



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا / كلية التجارة  
برنامج الماجستير - إدارة الأعمال

وأقع إدارة التغيير لدى وزارات

السلطة الفلسطينية

إعداد الطالب

حمدام محمود الرقب

إشراف الدكتور

ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2008 م - 1429 هـ



﴿ قل إن صلاتي ونسكي ومحبتي ومماتي

• الله رب العالمين ﴿ لا شريك له وبذلك

أمرت وأنا أول المسلمين ﴾

الأنعام 162، 163

# إِهْدَاءٌ

أهدي هذا البحث إلى :

نبينا وقائدنا وحبيبنا وتقاج رؤوسنا وعشق أرواحنا محمد\*

﴿ إلى روح الصحابة أجمعين.. أبي بكر وعمر وعثمان وعلي،

وابتعيهم بإحسان إلى يوم الدين

﴿ إلى روح الأئمة أبي حنيفة ومالك والشافعي وأحمد بن حنبل

﴿ إلى روح المعتصم وصلاح الدين الأيوبي، وقطز والظاهر بيبرس

﴿ إلى روح الشهيدين عمر المختار، وعز الدين القسام

﴿ إلى روح الإمامين الشهيدين حسن البنا وأحمد ياسين

﴿ إلى أسد فلسطين الدكتور الشهيد عبد العزيز الرنتيسي

﴿ إلى المجاهدين على ثغور الإسلام بين دفتري الأرض

﴿ إلى والدائي اللذين ربباني صغيراً، حفظهما الله ورعاهما

﴿ إلى زوجتي الغالية أم محمد شريكة حياتي ورفيقه دربي

﴿ إلى أبنائي الأحبة ملاك وبراءة ومحمد قرة عيني

﴿ إلى إخواني وأخواتي وأعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي الكرام

﴿ إلى كل المسلمين، حيث تقلهم الأرض، وتظلهم السماء

إلى أمي الحبيبة فلسطين وقلبها القدس الشريف، وإلى شهدائها الأبطال،  
وأسرارها الأطهار، وجراحها الميامين.

## شكراً وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على فضله و蒙ته، وعظيم عطائه وجزيله، حمداً تاماً كما يحب ربنا ويرضى، والصلوة والسلام على النبي الأمين، الذي جاهد وبلغ حتى أتاه اليقين، والصلوة موصولة للصحابة الطيبين الأكرمين، والتابعين وتابعاتهم بإحسان إلى يوم الدين: أَحَمَ اللَّهُ تَعَالَى ابْتِدَاءً عَلَى تَوْفِيقِهِ لِي بِإِنْجَازِ هَذِهِ الرِّسَالَةِ، وَأَسْأَلُهُ تَعَالَى أَنْ يَقْبَلَ مِنِّي ابْتِغَائِي وَجْهَهُ بِهَا، وَأَنْ يَنْفَعَ بِهَا الْمُسْلِمُونَ وَيُؤْجِرَنِي بِهَا خَيْرًا.

ثم يطيب لي أن أشكر أستاذي الفاضل د. ماجد الفرا على جهده الكبير الذي بذله بإشرافه على رسالتي، ومن قبل على تدريسي للمساقات التدريسية، وإنني إذ أتقدم منه بهذا الشكر لأعلن له أنني أبقي مقسراً في إيفائه حقه فأدعوه الله أن يجزيه عنِّي وعن زملائي في الجامعة كل خير، وأن يديمه الله علماً من أعلام الإدارة الفلسطينية الرائدة، كما أثني بالشكر على أستاذِي الفاضل د. رشدي وادي لما قدمه لي من عظيم نصح وتوجيه وتحفيز، وكذلك إلى كافة أساندِي الأفضل في الجامعة الرائعة السامقة "الجامعة الإسلامية"، وإلى كل طواقمها المتعاونة في تذليل وسائل العلم والمعرفة للطلاب، وأخص بالذكر لجنة المحكمين ومناقشي خطة البحث ومحكمي استبانته، ولا يفوتي شكر الأخ المفضل أ. محمد بدر من المكتبة المركزية على جهده النبيل لمساعدتنا، وتحمله ضغط طلباتنا بكل طيبة وخلق رفيع.

وبين كلمات الثناء والحمد لأهلها تطير كل باقات شكري وتقديري لوالدي الحبيبين الغاليين أمد الله في عمرهما ورزقهما صحة دائمةً، وعافية باقيةً، وخاتمة حميدةً، ولن أستطيع أن أذكر في هذا المقام شكري لهم على ما قدموا لي في حياتي لأنني لو فعلت لما انتهيت إلى الممات من ذكره، وشكري الممتلي غبطةً وتقديراً لزوجتي الفاضلة "أم محمد" والتي حفرتني وساعدتني وساندتني لكي أصل إلى هذا المقام، فأدعوا الله أن يبارك فيها ويجزيها عنِّي خير الجزاء، وأن يحفظها من كل سوء، كذلك لا يفوتي شكر كافة الزملاء والإخوة الأحبة الذين لا تضيق ذاكرتي بذكرهم أقماراً منيرةً في ثناياها، والذين ساعدوني بآرائهم وجهدهم خلال مرحلة البحث قبله، ولهم جميعاً دعائي وشكري وثنائي

وَاللَّهُ أَعْلَمُ

الباحث

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملحق
ش	ملخص البحث
ص	ملخص البحث بالإنجليزية
<b>الفصل الأول: المقدمة</b>	
2	1.1 تمهيد
4	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 فرضيات الدراسة
5	1.4 متغيرات الدراسة
6	1.5 أهداف الدراسة
6	1.6 أهمية الدراسة
7	1.7 حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
9	2.1 الدراسات المحلية:
13	2.2 الدراسات العربية
20	2.3 الدراسات الأجنبية:
<b>الفصل الثالث: إدارة التغيير</b>	
23	مقدمة
24	3.1 أسباب التغيير، ومتطلباته
25	3.1.1 أهمية إدارة التغيير

الصفحة	الموضوع
25	3.1.2 تخطيط التغيير
26	3.1.3 مفهوم التغيير في اصطلاح الإداريين
27	3.1.4 إدارة التغيير
27	3.1.5 أساسيات إدارة التغيير
28	3.1.6 عملية التغيير
28	3.1.7 أهداف إدارة التغيير
29	3.1.8 أسباب التغيير
30	3.1.9 خصائص إدارة التغيير
34	3.1.10 مراحل التغيير
36	3.1.11 مداخل التغيير
37	3.1.12 متطلبات التغيير
38	3.1.13 الاعتبارات الازمة الناجح للتغيير
39	3.1.14 الاحتياجات المطلوبة للتغيير
40	3.1.15 أنواع وتصنيفات التغيير
42	3.1.16 أبعاد إدارة التغيير
44	3.1.17 التعامل مع التغيير
46	3.1.18 تحديات التغيير
46	3.1.19 مقاومة وقبول التغيير
46	3.1.20 الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء قبول الناس للتغييرات
47	3.1.21 تحليل أسباب مقاومة التغيير
52	3.1.22 ثقافة التغيير
53	3.2: نماذج إدارة التغيير
53	3.2.1 نموذج "Lewin" ذو الخطوات الثلاث
55	3.2.2 نموذج "Huse" ذو المراحل السبع
58	3.2.3 Robert Chin and Kenneth Benne 1976

الصفحة	الموضوع
58	" Leavitt, Dell and Eyring 1973" 3.2.4 رباعي الأبعاد
59	3.2.5 نموذج "Golembiewski ورفاقه(1976) ثلثي الأبعاد
60	3.2.6 نموذج بيكمار و هاريس Beckhard and Harris's Model
61	3.2.7 نموذج المسار الحرج لبيير وآخرون "Beer et al.'s Critical path Model"
62	3.2.8 نموذج شامل لحل المشكلة لويلمز وآخرون
<b>الفصل الرابع: التطورات الإدارية لوزارات السلطة الفلسطينية</b>	
64	4. المقدمة
64	4.1 المبحث الأول: مراحل تطور الهياكل الإدارية لوزارات
65	4.1.1 معنى ومفهوم وزارة
66	4.1.2 وزارات الفلسطينية حسب تشكيلة الحكومة الوطنية بتاريخ 2007/3/27 ويبينها
67	4.1.3 خلفية تاريخية عن وزارات السلطة الفلسطينية
68	4.1.4 تطور الهياكل الإدارية لوزارات
69	4.1.4.1 المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس والنشأة
70	4.1.4.2 المرحلة الثانية: التشكيلات الحكومية الخمس الأولى منذ قيام السلطة عام 1994م
72	4.1.4.3 المرحلة الثالثة: مرحلة وجود رئيس مجلس الوزراء ورئيس السلطة
73	4.1.4.4 المرحلة الرابعة: الحكومات الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية بتاريخ 2006/1/25
75	4.1.5 واقع إدارة التغيير في ظل التغييرات الحكومية المتتابعة
76	4.1.6 أهم الخطوات التي تم إتباعها لتطوير الهيكليات الحكومية

الصفحة	الموضوع
78	4.2 المبحث الثاني: تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التطور الإداري
78	4.2.1 التأثيرات الاقتصادية
79	4.2.2 التأثيرات السياسية
83	4.2.3 التأثيرات الاجتماعية
84	4.3 المبحث الثالث: التخطيط والنمط الإداري
84	4.3.1 التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات
86	4.3.2 النمط الإداري السائد في الوزارات
87	4.3.3 كفاءة الهيكل التنظيمي بالوزارات والوصف الوظيفي
89	4.3.4 المسمى "الوصف" الوظيفي
89	4.3.5 تجارب إصلاح السلطة
89	4.3.5.1 الإصلاح على المستوى التشريعي
90	4.3.5.2 خطة الإصلاح المالي والاقتصادي
91	4.3.5.3 خطة المائة يوم للحكومة 2002
91	4.3.5.4 محاولات خارجية
92	4.3.6 تجارب عالمية في الإصلاح الحكومي
<b>الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات</b>	
96	5.1 تقديم:
96	5.2 منهجية الدراسة
96	5.2.1 البيانات الأولية
96	5.2.2 البيانات الثانوية
96	5.3 مجتمع وعينة الدراسة
97	5.4 عينة الدراسة
104	5.5 أداة الدراسة
105	5.6 صدق وثبات الاستبيان
113	5.7 الصدق البنائي لمجالات الاستبيانة
114	5.8 ثبات الاستبيانة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>	
116	5.9 المعالجات الإحصائية
118	6.1 اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمنوف 1- (Sample K-S)
118	6.2 تحليل محاور وفرضيات الدراسة
152	6.3 اختبار فرض الدراسة
<b>الفصل السابع: النتائج والتوصيات</b>	
174	7.1 مقدمة
175	7.2 النتائج
178	7.3 التوصيات
181	7.4 دراسات مقتربة
<b>المراجع والملحق</b>	
183	المراجع العربية
192	المراجع الأجنبية
196	الملحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
4.1	وزارات السلطة الفلسطينية	66
4.2	متطلبات الاستثمار لخطة التنمية متوسطة المدى 2005 - 2007	85
5.1	يوضح عدد الموظفين وتصنيفهم حسب المسميات الوظيفية ضمن مجتمع الدراسة	97
5.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	98
5.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	99
5.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	100
5.5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين الذين تشرف عليهم	101
5.6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة السابقة والحالية	102
5.7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	103
5.8	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته	106
5.9	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني:المستلزمات ( استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته	108
5.10	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (القدرات المالية والفنية) والدرجة الكلية لفقراته	109
5.11	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته	111

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
5.12	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته	112
5.13	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته	113
5.14	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	114
5.15	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)	115
5.16	معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)	115
6.1	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	118
6.2	دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير	121
6.3	قناعات العاملين حول عملية التغيير	123
6.4	التغيير في الهيكل التنظيمي	127
6.5	تحليل المجال الأول	128
6.6	أساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير	130
6.7	أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير	134
6.8	تحليل المجال الثاني ( استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير)	135
6.9	موائمة القدرات المالية لحاجة التغيير	137
6.10	موائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير	140
6.11	تحليل المجال الثالث ( القدرات المالية والفنية)	141
6.12	تحليل فقرات المجال الرابع (علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير )	143
6.13	تحليل فقرات المجال الخامس ( تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير )	148

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
6.14	تحليل فقرات المجال السادس (تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير)	150
6.15	قياس مستوى إدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية	151
6.16	معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والهيكل التنظيمية للوزارات	152
6.17	معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والقدرات المالية والفنية للوزارات.	153
6.18	معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات.	154
6.19	معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والإمكانات البشرية للوزارات	155
6.20	معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتقاعدها مع البيئة الخارجية	156
6.21	اختبار t للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة يعزى لمجال الجنس	157
6.22	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بالتعثر يعزى للعمر	158
6.23	اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر	160
6.24	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى للمسمى الوظيفي	161
6.25	اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي	163
6.26	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى لسنوات الخبرة	165

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
6.27	اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر	166
6.28	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى للمؤهل العلمي	169
6.29	اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر	171

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
3.1	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	25
3.2	خصائص إدارة التغيير	30
3.3	مراحل عملية إدارة التغيير	35
3.4	مداخل التغيير والاعتبارات المؤثرة على اختيار أي منها	37
3.5	أهم أسس أنواع التغيير	41
3.6	العلاقات الافتراضية بين العوامل التنظيمية ومركزية القوة ومقاومة التغيير	50
3.7	منهج Kotter/Schlesinger للتغلب على المقاومة	51
3.8	نموذج ذو الخطوات الثلاث (نموذج ميدان العمل) Lewin	53
3.9	نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة	57
3.10	نموذج النظم لتطوير المنظمة	59

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها النهائية	196
2	أسماء المحكمين	201

## ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، وقياس أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التغيير، ومعرفة أثر القدرات المالية والفنية في التأثير على عملية التغيير، كذلك التعرف على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة وأثرها في تحقيق التطوير والتغيير المطلوب للوزارات، وهدفت الدراسة لقياس مستوى تفاعل الوزارات مع بيئتها الخارجية وأثر ذلك على فعالية إدارة التغيير، كما استهدفت قياس مستوى التطور التكنولوجي ومدى مناسبته لتعزيز العملية الإدارية ضمن خطة إدارة التغيير.

ركزت الدراسة على استطلاع رأي المستويات الإدارية للوزارات بقطاع غزة، عبر تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث استخدمت عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها 300 موظف، وقد تم توزيع الاستبيانات عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، استرد منها 257 استبانة، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 253 بواقع 84.3% من عينة الدراسة. كما تم الاستعانة بالأبحاث والدراسات السابقة والتقارير الرسمية والصحفية، إضافة إلى الكتب الورقية والإلكترونية، ونشرات ومجلات مطبوعة وأخرى عبر شبكة الانترنت.

وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء، بينما كانت قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة، أما التغيير في الهيكل التنظيمي فلا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة، واستراتيجيات الوزارة عبر أساليبها وطرقها لإحداث عملية التغيير ضعيفة، ولا توجد موائمة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير، والتكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير، كذلك لا توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بالعمليات الإدارية للتغيير، فيما تتعكس الأوضاع السياسية وبيئة الخارجية بصورة مباشرة على عملية التغيير.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير، وتحديد الأولويات الازمة للبدء بعملية التغيير، وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات، كذلك أوصت بأهمية إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد للخطة، تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالوزارة، وأوصت أيضاً بتشجيع لابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير والعمل على إحداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي توافق التطورات التنظيمية بالوزارات

## **Abstract**

This study aimed at analyzing and diagnosing the reality of change management in the ministries of the Palestinian Authority in the Gaza Strip, and to identify the level of effective management of change as well as to measure the impact of organizational structures to manage change and the impact of financial and technical capacity to influence the process of change. It also aimed to identify the level of the available human resources and their impact to achieve the required change and the needed development for the ministries. The study also aimed to measure the level of interaction of the ministries with their external environment and the impact on the effectiveness of change management. It also aimed at measuring the level of technological development and its relevance to strengthen the administrative process within the change management plan.

The study focused on the administrative levels of the ministries in the Gaza Strip. This was done through the design of a special questionnaire to serve this goal. A random stratified sample of 300 employees was used where the questionnaires were distributed among the study sample through field visits. 257 questionnaires were recovered and the number of valid questionnaires for analysis was 253 which formed 84.3% of the study sample. The researcher benefited from the previous researches and studies as well as the official and press reports. In addition to papers and electronic books, magazines, leaflets and other online resources.

The study has some important results including the inadequate role of the top management of the Ministries in the process of change. It needs to be developed in various aspects like the clarity of vision, priorities determination and the existence of a leadership that believes in making an orderly process of change and formation. The study shows that the employees' conviction of the change process was great. Regarding the organizational structure, it was not in accordance with the change of the Ministries strategies due to the weakness of the strategies, tactics and techniques that they implement to achieve change. Moreover, there is no harmonization of the financial and technical capabilities with the need of change. The existing technology in the ministries does not contribute towards the adoption of the change process. There is no plan to develop and enhance the employees' concepts concerning the administrative operations for change. The political situation and external environment are directly reflected on the process of change.

The study recommended the need to identify the vision of the ministries towards the change process, determination of priorities necessary to begin the process of change and re-drafting of an annual development plan. It also recommended the importance of involving different administrative levels in the preparation of the plan as well as the coordination for setting plans and activities that help in achieving the goals of the change process, and to create essential changes in the organizational structure and to promote and encourage the innovations and initiatives that contribute to the achievement of the change process, to bring about fundamental changes that keep pace with the ministries' regulatory developments.

**الفصل الأول**

**المقدمة**

## 1.1 تمهيد:

في ظل الواقع المعاصر الذي يشهد اضطراداً مستمراً في استخدامات المعرفة والثقافة والتكنولوجيا، فإن الإدراك بأهمية عملية التغيير أصبح متطلباً وواجباً لا مناص عنه للمجتمع الذي يبحث عن التقدم والرقة، ولا فكاك عنه للباحثين وطلبة العلم ورواد المؤسسات وقادتها، ولقد أكد المختصون هذه النظرية بحيث اعتبروها أساساً لبناء الحديث للإدارة والتطوير حيث إن التغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التحضر بل أصبح أمر حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتهميشه يعني الذوبان والتلاشي. (سكوت وجيف، 2005)

تتعدد مفاهيم التغيير، وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخرون يعرفونه من زاوية المظاهر والأعراض، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثير. وهناك القابلية للتغيير من حيث مدى المرونة التي تتقبل التغيير. إن هناك فرقاً بين التغيير والتحول، وبين التغيير والتحديث، وبين التغيير والتطوير... فالتغيير صعب وصفه بأنه حالة، لما هو عليه من حركة فعالة لا تهدأ ولا تستقر، ولكن يمكن وصفه بأنه عملية يتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية ومتبادلة بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملامحه بحيث ينجم عنها دافع جديد يختلف عما قبله. فالتغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثم فهو ظاهرة ملائمة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقتها، وبقدرتها على التأثير، على هيكل وبنية وأداء الكيان الإداري. كما يمكن تعريف التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته.... ومن هنا أيضاً يعرف التغيير بأنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات.

(الخضيري، 2003، ص 16)

بينما تتعدد مفاهيم التغيير فإن إدارة التغيير كما عرفها رعد الصرن هي: "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 الطريق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (مرزوق، 2006، ص 19)

في بينما يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً، باتباع طرق، وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية، ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني، والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها. وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال. (عامر، 2001، ص 255)

وبالرغم من تعارف الناس على أن لكل تغيير مقاومة إلا أنه إذا نظرنا إلى أي منظمة سجد بان تغييرات كثيرة تقبل بدون أي مقاومة من الموظفين، ولكن لأن الحالات التي تحدث فيها المقاومة يلاحظها الجميع، فإنها تحظى على انتباه كبير منهم، ومع أننا نميل إلى وصف الموظفين بأنهم "ضد التغيير" إلا أن الإنسان في الحقيقة هو أكثر المخلوقات تكيفاً على وجه الأرض ( Osman، 2000، ص 11)

ولقد مثلت الوزارات الفلسطينية مع دخول السلطة في 1/7/1994م بعداً إضافياً للعمل الإداري في المجتمع الفلسطيني، وأصبحت ضرورة النهوض بإدارة تغييرية مطلباً لوحجاً في ظل ما ألم بإدارتها من انحرافات خطيرة أصابت الجسم الإداري الرسمي بالكثير من التشوّهات، نتيجةً للممارسات غير السليمة حيث لم تستخدم الوسائل الإدارية العلمية في التطبيق إلا في قشور بعض العمليات؛ في تغافل واضح عن طبيعة التغيير القائم على أساس من الوضوح والمهنية، إضافةً إلى عدم إتباع المنهجية العلمية لاتخاذ القرارات.

والأسباب وراء هذا المأزق الإداري متعددة؛ منها الاحتلال الصهيوني، وأهمها سوء الإدارة الداخلية لهذه المؤسسات، بحيث تم إضافة وضع جديد ناجم عن ازدواجية الهيكل التنظيمي بين جهاز إدارة المدينة وجهاز منظمة التحرير الفلسطينية(مركز التخطيط الفلسطيني، 2003، ص 176)

لقد عانت الوزارات الفلسطينية من مظاهر الفساد في مختلف وزارات السلطة ومؤسساتها وأجهزتها من إهار للمال العام وغياب الهيئات التنظيمية وجود تضخم وظيفي وبطالة مقنعة وتدخل الصالحيات. لقد أدت المشاكل الإدارية الموجودة بالوزارات إلى تدهور العملية الإدارية وإعاقة نضجها وإلى قصور عام في أداء هذه الوزارات. ( تقرير هيئة الرقابة الإدارية:1998م) وعليه فإن الوزارات الفلسطينية وما يتبع لها من مؤسسات في ظل ما ألم بها تحتاج إلى إدارة التغيير إنقاذاً للمؤسسة الحكومية، من منطلق الأهمية التي تقدمها هذه الوزارات لشريائح الشعب المختلفة، فإن إدارة التغيير تصبح أمراً أكثر ضرورةً لتقدم المؤسسة الفلسطينية وبناء نظامها على أساس متين من العلم والخبرة.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تكمّن مشكلة الدراسة في غياب إدارة التغيير الفعالة في المؤسسات الحكومية، وما نجم عن ذلك من صعاب وتحديات مهمة على صعيد المؤسسة والمواطن، وكذلك على مستقبل العمل الحكومي بتركيبته الإدارية والفنية والمهنية.

ومن المعلوم أن القدرة على إدارة التغيير تحتاج إلى معرفة كبيرة ومهارات عديدة منها: الدوافع – القيادة – الاتصال – التفكير الإبداعي(عثمان، 2000، ص10). وتعتبر مقاومة التغيير إحدى أهم المراحل التي يحتاج المدراء للتعامل معها بمنهجية حكيمة ومتزنة. فعلى الرغم من الإداريين يواجهون عادة مقاومة عند إجراء التغييرات، إلا أن ذلك لا يحدث في كل تغيير(عثمان، 2000، ص11)

ولقد أكد تقرير هيئة الرقابة المالية والإدارية الثاني عام 1998 أن المؤسسة الفلسطينية أصبحت بانتكاسة كبيرة، خاصة عندما أضيف لها المعوقات الأخرى للعملية الإدارية بسبب البيئة المحيطة(سياسية، اجتماعية، اقتصادية..الخ)؛ وأن هذا يحتاج إلى تشخيص واقعي ووضع العلاج المناسب، عبر إدارة تغييرية رشيدة ومنهجية.

وتكمّن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة؟

### **1.3 فرضيات الدراسة:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والهيكل التنظيمية للوزارات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والقدرات المالية والفنية للوزارات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والإمكانات البشرية للوزارات.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتفاعلها مع البيئة الخارجية.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى (المسمى الوظيفي، الجنس، اللون، المؤهل العلمي، الخبرة، العادات والتقاليد).

### **1.4 متغيرات الدراسة:**

❖ المتغير التابع: (واقع إدارة التغيير)

❖ المتغيرات المستقلة:

- أ- الهيكل التنظيمي.
- ب- إمكانات الموارد البشرية.
- ج- القدرات المالية والفنية.
- د- التفاعل مع البيئة الخارجية.
- هـ- مواكبة التطور التكنولوجي

## **1.5 أهداف الدراسة:**

1. التعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.
2. قياس أثر الهياكل التنظيمية على فعالية الوزارات الفلسطينية في إدارة التغيير.
3. معرفة أثر القدرات المالية والفنية في الوزارات الفلسطينية على فعالية إدارة التغيير فيها.
4. التعرف على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة وأثرها على فعالية إدارة التغيير.
5. قياس مستوى تفاعل الوزارات مع بيئتها الخارجية وأثر ذلك على فعالية إدارة التغيير.
6. قياس مستوى التطور التكنولوجي في الوزارات الفلسطينية ومدى مناسبته لتعزيز فعالية إدارة التغيير فيها.
7. الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى فعالية إدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية.

## **1.6 أهمية الدراسة:**

حسب علم الباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تستهدف إدارة التغيير بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وما يضفي على هذه الدراسة من أهمية هو استخدام أسلوب الدراسة الميدانية في تغطية مختلف أبعاد الدراسة من خلال توزيع استبانة وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

كذلك فإن هناك أهمية خاصة للدراسة كون الباحث موظفاً بالقطاع العام ولديه اطلاع على أوضاع الوزارات، خاصة أنه عمل لفترة بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، وكان لديه ارتباط بمعظم الوزارات بناءً على بعض المهام.

كما تتبع أهمية الدراسة من المشاكل التي تتعرض لها الوزارات الفلسطينية نتيجةً لعوامل متعددة، لذا تحاول تبحث هذه الدراسة في تفاصيل المشكلة للوزارات، والوقوف على الواقع الموجود والمحيط بها، لنقدم التوصيات التي تساعد الوزارات في تخطي هذه العقبات التي تؤثر مباشرة على الأداء الإداري، وعليه فأهمية الدراسة للوزارات تمثل جزءاً مهماً من عملية النهوض بالإداري بها، حيث توضع النتائج أمام الباحثين ومتخذي القرار والفئات الأخرى ذات الارتباط بخصوص إدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة للاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الغاية من الدراسة.

## **1.7 حدود الدراسة:**

### **1.7.1 حدود مكانية:**

يشمل البحث جميع وزارات السلطة الفلسطينية وفقاً لحكومة الوحدة الوطنية المشكلة 2007/3/27م والمكونة من 22 وزارة، ويقتصر البحث على الوزارات بقطاع غزة.

### **1.7.2 حدود زمنية:**

يتناول البحث واقع إدارة التغيير بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة منذ إنشاء السلطة الفلسطينية سنة 1994م، حتى سنة 2008م.

### **1.7.3 حدود بشرية:**

تقتصر الدراسة على المستويات الإدارية المتعددة بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة والممتدة من رئيس قسم إلى وكيل وزارة، كون هذه المستويات على اختلافها (دنيا، وسطى ، عليا) هي المسئولة عن العمل الإداري بالمؤسسة الحكومية.

# **الفصل الثاني:**

## **الدراسات السابقة**

## **2 الدراسات السابقة:**

تمثل الدراسات السابقة منهجاً مكملاً لطبيعة العلم التراكمية في مجال الإدارة، ويحاول الباحث من خلال التطرق إليها، التعرف إلى المشاكل التي واجهت الدراسات السابقة، والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، لتطلّق هذه الدراسة مستفيدة من مخرجات الدراسات السابقة، لتقديم إضافة مهمة حول إدارة التغيير لصناعة القرار والمدراء في القطاع الحكومي، والدراسات هي:

### **2.1 الدراسات المحلية:**

#### **2.2.1 2008م الفرجاني،**

أجرى الباحث بدراسة بعنوان: "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني" - دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة.

وأهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هي أن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير لم يصل إلى الحد المطلوب، وأن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، واتفاقت القيادات على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تبني استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، وممارستها بشكل فعال في المؤسسة الشرطية، وإعداد برامج تدريبية لرفع كفاءة القيادات والعمل على إعداد خطة لإعداد وتأهيل الكادر الشرطي، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه حل المشاكل الأمنية، والقضاء على الظواهر، والممارسات السلبية التي تهدد أمن المجتمع.

#### **2.2.2 2007م أبو ندا،**

قامت الباحثة بدراسة بعنوان: "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادة في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية، وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. وأهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هي أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات

الفلسطينية في قطاع غزة هي:(الإخباري "التوجيهي"-الإقليمي "الاستشاري"-المشارك والتفويضي")

كذلك توصلت الدراسة لوجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات. وفروق بين آراء العينة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء الراتب. أيضاً توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة لدى الموظفين. وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وتدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي من الشعور بالعدالة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

#### 2.2.3. اللوح 2006م

أجرى الباحث دراسة بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية لها، حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترة قصيرة. ولإمكانية قياس هذا التطور ومعرفة أثره على الكفاءة الإدارية قام الباحث بتصميم استبانة من 80 فقرة تغطي فروض دراسته، حيث اختار الباحث طبقة عشوائية تتكون من (500) موظف يمثلوا كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

وأهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة فقد بينت وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية، كما أن الخلل في الهياكل كان له الأثر البالغ على تطوير الأداء الإداري، مما يستوجب إعادة دراسة الهيكليات بما يتنقق مع إستراتيجية هذه الوزارات، وأهم التوصيات التي وصلت إليها الدراسة هي عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل الهيكل التنظيمي للوزارة حسب رؤيته الشخصية وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للموظفين لتجنب تداخل الصلاحيات.

#### 2.2.4. مرزوق، 2006

قامت الباحثة بدراسة بعنوان: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية".

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. وأهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هي 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 واضحًا كلما دل على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير، وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير الإداري.

كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطور التنظيمي، وأن هناك علاقة طردية إيجابية 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. كذلك، توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطور التنظيمي، وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري يلائم حاجة المؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بإتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص والإمكانيات والاستفادة منها لتحقيق مزيد من النجاح. كذلك مراعاة التغيرات المستمرة في سوققوى العاملة سواء من ناحية العدد، أو التركيب النوعي للكفاءات، مع ضرورة إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد، وإجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتّبعة مثل إدخال تكنولوجيا جديدة لإنجاز الأعمال.

## 2.2.5. العلمي، 2006م

في الدراسة التي أجرتها الباحث بعنوان: "الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين" هدفت الدراسة إلى الوقوف على الإطار التشريعي للعمل الإداري الحكومي، ودراسة الرقابة الإدارية، وقياس الأداء والترقية والتعيين.

وقد اختار الباحث عينة عشوائية تمثل 10% من مجتمع الدراسة، بواقع 476 عينة، وقد شملت الدراسة كافة الوزارات والهيئات الحكومية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن المؤسسات تحتاج لإعادة النظر في عمليات التعيين والترقيات، وكذلك أساليب وعمليات الرقابة الداخلية، كما أنها أثبتت وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الإطار التشريعي والعمليات الإدارية للخدمة المدنية في فلسطين، وبين مستوى الأداء الإداري للموظفين العاملين في المؤسسات العامة في فلسطين، حيث اتضح وجود علاقة ارتباطيه بين الإطار التشريعي

والأداء الإداري للعاملين في المؤسسات، ما عدا ممارسة التخطيط وحل المشاكل الإدارية ، والتشريعات الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بمتابعة تطبيق الخطط المرسومة مسبقاً في المؤسسات والوزارات بشكل دقيق، والتحقق من الوصول إلى الأهداف المرحلية العامة لها، ومراقبة الأداء الإداري والكافية الإنتاجية للموظفين للتأكد من تحقيق الزيادة المستهدفة فيها، ودراسة نتائج الأداء التي تقل عن المعايير والمعدلات المقررة، واقتراح ما يلزم لعلاجها وتطويرها. وضع المعايير والمقاييس الكفيلة بمساعدة الموظفين الحكوميين على اختيار بدائل للخطط والأهداف المرسومة مسبقاً من قبل المؤسسات والوزارات الحكومية.

## 2.2.6. أبو رحمة، 2005

قامت الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شئون الموظفين بوزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم، وتحدد من كفاءتها وفاعلية استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة وفي الوقت المناسب.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تركيز إدارات شئون الموظفين بالوزارات على استخدام النظم اليدوية وبالتحديد نظام الملفات في معظم أنشطة و المجالات شئون الموظفين، كذلك وصلت الدراسة إلى أن المجالات المحددة التي تستخدمها نظم المعلومات مثل ترکزها في دوام الموظفين يؤثر سلباً على فاعلية إدارة شئون الموظفين. أيضاً توصلت الدراسة إلى ضعف التبادل في كافة المعلومات المتعلقة بالموظفين بين إدارات شئون الموظفين وديوان عام الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام كافة إدارات شئون الموظفين بالاستفادة من التقنيات الحديثة لحفظ الملفات، وضرورة التنسيق بين ديوان الموظفين وإدارات شئون الموظفين، وضرورة اهتمام إدارات شئون الموظفين بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية فيما يتعلق بدقة وسرعة وملائمة المعلومات؛ بحيث تكون ملائمة للاستخدام في أنشطة و المجالات شئون الموظفين، كذلك أوصت بضرورة الإسراع بتنفيذ اللوائح التنفيذية؛ والتي تشمل على السياسات والإجراءات التوضيحية لمواد قانون الخدمة المدنية رقم(4) لعام 1998م.

## 2.2.7. الخطيب، 2004

قام الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "النمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة"

هدف الرسالة هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات ( الجنس، الخبر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين). أيضاً هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية، وتبع أهمية هذه الدراسة من الإحساس المتامي بالحاجة الملحة للقيام بعملية تطوير المستوى الإداري ورفع كفافته ليتمكن في المستقبل من القيام بدوره في قيادة وإدارة التحويل والتطوير.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين لأنماط القيادية للمدير في المنظمات الحكومية بغزة تعزى إلى المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي إلا بعض المدراء من وجهة نظر المرؤوسين .

كذلك توصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن المدراء يهتمون بمرؤوسيهم الذين يقع تحت مسؤوليتهم أعداد كبيرة من الموظفين، ومن النتائج كذلك أن سياسة التعيينات في الوزارات الفلسطينية تتم من خلال العلاقات الشخصية؛ وبطريقة عشوائية غير مدرورة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المدراء وتطوير مهاراتهم، وكذلك تدريب الموظفين، وجعل سياسة التعيينات قائمة على النزاهة والكفاءة.

## 2.2.8. الدراسات العربية

### آل الشيخ، 2007

قام الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته نحو بناء نموذج تنظيمي" - دراسة تطبيقية على المدنيين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى الوقوف على حقيق الفساد الإداري، وأنماطه، وأسبابه، وسبل مكافحته، وسبل مكافحته، والمعوقات التي تواجه جهود المكافحة، وبناء نموذج تنظيمي مقترن لمكافحة الفساد الإداري، وقد تم استخلاص النتائج من مصادر متعددة من أهمها المعنيون بمكافحة الفساد الإداري، والمدانون بممارسته، والإحصاءات الصادرة من الجهات الرسمية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الفساد الإداري نتاج مجموعة من العوامل ( اقتصادية، اجتماعية، إدارية، سياسة، تنظيمية)، ولا يمكن تحديد هذه العوامل، كما أن هناك العديد من السبل التي ينبغي تطبيقها لمكافحته والحد منه سواء قبل وقوع جريمة الفساد الإداري(وقائية) أو أثناء وقوعها(دافعية) أو بعد وقوعها (علاجية). وقد أوصت الدراسة

بضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن الفساد الإداري في القطاع الحكومي والخاص؛ لقياس حركته ومعرفة معداته فيها. وإجراء دراسات متخصصة على أنماط محددة من الفساد الإداري وخصوصاً تلك التي درجة شيوعها عالية للكشف عن أسباب ذلك، إضافة على توصيته بضرورة تتميم الواجب الداخلي للموظفين من مخافة الله ومراقبتهم له.

## 2.2.2 سلام، 2004م

أجرت الباحثة بحثاً بعنوان: "ثقافة المؤسسة والتغيير" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ثقافة التغيير لدى المؤسسة الجزائرية، حيث تتعكس أهمية ثقافة المؤسسة في عدة جوانب للمؤسسة، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة بمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم و معتقدات و عادات و تقاليد في المؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية شهدت و ما زالت تشهد مساراً إصلاحياً طويلاً، غير أن هذه التغييرات لم تشمل الجانب الإنساني والثقافي والقيمي للفرد بشكل كافي ، فإهمال ما يتعلق بالجانب الثقافي للسلوك التنظيمي هو ما أدى في كل مرة إلى ضرورة دخول المؤسسة الجزائرية مرحلة إصلاحية جديدة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير، وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية وتتفقد لإدارة راشدة مما يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها في محيطها. وتمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة وقيادة أي تغيير بنجاح واستمرارية من جهة أخرى وهذا ما أثبتته دراسات و تجارب عدة لعدة بلدان كالصين والمانيا..

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الأكثر و بشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كجانب ذي أهمية بالغة في تحقيق التغيير في المؤسسة الجزائرية سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، تكنولوجياً أو غيره من جوانب التغيير، والبحث أكثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية لتعزيز العناصر الثقافية الإيجابية من عادات وقيم و سلوكيات ورموز وشعائر تنظيمية، ومحاولة تعديل القيم المثبتة أو السلبية في المؤسسة. كذلك أوصت الدراسة بتشجيع البحث في تحليل و تدقيق ثقافة الفرد الجزائري و عوامل التنشئة الاجتماعية، كما أوصت الباحثة فيما يتعلق بالأخلاقيات بضرورة الاهتمام بالثقافة الدينية للمجتمع الجزائري والتي تحوي من القيم الإيجابية في ديننا الإسلامي الحنيف ما يغنينا عن التطلع إلى القيم الأجنبية "فيما يتعلق بالأخلاق، القيم الإيجابية، الإتقان، المحافظة على الوقت ، الاحترام، التقدير، المكافأة، الثقة...الخ".

#### 2.2.3. العزي، 2004

قام الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض".

وقد هدف الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية(الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور(إدارة مرور الرياض)، كذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين. وهدفت أيضاً إلى التتحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور، باختلاف العمر، سنوات الخبر، الرتبة، المستوى الدراسي، وعدد الدورات التدريبية وبلغت العينة (576) بما يعادل 63% من مجتمع الدراسة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري، وأشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي أدى إلى تحسن أداء العاملين، كذلك أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية(45 سنة فما فوق) ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا، وعدم وجود خبرة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين نحو إدارة التغيير التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من العاملين ذوي العمار المتقدمة في إنجاح عملية التغيير، والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي، وضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة، وضرورة دعم برامج الدراسات العليا للعاملين، كذلك ضرورة الاهتمام بإشراك جميع الرتب في عملية التغيير التنظيمي.

#### 2.2.4. النعيم، 2003

قام الباحث بدراسة بعنوان: "قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي". هدفت هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية نحو التطوير التنظيمي من أجل التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، إلى جانب إجراء مقارنة بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي. وقد تبين من نتائج الدراسة تأييد القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال السعودي للتطوير بدرجة قوية، كما تبين وجود تأثير معنوي لبعض العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات

الإدارية على اتجاهها نحو التطوير التنظيمي كالجنسية والمستوى الوظيفي والعمر والتخصص الوظيفي ونشاط المؤسسة وحجمها. بينما لم تشر النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة بين مستوى التعليم وسنوات الخبرة للقيادات الإدارية على اتجاهاتها للتطوير. كذلك خلصت الدراسة إلى تفوق قيادات الإدارة السعودية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم لجهود التطوير.

#### 2.2.5. الفرhan، 2002م

قامت الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، وقد بلغت عينة البحث (400) موظف من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى، والمستويات الإدارية الإشرافية، وكذلك المسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ولقد استخدم البحث إعادة التنظيم والهيكلية كمعايير لقياس مستوى التطوير الإداري. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود نسبة 75% من ملائمة الهيكل التنظيمي للطموحات والتعامل مع المستجدات، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإعادة التنظيم، والهيكلية، واختلاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإعادة التنظيم والهيكلية.

#### 2.2.6. الحربي، 2001م

أجرى الباحث دراسة بعنوان: "مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيض من أسباب مقاومة التغيير، وبلغت العينة (387) من الإداريين في المؤسسات العامة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن عدم ثقة الرئيس المباشر بمرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير مما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقة بين الرئيس ومرؤوسه، وتوفير كافة المعلومات حول التغيير لجميع المعنيين به، وتعزيز الأمان الوظيفي للموظف، وذلك للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

#### 2.2.7. يوسف، 2001م

قام الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة بيان مدى اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده الثلاثة، وتحديد العوامل الشخصية المؤثرة تأثيراً معنوياً في كل بعد من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة(474). وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مستوى التعليم(الجامعي وفوق الجامعي) إضافة إلى مدة العمل في المؤسسة، والمسؤولية الشخصية قد أثرت تأثيراً إيجابياً في اتجاهات العاملين الإدراكيه نحو التغيير التنظيمي، بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي، والشعور بروح الإخوة تأثيراً إيجابياً في اتجاهات العاملين الوجداني نحو التغيير التنظيمي، من جانب آخر يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاهات العاملين نحو عملية التغيير بمجملها، بينما لا يؤثر العمر والنوع والمستوى الوظيفي على اتجاهات التغيير.

#### 2.2.8. الزومان، 2001م

أجرت الباحثة دراسة بعنوان: "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، وبلغت العينة(320) مديرًا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي أن غالبية المديرين يوافقون على إحداث التغيير التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها، إضافة إلى وجود قيم تنظيمية رئيسية في الأجهزة الحكومية وهي: (الدفاع، القوة، العدالة، استغلال الفرص، المنافسة، النظام، القانون، فرق العمل، الفعالية)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمة(الصفوة، الاقتصاد، الكفاءة، المنافسة، الفعالية، فرق العمل، النظام، القانون، استغلال الفرص والعدالة).

## 2.2.9. العمرى، 2001م

قام الباحث بدراسة بعنوان: "تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها- دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير في المنظمات وإستراتيجية إدارتها من خلال تطبيق هذه الدراسة على حالة واقعية للتغيير تمثلت في تجربة الاتصالات السعودية، وقد بلغت عينة الدراسة(395).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ضعف في التخطيط والاستعداد للتغيير، وضعف مشاركة الموظفين، وقلة الموارد المادية والبشرية، والخوف من نتائج التغيير، كذلك عدم الاستعداد الفني للتغيير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا، وسرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين. وبينت الدراسة كذلك أن أهم تحديات التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، الخوف من نتائج التغيير كخوف بعض المسؤولين من فقدان مراكزهم الوظيفية، أو بعض الامتيازات.

## 2.2.10. القحاطنى والشمرى، 1999م

قام الباحثان بإعداد دراسة بعنوان: "اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الفساد الإداري الذي يشكل المفهوم الشامل للظواهر الإدارية السلبية المنتشرة في الأجهزة الإدارية، وكذلك مفهوم الفساد الإداري ودوره في تدني أداء الأجهزة الحكومية، وكذلك التعرف على اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية الإدارية المختلفة، وبلغت عينة الدراسة(400) من موظفي الأجهزة الإدارية المختلفة في القطاع المدني.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إساءة استخدام السلطة، وعدم الانتظام في العمل، والواسطة. أما الظواهر الأكثر رفضاً فهي الظواهر الأقل انتشاراً(الرشوة، الاختلاس، التزوير، التبذير)، كما اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل العوامل الشخصية وبين الظواهر الإدارية السلبية، وهذه العلاقة رغم أنها إيجابية، إلا أنها ضعيفة بحيث لا يمكن أن ينسب التغيير في كافة الاتجاهات إلى التغيير في تلك العوامل الشخصية.

## 2.2.11. اللوزى، 1998م

قام الباحث بدراسة بعنوان: "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"

وقد استهدفت 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.

ولقياس ذلك صممت الدراسة استبانة، تم توزيعها بصورة عشوائية على (603) موظف. وأهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هي 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. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاه المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السبيبية. كما أن مجال التكافؤ احتل المرتبة الأولى على مقياس مستوى اتجاه العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التخطيط الاستراتيجي للوزارات، ومراعات اتجاه العاملين ل لتحقيق إدارة تغيير فعالة للنهوض بواقع الوزارات، مع ضرورة الارتقاء بواقع الموظفين وظيفياً وتدربياً لتقليص الفجوة بين متغيرات الدراسة، وتحقيق إدارة الجودة في الوزارات.

#### 2.2.12. العامي والفوزان، 1997م

أجرى الباحثان دراسة بعنوان: "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية وما يمكن عمله لتقليص تأثير هذه الأسباب، وبلغت عينة الدراسة (350)، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هناك أسباب تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين والقائمين على التغيير، وأسباب شخصية - اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين، وأسباب ثقافية - قيمية ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة، وأسباب فكرية تتعلق بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير، وأسباب إجرائية - فنية تتعلق بمدى وضوح الإجراءات والتعليمات لكيفية تنفيذ التغيير. أما أهم مصادر مقاومة الموظفين للتغيير فكانت أسباباً تنسيقية تتعلق بدرجة الاتصال والتيسير بين القائمين على التغيير والموظفين، وعدم وجود الدعم والتشجيع من قبل القيادات العليا، وعدم وضوح الإجراءات الفنية لتنفيذ التغيير، وخوف الموظفين من تأثير التغيير على وضعهم الوظيفي.

### 2.3 الدراسات الأجنبية:

#### 2.3.1. سينغ أمارجيت، شورا ماكس (2005)

قام الباحثان بإعداد دراسة بعنوان: "تقييم دورة حياة التغيير في المنظمات الهندسية" وقد هدفت الدراسة إلى الوصول لنموذج دورة حياة التغيير واستكشافه، وقياس رد فعل التغيير الحادث خلال دورة التغيير مثل شعور المبحوثين بعدم الاستقرار، و الفلق، ودراسة مستوى الوعي الذي يدعم قبولهم للتغيير، ضمن إدارة المهام داخل المنظمة الهندسية بالتكامل والتنفيذ والتقييم، وقد قيست هذه العوامل من خلال استبانة تم تعميمها على المهندسين في ولاية هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي وجود رغبة عالية في التغيير العام من خلال الالتزام بالتغيير، وإن كانت القيادة العليا تفتقر للمتابعة على النحو الأمثل، وترك مهمة عمل معظم الأعباء على المستويين الأوسط والأدنى من المهندسين وهم غير مؤهلين لذلك حسب الدراسة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتصال غير كاف، والاختبارات الإحصائية كشفت عن أن الاتجاه العام يعتبر القيادة ناقصة لإدارة التغيير الرشيدة بينما المدراء في المستوى المتوسط يستجيبون للتغيير ويلتزمون به بصورة عالية بين جميع فئات العينة، وقد كانت هناك اختلافات كبيرة في الاستجابة لمعايير تقييم محددة لمراحل دورة حياة التغيير بين مستويات المهندسين ذات الأقدمية في العمل، وهم يقررون بأن الحوافز تشجع على التغيير بينما الإمكانيات المتاحة قليلة. كذلك عدم القدرة على التغيير الاستباقي يؤثر على كفاءة ونجاح المنظمات العامة المشاركة في إدارة المشاريع.

وقد عللت الدراسة الضعف في الإدارة إلى ضعف الثقافة التنظيمية لدى المدراء، وعدم وجود نظام اتصالات فعال، حيث زعمت عدم فهم الإدارة العليا للنظم الحديثة للإدارة وعجزهم عن تحويل رؤية المهندسين لاستراتيجيات تطبيقية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إحداث حالة من التفاهم بين المستويات الإدارية للمهندسين، مع زيادة الوعي والثقافة التنظيمية، وتحسين تبادل الاتصالات مع جميع الموظفين، ومناقشة كافة مقترنات التغيير التنظيمي الممكنة ضمن خطة التغيير، كما أوصت بأهمية منح الحوافز، واعتنق الابتكارات والأفكار الجيدة من خلال تشجيع الموظفين لكي يكونوا شركاء في مبادرات وعمليات التغيير.

#### 2.3.2. تسوكاس، هاريديموس. بابولياس، ديميتريوس ب. (2005)

قام الباحثان بإجراء دراسة بعنوان: "إدارة ترتيب التغيير الثالث" دراسة حالة على شركة الطاقة العامة اليونانية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف لمستوى فهم إدارة التغيير الاستراتيجي بشركة

الطاقة العامة باليونان، والمملوكة للدولة مع التعرف على مدى تركيز الدولة السياسية على الشركات التي تملكها، كذا قياس الإجراءات التغييرية بالشركة ومدى حمايتها لمستهلك.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، ضرورة تعطيل النمطية التقليدية للشركات السياسية للدولة لإنجاح عملي التغيير، كما أن هناك توجهاً بأن إدارة التغيير الفعال للشركة يعني إحياءها أو تجديدها من خلال الخطط بعيدة المدى.

وقد أوصت الدراسة بأهمية إيجاد سبل لتحويل الشركة إلى نظام مفتوح، لضمان إحداث رافعة اقتصادية بها، مع ضرورة الانضباط في التحول، وتماسك فريق إدارة التغيير للتعامل مع المهارات التقنية الازمة، إضافة إلى ضرورة الحذر من التعقيبات السياسية والرمزية وكذلك تعقيبات عملية التغيير بحد ذاتها.

### 2.3.3. ستيل، كارولين (2005)

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "خطة إدارة التغيير والاتصال" والهدف من الخطة توفير إطار لإدارة وتنسيق الاتصالات، وهي مختصة بتغيير وسائل الاتصال لدى الطلبة الجامعيين، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد آلية النشاط عند المجموعات التالي : (مشروع تحليل المستفيدين من الخطة، تحليل للمنهج والمبادئ المعتمل بها في قطاع الاتصالات، و الخطة والجدول الزمني للأحداث). وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تحسين وسائل الاتصال يساعد في تحسين توقعات المستفيدين، ويزيد من إنتاجيتهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دورات إعلامية موجهة عبر الجامعة، ونشر المواد المطبوعة (كتيبات الموظفين والطلاب)، وخلق الوعي بشأن التواصل عبر الانترنت، وتحديث الموقع الالكتروني بصورة مستمرة، على يكون الموقع مرتبط بموقع التعليم الالكتروني، وتحديث آلية صيانة وحماية نظم الاتصال

### ملخص الفصل الثاني :

تناولت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية إدارة التغيير من نواحي مختلفة وقد ركزت هذه الدراسة على إدارة التغيير من خلال تغيير الأهداف، والهيكلية والأفراد، وإضافةً إلى ذلك تناولت هذه الدراسة جوانبًا واضحةً في قياس واقع إدارة التغيير في وزارات السلطة الفلسطينية وتحليل النتائج، ابتداءً من نظرة الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى(الوسطى والدنيا) للتغيير، ومروراً بمقومات التغيير المادية والبشرية، وتأثيرات العوامل الأخرى كالتطور التكنولوجي ونحوه، وانتهاءً بتأثير البيئة الخارجية على عملية إدارة التغيير، وبذلك تكون هذه الدراسة تناولت موضوع التغيير من كافة جوانبه الفاعلة والمؤثرة.

