



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية

The Effectiveness of Organizational Development and
Change Management Requirements In The Palestinian
None Governmental Organizations (NGO's)

رسالة مقدمة من

الطالبة: ابتسام إبراهيم مرزوق

إشراف

الدكتور/ سامي علي أبو الروس

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
التجارة

١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٦ م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم)

سورة يوسف: الآية: ٧٦

الإهداء

إلى من كان سبباً في تعليمي وتأديبي

إلى والدي الحنون

إلى من كانت مشجعة لي بالدعاء بأقوالها وأفعالها

إلى أمي التي ملأت حياتي بالأمل

إلى الأخوة والأخوات الأعزاء

(حسين، إحسان، رباح، رأفت، سناء، سلوى، بثينة)

إلى جدي وجدتي الغاليين رحمة الله عليهما

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه، و الصلاة و السلام على خير المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله و آله و صحبه و من و الاله إلى يوم الدين و بعد:-
لايسعني في هذا المقام الا أن انسب الفضل لأهله ، و أن أذكر بكل التقدير والعرفان الأيدي المعطاءة التي كانت هذه الرسالة إحدى ثمرات عطائها ، وإن كنت لا أملك سوى كلمات الشكر وعبارات التقدير فإني أزجيتها معبرة عن عظيم امتناني وخالص عرفاني بالجميل لأستاذي الدكتور / سامي ابو الروس و ذلك على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، فقد كان لما قدمه لي من عون صادق و إرشاد فعال و توجيه مثمر و تشجيع متواصل أكبر الأثر في إخراجها في هذه الصورة جزاه الله عز وجل عني خير الجزاء على ما أتاحه من وقته وعلمه.

و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر و التقدير إلى الدكتور/ ماجد الفرا و الدكتور محمد المدهون لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي.

و لا أنسي أن أتقدم بوافر الشكر و الاحترام لزميلي الدكتور/ عبد الهادي مصالحة لحسن اهتمامه و توجيهاته البحثية و الأكاديمية و الذي لم يبخل بعلمه و فكره و شاركني في هذا البحث خطوة بخطوة.

و أخيراً أتوجه بفائق الاحترام و التقدير لكل من شاركني و شجعني و لو بالدعاء لإنجاز هذا الجهد و أخص بالذكر مدير مركز النور/ السيد عبد المنعم أبو جربوع والزميلات والزملاء العاملين بمركز النور لتأهيل المعاقين بصرياً ، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عائلتي الكريمة على مساندتهم لي وتحملهم فترة انشغالي بالدراسة وإعداد البحث و لا يفوتني أن أشكر جميع من ساهم في هذا البحث المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية التي لم تتردد في الإجابة على الاستبانات وفريق التوزيع ومن قام بالمساعدة في تحليل الاستبانة. وفي النهاية فقد بذلت كل ما أستطيع من جهد، وقد خلصت النية ليخرج هذا البحث المتواضع بشكل مرضٍ، فإذا كنت قد وفقت فمن الله، وإذا كان الآخر فمرجعه إلى نفسي، والاعتراف بالتقصير خير كفيل بنيل الصفح والغفران، راجية المولي عز وجل التوفيق و السداد فانه نعم المولي و نعم النصير و على قصد السبيل.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكرو وتقدير
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	ملخص البحث باللغة العربية
XIV	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة.
٣	مشكلة الدراسة.
٤	فرضيات الدراسة
٥	أهداف الدراسة.
٥	أهمية الدراسة.
٦	منهج الدراسة.
٦	مجتمع الدراسة.
٧	عينة الدراسة.
٧	طرق جمع البيانات.
٨	أداة الدراسة.
٩	الأساليب الإحصائية المستخدمة.
١٠	حدود البحث.
١٠	صعوبات البحث

١٢	الفصل الثاني
١٣	المبحث الأول المنظمات وأهميتها في العصر الحاضر
١٣	مقدمة
١٤	تعريف المنظمة
١٤	خصائص المنظمة
١٥	أهمية المنظمات في العصر الحاضر
١٦	التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة
١٨	المبحث الثاني إدارة التغيير
١٨	تعريف إدارة التغيير
١٩	أنواع إدارة التغيير
٢٢	مجالات إدارة التغيير
٢٤	خصائص إدارة التغيير
٢٦	مسؤولية إحداث التغيير
٢٧	القوى المؤثرة على إدارة التغيير
٢٩	أساليب إدارة التغيير
٣٧	الخطوات العشر الأساسية في أحداث التغيير
٣٩	مراحل عملية إدارة التغيير
٣٩	مقاومة التغيير وأسبابها
٤٤	كيفية التعامل مع أسباب المقاومة للتغيير
٤٩	فوائد محتملة للمقاومة

٥٠	المبحث الثالث التطوير التنظيمي
٥٠	مقدمة
٥١	تعريف التطوير التنظيمي
٥٣	خصائص التطوير التنظيمي
٥٥	مراحل التطوير التنظيمي
٥٥	أساليب التطوير التنظيمي
٦٠	الفصل الثالث المنظمات غير الحكومية في فلسطين
٦١	مقدمة
٦١	تعريف المنظمات غير الحكومية
٦٣	مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين
٦٤	الإطار القانوني المنظم لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية
٦٦	أهمية المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
٦٦	مصادر تمويل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
٦٦	البنية الداخلية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
٦٧	أهداف المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
٦٧	برامج المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
٦٧	إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
٦٩	الفصل الرابع الدراسات السابقة
٧٠	مقدمة
٧٠	الدراسات الفلسطينية
٧٥	الدراسات العربية
٨٧	الدراسات الأجنبية

٩٠	الفصل الخامس الإطار العملي للدراسة تحليل الاستبانة واختبار الفروض
٩١	مقدمة
٩١	أولاً: فحص صدق المحتوى وثبات الاستبانة
١٠٣	ثانياً: تحليل البيانات التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والبيانات الشخصية للمستقضي منهم
١٠٩	ثالثاً: تحليل المجموعات الرئيسية
١٢٤	رابعاً: اثبات الفرضيات.
١٣٢	الفصل السادس النتائج والتوصيات
١٣٣	أولاً: نتائج الدراسة
١٣٦	ثانياً التوصيات
١٣٨	المراجع
١٤٨	الملاحق
١٤٩	ملحق (١) الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	٩٢
٢	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجموع الكلي لها	٩٢
٣	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها	٩٥
٤	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها	٩٦
٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها	٩٧
٦	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها	٩٨
٧	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها	٩٩
٨	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها	١٠٠
٩	معامل ألفا كرونباخ بين فقرات كل مجال على حدة	١٠١
١٠	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية لكل مجال على حده ، وقيمة التجزئة النصفية بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي إليه	١٠٢
١١	وظائف العاملين في المؤسسة	١٠٣
١٢	المؤهل العلمي للعاملين في المؤسسة	١٠٤
١٣	سنوات الخبرة للموظفين في المؤسسة	١٠٥
١٤	الحالة الاجتماعية	١٠٥
١٥	الجنس	١٠٦
١٦	عمر للمؤسسة	١٠٦
١٧	مجال عمل المؤسسة	١٠٧
١٨	ميزانية المؤسسة	١٠٨
١٩	أوزان الفقرات والمتوسطات الحسابية المعيارية والأوزان النسبية المعيارية	١٠٩
٢٠	المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال مفهوم عملية إدارة التغيير	١١٠
٢١	المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال التخطيط الاستراتيجي	١١٢
٢٢	المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال سياسات تنمية وتطوير العاملين	١١٥
٢٣	المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال الأنظمة والسياسات الإدارية	١١٧
٢٤	المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال الظروف والمتغيرات البيئية	١٢٠

١٢٢	المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال الهيكليات وتصميم العمل	٢٥
١٢٤	يوضح العلاقات الارتباطية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري لاختبار الفرضيات	٢٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	مجالات إدارة التغيير	٢٤
٢	خصائص إدارة التغيير	٢٥
٣	نموذج ليون في التغيير	٣١
٤	نموذج HUSE للتغيير المخطط في المنظمة	٣٢
٥	نموذج IVANCEVICH في إدارة التغيير	٣٤
٦	عملية بسيطة	٣٦
٧	مراحل عملية التغيير	٣٩
٨	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	٤٢
٩	مصادر المقاومة المنظمة للتغيير	٤٣
١٠	منهج Kotter للتغلب على مقاومة التغيير	٤٨

ملخص البحث

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتتجسد مشكلة الدراسة في معرفة أثر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

تطلبت طبيعة ومتطلبات هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية و الدراسة الميدانية.

أما البيانات الثانوية اللازمة للبحث فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الانترنت، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة خاصة قام بالإجابة عليها أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين في المؤسسة، حيث قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية. وقد تم توزيع الاستبانة على اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وثلاث من الموظفين الإداريين العاملين في كل مؤسسة من المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، وقد وضعت معايير خاصة لاختيار عينة الدراسة وكان من هذه المعايير أن لا يقل عدد الموظفين العاملين في المؤسسة عن (٣٠) موظف وأن لا تزيد ميزانية المؤسسة عن \$٢٨٠,٠٠٠.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:-

١. وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من إداء التطوير المطلوب.

٢. توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

٣. أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي

٤. هناك علاقة طردية ايجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة وللعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية احداث التغيير والتطوير التنظيمي ، وكان من نتائج هذه الدراسة ايضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.

٥. توجد علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي و مراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.

٦. مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديلته وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

وأخيراً قدمت الباحثة توصيات للبحث أبرزها:-

١. اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والامكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة.

٢. مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

٣. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد و محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات.

٤. إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسات مثل إدخال تكنولوجيا جديدة في إنجاز الأعمال واستخدام أساليب جديدة في تطوير تقييم أداء العاملين .

Abstract

This research tackles an analytical study of the efficiency of the Organizational Development and Change Management Requirements at The Palestinian None Governmental Organizations (NGO's) in the Gaza Strip. The problem of the study lies in the realization of the influence of Organizational Development and Change Management Requirements at the Palestinian (NGO's) in the Gaza Strip.

The nature and the requested factors of this research required the use of the analytical descriptive method, since it dispense on the study of the reality exactly the way it is and describe it preciously and expresses it punitively and qualifiedly, the descriptive method was used to study the theoretical aspects, while the analytical methods was used to study the practical aspects because it depends on collecting data and information about any phenomenon and then it explain and analyses it.

With regards the necessary secondary data they were obtained them through looking up in different specialist books , briefest studies and other searches in this field. The research depended while collecting the primary data on designing especial questionnaire to be field out by members of board directors and the administrative personnel in the organization. The research used the statistical programme SPSS to analyze primary date with the use of several tests to suit the existing data in order to reach the requested result. The questionnaire was distributed as follows, two questionnaires for two members in the board of directors and to three administration personnel into each of the organization, especial criteria where develop to select the simple of study among those criteria the employees of each organization should be no less than (30) and the budget should not be more than (\$280,000).

The most important out comes of the study:-

1. The clearer the concept of change management is the more able are the organizational achieve the required skills of change management.
2. There is appositve relation ship between the strategic planning and the ability of the change management and organizational development
3. There is appositve relationship between the upgrading of the skills of the employees and ability of the organization to achieve the requested change management and organizational development.

4. There is appositive relationship between the policy and the regulation and ability of the organization to achieve the requested change management and organizational development.

5. One other important factor is the analysis of the internal and external endearment for the organization in order to achieve the requested change management and organizational development.

6. The suitability of the organizational structure increases the possibility of achieving the requested change management and organizational development.

Finally, the researcher made the following recommendations:

a. Adopting the strategic management and planned change methods, locating the internal and external environmental changes, and take advantage of opportunities and capabilities in achieving more success, growth and expand to the organization.

b. Considering the ongoing changes in labor market, both in quality and quantity terms, due to the constant change in the education, training and development structures and systems.

c. Creating change in the attitudes and skills of the individuals, with the attempt to clarify the reasons for this change and its goals through training programs, lectures and holding conferences.

d. Adjusting and modifying work techniques and systems in the organizations such as introducing new technology in doing business and establishing new ways in evaluating and developing staff performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة.

مشكلة الدراسة.

الفرضيات.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

طرق جمع البيانات.

أداة الدراسة.

خطوات بناء الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

حدود الدراسة.

صعوبات البحث.

مقدمة:

منذ أن أسس الأنسان أول منظمة والمنظمات تشهد تغيرات مستمرة ولم تبق ساكنة، ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها المنظمات تعيش تغييرات مستمرة مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة للتغيرات البيئية. وهذه المتغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغير مستمر. ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فإن المنظمة لن تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار. كما أن المنظمة تشهد تغييرات بسبب عوامل داخلية وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى ويتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، من ناحية أخرى، ولكنها جميعاً تعيش حالة التغيير. وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وصدفة وقد يكون نتيجة جهد واع ومخطط. (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٣)

والتغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة. (روبنسون، ٢٠٠٠، ص ٢٠) ويتعين أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها. (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٤٥)

ولقد كانت المنظمات على الدوام في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة. ولكن المنظمات في الوقت الراهن تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة غير المستقرة وظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغيرات في اتجاهات وميول الأفراد فالتغيير يحيط بالمنظمات من كل حد و صوب . (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٣) وعادة افضل طريقة لتحسين فاعلية تطوير المنظمات هو الاهتمام بتحسين عملياتها، حينما يقوم مهنيو تطوير المنظمات لفحص المنظمات يجدون أن العمليات مهمة للفاعلية التنظيمية كما هي مهمة لفاعلية المجموعة. (وندل، فرنش، ٢٠٠٠، ص ٢٦) والتطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثيرات على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات. (الدهان، ١٩٩٢، ص ١٦١)

في هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن المنظمات الفلسطينية غير الحكومية كباقي منظمات العالم تعيش حالة متغيرة فالبيئة التي تعمل بها بيئة مضطربة وغير مستقرة وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات ، ربما لم يواجهوا من قبل، فكيف يستطيع المدير مواجهه هذه التغيرات؟ وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات ويحافظ على استمرارية وبقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها في ظل المؤثرات الكبيرة التي تحيط بها؟ كما أن المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تلعب دوراً هاماً على صعيد تأهيل البنية الاقتصادية والاجتماعية في الأراضي الفلسطينية المحتلة. فقد قامت المنظمات الفلسطينية غير الحكومية خلال السنوات الماضية بجهد واضح على صعيد تنفيذ العديد من برامج الإغاثة أو التنمية، واستطاعت أن تستجيب لاحتياجات وأولويات المجتمع الفلسطيني على الرغم من الصعوبات الكبيرة التي نشأت نتيجة للإجراءات الإسرائيلية تجاه المواطنين الفلسطينيين. ومن الضروري أن تلعب المنظمات الفلسطينية غير الحكومية أدوار إضافية متعددة في المرحلة المقبلة من خلال الاستمرار في تقديم الخدمات الطارئة والتنمية للمجتمع الفلسطيني وتطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية في المنظمات غير الحكومية. (بيانات أسكو الصحفية، ٢٠٠٤)

بلغ عدد المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب إحصائيات وزارة الداخلية لعام ٢٠٠٤ نحو (٦٨٢) منظمة في مختلف المجالات وهي: زراعة وبيئة، ثقافة ورياضة، ديمقراطية وحقوق إنسان، تنمية اقتصادية، تعليم وتدريب، صحة وتأهيل، خدمات اجتماعية وإغاثة، مرأة وطفل.* وتواجه المنظمات الفلسطينية غير الحكومية بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل وتفرض إحداث تغيير لمواكبتها، فالمنظمات غير الحكومية لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية ، ولا تستطيع المنظمات الفلسطينية غير الحكومية أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات، ولكن يجب أن تبادر بإحداث التطوير التنظيمي والتخطيط له مقدماً حتى تستطيع أن تواجه التغيرات بحكمة ودون ارتباك في أنشطتها.

مشكلة الدراسة:

في ظل ظاهرة التغير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والإزدهار وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير وحيث أن الباحثة تعمل في

*المصدر، مقابلة مدير عام المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية السيد يونس أبو ندى

إحدى المؤسسات غير الحكومية وتشعر بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة وفجوة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن تتمثل بضعف عام في الهياكل التنظيمية وفي تصميمها وغياب عملية التخطيط الاستراتيجي والأساليب التكنولوجية المتبعة والثقافة التنظيمية والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد. ويظهر ذلك واضحاً في بحث قام بنشره مركز الدراسات أمان - المركز العربي للمصادر والمعلومات في يناير ٢٠٠٣ حول الصعوبات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية في فلسطين إن دور المنظمات غير الحكومية لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، وضعف البنية أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتوضع قيوداً على إدارتها. وضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية، إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها؛ بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي، وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات، وغياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها المنظمات غير الحكومية لتسيير عملها وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

ما أثر توفر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة:

١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين وعي المدراء بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين سياسات وتنمية مهارات العاملين وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين الآليات والسياسات المتبعة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
٥. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين الظروف المحيطة والتغيرات البيئية المستمرة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

٦. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين إعادة الهيكلة وتصميم العمل وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. إلقاء الضوء إلى التوجه العام لإدارة المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والعاملين بها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة.
٣. تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير المطلوب والتطوير التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة.
٤. التعرف على إدارة التغيير كعلم جديد منظم ومخطط يساعد في إحداث التطوير للمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وللعاملين بها.
٥. إلقاء الضوء على مجالات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي التي تستخدمها المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة.
٦. استعراض لواقع المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبيان دورها وأهميتها.
٧. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

أهمية الدراسة:

١. يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه وهو إدارة عملية التغيير التطوير التنظيمي ومقدار العائد الذي يمكن أن يحققه وانعكاس ذلك على المجتمع الفلسطيني ككل إذا ما تم الأخذ بنتائجه وتوصياته.
٢. ستساعد هذه الدراسة مواكبة مراحل إدارة التغيير و التطور التنظيمي وتبني توجهات استراتيجية خاصة في مجال استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المتبعة والثقافة التنظيمية والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد.
٣. هذه الدراسة ستساعد في تقديم اقتراحات من شأنها أن تساعد في تطوير المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة وتعمل على فاعليتها ونجاح هذه المقترحات يحقق فائدة مهمة لهذه المؤسسات.
٤. تأمل الباحثة أن يساهم هذا البحث في زيادة معرفة واثراء معلوماتها في هذا المجال وأن يضيف هذا البحث اضافة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.

منهج الدراسة:

تمشياً مع متطلبات الدراسة فقد تتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً و تعبيراً كمياً.

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أية ظاهرة وتفسير وتحليل البيانات عن طريق:

- البحث المكتبي والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة وذات الصلة بموضوع الدراسة.
- جمع المعلومات والبيانات الميدانية من خلال تطبيق استبانة.
- تحليل المعلومات والبيانات الموجودة في الاستبانة المصممة للوصول إلى النتائج المرجوة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة حيث بلغ عددها حسب احصائيات وزارة الداخلية لعام ٢٠٠٤ ما يقارب (٦٨٢) مؤسسة. تعمل هذه المؤسسات في (٨) مجالات مختلفة تخدم المجتمع الفلسطيني وهي: زراعة وبيئة، ثقافة ورياضة، ديمقراطية وحقوق إنسان، تنمية اقتصادية، تعليم وتدريب، صحة وتأهيل، خدمات اجتماعية وإغاثة، مرأة وطفل. وهذه الجمعيات موزعة في قطاع غزة كما يلي:

العدد	المنطقة
	محافظة الشمال
٤٠٢	محافظة غزة
٨٢	الوسطى
٨٦	خانيونس
٤٦	رفح
٦٨٢	المجموع

* المصدر: وزارة الداخلية مقابلة السيد/ يونس أبو ندى مدير عام المؤسسات الأهلية الفلسطينية بوزارة الداخلية أكتوبر/ ٢٠٠٤م.

عينة الدراسة:

تتكون من عينة عشوائية حسب المؤسسات التي تبدأ ميزانيتها من \$ ١٠٠,٠٠٠ ولغاية \$ ٢٨٠,٠٠٠ ويزيد عدد موظفيها العاملين بها عن (٣٠) موظف حيث بلغ عددها (٥٠) من أصل (٦٨٢) مؤسسة غير حكومية حسب احصائية وزارة الداخلية لعام ٢٠٠٤ موزعة في جميع أنحاء القطاع، كما ان هذه العينة تمثل مؤسسات تعمل في قطاعات ومجالات مختلفة وهذا يساعد في الحصول على نتائج ومعلومات أكثر دقة وقد تم تحديد هذه العينة لأن المؤسسات التي تزيد ميزانيتها عن \$ ٢٨٠,٠٠٠ يقل عدد موظفيها عن العدد المطلوب وأن مجال عملهم الأساسي هو تمويل ودعم المشاريع والبرامج للمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

كما أن هذه المنظمات جميعها لها وجود فعلي على أرض الواقع وأن هذه الميزانية تساعدها على البقاء والاستمرار. وستكون عينة الدراسة العاملين في مجال الإدارة والموظفين في المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة، وزعت الاستبانة على ثلاث موظفين إداريين يعملون في الإدارة الوسطى واثنين من العاملين في مجال الإدارة العليا لكل مؤسسة وقد بلغ اجمالي حجم العينة (٥٠) مؤسسة وقد تم توزيع ٢٥٠ استبانة.

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذا البحث على جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بمشكلة الدراسة من مصادر البيانات الأولية والثانوية كالتالي:

(أ) البيانات الثانوية:

قامت الباحثة بالاعتماد في جمع البيانات الثانوية اللازمة للبحث على الكتب والدوريات والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

(ب) البيانات الأولية:

تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث على استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض خاص بالموظفين الإداريين والعاملين في مجال الإدارة العليا في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية كما قامت الباحثة بالاشراف على توزيع الاستبانات والتأكد من فهم بنود الاستبانة لدى الجهات المعنية.

أداة الدراسة:

- قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لتحديد فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:
- ١ - اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة والذي له صلة بموضوع الدراسة.
 - ٢ - استشارت الباحثة عدد من أساتذة الجامعات والمتخصصين ومديري المؤسسات في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
 - ٣ - أجرت الباحثة عدد من المقابلات مع بعض العاملين في سلك المؤسسات غير الحكومية، ذوي الخبرة في مجال الإدارة لتحديد فقرات الاستبانة.
 - ٤ - تم صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من (٦٠) فقرة.
 - ٦ - وبعد عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية والمهنيين العاملين في المؤسسات غير الحكومية، تم تعديل وإضافة وحذف عدد من فقرات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية مكونة من (٥٩) فقرة.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي حيث تنحصر الإجابة المستخدمة في الأسئلة المصممة على هيئة مصفوفة على النحو التالي:

١. موافق بشدة: تعني درجة الموافقة المطلقة للعبارة وتطبيقها بشكل كامل في المؤسسة.
٢. موافق: تعني درجة موافقة أقل من موافق بشدة.
٣. متردد: ليس لدي رأي واضح.
٤. غير موافق: لا أوافق على العبارة ولا توجد هذه الحالة في المؤسسة.
٥. غير موافق بشدة: رفض مطلق.

وتضمنت الاستبانة ٦ مجموعات رئيسية وهي:

- ١ مفهوم إدارة التغيير
- ١ التخطيط الاستراتيجي
- ١ سياسات تنمية وتطوير العاملين
- ١ الأنظمة والسياسات الإدارية
- ١ الظروف والمتغيرات البيئية
- ١ الهيكليات وتصميم العمل

تم فحص مدى صدق الاستبانة وذلك من خلال استخدام معامل بيرسون (Person)، كما تم فحص الثبات لبنود الاستبانة من خلال استخدام اختبار سبيرمان و معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وسوف يتم عرض فحص الاستبانتين في الفصل الخامس (تحليل البيانات)

لقد تم توزيع الاستبانة الموجهة إلى اثنين من العاملين في مجلس الإدارة العليا وثلاث من الموظفين الإداريين بواقع ٥ استبانات لكل مؤسسة بمجموع (٢٥٠) استبانة وكان عدد الاستبانات المستعادة (١٩٦) استبانة بنسبة ٧٨,٤ % .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم ترميز البيانات في الاستبانة تمهيداً لإدخالها في الحاسب الآلي، وبعد إدخالها تم مراجعتها للتأكد من عدم وجود أخطاء في عملية إدخال البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في الدراسة:

١. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل صدق الاستبانة:

- معامل ارتباط بيرسون: لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال تحديد الارتباط بين كل بند والمجموعة التي ينتمي إليها.

٢. الأساليب الإحصائية المستخدمة في فحص ثبات الاستبانة:

- معامل الارتباط سبيرمان: والذي استخدم في فحص ثبات الاستبانة من خلال الارتباط بين البنود ذات الأرقام الفردية مع البنود ذات الأرقام الزوجية لكل مجموعة.

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ: والذي استخدم أيضاً في فحص ثبات الاستبانة.
- التجزئة النصفية (Guttman) بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي لكل مجال.
- تم استخدام Ks لاستخدام وتحديد نوع البيانات وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأوزان النسبية: وذلك لتحديد الترتيب لكل فقرة على صعيد المجموعة وأيضاً على صعيد الاستبانة ككل.

حدود بشرية: اقتصر نطاق الدراسة من حيث الأشخاص على فئات الإدارة العليا وثلاث موظفين من العاملين في الإدارة الوسطى في المنظمات موضع الدراسة. باعتبار أن الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن إدارة عملية التغيير و التطوير والموظفين في الإدارة الوسطى باعتبارهم الجهة المسؤولة والمشاركة في عملية التنفيذ.

٢. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات الفلسطينية غير الحكومية الخاصة في قطاع غزة بفلسطين دون الضفة الغربية والقدس وذلك لصعوبة وصول وتنقل الباحثة إلى هذه المناطق وعزلها بالكامل عن مناطق قطاع غزة من قبل سلطات الاحتلال الاسرائيلي.

صعوبات البحث:

واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

١. لا يوجد دليل صحيح / حديث لمؤسسات (NGOs) حيث أن هناك عدد منها بغير مكانه المسجل في الدليل مما أدى إلى صعوبة الوصول إلى بعض المؤسسات المطلوبة للبحث.

٢. ضعف الاهتمام من قبل الموظفين العاملين في المؤسسات غير الحكومية بأهمية البحث العلمي وأهمية الإجابة وتعبئة الاستبانة.

٣. رفض بعض المؤسسات التعاون بتاتاً بالرغم من حصول الباحثة على كتاب رسمي من الجامعة لتسهيل مهمة الحصول على البيانات والمعلومات.

٤. ضعف المعلومات عن المؤسسة التي يعمل بها الموظف والخدمة التي تقدمها المؤسسة مما يعيق عملية البحث.

٥. الصعوبة في الحصول على الاستبانة في الوقت المحدد لها حيث اضطر فريق التوزيع إلى زيارة المؤسسة عدة مرات متتالية للحصول على الاستبانات المطلوبة.

الفصل الثاني

المبحث الأول/ المنظمات وأهميتها في العصر الحاضر

- مقدمة
- تعريف المنظمة
- خصائص المنظمة
- المنظمات وأهميتها في العصر الحاضر
- التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة

المبحث الثاني/ إدارة التغيير

- تعريف إدارة التغيير
- أنواع إدارة التغيير
- مجالات إدارة التغيير
- خصائص إدارة التغيير
- مسؤولية إحداث التغيير
- القوى المؤثرة على إدارة التغيير
- مقاومة التغيير واسبابها
- كيفية التعامل مع أسباب المقاومة للتغيير
- فوائد محتملة للمقاومة
- أساليب إدارة التغيير
- مراحل عملية إدارة التغيير

المبحث الثالث /التطوير التنظيمي

- مقدمة
- تعريف التطوير التنظيمي
- خصائص التطوير التنظيمي
- مراحل التطوير التنظيمي
- أساليب التطوير التنظيمي

المبحث الأول

المنظمات وأهميتها في العصر الحاضر

مقدمة:

يطلق البعض على عصرنا الحاضر عصر المنظمات لكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فالخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية .. الخ، التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد، تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة حكومية أو أهلية أم مشتركة وما يتناوله الإنسان من غذاء وما يلزمه من لباس والمأوى الذي يسكنه والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها تصنعها وتنتجها المنظمات المختلفة، وما يستخدمه من وسائل نقل واتصالات لا يحصل عليها الفرد إلا من خلال المنظمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات المختلفة، وما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات. (حريم، ٢٠٠٤، ص ١٩)

إن المنظمات الاجتماعية حقيقة واضحة، تحيط بالإنسان من كل صوب وتسير معه في مختلف مراحل حياته، فقد أصبحت جزءاً أساسياً في البيئة التي توجد بها، وباتت تؤثر كثيراً في مختلف أنواع الأنشطة التي تمارسها والآمال التي نطمح إلى تحقيقها في المأكل والملبس والحركات في العمل واللعب والمرح وفي الأحلام والأمنيات التي نسعى جاهدين إلى تحقيقها. إن المنظمات تجسد في لحظة واحدة العديد من الأشياء فهي معقدة ومتعددة الارتباطات وتمتلك أشياء متناقضة في وقت واحد الأمر الذي يجعلنا نقول أن التحديات التي تواجه المنظمة هي تحديات صعبة (السالم، ٢٠٠٢، ص ٧)

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي أهم عناصره هو الإنسان وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر واصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها وعلى مستوى الدول، أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدماً تركز أكثر فأكثر على الإنسان وتعتبره عماد ثروتها والعنصر الحاسم في تقدمها وازدهارها. (حريم، ٢٠٠٤، ص ١٩)

تعريف المنظمة:

ربما كانت كلمة (منظمة) Organization أكبر مصدر للخلط في دلالة اللفظ، فهناك الذي يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببنية ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك الذي يتعامل معها باعتبارها إطاراً لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات سلطوية وفي هذه الحالة تشكل المنظمة الإطار الرسمي الذي يوفر البيئة الداخلية المناسبة لعمل الأفراد ومع ذلك يتطور عدد كبير من منطري (المنظمة) أنها المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط اجتماعي ويبدو أنهم ميالون ونحن معهم إلى التعامل معها كبناء اجتماعي منظم. (السالم، ٢٠٠٢، ص ٧)

ويرى السالم أن تعريف المنظمة: "المنظمات وحدات اجتماعية هادفة منسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة"

يعرف روبنز المنظمة بأنها: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد، وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة" (عريفج، ٢٠٠٢، ص ٢٠)

"المنظمات هي أنظمة مفتوحة، بمعنى أنها نظم متفاعلة مع بيئتها، ومعظم مشاكل المنظمات اليوم أساسها التغيرات الرئيسية في متطلبات البيئة، والتهديدات والفرص" (وندل وبيل، ٢٠٠٠، ص ٣٢)

خصائص المنظمة:

- من التعاريف والمفاهيم السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:
١. أن المنظمة كيان اجتماعي، بمعنى أنه يتكون من أفراد وجماعات يتفاعلون ويتعاونون من خلال تأدية أدوار محددة تشكل في مجموعها العملية الإدارية ووظائف المنظمة.
 ٢. توجد المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة، حيث تسعى المنظمة والعاملين فيها لتحقيق غاية أو رسالة. وهذا وقد تختلف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة، كما قد تتعدد أهداف المنظمة الواحدة ولكن القاسم المشترك لأية منظمة هو السعي لتحقيق هدف أو أهداف متفق عليها وإلا فقدت المنظمة مقومات وجودها.
 ٣. أن النشاطات التي تمارسها المنظمة نشاطات تقرر مسبقاً وتتسق بشكل متعمد لتحقيق التكامل والتناغم بين كافة النشاطات والوحدات الإدارية للمنظمة وهذا التكامل والتناغم من أهم متطلبات

النظام. (والنظام مجموعة من الأجزاء المتكاملة التي تكون كلاً واحداً منسقاً لتحقيق أهداف محددة سلفاً.)

