لمسألة التغيير التنظيمي داخل الشركة العمانية للاتصالات. وهذه النتيجة تتفق تماماً مع دراسة **ميا (2000)**¹³ التي أشارت بعدم قيام الشريكتين محل البحث بفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة ولا تعمل على تشجيعهم للقيام بذلك وبالتالي عدم نجاح التغيير التنظيمي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر لبعد (المكافآت) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)"

إذ تبين أن (المكافآت) كبعد من أبعاد اندماج العاملين له أثر في التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات، حيث بلغت قيمة ($T = 3.346$) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، كـذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وهذا يتفق مع دراسة **Sheng (1998)**¹⁴ والتي وضحت بأن الثقافة الصينية اعتمدت على أنظمة المكافآت المبنية على أساس فرق العمل ومشاركة السلطة أكثر من الثقافة الأمريكية لتحقيق اندماج عاملها. كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات الأمريكية لأنظمة المكافآت المبنية على أساس فرق العمل وبين تحسن أداء هذه الشركات على عكس الشركات الصينية. وهذا يتفق أيضاً مع دراسة **Bowling (2006)**¹⁵، والتي بينت أن لمتغير المكافآت ومشاركة المعلومات ومشاركة السلطة أثر واضح على الالتزام التنظيمي، حيث فسرت ما مقداره 50% من الالتزام التنظيمي.

¹³ علي ميا (2000) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، سوريا، مجلد 22، العدد 22، ص 55-70.

¹⁴ Chun-Sheng (1998): A Comparative Study Of Total Quality Management And Employee Involvement Between The Republic Of China And The United States, Dissertation Doctoral, The University of Mississippi, Mississippi, USA.

¹⁵ Christopher A. Bowling (2006): Perceptual Patterns of Involvement Management and Effectiveness in Public Higher Education, Dissertation Doctoral, The University of Pennsylvania state, Pennsylvania, USA.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر لبعـد (انسياب المعلومات) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات

عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)"

إذ تبين أن (انسياب المعلومات) كبعـد من أبعاد اندماج العاملين له أثر في التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات، حيث بلغت قيمة ($T=2.082$) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، $\leq$ وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وهذا يتفق مع دراسة **Bowling (2006)**¹⁶ والتي وضحت بأن لمتغير مشاركة المعلومات الأثر الأكبر في انعكاسه على اندماج العاملين وبما مقداره 60% ولوحده.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر لبعـد (تنمية المعرفة) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات عند

مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)"

إذ تبين أن (تنمية المعرفة) كبعـد من أبعاد اندماج العاملين له أثر في التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات، حيث بلغت قيمة ($T=3.544$) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، $\leq$ وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وهذا يتفق مع دراسة الحاجة (2006)¹⁷ التي أوضحت إلى أن للمناخ التنظيمي تأثير كبير على اندماج العاملين، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إحداث هذا التغيير هو (القيادة، والتدريب، وفرق العمل). كما أنه أتفق مع دراسة رمضان (2005)¹⁸ والتي استنتجت وجود أثر للتدريب في نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

¹⁶Christopher A. Bowling (2006): **Perceptual Patterns of Involvement Management and Effectiveness in Public Higher Education**, Dissertation Doctoral, The University of Pennsylvania state, Pennsylvania, USA.

الحاجة، فاطمة، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

¹⁸ ريم رمضان (2005): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار الفرضيات

النتيجة	الفرضية	الرقم
	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استخدام استراتيجية دمج العاملين (المشاركة في صنع القرارات، المكافآت، انسياب المعلومات، تنمية المعرفة)، وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي (الولاء التنظيمي، تحسين الأداء التنظيمي، التقليل من مقاومة التغيير، تحسين الفعالية التنظيمية)"	الفرضية الرئيسية
رفض	لا يوجد أثر لبعد (المشاركة في صنع القرار) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)	الفرضية الفرعية الأولى
قبول	لا يوجد أثر لبعد (المكافآت) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)	الفرضية الفرعية الثانية
قبول	لا يوجد أثر لبعد (انسياب المعلومات) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول	لا يوجد أثر لبعد (تنمية المعرفة) في التغيير التنظيمي لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)	الفرضية الفرعية الرابعة

الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- وجود تأثير معنوي ذو علاقة طردية موجبة لأبعاد اندماج العاملين التي شملتها الدراسة في التغيير التنظيمي للعاملين في الشركة العمانية للاتصالات، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفه مباشرة.
- أظهرت نتائج الدراسة محدودية استجابة نجاح التغيير التنظيمي في الشركة العمانية للاتصالات لبعض أبعاد دمج العاملين التي شملتها الدراسة مثل (المشاركة في صنع القرار) الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين اندماج العاملين والتغيير التنظيمي.
- يدرك العاملين في الشركة العمانية للاتصالات على أهمية اندماج العاملين بأبعاده المختلفة لنجاح التغيير التنظيمي.