## **الفصل الثالث**

### **إدارة التغيير**

### 3. مقدمة:

يتناول المبحث الأول من هذا الفصل مفهوم التغيير، وأهميته، وأسبابه؛ سواء أكانت الأسباب هيكلية، أو في أهداف المنظمة نتيجة للتغييرات التي تلم بها أو تحفزها للتقدم والتطور، كما يناقش خصائص إدارة التغيير العشرة (الاستهدافية، المشاركة، الواقعية، الشرعية، التوافقية، الإصلاح، الفاعلية، الرشادة، القدرة على التطوير والابتكار، القدرة على التكيف السريع مع الأحداث).

وقد تم التطرق إلى مراحل إدارة التغيير الخمسة والتي تبدأ بتعريف التغيير، وتنتهي إلى تقدير التغيير؛ كذلك تم تناول متطلبات التغيير، ومداخله، واعتبارات التغيير الناجح، ثم تحديد أنواع وتصنيفات التغيير، وصولاً إلى التعرف على أبعاد التغيير الخمسة وهي: (البعد التشريعي والقانوني، الاقتصادي، الإعلامي، الاجتماعي، التكنولوجي).

ثم انتقل الحديث عن التعامل مع التغيير، والتحديات التي تواجهه، مثل مقاومة التغيير، مع توصيف الأسباب التي تدعو لقبول أو رفض التغيير، مع تناول أحد مناهج التغلب على المقاومة لكوتز، وانتهاءً بالخطوات الرئيسية لإحداث التغيير.

فيما يتناول المبحث الثاني، نماذج إدارة التغيير، حيث تم استعراض أشهر ثمانية نماذج. وقد هدف هذا الفصل إلى توضيح مقومات إدارة التغيير، وإعطاء خلفية واضحة عنه، كأساس معياري يتم من خلاله التعرف على طبيعة عملية التغيير.

### **3.1 المبحث الأول: أسباب التغيير، ومتطلباته:**

يحدث التغيير لعدة أسباب داخلية مثل مشاكل متكررة الحدوث، نقاط ضعف الأداء تظهر من خلال تحليل تغيير الإدارة، موظفين لديهم أفكار، (SWOT Analysis) التهديدات والفرص ومصادر القوة والضعف جديدة ومختلفة أو لأسباب خارجية، تغيير السياسات العامة، التنافس، متطلبات جديدة للمتعاملين وعليه، يجب التفريق بين دوافع التغيير من شخص إلى شخص ومن مجموعة إلى مجموعة داخل المؤسسة، لذلك يجب التعرف على تلك الاختلافات وأخذها بعين الاعتبار عن إعداد خطة التغيير، وإيجاد توافق بين دوافع التغيير للمؤسسة ودوافع التغيير للأفراد مما يساعد على نجاح عملية التغيير. (إدارة التطوير الإداري والجودة بلدية دبي، 2005، ص 9-10)

وينقسم التغيير بناءً على أنشطة المؤسسة إلى تغيير داخلي، وخارجي، وأمثلة التغيير الداخلي هي:

- تغيير المدير.
- تغيير الرسالة أو الأهداف.
- هندسة العمليات.
- إعادة الهيكلة.
- طرح أفكار جديدة خاصة بالجودة.
- استقطاب أنظمة أو تقنية جديدة.
- التطوير التنظيمي والوظيفي.
- برامج تدريبية حديثة.
- تحديث جدول الرواتب تصاعدياً أو تنازلياً، وتنظيم أو إعادة تنظيم كل أو جزء من المنظمة.

وأمثلة التغيير الخارجي:

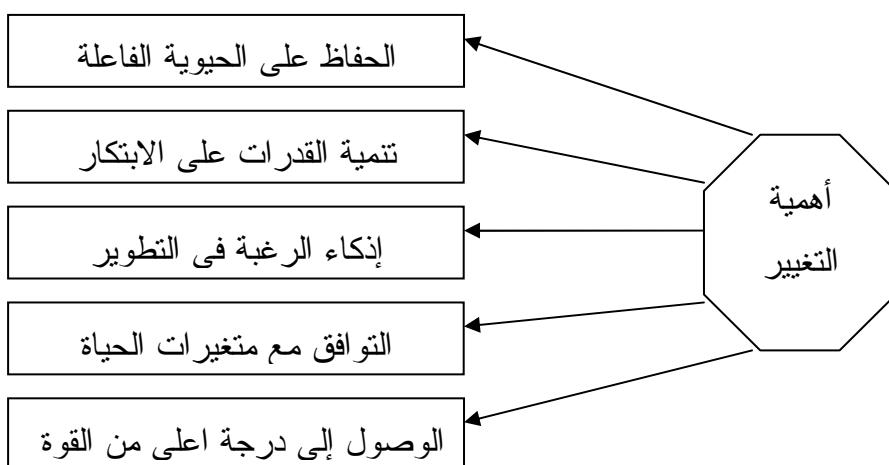
- ضم وحدة جديدة من الخارج.
- الاندماج أو الانفصال.
- تغيير أسلوب التعامل الحكومي مع الدوائر الأخرى.
- زيادة أو خفض التمويل الحكومي أو غير الحكومي.
- فتح مجالات جديدة للتعاون والاتفاقيات الدولية.
- إدخال أنظمة حكومية جديدة للإدارة.
- التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية المؤثرة على أداء الإدارة.

### 3.1.1 أهمية إدارة التغيير:

يمس التغيير حياة المجتمع ممن قدر لهم الحياة من أفراد، ومنظمات إنسانية على اختلاف أنواعها، وتقاومت أحجامها.. وقد يكون التغيير منتجًا، وبناءً، بما يعود بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة، كما قد يكون معوقًا، وهداماً، وذلك وفق الطرق، والأساليب، ومدى الأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوي المعرفة، والخبرة، والاستعداد الطيب لتحقيق الأهداف المنشودة. (عامر، 2001، ص 255)

والتغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتجاوز حدود ما يتحقق في الحاضر ويمتد إلى المستقبل، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل (3.1):

شكل (3.1) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: الخضيري، محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات، ط 1، 2003م، ص 23

### 3.1.2 تخطيط التغيير:

إن المقصود بالتخطيط لعمليات التغيير هو الوصف الدقيق لما يجب انجازه، وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك. إن خطة التغيير لابد أن تكون قادرة على الإجابة عن العديد من الأسئلة المتعلقة بعناصرها، ومنها :

\* ما هي مشاكل المنظمة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية؟

- \* كيف يمكن جمع المعلومات اللازمة عن هذه المشاكل وتشخيصها وتحديد البديل واختيار الحل الأمثل؟
- \* من هم المستهدفون بالتغيير (الأفراد - الجماعات - التنظيم)؟
- \* من سيقوم بعملية التغيير، وما هو دور المستويات الإدارية في المساهمة في عمليات التغيير؟
- \* ما هي مراحل التغيير (التهيؤ (الإذابة) - التغيير - التجديد) وما هي المدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة؟ وهناك الكثير من الأسئلة لا مجال هنا لذكرها والتوضيح فيها.

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير فإن المقصود بذلك من يقوم بالتغيير، ومتى، وكيف تتم عملية التطوير التنظيمي؟ فقد تفرد الإدارة العليا بذلك وستتأثر به نظير ما تملكه من سلطات وصلاحيات. فالإدارة العليا تخطط وتنظم عمليات التغيير والتطوير وتصدر من القرارات ما يضمن تنفيذ خطة التغيير، وتعتمد الإدارة العليا في قراراتها على ما توفر لديها من معلومات وتقارير وقد تعتمد على خبراتها الذاتية، وهذا التوجه يعد اتصالاً ذا اتجاه واحد أي من أعلى إلى الأسفل، وقد تقضي الإدارة العليا مشاركة كافة المستويات الإدارية والتنظيمية في عملية التغيير. وهذا الاتجاه يفترض أن العاملين في هذه المستويات ذوو كفاءات عالية ومتخصصة ومؤهلون للمشاركة في قيادة دفة التغيير، وأن مشاركتهم تقلل من تأثيرهم في تبطئة إنجاح عملية التغيير وتعتبر اعترافاً ضمنياً بقوتهم وسلطانهم الذي لا يمكن إنكاره وتتضمن تفاعلاً لهم ودعمهم للتغيير. (السبتي، 2005)

### **3.1.3 مفهوم التغيير في اصطلاح الإداريين:**

يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق، وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية، ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني، والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها. (عامر، 2001، ص255)... كذلك فإن التغيير يمس حياة الجميع ومن قدر لهم الحياة من أفراد، ومنظمات إنسانية على اختلاف أنواعها، وتفاوت أحجامها.. وقد يكون التغيير منتجاً، وبناءً، بما يعود بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة، كما قد يكون معوقاً، وهداماً، وذلك وفق الطرق، والأساليب، ومدى الأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوي المعرفة، والخبرة، والاستعداد الطيب لتحقيق الأهداف المنشودة.

التغيير كما عرفته "روزابث موسى كانتر" هو عملية تحليل "الماضي لاستبطان التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل" ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى حالة المنشودة في المستقبل.(مجلة مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003، ص3) والتغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثم فهو ظاهرة ملائمة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقتها، وبقدرتها على التأثير على هيكل وبنية وأداء الكيان الإداري. كما يمكن تعريف التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته. كما يمكن وصف التغيير بأنه تيار متذبذب يندفع إلى الأمام في اتجاه معين، وأنه تيار فهو لا يعرف السكون، ولا يعرف الجمود، بل قد يكون تياراً عنيفاً صاخباً. ومن هنا أيضاً يمكن تعريف التغيير بأنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود المحددة القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات.(الخضيري، 2003، ص16)

### 3.1.4 إدارة التغيير :

وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال. لقد أصبح تقييم المدير اليوم يقوم على مدى تحكمه بالموقف وطرق تناول الموضعية، وإحداث التحسينات الصحية، والابتكارية والإنتاجية، وعليه أن يدير عمله بشكل مختلف لأنه يلعب في ملعب مختلف بحيث يكون "قائد تغيير". إن قيادة التغيير ليست حكراً على الإدارات العليا، فمع تزايد ضغوط المنافسة وحمى التسارع، فإن الحاجة ملحة إلى أن يتعلم فريق العمل هذه القدرة (قيادة التغيير) حتى يتم الوصول إلى معايير أعلى وقدرات إنتاجية . إن وضع المنظمات اليوم من حيث البنية والد الواقع والضغط يختلف عما كان عليه سابقاً. إن مؤسسات اليوم أصبحت هيكلها أكثر اتساعاً وأقل هرمية، فمؤسسات اليوم لم تعد تحتمل أن تكون صماء، بكماء، عمياً عن تطورات المستقبل وتلطم أمواج التغيير.(سكوت وجيف، 2005)

### 3.1.5 أساسيات إدارة التغيير هي :

1. أن يقدم مجتمع التغيير الدعم للنظام طيلة الوقت ( النظام= البيئة، العمليات، الثقافة، العلاقات، السلوكيات، أللخ بصورة شخصية أو تنظيمية).
2. فهم أين تتجه المنظمة.

3. فهم ما الذي تريده، ومتى، ولماذا، وما هو معيار القياس اللازم لنكون قادراً على الوصول للهدف.

4. تطوير الخطة لتحقيق الأساس رقم (3)، من خلال تحقيق الإنجازات القياسية في كافة المحطات.

5. الاتصال، التضمن، المقدرة والكفاءة، في التعامل مع المجتمع، ثم البدء بالعمل الحقيقي للوصول لأقصى هدف ممكن. (Alan Chapman 2005،

### 3.1.6 عملية التغيير

وتبدأ هنا العملية بإدراكنا الحاجة للتغيير. وتحليل هذه الحالة والعوامل التي أوجدتها ينتهي بتشخيص للصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات. ثم يمكننا بعد ذلك التعرف على الطرق الممكنة للتصرف وتقييمها و اختيار التصرف المفضل منها. ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى. وإدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير. ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير والتي يجب التغلب عليها. وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير، وفترات الاستقرار البسيطة، ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة الغير موجهة، والصراع وفقدان القوة الدافعة. وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات لإدخال التغيير. ومرحلة الإنشاء يمكن أن تكون عملية شاقة عند التخطيط للتغيير. ويظن العاملون أن عملية التغيير عملية دقيقة ومنطقية بحثة تسير من أ إلى ب - وهي ليست كذلك على الإطلاق. أما عن تنفيذ التغيير - فهو كما وصفه "بيتيجو" و "ويب" هو عملية تكرارية وتراكمية وإعادة صياغة صالحة للاستخدام. (مجلة مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003، ص3)

### 3.1.7 أهداف إدارة التغيير:

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، وتتلخص الأهداف في التالي:

1. زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاماً متقدماً.

2. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

3. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.

4. تتميّة روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكيّة الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

5. زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكيّة الجماعة.

### 3.1.8 أسباب التغيير:

توجد مجموعة من الأسباب التي تجعل المنظمة تلجم إلى التغيير، ومن أهمها:

#### (1) أسباب إدارية "هيكلية":

حيث بين ريتشارد ل. دافت أن إعادة الهيكلية أو ما يسمى أحياناً بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة(المنظمة)، مما يؤدي إلى تنسيق أفقى ومرنة للاستجابة للتغيرات البيئية، ويطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانبأً فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل.(العنزي،

(2004، ص16)

#### (2) التغيير في أهداف المنظمة:

حيث أن التغيير في أهداف المنظمة يمثل سبباً جوهرياً لما له من بعد على كافة مراحل التخطيط، والتنفيذ، ويعتبر التغيير في الأهداف تغييراً ملماساً لأنشطة المؤسسات. كما يجب أن يكون الهدف مفهوماً لدى جميع الأفراد (إدارة التطوير الإداري والجودة بلدية دبي،

(2005، ص10)

#### (3) أسباب بيئية.

لا تعيش المؤسسة منفصلة عن البيئة المحيطة بها سواء اقتصادية سياسية أو اجتماعية، وهي تتفاعل مع المتغيرات المحيطة بها إيجاباً وسلباً، وتحليل البيئة من حيث نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات مرتكز مهم في إدارة التغيير(العنزي، 2004، ص2)

#### (4) أسباب تقنية أو تكنولوجية.

إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسى بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مثبت فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها في محيطها. (سلام، 2004، ص166)

#### (5) أسباب نفسية.

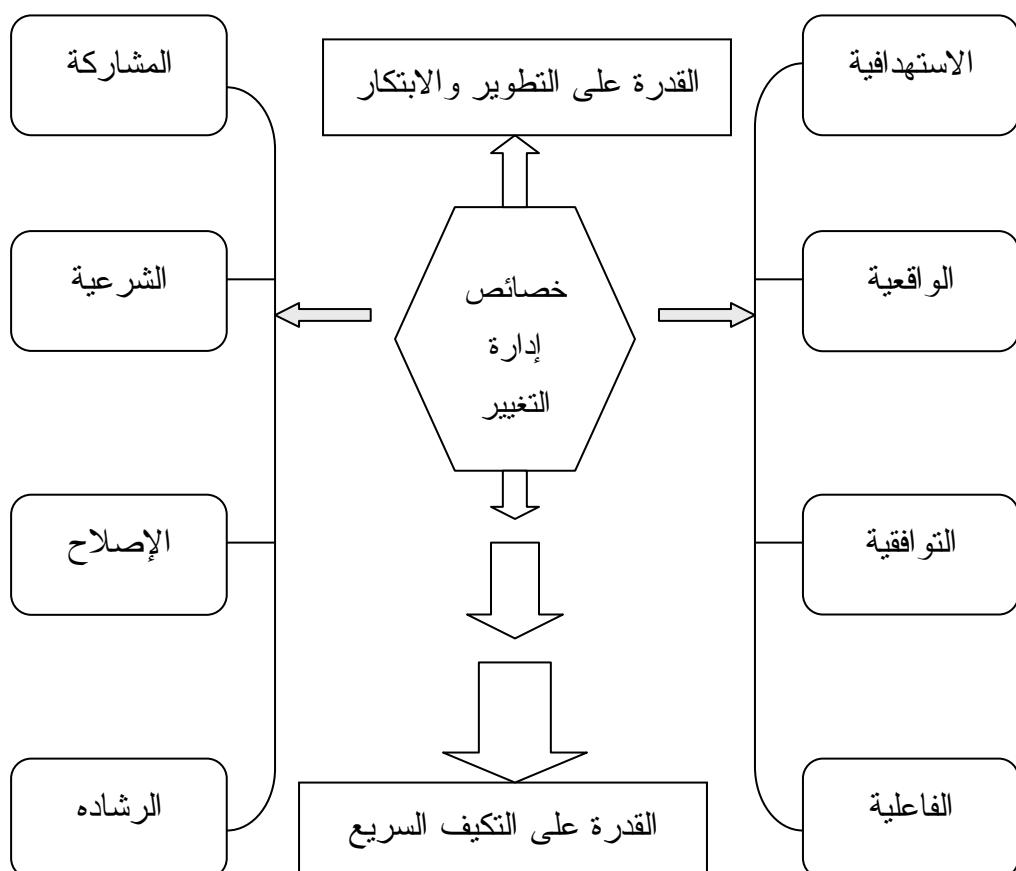
إن الخطأ الكبير في إدارة التغيير يكمن في تهميش الآثار النفسية والبدنية أو غيرها المترتبة على التغيير. لذا على إدارة التغيير أن تدرك هذه الاضطرابات المزعجة التي تصيب الموظفين أثناء عملية التغيير، وأن يدرکوا أن الموظفين بحاجة إلى فترة للتكيف، إن التغيير

حتى لو كان إيجابياً، فإنه يلحق خسارة ما، وإن لم يستطع المدير أن يدار هذه الخسارة فلن يستطيع أن يقود الموظفين بنجاح. (سكوت وجيف، 2005، نسخة الكترونية)

### 3.1.9 خصائص إدارة التغيير

تنصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها، ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، لكي يتمكن مدراء التغيير من إنجاز التغيير المطلوب في المؤسسات، كمقدمة للنجاح والتطور في منظومة الأعمال والأنشطة، وتنقسم الخصائص الرئيسية للتغيير من حيث الأهمية إلى عشرة خصائص، يوضحها الشكل (3.2).

شكل (3.2) خصائص إدارة التغيير



المصدر : الخضيري، محسن أحمد، إدارة التغيير ، مدخل اقتصادي لسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق النفوذ والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات، ط١، 2003م، ص 18

### **أولاً: الاستهدافية**

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية موجودة وأهداف محددة. ومن هنا ففن إدارة التغيير إدارة تتجه إلى تحقيق هدف معين، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير، ومن بين الهدف التي تسعى إليها إدارة التغيير ما يلي:

- \* امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب القوى الرجعية، والمفاضلات الذاتية والتي قد تصبح مدمرة لجهود التغيير، والعمل على تحويلها إلى إيجابية تدعم جهود التغيير للبناء، وليس الإبقاء عليها كمعلوم لهم.
- \* إضفاء المرونة الازمة على المشروع أو الكيان الإداري ليصبح قادراً على استيعاب عمليات التغيير المطلوب بشكل سليم واستجابة لمتطلباته. (الخضيري، 2003، ص 19)

### **ثانياً: المشاركة**

ينبغي إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية إدارة التغيير، ل تكون عملية التغيير بروح الفريق، وفي ذلك تحقيق مجموعة أهداف. حيث إن إشراك العاملين في التغيير في مراحله المختلفة يبدد مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهميتهم ودورهم الفعال في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة. (الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، 2003)

### **ثالثاً: الواقعية**

التغيير يحاكي الواقع، ولذا فهو مرتبط بجدول الإمكانيات المتاحة، وتحديد القدرات المتوفرة، وكذلك الطاقات التي يمكن جلبها، وهو بذلك لا يعمل في فضاء خارج عن حسابات البيئة التي يعمل بها، وهو تماماً كأي خطوة لا يمكن لك أن تصل بأهدافها إلى التحقيق ما لم تكن قد بني على الواقعية، وإلا كان الجهد المبذول لإدارة التغيير جهداً أو ضائعاً، بل ولربما زاد الكلفة أو حقق مزيداً من الخسائر. لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة. وإحداث التغييرات في المنظمان على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير. (العنزي، 2004، ص 19)

#### **رابعاً: الشرعية**

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتبع أولى تعديل وتغيير القانون، قبل إجراء التغيير، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية، وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة قوى التغيير، كما يجب أن تكون إدارة التغيير تستند إلى قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع، وأن تعتمد على جهد إعلامي وإخباري مستمر ومتسع وممتد ليوفر أساساً قوياً لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية. (الخضيري، 2003، ص 21)

ومن غير المدرك أن التغيير يمكن أن يحدث في التنظيم دون شمول السلطة الشرعية (وليمز، وأخرون، 2004، ص 409)

#### **خامساً: التوافقية**

ويعتمد برنامج التغيير أو الإصلاح الإداري على مدى قبولها؛ ليس فقط من جانب السلطات السياسية "قائدة التغيير" بل أيضاً من جانب مختلف الفئات والكيانات التي تتأثر بذلك البرنامج. حيث يجب أن تتوافق كافة الأطراف المختلفة والمؤثرة أو المتأثرة من عملية التغيير، سواء كانت القوى المنفذة للتغيير، أو الطامحة به، أو تلك القوى التي ستتحمل عبء التغيير لقياس مدى مقدرتها في تحمل تلك الأعباء، أو حتى القوى المحابية، وكذلك القوى المعارضه والمقاومة له. وعليه فيجب على قائد التغيير محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يتركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر لقوى الدافعة وقوى المعوقة للتغيير. (العنزي، 2005، ص 22)

#### **سادساً: الإصلاح**

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما في المجتمع من نقائص، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل ومتكملاً للمجتمع، وللKitan الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير. (الخضيري، 2005، ص 21)

#### **سابعاً: الفاعلية**

وهي خاصية ملزمة من أجل إنجاز التغيير على الوجه المطلوب وفي الوقت المحدد، وهي تعني العمل ببذل الطاقة المتوفرة والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة من خطة إدارة التغيير. فإذا أخذ الآخرون الأمورأخذ الجد، ونفذوا التغيير تبعاً لحثّك لهم، فينبغي أن تتصرف بطريقة توجب الاحترام والالتزام، هذه الأداة تبين السلوكيات الأساسية لعامل التغيير (ستيف، 2001، ص 67)

#### **ثامناً: الرشاده**

ويقصد بها حساب التكلفة والعائد من التغيير، سواء كان ذلك عبر الحسابات المادية المستخرجة من القوائم المالية كالأرباح والخسائر والميزانية، أو عبر الحسابات غير المادية مثل محاسبة المسؤوليات ومراكم العمل، وهي بالمثل دراسة الجدوى، حيث يجب أن نربح ونكتب فالنجاح مراد الإدارة ولذا يجب أن تخطط بدقة للوصول إليه. فالنجاح يأتي لهؤلاء الذين تتضمن لديهم معايير تهتم بالإستراتيجية، الرؤية، الرسالة، القيم، والهيكل، الخ. (كارنال، 2004، ص 20)

#### **تاسعاً: القدرة على التطوير والابتكار**

عبر تاريخ العمل الإداري وضعت الكثير من الخطط، وكانت نتائجها النجاح أو الفشل النسبيين، وعند الوقوف على النجاح يتبيّن أن القاعدة التي رسمت الخطة بناءً عليها كانت قاعدة حقيقة وواقعية ومنطقية، ورسمت الخطة بناءً على هذه القاعدة فتم إحراز النجاح، وعند الفشل كان الافتقار إلى الأساس القاعدي لصحة المعلومات، إضافة إلى الانتكاء على العشوائية والتقديرات الوهمية وما شابهها، وكانت النتائج محظومة بالفشل، لذا فإن إحراز النجاح يحتاج إلى الاستناد إلى القواعد السليمة المنطقية والواقعية، وإرساء منهج التطوير والابتكار لوضع الحلول الخلاقة لمشاكل التغيير، ولتحقيق الطموح الذي ترنو إليه الأطراف القائمة على عملية إدارة التغيير.

لا ينبغي أن تترك مهمة تنفيذ برامج الإصلاح الإداري للمصادفات، بل ينبغي الاهتمام بوضع إستراتيجية للتنفيذ، وبتنسيق ومتتابعة مسار برامج الإصلاح، وتلقي معلومات أو تغذية مرتبطة، وإدخال تدابير تصحيحية أثناء التنفيذ استناداً إلى نتائج ما يجري من تقويم. وبينما قد يكون من الممكن تقاضي محاولات الإصلاح الإداري بصفة دائمة، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويكووننا هذا التعريف

الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التطوير وإدارة شؤون الأفراد. (أرمسترونغ، 2001)

#### عاشرًا: القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

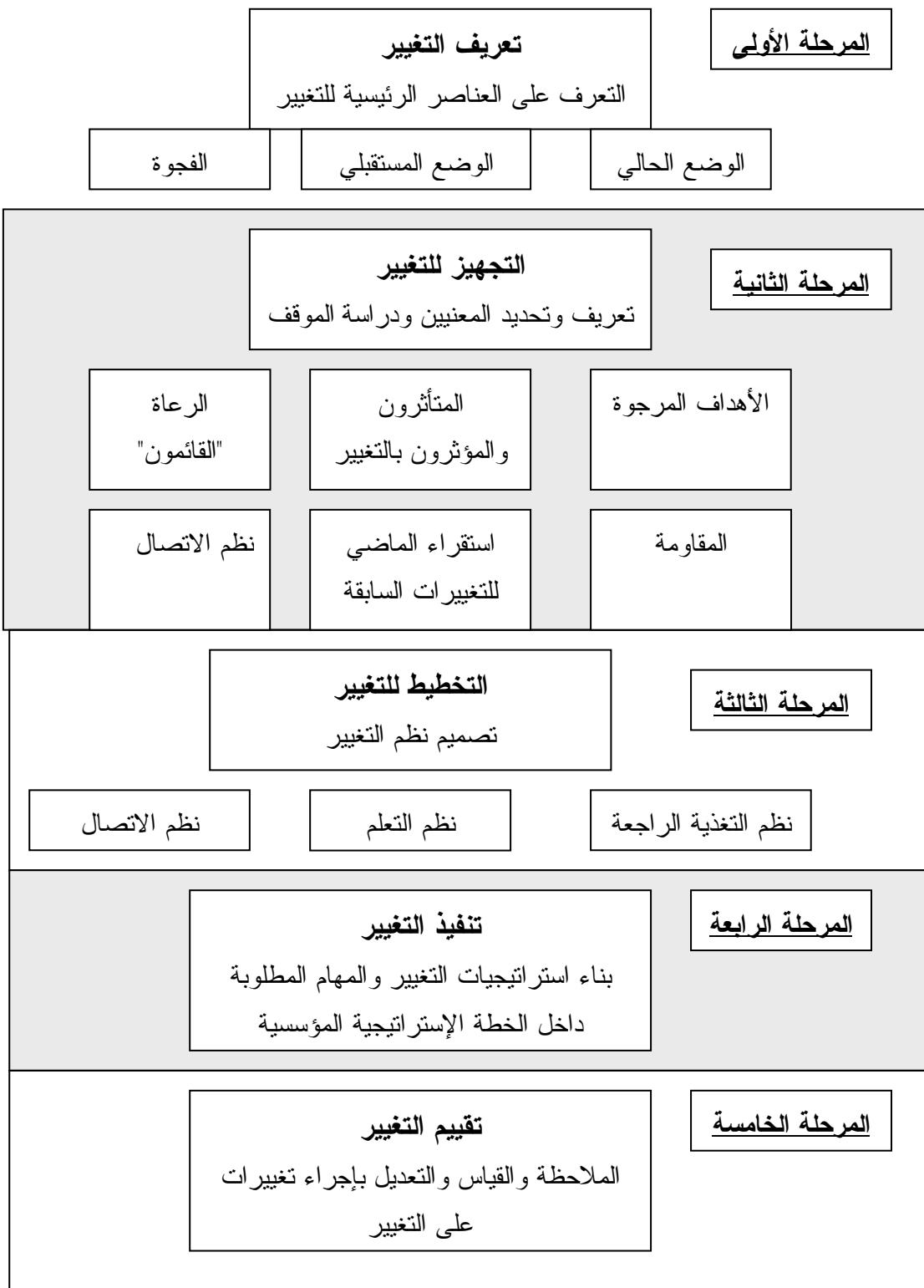
وهي خاصية هامة ولازمة لإدارة التغيير، فالأحداث السريعة العاصفة التي تجتاح الكيان الإداري إذا لم تستطع القوى القائمة الحاكمة التكيف معها أو استيعاب ضغطها وامتصاص آثار هذا الضغط، فإنه سرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصدام، والصدام يؤدي إلى الدمار والخراب، حيث يتعقد الإحساس لدى الطرفين بالتعارض في المصالح... ومن هنا فإن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها تتفاعل بالأحداث، ولكنها تتوافق وتتكيف معها وتسيطر عليها وتتحكم في اتجاهاتها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للبقاء على حيوية وفاعلية الكيان الإداري. (الخضيري، 2003، ص 22)

#### 3.1.10 مراحل التغيير:

تنقسم مراحل التغيير لخمسة مراحل تبدأ بالتعريف وتنتهي بالتقدير، وقد ذكر نيومان، وهولتي، وستاندنج (1995) منهجية معهد تافيسنوك للإدارة في تخطيط التغيير الشامل وتنابعه، في الخطوات الخمس التالية:

1. تحديد الموضوعات، وتعريف مجالات واسعة للمبادرة، وتعريف الأهمية، ودرجة الإلحاح.
2. تعريف مجموعة من المبادرات المتفقة والمتدخلة لمزيد من التخطيط والتتابع.
3. توضيح الإجراءات الابتدائية، والقرارات الازمة، وأى حالات عدم تأكيد تمنع اختيار مزيد من العمل وترتيبه.
4. الموافقة على "مجموعة النقد" من الإجراءات والعمل الآخر عبر التنظيم كله.
5. تحديد مجموعات عمل عبر الأقسام لتقدم الخطوة الرابعة، والموافقة على المجموعات الكبيرة التالية. (كارنال، 2003، ص 138-139).

والشكل التالي(3.3) يوضح مراحل عملية إدارة التغيير:



المصدر: بلدية دبي، مجلة إدارة التطوير الإداري والجودة ، دبي: نسخة الكترونية، 2005م، ص 14

وفيما يلي سيتم التطرق بشيء من التفصيل إلى عملية مرافق إدارة التغيير:

**المرحلة الأولى: تعريف التغيير وتنصمن:**

- \* التعرف على الوضع الحالي
- \* التعرف على الوضع المستقبلي
- \* دراسة الفجوة

**المرحلة الثانية: التجهيز للتغيير** ويعني تعريف وتحديد المعينين ودراسة الموقف وتنصمن:

- \* تعريف الأهداف المرجوة
- \* تعريف المتأثرون والمؤثرون
- \* تعريف الرعاة (القائمون)
- \* تحديد أشكال المقاومة المتوقعة
- \* استقراء الماضي والخبرات السابقة للتغييرات الماضية
- \* التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة

**المرحلة الثالثة: التخطيط للتغيير** وتعني تصميم نظم التغيير وتنصمن:

- \* نظم الاتصالات
- \* نظم التعلم
- \* نظم التغذية الراجعة

**المرحلة الرابعة: تنفيذ التغيير** ويعني بناء استراتيجيات التغيير و المهام المطلوبة داخل الخطة الإستراتيجية المؤسسية

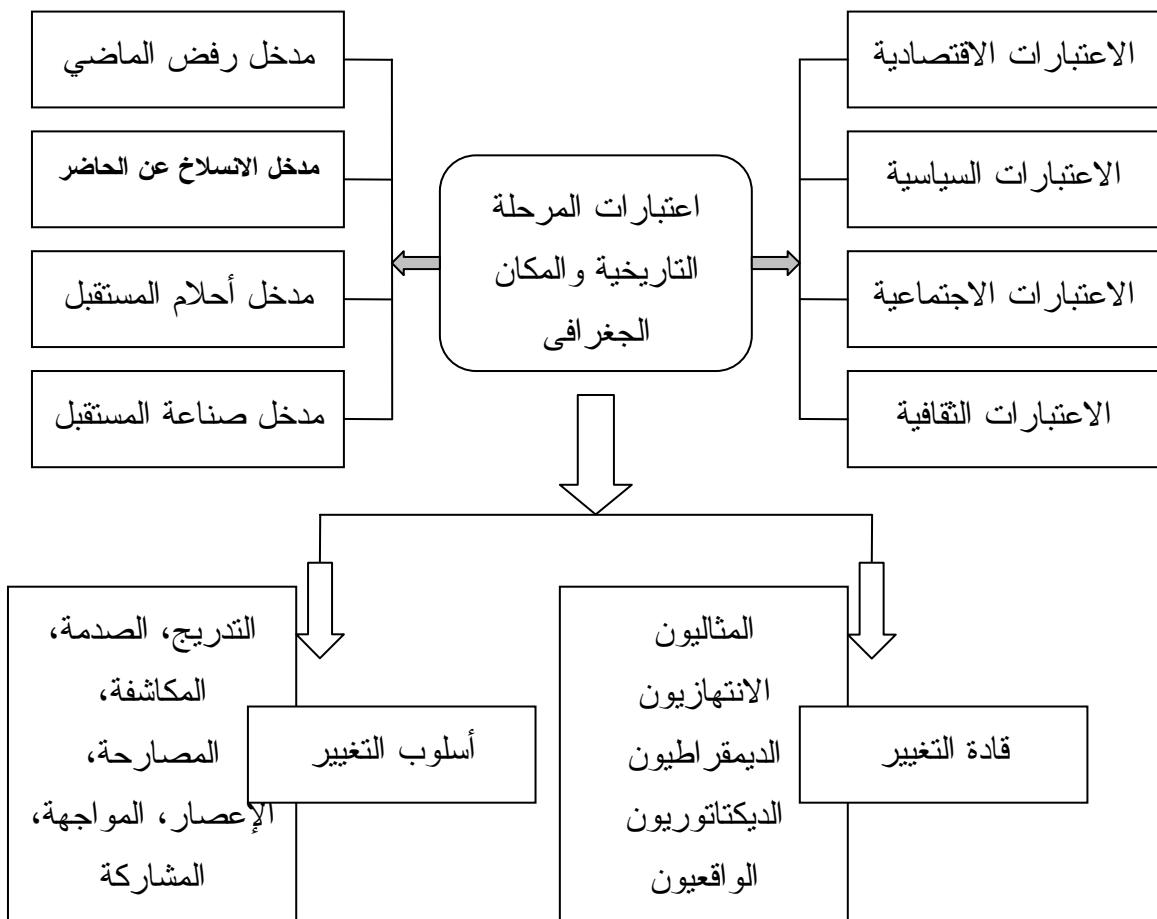
المرحلة الخامسة: تقييم التغيير ويعني الملاحظة والقياس والتعديل بإجراء تغييرات على التغيير (الخضيري، 2005، ص13)

### 3.1.11 مداخل التغيير:

لتغيير مداخل متعددة، تحتاج إلى معرفة وتحليل واستبصار حتى يتم اختيار أفضلها، وأقلها تكلفة، وأكثرها ربحية، وأسرعها وأدقها في تحقيق الأهداف وإنجاز النتائج. فبناء على اختيار مدخل التغيير يتم تحديد الأساليب والطرق والأدوات، بل ورسم برنامج التغيير وتوقياته الزمنية التي سيتم تفديده خلالها، ومن هنا يتبع على مدير التغيير أن يختار المدخل المناسب الذي يمكن

من خلاله التوافق مع متغيرات المرحلة الزمنية التي ستم فيها عملية التغيير. والشكل(3.4) يوضح مداخل التغيير (الخضيري، 2003، ص 87)

**شكل(3.4) مداخل التغيير والاعتبارات المؤثرة على اختيار أي منها**



المصدر : الخضيري، محسن أحمد، إدارة التغيير ، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات، ط1، 2003م، ص 87

### 3.1.12 متطلبات التغيير :

لابد لإنجاح عملية التغيير أن تتوفر بعض العوامل (إدارة التطوير الإداري وجودة بلدية دبي، 2005، ص 9-10)

1. قائد التغيير (التغيير) : هو أحد القادة الذين يملكون السلطة الكاملة لإدارة عملية التغيير وكذلك القابلية للدفاع عنها أثناء التطبيق.
2. الهدف من التغيير : لابد وأن يكون واضح وموثق ومفهوم لكافة العاملين المتاثرين والمؤثرين.

3. قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير لابد وأن يكون واضح من البداية إلا أنها أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئاً فشيئاً ربما بما يخالف الأمر المتوقع ولذلك لابد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير.

4. التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير لابد وأن يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولاً لكافة المستويات المتأثرة ولا يغفل عنه مثل توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير.

5. الاتصالات المفتوحة: خطة الاتصال الرسمي هي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير سواء كان رأسياً صاعداً أو هابطا داخل الهيكل التنظيمي أو مع المعنيين مثل الاتحادات والجمعيات والنقابات المتأثرة والمؤثرة لأخذ آرائهم.

6. منهجة واضحة ومحددة للتغيير: وذلك خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقّدة والمتشاركة وذلك للتكلفة العالية الناتجة عن التغيير وكذلك احتمالية المقاومة الشديدة ومقابلتها.

### 3.1.13 الاعتبارات الازمة الناجح للتغيير:

♦ الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يقابل بالرفض أو المقاومة الشديدة.

♦ وجود نظام اتصال فعال بين فريق إدارة المشروع والقيادة العليا والعاملون المتأثرون في كافة مراحله.

♦ أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتحفيظ حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمرون في التطبيق بفاعلية.

♦ إذا اتخذت المنظمة أكثر من مشروع للتغيير فإنها سوف تحتاج إلى موارد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدة ولذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الآخر.

♦ عملية التغيير عملية مستمرة ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الإرباك من قبل المتأثرون خاصة في مرحلة بداية التطبيق ولذلك يتم طلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال.

♦ استخدام نموذج مناسب للتغيير.

♦ تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة مراحله.

♦ إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين إنجاح عملية التغيير.

♦ إشراك كافة المعنيين في عملية التغيير.

♦ التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير.

- ◆ قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة.
  - ◆ توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير.
- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية التغيير. (إدارة التطوير الإداري والجودة، 2005، ص 10)

### **3.1.14 الاحتياجات المطلوبة للتغيير**

يمكن رصد القوى كما ذكرها فاروق عثمان في كتابه قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين وبالتالي:

#### **Motivation التحفيز 3.1.14.1**

يحتاج الموظف إلى تحفيز لكي يعمل وينجح وينجز. وتحفيز الموظفين يجب عليك - كمدير وكقائد - أن تتعلم أنه ليس بالأمر السهل؛ لأنك لن تستطيع إرضاء كل موظفيك، ولكن عليك أن تتعلم كيف تسير في الطريق الصحيح من خلال خمس خطوات (عثمان، 2000، ص 31):

1. تعلم كيف تقود موظفيك.

2. اختبر تطابق التوقعات (اجعل الموظفين يروا النتيجة النهائية لأعمالهم، وكذلك اجعلهم يستمتعون بالعمل من خلال إشباع حاجاتهم خطوة أولى في تحفيزهم).
3. أبدا اهتمامك بموظفيك (تعامل معهم كمحترفين، خذ آرائهم على محمل التطبيق بعد إنصاجها، أسأّلهم عن رؤيتهم للوضع الراهن والمستقبل، أحط الموظفين علمًاً بما يجري)

4. احترم موظفيك كخبراء. (احترام مشاعر الموظفين، قدر وثمن جودة الأداء)
5. لا تعوق التطور الشخصي لموظفيك. (عليك أن تشجع الابتكار، وتساعد موظفيك على اكتساب مهارات جديدة للتكيف مع التغيير)

#### **Learning التعلم 3.1.14.2**

لخصت سيلفيا دونز (1995) القواعد الأساسية للتعلم، والتي أوردتها كالتالي:

1. يحتاج القادة إلى معرفة أين يذهبون، ويكون لديهم إحساس بالتقدم تجاه تحقيق أهدافهم.
2. يجب أن تكون بيئه التعلم بيئه موثوق فيها، ومحترمة، ومنفتحة، وتقبل الاختلافات.
3. يقع الإمام بمسؤولية التعلم، وتملكها في المتعلم. فيمكن أن يقدم الآخرون معلومات، ودعم، ويوفروا تغذية مرتجعة فقط.
4. يحتاج المتعلمون أن يشاركونا بنشاط في عملية التعلم.
5. يجب أن يرتبط التعلم بخبرة، ومعرفة المتعلم واستخدامه.

6. ليس التعلم مقدرة أساسية فقط، وإنما أيضاً مجموعة من المهارات التي يمكن تطويرها، أو تعلمها.

7. يتم تعلم الحقائق، والمفاهيم، والمهارات بطرق مختلفة.

8. يمكن أن يمثل الحصول على الأفكار بطريقة خطأ وسيلة معايدة مرتفعة القيمة في تطوير الفهم.

9. لكي يمكن تشغيل التعلم، وهضمته، يجب أن يسمح الوقت بالتأمل.

10. يعتمد التعلم الفعال على التغذية المرتجلة الموضوعية، والبناءة.(وليمز وأخرون،2004، ص24)

### **Achievement 3.1.14.3**

سوف يظل نجاح المؤسسة مرهوناً بالإنجازات التي حققتها الإدارة العليا، ولكي يتسعى لنا فهم ماهية الإستراتيجية وعلاقتها بالناحية التشغيلية من العمل؛ علينا أن نتأمل وجهين تتوقف عليهما قدرة المؤسسة على البقاء، وكيف تصل إليهما(عثمان، 2000، ص91):

3.15. قوة دفع ذاتي فعال.

3.16. إستراتيجية واضحة.

### **Thinking and Memory 3.1.14.4**

والتفكير هو نشاط عقلي يقوم به الفرد عندما يستشعر مشكلة، أو يشعر بالحاجة لشيء ما، والتغيير حاجة ماسة أو مشكلة قائمة تستدعي عقلاً نيراً، وذاكرة قادرة على ربط المواضيع المتنوعة وتبسيطها كمرحلة أولى في تجزئة المشكلة وحلها.

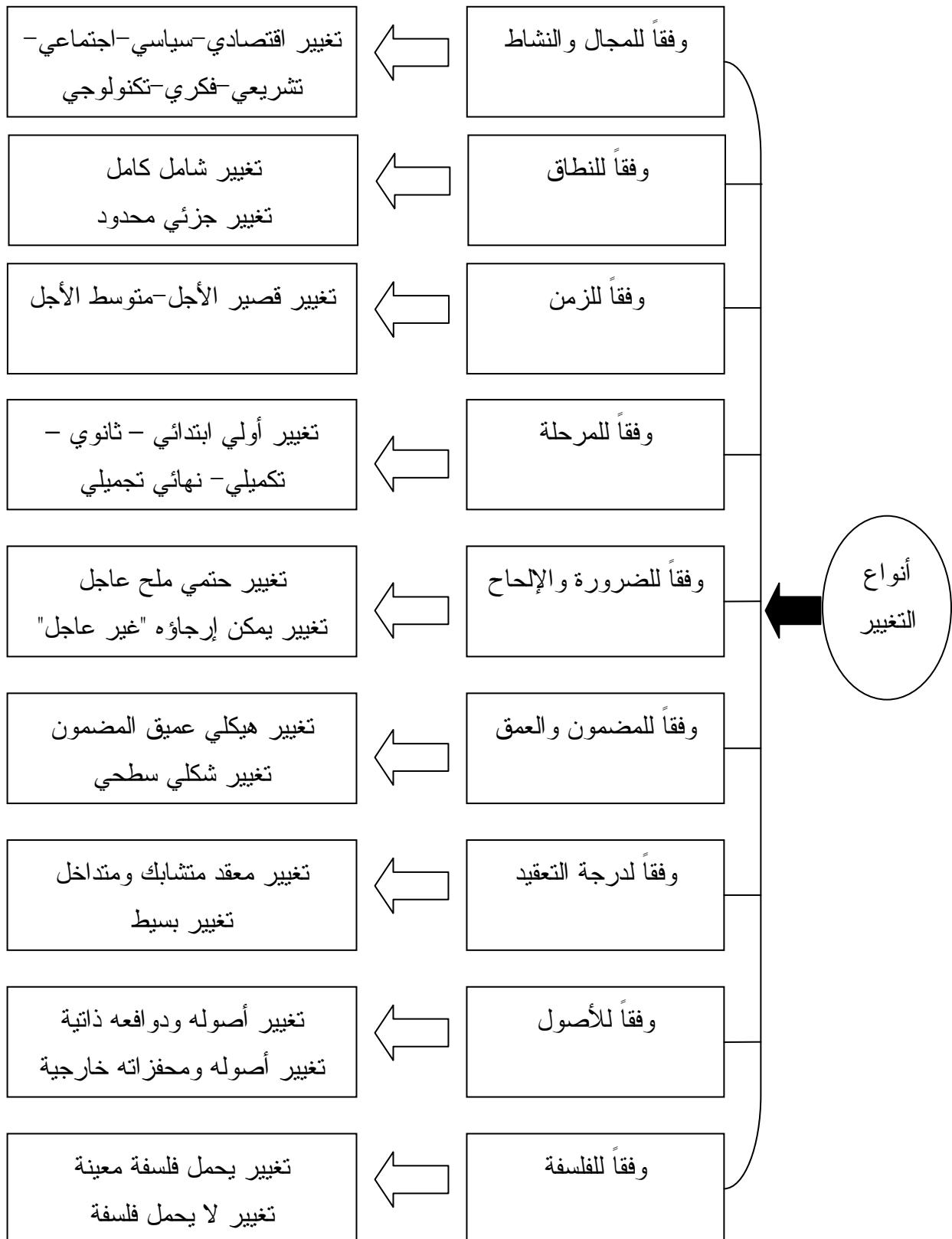
### **Communication 3.1.14.5**

إن تطور العصر، وحاجة المؤسسة لروابط ووسائل تقرب مجالات العمل فيها، يستوجب وجود نظام اتصال فعال وكفؤ بين الدوائر، والأقسام، وكافة أطراف الاتصال.

## **3.1.15 أنواع وتصنيفات التغيير:**

يمكن تصنيف التغيير إلى عدة تصنيفات حسب المجال الذي يتتناول التغيير من زاويته والشكل(3.5) يوضح تقسيمات التغيير حسب المجالات المتنوعة:

### شكل(3.5) أهم أسس أنواع التغيير



المصدر: الخضيري، محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات، ط1، 2003م، ص 32

### **3.1.16 أبعاد إدارة التغيير**

للتغيير أبعاد يتعين الإحاطة بها، ومعرفتها واستخلاص علاقات الارتباط بينها، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها، والمتاثرة بها، وهذه الأبعاد هي (الخضيري، 2003، ص 26-28):

#### **أولاً: بعد التشريعي والقانوني**

فللبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير، وبعمليات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، فالإصلاح يتعين أن يكون شرعاً في إطار القوانين التي ارتضاهما المجتمع وأفراده، وإلا تحول التغيير إلى ثورة وخروج عن الشرعية والقانون. والتغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهماً عميقاً لمضمون العدالة وهو بها يصبح متوافقاً مع روح العصر، ومتطلباته.

#### **ثانياً: بعد الاقتصادي لعملية التغيير**

إن المنظمة من أجل تحقيق بقائها واستمرارها، يجب أن يحرص القائمون على شأن إدارتها بالتحرك من خلال خطة أداء مقبولة، مرتبطة بالنتائج المتوقعة كي يتم من خلالها ترجمة الأهداف على الأجل القصير والبعيد، مما يستلزم تعظيم الربح. وخفض التكالفة في حال المنشآت التي تسعى إلى تحقيق الربح، والارتقاء بنوعية المنتج أو الخدمة المؤداة لخدمة أغراض موضوعية لأفراد المجتمع - كل ذلك - على مدار فترات التخطيط القصيرة الأجل، وطويلة الأجل من خلال معايير أداء مقبولة، ومرشدة، مع تقييم الأداء الفعلي بالقياس إلى المعايير المحددة سلفاً..(عامر، 2001، ص 257).

#### **ثالثاً: بعد الإعلامي لعملية التغيير**

البعد الإعلامي هو بمثابة تهيئة الجو العام لقبول فكرة التغيير، بذكر محسنهما، وتسلیط الضوء على أهميتها، وإظهارها بصورةها الحقيقة كمرحلة مهمة وحساسة بالنسبة للمنظمات، وتنشيط خطوط الاتصال مع الجماهير لنزع الفلق والتوتر، نتيجة للجهل، والخوف، والسلبية، ومهمة قادة التغيير إحالة هذه الحالة غير المرضية؛ إلى حالة من المعرفة والأمن والإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتتموّل قدراتها على إحداثه، وتزداد معدلاته، وتقل تكلفته، ويصبح أداء قوى التغيير يتم بشكل أفضل.

يقول (Tarner, 1991) وقد أصبح من الشائع اعتبار أن التأثير الإعلامي يؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية مستمرة في مواقفنا، ومعتقداتنا، بينما يقود التأثير المعياري إلى عرض عام للمطابقة بدون أن تحدث بالضرورة أي تغييرات خاصة في المواقف والمعتقدات، وبينما أصبح

من الواضح الآن أنه من الخطأ أن نعتبر أن العملية الإعلامية والعملية المعيارية من صفاتان تماماً.(كنج وأندرسون، 2004، ص149)

#### **رابعاً: بعد الأمني لعملية التغيير**

وهو من أخطر الأبعاد، حيث يهتم هذا بعد بجانبين هما:

(1) أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير، أو القوى المحافظة عليها.