٤. للمنظمة حدود تميزها عن غيرها من المنظمات، بمعنى أن هذه الحدود يمكن تصورهما وتستخدم للترقية بين ما يعتبر جزءاً من المنظمة وما لا يعتبر كذلك، فلكل منظمة مثلاً موظفوها الذين يرتبطون بها بموجب عقود تقضى بمبادلة الجهد بالأجر، ولكل منظمة موجوداتها من المواد والآلات والمباني التي تستخدمها أو تستثمرها دون غيرها من المنظمات بحكم حقوق الملكية المتصلة بهذه الموجودات.

أهمية المنظمات في العصر الحاضر:

تعتبر المنظمات كيانات هامة في المجتمعات المعاصرة لأسباب عدة أهمها: (عريفج، ٢٠٠٢، ص ٢٢)

١. المنظمات هي الشكل السائد في المجتمعات المعاصرة بمعنى أنها الشكل المؤسسي المهيمن على مقدراتنا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ويذكر تشارلز بيرون أن المنظمات هي الظاهرة الحقيقية الرئيسة للوجود في أيامنا هذه وأن المنظمات لا تؤثر على المقدرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فحسب، ولكن تأثيرها يمتد إلى معتقداتنا الدينية وقيمنا الاجتماعية وعاداتنا الأسرية.

٢. المنظمات ضرورية لتحقيق الأعمال الصعبة والتي يتعذر القيام بها بالعمل الفردي. وكما تقدمت الأمم في معارج الحضارة تصبح تقنيات الإنتاج أكثر تعقيداً وتكلفة مما يحتم تعاون الأفراد والجماعات لإقامة المشروعات الكبيرة، كالسدود ومحطات توليد الكهرباء والطرق والأنفاق والجسور واستخراج الثروات الطبيعية واستغلالها. كما تحتم التعاون لإدارة هذه المشروعات ومواجهة التعقيدات المتصلة بالعملية الإدارية والمتغيرات البيئية. والتكنولوجيا المعاصرة.

٣. تعتبر المنظمات الأكثر كفاية وفاعلية عندما تنظم وتدار وفقاً للأسس والمعايير الإدارية العلمية والعملية. وربما كان هذا السبب هو الأعم لغايات تنظيم النشاط الإنساني من خلال المنظمات التي تحكمها النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تسعى من خلالها لتحقيق الكفاية والفاعلية.

التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة:

تواجه منظمات اليوم مجموعة من التحديات والتعقيدات التي لم تواجهها منظمات الأمس فقد أصبحت المنظمات تمارس نشاطاتها في قرية كونية بفعل التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات، وتوجه العالم نحو الانفتاح الاقتصادي، وإقامة الاتحادات الاقتصادية الإقليمية، وإلغاء الحواجز الجمركية والإدارية والتوجه نحو العولمة سواء على مستوى الإنتاج أو التسويق ومن أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم: (عريفج، ٢٠٠٢، ص ٢٤)

١. المنافسة العالمية:

لم تعد المنظمة واحة محلية تستأثر بجزء من السوق المحلي أو تحتكره كما كانت الحال سابقاً، ولكنها أصبحت تواجه منافسة ضارية ليس من مثيلاتها من المنظمات الوطنية فحسب، ولكن من كافة المنظمات التي تنتج سلعاً متشابهة أو منافسة على وجه هذه البسيطة.

٢. تصميم المنظمة:

كان تركيز الإداريين على ضخامة الحجم والنمو أما الآن فقد أصبح التركيز على المنظمات الأصغر القادرة على التكيف والتي تتكون من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل تشكل وفقاً للحاجة من المتطلبات المتغيرة. ويتم تصميم المنظمات الآن وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية.

٣. تحفيز العاملين:

يعتبر العاملون في العديد من منظمات اليوم شركاء للمالكين وزملاء للإداريين خلافاً لمبادئ السيد والمرؤوس التي سادت فيما مضى. ويساهم العاملون حالياً في المنظمات التي يعملون فيها كما يشاركون في أرباحها وإدارتها مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة منظماتهم والمساهمة في تحقيق نجاحاتها.

٤. السرعة:

إننا نعيش في عصر السرعة، يحتاج المستهلكون لسلعتهم وخدماتهم أن تتوفر بأقصى سرعة ممكنة وعلى منظمات اليوم أن تستجيب لهذا المطلب الحيوي واضعة نصب عينيها عدم إهمال الجودة على حساب السرعة.

٥ . تكنولوجيا الاتصالات:

نستطيع في عالم اليوم ربط موظفي المنظمة الواحدة بواسطة الكمبيوترات الشخصية بوحدة جمع وتحليل المعلومات المركزية. كما أصبح بالإمكان ربط أي منهم بإرجاء المعمورة المختلفة من خلال شبكات الانترنت والستلايت والفاكس وغيرها من أدوات الاتصال العصرية. فقد يسرت التكنولوجيا المعاصرة الحصول على المعلومات وتشكيل فرق العمل اللازمة لأداء أية مهمة أو مشروع بغض النظر عن تعقيده أو مقومات إنجازة.

المبحث الثاني

تعريف إدارة التغيير:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم ، مع أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية. وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير. فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير. وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية. وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها. ومن الجوانب التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي: (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٦١)

١. الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاح لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.
٢. التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
٣. التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).
٤. زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية.
٥. الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغييرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات سريعة لاتجاهات ومدركات ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغييرات الظروف البيئية المحيطة.

مما سبق يمكن القول أن إدارة التغيير هي عبارة عن:

"تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (الصرن، ٢٠٠٢، ص ٣٣٩)

"التغيير في أبسط صورته يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة" (روبنسون، ٢٠٠٠، ص ٢٠)

تعرف أميمة الدهان التغيير التنظيمي أنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٤٣)

نقصد بالتغيير التنظيمي: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

١. ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

٢. أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

ويعرف محمد حسن حربي التغيير التنظيمي بأنه: "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارج) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٤٣)

أنواع إدارة التغيير:

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير. (الخضيري، ٢٠٠٢، ص ٣١)

أولاً: أنواع التغيير وفقاً للحدثة (التغيير التقليدي والتغيير الحديث)

ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير. وهو أسلوب دفاعي بطبيعته. ويتخذ شكل رد فعل REACTION، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

أما التغيير الحديث فيتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة. ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حيث يحدث.

إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها. ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر. أن التغييرات التي تحدث في مجال ونشاط المنظمة غالباً ما تهز توازنها وتتطلب مديلاً إدارياً يختلف عن المدخل الإداري التقليدي ويكون قادراً على استخدام النظم والطرائق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير، وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة بمعنى استخدام المدخل الذي يعتمد مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلاً من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط.

ثانياً: أنواع التغيير وفقاً للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض)

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة. لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على

الوضع الراهن. ولكن يتوجب على المدراء السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، والتخطيط لعملية التغيير. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي أحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف.

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، والعمل على التغيير المنظمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة

إن التغيير غير المخطط يطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ضاراً أو مدمراً أو مفيداً، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب استجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك الإدارة العليا بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة (PERFORMANCE GAPE) فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن. (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٤)

ثالثاً: أنواع التغيير وفقاً للنطاق (التغيير الشامل والتغيير الجزئي)

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك. (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٥٠)

رابعاً: أنواع التغيير وفقاً للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي)

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين واساليب العمل فيها تقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

خامساً: أنواع التغيير وفقاً للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي)

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته. وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

مجالات إدارة التغيير:

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري MANAGERIAL DEVELOPMENT والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT أي التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التغيير على الجوانب التالية: (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٢٩٨)

أولاً: التغيير في الاستراتيجية STRATEGIC CHANGE

عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها، وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا والهيكل الثقافي التنظيمية، وقد يكون تغيير الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجية الوظيفية. (شرف، ١٩٩٧، ص ٣٢٨)

ثانياً: التغيير في الثقافة التنظيمية:

إن إحداث التغيير في استراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها. ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل، وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في إحداث التغيير، تتمثل فيما يلي: (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٢٩٨)

١. توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة.
٢. التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية.
٣. التشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكيد عليها.

- ٤ . التعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية.
- ٥ . التوفيق بين إجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية وبين ما تعتقه من قيم.

ثالثاً: التغيير في الهيكل التنظيمي:

وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة. وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يتمثل التغيير الهيكلي، التغييرات في طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة وهي النقل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة (تغيير ملامح الوظيفة). زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة ويكون الهدف هنا هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبحث على التحدي ومع ذلك فإن إضافة مهام لا معنى لها قد تحدث الأثر العكسي. وتغيير في العلاقات بين الإداريين والفنيين والاستشاريين ويشمل ذلك خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو على أساس دائم. (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٧٤)

(التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي: إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات) (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٢٩٩)

رابعاً: إعادة تصميم المهام

إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق.

خامساً: التغيير التكنولوجي

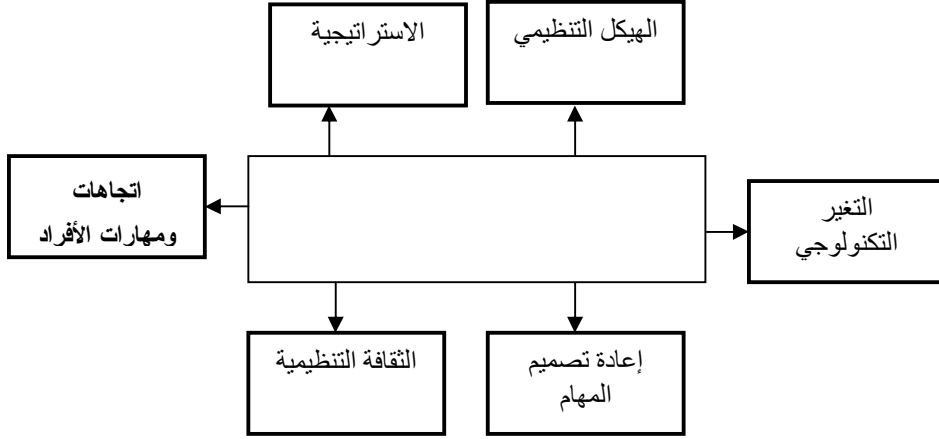
يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الانتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسن جودة الانتاج. ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه. (شريف، ١٩٩٧، ص ٣٣٠)

يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين. (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٢٩٩)

سادساً: إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد:

ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسن اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات. (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٧٤)

شكل رقم (١) مجالات إدارة التغيير



المصدر: العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣م، ص ٣٩٤

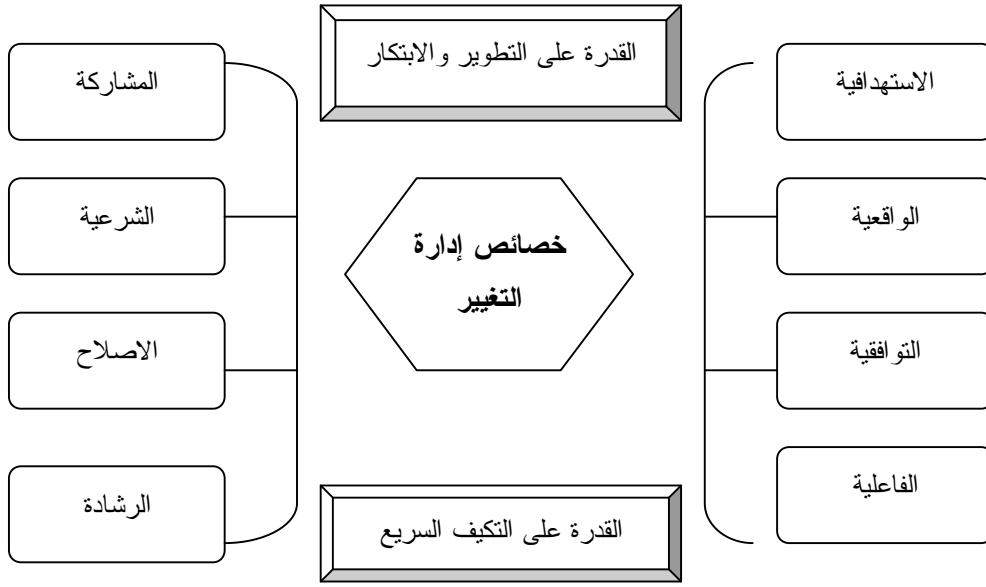
خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة: (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٤٥)

١. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا إن إدارة التغيير نتيجة إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
٢. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
٣. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

٤. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
٥. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
٦. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
٧. **الإصلاح:** حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
٨. **الرشد:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
٩. **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
٩. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

شكل رقم (٢) خصائص إدارة التغيير



المصدر: الخضير، محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ م، ص ١

مسؤولية إحداث التغيير

قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بذلك. ومن المهم أن يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال ويلعب مستشار التغيير دوراً مهماً في إحداث التغيير. ومن المؤلف أن المنظمة قد تختار أشخاصاً من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير إلا إذا تم تقديم اغراءات مجزية لهم. (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٥)

تبدأ شرارة التغيير من المدير نفسه، وهذا معناه أنه مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته. وأيضاً التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم والمشاركة في تجربة وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب. فإدارة التغيير تفرض على المدير ما يلي: (روبنسون، ٢٠٠٠، ص ٢١)

١. تقييم مدى استعداد المنشأة للتغيير.
٢. تقييم القدرات والإمكانات الشخصية لكقائد للتغيير.
٣. تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة.
٤. تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته.

٥. التعامل مع مصادر مقاومة التغيير.
٦. تكوين فريق تطبيق التغيير.
٧. التأكد من الالتزام بالتغيير.
٨. الإنصات للآخرين والاتصال بهم لإطلاعهم على رسالة التغيير.
٩. التعامل مع ضغوط التغيير.

- تتطلب عملية التغيير قيام المدير بعدة أدوار مختلفة أهمها: (روبنسون، ٢٠٠٠، ص ٢٣)
١. دور المدير المبادر: حيث يجب أن يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة عمل.
 ٢. دور المدير المتصل: حيث يجب عليه الاتصال بالآخرين واقناعهم بأفكاره.
 ٣. دور المدير القدوة: حيث يجب أن يكون قدوة للآخرين في التصرفات والتفكير بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.

القوى المؤثرة على إدارة التغيير:

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون مدفوعاً بقوة أو نتجاً عن سبب ما. ويمكن أن يتم التغيير والتطوير في العادة إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة، أو أمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية. لقد تناول كثير من الكتاب الباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير والتطوير، وحاول العديد منهم تصنيف أو تبويب هذه القوى والمسببات. ولكن من بين هذه التصنيفات الأكثر قبولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: قوى داخلية وقوى خارجية هما: (الصرن ، ٢٠٠٢، ص ٣٤٠)

١. القوى الخارجية EXTERNAL FORCES:

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات. ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات. (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٦)

يعتقد لوثانز FRED LUTHANS أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير المنظمي هي:

١. التنافس الحاد بين المنظمات.
٢. الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية للتغيير في النظام الاقتصادي الحر.
- العولمة، GLOBALIZATION فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير المنظمي. (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٦)

ويضيف ROBBINS إلى القوى الخارجية ما يلي: (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٦)

١. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي.. الخ)
٢. الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنيين عمالية)
٣. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
٤. تغييرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.
٥. المزاومة والمنافسة الجديدة بين المنظمات الأخرى.
٦. حدوث أزمة خارجية طارئة.

أما BOWDITCH و HUSE فيذكران القوى الآتية: (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٦)

١. الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.
٢. تقادم المنتجات بسرعة، حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم
٣. تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين والمهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين)
٤. تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.
٥. تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال.

ويصنف IVANCEVICH وزملاءه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسة هي: (حريم، ٢٠٠٤، ٣٦٦)

١. التغييرات في الأسواق (تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعاً جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل، في كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.
٢. التغييرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريباً.
٣. التغييرات البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية أوجدت فرصاً كبيرة وفي نفس الوقت خطراً وتهديداً كبيراً للمديرين لا يعون أهميتها. وبهذا يمكن تلخيص الآتي: بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير المنظمي هي: الثورة المعرفية والتقنية، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغيير نظرة الجمهور وتوقعات المنظمة والأزمات الخارجية الطارئة.

٢. القوى الداخلية INTERNAL FORCES :

تتطور القوى الداخلية للتغيير نتيجة تنوع المصادر. فبعض هذه القوى تتضمن تبديل الاستراتيجيات والخطط والصعوبات الأخلاقية التي يمكن أن تنشأ بسبب سلوكيات العاملين والقرارات التي تسنلزم التغيير. وتغييرات الثقافة التنظيمية وإعادة التنظيم والتقدم التكنولوجي وتغييرات القادة. وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ومن بين هذه القوى والمسببات:

١. تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.

٢. إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية)
٣. ندرة القوى العاملة.
٤. إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
٥. الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
٦. تدني معنويات العاملين.
٧. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
٨. حدوث أزمة داخلية طارئة.
٩. عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف الإدارية العليا من داخل المنظمة.
١٠. تدني الأرباح

ويرى KINICKI, KREITNER أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان:

١. مشكلات، إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم)
٢. سلوك، قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء، والمرعوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل مع الجميع.

أما IVANCEVICH وزملاءه فيرون أنه يمكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والناس وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، والاتصالات، العلاقات بين الأفراد. أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس، تضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

ويضيف (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٣٢٨) إلى هذه القوى:

١. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
٢. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العاملين في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.
٣. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

أساليب إدارة التغيير:

هناك عدة أساليب يمكن استخدامها في التغيير، ومن بين الأساليب الشائعة، نموذج ليون ذو الخطوات الثلاث، ونموذج HUSE ذو المراحل السبع ونموذج IVANCEVICH وزملائه،

وأسلوب البحث الموقعي (ACTION RESEARCH)، وإعادة هندسة المنظمة REENGINEERING وأسلوب تطوير المنظمة الذي سيعرض في المبحث الثالث لهذا الفصل.

أولاً: نموذج ليون ذو الخطوات الثلاث:

يقترح ليون أن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم بموجب ثلاث خطوات: إذابة الحالة الراهنة، التحرك إلى الحالة الجديدة (التغيير) ثم إعادة تجميد الحالة الجديدة لتصبح دائمة. (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٥٨)

١. إذابة أو إسالة الجليد (UNFREEZING) : وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد، اختفاء السلوك الحالي، الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة. ويعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٦٩)

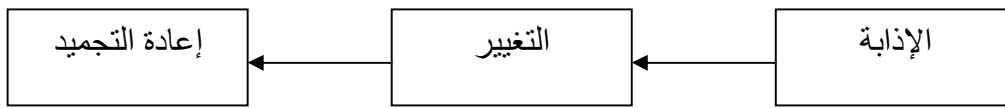
٢. التغيير أو الحركة CHANGING: ويتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة. (حمد، ٢٠٠٢، ص ١٩٥)

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم. ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق. (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٧٠)

٣. إعادة التجميد REFREEZING: ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٢)

ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة. وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز الترغيب المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير. ولا ينبغي إهمال عملية التقويم في هذه المرحلة. فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه. ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٧٠)

شكل رقم (٣) نموذج ليون في التغيير



المصدر: العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص ٣٥٨

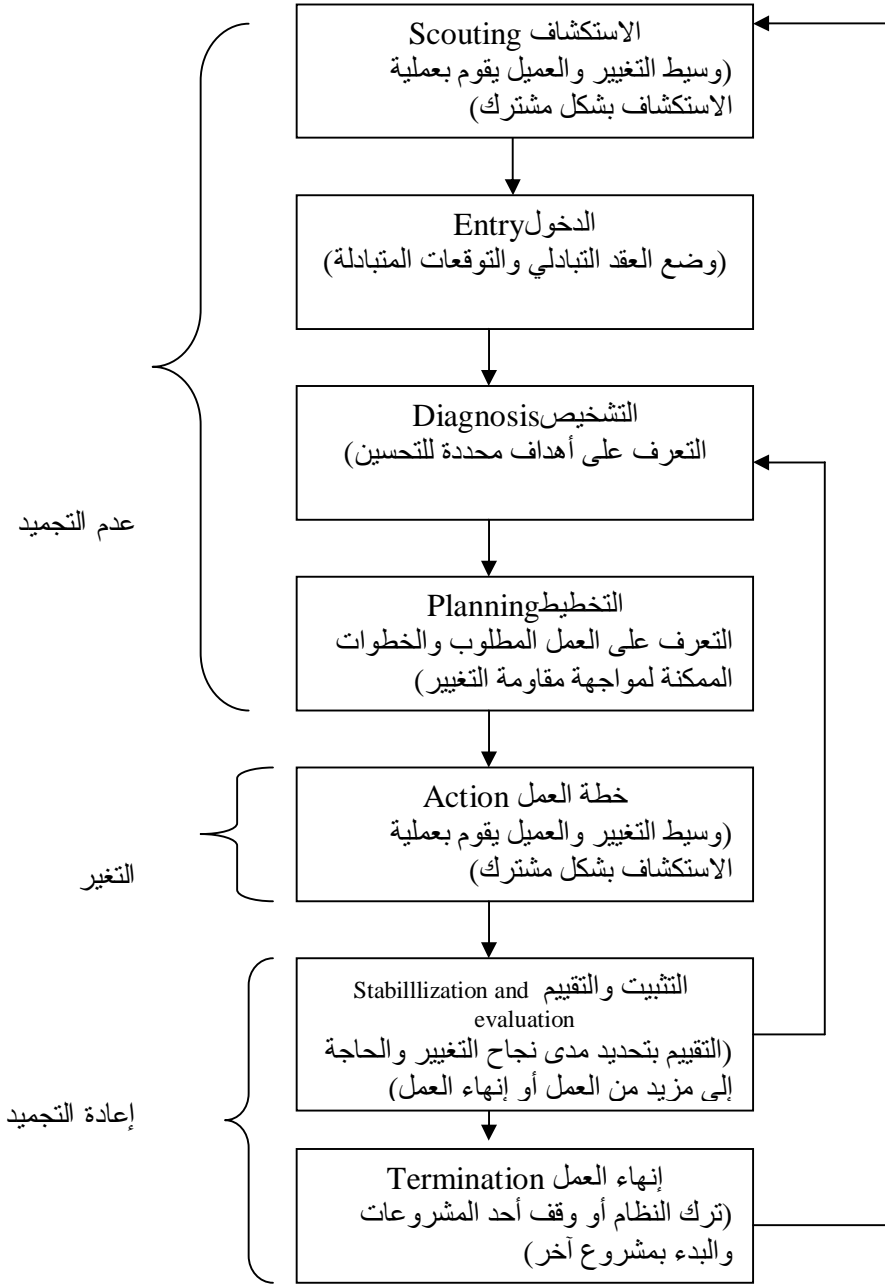
ثانياً: نموذج هوس HUSE ذو المراحل السبع:

قدم EDGAR HUSE في عام ١٩٨٠ نموذجاً يتكون من سبع مراحل SEVEN STAGE MODEL، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه LEWIN وسنتناول كل مرحلة من هذه المراحل: (نيجل كنج، ٢٠٠٤، ص ٢٦١)

١. الاستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير ومناقشة الحاجة للتغيير وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
٢. الدخول: يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
٣. التشخيص: يقوم المستشار، مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجيات التدخل المخطط.
٤. التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

٥. خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
٦. التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج LEWIN يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج HUSE وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
٧. إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

شكل رقم (٤) نموذج HUSE للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: نيجل كنج، نيل أنرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير

دليل انتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤ م، ص ٢٦١

ثالثاً: أسلوب أفينسفش IVANCEVICH وزملائه:

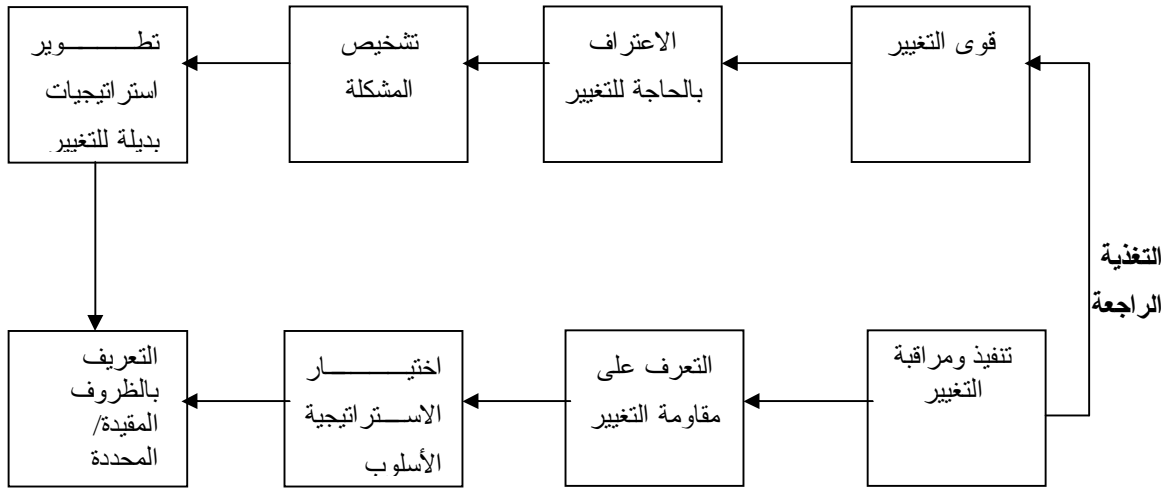
يعتبر IVANCEVICH وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من

الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي: (حریم، ٢٠٠٤، ص ٣٧١)

١. قوى التغيير: وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
٢. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
٣. تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.
٤. تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات)
٥. تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحساب المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.
٦. مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
٧. تنفيذ التغيير ومتابعه: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. وفيما يتعلق بالمتابعة فهي

تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

شكل رقم (٥) نموذج IVANCEVICH في إدارة التغيير



المصدر: حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد، ٢٠٠٤ م، ص ٣٧٢

رابعاً: أسلوب البحث الموقفي: ACTION RESEARCH

يشير البحث الموقفي إلى عملية التغيير التي تعتمد الجمع المنظم للبيانات، ومن ثم اختيار أسلوب للتغيير يعتمد على المؤشرات التي تم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها. وتظهر أهمية هذه الطريقة في أنها توفر منهجية للإدارة لاعتمادها في التغيير المخطط. (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٦٠).

وغالباً ما يكون مستشار التغيير من خارج المنظمة والذي يبدأ عمله بجمع المعلومات حول المشكلة والهموم والتغيرات المطلوبة من أعضاء المنظمة، ويمثل هذا التشخيص بحث الطبيب لإيجاد السبب المؤدي لآلام المريض وفي البحث الموقفي فإن مستشار التغيير يطرح الأسئلة ويقابل العاملين ويراجع السجلات ويستمع لهموم العاملين ويتبع عملية التشخيص عملية التحليل للتعرف على المشاكل التي يركز عليها الأفراد والأشكال التي تظهر بها تلك المشاكل ويحلل ويحلل التغيير هذه المعلومات إلى عواملها الأولية الانغماس المكثف في أهداف التغيير، أي الأفراد الذين سيشملهم برنامج التغيير والذين يجب أن يشاركوا في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول وبذلك فإن الخطوة الثالثة المعلومات المرتدة تتطلب مشاركة العاملين بما تم التوصل إليه من خلال الخطوتين الأولى والثانية ويطور العاملون بمساعدة مستشار التغيير خطاً عملية لتحقيق التغيير المطلوب.

ومن ثم يتم التنفيذ، حيث أن العاملين ومستشار التغيير يقومون بالأفعال المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها. الخطوة الأخيرة تتوافق مع التثبيت العلمي للبحث الموقعي وهي تقييم فاعلية خطة الفعل والتي تتم عن طريق استخدام البيانات التي تم جمعها على أنها معايير تعتمد في مقارنة التغييرات اللاحقة وتقييمها. ويوفر البحث الموقعي للمنظمة فائدتين أساسيتين:

الأول: أنه يركز على المشكلة حيث أن مستشار التغيير ينظر إلى المشاكل بموضوعية ويتحدد فعل التغيير على طبيعة المشكلة وبينما أن ذلك قد يظهر على أنه شيء بديهي لكن الكثير من فعاليات التغيير لا تتم بهذا الأسلوب، بل أنها تركز على الحل حيث يكون هنالك حل مفضل من وجهة نظر مستشار التغيير مثل تطبيق الوقت المرن العمل الفرقي أو برامج الإدارة بالأهداف ومن ثم يبحث عن المشاكل التي تناسب حله.