2. توصيات الدراسة

- التركيز على جانب (المشاركة في صنع القرار) وأخذ بعين الاعتبار عند استهداف التغيير التنظيمي.
- انسياب المعلومات يساعد على تمكين المدراء في اندماج العاملين وبالتالي نجاح التغيير التنظيمي في جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات.
- اعتماد اندماج العاملين أسلوباً لإدارة الشركة العمانية للاتصالات نظراً لأهميته في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- إمكانية الاستفادة من فقرات الاستبانة عن اندماج العاملين والتغيير التنظيمي للمؤسسة لأعداد برامج تدريبية تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الشركة العمانية للاتصالات وتحفيزهم من خلال التركيز على بعد المشاركة في صنع القرار من أجل العمل على زيادة مستوى اندماج العاملين في الشركة العمانية للاتصالات.
- يقترح الباحث اختبار نموذج الدراسات في مؤسسات حكومية وخاصة مستقبلاً.

المراجع العربية

- أكرم محسن الياسري وعباس حسين الحميري (2006): تحديد أثر " القوة والابداع " في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 4، العدد 14، ص 1 - 45.
- الخاجة، فاطمة، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
- بسام حسن زاهر (2002): مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات الصناعات المصرية بقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، ص: 145.
- ريم رمضان (2005): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

علي ميا (2000) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، سوريا، مجلد 22، العدد 22، ص 55-70.

عمر وصفي عقيلي (2005): إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

¹ محمد شاكر الابراهيم ويحيى سليم ملحم (2008): استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 4، العدد 2، ص 216 - 240.

المراجع الأجنبية

Christopher A. Bowling (2006): **Perceptual Patterns of Involvement Management and Effectiveness in Public Higher Education**, Dissertation Doctoral, The University of Pennsylvania state, Pennsylvania, USA.

Chun-Sheng (1998): **A Comparative Study Of Total Quality Management And Employee Involvement Between The Republic Of China And The United States**, Dissertation Doctoral, The University of Mississippi, Mississippi, USA.

Dale H. Besterfield (1995): **Total Quality Management**, New Jersey, USA: Prentice Hall International, Inc, p: 58 - 67.

Denise Cox, Myra Fernandes (2005): **The Role of HR in Increasing Empowerment and Employee Involvement with Knowledge Workers: The Case of SoftTek**, Master Of Business Administration, Simon Fraser University, Burnaby, Canada, p: 33.

Joel N Light (2004): **THE Relationship And Effects Of Employee Involvement, Employee Empowerment, And Employee Satisfaction By Job-type In A Large Manufacturing**, Dissertation Doctoral, The University of Capella, USA.

Summary:

This study aimed to determine the effect of employee merger on the success of organizational change among the employees of the Oman Telecommunications Company. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire that included (70) items to collect the primary data from the study sample. In light of this, data were collected and analyzed and hypotheses tested using the Statistical Package for Social and Human Sciences (SPSS) program, which constitutes (93.5%) of the total questionnaires distributed, and among the most important results that were reached

1. The presence of a significant impact on the dimensions of employee integration, which were included in the study, on the organizational change of workers in the Oman Telecommunications Company, and this is what the results of the study indicated, as these effects were confirmed directly.
2. The results of the study showed the limited response of organizational change in the Oman Telecommunications Company to some dimensions of employee integration that were included in the study, such as (participation in decision-making), which means that it is difficult to generalize the results between the merger of workers and organizational change.

The study made the following recommendations:

1. Focus on the (participation in decision-making) aspect and take it into consideration when targeting organizational change.
2. The flow of information helps to empower managers in the integration of employees and thus the success of organizational change in all ministries, institutions, and bodies.

Key words: The integration of workers, Organizational change, Oman Telecommunications Company.