(2) أمن الجماهير المستفيدة من التغيير، والمحيطة به، والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير، وعقابها، وانتقامها. أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها.

#### **خامساً: بعد الاجتماعي لعملية التغيير**

ويتعلق هذا بعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير، والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير، ومدى إعادة التوازن أو إحداث اختلال في مراكز القوى الاجتماعية وتحريك بعض عواملها، وثوابتها لإحداث توازنات جديدة، ومؤثرة، وفاعلة في النظام الاجتماعي وبالشكل الذي يعمل على إنجاح التغيير، وتحقيق أهدافه.

#### **سادساً: بعد التكنولوجي لعملية التغيير**

تحتاج عملية التغيير إلى مسيرة التطور التقني، واعتبار بعد التكنولوجي بعداً استراتيجياً في التخطيط، حيث من المتوقع أن تبقى ونيرة الابتكار في الوسائل التكنولوجية تخط طريقها في كافة الأصعدة، وعليه فائد التغيير يجب عليه أن يبقى متيقظاً لكافة التطورات التقنية، ليكون مواكباً للعصر، ولكي يقدم ميزة تنافسية على مستوى العمل الإداري، أو الإنتاجي. فالتكنولوجيا المتطورة وأساليب الإنتاج الحديثة توجد وتولد الأسباب، والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير، وفي الوقت ذاته فإن عائد التغيير المترتب والمترولد عن زيادة الإنتاج، وعن تحسين الإنتاجية، وعن الارتفاع بمعايير الجودة الناجمة عن التطور التكنولوجي تزيد من حماسة قوى التغيير، والتطوير وتقلل من المقاومة له.(الخضيري، 2003، ص28)

### 3.1.17 التعامل مع التغيير

لقد أصبح التغيير نمط حياة، والأسلوب الوحيد للتعامل معه هو الاستجابة لقوى التغيير، فالصدام معها أمر لم يعد ممكناً، ومعارضة التغيير أمر لم يعد مقبولاً، وقد أصبح من المهم دائماً إعطاء قوى التغيير الفرصة الكاملة للتعبير عما يدور بذهنها، ومن ثم تعميق إحساسها بالمشاركة، وهنا فقط تصبح قوى التغيير جزءاً من النظام الإداري، ومن هنا فقط يمكن توفير الاستقرار التنموي الارتقائي والأمن الحقيقى لمجتمع التغيير.(الخضيري، 2003، ص121)

ولتحقيق التنمية الإدارية الشاملة في التعاطي مع عملية التغيير، مروراً بالتعامل مع قوى مقاومة التغيير فإنه يجب أخذ عدة عوامل للوصول لهدف المؤسسة من عملية التغيير، وهذه العوامل كما ذكرها الدكتور محسن الخضيري في كتابه إدارة التغيير هي:

1. مدى خبرة ونضج متخد القرار الإداري ووعيه بأهمية التغيير.

فكلاًما كان متخد القرار ناضجاً مكتملاً التكوين والشخصية كلما كانت قدرته على قبول التغيير والاعتراف بضرورته مرتفعاً، وكلما كان واعياً وخبريراً بأهمية المشاركة الإدارية كلما كان قادراً، على استيعاب مطالب التغيير، وتوفير المناخ الصحي الملائم لتفاعل قوى التغيير، واحترام مطلوبهم، بل والدفاع عنهم إذا لزم الأمر.

2. حجم ونوع الضغوط التي تمارسها قوى التغيير.

حيث كلما كان التغيير مطلباً جماعياً عاماً، كلما كان الضغط للتغيير متاماً قوياً، كلما كان التغيير مهميناً على فكر ووجدان وعقل كافة أفراد الكيان الإداري، وكافة المستويات الإدارية التي يضمها هذا الكيان. خاصة وأن التغيير يرتبط بالتحسين والتطوير والارتقاء والاتجاه نحو الأفضل والأحسن وبسمات واضحة المعالم.

3. المرحلة التي وصل إليها التغيير.

ويقصد بهذه المراحل كافة الخطوات التي تسبق الاستجابة للتغيير، ويوضحها الشكل(3.5)، من خلال نموذج عام لعملية التغيير، والتي تبدأ بحلم التغيير، ثم الأمل بتحقيقه، وصولاً إلى الرغبة المكبوتة، ثم التوتر والقلق الحذر، والذي يتبعه الاستجابة للتغيير، وهي الخطوة التي يترتب عليها؛ إعلان الرغبة بالتغيير؛ وكذلك وجود مظاهر تجريبية.

وكل خطوة من هذه الخطوات تحتاج لتعامل خاص بها، وكلما تقدمنا في الخطوات كلما أمكننا إنجاز التغيير، ووفقاً لهذه العوامل يتم اختيار طرق التعامل مع التغيير، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

**القسم الأول: الطرق السلبية والتي ترفض التغيير، وتصطدم مع قوى التغيير، وتضع العرائيل أمامه، والحلولة دون استمراره، وسلوك هؤلاء يكون كالتالي:**

- أ- الرفض والمقاومة العنيفة**(عادة هذه الفئة التغيير يمس مصالحها، وإدارتها فاسدة).
- ب- الإرجاء والتعطيل لحركة قوى التغيير**(ويلجأ قادة هذه المؤسسة لهذا السلوك عندما يفشلون في القضاء على قوى التغيير، فيهادنونه على أمل تعطيل التغيير لأطول فترة ممكنة ريثما يتمكنون من القضاء على قوى التغيير).
- ج- الإبطاء لسرعة التغيير**(وتحدث هذه الطريقة عندما يكون تيار التغيير جارفاً، فتخشى القوى السلبية من تمكن التيار من جرفها، فتحاول إبطاء التغيير من خلال استنزاف طاقات قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، و التشكيك في إمكانية الوصول إلى تحقيق أهداف التغيير، وتبديد الموارد المالية في أنشطة قيمتها الإستراتيجية ضعيفة).

**القسم الثاني: الطرق الإيجابية وهي التي تقوم على نظرة إيجابية معتدلة، ورؤى مستقبلية رشيدة، وهذه الطرق هي:**

- أ- استيعاب تيار التغيير والتواافق معه**( والاستيعاب لا يكون عاطفياً وإنما بناءاً على تحليل دراسة، فهم، معرفة، ومتابعة ذكية ودقيقة).
- ب- امتطاء واعتلاء وركوب موجة التغيير**(وذلك من خلال خطة ذكية مبرمجة زمنياً بشكل واع لمراحل التدخل وأدواته ووسائله).
- ج- إزكاء وتنمية تيار التغيير**(وهذه الطريقة تكون عندما يصبح التغيير هو محور الأمل، وأداة تنفيذه).

### **3.1.18 تحديات التغيير:**

حدد peter senge التحديات التي تواجه التغيير بالعمق الفلسفى لمواجهتها(التحديات) بالتعلم وإحداث التغيير في الوقت الذي يستشعر فيه الحريصون معدلات النمو والارتقاء والجودة مع كسب ولاء المستهلكين، ووضوح الرؤيا على الأمد البعيد، وتبدأ مبادرات التغيير تنمو بسرعة مجرد بداية جماعة العمل ممارسة العمل بطرق غير مألوفة وغير تقليدية، ويمكن رصد التحديات في المحاور العشرة التالية(عامر، 2001، ص269-270):

- (1) تحدي الرقابة والتحكم في الوقت لمبذول لضمان لمرونة الكافية لجماعات التغيير لإعطاء الوقت المطلوب لإحداث التغيير.
- (2) تحدي دعوى عدم المساندة الازمة من قبل الجماعات المختلفة.
- (3) تحدي مواطن الأهمية مع التركيز على تنمية القدرة التعليمية لخدمة أهداف العمل.
- (4) تحدي حتمية الإدارة كمصدر إشعاع لضمان الوضوح والانسجام.
- (5) تحدي الخوف والشك الذهني في ضوء النزاع بين الأطراف المختلفة وتحويله إلى نزاع بناء ومنافسة إيجابية.
- (6) تحدي التقييم السلبي للمتقدم.
- (7) تحدي لانعزالية والنظرة لدونية للغير بطرق غير لائقة.
- (8) تحدي اختيار المسؤول وإدارة النزاع بين جماعات إحداث التغيير والآخرين.
- (9) تحدي نقل المعلومات وانتشار الوعي بين أرجاء المنظمة مع التهيئة الذهنية لأهمية استمرارية أحداث التغيير.
- (10) تحدي الإستراتيجية التنظيمية، وتحديد الرسالة والرؤيا والهدف للمنظمة.

### **3.1.19 مقاومة وقبول التغيير:**

إن مقاومة التغيير وقبوله تخضعان لأسباب تخص كل طرف على حدة بما يحقق له مصالحة المادية أو المعنوية، وكأي حدث إداري مهم يمكن تحليل أسباب المقاومة أو القبول كمدخل لتحديد مقدار الفجوات المترتبة على عملية التغيير، ومن ثم الاستفادة من هذه الأسباب في التغذية الراجعة لعملية إدارة التغيير.

### **3.1.20 الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء قبول الناس للتغييرات هي:**

1. التغيير اختيارهم الخاص.
2. التغيير نحو الفضل.
3. التغيير يلبي احتياجاً عنده.

4. كل شخص لديه المعلومات الازمة.

5. التغيير مخطط ومنظم.

### 3.1.21 تحليل أسباب مقاومة التغيير:

إن معرفة الأسباب وتحليلها يساعد على تقليل مقاومة التغيير، مع التبيه إلى أن تغييرات كثيرة تحدث بدون أي مقاومة (عثمان، 2000، ص12):

1. أسباب اقتصادية.
2. أسباب اجتماعية.
3. أسباب تتعلق بالمركز (الوظيفي).
4. أسباب ضمان وحماية.
5. أسباب ذاتية.
6. سبب اتخاذ الطريق الأقل مقاومة.

وقد ذكر طارق سويدان ثالثين سبباً لمقاومة التغيير، وقد وزعها على كافة الجوانب التي تؤدي لمقاومة التغيير وهي (السويدان، 2001):

- (1) عدم الاتزان : التغيير ليس حالة طبيعية.
- (2) بلا دليل: عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعا.
- (3) الثبات: يحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير.
- (4) الاكتفاء: معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور
- (5) عدم النضج : لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
- (6) الخوف : الناس تخشى المجهول
- (7) المصلحة الذاتية: قد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا
- (8) ضعف الثقة بالنفس: لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديدة
- (9) الصدمة من المستقبل: مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه ونقاومه.
- (10) العبيبية: تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وتجميلية وخادعة.
- (11) نقص المعلومات: لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير.
- (12) الطبيعة الإنسانية: البشر يحبون التناقض، عدوانيون، جشعون، أنانيون وتعودهم صفات الإيثار الازمة للتغيير.
- (13) الشك: نشك في نوايا قادة التغيير.
- (14) الحماقة: يبدو التغيير في مظهره جيداً ولكننا نخشى أن تأتي نتائج غير متوقعة وسيئة.

- (15) الغرور: يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وأن ما صنعوه بحاجة إلى تغيير.
- (16) التفكير الضيق: الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية.
- (17) قصر النظر: لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا الأشمل.
- (18) المشي بالأحلام: معظمنا يعيش حياة بلا تمعن.
- (19) غشى البصيرة: التفكير الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل إرضاء المجموعة لأهم من التغيير.
- (20) الأمل الشامل: لا نعلن من تجاربنا وننظر إلى كل شيء حسب افتراضات سابقة.
- (21) الحالة الشوفينية: نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل.
- (22) الاستثناء: قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا.
- (23) الأيديولوجية: لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير.
- (24) أنظمة مؤسسات: يتغير الأفراد ولكن الجماعات تبقى.
- (25) الوثب: التدرج في التغيير. الأمور لا تتغير بالوثب
- (26) التغيير للأقلية: استفادة الأقلية في المحافظة على الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير.
- (27) فقدان العزيمة: لا يستطيع أحد أن يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر
- (28) الظرفية: إن دروس التاريخ هي دروس ضرفية وليس هناك ما يمكن أن نبنيه عليها لأن ظروفنا مختلفة.
- (29) طغيان العادة: الأفكار التي يحملها قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته.
- (30) الجهل الإنساني: الإنسان عدو ما يجهل.

بينما قسم كنج وأندرسون(2004) المقاومة من حيث قوى المقاومة إلى:

◆ الفرد.

◆ المنظمة.

◆ الجماعة.

وينبع تقسيمه من النظرة السيكولوجية حيث يعتبر أن العمليات السيكولوجية الناجمة عن التغيير تتبع التالي(كنج، أندرسون، 2004، ص307-314):

أولاً: أن التغيير أمر مجهول، وبالتالي فهو يمثل تهديداً لهؤلاء الذين يتأثرون به، لذا فهم

يقاومونه لأنه ببساطة "تغيير"، ويقول:(Gary and Stark, 1984) أن مثل هذه المقاومة

يمكن أن تتبثق عن مصادر عقلانية أو عاطفية، وتحدث المقاومة العقلانية حيثما يقرر

الأفراد استناداً إلى المعلمات الممتلكة لهم في ذلك الوقت أن التغيير يمثّل لهم ضرراً بشكل أو بآخر لظروف عملهم، أما المقاومة العاطفية فهي نتاج عمليات سيكولوجية سلبية تضم القلق، الإحباط، فقدان تقدير الذات، وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن تحدثها عملية التغيير.

ثانياً: التغيير يتحدى الوضع الراهن، ويمكن أن تتم مقاومته بسبب وجود صالح قوية مهيمنة، تهدف إلى الحفاظ على الوضع التوازنى الحالى، فهو لاء الذين من المنتظر أن يكونوا الأكثر خسارة، سواء بمعايير قوة المنصب، والموارد التنظيمية، والتواصل الاجتماعى فى العمل، أو المكافآت، من المرجح أن يقاوموا بشراسة.

ثالثاً: التغيير غالباً ما يعني زيادة أعباء العمل على من يتاثرون به، وبالتالي يمكن القول هنا بأن المقاومة تكون عقلانية أكثر من كونها عاطفية، والمقاومة هنا تكون بمثابة رد فعل ضد أعباء العمل الإضافية التي توضع على كاهل هؤلاء المعنيين بالتغيير.

ويقدم الشكل رقم (3.6) بعض العلاقات الافتراضية بين العوامل التنظيمية ومركزية القوة ومقاومة التغيير.

شكل رقم (3.6) بعض العلاقات الافتراضية بين العوامل التنظيمية ومركزية القوة ومقاومة التغيير

مركزية القوة في مواجهة مستويات المقاومة			العوامل التنظيمية
شديدة المركزية	موزعة	شديدة الامرارية	
	اتجاه المقاومة		<b>العوامل على المستوى الفردي:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>الجوانب الشخصية:</li> </ul>
مرتفعة	◀	منخفضة	الحاجة المرتفعة للرقابة.
مرتفعة	◀	منخفضة	الموقع الداخلي للرقابة.
مرتفعة	◀	منخفضة	الحاجة لتحقيق إنجاز.
منخفضة	◀	مرتفعة	حكم مرتفع التبعية.
مرتفعة	◀	منخفضة	حكم متسلط.
			<b>الخبرة السابقة على التغيير:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>خبرات سلبية و/ أو مشجعة.</li> <li>درجة عالية من الامتعاض.</li> </ul>
			<b>العوامل على مستوى الجماعة.</b>
مرتفعة	◀	مرتفعة	التماسك المرتفع.
مرتفعة	◀	مرتفعة	درجة مرتفعة من الدفاع الاجتماعي.
مرتفعة	◀	منخفضة	مشاركة مرتفعة في صنع القرار.
مرتفعة	◀	مرتفعة	درجة مرتفعة من الاستقلال وتحديد الذات.
			<b>العوامل على مستوى المنظمة:</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهيكل:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>البيروقراطية الرسمية.</li> <li>مدى واسع من الرقابة.</li> <li>لامركزية و/ أو مقسمة.</li> </ul> </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>المناخ ولثقافة:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ثقة عالية وفتح.</li> <li>مشاركة عالية في صنع القرار.</li> <li>التزام تنظيمي مرتفع.</li> </ul> </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الإستراتيجية:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>تنوع المنتجات.</li> <li>إستراتيجية دفاعية مرتفعة.</li> </ul> </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>نفرة واضحة بين الجوهرى والسطحى</b></li> </ul>

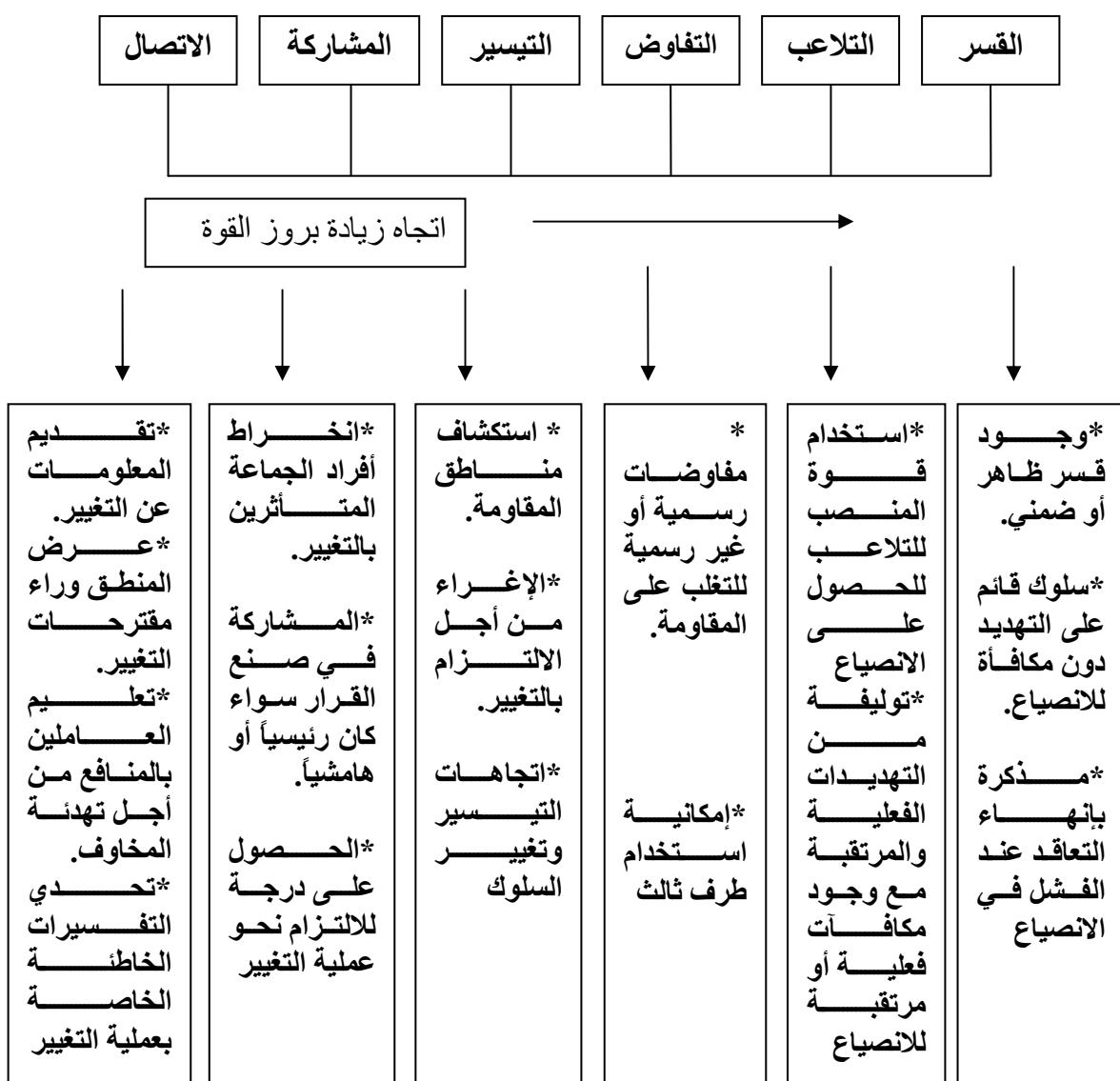
المصدر: كنج، نigel وأندرسون، نيل، تعریف د.حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل لنقادي

للمنظمات، الرياض:دار المريخ للنشر، 2004م، ص 314

إن الخطوة الأولى نحو القيام بإدارة للتغيير هي أن نقبل الحقيقة، وهي أن الناس لديهم دوافع طبيعية للتكيف مع البيئة، فهي لا تضع الناس في مكان أكثر إيجابية، ولكنها تشير إلى أن مقاومة التغيير سلوك غير طبيعي، وهي نتيجة الموقف الذي تواجهه، وليس استجابة داخلية للتغيير، فإذا قبل الإداريون هذه المسلمة أولاً، يمكنهم أن يقوموا بتحليل الموقف لمعرفة سبب المقاومة. (عثمان، 2000، ص 11)

وللتغلب على المقاومة حدد Kotter/Schlesinger ست مناهج هي (القسر، التلاعُب، التفاوض، التيسير، المشاركة، والاتصال). ويقدم الشكل رقم (3.7) بعض العلاقات الافتراضية بين هذه العوامل، وما ينتج عنها من مستويات مقاومة.

شكل رقم (3.7) منهج Kotter/Schlesinger للتغلب على المقاومة



المصدر: نigel كنج، نيل أندرسون، تعریب د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادی

للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م، ص 308

### **3.1.22 ثقافة التغيير:**

بينت ثوس ثورنيري (1999) كيف سعت منشأة KPMG إلى تجديد ثقافتها من خلال القيم، وهنا قاد فرد واحد تغيير الثقافة كجزء من برنامج تطوير الإدارة المستمرة في المنشأة. ونادت في النهاية بكل من:

- ❖ الواقعية.
- ❖ الخطوات العملية للتنفيذ.

ويقع النهج في ثلاث خطوات: التشخيص، رؤية الثقافة الجديدة، والتنفيذ (كارنال، 2003، ص 129)

وقد ناقش هيجز ورونالد (2000) كيف تبني مقدرة قيادة التغيير عبر تعريف جدارات التغيير، وذكرا دراسة بحثية ابتدائية حول شركة متعددة الجنسيات، فتركزت أسئلة الباحثين على دور القائد في التغيير، وشمول الآخرين في قيادة عملية التغيير، وعرفا ثمانية كفاءات لإدارة التغيير وهي: (كارنال، 2003، ص 139-140):

1. بدء التغيير.
2. تأثير التغيير.
3. تسهيل التغيير.
4. قيادة التغيير.
5. تعلم التغيير.
6. تنفيذ التغيير.
7. وجود التغيير.
8. تقنية التغيير.

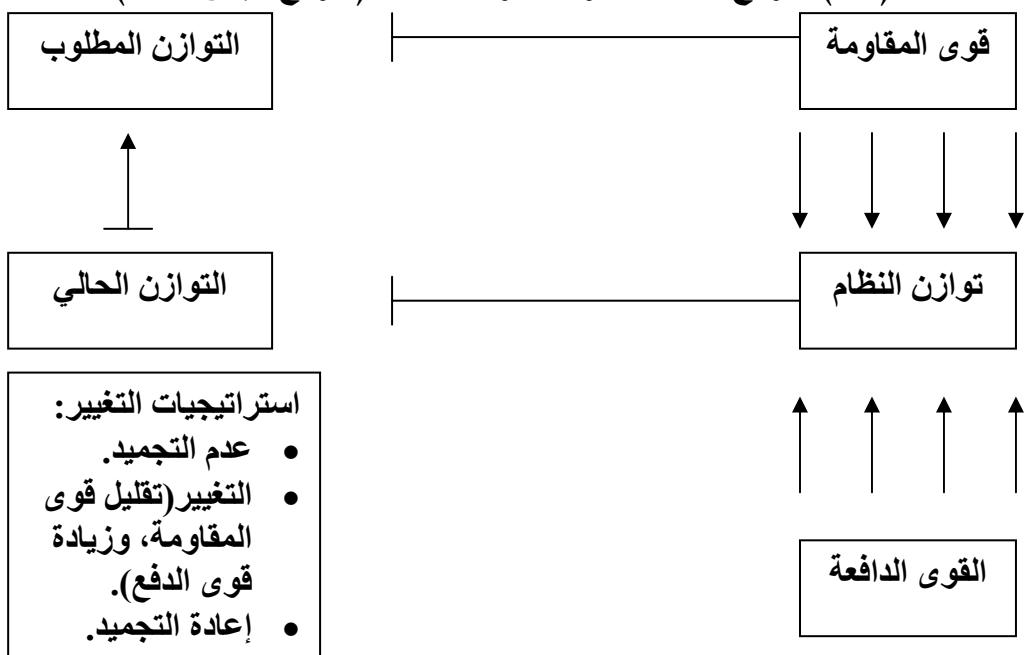
### 3.2 المبحث الثاني: نماذج إدارة التغيير

إن نماذج إدارة التغيير تبقى مداراً لجهد الباحثين وتنتوء تلك الأساليب نظراً للتغييرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وتحت هذا العنوان حاول تفصيل أشهر النماذج المشهورة لإدارة عملية التغيير، كما تناولها كلاً من (كنج، وأندرسون) في كتابيهما (إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات) هي (كنج، وأندرسون، 2004، ص 259-278):

- 3.2.1. نموذج "Lewin" ذو الخطوات الثلاث.
  - 3.2.2. نموذج "Huse" ذو المراحل السبع.
  - 3.2.3. نموذج "Robert Chin and Kenneth Benne 1976" ذو الاستراتيجيات الثلاث.
  - 3.2.4. نموذج "Leavitt, Dell and Eyring 1973" رباعي الأبعاد.
  - 3.2.5. نموذج "Golembiewski" ورفاقه (1976) ثالثي الأبعاد.
  - 3.2.6. نموذج بيكهارد وهاريس Beckhard and Harris's Model
  - 3.2.7. نموذج المسار الحرج لبيير وآخرون Beer et al.'s Critical path Model
  - 3.2.8. نموذج شامل لحل المشكلة لويلمز وآخرون
- #### 3.2.1 نموذج "Lewin" ذو الخطوات الثلاث.

يعتبر النموذج الذي قدمه Kurt Lewin عام 1951م "نموذجًا تقليدياً لإدارة المنظمة، ويشار إليه بأنه نموذج ميدان العمل، والشكل (3.8) يوضحه.

شكل (3.8) نموذج Lewin ذو الخطوات الثلاث (نموذج ميدان العمل)



المصدر: نigel كنج، نيل أندرسون، ترجمة د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م، ص 259

ويصف Lewin المنظمة بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات ، أو توازن من خلال قوى معادلة أو معارضة. فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة-الضغط من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد الذي يحكم أشياء مثل ممارسات نشاط الأعمال، الاهتمامات البيئية، وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة، حسبما ذكر Lewin عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وأسلوب الممارسة في المشروع، واتفاقيات النقابات، وثقافة المنظمة والمناخ السائد وهكذا. وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فلن النظام يظل في وضع توازن.

تقول (العطية، 2003) في كتابها سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة: إن اقتراح Lewin للتغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم بموجب ثلاثة خطوات: إذابة الحالة الراهنة، التحرك إلى الحالة الجديدة(التغيير) ثم إعادة تجميد الحالة الجديدة لتصبح دائمة.(مرزوق، 2006، ص30)

1. إذابة أو إسالة الجليد (UNFREEZING): حيث تتضمن هذه المرحلة حسب (حريم، 2004) في كتابه " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" 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 تخفي 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 عملية 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 المعرف ومهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

2. التغيير (CHANGING): يقول (حمد 2002): أنه يتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهدافة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم

والاتجاهات الجدية وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة. (مرزوق، 2006، ص30) ومن المفترض هنا أنه لكي يتم عدم تجنيد نظام، ينبغي على المرء أن يبحث أولاً عدداً لا حصرأ له من المقاومة. أن أية زيادة غير ناضجة من طرف من طرف واحد في القوى الدافعة على التغيير سوف تواجهها زيادة مكافئ ومعاكسة من قوى المقاومة، لذلك ركز Lewin على الحاجة للاستشارة والمشاركة في عملية التغيير. وحينما تتم تدنية قوى المقاومة، ويمكن حينئذ تنفيذ عملية التغيير ويتم تطوير وضع التوازن المرغوب فيه، ومن المهم حتى يصبح التغيير من قبل الروتين ويصبح ممارسة يومية في المنظمة. (كنج، أندرسون، 2004، ص260)

3. إعادة التجميد (REFREEZING): وهي إعادة تجميد نظام المنظمة. وفي هذا الصدد، هناك عدد من الاستراتيجيات الخاصة بإعادة تجميد النظام نحتاج إليها، وهي تضم على سبيل المثال، مكافأة العاملين على السلوك المرغوب فيه.(كنج، أندرسون، 2004، ص260).

### 3.2.2 نموذج " Huse " ذو المراحل السبع.

قدم Edgar Huse عام 1980م نموذجاً يتكون من سبع مراحل لتطوير المنظمة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin، وذلك على النحو الموضح في الشكل رقم(3.9).

#### المرحلة الأولى: الاستكشاف

وفيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار تطوير المنظمة بدايةً للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

#### المرحلة الثانية: الدخول

يقترب مسئولو المنظمة ومستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

### **المرحلة الثالثة: التشخيص**

يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

### **المرحلة الرابعة: التخطيط**

توافق المنظمة على ما قدمه خبير التطوير بالمنظمة من سلسلة أساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتبطة للمقاومة وأسبابها.

### **المرحلة الخامسة: خطة العمل**

يبداً التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

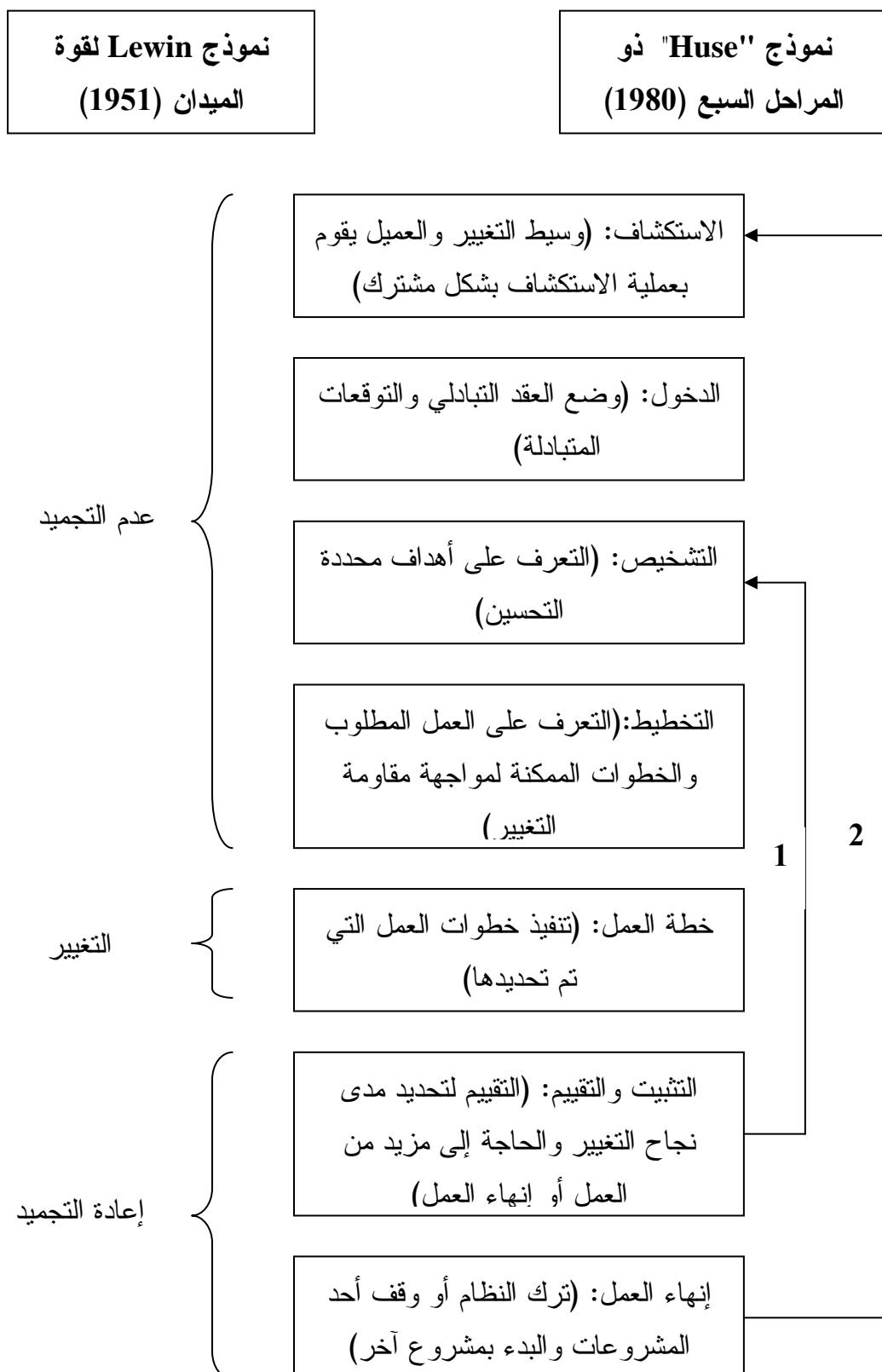
### **المرحلة السادسة: التثبيت والتقييم**

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.

### **المرحلة السابعة: إنهاء العمل**

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر(منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماض في العمل، ثم الخروج منه، وبال مقابل يبدأ في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة ويكون ذلك في ذات المكان(نفس المنظمة)

**شكل (3.9) نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة**



المصدر: نigel كنج، نيل أندرسون، تعریب ئ. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دلیل انتقادی للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م، ص 262

### **" Robert Chin and Kenneth Benne1976 " 3.2.3**

قام هذا النموذج بوضع ثلات استراتيجيات للتدخل من أجل تطوير المنظمة، والاستراتيجيات هي:

#### **1. العقلانية/ التجريبية**

وفي هذه النظرية يتم النظر إلى تطوير المنظمة كعمليات للإقناع العقلاني بالمنافع التي يمكن أن تترجم عن التغيير بالنسبة لهؤلاء الذين يتأثرون به. وحالما يتم إتمام هذه الاتصالات فمن المفترض أن أية مقاومة سوف تقل بشكل تلقائي(أوتوماتيكي). لذلك تكون عملية التطوير بمثابة إيصال منافع الغير إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالرشد، ويحركهم من حيث المبدأ حافز المنفعة الذاتية.

#### **2. المعيارية- وإعادة التعليم**

تفترض هذه الإستراتيجية وجود نموذج قائم على عقلانية الأشخاص كموظفي، ولكنها إحاطة بوجود معايير اجتماعية / ثقافية في المنظمات، وفي هذا المقام نجد أن عملية تطوير المنظمة تتمثل في تحدي القيم والمعتقدات والموافقات والمعايير القائمة، كما تتعلق بعملية إعادة تعليم الموظفين بطرق العمل الجديدة أو أساليب الإنتاج الجديدة.

#### **3. القوة - القسر**

تتظر هذه الإستراتيجية إلى تطوير المنظمة كعملية لفرض السلطة الشرعية، ومفاد ذلك أن يتم رض التغيير من أعلى بواسطة هؤلاء الذين يتمتعون بالقوة الكافية والسلطة التي تمكّنهم من ممارسة القسر والإلزام. وهناك آفاق لتبني استخدام التغيير المخطط، ولكن ملائمة أي منها يحتاج إلى إعادة مواعدة تكتيكات التغيير في مواجهة التقييم، أو أي نوع آخر من التغذية العكسية لهذا الغرض سوف يتم إنكاره.

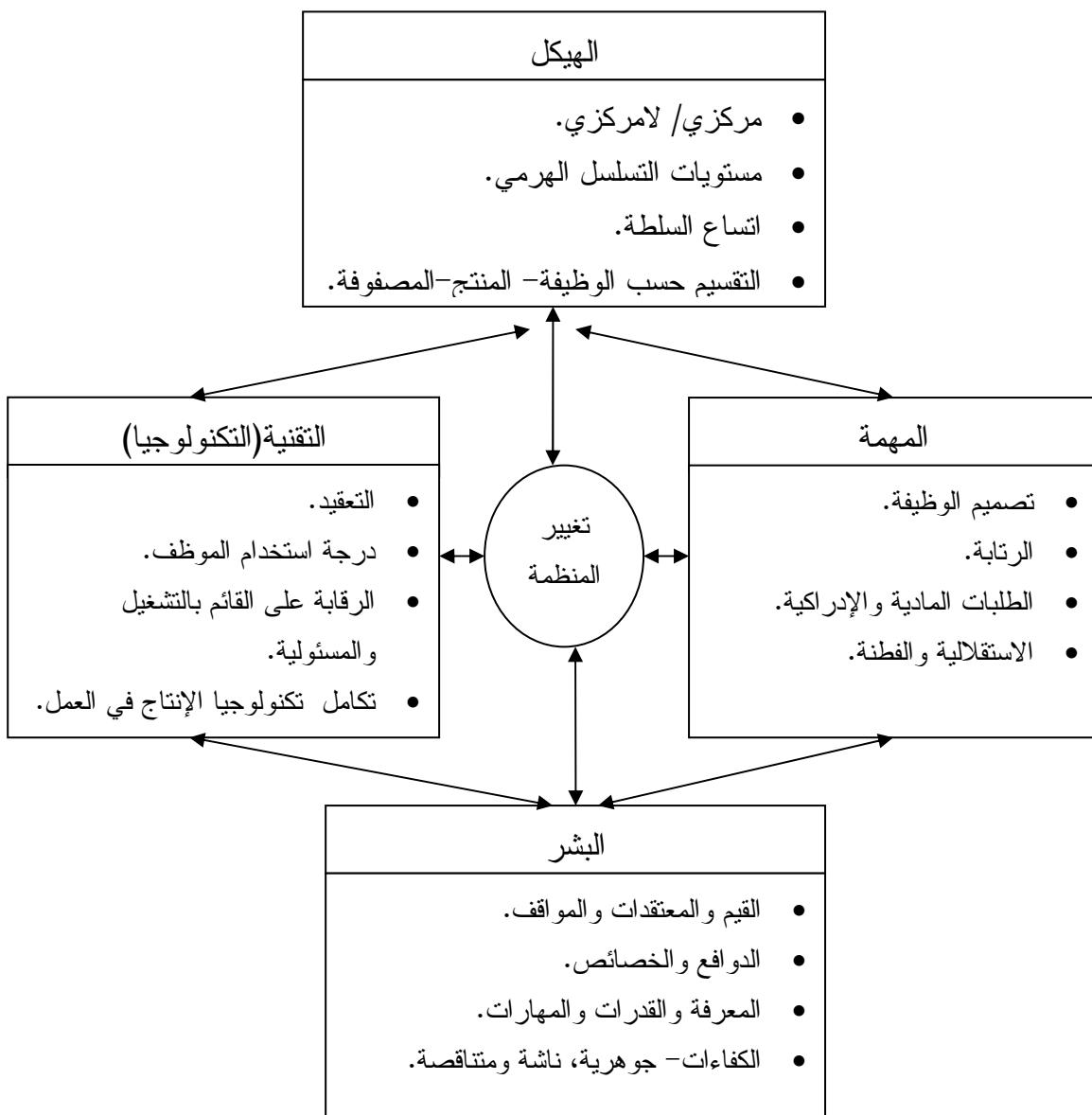
### **" Leavitt, Dell and Eyring 1973 " 3.2.4 رباعي الأبعاد.**

يتضمن هذا النموذج ضم عملية تطوير المنظمة كمكون لهذا مركزي لهذا النموذج، كما يؤكد على أنه بينما يمكن أن تركز جهود تطوير المنظمة على واحد من النظم الفرعية الأربع: (الهيكل، التقنية، البشر، والمهمة) - فإن آثار التدخل سوف تعتمد بشكل متداول فيما بينها على النظم الفرعية الأربع للمنظمة. لذلك نجد على سبيل المثال أن حدوث تدخل لتطوير المنظمة من أجل تحديث هيكلها، فلا بد من كونه هيكلًا تقليديًا يعتمد على التدرج الهرمي للإدارات المتخصصة ليصبح هيكلًا مصروفًا في شكل فرق عمل لمشروعات

مدخلة زمنياً وشبه مستديمة، وسوف يكون له مضامينه بالنسبة للنظام الفرعى الخاص بالتقنية(التكنولوجيا)، وعلى الأشخاص الذين يتم توظيفهم أو اختيارهم للمنظمة(النظام الفرعى للبشر) وطرق تخصيص المهام وتصميم الوظائف (النظام الفرعى للمهام). ومثلاً هو الحال في معظم النماذج الخاصة بالنظم، نجد أن النظام الرئيسي من المفترض أن يشمل على النظم الفرعية المتعددة والمتفاعلة.

والشكل(3.10) يوضح ضم عملية تطوير المنظمة:

**شكل (3.10) نموذج النظم لتطوير المنظمة**



المصدر: نيل كنج، نيل أندرسون، ترجمة د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادى للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 270

### 3.2.5 نموذج "Golembiewski" ورفاقه(1976) ثلاثي الأبعاد.

بالنظر إلى تغيير المنظمة وتطويرها بطريقة متميزة عن الطرق التي تم تقديمها، حدد "Golembiewski" ورفاقه ثلاثة أنواع للتغيير وهي:

#### النوع الأول: التغيير من نوع الفا : Alpha change

حيث يأخذ التغيير مجموعة من الأبعاد المستقرة. على سبيل المثال، حيثما يسجل الأفراد زيادة مستويات المشاركة والتزام المنظمة، بافتراض أن هذه الأبعاد كانت مقيسة باستخدام المقياس قبل وبعد التدخل بالتغيير.

#### النوع الثاني: التغيير من نوع بيتا :Beta change

حيث يقوم الأفراد بإعادة معايرة لفترات الواقعية بين نقاط على مقياس معين كنتيجة لحدوث التغيير، على سبيل المثال، يمكن أن يحدث ذلك في المثال المذكور عاليه، حيث يقوم العاملون بإعادة تعريف معيار الترتيب من مساهمة مرتفعة إلى مساهمة منخفضة كنتيجة مباشرة دالة على تطوير المنظمة.

#### النوع الثالث: التغيير من جاما :Gamma change

يحدث هذا النوع من التغيير حيث لا يقوم الأشخاص بمجرد عملية إعادة معايرة لمعيار الترتيب، ولكنهم يقومون بتغيير كامل لمعنى ومفهوم الترتيب. لذلك فإن عملية المشاركة التي تسبق التغيير يمكن ببساطة أن تعني إعطاء المعلومات المرتبطة بالمهمة خلال لقاءات فريق العمل عند طلب هذه المعلومات، وبعد إجراء التغيير يتطور المعنى ليشتمل على تقديم الأفكار وطرح الحلول المبتكرة، وطلب المعلومات من قائد الفريق وهكذا.

وقد قام كل من (Porraa and Silvers, 1991) بتجزئة التغيير من نوع جاما إلى جاما(A)، وجاما(B)، وفي جاما(A) يتمثل التغيير في إعادة ترتيب أبعاد التقييم الموجودة، ولكن بدون إضافة أي بعد جديد، أما في جاما(B) يكون التغيير عبارة عن إحلال معيار التقييم القديم بمعايير وترتيبات جديدة بالكامل. (كنج، أندروزون، 2004، ص 268-269)

### 3.2.6 نموذج بيكمارد وهاريس Beckhard and Harris's Model

قدم المؤلفان نموذجاً يهتم بتحفيز التغيير:  $Change = ABC > D$  حيث:

=A عدم الرضا بالحالة المستقرة

=B المستقبل المرغوب فيه

C = مسار معين

D = تكاليف التغيير

وأقترح بيكمارد وهاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلاً مرغوباً فيه ومساراً معيناً لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك أكثر من تكاليف التغيير، وبعد هذا طريقة محفزة لإدارة التغيير. ويكون هذا مؤثراً، ويقدم مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط - فنحن نحتاج أن نقل تكاليف التغيير، ونحتاج أن نواجه الناس برؤيه مرغوباً فيها للمستقبل، وأن هناك وسيلة لتحقيق ذلك. وأقترح بيكمارد وهاريس أن التركيز يكون على المستقبل بدلاً من الحاضر يكون مفيداً للأسباب التالية (وليمز وآخرون، 2004، ص 378):

- جعل التفاؤل محل التشاؤم.
- يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم، وتحسين إذاعتهم.
- يقلل عدم التأكيد، والشعور بعدم الأمان.
- يركز الانتباه بعيداً عن المشاكل والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالاً.

### 3.2.7 نموذج المسار الحرج لبيير وآخرون "Beer et al.'s Critical path Model"

ركز بيير وآخرون على التغيير على مستوى الوحدة، أو التنظيم، ووضعوا طريق لإدارة التغيير أطلاقاً عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المنشأة. ويكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المديرون، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:

1. تجنيد طاقة التغيير لدى الشخصيات المحورية في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
2. تطوير رؤية ضابطة لعملية التغيير.
3. تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة "صحيحة"، وكفؤة لعملياتها، ومتماضكة لتحريك التغيير.
4. العمل على إقناع كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بأنهم جزء مهم في عملية التغيير، وإدراكهم بأن عملية التغيير ليست مدفوعة من رأس الهرم.
5. ضبط عملية التغيير من خلال سياسات، ونظم، وهياكل تنظيمية تعزز من إنجاح عملية التغيير.
6. المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتباينة بها في عملية التغيير المخطط له (وليمز وآخرون، 2004، ص 379)

### 3.2.8 نموذج شامل لحل المشكلة لويلمز وآخرون

إن كافة النماذج السابقة لم تكن في العادة في وقت واحد عند وضعها، ولكن غالبها قد استفاد من تجربة سابقه كما هي طبيعة العلم التراكمية، وقد وضع ويلمز وآخرون نموذجاً قد نعتبره أحدث النماذج وأدقها لما استفاده منه هذا النموذج من دراسات السابقين.

ويقترح هذا النموذج الخطوات التي يحتاجها المدير لتسهيل التغيير حيث يوضح نموذج إدارة التغيير لحل المشكلة، والخطوات التي يقترحها هي:

- جمع البيانات- مراقبة الأداء، وإجراء البحث، وتوفير التغذية المرتجلة.
- تحليل البيانات- تمييز الأعراض عن الأسباب، والموافقة على الأهمية، وتعريف أهداف .SMART
- تعريف الحل- تعريف الإجراءات التطويرية، وإعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياسات الشركة، وتجديد المهارات الجديدة.
- تخطيط المسار- الموافقة على المسؤوليات، وتصصيص الميزانيات، وتحديد التوفقيات والعلامات المميزة، وتحديد تتبع الأنشطة.
- العمل، ومراقبة النجاح.

### ملخص الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل إطاراً نظرياً لعملية التغيير، وقد تضمن المبحث الأول جوانب عملية إدارة التغيير التالية: (التخطيط، المفهوم، العملياتية، الأساسيات، الأهداف، الأسباب، الخصائص، المراحل، المداخل، المتطلبات، اعتبارات النجاح، الاحتياجات، الأنواع، التصنيفات، التحديات، مقاومة التغيير " وأسبابها وتحليلها "، ثقافة التغيير). وقد أردنا من وراء ترسيخ الفكر الشموليّة لعملية التغيير، إضافة لإيجاد قاعدة فكرية حولها تساهُم في تقريب المفاهيم الازمة والضرورية لتخطيط عملية التغيير وصولاً إلى تفزيدها وتحقيق النجاح بها.

فيما تضمن المبحث الثاني نماذج إدارة التغيير القديمة والحديثة، والتي استناداً على النموذج الخير فيها وهو نموذج الحل الشامل صيغت محاور التحليل، وتم التطرق إلى النماذج بالسلسل التاريخي لها، مع شرح موجز لبنائها واتساقها الداخلي، وصولاً إلى النموذج الشامل والذي استفاد من التجارب السابقة متلافياً نقاط الضعف ومعززاً لنقطة القوة.

## **الفصل الرابع**

# **التطورات الإدارية لوزارات السلطة الفلسطينية**

#### 4. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى الوقوف على التطورات الإدارية لوزارات السلطة الفلسطينية منذ نشوئها عام 1994م إلى تاريخ هذا البحث، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مراحل تطور الوزارات وهياكلها التنظيمية

المبحث الثاني: تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التطور الإداري.

المبحث الثالث: التخطيط الإداري والنمط الإداري

#### 4.1 مراحل تطور الوزارات وهياكلها التنظيمية

واجهت السلطة الفلسطينية التي تأسست عام 1994م تطبيقاً للاتفاقيات الثنائية بين منظمة التحرير و إسرائيل تحديات صعبة في ظل ازدواجية النظمتين القانوني والقضائي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتعدد الأنظمة القانونية السارية في مناطق السلطة الفلسطينية، الأمر الذي انعكس على العلاقة ما بين أقسام الجهاز الإداري الواحد وعلاقته مع المواطن (أبو دية، 2006، ص5)

لقد أصدرت السلطة الفلسطينية بتاريخ 20/5/1994م قراراً يحمل رقم (1) لسنة 1994م يقضي باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة السارية قبل تاريخ 5/6/1967م في الأراضي الفلسطينية "الضفة الغربية وقطاع غزة" إلى أن يتم توحيدها. وتولى مجلس السلطة الفلسطينية (السلطة التنفيذية منذ 5/7/1994م، المجلس التشريعي منذ 7/3/1996م) سلطة إصدار التشريعات المنظمة لمختلف أوجه الحياة في المجتمع الفلسطيني، في إطار توحيد النظام القانوني والقضائي الفلسطيني. كما تم إلغاء الكثير من الأوامر العسكرية التي أصدرها الاحتلال الإسرائيلي في الضفة الغربية وقطاع غزة. وهدفت التشريعات الجديدة (التي بلغ عددها حتى نهاية عام 2004م ما يقارب 138 قانون، 778 تشريعات أخرى) إلى تنظيم الحياة وبلورة وحدة القانون في الأراضي الفلسطينية، كما ركزت هذه التشريعات الجديدة، على الأمور السياسية، الإدارية، التنظيمية، التجارية، المالية، الأرضي، الخدمات من صحة وتعليم وغيرها)(مراحل التطور التاريخي للنظام القانوني الفلسطيني، 1997م)

### 3.1.14. معنى ومفهوم وزارة:

تعريف الوزارة لغة:

لقد اختلف علماء اللغة حول معنى (الوزارة) بفعلها المجرد (وزر) وإن اتفقوا في قيامها بالمسؤولية والإشراف والخدمة كما يرد:

الوزَرُ: الملجأ، وأصل الوزَرِ الجبلُ المنبع، وكلُّ مَعْقَلٍ وزَرٌ.