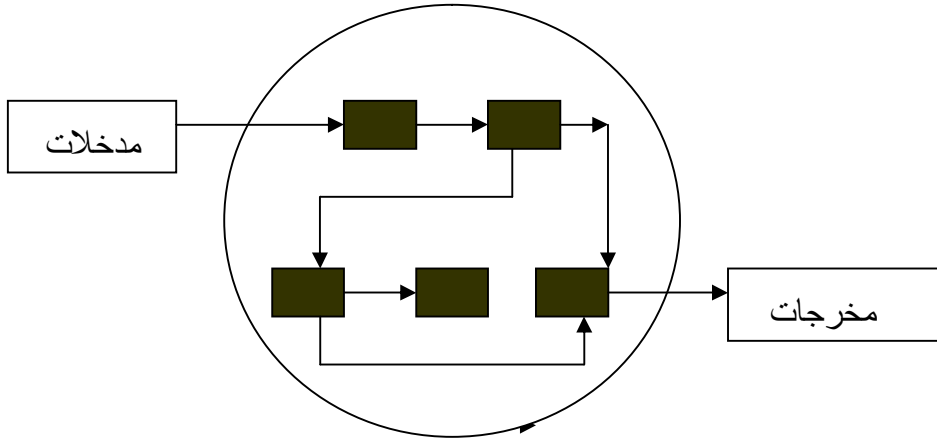
ثانياً: بسبب أن البحث الموقعي يشارك العاملين بدرجة كبيرة اثناء عملية التغيير فإن ذلك يؤدي لتقليل مقاومتهم. وفي الواقع فإن المشاركة الفعالة للعاملين في مرحلة جمع المعلومات المرتدة تؤدي لأن تكتسب عملية التغيير قوة دفع ذاتية حيث أن العاملين والجماعات الذين يشملهم عملية التغيير يصبحون مصدراً داخلياً لتعضيد التغيير.

خامساً: إعادة هندسة المنظمة REENGINEERING

يعد كل من JAMES CHAMPY , MICHAEL HAMMER الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها:
"إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة – وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"
(ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣١٢)

ووفقاً لهذا التعريف فإنه يتعين على المديرين الاستراتيجيين الذين يعتمدون على إعادة الهندسة أن يعيدوا التفكير بشكل شامل فيما يختص بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم نشاطها وبدلاً من التركيز على وظائف الشركة، يوجه المديرون الاستراتيجيون اهتمامهم إلى العمليات المرتبطة بالأنشطة . (شارلز هل، جونز، ١٩٩٨، ص ٧٢٨) و(العملية عبارة عن أحداث محددة متدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى هدف ما أو نهاية معينة).

شكل رقم (٦) عملية بسيطة



Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management. An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 1998, P٧٢٨

ونقوم إعادة هندسة العمليات على افتراض أساسي مؤاده أن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء، الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة في هذا الصدد. وعندما يتم تطبيق إعادة الهندسة فإنه يتم طرح السؤالين التاليين:-

لماذا نؤدي هذا العمل؟

ولماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟

خصائص إعادة هندسة العمليات:

ومن تحليل ومراجعة الدراسات الكثيرة التي تناولت إعادة الهندسة في السنوات الأخيرة يمكن تحديد خصائص أساسية لإعادة الهندسة كالتالي: (نجم، ٢٠٠١، ص ٣٤)

١. إن إعادة الهندسة تركز على عمليات الأعمال وليس على العمليات الوظيفية، وبالتالي فإن هذا المفهوم يهتم بالمدخل متعدد المجالات ومتداخل الوظائف، وليس بالمدخل أحادي المجال ووحيد الوظيفة، هذا ما يجعل إعادة الهندسة تتطلب بل وتشرط التزاماً عالياً من الإدارة العليا في الشركة ببرنامجه.

٢. إن إعادة الهندسة تعتمد الاختراق (الوثبات الكبيرة) في مقابل التحسين التدريجي في شكل إضافات جزئية، لهذا فإن التحسين من خلال إعادة الهندسة يجب أن يكون جذرياً مثل خفض التكلفة بنسبة (٥٠%) وليس بصيغة التحسين التدريجي بنسبة (٣%) أو (٥%)

٣. إن إعادة الهندسة هي إعادة التفكير العميق بالحالة القائمة بالاعتماد على مدخل سجل أو جدول الأعمال. وهذا المدخل يبدأ من حاجات الزبون لضمان التوجه الزبوني، ومن أهداف الشركة (الربح المستهدف) بالعملية الضرورية، لإشباع تلك الحاجات، ويتم ذلك دون التقيد بالتفكير والطرق الحالية التي تمثل الوضع القائم.

٤. إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات، مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتياً، حيث أن مثل هذه الفرق تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى.

٥. إن إعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية (HR) وتكنولوجيا المعلومات (IT)، فإذا كانت برامج إعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يجب أن يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا.

الخطوات العشر الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي:

يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، قد يكون معقداً للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين. وقد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية لعمالها أثناء إحداثه. وبالاعتماد على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي فإن خطوات إحداث التغيير يمكن حصرها في العشر خطوات التالية: (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٠)

١. خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتل التأخير.
٢. زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: فبمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.
٣. تشكيل فرق عمل قائد: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق.
٤. صياغة رؤية مشتركة: يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة.

٥. **تعريف الجميع برؤية المنظمة:** فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط التالية:

(أ) أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة.
(ب) استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواء أكانت وسائل رسمية أو غير رسمية.

(ج) مراعاة التكرار، فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.
٦. **تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير:** الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفون لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقيد السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية. ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

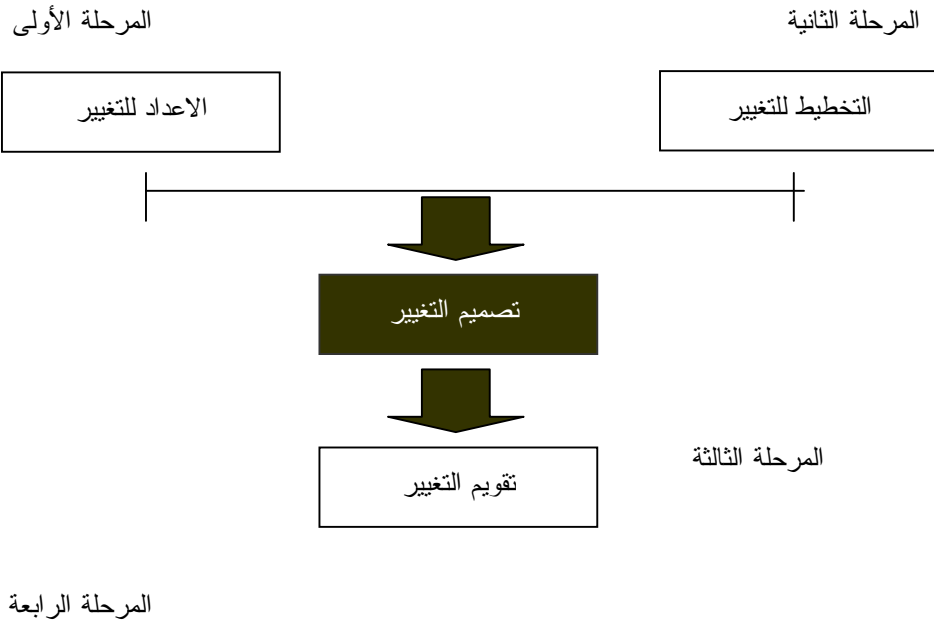
٧. **وضع أهداف قصيرة الأجل:** نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.

٨. **تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات:** فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة. ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.

٩. **إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة:** إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف لذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.

١٠. **الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك:** حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

مما سبق يمكن إيجاز الخطوات العشر السابقة في ٤ خطوات أساسية:
شكل رقم (٧) مراحل عملية التغيير



المصدر: Jeffrey N. Lowenthal, Reengineering the organization A step –
by Step Approach to Corporate Revitalization 200, P612.

مقاومة التغيير: RESISTANCE TO CHANGE

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل في الإدارة التعامل معها، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه. لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، فإن الناس يروا فيه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم. ولكن التغيير المقصود في هذا السياق هو التغيير والتطوير الإداري الذي يهدف إلى تحسين قدرة أي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على اتخاذ القرارات الأصوب، حتى لا يفقد تأييد البيئة له، على اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه. ولا يجب أن يلاقي التغيير في هذا المنظور مقاومة العدد الأكبر من العاملين لأنهم في النهاية والمحصلة سيكونون مستفيدين من حدوثه. ولذلك يجب على المعنيين لإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته. لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد

المقاومة. ولا بد من الإشارة إلى ان هناك أسباباً مختلفة للمقاومة المتوقعة لا بد من توفير إجابات. ومن تلك الأسباب: (القریوتی، ٢٠٠٠، ص ٣٤٩)

١. الاعتقاد بأنه سیترتب على برنامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة.
٢. تغيير في محتوى الوظيفة.
٣. تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.
٤. المس بمداخل الأفراد، مثل إلغاء العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.
٥. التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.
٦. التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام.
٧. التغيير في المعتقدات والقيم السائدة.

لماذا يقاوم الناس التغيير؟

هناك أسباب عديدة لمقاومة التغيير أهمها أربع أسباب هي: (شريف، ١٩٩٧، ص ٣٢٣)

١. عدم التأكد:

يخاف بعض العاملين على مراكزهم في المنظمة، وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج التغيير. أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها. حتى وإن لم يحدث ذلك، فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير. نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير يشعر العاملون بالقلق، ويصبحون أكثر عصبية. ومن ثم فإن مقاومة التغيير تصبح أمراً حتمياً.

٢. المصالح الذاتية:

يقاوم الناس التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية. فمدير المصنع يقاوم تغيير التجهيز الآلي بآخر لأن التجهيز الجديد أوتوماتي، وهو لا يريد فقد السيطرة على العاملين. ومدير آخر يقاوم وضع نظام آلي لتجميع وتحليل المعلومات لأن شخصاً آخر أو أشخاص آخرين سوف يكون لهم حق التدخل في نشاط برمجة المعلومات الذي كان تحت سيطرته بالكامل. وبالمثل فإن تغييراً في التصميم التنظيمي يستهدف استبعاد بعض المراكز العليا وإعطاء فرصة لترقية مديريين صاعدين، هذا التغيير لا بد أن يقاوم من جانب المتضررين.

٣. اختلاف الإدراك:

تنتج مقاومة التغيير من اختلاف الإدراك من فرد لآخر. على سبيل المثال، فإن المدير ذو الخلفية التسويقية، يمكن أن يشخص الموقف، ويطلب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والإعلانية. وفي نفس الوقت فإن مديراً آخر ذا خلفية إنتاجية يصل إلى إدراك آخر مؤداه رفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية. معنى ذلك أن المديرين يرون الأمور من زوايا متعددة، ومن ثم يطالبون بوسائل مختلفة لإحداث التغيير. وفي هذا المثل فإن المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية، سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير الأول عند إقراره. والسبب هو اختلاف الإدراك.

٤. الخسارة:

الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة. السبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلاً في الاختصاصات وتعديلاً في جداول العمل، وتعديلاً آخر في جماعات العمل. بناءً عليه، فإن خسارة النفوذ أو جزء منه، والخسارة في المركز، والخسارة في التخلي من إجراءات عمل تعود عليها الفرد، كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير. على سبيل المثال، عندما تقرر إحدى المنظمات نقل المركز الرئيسي من مكان إلى آخر فإن العاملون يقاومون هذا التغيير لأنهم لا يريدون ترك مساكنهم وعلاقاتهم الأسرية والاجتماعية.

أما (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٥١) فقد صنفت هذه الأسباب إلى مصدرين على أساس الفرد والمنظمة ولكنها في الواقع تتداخل مع بعضها البعض:

أولاً: مقاومة الفرد:

المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات، والحاجات، وفيما يلي نتطرق إلى خمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.

١. العادة: وذلك أننا كبشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة. ولا يمكن للإنسان تقبل تغيير العديد من العادات اليومية بسهولة.

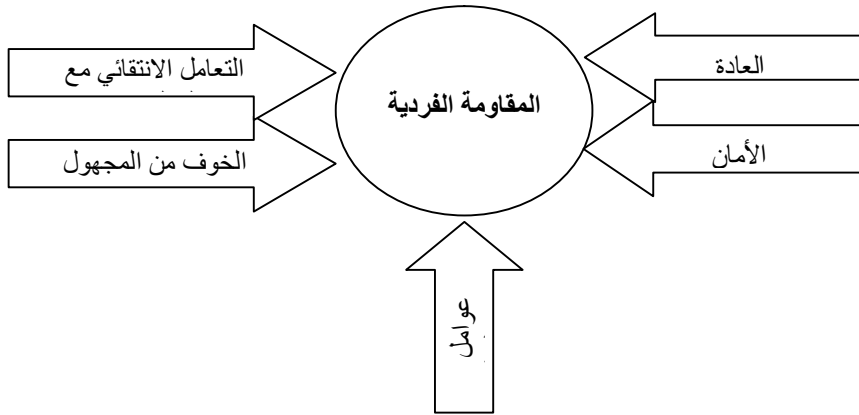
٢. الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجات عالية للأمان من الممكن أن يقاموا التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمن

٣. عوامل اقتصادية: مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل. أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي، إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة. ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر.

٤. **الخوف من المجهول**: يؤدي التغيير إلى الغموض، وعدم التأكد مما هو معروف. ومن الأمثلة على ذلك، إذا ما كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية، وتقنيات السيطرة فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية.

٥. **التعامل الانتقائي مع المعلومات**: الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم. إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه، ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص، مثال عمال الإنتاج الذين يواجهون مشكلة إدخال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهملون مناقشات مدراءهم أثناء محاولاتهم تفسير أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية. أو المنافع المحتملة التي ترافق التغيير.

شكل رقم (٨) العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣م ص ٣٥٢

ثانياً: المقاومة المنظمة:

قامت (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٥٤) بتحديد ستة مصادر أساسية للمقاومة المنظمة:

١. **قصور التركيب**: تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات. إذ أن عملية الاختيار مثلاً، تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات. كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محددة للدور والمهارات. كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل. والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها، أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة، فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة.

وحيثما تواجه المنظمة بالتغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.

٢. **التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى. وإذا ما غيرت الإدارة مثلاً، العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب لتوافق مع ذلك التغيير، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي. وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

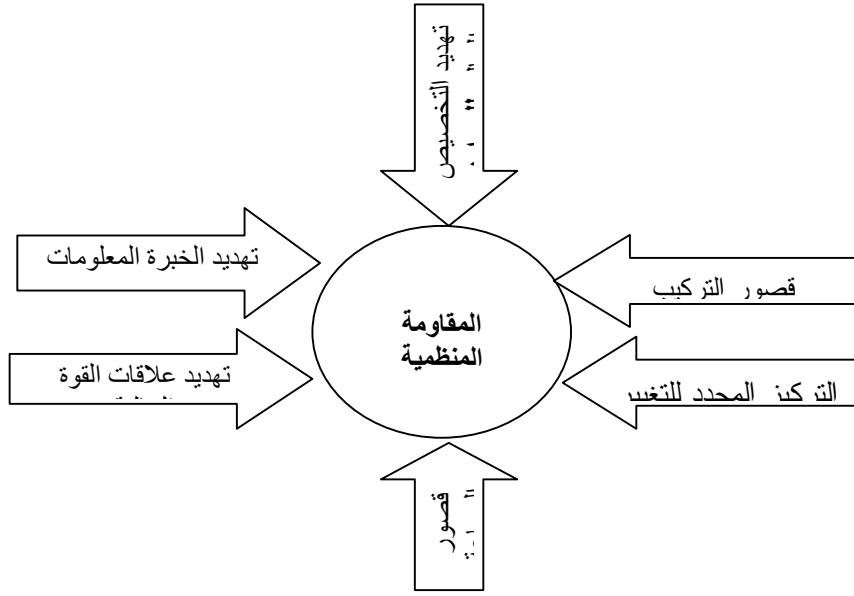
٣. **قصور الجماعة:** حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم. فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير. فالشخص الذي يكون عضواً في النقابة مثلاً، قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة. ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد، فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.

٤. **تهديد الخبرة:** إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة. حيث إن إدخال الكمبيوترات الشخصية اللامركزية التي تسمح للمدراء من الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للشركة.

٥. **تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة. حيث إن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، أو فرق العمل المدارة ذاتياً، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين من مدراء الإدارة الوسطى.

٦. **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالباً ما تنظر على أنه تهديد لها. فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازنتها أو تقليص عدد العاملين فيها وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالباً ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد.

شكل رقم (٩) مصادر المقاومة المنظمة للتغيير



- المصدر: العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ م، ص ٣٥٤
أما (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٦٥) بأن الأفراد يقاومون التغيير لمجموعة من الأسباب أهمها:
١. الاهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة
 ٢. سوء الفهم وافتقاد الثقة.
 ٣. تقييم التغيير من زوايا مختلفة، أو اختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييم التغيير.
 ٤. عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه.

كما أوضح (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٦٦) أن هذه المقاومة ترجع إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومي التغيير:

١. المخاوف الحقيقية: ومن أمثلة هذه المخاوف
١. الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولاً عنها بعد إحداث التغيير.
٢. الخوف من حدوث انخفاض في ما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية.
٣. الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.
٤. الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

٢. المخاوف النفسية: و تتمثل هذه المخاوف في

١. الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها وإنشاء علاقات معها.
٢. الخوف من عدم ترقيته الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.
٣. الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه.

كيفية التعامل مع أسباب المقاومة للتغيير

يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها:
(القريوتي، ٢٠٠٠، ص ٣٥٠)

١. تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه النية لإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حتى يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يوفر الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.
٢. ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم. إذ أن من المفروض أن يكون التغيير إيجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب للعاملين وللتنظيم وليس العكس، إلا أن المقاومة الطبيعية إذا كان في التغيير خسائر.
٣. الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.
٤. اشتراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن. فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.
٥. إيجاد رؤية مستقبلية VISION يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير العمل على تحقيقها. فمن الضروري جداً أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة MESSAGE تساعد في توجيه جهود التغيير، وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفقر لرؤية واضحة. فيجب أن تتبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجمهور للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة. ولا تكفي الرؤية وحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية للائتلاف الذي يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهيكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.
٦. العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

وأضافت (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٥٥) ستة أساليب مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير نتطرق إلى هذه الأساليب بشكل موجز:

١. **التعليم والاتصال:** يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير معلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة. ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي أو التقارير. ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية وإذا لم تتوافر هذه الشروط فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة.

٢. **المشاركة:** يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذين شاركوا في اتخاذه. وبذلك وقبل إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير واشراكهم في عملية اتخاذ قرار بشأنه القرار المتعلق بذلك التغيير. وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة فإن انغماسهم قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم وتحسن نوعية قرار التغيير ولكن مقابل هذه المزايا، فهناك بعض المساوئ التي قد تحدث نتيجة المشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

٣. **التسهيل والدعم:** يمكن لمستشار التغيير من تقديم مدى من جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب. أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة. هذا بالإضافة إلى كلفتها. كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

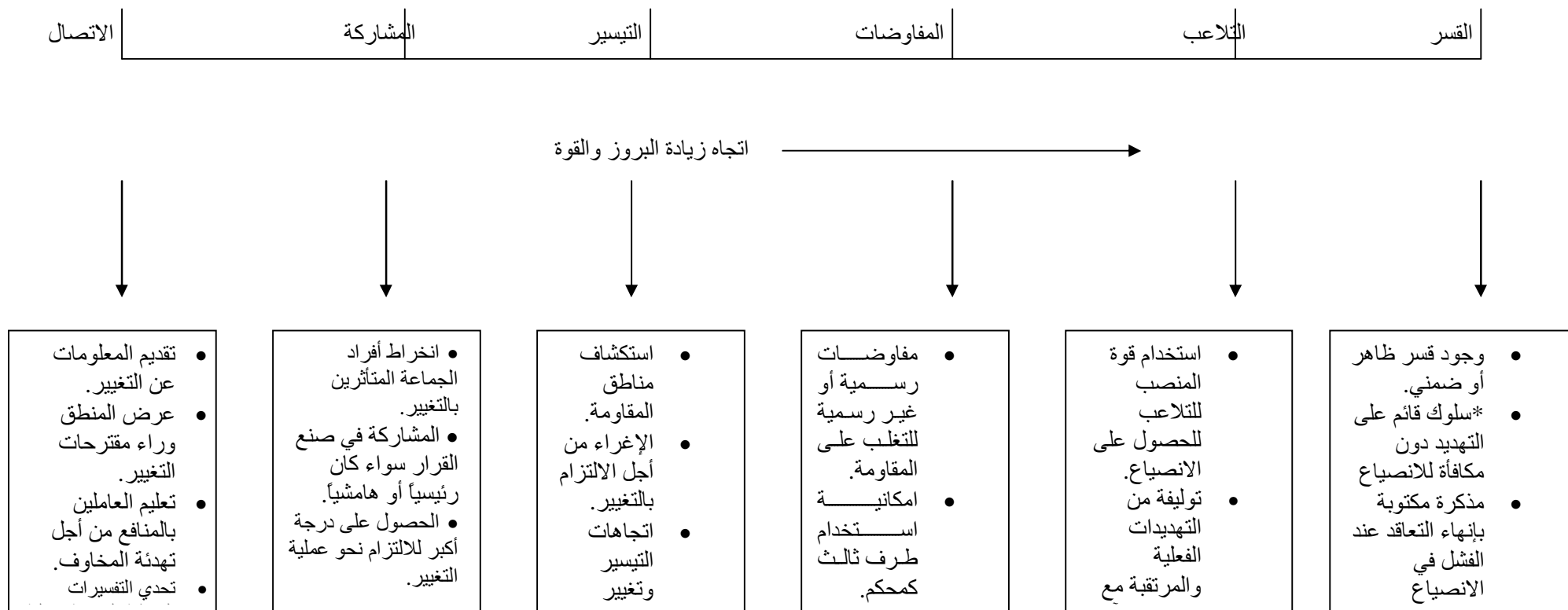
٤. **المفاوضات:** طريقة أخرى يتمكن مستشار التغيير من خلالها من التعامل مع مقاومة التغيير، وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة. فعلى سبيل المثال، إذا ما كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لاشباع حاجاتهم الخاصة. وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي. هذا مع الأخذ في الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب. كما أن هنالك خطورة من ان المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

٥. **المناوره والكسب:** تشير المناوره إلى محاولات التأثير غير الظاهره، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبيه. وحجب معلومات غير مرغوب بها، وخلق إشاعات كاذبه للتأثير على العاملين لقبول التغيير. وهذه كلها أمثله على أساليب المناوره. فإذا ما هدد مدير المصنع بغلق فرع معين للمصنع إذا ما رفض العاملون في المصنع تخفيض الأجر، وإذا ما كان هذا التهديد غير صحيح في الواقع، فإن الإدارة تستخدم أسلوب المناوره في هذه الحاله. أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلاً من المناوره والمشاركه، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومه عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير. حيث تطلب نصيحه القاده ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن الحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلاً من المناوره والكسب، هي طرق غير مكلفه نسبياً، وسهله للحصول على دعم المعارضين. ولكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبيه، إذا ما أدرک الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيله لإدخال التغيير. وفي حاله اكتشاف ذلك الغرض، فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقيه وكيل التغيير إلى الصفر.

٦. **ترويج التغيير:** يقصد به النظرة المنهجيه إلى إيجابيات وسلبيات التغيير من وجهه نظر العاملين. بعد ذلك يبذل المدير مجهوداً لزيادة الإيجابيات وتخفيض السلبيات لغرض تشجيع العاملين على قبول التغيير. على سبيل المثال. إذا كان أحد الاعتراضات الرئيسيه على التغيير أنه سوف يؤدي إلى تفكيك بعض جماعات أو فرق العمل، يبحث المدير عن طريقه للإبقاء على تلك الجماعات. عندئذ تزل إحدى السلبيات. وبنفس الأسلوب، إذا كان التغيير يتضمن نقطه يراها العاملون إيجابيه مثل التمتع بقدر أكبر من الاستقلاليه في أداء العمل. يعمل المدير على زياده الجرعه الاستقلاليه. وبذلك يرفع من مستوى قبول العاملين للتغيير. (شريف، ١٩٩٧، ص ٣٢٧)

٧. **الإجبار:** الأسلوب الأخير الذي يمكن استخدامه لتقليل مقاومه التغيير هو الإجبار، أي تطبيق التهديد المباشر أو القوه على المقاومين للتغيير. فإذا ما كان مدير المصنع يعتزم فعلاً إغلاق المصنع إن لم يقبل العاملون بتخفيض الأجر. فإن ذلك يعتبر أسلوباً إجبارياً. ومن الأمثله الأخرى على الإجبار هو التهديد بالنقل أو الحرمان أو الترقيه، أو تقييم سيئ للأداء. أو كتاب توصيه سيئ مثلاً. كما أن مزايا وعيوب الإجبار مماثله تقريباً لمزايا وعيوب أسلوب المناوره والكسب.

شكل رقم (١٠) منهج Kotter للتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كنج، نيل أنرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م، ص ٣٠٨

فوائد محتملة للمقاومة:

- يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، فردية أم جماعية سيئة. بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات إن من بعض الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي: (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٨٩)
١. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق، وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة. وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
 ٢. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير. وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
 ٣. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة. كما توفر منفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أفضل.

المبحث الثالث التطوير التنظيمي

مقدمة:

يتعامل تطوير المنظمات مع سلسلة كاملة لمشاكل الناس في المنظمة على سبيل المثال. ضعف الحالة المعنوية، وانخفاض الإنتاجية ورداءة الجودة والنزاع بين المجموعات وعدم وضوح الأهداف (على مستوى المنظمة ككل أو الوحدة) وعدم ملائمة أنماط القيادة وضعف أداء الفريق وعدم ملائمة هيكل المنظمة وضعف تصميم المهام وعدم الاهتمام الكافي بطلبات البيئة وشغف علاقات العملاء، ووجود أجزاء مختلفة في المنظمة تعمل بشكل متناقض، باختصار حينما لا يحقق الأفراد والفرق والمنظمات ما تسمح به قدراتهم بالكامل، فإن تطوير المنظمات يستطيع أن يحسن الوضع (وندل، بيل، ٢٠٠٠، ص ٢٦)

يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات في المنظمة ككل. ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة البيئة التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المديرية والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد أو بطاقتها الكاملة. وتبدأ الجهود الأولية بالتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة بإمكانية وبحاجة الأداء التنظيمي للتطوير. (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٢)

يختص حقل تطوير المنظمات بالناس والمنظمات وكيف يعملون، كما يختص تطوير المنظمات أيضاً بالتغيير المخطط الذي يقصد به جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل. ويتضمن التغيير المخطط استخدام البديهة والعمل بشكل مكثف ومستمر على مر الوقت، وبأسلوب منظم ومحدد الهدف ومعلومات صحيحة عن مرونة المنظمة وكيفية تغييرها. وبرامج تطوير المنظمات هي عبارة عن جهد متواصل طويل المدى ومخطط حينما يواجه القادة مواقف غير مرغوب فيها ويرغبون في تغييرها، فهم أي القادة يتصلون بمحترفي تطوير المنظمات وسوياً

يقررون إذا ما كان تطوير المنظمات متصل بالمهمة التي بين أيديهم وإذا كانت الإجابة نعم يتم الاتصال بالآخرين في المنظمة للمساعدة في تصميم وتنفيذ برنامج التغيير. والظاهرة المحورية في تطوير المنظمات هي المشاركة والانخراط على مدى واسع: أدخل ما استطعت من الأفراد في الفعل وعندها يتم تطوير خطة كلية أو استراتيجية تتضمن أنشطة متسلسلة يهدف كل منها إلى تحقيق نتيجة تدفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. هذا هو نموذج تطوير المنظمات الكلي. (وندل، بيل، ٢٠٠٠، ص ٢٥ - ٢٦)

تعريف التطوير التنظيمي:

يعرف بيكارد التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية" (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٨٢)

أما الدهان فتعرف التطوير التنظيمي بأنه: "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومنتجات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية" (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٤٤)

بينما فرنش وبل (French & Bell) فإنهما يعرفان التطور التنظيمي بأنه: "جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل" (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٨٣)

أما Wendell French فيعرف التطوير التنظيمي بأنه: "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل" وقد قدم French مجموعة التعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بمستشار التغيير الذي يساعد في عملية التطوير. (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٤٣)

وقد عرف الدرر (Alderfer) التطوير التنظيمي بأنه: "يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي" (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٨٣)

ويرى فرنش أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها الباحثون وهم بليك Blake وشيبرد Sheperd وموتون Mouton ومكروجر McGregor حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام ١٩٥٦ وأثناء تدريب ال T. Group تم استخدام مصطلح التطوير على يد مكروجر Mcgrego وبيكار Bechard لأن ذلك يعني على حد قول بيكار "جهداً منظماً وشاملاً للتغيير" (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٨٤)

أما (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٢) فقد عرف التطوير التنظيمي أنه أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.

بينما الغمري فقد عرف التطوير التنظيمي بأنه: "المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية" (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٨٣) ونتيجة لهذا التعريف يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

١. إن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل (النظام الكلي) أو جزءاً منها فقط (أحد الأنظمة الفرعية) بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي.
 ٢. هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.
 ٣. الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة، بطريقة تساعد عملية التطوير واستمراريتها.
- يشير التطوير التنظيمي إلى الجهد الشمولي المخطط لتغيير وتطوير العاملين في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة والعمليات والهيكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمعنوية. أو تحقيق الأهداف التنظيمية (الصرن، ٢٠٠٢، ص ٨٤)

خصائص التطوير التنظيمي:

ينتم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي أهمها: - (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٢)

١. عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.

٢. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.

٣. تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل

٤. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.

٥. أنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.

٦. منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.

٧. تميز تطوير المنظمات في أسلوب الاستشارة، يتمثل الاختلاف الجوهرى بين تطوير المنظمات وبرامج تحسين المنظمة الأخرى في الدور الذي يقوم به المستشار في تطوير المنظمات وعلاقته بالعميل، كما يؤسس مستشارو تطوير المنظمات علاقة تعاونية متساوية مع أعضاء التنظيم حينما يقومون سويًا بتحديد المشاكل ومن ثم التصرف حيالها وكذلك بالنسبة للفرص. وينحصر دور مستشاري تطوير المنظمات أساساً في تصميم أنشطة تساعد أعضاء التنظيم على حل مشاكلهم الخاصة وتعلم كيفية عمل ذلك بصورة أفضل وهم بذلك يشتركون في التعلم، ويعاونون أعضاء التنظيم أثناء البحث عن طرق فعالة لمعالجة المشاكل ولا يقدم مستشارو تطوير المنظمات عادة حلولاً للمشاكل بل يعملون كمسهلين ومساعدين وليسوا كناصرحين ذوي خبرة، ويُعلم مهنيو تطوير المنظمات العملاء كيفية حل مشاكلهم، إن هدف ترك أعضاء التنظيم في وضع أفضل لحل مشاكلهم بأنفسهم يعتبر ميزة لتطوير المنظمات تسمى في الأدبيات "التجديد الذاتي" أو "تعلم كيف تتعلم" أو "التعلم التنظيمي" وهي تشير إلى تعليم العملاء المهارات الأساسية والمعرفة المطلوبة لاستمرارية التحسين الذاتي. وتزيد هذه الطريقة الكفاءة والمقدرة والنمو والتعلم والتمكين في خلايا نظام العميل هذه الأهداف والطرق المميزة لمستشاري تطوير المنظمات تعتبر قوة مسببة لتغيير دائم وإيجابي في المنظمات. (وندل، بيل، ٢٠٠٠، ص ٢٨)

٨. تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي

تطوير المنظمات عبارة عن رحلة وليس نهاية مطاف. إن تطوير المنظمات سلسلة أحداث تتبلور وتتكشف، وليس إجراء ميكانيكياً واضح الخطوات. لكل منظمة مشاكلها الفريدة وفرصها العديدة وهذا يعني أن برامج تطوير المنظمات بحد ذاتها فريدة، غير أن كل برامج تطوير المنظمات عبارة عن أحداث محددة ومتدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى أهداف تحسين المنظمة وتطوير الأفراد. والتفكير في تطوير المنظمات كعملية تتكشف تدريجياً والمنظور القوي الذي يتخلل تطبيق تطوير المنظمات هو أن بعض جوانب المنظمات أكثر أهمية من غيرها نظراً لاعتبارها مصدراً للفاعلية من عدمها. وبالتحديد فقد وجد أن ثقافة المنظمة والعمليات والهياكل تمثل نقاط ارتكاز فاعلة للتدخل في النظام لإحداث تحسينات مهمة.

تؤثر ثقافة المنظمة بشدة على الأفراد وعلى سلوك المجموعة، وتعرف الثقافة على أنها القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية وعيهم وتفكيرهم وعملهم. وكل منظمة لديها ثقافة، وهذه الثقافة يجب أن تبذل إذا أرادت التغيير الدائم. (وندل، بيل، ٢٠٠٠، ص ٢٩)

٩. تطوير المنظمات هو عملية أساسية للتغيير في ثقافة المنظمة: الأعراف والقيم والافتراضات عن حقيقة العالم في ثقافة المنظمة تحدد بشكل مهم سلوك وفاعلية المنظمات، وبشكل ضمني لدى تدخلات تطوير المنظمات القدرة على تغيير ثقافة المنظمة. وتستطيع أن تمارس تأثيراً كبيراً على أداء الأفراد في المنظمة. وتعتبر المقدر على التشخيص والفهم وتغيير ثقافة المنظمة ذات أهمية متزايدة في تطوير المنظمات. والعمليات التنظيمية أيضاً نقاط ارتكاز فاعلة لتحقيق التحسين التنظيمي والعمليات هي كيفية عمل الأشياء في المنظمات وهي الطرق للوصول إلى نتائج العمليات التنظيمية المهمة وهي الاتصال وحل المشاكل واتخاذ القرارات وتخصيص الموارد، وحل النزاعات وتحديد المكافآت، وممارسات الموارد البشرية واستراتيجية الإدارة وكيفية ممارسة السلطة، والتجديد الذاتي أو التعليم المستمر (وندل وبيل، ٢٠٠٠، ص ٣٠)

"إن الهدف الأكبر لبرنامج تطوير المنظمات هو جعل النظام أقرب إلى الكمال عن طريق جعل مكونات النظام متجانسة ومتطابقة"

مراحل التطوير التنظيمي:

ينطوي التطوير التنظيمي على المراحل التالية: (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٣)

١. يتضمن التشخيص، جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
٢. أما تخطيط الاستراتيجية، فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.
٣. أما التعليم فيتكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم. وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات. ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.
٤. أما مرحلة التقييم، فهي تشبه مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات. وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والتخطيطية.

أساليب التطوير التنظيمي:-

شهدت السنوات القليلة الماضية تزايداً ملحوظاً في أساليب التطوير التنظيمي، هذا ولقد كانت بداية التطوير التنظيمي تتم من خلال ما يعرف بأساليب العمليات الإنسانية Interventions Human Process والتي كانت تستهدف بصفة عامة بتبصير الموظفين بسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين بهدف تحسينها بما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

واليوم تزايدت التطبيقات المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير المنظمات، لدرجة أنه أصبح من الصعب وضع خط فاصل بين أساليب التطوير التنظيمي والجهود المختلفة التي تبذل في مجال التغيير التنظيمي مثل إعادة التنظيم Reorganizing، وكان السبب في حدوث ذلك هو زيادة انشغال المهتمين بالتطوير التنظيمي وليس فقط بأمر التطوير فحسب ولكن أيضاً بالاهتمام بتغيير سلوكيات الأفراد وكذلك إجراء تعديلات مباشرة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة السائدة داخل المنظمات (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٣) ومن هذه الأساليب ما يلي:

١. تدريب الحساسية: Sensitivity Training

عادة ما يستخدم تدريب الحساسية في برامج التطوير الوظيفي، كما أنه صمم بهدف زيادة معرفة المشارك بنفسه، وتأثيره على الآخرين. ولسوء الحظ فإن كثير من الأفراد يساؤون بين تدريب الحساسية والتطوير التنظيمي، ولكن في واقع الأمر فإن تدريب الحساسية ما هو إلا أسلوب من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التطوير التنظيمي ويتضمن تدريب الحساسية، مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية. (T-Group)، وتتكون هذه المجموعة عادة من ١٠، ١٥ فرد والذين قد يعرفوا أو لا يعرفوا بعضهم البعض من قبل (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٣)

ولا توجد موضوعات محددة مسبقاً تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم، هذا ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة عن المشاركين أثناء التدريب، وكذلك مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم. ومن هنا فإنه لضمان نجاح تدريب الحساسية فلا بد من توافر جو من الأمان النفسي Psychological Safety يشعر به المشاركون ليعبروا عن أحاسيسهم بصراحة اقتناعاً منهم بإمكانية وجود حل لمشكلاتهم (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٤)

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية في الآتي: (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٤)

١. زيادة معرفة الفرد بنفسه وذاته، وسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.
 ٢. زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.
 ٣. التعرف على وفهم أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع التفاعل بين الجماعات المختلفة، والعمل معاً.
 ٤. زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
 ٥. زيادة قدرة المشارك على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من الرضا والفعالية والنواتج.
- وقد تعرض تدريب الحساسية لكثير من الانتقادات، وأيضاً كثير من التأييد لمزاياه، نتيجة اختلاف الآراء حول قيمته النسبية للمنظمة، وبصفة عامة فقد أثبتت نتائج الأبحاث التي تناولت دراسة تدريب الحساسية، إن الفرد الذي يحصل على تدريب الحساسية يكون أكثر حساسية،

ويتصل اتصالاً مفتوحاً ويكون أكثر مرونة. وهكذا فإن النواتج المتحققة من تدريب الحساسة هي نواتج نافعة ولكنها على المستوى الفردي غير متوقعة. (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٥)

٢. أسلوب بناء الفريق: Team Building

والذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجه الفريق من مشكلات. هذا ويرى الخبيرين French & Bell أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الإستشاري لكل فرد من أعضاء المجموعة وكذلك فائدة المجموعة قبل بدء المقابلة، ويوجه لهم جميعاً الأسئلة التالية:-

- ما المشكلات التي تواجههم؟
 - وما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟
 - وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟
- عندئذ يجب أن يقوم الإستشاري بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء. ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها. (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٤)

٣. التدريب الشبكي: Grid Training

التدريب الشبكي هو امتداد للشبكة الإدارية تتكون هذه الشبكة من إطار من بعدين مختلفين يصفان المديرين، تبعاً لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة. (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٦)

ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في التدريب الشبكي إلى ستة مراحل:

١. **تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة:** وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك، بمفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية.
٢. **تنمية وتطوير الفريق:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة.
٣. **تنمية وتطوير الجماعات:** وتتطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة، والعلاقات والعمل بين لجماعات.

- ٤ . **تحديد الأهداف التنظيمية:** تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية.
- ٥ . **تحقيق الأهداف:** تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة رقم (٤)
- ٦ . **تحقيق الاستقرار:** وتهتم هذه المرحلة بتقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج ككل.

ومثل تدريب الحساسية، فإن التدريب الشبكي يلاقي نجاحات مختلفة داخل المنظمة.

٤ . **البحوث المسحية: Survey Research**

والتي يتطلب إجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ. وتعد البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٥).

٥ . **نمذجة السلوك: Behavior Modeling**

من المراحل التي يمكن استخدامها في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية. ويتضمن نمذجة السلوك، تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون. مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين، وتخفيض معدل التأخير ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

- ١ . نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة.
- ٢ . التدريب العملي على حل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.
- ٣ . تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.
- ٤ . تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.
- ٥ . وبالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك، إلا أن النتائج مشجعة حيث أشارت نتائج أحد الدراسات إلى أن نمذجة السلوك أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي تلقى التدريب، عن ذلك الفرد الذي لم يتلق التدريب، أو الذي تلقى التدريب من خلال طرق أكثر تقليدية للتطوير الإداري (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٧)

٦. الإدارة بالأهداف:-

وهو أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط ويحدد هيت خطوطها الهيكلية على النحو التالي: (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٤١٧)

١. مشاركة جماعة العمل.
٢. مشاركة المدير، المرءوس.
٣. تحديد اهداف النمو.
٤. تحديد قياسات الإنجاز.
٥. المراجعة و التقييم

٧. الإثراء الوظيفي:-

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة أو الجهاز. أسلوب الإثراء الوظيفي يشتمل على: (العديلي، ١٩٩٥، ٥٦١)

١. تخطيط العمل.
٢. أداء العمل.
٣. تقييم الأداء (الانجازات)

فالمدير هو الذي يقوم دائماً بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء (الإنجازات) والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير. فالإثراء الوظيفي يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مستويات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل، والإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين (التابعين) وهذه الإضافات في التحديات والواجبات تزيد غالباً دافعية الموظفين ويكون الموظفون أكثر احتراماً للتغيرات التي تصنع تحديات العمل.

الفصل الثالث

المنظمات غير الحكومية في فلسطين

- مقدمة
- تعريف المنظمات غير الحكومية
- مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين
- الإطار القانوني المنظم لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية
- أهمية المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
- مصادر تمويل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
- البنية الداخلية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
- أهداف المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
- برامج المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.
- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية

مقدمة:

المنظمات غير الحكومية جزء من النسيج المجتمعي تقيم وتعمل في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع. كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد. أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية، أو وظائفها، أو علاقتها مع جمهورها. أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية، أو مع مصادر تمويلها، أو السلطة المركزية. (لدودة، ٢٠٠١، ص ٢١)

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية (شليبي، ٢٠٠١، ص ١)

تعريف المنظمات غير الحكومية:

تفيد دراسة لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس، ٢٠٠١، ص ٢٦) في تعريفها للمنظمة الحكومية بأنه:

الجمعية أو الهيئة عبارة عن: "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة اشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية"

النشاط الأهلي: "أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً" (ماس، ٢٠٠١، ص ٢٦)

تعريف مصطلح المنظمات غير الحكومية يواجه التعدد الواضح في التصنيفات والمعايير وكثرة الأسس التي يقوم عليها والتي تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة، يمكن أن تعرف المنظمة غير الحكومية بأنها عبارة عن منظمة تتسم بتلك الخصائص: (أفندي، ١٩٩٨ ص ٤-٥)

- لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.
- غير هادفة للربح بالمعنى العام.
- غير حكومية بمعنى: أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة وأن كان بإمكانها الحصول على مساعدات من الحكومة مالية وفنية.

- تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم).
- تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث النشأة أو الأنشطة.
- لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية، رغم ما يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.
- أن تكون المنظمة غير إرثية، بمعنى أن تكون العضوية طوعية، أي قائمة على أسس غير قرابية أو عرقية أو جهرية، ولا يكون الفرد عضواً فيها لانتسابه الأسري كما هي الحال في المنظمات العشائرية أو الدينية أو الجهرية (ماس، ٢٠٠١، ص ٢٧)

أما مدني (١٩٩٧) فقد عرف المؤسسات غير الحكومية بأنها "منظمات أو مؤسسات اجتماعية وغير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان. وبالقدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك" (شبير، ٢٠٠٤، ص ٨٦)

- ويمكن الإشارة إلى مجموعة وظائف المنظمات غير الحكومية منها: (حسن، ٢٠٠٣، ص ١-٢)
- تقديم إعانات للأفراد في حالة الكوارث كالمجاعات والزلازل والحروب.
 - تنظيم المجتمع وتقديم المساعدات الفنية والتعليمية للجماعات المحلية، وحل المشكلات المحلية، وتأسيس الشركات المحلية والتأثير على المنظمات العامة لتحسين خدماتها.
 - تمويل المنظمات الشعبية.
 - تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.
 - تقديم الخبرات وتنسيق البرامج وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات العاملة في ذلك القطاع.
 - تطوير التعليم لزيادة وعي الرأي العام والقادة بشأن المسائل التنموية الرئيسية.
 - دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي.

مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين:

تاريخ حافل وسجل مزدهر بالإنجازات سطرته المؤسسات الأهلية الفلسطينية، منذ أوائل القرن الماضي ولا زالت، وحاضر مزدحم بالتحديات المختلفة والتساؤلات العديدة حول طبيعة دورها في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمراحل التي مرت بها المؤسسات غير الربحية في فلسطين يمكن ذكرها فيما يلي (زياد، ٢٠٠٤).

المرحلة الأولى: امتدت من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران ١٩٦٧:

عايشت الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الاسرائيلية واحتلال اسرائيل لأراضي عام ٤٨ كما شهدت الحكم الاردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة حتى ٤ حزيران عام ١٩٦٧، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والاغاثي وركز على بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الامية وجمعيات تعنى بشؤون المرأة والطفل.... الخ.

المرحلة الثانية: امتدت من عام ١٩٦٧ وحتى عام ١٩٩٤:

وقد تميزت المؤسسات الأهلية خلالها بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال اهمالها اضافة الى دورها السياسي الملحوظ بالمحافظة على الهوية الفلسطينية وعززت صمود الشعب الفلسطيني وامتته بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال ومن الجدير ذكره ان هذه المرحلة شهدت تطوراً وتحولاً نوعياً في اداء المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة عام ١٩٨٧ لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الاهلي الفلسطيني التي ذهب البعض الى اعتبارها بداية لمرحلة جديدة لما لها من تميز وخصوصية اثبتت خلالها المنظمات الاهلية قدرتها الفائقة في دعم حركة النضال بعدة اشكال حيث لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المؤسسات الأهلية والتنظيمات السياسية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود والمقاومة ودعمت قدرته في المحافظة على اقتصاده وحمايته من الانهيار جنباً إلى جنب مع المحافظة على خدمات قطاعات مختلفة من اهمها الصحة والتعليم والزراعة.

المرحلة الثالثة من ١٩٩٤ حتى الآن : ابتدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية

الفلسطينية واستمرت الى وقتنا الحالي حيث أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الرسمية والجهة المسؤولة والتي تحملت جزءاً هاماً في معادلات التنمية والسياسة والتحرير، وقد ألفت هذه المستجدات بظلالها على العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات السلطة .

الاطار القانوني المنظم لعمل المؤسسات الاهلية الفلسطينية.

استعراض تاريخي لمرجعيات العمل الاهلي الفلسطيني القانونية:

ظل العمل الاهلي الفلسطيني ومنذ انطلاقة محكوما بعدد من التشريعات التي حددت الاطار القانوني الذي نظم عملية تأسيس وتسجيل وتسيير شؤونها، وادراكا من هذه الحكومات والاحتلالات لما تشكله هذه المؤسسات من تأثير ولما تتمتع به من دور في قيادة الشعب الفلسطيني. وربما كان اصدار هذه القوانين والتشريعات يرمي الى وضع المؤسسات تحت سمع وبصر وسيطرة الحكومات المتعاقبة وليس بالضرورة لتنظيم عملها واكسابها الشرعية بهذه القوانين بل استعملت القوانين احيانا لتكون سيفا مسلطا على تلك الجمعيات التي نشطت لخدمة اهداف وطنية وفيما يلي استعراض سريع للقوانين ذات العلاقة بشأن المؤسسات الاهلية الفلسطينية:

١ - قانون الجمعيات الخيرية العثماني:

صدر بتاريخ ٢٩/رجب/١٣٢٧هـ (١٩٠٨م) ليكون اول التشريعات التي حكمت عمل هذه المؤسسات وقد بقي هذا القانون سارياً في قطاع غزة حتى صدور قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية الفلسطينية رقم ١ لعام ٢٠٠٠.

٢ - قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية - الأردني:

صدر في عمان عام ١٩٦٦ وحمل رقم (٣٣) وقد أعمل هذا القانون في الضفة الغربية ابان الحكم الاردني وظل ساري المفعول حتى عام ٢٠٠٠ عندما الغي بموجب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية الفلسطيني

٣ - القانون الإسرائيلي في منطقة القدس المحتلة:

صدر بعد الاحتلال الاسرائيلي لمدينة القدس عام ١٩٦٧.

٤ - الأمر العسكري الإسرائيلي لقطاع غزة وشمال سيناء:

وقد صدر عام ١٩٧٠ وحمل الرقم (٦٨٦) وقضى بتعديل قانون الجمعيات العثماني انف الذكر.

٥ - قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية الفلسطيني:

صدر عن المجلس التشريعي الفلسطيني بتاريخ ١٦/كانون ثاني/٢٠٠٠ وحمل الرقم ١/ ونشره في الجريدة الرسمية ليصبح نافذ المفعول اعتباراً من ٣١/اذار/٢٠٠٠ وشكل منذ ذلك التاريخ المرجعية التشريعية الجديدة والوحيدة لعمل المؤسسات الاهلية الفلسطينية، وبناءً عليه طلبت وزارة الداخلية الفلسطينية من المؤسسات الاهلية إعادة توفيق أوضاعها لتتسجم مع مواد القانون.

- المرجعيات القانونية المنظمة للعمل الاهلي الفلسطيني في الوضع الراهن.

حرص المشرع الفلسطيني على ضمان حق المواطنين في تشكيل الجمعيات والهيئات التي يحتاجون اليها والتي تلبي احتياجاتهم وتقدم لهم الخدمات في مختلف مجالات الحياة وقد بدا ذلك جليا من خلال المادة رقم (٢/٢٦) لعام ٢٠٠٢ في القانون الاساسي الفلسطيني والتي نصت على (تشكيل النقابات والجمعيات والاتحادات والروابط والاندية والمؤسسات الشعبية وفقا للقانون). بناء على ذلك تناولت بعض القوانين الاخرى مسألة تشكيل المؤسسات والجمعيات التي تخدم مصالح الفئات المختلفة على غرار ما ورد في قانون حقوق المعوقين على سبيل المثال لا الحصر حيث نصت المادة رقم (٤) منه (وفقا لاحكام القانون للمعوقين الحق في تكوين منظمات وجمعيات خاصة بهم).

اما النقلة النوعية الحقيقية التشريعية في مجال تنظيم عمل المؤسسات الاهلية فجاءت من خلال اصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية الفلسطينية رقم (١) الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/١/١٦ وقد تم صدوره عن المجلس التشريعي ونشره في الجريدة الرسمية ليصبح نافذ المفعول اعتباراً من ٢٠٠٠/٣/٣١ ليكون المرجعية التشريعية الجديدة لعمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وبناءً عليه طلبت وزارة الداخلية الفلسطينية من المؤسسات الأهلية إعادة توفيق أوضاعها لتتسجم مع متطلبات هذا القانون.

وصف قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية الفلسطيني:

يعتبر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية رقم ٢٠٠٠/١ الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينيين منذ صدوره في العام ٢٠٠٠ وقد ألغيت بموجبه كافة الأحكام والقوانين السابقة التي تتعارض معه وخاصة قانون الجمعيات العثماني وقانون الجمعيات الخيرية الأردني وذلك وفقاً للمادة رقم (٤٣) التي نصت "يلغى قانون الجمعيات الخيرية العثماني الصادر بتاريخ ٢٩/رجب ١٣٢٧ هجرية وقانون الجمعيات الخيرية رقم (٣٣) لسنة ١٩٦٦ بشأن الجمعيات والهيئات الاجتماعية والمعمول بهما في فلسطين، وكل ما يخالف أحكام هذا القانون" وفيما يتعلق بتفاصيل هذا القانون فقد جاء ليضع حداً لتعدد وتداخل وتناقض القوانين المختلفة، وليثبت حق المواطنين الفلسطينيين في تأسيس وإدارة وتشغيل المؤسسات الأهلية وممارسة النشاطات الثقافية والاجتماعية المختلفة بحرية واستقلالية ضمن الإطار الذي حدده القانون. صدر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ اثر جهود حثيثة بذلتها عدة اطراف معنية اهمها شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية، اتحاد الجمعيات الخيرية وعدد من أعضاء المجلس التشريعي ونشطاء وانصار فكرة مؤسسة قطاع العمل الاهلي الفلسطيني.

أهمية المنظمات الفلسطينية غير الحكومية :

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة: التنمية والتعليم والصحة والإعلام وحقوق الإنسان والمرأة ومراكز البحث والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (ماس، ٢٠٠١، ص ١)

مصادر تمويل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية:

في دراسة لماس ٢٠٠١ بينت أن المنظمات غير الحكومية بمجملها تتلقى تمويلاً من مصادر متعددة وأن معظم هذه المنظمات تتلقى تمويلها من أكثر من مصدر في آن واحد. ويشكل التمويل الخارجي المصدر الأول لتمويل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية يلي التمويل الخارجي الإيرادات الذاتية من بيع الخدمات أو ريع الأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمات وغالباً ما تعود المصادر الذاتية للمنظمات التي تقدم خدمات مقابل رسوم كالمنظمات العاملة في مجال الصحة والمنظمات العاملة في مجال التعليم ويلاحظ كبر حجم هذه المؤسسات وخاصة العاملة في مجال الصحة كما يلاحظ ارتفاع حجم المبالغ التي تعود عليها من المصادر الذاتية.

ما المصدر الثالث من حيث الترتيب فهي المصادر المحلية من افراد ومؤسسات داخل الضفة الغربية وقطاع غزة أما المصادر الأخرى فهي تشكل مصادر محدودة جداً في حجم إيرادات المنظمات غير الحكومية.

بلغ إجمالي الإيرادات التي تلقتها المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة ١١٢،٧٣٦،٥٠٦ دولار أمريكي لعام ١٩٩٩.

البنية الداخلية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية:

وهي تكشف عن مدى توافر الأجسام التنظيمية للمنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع، وآلية اختيار هذه الهيئات وشكل ممارسة المنظمات لمهامها.

تعتمد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية على ان تتوفر لديها هيئة أو جمعية عمومية ويتم اختيار مجلس إدارة بالانتخاب ويعمل مجلس الإدارة على عقد اجتماعات دورية، وتتفاوت المنظمات في عدد اجتماعاتها ما بين اجتماعات شهرية أو اجتماعات سنوية أو اجتماعات أسبوعية.

أهداف المنظمات الفلسطينية غير الحكومية:

تتنوع المجالات التي تنشط فيها المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويدل هذا التنوع اتساع الأهداف التي تنطلق منها المنظمات ومن هذه الأهداف (ماس، ٢٠٠١، ص ٣٠)

١. تمكين الشباب وتقديم المساعدات الإغاثية عبر أنشطة رياضية واجتماعية وثقافية.
٢. تنمية الطفل والإرتقاء بالوعي أو الأنشطة (رياض الأطفال والتثقيف المجتمعي).
٣. تطوير البنية التحتية والمساهمة في التنمية الزراعية أو غيرها من القطاعات وحماية البيئة.
٤. رفع الكفاءة المهنية من خلال التدريب والدورات المهنية.

برامج المنظمات الفلسطينية غير الحكومية:

تتعدد وتتوزع البرامج التي تقدمها المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة ومن هذه البرامج التي تقع ضمن إطار عملها:

١. برامج ثقافية وعلمية وأدبية وهو ما يعكس الانتشار الواسع للندوات والمؤتمرات والمحاضرات التي تعقدها الكثير من المنظمات العاملة في المجالات المختلفة.
٢. الأنشطة الفنية والثقافية التي تعقدها المنظمات العاملة في مجال الثقافة بشكل أساسي.
٣. البرامج التعليمية والتربوية التي هدفها الأساسي هو المساعدات الاجتماعية والإغاثية وترتبط النشاطات التعليمية بأنشطة الطفولة والجمعيات الخيرية والخدمات الصحية.
٤. برامج التدريب والتأهيل المهني وقضايا المرأة والأنشطة الدعاوية والأنشطة البحثية والبيئة والمياه وتنظيم الأسرة وحقوق الإنسان.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية:

غالباً ما تحدث جهود إدارة التغيير في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بسبب جو الأزمات الذي يحيط بهذه المنظمات وهذا ما يعني النظر إلى إدارة التغيير أو التغيير التنظيمي كمر عارض تحتمه ظروف معينة تواجه المؤسسة.

كما تعاني المنظمات الفلسطينية غير الحكومية إلى نقص في المصادر الداخلية لتوجيه عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، فغالبية المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية ليست

لديها أجهزة متخصصة وتتوافر لها الخبرة والدراسة الكافية وتخطيط وتنفيذ ومتابعة إدارة التغيير وبرامج التطوير التنظيمي.

هذا بالإضافة إلى شيوع ظاهرة التغييرات المستمرة في القيادات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية لأسباب مختلفة، وعدم تمتع هذه القيادات بقدر كاف من الاستقرار الوظيفي. وهذا يؤدي إلى عدم توفر الدراية الكافية بإدارة التغيير لدى القيادات الجديدة.

تعتمد المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية على نسبة ضئيلة ومحدودة في التطوير التنظيمي وإدارة عملية التغيير إن لم تكن معدومة. وبدراسة لرحاب شبير ٢٠٠٤ أظهرت نتائج الدراسة محدودة المخصصات المالية لتطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية حيث بلغت نسبة المبالغ المخصصة للإنفاق على هذه البرامج في غالبية المؤسسات لا تصل إلى ١% من إجمالي مصروفات المؤسسة والنسبة الغالبة من هذه المؤسسات لا يوجد لديها هذه المخصصات حيث كانت النسبة ٠%.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

مقدمة

- ١ . الدراسات الفلسطينية
- ٢ . الدراسات العربية
- ٣ . الدراسات الأجنبية

مقدمة:

من خلال البحث والمسح المكتبي على أكثر الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر من الناحيتين النظرية والميدانية في مجتمعات عربية وأجنبية فقد استدللت الباحثة على بعض الدراسات نستعرض أهم ما خلصت إليه الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

١. شبير،رحاب ٢٠٠٤ (واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات. واقتضت طبيعة ومتطلبات هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه كماً وكيفاً. فتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية، واعتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أي ظاهرة وتفسير وتحليل هذه البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية باستخدام عدة اختبارات تتناسب مع طبيعة البيانات للوصول إلى النتائج. وتم توزيع استبانة واحدة لمستوى الإدارة العليا، وثلاث استبانات للموظفين في المستويات الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة وتم وضع معايير محددة لاختيار عينة الدراسة من المؤسسات، ومن أبرزها أن لا يقل عدد الموظفين في المؤسسة عن ٢٥ موظفاً.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة:

١. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها ممارسات غير إيجابية منها: عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير إدارة الموارد البشرية، وجود مشاكل مالية ومشاكل إدارية ومشاكل مهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية، لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي، وعدم وجود مخصصات مالية محددة للإنفاق على التدريب.

٢. أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية، وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح.

وفي النهاية تقدمت الباحثة بعدة توصيات في ضوء الجانب العملي للبحث أبرزها:

- العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل منهجي ومدرّوس.
- صياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- تعميق استخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.
- إزالة العقبات من أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة لاستمرارية وديمومة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

٢. أبو سلطان، يوسف ٢٠٠٤ (تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية في قطاع غزة، من وجهة نظر المتدربين من خلال تحليل واقع التدريب الإداري وتحليل مفهوم عملية التقييم ومكوناتها ومراحلها وأثر هذا المفهوم على قوة وفعالية التدريب وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين الذين شاركوا في الدورات التدريبية المختلفة والممولة من الخارج وتنفذه المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وقد أختيرت عينة طبقية من متدربين حصلوا على برامج تدريب إداري من المنظمات غير الحكومية الممولة من الخارج وقد بلغ عدد أفراد العينة ٣٠٠ متدرب ومتدربة في دورات إدارية أما أداة الدراسة المستخدمة فقد تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية قوى وفعال، كما أن أهداف التدريب كانت واضحة، بمنظور المتدربين كما يعتقد المتدربين أن المدرب جيد وفعال.