والوزَرُ: الإثم، والتِّقْلُ، والكارَةُ، والسِّلَاحُ. قال الشاعر:

رِمَاحًا طَوَالًا وَخِيلًا ذَكُورًا وَأَعْدَنْتُ لِلْحَرْبِ أُوزَارَهَا

والوزَيرُ: المُوازِرُ، لأنَّه يحمل عنه وزَرٌ، أي ثقل.

والوزَارةُ لغةً في الوزارة.

وفي الترتيل العزيز: كَلَّا لَا وزَرٌ؛ قال أبو إسحق: الوزَرُ في كلام العرب الجبل الذي يلتَجأُ إليه، هذا أصله. وكل ما التجأتَ إليه وتحصنت به، فهو وزَرٌ

والوزَيرُ حَبَّ الْمَلِكِ الذي يحمل تقله ويعينه برأيه، وقد استَوْزَرَه، وحالته الوزارةُ والوزَارةُ،

والكسر أعلى. ووازاره على الأمر: أغانه وقواه، والأصل آزره. قال ابن سيده: ومن هنا ذهب

بعضهم إلى أن الواو في وزير بدل من الهمزة؛ قال أبو العباس: ليس بقياس لأنَّه إذا قل بدل الهمزة من الواو في هذا الضرب من الحركات فبدل الواو من الهمزة أبعد.

وعند ابن خدون الوزارة هي: "أم الخطط السلطانية والرتب الملكية لأن اسمها يدل على مطلق الإعانة، فإن الوزارة مأخوذة إما من المؤازرة وهي المعاونة، أو من الوزير وهي التقل، لأن يحمل مفاعله أوزاره وأثقاله، وهو راجع إلى المعاونة المطلقة". (الصحاح في اللغة العربية،  
لسان العرب، مقدمة ابن خدون)

3.1.15 الوزارات الفلسطينية حسب تشكيلة حكومة الوحدة الوطنية بتاريخ 27/3/2007م

ويبينها الجدول (4.1) وعدد "22" وزارة.

**جدول (4.1) وزارات السلطة الفلسطينية**

**حكومة الوحدة الوطنية**

اسم الوزارة	م
وزارة الداخلية	.1
وزارة العدل	.2
وزارة الحكم المحلي	.3
وزارة الخارجية (الشؤون الخارجية)	.4
وزارة المالية	.5
وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	.6
وزارة الاقتصاد الوطني	.7
وزارة التخطيط	.8
وزارة الزراعة	.9
وزارة الأشغال العامة والإسكان	.10
وزارة التربية والتعليم العالي	.11
وزارة الصحة	.12
وزارة العمل	.13
وزارة الشؤون الاجتماعية	.14
وزارة شئون المرأة	.15
وزارة شئون الأسرى	.16
وزارة الإعلام	.17
وزارة الثقافة	.18
وزارة السياحة والآثار	.19
وزارة الشباب والرياضة	.20
وزارة النقل والمواصلات	.21
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	.22

المصدر: خطة الحكومة الحادية عشر، الأمانة العامة لمجلس الوزراء (2007) غير منشورة

### 3.1.16. خلفية تاريخية عن وزارات السلطة الفلسطينية:

باتفاق القاهرة في أيار / مايو 1994، حددت البنية والصلاحيات الأولية للسلطة الفلسطينية، بالإضافة إلى مجالات المسؤولية الوظيفية التي كان سيتم نقلها على الفور إلى هذه السلطة من قبل الحكم العسكري الإسرائيلي في الضفة الغربية وقطاع غزة. (مركز التخطيط الفلسطيني، 2003)

ولكن الاتفاق الأهم، فيما يتعلق بالإطار الذي سعت السلطة الفلسطينية من خلاله إلى إقامة قاعدتها الدستورية، كان الاتفاقية المرحلية في أيلول / سبتمبر 1995. وهذه الاتفاقية دعت لإقامة "مجلس فلسطيني" يتولى المسؤوليات التي سبق أن تم نقلها إلى السلطة الفلسطينية، إضافة إلى مسؤوليات جديدة يتم نقلها من الحكم العسكري إليها. وأشار الاتفاق إلى تتمتع المجلس بصلاحيات ومسؤوليات تشريعية وتنفيذية قضائية وأنه مخول بإصدار قانون أساسي يوضح الخطوط الفاصلة بين هذه السلطات. وكانت لجنة منبثقة عن هذا المجلس سوف تمارس السلطة التنفيذية بالنيابة عنه، في حين أن المجلس سيقوم بإصدار التشريعات والقيام بالرقابة على السياسة والميزانية. وكان على الرئيس، المنتخب بشكل مستقل عن انتخابات المجلس، أن يرشح أعضاء السلطة التنفيذية على المجلس للمصادقة عليهم، وأن يكون هو نفسه عضواً بحكم المنصب في السلطة التنفيذية. وكان من ضمن ولاية المجلس نظام قضائي مستقل. (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2001)

لقد أصبح المجلس الفلسطيني يعرف بالمجلس التشريعي الفلسطيني، في حين أن السلطة التنفيذية أصبحت تعرف باسم مجلس الوزراء أو الحكومة. إن المجلس التشريعي والرئاسة والحكومة معاً، بالإضافة إلى السلطة القضائية والوزارات والمؤسسات العاملة الأخرى، تشكل مجتمعة السلطة الفلسطينية. إن غياب قانون أساسي أو وثيقة دستورية أخرى قد أدى إلى استمرارية الغموض القانوني حول الصلاحيات والمسؤوليات المحددة لكل فرع من فروع الحكم الفلسطيني. ونظراً إلى هذا الغموض، فإن مصادر آخرين للسلطة السياسية والقانونية قد أثرا على الترتيبات الدستورية في الضفة الغربية وقطاع غزة. أحدهما هو منظمة التحرير الفلسطينية، التي عقدت الاتفاقيات المختلفة ضمن إطار أوسلو حتى الآن، والتي تعتبر المسئول عن التفاوض مع إسرائيل حول الوضع النهائي في الضفة الغربية وقطاع غزة. إن إرث منظمة التحرير مختلط. فمن جهة، أورثت هذه المنظمة السلطة الفلسطينية أساساً للإطار الدستوري. ففي عام 1988 تعهد المجلس الوطني الفلسطيني بإقامة دولة مستقلة ترتكز على "نظام برلماني ديمقراطي"، وحرية التعبير، والمساواة، والدستور، وسيادة القانون، والقضاء المستقل. ومن أخرى تعتبر المنظمة ممثلاً للشعب الفلسطيني منذ 1974م (صالح، 2007، ص 8)

والأهم من ذلك، أن منظمة التحرير الفلسطينية ومكوناتها، أي المجلس الوطني الفلسطيني، المجلس المركزي، واللجنة التنفيذية ورئيسها، تتمتع بدرجة عالية من الشرعية والسلطة أكثر من السلطة الفلسطينية ومؤسساتها - أي المجلس التشريعي الفلسطيني، والمجلس الوزاري، والرئيس. إن شرعية وسلطة ومدة ولاية السلطة الفلسطينية منبقة جميعها من اتفاق إعلان المبادئ، وهي في نفس الوقت محددة به. ولهذا، فإن انتهاء الفترة الانتقالية المحددة في أيار/مايو 1999 قد أدى إلى زيادة تعقيد الجهود المبذولة لتفويت وإصلاح مؤسسات السلطة الفلسطينية عبر جعلها ترتكز على أساس دستوري واضح. بالفعل، فإن المجلس المركزي لمنظمة التحرير قد قرر في نيسان/أبريل 1999 الإعداد لدستور جديد مؤقت تحسباً لإقامة الدولة، مما يوحى بتجاوز الترتيبات السارية المفعول أو تلك التي يتم التداول بشأنها داخل السلطة الفلسطينية.

(الغبني، 2001، ص4)

المصدر الآخر للسلطة القانونية والذي أثر على الترتيبات الدستورية في الضفة الغربية وقطاع غزة هو الخليط الواسع من القوانين والتقاليد القانونية السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة. ففي غزة يتكون هذا الخليط من التقليد القانوني الأنجلو-سكسوني الذي طبقه الانتداب البريطاني حتى عام 1948، وعناصر من القانون المدني والعسكري الساري في فترة الإدارة المصرية حتى عام 1967. أما النظام القانوني في الضفة الغربية فهو مشتق من التقليد القانوني النابليوني، مع إدخال القانون الأردني في الخمسينات والستينات. وفي المنطقتين، أي الضفة الغربية وقطاع غزة ، أدخل الحكم العسكري الإسرائيلي تعديلات أخرى على هذه القوانين على شكل أوامر عسكرية. وقد عمدت السلطة الفلسطينية إلى إحياء قوانين الطوارئ البريطانية التي كانت سارية المفعول في الثلاثينيات والأربعينيات، عندما أقامت هذه السلطة محاكم أمن الدولة، علماً أنها لم تقر رسمياً بسريان هذه القوانين. إن الاتفاقية المرحلية الموقعة عام 1995 قد حظرت على السلطة الفلسطينية إلغاء القوانين والأوامر العسكرية القائمة إن تعارض ذلك مع بنود الاتفاقية. وهكذا، فقد استمر هذا الخليط القانوني في تعقيد تحديد الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين فروع الحكومة الفلسطينية. (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2001)

### 3.1.17 تطور الهياكل الإدارية للوزارات:

لقد احتل الهيكل التنظيمي للمؤسسات مكاناً مميزاً لدى علماء الإدارة في القديم والحديث، واعتبره البعض الركن الرئيسي لإنجاز الأنشطة والهدف المطلوبة في المؤسسات، خاصة في ظل اتساع المنظمات، وزيادة أعبيتها وأفرادها، وعلى اختلاف أنواع الهياكل التنظيمية وتعدد

إيجابياتها وسلبياتها، إلا أنها مازالت تعيش مرحلة التغيير والتحول من فترة لأخرى حسب معطيات الواقع الإداري القائم.

والهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة. كما يعرف Stoner الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين". (اللوح، 2006، ص22)

ومؤسسات السلطة الفلسطينية شهدت في تطوير هياكلها مراحل متعددة ومتنوعة، ومما لا شك فيه فإن إنشاء السلطة بعد اتفاق إعلان المبادئ عام 1993 أدى إلى تدخلها في كافة المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والأمنية، الأمر الذي زاد من اختصاصاتها ومهامها وأدى إلى استخدام الجهاز الإداري، ووسع الجسد البشري للوظيفة العامة لتشمل عشرات الآلاف من الموظفين، وذلك تلبية لحاجة ماسة مرتبطة ببناء الهياكل الإدارية الجديدة. في حين كانت الوظيفة العامة في بلادنا إبان فترة الاحتلال الإسرائيلي لغزة والضفة مقصورة على فئة محددة من المواطنين كمستخدمين للعمل في الإدارة المدنية يتتركزون في قطاع التعليم والصحة والشئون الاجتماعية، أما في ظل الواقع الجديد فإن توجه السلطة الفلسطينية يشير على اعتبار الوظيفة حقاً عاماً يمتع به المواطنون على قاعدة المساواة وتكافؤ الفرص حسب المادة 4/26 من مشروع القانون الأساسي.(الغنيمي، 2001،ص3)

وتنقسم مراحل تطور الهياكل التنظيمية للسلطة الفلسطينية حسب التغييرات الحكومية لخمسة مراحل وهي:

#### 4.1.4.1 المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس والنشأة

بتاريخ 19/5/1994م، وبعد توقيع إعلان المبادئ عام 1993م أصدر ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم(5)؛ والذي نص على أن تؤول إلى السلطة الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل 19/5/1994م، واستناداً إلى ذلك بدأ بتشكيل أول حكومة فلسطينية من مقره في تونس، ثم استكملها بعد دخوله أراضي السلطة الفلسطينية في 1/7/1994م.(مركز التخطيط الفلسطيني،2003،ص176)

وهدفت التشريعات الجديدة إلى تنظيم الحياة، وبلورة وحدة القانون ما بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية... وتُنشر هذه التشريعات في الجريدة الرسمية الفلسطينية المسماة(الواقع

الفلسطينية) والتي صدر أول عدد منها بتاريخ 20/11/1994م. وبنظره سريعة إلى التشريعات، يلاحظ أنها تركز وبشكل أساسي على الأمور الإدارية التنظيمية، التجارية، المالية، الأراضي، الخدمات من صحة وتعليم، والأمور السياسية(الانتخابات، نقل السلطات، والصلاحيات، وغيرها من الأمور والقضايا الجوهرية). (العلمي، 2006، ص202)

#### **4.1.4.2 المرحلة الثانية: التشكيلات الحكومية الخمس الأولى منذ قيام السلطة**

شملت هذه المرحلة كافة الحكومات التي تم تشكيلها منذ قيام السلطة الفلسطينية حتى الحكومة الخامسة، وهي التي كانت متميزة بعدم وجود منصب رئيس الوزراء، وإنما كان رئيس السلطة رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطيني هو الرئيس المباشر للوزراء، باستثناء الحكومة الرابعة حيث تم استحداث منصب رئيس الوزراء؛ إلا أن رئيس السلطة احتفظ به لنفسه، والتشكيلات هي : (مركز التخطيط الفلسطيني، 2003، ص176):

#### **5. الحكومة الفلسطينية الأولى**

أصدر رئيس السلطة القانون رقم 5 الصادر في 19/5/1994م، وذلك من مقر إقامته بتونس، والذي نص على أن تؤول إلى السلطة الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين، والمراسيم، والمنشورات، والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل تاريخ القانون رقم "5"، واستناداً إلى هذا القانون بدأ رئيس السلطة في تشكيل التوليفة الأولى للحكومة واستكملها عندما عادت السلطة إلى قطاع غزة ومحافظة أريحا، وقد بلغ عدد الوزراء في هذه الحكومة سبعة عشر وزيراً "17"، بينما عدد الوزارات عشرين وزارة"20"، وذلك لبقاء وزارتين شاغرتين هما الزراعة والأشغال العامة، إضافة لاحتفاظ رئيس السلطة بمنصب وزير الداخلية.

#### **6. الحكومة الفلسطينية الثانية**

بعد توقيع الاتفاق الإسرائيلي الفلسطيني في 28/9/1995م، والذي أدى لضم مناطق جديدة من الضفة الغربية لمناطق السلطة الفلسطينية، وبعد إجراء الانتخابات الرئاسية والتشريعية بتاريخ 1996/1/20، شكل رئيس السلطة الحكومة الثانية والتي تألفت من أربعة وعشرين وزارة "24" ، واثنين وعشرين وزيراً "22" ، حيث احتفظ رئيس السلطة بوزارة الداخلية لنفسه، وباعتبرت لحكومة أعماله بتاريخ 8/5/1996م وتميزت بإضافة أربعة وزارات جديدة وهي: ( التعليم، التموين، الصناعة، ملف القدس)، كما تم استحداث منصب أمين عام مجلس الوزراء، واستمرت الحكومة حتى تاريخ 12/8/1998م.

## **7. الحكومة الفلسطينية الثالثة**

بعد صدور قرار هيئة الرقابة العامة حول مظاهر الفساد 1996م في مختلف وزارات السلطة ومؤسساتها، وأجهزتها، وغياب الهيكل التنظيمي والمؤسسي، إضافة إلى إهار المال العام، والتضخم الوظيفي، قدمت الحكومة الثانية استقالتها بتاريخ 25/6/1998م، وشكل رئيس السلطة الحكومة الثالثة بتاريخ 5/8/1998م، ومارست أعمالها بتاريخ 12/8/1998م، وقد تكونت من تسع وعشرين وزارة<sup>29</sup>، بواقع ثمانية وعشرين وزير؛ حيث احتفظ رئيس السلطة بحقيقة الداخلية، وتميزت هذه الحكومة عما قبلها بتشكيل ثلاث وزارات وهي: (وزارة شئون البيئة، وشئون الأسرى، والشئون البرلمانية) بالإضافة إلى تعيين ثلاثة وزراء من غير حقيقة، ويحملون لقب "وزير دولة"، واستمرت حتى تاريخ 29/6/2002م.

## **8. الحكومة الفلسطينية الرابعة**

مع بقاء التدهور وسوء التنظيم الإداري في مختلف مؤسسات السلطة الفلسطينية، وتزايد الخلل في رواتب الموظفين ودرجاتهم، والذي أدى إلى تجميد قانون الخدمة المدنية في تشرين 1998م، إضافة إلى الضغوط الشديدة من المؤسسات والشخصيات الفلسطينية والعربية وكذلك المؤسسات المانحة لإيقاف عجلة الفساد الإداري، فقد أصدر رئيس السلطة المرسوم الرئاسي رقم "4" لسنة 2002م، والصادر بتاريخ 5/6/2002م، والمتعلق بنقل بعض الحكومة إلى واحد وعشرين<sup>21</sup> وزارة، وعشرين وزير<sup>20</sup>، بالإضافة إلى منصب رئيس الوزراء الذي احتفظ به لنفسه، وبasherت الحكومة أعمالها بتاريخ 29/6/2002م، وقد تميزت بتخلٍّ رئيس السلطة عن وزارة الداخلية، ودمج بعض الوزارات مع بعضها، واستحدث وزارات جديدة، وألغى وزارات أخرى، وحول بعضها إلى هيئات سلطات، وألغى منصب وزير دولة، واستمرت حتى تاريخ 29/10/2002م.

## **9. الحكومة الفلسطينية الخامسة**

لم تعمِّر الحكومة الرابعة كثيراً، حيث حجب المجلس التشريعي ثقته عنها، وبتاريخ 29/10/2002م قدم رئيس السلطة التوليفة الحكومية الخامسة لنيل ثقة المجلس التشريعي بها، وقد تشكلت هذه الحكومة من عشرين<sup>20</sup> وزارة، وتسعة عشر وزيراً، وتميزت باستحداث وزارة شئون الأسرى والمعتقلين؛ والتي كانت قد ألغيت في ظل الحكومة الرابعة، إضافة إلى إلغاء ثلاث وزارات وهي: (الشئون المدنية، الاتصالات، والشباب والرياضة) واستمرت حتى تاريخ 30/4/2003م.

#### **4.1.4.3 المرحلة الثالثة: مرحلة وجود رئيس مجلس الوزراء، ورئيس السلطة.**

شكّلت الحكومة السادسة، والتي تضمنت وجود رئيس لمجلس الوزراء غير رئيس السلطة كما في الحكومتين الرابعة والخامسة، ويشكل القانون الأساسي الفلسطيني لسنة 2002م الصادر بتاريخ 29/5/2002م والتعديلات التي أدخلت عليه بتاريخ 18/3/2003م، إثر استحداث منصب رئيس الوزراء وإعلان رئيس السلطة رسمياً بتاريخ 14/2/2003م قراره بتعيين رئيساً للوزراء، المرجعية القانونية التي تؤطر وتحدد مهام وصلاحيات مجلس الوزراء ورئيسه. فقد نصت المادة (63) من القانون الأساسي المعده على أن "مجلس الوزراء (الحكومة) هو الأداة التنفيذية والإدارية العليا التي تتطلع بمسؤولية وضع البرنامج الذي تقره السلطة التشريعية موضع التنفيذ، وفيما عدا ما لرئيس السلطة من اختصاصات تنفيذية يحددها القانون الأساسي، تكون الصلاحيات التنفيذية والإدارية من اختصاص مجلس الوزراء". ووفقاً لأحكام المادة (64) من القانون الأساسي المعده لسنة 2003م. يتكون مجلس الوزراء من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء لا يتجاوز أربعة وعشرين وزيراً، ويحدد في قرار التعيين الوزارة التي تسند إلى كل وزير. وتنظم اللائحة الداخلية لمجلس الوزراء رقم (5) لسنة 2003م الصادرة بتاريخ 27/10/2003م آليات عمله الداخلية. (الجريدة الرسمية، 2003)

#### **1. الحكومة الفلسطينية السادسة**

بناءً على ما تقدم في المرحلة الثالثة من حياة الحكومات الفلسطينية بعد قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994م، فقد تشكّلت الحكومة السادسة، وعين رئيس لمجلس الوزراء، وهي المرة الأولى التي غادر فيها رئيس السلطة قيادة مجلس الوزراء، وأصبح لدى السلطة (رئيس السلطة، ورئيس مجلس الوزراء) الوزراء بنفسه مباشرة، ونالت هذه الحكومة ثقة المجلس التشريعي بتاريخ 30/4/2003م، وبشرت أعمالها بتاريخ 3/3/2003م، وقد ضمت التشكيلة إضافة لرئيس مجلس الوزراء خمسة وعشرين وزيراً، بما فيها وزارة الداخلية التي احتفظ بها رئيس مجلس الوزراء لنفسه، كما تم شطر وزارتين لأربع وزارات وهي (وزارة التخطيط والتعاون الدولي إلى وزارة الخارجية، ووزارة التخطيط - وزارة الثقافة والإعلام تم شطّرها إلى وزارة الثقافة ووزارة الإعلام، واستمرت حتى تاريخ 6/9/2003م).

#### **2. الحكومة الفلسطينية السابعة "حكومة الطوارئ"**

وتشكلت هذه الحكومة عقب استقالة الحكومة السادسة والتي لم تعمّر طويلاً، إثر نشوب خلاف بين رئيس السلطة ورئيس مجلس الوزراء، علماً أن قرار إعلان الطوارئ وتشكيل

حكومة الطوارئ كان بتاريخ 5/10/2003م، وبashرت أعماله بعد يومين من تشكيلها، وتضمنت اثنين وعشرين وزيراً<sup>22</sup>، وشهدت هذه الحكومة إلغاء بعض الوزارات، واستحداث أخرى، وإعادة وزارة قد ألغيت سابقاً، واستمرت حتى تاريخ 12/11/2003م.<sup>(صحيفة الأيام، 2003)</sup>

### 3. الحكومة الفلسطينية الثامنة

تشكلت الحكومة الثامنة بعد استقال الحكومة السابعة، وبashرت أعماله بعد مصادقة المجلس التشريعي بتاريخ 12/11/2003م، والتي تألفت من أربع وعشرين وزارة<sup>24</sup>، إضافة إلى ثلاثة أعضاء بمنصب (وزير دولة)، وقد استحدث بها منصب نائب رئيس مجلس الوزراء، ورئيس لديوان الوزراء، وألغيت بعض الوزارات، ودمج بعضها الآخر، واستحدث وزارات جديدة. واستمرت حتى تاريخ 24/2/2005م

### 4. الحكومة الفلسطينية التاسعة

بناءً على المرسوم الرئاسي بتاريخ 24/2/2005م تم تشكيل الحكومة التاسعة، والتي باشرت أعماله بنفس تاريخ المرسوم الرئاسي، وقد تشكلت من "25" وزارة، شغل فيها نائب رئيس مجلس الوزراء وزارة الإعلام، كذلك اشتملت التشكيلة على رئيس ديوان مجلس الوزراء، وعلى عضوين بمنصب (وزير دولة)، وفي تاريخ 15/12/2005م قدم رئيس مجلس الوزراء استقالته لكي يتنسى له الترشح للانتخابات التشريعية وقبل رئيس السلطة استقالته، ومن هذا التاريخ أصبحت الحكومة التاسعة حكومة انتقالية، وقد استمرت هذه الحكومة حتى تاريخ 27/3/2006م.

#### 4.1.4.4 المرحلة الرابعة: الحكومات الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية عام 2006م

##### 1. الحكومة الفلسطينية العاشرة

بعد إجراء الانتخابات التشريعية بتاريخ 25/1/2006م، والتي أسفرت عن فوز كتلة التغيير والإصلاح التابعة لحركة حماس بنسبة 61% من مقاعد المجلس التشريعي، وتوزعت باقي النسب على الفصائل الأخرى، فقد كلف رئيس السلطة كتلة التغيير والإصلاح بتشكيل الحكومة العاشرة، وقد أخفقت كتلة التغيير والإصلاح في إشراك الفصائل الأخرى معها في الحكومة، مما أدى لتشكيل كتلة التغيير والإصلاح للحكومة العاشرة بمفردها، وقد نالت الحكومة العاشرة بتاريخ 28/3/2006م ثقة المجلس التشريعي، وبashرت أعمالها في اليوم

التالي للمصادقة التشريعية عليها، وهي مكونة من أربع وعشرين وزارة، إضافة لمنصب رئيس مجلس الوزراء.

ونتيجة لاعتبارات والخلفية السياسية لكتلة التغيير والإصلاح باعتبارها تتبع حركة حماس والتي تصنفها أمريكا وإسرائيل والإتحاد الأوروبي كمنظمة إرهابية، فقد تعرضت لتضييق شديد، تمثل في اعتقال معظم وزراء الكتلة بالضفة الغربية، إضافة لأكثر النواب كذلك. وقد شهدت الساحة الفلسطيني خلال تلك الفترة تجاذباً كبيراً بين حركة حماس وفتح أدى لحدث الاقتتال الداخلي، مما أدى لفقدان الأمن وتدور الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للمواطنين، خاصة في ظل سياسة منع التحويلات المالية للبنوك الفلسطينية، وما نجم عنها من عجز في تغطية رواتب الموظفين. هذه الظروف وغيرها قادت إلى وجود علاقة غير مرغوب فيها بين مجلس الوزراء، ورئاسة السلطة، بحيث أصبح النظام الفلسطيني برأسين، إلى أن وصل الطرفان لاتفاق مكة بتاريخ 8/2/2007م، والذي بدوره أدى لاستقالة الحكومة العاشرة بتاريخ 15/2/2007م.

## 2. الحكومة الفلسطينية الحادية عشر "حكومة الوحدة الوطنية"

بناءً على اتفاق مكة بين حركة حماس وفتح برعاية المملكة العربية السعودية، تمت المصادقة على الحكومة الحادية عشر بتاريخ 27/3/2007م، وبالرغم من الأجواء الإيجابية التي سادت وقتها، إلا أن الخلاف الفلسطيني لم يتوقف، وزادت وتيرته بصورة رهيبة، وانتقل الصراع إلى معظم المحافظات، وإن كان قطاع غزة شهد النصيب الأكبر منها. بتاريخ 14/6/2007م قامت حركة حماس بجسم الصراع عسكرياً مع الأجهزة الأمنية ومقاتلي حركة فتح في قطاع غزة، باعتباره جسم لمرحلة الفوضى والفلتان الأمني، فيما اعتبرت رئاسة السلطة وحركة فتح أن ما قامت به حماس يمثل انقلاباً على السلطة ومؤسساتها، وعلى ضوء ذلك أصدر رئيس السلطة مرسوماً رئاسياً بحل حكومة الوحدة الوطنية بتاريخ 15/6/2007م.

## 3. المرحلة الخامسة: حكومة تسخير الأعمال

بعد قرار رئيس السلطة الفلسطينية بحل حكومة الوحدة الوطنية، وتكييفه لشخص جديد بتشكيل الحكومة الثانية عشر، ورفض الحكومة المقالة بغزة لقرار رئيس السلطة، ثم عدم منح المجلس التشريعي الثقة لحكومة الضفة الغربية، فقد أفرزت حالة جديدة وهي بوجود حكومتين فلسطينيتين إدراها في غزة، والأخرى بالضفة الغربية، في ظل سجال الشرعيات، حيث ترفض رئاسة السلطة التنفيذية شرعية الحكومة بغزة، وترفض السلطة التشريعية

حكومة الضفة، مما انعكس على الأداء الفلسطيني الرسمي بصورة كبيرة، وأصابت هذه الحالة كافة الهياكل التنظيمية بحالة من عدم الانضباط، خاصة في ظل تعليق الآلاف من الموظفين بغزة لأعمالهم استجابة لأوامر رئاسة السلطة والحكومة الموجودة بالضفة الغربية، في وقت استغلت حركة حماس هذا الفراغ الكبير لتملأه بموظفيين جدد سدوا الفراغ القائم، إلا أن كل ما يحدث وفي الاتجاهين يمكن أن يصبح قابلاً للمراجعة فيما لو أعيد توحيد النظام الفلسطيني، على أساس قانونية ودستورية وإدارية.

### 3.1.18. واقع إدارة التغيير في ظل التغييرات الحكومية المتتابعة:

لقد مثلت التغييرات الحكومية المتتابعة وفي أوقات متقاربة، وما نجم عنها من استحداث وزارات، وإلغاء أخرى، ودمج بعضها، إضافة إلى تدخل الوزراء الكثيف في استحداث هيكليات جديدة، وتسكنين موظفين عليها داخل وزاراتهم، دون الاستناد إلى حاجة حقيقة للوزارات، وفي ظل تجاهل التوظيف السليم، إلى عرقلة عمل الإدارة العامة في الوزارات، وهو ما أدى لفشل محاولات متنوعة لراب الصدع.

وفي ظل التغيير المضطرب خاصة من قبل الجهة التشريعية والتنفيذية، فإن مهام إدارة التغيير تصبح أكثر تعقيداً، وقوى مقاومة التغيير من قوة فريق التغيير.

فللبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير، وبعمليات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، فالإصلاح يتبعه أن يكون شرعاً في إطار القوانين التي ارتضتها المجتمع وأفراده. (الخضيري، 2003، ص 26)

وأهم المشاكل المترتبة على هذه التقلبات، هي (اللوح، 2006، ص 54):

(1) عدم الاستقرار في الوزارات نتيجة التقلبات والتغييرات في الهيكلية الحكومية، سواء دمج، فصل، استحداث، أو إلغاء.

(2) ازدواجية هيكل القطاع الحكومي الفلسطيني، حيث تم دمج مؤسسات منظمة التحرير الفلسطينية، مع موظفي الإدارة المدنية، دون القيام بعملية تدريب تحويلي، مما أوجد نظامين أحدهما بيروقراطي يمتلك الخبرة في تسخير الأعمال ويتمثل بموظفي الإدارة المدنية، والآخر إشرافي إداري لكنه يفتقد إلى الخبرة المهنية والفنية ويتمثل بموظفي منظمة التحرير الفلسطينية.

(3) تداخل الاختصاصات الوظيفية بين الوزارات والهيئات والإدارة الحكومية الفلسطينية وهذا يؤدي إلى تبذيد المال العام وهدر الطاقات.

- (4) اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، ويلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية، وتضخم رأس الجهاز الإداري، وتقلص قاعدته.
- (5) انخفاض كفاءة القطاع الحكومي الفلسطيني، وارتفاع أعبائه ويعود ذلك إلى نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مخرجاتها، ولتعسر عملية البناء المؤسسي فما زالت الهياكل الوظيفية للوزارات والإدارات الحكومية لم تتجز بعد.
- (6) تضخم الجهاز الحكومي بسبب السياسات التي خطتها السلطة الفلسطينية في التوظيفات والتعيينات، حيث كدست الآلاف من الموظفين بدون الاتكاء على معايير معترضة. وفي دراسة بعنوان "آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة، رؤية المواطن الفلسطيني" واعدها ثلاثة أسانذة من جامعة النجاح، وهم (محمود أبو الرب، حسين احمد، ونایف أبو خلف) تبين أن السلطة عملت منذ إنشائها في العام 1994 على التوسيع في الوظائف العامة، مع الهبوط بمستوى المهارة، حيث لوحظ إن السلطة لم تطبق أساليب للتعيين والترقية تقوم على أساس المنافسة والجدارة، فقد جاءت معظم التعيينات في السلطة الفلسطينية التفاقا حول قواعد التعيين على أساس الجدارة، وأصبح الموظفون يعينون ويرقون على أساس المحسوبية والتبعية، مما أفقد السلطة قدرتها المركزية لصياغة السياسات وتنسيقها، والافتقار إلى نظم كافية وفعالة لتقديم الخدمات وغياب الموظفين القادرين في الخدمة، والذين يعتبرون شرائين الحياة في مؤسسات السلطة. (الفاطفة، 2006)
- (7) عدم توفر هيكلية تنظيمية تبين المناصب الإدارية والتخصصات الوظيفية على المستويين العمودي والأفقي.
- (8) نقاشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء هذه المؤسسات لدورها.
- (9) المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في المستويات.
- (10) وجود عدد كبير من المؤسسات العامة يعني من إشكاليات مختلفة تتعلق بطريقة تشكيلاها، اختصاصاتها، الرقابة عليها، وعلاقتها بغيرها من المؤسسات الرسمية التي تتقطع أو تتدخل معها في المهام والمسؤوليات.
- (11) التضخم الوظيفي وضبابية الهياكل الإدارية.

### 3.1.19. أهم الخطوات التي تم إتباعها لتطوير الهيكليات الحكومية:

- ◊ إقرار قانون الخدمة المدنية والتصديق عليه بقانونه رقم أربعة<sup>4</sup> عام 1998م (العلمي، 2006، ص 204)

- ◊ إقرار خطة المائة يوم للإصلاح بتاريخ 23/6/2002م.
- ◊ اعتماد هيكليات ثمانية عشر وزارة، مع خططها التطويرية، وإعداد لوائحها الداخلية المنظمة للأعمال والصلاحيات، وتحديد المسؤوليات بهذه الوزارات.
- ◊ اعتماد هيكليات كافة الوزارات عام 2005م، بخططها ولوائحها، باستثناء وزارة الداخلية.
- ◊ تفعيل ديوان لموظفيه، بعد ضمه للحكومة بعد أن كان تابعاً للرئاسة، إلزام كافة الوزارات بشروط التعين استناداً إلى الهيكليات المعتمدة.(اللوح،2006،ص58)

## **4.2 المبحث الثاني: تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التطور الإداري.**

### **4.2.1 التأثيرات الاقتصادية**

في ظل واقع الاقتصاد الفلسطيني المكبل بالقيود الإسرائيلية، وارتباطها القوي بمحاذات الاحتلال استناداً إلى اتفاقية باريس الاقتصادية، فإن مهمة السلطة الفلسطينية تصبح أشد ثقلًا، خاصة أن هدفًا بديهياً لأي سلطة الارتقاء بالواقع الاقتصادية، يضاف إلى ذلك السياسات غير المبررة للاحتلال عبر إغلاقه للمعابر وتحكمه في توريد ما يشاء للأراضي الفلسطينية، وفذ ذات السياق فقد حذر البنك الدولي من تفكك الاقتصاد الفلسطيني نتيجة للممارسات الإسرائيلية.(ولفنستون، 2004) أما عوامل الرفع الاقتصادي الداخلي في ظل ضعف الموارد الفلسطينية الذاتية فقد تأثرت كثيراً بواقع التعامل الاقتصادي الفلسطيني من شيوع الفساد فيه، وضعف القائمين عليه؛ فقد أشارت دراسة علمية إلى أن الفساد يشكل ظاهرة منتشرة في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام ومؤسسات القطاع العام بشكل خاص، وأن مكافحة الفساد في القطاع العام لم ترق بعد إلى الحد الأدنى من تطلعات الشارع الفلسطيني لغياب الإرادة السياسية للإصلاح.

وذكرت الدراسة التي عنوانها "آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة - رؤية المواطن الفلسطيني" وأعدتها ثلاثة أستاذة من جامعة النجاح، وهم (محمود أبو الرب، حسين أحمد، ونايف أبو خلف) ونشرت في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات مؤخرًا، إن التغيرات في التشكيلات الوزارية وكبار موظفي السلطة لم تعد كونها تعديلات وتنقلات شكلية، وأوضحت هذه الدراسة أن السياسات الاقتصادية للسلطة الفلسطينية في بعض جوانبها الاستثمارية والتجارية والإدارية لم تعكس حقيقة النظام الاقتصادي الحر الذي تتبعه السلطة الفلسطينية، مشيرة إلى أن التزام مؤسسات السلطة بقانون الموازنة العامة في الإعداد والإقرار والتتنفيذ لا زال دون المستوى المطلوب الذي ينص عليه القانون(الفطافطة، 2006)

وقد خصصت السلطة ثمانية مؤسسات تهتم بالجانب الاقتصادي وهي:

- وزارة الاقتصاد الوطني
- وزارة التخطيط
- وزارة الزراعة
- وزارة الأشغال العامة والإسكان
- هيئة الطاقة والموارد الطبيعية
- الهيئة العامة للمدن والمناطق الصناعية الحرة
- مؤسسة المواقف والمقاييس
- الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار
- سلطة جودة البيئة

## **4.2.2 التأثيرات السياسية**

وتنقسم البيئة السياسية من حيث التأثير إلى ثلاثة أقسام وهي:

1. السياسة الفلسطينية الداخلية.

2. السياسة الإسرائيلية.

3. السياسة الدولية.

### **4.2.2.1 السياسة الفلسطينية الداخلية**

ويتم تناول السياسة الداخلية من ثلاثة زوايا:

- سياسة السلطة التنفيذية.
- سياسة السلطة التشريعية.
- سياسة السلطة القضائية.

#### **أولاً: سياسة السلطة التنفيذية**

لقد مثل توقيع اتفاقية أوسلو، وما نجم عنها من دخول السلطة الفلسطينية عام 1994م، حدثاً بارزاً في العمل الإداري داخل الضفة والقطاع، ولعل المرحلة الأهم كانت مرحلة دمج الإدارة المدنية بالوافدين من كوادر وعناصر منظمة التحرير الفلسطينية، ومع انتهاء الفترة الانقلالية المحددة في أيار / مايو 1999 ، أصبحت السلطة الفلسطينية مسؤولة عن القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتطبيق القانون على 95% من الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، باستثناء سكان شرق القدس. لقد توجب تطوير كثير من الهيكلية وعمليات صنع القرار وصياغة السياسات للسلطة التنفيذية بعد أيار / مايو 1994، عند إقامة السلطة الفلسطينية. و خولت الاتفاقية المرحلية عام 1995 السلطة التنفيذية تقرير إجراءاتها الداخلية و عمليات صنع القرار. وقد ركزت بنود الاتفاقية صلاحية كبيرة بأيدي الرئيس، الذي لديه حق النقض الرئاسي على الطراز الأمريكي في التعامل مع السلطة التشريعية. تشمل صلاحياته سلطة إصدار المراسيم القانونية في جميع المجالات وإجراء التعيينات في الخدمة المدنية والشرطة، وإقامة أو حل المؤسسات العامة، وصرف الأموال العامة. (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية ، 2001)

#### **ثانياً: سياسة السلطة التشريعية:**

ويمثلها المجلس التشريعي الفلسطيني، وقد لوحظ فشل المجلس التشريعي في حماية السلطة من الفساد المالي والإداري، وفشل كجهة رقابية قوية تقوم بالمتابعة والرقابة والمساءلة، إن الغموض القانوني حول الصلاحيات الدستورية قد أضعف أيضاً المجلس التشريعي الفلسطيني

وشوش علاقته بالسلطة التنفيذية. من المفترض أن يكون المجلس التشريعي الفلسطيني هو الهيئة التي تقرر السياسة الشاملة وتصادق على الميزانية ومن ثم تشرف على أداء الحكومة. ولكن في الواقع، فإن سياسات الحكومة تصاغ وتتنفيذ ويتم تقييمها من قبل السلطة التنفيذية وحدها. وكثيراً ما يوافق وزراء بصفتهم الفردية على حضور جلسات الاستماع التي تعقد لها لجان المجلس التشريعي الفلسطيني ويجبون على الأسئلة الموجهة إليهم، ولكن السلطة التنفيذية ليست ملزمة بوضوح بهذا الصدد، كما أن وزراء آخرين يرفضون المثول أمام لجان المجلس. (أداء المجلس التشريعي الفلسطيني في مجال التشريع، 2005، ص 8)

إن المساعلة، وخصوصاً مساعلة السلطة التنفيذية، تعاني بنفس المقدار أيضاً. ففي ظل غياب قانون أساسي، فإن النظام الداخلي للمجلس التشريعي يفتقر إلى بنود واضحة لضمان وترتيب نظام المساعلة. وعلاوة على ذلك، فإن المجلس التشريعي قد أخفق في استخدام التصويت على الثقة، كأدلة فعالة لوضع السلطة التنفيذية أمام المساعلة. ولهذا فإنه يفتقر إلى آلية ذات مصداقية لتنفيذ قراراته. (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2001)

وأهم أسباب فشل المجلس التشريعي في تحقيق المصلحة العامة هي:

- أ- حداثة التجربة، وضعف الخبرة البرلمانية.
- ب- طغيان لون سياسي واحد وهو الممثل في نفس الوقت للسلطة التنفيذية والقضائية.
- ج- اشتراك الكثيرين من أعضاء المجلس التشريعي في الحكومات، وبذلك تم إضعاف المساعلة للسلطة التنفيذية.
- د- تعطيل الاحتلال في فترة من الزمن لانعقاد جلسات المجلس التشريعي، ومنع بعضهم من التواصل.
- ه- بعد الانتخابات التشريعية الثانية(2006) عطل الاحتلال عمل المجلس التشريعي باعتقال معظم النواب من الضفة الغربية، مما أثر بشكل كبير على دور السلطة التشريعية من القيام بأعمالها.
- و- حالة الانقسام الفلسطيني من تاريخ 14/6/2007 حتى تاريخ إعداد الرسالة، أصاب المجلس التشريعي، وخاصة في الضفة الغربية بحالة غياب قسري.

### ثالثاً: سياسة السلطة القضائية

اعتبر الدكتور إبراهيم شيخا السلطة القضائية من أهم وأكثر صور الرقابة فعالية على أعمال الإدارة، حيث تSEND إليها سلطة الرقابة القضائية لما تميز به من استقلال وحياد عن السلطة التنفيذية(الغنمى، 2001، ص 193)

في ظل الأدلة السابقة على وقوع فساد إداري ومالى بالسلطة التنفيذية استناداً إلى تقرير هيئة الرقابة العامة، وعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة بحق المخالفين، يتضح حجم الضعف والقصور الذي اعترى السلطة القضائية. وفي دراسة أجراها برنامج دراسات التنمية يرى 89.2% من المستطلعين بأن عدم وجود جهاز قضائي قوي يفسر أسباب وجود الفساد (تقرير التنمية البشرية بفلسطين، 2004، ص 70)

وفي دراسة لإصلاح القضاء الفلسطيني، ضمن منشورات المركز الفلسطيني للدراسات السياسية البحثية أوصت الدراسة بالتالي (أبو دية، 2004، ص 18):

- ضرورة الالتزام بنصوص قانون السلطة القضائية، خاصة فيما يتعلق بتشكيل مجلس القضاء الأعلى، وتعيين النائب العام.
- الإسراع في تحديد صلاحيات كل من وزارة العدل، ومجلس القضاء الأعلى، فالخلاف بينهما على الصلاحيات يؤدي إلى تعطيل عملية بناء الجهاز القضائي.
- العمل على إلزام الجهات التنفيذية بتنفيذ قرارات، المحاكم، ومعاقبة كل من يعمل على تعطيلها خاصة من موظفي الدولة وفقاً لما ينص عليه قانون السلطة القضائية.

❖ المنظمات الرسمية التي تساعد القضاء في تأدية مهامه (كلاب، 2006، ص 7، 10):

- ديوان الرقابة المالية والإدارية: والذي حل محل هيئة الرقابة العامة بموجب القانون رقم (15) لسنة 2004
- الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن: وهي تأسست سنة 1993 بمبادرة شخصيات فلسطينية مستقلة، وصدر بشأنها المرسوم الرئاسي رقم (59) لسنة 1994

#### 4.2.2.2 السياسة الإسرائيلية

إن الاتفاقيات الموقعة بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، خاصة في ظل عدم التزام إسرائيل بكثير من بنود الاتفاقيات، وفرضها للأمر الواقع بالقوة أدى إلى تخوف الجانب الفلسطيني، وعدم ضمان أن تؤدي هذه الاتفاقيات إلى ممارسة كاملة لحق تقرير المصير بشكل دولة مستقلة، إلى تعزيز المطالبة بدور قوي ومتواصل لمنظمة التحرير في شؤون السلطة الفلسطينية.

كان من النتائج غير المقصودة للجمود في العملية السلمية والتركيز الناجم عن ذلك على المسعى السياسي صرف الاهتمام الفلسطيني العام عن البناء المؤسسي. وهذا أدى إلى إضعاف المطالبة

العامة بحكم صالح وممارسة ديمقراطية. كما أن مركزية القضايا الأمنية في العملية السلمية جاءت أحياناً على حساب أولويات أخرى في الميزانية العامة وأدت أيضاً إلى إضعاف الالتزام الصحيح بحقوق الإنسان وسيادة القانون.

يضاف إلى ذلك أن إطار أوسلو يحد من صلاحية السلطة الفلسطينية في إقرار تشريعات أساسية ويجردها تماماً من الولاية القانونية على الإسرائيлиين أو على أي نشاط يخص الإسرائيлиين إذا ما تم في الضفة الغربية وقطاع غزة. كما أن السلطة الفلسطينية تفتقر إلى المسؤولية عن الأمن الشامل في مناطق الحكم الذاتي، والمعابر الدولية، والعلاقات الخارجية. وتفتقر أيضاً إلى السيطرة الكاملة على الأرض ومصادر المياه وحركة الناس والبضائع في داخل الضفة الغربية وقطاع غزة. وهذا يؤثر على تطور وعمل فروع الحكومة التنفيذية والتشريعية والقضائية (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2001)

#### 4.2.2.3 السياسة الدولية

لقد كان للرعاية الدولية لاتفاقيات الموقعة بين إسرائيل والمنظمة، والتعهدات الدولية بدعم السلطة الفلسطينية مادياً، للنهوض بأعباء إدارة المناطق التي ستتولى إدارتها، أن تلتزم السلطة الفلسطينية بالعديد من الضوابط والمعايير التي تضعها هذه الدول، والتي يطلق على غالبيها اسم "الدول المانحة"، لذلك حاولت هذه الدول التدخل في العديد من القضايا مثل ضغطها على رئيس السلطة بإيجاد رئيس لمجلس الوزراء، وإنشاء بعض الهيئات.

لقد ترتب على الفلسطينيين أن يستمروا في تولي ملكية عمليات التخطيط وتحديد الأولويات عبر قيام السلطة الفلسطينية بلعب دور مركزي في إطار التنسيق المتعددة الأطراف، وتشمل هذه الأطر "لجنة التنسيق" للمانحين الرئيسيين، والتي تضم ممثلي الدول المانحة ومقرات المنظمات الدولية، وكذلك "اللجنة المحلية لتنسيق المساعدة" لجميع المانحين والتي مقرها في الضفة الغربية وقطاع غزة. وبانت هذه اللجان تقدم إطاراً ثابتاً لتقوم السلطة الفلسطينية من خلالها بتقديم أولوياتها لاستخدام معونة المانحين وبإثارة همومها الأخرى المتعلقة بالجوانب التنموية الاجتماعية والاقتصادية لعملية أوسلو. (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية ، 2001) رغم الانعكاسات الإيجابية المعروفة للدعم الخارجي، إلا أن سلبيات كثيرة لازمت وجوده بالصيغ التي عهدت في فلسطين. ومن هذه السلبيات تعزيز التناقض بين المؤسسات الفلسطينية والذي أدى إلى مزيد من التشوش والتعثر في تحديد أولوياتها، وإضعاف المؤسسات التي تفتقر إلى المهارات السياسية، أو التنظيمية الالزمة لتمكنها من الحصول على التمويل. كما تركت المساعدات الخارجية تأثيراً سلبياً على شرعية السلطة الفلسطينية وعلى سيادتها واستقلالية

قراراتها، وبالتالي على المواطنية الفلسطينية مفهوماً وممارسة، ويعود هذا التأثير السلبي إلى اعتماد الفلسطينيين على هذه المساعدات. (تقرير التنمية البشرية بفلسطين، 2004، ص 65)

#### 4.2.3 التأثيرات الاجتماعية

لقد أثرت الأوضاع الاجتماعية للشعب الفلسطيني على مجمل العمل الإداري الحكومي، وقد كان للطبيعة المميسة جداً للتحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها السلطة الفلسطينية، إضافة إلى المشاكل الإنسانية التي تعاني منها الإدارة العامة الحديثة العهد، قد أدت إلى تركز واضح لعملية صنع القرار بأيدي الوزراء ورؤساء الهيئات، ناهيك عن ميل قوي نحو العلاقات الفوقيـة. وينبغي القول، إنـصافـاً، أنه لا يجدر الحكم على السلطة الفلسطينية قياساً بمدى المشاركة الأوسع في الإدارة، وهي مشاركة تعجز عن تلبيتها كثير من الحكومات ذات السيادة ، أو تتصادم مباشرة مع الأنماط المحلية من ممارسة السلطة. ولكن العلاقات الفوقيـة المبالغ فيها قد أضعفـتـ التـشاورـ الدـاخـليـ حولـ الأولـويـاتـ وـالـسيـاسـاتـ. (الـمرـكـزـ الـفـلـسـطـينـيـ لـلـبـحـوثـ السـيـاسـيـةـ وـالـمسـحـيـةـ، 2001)

وقد خصصت السلطة للاهتمام بالجانب الاجتماعي خمس وزارات وهي:

- وزارة التربية والتعليم العالي
- وزارة الصحة
- وزارة العمل
- وزارة الشؤون الاجتماعية
- وزارة شؤون الأسرى

### **4.3 المبحث الثالث: التخطيط والنمط الإداري**

#### **4.3.1 التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات:**

ضمن التخطيط المتبوع في السلطة الفلسطينية فقد تحدثت دراسة بعنوان واقع أهداف التنمية الألفية في فلسطين "المعرفة الإحصائية وبناء القدرات لمراقبة الأهداف الإنمائية للألفية على المستوى الوطني" عن واقع التخطيط في السلطة هو كالتالي:(واقع أهداف التنمية الألفية في فلسطين، 2006، ص 1-2)

1. تعود تجربة التخطيط ووضع الخطط التنموية إلى ما قبل تأسيس السلطة الفلسطينية، حيث وضعت منظمة التحرير الفلسطينية خطة التنمية الفلسطينية في العام 1993، إلا أنها كانت مبنية على سيناريو إنهاء الاحتلال الإسرائيلي وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة في الضفة الغربية وقطاع غزة، هذا وقد تم تحديث تلك الخطة بعد قيام السلطة الفلسطينية وإعداد الإستراتيجية الوطنية للحد من الفقر والعديد من الإستراتيجيات القطاعية التي من شأنها أن يعين الاعتبار تضمين أهداف التنمية الألفية التي اعتمدت وقامت عليها السلطة الفلسطينية.
2. اختارت وزارة التخطيط بإعداد الخطط النهائية للسلطة الفلسطينية وقد نظمت وزارة التخطيط بالتعاون مع الخبراء ومسؤولي القطاعات المختلفة إحدى وعشرين ورشة عمل متخصصة، وتم تحديد الرؤية الوطنية على المستويات الطويلة، والمتوسطة وقصيرة المدى، وتم الاتفاق على الأهداف الإستراتيجية و المرحلية، وتم عقد مؤتمرين وطنيين لإقرار هيكلية وأهداف الخطة المتوسطة المدى 2004-2006، وتمت الاستفادة من عملية التحضير لمؤتمر الاسكوا العام 2004 حول إعادة تربية الأراضي الفلسطينية.
3. تم تبني الخطة المتوسطة المدى 2004-2006، والتي تتمتع بمرونة عالية بسبب الظروف والمتغيرات السياسية المحيطة، وتم تبني آلية لمراجعة الخطة بشكل سنوي وعند مراجعتها في نهاية العام 2004 أخذت يعين الاعتبار الأهداف الإنمائية للألفية. ثم صدرت الخطة المتوسطة المدى 2005 - 2007 والتي كانت أكثر استجابة للأهداف الألفية. والجدول (4.1) يبين متطلبات الاستثمار للخطة لها.
4. في نهاية العام 2005 تم إعادة تقييم الخطة آخذة بعين الاعتبار التغيرات السياسية، وأهمها الانسحاب الإسرائيلي من قطاع غزة، وعودة أراضي القطاع للسيطرة الفلسطينية. وبعد ذلك صدرت الخطة 2006 - 2008 وكانت أكثر انسجاماً مع أهداف الألفية.