٢. عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب بالإضافة إلى المكان التدريبي غير مناسب للبرامج التدريبية.

٣. يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤. المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداماً في برامج التدريب وتمثل النسبة الأكبر في مسابقات الملل لدى المتدربين.

ولقد كانت أهم توصيات البحث هي:

١. أن تقوم الجهة المشرفة على التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، باتباع طرق عملية صحيحة وأن تقوم بفحص المكان التدريبي وبيئة التدريب قبل البدء في تنفيذ التدريب للتأكد من ملائمة المكان التدريبي.

٢. أن تقوم الجهة المشرفة على التدريب بعدم التركيز على أسلوب المحاضرة، بل يجب تنويع اساليب التدريب.

٣. أن يتم إعداد دراسة مكملة لهذا البحث، بحيث تتناول تقييم التدريب من وجهة نظر الجهات المانحة، والجهات المنفذة والمؤسسات التي يعمل بها المتدربين والمدرسين.

٤. أن يتم إعداد دراسة متخصصة في مدخل التكلفة والعائد من الاستثمار في التدريب.

٣. الفراء، ماجد ٢٠٠٣ (آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني دراسة حالة في قطاع غزة).

يهدف هذا البحث إلى التعرف على البعد الاستراتيجي في السلوك الإداري للمدير الفلسطيني في قطاع غزة وبالتحديد في مصانع البلاستيك والأحذية وتقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني وما هي نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات الإدارية وتطور الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة من خلال التطرق إلى ضرورة تغلب الفكر الاستراتيجي على الفكر التكتيكي.

تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في مصانع البلاستيك والأحذية في قطاع غزة حيث بلغت حجم العينة حوالي ٦٠ مديراً من أصل ٧٦ منشأة ومن نتائج هذه الدراسة:

١. لا يوجد اهتمام كاف لدى مدراء المنشآت الصناعية بالمنافسة كعامل يمكن أن يؤثر على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح وهناك ضعف بالاهتمام بالاستثمار في التكنولوجيا الجديدة بغرض تعزيز المركز التنافسي للمنشأة وعدم قناعة المدراء بضرورة تدريب العنصر البشري لكثرة معدل دوران العمل ولا يوجد تخصيص الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي وهناك ضعف الاهتمام بمتابعة التغيرات البيئية المحيطة والإدارة العليا لا تشرك المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات.

أما التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة:

١. ضرورة إلزام إدارة منشآت الأعمال الصناعية بمفاهيم واساليب الإدارة الاستراتيجية لتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المنشأة وأهدافها وخططها الاستراتيجية

واختيار الأنشطة والمجالات المناسبة لتحقيق الأهداف. ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بعملية اختيار وتعيين وتكوين القيادات الإدارية القادرة على قيام التحول وممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي الذي يمكن أن يدعم القدرة التنافسية للمنشآت الفلسطينية.

٢. العمل على خلق قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة للمنشآت الفلسطينية. والعمل على خلق روح التحدي والمبادرة بين العاملين.

٤. عبد الهادي، عزت ٢٠٠٢ (دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني)

يهدف هذا البحث إلى توفير معلومات ذات مصداقية، وتحليل منهجي لإدراك بعض القضايا التي من شأنها تقوية وتمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية، تحسين أدائها، وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة، وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي. ولقد ركزت عينة الدراسة على المنظمات الأهلية التي تقدم خدمات تنموية مختلفة سواءً اقتصادية أو اجتماعية وقد بلغت عينة الدراسة ٢١٩ منظمة موزعة على الضفة الغربية وقطاع غزة وكان من نتائج هذه الدراسة:

١. عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني للتغيرات السياسية والتنموية

الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية للمنظمات الأهلية الفلسطينية.

٢. هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لا تريد القيام باصلاحات مؤسساتية والإدارية

تنظيمية وديموقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية لأن إدارة الهيكلية قد يحمل في ثناياها تغيير القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.

٣. هناك بعض المؤسسات تخشى بطبعها التغيير بشكل عام وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير.

٤. تنظر بعض المؤسسات الأهلية إلى أن عمليات التطوير المؤسسي باعتبارها عملية

مفروضة من الخارج وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف احداث تغيير فكري وبرنامجي وإداري في عمل المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

١. تطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية للمؤسسات الأهلية وتنمية مواردها البشرية بما

يستجيب لمتطلبات الأوضاع الجديدة وأن تشمل عملية التطوير مسائل هامة كالمعرفة والمعلومات والمهارات وأخلاقيات العمل .

٥. أبو معمر، عطية ٢٠٠٢ (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى اتباع المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة لمدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتقديم مجموعة مؤشرات عامة للتعرف على مدى حاجة المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتوجيه أنظار رجال الإدارة العليا في المنظمات الصناعية نحو الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل خاص وكذلك ضرورة اهتمام المراكز الإدارية المتخصصة بوضع برامج التنمية والتطوير اللازمة لتدريب هؤلاء المدراء على النظرة الكلية للأمور والتعرف على الأسلوب القائم حالياً لعملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة. وتكمن أهمية هذا البحث في أنه يعالج مشكلة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باعتبار أن نظام التخطيط الاستراتيجي هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار هذه الموارد وتعظيم قدرتها على رفع كفاءة وفاعلية المنظمات، كما يعالج هذا البحث أهم المشاكل الأساسية من خلال الربط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين كفاءة وفاعلية المنظمات.

يتكون مجتمع البحث من جميع المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، والبالغ عددها (١٥٢) منظمة ويعمل فيها (١٧٣٩) عامل وقد استبعدت المنظمات الصناعية الخاصة صغيرة الحجم والتي تضم ثلاثة عمال فأقل من هذا العدد. ومن نتائج البحث:

١. غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات موضع الدراسة.
 ٢. الخلط بين المفاهيم التخطيطية.
 ٣. غياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية.
- وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات نوجز منها:-
١. ضرورة إدخال وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جميع المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة وذلك لرفع كفاءة وفاعلية هذه المنظمات.
 ٢. خلق ونشر القناعة والوعي الكاملين لدى أعضاء الإدارة العليا في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة.
 ٣. ضرورة وضع توصيف دقيق للوظائف الموجودة في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة

٤. إعادة تصميم هيكل الوظائف في المنظمات موضع الدراسة بما يتناسب مع طبيعة الأعمال.

٥. ضرورة وضع استراتيجية شاملة لتدريب كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة لتطوير مواردها البشرية بالإضافة إلى خطط مستقبلية شاملة لتطوير أداء العاملين بها ولتحديد الاحتياجات التدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية.

ثانياً: الدراسات العربية

١. عبد القادر، نيهال ٢٠٠٣، دراسة ميدانية (دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر العمل الاستشاري ومداخله، وأهم التحديات التي تواجهه، والقاء الضوء على أهم الفروض والقيم الخاصة بالتطوير التنظيمي ونماذج التطوير التنظيمي والأساليب المتبعة في تحقيقه وأهم العوامل التي تساعد على نجاح برامج التطوير التنظيمي. كما اهتمت هذه الدراسة بإطار المنظمات العامة وإبراز دور الاستشارات الإدارية في المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي في المنظمات العامة سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي، خاصة في المنظمات العامة مع محاولة التعرف على ذلك ميدانياً من خلال إجراء دراسة ميدانية على الشركة الشرقية (ايسترن كومباني). ولقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى عدد من النتائج:

١. الاهتمام الكبير من قبل إدارة الشركة بخطط وبرامج التطوير التنظيمي.
٢. حرص إدارة الشركة على تشجيع الأفكار الجيدة وتهيئة الظروف المناسبة للابتكار في العمل.
٣. وجود اهتمام إلى حد ما من قبل إدارة الشركة الشرقية بالأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء وتطوير العمل بالشركة.
٤. حرص إدارة الشركة الدائم على الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية لإحداث التطوير أو لحل المشكلات التي قد تواجهها في العمل.
٥. رغبة الإدارة في تطوير وتنمية الشركة لمواجهة متطلبات التغيير.
٦. إيمان الإدارة العليا للشركة بأهمية الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في المجالات موضع التطوير.

٢. حسن، مسعد ٢٠٠٣، (استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة، دراسة تقويمية).

تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم واستراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية كأحد الفاعلين الرئيسيين في منظومة المجتمع المدني. تتكون الدراسة من ثلاث فصول:

الفصل الأول: يتناول تحديد وتعريف مفهوم البناء المؤسسي، التفرقة بينه وبين المفاهيم الأخرى ذات الصلة. كما أن الفصل الأول يلقي الضوء على مكونات عمليات البناء المؤسسي والاستراتيجيات المختلفة لبناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً.

الفصل الثاني: من الدراسة يتناول مفهوم متابعة وتقييم عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، وتقترح الدراسة خمس مستويات لمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي وهي: الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الملائمة، والاستمرارية. كما أن الفصل الثاني عرض بالنقد والتحليل لبعض الأدوات المستخدمة لمتابعة وتقييم عمليات البناء المؤسسي.

الفصل الثالث: من الدراسة يتناول الدراسة الميدانية وأدوات جمع وتحليل البيانات بالإضافة إلى عرض النتائج التي توصل لها البحث الميداني.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

١. أن مفهوم البناء المؤسسي غير واضح المعالم على مستوى المنظمة غير الحكومية، معظم

الأدبيات تتحدث عن المفهوم على مستوى القطاع وليس على مستوى المنظمة المفردة كما

أنه لا توجد استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم لبناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً.

٢. يجب أن تتم عمليات المتابعة والتقييم بحيث تكون مناسبة لعملية التعلم وليس مجرد أداة

للمراقبة والمراجعة.

٣. توصلت الدراسة أيضاً أن تطبيقات أنشطة وبرامج البناء المؤسسي في واقع الجمعيات

الأهلية المصرية لا تتم بالفاعلية المطلوبة.

اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات لتفعيل مفهوم البناء المؤسسي وتطبيقاته في الواقع المصري:

أولاً: نشر مفهوم البناء المؤسسي بين الجمعيات الأهلية، الممارسين، الأطراف المهتمة والأكاديميين

العاملين في مجال المنظمات غير الحكومية.

ثانياً: تطوير استراتيجية عامة لبناء الجمعيات الأهلية المصرية.

ثالثاً: نشر وتوعية الجمعيات الأهلية بأهمية عمليات المتابعة والتقييم والتأكد على استخدام المتابعة

والتقييم كمناخية للتعلم من خبرة الماضي.

رابعاً: دعم قدرات المنظمات الوسيطة كاستراتيجية طويلة المدى لبناء الجمعيات الأهلية المصرية

مؤسسياً.

٣. الفرحان، أمل ٢٠٠٢. دراسة تحليلية (الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني. ودراسة العلاقة بينهما ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية التي بلغ عددها أثناء فترة إجراء الدراسة واحد وتسعون (٩١) وزارة ودائرة ومؤسسة حكومية وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من أربعمئة (٤٠٠) موظفاً من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام قانون النسبة. وذلك على مستوى ثقة ٩٥% ونسبة خطأ مسموح به مقدارها ٥% أما النسبة المتعددة فكانت ٥٠% وذلك على اعتبار أن أعلى حجم عينة يظهر عند هذه النسبة حيث تميل البيانات إلى التوزيع الاحتمالي الطبيعي. وتبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة، كذلك وجود علاقات معنوية مقاربة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة، بالإضافة لوجود علاقات معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري. إن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات تركزت حول:

١. زيادة الاهتمام بضرورة تحسين مستويات توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل عام والتركيز على الأبعاد ذات المستويات المنخفضة نسبياً كقيم الدعم والتشجيع. مع ضرورة مراعاة تحقيق التجانس بين هذه الأبعاد وذلك من حيث تقارب مستويات التوفر وتقليل الانحرافات بين الأبعاد وكذلك بين عناصر البعد الواحد نظراً للطبيعة التكاملية فيما بينها.
٢. زيادة الاهتمام بضرورة تحسين واقع أبعاد التطوير الإداري بشكل عام ومجالات تنمية القوى البشرية ووصف وتصنيف الوظائف بشكل خاص. مع ضرورة مراعاة العلاقات القوية بين أبعاد التطوير، حيث أن انخفاض أي منها لا بد وأن ينعكس سلباً على بقية الأبعاد.
٣. محاولة إيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة تتخفف بها الفوارق بين المؤسسات مع مراعاة خصوصيات ومتطلبات العمل في كل منها. وإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع تمهيداً لوضع آلية مناسبة للتغيير والتطوير تستند إلى أهداف واقعية وإجراءات مناسبة تتفق وطبيعة المؤسسات بعيداً عن النمطية وكذلك عن مفهوم التجربة والخطأ.

٤. اللوزي، موسى ٢٠٠١ (السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن دراسة ميدانية)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي. كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأعضاء داخل الجماعة والاتصالات ونظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة والقيادة والسلطة والعلاقة بين الجماعات والصراع على مستوى التطوير الإداري.

تكونت عينة الدراسة من ٦٨١ موظفاً عاماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مجموع موظفي الأجهزة الحكومية في الأردن واستخدم الباحث استبانة أعدت لغاية جمع البيانات عن المتغيرات الشخصية للعاملين والتعرف على مستوى التطوير الإداري من خلال قياس طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين وعلاقته بمجالات الدراسة.

بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً لذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري حيث احتل مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري بينما كان مجالاً الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة.

خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

١. الصراع والقيادة والسلطة تسبب أقل مستويات التطوير الإداري مما يستدعي من القطاع العام الاهتمام بالتخفيف من حدة التنافس السلبي وآليات ضبط العمل القوية التي تؤدي إلى نفور العاملين من التجاوب بشكل فعال وإيجابي مع التطوير الإداري.
٢. اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة تحتل المرتبة الأهم في مستوى التطوير الإداري مما يتطلب التركيز بشكل أكبر على مشاركة العاملين في قرارات العمل والاهتمام بمساهماتهم واعتباراتهم الوظيفية والشخصية وخلق جو من العمل التعاوني بينهم.
٣. إبراز أهمية تخطيط الدورات والندوات التي تقوم بها الأجهزة الحكومية وتشارك فيها بشكل سليم، وأهمية تصميم سلسلة من برامج التدريب المتكاملة المتقدمة والمشوقة التي تجذب الموظفين أكثر إلى التفاعل معها والالتزام بها، والتي تثبت فائدتها في البيئة الثقافية المحلية بحيث تنعكس إيجابياً على العاملين في تحسين قدراتهم ومهاراتهم في الوظيفة.
٤. الاهتمام بالبحث على مؤثرات أخرى على التطوير الإداري غير العوامل الديمغرافية كالعامل على استقرار العاملين النفسي وثباتهم في الخدمة داخل القطاع العام من خلال توفير الحوافز المادية المناسبة واستمرارية تأهيل وتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات الإدارية

ويتمثل ذلك في تقليل نفقات الإدارة العامة نسبياً، ووصف الوظائف وتحديد المسؤوليات وتصنيفها بشكل جيد.

٥. السالم، مؤيد ١٩٩٩ (العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية)

استهدفت هذه الدراسة اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق من خلال التساؤلات الآتية:

ما طبيعة تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين؟

هل يرتبط تصميم العمل إيجابياً ومعنوياً بالسلوك الإبداعي للعاملين؟

هل يؤثر تصميم العمل معنوياً على السلوك الإبداعي للعاملين؟

أظهرت نتائج البيانات التي تم جمعها من عينة قوامها (٢٠٠) موظف علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في هذه المنظمة، كما أظهرت النتائج أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات المبنية على أهداف الدراسة ونتائجها:

١. ضرورة قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين لتدعيم أهمية ما تنتجه من معدات صناعية ثقيلة ودورها في تطوير الصناعات العراقية من أجل تعزيز شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به وتحسين مستويات ابداعاتهم.

٢. ضرورة إدراك العاملين لنطاق أعمالهم وعمقها في ضوء إثراء أبعاد العمل مما يساعد في زيادة نموهم الوظيفي والذاتي وتحسين سلوكهم الإبداعي من خلال تحرير القدرات الكامنة وتشجيعهم للبحث عن أفضل الطرق للأداء وأفضل الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل حتى يشعروا بالحماس والتفاؤل وتتقلص لديهم حالات الضجر والملل أو الاحباط.

٣. إتاحة الفرصة أمام العاملين لتسلم مسؤولية العمل بتكليفهم بأداء وحدة عمل متكاملة تجعلهم أمام مسائلة مستمرة عن نواتج العمل مما يزيد من إدراكهم لهوية أعمالهم وبالتالي زيادة درابتهم بمهام أعمالهم وتحسين مهاراتهم ومعارفهم العلمية.

٤. تدعيم ومساندة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية وخلق الحالة الإبداعية وتطوير الموجود منها وكذلك تنشيط أداء العمل ودفعه للأفضل.

٦. النعيمي، أحمد ١٩٩٨ (استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي)

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أهم المشكلات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالجانب البشري (تنمية المديرين)، والتعرف على الدور الذي تلعبه خطط وبرامج التنمية الإدارية في إحداث عملية التطوير التنظيمي، واقتراح استراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية البشرية، مع التركيز على التنمية الإدارية التي تأخذ في اعتبارها الاحتياجات الحالية والمستقبلية على ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية. وهذه الدراسة تحاول الربط بين مفاهيم وممارسات التنمية الإدارية وعملية التطوير التنظيمي من خلال منهجية علمية متكاملة.

تم تطبيق الدراسة الميدانية على دائرة بلدية أبو ظبي وهي تعتبر من أكبر الدوائر حيث يبلغ عدد موظفيها (٨) ثمانية آلاف موظف وقد وجد أن عدد المديرين بهذه الدائرة (٧٢) مديراً وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة وقد بلغت نسبة الإستجابة (٨٩%) أي بواقع (٦٤) استجابة ولقد كان العدد النهائي الذي تم على أساسه التحليل هو (٦٢) استجابة تنقسم إلى (٢٦) من الإدارة الوسطى و (٢٦) من الإدارة المباشرة.

تم إخضاع بيانات الدراسة الميدانية للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية التي احتوت عليها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وهي: التوزيعات التكرارية، الجداول المتداخلة، الاستجابات المتعددة، تحليل (كأ)، معامل الارتباط.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. إن تبني المنظمة لاستراتيجيات عمل واضحة في الأجل الطويل تحتاج إلى مستويات عالية من الفعالية وتعتبر استراتيجية الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الوظيفية المكونة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، كما أن استراتيجية تنمية المديرين تعتبر إحدى الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية وهذه الاستراتيجية تتعلق بإعداد هؤلاء المديرين وتأهيلهم من أجل أن يصبحوا قادرين على تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية الأخرى بداخل هذه المنظمة.

٢. عدم توفر استراتيجية واضحة للتنمية الإدارية للمديرين وإنما الموجود هو عبارة عن مجموعة من التصورات عن برامج تدريبية لا ترتقي إلى مستوى الخطة حيث يتم تدريب المديرين من خلال البرامج المتاحة لدى الجهات الأخرى.

٣. أن استراتيجية التنمية الإدارية التي تستهدف زيادة فعالية المدير يجب أن تصاغ في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها حيث أن هذه الاستراتيجية تعتبر أحد مداخل التطوير التنظيمي التي

تهدف إلى إدخال التغييرات المخططة والمستمرة والشاملة في كل من الجانب البشري والجانب التقني والجانب الهيكلي.

وتوصلت الدراسة إلى:

- ضرورة وضع استراتيجية شاملة لتطوير وتنمية المديرين من خلال التركيز على الارتقاء بالمستوى التعليمي .
- العمل على إنشاء قسم خاص بالتدريب والتنمية الإدارية وأن يكون لهذا القسم ميزانية واضحة ومحددة.
- مراجعة الهياكل التنظيمية الحالية القائمة لتحديثها وجعلها أكثر مرونة وذلك عن طريق الاستفادة من الخبرات الاستشارية في هذا المجال.
- يوصي الباحث من أجل تحقيق التوازن بين جوانب التطوير التنظيمي الثلاث البشري والتقني والهيكلية بتكوين لجنة للتطوير ولا يقتصر دورها على التنسيق فقط بل والعمل على تقديم الدراسات والبحوث من أجل إزالة معوقات العمل الحالية واقتراح مجالات التطوير في المستقبل.

٧. اللوزي، موسى ١٩٩٧. (اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير)

استهدفت هذه الدراسة معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة والخبرة ولتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة بالطريقة العشوائية مكونة من (٦٠٣) عمال وعاملات.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجالي التكافؤ والاستدلال، وأثبتت النتائج وجود فروق لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن مجال التكافؤ احتل المرتبة الأولى على مقياس مستوى اتجاه العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، يليه مجال الاستدلال، بينما احتل مجال السببية المرتبة الأخيرة، ومن جملة التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

١. على الإدارة من أجل انجاح التغيير استخدام مبادئ التعاطف مع العاملين والتواصل معهم، واشراكهم في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط اجراءاته. والعمل على تنفيذه، حيث أن مشاعر العاملين المتأثرين بالتغيير واتجاهاتهم وحماسهم وتأبيدهم له هي التي تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله.

٢. قيام الإدارة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير وتجديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزامهم لأهداف جديدة وواضحة بتعابير يسهل فهمها وتحقيقها، حتى يتاح لهم الاستعداد لتقبلها وتقديم الدعم المناسب لها، ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، واستخدام جميع وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، وتممية مهارات الأفراد بانشاء البرامج التدريبية واستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع واتاحة فرص المبادأة والتطوير وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والابداعية، وخلق بيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها، مما يعطي العاملين فرصة لتشكيل الاستراتيجية الجديدة لنمو المؤسسة، فالوضوح والامكانية ودعم الإدارة العليا لمشاريع التغيير مع تبني نظام جيد للحوافز يمنح العاملين الدعم والمؤازرة بشكل مستمر ويساعد على مزيد من محاولات التحسين والابداع ويولد موجه من الحماس للمشاركة في تحقيق عملية إدارة التغيير الجديدة وضمان نجاحها واستمراريتها بكفاءة عالية.

٣. تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط ولا تتيح للعاملين فرص المشاركة والشعور بالانتماء.

٨. طعمانة، محمد ١٩٩٦ (أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن)

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والكشف عن اتجاهات العاملين (أعضاء الهيئة الإدارية) نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، كما تهدف إلى التعرف على أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام، وذلك من خلال دراسة ميدانية. وقد كشفت الدراسة عما يلي:

١. كانت اتجاهات أفراد عينة البحث سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في خمسة مجالات هي: الصراع التنظيمي، السلطة والمسؤولية، القيادة، المكافأة والتدريب في حين كانت استجاباتهم إيجابية نحو بعدي البيئة التنظيمية وإجراءات العمل واللجان.

٢. هناك اختلاف معنوي بين اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي يوجد بها وحدات تطوير إداري متخصصة، وتلك التي لا يوجد بها مثل هذه الوحدات، وهذا يدل على وجود ارتباط وثيق بين طبيعة المناخ التنظيمي ووجود أجهزة تطوير إداري متخصصة.

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في مستويات الإدارة الثلاثة في مراكز الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة في الأردن، وهي تبلغ (٢٣) وزارة و (٢٠) دائرة مركزية و (٢٧) مؤسسة عامة فيكون العدد الإجمالي (٧٠) وحدة معاينة. تم اختيار عينة عشوائية تكونت من العاملين في الإدارة في (٢٦) وحدة، بحيث شملت (١٠) وزارات و (٨) دوائر مركزية و (٨) مؤسسات عامة. بلغ عدد مفردات البحث من المديرين أعضاء الهيئة الإدارية العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام. ومن في حكمهم في وحدات المعاينة من عينة البحث لتوزيع الاستبيان على الأجهزة المختلفة في عينة البحث. وطرح الباحث التوصيات التالية:

١. ضرورة إنشاء وحدات تطوير إداري متخصصة في أجهزة القطاع العام كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي بتلك المنشآت فبالرغم من أهمية الاستعانة بالاستشارات من خارج الدائرة إلا أن وجود جهاز متخصص فيه أعضاء متفرغين للعمل التنظيمي يعطي تلك الوحدات المتخصصة دوراً ذا أهمية خاصة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بظروف الدائرة ومشاكلها.

٢. لضمان دعم وحدات التطوير الإداري فلا بد من ارتباطها بأعلى مستوى قيادي بالمؤسسة المعنية لتكون تحت إشرافه، لأن ذلك من شأنه تيسير عمل تلك الوحدات واحتياجاتها بالسرعة الممكنة، ولا سيما اتخاذ القرارات.

٣. ضرورة رفد وحدات التطوير الإداري بالكفاءات البشرية ذات التخصص في مجال التطوير الإداري والتنظيم وتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات والنماذج المستخدمة إضافة إلى باقي المهارات الإدارية الأخرى.

٤. إعادة النظر بواجبات وحدات التطوير الإداري وضرورة اسناد كافة الواجبات المتعلقة بالتطوير والتنظيم لها مثل: تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي، تخطيط علاقات السلطة، تحسين أساليب وإجراءات العمل، وضع أنظمة لقياس العمل وتحديد معدلات الأداء، التخطيط التنظيمي وإجراء الدراسات والبحوث في مجال التطوير والتنظيم وطرق العمل من خلال تجنيد طاقات بشرية متخصصة في هذه المجالات في وحدات التطوير الإداري.

٩. عطية، فاتن ١٩٩٣ (تقييم جهود تطوير الجهاز الإداري في قطاع الصحة) بجمهورية مصر العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جهود الإصلاح الإداري التي بذلتها الدولة خلال الفترة من ١٩٥١ - ١٩٨٤. كما هدفت إلى تحديد نواحي التطوير المستقبلية وتقديم المقترحات اللازمة لتحقيق مزيد من الفعالية في مجال الخدمات الحكومية التي تهم قطاعاً كبيراً من المواطنين. اقتصرت الدراسة التطبيقية على تقييم الجهود التي تمت لتطوير مواقع الخدمات بقطاع الصحة والتي قام بها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة منذ عام ١٩٨٤ لتطوير مواقع الخدمات بمختلف القطاعات بالجهاز الحكومي للدولة. كما اقتصرت الدراسة على تقييم خطط التطوير التي تم تنفيذها في مواقع الخدمات الصحية الآتية: وحدات الصحة الريفية، ووحدات الصحة المدرسية، ووحدات مكاتب الصحة والتي بلغ عددها ١٠٠٠ موقع طبقاً لتقارير قطاع التطوير بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم المجتمع الكلي للبحث إلى ثلاث طبقات رئيسة تتجانس مفرداتها فيما بينها، وتم اختيار مفردات العينة من كل طبقة على أساس عشوائي باعطاء جميع المفردات نفس الفرص المتكافئة للاختيار دون التقييد بترتيب معين أو نظام مقصود. وكان الأسلوب الذي اتبعته الباحثة في المعالجة الإحصائية للبيانات هو النسب المئوية والمتوسطات وتم عرض نتائجها في جداول في متن البحث حيث تم تحليلها والخروج بأهم مؤشراتها. ومن نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة:

١. ضيق الوقت المتاحة لإعداد وتنفيذ دراسات التطوير.
٢. عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ عمليات التطوير.
٣. قصور عمليات الرقابة والمتابعة للتنفيذ.
٤. عدم وجود خطة إعلامية للترويج لخطة التطوير.
٥. تأثير سلوك العاملين بمواقع الخدمات بجوانبه السلبية

أهم التوصيات التي أشارت إليها الباحثة نذكر منها ما يلي:

- اجراء الصيانة الدورية لأعمال التطوير وتوفير المعدات والأدوات اللازمة لأداء الخدمة بصفة مستمرة.
- زيادة فاعلية دور وحدات التنظيم والإدارة في تنفيذ ومتابعة خطة التطوير .

١٠. علي، جمال عبد الحميد ١٩٩١ (أثر المتغيرات التكنولوجية والخارجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة بالتطبيق على قطاعات الصناعات الهندسية في جمهورية مصر العربية) رسالة دكتوراه تناولت الدراسة بحث علاقة بعض المتغيرات الموافقية (التكنولوجيا، حجم التنظيم، التدخل الحكومي، عدم التأكد البيئي، عمر المنشأة) بأبعاد الهياكل التنظيمية في شركات قطاع الصناعات الهندسية. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج على المستويين العلمي والعملي، ويلخص الباحث في هذه الدراسة أن هناك ظاهرة عامة وهي أن الهياكل التنظيمية بصفة عامة لم يطرأ عليها تطوير يتمشى مع أنماط التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الصناعات الهندسية، وعدم التأكد للبيئة التي تعمل فيها ومن خلالها، وكذلك هيكل العمالة. ولعل ذلك هو الذي أدى إلى ظهور بعض النتائج التي تتناقض نسبياً مع نتائج الدراسات المختلفة. التي اجريت في بلدان مختلفة في العالم. وقد أوصت الدراسة إلى:

١. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لشركات البحث بهدف تطويرها وذلك من خلال:
 - (أ) أن تعكس هذه الهياكل التنظيمية حاجة ومتطلبات العمل وليس حاجة ورغبات الأفراد.
 - (ب) تصميم الهياكل دون تحديد الدرجات المالية أو الوظيفي بشاغلي وحدات الهيكل.
 - (ج) اشتراك أخصائي التنظيم بالشركات مع جهات استشارية خارجية في إعداد الهيكل التنظيمي لضمان الموضوعية في بناء الهيكل.
 - (د) تحقيق التوازن الأفقي والرأسي للهيكل التنظيمي.
 - (هـ) القيام بإجراء تعديل شامل للهيكل التنظيمي كل فترة زمنية مناسبة بشكل يساعد على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
 - (و) تحقيق التكامل والتناسق في الأداء بين قطاعات العمل المختلفة.
٢. يرتبط باستخدام التكنولوجيا المتقدمة في الانتاج وتكنولوجيا المعلومات تطويراً في هيكل العمالة (زيادة نسبة الأخصائيين في التنظيم) مما يتطلب الأمر مراعاة ذلك لأجل تحقيق الرشد في الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية.
٣. أن التوسع في استخدام تكنولوجيا متطورة يستتبع بالضرورة تطوير أنظمة التدريب والمعلومات بما يساعد في توفير درجة عالية من الرسمية في الأداء ودقة الرقابة والإشراف على الأداء .

٤. تحقيق التكامل واللامركزية في أداء الأعمال، ووحدة الهدف والتخطيط لها، وذلك سواء على مستوى الهيكل التنظيمي ككل، أو مستوى الهيكل لكل نشاط من أنشطة الشركة في ظل أهداف محددة.

٥. ضرورة الاتجاه إلى درجة اللامركزية، ويتأتى ذلك عن طريق منح المديرين في المستويات الأقل بعض السلطات للتصرف لأجل تحقيق صالح العمل.

٦. أن تدرك القيادات العليا بشركات البحث طبيعة المناخ الذي تعمل فيه ودرجة عدم التأكد للبيئة الفعلية لانعكاس ذلك بالضرورة على تصميم أبعاد الهيكل التنظيمي نفسها.

٧. أن تدرك المنشآت الصغيرة الحجم أن المحدد الحاكم لأبعاد هياكلها التنظيمية هو نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

١١. حلواني، ابتسام ١٩٩٠ جامعة الملك عبد العزيز (التغيير ودوره في التطوير الإداري)
تدور هذه الدراسة حول مفهوم التغيير، ومظاهره سواء كانت من أجل استحداث أساليب أو هياكل تنظيمية جديدة والمبادئ التي يقوم عليها التغيير الإداري، وأنواع التغيير في المنظمات الإدارية مثل التغيير الشامل والتغيير الجزئي والتغيير المادي والتغيير المعنوي والتغيير السريع والتغيير التدريجي، والجوانب التي يجب وضعها في الاعتبار عند القيام بالتغيير وكيف تتم عملية التغيير والصعوبات التي تواجه عملية التغيير وتوصلت الباحثة بأن واجب الإدارة اليوم تشجيع أفرادها على ابتكار أوضاع إدارية أفضل. كما أن على الإدارة نفسها بحث أسس التطوير الإداري من وقت لآخر ووضع قواعد ومعايير التغيير الملائمة حتى تصل التنظيمات الإدارية إلى وضع أكثر كفاءة وأفضل إنتاجية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. Teng-Chu Chiu, 2003

دراسة إدارة التغيير التنظيمي لشركة شبه موصلة في تايوان، دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجياً في مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل. ركزت هذه الدراسة على أنواع المنظمات المختلفة وشكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة البيئة الاستراتيجية لهذه الشركة. ومن نتائج هذه الدراسة أن دراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري لهذه الشركة كان معقد بعمق.

ومن إجراءات هذه الدراسة الرئيسية استخدام أسلوب المقابلة ومراجعة المراجع والمستندات المناسبة التي تعود إلى الهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية وفي الوقت ذاته لتحسين فهم تطور إعادة الجماعة في الشركة للتحليل المستقبلي وتقديم الاقتراح للشركة لإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة وليصلح عيوب الهيئة الإدارية للمنظمة، ولتطبيقه في الخطة ولتكون هذه الخطة مرجع للهيئة الإدارية.

ركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور رئيسة هي:

- التغيير التنظيمي
- إعادة الهندسة.
- إدارة الموارد البشرية.

2. William Ibbs, Clarence K. Wong. And Young Hoon Kwak, 2001

النظام الإداري لتغيير المشروعات في شركات البناء الهندسي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظام إدارة شامل ومتغير والذي أسس على خمسة مبادئ:

١. تعزيز ثقافة تغيير متوازنة
٢. إدراك التغيير والعلم به.
٣. تقييم التغيير
٤. وتنفيذ وتحقيق التغيير
٥. التطوير المستمر والاستفادة من الدروس المتعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى ان الفكرة الاساسية من أي نظام لإدارة التغيير هي الاستباق أو التعجيل والإدراك والتقييم والتحليل والتخطيط والتعلم من الخلافات بطريقة تدعم قابلية المشروع للتطبيق وإن التعلم من الأخطاء والصدمات مهم جداً لأن أعضاء الفريق سيغنون المشروع ويطبّقون خبراتهم في المستقبل.

نظام لإدارة التغيير المذكور في هذا البحث لا يمكن إدراجه مباشرة في منظمة ما بدون وضع بعض التعديلات. ومع ذلك المبادئ والعمليات المقدمة هنا يجب أن تكون نقطة بداية معقولة لكثير من شركات البناء الهندسية من أجل تأسيس مشروع إدارة تغيير شامل.

3. Brynjolfsson, Erik; Van Alstyns, Marshall; Bernstein Abraham

أدوات تعلم إدارة التغيير، مصفوفات التغيير والبرامج الداعمة ١٩٩٧ م

تقدم هذه الدراسة أحدث التطورات في توفير أدوات داعمة لإدارة التغيير وتفسير كيف استخدمت بفاعلية لتعليم الطلاب عن تكنولوجيا المعلومات وقدرة إدارة التغيير في صفوف تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ما ساشوست للتكنولوجيا وجامعة ستانفورد في مدينة كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وأيضاً يصف برنامج جديد لاستخدام التعليم وممارسة عمليات إعادة الهندسة هذا البرنامج طور باستخدام برنامج Visual Basic (لغة البرمجة) وسوف يتاح توزيعه في جميع أنحاء العالم وعلى شبكة الانترنت لاستخامه في جميع الصفوف. مصفوفة التغيير هذه تساعد في قياس مفاهيم إدارة التغيير كتسهيل للتغيرات المقترحة وتعمل بواسطة تعريف ممارسات عملية كاملة ومتميزة.

4. Ghoshal and Bartlett, 1995

بينت دراسة لسومانترا جوشال وكيستوفر باتليت عدة أمثلة لشركات كبرى في محاولاتها لإيجاد الحلول التنظيمية أو الهيكلية المناسبة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية الجديدة ومشاكل التغيير المختلفة مثل الأخذ بعين الاعتبار النظام المرحلي الأفقي الذي ينتج الابداعية والمشاركة عند مديري الخطوط الأمامية. مما زيد من الكفاءة عبر حدود المنظمة الداخلية. وتوفير أنظمة معلومات وقنوات اتصال جيدة تسهم في تعاون ومشاركة الخبرات والنشاطات الفردية من أجل مصلحة الجماعة، وتحول دور الإدارة في الخطوط الأمامية للعمل من منقذ إلى مبادر ومؤسس لتوفير البيئة التي تمكن الأفراد العاملين من أخذ المبادرة للتعلم والمشاركة.

5. Carr, 1994

صعوبة إحداث التغيير في المنظمة من خلال توفير بيئة عمل أكثر انسانية ولا تحتاج لمجهود عظيم أو وقت طويل للحصول على النتائج. وتقدم الدراسة عدة عوامل رئيسية تلعب دوراً في أي جهد لإحداث التغيير سواء أكان ذلك يتعلق بالتكنولوجيا أم سياسات الإدارة أم إعادة هندسة وصياغة العمليات لجعل التغيير اسهل وأكثر تقبلاً من الأفراد العاملين في المنظمة.

6. Achilles A. Armenakis and Arthur G. Bedeian, 1999

التغيير التنظيمي: مراجعة للنظرية والبحث في أعوام ١٩٩٠ م
ركزت هذه الدراسة على التغيير التنظيمي التجريبي والنظري خلال سنوات (١٩٩٠ - ١٩٩٨) أربع أفكار رئيسة للبحث أو قضايا شائعة لجميع جهود التغيير التنظيمي نوقشت:
١. قضايا قانعة والتي إلى حد كبير ركزت على مادة التغييرات التنظيمية المعاصرة.
٢. قضايا سياقية: والتي أولاً وقبل كل شيء ركزت على قوة الشروط الموجودة في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة.
٣. القضايا العملية: والتي تحدد التصرفات الملتزمة خلال التغيير المقصود.
٤. القضايا المعيارية والتي تتعامل مع النتائج المقدره في جهود التغيير التنظيمي. والبحث يتعامل مع مؤثرات تحذيرية وردود أفعال سلوكية للتغيير التنظيمي

الفصل الخامس الإطار العملي للدراسة

تحليل الاستبانة واختبار الفروض

مقدمة

فحص صدق المحتوى وثبات الاستبانة

تحليل البيانات التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية
والبيانات الشخصية للمستقضي منهم

تحليل المجموعات الرئيسية

اثبات الفرضيات.

١. فحص صدق المحتوى وثبات الاستبانة
٢. تحليل البيانات الخاصة بالمنظمات الأهلية الفلسطينية والبيانات الشخصية للمستقضي منهم.
٣. تحليل المجموعات الرئيسية.
٤. اثبات الفرضيات.

أولاً: فحص صدق المحتوى وثبات الاستبانة

صدق الاستبانة:

لقد تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كما يلي:

١ - صدق المحكمين:

من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص ، وقد تكونت لجنة التحكيم من (٦) شخص من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والعاملين في سلك المؤسسات غير الحكومية حيث تم اطلاعهم على الاستبانة وأخذ جميع اقتراحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة عليها، حيث كانت فقراتها قبل التحكيم (٦٠) فقرة، ثم تم استبعاد وإضافة (٤) فقرة من فقراتها إلى أن أصبحت (٥٩) فقرة بعد إجراء التعديلات على الفقرات حسب آراء المحكمين انظر الملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها النهائية.

٢ - معامل الاتساق الداخلي بين كل مجال والدرجة الكلية:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) فرداً بواقع ٥ مؤسسات تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة ثم تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (١)

المجال	البيان	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
الأول	مفهوم عملية التغيير	**٠,٦٧٨	٠,٠٠٠	معنوية
الثاني	التخطيط الاستراتيجي	**٠,٩٠٥	٠,٠٠٠	معنوية
الثالث	سياسات تنمية وتطوير العاملين	**٠,٩١٤	٠,٠٠٠	معنوية
الرابع	الأنظمة والسياسات الإدارية	**٠,٨٥٣	٠,٠٠٠	معنوية
الخامس	الظروف والمتغيرات البيئية	**٠,٧٨٣	٠,٠٠٠	معنوية
السادس	الهيكليات وتصميم العمل	**٠,٦٦١	٠,٠٠١	معنوية

** دالة إحصائية عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١) أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة ، فقد تبين أن معامل الارتباط لفقرات الاستبانة محصور بين ٠,٦٦١ و ٠,٩٠٥ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي جداً بين المجالات والدرجة الكلية .

٣ - معامل الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها، كما يتضح من الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجموع الكلي لها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١١	إدارة التغيير هي إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، الجودة، والخدمة، والسرعة	٠,٣٢٠	٠,١٣٧	غير دال
١٢	إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.	٠,٣٧٧	٠,٠٧٦	دال
١٣	إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.	٠,٥٨٩	٠,٠٠٣	دال

غير دال	٠,٩٨٣	٠,٠٠٥-	١-١٤	تركز المنظمة في مجالات إدارة التغيير على: - التغيير في الهيكل التنظيمي
دال	٠,٠٥	٠,٣٩٥	٢-١٤	- التغيير في الإستراتيجية
دال	٠,٠٠٢	٠,٦٢٢	٣-١٤	- التغيير التكنولوجي
دال	٠,٠١٧	٠,٤٩٢	٤-١٤	- الثقافة التنظيمية
غير دال	٠,٢٥٤	٠,٢٤٨	٥-١٤	- إعادة تصميم الوظائف
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٤١	٦-١٤	- تنمية وتطوير العاملين
دال	٠,٠٠٠	٠,٨٥٥	١٥	توجد رؤية مستقبلية للمنظمة مكتوبة.
دال	٠,٠٠١	٠,٦٤٠	١٦	يتوفر لدى المنظمة رسالة واضحة ومكتوبة.
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٠٠	١٧	يوجد لدى المنظمة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية.
دال	٠,٠٣٩	٠,٤٣٤	١٨	تحرص إدارة المنظمة على تعريف جميع العاملين بها برؤيتها.
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٤٧	١٩	تحرص الإدارة على تحليل الفرص ونقاط القوة.
دال	٠,٠٠٧	٠,٥٤٨	٢٠	تحرص الإدارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.
دال	٠,٠٠٠	٠,٦٩٨	٢١	يشارك العاملون في المنظمة بوضع الخطة الإستراتيجية.
دال	٠,٠١٥	٠,٥٠	٢٢	عملية التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية.
دال	٠,٠٠٢	٠,٦٠٥	٢٣	إدارة التغيير جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
دال	٠,٠٠٠	٠,٨٣٢	٢٤	يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية بشكل منهجي.
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٣٦	٢٥	تحرص إدارة المنظمة على تقييم الخطة الإستراتيجية.
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٢٧	٢٦	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المنظمة على تسهيل حدوث عملية التغيير.
دال	٠,٠٥	٠,٤١٣	٢٧	تحرص إدارة المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية.
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٦٤	٢٨	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المنظمة.
دال	٠,٠٠٠	٠,٨٣٠	٢٩	تخصص إدارة المنظمة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٥٥	٣٠	تراعي المنظمة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.
دال	٠,٠٠٠	٠,٨٤٨	٣١	تحرص الإدارة على التنوع في أساليب التدريب.
دال	٠,٠٠٠	٠,٧٨٦	٣٢	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين.
دال	٠,٠١٣	٠,٥١	٣٣	برامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمة تحد من إعاقة عملية التغيير
دال	٠,٠٠٢	٠,٦٢١	٣٤	يتم تدريب العاملين في المنظمة على إدارة عملية التغيير
غير دال	٠,٧٩٩	٠,٠٥٦	٣٥	تحرص المنظمة على تطبيق إدارة التغيير
دال	٠,٠٠١	٠,٦٦٣	٣٦	تحرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من الوظائف
دال	٠,٠٠٣	٠,٥٨٦	٣٧	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المنظمة
غير دال	٠,٤٢٤	٠,١٧٥	٣٨	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

٣٩	٠,٥٦٦	٠,٠٠٥	دال	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري
٤٠	٠,٢٥٣	٠,٢٤٤	غير دال	تحتاج المنظمة إلى مستشار خارجي في إعداد وتحليل الوصف الوظيفي للوظائف التي في المنظمة.
٤١	٠,٦٢٥	٠,٠٠١	دال	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.
٤٢	٠,٧٩٣	٠,٠٠٠	دال	تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة المنظمة للعمل.
٤٣	٠,٦١٣	٠,٠٠٢	دال	هناك التزام بهذه اللوائح والأنظمة من قبل الموظفين.
٤٤	٠,٢١٤	٠,٣٢٨	غير دال	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي
٤٥	٠,٥٨٨	٠,٠٠٣	دال	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة في المنظمة.
٤٦	٠,٤١٢	٠,٠٥	دال	يتم تعديل القوانين الإدارية في المنظمة عند إجراء عملية التغيير.
٤٧	٠,٦٧٧	٠,٠٠٠	دال	تراعي إدارة المنظمة السياسات المالية المتبعة لنتناسب مع إدارة عملية التغيير
٤٨	٠,٨١٨	٠,٠٠٠	دال	تحرص إدارة المنظمة على توضيح أسباب عملية التغيير وأهدافه للعاملين بها.
٤٩	٠,٧٩٤	٠,٠٠٠	دال	من سياسات المنظمة الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير.
٥٠	٠,٦٨٩	٠,٠٠٠	دال	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل عند إجراء عملية التغيير.
٥١	٠,٥٦٦	٠,٠٠٥	دال	تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل
٥٢	٠,٦٥٥	٠,٠٠١	دال	تراعي الإدارة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة.
٥٣	٠,٧٨٢	٠,٠٠٠	دال	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير.
٥٤	٠,٥١٤	٠,٠١٢	دال	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.
٥٥	٠,١٣٣-	٠,٥٤٦	غير دال	الهيكل التنظيمي في حاجة إلى تعديل يواكب التغيرات في الأهداف أو الخطط أو الظروف المتغيرة.
٥٦	٠,٥٠٦	٠,٠١٤	دال	الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
٥٧	٠,٤٨٣	٠,٠١٩	دال	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.
٥٨	٠,٣٤	٠,١١٣	غير دال	يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة.
٥٩	٠,٤٤	٠,٠٣٦	دال	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المنظمة.

يتضح من الجدول (٢) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة عدا الفقرات التالية " ١١ ، ١٤-١ ، ١٤-٥ ، ٣٥ ، ٣٨ ، ٤٠ ، ٤٤ ، ٥٥ ، ٥٨ " حيث كان معامل الارتباط للفقرات على الترتيب كما يلي " ٠,٣٢٠ ، ٠,٠٠٥- ، ٠,٢٤٨ ، ٠,٠٥٦ ، ٠,١٧٥ ، ٠,٢٥٣ ، ٠,٢١٤ ، ٠,١٣٣- ، ٠,٣٤ ، " أما قيمة Sig على الترتيب " ٠,١٣٧ ، ٠,٩٨٣ ، ٠,٢٥٤ ، ٠,٧٧٩ ، ٠,٤٢٤ ، ٠,٢٤٤ ، ٠,٣٢٨ ، ٠,٥٤٦ ، ٠,١١٣ " وهذا يدل على أنها قيم غير دالة " غير معنوية " لأن قيمة Sig أكبر من ٠,٠٥ وقد تم تغيير هذه الفقرات لتناسب مع المقياس الذي وضعت له. واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين ٠,٣٩٥ و ٠,٨٥٥ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي ومناسب بين الفقرات والدرجة الكلية .

٤ - معامل الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية لمجالها:

وكذلك سيتم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها ، وستتناول الباحثة كل مجال على حدة ، كما يتضح من الجدول التالية.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مفهوم عملية التغيير والدرجة الكلية للمجال ، كما يتضح من الجدول رقم (٣)

الجدول رقم (٣)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١١	إدارة التغيير هي إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة... الخ	٠,٧٢٢	٠,٠٠٠	دال
١٢	إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠	دال
١٣	إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.	٠,٨٢٧	٠,٠٠٠	دال
١-١٤	تركز المنظمة في مجالات إدارة التغيير على: - التغيير في الهيكل التنظيمي	٠,٢٢٥	٠,٣٠٣	غير دال

٢-١٤	- التغيير في الإستراتيجية	٠,٤١٢	٠,٠٥	دال
٣-١٤	١١. التغيير التكنولوجي	٠,٨٩٩	٠,٠٠٠	دال
٤-١٤	١٢. الثقافة التنظيمية	٠,٧١٩	٠,٠٠٠	دال
٥-١٤	١٣. إعادة تصميم الوظائف	٠,٤٨٨	٠,٠١٨	دال
٦-١٤	١٤. تنمية وتطوير العاملين	٠,٦٨٢	٠,٠٠٠	دال

يتضح من الجدول (٣) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة عدا الفقرة التالية " ١-١٤ " حيث كان معامل الارتباط للفقرة يساوي " ٠,٢٢٥ " أما قيمة Sig " ٠,٣٠٣ " وهذا يدل على أنها قيمة غير دالة " غير معنوية " لأن قيمة Sig أكبر من ٠,٠٥ . واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين ٠,٤١٢ و ٠,٨٢٧ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي جداً بين الفقرات والدرجة الكلية .
تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال ، كما يتضح من الجدول رقم (٤)

الجدول رقم (٤)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١٥	توجد رؤية مستقبلية للمنظمة مكتوبة.	٠,٨٨١	٠,٠٠٠	دال
١٦	يتوفر لدى المنظمة رسالة واضحة ومكتوبة.	٠,٦٠٨	٠,٠٠٢	دال
١٧	يوجد لدى المنظمة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية.	٠,٧٩٥	٠,٠٠٠	دال
١٨	تحرص إدارة المنظمة على تعريف جميع العاملين بها برؤيتها.	٠,٦٥٨	٠,٠٠١	دال
١٩	تحرص الإدارة على تحليل الفرص ونقاط القوة.	٠,٧٨٣	٠,٠٠٠	دال
٢٠	تحرص الإدارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.	٠,٦٥٥	٠,٠٠١	دال
٢١	يشارك العاملون في المنظمة بوضع الخطة الاستراتيجية.	٠,٨٤٨	٠,٠٠٠	دال
٢٢	عملية التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية.	٠,٦٠٢	٠,٠٠٢	دال
٢٣	إدارة التغيير جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.	٠,٧٠٢	٠,٠٠٠	دال
٢٤	يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل منهجي.	٠,٨٥٧	٠,٠٠٠	دال
٢٥	تحرص إدارة المنظمة على تقييم الخطة الاستراتيجية.	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	دال
٢٦	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المنظمة على تسهيل حدوث عملية التغيير.	٠,٧٠٦	٠,٠٠٠	دال

يتضح من الجدول (٤) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة .

واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين ٠,٦٠٢ و ٠,٨٤٨ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي جداً بين الفقرات والدرجة الكلية .

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات سياسات تنمية وتطوير العاملين والدرجة الكلية للمجال ، كما يتضح من الجدول رقم (٥)

الجدول رقم (٥)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
٢٧	تحرص إدارة المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية.	٠,٤٩٧	٠,٠١٦	دال
٢٨	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المنظمة.	٠,٨٧٨	٠,٠٠٠	دال
٢٩	تخصص إدارة المنظمة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.	٠,٨٣٠	٠,٠٠٠	دال
٣٠	تراعي المنظمة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.	٠,٧٣١	٠,٠٠٠	دال
٣١	تحرص الإدارة على التنوع في أساليب التدريب.	٠,٨٨١	٠,٠٠٠	دال
٣٢	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين.	٠,٨٥٠	٠,٠٠٠	دال
٣٣	برامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمة تحد من إعاقة عملية التغيير	٠,٦٠٤	٠,٠٠٢	دال
٣٤	يتم تدريب العاملين في المنظمة على إدارة عملية التغيير	٠,٦٦٥	٠,٠٠١	دال
٣٥	تحرص المنظمة على تطبيق إدارة التغيير	٠,١٨٥	٠,٣٩٨	غير دال

يتضح من الجدول (٥) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة عدا الفقرة التالية " ٣٥ " حيث كان معامل الارتباط للفقرة يساوي " ٠,١٨٥ " أما قيمة Sig " ٠,٣٩٨ " وهذا يدل على أنها قيمة غير دالة " غير معنوية " لأن قيمة Sig أكبر من ٠,٠٥ .

واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين ٠,٤٩٧ و ٠,٨٨١ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي جداً بين الفقرات والدرجة الكلية .

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأنظمة والسياسات الإدارية والدرجة الكلية للمجال ، كما يتضح من الجدول رقم (٦)

الجدول رقم (٦)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
٣٦	تحرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من الوظائف	٠,٧٤٧	٠,٠٠٠	دال
٣٧	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المنظمة	٠,٨٣٥	٠,٠٠٠	دال
٣٨	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.	٠,١٠٣	٠,٦٤٠	غير دال
٣٩	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري	٠,٧٢٠	٠,٠٠٠	دال
٤٠	تحتاج المنظمة إلى مستشار خارجي في إعداد وتحليل الوصف الوظيفي للوظائف التي في المنظمة.	٠,٤٤١	٠,٠٣٥	دال
٤١	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	٠,٧٤٠	٠,٠٠٠	دال
٤٢	تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة المنظمة للعمل.	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠	دال
٤٣	هناك التزام بهذه اللوائح والأنظمة من قبل الموظفين.	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠	دال
٤٤	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي	-٠,١٨٥	٠,٣٩٧	غير دال
٤٥	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة في المنظمة.	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠	دال
٤٦	يتم تعديل القوانين الإدارية في المنظمة عند إجراء عملية التغيير.	٠,٦٥٢	٠,٠٠١	دال
٤٧	تراعى إدارة المنظمة السياسات المالية المتبعة لتتناسب مع إدارة عملية التغيير	٠,٧٧٥	٠,٠٠٠	دال
٤٨	تحرص إدارة المنظمة على توضيح أسباب عملية التغيير وأهدافه للعاملين بها.	٠,٧١٣	٠,٠٠٠	دال
٤٩	من سياسات المنظمة الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير.	٠,٧١٠	٠,٠٠٠	دال

يتضح من الجدول (٦) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة عدا الفقرتين " ٣٨ ، ٤٤ " حيث كان معامل الارتباط للفقرتين يساوي " ٠,١٠٣ ، -٠,١٨٥ " أما قيمة Sig " ٠,٦٤٠ ، ٠,٣٩٧ " وهذا يدل على أنها قيم غير دالة " غير معنوية " لأن قيمة Sig أكبر من ٠,٠٥ .

واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين ٠,٤٤١ و ٠,٨٤٢ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية .

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الظروف والمتغيرات البيئية والدرجة الكلية للمجال ، كما يتضح من الجدول رقم (٧)

الجدول رقم (٧)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
٥٠	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل عند إجراء عملية التغيير .	٠,٩٢٧	٠,٠٠٠	دال
٥١	تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل	٠,٧٩٧	٠,٠٠٠	دال
٥٢	تراعي الإدارة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة.	٠,٨١٤	٠,٠٠٠	دال
٥٣	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير.	٠,٩٢١	٠,٠٠٠	دال

يتضح من الجدول (٧) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة .

واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين ٠,٧٩٧ و ٠,٩٢٧ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية .

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الهيكليات وتصميم العمل والدرجة الكلية للمجال ، كما يتضح من الجدول رقم (٨)

الجدول رقم (٨)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
٥٤	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.	٠,٤٨٥	٠,٠١٩	دال
٥٥	الهيكل التنظيمي في حاجة إلى تعديل يواكب التغيرات في الأهداف أو الخطط أو الظروف المتغيرة.	٠,٠١٩	٠,٩٣١	غير دال
٥٦	الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	٠,٦٩٨	٠,٠٠٠	دال
٥٧	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	٠,٦٥٩	٠,٠٠٠	دال
٥٨	يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة.	٠,٧٦١	٠,٠٠٠	دال
٥٩	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المنظمة.	٠,٥٥٦	٠,٠٠٦	دال

يتضح من الجدول (٨) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة عدا الفقرة التالية " ٥٥ " حيث كان معامل الارتباط للفقرة يساوي " ٠,٠١٩ " أما قيمة Sig " ٠,٩٣١ " وهذا يدل على أنها قيمة غير دالة " غير معنوية " لأن قيمة Sig أكبر من ٠,٠٥ .

واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين ٠,٤٨٥ و ٠,٧٦١ وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية .

ولقد تم التأكد منه من خلال :

(أ) طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة بجانب أنها تتطلب إعادة تطبيقه كما أنها تستخدم كل عبارات الاستبانة والمعادلة الخاصة بذلك تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (٠,٧٤٨٢) وهو معامل ارتباط قوي في مثل هذه الدراسات .

(ب) طريقة التجزئة النصفية :

حيث تم إيجاد معامل الثبات بهذه الطريقة ، إذ تم تقسيم الاستبانة إلى نصفين الأسئلة ذات الأرقام الفردية والأسئلة ذات الأرقام الزوجية بحيث أصبح كل قسم قائماً بذاته ، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون فكان (٠,٩٣٨) ، ثم طبقت معادلة سبيرمان براون تبين أن معامل الثبات يساوي (٠,٩٦٧) .
ويتضح مما سبق أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن إلى صحة النتيجة التي يتم الحصول عليها ، وتظهر صلاحية الاستبانة واستخدامها في الدراسة .

(أ) معامل ألفا بين الفقرات ومجالاتها:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) فرداً تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة ثم تم حساب معامل ألفا لكل مجال على حده للاستبانة ، أي تم إيجاد معامل ألفا بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي لكل مجال على حده كما يتضح من الجدول رقم (٩)

الجدول رقم (٩)

المجال	البيان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مفهوم عملية التغيير	٠,٧٥٥٨
الثاني	التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٧٠٩
الثالث	سياسات تنمية وتطوير العاملين	٠,٧٦٩٠
الرابع	الأنظمة والسياسات الإدارية	٠,٧٤٩٦
الخامس	الظروف والمتغيرات البيئية	٠,٨٣٢٥
السادس	الهيكليات وتصميم العمل	٠,٦٩٣٩

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن جميع قيم معامل ألفا بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي لكل مجال كانت قوية جداً ، وهذا يدل على أن فقرات المجال مرتبطة ارتباطاً قوياً مع المجال التي تنتمي إليه .

(ب) حساب التجزئة النصفية بين الفقرات ومجالاتها:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) فرداً تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة ثم تم حساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية لكل مجال على حده للاستبانة ، أي تم إيجاد قيمة التجزئة النصفية (Guttman) بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي لكل مجال على حده كما يتضح من الجدول رقم (١٠)

الجدول رقم (١٠)

المجال	البيان	معامل الارتباط	التجزئة النصفية (Guttman)
الأول	مفهوم عملية التغيير	٠,٧٣٢٣	٠,٨٠٤٣
الثاني	التخطيط الاستراتيجي	٠,٩٣٩٩	٠,٩٣٣١
الثالث	سياسات تنمية وتطوير العاملين	٠,٨٧٣٦	٠,٩٢٨٣
الرابع	الأنظمة والسياسات الإدارية	٠,٧٨٤٣	٠,٨١٩٨
الخامس	الظروف والمتغيرات البيئية	٠,٨٢٧٤	٠,٩٠٢١
السادس	الهيكليات وتصميم العمل	٠,٥٣٥٩	٠,٦٧٥٧

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية للمجالات على الترتيب تساوي " ٠,٧٣٢٣ ، ٠,٩٣٩٩ ، ٠,٨٧٣٦ ، ٠,٧٨٤٣ ، ٠,٨٢٧٤ ، ٠,٥٣٥٩ ، " ، وهذا مما يدل على أن هناك ارتباطاً طرئاً قوياً جداً بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية لكل مجال مع فقراته .

كما ويتضح أيضاً من الجدول أن قيمة التجزئة النصفية بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي إليه على الترتيب تساوي " ٠,٨٠٤٣ ، ٠,٩٣٣١ ، ٠,٩٢٨٣ ، ٠,٨١٩٨ ، ٠,٩٠٢١ ، ٠,٦٧٥٧ " وهذا مما يدل على أن مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مع الفقرات التي تنتمي إليها، مما تطمئن إلى صحة النتيجة التي يتم الحصول عليها.

ثانياً: تحليل البيانات التنظيمية الخاصة بالمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية
والبيانات الشخصية للمستقضي منهم

البيانات الشخصية:

وتشمل تحليل البيانات الشخصية للمستقضي منهم، وهم جميعاً من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين في المؤسسة.