#### جدول(4.2) متطلبات الاستثمار لخطة التنمية متوسطة المدى 2005 - 2007

المجموع (بألف دولار)	الاستثمار(بألف دولار)			البرنامج الوطني للخطة
	2007	2006	2005	
1,925,000	652,000	610,000	663,000	دعم الموازنة
490,000	100,000	150,000	240,000	شبكة الأمان الاجتماعي
587,856	194,793	204,879	188,184	تأمين الحماية الاجتماعية
1,588,293	678,770	539,471	370,052	الاستثمار في الرأس المال الاجتماعي والبشري
301,280	105,030	99,696	96,554	الحكم الجيد
709,664	253,270	260,320	196,074	خلق بيئة مواتية لنمو القطاع الخاص
<b>5,602,093</b>	<b>1,983,863</b>	<b>1,864,366</b>	<b>1,753,864</b>	<b>المجموع الإجمالي</b>

"المصدر: وزارة التخطيط، خطة التنمية متوسطة الأجل 2005-2007، ص52"

5. رغم شمول الخطة المتوسطة المدى على معظم أهداف الألفية ومؤشراتها حسب ما اتفق عليها دوليا، إلا أن الخطة حددت مجموعة من الأولويات ذات العلاقة بالظروف الخاصة التي تمر بها الأرضي الفلسطينية الناجمة عن الاحتلال وسياساته التدميرية، علماً بأن هنالك قرار لمجلس الوزراء بتبني أهداف التنمية الألفية وهنالك جهد إضافي آخر يبذل لتوطين الأهداف الألفية لدمجها وتبنيها على الصعيد الوطني.

6. العام 2005 تم تبني آليات لرصد ومراقبة تنفيذ الخطة بالتنسيق مع الجهات المعنية وتحديد المؤشرات التي ستستخدم في قياس التطور في تنفيذ الخطة، إلا أن الظروف السياسية السائدة وفرض الحصار الاقتصادي والمالي السياسي على الشعب الفلسطيني منذ مطلع هذا العام حالت دون تنفيذ الخطة حتى الآن، وبات التركيز في عمل السلطة الفلسطينية على دعم المشاريع ذات الطابع الإغاثي الطارئ، وتطبيقاً لمبدأ الشفافية والمحاسبة قام مجلس الوزراء بتكليف وزارة التخطيط بإنشاء وحدة خاصة بالرقابة مهمتها رصد وتقييم التقدم الحاصل في

تحقيق الخطة متوسطة المدى لأهدافها المحددة مسبقاً، وتفعيل دور وحدات الرقابة في المؤسسات الرسمية لتمارس دوراً رقابياً مهنياً لتحقيق الأهداف القطاعية المختلفة ذات العلاقة بالخطة متوسطة المدى.

#### 4.3.2 النمط الإداري السائد في الوزارات

لقد تميز النمط الإداري في السلطة الفلسطينية بالمركزية، ولم تكن لتنفي هذه المركزية نسبياً إلا في حالات اختلاف مكان وكيل الوزارة عن مكان الوزير (غزة، الضفة)، أو حدوث اختلافات بينهما في ظل عدم مقدرة أي منهما بتحجيم الآخر، ونبعت هذه القضية من التدخل السياسي في الوزارات، بحيث أصبح العديد من الموظفين في الدرجات العليا يتواصلون مع الرئاسة مباشرة متجاوزين الوزراء، مما أدى لتضارب الكثير من أعمال الوزارة والإضرار بالصالح العام. حيث غالب على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية ارتفاع درجة المركزية والتعقيد ودرجة متوسطة من الرسمية، وهذا ناتج من أن التغيرات الوزارية هذه ناتجة عن عدم استقرار البيئة التي تعمل بها الوزارات الفلسطينية. (اللوح، 2006، ص 110)

ومن أوجه المركزية قيام الرئيس بتعيين رؤساء وأعضاء هيئات هذه المؤسسات كما هو الحال بالنسبة لسلطة النقد الفلسطينية مثلاً. ويقوم بالشيء ذاته إزاء منظمات شبه حكومية، مثل مركز أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، وأكاديمية البحث العلمي وغيرها. ويترأس هو شخصياً هيئات حكومية مثل سلطة المياه وسلطة الطاقة. وفي حالات معينة يؤدي ذلك إلى إضعاف دور الوزارات الحكومية. فسلطة المناطق الصناعية الجديدة تستجيب مباشرة للرئيس مثلاً، بدلاً من وزارة الاقتصاد. والنتيجة الإجمالية لذلك هي زيادة العبء الإداري على الرئاسة، في الوقت الذي يتم فيه الحد من استقلالية وأداء هذه المؤسسات.

ولا يقل أهمية عن ذلك الانخراط الواسع للرئيس وبعض الوزراء في الإدارة التفصيلية. فالتفاصيل البيروقراطية الصغيرة، مثل طلبات الإجازة للموظفين المدنيين ولضباط الشرطة، والمباومات، وبعض المصروفات الصغيرة لا بد وأن تتنقى اهتماماً شخصياً وموافقة من الرئيس. وهذا يسير جنباً إلى جنب مع عدم الرغبة في تقويض الصالحيات ومع الميل إلى التقليص من استقلالية الوزارات والهيئات الحكومية.

والخطير بشكل خاص بالنسبة للعمل السريع والفعال للحكومة أن وزارة المالية لا يمكن أن تقوم بصرف الميزانيات الموقعة عليها إلى الوزارات والهيئات وفق برنامج زمني محدد، وحتى بعد مصادقة المجلس التشريعي عليها. وبالأحرى، فإن الوزراء ورؤساء الهيئات المعنية لا بد وأن

يسعوا فردياً للحصول على موافقة الرئيس. لقد أدى هذا النمط إلى مشاكل السيولة والاقتراض المحلي وتراتك المتأخرات وتباطؤ في تقديم الخدمات.

إن الميل نحو زيادة مركزية السلطة التنفيذية ينعكس في العلاقة ما بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية. فالسلطة الفلسطينية لم تمنح استقلالية حقيقية للمستويات الدنيا من الحكم. وقانون الحكم المحلي الجديد الذي أقر عام 1997 أخفق في التخفيف من مركزية فرض الضرائب والإشراف وفرض شروطاً موحدة للعمل والتثبيت على المجالس البلدية والقروية. إن إقامة بنى إدارية موازية، مثل المحافظات المرتبطة بوزارة الداخلية، والإخفاق في تحديد الصالحيات والمسؤوليات، قد قيد الحكم المحلي أكثر. (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2001)

#### **4.3.3 كفاءة الهيكل التنظيمي بالوزارات والوصف الوظيفي**

إن الهيكل التنظيمي الإداري للحكومة يعتبر أداة إستراتيجية لوضع السياسات وتحليلها وصياغة البرامج وتقويمها، والتنفيذ والتنسيق الكلي للنتائج. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998، ص 24)

ولقد مررت الهيئات التنظيمية في وزارات السلطة الفلسطينية بمرحلتين:

##### **4.3.3.1 المرحلة الأولى: تأسيس الهيكل التنظيمي للسلطة الفلسطينية**

مرحلة دمج موظفي الإدارة المدنية بالقادمين من منظمة التحرير الفلسطينية تحت إمرة السلطة الفلسطينية استناداً إلى القانون رقم "5" والقانون رقم "2" بتاريخ 19/5/1994، وقد تميزت هذه الهيكليات بالاضطرابات، وازدواجية الصالحيات، والترهل الإداري، والتسيب الوظيفي، والذي وفر المناخ المناسب للفساد المالي والإداري.

لقد تدنت كفاءة الوظيفة العامة، وحدثت الازدواجية في الهيكل التنظيمي الإداري، من خلال وجود جهازين أحدهما ب碧روقراطي "الإدارة المدنية"، والآخر جهاز إداري مؤقت "منظمة التحرير الفلسطينية" لا يمتلك الخبرة الإدارية، ويمتلك خبرة سياسية، مما أدى إلى إحداث اختلال في التوازن الوظيفي بين الوحدات الإدارية، وتضخم رأس الهرم الإداري، وتقلصت قاعدته نظراً لغياب معايير الكفاءة المهنية.. وتكمّن خطورة ذلك في الإعاقات الملموسة للبناء المؤسسي السليم، وتشكيل الإدارات، والدوائر الحكومية، وتوزيع الموظفين على هذه الدوائر وفق أسس مهنية بسبب وفراً الأعداد المتماثلة في المستويات الإدارية العليا. (الغنماني، 2001، ص 158)

### **4.3.3.2 المرحلة الثانية: تطبيق قانون الخدمة المدنية واعتماد الهيكلية التنظيمية**

#### **أولاً: تطبيق قانون الخدمة المدنية**

تم إقرار قانون الخدمة المدنية بالقانون رقم "4" عام 1998، وقد تم إقراره على مراحل؛ المرحلة الأولى هي الشق المالي، ولوجود خلل في تطبيق القانون، واعتراض معظم الفئات الوظيفية عليه، فقد صدر قرار بإلغاء العمل بقانون الخدمة المدنية بتاريخ 18/1/1999، وأعلن رئيس السلطة عن تشكيل لجنة مكونة من الوزراء ذوي الاختصاص، ورئيس ديوان الموظفين العام لإعادة النظر في التطبيق التدريجي لقانون الخدمة المدنية. (الغنمى، 2001، ص 106).

وتم تطبيق القانون بوزارة المالية في بدايات عام 2003، وتم تطبيقه بكافة أجزاءه بتاريخ 17/5/2003 بقرار من مجلس الوزراء وذلك بعد إعادة دراسته، وإدخال التغييرات المناسبة.

#### **ثانياً: اعتماد الهيكلية التنظيمية**

شكلت بعد الإعلان عن خطة المائة يوم بتاريخ 23/6/2002 لجنة فنية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي كافت باقتراح وصياغة خطط عمل تحقق الإصلاح في الإدارة العامة والخدمة المدنية، وإيجاد هيكلية مؤسساتية ذات كفاءة وفعالية، وقد تم عرض توصيات هذه اللجنة على اللجنة الوزارية للإصلاح التي قامت بدراستها وصياغة خطة عمل تتالف من ثلاثة مراحل (أبو دية، 2004، ص 7).

**أ- مرحلة جمع وتحليل البيانات عن الوضع الراهن لجميع الوزارات والمؤسسات الحكومية.**

**ب- تحديد المجالات التي سيقدم فيها الخبراء استشاراتهم وهي: (تحسين الهيكلية والإدارة، والكفاءة والشفافية، والمساءلة)**

**ج- تبني هذه التوجهات من قبل اللجنة الوزارية**

وقدمت هذه التوجهات لمجلس الوزراء، واعتمدت في شباط (فبراير) 2003، وتضمنت تطبيق هيكلية قياسية في جميع الوزارات.

وفي دراسة تم فيها استطلاع رأي الفئات الإشرافية بالسلطة الفلسطينية من المدراء العاملين إلى المستويات الإدارية الدنيا، تبين أن أهم المشاكل التي أثرت على عدم كفاءة الهيكل التنظيمي هي التغييرات الوزارية، وتحيير الهيكل بدون دراسات معمقة، وعدم إشراك القائمين على تنفيذ مهم الوزارات في إقرارها، وارتفاع درجة المركزية، وتعارض معظم هيكليات السلطة مع استراتيجيات النمو...الخ. (اللوح، 2006، ص 110)

#### **4.3.4 المسمى "الوصف" الوظيفي:**

ت تكون الوحدة الإدارية من مجموعة من الوظائف المختلفة التي يشغلها الموظفين، والتحليل الوظيفي الذي يشمل كل من الوصف الوظيفي والمواصفة الوظيفية؛ هو الطريقة العلمية السليمة لموائمة مؤهلات الموظف مع متطلبات الوظيفية.

إن الوصف الوظيفي ليس ضرورياً فقط لعملية التقييم، بل هو ضروري في تحقيق المهارات الإدارية المنوطة بالموظفيين، ولتحسين كفاءتهم الإنتاجية، والترقية، والتدريب، والتقييم، والرقابة، ونظام الأجر، والرواتب والعقوبات الإدارية.

ولقد باعت كل المحاولات التي قامت بها وزارات السلطة الفلسطينية في وضع وصف وظيفي وتطبيقه. ومن أخطر الأمور التي نتجت كذلك ازدواجية وتماثل المهام في كثير من الوظائف ومحاولات مستمرة لدى عدد كبير من الموظفين لتجاوز صلاحياتهم، ومن الطبيعي إن يؤدي ذلك إلى نشوء نزاعات ومشاكل تشتت الجهد، وتعيق تنفيذ الأهداف والتقديم والتطوير وتحسين الأداء(العلمي، 2006، ص263)

#### **4.3.5 تجارب إصلاح السلطة**

لقد أثار تقرير هيئة الرقابة العامة عام 1996 حول الفساد الإداري والمالي في مؤسسات السلطة الكثرين، وخرجت دعوات قوية بضرورة إصلاح السلطة على أساس من الكفاءة والشفافية، وقد نجحت بعض الضغوط في تحسين بعض أعمال السلطة، وتعثرت أكثر المحاولات بسبب الضعف الشديد في السلطتين التشريعية والقضائية، وتورط متنفذين في السلطة التنفيذية بالفساد وإهار المال العام حتى أواخر العام 2005 وهو العام الذي سبق إجراء الانتخابات التشريعية الأخيرة بتاريخ 25/1/2006، ومحاولات الإصلاح هي:

##### **4.3.5.1 الإصلاح على المستوى التشريعي:(أبو دية، 2004، ص3)**

إعلان المجلس التشريعي لتطوير وإصلاح مؤسسات السلطة الفلسطينية 5 أصدر المجلس التشريعي الفلسطيني في جلسته بتاريخ 16/5/2002 إعلانا يتضمن رؤيته لعملية الإصلاح والتطوير لمؤسسات السلطة وذلك على النحو التالي:

###### **1. الجانب الدستوري والقانوني:**

المصادقة على القانون الأساسي واحترام أحکامه، ووضع قانون السلطة القضائية موضع التنفيذ، والتصديق على القوانين التي اقرها المجلس ووضعها موضع التنفيذ، وإنشاء محكمة دستورية، وإعادة النظر في قانون الانتخابات، وتحديد موعد لإجراء الانتخابات التشريعية والرئيسية والبلدية والنوابية، وضمان الحريات والحقوق العامة للمواطنين.

## 2. السلطة التنفيذية:

العمل على دمج وإلغاء بعض الوزارات المتشابهة والحد من الإدارات المستقلة، وتفرغ الحكومة لتنفيذ برنامجها، واجتماع مجلس الوزراء بشكل منفصل عن اجتماعات القيادة السياسية، والإسراع في تحديث الهيكليات الإدارية والوصف الوظيفي للوزارات، والعمل وفق خطة مستقبلية واضحة، ومركزية عمل وزارة المالية.

## 3. السلطة القضائية:

إعادة تشكيل المجلس الأعلى للقضاء وفقاً للقانون، وتوحيد النظام القضائي وتعزيز جهاز القضاء بالموارد البشرية والكادر المدرب والأبنية للمحاكم والتجهيزات الإدارية والموازنات، واستكمال رزمة القوانين القضائية، وضمان استقلال القضاء واحترام سيادة القانون وتنفيذ الأحكام القضائية، وإلغاء محكمة أمن الدولة.

### 4.3.5.2 خطة الإصلاح المالي والاقتصادي، والتي تمحور حول التالي (قديح، 2003):

- (1) تبلور الحديث عن الإصلاح المالي لأول مرة في المرسوم الرئاسي الصادر في 2000/1/15، وكذلك في القضايا التي كان من المفترض أن يعالجها المجلس الأعلى للتنمية، وتمثل هذه القضايا في توحيد كل من موارد الموازنة في حساب مركزي، والعمل على تعزيز الشفافية في نظام المالية العامة، مما سيساعد على تطبيق الموازنة بشكل منظم، ومن الناطق المهمة التي تم الحديث عنها في حينه، نقل دائرة الرواتب إلى وزارة المالية.
- (2) إقرار النظام الأساسي لصندوق الاستثمار الفلسطيني بتاريخ 14/8/2002 بجميع كافة النشاطات التجارية والاستثمارية التي تمارسها السلطة الفلسطينية في صندوق الاستثمار.
- (3) تحديد دور الحكومة الاقتصادي بحيث لا يكون قائماً على الربحية، فالحكومة يجب أن تكون جاذبة للضرائب فقط، على أن تكون التجارة من شأن القطاع الخاص، وينحصر دور الحكومة في توفير الخدمات الأساسية، والبنية التحتية، والمناخ التنظيمي.
- (4) مبدأ وحدة الخزينة، حيث يؤدي العمل بهذا المبدأ إلى إدارة المال العام والإتفاق من هذه الخزينة بموجب الموازنة العامة المقرة من المجلس التشريعي.
- (5) الموازنة العامة، حيث حظيت موازنة العام 2003 في المجلس التشريعي برجواً لم تحظ به أي موازنة سابقة للسلطة الفلسطينية، فقد احتوت هذه الموازنة من الناحية المهنية على العناصر التي تحتويها الموازنة في أي دولة أخرى، وتضمنت عرضاً موضوعياً للأوضاع التي يفترض أن تمسكها، وبنية على افتراضات واقعية.

(6) تطبيق الشق المالي من قانون الخدمة المدنية في بدايات العام 2003، من خلال وضع جدول زمني لتطبيقه في وزارة المالية وفقاً للإمكانات المالية المتاحة للسلطة الفلسطينية. وتمثل هذه المحاور أبرز المحاولات التي حاولت السلطة الفلسطينية إتباعها لتجاوز أزمات الفساد المالي والاقتصادي. (تقرير التنمية البشرية، 2004)

#### 4.3.5.3 خطة المائة يوم للحكومة 2002 (أبو دية، 2004، ص 4)

قامت اللجنة الوزارية التي شكلت بقرار رئاسي بتاريخ 12/6/2002 بإعداد خطة إصلاح لمؤسسات السلطة والتي تم إقرارها بتاريخ 23/6/2002 وهي خطة مستمدّة من عدة بيانات وزارية ومن إعلان المجلس التشريعي للإصلاح، وقد تضمنت الخطة تعهداً من قبل الحكومة الفلسطينية بتنفيذ سلسلة من الإصلاحات خلال فترة زمنية أقصاها مائة يوم من تاريخ إقرار الخطة.

وقد تضمنت الخطة التالي:

- ◊ قضايا أساسية: ترسیخ مبدأ الفصل بين السلطات وسيادة القانون واستقلال القضاء، وإعادة هيكلية الوزارات والمؤسسات الحكومية، والإعداد للانتخابات الرئاسية والتشريعية والبلدية، وتنفيذ القوانين المقررة.
- ◊ الأمن الداخلي: إعادة بناء الأجهزة الأمنية وتوحيدتها وتفعيل دور وزارة الداخلية واحترام القانون.
- ◊ المجال المالي: توريد كافة إيرادات السلطة الفلسطينية بما فيها المنح والمساعدات والنشاطات التجارية والاستثمارية إلى حساب الخزينة الموحد، وتأسيس صندوق فلسطيني للاستثمار لإدارة كافة العمليات الاستثمارية والتجارية للسلطة، والحد من التوسيع الوظيفي في القطاع العام وتوحيد إدارة الرواتب وحصرها في وزارة المالية، وإعداد نظام تقاعده عصري، وتفعيل عملية الرقابة الداخلية.
- ◊ القضاء: تفعيل جهاز القضاء وتأمين مستلزماته من قضاة ومباني للمحاكم والنواب العامة والسجون، وتشكيل محكمة النقض وتطوير إدارة المحاكم.

#### 4.3.5.4 محاولات خارجية

اجتمعت لجنة الاتصال الخاصة بالجهات المانحة للسلطة الفلسطينية يوم 10 كانون الأول / ديسمبر / 2004 في روما. وعقد الاجتماع في إطار الجهود الدولية لدعم استئناف الحوار والتعاون بين الأطراف رغم صعوبة الموقف الحالي. وأبرزت الجهات المانحة المشكلات التي تواجه تقديم معونة فعالة في الأراضي الفلسطينية، وبصفة أساسية بسبب مشكلات الوصول لها. وطالب المانحون باتخاذ إجراء ملموس بشكل عاجل وتحقيق تقدم على الجبهتين السياسية

والاقتصادية. واعترف المجتمع الدولي للمانحين بأن دعم الاتحاد الأوروبي للسلطة الفلسطينية كان ناجحاً للغاية في دفع هدف الإصلاح، وبصفة خاصة في مجال المحاسبة المالية وتعهد المانحون بالاستمرار في الاستجابة لاحتياجات الفلسطينية، وقد اجتمعت مجموعة العمل الخاصة بالإصلاح الفلسطيني برئاسة الاتحاد الأوروبي في 11 كانون الأول / ديسمبر 2004 في روما أيضاً لمراجعة وضع جهود الإصلاح الفلسطينية المتواصلة . وانتهت أعمالها بالإعراب عن توقعها بأن يؤدي الالتزام المتجدد من جانب كافة الأطراف بدفع عملية الإصلاح الفلسطيني لتحقيق تقدم خلال الأشهر القادمة، وأكدت أن توفر بيئة أمنية وسياسية مواتية سيدعم بشدة إمكانات تحقيق نتائج ملموسة. وأعربت مجموعة العمل الخاصة عن استمرار الرغبة في دعم أجندة الإصلاح الفلسطيني من خلال مساعدات الجهات المانحة والرقابة الفعالة. (الشراكة الأورو-متوسطية وبرنامج ميدا، 2004)

#### 4.3.6 تجارب عالمية في الإصلاح الحكومي

##### « التجربة الأردنية (تجارب عربية في الإصلاح الإداري، 1997) :

قامت وزارة التنمية الأردنية بوضع الأهداف الإستراتيجية لبرنامج التطوير والإصلاح الإداري بناءً على ما ورد في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة 1993-1997، وهدفت الخطة إلى إعادة تنظيم الإدارة العامة كعملية مستمرة من خلال الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة بما ينسجم مع مبدأ التطوير الإداري للوصول للكفاءة الإدارية، وإجراء دراسة تفصيلية للمؤسسات الحكومية في إطار تحقيق اللامركزية خارج العاصمة. وقد استطاعت من إعادة التنظيم لعدة وزارات ومؤسسات حكومية، وإعداد هيكل تنظيمي جديد، وأهم المشاكل التي واجهتهم هي التغييرات الحكومية المتتالية.

##### « التجربة المصرية (تجارب عربية في الإصلاح الإداري، 1997) :

بذلت الحكومة المصرية جهوداً في الإصلاح الإداري للوحدات الإدارية، وقد تركت محاورها في التالي:

- إصدار القواعد والتشريعات الازمة لإعداد الهيكل الإدارية التنظيمية.
- معالجة الازدواج في الاختصاصات، ودراسة أهداف الهيكليات التنظيمية لتحديد مواطن الاختلاف المؤدية للتضارب، وتحديد صلاحيات لا تتعارض مع مهام الهيكليات الجديدة.
- خصخصة المرافق الخدمية والمحالات الاقتصادية للحكومة، في إطار معالجة التضخم الحكومي.
- إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتطوير التنظيمي للهيئات العامة

▪ مواجهة الهياكل التنظيمية للهيئات العامة للتأكد من ملائمتها وتناسبها مع طبيعة النشاط الممارس.

▪ دراسة الهياكل التنظيمية وتطويرها عن طريق الدمج والفصل والإلغاء وتعديل التبعية، وتغيير الاختصاصات.

### « التجربة اللبنانية »

ركز التقرير السنوي لوزارة شؤون التنمية الإدارية بالجمهورية اللبنانية على الجهد الذي قام بها الوزارة لتطوير الجسم الإداري الحكومي، وأهم أهداف التطوير ترتكز في التالي:

▪ تحديث الهيكليات الإدارية بحيث تصبح مهم الإدارة العامة أكثر تطابقاً مع الهدف العام والمسؤوليات الراهنة والمتوقعة لهذه الإدارات، وأن تؤمن هيكلياتها التمايز والتكامل بين الوحدات الإدارية التي تتألف منها، مع مراعاة جملة معايير أهمها أن تكون هذه الهيكليات مختصرة وواضحة، وأن تؤمن التنسيق الكامل بين الوحدات، وإزالة كل إمكانية للازدواجية والتضارب.

▪ تفعيل القانون رقم 247 بتاريخ 7/8/2000، والذي يقضي بدمج وإلغاء وإنشاء وزارات ومجالس أصبح من الضروري إعادة النظر فيها بمهام وهيكليات الإدارات والمؤسسات العامة من أجل تطويرها، وإيجاد إدارة حديثة متطرفة هادفة وذات كفاءة وفعالية لإنجاز البرنامج الحكومي الهدف إلى تقليل حجم وكلفة القطاع العام.

▪ أصدر مجلس الوزراء قراره رقم 39 لعام 2001، والقاضي باعتماد خطة إستراتيجية وضعها مكتب وزارة شؤون التنمية الإدارية بالتعاون مع خبراء بالاتحاد الأوروبي تضمنت ضرورة اعتماد هيكليات إدارية فاعلة ومتغيرة تتلاءم مع دور الإدارة الحديثة.

### « التجربة البريطانية (العلمي، 2006، ص 294) »

لعلاج مشاكل الجهاز الإداري والوظيفي حدد النظام البريطاني مجموعة من الخطوات والقرارات على الشكل التالي:

▪ يجب على الجهاز الإداري أن يحدد بشكل مستمر المهام المطلوبة منه، وفي ضوء ذلك عليه أن يحدد القوى العاملة الازمة مع ضرورة التأكيد على التدريب المستمر.

▪ إنشاء جهاز جديد للخدمة المدنية يلحق بالوزير الأول.

▪ يقوم الوزير الأول بتفويض الأعمال الاعتيادية في الخدمة المدنية إلى وزير بلا حقيقة وزارية.

- ضرورة العمل على تشجيع التخصص واحترامه بالنسبة للموظفين الإداريين والفنين على حد سواء.
- إنشاء مدرسة للخدمة المدنية تتولى تدريس والإدارة و القيادة والأبحاث العلمية، وهي لا تقبل الموظفين الحكوميين فقط، ولكنها تقبل كذلك الموظفين المحليين وموظفي القطاع الخاص.
- إعادة النظر في نظام الترقى، بالشكل الذي يسمح بالترقى على مدار الحياة الوظيفية.
- إعادة دراسة الهياكل التنظيمية للوزارات والإدارات المختلفة.
- ضرورة أن يعاون الوزير المختص في مهامه مستشار فني في الإدارة والتخطيط، ويتعاون أيضاً عدد من الخبراء المتخصصين بالحقوق والإدارة.

#### **ملخص الفصل الرابع:**

تناول هذا الفصل مفهوم الوزارة، ثم خلفية تاريخية عن وزارات السلطة الفلسطينية، وتطرق بعدها لثلاثة محاور مهمة وهي:

1. مراحل تطور الهياكل الإدارية للوزارات وقد شمل هذا المحور مراحل تأسيس الوزارات والتشكيلات الحكومية المتعاقبة من الحكومة الأولى عام 1994 حتى حكومة الوحدة الوطنية عام 2007م
2. تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التطور الإداري والتأثيرات التي تناولها المحور هي (الاقتصادية - السياسية - الاجتماعية)
3. التخطيط والنمط الإداري

وشمل هذا المحور التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات النمط الإداري السائد في الوزارات وكفاءة الهيكل التنظيمي بالوزارات والوصف "المسمى" الوظيفي، واختتم المحور بتجارب إصلاح السلطة وأمثالها خطة المائة يوم للحكومة 2002، والإصلاح على المستوى التشريعى، و خطة الإصلاح المالي والاقتصادي، كذلك محاولات خارجية للإصلاح، وتجارب عالمية في الإصلاح الحكومي

## **الفصل الخامس**

### **الطريقة والإجراءات**

**منهجية الدراسة**

- ❖ مجتمع وعينة الدراسة
- ❖ صدق وثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية

## 5.1 تقديم:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقيين أداة الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

## 5.2 منهجية الدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، حيث تحتاج الظاهرة إلى وصف لمتغيراتها وتحليل نتائجها، وتم استخدام نوعين من البيانات وهما:

### 5.2.1 البيانات الأولية.

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلائل ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### 5.2.2 البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية والالكترونية المتعلقة بواقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، إضافة للرجوع لمصادر أخرى ذات علاقة ببيانات عربية وعالمية من أجل الاستفادة من تجارب الآخرين في الارقاء بإدارة التغيير في وزارات السلطة الفلسطينية.

## 5.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ويبيّن جدول (5.1) أن حجم مجتمع الدراسة قد بلغ 3645 شخص حسب بيانات 2008م، كما يوضح الجدول عدد الموظفين الإداريين وتصنيفهم حسب المسميات الوظيفية ضمن مجتمع الدراسة.

### جدول رقم (5.1)

يوضح عدد الموظفين الإداريين وتصنيفهم حسب المسميات الوظيفية ضمن مجتمع الدراسة

نسبة الموظفين	العدد	الدرجة
0.27%	10	وكيل وزارة
0.88%	32	وكيل مساعد
0.66%	24	مدير عام الوزارة
5.04%	184	مدير عام في الوزارة
2.74%	100	نائب مدير عام
32.92%	1200	مدير دائرة
10.84%	395	نائب مدير دائرة
46.64%	1700	رئيس قسم
100%	3645	الإجمالي

المصدر: ديوان الموظفين العام، بيانات غير منشورة، 2008.

## 5.4 عينة الدراسة:

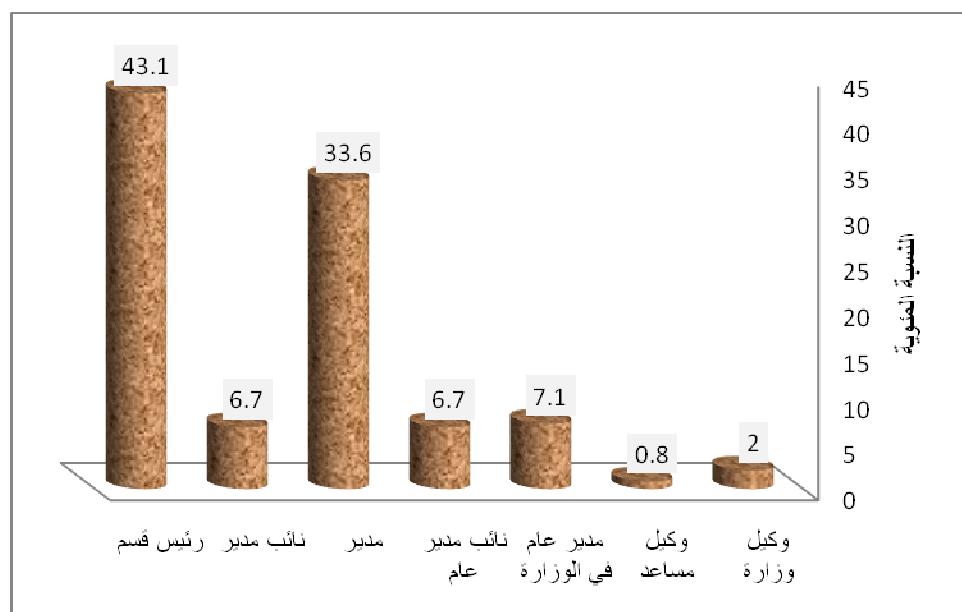
تم استخدام عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها 300 موظف، وقد تم توزيع الاستبيانات عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، استرد منها 257 استبانة، وبعد فحصها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 253 استبانة بواقع 84.3% من عينة الدراسة ، والجدول التالي تبيّن خصائص عينة الدراسة كالتالي:

### 5.4.1. المسمى الوظيفي

يبين جدول رقم (5.2) أن 2.0% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي " وكيل وزارة" ، و 0.8% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي " وكيل مساعد" ، و 7.1% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي " مدير عام في الوزارة" ، و 6.7% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي " نائب مدير عام" ، و 33.6% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي " مدير" ، و 6.7% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي " نائب مدير" ، و 43.1% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي " رئيس قسم" وتنماشى تركيبة وزن كل فئة من المسميات الوظيفية تقريباً مع حجمها في مجتمع الدراسة.

**جدول رقم (5.2)**  
**توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي**

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
2.0	5	وكيل وزارة
0.8	2	وكيل مساعد
7.1	18	مدير عام في الوزارة
6.7	17	نائب مدير عام
33.6	85	مدير
6.7	17	نائب مدير
43.1	109	رئيس قسم
100.0	253	المجموع

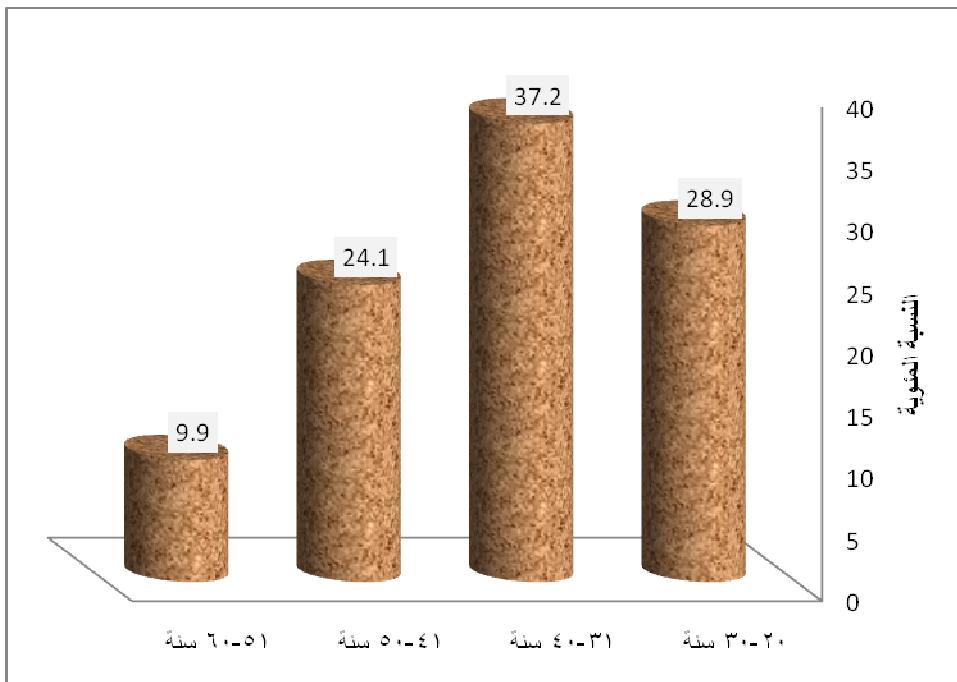


#### 5.4.2. العمر:

يبين جدول رقم (5.3) أن 28.9% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين " 20-30 سنة" و 37.2% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، و 24.1% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، و 9.9% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة. ويتبين من النتائج أن 66.1% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية 40 عام فأقل؛ وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة مجتمع فتى لديه القدرة على العطاء والتغيير.

**جدول رقم (5.3)**  
**توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**

النسبة المئوية	النكرار	العمر
28.9	73	<b>30-20 سنة</b>
37.2	94	<b>40-31 سنة</b>
24.1	61	<b>50-41 سنة</b>
9.9	25	<b>60-51 سنة</b>
100.0	253	<b>المجموع</b>

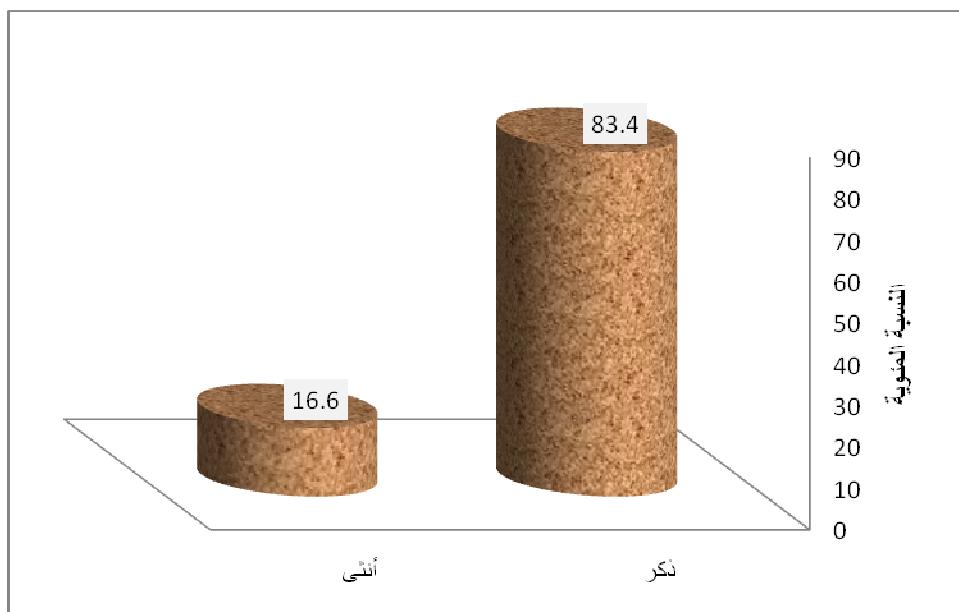


### 5.4.3 الجنس

يبين جدول رقم (5.4) أن 83.4% من عينة الدراسة من الذكور، و 16.6% من عينة الدراسة من الإناث، وهذا يتواءم مع تركيبة القوى العاملة الفلسطينية حيث يمثل الذكور 82% منها بينما الإناث تمثل 18% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008)

جدول رقم (5.4)  
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	النكرار	الجنس
83.4	211	ذكر
16.6	42	أنثى
100.0	253	المجموع



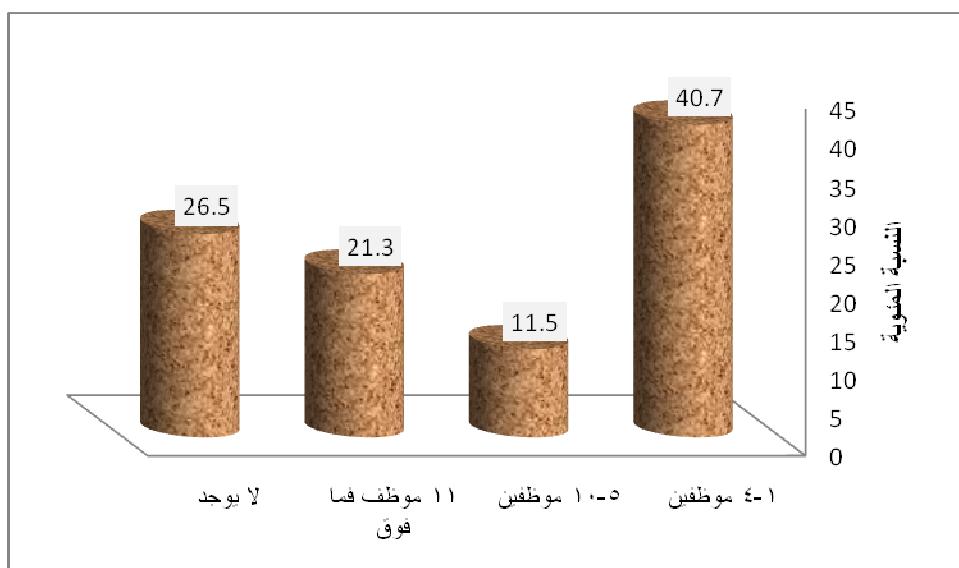
#### 5.4.4. نطاق الإشراف الوظيفي:

يبين جدول رقم (5.5) أن 40.75% من عينة الدراسة يبلغ عدد الموظفين الذي يشرفون عليهم من 1-4 موظفين، و 11.5% من عينة الدراسة يبلغ عدد الموظفين الذي يشرفون عليهم من 5-10 موظفين، و 21.3% من عينة الدراسة يبلغ عدد الموظفين الذي يشرفون عليهم من 11 موظف فما فوق، و 26.5% من عينة الدراسة لا يشرفون على أي موظف وهذا يدل على وجود خلل واضح في الهياكل التنظيمية والسميات الوظيفية للوزارات حيث لا يعقل أن يحمل موظف مسمى إداري ولا يوجد أحد تحت إشرافه.

**جدول رقم (5.5)**

**توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين الذين تشرف عليهم**

النسبة المئوية	النكرار	عدد الموظفين الذين تشرف عليهم
40.7	103	4-1 موظفين
11.5	29	10-5 موظفين
21.3	54	11 موظف فما فوق
26.5	67	لا يوجد
100.0	253	المجموع



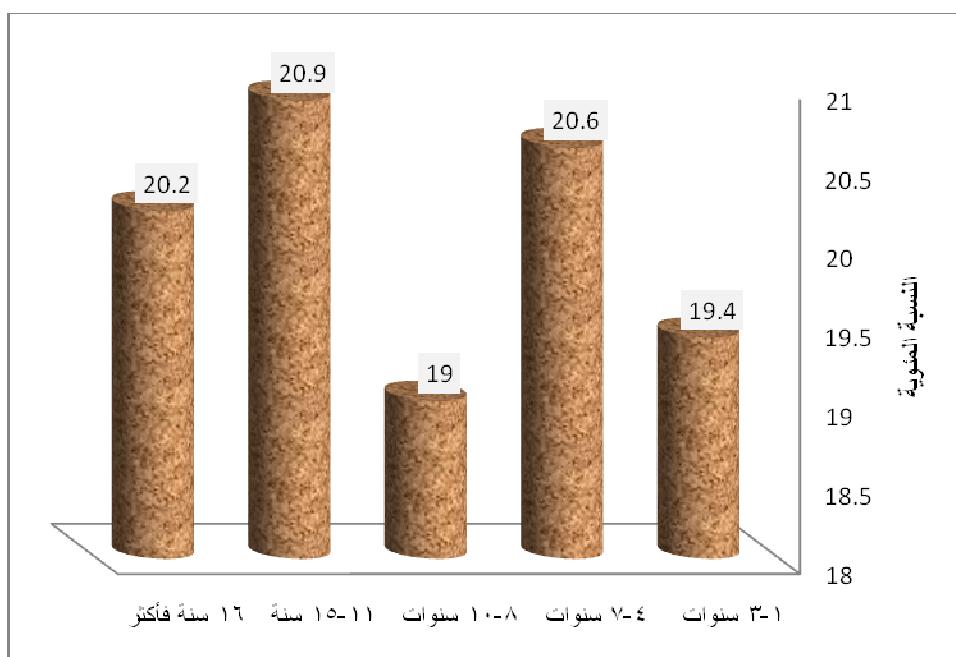
#### 5.4.5. عدد سنوات الخبرة السابقة وال瑁الية

يبين جدول رقم (5.6) أن 19.4% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 1-3 سنوات، و 20.6% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 4-7 سنوات، و 19.0% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 8-10 سنوات، و 20.9% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 11-15 سنة، و 20.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 16 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن 60% من عينة الدراسة لديهم خبرة 8 سنوات فأكثر، وهذا مؤشر إيجابي يتماشى مع مؤشر العمر كما تبين في الجدول رقم (5.3). كذلك يدل على وجود طاقة وكفاءة يمكن في حال استغلالها جيداً إعطاء نقدم لسير العمل في الوزارات.

جدول رقم (5.6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة السابقة وال瑁الية

النسبة المئوية	النكرار	عدد سنوات الخبرة السابقة وال瑁الية
19.4	49	3-1 سنوات
20.6	52	7-4 سنوات
19.0	48	10-8 سنوات
20.9	53	15-11 سنة
20.2	51	16 سنة فأكثر
100.0	253	المجموع



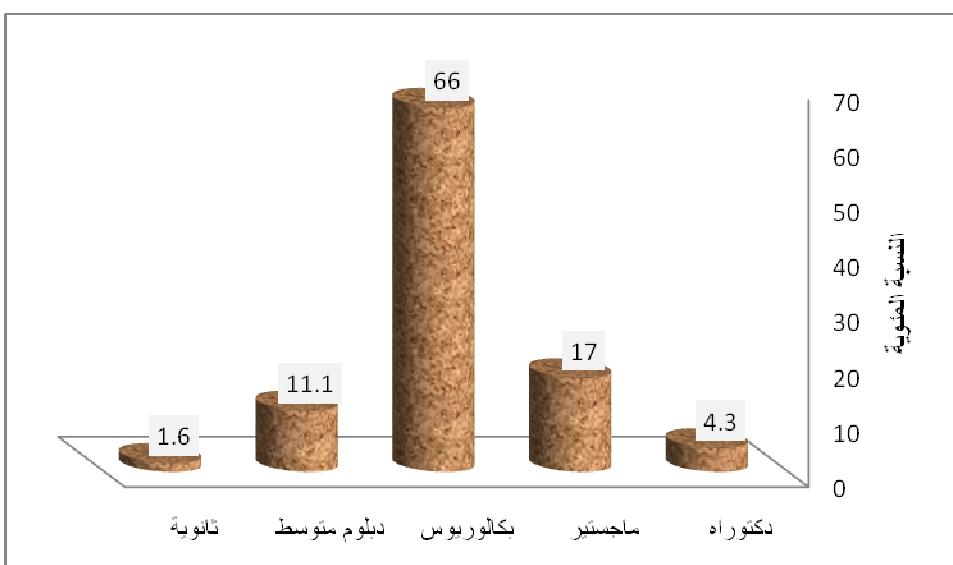
#### 5.4.6 المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (5.7) أن 4.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، و 17.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و 66.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و 11.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم متوسط"، و 1.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة"، ويتبين من ذلك ارتفاع نسبة المؤهلين علمياً لدى الوزارات حيث 87.3% من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس فأكثر، مما يعني وجود طاقات وكفاءات جيدة بالوزارات يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالوزارات وتحقيق أهدافها.

**جدول رقم (5.7)**

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	11	4.3
ماجستير	43	17.0
بكالوريوس	167	66.0
دبلوم متوسط	28	11.1
ثانوية	4	1.6
أقل من ثانوية	0	0.0
<b>المجموع</b>	<b>253</b>	<b>100.0</b>



## 5.5 أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (8) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين، كما يلي:  
القسم الأول: البيانات المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 7 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى ستة مجالات كما يلي:

✓ المجال الأول: يناقش ما يلي:

- دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير ويكون من 7 فقرات.
- قناعات العاملين حول عملية التغيير ويكون من 8 فقرات.
- التغيير في الهيكل التنظيمي ويكون من 8 فقرات.

✓ المجال الثاني: يناقش استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير ويكون من 20 فقرة.

✓ المجال الثالث: يناقش القدرات المالية والفنية ويكون من 12 فقرة.

✓ المجال الرابع: يناقش علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير ويكون من 14 فقرة.

✓ المجال الخامس: يناقش تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير ويكون من 10 فقرات.

✓ المجال السادس: يناقش تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير ويكون من 5 فقرات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (0 إلى 10) درجة بحيث كلما اقتربت الدرجة من (10) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

## **5.6. صدق وثبات الاستبيان:**

تم التأكيد من صدق وثبات الاستبيان كالتالي:

### **5.6.1 صدق فقرات الاستبيان:** قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان

بطريقتين.

#### **5.6.1.1 صدق المحكمين:**

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) محكم من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ومن الفئة الإدارية العليا في الوزارات، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقتراحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

#### **5.6.1.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:**

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 29 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

#### **1. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير):**

جدول رقم (5.8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 والتي تساوي 0.367، حيث انحصرت قيمة  $r$  بين 0.751 و 0.913، وبمستوى معنوية 0.000 وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5.8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير)  
والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
<b>1-1 دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير</b>			
0.000	0.751	أولويات الوزارة في التغيير مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية	1
0.000	0.777	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير	2
0.000	0.894	تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير	3
0.000	0.913	توفر الإدارة العليا بالوزارة قيادة فعالة وملهمة لإنجاح التغيير المطلوب	4
0.000	0.871	يحدث تشجيع لابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير	5
0.000	0.855	يتتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير	6
0.000	0.857	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير	7
<b>2-1 قناعات العاملين حول عملية التغيير</b>			
0.000	0.771	أشعر أن التغيير يدفعني للعمل	8
0.000	0.759	بعد تدريبي حول آليات عملية التغيير أشعر بأنني أعمل بشكل أفضل	9
0.000	0.629	سوف أعمل كل ما بوسعني لدعم التغيير	10
0.000	0.675	أتبع ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في الوزارة	11
0.000	0.753	لا أشعر بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة الوزارة	12
0.019	0.432	أرى أهمية لعملية التغيير بالوزارة	13
0.019	0.431	أرغب في الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال التغيير حتى لو على نفقي الخاصة	14
0.011	0.465	إدراكي بأهمية التغيير يدفعني للتطور والإبداع	15

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
<b>3-1 التغير في الهيكل التنظيمي</b>			
0.000	0.857	التغيرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تقديم خدمات مميزة	16
0.000	0.833	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطور أداء الوزارة	17
0.000	0.702	الوظائف التي تم تسليمها على الهيكلية تغطي كافة مهام الوزارة	18
0.000	0.698	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على إنجاز أعمال الوزارة	19
0.000	0.622	يمكن بسهولة إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي للوزارة	20
0.000	0.688	لا يعني الهيكل التنظيمي من عدم تطوره	21
0.000	0.805	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	22
0.000	0.839	التغير في الهيكل التنظيمي يتوافق مع التغير في إستراتيجية الوزارة	23

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

## 2. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني(استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير).

جدول رقم (5.9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: المستلزمات ( استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 والتي تساوي 0.367 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (5.9)**

**معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني:المستلزمات ( استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير)؛ والدرجة الكلية لفقراته**

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
<b>1-2 أساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير</b>			
0.000	0.778	تمتلك الوزارة خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير	24
0.000	0.911	تهتم الوزارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير	25
0.000	0.828	يتم تسيير الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالوزارة	26
0.000	0.816	يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين	27
0.000	0.826	توزع المهام بصورة محسوسة بناءً على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير	28
0.000	0.876	يتم مراجعة خطط التغيير دوريًا وإعادة تقييم ما تم إنجازه	29
0.000	0.884	تقييم الوزارة خطة التغيير، وتفصيل نتائجها وتحقق التغذية الراجعة	30
0.000	0.877	تراعي الوزارة مرونة العمل أثناء عملية التغيير	31
0.000	0.809	تعتمد الوزارة وضع خطة للأمور الطارئة التي تواجه عملية التغيير	32
0.000	0.899	الخطط الموضوعة لعملية التغيير تشمل الجوانب الإجرائية والتنفيذية	33
0.000	0.933	تضع الوزارة مجموعة من الحلول والبرامج تعالج العقبات التي تعرّض إنجاز خطة التغيير	34
0.000	0.917	تنفذ الوزارة خطة التغيير التي تم تحديدها	35
0.000	0.863	التوقعات التي سيقود إليها التغيير تلقى قبولًا لدى الإدارة العليا	36
<b>2-2 أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير</b>			
0.000	0.913	توضح الوزارة رويتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين	37

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
		لها	
0.000	0.897	تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة لعملية التغيير	38
0.000	0.872	تشرك الوزارة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير	39
0.000	0.881	تدرب الوزارة الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتها	40
0.000	0.944	تتواصل الوزارة مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير	41
0.000	0.873	تحفز الوزارة الموظفين لتبني عملية التغيير للحد من مقاومتها	42
0.000	0.809	تميل الوزارة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير	43

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

### 3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (القدرات المالية والفنية):

جدول رقم (5.10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (القدرات المالية والفنية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 والتي تساوي 0.367، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعته لقياسه.

جدول رقم (5.10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (القدرات المالية والفنية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
1-3 موائمة القدرات المالية لحاجة التغيير			
0.000	0.832	موازنة الوزارة تغطي الاحتياجات المادية لخطة التغيير	44
0.000	0.693	تلتزم الحكومة بصرف الموازنة المعتمدة للوزارات	45
0.046	0.373	تقدم الوزارة حوافز مادية لتشجيع الموظفين على تبني	46

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
		خطة التغيير	
0.000	0.653	الحصار المالي للحكومة بغزة لا يحده من نجاح برامج التغيير	47
<b>2- مواجهة القدرات الفنية لحاجة التغيير</b>			
0.000	0.816	توفر الوزارة الاحتياجات الفنية الازمة لخطة التغيير	48
0.000	0.753	لا تعاني الوزارة من نقص في الكفاءات الفنية الازمة لعملية التغيير	49
0.000	0.905	تقوم الوزارة بتوزيع الكفاءات الفنية على أساس نزيهه لتحقيق التغيير المنشود	50
0.001	0.594	تؤمن الوزارة النقص في القدرات الفنية والكفاءات بالاستعارة والانتداب	51
0.000	0.894	تهتم الوزارة بتطوير الكفاءات الفنية الضرورية لإنجاح عملية التغيير	52
0.000	0.852	تقوم المستويات الإدارية بتوفير بدائل عن الاحتياجات الفنية المفقودة	53
0.000	0.686	النقص الفني يدعو إلى الابتكار والإبداع	54
0.006	0.497	النقص الطارئ لاحتياجات الفنية لا يدفع الإدارة العليا لإلغاء التغيير	55

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

#### 4. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير).

جدول رقم (5.11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 والتي تساوي 0.367، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير)  
والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.728	يستند العمل في الوزارة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	56
0.000	0.658	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التغيير لدى الوزارة	57
0.000	0.793	توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافه المهام التطبيقية والفنية اللازمة لإتمام عملية التغيير	58
0.008	0.479	تستخدم الوزارة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية	59
0.000	0.820	استخدام الوزارة لเทคโนโลยيا المعلومات قلل من عدد المستويات الإدارية	60
0.000	0.709	استخدام الوزارة لเทคโนโลยيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل	61
0.000	0.884	التكنولوجيا المتاحة تساعد الإدارة العليا في صناعة القرارات بكفاءة	62
0.000	0.736	تنسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	63
0.000	0.686	التكنولوجيا المتوفرة أدى لتقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء	64
0.000	0.830	تعتمد الوزارة على تطوير وسائل الاتصال بين الموظفين	65
0.000	0.704	يتم نقل المعلومات بين موظفي الدائرة الحكومية بشكل سريع ومنتظم	66
0.000	0.697	تراعي الوزارة التطورات التكنولوجية عند تطوير الموظفين	67
0.000	0.868	يوجد بالوزارة دائرة خاصة تهتم بالتكنولوجيا ومعالجاتها	68
0.000	0.850	تهتم الوزارة بمواكبة التطور التكنولوجي، وتحدث وسائلها التقنية بناءً عليه	69

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

## 5. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس (تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير).

جدول رقم (5.12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 والتي تساوي 0.367، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5.12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
70	تشتمل الوزارة على عناصر إدارية كفؤة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير	0.755	0.000
71	توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بعملية التغيير	0.790	0.000
72	برامج تنمية وتطوير الموظفين تحد من مقاومة التغيير	0.773	0.000
73	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التربوية للموظفين	0.778	0.000
74	يتم تدريب الموظفين بالوزارة على برامج إدارة التغيير	0.815	0.000
75	تمت عملية ترقية الموظفين بناءً على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم للتطورات في عملية إدارة التغيير	0.740	0.000
76	تشجع الوزارة موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات	0.944	0.000
77	تقوم الوزارة بمتغيرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق خطة التغيير	0.927	0.000
78	تشعى الوزارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن	0.908	0.000
79	توجد فناعة لدى المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التغيير	0.766	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

## 6. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس (تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير).

جدول رقم (5.13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 والتي تساوي 0.367، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه،

**جدول رقم (5.13)**

معامالت الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير)  
والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.581	تتعكس الأوضاع السياسية بصورة مباشرة على عملية التغيير	80
0.037	0.388	تمثل الأوضاع الاجتماعية تحدياً مهماً لإدارة التغيير	81
0.000	0.678	تعتبر الأوضاع الاقتصادية محوراً رئيسياً لعملية التغيير.	82
0.000	0.831	تأخذ الوزارة كافة العوامل المحيطة بعين الاعتبار عند القيام بالتغيير	83
0.000	0.811	لا يسمح للعوامل البيئية المحيطة بأن توقف عملية التغيير	84

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

## 5.7 الصدق البائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (5.14) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (5.14)  
الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير	0.950	0.000
الثاني	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير	0.967	0.000
الثالث	القدرات المالية و الفنية	0.855	0.000
الرابع	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير	0.872	0.000
الخامس	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير	0.942	0.000
السادس	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	0.836	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

## 5.8 ثبات الاستبانة :Reliability

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 5.8.1 طريقة التجزئة النصفية :Split-Half Coefficient

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1} \quad \text{حيث } r \text{ معامل الارتباط}$$

وقد بين جدول رقم (5.15) أن هناك

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان

**جدول رقم (5.15)**  
**معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية )**

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير	0.9032	0.949138	0.000
الثاني	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير	0.9030	0.949028	0.000
الثالث	القدرات المالية والفنية	0.7344	0.846863	0.000
الرابع	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير	0.8555	0.922123	0.000
الخامس	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير	0.8444	0.915637	0.000
السادس	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	0.6371	0.778328	0.000
	جميع الفقرات	0.9545	0.97672	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 27 تساوي 0.367

### 5.8.2 طريقة ألفا كرونباخ :Cronbach's Alpha

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (5.16) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة.

**جدول رقم(5.16)**  
**معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )**

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير	23	0.9614
الثاني	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير	20	0.9822
الثالث	القدرات المالية والفنية	12	0.9085
الرابع	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير	14	0.9379
الخامس	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير	10	0.9442
السادس	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	5	0.7907
	جميع الفقرات	84	0.9881

## 5.9 المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتقييم وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1 النسب المئوية والتكرارات
- 2 اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3 معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4 اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S  
 اختبار One sample t test -5  
 اختبار Independent samples t test -6  
 اختبار One Way ANOVA -7  
 اختبار شفيه للفروق المتعددة -8 )

### ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وهي منهجية الوصف التحليلي، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تقييمها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، بينما البيانات الثانوية فهي الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية والالكترونية المتعلقة بواقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، إضافة للرجوع لمصادر أخرى ذات علاقة ببيانات عربية وعالمية من أجل الاستفادة من تجارب الآخرين في الارتقاء بإدارة التغيير في وزارات السلطة الفلسطينية. وقد تمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة بواقع 3645 شخص حسب بيانات 2008م، وبلغت عينة الدراسة 300 شخص، وقد اتخذت الدراسة أداتها عبر استبانة تم اتخاذ الإجراءات الطبيعية بحقها من مراجعة المشرف، وعرضها على المحكمين، ثم توزيع العينة الأولية منها و تعديلاها بعد ذلك بشكلها النهائي وتوزيعها حتى جمعها وتحليل نتائجها.

وانقل هذا الفصل إلى صدق وثبات الاستبانة والصدق البنائي لمجالات الاستبانة وقد تحقق ذلك، واختتم الفصل بالاختبارات والمعالجات الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل النتائج.

## **الفصل السادس**

### **نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها**

- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي
- ❖ تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

## 6.1 اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمغروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمغروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلميه تشرط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (6.1) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم من  $0.05 < sig$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (6.1)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	عنوان المجال	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير	1.343	0.054
الثاني	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير	0.945	0.333
الثالث	القدرات المالية والفنية	1.284	0.074
الرابع	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير	0.841	0.479
الخامس	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير	0.746	0.634
السادس	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	0.8342	0.4897
	جميع الفئات	1.3439	0.0540

## 6.2 تحليل محاور وفرضيات الدراسة

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والمتوسط الحسابي من 6)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والمتوسط الحسابي أقل من 6)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايده إذا كان مستوى الدلالة لها من 0.05

## ❖ تحليل فقرات الدراسة

### 6.2.1 تحليل فقرات المجال الأول:

#### 6.2.1.1 الفقرة الأولى: "دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير"

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.2) والذي يبين آراء أفراد العينة في الفقرات المتعلقة بدور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير كما يلي:

**أولاً: رأي المبحوثين الموافق تمثل في الفقرات التالية:**

1. "تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير بمتوسط حسابي 6.35 وزن نسبي 63.5% وبمستوى دلالة 0.006 وعلى الرغم من وجود هذا التحفيز من قبل الإدارة العليا للتعاون نحو التغيير في ظل رأي المبحوثين في الفقرات السابقة مثل عدو وضوح الرؤيا، وعدم تشجيع الابتكار والمبادرة والبحث العلمي إلا أن مقدار الدفع ليس في أحسن مستواه وهو في دائرة المقبول فقط ولا يرقى إلى الجيد.

**ثانياً: رأي المبحوثين المحايد تمثل في الفقرات التالية:**

2. أولويات الوزارة في التغيير مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية بمتوسط حسابي 5.79 وزن نسبي 57.9% وبمستوى دلالة 0.103

3. تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير بمتوسط حسابي 5.91 وزن نسبي 59.1% وبمستوى دلالة 0.494

4. توفر الإدارة العليا بالوزارة قيادة فعالة وملهمة لإنجاح التغيير المطلوب بمتوسط حسابي 5.92 وزن نسبي 59.2% وبمستوى دلالة 0.547

5. يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير بمتوسط حسابي 5.37 وزن نسبي 57.3% وبمستوى دلالة 0.062

6. يتتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير بمتوسط حسابي 6.00 وزن نسبي 60% وبمستوى دلالة 1.000

وهذه الفقرات تظهر أن المبحوثين غير قادرين على حسم رأيهم تجاه القضايا المطروحة؛ مثل وضوح الرؤيا والأهداف لدى الإدارة العليا نحو التغيير وتتوفر قيادة فعالة وغيرها، مما يؤشر على حاجة الوزارات لتطوير هذه الجوانب وتعزيزها.

**ثالثاً: رأي المبحوثين بعدم الموافقة تمثل في الفقرات التالية:**

1. يحدث تشجيع للابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير بمتوسط حسابي 5.54 وزن نسبي 55.4% وبمستوى دلالة 0.001، وهذا يبين

## ضعف مستوى التشجيع لابتكار و المبادرات من قبل الإدارة العليا لإحداث

### التغيير

وبصفة عامة يتبيّن أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بدور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير يساوي 59.0% و مستوى الدلالة تساوي 0.339 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواءً أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء.

وتختلف هذه النتيجة عن نتائج سابقة، حيث أجريت دراسة بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية سنة 2006"، و كانت آراء أفراد العينة فيما يتعلق بافتتاح ودعم الإدارة العليا في محتواها إيجابي، وتؤكد العينة على توفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تخطيطها المستمر من أجل التحسن المستمر في كافة المجالات (الدقي، 2006). ولقد تمت المقارنة مع هذه الدراسة كون تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التحسين المستمر لمختلف مجالات العمل في المؤسسة، وهذا يتطلب تطبيق فلسفة التغيير. وقد يعزى هذا الاختلاف لحدثة استخدام مصطلح "إدارة التغيير"، وعدم وضوح هذا المفهوم بدرجة كافية لدى القطاعات الإدارية المختلفة، كما يمكن فهم ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتغيير نتيجة للأحداث التي تعيشها الوزارات الفلسطينية خلال الفترة القائمة، نتيجة للحصار والانقسام الفلسطيني واستنكاف الكثير من الموظفين، وهو ما نجم عنه استبدال لمدراء جدد قد لا يمتلكون الخبرة الكافية لإدارة الوزارات بعد، إلا انه وبالرغم من ذلك فإن الدراسة السابقة توافقت مع هذه الدراسة في بعض فقرات المجال والتي أوضحت أن الإدارة العليا لديها ضعف وعدم التزام بدعم الإدارة الجيدة. (خطة الحكومة الفلسطينية الحادية عشر "التنمية"، 2008)

بينما اتفقت دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة" مع هذه الدراسة فيما يخص ضعف دور الإدارة العليا في دعم معايير الجودة الشاملة (الكلوط، 2006). وهذا متوقع كون مجتمع الدراسة متقارب، والمتغيرات متشابهة إلى حد ما.

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أخرى بعنوان "ثقافة المؤسسة والتغيير" رأينا أن المؤسسة الجزائرية شهدت و ما زالت تشهد مسار إصلاحي طويل، غير أن هذه التغييرات لم تشمل الجانب الإنساني و الثقافي و القيمي لفرد بشكل كافي، فإهمال لكل ما يتعلق بالجانب الثقافي

للسلاوك التنظيمي هو ما أدى في كل مرة إلى ضرورة دخول المؤسسة الجزائرية مرحلة إصلاحية جديدة. (سلام، 2004) ويعزى هذا التوافق لتشابه العمل في البيئة العربية.

وفي دراسة بعنوان : "تقييم دور حياة التغيير في المنظمات الهندسية" حيث كان من أهم نتائجها: أن كانت القيادة العليا تفتقر للمتابعة على النحو الأمثل، وتترك مهمة عمل معظم الأعباء على المستويين الأوسط والأدنى من المهندسين وهم غير مؤهلين لذلك حسب الدراسة. (amarjibit، ماسك ماهر، 2005) وبذلك تتفق هذه الدراسة مع كافة فقرات "دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير باستثناء الفقرة الثالثة، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف نطاق العمل (منظمات أهلية، حكومية)، وكذلك بيئه العمل (عربية، أجنبية)، ومجال الاختصاص (مستويات إدارية، مستويات غير إدارية). وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بعنوان: "قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي" ، فقد تبين من نتائج الدراسة تأييد القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال السعودي للتطوير بدرجة قوية (النعميم، 2003) وهذا الاختلاف مرده إلى التقدم الملحوظ في معظم دول الخليج العربي من خلال اهتمامها الواضح بعمليات التطوير والتقدم، وإن كانت هناك ظروف ساعدت في ذلك مثل التقدم الاقتصادي، واستقرار كثير من العقول العربية والأجنبية بها، مما انعكس على القيادات الإدارية المحلية، وزيادة التطور الإداري هدف مهم لإدارة التغيير.

#### جدول رقم(6.2)

#### دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير

مستوى الدلالة	قيمة t	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.103	-1.636	2.014	57.9	5.79	أولويات الوزارة في التغيير مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية	1
0.494	-0.685	2.128	59.1	5.91	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإجاز عملية التغيير	2
0.006	2.780	2.024	63.5	6.35	تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير	3
0.547	-0.602	2.043	59.2	5.92	توفر الإدارة العليا بالوزارة قيادة فعالة وملهمة لإيجاد التغيير المطلوب	4
0.001	-3.264	2.225	55.4	5.54	يحدث تشجيع للابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير	5

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1.000	0.000	2.127	60.0	6.00	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير	6
0.062	-1.871	2.294	57.3	5.73	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإيجاد عملية التغيير	7
0.339	-0.958	1.722	59.0		جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

### 6.2.1.2 الفقرة الثانية: " قناعات العاملين حول عملية التغيير"

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.3) والذي يبين آراء أفراد العينة في الفقرات المتعلقة بقناعات العاملين حول عملية التغيير حيث كانت الآراء موافقة في كافة الإجابات ونوردها مرتبةً ترتيباً تنازلياً كما يلي :

1. " أرى أهمية لعملية التغيير بالوزارة " بمتوسط حسابي 8.32 وزن نسبي

0.000 وبمستوى دلالة 83.2%

2. " إدراكي بأهمية التغيير يدفعني للتطور والإبداع " بمتوسط حسابي 8.12

بوزن نسبي 81.2% وبمستوى دلالة 0.000

3. " سوف أعمل كل ما بوسعي لدعم التغيير " بمتوسط حسابي 7.99 بوزن

نسبي 79.9% وبمستوى دلالة 0.000

4. " أرغب في الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال التغيير حتى لو على

نفقات الخاصة " بمتوسط حسابي 7.94 بوزن نسبي 79.4% وبمستوى

دلالة 0.000

5. " أتابع ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في الوزارة " بمتوسط

حسابي 7.77 بوزن نسبي 77.7% وبمستوى دلالة 0.000

6. " لاأشعر بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة الوزارة " بمتوسط

حسابي 6.99 بوزن نسبي 69.9% وبمستوى دلالة 0.000

7. " أشعر أن التغيير يدفعني للعمل " بمتوسط حسابي 6.83 بوزن نسبي

0.000% وبمستوى دلالة 68.3%

8. " بعد تدريبي حول آليات عملية التغيير أشعر بأنني أعمل بشكل أفضل "

بمتوسط حسابي 6.59 بوزن نسبي 65.9% وبمستوى دلالة 0.000

9. "التوقعات التي سيقود إليها التغيير تلقى قبولاً لدى الإدارة العليا" بمتوسط حسابي 6.29 بوزن نسبي 62.9% وبمستوى دلالة 0.036

ويدل ذلك على وعي الإدارة العليا بالتوقعات المرجوة من التغيير، إلا أن المأخذ على ذلك هو أن نسبة الموافقة ليست بالمستوى المتوقع من الإدارة العليا، بحيث يتضح أن جزءاً مهماً من الإدارة العليا لا يهتم بفكرة التغيير، وهذا يحتاج لجهد أوسع من متذدي القرار وأقسام التخطيط والتدريب لتوضيح أهمية التغيير للوزارات.

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بقناعات العاملين حول عملية التغيير يساوي 75.7% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $\alpha$  المحسوبة تساوي 17.084 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة، وهي بذلك تعطي مؤشراً إيجابياً حول توفر الرغبة في التطوير ومتابعة التغيير لتحقيق الأهداف، ويترتب على ذلك قيام متذدي القرار والإدارة العليا باستثمار تلك الرغبة من أجل إنجاح خطط التغيير اللازم للرقي بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتفق هذه النتيجة مع دراسة بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارة شئون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة" أثبتت أن المجالات السلوكية للموظفين مهيئة للتفعيل الإيجابي مع الخطط التطويرية للوزارات. (أبو رحمة، 2005)

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، حيث يتضح زيادة دافعية الموظف للتطوير والتحسن، من خلال الأنشطة الموازية كالدورات ونحوها، في حال وجود الموظف الدعم المعنوي من الإدارة العليا، والتحفيز المناسب، وتوفير المناخ الوظيفي المستقر والأمن، والذي يعطي الفرصة للموظف لتقديم الإبداع، وتجديد روح الابتكار (الشنطي، 2006). وموطن الترابط هنا في الرغبة التي يبديها الموظف سواء تقلد منصباً إدارياً كما في دراستنا أو كان موظفاً عمومياً كما، ويعزى الترابط على توحد البيئة وتشابه المتغيرات. وقد توافق نتائج دراسة بعنوان: "تقييم دوره حياة التغيير في المنظمات الهندسية" حيث كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان: وجود رغبة عالية في التغيير العام من خلال الالتزام بالتغيير. (أمارجييت، ملاكس ماهر، 2005)

جدول رقم(6.3)

قناعات العاملين حول عملية التغيير

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	5.542	2.373	68.3	6.83	أشعر أن التغيير يدفعني للعمل	8
0.000	3.826	2.415	65.9	6.59	بعد تدريبي حول آليات عملية التغيير أشعر بأنني أعمل بشكل أفضل	9
0.000	16.497	1.915	79.9	7.99	سوف أعمل كل ما بوسعى لدعم التغيير	10
0.000	15.843	1.774	77.7	7.77	أتبع ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في الوزارة	11
0.000	7.155	2.203	69.9	6.99	لا أشعر بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة الوزارة	12
0.000	21.307	1.732	83.2	8.32	أرى أهمية لعملية التغيير بالوزارة	13
0.000	14.177	2.176	79.4	7.94	أرغب في الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال التغيير حتى لو على نفقتى الخاصة	14
0.036	2.110	2.151	62.9	6.29	التوقعات التي سيقود إليها التغيير تلقى قبولا لدى الإدارة العليا	15
0.000	19.437	1.735	81.2	8.12	إدراكي بأهمية التغيير يدفعني للتطور والابداع	16
0.000	17.084	1.462	75.7	7.57	جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.9

### 6.2.1.3 الفقرة الثالثة: "التغيير في الهيكل التنظيمي"

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.4) والذي يبين آراء أفراد العينة في الفقرات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي كما يلي:

أولاً: رأي المبحوثين الموافق تمثل في الفقرات التالية:

1. "تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على إنجاز أعمال الوزارة" بمتوسط حسابي

7.53 وبوزن نسبي 75.3% وبمستوى دلالة 0.000

ويلاحظ أن درجة الموافقة العالية على تطوير الهيكل التنظيمي في ظل إثبات الموظفين

لمعاناً الهيكل التنظيمي القائم من عدم التطوير عبر إجابة السؤال رقم "21" ،

ومحايدتهم في إعطاء الرأي حول إمكانية تغطية الوظائف التي تم تسكينها على الهيكلية

كافحة مهام الوزارة، و مدى موافقة التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغير في

إستراتيجية الوزارة تدل عن عدم رضا عن الهيكل التنظيمي الموجود، ورغبة في

تغيره، ويرد ذلك إلى رغبة الموظفين بتحسين مواقعهم الوظيفية أو عدم الرضا عن المسكنين بالهيكلية.

2. "التغيرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تقديم خدمات مميزة" بمتوسط حسابي 6.72 وبوزن نسبي 67.2% وبمستوى دلالة 0.000

وتدلل هذه الفقرة على نفس مدلول الفترة السابقة من حيث الرغبة في التغيير على اعتبار أن التغيرات السابقة ساعدت على تقديم خدمات مميزة.

3. "يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطور أداء الوزارة" بمتوسط حسابي 6.67 وبوزن نسبي 66.7% وبمستوى دلالة 0.000

من الواضح أن المبحوثين يميلون في إجاباتهم لعملية التغيير، ويتبين من هذه الفقرة موافقتهم على ما يمتاز به الهيكل المعدل من مقدرة على تطوير الأداء "وكلمة المعدل تعني المُغير"، وهو ما يؤكد الرغبة الواضحة في التغيير.

#### ثانياً: رأي المبحوثين بعدم الموافقة تمثل في الفقرات التالية:

1. "لا يعاني الهيكل التنظيمي من عدم تطوره" بمتوسط حسابي 5.18 وبوزن نسبي 51.8% وبمستوى دلالة 0.000

إضافة إلى ما تم ذكره في الفقرة الأولى، فإن هذا المؤشر يدلل على قصور الهيكل التنظيمي القائم بالرغم من التعديلات الأخيرة والتي نالت الرضا، إلا أنها لم تبلغ حد تجاوز القصور، ويعزى ذلك إلى ترهل الهيكل الإداري نتيجة للتضخم، والفساد الإداري كما ورد في الفصل الثالث من الأطروحة.

2. "يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي" بمتوسط حسابي 5.34 وبوزن نسبي 53.4% وبمستوى دلالة 0.000

3. "يمكن بسهولة إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي للوزارة" بمتوسط حسابي 5.72 وبوزن نسبي 57.2% وبمستوى دلالة 0.028

إن عدم إمكانية إحداث تغيرات بسهولة في الهيكل التنظيمي لها إيجابية في دعمها للاستقرار والأمن الوظيفي، أما السلبية فهي التعقيد وانتقاء المرونة؛ إذ أنه لابد وأن تتعرض الوزارات لاحتياجات طارئة نتيجة لأسباب داخلية كمكافئات وعلاوات وترقيات لأسباب خاصة، أو لأسباب أخرى خارجية كالتطورات التكنولوجية وغيرها، وحينها فلا بد من إحداث تغيير على الهيكل التنظيمي والصعوبة في التغيير مشكلة يمكن تفاديتها بجعل الهيكل مرن وذو قابلية للتغيير في الحالات الخاصة، أو عند التقييم الذي يثبت

فشل الهيكل القائم، وضرورة تغييره كلياً أو جزئياً لتحقيق وأهداف ومصلحة الوزارات من وراء ذلك.

**ثالثاً: رأي المبحوثين المحايد تمثل في الفقرات التالية:**

1. "الوظائف التي تم تسكينها على الهيكلية تغطي كافة مهام الوزارة" بمتوسط حسابي 6.16 وبوزن نسبي 61.6% وبمستوى دلالة 0.203

2. "التغير في الهيكل التنظيمي يتوافق مع التغير في إستراتيجية الوزارة" بمتوسط حسابي 5.86 وبوزن نسبي 58.6% وبمستوى دلالة 0.288

وبصفة عامة يتبيّن أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي يساوي 61.4% ومستوى الدلالة تساوي 0.096 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة.

وتفق هذه النتيجة مع دراسة بعنوان "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية" فيما يتعلق بالفقرات (16، 17، 18، 19) (كلاب، 2004). ومن هنا نستتبّط أن التعديل والتغيير في الهيكل التنظيمي لمواجهة الاحتياجات الوظيفية، والتطورات المتلاحقة يساعد في تحقيق إدارة تغيير فعالة. والمرونة في إعداد الهيكل التنظيمي تسمح بإجراء التعديلات المتنوعة (إضافة، دمج، حذف).

كما أنها تتفق مع دراسة أخرى بعنوان "تطور الهيكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية" (اللوح، 2006) حيث أن تطور الهيكل التنظيمية بما يتماشى مع تطور العمل وبما يعزز سرعة التواصل، وسهولة صناعة القرار، يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم. وقد اختلفت نسبياً نتيجة بعض فقرات هذا المحور مع نتيجة دراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام" ولقد استخدم البحث إعادة التنظيم والهيكلية كمعايير لقياس مستوى التطوير الإداري. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود نسبة 75% من ملائمة الهيكل التنظيمي للطموحات والتعامل مع المستجدات (الفرحان، 2002). وكان التوافق في الفقرات رقم 17، 18، 20، بينما الاختلاف في باقي الفقرات، علماً أن كلا الدراستين استهدفتا المستويات الإدارية، كذلك فإن الاختلاف لم يكن بصورة كبيرة، حيث تتشابه الثقافة الإدارية بالقطاع العام الأردني والفلسطيني إلى حد ما، وقد يعزى الاختلاف البسيط لتبعاد المسافة بين الدراستين حيث تزيد عن 6 سنوات، كذلك لهامش الخطأ المتوقع في الاستبيانات.

جدول رقم(6.4)

### التغيير في الهيكل التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	5.902	1.949	67.2	6.72	التغييرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تقديم خدمات مميزة	17
0.000	5.841	1.810	66.7	6.67	يمتزز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطور أداء الوزارة	18
0.203	1.275	1.972	61.6	6.16	الوظائف التي تم تسكينها على الهيكلية تغطي كافة مهام الوزارة	19
0.000	14.209	1.708	75.3	7.53	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على إنجاز أعمال الوزارة	20
0.028	-2.217	2.028	57.2	5.72	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة	21
0.000	-6.191	2.084	51.8	5.18	لا يعني الهيكل التنظيمي من عدم تطوره	22
0.000	-4.910	2.127	53.4	5.34	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	23
0.288	-1.064	2.161	58.6	5.86	التغيير في الهيكل التنظيمي يتواافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة	24
0.096	1.673	1.369	61.4	6.14	جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبيّن من جدول رقم (6.5) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي يساوي 65.6% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.169 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الهيكل التنظيمي المعدل أقدر على تطور أداء الوزارة، وتوجد قناعة لدى العاملين بعملية التغيير، إلا أن دور الإدارة العليا في القيام بعملية التغيير غير واضح، ومادام الأمر كذلك فيفهم من منه عدم وجود خطة بأهداف محددة للتغيير، مع توزيع للأنشطة حتى تتضح الرؤية وتحقق الأهداف، لذا فإن الإدارة العليا مطلوب منها الانتقال إلى خانة الدافعين عن عملية التغيير، عبر خطة واضحة، وأدوار مقسمة.

جدول رقم(6.5)

## تحليل المجال الأول

مسلسل	المجالات الفرعية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير	5.90	59.0	1.722	-0.958	0.339
2	قناعات العاملين حول عملية التغيير	7.57	75.7	1.462	17.084	0.000
3	التغيير في الهيكل التنظيمي	6.14	61.4	1.369	1.673	0.096
	جميع فقرات المجال الأول	6.56	65.6	1.253	7.169	0.000

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.9

### 6.2.2 تحليل فقرات المجال الثاني : استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير

#### 6.2.2.1 الفقرة الأولى: أساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.6) والذي يبين آراء أفراد العينة في الفقرات المتعلقة بأساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير كما يلي:  
أولاً: رأي المبحوثين غير الموافق تمثل في الفقرات التالية:

1. " تمتلك الوزارة خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير " بمتوسط حسابي 5.64 وبوزن نسبي " 56.4%" وبمستوى دلالة 0.007. وتأكد هذه الإجابة حالة الضعف التي تعترى الوزارات في ما يتعلق بالخطط المنهجية لعملية التغيير، وما يتعلق بها من شئون أفراد وبيئة خارجية، وضعف الخطة ما يعني أن الأمر يسير بغيره يترك للظروف أن تتحكم بمسيرة الوزارات من خلالها، وهذا ما يتنافى مع المسلمات الإدارية للارتفاع بالأداء(خطة التنمية الحكومية، 2008)

2. " توزع المهام بصورة محسوسة بناءً على التخصص والكفاءة الازمة لعملية التغيير " بمتوسط حسابي 5.37 و وزن نسبي " 53.7%" وبمستوى دلالة 0.000 لقد عانت المؤسسات الفلسطينية من عدم وضع أصحاب الكفاءات المناسبة في مواطنهم التي يستحقونها، حيث دلت هذه الإجابة بوضوح على عدم توزيع المهام بصورة محسوسة استناداً للتخصص والكفاءة، وهذا من شأنه أن يزيد العقبات أم إدراة التغيير، على اعتبار أن من تم تسريحه في غير مكانه سيدفع عن مكانه بزعم الأهلية أو الأقدمية، مما يولد مقاومة للتغيير، إلا أن زيادة الوعي والتنقيف مع

التدريب، ثم يوضع خطة تشارك فيها المستويات الإدارية قد يساعد في تخطي هذه العقبات.

3. "تقييم الوزارة خطة التغيير، وتقيس نتائجها وتحقق التغذية الراجعة" بمتوسط حسابي 5.13 وبوزن نسبي 51.3% وبمستوى دلالة 0.000

4. "تراعي الوزارة مرونة العمل أثناء عملية التغيير" بمتوسط حسابي 5.71 وبوزن نسبي 57.1% وبمستوى دلالة 0.029

**ثانياً: رأي المبحوثين المحايد تمثل في الفقرات التالية:**

1. "تهتم الوزارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير" بمتوسط حسابي 5.93 وبوزن نسبي 59.3% وبمستوى دلالة 0.566

2. " يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالوزارة" بمتوسط حسابي 5.84 وبوزن نسبي 58.4% وبمستوى دلالة 0.198

3. "يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين" بمتوسط حسابي 5.49 وبوزن نسبي 54.9% وبمستوى دلالة 0.177

4. " يتم مراجعة خطط التغيير دوريًا وإعادة تقييم ما تم إنجازه" بمتوسط حسابي 5.87 وبوزن نسبي 58.7% وبمستوى دلالة 0.198

5. "تعتمد الوزارة وضع خطة للأمور الطارئة التي تواجه عملية التغيير" بمتوسط حسابي 6.07 وبوزن نسبي 60.7% وبمستوى دلالة 0.634

6. "الخطط الموضوعة لعملية التغيير تشمل الجوانب الإجرائية والتنفيذية" بمتوسط حسابي 6.09 وبوزن نسبي 60.9% وبمستوى دلالة 0.507

7. "تضع الوزارة مجموعة من الحلول والبرامج تعالج العقبات التي تعترض إنجاز خطة التغيير" بمتوسط حسابي 5.92 وبوزن نسبي 59.2% وبمستوى دلالة 0.544

8. "تنفذ الوزارة خطة التغيير التي تم تحديدها" بمتوسط حسابي 6.46 وبوزن نسبي 64.6% وبمستوى دلالة 0.194"

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بأساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير يساوي 58.2% ومستوى الدلالة تساوي 0.143 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوزارات لا تهتم بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير.

ولما كانت الفئة المستهدفة من الاستبانة هي المستويات الإدارية بالوزارات فإن النتائج تعطي مؤشرًا سلبيًا واضحًا، وقد دلت على ذلك الفقرات غير الموافق عليها والمحايدة من قبل

المبحوثين، والتي لم تعط موافقة لكافة الفقرات، وبذلك يمكن لنا أن نحكم بضعف الاهتمام بالتغيير وأساليب وطرق العمل به في الوزارات الفلسطينية، وهو ما يستوجب تحرك قوي من قبل الإدارة العليا وزارة التخطيط وديوان الموظفين ومجلس الوزراء لتكريس ثقافة التغيير ورسم الخطط الداعمة لها، حتى يتم تجاوز هذه المرحلة السلبية من عدم الاهتمام بالتغيير وتحقيق متطلباته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بعنوان "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة" فيما يتعلق بضعف المدراء في التخطيط الجيد للأعمال، وعدم الاهتمام بتحقيق الأهداف، وتضارب الصالحيات، وازدواجية الأعمال، وعدم التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين، إضافة إلى التردد في اتخاذ القرارات (الخطيب، 2004). كذلك اتفقت مع دراسة بعنوان "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة، بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية" فيما يتعلق بالفقرات رقم 27، 24 (أبو ندا، 2007). ومن الواضح أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى الولاء التنظيمي والرغبة في التطوير والتقدم والتحسين، وهذه الأهداف إحدى المرتكزات الثلاث في عملية التغيير وال المتعلقة بمرتكز إدارة الأفراد والمرتكزات هي: (الأهداف، الأفراد، الهيكل التنظيمي). وقد توافقت دراسة بعنوان: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" مع هذه النتيجة حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية 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 (مرزوق، 2006). وتعزى الموافقة بين نتائج الدراستين بالرغم من اختلاف نطاق المبحوثين (حكومي وغير حكومي) إلى تشابه البيئة الوظيفية الفلسطينية، وتماثل الثقافة التنظيمية السائدة بدرجة كبيرة.

**جدول رقم(6.6)**  
**أساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير**

مستوى الدلالة	قيمة t	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.007	-2.728	2.074	56.4	5.64	تمتلك الوزارة خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة والمجتمع في إطار إجازة أهداف عملية التغيير	24
0.566	-0.575	1.975	59.3	5.93	تهتم الوزارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير	25

مستوى الدلالة	قيمة t	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.198	-1.289	1.999	58.4	5.84	يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالوزارة	26
0.177	-1.355	5.880	54.9	5.49	يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين	27
0.000	-4.324	2.321	53.7	5.37	توزيع المهام بصورة محسوسة بناءً على التخصص والكفاءة الازمة لعملية التغيير	28
0.736	-0.337	6.080	58.7	5.87	يتم مراجعة خطط التغيير دوريًا وإعادة تقييم ما تم إنجازه	29
0.000	-6.397	2.152	51.3	5.13	تقيم الوزارة خطة التغيير، وتقيس نتائجها وتحقق التغذية الراجعة	30
0.029	-2.197	2.117	57.1	5.71	تراعي الوزارة مرونة العمل أثناء عملية التغيير	31
0.634	0.477	2.174	60.7	6.07	تعتمد الوزارة وضع خطة للأمور الطارئة التي تواجه عملية التغيير	32
0.507	0.665	2.079	60.9	6.09	الخطط الموضوعة لعملية التغيير تشمل الجوانب الإجرائية والتنفيذية	33
0.544	-0.607	2.174	59.2	5.92	تضع الوزارة مجموعة من الحلول والبرامج تعالج العقبات التي تعرّض إنجاز خطة التغيير	34
0.194	1.304	5.578	64.6	6.46	تنفذ الوزارة خطة التغيير التي تم تحديدها	35
0.143	-1.469	1.920	58.2	5.82	جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

#### 6.2.2.2 الفقرة الثانية: أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.7) والذي يبين آراء أفراد العينة في الفقرات المتعلقة بأساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير مرتبة تنازلياً من المهم للأقل أهمية علماً أن رأي المبحوثين لكافة بنود الفقرة الثانية هو عدم الموافقة كما يلي:

1. "توضح الوزارة رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين لها" بمتوسط حسابي 5.69 بوزن نسبي "56.9%" وبمستوى دلالة 0.029

وتدعم هذه النتيجة رأي المبحوثين في الفقرة "تمتلك الوزارة خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير" حيث لم يوافق المبحوثون على ذلك، وهذا يؤكد أن الـوزارات الفلسطينية تهمل موضوع التخطيط للتغيير، وهذا السؤال تعلق بتوسيع الخطة على افتراض أن الـوزارات تقوم بها لتلذسي المقاومة الطبيعية للتغيير أو لتحييدها والتخفيف من حدتها، ولكن ما دامت الـوزارات تقتفد للتخطيط فإن النتائج الفعلية على الأرض تثبت صحة نتائج الاستبيان، ولما وجدنا في الفقرات السابقة توفر رغبة قوية من قبل المستويات الإدارية المتنوعة لعملية التغيير، وأنبعت الرغبة بنسبة عالية من ذوي المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، ثم وجدنا هذه النتائج السلبية فهذا يعني لنا أن مبعث الخلل هو متذخي القرارات أو الإدارة العليا والذين فشلوا في استثمار هذه الطاقة ب لتحقيق أهداف عليا، ومن هنا فالـوزارات بحاجة إلى التغيير من قمة الهرم أكثر من قاعدة الـوزارات

2. "تقدم الـوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة لعملية التغيير" بمتوسط حسابي 52.3% بوزن نسبي 0.000 وبمستوى دلالة

عد تقديم المعلومات للموظفين وهم هنا المستويات الإدارية يعني أن الموظفون يفقدون إلى روح الفريق، وإلى الشعور بالانتماء القوي لمؤسساتهم، وهذا من شأنه أن يدل على الضعف الواضح في عمل الـوزارات، حيث ينبغي في ظل معايير الإدارة السليمة على إشراك القاعدة مع القمة في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط

3. "تميل الـوزارة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير" بمتوسط حسابي 5.23 بوزن نسبي 52.3% وبمستوى دلالة 0.000

مقاومة التغيير لا تعني بالضرورة أن المقاومين دائمًا سلبيين، فقد يكون الخوف من المستقبل أو التردد، أو سوء فهم غaiات التغيير صانعة لمقاومته، ومن ثم فيجب على الإدارة أن تساعده هذه الشريحة لكي تصبح ضمن قاطرة التقدم، لا أن تكون عصا في دواليه تمنعه من التقدم أو تعرقل سيره، وتجلّي كثير من مفردات المقاومة بالتوسيع وبث رسائل الطمأنة أحياناً، والتدرج في بعض القرارات أحياناً أخرى، والإدارة العليا ملزمة بالتفكير السليم فيما يتعلق بمقاومة التغيير، وعدم اللجوء للقرارات القاسية والصعبة قبل تجريب الخيارات الأخرى.

4. "تشرك الـوزارة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير" بمتوسط حسابي 5.13 بوزن نسبي 51.3% وبمستوى دلالة 0.000

التوافق الإيجابية مع ما تقدم من نتائج سابقة، لكن الأمر الأكثر سلبية هو أن المقصود بالإشراك هنا مستويات إدارية وليس مجرد قاعدة الموظفين، وهذا في حد ذاته مؤشر سلبي جداً، ويحتاج لتغيير أساليب وضع الخطط وتنفيذ الأنشطة وتحديد المهام، لكي تتمكن الوزارات من تأدية رسالتها بالشكل المطلوب.

5. " تدرب الوزارة الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتها " بمتوسط حسابي 4.97 بوزن نسبي "%49.7 وبمستوى دلالة 0.000

سياق النتائج يتناول مع بعضه في تهاون الوزارات من الأخذ بخطط التغيير، وما موضوع التدريب في هذا السؤال إلا وسيلة لمساعدة الإدارة بتنفيذ خطة التغيير، والحد من المقاومة، إلا أن ما يجب التأكيد عليه في حال وضعت الوزارات خططاً للتغيير أو التطوير الأكيد على دور التدريب لما له من أثر كبير في مساعدة الموظفين على التعاطي مع الواقع وزيادة خبرتهم ودافعيتهم للعمل من أجل مزيد من التطوير والتقدم.

6. " تواصل الوزارة مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير " بمتوسط حسابي 4.82 بوزن نسبي "%48.2 وبمستوى دلالة 0.000

7. " تحفز الوزارة الموظفين لتبني عملية التغيير للحد من المقاومة " بمتوسط حسابي 4.79 بوزن نسبي "%47.9 وبمستوى دلالة 0.000

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بأساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير يساوي 51.3% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.000-6.704- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 و مستوى الدلالة تساوي 0.05 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير ضعيفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" فيما يتعلق بعدم توضيح الرؤية، ووضع الخطط الوقائية والعلاجية، والتحفيز والتواصل مع الموظفين.(الهبيل، 2008). إلا أنها تختلف في إشراك العاملين فيما يتعلق بالإعداد للخطط، حيث أثبتت الدراسة المذكور أن نسبة الإشراك عالية فيما خالفتها هذه النتيجة، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف نطاق العمل بين المدارس والوزارات، حيث يمثل المعلمون في المدارس الأداة المباشرة لتحقيق الإنجاز ورفع مستوى الطلبة ويمكن قياس ذلك من خلال النتائج السنوية، بينما لا يتتوفر هذا الضغط دائمًا بالوزارات، مما يؤدي إلى إهمال إشراك الكثير من الموظفين في الإعداد للخطط فضلاً عن المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا.

كذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أخرى بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة" وقد أكدت هذه الدراسة على أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسه وعدم معرفة أهداف التغيير مما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير. (الحربي، 2001) وهو ما يتوافق بالكلية مع الفقرات (37، 38، 39)، ويعزى هذا التوافق لتشابه البيئة العربية نسبياً في المستوى الإداري لإدارة المنظمات الحكومية والأهلية منها.

وقد توافقت كذلك دراسة بعنوان: "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها"، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم مصادر مقاومة الموظفين للتغيير كانت أسباباً تنسيقية تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والموظفين، وعدم وجود الدعم والتشجيع من قبل القيادات العليا، وعدم وضوح الإجراءات الفنية لتنفيذ التغيير، وخوف الموظفين من تأثير التغيير على وضعهم الوظيفي (العامري والفوزان، 1997).

جدول رقم (6.7)  
أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير

مستوى الدلالة	قيمة t	الاحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.029	-2.190	2.234	56.9	5.69	توضيح الوزارة رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين لها	37
0.000	-5.318	2.301	52.3	5.23	تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة لعملية التغيير	38
0.000	-5.931	2.327	51.3	5.13	تشرك الوزارة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير	39
0.000	-6.981	2.337	49.7	4.97	تدريب الوزارة الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتها	40
0.000	-7.546	2.468	48.2	4.82	تواصل الوزارة مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير	41
0.000	-7.648	2.504	47.9	4.79	تحفز الوزارة الموظفين لتبني عملية التغيير للحد من مقاومتها	42

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	-5.367	2.282	52.3	5.23	تميل الوزارة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير	43
0.000	-6.704	2.068	51.3	5.13	جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

### تحليل فقرات المجال الثاني: (استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير)

وبصفة عامة يتبيّن من جدول رقم (6.8) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بال المجال الثاني يساوي 55.8% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي -3.606- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97- ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير ضعيفة، ولا ترقى إلى التحديات التي تتعرض لها مؤسسات العصر، وأهم مواطن الضعف هو ضعف الوزارات في إعداد خطط فعلية للارتقاء والتطوير بواقعها، وكذلك إهمال العناصر المرتبطة بالتخطيط وإدارة الأفراد من حيث إشراكهم وتدريبهم وتوضيح أهداف التغيير.

جدول رقم(6.8)

### تحليل المجال الثاني (استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير)

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجالات الفرعية	مسلسل
0.143	-1.469	1.920	58.2	5.82	أساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير	1
0.000	-6.704	2.068	51.3	5.13	أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير	2
0.000	-3.606	1.856	55.8	5.58	جميع فقرات المجال الثاني	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

## 6.2.3 تحليل فقرات المجال الثالث: القدرات المالية والفنية

### 6.2.3.1 الفقرة الأولى: موائمة القدرات المالية لحاجة التغيير

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.9) والذي يبيّن آراء أفراد العينة في الفقرات المتعلقة بموائمة القدرات المالية لحاجة التغيير كما يلي:

## أولاً: رأي المبحوثين الموافق تمثل في الفقرات التالية:

1. "تللزم الحكومة بصرف الموازنة المعتمدة للوزارات" بمتوسط حسابي 6.32 بوزن نسبي "63.2%" وبمستوى دلالة 0.027

وتمثل الموافقة في هذا البند مخالفة لما درج عليه من مصطلحات "نقص الإمكانيات"، و"عجز الحكومات عن دفع الموازنة المعتمدة"، ومما لا شك فيه فإن الموازنات مرهونة بالقدرة المالية للحكومة وهي قائمة أصلاً على الهبات والمنح بمعنى أنها مرهونة بسياسات خارجية، إلا أن هذا المؤشر الإيجابي من آراء المبحوثين يؤكد أن المشكلة في التطوير وتطبيق خطط التغيير لا تكمن في القدرات المالية والفنية ولا حتى البشرية، بقدر ما تدل على ضعف الإدارة العليا عن إدارة الموارد المتنوعة بالصورة الناجحة، طالما أننا نجد الرغبة والمؤهل والمال فلا يتبقى لدينا إلا القيادة والتي عجزت ببناءً على رأي المبحوثين من إدارة الوزارات بالصورة المطلوبة.

## ثانياً: رأي المبحوثين بعدم الموافقة تمثل في الفقرات التالية:

1. "موازنة الوزارة تغطي الاحتياجات المادية لخطة التغيير" بمتوسط حسابي وبوزن نسبي "54.1%" وبمستوى دلالة 0.000

عدم تغطية الموازنة لاحتياجات خطة التغيير المادية يتوافق مع رأي المبحوثين بعدم امتلاك الوزارات لخطة للتغيير.

2. "الحصار المالي للحكومة بغزة لا يحد من نجاح برامج التغيير" بمتوسط حسابي وبوزن نسبي "49.5%" وبمستوى دلالة 0.000

لقد علمنا أن الإمكانيات المادية والبشرية ركنين أساسيين لتنفيذ الخطط، والحصار يعني فقدان أحدهما على الأقل، وبذلك فإن رأي المبحوثين لا يخرج عن السياق، خاصةً إذا ما أضفنا إلى ذلك عدم دخول الأصول الفنية للأعمال إلى قطاع غزة نتيجة إغلاق المعابر، وتوقف العشرات من مشاريع المنظمات الأهلية والدولية في مجالات البنية التحتية والتعليم وغيرها، ومما لا شك فيه أن ذلك سيحد من تحقيق برامج التغيير كما أفاد المبحوثون.

3. "تقدم الوزارة حوافز مادية لتشجيع الموظفين على تبني خطة التغيير" بمتوسط حسابي وبوزن نسبي "41.6%" وبمستوى دلالة 0.000

إن نظرية التوجيه بالتحفيز أصبحت أسلوباً تطبيقياً في الإدارة الحديثة بشقيها "المادي والمعنوي"، ومن خلالها تحقق المنظمة إدارة جيدة لأفرادها يتحقق فيها الولاء والانتماء، وتحقق الرضا الوظيفي المطلوب، وخطة التغيير تصل إلى

مرتكزات المنظمة الثلاثة "الأهداف، الهيكل، الأفراد" بمعنى أن التغيير يمس بالموظف مباشرة ومن ثم فالمؤسسة مدعوة أن تستخدم كافة الوسائل التي تعينها على تجاوز تحديات التغيير، ومنها أسلوب التحفيز المادي؛ والذي أفاد المبحوثون بعد موافقتهم لإجراء الوزارات بصدده.

وبصفة عامة يتبيّن أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بموائمة القدرات المالية لحاجة التغيير يساوي 52.0% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي -8.473 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي -1.97 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا توجد موائمة للقدرات المالية لحاجة التغيير، ولم تبذل الوزارات الجهد اللازم إحداث هذه الموائمة، وبقي دورها سلبي في اتجاه تحقيق درجة مرضية من الموارد المالية لتعطية استحقاقات التغيير.

وتنقق نتيجة الفقرتين الأوليين من هذا المجال رقم (44،45) مع دراسة بعنوان " مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة" (أبو ماضي، 2004) كذلك اتفقت نتيجة الفقرة (46) مع دراسة سابقة فيما يتعلق بعدم تقديم الوزارة حواجز مادية للموظفين، ويعزى ذلك للقوانين والأنظمة المعتمدة في وزارة المالية (أبو رحمة، 2005)

**جدول رقم(6.9)  
موائمة القدرات المالية لحاجة التغيير**

مستوى الدلالة	قيمة $t$	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	-4.328	2.158	54.1	5.41	موازنة الوزارة تغطي الاحتياجات المادية لخطة التغيير	44
0.027	2.229	2.231	63.2	6.32	تلزم الحكومة بصرف الموازنة المعتمدة للوزارات	45
0.000	-11.597	2.503	41.6	4.16	تقدم الوزارة حواجز مادية لتشجيع الموظفين على تبني خطة التغيير	46
0.000	-6.845	2.443	49.5	4.95	الحصار المالي للحكومة بغزة لا يحد من نجاح برامج التغيير	47
0.000	-8.473	1.502	52.0	5.2	جميع الفقرات	

قيمة  $t$  عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

### **6.2.3.2 الفقرة الثانية : موائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير**

تم استخدام اختبار  $\tau$  للعينة الواحدة والنتائج مبنية في جدول رقم (6.10) والذي يبين آراء أفراد العينة في الفقرات المتعلقة بموائمة القدرات المالية لحاجة التغيير مرتبة تنازلياً من المهم للأقل أهمية كما يلي:

**أولاً: رأي المبحوثين الموافق تمثل في الفقرات التالية:**

1. "النقص الطارئ لاحتياجات الفنية لا يدفع الإدارة العليا لإلغاء التغيير" بمتوسط حسابي

6.38 وبوزن نسبي "63.8%" وبمستوى 0.006

ويتمثل هذه الرأي توافقاً مع فكرة الرغبة لدى المبحوثين بعملية التغيير، حيث يتضح من هذه النتيجة أن روح التحدي وإثبات الوجود عالية، بحيث تدفع الإدارة للمضي قدماً في طريق تنفيذ خطة التغيير رغم النقص في الإمكانيات، وإن فهم ضمناً أن الإدارة قد تلجأ لتعديل الخطة لكن ليس لإلغائها، وهذه النتيجة هي عامل إيجابي يضاف للطاقة التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتنفيذ خطة التغيير.

2. "النقص الفني يدعو إلى الابتكار والإبداع" بوزن نسبي "62.8%" بمتوسط حسابي 6.28

الحاجة أم الاختراع، هي حكمة رديدة لرأي المبحوثين في هذه الفقرة، وهي تعطي دلالة توافق الفقرة السابقة، في تلميحها بوجود روح التحدي وإثبات الوجود، وهي مؤشر إيجابي يصلح كعامل مساعد لإنجاح خطة التغيير.

**ثانياً: رأي المبحوثين غير الموافق تمثل في الفقرات التالية:**

1. "تهتم الوزارة بتطوير الكفاءات الفنية الضرورية لإنجاح عملية التغيير" بمتوسط حسابي

5.58 وبوزن نسبي "55.8%" وبمستوى دلالة 0.005

عدم اهتمام الوزارات بتطوير الكفاءات الفنية، يضاف إلى الآراء السابقة والتي تعطي مؤشراً سلبياً بحق الإدارة العليا في تبني عملية التغيير، وعدم التطوير يعني وقوف عجلة الوزارات عن التقدم وموائمة تحديات العصر، وهو ما يعني تكريس واقع السلبية في الوزارات.

2. "تقوم المستويات الإدارية بتوفير بدائل عن الاحتياجات الفنية المفقودة" بمتوسط حسابي

5.53 وبوزن نسبي "55.3%" وبمستوى دلالة 0.001

السؤال هنا هل الاحتياجات الفنية مهمة في الوزارات؟ والإجابة بالتأكيد، فما هي دلالة فقدان احتياجات مهمة في الوزارات؟ والدلالة هي توقف العمل بتلك الأقسام، بمعنى تعطل مهام تلك الوزارات وإلحاق الضرر بجهة الاستفادة منها، لذا فإن رأي المبحوثين في هذه الفقرة يعطينا مؤشراً سلبياً آخر يلحق بالإدارة العليا، التي لا تمتلك خطة أو

رؤيه ولا تدعم التطوير والتدريب فضلاً عن قدرتها على توفير الاحتياجات الفنية غير المتوفرة لسبب أو آخر، وتوفير البدائل قد لا يغطي المخطط إلا أنه ما لا يدرك كله لا يترك جله.

3. "توفر الوزارة الاحتياجات الفنية الازمة لخطة التغيير" بمتوسط حسابي 5.52 وبوزن نسيبي 55.2% وبمستوى دلالة 0.001

الفقرة السابقة تحدثت عن الاحتياجات الفنية المفقودة وهو يا يدخل في إدارة الوزارات للأزمات، بينما هذه الفقرة تتحدث عن توفير الاحتياجات الفنية دون التعرض لأزمة فقد والنقص، وعلى الرغم من ذلك كانت النتيجة سلبية كما أفاد المبحوثون، وهذا المؤشر أشد من مؤشر الفقرة السابقة، ويندرج ضمن السياق المتولد من آراء المبحوثين والذي يوجه أسمهم الفشل باتجاه الإداره العليا.

4. " تقوم الوزارة بتوزيع الكفاءات الفنية على أساس نزيهه لتحقيق التغيير المنشود" بمتوسط حسابي 5.32 وبوزن نسيبي 53.2% وبمستوى دلالة 0.000

لا تمثل النتيجة غرابة إذا ما أضيفت إلى الفقرات السابقة، بل هي بدويهه لمن لا يمتلك خطة، فالنقلات وتوزيع الأفراد بناءً على الخبرة والمعرفة، تدرج تحت خطة إدارة الأفراد ضمن خطة التغيير الشاملة، وعليه فرأي المبحوثين يتناقض مع ما سبق من المشكلة العامة في تبني الوزارات لخطط التغيير.

5. " لا تعاني الوزارة من نقص في الكفاءات الفنية الازمة لعملية التغيير" بمتوسط حسابي 5.21 وبوزن نسيبي 52.1% وبمستوى دلالة 0.000

النقص لا بد أن يتم ملؤه حتى تستطيع المؤسسة القيام بمهامها كاملة كما تم ذكره في فقرات سابقة، ونقص الكفاءات الفنية أكثر خطراً من نقص الاحتياجات الفنية، حيث تستطيع الكفاءات الفنية البحث عن البدائل في حال فقدانها، وعليه فإن النقص في الكفاءات يتوافق تماماً مع الفقرة التي لم يوافق عليها المبحوثين وهي " تقوم المستويات الإدارية بتوفير بديل عن الاحتياجات الفنية المفقودة "، إذ كيف توفر المستويات الإدارية الاحتياجات الفنية وهي تقىقد أصلأً للكفاءات التي تتعامل مع الاحتياجات، وتتوفر لها بدائلاً ولو بالحد الأدنى الذي يسمح باستمرار الأعمال على الأقل.

6. " تؤمن الوزارة النقص في القدرات الفنية والكفاءات بالاستعارة والانتداب " بمتوسط حسابي 5.13 وبوزن نسيبي 51.3% وبمستوى دلالة 0.000

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسيبي لجميع الفقرات المتعلقة بموائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير يساوي 56.1% وهي أقل من الوزن النسيبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة

تساوي 3.525 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير.

وتعارض نتيجة بعض فقرات هذا المجال مع دراسة بعنوان "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني" فيما يتعلق بتوفير الإمكانيات. (الفرجاني، 2008)

ويعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل الأجهزة الأمنية، والتي لا تستطيع أن تؤدي مهامها بدون إمكانيات، كما أن الأمن يعتبر من الضروريات لذلك تجد الحكومة نفسها مضطرة لتوفير الاحتياجات حفاظاً على الاستقرار والأمن في المجتمع، وهو بذلك يحتل أولوية أعلى من أولوية بعض الوزارات المختلفة.

فيما اتفقت دراسة بعنوان: " مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". حيث أثبتت وجود ضعف عام بأداء المؤسسة ومقدرتها على تنفيذ الخطط التطويرية يعود لأسباب إجرائية - فنية تتعلق بمدى وضوح الإجراءات والتعليمات وكيفية تنفيذ التغيير(العامري والفوزان، 1997). وهي النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة حيث يوجد نقص في القدرات الفنية يعرقل تحقيق أهداف التغيير.

وقد اتفقت دراسة بعنوان "إدارة ترتيب التغيير الثالث- دراسة حالة على شركة الطاقة العامة باليونان" مع نتيجة هذه الدراسة بضعف تماسك فريق إدارة التغيير للتعامل مع المهارات التقنية الازمة وكذلك تعقيدات عملية التغيير بحد ذاتها. (تسوكاس و ديميتريوس ب، 2005)

جدول رقم(6.10)  
موائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير

مستوى الدلالة	قيمة $t$	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.001	-3.393	2.270	55.2	5.52	توفر الوزارة الاحتياجات الفنية اللازمة لخطة التغيير	48
0.000	-5.489	2.272	52.1	5.21	لا تعاني الوزارة من نقص في الكفاءات الفنية اللازمة لعملية التغيير	49
0.000	-4.407	2.447	53.2	5.32	تقوم الوزارة بتوزيع الكفاءات الفنية على أساس نزاهة لتحقيق التغيير المنشود	50
0.000	-5.126	2.703	51.3	5.13	تؤمن الوزارة النقص في القدرات الفنية والكفاءات بالاستعارة والانتداب	51

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.005	-2.854	2.331	55.8	5.58	تهم الوزارة بتطوير الكفاءات الفنية الضرورية لاتجاه عملية التغيير	52
0.001	-3.271	2.297	55.3	5.53	تقوم المستويات الإدارية بتوفير بدائل عن الاحتياجات الفنية المفقودة	53
0.035	2.117	2.132	62.8	6.28	النقص الفني يدعو إلى الإبتكار والإبداع	54
0.006	2.756	2.167	63.8	6.38	النقص الطارئ لاحتياجات الفنية لا يدفع الإدارة العليا لإلغاء التغيير	55
0.001	-3.525	1.738	56.1	5.52	جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبيّن من جدول رقم (6.11) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث يساوي 54.8% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي -5.610 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا توجد موائمة للقدرات المالية والفنية لحاجة التغيير.

### جدول رقم(6.11)

#### تحليل المجال الثالث ( القدرات المالية والفنية )

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجالات الفرعية	مسلسل
0.000	-8.473	1.502	52.0	5.20	موائمة القدرات المالية لحاجة التغيير	1
0.001	-3.525	1.738	56.1	5.61	موائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير	2
0.000	-5.610	1.479	54.8	5.48	جميع فقرات المجال الثالث	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

## 6.2.4 تحليل فقرات المجال الرابع: علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.12) والذي يبيّن

آراء أفراد العينة في فقرات المجال الرابع كما يلي:

أولاًً: رأي المبحوثين الموافق تمثل في الفقرات التالية:

1. " التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء " بمتوسط

حسابي 6.88 وبوزن نسبي "%68.8" وبمستوى دلالة 0.018

2. " يوجد بالوزارة دائرة خاصة تهتم بالتكنولوجيا ومعالجاتها " بمتوسط حسابي 6.51

وبوزن نسبي "%65.1" وبمستوى دلالة 0.001

3. " يستند العمل في الوزارة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير "

بمتوسط حسابي 6.33 وبوزن نسبي "%63.3" وبمستوى دلالة 0.028

4. " التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التغيير لدى الوزارة " بمتوسط حسابي

6.28 وبوزن نسبي "%62.8" وبمستوى دلالة 0.053

ثانياً: رأي المبحوثين غير الموافق تمثل في الفقرات التالية:

1. " يتم نقل المعلومات بين موظفي الدائرة الحكومية بشكل سريع ومنتظم " بمتوسط

حسابي 5.70 وبوزن نسبي "%57.0" وبمستوى دلالة 0.046

2. " تعمد الوزارة على تطوير وسائل الاتصال بين الموظفين " بمتوسط حسابي 5.67

وبوزن نسبي "%56.7" وبمستوى دلالة 0.037

3. " تراعي الوزارة التطورات التكنولوجية عند تطوير الموظفين " بمتوسط حسابي

5.54 وبوزن نسبي "%55.4" وبمستوى دلالة 0.003

4. " استخدام الوزارة لเทคโนโลยيا المعلومات قلل من عدد المستويات الإدارية " بمتوسط

حسابي 5.28 وبوزن نسبي "%52.8" وبمستوى دلالة 0.000

5. " استخدام الوزارة لเทคโนโลยيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل " بمتوسط

حسابي 5.25 وبوزن نسبي "%52.5" وبمستوى دلالة 0.000

ثالثاً: رأي المبحوثين المحايد تمثل في الفقرات التالية:

1. " تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافّة المهام التطبيقية والفنية الالزمة لإتمام

عملية التغيير " بمتوسط حسابي 6.03 وبوزن نسبي "%60.3" وبمستوى دلالة

0.827

2. " تهتم الوزارة بمواكبة التطور التكنولوجي، وتحث وسائلها التقنية بناءً عليه "

بمتوسط حسابي 5.86 و بوزن نسبي "%58.6" وبمستوى دلالة 0.365

3. " التكنولوجيا المتاحة تساعد الإدارة العليا في صناعة القرارات بكفاءة " بمتوسط حسابي 5.83 و وزن نسيبي 58.3% وبمستوى دلالة 0.280

4. " تنسد الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية " بمتوسط حسابي 5.77 و وزن نسيبي 57.7% وبمستوى دلالة 0.107

5. " تستخدم الوزارة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية " بمتوسط حسابي 6.07 و وزن نسيبي 60.7% وبمستوى دلالة 0.677

وبصفة عامة يتبيّن أن الوزن النسيبي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي 59.3% و مستوى الدلالة تساوي 0.567 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن التطور التكنولوجي لا يدفع باتجاه تبني عملية التغيير لدى الوزارة.

وقد تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سابقة بعنوان "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" حيث دلت تلك النتيجة على فعالية نظم الاتصالات المستخدمة في وزارة المالية في إدارة الأزمات (إسليم، 2007)

ويعزى هذا التعارض لاختصاص الدراسة المذكورة بوزارة المالية، وهي من الوزارات الحساسة جداً في الحكومة لطبيعة أعمالها المرتبطة بكافة الوزارات الأخرى، ولذلك فالتطور التكنولوجي بها قد يرد على درجة الأولوية التي تحتلها الوزارة بين الوزارات.

وفي دراسة بعنوان "تقييم دور حياة التغيير في المنظمات الهندسية" أجريت بولاية هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية أثبتت الدراسة وجود ضعف في الإدارة يعزى إلى ضعف الثقافة التنظيمية لديهم، وعدم وجود نظام اتصالات فعال، حيث زعمت عدم فهم الإدارة العليا للنظم الحديثة للإدارة وعجزهم عن تحويل رؤية المهندسين لاستراتيجيات تطبيقية. (أمارجيت و ماكس ماهر، 2005). وتتفق هذه الدراسة مع آراء المبحوثين من المستويات الإدارية بالوزارات الفلسطينية بالرغم من الاختلاف الكبير بين البيئتين ونطاق عمل المبحوثين.

جدول رقم(6.12)

تحليل فقرات المجال الرابع (علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير )

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسيبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.028	2.214	2.337	63.3	6.33	يستند العمل في الوزارة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	56
0.053	1.941	2.314	62.8	6.28	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني	57

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
					عملية التغيير لدى الوزارة	
0.827	0.218	2.448	60.3	6.03	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافية المهام التطبيقية والفنية الازمة لإتمام عملية التغيير	58
0.677	0.418	2.785	60.7	6.07	تستخدم الوزارة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية	59
0.000	-5.136	2.216	52.8	5.28	استخدام الوزارة لتقنيات المعلومات قل من عدد المستويات الإدارية	60
0.000	-5.242	2.259	52.5	5.25	استخدام الوزارة لتقنيات المعلومات حد من البروغرافية في العمل	61
0.280	-1.084	2.441	58.3	5.83	الเทคโนโลยيا المتاحة تساعد الإدارة العليا في صناعة القرارات بكفاءة	62
0.107	-1.617	2.260	57.7	5.77	تنسم الإمكانيات التقنية المتوفرة بالكفاءة العالية	63
0.018	2.373	5.806	68.8	6.88	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء	64
0.037	-2.102	2.517	56.7	5.67	تعمد الوزارة على تطوير وسائل الاتصال بين الموظفين	65
0.046	-2.009	2.367	57.0	5.7	يتم نقل المعلومات بين موظفي الدائرة الحكومية بشكل سريع ومنتظم	66
0.003	-2.959	2.424	55.4	5.54	تراعي الوزارة التطورات التقنية عند تطوير الموظفين	67
0.001	3.290	2.441	65.1	6.51	يوجد بالوزارة دائرة خاصة تهتم بالتقنيات ومعالجاتها	68
0.365	-0.907	2.405	58.6	5.86	تهتم الوزارة بمواكبة التطور التقني، وتحدث وسائلها التقنية بناءً عليه	69
0.567	-0.573	1.941	59.3	5.93	جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**6.2.5 تحليل فقرات المجال الخامس: تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير**  
تم استخدام اختبار  $\chi^2$  للعينة الواحدة والنتائج مبنية في جدول رقم (6.13) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المجال الخامس كما يلي:

**أولاً: رأي المبحوثين الموافق تمثل في الفقرات التالية:**

1. " توجد قناعة لدى المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التغيير " بمتوسط حسابي وبوزن نسبي " 64.6 % " وبمستوى دلالة 0.002

تنسجم هذه النتيجة مع عدة فقرات سابقة تدلل على وجود الرغبة في التغيير، وهذه نتيجة جديدة تدلل على القناعة، وهي أولى خطوات عملية التغيير، حيث تبدأ عملية التغيير عند شعور الإدارة بأن الوضع القائم ليس الوضع المرغوب وبعضهم يطلق اسم "وضع الفشل" فتتولد القناعة بضرورة التغيير، فإن لم تشعر الإدارة بأن الوضع القائم هو وضع غير مرغوب ستبقى على حالها ولن تسعى إلى التغيير، وعليه فوجود القناعة يمثل خطوة مركزية في عملية التغيير، تريثنا كثيراً من جهود الإنقاذ، وبذلك فيمكننا اعتبار توفر القناعة فرصة ضمن تحليل SWAT.

**ثانياً: رأي المبحوثين غير الموافق تمثل في الفقرات التالية:**

2. " تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين " بمتوسط حسابي وبوزن نسبي " 56.5 % " وبمستوى دلالة 0.018

سبق أن كانت نتيجة اهتمام الوزارة بتطوير الكفاءات سلبي، وهي بهذه النتيجة تدعم النتيجة العامة خلال البحث والتي تأكّد فقر الوزارات للإدارة الرشيدة.

3. " تسعى الوزارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن " بمتوسط حسابي 5.58 و بوزن نسبي " 55.8 % " وبمستوى دلالة 0.004

إن صناعة الرضا الوظيفي، وتحقيق الولاء التنظيمي، والانتماء للمنظمة، هدف مهم لصانعي إدارة الأفراد الناجحة، وإهمال هذا الجانب يعني تحقيق سخط وظيفي وضعف في الولاء والانتماء، ومن ثم تعطل المنظمة الإبداع والتطوير الذي يمكن أن يمنحه الأفراد لمؤسساتهم، إن لم يصبحوا عالةً عليها، لتضطر المؤسسة حينها لإضافة كم جديد من الموظفين ليقوموا بالمهام، مما يكرس التضخم الوظيفي ويدعم البيروقراطية في المؤسسة؛ خاصةً في ظل القوانين التي يصعب على الوزارات من خلالها اتخاذ إجراءات صارمة بحق الموظفين كالفصل والطرد، وما تضطر المنظمة لفعله حينها لا يعدو عن تخدير لأزمة قائمة، وإضافة معوقات تساعد في

تضخيم أزمة قادمة، لذا فالمؤسسة ينبغي عليها أن تخطط جيداً لإدارة أفرادها وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

4. " توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بعملية التغيير" بمتوسط حسابي 5.36 و وزن نسبي "53.6%" وبمستوى دلالة 0.000

5. " تقوم الوزارة بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق خطة التغيير" بمتوسط حسابي 5.28 و وزن نسبي "52.8%" وبمستوى دلالة 0.000

6. " تشجع الوزارة موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات " بمتوسط حسابي 5.15 وزن نسبي "51.5%" وبمستوى دلالة 0.000

7. " يتم تدريب الموظفين بالوزارة على برامج إدارة التغيير" بمتوسط حسابي 4.90 و وزن نسبي "49.0%" وبمستوى دلالة 0.000

8. " تتم عملية ترقية الموظفين بناءً على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم للتطورات في عملية إدارة التغيير" بمتوسط حسابي 4.80 و وزن نسبي "48.0%" وبمستوى دلالة 0.000

تعتبر الترقية حافزاً مهماً للموظف يدفعه دائماً لشحذ همته، وتطوير ذاته، وتقديم منفعة المؤسسة، وعندما تقىقد المؤسسة لهذا المعيار فإنها تؤثر سلباً على نفسية الموظف وتدفعه للإهمال والتقصير، ومن ثم تكون قد فقدت الوزارة ثقة أفرادها، فلا يستجاب حينها لندائها بضرورة تقديم الموظفين المثالية في أعمالهم فتجني الوزارة والمصلحة العامة الخسارة نتيجةً لذلك.

#### أولاً: رأي المبحوثين المحايد تمثل في الفقرات التالية:

1. " تشتمل الوزارة على عناصر إدارية كفؤة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير " بمتوسط حسابي 6.08 و وزن نسبي " 60.8%" وبمستوى دلالة 0.587

ولما كانت برامج التغيير مهمة، ومن مقوماتها العناصر الكفؤة، فإن الوزارات بحاجة لإعادة تقييمها كفاءاتها ومقارنتها مع الحاجة للعناصر القادرة على إحداث التغيير، وتعويض النقص بالاستيعاب توظيفاً أو انتداباً.

2. " برنامج تنمية وتطوير الموظفين تحد من مقاومة التغيير" بمتوسط حسابي 5.78 و وزن نسبي "57.8%" وبمستوى دلالة 0.133

وبصفة عامة يتبيّن أن الوزن النسبي لجميع فرات المجال الخامس يساوي 55.1% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي -4.268 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي -1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بعملية التغيير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سابقة "نظم معلومات الموارد البشرية..."، وقد أوصت الدراسة المذكورة بضرورة تفعيل نظام إدارة الموارد البشرية بوزارات السلطة الفلسطينية لتحقيق الدرجة المطلوبة من التطور والرقي الحكومي.(أبو رحمة، 2005)

كذلك اتفقت دراسة بعنوان "تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها- دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية" وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ضعف في التخطيط والاستعداد للتغيير، وضعف مشاركة الموظفين، وقلة الموارد المادية والبشرية، الخوف من نتائج التغيير، عدم الاستعداد الفني للتغيير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا، وأيضاً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين.(العمري، 2001)

وقد اتفقت دراسة بعنوان: "مقاومة التغيير التنظيمي- دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة" مع نتائج هذه الدراسة حيث أثبتت أن عدم معرفة أهداف التغيير من الأسباب المباشرة لوجود مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير. (الحربي، 2001) وما توصلت إليه النتيجة لا يختلف مع الفقرة رقم (79) حيث تحدث هذه الفقرة عن الرغبة وليس عن السلوك التنظيمي المطبق، فوجود رغبة من غير تنفيذ لا يؤدي لتطوير المنظمة والأفراد.

بينما اختلفت هذه النتيجة من نتائج دراسة بعنوان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض".

حيث أثبتت الدراسة وجود خطة تطويرية ناجحة تعود إلى تكريس مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري، وأشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي أدى إلى تحسن أداء العاملين. (العنزي، 2004). وقد يعزى هذا الاختلاف لاختلاف البيئة ونطاق عمل المبحوثين، إضافة إلى التقدم الملحوظ في العمل الإداري بالالمملكة العربية السعودية(العلوي، 2005)

جدول رقم(6.13)

تحليل فقرات المجال الخامس (تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
70	تشتمل الوزارة على عناصر إدارية كفؤة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير	6.08	60.8	2.199	0.544	0.587
71	توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بعملية التغيير	5.36	53.6	2.338	-4.315	0.000
72	برامج تنمية وتطوير الموظفين تحد من مقاومة التغيير	5.78	57.8	2.341	-1.507	0.133
73	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	5.65	56.5	2.337	-2.385	0.018
74	يتم تدريب الموظفين بالوزارة على برامج إدارة التغيير	4.9	49.0	2.450	-7.124	0.000
75	تتم عملية ترقية الموظفين بناءً على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم للتطورات في عملية إدارة التغيير	4.8	48.0	2.591	-7.288	0.000
76	تشجع الوزارة موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات	5.15	51.5	2.586	-5.200	0.000
77	تقوم الوزارة بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق خطة التغيير	5.28	52.8	2.352	-4.855	0.000
78	تسعي الوزارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن	5.58	55.8	2.325	-2.872	0.004
79	توجد قناعة لدى المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التغيير	6.46	64.6	2.349	3.125	0.002
	جميع الفقرات	5.51	55.1	1.841	-4.268	0.000

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

## 6.2.6 تحليل فقرات المجال السادس: تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.14) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المجال السادس وقد كانت آراء المبحوثين في هذا المجال لكافة الأسئلة بالموافقة، وهي مرتبة تنازلياً من المهم للأقل أهمية، كما يلي:

1. " تتعكس الأوضاع السياسية بصورة مباشرة على عملية التغيير" بمتوسط حسابي 7.42 ووزن نسبي "%74.2" وبمستوى دلالة 0.000

2. " تعتبر الأوضاع الاقتصادية محوراً رئيسياً لعملية التغيير" بمتوسط حسابي 7.31 ووزن نسبي "%73.1" وبمستوى دلالة 0.000

3. " تمثل الأوضاع الاجتماعية تحدياً مهماً لإدارة التغيير" بمتوسط حسابي 7.07 ووزن نسبي "%70.7" وبمستوى دلالة 0.000

4. " تأخذ الوزارة كافة العوامل المحيطة بعين الاعتبار عند القيام بالتغيير" بمتوسط حسابي 6.47 ووزن نسبي "%64.7" وبمستوى دلالة 0.001

5. " لا يسمح للعوامل البيئية المحيطة بأن توقف عملية التغيير" بمتوسط حسابي 6.45 ووزن نسبي "%64.5" وبمستوى دلالة 0.001

وبصفة عامة يتبيّن أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال السادس يساوي %69.5 وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "%60" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 9.235 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تتعكس الأوضاع السياسية و البيئة الخارجية بصورة مباشرة على عملية التغيير

وقد توافقت دراسة بعنوان "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" فيما يتعلق بأهميةأخذ الوزارة كافة العوامل المحيطة بعين الاعتبار عند القيام بالتغيير (مرزوق، 2006)

وقد أوصت دراسة بعنوان "إدارة ترتيب التغيير الثالث- دراسة حالة على شركة الطاقة العامة باليونان" بضرورة الحذر من التعقيدات السياسية والرمزنية وكذلك تعقيدات عملية التغيير بذاتها. (تسوكاس و ديميتريوس ب، 2005) حيث أثبتت الدراسة وجود ارتباط قوي بين خطط المؤسسة والتأثير السياسي الخارجي عليها.

جدول رقم(6.14)

**تحليل فقرات المجال السادس (تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير)**

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	10.669	2.114	74.2	7.42	تعكس الأوضاع السياسية بصورة مباشرة على عملية التغيير	80
0.000	8.700	1.944	70.7	7.07	تمثل الأوضاع الاجتماعية تحدياً مهماً لإدارة التغيير	81
0.000	10.024	2.077	73.1	7.31	تعتبر الأوضاع الاقتصادية محوراً رئيسياً لعملية التغيير.	82
0.001	3.214	2.303	64.7	6.47	تأخذ الوزارة كافة العوامل المحيطة بعين الاعتبار عند القيام بالتغيير	83
0.001	3.309	2.130	64.5	6.45	لا يسمح للعوامل البيئية المحيطة بأن توقف عملية التغيير	84
0.000	9.235	1.625	69.5	6.95	جميع الفقرات	

قيمة t عند درجة حرية "252" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

## 6.2.7 مستوى إدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية

جدول رقم (6.15)

قياس مستوى إدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية

رأي المبحوثين	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المحاور	مسلسل
موافق	0.000	65.6	6.56	نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير	1
غير موافق	0.000	55.8	5.58	استراتيجيات الوزارة لعملية التغيير	2
غير موافق	0.000	54.8	5.48	القدرات المالية والفنية	3
محايد	0.567	59.3	5.93	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير	4
غير موافق	0.000	55.1	5.51	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير	5
موافق	0.000	69.5	6.95	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	6
محايد	0.094	60.0	6.00	جميع الفقرات	

### مستوى إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية:

يبين جدول (6.15) أن المستوى الكلي لإدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية متدني، حيث لم يرتفق إلى مستوى موافق حيث كان المتوسط الحسابي 6.00 ومستوى الدلالة 0.094، مما يدل على الحاجة الماسة للارتفاع بثقافة التغيير لدى الوزارات الفلسطينية، وهذا يتطلب إحداث تغيير في قناعات وسلوك الإدارة والعاملين في الوزارات الفلسطينية، وهذا يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، لأن التغيير في ثقافة المنظمات يتطلب إعداد برنامج طويل الأمد قائم على التدريب والتوعية والتحفيز والمتابعة.

### 6.3 اختبار فرض الدراسة:

6.3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والهيئات التنظيمية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية إدارة التغيير والهيئات التنظيمية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (6.16) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين فعالية إدارة التغيير والهيئات التنظيمية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وهذه العلاقة الارتباطية تدل على أهمية تطوير الهيئات التنظيمية كي تسهل وتشجع على إحداث التغيير المطلوب لدى الوزارات الفلسطينية، وبذلك فإن الهيئات التنظيمية تحتاج لمراجعة تطويرية مستمرة، لكي يتسمى للوزارات القدرة على مواومة متطلبات العصر والتتوافق مع التطورات التكنولوجية والتقنية.

وتؤكد هذه العلاقة نتيجة دراسة بعنوان "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية" حيث أكدت العلاقة الطردية بين تطوير الهيكل التنظيمي وتحقيق إدارة تغيير فعالة (كلاب، 2004).

كذلك عززت دراسة أخرى بعنوان "تطور الهيئات التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية" نتيجة هذه الدراسة عبر التأكيد على قوة العلاقة بين تطوير الهيئات التنظيمية ونجاح المؤسسة في تنفيذ الخطط التطويرية (اللوح، 2006)

أيضاً ساهمت دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام" في تعزيز التوجه الذي يربط بين فعالية إدارة التغيير والهيكل التنظيمي للوزارات (الفرحان، 2002). حيث أثبتت الدراسة أن الهيئات التنظيمية المرنة أدت إلى نجاح في العملية الإدارية، وهو ما يؤكد ما ذهبت إليه العلاقة الارتباطية بين فعالية إدارة التغيير والهيئات التنظيمية.

جدول رقم (6.16)

معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والهيئات التنظيمية للوزارات.

المجال	الإحصاءات	الهيئات التنظيمية للوزارات
فعالية إدارة التغيير	معامل الارتباط	0.918
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	253

قيمة  $r$  عند درجة حرية 251 ومستوى دلالة 0.05 يساوي 0.125

**6.3.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والقدرات المالية والفنية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .**

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية إدارة التغيير والقدرات المالية والفنية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (6.17) والذي يبيّن أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين فعالية إدارة التغيير والقدرات المالية والفنية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وقد أكدت دراسة بعنوان " الواقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني " العلاقة بين ضرورة توفير الإمكانيات وتحقيق عملية إدارية ناجحة وفعالة. (الفرجاني، 2008). كذلك عززت نتيجة دراسة بعنوان " مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة" نتيجة هذه الدراسة حول العلاقة الارتباطية القوية بين تنفيذ خطط التطوير وتوفير الموارد المالية والكافاءات الفنية في الوزارات الفلسطينية (أبو ماضي، 2004). أيضاً ساهمت نتيجة دراسة سابقة بعنوان: "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارة شئون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة" في إثبات وجود رابطة قوية بين الإدارة الناجحة وتوفير الإمكانيات المالية والفنية(أبو رحمة، 2005)

**جدول رقم (6.17)**

**معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والقدرات المالية والفنية للوزارات.**

القدرات المالية والفنية للوزارات	الإحصاءات	المجال
0.817	معامل الارتباط	فعالية إدارة التغيير
0.000	مستوى الدلالة	
253	حجم العينة	

قيمة  $r$  عند درجة حرية 251 ومستوى دلالة 0.05 يساوي 0.125

**6.3.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .**

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (6.18) والذي يبيّن أن قيمة مستوى

الدالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وقد ساهمت نتيجة دراسة سابقة بعنوان "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" في تعزيز وجود علاقة ارتباطية بين النجاح الإداري للمؤسسة الحكومية الفلسطينية والتطور التكنولوجي (إسليم، 2007) وفي دراسة بعنوان "تقييم دور حياة التغيير في المنظمات الهندسية" أجريت بولاية هواي بالولايات المتحدة الأمريكية أثبتت الدراسة وجود ضعف في الإدارة يعزى بعضاً منه إلى عدم استخدام التكنولوجيا العصرية بالكافأة المطلوبة. (amarjiti و ماكس ماهر، 2005). وهو ما يعزز وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات.

جدول رقم (6.18)

#### معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات.

التطور التكنولوجي للوزارات	الإحصاءات	المجال
0.858	معامل الارتباط	فعالية إدارة التغيير
0.000	مستوى الدلالة	
253	حجم العينة	

قيمة  $r$  عند درجة حرية " 251 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.125

#### 6.3.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والإمكانات البشرية للوزارات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية إدارة التغيير والإمكانات البشرية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والناتج مبين في جدول رقم (6.19) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين فعالية إدارة التغيير فعالية إدارة التغيير والإمكانات البشرية للوزارات عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سابقة "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارة شئون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة"، حيث أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين تحقيق الإدارة لأهدافها وجود موارد بشرية يتم تدريبها وتنقيتها .(أبو

رحمه، 2005). كذلك عززت نتيجة دراسة بعنوان "تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها- دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية" وجود علاقة ارتباطية بين ضعف الإدارة في التخطيط وقلة الموارد المادية والبشرية.(العمري، 2001) .أيضاً توافق نتيجة دراسة بعنوان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض". مع نتيجة هذه الدراسة حول وجود علاقة ارتباطية بين وجود خطة تطويرية ناجحة وجود موارد بشرية كفؤة ومتخصصة. (العنزي، 2004).

**جدول رقم (6.19)**

**معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير والإمكانات البشرية للوزارات.**

الإمكانات البشرية للوزارات	الإحصاءات	المجال
0.912	معامل الارتباط	فعالية إدارة التغيير
0.000	مستوى الدلالة	
253	حجم العينة	

قيمة<sup>٢</sup> عند درجة حرية "251" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.125

**6.3.5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتفاعلها مع البيئة الخارجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .**

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتفاعلها مع البيئة الخارجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والناتج مبين في جدول رقم (6.20) والذي يبيّن أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتفاعلها مع البيئة الخارجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وقد أيدت هذه العلاقة دراسة بعنوان "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" حيث خلصت لوجود علاقة ارتباطية بين عناصر البيئة الخارجية و نجاح الخطط الإدارية(مرزوق، 2006) وقد أكدت دراسة بعنوان "إدارة ترتيب التغيير الثالث- دراسة حالة على شركة الطاقة العامة باليونان" على ضرورة الحذر من التعقيدات السياسية والرمزية وكذلك تعقيدات عملية التغيير بحد ذاتها. (تسوكاس و ديميتريوس ب، 2005) حيث أثبتت الدراسة وجود ارتباط قوي بين خطط المؤسسة والتأثير السياسي

الخارجي عليها، وهو ما يعزز وجود علاقة ارتباطية بين فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

**جدول رقم (6.20)**

معامل الارتباط بين فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

المجال	الإحصاءات	التفاعل مع البيئة الخارجية
فعالية إدارة التغيير	معامل الارتباط	0.729
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	253

قيمة  $F$  عند درجة حرية " 251 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.125

**6.3.6** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى ( المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويتفرع من هذه الفرضيات الفرعيات التالية:

**6.3.6.1** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار  $t$  للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حول متوسط آراء أفراد العينة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى لمجال الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (6.21) والذي يبين أنه توجد فروق في كل من مجال " علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير " و " تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير " حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05 والفرق لصالح الإناث علماً أن نسبة الحاصلين على درجة دبلوم فما فوق في الذكور 98% وفي النساء 100%， أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة فبلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منها من 0.05 مما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وهذه النتيجة تبدو منطقية لاشتراك الجنسين في بيئة واحدة تتشابه ظروف العمل بها.

### جدول رقم (6.21)

اختبار  $t$  للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى لمجال الجنس

مستوى الدلالة	قيمة $t$	المتوسط الحسابي		المجال
		أنثى	ذكر	
0.895	-0.132	6.59	6.56	نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير
0.198	-1.291	5.92	5.51	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير
0.348	-0.940	5.67	5.44	القدرات المالية والفنية
0.013	-2.490	6.60	5.80	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير
0.038	-2.083	6.05	5.40	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
0.981	-0.024	6.95	6.94	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير
0.146	-1.457	6.26	5.91	جميع المجالات

قيمة  $t$  عند درجة حرية " 251 " ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

### 6.3.6.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات والنتائج مبنية في جدول رقم (6.22) والتي تظهر أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المجالات " علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير " ، و " تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير " ، و " تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير " أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل منها يعزى للعمر ، و يبين اختبار شفيه رقم (6.23) أن الفروق بين فئة " 20-30 سنة " و الفئة العمرية " 31-40 سنة " ولصالح الفئة " العمرية " 20-30 سنة " ، كما يتبيّن أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية وللمجالات مجتمعة من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

و عند النظر إلى المستوى المبحوث وهو مستوى إداري، فنجد أنه ليس غريباً أن تكون الفرضية العدمية مقبولة، وإذا ما أضيف المستوى العلمي إلى العمر حيث أن أكثر من 98% من المبحوثين من حملة المؤهلات العلمية.

أما في الفقرتين تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير وعلاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير فإن الفروق تمثل لصالح الفئة الأصغر سنًا بين المبحوثين (20-30) فهو يثبت حاجة طبيعية و سيكولوجية لهذه الفئة الطموحة والتي تعطي أولوية دور الموارد البشرية من التدريب والتحفيز ونحوها، وكذلك تعطي أولوية للتعامل مع التطور التكنولوجي لاحتياكها بالمستجدات العصرية أكثر من الفئات العمرية المتقدمة والتي تخشى أحياناً من النقلات التكنولوجية وتعتبرها تفقدنهم ميزة الخبرة المكتسبة من آليات الأعمال القديمة، وقد تكون بدليلاً عن كثير من أعمالهم المباشرة، بينما نجد أن الفروق في الفقرة تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير تمثل لصالح الفئة العمرية الـ (51-60) وهو ما يعزى للطريقة التي تفكرون بها هذه الفئة حيث أن لديها تجربة تاريخية طويلة نسبياً مقارنة بالفئة الأولى والمتوسطة، وهذه الخبرة هي التي تجعلهم لا يهملون تأثير البيئة الخارجية على عملية التغيير، بينما الفئة العمرية الأولى وللطاقة الشبابية التي يملكونها والرغبة في التحدي فإنها لا تكتثر بالعقبات التي يمكن أن تعرّض طريقها في تنفيذ عملية التغيير خاصة إذا كانت تلك العقبات خارجية، بل إنها قد تزيد هذه الفئة تحدياً لإنجاح خططها، في الوقت الذي تحسّن فيه الفئة العمرية الفروق لصالحها بهذا الاتجاه استناداً إلى الخبرة والحكمة.

جدول رقم (6.22)

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA ) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بالتعزير يعزى للعمر**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير	بين المجموعات	9.813	3	3.271	2.111	0.099
	داخل المجموعات	385.891	249	1.550		
	المجموع	395.703	252			
استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير	بين المجموعات	6.652	3	2.217	0.641	0.589

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		3.460	249	861.501	داخلي المجموعات	
			252	868.153	المجموع	
0.604	0.618	1.359	3	4.076	بين المجموعات	القدرات المالية والفنية
		2.199	249	547.452	داخلي المجموعات	
			252	551.528	المجموع	
0.000	6.741	23.770	3	71.310	بين المجموعات	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير
		3.526	249	878.081	داخلي المجموعات	
			252	949.392	المجموع	
0.012	3.705	12.164	3	36.491	بين المجموعات	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
		3.283	249	814.134	داخلي المجموعات	
			252	850.625	المجموع	
0.015	3.570	9.150	3	27.450	بين المجموعات	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير
		2.563	249	635.705	داخلي المجموعات	
			252	663.155	المجموع	
0.069	2.390	4.696	3	14.088	بين المجموعات	جميع المجالات
		1.965	249	489.174	داخلي المجموعات	
			252	503.263	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 252) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

جدول رقم (6.23)

اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر

العمر					المجال
60-51 سنة	50-41 سنة	40-31 سنة	30-20 سنة	الفرق	
0.162	0.043	1.137*		30-20 سنة	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير
-0.975	-1.094		-1.137*	40-31 سنة	
0.119		1.094	-0.043	50-41 سنة	
	-0.119	0.975	-0.162	60-51 سنة	
0.148	0.433	0.907*		30-20 سنة	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
-0.759	-0.474		-0.907*	40-31 سنة	
-0.285		0.474	-0.433	50-41 سنة	
	0.285	0.759	-0.148	60-51 سنة	
-0.217	0.062	0.655		30-20 سنة	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير
-0.871*	-0.593		-0.655	40-31 سنة	
-0.279		0.593	-0.062	50-41 سنة	
	0.279	0.871*	0.217	60-51 سنة	

6.3.6.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين آراء المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والناتج مبين في جدول رقم (6.24) والتي تظهر أن قيمة مستوى الدلالة لمجال "نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير" أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير يعزى للمسمى الوظيفي ، و يبين اختبار شفيه رقم (6.25) أن الفروق بين فئة " وكيل مساعد " و الفئة الوظيفية " نائب مدير" ولصالح الفئة " الوظيفية " نائب مدير" ، كما يتبيّن أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية وللمجالات مجتمعة من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وقد يعزى ميل الفروق في الفقرة "نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير" لصالح الفئة "نائب مدير" للطموح الذي يتمناه نائب المدير بالارتقاء ليكون مديرًاً فوق، وهو ما يدعوه فئات ذاته وتطويرها، والبحث عن الرقي بمهامه لاقناع مرؤوسيه بكفاءته، وهو ما يدعو لجسم الفرق لصالحة.

جدول رقم (6.24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA ) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى للمسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير	بين المجموعات	24.912	6	4.152	2.755	0.013
	داخل المجموعات	370.791	246	1.507		
	المجموع	395.703	252			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير	بين المجموعات	21.414	6	3.569	1.037	0.402
	داخل المجموعات	846.739	246	3.442		
	المجموع	868.153	252			
القدرات المالية والفنية	بين المجموعات	18.310	6	3.052	1.408	0.212
	داخل المجموعات	533.218	246	2.168		
	المجموع	551.528	252			
علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير	بين المجموعات	15.556	6	2.593	0.683	0.664
	داخل المجموعات	933.836	246	3.796		
	المجموع	949.392	252			
تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير	بين المجموعات	29.149	6	4.858	1.449	0.197
	داخل المجموعات	821.475	245	3.353		
	المجموع	850.625	251			
تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	بين المجموعات	25.108	6	4.185	1.607	0.146
	داخل المجموعات	638.047	245	2.604		
	المجموع	663.155	251			
جميع المجالات	بين المجموعات	18.034	6	3.006	1.524	0.171
	داخل المجموعات	485.228	246	1.972		
	المجموع	503.263	252			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (6، 245) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.14

**جدول رقم (6.25)**

**اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي**

المسمى الوظيفي								المجال
رئيس قسم	نائب مدير	مدير	نائب مدير عام	مدير عام في الوزارة	وكيل مساعد	وكيل وزارة	الفرق	
-0.492	-0.943	- 0.769	-0.101	0.246	0.383		وكيل وزارة	نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير
-0.875	-1.326*	- 1.151	-0.484	-0.136		- 0.383	وكيل مساعد	
-0.739	-1.189	- 1.015	-0.348		0.136	- 0.246	مدير عام في الوزارة	
-0.391	-0.842	- 0.667		0.348	0.484	0.101	نائب مدير عام	
0.276	-0.174		0.667	1.015	1.151	0.769	مدير	
0.451		0.174	0.842	1.189	1.326*	0.943	نائب مدير	
	-0.451	- 0.276	0.391	0.739	0.875	0.492	رئيس قسم	

**6.3.6.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة**

$$\cdot \alpha = 0.05$$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين آراء المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . والنتائج مبينة في جدول رقم (6.26) والتي تظهر أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال وللمجالات مجتمعة أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى لسنوات

الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، و يبين اختبار شفيه رقم (6.27) أن الفروق بين الطبقات المؤشرة بالرمز \*\*

ويتضح من اختبار شفيه أن الفروق في فقرة "دور الإدارة العليا والعاملين للوزارة في القيام بعملية التغيير" تميل لصالح الفئة ذات الخبرة (1-3) على حساب باقي الفئات وخاصة الفئتين (8-10) و (11-15)، وقد يعزى هذا الفرق انتشار المفاهيم العصرية حول إدارة التغيير ودور الإدارة العليا والعاملين في الوزارات في تحقيقها وتنفيذها، والفئة (1-3) هي الأحدث خبرة، ولكنها الأقرب عهداً بالجانب العلمي والأكاديمي، كذلك "استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير" الفروق بين الفئتين (1-3) و (4-7) لكنها تميل للفئة الأولى، وهو ما يعزى لذات السبب المتعلقة بالفقرة الأولى، أيضاً فقرة "القدرات المالية والفنية" الفروق تميل فيها لصالح الفئة (1-3) على حساب الفئتين (4-7) و (11-15)، وهو ما يعزى لترابط وضوح مرتزقات إدارة التغيير الفعالة عند هذه الفئة، وفي الفقرة "علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير" فإن الفروق كانت بين الفئتين (1-3) و (16) فما فوق) متقدمة على باقي الفئات، والفئة (16) فما فوق) تزيد الفروق لصالحها على الفئة (1-3)، وقد نستطيع الربط بين هاتين الفئتين بحداثة الفئة الأولى و موائمتها للتغيرات العصرية، وللفئة الثانية بخبرتها و معاليتها لأثر التكنولوجيا خلال فترة الخبرة الطويلة التي قضتها في المؤسسات. وفي الفقرة "تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير" فقد كانت كذلك الفروق لصالح الفئة (1-3) على حساب الفئة (11-15) حيث تحتاج الفئة الأولى لمقومات إدارة الموارد البشرية من التدريب والتحفيز وغيرها خاصة في ظل حداثتها، إضافة إلى شيوخ المفاهيم العلمية العصرية المتعلقة بالدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، أما فقرة "تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير" فقد كانت الفروق لصالح الفئة (16) فأكثر) على حساب الفئتين (4-7) و (8-10)، وهذه العلاقة منطقية لخبرة هذه الفئة بأثر المتغيرات الخارجية على خطط الوزارة، وقد ثلثتها الفئتين المتوسطتين خبرة، ثم الفئة الأحدث عهداً (1-3)، وتأتي العلاقة في سياقها المنطقي وال الطبيعي.

جدول رقم (6.26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى لسنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير	بين المجموعات	42.736	4	10.684	7.507	0.000
	داخل المجموعات	352.968	248	1.423	7.507	0.000
	المجموع	395.703	252		7.507	0.000
استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير	بين المجموعات	87.146	4	21.786	6.918	0.000
	داخل المجموعات	781.007	248	3.149	6.918	0.000
	المجموع	868.153	252		6.918	0.000
القدرات المالية والفنية	بين المجموعات	62.062	4	15.515	7.861	0.000
	داخل المجموعات	489.467	248	1.974	7.861	0.000
	المجموع	551.528	252		7.861	0.000
علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير	بين المجموعات	153.721	4	38.430	11.978	0.000
	داخل المجموعات	795.671	248	3.208	11.978	0.000
	المجموع	949.392	252		11.978	0.000
تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير	بين المجموعات	108.851	4	27.213	9.061	0.000
	داخل المجموعات	741.774	247	3.003	9.061	0.000
	المجموع	850.625	251		9.061	0.000
تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	بين المجموعات	59.451	4	14.863	6.081	0.000
	داخل	603.705	247	2.444	6.081	0.000

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	المجموعات					
	المجموع	663.155	251			
	بين المجموعات	73.798	4	18.449	10.654	0.000
	داخل المجموعات	429.465	248	1.732		
	المجموع	503.263	252			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 248) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.41

### جدول رقم (6.27) اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر

سنوات الخبرة					الفرق	المجال
سنة 16 فأكثر	15-11 سنة	10-8 سنوات	7-4 سنوات	3-1 سنوات		
0.008	0.930*	0.844*	0.727		3-1 سنوات	
-0.719	0.203	0.117		-0.727	7-4 سنوات	
-0.836	0.086		-0.117	-0.844*	10-8 سنوات	دور الإدارة العليا والعاملين للوزارة في القيام بعملية التغيير
-0.922		-0.086	-0.203	-0.930*	15-11 سنة	
	0.922	0.836	0.719	-0.008	16 سنة فأكثر	
0.067	1.271	0.505	1.380*		3-1 سنوات	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير
-1.313	-0.109	-0.875		-1.380*	7-4 سنوات	
-0.438	0.766		0.875	-0.505	10-8 سنوات	

سنوات الخبرة					الفرق	المجال
16 سنة فأكثـر	15-11 سنة	10-8 سنوات	7-4 سنوات	3-1 سنوات		
-1.204		-0.766	0.109	-1.271	15-11 سنة	القدرات المالية والفنية
	1.204	0.438	1.313	-0.067	16 سنة فأكثـر	
-0.034	1.190*	0.784	0.880*		3-1 سنوات	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير
-0.913	0.310	-0.095		-0.880*	7-4 سنوات	
-0.818	0.405		0.095	-0.784	10-8 سنوات	
-1.224		-0.405	-0.310	-1.190*	15-11 سنة	
	1.224	0.818	0.913	0.034	16 سنة فأكثـر	
-0.177	1.230	1.664*	1.545		3-1 سنوات	
-1.722*	-0.315	0.119		-1.545	7-4 سنوات	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
-1.841*	-0.434		-0.119	-1.664*	10-8 سنوات	
-1.407		0.434	0.315	-1.230	15-11 سنة	
	1.407	1.841*	1.722*	0.177	16 سنة فأكثـر	
0.045	1.452*	1.294	1.332		3-1 سنوات	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
-1.287	0.119	-0.038		-1.332	7-4 سنوات	
-1.249	0.158		0.038	-1.294	10-8 سنوات	

سنوات الخبرة					الفرق	المجال
فأكثـر سـنة 16	15-11 سـنة	10-8 سـنوات	7-4 سـنوات	3-1 سـنوات		
-1.406		-0.158	-0.119	-1.452*	15-11 سـنة	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
	1.406	1.249	1.287	-0.045	16 سـنة فـأكثـر	
-0.209	0.742	0.657	1.089		3-1 سـنوات	تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير
-1.298*	-0.348	-0.432		-1.089	7-4 سـنوات	
-0.866*	0.085		0.432	-0.657	10-8 سـنوات	جميع الفرات
-0.951		-0.085	0.348	-0.742	15-11 سـنة	
	0.951	0.866*	1.298*	0.209	16 سـنة فـأكثـر	جميع الفرات
-0.027	1.151*	0.937*	1.140		3-1 سـنوات	
-1.167	0.012	-0.203		-1.140	7-4 سـنوات	
-0.964*	0.215		0.203	-0.937*	10-8 سـنوات	جميع الفرات
-1.178		-0.215	-0.012	-1.151*	15-11 سـنة	
	1.178	0.964*	1.167	0.027	16 سـنة فـأكثـر	

### 6.3.6.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين آراء المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . والنتائج مبينة في جدول رقم (6.28) والتي تظهر أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال وللمجالات مجتمعة (باستثناء مجال "تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير") أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويبين اختبار شفيه رقم (6.29) أن الفروق بين الطبقات والمؤشرة بالرمز "\*\*\*" وقد كانت الفروق في الفقرة الأولى "دور الإدارة العليا والعاملين للوزارة في القيام بعملية التغيير" تميل لصالح الدكتوراه والدبلوم المتوسط على حساب الثانوية ثم باقي الفئات الأخرى، وهي لصالح الدكتوراه أكثر من الدبلوم المتوسط، والمنطقي أن تتفوق الدكتوراه على الدبلوم المتوسط، لكن الإشارة الغريبة في هذه الفقرة وفي معظم الفقرات التالية هي تفوق الدبلوم المتوسط على حساب الماجستير والبكالوريوس، وقد يعزى ذلك لرغبة الدبلوم المتوسط في تحصيل مؤهل أعلى وهو ما يجعله مرتفع الهمة، والعكس عند الفئات الثانية بحيث ضعفت روح مجارة العصر مقابل الدبلوم، أما الدكتوراه فما من شك أن المحصول الثقافي والعلمي إضافة للخبرة فيها يجعلها تحسم الفروق لصالحها دوناً عن غيرها.

وفي الفقرة الثانية "استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير" كانت الفروق لصالح الدكتوراه والبكالوريوس والدبلوم المتوسط على حساب الثانوية، وفي الفقرة "القدرات المالية والفنية" كانت الفروق لصالح الدكتوراه والدبلوم المتوسط على حساب الثانوية والميل ال لصالح الدبلوم المتوسط، وفي فقرة "علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير" كانت نفس النتيجة السابقة وهي ميل الفروق لصالح الدكتوراه والدبلوم المتوسط على حساب الثانوية والميل ال لصالح الدبلوم المتوسط. وفي الفقرة "تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير" كانت كذلك الفروق لصالح الدكتوراه والماجستير والدبلوم المتوسط على حساب الثانوية، والميل لصالح الدبلوم المتوسط. وقد اتضح أن الدبلوم المتوسط كان الميل ال لصالحه في كافة الفقرات باستثناء الفقرة الأولى علماً أنه يمثل 11% من عينة المبحوثين، وقد تلت الدكتوراه، وكانت الثانوية العامة هي المرحلة الأدنى وليس مستغرباً أم تأخر البكالوريوس والماجستير في معظم الفقرات فقد كان مفاجئاً، إلا أن هذه العلاقات لا تعني تقدماً لصالح الدبلوم المتوسط إذ قد تكون الفئات الأخرى

البكالوريوس والماجستير أكثر دقةً في تقدير المواقف الحقيقة لعملية التغيير في الوزارات خاصة انهم يمتلكون أكثر من 85% من الفئات المبحوثة، لذلك كانت العلاقات بهذا الشكل.

جدول رقم (6.28)

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية يعزى للمؤهل العلمي**

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.001	4.550	6.764	4	27.056	بين المجموعات	دور الإدارة العليا والعاملين للوزارة في القيام بعملية التغيير
		1.486	248	368.647	داخل المجموعات	
		252		395.703	المجموع	
0.001	4.813	15.633	4	62.534	بين المجموعات	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير
		3.248	248	805.619	داخل المجموعات	
		252		868.153	المجموع	
0.006	3.741	7.846	4	31.384	بين المجموعات	القدرات المالية والفنية
		2.097	248	520.145	داخل المجموعات	
		252		551.528	المجموع	
0.004	4.007	14.410	4	57.639	بين المجموعات	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير
		3.596	248	891.753	داخل المجموعات	
		252		949.392	المجموع	
0.013	3.243	10.611	4	42.442	بين المجموعات	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
		3.272	247	808.182	داخل المجموعات	
		251		850.625	المجموع	

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير	بين المجموعات	17.081	4	4.270	1.633	0.167
	داخل المجموعات	646.074	247	2.616		
	المجموع	663.155	251			
جميع المجالات	بين المجموعات	34.767	4	8.692	4.601	0.001
	داخل المجموعات	468.495	248	1.889		
	المجموع	503.263	252			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 248) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.41

### جدول رقم (6.29)

#### اختبار شفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر

المؤهل العلمي						المجال
ثانية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	الفرق	
2.107*	0.735	1.275	0.952		دكتوراه	دور الإدارة العليا والعاملين للوزارة في القيام بعملية التغيير
1.154	-0.218	0.323		-0.952	ماجستير	
0.832	-0.540		-0.323	-1.275	بكالوريوس	
1.372*		0.540	0.218	-0.735	دبلوم متوسط	
	-1.372*	-0.832	-1.154	-2.107*	ثانوية عامة	
3.119*	-0.089	1.025	1.207		دكتوراه	استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير
1.911	-1.296	-0.183		-1.207	ماجستير	
2.094*	-1.114		0.183	-1.025	بكالوريوس	
3.208*		1.114	1.296	0.089	دبلوم متوسط	
	-3.208*	-2.094*	-1.911	-3.119*	ثانوية عامة	
2.420*	-0.260	0.479	0.441		دكتوراه	القدرات المالية والفنية
1.980	-0.700	0.038		-0.441	ماجستير	

المؤهل العلمي					الفرق	المجال
ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		
1.941	-0.739		-0.038	-0.479	بكالوريوس	علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير
2.680*		0.739	0.700	0.260	دبلوم متوسط	
	-2.680*	-1.941	-1.980	-2.420*	ثانوية عامة	
1.718*	-0.590	0.593	1.082		دكتوراه	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
0.635	-1.672	-0.489		-1.082	ماجستير	
1.124	-1.184		0.489	-0.593	بكالوريوس	
2.308*		1.184	1.672	0.590	دبلوم متوسط	تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير
	-2.308*	-1.124	-0.635	-1.718*	ثانوية عامة	
2.232*	-0.608	0.463	0.291		دكتوراه	
1.941*	-0.899	0.172		-0.291	ماجستير	تأثير المؤهل العلمي على عملية التغيير
1.769	-1.071		-0.172	-0.463	بكالوريوس	
2.840*		1.071	0.899	0.608	دبلوم متوسط	
	-2.840*	-1.769	-	-2.232*	ثانوية عامة	تأثير المؤهل العلمي على عملية التغيير
2.307*	-0.002	0.867	0.885		دكتوراه	
1.422	-0.887	-0.019		-0.885	ماجستير	
1.441	-0.869		0.019	-0.867	بكالوريوس	
2.309*		0.869	0.887	0.002	دبلوم متوسط	تأثير المؤهل العلمي على عملية التغيير
	-2.309*	-1.441	-1.422	-2.307*	ثانوية عامة	

# **الفصل السابع**

## **النتائج والتوصيات**

## 7.1 مقدمة

يقدم هذا الفصل ملخصاً لنتائج البحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول واقع إدارة التغيير في وزارات السلطة الفلسطينية، ويقدم التوصيات التي يراها الباحث أنها مهمة وتساهم في تحسين واقع إدارة التغيير لدى الوزارات الفلسطينية. وفي ختام الفصل يقدم الباحث مقترناته للدراسات التي ينصح الباحثين بالقيام بها وال المتعلقة بذات الموضوع، حيث لا يزال الواقع الإداري في فلسطين يحتاج إلى جهد كبير ومتضاد للارتقاء به، وتقديم النموذج الرائد في مجالاته.

## 7.2 النتائج:

### 7.2.1 "نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير"

#### أولاً: دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير

يوجد ضعف في دور الإدارة العليا بالوزارة في القيام بعملية التغيير حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 59%， وهذا يدل على الحاجة إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب ذات العلاقة بعملية التغيير، سواءً أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء.

#### ثانياً: "قناعات العاملين حول عملية التغيير"

تبين أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي المحايد "60%"، وهي بذلك تعطي مؤشراً إيجابياً حول توفر الرغبة في التطوير ومتابعة التغيير لتحقيق الأهداف، ويتربّط على ذلك قيام متذمّي القرار والإدارة العليا باستثمار تلك الرغبة من أجل إنجاح خطط التغيير اللازم للرقي بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### ثالثاً: التغيير في الهيكل التنظيمي

التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة. حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي يساوي 61.4% و مستوى الدلالة تساوي 0.096.

وبصورة عامة تبين أن الهيكل التنظيمي المعدل أقدر على تطور أداء الوزارة، وتوجد قناعة لدى العاملين بعملية التغيير، إلا أن دور الإدارة العليا في القيام بعملية التغيير غير واضح، ومادام الأمر كذلك ففهم منه عدم وجود خطة بأهداف محددة للتغيير، مع توزيع لأنشطة حتى تتضح الرؤية وتحقق الأهداف، لذا فإن الإدارة العليا مطلوب منها الانتقال إلى خانة المدافعين عن عملية التغيير، عبر خطة واضحة، وأدوار مقسمة.

## 7.2.2. استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير

### أولاً: أساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير

تبين أن الوزارات لا تهتم بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير، حيث كان الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بأساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير يساوي 58.2%

### ثانياً: أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير

يوجد ضعف واضح في الأساليب المتبعة من قبل الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير. حيث كان الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بأساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير يساوي 51.3%， وأثبتت الدراسة أن الإدارة لا تبذل جهد يذكر للحد من مقاومة التغيير، وترك الأمور في العادة من غير تخطيط للتعامل مع مثل هذه الأزمة الإدارية وهي "مقاومة التغيير"

وبصورة عامة يتبيّن أن استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير ضعيفة، ولا ترقى إلى التحديات التي تتعرّض لها مؤسسات العصر، وأهم مواطن الضعف هو عدم امتلاك الوزارات لخطط فعالية للارتفاع والتطوير بواقعها، وكذلك إهمال العناصر المرتبطة بالتحطيط كإدارة الأفراد من حيث إشرافهم وتدريبهم وتوضيح أهداف التغيير.

## 7.2.3. القدرات المالية والفنية:

### أولاً: موائمة القدرات المالية لحاجة التغيير

يوجد ضعف وعجز واضح في إدارة المقدرات المالية، أوضحت نتيجة هذه الفقرة أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بموائمة القدرات المالية لحاجة التغيير يساوي 52.0%， مما يدل على أنه لا توجد موائمة لقدرات المالية لحاجة التغيير، ولم تبذل الوزارات الجهد اللازم لإحداث هذه الموائمة، وبقي دورها سلبي في اتجاه تحقيق درجة مرضية من الموارد المالية لتغطية استحقاقات التغيير.

## **ثانياً: موائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير**

يوجد عدم موائمة بين القدرات الفنية المتوفرة وبين احتياجات التغيير حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بموائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير يساوي 56.1% مما يدل على عدم موائمة القدرات الفنية ومتطلبات عملية التغيير بالوزارات الفلسطينية.

### **7.2.4. علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير**

يوجد ضعف عام في استخدام التطورات التكنولوجية لإحداث التغيير ، بحيث عجزت الوزارات عن استخدام التقنيات المتاحة والمتوفرة لتبني منهج إداري تطويري وتحسيني ضمن خطة التغيير، حيث يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي 59.3% مما يدل على أن التطور التكنولوجي لم يدفع باتجاه تبني عملية التغيير لدى الوزارة.

### **7.2.5. تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير**

أثبتت الدراسة أن الوزارات لا تملك خطط منهجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، وهي تسير بشكل من عدم الانضباط الإنتاجي في هذا المجال وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بتأثير الموارد البشرية على عملية التغيير يساوي 55.1%， مما يدل على أنه لا توجد خطة تطوير وتنمية لمفاهيم الموظفين بعملية التغيير

### **7.2.6. تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير**

بينت الدراسة أن الأوضاع السياسية ومتغيرات البيئة الخارجية تعكس آثارها بصورة مباشرة على عملية التغيير حيث يتبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات يساوي 69.5%.

## 7.2.7 . مستوى إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية:

تبين أن المستوى الكلي لإدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية متدني، حيث لم يرتفق إلى مستوى موافق حيث كان المتوسط الحسابي 6.00 ومستوى الدلالة 0.094، مما يدل على الحاجة الماسة لارتفاع ثقافة التغيير لدى الوزارات الفلسطينية، وهذا يتطلب إحداث تغيير في قناعات وسلوك الإدارة والعاملين في الوزارات الفلسطينية، وهذا يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، لأن التغيير في ثقافة المنظمات يتطلب إعداد برنامج طويل الأمد قائم على التدريب والتوعية والتحفيز والمتابعة.

## 7.5 التوصيات:

1. تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير، والعمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين باختلاف المستويات الوظيفية التي يتبعونها؛ وذلك من خلال ورش العمل والندوات واللقاءات والإصدارات المتعددة، لما لإدارة التغيير من أثر في إحداث نقلات مهمة بالمؤسسات على كافة الصعد.
2. تحديد أولويات الوزارة في التغيير لجميع المستويات الإدارية وعموم الموظفين، وتقديم كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير، حتى يسهل تطبيق العملية الإدارية، وتوضيح أي غموض يعتريها، وتجنيبها للمقاومة المتوقعة من قبل بعض الموظفين
3. إعادة صياغة خطة تطويرية متعلقة بالتغيير لدى الوزارات تشمل على قائمة استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير في مجالات تغيير (الأهداف، الهيكل، الأفراد)، على أن تقيم الوزارة خطة التغيير، وتقيس نتائجها وتحقق التغذية الراجعة للخطط القادمة، على أن تقوم وزارة التخطيط بالتدخل الواضح في مراحل إعداد الخطة والتأكد من تنفيذها، حتى لا تصبح خطط الوزارات عبارة عن عمليات ورقية "نسخ ولصق".
4. إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد للخطة، وتهيئة باقي الموظفين، بحيث يشعر الجميع في الوزارات بأن الخطة الموضوعة هي خطتهم، ف تكون الاستجابة كبيرة

من قبلهم، وهو ما يساعد الإدارة العليا في تنفيذ الأنشطة الإجرائية، والارتقاء بواقع العملية الإدارية برمتها، خاصة فيما يتعلق بإدارة التغيير.

5. تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالوزارة، وربطها بتواريخ محددة، ومعايير قياس، مع تحديد نقاط القوة والضعف، التي تواجهها الخطط والأنشطة، وكذلك تحليل الفرص والتهديدات، للاستفادة من الأولى، والحذر من الثانية، وتحقيق التغذية العكسية في نهاية المدة.

6. تحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير، خاصة في ظل نتيجة الدراسة الميدانية التي أثبتت عدم وجود لمثل هذا التحفيز، ولقد أصبح الفقه الإداري منصباً في علم إدارة الأفراد على العمل بروح الفريق والجماعة، لما لذلك من أثر قوي على المنظمة والفرد.

7. تشجيع لابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير، وتحفيز الموظفين وتحفيزهم لشحذ روح الإبداع والتحدي في الوزارات.

8. العمل على إحداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي توافق التطورات التنظيمية بالوزارات، وتوسّس لمستويات إدارية متتناسبة مع مهام المؤسسة، وغير متضاربة الصالحيات، وقدرة على إنهاء التضخم الوظيفي في المستويات الإدارية، خاصة في ظل النتائج التي أوضحت أن قرابة ثلث المستويات الإدارية للمبحوثين لا تشرف على أي موظف، وهذه النتيجة تستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وعدم إخضاعه لاعتبارات الشخصية وغيرها، وإنما تطبيق معيار يحكمه استناداً إلى الحاجة والكفاءة والقدرة، مع توصيتنا الملحة بدمج كثير من الوحدات الإدارية وإلغاء بعضها إن تطلب الأمر حيث كانت نسبة المستويات الإدارية التي لا تشرف على أي موظف تزيد عن 26% من المبحوثين، وهو ما يعني تسمين غير مجدٍ للهيكل التنظيمي.

9. العمل على إعادة نظام مدير عام الوزارة، وإعادة النظر بنظام الوكالء المساعدين.

10. عدم ترك الفرصة المطلقة للوزراء "كل في وزارته" في إحداث التغيير المطلوب للهيكليات؛ وذلك للتجارب السابقة للوزراء والتي أدت لترهلات وتشوهات في الأجسام الإدارية، وإنما ينبغي أن يكون عبر لجنة متخصصة تجري عملية التغيير على كافة الوزارات ضمن معايير منطقية وواضحة ويتم الاتفاق عليها ونشرها، لتكون عامل

ضغط على أي فكرة تشد عن المعيار، وعدم ترك الفرصة للوزراء ليس انتقاداً من مقدرتهم بقدر ما هي تخفيه عنهم لما يواجهونه من ضغوط نفسية من قبل المستويات الإدارية في الوزارات، فيصبح التغيير ذو طابع مركزي، ومهمة الوزراء والإدارة العليا التخفيه من مقاومة هذا التغيير، على أن يتواافق التغيير في الوزارات مع إستراتيجية الوزارة، ويتصف بالمرونة، ويراعي التأثيرات الخارجية بقدر الإمكان

11. الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بالوزارات، والاستفادة من طاقتها من خلال التدريب والتوجيه والمتابعة الوزارة، وتطوير الكفاءات الفنية بالوزارات، ونوصي باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن، ومحاسبة مراكز المسؤوليات، لتحديد القيمة العملية التي يؤديها الموظف مقابل التكالفة التي تتكلفها الحكومة مقابلها.

12. سعي الوزارات لتحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وتحقيق الرضا الوظيفي، من خلال النزاهة والشفافية في التعامل، ومكافأة المبدعين وتحسين أوضاعهم الوظيفية.

13. إعادة النظر في الميزانية المعتمدة للوزارات، بحيث تراعي الاحتياجات اللازمة عملية التغيير.

14. إدخال تغييرات ملزمة للوزارات فيما يتعلق بالتعامل مع التكنولوجيا المتاحة بها ، مثل تطوير وإنجاز فكرة الحكومة الإلكترونية، واعتماد شبكات الحاسوب الداخلية في التعاملات الداخلية، وإمكانية التواصل الإلكتروني بين الوزارات، إضافة إلى الأجهزة المساعدة في عملية الضبط الإداري الوزارة كأجهزة ضبط الدوام الوظيفي، ونحوها، ونوصي بأن يتولى مركز الحاسوب الحكومي خطة تطوير الوزارات في مجال استخدامات التكنولوجيا ومساعدة اللجنة الإدارية الوزارية الدائمة ووزارة التخطيط في ذات الصدد، بحيث تصبح الوزارات عصرية ومواكبة للتطور التكنولوجي.

15. عدم إهمال تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير، خاصة في ظل الأزمة المالية العالمية القائمة، والأوضاع الاقتصادية، والتأثيرات السياسية، على ألا ترك الحكومة هذه التأثيرات لتعيق خطط الإصلاح والتطوير، بإدارة تغيير ناجحة، ونوصي بذلك الصدد بالإكثار من المؤتمرات العلمية المتخصصة في كافة المجالات التي يمكن أن تؤثر على الوزارات، والاستفادة من التوصيات والتجارب الإداري للدول التي مرت بعض المؤشرات التي تؤثر على غزة، مع محاولة الاستفادة من العلماء الفلسطينيين والمسلمين والعرب في تقديم الاستشارات اللازمة بذلك الصدد.

## **7.6 دراسات مقترنة**

1. التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية.
2. صناعة التغيير في الحكومة الفلسطينية ومدى نجاح المدراء بالالتزام به.
3. الثقافة التنظيمية بالوزارات الفلسطينية وأثرها في إنجاح عملية التغيير.
4. قياس مدى مقدرة ديوان الموظفين العام في تطوير المدراء ودفعهم لتبني التغيير.
5. قياس دور اللجنة الإدارية الوزارية الدائمة في تطوير الأداء الإداري بالوزارات.

# **المراجع والملاحق**

## **المراجع:**

### **أولاً: المراجع العربية:**

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد (2000). لسان العرب، دار صادر: بيروت
2. الخضيري، محسن (2003)، إدارة التغيير "مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق تفوق، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا
3. اللوزي، موسى سلامة (1998). "التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة" مجلة دراسات "علمية محكمة"، المجلد 25 ، ع2، عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية ، عمان:الأردن.
4. العلمي، صباح سعد الدين. (2006) الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، الطبعة الأولى، مكتبة اليازجي:غزة- فلسطين.
5. السويدان، طارق(2001). "منهجية التغيير في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت: لبنان
6. الفرحان، أمل حمد"2002" ، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام" ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد السادس، عمان:الأردن
7. الشماع، حسن وآخرون. (2005) نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان:الأردن
8. النجار، صالح وجمعة، فايز (2007) نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان:الأردن
9. امحزون، محمد. (2006)، منهج النبي صلى الله عليه وسلم في الدعوة من خلال السيرة الصحيحة : المعرفة - التربية - التخطيط - التنظيم (د،ن)، دار السلام للطباعة والنشر، القاهرة:/ مصر

10. المرואئي، عبد الله بن علي. (2005)، التخطيط التنموي : الإطار النظري و المنهج التطبيقي ، (د،ن)، الرياض:السعودية
11. العارف، نادية. (2002) تخطيط الاستراتيجي و العولمة،(د،ن) الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر
12. أعمال ورشة العمل حول القطاع الصناعي في فلسطين - الواقع و الآفاق. (1997)، إدارة الدراسات والتخطيط - وزارة الصناعة، غزة: فلسطين
13. أبو بك، مصطفى محمود. (2000) التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، (د،ن) ، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر
14. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين،(د،ن) ، مجموعة النيل العربية، القاهرة: مصر
15. السويدان، طارق. (2001) منهجية التغيير في المنظمات، (د،ن)، شركة الإبداع الخليجي، الرياض: السعودية
16. الحابري، محمد عابد. (2005) في نقد الحاجة الى الاصلاح، (د،ن)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت: لبنان
17. أبو دف، محمود. (2005) منهج الشيخ احمد ياسين في التغيير (المفاهيم والممارسات) ، (د،ن)، غزة: فلسطين
18. جودي، محمد. (2003) التخطيط اساس العمل الابداعي،(د،ن)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان: الأردن
19. حاينز، ستيفن . (2001) التخطيط الاستراتيجي الناجح،(د،ن)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر

20. حنفي، عبد الغفار (2006) الوظائف والمارسات الإدارية- أساسيات إدارة منظمات الأعمال، (د،ن)، الدار الجامعية، الاسكندرية: مصر سميث، ستيف. (2004)
21. إدارة التغيير "وسائل عملية لإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة: مصر.
22. صالح، محسن (2007) منظمة التحرير الفلسطينية تقييم الأداء وإعادة البناء، إصدار مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، الطبعة الأولى، جولدن فيجن سارل، بيروت: لبنان.
23. طارق، عبد الرؤوف عامر (2007) الإدارة الإلكترونية- نماذج معاصرة، (د،ن)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر
24. عامر، سعيد ( 2002) مؤتمر التغيير والإدارة على المكتشف ، مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: مصر.
25. عثمان، فاروق. (2000) قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة: مصر.
26. عامر، سعيد. (2001) الإدارة وتحديات التغيير ، (د.ن)، مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: مصر.
27. غنيم، عثمان محمد (2001)، التخطيط : أسس ومبادئ عامة (د،ن) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن
28. قنديلجي، إبراهيم والجنابي، علاء الدين. (2005) [نظم المعلومات الإدارية وتقنيات المعلومات، (د،ن)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان:الأردن
29. قديح، وائل (2003) "الإصلاحات الاقتصادية والمالية في السلطة الفلسطينية"، مجلة مركز التخطيط الفلسطيني، ع9و10، السلطة الفلسطينية، غزة:فلسطين

30. كاظم ، خضير.(2005) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان: الأردن
31. كارنال، كولن. (2004) صندوق أدوات إدارة التغيير، (سرور علي إبراهيم سرور، مترجم)، (د.ن)، دار المريخ للنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية.
32. كوفمان، روجر. (1994) مناهج التخطيط الإداري : تشخيص وحل المشكلات : مدخل النظم (محمد حمزاوي، مترجم - محمود حنفي مترجم مشارك)، (د.ن) المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت: لبنان
33. كوفي، ستيفن ر. (2003) العادات السبع للناس الأكثر فعالية : دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي، الطبعة الخامسة، مكتبة الجرير،الرياض: السعودية.
34. كنج، نigel و أندرسون، نيل. (2004) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادى للمنظمات، ( محمود حسن حسني،مترجم)، (د.ن) دار المريخ للنشر، الرياض:المملكة العربية السعودية.
35. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك (2004)، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث،(علا أحمد صلاح، مترجم)، (د،ن) القاهرة:/ مصر
36. ميتروف، إيان وآخرون. (1999). كسر الإطار : التغيير الجذري في تخطيط دوائر الأعمال الأمريكية، (فايزة حكيم، مترجم)، (د،ن)، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة: مصر
37. ناصر، هاشم.(2005)الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، (د،ن)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن
38. ويلمز، ألن، وآخرون. (2004) إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، (سرور علي إبراهيم سرور، مترجم)، (د.ن)، دار المريخ للنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية.

39. يكن، فتحي. (1979) الشباب و التغيير، (د، ن)، مؤسسة الرسالة، بيروت:لبنان
40. مشروع الموسوعة الفقهية- وزارة الأوقاف و الشئون الإسلامية (1995) مناهج التغيير في الفكر الإسلامي المعاصر ، - ، الكويت
41. وكالة أنباء الشرق الأوسط المصرية (2004)، "الجتماع لجنة الاتصال الخاصة بالجهات المانحة للسلطة الفلسطينية" ، نشرة أسبوعية عن الشراكة الأورو - متوسطية وبرنامج ميدا، 2004،نشرة رقم252، ترجمة غير رسمية لحساب المفوضية الأوروبية، القاهرة: مصر
42. المنظمة العربية للتنمية (1997)، "ندوات ومؤتمرات، تجارب عربية في الإصلاح الإداري، أوراق ووائق جلسة الحوار للجتماع الوزاري للجمعية العمومية، بيروت: لبنان
43. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2003). " إدارة التغيير" أدلة تدريبية "نسخة الكترونية" ، عدد (27)
- رسائل الماجستير والدكتوراة والأبحاث:**
- أبو ندا، سامية(2007). "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة، بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية: غزة
  - أبو ماضي، كامل(2004). "مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية: غزة
  - اللوح، نبيل (2006). "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية: غزة
  - الشنطي، محمود (2006). "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية: غزة

5. أبو رحمة، أمل (2004). "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

6. الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي (2008). "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورهما في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

7. الخطيب، مازن (2004). "النمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

8. الغنيمي، زينب عبد الفتاح (2001). "ترقية الموظف العام في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة: غزة

9. القحطاني، فيصل (2006). "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورهما في تعزيز الأمن الوطني" رسالة دكتوراه، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية: الرياض

10. الكحلوت، سعدي (2006). "العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

11. الدقي، أيمن (2006). "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

12. الهبيل، أحمد (2008). "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

13. إسلام، وسام (2007). "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية – دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

14. الأغا، عبد الهادي.(2005)، النظريات العسكرية بين الإعداد والتخطيط - (دراسة قرآنية موضوعية)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

15. الدجني، إياد علي، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

16. الأشقر، إبراهيم يوسف. (2006)، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرى المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

17. أبو معمر، عطية (2002) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاية وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، صنعاء:اليمن

18. الغوطى، إبراهيم.(2006) متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

19. الزومان، موضي محمد.(2000) أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض: السعودية

20. آل الشيخ، خالد بن عبد الرحمن. (2007) الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته نحو بناء نموذج تنظيمي - دراسة تطبيقية على المدانيين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.

21. الحربي، عبد الله بن مداري عبد الله. (2001) مقاومة التغيير التنظيمي- دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية.

22. العنزي، مبارك بنبيه ضامن. (2004) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
23. العمري، ظافر بن محمد بن مناع (2001) تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها- دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض: السعودية.
24. القحطاني والشمرى. (1999) اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض: السعودية.
25. مرزوق، ابتسام. (2006). "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير - لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة
26. سلام، سليم (2004). ثقافة المؤسسة والتغيير، "جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: الجزائر
27. كلاب، سعيد يوسف (2006). واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة
28. عطا الله، سمر رجب. (2005) واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات : دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة
29. يوسف، درويش عبد الرحمن. (2001)، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة جامعة الملك سعود- مج 13 (العلوم الإدارية ) ، ع 1

## **المنشورات:**

1. مركز الميزان لحقوق الإنسان. (2004)، أداء المجلس التشريعي في مجال التشريع، غزة : فلسطين
2. السلطة الفلسطينية. (2002) الجريدة الرسمية، العدد الممتاز، 7/7/2002م.
3. السلطة الفلسطينية. (2003)الجريدة الرسمية، عدد ممتاز 2، 19/3/2003م
4. السلطة الفلسطينية. (2003)الجريدة الرسمية، العدد الرابع والتسعون، 17/6/2003م
5. السلطة الفلسطينية-المجلس التشريعي الفلسطيني - النظام الداخلي للمجلس التشريعي - العلاقات العامة.
6. السلطة الفلسطينية. (2002)، وزارة العدل - مجلة الوقائع الفلسطينية - القانون الأساس - عدد ممتاز ، يوليوليو
7. المركز الفلسطيني للدراسات الاسرائيلية.(2006)، إصلاح مؤسسات السلطة الفلسطينية : التقرير الختامي : تقرير فريق العمل المستقل لتقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية (إعداد يزيد صايغ، وخليل الشقافي - إشراف هنري سيغمان) ، رام الله: فلسطين
8. المركز الفلسطيني للبحوث السياسية و المسحية. (2005)، اعتبارات التخطيط لتدخل دولي في الصراع الفلسطيني - الإسرائيلي - في سياق خارطة الطريق وفك الارتباط "تقارير ورشات عمل منتدى الخبراء" ، رام الله: فلسطين
9. مؤتمر إدارة الأزمات- جامعة عين شمس"كلية التجارة". (2006)، المؤتمر السنوي الحادي عشر : إدارة أزمة المعلومات في ضوء تحديات العولمة : الأبحاث وأوراق العمل القاهرة: مصر
10. وحدة بحوث الأزمات - مؤتمر الأزمات و الكوارث البيئية . (2005)، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات و الكوارث البيئية في ظل المتغيرات و المستجدات العالمية المعاصرة ، القاهرة: مصر

11. السلطة الفلسطينية. (2008)، خطة التنمية الحكومية، غزة.
12. السلطة الفلسطينية. (2007)، خطة الحكومة الحادية عشر ، غزة.
13. أمان - منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. (2006)، مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الفلسطينية، غزة: فلسطين
14. البنك الدولي. (2004)، ركود اقتصادي أم انتعاش "فك الارتباط الإسرائيلي" ، وآفاق الاقتصاد الفلسطيني.
15. مركز التخطيط الفلسطيني - منظمة التحرير الفلسطينية. (2002)، قراءة تحليلية في وثيقة هرتسيليا، مركز الأبحاث، غزة: فلسطين
16. مكتب التربية العربي لدول الخليج - إدارة الثقافة والوثائق والإعلام. (2002)، التعليم للجميع : دليل التخطيط لإعداد الخطة الوطنية ، الرياض : السعودية
17. المركز الفلسطيني لتعزيز الديمقراطية وتنمية المجتمع. (2005)، مؤتمر رام الله الأول : عشر سنوات على وجود السلطة الفلسطينية : تقييم التجربة ورؤيتها المستقبل 14/17 آذار، رام الله: فلسطين
18. أمان - منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. (2004)، نحو مجلس تشريعي فعال-أعضاء المجلس التشريعي، التجربة الأولى، غزة : فلسطين
19. مركز غزة للحقوق والقانون. (2003) واقع و آفاق الإصلاح في السلطة الفلسطينية: "ضمن مشروع التدريب و التنفيذ و التحشيد لإجراء الانتخابات و عمل الإصلاح" غزة: فلسطين

#### **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Ahmed. S.,& Others.(1992) ,Transaction-management issues in collaborative engineering, J. Comput. Civ. Eng.,

2. Construction Industry Institute (CII). (1994), Project Change Management Research Team, Special Publication, vol. 43-1, The University of Texas at Austin, US.
3. Construction Industry Institute (CII) conference. (1996), Project Change Management – Implementation Feedback Report, The University of Texas at Austin, US.
4. Cox. I.D,& Others.(1999). A quantitative study of post contract award design changes in construction, J. Constr. Manage. Econ.
5. Construction Industry Research and Information Association (CIRIA).
6. Caroline.S. (2004) Blackboard Implementation Project – Change Management and Communication Plan Prepared by Caroline Steel p. 21 - Communication Plan V2.1.doc 05/10/04 University-Wide Project Manager
7. Ganeshan. R.,& Others.(1994) , A framework for representing design intent, Des. Stud.
8. Hanna. A.S. (1999) J.S. Russell, P.J. Vandenberg, The impact of change orders onmechanical construction labour efficiency, J. Constr. Manag.,
9. Ibbs. C.W.(1997) Quantitative impacts of project change: size issues, J. Constr.Eng. Manag.
10. Kotter, John P. 1996. Leading. MA, Boston: Harvard Business School Press.
11. Krishnamurthy. K, Law. K. (1995), A data management model for design change control, Concurr. Eng. Res. Appl.
12. Lee. M.,& Others.(2004) , Decision tree approach to classify and quantify cumulative impact of change orders on productivity, J. Comput. Civ. Eng.
13. Managanelli, N., and A. Raia.(1990). The Significance of Core Values on the Theory and Practices of Organization Development. In F.Massarik (Ed). Advances in Organization Development, Norwood, Nj

14. Mokhtar. A,& Others.(2004), Information model for managing design
15. Peltonen. H.,& Others.(1993), An engineering document management system, Proc. ASME Winter Annu. Meeting
16. Rhinesmith, Stephen H. 1994. A Manager's Guide to Globalization: Six Key to Success in a Changing Word. Virginia, Alexandria:ASTD
17. Singh, Amarjit. Shoura, Max (2006). A life cycle evaluation of change in an engineering organization: A case study, Department of Civil and Environmental Engineering, University of Hawaii at Manoa. International Journal of Project Management.
18. Spooner. D, Hardwick. M.(1993) Using persistent object technology to support concurrent engineering systems, Concurrent Engineering: Methodology and Applications, Elsevier Science, Amsterdam
19. Stocks. S.N, Singh. A, Studies. (1999), on the impact of functional analysis conceptdesign on reduction in change orders, J. Constr. Manag.
20. Tsoukas,. Haridimos. Papoulias, Demetrios (2005). Managing Third-order Change:The Case of the Public Power Corporation in Greece. Long Range Planning.
21. Voropajev .V.(1998), Change management – a key integrative function of PM intransition economies, Int. J. Proj. Manag.
22. Williams. T.M. (2000), Safety regulation changes during projects: the use ofsystem dynamics to quantify the effects of change, Int. J. Proj. Manag.
23. Waclawski, Janhne, Allan H. Church, and Warner Burke. 1996. OD Practitioner as Facilitators of Change, Group and Organization Management,21(1):22-66
- مراجع نسخ الكترونية:**
1. سكوت وجيف، قراءة سعد العباد، موقع الإسلام اليوم(ت.توثيق) (22/1/2008)  
[http://www.islamtoday.net/articles/show\\_articles\\_content.cfm?id=177&cat\\_id=100&artid=5462](http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=177&cat_id=100&artid=5462)

2. المركز الفلسطيني للتوثيق والمعلومات (ت.توثيق) 2008/6/10  
[http://www.malaf.info/?page=ShowDetails&Id=391&table=pa\\_documents&CatId=20](http://www.malaf.info/?page=ShowDetails&Id=391&table=pa_documents&CatId=20)
3. العلوبي، حسين بن محمد، قراءة إدارية في سيرة الملك المؤسس(ت.توثيق)  
 2008/11/4  
<http://www.al-jazirah.com.sa/2001jaz/jan/2/ar8.>
4. ستبيل، كارولين (2005) خطة إدارة التغيير والاتصال (ت.توثيق) 2008/9/1  
<http://www.dis.wa.gov/pmframework/planning/communications.htm>  
<http://www.elearning.uq.edu.au/downloads/CommunicationChangeMngmntPlanOct04.Pdf>
5. السبتى، علي بن أحمد. (2005) إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي(ت.توثيق)  
 2008/5/10  
<http://www.alriyadh.com/2005/05/27/article67661.html>
6. أرمسترونج "بتصرف" (2001) إدارة التغيير، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية- أدلة تدريبية، ع 1 (ت.توثيق) 2008/3/5  
[www.ngoce.org/content/sup254.doc](http://www.ngoce.org/content/sup254.doc)

#### روابط موقع وصفحات الكترونية:

\<http://www.hrm-group.com>  
<http://www.edarat.net/modules/media/details.php?lid=16>  
<http://www.geocities.com/edarahxederah>  
[www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)  
<http://www.aman-palestine.org/arabic/Documents/Corruption/Fatafta.doc>  
[http://lawcenter.birzeit.edu/iol/ar/index.php?action\\_id=210](http://lawcenter.birzeit.edu/iol/ar/index.php?action_id=210)

# **الملاحق:**

**الملحق الأول:**

◀ الاستبانة

**الملحق الأول:**

◀ أسماء المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



## الملحق الأول:

الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال  
برنامج الماجستير  
السيد/ة العزيز/ة ،، حفظهم الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: واقع إدارة التغيير في وزارات السلطة الفلسطينية

تسعى هذه الاستبانة للتعرف على واقع إدارة التغيير في وزارات لسلطة الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك ضمن متطلبات رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. ويطيب لنا أن نتقدم لكم بوافر الشكر على تكرمكم بإعطاء هذه الاستبانة وقتكم وجهدكم، مثمنين لكم دعمكم للعلم والمعرفة. كما نؤكّد لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونفضلوا بقبول فائق احترامنا وتقديرنا

الباحث

حمد محمود الرقب

### أولاً: البيانات الشخصية

أعمل بوزارة:

العمر: 60-51  50-41  40-31  30-20

### المسمي الوظيفي:

نائب مدير عام <input type="checkbox"/>	مدير عام في الوزارة <input type="checkbox"/>	وكيل مساعد <input type="checkbox"/>	وكيل وزارة <input type="checkbox"/>
نائب مدير <input type="checkbox"/>	نائب مدير <input type="checkbox"/>	نائب مدير <input type="checkbox"/>	مدير <input type="checkbox"/>

الجنس: أنثى  ذكر

عدد الموظفين الذين تشرف عليهم:

لا يوجد  11 فما فوق  10-5  4-1

عدد سنوات الخبرة "السابقة و الحالية"

16 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	15-11 سنة <input type="checkbox"/>	10-8 سنة <input type="checkbox"/>	7-4 سنة <input type="checkbox"/>	3-1 سنة <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

المؤهل العلمي:

دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط <input type="checkbox"/>	ثانوية <input type="checkbox"/>	أقل من ثانوية <input type="checkbox"/>
----------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	--

ثانياً: الاستبانة

ضع/ي الدرجة المناسبة حسب وزارتكم التي تعمل بها من (0-100%)

%100-0	السؤال	م
<b>1. نظرة الإدارة العليا والعاملين لعملية التغيير</b>		
<b>1-1 دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير</b>		
	أولويات الوزارة في التغيير مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية .1	
	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير .2	
	تدفع الإدارة العليا المسئويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير .3	
	توفر الإدارة العليا بالوزارة قيادة فعالة وملهمة لإنجاح التغيير المطلوب .4	
	يحدث تشجيع للابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير .5	
	يتتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير .6	
	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير .7	
<b>2-1 قناعات العاملين حول عملية التغيير</b>		
	أشعر ان التغيير يدفعني للعمل .8	
	بعد تدريبي حول آليات عملية التغيير أشعر بانني أعمل بشكل أفضل .9	
	سوف أعمل كل ما بوسعني لدعم التغيير .10	
	أتتابع ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في الوزارة .11	
	لا أشعر بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة الوزارة .12	
	أرى أهمية لعملية التغيير بالوزارة .13	
	أرغب في الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال التغيير حتى لو على نفقي الخاصة .14	
	إدراكي بأهمية التغيير يدفعني للتطور والإبداع .15	
<b>3-1 التغيير في الهيكل التنظيمي</b>		
	التغيرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تقديم خدمات مميزة .16	
	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطور أداء الوزارة .17	
	الوظائف التي تم تسريحها على الهيكلية تغطي كافة مهام الوزارة .18	
	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على إنجاز أعمال الوزارة .19	

%100-0	السؤال	م
	يمكن بسهولة إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي للوزارة	.20.
	لا يعاني الهيكل التنظيمي من عدم تطوره	.21
	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	.22
	التغيير في الهيكل التنظيمي يتواافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة	.23
	<b>2- استراتيجيات الوزارة في عملية التغيير</b>	
	<b>1-2 أساليب وطرق الوزارة في عملية التغيير</b>	
	تمتلك الوزارة خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير	.24
	تهتم الوزارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير	.25
	يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالوزارة	.26
	يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين	.27
	توزع المهام بصورة محسوسة بناءً على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير	.28
	يتم مراجعة خطط التغيير دوريًا وإعادة تقييم ما تم إنجازه	.29
	تقيم الوزارة خطة التغيير، وتقيس نتائجها وتحقق التغذية الراجعة	.30
	تراعي الوزارة مرونة العمل أثناء عملية التغيير	.31
	تعتمد الوزارة وضع خطة للأمور الطارئة التي تواجه عملية التغيير	.32
	الخطط الموسوعة لعملية التغيير تشمل الجوانب الإجرائية والتنفيذية	.33
	تضع الوزارة مجموعة من الحلول والبرامج تعالج العقبات التي تعترض إنجاز خطة التغيير	.34
	تنفذ الوزارة خطة التغيير التي تم تحديدها	.35
	التوقعات التي سيقود إليها التغيير تلقى قبولاً لدى الإدارة العليا	.36
	<b>2-2 أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير</b>	
	توضح الوزارة رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين لها	.37
	تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة لعملية التغيير	.38
	تشرك الوزارة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير	.39
	تدرب الوزارة الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتها	.40
	تتواصل الوزارة مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير	.41

%100-0	السؤال	م
	تحفز الوزارة الموظفين لتبني عملية التغيير للحد من المقاومة	.42
	تميل الوزارة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير	.43
<b>3- القدرات المالية والفنية</b>		
<b>3-1 موائمة القدرات المالية لحاجة التغيير</b>		
	موازنة الوزارة تغطي الاحتياجات المادية لخطة التغيير	.44
	تنلزم الحكومة بصرف الموازنة المعتمدة للوزارات	.45
	تقدم الوزارة حوافز مادية لتشجيع الموظفين على تبني خطة التغيير	.46
	الحصار المالي للحكومة بغزة لا يحد من نجاح برامج التغيير	.47
<b>2- موائمة القدرات الفنية لحاجة التغيير</b>		
	توفر الوزارة الاحتياجات الفنية الازمة لخطة التغيير	.48
	لا تعاني الوزارة من نقص في الكفاءات الفنية الازمة لعملية التغيير	.49
	تقوم الوزارة بتوزيع الكفاءات الفنية على أسس نزيهة لتحقيق التغيير المنشود	.50
	تؤمن الوزارة النقص في القدرات الفنية والكفاءات بالاستعارة والانتداب	.51
	تهتم الوزارة بتطوير الكفاءات الفنية الضرورية لإنجاح عملية التغيير	.52
	تقوم المستويات الإدارية بتوفير بدائل عن الاحتياجات الفنية المفقودة	.53
	النقص الفني يدعو إلى الإبتكار والإبداع	.54
	النبع الطارئ للاحتجاجات الفنية لا يدفع الإدارة العليا لـإلغاء التغيير	.55
<b>4- علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير..</b> (التطور التكنولوجي يقصد به: شبكة الحاسوب، قواعد بيانات مركزية، برامج، أجهزة الكترونية، وسائل متعددة... الخ)		
	يُسند العمل في الوزارة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	.56
	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التغيير لدى الوزارة	.57
	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام التطبيقية والفنية الازمة لإنتمام عملية التغيير	.58
	تستخدم الوزارة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية	.59

م	السؤال	%100-0
.60.	استخدام الوزارة لـ تكنولوجيا المعلومات قل من عدد المستويات الإدارية	
.61.	استخدام الوزارة لـ تكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل	
.62.	التكنولوجيا المتاحة تساعد الإدارة العليا في صناعة القرار بكفاءة	
.63.	تنسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	
.64.	الเทคโนโลยيا المتوفرة أدت لـ تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء	
.65.	تعتمد الوزارة على تطوير وسائل الاتصال بين الموظفين	
.66.	يتم نقل المعلومات بين موظفي الدائرة الحكومية بشكل سريع ومنتظم	
.67.	تراعي الوزارة التطورات التكنولوجية عند تطوير الموظفين	
.68.	يوجد بالوزارة دائرة خاصة تهتم بالـ تكنولوجيا ومعالجاتها	
.69.	تهتم الوزارة بـ مواكبة التطور التكنولوجي، وتحدى وسائلها التقنية بناءً عليه	

#### **5-تأثير الموارد البشرية على عملية التغيير**

.70.	تشتمل الوزارة على عناصر إدارية كفؤة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير
.71.	توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بعملية التغيير
.72.	برامج تنمية وتطوير الموظفين تحد من مقاومة التغيير
.73.	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
.74.	يتم تدريب الموظفين بالوزارة على برامج إدارة التغيير
.75.	تم عملية ترقية الموظفين بناءً على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم للتطورات في عملية إدارة التغيير
.76.	تشجع الوزارة موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات
.77.	تقوم الوزارة بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق خطة التغيير
.78.	تسعي الوزارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن
.79.	توجد قناعة لدى المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التغيير

#### **6-تأثيرات البيئة الخارجية على عملية التغيير**

.80.	تعكس الأوضاع السياسية بصورة مباشرة على عملية التغيير
.81.	تمثل الأوضاع الاجتماعية تحدياً مهماً لإدارة التغيير
.82.	تعتبر الأوضاع الاقتصادية محوراً رئيسياً لعملية التغيير.
.83.	تأخذ الوزارة كافة العوامل المحيطة بعين الاعتبار عند القيام بالتغيير
.84.	لا يسمح للعوامل البيئية المحيطة بأن توقف عملية التغيير

**الملحق الثاني:**

**ثانياً: أسماء المحكمين**

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
.1	د. رشدي وادي	عضو هيئة تدريسية، و عميد كلية التجارة بالمجامعة الإسلامية	المجامعة الإسلامية- غزة
.2	أ.د يوسف عاشور	عضو هيئة تدريسية	المجامعة الإسلامية- غزة
.3	د. محمد المدهون	عضو هيئة تدريسية، ورئيس ديوان الموظفين العام المكلف	المجامعة الإسلامية- غزة
.4	د. يوسف بحر	عضو هيئة تدريسية	المجامعة الإسلامية- غزة
.5	د. سامي أبو الروس	عضو هيئة تدريسية	المجامعة الإسلامية- غزة
.6	د. محمد مقداد	عضو هيئة تدريسية	المجامعة الإسلامية- غزة
.7	د. إبراهيم القدرة	وكيل مساعد	وزارة الزراعة
.8	م. حسن أبو عيطة	وكيل مساعد	وزارة الزراعة