الجدول رقم (١١) يوضح وظائف العاملين في المؤسسة

الوظيفة	العدد	النسبة
سكرتير/ة	٢٦	%١٣,٣
منسق برنامج	٦٠	%٣٠,٦
مسؤول برنامج	٤٠	%٢٠,٤
محاسب	٢٥	%١٢,٨
مدير إداري	٢٧	%١٣,٨
عضو مجلس إدارة	١٨	%٩,٢
المجموع	١٩٦	%١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول السابق أن وظائف المستقضي منهم في المؤسسات غير الحكومية تم ترتيبها من الأكثر نسبة إلى الأدنى:

منسق برنامج بنسبة %٣٠,٦ وكانت نسبة مسؤول برنامج بنسبة %٢٠,٤ والمدير إداري بنسبة %١٣,٨ والعاملين في مجال السكرتير/ة بنسبة %١٣,٣ والعاملين في مجال المحاسبة بنسبة %١٢,٨ ونسبة أعضاء مجلس الإدارة المبحوثين كانت %٩,٢. وهذا قد يكون مؤشر إيجابي على مدى اهتمام المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بالوظائف الإدارية حيث احتلت نسبة منسق البرنامج أكثر النسب.

الجدول رقم (١٢) يوضح المؤهل العلمي للعاملين في المؤسسة

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
١,٠%	٢	أقل من ثانوية عامة
٨,٧%	١٧	ثانوية عامة
١٤,٨%	٢٩	دبلوم
٦٠,٢%	١١٨	بكالوريوس
١١,٢%	٢٢	ماجستير
٤,١%	٨	دكتوراة
١٠٠,٠%	١٩٦	المجموع

بين الجدول (١٢) بعد ترتيب المؤهلات العلمية ترتيباً تصاعدياً ولقد تنوعت المؤهلات بجميع درجاتها من درجة الدكتوراة حيث كانت النسبة (٤,١%) وهي نسبة ضئيلة يليها درجة الماجستير وهي تزيد بنسبة قليلة عن درجة الدكتوراة (١١,٢%)، أما بخصوص درجة البكالوريوس حيث بلغت أعلى نسبة (٦٠,٢%)، ثم المؤهل دبلوم متوسط حيث بلغت النسبة (١٤,٨%) ثم الثانوية العامة بنسبة (٨,٧%) وما دون ذلك بنسبة (١,٠%) ومن ذلك نستخلص بأن الغالبية مؤهلاتهم العلمية لا تقل عن البكالوريوس. وهذا قد يكون مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بأن يكون موظفيها من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة (درجة البكالوريوس) مما يساهم في زيادة فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وبالرجوع إلى جدول رقم ١١ نجد أن منسق البرامج كان أكثر النسب ودرجة البكالوريوس أكثر النسب فقد يكون ذلك مؤشر إيجابي على توفر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

جدول رقم (١٣) يوضح سنوات الخبرة للموظفين في المؤسسة

الخبرة	العدد	النسبة
من ١ - ٣ سنوات	٥٢	٢٦,٥%
من ٣ - ٦ سنوات	٦٣	٣٢,١%
من ٦ - ٩ سنوات	٤٠	٢٠,٤%
أكثر من عشر سنوات	٤١	٢٠,٩%
المجموع	١٩٦	١٠٠,٠%

بين جدول (١٣) أن النسبة الأكثر للمستقصي منهم سنوات الخبرة لديهم تتعدى العشر سنوات حيث كانت النسبة (٢٠,٩%) ونسبة الذين سنوات خبراتهم من (٦-٩ سنوات) تساوي (٢٠,٤%)، أما الذين خبراتهم من (٣-٦ سنوات) كانت النسبة تساوي (٣٢,١%)، والنسبة من (١-٣ سنوات) كانت تساوي (٢٦,٥%). وهذا قد يكون مؤشر إيجابي على مدى اهتمام المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بتوفير عنصر الخبرة لدى العاملين لديها حيث أن معظمهم يملك خبرة أكثر من ثلاث سنوات وهذه الخبرة قد تساعد على إدارة التغيير وزيادة فعالية التطوير التنظيمي لديها.

جدول رقم (١٤) يوضح الحالة الاجتماعية في المؤسسة

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	٤٧	٢٤,٠%
متزوج	١٤٨	٧٥,٥%
غير ذلك	١	٠,٥%
المجموع	١٩٦	١٠٠,٠%

بين جدول (١٤) أن أعلى نسبة من المستقصي منهم متزوجون فقد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (٧٥,٥%) ثم الحالة الاجتماعية أعزب بنسبة (٢٤,٠%) المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة كانت غير ذلك فقد بلغت النسبة (٠,٥%). وإن دل ذلك على شيء فقد يدل على توفر الاستقرار في هذه المنظمات ورغبة موظفيها في الاستقرار الوظيفي مما يزيد من فعالية عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

جدول رقم (١٥) يوضح الجنس في المؤسسة

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	١٣٧	%٦٩,٩
أنثى	٥٩	%٣٠,١
المجموع	١٩٦	%١٠٠,٠

بين الجدول (١٥) أن النسبة العالية من المستقضي منهم هم من الذكور فقد بلغت النسبة (٦٩,٩%) تليها نسبة الإناث فقد بلغت النسبة (٣٠,١%) وقد يؤكد ذلك النسبة العالية هم من المتزوجون والنسبة العالية من الذكور تعمل في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

جدول رقم (١٦) يوضح عمر المؤسسة

مدة التأسيس	العدد	النسبة
من ١ - ٣ سنوات	٢٥	%١٢,٨
من ٣ - ٦ سنوات	٥٧	%٢٩,١
من ٦ - ٩ سنوات	٣١	%١٥,٨
أكثر من عشر سنوات	٨٣	%٤٢,٣
المجموع	١٩٦	%١٠٠,٠

بين الجدول (١٦) أن المؤسسات التي يزيد عمرها عن عشر سنوات فما فوق حيث بلغت النسبة (٤٢,٣%) يليها نسبة ما لديهم سنوات خبرة من (٣-٦ سنوات) حيث بلغت النسبة (٢٩,١%) ثم نسبة مدة التأسيس (٦-٩ سنوات) تساوي (١٥,٨%) ثم تأتي في النهاية من بلغت مدة التأسيس لدى مؤسساتهم من (١-٣ سنوات) بنسبة تساوي (١٢,٨%). وهذا قد يكون مؤشر إيجابي على وجود استقرار في الكوادر العليا في المؤسسة وهذا ربما يتماشى مع تدني فرص العمل ولا يتماشى مع تدني الأجور. فكلما زادت خبرة المؤسسة وعمرها كلما أدى إلى زيادة فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وكلما أصبحت أكثر قدرة على إدارة عملية التغيير.

جدول رقم (١٧) يوضح مجال عمل المؤسسة

النسبة	العدد	مجال عمل المؤسسة
٦,١%	١٢	زراعة وبيئة
٦,٦%	١٣	ثقافة ورياضة
١٤,٣%	٢٨	تنمية اقتصادية
١١,٢%	٢٢	تعليم وتدريب
١١,٧%	٢٣	ديمقراطية وحقوق انسان
٢٥,٥%	٥٠	صحة وتأهيل
١٥,٣%	٣٠	خدمات اجتماعية وإغاثية
٩,٢%	١٨	مرأة وطفل
١٠٠,٠%	١٩٦	المجموع

بين الجدول (١٧) أن مجال الصحة والتأهيل هو الأكثر نسبة حيث بلغت نسبة المؤسسات العاملة في مجال الصحة والتأهيل (٢٥,٥%) ثم تلتها المؤسسات العاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثية بنسبة (١٥,٣%) ثم جاءت المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاقتصادية فقد بلغت نسبتها (١٤,٣%)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة المؤسسات العاملة في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان بنسبة (١١,٧%)، ثم جاءت المؤسسات العاملة في مجال التعليم والتدريب بالترتيب الخامس فقد بلغت النسبة (١١,٢%)، وجاءت في الترتيب السادس المؤسسات العاملة في مجال المرأة والطفل بنسبة تساوي (٩,٢%)، وقد كانت المؤسسات العاملة في مجال الثقافة والرياضة بنسبة (٦,٦%) بالترتيب السابع، وقد جاءت في المرتبة الثامنة المؤسسات العاملة في مجال الزراعة والبيئة بنسبة (٦,١%). وقد يدل ذلك على مدى اهتمام المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بالقطاع الخدماتي والصحي.

جدول رقم (١٨) يوضح ميزانية المؤسسة

النسبة	العدد	ميزانية المؤسسة
٣١,٦%	٦٢	من \$١٠٠,٠٠٠ إلى \$١٢٠,٠٠٠
١٣,٣%	٢٦	من \$١٢٠,٠٠٠ إلى \$١٥٠,٠٠٠
٣١,١%	٦١	من \$١٥٠,٠٠٠ إلى \$٢٠٠,٠٠٠
٢٤,٠%	٤٧	من \$٢٥٠,٠٠٠ إلى \$٢٨٠,٠٠٠
١٠٠,٠%	١٩٦	المجموع

بين الجدول (١٨) أن المؤسسات التي بلغت ميزانيتها من (\$١٠٠,٠٠٠ إلى \$١٢٠,٠٠٠) كانت تمثل الغالبية من المؤسسات التي أجري عليها البحث فقد بلغت النسبة (٣١,٦%)، ثم جاءت في المرتبة الثانية المؤسسات التي بلغت ميزانيتها من (\$١٥٠,٠٠٠ إلى \$٢٠٠,٠٠٠) فقد بلغت نسبتها (٣١,١%) ثم جاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات التي بلغت ميزانيتها نحو (\$٢٥٠,٠٠٠ إلى \$٢٨٠,٠٠٠) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة تساوي (٢٤,٠%)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة المؤسسات التي بلغت ميزانيتها نحو (\$١٥٠,٠٠٠ إلى \$١٢٠,٠٠٠) بنسبة (١٣,٣%) مما يدل على توفر ميزانية عالية لهذه المؤسسات قد يساعد في توفر متطلبات التطوير التنظيمي وقد يساعدها على إنجاز إدارة التغيير التنظيمي.

ثالثاً: تحليل المجموعات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة:

فيما يلي عرض لنتائج تحليل المجموعات المختلفة، حيث كانت الاستبانة من

ست مجموعات رئيسية وهي:

- ١ . مفهوم إدارة التغيير
- ٢ . التخطيط الاستراتيجي
- ٣ . سياسات تنمية وتطوير العاملين
- ٤ . الأنظمة والسياسات الإدارية
- ٥ . الظروف والمتغيرات البيئية
- ٦ . الهيكليات وتصميم العمل

وسوف يتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى ترتيبها في الاستبانة وترتيبها في المجموعة التي تقع فيها. وقد تم إعطاء وزن لكل إجابة، وتم وضع متوسطات حسابية معيارية، وأوزان نسبية معيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٩)

يوضح أوزان الفقرات والمتوسطات الحسابية المعيارية والأوزان النسبية المعيارية

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الإجابة
١		٢		٣		٤		٥		
٠,٥٠٠	١,٤٩٩	١,٥٠٠	٢,٤٩٩	٢,٥٠٠	٣,٤٩٩	٣,٥٠٠	٤,٤٩٩	٤,٥٠٠	٥,٠٠٠	المتوسط الحسابي
١٠,٠٠	٢٩,٩٨	٣٠,٠٠	٤٩,٩٨	٥٠,٠٠	٦٩,٩٨	٧٠,٠٠	٨٩,٩٨	٩٠,٠٠		الوزن النسبي

تحليل المجموعات الرئيسية التي اشتمل عليها القسم الأول من الاستبانة:

(أ) تحليل المجموعة الأولى والمتعلقة بمفهوم إدارة التغيير:

الجدول (٢٠) المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال

مفهوم عملية إدارة التغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الارتباط	Sig
١١	إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل.	٤,١٩	٠,٧٨٠	%٨٣,٨٠	٠,٣٠٦	٠,٠٠٠
١٢	إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.	٤,٣١	٠,٦٧٩	%٨٦,٢٠	٠,٤٠٩	٠,٠٠٠
١٣	إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.	٤,٠٨	٠,٨٢٥	%٨١,٦٠	٠,٤٣٨	٠,٠٠٠
١٤	تركز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على: التغيير في الهيكل التنظيمي	٣,٦٧	٠,٩٣٢	%٧٣,٤٠	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠
-١٤ ١	التغيير في الإستراتيجية	٣,٥٣	٠,٩٥٢	%٧٠,٦٠	٠,٦٢٠	٠,٠٠٠
٢-١٤	التغيير التكنولوجي	٣,٨١	٠,٨٧٣	%٧٦,٢٠	٠,٥٤٦	٠,٠٠٠
٣-١٤	الثقافة التنظيمية	٣,٥٤	٠,٩٣٦	%٧٠,٨٠	٠,٦٥١	٠,٠٠٠
٤-١٤	إعادة تصميم الوظائف	٣,٧٢	٠,٨٦٤	%٧٤,٤٠	٠,٥٩٧	٠,٠٠٠
٥-١٤	تنمية وتطوير العاملين	٤,٢٨	٠,٨٢٠	%٨٥,٦٠	٠,٦٠٠	٠,٠٠٠
	المجال الأول	٣,٩٠	٤,٠٨	%٧٨,٠٦	٠,٥٥٧	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٠) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول مفهوم عملية التغيير ، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٩٠) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٨,٠٦%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت معظمها أكبر من (٣,٥) وهو الرأي الموافق مما يشير إلى توفر هذه البنود لمتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا

- يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتضح من ذلك أن جميع فقرات الاستبانة لها أوزان نسبية مرتفعة وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :
- الفقرة رقم (١٢) إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٦,٢٠%)، وبمتوسط حسابي (٤,٣١). مما يشير اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى الفقرة.
 - الفقرة رقم (١١) إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٣,٨٠%) وبمتوسط حسابي (٤,١٩) مما يشير اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى الفقرة.
 - الفقرة رقم (١٣) إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٨١,٦٠%) وبمتوسط حسابي (٤,٠٨) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى الفقرة.
 - الفقرة رقم (١٤) احتوت على ٦ فقرات بينت أولوية تركيز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على تنمية وتطوير العاملين وهي فقرة رقم (١٤-٦) فقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٥,٦٠%) وبمتوسط حسابي (٤,٢٨) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (١٤-٣) تركز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على التغيير التكنولوجي قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٦,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (١٤-٥) تركز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على إعادة تصميم الوظائف قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٤,٤٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٢) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (١٤-١) تركز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على التغيير في الهيكل التنظيمي قد احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٣,٤٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٧) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (١٤-٤) تركز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية قد احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٧٠,٨٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٤) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

• الفقرة رقم (١٤-٢) تركز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على التغيير في الإستراتيجية قد احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٧٠,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٣) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

ويشير ذلك إلى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وهذا يتفق مع مع جاء في الإطار النظري (الفصل الأول المبحث الثاني ص ١٩) وهذا يتفق مع كل من (اللوزي: ١٩٩٨) (الحلواني: ١٩٩٠).

(ب) تحليل المجموعة الثانية والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

الجدول (٢١)

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال التخطيط

الاستراتيجي

الرقم	الفرص	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الارتباط	Sig
١٥	توجد رؤية مستقبلية للمنظمة مكتوبة.	٤,٢٦	٠,٨٥١	٨٥,٢٠	٠,٥٢٧	٠,٠٠٠
١٦	يتوفر لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة.	٤,٣٧	٠,٧٠٧	٨٧,٤٠	٠,٥٢٥	٠,٠٠٠
١٧	يوجد لدى المؤسسة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية.	٤,٠٦	٠,٩٢٩	٨١,٢٠	٠,٦٩٤	٠,٠٠٠
١٨	تحرص إدارة المؤسسة على تعريف جميع العاملين بها برؤيتها.	٣,٧٥	٠,٩٨٤	٧٥,٠٠	٠,٦٨٥	٠,٠٠٠
١٩	تحرص الإدارة على تحليل الفرص ونقاط القوة.	٣,٨٣	٠,٧٩٦	٧٦,٦٠	٠,٧٣٦	٠,٠٠٠
٢٠	تحرص الإدارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.	٣,٨٠	٠,٧٩٥	٧٦,٠٠	٠,٦٦٥	٠,٠٠٠
٢١	يشارك العاملين في المؤسسة بوضع الخطة الاستراتيجية.	٣,٣٩	١,٠٦٨	٦٧,٨٠	٠,٦٠٦	٠,٠٠٠
٢٢	عملية التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحديد مسار المؤسسة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية.	٣,٩٣	٠,٨٠٤	٧٨,٦٠	٠,٤٧٦	٠,٠٠٠
٢٣	إدارة التغيير جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	٣,٩٠	٠,٧٧٥	٧٨,٠٠	٠,٤٩٦	٠,٠٠٠
٢٤	يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في المؤسسة بشكل منهجي.	٣,٥٩	٠,٨٧٥	٧١,٨٠	٠,٧٥٩	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٠,٧٣٤	٧٠,٢٠	٠,٩٧٤	٣,٥١	٢٥. تحرص إدارة المؤسسة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.
٠,٠٠٠	٠,٦٧٠	٧٣,٢٠	٠,٨٠٣	٣,٦٦	٢٦. تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التغيير.
٠,٠٠٠	٠,٦٨٢	٧٠,٨٠	٠,٨٧٣	٣,٥٤	٢٧. تحرص المؤسسة على تطبيق منهجيات إدارة التغيير.
٠,٠٠٠	٠,٩٠١	%٧٦,٢٧	٧,١٨	٣,٨	المجال الثاني

يتضح من خلال الجدول رقم (٢١) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على إدارة التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٨) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٦,٢٧) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت معظمها أكبر من (٣,٥) وهو الرأي الموافق مما يشير إلى توفر هذه البنود لمتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتضح من ذلك أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- الفقرة رقم (١٦) يتوفر لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٧,٤٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (١٥) توجد رؤية مستقبلية للمنظمة مكتوبة احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٥,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٤,٢٦) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (١٧) يوجد لدى المؤسسة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٨١,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٦) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٢٢) عملية التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحديد مسار المؤسسة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٨,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٢٣) إدارة التغيير جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٧٨%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- الفقرة رقم (١٩) تحرص الإدارة على تحليل الفرص ونقاط القوة احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٧٦,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٣) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (٢٠) تحرص الإدارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٧٦%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٠) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (١٨) تحرص إدارة المؤسسة على تعريف جميع العاملين بها بروئيتها احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٧٥%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٥) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (٢٦) تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التغيير احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٧٣,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (٢٤) يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل منهجي احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (٧١,٨٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٩) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
 - الفقرة رقم (٢٧) تحرص المؤسسة على تطبيق منهجيات إدارة التغيير احتلت المرتبة الحادي عشر بوزن نسبي قدره (٧٠,٨٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٤) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- وهذا يتفق مع دراسة قام بها (الفرا: ٢٠٠٣) حول أهمية الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل من قبل المدراء الفلسطينيين وما يعود ذلك بالنفع على الشركات والمؤسسات الفلسطينية. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي أحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف. (انظر الفصل الثاني المبحث الثاني ص ٢٠).

(ج) تحليل المجموعة الثالثة والمتعلقة بسياسات تنمية وتطوير العاملين

الجدول (٢٢)

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال سياسات تنمية وتطوير العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الارتباط	Sig
٢٨.	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها.	٣,٩٣	٨٤٢.	٧٨,٦٠	٠,٧٠٩	٠,٠٠٠
٢٩.	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة.	٣,٦٠	٩٧٤.	٧٢,٠٠	٠,٧٥٥	٠,٠٠٠
٣٠.	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.	٣,٦١	٩٤٦.	٧٢,٢٠	٠,٧٧١	٠,٠٠٠
٣١.	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.	٣,٨١	٨٠٤.	٧٦,٢٠	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠
٣٢.	تحرص الإدارة على التوزيع في أساليب التدريب.	٣,٧١	٨٤٣.	٧٤,٢٠	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠
٣٣.	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين.	٣,٥١	٨٥٦.	٧٠,٢٠	٠,٧٣٩	٠,٠٠٠
٣٤.	برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تحد من إعاقة عملية التغيير	٣,٢٧	٩٧٧.	٦٥,٤٠	٠,٤٨٦	٠,٠٠٠
٣٥.	يتم تدريب العاملين في المؤسسة على إدارة عملية التغيير	٣,٣١	٩٧١.	٦٦,٢٠	٠,٧٢٩	٠,٠٠٠
	المجال الثالث	٣,٥٩	٥,١١	%٧١,٨٥	٠,٧٩٤	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٢) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول سياسات تنمية وتطوير العاملين وقدرة المؤسسات على إدارة التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة ، وبلغت قيمته (٣,٥٩) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧١,٨٥%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت معظمها أكبر من (٣,٥) وهو الرأي الموافق مما يشير إلى توفر هذه البنود لمتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر

العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتضح من ذلك أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- الفقرة رقم (٢٨) تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٨,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٣١) تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٦,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٣٢) تحرص الإدارة على التنوع في أساليب التدريب احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٤,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٣٠) تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٢,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٢٩) توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٧٢%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٠) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٣٣) تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٧٠,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٣٥) يتم تدريب العاملين في المؤسسة على إدارة عملية التغيير احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٦٦,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٣١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- الفقرة رقم (٣٤) برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تحد من إعاقة عملية التغيير احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٦٥,٤٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٢٧) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد. وهذا يتفق مع ما جاء في الدراسة الاطار النظري (أنظر الفصل الثاني، المبحث الثاني ص ٢٤) أن عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير يجب أن تشمل إعادة توجيه وتدريب وتطوير الأفراد ومهاراتهم عن طريق برامج التدريب والتنمية وقد تبين مما سبق أن المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية تهتم بتطوير وتنمية مهارات العاملين بما يتماشى مع إدارة التغيير. وهذا يتفق مع دراسة (عبد القادر: ٢٠٠٣)

(د) تحليل المجموعة الرابعة والمتعلقة بالأنظمة والسياسات الإدارية

الجدول (٢٣)

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال الأنظمة والسياسات الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الارتباط	Sig
٣٦.	تحرص المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الوظائف	٤,١٩	٠,٧٤٤	٨٣,٨٠	٠,٥٦٢	٠,٠٠٠
٣٧.	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المؤسسة	٣,٩٢	٠,٨٥٥	٧٨,٤٠	٠,٦٥٢	٠,٠٠٠
٣٨.	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة.	٣,٨٦	٠,٨٨٧	٧٧,٢٠	٠,٧١٢	٠,٠٠٠
٣٩.	تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة.	٣,٨٥	٠,٨٥٢	٧٧,٠٠	٠,٧٥٠	٠,٠٠٠
٤٠.	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري	٣,٥١	٠,٩٧٤	٧٠,٢٠	٠,٧٣٧	٠,٠٠٠
٤١.	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	٣,٦٩	٠,٨٧٦	٧٣,٨٠	٠,٧٠١	٠,٠٠٠
٤٢.	تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة المؤسسة للعمل.	٣,٩٢	٠,٧٧٧	٧٨,٤٠	٠,٧٠٨	٠,٠٠٠
٤٣.	هناك التزام بهذه اللوائح والأنظمة من قبل الموظفين.	٣,٨٠	٠,٨١٦	٧٦,٠٠	٠,٦٩٨	٠,٠٠٠
٤٤.	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي	٣,٥٥	٠,٨٩٠	٧١,٠٠	٠,٠٩١	٠,٠٠٠
٤٥.	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة.	٣,٦٦	٠,٧٧١	٧٣,٢٠	٠,٦٢٨	٠,٠٠٠
٤٦.	يتم تعديل القوانين الإدارية في المؤسسة عند إجراء عملية التغيير.	٣,٥٠	٠,٨٧٤	٧٠,٠٠	٠,٥٥٠	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٠,٦١٤	٧٤,٦٠	٠,٧٣٣	٣,٧٣	٤٧. تراعي إدارة المؤسسة السياسات المالية المتبعة لتتناسب مع عملية التغيير
٠,٠٠٠	٠,٦٧٥	٧٣,٦٠	٠,٨٥٥	٣,٦٨	٤٨. تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين بها.
٠,٠٠٠	٠,٦١٠	٧٠,٦٠	١,٠٠٥	٣,٥٣	٤٩. من سياسات المؤسسة الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير.
٠,٠٠٠	٠,٨٩٨	%٧٤,٨٤	٧,٣٨	٣,٧	المجال الرابع

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٣) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول الأنظمة والسياسات الإدارية وقدرة المؤسسات على إدارة التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة ، حيث بلغت قيمته (٣,٧) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٤,٨٤%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت معظمها أكبر من (٣,٥) وهو الرأي الموافق مما يشير إلى توفر هذه البنود لمتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتضح من ذلك أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- الفقرة رقم (٣٦) تحرص المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الوظائف احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٣,٨٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٩) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٣٧) توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المؤسسة احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٨,٤٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٢) تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة المؤسسة للعمل احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٨,٤٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٣٨) يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٧,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- الفقرة رقم (٣٩) تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٧٧%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٥) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٩) من سياسات المؤسسة الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التغيير احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٧٠,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٣) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٣) هناك التزام بهذه اللوائح والأنظمة من قبل الموظفين احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٧٦%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٠) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٧) تراعي إدارة المؤسسة السياسات المالية المتبعة لنتناسب مع عملية التغيير احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٧٤,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٣) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤١) العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٧٣,٨٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٩) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٨) تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين بها احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (٧٣,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٥) الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة احتلت المرتبة الحادي عشر بوزن نسبي قدره (٧٣,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٠) يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري احتلت المرتبة الثاني عشر بوزن نسبي قدره (٧٠,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٤) ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي قدره (٧١%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٥) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٤٦) يتم تعديل القوانين الإدارية في المؤسسة عند إجراء عملية التغيير احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (٧٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة. مما يشير إلى أن الآليات والسياسات المتبعة في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وتوفر بيئة عمل مناسبة تجعل عملية التطوير وإدارة التغيير ذات فاعلية وهذا يتفق مع دراسة قام بها (كار: ١٩٩٤)

(هـ) تحليل المجموعة الخامسة والمتعلقة بالظروف والمتغيرات البيئية

الجدول (٢٤)

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال الظروف والمتغيرات البيئية

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الارتباط	Sig
٥٠.	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل عند إجراء عملية التغيير .	٣,٩٥	٧٧٦.	٧٩,٠٠	٠,٩٢٧	٠,٠٠٠
٥١.	تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل	٣,٨١	٧١٨.	٧٦,٢٠	٠,٧٩٧	٠,٠٠٠
٥٢.	تراعي الإدارة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة.	٣,٩٦	٧٦٤.	٧٩,٢٠	٠,٨١٤	٠,٠٠٠
٥٣.	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير .	٣,٩٢	٧١٩.	٧٨,٤٠	٠,٩٢١	٠,٠٠٠
	المجال الخامس	٣,٩٠	٢,١٦	%٧٨,١٥	٠,٨٢٧	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٤) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول الظروف والمتغيرات البيئية وقدرة المؤسسات على إدارة التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٩٠) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٨,١٥%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت معظمها أكبر من (٣,٥) وهو الرأي الموافق مما يشير إلى توفر هذه البنود لمتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتضح من ذلك أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- الفقرة رقم (٥٢) تراعي الإدارة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٩,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة .
- الفقرة رقم (٥٠) تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل عند إجراء عملية التغيير قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٩%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة .
- الفقرة رقم (٥٣) تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٨,٤٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة .
- الفقرة رقم (٥١) تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل قد احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٦,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات الفلسطينية التي تطبق عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير تعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتعرف على مواطن والضعف والعمل على حلها ومواطن القوة وتعزيزها ومعرفة أيضاً المخاطر والتهديدات الخارجية التي لها أثر سلبي على عمل المؤسسة. وهذا يتفق مع دراسة (أبو معمر: ٢٠٠٢)

• (و) تحليل المجموعة السادسة والمتعلقة بالهيكليات وتصميم العمل

الجدول (٢٥)

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الارتباط وقيمة Sig لمجال الهيكليات وتصميم العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الارتباط	Sig
٥٤.	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.	٣,٩٠	٧٣٠.	٧٨,٠٠	٠,٦٩٦	٠,٠٠٠
٥٥.	الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	٣,٩٣	٧٢٠.	٧٨,٦٠	٠,٧٤١	٠,٠٠٠
٥٦.	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	٣,٦٤	٩٠٤.	٧٢,٨٠	٠,٧٦٠	٠,٠٠٠
٥٧.	يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة.	٣,٧١	٨٢٤.	٧٤,٢٠	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠
٥٨.	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة.	٣,٧٨	٧٦٥.	٧٥,٦٠	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠
٥٩.	المجال السادس	٣,٧٩	٢,٩١	%٧٥,٨	٠,٨٢٧	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٥) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول الهيكليات وتصميم العمل وقدرة المؤسسات على إدارة التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٧٩) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٥,٨%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت معظمها أكبر من (٣,٥) وهو الرأي الموافق مما يشير إلى توفر هذه البنود لمتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتضح من ذلك أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- الفقرة رقم (٥٥) الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٨,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٥٤) الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٨%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- الفقرة رقم (٥٨) يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٥,٦٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٨) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٥٧) يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة قد احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٤,٢٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧١) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- الفقرة رقم (٥٦) تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس قد احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٧٢,٨٠%) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة. يشير ذلك إلى أن المؤسسات تراعي أن يناسب الهيكل التنظيمي حاجات المؤسسة ويساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهدافها كما يساعد في عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وهذا يتفق مع دراسة (السالم: ١٩٩٨)

رابعاً: اثبات الفرضيات.

تتمثل فرضيات الدراسة في ٦ فرضيات وهي:

٧. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين وعي المدراء بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
٨. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
٩. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين سياسات وتنمية مهارات العاملين وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
١٠. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين الآليات والسياسات المتبعة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
١١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين الظروف المحيطة والتغيرات البيئية المستمرة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
١٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين إعادة الهيكلة وتصميم العمل وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

ولاختبار الفرضيات قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لقياس العلاقات والتكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لكل بعد من الأبعاد والجدول (٢٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٢٦) يوضح العلاقات الارتباطية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري لاختبار الفرضيات

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الارتباط	Sig
١.	مفهوم إدارة التغيير	٩	٣,٩٠	٤,٠٨	%٧٨,٠٦	٠,٥٥٧	٠,٠٠٠٠
٢.	التخطيط الاستراتيجي	١٣	٣,٨	٧,١٨	%٧٦,٢٧	٠,٩٠١	٠,٠٠٠٠
٣.	سياسات تنمية وتطوير العاملين	٨	٣,٥٩	٥,١١	%٧١,٨٥	٠,٧٩٤	٠,٠٠٠٠
٤.	الأنظمة والسياسات الإدارية	١٤	٣,٧	٧,٣٧	%٧٤,٨٤	٠,٨٩٨	٠,٠٠٠٠
٥.	الظروف والمتغيرات البيئية	٤	٣,٩٠	٢,١٦	%٧٨,١٥	٠,٨٢٧٤	٠,٠٠٠٠
٦.	الهيكليات وتصميم العمل	٥	٣,٧٩	٢,٩١	%٧٥,٨	٠,٨٢٧	٠,٠٠٠٠

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين وعي المدراء بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٩٠) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٨,٠٦%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (٣,٥) وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ومعامل الارتباط (٠,٥٥٧) وأن قيمة Sig أقل من ٠,٠٥ وهي (٠,٠٠٠) مما يدل على اثبات الفرضية الموجودة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين وعي المدراء بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وهذا يؤكد صحة الفرضية الموجودة.

ومن خلال الاطار النظري فقد عرفت إدارة التغيير بأنها عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٦,٢٠%) وهو التوجه العام للمبجوثين نحو تعريف إدارة التغيير. والبعض الآخر عرف إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٣,٨٠%) وهو مفهوم إعادة الهندسة. والبعض الآخر عرف إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٨١,٦٠%) وهو مفهوم التطوير التنظيمي من ذلك نرى التباين والاختلاف في مفهوم إدارة التغيير لدى المدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وهذه النسب متقاربة. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة قام بها (اللوزي: ١٩٩٨) لقياس مدى وعي العاملين والمؤهل العلمي لديهم بمفهوم إدارة التغيير حيث أن وضوح المفهوم يزودهم بأساليب الإدراك والتكيف المختلفة لنمو شخصيتهم واحداث تغيير أساسي في طريقة سلوكهم وتفكيرهم كالثقة الزائدة بالنفس والقدرة العقلية والنفسية لمواكبة عملية التغيير ومواجهة عواملها التي صممت لتتحدى استراتيجيات المؤسسة وفرضياتها.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قامت بها (فرحان: ٢٠٠٢) بوجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التطوير الإداري ومفهوم التطوير بشكل عام وقد جاءت جميع قيم الارتباط مرتفعة تراوحت حوالي ٨٩%. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة بوجود علاقة بين الوعي بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير مع نتائج دراسة قامت بها (حلواني: ١٩٩٠)

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٦) من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٨) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٦,٢٧%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (٣,٥) وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٥٥ ومعامل أقل من ٥,٠٥٥ وهي (٥,٠٠٠) وهذا يؤكد صحة Sig الارتباط (٥,٩٠١) وأن قيمة الفرضية الموجودة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٥٥ بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قام بها (أبو معمر: ٢٠٠٢) حيث خلصت إلى أنه يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قام بها (حسن: ٢٠٠٣) على أنه لا توجد استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم لبناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً وغياب برامج البناء المؤسسي وهي: الكفاءة، الفعالية، الأثر، الملائمة، والاستمرارية كما اختلفت مع دراسة قامت بها (شبير: ٢٠٠٤) إلى غياب ممارسات التخطيط بشكل مهني ومنهجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين سياسات وتنمية وتطوير مهارات العاملين وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٦) من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٥٩) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧١,٨٥%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (٣,٥) وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٥٥ ومعامل الارتباط (٠,٧٩٤) وأن قيمة Sig أقل من ٥,٠٥٥ وهي (٠,٠٠٠) مما يدل على اثبات الفرضية الموجودة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٥٥ بين سياسات تنمية وتطوير مهارات العاملين وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وهذا يؤكد الفرضية الموجودة ونتيجة هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من (عبد القادر: ٢٠٠٣) الاهتمام الكبير بخطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين بنسبة (٩١,١%) كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (عمران: ١٩٩٦) وهي الاهتمام الكبير في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية بجودة تنمية وتطوير مهارات العاملين. وجاءت نتائج هذه الدراسة مختلفة مع كل من (شبير: ٢٠٠٤) عدم العناية الكافية بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية كما جاءت مختلفة مع نتائج دراسة (طعامنة ١٩٩٦) أن سياسات تنمية وتطوير العاملين ليست أكثر من ترف إداري بعيداً عن التأثير الحقيقي في المؤسسات التي تحتويها كما جاءت مختلفة مع نتائج دراسة قام بها (النعيمي: ١٩٩٨) و (حسن: ٢٠٠٣) و(أبو سلطان: ٢٠٠٤) وهي إهمال أساليب تنمية وتطوير العاملين حيث يجب العمل بها على انها حزمة متكاملة ولا تقتصر على التدريب فقط ودراسة قام بها (أبو معمر: ٢٠٠٢) أن هناك صعوبة في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك للاعتماد على أسلوب واحد فقط وهو أسلوب التدريب بدون تخطيط مسبق.

الفرضية الرابعة

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين الآليات والسياسات المتبعة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٦) من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٧) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٤,٨٤%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (٣,٥) وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتبين من التحليل أنها توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٥٥ ومعامل الارتباط (٠,٨٩٨) وأن قيمة Sig أقل من ٥,٠٥٥ وهي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد صحة الفرضية الموجودة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٥٥ بين الآليات والسياسات المتبعة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة (كلي كار: ١٩٩٤) بتوفير بيئة عمل مناسبة ومناسبة لسياسات الإدارة لجعل التغيير أسهل وأكثر تقبلاً من الأفراد العاملين في المنظمة كما اتفقت مع نتائج دراسة قام بها (عمران: ١٩٩٦) بمناسبة الأنظمة والسياسات الإدارية مع أنظمة وسياسات المنظمة وهناك تقارب بين أنظمة وسياسات الإدارة وتصرفاتها الفعلية وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قامت بها (فرحان: ٢٠٠٢) بأن الأنظمة والسياسات المتبعة لا تساهم كثيراً في أحداث التطوير التنظيمي وإدارة عملية التغيير وقد كانت بنسبة (٦٣,٦%).

الفرضية الخامسة

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين الظروف المحيطة والتغيرات البيئية المستمرة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٦) من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٩٠) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٨,١٥%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (٣,٥) وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ومعامل الارتباط (٠,٨٢٧) وأن قيمة Sig أقل من ٠,٠٥ وهي (٠,٠٠٠) مما يدل على اثبات الفرضية الموجودة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الظروف المحيطة والتغيرات البيئية المستمرة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وهذا يؤكد صحة الفرضية الموجودة وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قام بها (أبو معمر: ٢٠٠٢) من خلال تحليلها لعوامل البيئة الداخلية والخارجية إلى أن هناك العديد من الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وأن هناك العديد من نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية وأن المنظمات يمكنها من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية ويمكنها تجنب التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية وتحويلها إلى فرص ونقاط قوة و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شبير: ٢٠٠٤) افادت بأنه لا يتم تحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية كما لا يتم الاستفادة من الفرص ونقاط القوة .

الفرضية السادسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين إعادة الهيكلة وتصميم العمل وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٦) من خلال عرض المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته (٣,٧٩) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٥,٨%) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (٣,٥) وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٠٥ ومعامل الارتباط (٠,٨٢٧) وأن قيمة Sig أقل من ٥,٠٠٥ وهي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد صحة الفرضية الموجودة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥,٠٠٥ بين إعادة الهيكلة وتصميم العمل وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قام بها (السالم: ١٩٩٨) بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين متغيرات إعادة تصميم العمل وإدارة التغيير الأمر الذي يجسد أهمية تصميم العمل و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قامت بها (فرحان: ٢٠٠٢) انخفاض نسبة المرونة في التنظيم (٨٦,٦٨%) والهيكل (٦٧,٥٤%) مما يعيق عملية التطوير واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة قام بها (عبد الحميد علي: ١٩٩١) الهياكل التنظيمية بصفة عامة لم يطرأ عليها تطوير بالرغم من حدوث تغير مستمر في أهداف واستراتيجيات المؤسسة وظروفها ومناخها والتركيز في اعداد الهياكل التنظيمية على حاجات ورغبات الأفراد وليس على حاجة العمل الفعلية كما اختلفت مع دراسة قامت بها (عطية: ١٩٩٣) ضعف دور الهياكل التنظيمية وعدم قدرتها على استثمار الطاقات والموارد المتاحة وعدم قدرته على احداث التوافق التنظيمي والإداري مع التغيرات في المؤسسة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

• أولاً: نتائج الدراسة

• ثانياً: التوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

التحليل الإحصائي للفصل الخامس لخصائص عينة الدراسة ومناقشة أبعاد واختبار الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الشخصية والتنظيمية والعلاقات بين المفاهيم المختلفة لإدارة التغيير ومجالات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يضعنا أمام نتائج مهمة تحتاج إلى مناقشة في ضوء ما تجمع لدينا من ملاحظات أكاديمية وميدانية خلال فترة إعداد هذه الدراسة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

١. عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير والاختلاف والتباين في الآراء بين المفاهيم الثلاثة بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة العمليات حيث كانت النسب متقاربة وإن كانت نسبة التوجه العام إلى مفهوم إدارة التغيير أعلى النسب فقد دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها التمييز بين المفاهيم الثلاثة كلما دل على مدى قدرتها على انجاح عملية التغيير واحداث التطوير المطلوب فوضوح المفهوم وتطبيقه واستخدامه بالشكل السليم يساعد على زيادة فاعلية المؤسسة عند استخدام وتطبيق إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لديها.

٢. هيمنة الذكور في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، فالغالبية العظمى من الباحثين من المدراء والعاملين في المجال الإداري بنسبة ٦٩,٩% هم من الرجال، وذو تأهيل علمي عال، إذ أن ما نسبته ٦٠,٢% منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، وأن متوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبياً، إذ ان هناك ما نسبته ٤٤,٤% من العاملين تخصصاتهم علوم إدارية ومالية.

٣. تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي عملية إلى تخطيط مدروس ويجب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وعلى إدارة المؤسسة متابعتها وتقييمها بشكل دوري. توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي أي انه كلما اتبعت المنظمة التخطيط الاستراتيجي السليم كلما أصبحت قادرة على إدارة عملية التغيير وإدارة عملية التطوير التنظيمي وكلما تمكنت المؤسسة من ذلك كلما أصبحت ذات فاعلية.

٤. المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية التي تناولتها هذه الدراسة لا تستخدم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بصيغته المتكاملة، أي ضمن مراحل وخطواته العلمية المعروفة، وهناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته، مثل مدى وجود توجه لدى المؤسسة نحو التغييرات الداخلية والخارجية المستمرة ومستوى الاهتمام بتوضيح أهمية إدارة التغيير وعملية التطوير التنظيمي.

٥. المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة حيث أن نجاح عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وبالتالي على المؤسسة عند أحداث تغيير في المؤسسة عليها مشاركة العاملين في عملية التغيير والعمل على تدريبهم وتطوير الإمكانيات البشرية لديها بما يتناسب مع عملية التغيير ومن ذلك نجد أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي المطلوب وتدريب العاملين على إدارة التغيير لا تعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسات الفلسطينية الفلسطينية حيث تدريب العاملين على إدارة التغيير جانب مهم ولا يدخل من ضمن أولوياتها.

٦. من العوامل التي تكون ذات فاعلية في أحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات هو مراعاة تحليل الظروف البيئية الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتي تؤثر على المنظمة الآن وفي المستقبل وايضاً تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل لإحداث التغيير.

٧. دلت نتائج الدراسة على أن مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديل وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة وأن هناك علاقة بين فاعلية الهيكل التنظيمي وقدرة المؤسسة على أحداث التغيير والتطوير التنظيمي وقد بينت نتائج الدراسة بأن المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية مجال اهتمامها في تغيير

الهيكل التنظيمي حيث أنها تفضل الابقاء على الهيكل التنظيمي ومراعاة تطويره وتعديله من خلال تطوير العاملين.

٨. أوضحت نتائج الدراسة التي تتعلق بالمتغير التنظيمي المتمثل (بحجم المؤسسة المتمثل بعدد العاملين بها) أن المؤسسة التي عدد العاملين أكثر من ٣٠ تهتم أكثر بتحقيق مجالات إدارة التغيير والاهتمام أكثر بتطوير وتنمية مهارات العاملين لديها ولديها وضوح أكثر بأهمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لصالح المؤسسة.

٩. يوجد تأثير (للمتغير الزمني للمؤسسة) على درجة وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، فالمؤسسات التي عمرها أكثر من ١٠ سنوات تدرك أهمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي فتقوم بتحديد مجالات التغيير المناسبة لها وتعمل على تدريب العاملين وتحفيزهم.

ثانياً: التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل تقدم الباحثة عدد من التوصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كأحد المجالات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة، ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

١. العمل على التمييز وتوضيح الاختلاف بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة العمليات وتوضيح العلاقة بينهم بحيث تتمكن المؤسسات من تطبيق المفهوم بشكل صحيح عند احداث التغييرات المطلوبة في المؤسسة وزيادة الاهتمام بموضوع إدارة التغيير ومحاولة إزالة الغموض من خلال توفير الكوادر العلمية المدربة.

٢. أن تراعي المؤسسات الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة فهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل العلم والمعرفة وأن العالم الخارجي والداخلي في تغير مستمر وعلى إدارة المؤسسة عند اللجوء إلى عملية التغيير أو احداث التطوير في المؤسسة مراعاة ذلك بما يعود بالنفع على المؤسسة.

٣. مراعاة التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

٤. الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية وسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات سريعة لاتجاهات ومدركات ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغييرات الظروف البيئية المحيطة.

٥. إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها. ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المستمر.

٦. اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط بحيث لا يكون فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، والعمل على التغيير المنظمي الهادف أي انه ليس التغيير المخطط

مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة

٧. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسن اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات

٨. إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسات، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة على المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.

٩. يجب على المعنيين لإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته. لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد المقاومة.

١٠. زيادة فاعلية المنظمات الفلسطينية من خلال التركيز على مجالات التغيير والتطوير التنظيمي متكاملة وعدم التركيز على أحد المجالات دون الأخرى فجميعها مهمة بالتساوي سواء كان التغيير في (استراتيجية المنظمة أو في الهيكل التنظيمي أو الموارد البشري أو أساليب وطرق العمل بها أو في ثقافة المؤسسة).

١١. نشر وإعادة تأهيل المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بأهمية اتباع أسلوب إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية حيث يساعد هذا الأسلوب في تقليل من المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسات الفلسطينية وبحيث تتمكن من استغلال الفرص والامكانيات المتاحة لديها في تطوير نفسها وتنميتها.

١٢. أن تعكس الهياكل التنظيمية حاجة ومتطلبات العمل وليس حاجة ورغبات أفراد وتصميم هياكل دون تحديد الدرجات المالية أو الوظيفية بشاغلي وحدات الهيكل.

١٣. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من أجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقاً تساعد في تطور وتغيير المؤسسات إلى وضع أفضل.

المراجع

- أولاً: المراجع العربية
- دوريات ورسائل الماجستير والدكتوراة
- مؤتمرات وأوراق عمل
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- دوريات وابحاث أجنبية
- مواقع الانترنت

أولاً: المراجع العربية

١. الإفرنجي، محسن، دليل تطوير الأداء الإعلامي في المنظمات الأهلية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٣م.
٢. أفندي، عطية حسين، المنظمات غير الحكومية والتنمية، إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية، القاهرة، ١٩٩٨ م.
٣. الان وليمز، سالي وودوارد، بول دوبسون، إدارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، تعريب: سرور على إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م.
٤. بربير، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيرزت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧ م.
٥. بيرت. ليكي، وآخرون، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة، ترجمة، علا عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
٦. جودي، محمد حسين، التخطيط أساس العمل الإبداعي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ م.
٧. حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد، ٢٠٠٤ م.
٨. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠ م.
٩. حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م.

١٠. الخضيرى، محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر فى المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ م.
١١. دانا جاينس روبنسون، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بيميك، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، القاهرة، ٢٠٠٠ م.
١٢. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة الصفدي، ١٩٩٢ م.
١٣. دي إي هوس، نحو النجاح، كيف تتعامل مع التغيرات المؤسسية؟ الإعداد والترجمة، تيب يوب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١ م.
١٤. ديفز، كيث، السلوك الإنسانى فى العمل، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الفجالة، القاهرة، الطبعة الثانية، ١٩٩٠.
١٥. الرفاعى، أحمد حسين، مناهج البحث العلمى تطبيقات إدارية وإقتصادية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٨ م.
١٦. السالم، د. مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات دراسة فى الفكر التنظيمى خلال مئة عام، أربد: دار عالم الكتاب الحديث، ٢٠٠٢ م.
١٧. سلطان. محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمى، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٤ م.
١٨. سميث، ستيف، وسائل عملية لإدارة التغيير، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع. ج. م. ع، المنصورة، ٢٠٠١ م.
١٩. الصرن، رعد حسن، إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، ٢٠٠٠ م.

٢٠. الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، ٢٠٠٢ م
٢١. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الأسلوب الكمي في تخطيط المشروعات (شبكات الأعمال للمبتدئين)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢ م.
٢٢. عامر، سعيد يس، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠١ م.
٢٣. عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤ م.
٢٤. العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٥ م.
٢٥. عريفح، عيد، وآخرون، وظائف منظمات الأعمال (منظور نظمي)، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م.
٢٦. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ م.
٢٧. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢ م.
٢٨. غنيم، عثمان محمد، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.
٢٩. فرنشن وندل، سيسل بيل، ترجمة د. وحيد أحمد الهندي، تطور المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، مركز البحوث، ٢٠٠٠ م.
٣٠. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ م

٣١. كارنال، كوين، تعريب: د. م سرور، سرور على ابراهيم، صندوق أدوات إدارة التغيير، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤ م.
٣٢. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المنظمات الأهلية العربية في تنمية المجتمعات المحلية، الأمم المتحدة، ١٩٩٨ م.
٣٣. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ م.
٣٤. معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي "تامي"، إعداد أحمد الصوراني، دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٣ م.
٣٥. معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي "تامي"، دليل المناصرة والتشبيك والضغط في المنظمات الأهلية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٣ م.
٣٦. معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي "تامي"، دليل تطوير النظام المالي في المنظمات الأهلية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٣ م.
٣٧. المغربي، كامل محمد، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم: مفاهيم وأسس السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر، ١٩٩٤ م.
٣٨. نجم، نجم عبود، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١ م.
٣٩. نيجل كنج، نيل أنرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤ م.
٤٠. هال، ريتشار، ترجمة. الهاجري، سعيد بن حمد، المنظمات: هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، مركز البحوث ٢٠٠١ م.
٤١. الهواري، سيد، الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس، القاهرة، ٢٠٠٢ م.
٤٢. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، قطر: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣ م.

الدوريات و رسائل الماجستير والدكتوراة

١. أحمد محمد ناصر عبد الله النعيمي، استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي، رسالة ماجستير، ١٩٩٨ م.
٢. أمل حمد الفرحان، دراسة تحليلية الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، ٢٠٠٣، المجلد السادس العدد الأول.
٣. ابتسام عبد الرحمن حلوني، التغيير ودوره في التطوير الإداري الإدارة العامة، العدد ٦٧، ١٩٩٠
٤. جمال عبد الحميد علي، أثر المتغيرات التكنولوجية والخارجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة بالتطبيق على قطاعات الصناعات الهندسية في جمهورية مصر العربية، ١٩٩١ رسالة دكتوراه.
٥. حسن لدودة، وآخرون، علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) ٢٠٠١ م.
٦. حسن، مسعد رضوان عبد الحميد حسن، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، القاهرة، ٢٠٠٣ م.
٧. رحاب محمد شبير، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير ٢٠٠٤ م.
٨. شلبي، ياسر، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ٢٠٠١ م.

٩. عبد الفتاح عبد العظيم الكومي، أثر استخدام اسلوب فرق العمل على رفع كفاءة الأداء بالجمارك المصرية بالتطبيق على جمارك الأسواق الحرة ، رسالة ماجستير ٢٠٠١ م.
١٠. عزت عبد الهادي، منتهى عقل، زكريا ١٩٩٩ دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة، مركز بيسان للبحوث والإنماء، ١٩٩٩ م.
١٢. فاتن أحمد ابو بكر عطية، تقييم جهود تطوير الجهاز الإداري في قطاع الصحة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير ١٩٩٣ م .
١٣. محمد طعمانة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٢، ١٩٩٦.
١٤. موسى سلامة اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد ٢.
١٥. نيهال محمد عاصم عبد القادر ، دراسة ميدانية دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣.
١٦. حمور، ميرغني عبد العال، التطور التنظيمي والخصوصية العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٢، العدد الأول.
١٧. عزت عبد الهادي، ٢٠٠٢ دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني.
١٨. يوسف شفيق أبو سلطان، ٢٠٠٤ تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
١٩. ماجد محمد الفراء، ٢٠٠٣ آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني دراسة حالة في قطاع غزة.
٢٠. عطية محمود أبو معمر، ٢٠٠٢ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة.

مؤتمرات وأوراق عمل

١. أفندي، عطية حسين، الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني: نحو منظومة جديدة، الحكومة - المنظمات غير الحكومية- القطاع الخاص، ورقة قدمت في حلقة الحوار حول، الشراكة بين الحكومات والمجتمع المدني، التي تنظمها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي (آسيا) بيروت، ١٩٩٩ م.

٢. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية: وقائع مؤتمر عرض نتائج مشروع تطوير إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٤ م.

٣. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وقائع ورشة عمل، مبادئ وتطبيقات الحكم السليم في مؤسسات المجتمع الفلسطيني، ٢٠٠٣ م.

٤. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، المؤتمر الأهلي الفلسطيني، "رسالة فلسطينية إلى قمة جوهانسبرج"، ٢٠٠٢ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Allan P.o. Williams, Sally Wood ward and Paul Dobson, Managing Change Successfully: Using Theory and Experience to Implement Change, Thomson Learning 2002
2. Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management. An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 1998.
3. Colin Carnal, The change management toolkit, Thomson learning, 2003.
4. David Buchanan & Andrzej Huczynski, Organizational Behavior an Introductory Text, third edition, Prentice Hall Europe 1997.
5. Gary Desler, Human Resource Management, Prentice Hall, 2000
6. Jefrey N. Lowenthal, Reengineering the organization A step – by Step Approach to Corporate Revitalization 2002.
7. Jerald Greenberg & Robert A. Baron, Behavior Organization, Prentice Hall, N.J. 2004.
8. John M. Ivancevich, William F. Glueck, foundations of Personnel, Human Resource Management, third Edition, 1986.
9. March .Jamew G. Organizations, 2001 .
10. Richard M. Hodgetts, K. Galen Kroeck, Personal and Human Resource Management, 1992.
11. Richard Steers, Motivation & work Behavior, Magrow Hill 1995.
12. Steph P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice Hall International, 1998.
13. Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, eighth Edition, New Jersey, 1998.
14. William R. Tracey, Designing Training and Development systems, Third Edition, Amacom 1992.

دوريات وأبحاث أجنبية:

1. Achilles A. Armenakis and Arthur G. Bedeian, Organization Change: A review of theory and research in 1999s, Journal of Management 1999, Vol. No. 3.
2. Brynjolfsson, Erik; Van Altyns, Marshall; Bernstein Abraham 1997, Tools for Teaching Change Management: The Matrix of Change and supporting Software, Atlanta.
3. Carr, Clay. 7 Keys to successful Change, Training. February, 1994
4. Ghoshal Sumantra and Christopher A. Bartlett. Changing the Role of Top Management Beyond structure to Processes. Harvard Business Review, January, February. 1995
5. Teng-Chu Chiu, The Study of Organizational Change Management For Semiconductor Company, A Semiconductor Company Case Study. 2002.
6. William Ibbs, Clarence K. Wong. And Young Hoon Kwak, 2001, Project Change Management System, Journal of Management In Engineering, July 2001.

مواقع انترنت:

1. www.amanjordan.org/aman_studies
2. WWW.etd.Lib.nsysu.edu.tw
3. [www. Google.com](http://www.Google.com)

الملاحق

- ملحق رقم (١) الاستبانة

ملحق رقم (١)

الجامعة الإسلامية
كلية التجارة – إدارة الأعمال
قسم الدراسات العليا



بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ مدير المؤسسة:

تحية طيبة وبعد،،

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، لذا نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة حيث أن صحة نتائج هذا البحث تعتمد بالدرجة الأولى على صحة اختيارك وذلك بوضع الإشارة (X) في الفراغ الذي يوافق رأيك مقابل كل عبارة من العبارات. مع العلم أن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط حيث أن هذا البحث هو متطلب للحصول على درجة الماجستير في الجامعة الإسلامية في غزة. وفيما يلي توضيح لمفاتيح الاستبانة:-

١. موافق بشدة: تعني درجة الموافقة المطلقة للعبارة وتطبيقها بشكل كامل في المؤسسة.
٢. موافق: تعني درجة موافقة أقل من موافق بشدة.
٣. متردد: ليس لدي رأي واضح.
٤. غير موافق: لا أوافق على العبارة ولا توجد هذه الحالة في المؤسسة.
٥. غير موافق بشدة: رفض مطلق.

الباحثة
ابتسام مرزوق

أولاً: معلومات شخصية

١- الوظيفة: () سكرتيرة/ () منسق برنامج () مسؤول برنامج () محاسب () مدير إداري () عضو مجلس إدارة	
٢- التخصص: () علوم اجتماعية وإنسانية () علوم إدارية ومالية () علوم تربوية () علوم تطبيقية	
٣- المؤهل العلمي:	() أقل من ثانوية عامة () ثانوية عامة () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
٤- سنوات الخبرة:	() ١-٣ سنوات () ٣-٦ سنوات () من ٦-٩ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات
٥- الحالة الاجتماعية:	() أعزب () متزوج () غير ذلك
٦- الجنس:	() ذكر () أنثى

ثانياً: معلومات عن المؤسسة

٧- مدة التأسيس: () ١-٣ سنوات () ٣-٦ سنوات () من ٦-٩ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات	
٨- مجال عمل المؤسسة: () زراعة وبيئة () ثقافة ورياضة () تنمية اقتصادية () تعليم وتدريب () ديمقراطية وحقوق انسان () صحة وتأهيل () خدمات اجتماعية وإغاثية () مرأة وطفل	
٩- عدد العاملين ب المؤسسة:	() ١١-٣٠ موظف () أكثر من ٣٠ موظف () ٥-١٠ موظفين
١٠- ميزانية المؤسسة لعام ٢٠٠٤ حوالي:	() من ١٠٠٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠٠ \$ () من ١٢٠٠٠٠ إلى ١٥٠٠٠٠ \$ () من ١٥٠٠٠٠ إلى ٢٠٠٠٠٠ \$ () من ٢٥٠٠٠٠ إلى ٢٨٠٠٠٠ \$

ثالثاً: مفهوم عملية التغيير

الأسملة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١١- إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل.					
١٢- إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.					
١٣- إدارة التغيير هو مشاركة الموظفين بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.					
١٤- تركيز المؤسسة في مجالات إدارة التغيير على:					
- التغيير في الهيكل التنظيمي					
- التغيير في الإستراتيجية					
- التغيير التكنولوجي					
- الثقافة التنظيمية					
- إعادة تصميم الوظائف					
- تنمية وتطوير العاملين					

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي:

الأصل	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
15					توجد رؤية مستقبلية للمنظمة مكتوبة.
16					يتوفر لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة.
17					يوجد لدى المؤسسة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية.
18					تحرص إدارة المؤسسة على تعريف جميع العاملين بها برؤيتها.
19					تحرص الإدارة على تحليل الفرص ونقاط القوة.
20					تحرص الإدارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.
21					يشارك العاملون في المؤسسة بوضع الخطة الاستراتيجية.
22					عملية التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحديد مسار المؤسسة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية.
23					إدارة التغيير جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
24					يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في المؤسسة بشكل منهجي.
25					تحرص إدارة المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.
26					تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التغيير.
27					تحرص المؤسسة على تطبيق منهجيات إدارة التغيير.

خامساً: سياسات تنمية وتطوير العاملين

الأصل	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
28					تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها.
29					توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة.
30					تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.
31					تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.
32					تحرص الإدارة على التثقيف في أساليب التدريب.
33					تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين.
34					برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تحد من إعاقة عملية التغيير
35					يتم تدريب العاملين في المؤسسة على إدارة عملية التغيير

سادساً: الأنظمة والسياسات الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	
					تحرص المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الوظائف	36
					توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المؤسسة	37
					يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة.	38
					تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة.	39
					يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري	40
					العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	41
					تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة المؤسسة للعمل.	42
					هناك التزام بهذه اللوائح والأنظمة من قبل الموظفين.	43
					ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي	44
					الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة.	45
					يتم تعديل القوانين الإدارية في المؤسسة عند إجراء عملية التغيير.	46
					تراعي إدارة المؤسسة السياسات المالية المتبعة لنتناسب مع عملية التغيير	47
					تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين بها.	48
					من سياسات المؤسسة الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير.	49

سابعاً: الظروف والمتغيرات البيئية

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
٥٠					تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل عند إجراء عملية التغيير.
٥١					تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل
٥٢					تراعي الإدارة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة.
53					تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير.

ثامناً: الهيكليات وتصميم العمل

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
54					الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.
55					الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
56					تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدرّس.
57					يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة.
58					يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة.