



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

تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهه نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة

إعداد

عبدربه إسماعيل أبوعمرة

إشراف

أ.د. ماجد محمد الفرا

قُدِّمَ هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

2012م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

(سورة البقرة 32)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة منها ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

حيث تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والذين بلغ عددهم 99 مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة كما وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوزيع 99 استبانة و تم إسترجاع 81 استبانة أي ما نسبته (82%).

وكانت اهم نتائج الدراسة كالتالي:

1. هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.
2. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين المتغيرات التالية (1. تحسين مهارات الإدارة والقيادة 2. مستوى الحوار والتواصل مع العاملين 3. والمساءلة والشفافية والرقابة 4. الحشد والتشبيك وجلب التمويل) ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

وكان اهم توصيات الدراسة كالتالي:

1. يُنصح ان تعطي الاونروا الاولوية لتنفيذ تطبيق النموذج الجديد لنظام تصنيف الوظائف والتعويضات، مع الأخذ بعين الاعتبار ان يصاحب هذا التنفيذ خطة توعيه شاملة للموظفين عن طبيعة هذا النظام الجديد وآلياته.
2. وضع خطة شاملة ومستمرة للتدريب للمحافظة على انجازات مبادرة تحسين الإدارة والقيادة، من خلال المحافظة على قوة عمل ذات مهارة عالية.
3. المحافظة على المستوى الذي وصلت إليه وكالة الغوث في مجال الحوار والتواصل مع العاملين، من خلال استخدام وسائل التواصل التي تم استخدامها خلال عملية التطوير التنظيمي، وتطبيق وسائل أخرى جديدة.

4. يفضّل ان تحرص وكالة الغوث على ان اتحاد الموظفين المحليين مشارك وعلى اطلاع كامل بكل أنظمة واجراءات المساءلة والرقابة، بما يضمن عدم حدوث صدمات مع اتحاد الموظفين، ناتجه عن سوء فهم لهذه الاجراءات، او عدم أخذ رأيهم فيها من البداية.

Abstract

This Study aims to identify UNRWA – Gaza Field Office staff member's evaluation to UNRWA Organizational Development Plan, especially Leader & Management sector.

The researcher used the descriptive method and comprehensive survey to collect data to meet the research objectives using SPSS program to analyze data.

Ninety nine Questionnaire were used as a tool to explore responses of study population, the collected questionnaires were (81) recovery rate (82%).

Study concluded the following:

1. Gaza Field Office staff members have moderate evaluation regarding the results of organizational development initiatives which related to leadership and management.
2. There is a positive relationship, statistically significant at a level of 4%, between the following variables (1.leadership and management skills improvement, 2.discussion and internal communication with staff members, 3.accountability, transparency, and monitoring, and 4.networking fundraising) and leadership and management development level.

Study Main Recommendations:

1. UNRWA should priorities the implementation of the new jobs classifications and compensation; however, in parallel with this implementation, a comprehensive awareness plan regarding the new system and its regulations should be circulated to the staff members.
2. A comprehensive continuous training plan should be established to keep the achievement of leadership and management development initiative through preserving a high skilled working force.
3. Preserving the reached level in the field of discussion and internal communication with staff members using the same communication tools which were used during the OD plan and creating new communication methods.
4. UNRWA should let the LSU (Local Staff Union) sharing and participating in all monitoring and accountability systems and procedures in order to prevent any future misunderstanding resulting of lack of coordination between the LSU and UNRWA Administration.

إهداء

- إلى أمي الحنون رحمها الله و إلى روحها الطاهرة أسكنها فسيح جناته.
- إلى والدي العزيز، باعث فيّ روح الحماس لمواصلة درب العلم والاجتهاد،
أطال الله في عمره وحفظه من كل سوء.
- إلى رفيقة دربي زوجتي الوفية التي شاركتني عناء المشوار.
- إلى أبنائي الأحباء نزار وخالد.
- إلى كل أخواني وأخواتي الأعزاء.
- إلى أصدقائي الذين ساندوني في إعداد هذه الدراسة.
- إلى جميع الزملاء.

إلى كل أولئك وهؤلاء أُهدي هذا الجهد المتواضع، سائلاً المولى عز

وجل أن يوفقني لما فيه الخير والسداد.

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبل، ووفقتني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين مبعوث العناية الإلهية وشمس الهداية الربانية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والذي قال في الحديث الصحيح: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني.

صعبةً هي كلمات الشكر عند انتقاءها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها. وإنني في هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الاستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفراء، والذي تفضل بالإشراف على رسالتي حيث بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة وآرائه السديدة التي أثرت هذا البحث حيث إنه لم يدخر عليّ جهداً أو علمٍ في إخراج هذا البحث في أبهى صورة وفي هذا الشكل المتميز شكلاً ومضموناً.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل وإلى الأستاذ/ عبدالمالك عبدربه ابودحروج الذي تفضل بمراجعته لغوياً.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل/يوسف عبد عطيه بحر والدكتور الفاضل/بسام عبد الجواد ابو حمد لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي هذه.

كما وأتقدم بخالص شكري لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، لما كان لإرشادهم الفائدة في هذا البحث. كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأخوة العاملين في مكتب غزة الأقليمي التابع للأونروا الذين قاموا بتعبئة الاستبانة.

وجزى الله الجميع عني خير الجزاء

الباحث

عبدربه إسماعيل أبوعمره

قائمة المحتويات

ب.....	قرآن كريم
ج.....	ملخص الدراسة
ه.....	Abstract
و.....	إهداء
ز.....	شكر وتقدير
ح.....	قائمة المحتويات
ل.....	قائمة الجداول
ن.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	(1) المقدمة
3.....	(2) مشكلة الدراسة:
4.....	(3) فرضيات الدراسة:
5.....	(4) متغيرات الدراسة:
5.....	(5) أهداف الدراسة:
6.....	(6) أهمية الدراسة:
6.....	(7) مُحدِّدات الدراسة:
7.....	(8) مصطلحات الدراسة:
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
10.....	(1) مقدمة:
10.....	(2) تعريف التطوير التنظيمي
11.....	(3) مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:
12.....	(4) اسباب التطوير التنظيمي:
14.....	(5) أهداف التطوير التنظيمي:
15.....	(6) خطوات التطوير التنظيمي:
18.....	(7) مجالات التطوير التنظيمي:

19	(8) أساليب التطوير التنظيمي:
20	(9) مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:
23	الفصل الثالث: الأونروا
24	(1) مقدمة:
24	(2) النشأة:
24	(3) أهداف الأونروا:
25	(4) خدمات ومناطق عمل وكالة الغوث:
25	(5) برامج الأونروا:
26	(6) الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي
28	(7) خطة الأونروا للتطوير التنظيمي
30	(8) النتائج المرجوة من التطوير التنظيمي:
31	(9) واقع وكالة الغوث قبل البدء بعملية التطوير التنظيمي
32	(10) نموذج التصميم التنظيمي الجديد الذي استخدمته الوكالة (SPARE)
34	(11) إطار عمل خطة التطوير التنظيمي
39	(12) المعوقات والمخاطر التي واجهت التطوير التنظيمي بوكالة الغوث
41	(13) بُعد الإدارة والقيادة:
42	المبادرات المنطوية تحت بُعد الإدارة والقيادة:
46	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
47	(1) المقدمة:
47	(2) الدراسات المحلية:
51	(3) الدراسات العربية:
60	(4) الدراسات الأجنبية:
70	(5) التعليق على الدراسات السابقة:
72	الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث
73	المبحث الأول: منهجية الدراسة
74	(1) المقدمة:
74	(2) أسلوب الدراسة:

75	(3) مجتمع الدراسة :
75	(4) خطوات بناء الاستبانة:
76	(5) أداة الدراسة:
78	المبحث الثاني: صدق وثبات الاستبانة
79	(1) صدق الاستبيان:
79	أ. صدق المحكمين:
79	ب. صدق المقياس:
85	(2) ثبات الاستبانة Reliability:
85	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :
89	الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
90	(1) المقدمة:
90	(2) تحليل خصائص مجتمع الدراسة:
90	أ. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
91	ب. توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
91	ج. توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي
92	د. توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
93	هـ. توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة
93	(3) اختبار فرضيات الدراسة:
94	الفرضية الأولى:
106	الفرضية الثانية:
108	الفرضية الثالثة:
109	الفرضية الرابعة:
110	الفرضية الخامسة:
111	الفرضية السادسة:
118	الفصل السابع: النتائج والتوصيات
119	(1) مقدمة:
119	(2) نتائج الدراسة:

123	 (3) توصيات الدراسة:
126	 (4) الدراسات المقترحة:
127	 المراجع
128	 المراجع العربية
131	 المراجع الأجنبية:
133	 الملاحق
134	 ملحق رقم (1): استبانة الدراسة الأولية "قبل التقنين"
139	 ملحق رقم (2): قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة
140	 ملحق رقم (3): استبانة الدراسة بعد التقنين.

قائمة الجداول

جدول (1) الفرق بين مداخل التطوير الثلاثة.....	18
جدول (2) مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.....	75
جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عملية التطوير التنظيمي بشكل عام " والدرجة الكلية للمجال .	80
جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحسين مهارات الإدارة والقيادة " والدرجة الكلية للمجال	81
جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الحوار والتواصل مع العاملين " والدرجة الكلية للمجال	82
جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المساءلة والشفافية والرقابة " والدرجة الكلية للمجال.....	83
جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحشد والتشبيك وجلب التمويل " والدرجة الكلية للمجال	84
جدول (8) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	85
جدول (9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	85
جدول (10) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	87
جدول (11): خصائص افراد العينة من حيث الجنس.....	90
جدول (12): خصائص افراد العينة من حيث الحالة الاجتماعية	91
جدول (13): خصائص افراد العينة من حيث المؤهل العلمي	91
جدول (14): خصائص افراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية	92
جدول (15): خصائص افراد العينة من حيث سنوات الخدمة.....	93
جدول (16) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال " عملية التطوير التنظيمي بشكل عام "94	
جدول (17) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحسين مهارات الإدارة والقيادة ".....97	
جدول (18) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى الحوار والتواصل مع العاملين " .99	
جدول (19) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال " المساءلة والشفافية والرقابة "101	
جدول (20) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال " الحشد والتشبيك وجلب التمويل " .103	
جدول (21) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لجميع الفقرات السابقة	104
جدول (22): معامل الارتباط بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ايجابياً و مستوى تطور الإدارة والقيادة	106
جدول (23): معامل الارتباط بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين و مستوى تطور الإدارة والقيادة	108
جدول (24): معامل الارتباط بين المساءلة والشفافية والرقابة و مستوى تطور الإدارة والقيادة	109

- جدول (25): معامل الارتباط بين الحشد والتشبيك وجلب التمويل" و مستوى تطور الإدارة والقيادة.....110
- جدول (26): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - الجنس112
- جدول (27): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية113
- جدول (28): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي114
- جدول (29): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - الدرجة الوظيفية116
- جدول (30): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - عدد سنوات الخدمة.....117

قائمة الأشكال

- شكل (1) العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي 14
- شكل (2) خطوات التغيير والتطوير التنظيمي 17
- شكل (3) الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي 27
- شكل (4) الأهداف المرجوة من التطوير التنظيمي 31
- شكل (5) الأبعاد الأربعة للتطوير التنظيمي بوكالة الغوث 39
- شكل (6) بُعد الإدارة والقيادة ببرنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث 42

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1) المقدمة

(2) مشكلة الدراسة

(3) فرضيات الدراسة

(4) متغيرات الدراسة

(5) أهداف الدراسة

(6) أهمية الدراسة

(7) محددات الدراسة

(8) مصطلحات الدراسة

(1) المقدمة

"التغيير سنة من سنن الحياة، فلا تستقر حال إنسان على شيء، فهو في تغير وتبدل، ونمو وتقهقر، وكذلك حال منظمات الأعمال اليوم" (الخضر، 2005، صفحة 205)، حيث "تعتبر التغيرات الفنية والاجتماعية، وإيضاً الادارية تحدياً قاسياً لمديري اليوم يواجه احداث المستقبل والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات ومواجهة تلك التحديات" (عامر و قنديل، 2010، صفحة 243).

بعد الحرب العالمية الثانية، أكثر تحديداً في الخمسينيات والستينيات، بدأ مساران مرتبطان للتطوير، الأول عبارة عن تقدم كبير في عالم الصناعة، والثاني عبارة عن تحسينات سريعة في العلوم السلوكية، فالأول جعل من تحقيق الرخاء هدفاً يمكن تحقيقه خصوصاً في العالم الغربي أما الثاني فقد سمح للعلماء بتطوير مناهج وأدوات ليست لشرح الواقع فحسب لكن أيضاً لتغييره، وتطويره وتحسينه خلال هذين العقدين حصل موضوعا التغيير والنمو على اهتمام علماء الاجتماع وأصحاب العمل، ونتيجة لذلك أصبح التطوير التنظيمي مصطلح متعارف عليه (Ali, 1996, p. 4).

وحيث ان التطوير التنظيمي هو عبارة عن عملية مخططة لتطوير وتحفيز العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويهدف التطوير التنظيمي بشكل عام الى تطوير كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة الإنتاجية، وتحسين القوى البشرية وتحسين أدائها، وحيث انها عملية طويلة المدى لرفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، ويهدف أيضاً الى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، من خلال خلق ثقافة جديدة تعتمد على التعاون واقتسام السلطة بدل السيطرة والنزاع (السكرانه، 2009، الصفحات 24-28).

وهذا وإن وكالة الامم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "الأونروا" مؤسسة تتبع للأمم المتحدة، تأسست في اعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948م. فإنها تقدم العديد من الخدمات الاساسية للاجئين الفلسطينيين متمثلة في خدمة التعليم، والصحة، والإغاثة والتي تشمل المساعدات التموينية والنقدية، وغيرها من الخدمات التنموية والخدمات الأخرى (الموقع الالكتروني لوكالة الغوث الدولية، 2012/2/10).

ومن أجل تقديم خدمة أفضل للاجئين الفلسطينيين في كافة الميادين المذكورة سابقاً سعت الوكالة للقيام بعملية تطوير تنظيمي لكي تقدم الخدمة للاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ومما هو جدير بالذكر بأن مستوى الخدمات المقدمة للاجئين الفلسطينيين يشهد انحداراً في مستوى الكفاءة، وهناك صعوبات متعددة في عملية الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات المتميزة للعمل في وكالة الغوث، وكون العملية الإدارية بطيئة وقديمة الطراز وتعتمد على المعلومات الورقية بشكل كبير، لهذا كله قامت الوكالة منذ 2006 الى نهاية 2009 بعملية تطوير تنظيمي شاملة لم تشهد الوكالة لها مثيل في الحجم أو الميزانيات منذ تأسيسها قبل 60 عاماً، وكان عنوان خطة التطوير التنظيمي "خدمة اللاجئين الفلسطينيين بفعالية افضل و تعزيز القدرة الإدارية لدى الأونروا"، وركزت خطة التطوير التنظيمي على اربعة جوانب أولها ادارة الموارد البشرية، ثم دورة ادارة البرامج، العمليات والأنظمة التنظيمية، والإدارة والقيادة (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، صفحة 3)؛ (Organisational Development Programme – UNRWA, 2009, p. 3).

يسعى هذا البحث إلى التركيز على أحد أبعاد عملية التطوير التنظيمي ألا وهو "الإدارة والقيادة"، حيث يركز على تقييم الموظفين العاملين في الادارة والقيادة للتغيرات التي حصلت وواقع الإدارة والقيادة في وكالة الغوث بعد تطبيق خطة التطوير التنظيمي.

(2) مشكلة الدراسة:

تشير التقارير الأخيرة المتعلقة بتقييم مستوى الخدمات التي تقدمها وكالة الغوث إلى انحدار في مستوى الكفاءة، حيث تشير إلى أن العملية الإدارية بطيئة وقديمة وتعتمد على درجة عالية من البيروقراطية، كما وأن وكالة الغوث تواجه مصاعب خلال عملية الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات للعمل لديها، لهذا كله قامت الوكالة منذ 2006 الى نهاية 2009 بعملية تطوير تنظيمي شاملة لم تشهد الوكالة لها مثيل في الحجم ولا الميزانيات منذ تأسيسها قبل 60 عاماً (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006).

وكان عنوان خطة التطوير التنظيمي "خدمة اللاجئين الفلسطينيين بفعالية افضل: تعزيز القدرة الإدارية لدى الأونروا"

احدى مكونات هذه الخطة هو جانب "الإدارة والقيادة"، حيث تسعى الوكالة من خلال تطبيق خطة التطوير التنظيمي الى تغيير في أسلوب الإدارة والقيادة ليتواءم مع التغييرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية، ويكون قادراً على استخدام الاساليب الحديثة في الإدارة، حيث يعتبر جانب الادارة والقيادة جانب مهم من خطة التطوير التنظيمي وذلك لاعتماد نجاح جوانب أخرى في خطة التطوير على مدى نجاحه.

بناء على ما سبق يمكن لنا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مستوى تطور الادارة والقيادة كإحدى عناصر عملية التطوير التنظيمي بوكالة الغوث؟

(3) فرضيات الدراسة:

1. هناك تقييم إيجابي لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين المساواة والشفافية والرقابة ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين "الحشد والتشبيك وجلب التمويل" ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
6. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى الى البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

(4) متغيرات الدراسة:

المتغير التابع

مستوى تطور الإدارة والقيادة.

المتغيرات المستقلة

أ. تحسين مهارات الإدارة والقيادة.

ب. مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.

ج. المساءلة والشفافية والرقابة.

د. الحشد والتشبيك وجلب التمويل.

(5) أهداف الدراسة:

أ. دراسة مدى تقييم الموظفين لجانب الإدارة والقيادة والذي يمثل احد مكونات عملية التطوير

التنظيمي بوكالة الغوث.

ب. تقييم مدى شعور الموظفين بالتغيرات في مستوى المساءلة والشفافية والرقابة بعد تطبيق عملية

التطوير التنظيمي.

ج. التعرف على مدى تقييم الموظفين للتغيرات الحاصلة في الإدارة والقيادة بعد تطبيق عملية

التطوير التنظيمي.

د. معرفة رأي الموظفين تجاه مستوى الحوار والتواصل مع العاملين الذي تقوم به إدارة الوكالة.

هـ. تقييم رأي الموظفين تجاه مبادرات الوكالة لزيادة الحشد والتشبيك وجلب التمويل.

(6) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- أ. الدراسة لها أهمية قصوى لوكالة الغوث، لما ستسفر عنه الدراسة من نتائج بخصوص مواطن القوة والضعف في تطبيق وتقييم الموظفين لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة.
- ب. الدراسة لها أهمية تطبيقية من خلال ما تسفر عنه من نتائج يمكن ان يستفيد منها المسؤولون وصناع القرار في المنشآت التي تسعى الى تطبيق خطط تطوير تنظيمي.
- ج. الدراسة موضوعها حديث ولم يتم التطرق إليه بالبحث سابقاً حسب معرفة الباحث.
- د. المرجو أن تؤدي هذه الدراسة الى زيادة الوعي لدى إدارة الوكالة عن مدى تقييم الموظفين لعملية التطوير التنظيمي وبخاصة الإدارة والقيادة وطرق تصحيح اي نقاط ضعف ان وجدت.
- هـ. تساعد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في مجال البحث العلمي حيث يمكن اعتبارها مرجعاً يمكن الاستفادة منه.
- و. تفتح هذه الدراسة الباب للباحثين للبحث في التطوير التنظيمي لدى قطاعات خدمية أخرى يستفيد منها المجتمع في تطوير المؤسسات المختلفة.

(7) مُحَدِّدَات الدراسة:

- أ. الدراسة تناولت العاملين في الإدارة والقيادة في وكالة الغوث الدولية، وذلك لأن المبادرات المشمولة في جانب الإدارة والقيادة لها علاقة مباشرة بطبيعة عملهم، أضف الى ذلك أن باقي الموظفين ليسوا على اطلاع بهذه المبادرات، الخاصة بالعاملين في الإدارة والقيادة.
- ب. تناولت الدراسة أحد جوانب خطة التطوير التنظيمي ألا وهو جانب الإدارة والقيادة، وتم تجاهل الجوانب الثلاثة الأخرى (إدارة البرنامج، إدارة الموارد البشرية، العمليات والأنظمة الإدارية)، حيث إن الدراسة عبارة عن دراسة حالة معمقة ركزت على هذا الجانب فقط والذي يشمل المبادرات التالية (تطوير الإدارة والقيادة، الحوار مع الكوادر العاملة بالوكالة، المساءلة والإشراف، تعبئة الموارد).

ج. تم تجاهل بعض المبادرات المشمولة تحت جانب الإدارة والقيادة بخطة التطوير التنظيمي لوكالة الغوث، ولم يتم إدراجها في الاستبانة، وذلك لأن هذه المبادرات لها علاقة بدعم المكتب التنفيذي لمدير وكالة الغوث وتوفير نواب لمدير الوكالة، كما أن بعضها الآخر يتضمن إنشاء قسم خاص، يتابع عملية تطبيق مبادرات التطوير التنظيمي مع الأطراف الخارجية وداخل الأونروا أيضاً، المبادرات التي تم تجاوزها هي مبادرة المكتب التنفيذي ومبادرة محرك التطوير التنظيمي، ومبادرة لجان الإدارة، ومبادرة اللجنة الاستشارية (تفصيل أكثر عن هذه المبادرات في صفحة 42).

د. استهدفت الدراسة العاملين بالإدارة والقيادة في مكتب غزة الإقليمي فقط، ولم تشمل الدراسة العاملين خارج مكتب غزة الإقليمي مثل المراكز الصحية والمدارس وغيرها من مراكز الخدمة الخارجية التابعة للأونروا، وهذا لأن العاملين في المكتب الإقليمي على إطلاع أكبر بالمبادرات الجديدة المطروحة، ويمثلوا رأس الهرم في إدارة شئون الأونروا بقطاع غزة.

(8) مصطلحات الدراسة:

التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي "هو العملية التي من خلالها تطور المؤسسة قدراتها الداخلية، لتكون أكثر فعالية في تطبيق رسالتها، وتستمر على المدى الطويل" (Philbin & Mikush, 2002, p. 2).

المساءلة:

يذكر الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - "أمان" (2010، صفحة 16) بأن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عرف المساءلة على أنها "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم. والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وتحمل المسؤولية عن أعمالهم أو الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش".

الشفافية:

هي عبارة عن "التدفق الحر للمعلومات الدقيقة في مواقيتها، و تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة" (الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، 2010، صفحة 14).

الإدارة:

هي عبارة عن "مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف الى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف بفاعلية" (فياض، قدادة، و عليان، 2010، صفحة 13).

القيادة:

يعرف كونتر وأودونيل القيادة بأنها " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الاهداف" (نجم، 2011)
ويعرفها العجمي بأنها "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (العجمي، 2010، صفحة 56)

قام الباحث في هذا الفصل بالتقديم لموضوع الدراسة بصورة مختصرة من خلال مقدمة بسيطة تتناول التطوير التنظيمي بصفة عامة وموضوع الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بصفة خاصة، وفي الفصل القادم سوف يتم تناول موضع التطوير التنظيمي بتفصيل أكثر حيث سيشمل مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه ومسوغاته و خطواته ومجالاته وغيرها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

(1) مقدمة

(2) تعريف التطوير التنظيمي

(3) مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي

(4) اسباب التطوير التنظيمي

(5) أهداف التطوير التنظيمي

(6) خطوات التطوير التنظيمي

(7) مجالات التطوير التنظيمي

(8) أساليب التطوير التنظيمي

(9) مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

(1) مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل التطوير التنظيمي حيث يبين تعريفه وعناصره، والمفاهيم المرتبطة به، ويبين اسبابه وأهدافه والعوامل المؤدية إليه، كما يتطرق أيضاً الى أهدافه وخطواته ومجالاته وأساليبه، وإلى التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير.

(2) تعريف التطوير التنظيمي

عرفه السكارنه (2009، صفحة 24) "جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية" وعرفه عامر و قنديل (2010، صفحة 243) بأنه "تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة".

ويعرفه Bechard على انه "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية" (الأعرجي و العزام، 2003، صفحة 57).

كما ويتم تعريفه بأنه "هو العملية التي من خلالها تطور المؤسسة قدراتها الداخلية، لتكون أكثر فاعلية في تطبيق رسالتها، وتستمر على المدى الطويل" (Philbin & Mikush, 2002, p. 2).

ويعرفه George & Jones "حركة المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع أفضل يزيد من فاعليتها" (الخضر، 2005، صفحة 206).

ويعرفه الخضر (2005، صفحة 206) بأنه "جهد مخطط طويل المدى، يستخدم طرقاً ومعارفاً مستمدة من العلوم السلوكية، من اجل زيادة فاعلية المنظمة وصحتها، حيث يدار من الإدارة العليا، ويؤثر في المنظمة ككل".

وبناءً على التعريفات السابقة يُعرف الباحث التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط يشمل المؤسسة ككل، بهدف تطوير قدرات المؤسسة الداخلية لتكون أكثر فاعلية على المدى الطويل"

(3) مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:

تعريف التغيير التنظيمي

عرفة السكارنة (2009، صفحة 52) "التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو المحتملة، لتواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".

كما يعرفه العميان على أنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" (العميان، 2005، صفحة 343).

ويرى الغمري أن هناك بعض التشابه بين كل من التطوير والتغيير التنظيمي من حيث أن كلاهما عملية مخططة ومعدة سلفاً، وكلاهما يهدف أيضاً إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين. إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي (مطر، 2008، صفحة 10).

ويرى محمد حسن ان التغيير التنظيمي " هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغييرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه وهادف يسعى

إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل" (العميان، 2005، صفحة 344).

تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة بأنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر ليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ويشير الباحثان في تعريف آخر لمفهوم الهندرة بأنها "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل" (الأغا، 2006، صفحة 32).

(4) اسباب التطوير التنظيمي:

ذكر عامر و قنديل (2010، صفحة 243) ان التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة تؤكد وتتادي بحتميه التطوير وعدد مسوغات التطوير التنظيمي كالتالي:

أ. انخفاض الأرباح.

ب. وجود حواجز بين العاملين والإدارة.

ج. ضعف المنافسة.

د. كثرة غياب العاملين.

هـ. زيادة معدلات الشكاوي.

و. اسباب بيئية خارجية.

ويرى السكارنة ان التغيير ليس "غاية في حد ذاته وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغير المستمر واللااستقرار؛ وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط

القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف" (السكرانه، 2009، صفحة 57)، ويذكر اسباب القيام بالتغيير ومنها:

أ. تطور التشريعات.

ب. تزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال.

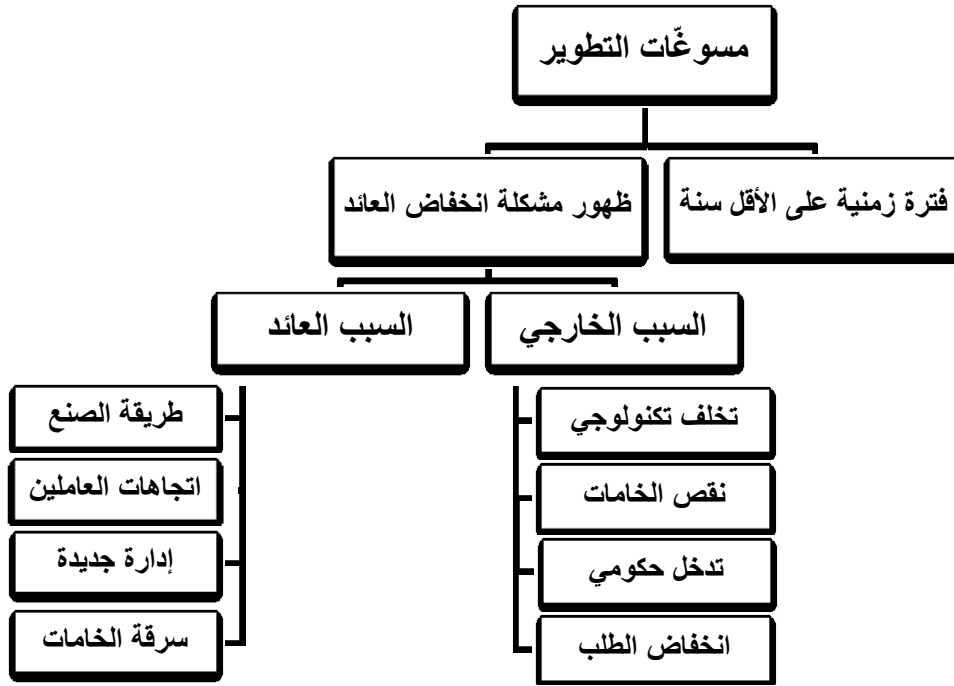
ج. التطلب والوعي الشديدين لدى الزبائن.

د. الترشيح في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكاليف (السكرانه، 2009، الصفحات 57-58).

ويشير الخضر بأنه ليس من الضرورة أن يكون التطوير بهف حل مشكلة قائمة، إنما قد يهدف إلى الاستفادة من فرص جديدة للتطور والنماء، فالتطور التنظيمي عملية مستمرة تفرضها الحاجة الواقعية للمنظمة، فلا غنى للمنظمة من عملية تجديد آلياتها وأنظمتها كلما اقتضت الضرورة ذلك، فهي ليست عملية نهائية بل يمكن تكرارها حسب الحاجة (الخضر، 2005، صفحة 208).

ويذكر عامر و قنديل (2010، صفحة 244) ان "التطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً، وهذا ما يجعلنا نختم دراسة التنظيم كل فترة، وتحليله كل سنة على الأقل. الشكل التالي يوضح مسوغات القيام بالتطوير التنظيمي:

شكل (1) العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي



المصدر: سامح عامر وعلاء قنديل، التطوير التنظيمي، 2010م، عمان، دار الفكر، ص244

(5) أهداف التطوير التنظيمي:

ويذكر السكارنه (2009، الصفحات 27-28) أهداف التطوير التنظيمي كالتالي:

أ. يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الانتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.

ب. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

ج. التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.

د. التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.

- هـ. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يتمكن فيه الأفراد من النمو ومن تحقيق ذواتهم والتأثير على وظائفهم ومنظماتهم وبيئاتهم.
- و. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- ز. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
- ح. تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
- ط. إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تنبع من فلسفة النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.
- ويذكر عبد الباقي أهدافاً إضافية وهي: (مطر، 2008، صفحة 14)
- أ. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.
- ب. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- ج. مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
- د. تحديد مسئولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات.

(6) خطوات التطوير التنظيمي:

- اختلف الباحثون في تحديد خطوات التطوير التنظيمي، وفيما يلي سنعرض بعضاً من تقسيماتهم لخطوات التطوير التنظيمي:
- يقترح الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية: (العميان، 2005، الصفحات 351-352).
- أ. معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير

هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد.

ب. تقدير الحاجة الى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما نريد تحقيقه.

ج. تشخيص مشكلات المنظمة: المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

د. التغلب على مقاومة التغيير: وتتنوع اسباب المقاومة منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، احساس العاملين انهم اجبروا على التغيير.

هـ. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

و. وضع استراتيجيات التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، القوى البشرية.

ز. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

ح. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

أما الخضر فإنه يختلف مع الدرة في عناصر خطوات التطوير التنظيمي حيث يضعها على النحو التالي: (الخضر، 2005، صفحة 209).

أ. إدراك الحاجة للتغيير: تبدأ هذه الخطوة بإدراك المنظمة لحاجتها للتطوير ولتغيير الواقع، للأسباب التي تم ذكرها سابقاً.

ب. استدعاء اختصاصي التغيير: وهنا يتم استدعاء خبير في شؤون التطوير التنظيمي ... بحيث يكون مسؤولاً عن متابعة وضع الخطط المناسبة للتطوير ... ومساعدة المنظمة على تنسيق الجهود وتوظيف الطاقات وتوجيهها لإحداث التغيير المرغوب.

ج. التشخيص: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تشخيص واقعها وأدائها.

د. التخطيط: وعلى ضوء دراسة البيانات المجمعة من خلال التشخيص، وتحليلاتها، ومعرفة الثغرات الموجودة في المنظمة، يتم وضع خطة للتغيير.

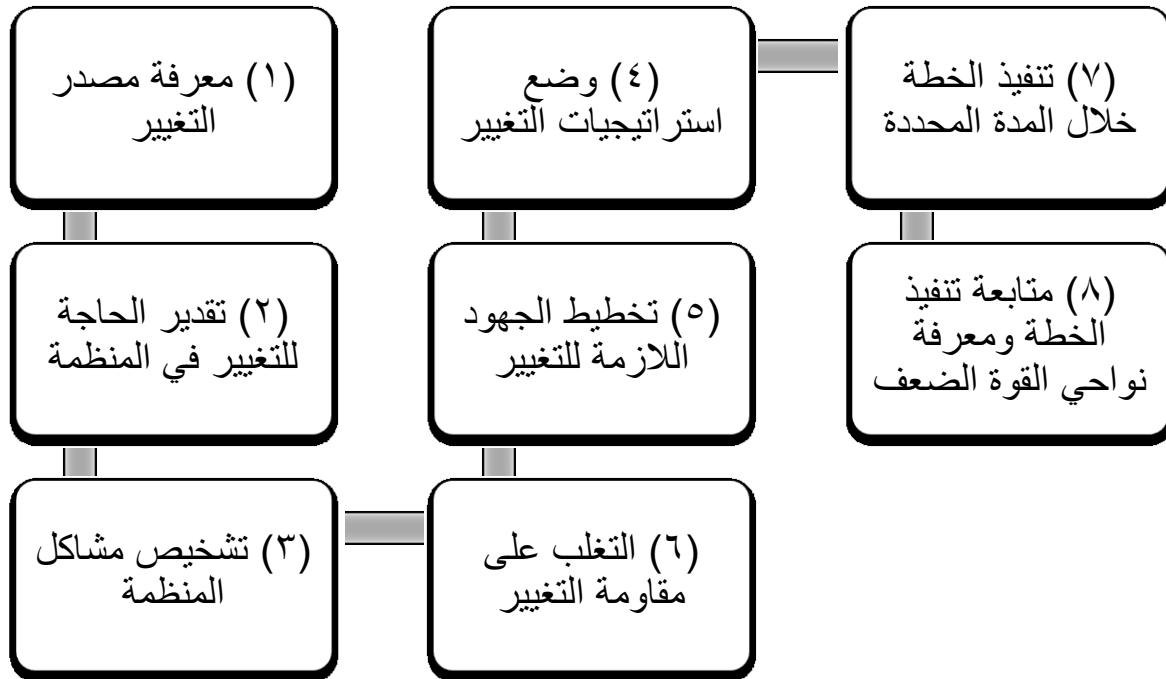
هـ. إدخال التغيير: وهنا يتم تنفيذ الخطة المتفق عليها في خطوة (د)، ووفق الخطة الزمنية المحددة.

و. تقييم الواقع الجديد بعد التغيير: وتهدف هذه المرحلة للمقارنة بين الواقع الجديد بعد التغيير والواقع القديم لمعرفة مدى تحقق أهداف التغيير، وفيما إذا كان هناك تغيير إيجابي ملموس، وإلتزام هذه الخطوة يتم هنا جمع بيانات جديدة، وتحليلها، ومقارنتها بالبيانات السابقة، وتغذيتها مرة أخرى لجهات الاختصاص بالمنظمة لإجراء المقارنات اللازمة.

ز. التأكد من مدى تحقق الهدف التغييري: فإن تمّ، تقوم المنظمة بإنهاء عملية التغيير، أما إذا كانت عملية التغيير ناقصة أو لم تتم كما ينبغي، فإن المنظمة تقوم بالرجوع لخطوة التخطيط مرة أخرى.

الشكل التالي يبين خطوات التطوير المختلفة من البداية حتى النهاية.

شكل (2) خطوات التغيير والتطوير التنظيمي



المصدر: العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، 2005، ص353

(7) مجالات التطوير التنظيمي:

ويذكر سكارنة أن التطوير التنظيمي عادة ما ينصب على مجالات أربعة وهي تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي، تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، اي البعد الإنساني، تغيير المهام أي المجال الوظيفي، تغيير الهيكل التنظيمي اي المجال الهيكلي (السكارنة، 2009، صفحة 56).

ويعدّ عامر و قنديل (2010) مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي:

أ. المدخل الفردي: يعتمد هذا المدخل على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة، لن يأتي إلا اذا حدث تغيير في الفرد، وعملية التطوير تتم على محورين، التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات) والتنمية المفترضة (تغيير السلوك).

ب. المدخل التنظيمي للتطوير: ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم إيجاد المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة، والأقسام، وأدوات التطوير.

ج. المدخل الجماعي للتطوير: ويتم من خلال التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء التركيز باقي مجموعة العمل، والربط بين نقاط الضعف "العيوب" وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته، حيث من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغير في إدراكه لذاته وللآخرين، وللمنظمة بشكل عام (عامر و قنديل، 2010، الصفحات 246-248).

الجدول التالي يبين الفرق بين مداخل التطوير الثلاثة.

جدول (1) الفرق بين مداخل التطوير الثلاثة

الخاصية/ المدخل	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
التركيز	على المنظمة	على الفرد	على الجماعة
البعد الرئيسي	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير المستقل	المنظمة	الفرد	الجماعة
تكافؤ القوى	الفرد قوة واحدة	قوة غير متكافئة	قوة متكافئة
درجة الشمول	جزئياً او كلياً	أقل شمولاً	شامل

الخاصية/ المدخل	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
الدور الأساسي في التطوير	تطوير المنظمة أولاً	تطوير الفرد أولاً	تطوير جماعات العمل

المصدر: عامر و قنديل، التطوير التنظيمي، 2010

(8) أساليب التطوير التنظيمي:

يستخدم التطوير التنظيمي مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل؛ لإحداث التغيير والتطوير في المنظمات ويرجع السبب في اختلاف الأساليب إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات، فيما يخص التطوير التنظيمي لأن كل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها.

ويذكر السكارنه (2009) الأساليب الشائعة الاستخدام في العديد من المنظمات كالتالي:

أ. **تدريب الحساسية أو التدريب المخبري:** يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع آخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة ومحيط العمل ويعتبر أحد الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الانسانية بين أفراد التنظيم، وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. **بناء الفريق:** يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً في عملية التطوير الحديثة، حيث يركز على العمل ضمن مجموعات، وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، ويؤدي العمل ضمن الجماعة أيضاً إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المنظمة.

ج. **معالجة الصراع:** تتعرض المنظمات في حياتها اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة ويعود منشأ الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم أو الاختلاف بين المجموعات أو بين إدارة وأخرى أو بين بعض العاملين والمنظمة خاصة عندما تختلف أهدافهم.

ويستعرض الخضر مجموعة أخرى من طرق التطوير التنظيمي الشائعة والتي يمكن أن يستخدمها اختصاصي التطوير: (الخضر، 2005، الصفحات 217-219).

أ. **عملية المستشار:** وتتضمن هذه الطريقة قيام المنظمة بالتعاقد مع مستشار لمساعدتها في فهم ما يحدث فيها من مشكلات، وفهم ديناميات العمل الجارية في التنظيم، وأساليب التفاعل بين الأفراد والجماعات، واقتراح الحلول المناسبة لذلك، أو مساعدتها على إدراك المشكلات التي تعيق تطويرها ... ويمكن النظر إلى دور المستشار بأنه مُيسِّر أو مَسِّهْل، فهو يساعد المدير مثلاً على الوصول للحل المناسب، وإكسابه المهارات اللازمة لحل المشكلة وأي مشكلة مشابهة في المستقبل، فليس من الضروري أن يكون المستشار خبيراً بطبيعة نشاط المنظمة التي عمل لصالحها، ولكنه قادر على قيادة المنظمة لفهم ذاتها، والتعرف على مشكلاتها والوصول لحل مناسب لها، وإلتزام ذلك غالباً ما يشارك المستشار في اجتماعات إدارتها العليا، والعمل جنباً إلى جنب مع مدير ما لملاحظة سلوكه وتوجيهه للأسلوب الأمثل في الأداء، وملاحظة سلوك أفرادها، وتصميم وتطبيق الاستبانات، وإجراء المقابلات، وكتابة تقارير بذلك.

ب. **التغذية الراجعة:** ويتم من خلال هذه الطريقة تصميم استبانة خاصة تملأ من قبل أفراد المنظمة بسرية وانفتاح، هدفها تجميع بيانات عن واقع عمل المنظمة، ثم تجميعها وتحليلها وإعطائها مرة أخرى للأفراد في صورة تقرير لدراسته واستخلاص النتائج منه، وتكون مفتاح لنقاشات حول أهمية التغيير وضرورته وما هي الأهداف التطويرية المستقبلية، وقد تشمل الاستبانة أسئلة حول مدى رضاهم عن العمل، وأهم المشكلات التي يرونها، واقتراحاتهم للتطوير، ومهمة اختصاصي التطوير هي تصميم الاستبانة وتوزيعها وجمعها وتحليلها والمحافظة على سريتها وإدارة الاجتماعات بفاعلية ... ولهذه الطريقة فوائد منها السماح للأفراد بالتنفيس عن آرائهم بطريقة منظمة، وإشعارهم بأن الإدارة تسمع لآرائهم، وإشراكهم في القرارات مما يزيد من ولائهم لمنظمتهم ورضاهم عنها.

(9) مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

غالباً ما تواجه عمليات التغيير بالمقاومة، وهناك عدة صور لمقاومة التغيير، منها ما هو أكثر وضوحاً وصراحة كالإضراب عن العمل، والتذمر، وتحريض الآخرين، وعصيان الأوامر، ومنها ما هو أقل وضوحاً كفقدان الولاء والدافعية للعمل، وزيادة الأخطاء، والتباطؤ في الأداء، وهناك ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (الخضر، 2005، صفحة 213).

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

أ. **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير المألوفة.

ب. **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.

ج. **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

د. **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه؛ لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

هـ. **الإنتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ (العميان، 2005، الصفحات 356-357).

يضيف عليها الخضر بعض الأسباب الأخرى المسببة لمقاومة التطوير والتغيير:

أ. **الشعور بعدم الأمان:** فيخشى بعض الأفراد أن يحمل التغيير تقليصاً لأدوارهم أو استغناء عن خدماتهم، أو تخفيضاً لأجورهم، فالبعض قد يرى في التكنولوجيا الجديدة استغناء عن مهاراته مما يضع مستقبله الوظيفي في خانة الخطر، كما أن البعض يخاف من التغيير باعتباره أداة للمناورة السياسية تستهدف مصالحه شخصياً.

ب. **ضغوط الجماعة:** فالجماعة تضغط على أفرادها من أجل الالتزام بقيمها وسلوكياتها ومعاييرها، فالفرد الذي لديه الاستعداد لتقبل خطط عمل جديدة، قد يتراجع بسبب عدم موافقة نقابة العمال التي

ينتمي لها على هذه الخطط وإلا تعرض للضغط والفصل من قبلها (الخضر، 2005، الصفحات 213-214).

في هذا الفصل تم تناول التطوير التنظيمي حيث تم تعريفه وعرض عناصره، والمفاهيم المرتبطة به، و أسبابه وأهدافه والعوامل المؤدية إليه، وفي الفصل التالي سيتم عرض شرح عام عن وكالة الغوث الدولية، حيث يبين نشأتها ويقدم وصفاً عاماً عنها وعن هيكلها، وبعد ذلك يتطرق الى عملية التطوير التنظيمي بالأونروا، حيث يبين ماهيتها والنتائج المرجوة منها، والمبادرات التي تشملها، وغيرها من المواضيع ذات العلاقة.

الفصل الثالث

وكالة الغوث الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)

- (1) مقدمة
 - (2) النشأه
 - (3) أهداف الأونروا
 - (4) خدمات ومناطق عمل وكالة الغوث
 - (5) برامج الأونروا
 - (6) الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي
 - (7) خطة الأونروا للتطوير التنظيمي
 - (8) النتائج المرجوة من التطوير التنظيمي
 - (9) واقع وكالة الغوث قبل البدء بعملية التطوير التنظيمي
 - (10) نموذج التصميم التنظيمي الجديد الذي استخدمته الوكالة (SPARE)
 - (11) إطار عمل خطة التطوير التنظيمي
 - (12) المعوقات والمخاطر التي واجهت التطوير التنظيمي بوكالة الغوث
 - (13) بُعد الإدارة والقيادة
- المبادرات المنطوية تحت بُعد الإدارة والقيادة

(1) مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً عن وكالة الغوث الدولية، حيث يبين نشأتها ويقدم وصفاً عاماً عنها وعن هياكلها، وبعد ذلك يتطرق الى عملية التطوير التنظيمي بالأونروا، حيث يبين ماهيتها والنتائج المرجوة منها، والمبادرات التي تشملها، إضافة إلى المصاعب التي واجهت عملية تطبيق التطوير التنظيمي.

(2) النشأة:

في أعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948، تأسست الأونروا بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 (رابعا) والصادر في 8 كانون أول عام 1949 بغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين. وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في الأول من أيار عام 1950. وفي غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد المتكرر لولاية الأونروا، ويمتد آخر تجديد حتى 30 حزيران 2014.

حيث تعمل الأونروا (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى) على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي 5 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسورية والأراضي الفلسطينية المحتلة إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم، حيث يتم تمويل الأونروا من خلال التبرعات الطوعية التي تقدمها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة (الموقع الإلكتروني لوكالة الغوث الدولية، 2012/2/10).

(3) أهداف الأونروا:

تهدف الأونروا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان حياة طويلة وصحية للاجئين الفلسطينيين.
- ضمان حصول اللاجئين الفلسطينيين على المعارف والمهارات.
- حصول اللاجئين على مستوى معيشي لائق.
- ان يتمتع اللاجئون الفلسطينيون بحقوق الإنسان الى اقصى حد (UNRWA, 2009, p.

.16)

(4) خدمات ومناطق عمل وكالة الغوث:

تقوم الأونروا بتوفير خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين الذين يستحقون تلك الخدمات من بين اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الوكالة والذين يبلغ تعدادهم 4,7 مليون لاجئ يعيشون في مناطق عمليات الوكالة الخمس وهي: (الموقع الإلكتروني لوكالة الغوث الدولية، 2012/2/10).

- الأردن
- لبنان
- قطاع غزة
- الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية
- الجمهورية العربية السورية

(5) برامج الأونروا:

إن خدمات الأونروا في مجال التنمية البشرية وفي المجال الإنساني تشتمل على التعليم الأساسي والمهني والرعاية الصحية الأولية وشبكة الأمان الاجتماعي والدعم المجتمعي وتحسين المخيمات والبنية التحتية والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة بما في ذلك في أوقات النزاعات المسلحة. ويتم تقديم تلك الخدمات ضمن برامج الأونروا الخمسة:

أ. برنامج التعليم:

تقوم الأونروا بإدارة واحد من أكبر أنظمة التعليم في الشرق الأوسط، وقد دأبت على أن تكون المزود الرئيسي للتعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ 60 عام.

ب. برنامج الصحة:

يقوم أكثر من 4,000 عامل صحي يعملون لدى الأونروا بتقديم واحد من أكثر الأنظمة الصحية الفعالة للكلفة والفاعلة في منطقة الشرق الأوسط.

ج. الإغاثة والخدمات الإجتماعية:

تعمل الأونروا على توفير إمدادات الغذاء الأساسية والإعانات النقدية علاوة على المنح النقدية الطارئة والمسكن الملائم للاجئين الأشد عرضة للمخاطر.

د. برنامج الإقراض الصغير:

تعمل دائرة الإقراض الصغير في الأونروا على تعزيز التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر بين أوساط اللاجئين الفلسطينيين والفئات الفقيرة والمهمشة الأخرى.

هـ. البنية التحتية وتطوير المخيمات:

يقوم برنامج البنية التحتية وتحسين المخيمات على إدخال تحسينات على البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين التابعة للأونروا.

و. برنامج الطوارئ:

على مدار السنوات الستين الماضية، اتخذت الأونروا الإجراءات للتخفيف من آثار حالات الطوارئ على حياة اللاجئين. ويضطلع العمل الذي تقوم به الوكالة على معالجة الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي والأمني والذي يمتاز بأنه سريع التدهور في غزة والضفة الغربية وذلك منذ اندلاع الانتفاضة الثانية في أواخر العام 2000 ، وذلك إضافة إلى الاستجابة للآزمات في لبنان (ابوعفش، 2011، صفحة 75).

(6) الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي

يقف على رأس هرم الهيكل التنظيمي لمكتب إقليم قطاع غزة -كما في باقي مكاتب الأقاليم الأخرى- وظيفة مدير عمليات وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "Director of UNRWA Operations"، من حيث البرامج والأقسام، فيتكون المكتب الإقليمي لقطاع غزة من ثلاث برامج رئيسة هي، التعليم، والصحة والخدمات الاجتماعية. ويقوم بمساندة هذه البرامج الثلاثة، مجموعة من الدوائر والأقسام، منها دائرة النقلات والتوريدات، ودائرة الهندسة، والخدمات الإنسانية،

ودائرة المالية، ودائرة الخدمات الإدارية، ومكتب المشاريع والدائرة القانونية (العمرى، 2005، صفحة 43).

الشكل التالي هو هيكل تنظيمي للوحدات والبرامج التي تتدرج تحت إطار عمل هذا المكتب الذي يُشكّل مدراؤه مجتمع الدارسة لهذا البحث والذي بلغ 99 مديراً موزعين على درجات وظيفية عليا تبدأ من الدرجة 13 (أقل) إلى الدرجة 20 (أعلى).

شكل (3) الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي



المصدر: موقع الأنروا الداخلي (Intranet)، 2012/5/26

(7) خطة الأونروا للتطوير التنظيمي

قدّمت الأونروا لأكثر من نصف قرن مساهمات حقيقية في التنمية الإنسانية للاجئين الفلسطينيين. ولكن من ناحية أخرى، من المعروف جيداً أن المؤشرات التي أثبتت نجاح الوكالة في مجالات الصحة والتعليم والإغاثة والخدمات الاجتماعية وغيرها هي في انخفاض، حيث تظهر مؤشرات الأداء حالياً نتائج غير جيدة بالمقارنة مع خدمات السلطات المستضيفة أو مع المعايير الدولية. يصاحب ذلك معدلات مرتفعة للنمو السكاني بين اللاجئين الفلسطينيين، الأمر الذي يزيد من سوء الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة، أضف إلى ذلك السنوات العديدة من النمو السلبي (بعد أخذ التضخم بعين الاعتبار) في موازنة التمويل العام للوكالة، إضافة إلى ذلك الحصار العسكري والقيود على الحركة والوصول إلى أسواق العمل في بعض المناطق التي تعمل بها الأونروا (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، صفحة 3).

تعاني مؤسسات التعليم والصحة في العديد من المناطق التي تعمل بها الأونروا من الاكتظاظ وعدم كفاية التجهيزات والحاجة إلى تجديد المباني و/أو إعادة بنائها إضافة إلى عدم تلبية المتطلبات المتعلقة بتطوير الكوادر العاملة. كما ان نسبة كبيرة من منازل اللاجئين والبنية التحتية في المجتمعات التي يعيشون فيها في حالة مزرية، حيث تعاني الأونروا من عبء كبير ناجم عن الطلب على خدماتها والظروف السيئة السائدة في العديد من مخيمات اللاجئين (حيث يعيش تقريباً ثلث اللاجئين الفلسطينيين أي 1.3 مليون لاجئ). هناك أيضاً عدد كبير من اللاجئين الفقراء غير القادرين على الحصول على خدمات الأونروا إما لكونهم لا يحققون الشروط الصارمة لأهلية الحصول على بعض هذه الخدمات، أو لكونهم يعيشون في المناطق الريفية حيث يصعب وصولهم إلى الخدمات. ويمكن لأي انخفاض إضافي في جودة وتوافر خدمات الأونروا أن يهدد الأمن الإنساني طويل الأمد والتنمية الإنسانية للاجئين الفلسطينيين (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، صفحة 3).

تهدف عملية التطوير التنظيمي إلى تجمع كافة المبادرات المُصممة لتعزيز قدرة الأونروا على خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية وكفاءة. ونظراً لاحتوائها على نهج كلي وشامل، يعتبر التطوير التنظيمي عملية مستمرة من التفكير والتعلم والعمل. كما ويركز التطوير التنظيمي على تمكين المديرين، ليكونوا قادرين على تطبيق الخدمات والنشاطات المطلوب منهم تنفيذها (Organisational

(برنامج التطوير التنظيمي بوكالة Development Programme – UNRWA, 2009, p. 5) الغوث، 2006، صفحة 5).

جرى اعتماد خطة التطوير التنظيمي في شهر أيلول 2006 وتم اطلاقها بتاريخ كانون الثاني 2007، على ان يتم التركيز خلال عام 2007 على تخطيط التنفيذ، وبناء الأسس وجمع الأموال، وتخصيص عام 2008 على اعتبار انه عام التنفيذ، وأن يتم التركيز في عام 2009 على الدمج والتوحيد. (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 4). بشكل عام حققت الوكالة أهداف التطوير التنظيمي حسب ما هو مخطط لها، لكن هناك تحديات وتأخير حدث، بالتحديد، واجهت الوكالة تأخر في تطبيق نظام تقييم وتعويض جديد للموظفين والذي يعتبر من الاحتياجات الملحة للوكالة، ووجدت ان جهود اعادة هندسة العمليات وتحسين العلاقات الداخلية بالتحديد تشكل تحدياً، لذلك استمرت الوكالة في استهداف هذه المواضيع في عام 2010 وما بعد. (Organisational Development Programme – UNRWA, 2009, p. 4) Kevin Doran ((في تقييمه لعملية التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، بأن الممارسين المحترفين في التطوير التنظيمي يقرون بأن عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة بشكل واسع، أو تغيير البرامج، عملية تحتاج الى عشر سنوات او اكثر، لكي تسمح للمؤسسة لتقبل التغيرات المضافة للثقافة الداخلية لها، وفي نفس الوقت المحافظة على البقاء في تقديم الخدمات، ويضيف ايضاً من وجهه نظره أن هذا لا يعنى بالضرورة أنه لا يمكن تحقيق ذلك في وقت أقل، لكن عند التفكير في نقل مؤسسة ضخمة ومعقدة وفي نفس الوقت المحافظة على تقديم الخدمة يوم بعد يوم فإن هذه المدة تعتبر معقولة -العشر سنوات- ويجب ان تؤخذ بعين الاعتبار. (Doran, 2010, p. 1).

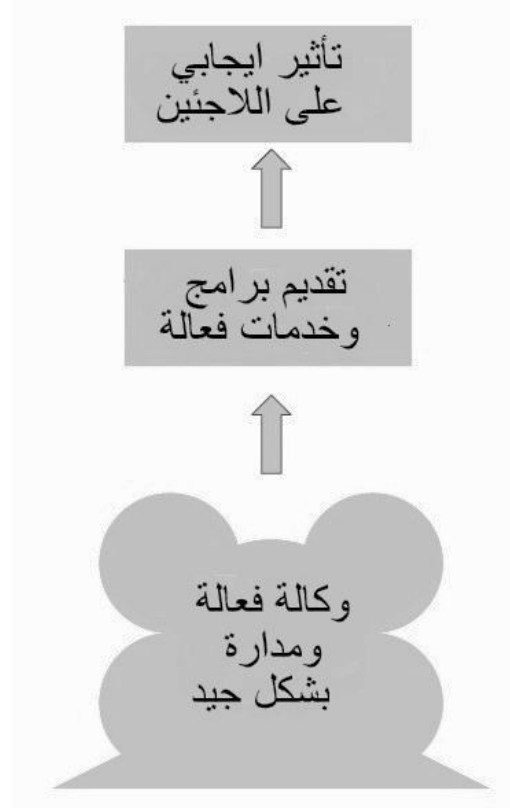
كانت إجمالي تكلفة خطة التطوير التنظيمي المخططة تساوي (\$29,811,000) وتتقسم هذه التكلفة على أبعاد التطوير التنظيمي الأربع، حيث كلفت مبادرات تطوير دورة إدارة البرنامج (\$11,206,000)، ومبادرات تطوير الموارد البشرية (\$7,357,000)، ومبادرات العمليات والأنظمة الإدارية (\$5,248,000)، ومبادرات الإدارة والقيادة (\$6,000,000).

(8) النتائج المرجوة من التطوير التنظيمي:

يسعى التطوير التنظيمي إلى ضمان أن تركز الخدمات على:

- أ. التخطيط على أساس الموارد المتوفرة وتقديم الخدمات بناءً على الاحتياجات.
 - ب. اللامركزية والتمكين، مع التركيز على توفير الخدمات في الميدان.
 - ج. المشاركة الفعالة والتشاور مع الأطراف ذات الصلة بالوكالة.
 - د. تكامل وتنسيق التخطيط الذي يؤدي إلى أسلوب شامل ومتكامل في تقديم الخدمات.
 - هـ. الابتكار والتجارب.
 - و. أن يتم تمييز جودة ومعايير الخدمات على النتائج والمخرجات.
 - ز. الشراكات الفعالة مع المستفيدين والتنسيق مع مزودي الخدمات الآخرين (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 9).
- من حيث الجوهر، يسعى التطوير التنظيمي إلى أن يكون مكملاً للعناصر الفنية للبرامج عن طريق التركيز على تشجيع وإشاعة مناخ وثقافة الإبداع والتغيير والانتاجية، كما لا يركز التطوير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات فحسب بل جرى تصميمه من أجل مساعدة موظفي توفير الخدمات، عن طريق المبادرات المطروحة، بحيث يستند ذلك إلى:
- أ. النتائج والأداء والجودة.
 - ب. التنمية البشرية.
 - ج. تطوير قدراتهم على إدارة النشاطات، بما في ذلك تقييم الاحتياجات والتخطيط والمراقبة.
 - د. زيادة وتعزيز كفاءتهم المهنية.
 - هـ. تمكينهم بشكل أكبر على اتخاذ القرارات ضمن مجالات مسؤولياتهم واختصاصاتهم.
 - و. قبول المساءلة والمحاسبة فيما يتعلق بتحقيق النتائج للجانين.
- ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي بالشكل التالي:

شكل (4) الأهداف المرجوة من التطوير التنظيمي



المصدر: برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، التقرير المتوسط الأجل (يناير 2007 - يونيو 2008)، 2008

(9) واقع وكالة الغوث قبل البدء بعملية التطوير التنظيمي

قبل البدء في عملية التطوير التنظيمي قامت وكالة الغوث بالتعاون مع مجموعة من الاستشاريين بمراجعة مختلف التقارير الداخلية والخارجية وعمل تقييم تنظيمي سريع، حيث زار المستشارون أثناء هذا التقييم خمسة مكاتب ميدانية رئيسية. بشكل عام وجد المستشارون أن الوكالة تتسم بالمرونة على الرغم من التعقيد الذي كانت تفرضه العقبات السياسية والمالية التي تواجهها، وعلى الرغم من ذلك، كانت هذه المرونة مقترنة بالافتقار الى ديناميكية البرامج والعمليات. هذا وقد لخص المستشارون وجهات نظر الكوادر العاملة في ثمان رسائل او موضوعات: (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، صفحة 4).

أ. الافتقار الى الوضوح في التوجّه والتركيز الاستراتيجيين وكذلك الأولويات الاستراتيجية.

- ب. مستوى غير ملائم من التواصل والحوار وتدفق المعلومات داخل الوكالة.
- ج. المكاتب الإقليمية تعمل "كجزر" منعزلة.
- د. عدم الارتباط بين المسؤولية والصلاحيات المفوضة، والافتقار الى المساءلة.
- هـ. هموم بشأن الرواتب والمزايا الممنوحة للعاملين وشروط عملهم ودرجة الاهتمام بمشاكلهم واحترامهم.
- و. عمليات ملتوية ومستهلكة للوقت، اضافة إلى العقلية البيروقراطية.
- ز. كبت الأفكار الجديدة والإبداعية.
- ح. انزعاجات في الإدارة خصوصاً لدى المديرين في المستويات الوسطى الذين يشعرون بعدم منحهم السلطات اللازمة.

(10) نموذج التصميم التنظيمي الجديد الذي استخدمته الوكالة (SPARE)

عندما بدأت الوكالة في سنة 2006 بالتفكير حول التصميم التنظيمي وجدت نموذجين متعارضين يوجدان عادة في منظمات الخدمة العامة، الأول هو الضبط عبر الموازنة والبيروقراطية Control Strategy, Policy,)، والثاني هو نموذج SPARE وهو اختصار للكلمات التالية "استراتيجية، سياسة، مساءلة، نتائج، مغلفات للموارد (Accountability, results, envelops)، فيما يلي تفصيل أكثر عن كل واحد منهما:

نموذج الضبط عبر الموازنة: وهو نموذج تنظيمي كلاسيكي للمديريات الحكومية والمنظمات الكبرى. ويركز هذا النموذج، كما يشير اسمه على الموازنات التفصيلية التي تحدد جميع فئات المصاريف، وغالباً ما تقوم الموازنات على المدخلات وتركز على النشاطات، ويكون هناك على الأغلب تخطيط استراتيجي غير كاف، وكثيراً ما تكون البيانات الاستراتيجية الوحيدة هي في نص المقدمة الذي يسبق الموازنة، ويملك المديرون مجالاً ضئيلاً من الحرية في العمل نظراً لوجود اجراءات ضبط معقدة تستغرق وقتاً خلال تطبيق البرامج، وتكون المساءلة ضعيفة ومركزة على استخدام المدخلات، وهناك درجة تحمّل مخاطر محدودة وتكون العمليات عادة معقدة للغاية.

نموذج SPARE: المحتوى الرئيس لهذا النموذج هو تمكين المديرين والعاملين أثناء تنفيذ البرامج، ويتطلب تحقيق ذلك أن يكون هناك استراتيجية شاملة وأطر عمل-بما فيها معايير معرفة بشكل جيد- ترشد المديرين في عملية صنع القرار، وقبل التنفيذ، يجب ان يكون هناك اتفاق حول النتائج التي سيتم تحقيقها ومغلف الموارد التي سيتم تخصيصها، ويعتبر مفهوم المغلف حاسماً نظراً لكونه يشير إلى تمتع المديرين بدرجة كبيرة من الحرية في صنع القرار بشأن الشؤون المالية والموارد البشرية المؤتمنين عليها.

يقتضى نموذج SPARE (استراتيجية، سياسة، مسائل، نتائج، مغلفات) مساءلة صارمة متركزة على المخرجات والنتائج، وعمليات محسنة ومرنة وتحمل محسوب للمخاطر. كما يُقدّم الدعم للمديرين بحسب الحاجة، وتبقى عمليات الضبط في حدودها الدنيا.

من خلال تحليل طريقة العمل الحالية للوكالة، وجدت الوكالة حجماً كبيراً من العمل يتم حسب نموذج الضبط عبر الموازنة والبيروقراطية. وتعترف الأونروا بأن هذا النموذج قد قدم خدمات لها في الماضي، إلا أن الوكالة تدرك أنه لم يعد يفيدنا بشيء، وأن هناك ضرورة لإدخال التكنولوجيا الحديثة والطرق الجديدة في العمل إلى حياة الأونروا.

أدركت الوكالة أيضاً أن منظمة بهذا الحجم تعمل مع وجود مثل هذه التعقيدات السياسية والمؤسسية لا يمكنها تحويل نهجها في الإدارة بين ليلة وضحاها. وعلى الرغم من ذلك، قررت الالتزام بتحويل أنظمتها وطريقة عملها من نموذج الضبط عبر الموازنة والبيروقراطية إلى نموذج SPARE (استراتيجية، سياسة، مسائل، نتائج، مغلفات) (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، الصفحات 14-15).

وتعتبر الأبعاد الأربعة للتطوير التنظيمي متأصلة إلى درجة كبيرة في نموذج SPARE لأن:

- أ. العاملين لدينا هم المورد الأساسي للوكالة ويقعون في مركز عملياتنا وأعمالنا.
- ب. ستسمح دورة إدارة البرامج لنا بوضع أطر للاستراتيجيات والسياسات، وكذلك بتمكين مدراءنا واخضاعهم للمساءلة.
- ج. تمثل العمليات التنظيمية الآلية التي تسهل عمل دورة إدارة البرنامج والمنظمة ككل.

د. لُبّ نموذج SPARE هو وجود مديرين فعالين يتحملون مسئولياتهم ويتخذون القرارات ويتعرضون للمساءلة (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، صفحة 32).

(11) إطار عمل خطة التطوير التنظيمي

جرى إعداد خطة التطوير التنظيمي في 2006 بحيث تركز على أربعة أبعاد للتغيير: إدارة البرنامج، إدارة الموارد البشرية، العمليات والأنظمة الإدارية، والإدارة والقيادة. تعمل هذه الأبعاد كهيكلية منظمة لكافة مبادرات التطوير التنظيمي. تعتمد هذه الأبعاد الأربعة على أساليب متداخلة تعتمد على بعضها بعضاً في تحقيق التغيير التنظيمي ويدعم كل بُعد تطوير جزء من اجزاء المنظمة، مما يولد ضغطاً على الوكالة من أجل تفكيك المعوقات التي قد تكون مخفية تحت السطح (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 4).

فيما يلي شرح عن كل بعد من ابعاد خطة التطوير التنظيمي:

أ. إدارة البرامج: تحتاج البرامج وميادين العمل إلى إرشادات أكبر وقدرة على إدارة العمل الموكل إليهم، حيث هناك مساعي إلى زيادة تفويض الصلاحيات، وهذا يحتاج إلى التأكد من امتلاك الموظفين للأدوات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مسؤولة، لهذا سيتم إعداد وتطوير دليل عملي يهدف إلى بناء قدرات الموظفين من أجل إدارة البرامج بشكل أكثر استراتيجية وتركيزاً وابداعاً وديناميكية وذكاءً (عبدالرحمن، 2009، صفحة 62).

يهدف هذا البعد إلى إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية الشاملة للوكالة (الاستراتيجية المتوسطة الأجل) وبناء القدرات المتعلقة بتطبيق هذه الاستراتيجية واستخدام الأدوات والوسائل والاساليب المتعارف عليها دولياً في إدارة دورة حياة البرنامج (PCM) (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 3).

ويندرج تحت هذا البعد المبادرات التالية: مبادرة تطوير الدورة والأنظمة والأدوات والتي تهدف إلى التأكيد على الاستخدام النظامي لدورة إدارة البرامج عبر الوكالة ككل، وتعزيز القدرة عبر الوكالة بمجملها في كافة نواحي إدارة البرنامج والمشروع، ومبادرة بناء قدرة دورة إدارة البرنامج في المقرات والتي تهدف إلى تعزيز قدرة مديرية الدعم العملياتي في وظيفتها كمساند مركزي لدورة إدارة البرامج

وضمن أن الكفاءات المتوافرة ضمن الوكالة ستعمل على تطوير وتنسيق ودعم عملية دورة إدارة البرامج، ومبادرة بناء قدرة دورة إدارة البرنامج في الميادين والتي تهدف إلى رفع مستوى جودة الخدمات للاجئين من خلال تعزيز قدرة تخطيط المكتب الميداني بما في ذلك القدرة على تقييم ونقل ومراقبة وتقييم التدخلات الميدانية، ومبادرة التدريب والتعليم الخاص بدورة إدارة البرامج والتي تهدف إلى تطوير فهم وإدراك كافة مظاهر دورة إدارة البرامج وكيفية إرتباط ذلك بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوكالة، ومبادرة التقييم والتي تهدف إلى تعزيز قدرة الوكالة على إجراء التقييمات الخاصة بالبرامج، ومبادرة إدارة حالة الطوارئ والتي تهدف إلى توجيه برامج الوكالة لحالات الطوارئ نحو تحقيق الرؤية المشتركة للوكالة في ضمان أعلى مستويات الحماية والتنمية البشرية لكل لاجئ فلسطيني، ومبادرة إدارة المعلومات والمعرفة والتي تهدف إلى خلق قدرات إدارة المعلومات والمعرفة ومأسستها (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، الصفحات 84-117).

ب. إدارة الموارد البشرية: إن تطوير القدرات في إدارة الموارد البشرية يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً للتنمية الإدارية الناجحة، وذلك للتأكد من وضع الموظف المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة والمكان المناسب بحيث يستطيع من خلال عمله إضافة قيمة جوهرية للخدمات التي يقدمها، حيث يجب دفع وتحفيز الموظفين من خلال الأداء والتعامل معهم باحترام وشفافية وعدالة، (عبدالرحمن، 2009، صفحة 62).

حيث هدف هذا البُعد الى وضع تصنيف للوظائف، والرواتب وإدارة الأداء، وتحسين وتطوير السياسات والعمليات الرئيسة للموارد البشرية، وإيجاد إطار عمل لمساواة النوع الاجتماعي "الجنس"، وتطوير الآليات التي توفر للمكاتب الميدانية وللرئاسية أدوات أفضل لإدارة موظفيهم (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 1).

ويندرج تحت هذا البُعد المبادرات التالية: مبادرة استراتيجية التوظيف التي تهدف الى تزويد الوكالة بقوة عمل مستدامة وذات كفاءة وتحفيز عاليين وقابلة للتكيف، ومبادرة إطار الكفاءة وأنماط العمل التي تهدف الى مراجعة التوصيفات الوظيفية حيث تسمح هذه المبادرة للوكالة بتوظيف وتدريب وتقييم العاملين بطريقة فعالة وعادلة وفي الوقت نفسه تأسيس تصنيف وظائف وأنظمة تعويضات

عادلة ومنافسة، ومبادرة إدارة الأداء والتي تهدف إلى تطوير نظام مبسط في تقييم الأداء وتسجيل الشكاوي يركز على تحسين الاداء من خلال النقاش والمعلومات الراجعة ويربط الزيادات السنوية في الرواتب والترقيات بالأداء، ومبادرة تصنيف الوظائف والتي تهدف إلى وضع نظام تصنيف للوظائف يتسم بالعدل والقوة والشفافية، ومبنى على أساس التغذية الراجعة من الإدارة والعاملين، ومبادرة نظام التعويضات التي تهدف إلى تطوير نظام تعويضات جديد بالاعتماد على فهم مشترك لجميع الجهات المعنية لهذا النظام وقبولها له، ومبادرة مراجعة التوظيف والتي تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة استخدام موارد التوظيف الحالية وذلك من خلال مراجعة حجم ودرجة تعقيد النشاطات المطلوبة من كل قسم، ومبادرة مديرية الموارد البشرية والتي تهدف إلى تعزيز قدرة وقابلية مديرية إدارة الموارد البشرية على تقديم خدمات الموارد البشرية إلى الإدارة والعاملين بحيث تكون هذه الخدمات واضحة ومرنة وموثوقة وسرية، ومبادرة التواصل مع العاملين حول قضايا الموارد البشرية والتي تهدف إلى نشر المعلومات بشكل أكثر فاعلية من مديرية الإدارة والموارد البشرية، وتحسين التواصل والحوار بين الإدارة والمديرية المذكورة والعاملين، ومبادرة المحقق في الشكاوي التي تهدف إلى تكميل نظام العدل "الرسمي" المعتمد في الوكالة، لتخفيض عدد الحالات التي ينتج عنها التماسات، ومبادرة التدريب والتطوير والتي تهدف إلى اجراء تقييم شامل لحاجات التدريب عبر الوكالة، وتحضير خطة تدريب تتضمن النفقات المتوقعة لتغطية حاجات التدريب التي تم تحديدها، ومبادرة إدماج المرأة والتي تهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين لدى جميع العاملين في الوكالة وعلى كافة المستويات ومنح فرص متساوية للرجال كما للنساء في كافة مستويات الإدارة، ومبادرة أخصائي إدارة الموارد البشرية/مدير التغيير والتي تهدف إلى إدارة الاستشاري الرئيسي الذي تم استقدامه لمساعدة الوكالة في مبادرات الموارد البشرية وتقديم الدعم الاستراتيجي والفني ودعم كافة المبادرات ذات الصلة بالموارد البشرية (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، الصفحات 51-83).

ج. **العمليات التنظيمية "الإدارية"**: تعتبر إعادة هندسة العمليات إحدى المبادرات التي يمكن أن يترك فيه التغيير أثر كبير، إن هناك حاجة للنظر في بعض سياسات وممارسات الوكالة ذات المستوى

العالي في قطاعات محددة بالوكالة، وكذلك النظر في العمليات المساندة والدعم التي تعززها (عبدالرحمن، 2009، صفحة 62).

حيث هدف هذا البُعد الى إعادة هندسة العمليات في مكاتب الرئاسة وعلى المستوى الميداني، والتوجه نحو رسم المخططات وتحليل وإعادة هندسة العمليات التي تحتاجها الوكالة من أجل القيام بعملها، أيضاً السعي إلى اجراء تحسينات على قدرات وإمكانيات الوكالة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أضف إلى ذلك تطبيق نظام تخطيط الموارد (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 5).

وتندرج تحت هذا البُعد المبادرات التالية: عملية تعديل الموازنة والتي تهدف إلى دراسة العمليات المعتمدة لتضمين مستويات السلطة وأنواع التعاملات والمبالغ ذات الصلة وذلك من اجل تحقيق إجراءات صرف مبسطة، ومبادرة دورة تخصيص موازنة ملائمة لحالة الطوارئ والتي تهدف إلى تسريع توافر التمويل لاستخدامه لأغراض محددة وذلك من أجل تحسين الخدمة المقدمة إلى اللاجئين، مبادرة نماذج طلبات التوظيف والتي تهدف إلى إتاحة تقديم الطلبات إلكترونياً لمناصب العاملين الدوليين والمناطق، ومبادرة التعديل على جداول توظيف عاملي المناطق والتي تهدف إلى تبسيط وتنظيم عملية طلب تقييم الوظائف لكي تعمل بشكل أكثر كفاءة وبدون التخلي عن عمليات الضبط الضرورية، ومبادرة مشروع التعاقد على الخدمة (تحقيق المركزية لتوريد الخدمات) والتي تهدف إلى إعادة توزيع وتمركز الموارد التي تقوم بمهام ذات صلة بالتوزيع و زيادة سرعة وصول الخدمات، ومبادرة لا مركزية المشتريات الدولية والتي تهدف إلى تحقيق اللامركزية في عملية توريد بعض المنتجات دولياً والترتيب لكي تتم هذه التوريدات في المكاتب الميدانية التي تملك الوقت والمقدرة الكافيين، ومبادرة تخفيض المخزون التي تهدف إلى تخفيض كلفة الاحتفاظ بالمخزون وتحرير الأموال المحتجزة في المستودعات، ومبادرة تسجيل الموجودات الثابتة باستخدام الباركودز والتي تهدف إلى أتمته عملية تسجيل وتفقد الموجودات الثابتة في الوكالة بأكملها باستخدام الباركودز والمسحات الضوئية المحمولة والبرمجيات المتوافقة، ومبادرة المراقبة المؤتمتة لآليات وكالة الأونروا والتي تهدف إلى تحويل عمليات الأونروا المتعلقة بإدارة الآليات من نظام يُدار يدوياً بشكل كلي إلى نظام إدارة تشغيل شامل ومتكامل، ومبادرة تبسيط عملية منح تعويضات الفصل

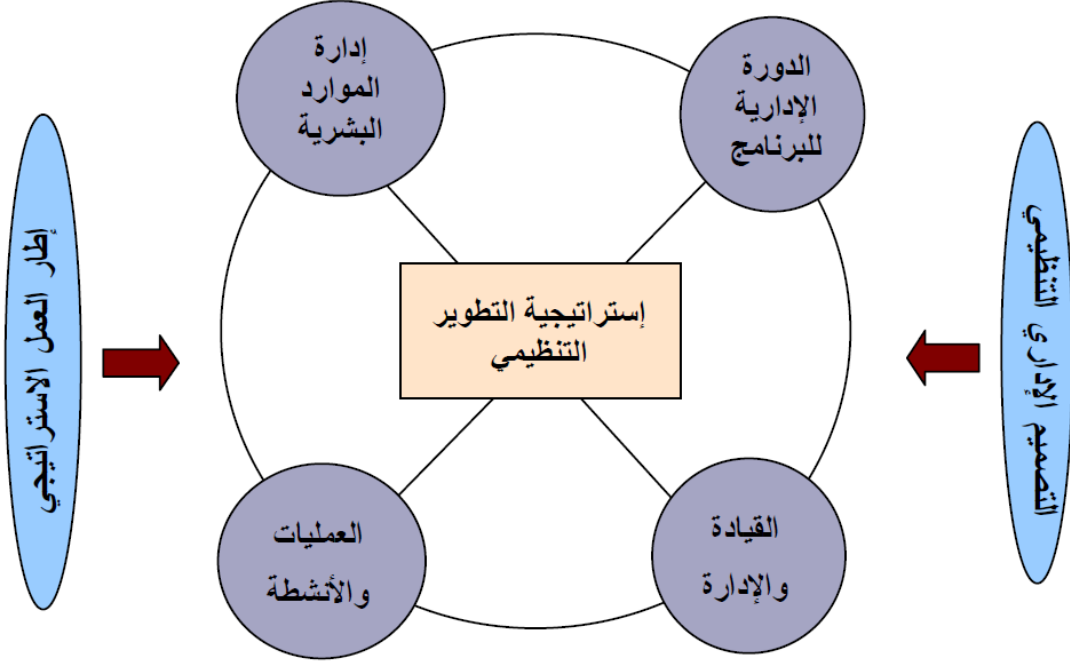
والتي تهدف إلى تجنب العمل غير الضروري من ناحية قسم العاملين الدوليين بعد تاريخ فصل العامل، والحد من التأخير الذي يحصل في دفع التعويضات، ومبادرة تحسين قدرة الخدمة القانونية والتي تهدف إلى تلبية الحاجات القانونية لجميع اصحاب العلاقة في الوكالة من خلال تقديم الاستشارة والمساعدة القانونية، ومبادرة إدارة الوثائق التي تهدف إلى تصميم وتطبيق نظام إدارة الوثائق عبر الوكالة، ومبادرة تعزيز القدرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تهدف إلى إنشاء بنية تحتية موثوقة ومرنة وقابلة للقياس، ومبادرة نظام تخطيط موارد الوكالة والتي تهدف إلى الاندماج الكامل لعمليات ومراكز الخدمة وتغطية العيوب ومواطن الضعف في الأنظمة الحالية (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، الصفحات 136-182).

د. **الإدارة والقيادة:** وجود كادر قوي من القادة والمدراء لقيادة وتدريب الموظفين على التطور باستمرار، وذلك بتزويد المدراء الحاليين والمستقبليين ببرنامج تطوير شامل مدته ثلاث سنوات، سيتطرق الباحث في جزء خاص (صفحة 42) حول بُعد الإدارة والقيادة بإسهاب كونه محور تركيز الرسالة (عبدالرحمن، 2009، صفحة 62).

ترتبط أبعاد خطة التطوير التنظيمي ببعضها بعضاً ارتباطاً وثيقاً. على سبيل المثال، يتطلب وجود دورة فعالة لإدارة البرامج إدارة سليمة وعمليات كفوءة، إن تنظيم العمليات التنظيمية لا يعني شيئاً بدون وجود دورة إدارة برنامج شاملة واستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وعلى نحو مماثل، إدارة الموارد البشرية هي شراكة بين مديري الموارد البشرية والمديرين في كافة الدوائر (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، صفحة 32).

الشكل التالي يبين الأبعاد الأربعة لخطة التطوير التنظيمي بالأونروا.

شكل (5) الأبعاد الأربعة للتطوير التنظيمي بوكالة الغوث



المصدر: برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية "تعزيز القدرة الإدارية للأغوار"، 2006

(12) المعوقات والمخاطر التي واجهت التطوير التنظيمي بوكالة الغوث

يذكر المسؤولون عن التطوير التنظيمي أنَّ العملية كانت أبطأ مما كانوا يأملوا في بعض المجالات وهناك اسباب كثيرة لذلك منها: (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 5).

أ. تدهور الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي مما وضع اعباء اكبر على المدراء والموظفين.

ب. الحاجة الى توظيف كبار المدراء المهمين والموظفين المتخصصين في التطوير التنظيمي قبل بدء بعض المبادرات.

ج. درجة معينة من الشكوك والمعارضة بين المدراء والموظفين المهمين، ليس ضد التطوير التنظيمي نفسه لكن الشك في قدرة الوكالة على تحويل وتغيير نفسها.

د. تعقيد التحديات مع ثلاث مواقع للرئاسة وخمسة ميادين عمل، مما يزيد الوقت والجهود المطلوبة لتخطيط وتنسيق وتنفيذ المبادرات.

هـ. المعوقات في أنظمة الوكالة وثقافتها الإدارية التي تبطئ جهود التغيير.

و. الحجم الكبير للوكالة والذي يقلل فاعلية الاتصال مع الموظفين.

لم تمنع أي من القيود والمعوقات إطلاق المبادرات لكنها أبطأت تقدم وسير العمل فيها، خصوصاً من حيث مأسسة المبادرة التي يسترشد بها في التطوير التنظيمي (نظرية SPARE) وتحدى تضمين التغيرات في الأسس التنظيمية والأنظمة وإطار اللوائح المنظمة (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 5).

من ناحية أخرى، واجه برنامج التطوير التنظيمي بعض المخاطر والتهديدات المهمة، وتتعلق هذه المخاطر بـ: (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، الصفحات 5-6).

أ. قد لا تتجح الوكالة في جهودها للتركيز على الأولويات الاستراتيجية وبالتالي ستستمر في استخدام مواردها الشحيحة بشكل كبير وعلى كافة القطاعات.

ب. تشتيت البيئة الخارجية غير المستقرة للإدارة العليا وصرفها عن التطوير التنظيمي وتقويض ثقة الموظفين وروحهم المعنوية، مما يؤدي إلى حدوث تأخير في تطبيق المبادرات الرئيسية.

ج. تسبب الزيادة الجوهرية والكبيرة في تكاليف المعيشة بظهور قدر كبير من الامتناع والاستياء بين الموظفين، بسبب عدم قدرة الوكالة على مسايرة ذلك، و/أو عدم القدرة على صرف الأموال على استثمارات نوعية (تدريب، معدات، تجديد المنشآت، الدعم) مما يقوض الروح المعنوية للموظفين ودعمهم للتطوير التنظيمي.

د. بالرغم من الكثير من الجهود، لم تتجح الإدارة في إشراك كافة الموظفين بشكل كاف في عملية التطوير التنظيمي، والتعبير عن أهمية التطوير التنظيمي، وضمان المشاركة الفعالة للموظفين.

هـ. أدى التوتر في التصميم التنظيمي الجديد للوكالة الذي يستند على نظرية SPARE إلى اختلاف الرأي حول دور دوائر الرئاسة والمكاتب الميدانية، مما أدى نتيجة لذلك إلى تأخير في تحقيق اللامركزية في سلطة اتخاذ وصنع القرارات.

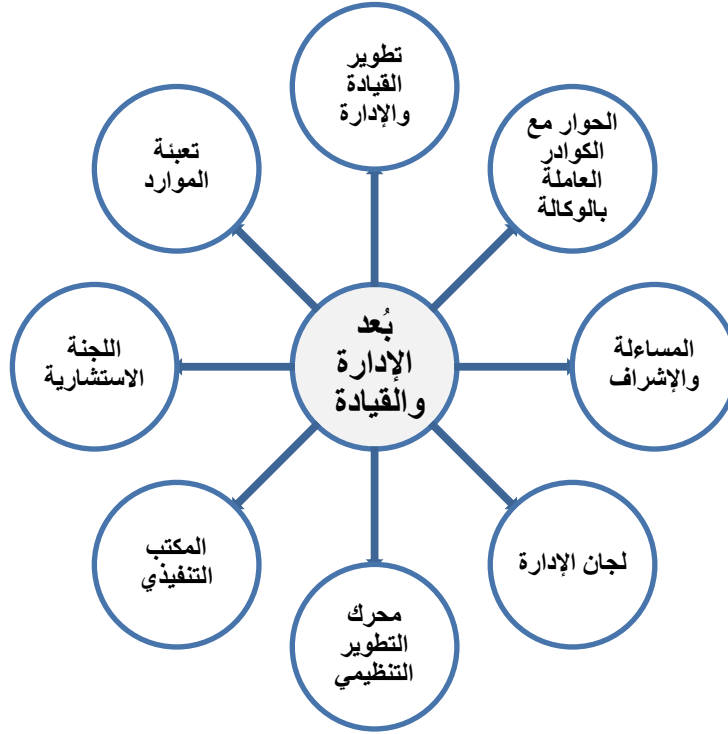
- و. تطبيق أسلوب SPARE دون ضوابط أو محاسبة كافية، والتي يمكن أن تؤدي إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح إلى احتمال سوء استخدام السلطة.
- ز. الوكالة غارقة في كثير من المبادرات التي ستؤدي إلى الإرهاق والتعب وتأخير التغيير، وقد لا تستطيع الأنظمة والعمليات مواكبة احتياجات ومتطلبات عملية التغيير، وقد لا تكون تغييرات التطوير التنظيمي متضمنة في الأسس التنظيمية.
- ح. شكوك مخفية و/أو معارضة بعض المدراء والموظفين للتطوير التنظيمي يقوض اتخاذ القرار ويبطئ التنفيذ بطريقة ذكية وغير مباشرة.
- ط. عدم تغطية الوظائف المطلوبة في ميزانية الأمم المتحدة لعامي 2008-2009، مما يترك الوظائف الدولية الممولة بواسطة التطوير التنظيمي مكشوفة في نهاية عام 2009.

(13) بُعد الإدارة والقيادة:

يركز بُعد التغيير على الإدارة والقيادة على ثلاثة مستويات: (Organisational Development Programme – UNRWA, 2009, p. 16).

- أ. المدراء الافراد: يشمل كافة انحاء الوكالة، بما في ذلك تحديد أدوارهم ومسئولياتهم وإعداد البرامج في مجال الإدارة والقيادة.
- ب. فرق الإدارة: وتتمثل في لجنة الإدارة، لجان الوكالة، وتشمل تطوير فرق الإدارة في المكاتب الميدانية وفي الدوائر.
- ج. إدارة الوكالة: وتشمل المكتب التنفيذي، الرقابة، الاتصالات الداخلية، وتحريك وحشد الموارد. يعتمد التطوير التنظيمي على أن يكون المدراء على معرفة وإطلاع على دورهم من حيث وظائف الدعم/الجاهزية، وإدارة الموظفين والبرامج، وتقويضهم لصلاحيات اتخاذ القرارات والمحاسبة. يتحمل المدراء مسؤولية تحقيق وإحراز النتائج، واستخدام الموارد الموكلة إليهم، وممارسة صلاحيات اتخاذ القرارات المفوضة إليهم (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2008، صفحة 24).
- والشكل التالي يعطي ملخص عن المبادرات المنطوية تحت بُعد الإدارة والقيادة بخطة التطوير التنظيمي بوكالة الغوث.

شكل (6) بُعد الإدارة والقيادة ببرنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث



المصدر: Organisational Development Programme, Organisational Development in UNRWA

"Report on Activities from 2007 – 2009", UNRWA, 2009

المبادرات المنطوية تحت بُعد الإدارة والقيادة:

أ. تطوير الإدارة والقيادة: الهدف من هذه المبادرة هو تزويد العاملين الحاليين أو المستقبليين في أدوار الإدارة أو الإشراف أو القيادة بالمعرفة والمهارات والتوجيهات الضرورية لتمكينهم من منح السلطات لزملائهم في العمل وتحفيزهم. ستمكن الوكالة بقيامها بذلك من، توظيف مديرين ملتزمين بأدوارهم القيادية والإدارية ومؤهلين لها، وأن تكون لها قدرة تقديم التدريب الإداري و أن تكون قد طوّرت وحدات تعليمية حول الإدارة والقيادة، تكلفه هذه المبادرة 500,000 دولاراً.

ب. الحوار مع الكوادر العاملة بالوكالة: في مؤسسة يتجاوز عدد العاملين فيها أكثر من 25000 عاملاً، يعتبر بالطبع الحوار بين العاملين الذي يتجاوز الزملاء المباشرين تحدياً كبيراً؛ حيث يعاني الموظفون من عبء المعلومات والعدد الكبير من المهمات الواجب القيام بها، لذلك يجب أن يتم تحسين التواصل الداخلي، تهدف هذه المبادرة إلى خلق وسائل وآليات إبداعية

وسبّاقة للحوار مع العاملين وفيما بينهم حيث يتشارك الجميع فهماً واضحاً لتركيز الوكالة والتحديات التي تواجهها، ويتمتعون بفرصة معقولة لتقديم التغذية الراجعة للمساعدة في صنع القرارات. وتهدف أيضاً الى تحقيق تدفق فعال للمعلومات بشكل عمودي وافقي في الوكالة وخلق حوار مع العاملين حول كافة القضايا الرئيسية، وبالتالي تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين وتحسين التحفيز على كافة المستويات، تكلفة هذه المبادرة 304,000 دولار.

ج. لجان الإدارة: تهدف هذه المبادرة الى تنظيم وتبسيط نظام اللجان التي تتعامل مع مختلف نواحي الإدارة لدى الوكالة وذلك من أجل دعم أكثر فعالية لعمل المفوض العام ولجنة الإدارة عن طريق توضيح/ تغيير غرض ودور وتركيبه وتكرار الاجتماعات التي تعقدها مختلف اللجان وإنهاء عمل هذه اللجان في حال دعت الحاجة الى ذلك، تكلفة هذه المبادرة مشمولة ضمن مبادرة أخرى باسم محرك التطوير التنظيمي.

د. المساءلة والإشراف: إحدى القوالب التنظيمية الرئيسة لنموذج SPARE هي "ثقافة المساءلة"؛ والمساءلة تتطلب إعطاء الموارد وبعد ذلك تقديم التقارير حول استخدام الموارد وتحقيق النتائج، ويتبع ذلك المساءلة عن إدارة الموارد وتحقيق النتائج واستخدام السلطة الممنوحة والامتثال للسياسة، لذلك فالمساءلة بطرق عدة موجودة في كل مكان في عملية التطوير التنظيمي، كما أنها تشكل أساساً للعديد من المبادرات الأخرى، والتكلفة الاجمالية لهذه المبادرة 555,000 دولاراً.

هـ. محرك التطوير التنظيمي: الهدف الكلي من عملية التطوير التنظيمي هو تعزيز قدرة الوكالة على خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل فعال وكاف، وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال تطبيق عدد من المبادرات المحددة في هذه الوثيقة. ويتطلب الحجم الطموح لهذا المشروع محركاً مكرساً للعاملين والمديرين والمختصين الخارجيين لضمان عدم تضائل الاهتمام والالتزام والقيام بالتعديلات الضرورية التي تحصل خلال التطبيق للتأكد من أن العملية قادرة على التغلب على المشاكل والعقبات، وللحفاظة على زخم التغيير وتواصله، وتكلفة هذه المبادرة 740,000 (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، الصفحات 119-135)

و. **المكتب التنفيذي:** الهدف من هذه المبادرة هو تمكين المفوض العام ونائبيها من الاستجابة بسرعة لطلبات الإدارة، والسماح لهما بالتركيز بشكل أكثر على توفير القيادة والإرشاد إلى الوكالة وتقديم التوجيه فيما يتعلق بالسياسة والاستراتيجية واتخاذ قرارات سياسية عالية المستوى بشكل فوري وتقديم الدعم إلى المديرين في الوكالة، سيتلقى المكتب الأمامي وفق هذه المبادرة الدعم في مجالين: الدعم للمفوض العام ونائبيها، وتعيين شخص في وظيفة المتحدث، التكلفة الاجمالية لهذه المبادرة هو 1,979,000 دولاراً.

ز. **تعبئة الموارد:** بما ان الغالبية العظمى من الموازنة النظامية لوكالة الأونروا وميزانيات جميع مشاريعها وحالات الطوارئ الخاصة بها تعتمد على المساهمات الطوعية المقدمة إليها. ويتم القيام بهذه المساهمات على أسس سنوية من المصادر الحكومية التي قد تكون إما مصادر "سياسية" (أي تمويل من وزارة الخارجية) أو مصادر "تنموية" (أي إنسانية / تطوير)، حيث تعرضت بيئة التمويل التي كانت وكالة الأونروا تعمل ضمنها عبر العقد الأخير إلى تغيير كبير، فقد ازدادت المنافسة على الموارد المحدودة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتغيرت في الوقت ذاته حاجات الجهات المانحة، وأصبحت سياسات التمويل معقدة أكثر فأكثر، كما اصبح بالإمكان أن نرى بوضوح تأثيراً متزايداً لثقافة التدقيق السائدة في أماكن أخرى من سياسات القطاع العام في الغرب، الأمر الذي يثير القلق هو ترافق هذه التحديات التي تعوق عمل الوكالة مع ازدياد حالة التعب لدى الجهات المانحة من نمو الحاجة إلى التمويل باستمرار من جهة مجتمع اللاجئين الفلسطينيين مقابل تدهور الوضع السياسي المتعسر بشكل واضح والراكد نتيجة لعدم إحراز أي تقدم في عملية السلام خلال السنوات الأخيرة. تهدف هذه المبادرة إلى ضمان أن مبادرات تعبئة الموارد تلبي حاجات الوكالة إلى المدى المتوسط وتتناول حالات قصور أداء الوكالة فيما يتعلق بجمع التمويل ضمن المنطقة، تكلفة هذه المبادرة 990,000 دولاراً (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، الصفحات 119-135).

ح. **اللجنة الاستشارية:** تهدف هذه المبادرة إلى بناء لجنة استشارية حية تبحث في القضايا الجوهرية وتقدم الاستشارات والمساعدة البناءة إلى المفوض العام؛ وتأسيس أمانة سر تعمل

بشكل جيد للقيام بالأعمال المُسندة إليها؛ وضمان أن اللجنة الاستشارية تعمل كأداة لتعزيز العلاقة بين الوكالة والجهات المانحة والبلدان المُستضيفة، تكلفة هذه المبادرة 933,000 دولاراً.

وإذا كان للأونروا أن تتحول إلى كيان حديث وكفاء وناجح، فلا بد لها من أن تتمتع بقدرات في الإدارة والقيادة أكثر فعالية من قدراتها الحالية. حيث ان "الإدارة والقيادة" تتكون من المعرفة والمهارات والتصرفات التي يمكن توضيحها واكتسابها من خلال عملية تعلم تحظى بالتسهيل. علاوة على ذلك، يجب ان تتواصل الجهود المبذولة في إطار تعزيز الإدارة والقيادة بشكل مترادف مع عملية التطوير التنظيمي. وبينما يتم تطوير هيكليات الوكالة وبرامجها، يجب في الوقت ذاته تمكين مديريها بمنحهم القدرة على التماشي مع التغيير وقيادة التقدّم إلى الأمام وصولاً إلى مستويات أعلى من الإنجاز التنظيمي.

يعتبر بُعد الإدارة والقيادة مهم على نحو خاص نظراً لأن العديد من المبادرات الأخرى-خاصة تلك المتعلقة بأي من نواحي إدارة الموارد البشرية- تتأثر بقدرتنا على تعزيز الثقافة الإدارية. وبالفعل فإن فعالية جميع مبادرات التطوير التنظيمي تعتمد على التحرك باتجاه نموذج SPARE وتفترض أن المديرين يودّون الإدارة والقيادة وأنهم سيتولون القيام بمسؤولياتهم (برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث، 2006، الصفحات 45-56).

عرض هذا الفصل شرحاً عن وكالة الغوث الدولية، حيث يبين نشأتها ووصفاً عاماً عنها وعن هياكلها، وبعد ذلك تطرق الى عملية التطوير التنظيمي بالأونروا، حيث بين ماهيتها والنتائج المرجوة منها، والمبادرات لتي تشملها، إضافة إلى المصاعب التي واجهت عملية تطبيق التطوير التنظيمي، في الفصل التالي سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التطوير التنظيمي.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

- (1) المقدمة
- (2) الدراسات المحلية
- (3) الدراسات العربية
- (4) الدراسات الأجنبية
- (5) التعليق على الدراسات السابقة

(1) المقدمة:

من خلال البحث والتقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة لها علاقة بالتنظيم في البيئة العربية والبيئة الأجنبية أيضاً؛ لذا سوف يتم عرض بعض الدراسات المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي، وسيتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم، حيث بلغ عدد هذه الدراسات 11 دراسة عربية تشتمل على ثلاث دراسات محلية، و 13 دراسة في البيئة الأجنبية.

(2) الدراسات المحلية:

1. دراسة مطر (2008) بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما هدفت أيضاً الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينية الدراس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث عينة مكونة من 160 منظمة بعد استيفاءها شروط معينة، واستجاب منها 153 بنسبة 95.6%.

وتوصلت الدراسة للنتائج اهمها:

أ. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.

ب. أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وكان من أهم ما اوصت به:

أ. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

- ب. اجراء تعديلات في انظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات.
- ج. العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام الأمر الذي يؤدي الى تطوير المؤسسة وتعزيز كفاءتها.
- د. التخصص في مجالات العمل الأهلي بدلاً من التكرار وعدم الوضوح.

2. دراسة أبوعساكر (2008) بعنوان أنماط الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي "دراسة تطبيقية

على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد عينة الدراسة 475 موظفاً من أربع عشرة مؤسسة تتبع للوزارة الصحة

وكان من أبرز النتائج:

- أ. تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) إلا أن نسبة استخدام انماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة. أما النمط الخامس وهو نمط التعاون غير واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه أفراد العينة، وهو يدل على إهمال في هذا النمط؛
- ب. يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا انه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.
- ج. التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل، نسبة التطبيق ضعيفة جداً فلامحه غير واضحة بالنسبة للموظفين،
- د. كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع وكذلك الحال كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير النمط المستخدم على التطوير التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة:

زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي، استخدام الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع، الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي، كما أن على الإدارة ان تهتم بحاجات ورغبات الموظفين، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع وخاصة للتأثير الإيجابي على مستوى الأفراد.

3. دراسة مرزوق (2006) بعنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة الى دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة عينة مكونة من 50 مؤسسة غير حكومية وتم توزيع 250 استبانة، تشمل اثنين من العاملين في مجلس الإدارة العليا وثلاثة من الموظفين الإداريين بواقع 5 استبانات لكل مؤسسة.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- أ. وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب.
- ب. توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- ج. أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي
- د. هناك علاقة طردية ايجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة وللعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية احداث التغيير والتطوير التنظيم ، وكان من نتائج هذه الدراسة ايضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.

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

و. مناسبة وملاءمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملاءمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

وكان من اهم ما اوصت به الدراسة:

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

ب. مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد او التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هياكل التعليم والتنمية والتدريب.

ج. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ومحاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات.

د. اجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسات مثل ادخال تكنولوجيا جديدة في انجاز الأعمال واستخدام أساليب جديدة في تطوير تقييم أداء العاملين.

4. دراسة عبدالإله (2006) بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع

غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة

هدفت الدراسة الى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت أيضاً الى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث المذكورة، كما هدفت الى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 360 موظفاً من الاداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة.

وكانت ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أ. الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل الى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل الى ثقافة النظم والأدوار.
 - ب. الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة.
 - ج. مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي جامعة الأزهر مرتفع بينما في جامعة الأقصى متوسط.
 - د. وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.
- وكان أهم ما اوصت به الدراسة:

ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسساتي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

(3) الدراسات العربية:

1. دراسة عباس و الزاملي (2009) بعنوان "التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل" هدفت الدراسة الى استقصاء دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل وهدفت أيضاً الى ترتيب ابعاد مؤشرات جودة حياة العمل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الضمان الوظيفي، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، مستوى الأداء، وهل هناك فروق ذات دلالة احصائية بمستوى 0.05 بين أفراد عينة البحث في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل تعزى الى الشهادة (ماجستير، دكتوراه)، والعمر الزمني (اقل من 30 سنة ، 30 سنة فأكثر)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الزهراء (كلية خاصة)، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (كلية حكومية)، تكونت عينة الدراسة من 32 فرداً.

وكانت اهم نتائج الدراسة كما يلي:

- أ. اتفق جميع أفراد عينة البحث على أن التطوير التنظيمي دوراً هاماً في جودة حياة العمل.

ب. رتب أفراد العينة أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل التي تعكس أهمية ودور التطوير التنظيمي كالآتي: مستوى الاداء، الالتزام الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا عن العمل، الضمان الوظيفي، الاستقلالية.

ج. لم تظهر أية فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة البحث في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل وفقاً لمتغير الفئة العمرية (اقل من 30 سنة ، 30 سنة فأكثر)، بينما ظهرت فروق ذات دلالة احصائية في ترتيب الأبعاد وفقاً لمتغير الشهادة (ماجستير ، دكتوراة) لصالح حملة الدكتوراة.

وكانت اهم توصيات الدراسة كما يلي:

أ. لإنجاح برنامج التطوير التنظيمي، من المناسب التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الإنسانية ولابد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يعكس جودة حياة العمل.

ب. التأكد في برامج التطوير التنظيمي على معايير الأداء والتميز في الجهود وبناء معايير تتسم بالعدالة والموضوعية، إذ إن هذا المؤشر حاز على الأولوية في التفضيلات كأحد أهم مؤشرات جودة حياة العم، كما أن هذا المؤشر يساهم في زيادة دافعية العاملين نحو الالتزام الوظيفي الذي حاز على المرتبة الثانية في التفضيل.

ج. تأكيد الاتجاهات والاستراتيجيات المعاصرة في التطوير التنظيمي المتمثلة بالمرونة في الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ إن هذه الاستراتيجيات لها اثرها الإيجابي في تعظيم الأداء التنظيمي وأداء العاملين الذي من نتائجه ظهور ما يمكن تسميته بالصحة التنظيمية.

د. بناء ثقافة تنظيمية تركز على عمل الفريق والإدارة الذاتية للفريق من خلال بيئة التعليم ومنظمة التعلم المرتكزة على المقومات الآتية: المشاركة في صناعة القرارات، التعلم المستمر، التحسينات المستمرة في الأداء من خلال التغذية العكسية، الرقابة الذاتية واعتماد الاجراءات التصحيحية للأداء.

2. دراسة الشهري (2007) بعنوان "إدارة التطوير والتغيير لدى القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية المتوسطة والثانوية بالمنطقة الشرقية"

هدفت الدراسة الى تحديد واقع واساليب التطوير والتغيير المستخدمة من قبل القيادات الإدارية لمديري المدارس الأهلية، والتعرف على استراتيجيات القيادة الإدارية المتبناة لمديري المدارس داخل المدارس الخاصة في ظل المتغيرات الحديثة للإدارة، والمقارنة بين تصورات مديري المدارس الخاصة المشاركة في الاستبيان لقيادتها التطوير والتغيير بإدارتهم، وأبعادها المختلفة، والعقبات التي تواجه التنفيذ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل مجتمع الدراسة على جميع مديري ووكلاء المدارس الأهلية والمتوسطة بالمنطقة الشرقية.

وكانت اهم النتائج كالتالي:

- أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين إجابات المبحوثين حول معوقات التطوير والتغيير طبقاً إلى اختلاف طبيعة العمل لصالح مدراء المدارس.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اجابات الأفراد أصحاب الخبرات الإدارية المتوسطة (5-10) سنوات والأفراد الأقل والأعلى خبرة حول ممارسات تطوير ثقافة المدرسة وممارسة إدارة التغيير والتطوير لصالح الأفراد الأقل والأعلى خبرة الذين كانوا اكثر ممارسة لتطوير ثقافة المدرسة ولإدارة التغيير والتطوير.
- ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين إجابات الأفراد الأصغر عمراً (أقل من 30 سنة) والأفراد الأكبر عمراً (30 فأكثر) حول ممارسة إدارة التغيير والتطوير لصالح الأفراد الأصغر عمراً الذين كانوا أكثر ممارسة لإدارة التغيير والتطوير.

وكانت اهم توصيات الدراسة كما يلي:

- أ. على القيادات التربوية العمل على كل ما هو من شأنه تفعيل ممارسة القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية لإدارة التغيير والتطوير.
- ب. العمل على إزالة المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الإدارية بالمدارس لإدارة التغيير والتطوير.

ج. الاهتمام بتدريب وتأهيل القيادات الإدارية في المدارس الأهلية فيما يتعلق بتنمية قدرتها لإحداث التغيير.

د. إشراك المديرين في وضع تصور عام وخطة استراتيجية طويلة المدى لتطوير التعليم العام.

3. دراسة كريم و الطويل (2007) بعنوان "برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية"

هدفت الدراسة الى تصميم برنامج لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية يكون قادراً على تقليص الفجوة بين الأداء التربوي الممارس والمرغوب في ممارسته، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة جميع أمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية والبالغ عددهم (316) أمين قسم أكاديمي.

وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

أ. انخفاض مستوى الأداء التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، في جميع المجالات التي شملتها أداة الدراسة.

ب. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية يمكن أن تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية في المستوى تعزى لمتغير مدة الخبرة العملية ولصالح الفئة ذات الخبرة الطويلة.

وكانت أهم توصيات الدراسة كما يلي:

ضرورة تفعيل برنامج التطوير المقترح، وتعزيز ودعم موقع القسم الأكاديمي في الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية، وذلك بمنح أمناء الأقسام مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من مزاولة مهامهم وواجباتهم، ووضع معايير أكاديمية وإدارية وشخصية يشترط توافرها فيمن يشغل هذا الموقع بحيث تدعم هذه المعايير آلية الاختيار المعمول بها في الجامعات الليبية الأساسية، وإتاحة الفرص المناسبة أمام جميع أمناء الأقسام الأكاديمية للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية والندوات وورش العمل ذات الصلة بمهامهم الإدارية والأكاديمية، وخفض

النصاب التدريسي لأمناء الأقسام الأكاديمية، وحثهم على تخصيص الوقت اللازم لمزاولة مهامهم الإدارية ومنحهم علاوات مالية مغرية نظير قيامهم بهذه المهمات.

4. دراسة الراجحي (2003) بعنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوزات منطقة الرياض.

هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوزات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم، وهدفت أيضاً الى معرفة مدى رضى العاملين الوظيفي في ادارة جوازات منطقة الرياض نتيجة التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم، ومعرفة العلاقة بين واقع التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن مجتمع الدراسة بكاملة حيث كان عدد العينة 120.

وكان من اهم نتائج الدراسة:

أ. هناك اتجاه ايجابي لدى العاملين في ادرة جوزات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في ادارتهم.

ب. وجدت الدراسة انه كلما زادت موافقة المجيبين على حدوث تطوير في كل من (العلاقات التنظيمية، التقنية المستخدمة، الأهداف الفرعية، اساليب الإشراف) كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم.

ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أوصت الدراسة بزيادة اهتمام المسؤولين في الجوازات بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي، كذلك افساح المجال للموظف كي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنح الموظف الفرصة كي يبدع في العمل، كذلك عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرووسين لتبادل وجهات النظر، نظراً لحصول هذه الفقرات على عدم الموافقة من قبل المجيبين، واوصت ايضاً بإعادة توزيع المهام وفقاً للقدرات والمؤهلات، نظراً لعدم تأكد المجيبين من هذه الفقرة.

5. دراسة الصفيان (2003) بعنوان علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)

هدفت الدراسة الى التعرف على الاسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في الجهاز، وهدفت أيضاً الى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة، وهدفت أيضاً الى تحديد أهم الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي وتحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 356 فرداً.

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

ان التطوير التنظيمي بجهاز منطقة الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة، كما أن أهم المقترحات التي تفعل دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز هي تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل، وتطوير نظم المعلومات الحالية.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام ببناء قواعد البيانات وتحديثها ذلك لأنها عنصر مهم في عملية اتخاذ القرارات الفعالة لتكون متوفرة في الوقت المناسب عند الاحتياج لها أثناء عمليات التطوير التنظيمي وهذا سوف يعمل على دعم جهود القيادات لإصدار قرارات تحقق أهداف المنظمة. وأوصت الدراسة أيضاً بتطوير المهارات القيادية في مجال التطوير التنظيمي، وعمليات اتخاذ القرارات عن طريق الالتحاق بالدورات المتخصصة في هذا المجال، حيث أن ذلك يسهم في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة المتغيرات والتحديات التي تهدد كفاءة وفاعلية أداء المنظمة. لذلك أوصت الدراسة بتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لدراسة مشكلات التنظيم من الواقع العملي وفي مختلف الجوانب فذلك يسهم في ارتفاع درجة قبول العاملين للقرارات المتخذة، والتعرف على معوقات الأداء في المنظمة. وأوصت الدراسة أيضاً بتوسيع جهود التطوير التنظيمي لتشمل جميع إدارات المنظمة تحقيقاً للتكامل في مجهود التطوير، وأخيراً أوصت الدراسة بإعطاء المزيد من الاهتمام

بالعنصر البشري في المنظمة عند التخطيط لإحداث التطوير التنظيمي أو عند إصدار القرارات الإدارية حيث أن العنصر البشري هو أساس عمل المنظمات.

6. دراسة النعيم (2003) بعنوان قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو

التطوير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة الى قياس اتجاهات القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية نحو التطوير التنظيمي من أجل التعرف على مدى تأييد هذه القيادات للتطوير الذي بات احد اهم مسؤوليات مدراء اليوم، كما تسعى هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتكون عينة الدراسة من 115 منظمة من منظمات العامل اختيرت عشوائياً، بواقع استباننتين لكن منظمة منها.

وكانت اهم نتائج الدراسة:

- أ. تأييد القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال السعودي للتطوير بدرجة قوية.
- ب. تبين وجود تأثير معنوي لبعض العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي كالجنسية والمستوى الوظيفي والعمر والتخصص الدراسي ونشاط المنظمة وحجمها.
- ج. بين انه لا توجد علاقة احصائية بين مستوى التعليم وسنوات الخبرة للقيادات الإدارية على اتجاهاتها نحو التطوير.
- د. تفوق القيادات الإدارية السعودية على نظرائها من القيادات الوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي.

وقد اوصت الدراسة بما يلي:

- أ. ابراز أهمية موضوع التطوير التنظيمي بين القيادات الإدارية من أجل الحفاظ على مستوى وعي هذه القيادات بأهمية التطوير بالنسبة لنجاح المنظمة واستمرارها عن طريق تبني برامج تدريبية موجهة الى هذه الفئة المهمة من الموظفين.

ب. عدم التقليل من شأن القيادات الوطنية ومحاولة اسناد المناصب القيادية العليا لهم لما تحمله من اتجاهات قوية نحو التطوير اقوى من نظرائهم من القيادات الوافدة، ولإلزامهم بظروف البيئة المحلية.

ج. على المنظمات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من تجارب المنظمات الكبيرة في التطوير ومحاولة تطبيق ما يخدم منها تحقيق أهدافها بفعالية.

د. على ادارات المنظمات أن تسن من اللوائح والتشريعات وأن تتبنى من السياسات ما يخدم جهود التطوير فيها، ولاسيما المتعلق منها بالتحفيز والتقدم الوظيفي ومحاولة ربطه مباشرة بمدى مساهمة المدير في جهود التطوير في المنظمة.

7. دراسة الأعرجي و العزام (2003) بعنوان اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية "دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) للاتجاه نحو التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، كما تهدف الدراسة أيضاً الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي والتي تعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، كما هدفت للتعرف على العلاقة الإحصائية بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة جميع العاملين في الوظائف في المستويات الإدارة العليا والوسطى (مدير، مديرة، مدير دائرة، رئيس قسم) في شركة الاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (319)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها 40.8%.

وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- أ. عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى للمتغيرات الشخصية بالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة.
- ب. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجالات التالية: الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة.
- ج. وبينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في باقي المجالات تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- د. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في مجالاته تُعزى لمتغير مدة الخدمة.

وكانت أهم توصيات الدراسة كالتالي:

- أ. على الإدارة العليا أن تولي عمليات تسمية الموظفين لمواقع وظيفية ذات تماس مع مهام التغيير والتطوير التنظيمي أهمية خاصة بحيث تعطي ثقلًا مناسباً للذكور مقابل الإناث.
- ب. على الإدارة العليا أن تعطي أفضلية خاصة لمدراء المديریات أولاً، ومن ثم رؤساء الأقسام، وأخيراً مدراء الدوائر في إكمال مهام التغيير والتطوير التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق معنوية بين متغير المستوى الوظيفي ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية.
- ج. ضرورة التأكيد على وجود قيادات إدارية واعية ومدرجة، وذات إمكانيات وقدرات ترفد المنظمة وإداراتها إذا طُلب منها القيام باتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير التنظيمي لأجزاء المنظمة أو لجزء منها، وأن يمتلك القيادي مهارات وإبداعات تسهل تلك العمليات إذا تم اعتمادها.
- د. العمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات وإكسابه مرونة عالية وسهولة، خصوصاً في تبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة وإيصالها لمن يطلبها حتى يتسنى له اتخاذ القرارات الرشيدة والصحيحة، ومن ثم يمكن -على أساسها- القيام أو عدم القيام بعمليات التطوير والتغيير، أو معرفة المكان الذي يجب تحسينه لما فيه مصلحة المنظمة.

(4) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Ladyshefsky (2010) بعنوان "المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور المدير كمدرّب، وكاستراتيجية للتطوير التنظيمي، بالتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث أن الهدف من استراتيجية المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي في بيئة الأعمال هو مساعدة الموظفين على الأخذ بعين الاعتبار امكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية والتي بدورها تعطي نتائج أفضل، بدون الاعتماد على السلطة الرسمية التي يملكها المدير، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مشاركة مدراء عملوا كمدرّبين للتطوير التنظيمي خبراتهم، وتم تحليل البيانات من خلال استخدام اسلوب التحليل الوصفي، تمثلت العينة المشمولة في هذه الدراسة بـ 74 مشاركاً، ممن لهم خبرات شخصية في عملية المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي، وتشمل قطاعات اقتصادية متعددة.

وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- أ. وضحت نتائج الدراسة تعقيدات دور المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي ، ولماذا مدراء متعددين فشلوا في أداء هذا الدور، والذي ادى بدوره الى خسارة مشاركة و تشجيع الموظفين.
- ب. كما بينت ايضاً العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين، مثل الثقة، والقيم المشتركة.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- أ. إن هذا الدور للمدراء هو مهارة اساسية مطلوبة من المدراء حيث يجب التأكيد عليها في مبادرات التطوير التنظيمي للتأكد ان المدراء متفهمين لأهمية هذه الدور في ادارة الأداء.
- ب. المدراء في حاجة لتعلم كيفية بناء الثقة من خلال فهم مكوناتها والقيام بممارسات تدعم بناء الثقة.
- ج. تدريب وتطوير الموظفين لدورهم كقائد، وتشجيع القيادة على تبني ممارسات تركز على التعلم في مؤسساتهم.

2. دراسة حالة Guidroz, Luce, & Denison (2010) بعنوان "التغيير المدمج: انشاء تضافر

للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى مشاركة المنظمات طريقة لدمج تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة في مبادرة واحدة متوازنة للشركة، حيث تعرض هذه الدراسة كمثال لتزويد الباحثين بأفكار عن كيفية انشاء وتطبيق برامج مشابهة في مؤسسات أخرى، تتناول دراسة الحالية هذه الوضع في مؤسسة تصنيع عالمية، توظف قرابة 20000 موظف ، وتعمل في 144 موقع موزعة على 27 بلد وخمس قارات، استخدم الباحثون اسلوب دراسة الحالة للقيام بهذه الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة:

دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن ان يساعد في انشاء خط واضح بين الفرد والمنظمة، وبناء مسؤولية اوسع لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي، حيث ان عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادي قوبلت بحماسة شديدة من الإدارة العليا للشركة واثبتت على انها تجربة قيمة للشركة، حيث ان البرنامج ابتدأ بالإدارة العليا في المؤسسة ومن ثم نزل شيئاً فشيئاً الى المستويات الدنيا ، حيث ان الكثير من القادة اشتركوا في عملية تطوير القيادة، واستعملوا نتائجها في انشاء خطط تطويرية تخدم بشكل ثنائي تطويرهم لأنفسهم وفي نفس الوقت تلبية حاجات المؤسسة، دمج هذين النشاطين تطلب بعض التنسيق لكن هذا التنسيق يمكن ان ينشئ حوارات معمقة داخل المؤسسة، تساعد على زيادة نشاط عدد كبير من الموظفين، وتمكنهم في نفس الوقت من القيام بالتغيير.

3. دراسة Bhatnagar, Budhwar, Srivastava, & Sain (2010) بعنوان "التغيير

والتطوير التنظيمي في الهند (حالة تحول وتغيير تنظيمي استراتيجي)"

هدفت هذه الدراسة لفحص التطورات في مجال التغيير التنظيمي في البيئة الهندية، وتلقي الضوء على الحاجة لتحليل هذا الموضوع في البيئة الاقتصادية الهندية الحالية، حيث تناولت الدراسة التحول في شركة طاقة شمال دلهي المحدودة (NDPL) في الهند، استخدم الباحث أسلوب المقابلات مع ثلاثين شخصية قيادية من الشركة.

وكانت اهم نتائج البحث كما يلي:

أ. بينت الدراسة الدور الاستراتيجي المتزايد للموارد البشرية في البيئة الهندية، ودورها الحاسم في مجال التغيير التنظيمي.

ب. بينت الدراسة بالدليل للحاجة المتزايدة في البيئة الهندية، لإنشاء الخطط المناسبة للموارد البشرية، مع التأكيد على إنشاء مناخ من الثقة لكي يتم نزع الخوف من عقول الموظفين عن الردود العكسية للتغيير.

ج. استنتجت الدراسة من التحليل ان مبادرات التغيير التنظيمي عندما تترافق مع دور لأقسام الموارد البشرية، تتطلب من اقسام الموارد البشرية ان تقوم بأكثر من التدريب التقليدي ونشاطات التطوير.

وكان من اهم ما أوصت به الدراسة:

أ. وجوب تحديد رسائل أساسية لصانعي السياسات ووكلاء التغيير، فيما يتعلق بكيفية تحويل الشركات في بيئة متغيرة بسرعة وفي اسواق نامية مثل الهند.

ب. مثل أغلب حالات التحول الناجحة هذه الدراسة كررت هذه الدراسة الحاجة لدمج المجالات ذات العلاقة بالبشر، في تغيير استراتيجيات الإدارة، هذه المجالات تشمل إنشاء فريق إدارة عليا ذو كفاءة، وتعريف المشاكل الأساسية، وتشكيل أهداف واضحة للتغيير، وتطوير مبادرات مناسبة للتغيير التنظيمي وغيرها من المجالات.

4. دراسة Sharlow, Langenhoff, Bhatti, Spiers, & Cummings (2009) بعنوان

"التعلم سوياً: النهج الجماعي لتنمية القيادات التنظيمية"

تهدف هذه الدراسة الى توضيح مكونات مبادرة تطوير القيادة، وتوضح كيف ان البرنامج تم إنشاءه بشكل جماعي لكي يواءم الحاجات التنظيمية والتطويرية للقادة في المؤسسة من خلال استخدام النهج الجماعي في التطبيق، قام الباحثون باستخدام اسلوب دراسة الحالة في اتمام هذه الدراسة، حيث ان الدراسة تمت على مجلس البيرتا للسرطان "Alberta Cancer Board" في كندا، والذي يدير مركزين للسرطان واربع عيادات وعدة مراكز اقليمية تشغل بمجملها 2300 موظف.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

أ. وجدت الدراسة ان مبادرة تطوير القيادة كانت مهمة لتطوير مهارات الإدارة والقيادة، التشبيك التنظيمي، وبناء العلاقات، وتشجيع فلسفة ان القيادة هي اداء عمل تشاركي ذو رؤية لتحقيق هدف مشترك.

ب. وجدت الدراسة أن المشاركة الطوعية هي أفضل نهج لتشجيع تنمية المهارات القيادية، ولكن مثل هذا النهج يمكن ان يؤثر على التنمية الشاملة للقيادة في المنظمة، ويجب ان يتم التعامل معه بحذر.

ج. رعاية المستوى التنفيذي ومشاركة الفاعلة عامل رئيسي للنجاح الكلي والالتزام الدائم للبرنامج، خصوصاً تحويل ثقافة المؤسسة لمؤسسة داعمة للقيادة من اجل لتحقيق اهداف تنظيمية مشتركة ومحددة في نفس الوقت.

د. بحث وتقييم البرنامج من العوامل الهامة لتعزيز النجاح الشامل للبرنامج.

وكانت أهم توصيات الدراسة كالتالي:

أ. يجب على مصممي برامج تطوير القيادة أن يضعوا خطة زمنية محددة للتكامل من خلال تقييم البرنامج ونتائج البحث لتحسين واثراء البرنامج بشكل مستمر.

ب. يجب الاستمرار في تقديم التغذية الراجعة لأنها مهمة لمرحلة التصميم الاولى والمرحلة اللاحقة المتمثلة في اعادة تصميم وتطوير البرنامج، وايضاً خلال تطبيق البرنامج.

يجب توفير بنية تحتية والموارد المطلوبة للبرنامج، لتأكد من دعم المشرف على البرنامج من ان المشاركين في المشروع لديهم الوقت الكافي بعيداً عن اعباء اعمالهم المعتادة، ليتسنى لهم تطوير قدراتهم القيادية.

5. دراسة Ukpatha & Olukotun (2008) بعنوان "أثر التطوير التنظيمي على الاقتصاد النيجيري"

هدفت الدراسة لتحديد تأثير برامج الحكومة لإعادة الهيكلة على حياة المواطنين النيجيريين، كما تهدف أيضاً إلى التحقق من فعالية تطبيق البرامج على الحكومة في نيجيريا، وتحديد إلى أي مدى تغيير البرامج يمكنه أن يساعد على إعادة تموضع المؤسسة كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 200 موظف حكومي موزعين على الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والمدراء التنفيذيين، ومجموعات أخرى، حيث كانت النسب 17%، 26%، 30%، 27% على التوالي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ. أكدت الدراسة بنسبة عالية من التأكد على أن التطوير التنظيمي له تأثير إيجابي على الاقتصاد الوطني النيجيري، بينما الفوائد التي حصل عليها المواطنون من إعادة تشكيل البرامج تعتبر محدودة.

ب. على الرغم من التأثير الحالي لتعليم تكنولوجيا المعلومات في نيجيريا، إلا أنه يمر في مراحله الأولى، لذلك الاقتصاد النيجيري يجب أن يتسمّر في دماج الوسائل والعمليات الجديدة اللازمة للقيام بالأشياء في نموذج التغيير الخاص بكل مؤسسة كعملية تغيير وثقافة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

أ. على الرغم من أن الحكومة حققت نجاح ملحوظ في إعادة تشكيل برامجها، إلا أنه هناك أشياء كثيرة لم تستهدفها إعادة التشكيل منها برامج تقليل الفقر.

ب. غالبية المواطنين النيجيريين لا يوجد لديهم إمكانية الحصول على تعليم جيد، حيث أن تدريب وتطوير راس المال البشري هو عنصر محوري في التطوير التنظيمي، لم يؤخذ بشكل جدي من موظفي الحكومة القائمين على التطوير التنظيمي.

ج. يجب وضع إجراءات واضحة لمحاكمة المسؤولين والقادة الفاسدين وإيضاً إعادة تشكيل دور الزعماء قبل تطبيق إعادة الهيكلة.

د. عملية التغيير يجب أن يعاد مراجعتها بشكل متواصل من الناس ومن عملاء التغيير.

6. دراسة Ryan (2008) بعنوان "التغيير التنظيمي من القمة حتى الاسفل في وكالة حكومية استرالية"

هدفت هذه الدراسة الى مساعدة منظمات القطاع العام للقيام باستراتيجيات افضل لتغيير الادارة، ومن خلالها تحقيق عمليات تغيير افضل، وتوجيه نقد لاستراتيجيات التغيير من الأعلى إلى الأسفل خصوصاً عند تطبيقها في وكالات القطاع العام، بالإضافة إلى ذلك تستخدم الدراسة حالة واحدة من مؤسسات القطاع العام لإلقاء الضوء على الحاجة لإلحاق استراتيجيات التغيير من أعلى إلى اسفل مع مجالات أخرى، تستخدم هذه الدراسة اسلوب دراسة الحالة، تم تجميع البيانات من خلال متوسطات السلاسل، ومجموعات التركيز للموظفين، ومقابلات مع الاشخاص اصحاب الادوار الرئيسية في الإدارة. وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- أ. وجدت الدراسة ان استراتيجية التغيير من أعلى إلى اسفل يجب ان تقترن مع استراتيجيات اخرى للتغيير، لكي يتم ادخال التغييرات بنجاح في المؤسسة.
- ب. أن عوامل تنظيمية داخلية يمكن ان تحد من فعالية التغيير من الأعلى للأسفل وتمنع المعلومات من الانتشار خلال المنظمة كما هو متوقع.

7. دراسة Jones, et al. (2008) بعنوان "تصورات الموظفين للتغيير التنظيمي: أثر مستوى الهرمية"

تهدف هذه الدراسة الى دراسة تأثير المستوى التنظيمي على تصورات الموظفين وردود افعالهم تجاه تغيير تنظيمي معقد يشمل اعادة تصميم القوى العاملة، وتقليل الحجم، والانتقال الى مقر عمل جديد، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي في الدراسة حيث تم عمل مقابلات مع 61 موظفاً من المسؤولين التنفيذيين والعاملين في الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية.

وكانت اهم نتائج الدراسة كالتالي:

- أ. أشار العاملين في الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية بشكل اكبر من غيرهم للصراع والانقسامات، واعربوا عن مواقف سلبية تجاه التغيير اكثر من المديرين التنفيذيين.

- ب. المديرون التنفيذيون وموظفو الإشراف أكثر تركيزاً على التخطيط للتحديات، والنتائج المحتملة للتغيير أكثر من غيرهم من العاملين في الوظائف غير اشرافية.
- ج. بالمقارنة مع الموظفين الآخرين يقوم المديرون التنفيذيون بالمشاركة في عملية التغيير والاتصالات حول عملية التغيير.

8. دراسة McWilliam & Ward-Griffin (2006) بعنوان "تطبيق التغيير التنظيمي في الخدمات الصحية والاجتماعية"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف الخبرة المشتركة للتغيير التنظيمي في التوزيع المركزي من خلال التحكم بالخدمات بالمقارنة مع اسلوب التفويض التشاركي في تقديم الخدمة في واحدة من برامج العناية المنزلية الكندية، استخدم الباحثان اسلوب المقابلات المعمقة في جمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 28 من المزودين للخدمة، والعملاء، ومقدمي الرعاية غير الرسميين.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ. نتائج هذه الدراسة ألفت الضوء على المقاومة البشرية التي تحدث عند المحاولة للوصول للوضع الأمثل من العناية والتمكين في الخدمات الصحية والاجتماعية.
- ب. كما تشير إلى أن نتائج مبادرات التغيير التحويلي غير مؤكدة، ولدرجة ما لا يمكن التحكم بها، وليس لها وقت محدد، لذلك مدراء التغيير لهذا النوع من التغيير، يجب ان يواجهوا الشكوك المتعلقة بالمسؤوليات مهما كانت النتائج المتحققة او غير المتحققة.

9. دراسة Herzig & Jimmieson (2006) بعنوان "إدارة عدم اليقين لمدراء الإدارة الوسطى خلال التغيير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى تعريف العوامل التي تسهل او تمنع مدراء الإدارة الوسطى من التعامل في ادارة عدم اليقين خلال التغيير التنظيمي، كما هدفت ايضاً الى تحديد طبيعة الشكوك التي يواجهها المدراء في المستويات المتوسطة خلال التغيير التنظيمي، استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلة 40 مديراً من الإدارة الوسطى موزعين على مجموعة من المؤسسات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ. وجدت الدراسة أنه في المرحلة السابقة للتطبيق، الشكوك تكون مركزة على المفهوم الاستراتيجي للتغيير، في حين أنه في مرحلة التطبيق تتحول الشكوك لتصبح ذات علاقة بالإجراءات المناسبة للتطبيق.

ب. وجدت الدراسة أن إدارة عدم اليقين للإدارة الوسطى مهمة في مساعدة الموظفين في عملية التغيير. ج. العوامل التي تم تحديدها على أنها مسهلة أو تعمل كحاجز لإدارة عدم اليقين، تركز على مواضيع تتعلق بتصميم التغيير، والتواصل بين كل من الإدارة العليا وموظفيها، والدعم من الإدارة العليا، وصراع الأدوار، والتفاعل بين الزملاء.

د. دعمت الدراسة الافتراض بأن إدارة عدم اليقين للمدراء في الإدارة الوسطى يمكن أن يتم التعامل معها من خلال مشاركتهم في تشكيل الاستراتيجيات. هـ. قامت الدراسة بإنشاء نموذج لربط العوامل المسهلة والتي تعمل كحاجز وربطها مع عدم اليقين لتوجيه الدراسات المستقبلية.

10. دراسة Holt, Self, Thal, & Lo (2006) بعنوان "تسهيل التغيير التنظيمي: اختبار

لاستراتيجيات القيادة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف رسائل تغيير محددة (الملاءمة، التكافؤ، ودعم الإدارة) وتغيير استراتيجيات الدعم (المشاركة والتدريب) ذات العلاقة بالتصورات بمنافع التغيير وجودة المعلومات المنقولة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 399 موظفاً، عاصروا تغيير تنظيمي جذري

أهم نتائج الدراسة:

أ. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الملاءمة والتكافؤ الخارجي تؤثر بقوة على التنبؤات والتصورات لمنافع التغيير، بينما دعم المشرفين والتكافؤ الخارجي في الغالب تؤثر على التنبؤات بجودة المعلومات. ب. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن المشاركة والتدريب لها علاقة بالتصورات لجودة المعلومات، ومع ذلك على عكس توقعات الباحثين المشاركة كانت لها علاقة عكسية بمنافع التغيير.

11. دراسة Abdul Rashid (2004) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير

التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة الى استقصاء تأثير الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي في البيئة الماليزية، حيث ان البيئة الاقتصادية تتغير بسرعة، وهذا خصوصاً ينطبق على الاقتصاد الماليزي حيث انه مر خلال فترة نمو اقتصادي بطئ في الفترة 1995-2000، وتبعتها فترة نمو اقتصادي جيد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 258 شركة مدرجة في الدليل الفدرالي الماليزي للشركات الانتاجية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

أ. وجدت الدراسة ان هناك علاقة بين العوامل الثقافية التنظيمية والفعالية والإدراك والنزعة الشخصية وبين المواقف تجاه التغيير التنظيمي.

ب. كما بينت ايضاً ان الاختلاف في الثقافة التنظيمية ينشأ عنها اختلاف في مستويات القبول بالمواقف تجاه التغيير التنظيمي هذا يعني ان نوع محدد من الثقافة التنظيمية يمكن ان يسهل قبول التغيير، بينما ثقافة تنظيمية أخرى لا تقبل نفس التغيير.

توصيات الدراسة:

أ. أوصت الدراسة بأن على المدراء أن يفهموا نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبعد ذلك تبني نوع محدد الوسائل للقيام بالتغيير التنظيمي.

12. دراسة حالة Beugelsdijk & Slangen (2002) بعنوان "اشكال التغيير التنظيمي : حالة

شركة هينيكن "Heineken"

هدفت هذه الدراسة الى تعريف مجموعة من محددات اشكال التغيير التنظيمي، حيث درست حالة شركة هينيكن، وعملية التغيير الهامة التي حدثت في نظام التوزيع وفترة من القصور التنظيمي التي حدثت بسبب المدير التنفيذي السابق الذي بقي لفترة طويلة في منصبه، استخدم الباحثان اسلوب دراسة الحالة للقيام بهذه الدراسة.

وكانت اهم نتائج الدراسة كالتالي:

- أ. وجدت الدراسة ان تحدي غير محتمل ومهم لوحظ (سواء كان فرصة او تهديد) نتيجة له تمت عملية تغيير تنظيمي بدأ من تغيير جوهري نجح من خلال تطبيق التغيير بشكل تدريجي.
- ب. وجدت الدراسة ان الإدارة العليا تصرفت بنشاط في مثل هذا التغيير، وتركت التطبيق الفعلي والتدريب النهائي للتغيير الجوهري للمدراء في المستويات المتوسطة.

13. دراسة Savery & Luks (2000) بعنوان "التغيير التنظيمي: التجربة الاسترالية"

هدفت هذه الدراسة الى دراسة المؤسسات التي قامت بالتغيير، وتأثير هذه التغييرات على الموظفين في مكان العمل، مع فهم لمحددات التغيير والتأثيرات المحتملة على الانتاجية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 2000 شركة في استراليا خضعت الى التغيير التنظيمي

كانت أهم نتائج الدراسة:

- أ. وجدت الدراسة ان هناك علاقة قوية بين أخذ رأي الموظفين واتحاداتهم ومع الانتاجية في تلك الشركات والمؤسسات
- ب. إن غالبية الشركات الخاصة قامت بتغييرات جوهريّة في السنتين الأخيرتين، وكان اهم هذه التغييرات هو اعادة هيكليّة الشركة لنفسها من خلال تغيير في عدد المستويات الإدارية، وإعادة هيكلة لأقسام او وحدات.
- ج. أكثر من نصف الموظفين ذكروا بأنهم كانت لديهم نقاشات مع مشرفيهم عن هذه التغييرات التي حصلت في المؤسسة في الاثنى عشر شهراً الأخيرة، كما ان جزء قليل ذكر ان الاتحادات العمالية ناقشت هذا الأمر معهم.
- د. خلصت الدراسة ايضاً إلى إنه لا توجد علاقة بين تقليل الحجم والإنتاجية.

(5) التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي النقاط التالية:

1. يلاحظ أن موضوع التطوير التنظيمي جدير بالاهتمام والدراسة، والذي يبرر هذا القول هو تعدد الحقول التي اجريت عليها وفيها الدراسة، فمثلاً في حق العمل الأهلي كانت (مطر، 2008) ودراسة (مرزوق، 2006)، وفي مجال العمل الحكومي كانت دراسة (ابوعساكر، 2008) ودراسة (الراجحي، 2003) ودراسة (الصفیان، 2003) ودراسة (Olukotun, Ukpata, 2008) ودراسة (McWilliam & Ward-Griffin, 2006)، وفي مجال الجامعات كانت دراسة (عبدالإله، 2006) ودراسة (كريم والطويل، 2007) ودراسة (عباس والزامل، 2009)، وفي مجال القطاع الخاص كانت دراسة (النعيم، 2003) ودراسة (الاعرجي والعزام، 2003)

2. اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للتطوير التنظيمي في الأهداف تبعاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما هدف إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية كدراسة (مطر، 2008) ودراسة (الصفیان، 2003)، ومنها ما هدف إلى دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير مثل دراسة (مرزوق، 2006)، ومنها ما هدف إلى التعرف على أنماط الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي مثل دراسة (ابو عساكر، 2008)، ومنها ما هدف إلى التعرف على التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي مثل دراسة (الراجحي، 2003)، ومنها ما هدف إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي مثل دراسة (الاعرجي والعزام، 2003)، ومنها ما هدف إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل مثل دراسة (عباس والزامل، 2006)، ومنها ما هدف إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على الاقتصاد مثل دراسة (Olukotun, Ukpata, 2008)، ومنها ما هدف إلى التعرف على دور المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي مثل دراسة (Ladyshevsky, 2010)

3. لقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقه على العاملين في الجامعات مثل دراسة (عبدالإله، 2006) ودراسة (كريم والطويل، 2007) ودراسة (عباس والزامل، 2009)، ومنها ما تم تطبيقه على العاملين في القطاع الحكومي

مثل دراسة (ابوعساكر، 2008) ودراسة (الراجحي، 2003) ودراسة (الصفيان، 2003) ودراسة (Olukotun, Ukpata, 2008) ودراسة (McWilliam & Ward-Griffin, 2006)، ومنها ما تم تطبيقه على العاملين في القطاع الخاص مثل دراسة (النعيم، 2003) ودراسة (الاعرجي والعزام، 2003).

4. فقد اتفقت الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها لإداة الدراسة (الاستبانة) وللمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، مثل دراسة (مطر، 2008)، ودراسة (مرزوق، 2006)، ودراسة (ابوعساكر، 2008)، ودراسة (الصفيان، 2003)، ودراسة (Olukotun و Ukpata، 2008) ودراسة (Savery & Luks, 2000) وغيرها من الدراسات، كما ان بعض الدراسات استخدمت اسلوب دراسة الحالة مثل دراسة (Beugelsdijk & Slangen, 2002)، ودراسة (Guidroz, Luce, & Denison, 2010)
5. وحيث أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وأيضاً في بناء أداة الدراسة "الاستبانة"، وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والوصول الى مواضع القصور في الدراسات السابقة، لمحاولة التعلم منها وعدم الوقوع بها.
6. الدراسة تتميز بأنها الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي تتناول موضوع كدراسة حالة معمقة ألا وهو تقييم عملية التطوير التنظيمي التي قامت بها الأونروا، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة منها.

استعرض هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي، حيث تم تناول الدراسات المحلية والعربية والأجنبية الخاصة بهذا الموضوع ومن ثم التعليق عليها، شكلت هذه الدراسات نموذجاً ساعد الباحث في بناء منهجية البحث واجراءاتها، في الفصل التالي سيتم عرض وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، اضافة الى تحليل البيانات وفحص فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

المنهجية والإجراءات

المبحث الأول: منهجية الدراسة

- (1) المقدمة
- (2) أسلوب الدراسة
- (3) مجتمع الدراسة
- (4) عينة الدراسة
- (5) خطوات بناء الاستبانة
- (6) أداة الدراسة

المبحث الثاني: صدق وثبات الاستبانة

- (7) صدق الاستبيان:
 1. صدق المحكمين:
 2. صدق المقياس:
- (8) ثبات الاستبانة:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

الفصل الخامس: المنهجية والإجراءات
المبحث الأول: منهجية الدراسة

(9) المقدمة

(10) أسلوب الدراسة

(11) مجتمع الدراسة

(12) عينة الدراسة

(13) خطوات بناء الاستبانة

(14) أداة الدراسة

الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: منهجية الدراسة

(1) المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

حيث تناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي المبحث بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

(2) أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

(3) مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة والبالغ عددهم 99 مديراً، موزعين على سبعة مستويات إدارية تبدأ من درجة 13 وحتى درجة 20، حيث تم تحديد هذه الدرجات على أنها تمثل المديرين بعد استشارة مدير الموارد البشرية في وكالة الغوث، جدول (2) يوضح تصنيف مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.

جدول (2) مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	13	14	15	16	17	18	20
العدد في كل درجة	19	42	16	4	9	4	5
مجموع مجتمع الدراسة	99						

المصدر: قسم شؤون الموظفين بوكالة الغوث، بيانات غير منشورة ، فبراير 2012

وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 19 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 80 استبانة على باقي افراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 62 استبانة بنسبة استرداد 77.5%، وبعد فحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة. ونظراً لعدم وجود أي تعديل على الاستبانة بعد حساب اختبارات الصدق والثبات تم ادخال مفردات العينة الاستطلاعية في التحليل النهائي، وبذلك تكون عدد مفردات مجتمع الدراسة الخاضعة للتحليل 81 مفردة، والتي تمثل 81% من مجتمع الدراسة.

(4) خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة ما مستوى تطور الادارة والقيادة كإحدى عناصر عملية التطوير التنظيمي بوكالة الغوث؟ واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:
أ. الإطلاع على الكتب في مجال التطوير التنظيمي و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

- ب. مراجعة شاملة للتقارير المتعلقة بالتطوير التنظيمي والتي قامت بنشرها وكالة الغوث قبل وخلال وبعد القيام بعملية التطوير التنظيمي.
- ج. كما تم الاطلاع ايضاً على التقييمات الخارجية لعملية التطوير التنظيمي بوكالة الغوث والتي قامت بها شركات اجنبية متخصصة.
- د. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و (49) فقرة، ملحق رقم (1).
- هـ. عرض الاستبانة على المشرف من أجل إختبار ملائمتها لجمع البيانات.
- و. تعديل الاستبانة بشكل أولي بعد مناقشة المشرف وأخذ ملاحظاته بعين الاعتبار.
- ز. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في كلية التجارة والإحصائيين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، ومجموعة من المدراء بوكالة الغوث المطلعين على عملية التطوير التنظيمي والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- ح. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (47) فقرة، ملحق (3).
- ط. تم الحصول على موافقة إدارة الأونروا للمباشرة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.
- ي. وزعت الاستبانة على العينة الإستطلاعية بهدف فحص الصدق والثبات.
- ك. تم تقنين الاستبانة (انظر ملحق رقم 3) وذلك بعد حذف وتعديل صياغة العديد من العبارات غير المناسبة.
- ل. تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة للحصول على الإستجابات بشكل نهائي وكانت نسبة الاسترداد 82%.

(5) أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة "

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 47 فقرة، موزعة على 5 مجالات :

المجال الأول: عملية التطوير التنظيمي بشكل عام، ويتكون من (17) فقرة.

- المجال الثاني: تحسين مهارات الإدارة والقيادة، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثالث : مستوى الحوار والتواصل مع العاملين، ويتكون من (9) فقرات.
- المجال الرابع: المساءلة والشفافية والرقابة، ويتكون من (11) فقرة.
- المجال الخامس: الحشد والتشبيك وجلب التمويل، ويتكون من (5) فقرات.

الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث

المبحث الثاني: صدق وثبات الاستبانة

(1) صدق الاستبيان:

3. صدق المحكمين:

4. صدق المقياس:

(2) ثبات الاستبانة:

Cronbach's Alpha Coefficient: معامل ألفا كرونباخ

الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث

المبحث الثاني: صدق وثبات الاستبانة

(1) صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ. صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في مجال الإدارة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم 3).

ب. صدق المقياس:

لأغراض قياس صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 19 مفردة من مجتمع الدراسة المكون من 99 موظف من العاملين في الإدارة والقيادة.

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية التطوير التنظيمي بشكل عام" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عملية التطوير التنظيمي بشكل عام " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	زودت عملية التطوير التنظيمي الوكالة بموظفين ذوي كفاءة، ولديهم الدافعية للعمل.	.805	*0.000
2.	تقوم الوكالة بعقد المقابلات للمتقدمين للوظائف على اساس الكفاءة.	.836	*0.000
3.	عملية تقييم الأداء الحالية للموظفين تساعد على تحسين أدائهم.	.769	*0.000
4.	قامت الوكالة بتطبيق نظام جديد محسن لتصنيف للوظائف	.707	*0.000
5.	قامت الوكالة بإقرار نظام جديد للتعويضات (الرواتب والمكافآت)	.568	*0.006
6.	اشعر بتحسين وزيادة في سرعة تعامل قسم الموارد البشرية مع الامور المتعلقة بالموظفين.	.740	*0.000
7.	هناك اهتمام كبير من ادارة الموارد البشرية بالتدريب وتطوير أداء العاملين.	.801	*0.000
8.	يتم نشر المعلومات بفعالية من دائرة الادارة والموارد البشرية الى الموظفين.	.805	*0.000
9.	يمكنني التواصل مع مكتب للسلوك الأخلاقي، بشأن القضايا السلوكية الاخلاقية.	.692	*0.001
10.	حققت الوكالة مساواة في النوع الاجتماعي، وتكافؤ الفرص للرجال والنساء.	.626	*0.002
11.	تستخدم الاونروا الموارد بحكمة وتستخدم التخطيط ونظام الادارة المستند الى النتائج.	.911	*0.000
12.	قامت الوكالة بتطوير قدرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.	.831	*0.000
13.	تقوم الوكالة بعملية التوظيف من خلال نظام التوظيف الالكتروني	.620	*0.002
14.	اصبحت عملية المشتريات وتوفير اللوازم اوضح واسهل واسرع.	.635	*0.002
15.	تقوم الأونروا بتطبيق نظام للإشراف على مركبات الأونروا بنظام التتبع الالكتروني	.582	*0.004
16.	طبقت الوكالة نظام جديد لادارة الوثائق (الأرشيف).	.821	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين مهارات الإدارة والقيادة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين مهارات الإدارة والقيادة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.829	المشاركين في البرنامج التدريبي من الموظفين المتوقع ان يشغلوا مناصب قيادية بوكالة الغوث في المستقبل.
2.	*0.000	.980	ساعد البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية على تحسين المهارات الإدارية والقيادية للمشاركين.
3.	*0.000	.950	ساعد البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية على تحسين اسلوب تعامل المشاركين تجاه العمل وزملاء العمل واللاجئين.
4.	*0.000	.974	اثر البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ايجابياً على نوعية العمل في القسم الذي اعمل به.
5.	*0.000	.957	اثر البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ايجابياً على نوعية الخدمة المقدمة للاجئين.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الحوار والتواصل مع العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الحوار والتواصل مع العاملين" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطلق وكالة الغوث باستمرار مبادرات لتحسين التواصل بين المستويات المختلفة.	.740	*0.000
2.	يتم اطلاعي على قرارات وسياسات الوكالة بانتظام.	.734	*0.000
3.	المعلومات المرسلة مثل التعليمات والنشرات والرسائل من الإدارة العليا واضحة.	.770	*0.000
4.	استلم المعلومات التي احتاج اليها في الوقت المناسب لأداء عملي.	.847	*0.000
5.	توجد سهولة تواصل عبر مختلف المستويات في مكان عملي.	.876	*0.000
6.	مجلة الوكالة الدورية لها دور كبير في إيصال أخبار الوكالة ومبادراتها.	.771	*0.000
7.	بوابة الموظفين الالكترونية تزودني بكافة الأخبار والتعليمات التي تخص العمل في الأونروا	.933	*0.000
8.	تنوع الوكالة طرق التواصل مع الموظفين.	.902	*0.000
9.	يقوم القسم الذي أعمل به بتنظيم اجتماعات دورية بهدف التواصل مع الموظفين.	.588	*0.004

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساءلة والشفافية والرقابة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المساءلة والشفافية والرقابة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لارنسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	التطوير التنظيمي أدى الى تحسين عملية المساءلة، وأن تصبح بشكل مهني.	.774	*0.000
2.	تقوم دائرة الرقابة الداخلية بدور مهم في مجال الرقابة والمساءلة .	.838	*0.000
3.	عززت الوكالة مبدأ الشفافية حيث ان من له صلاحية للاطلاع على المعلومات قادر على القيام بذلك.	.831	*0.000
4.	نجحت الوكالة بإنشاء انظمة واجراءات للمساءلة والمحاسبة يتفق عليها الموظفين والمسؤولين.	.911	*0.000
5.	هناك رضا عن انظمة واجراءات الرقابة والمحاسبة	.884	*0.000
6.	توجد ارشادات عامة موجودة ومعلنة لتعزيز المساءلة وتجنب اساءة السلطة	.810	*0.000
7.	التحقيقات في مزاعم سوء استخدام الصلاحيات تجري على ايدي اشخاص مدربين ومهنيين.	.889	*0.000
8.	نجحت الوكالة في إشراك اتحادات الموظفين في الابلاغ عن مزاعم إساءة السلوك والتحقيق فيها.	.795	*0.000
9.	اجراءات الوكالة في التعامل مع شكاوي اساءة الصلاحيات تتسم بالسلاسة والملائمة	.807	*0.000
10.	اثق في نظام العدل الجديد الذي انشأته الوكالة وأعتبره نظام عادل ومنصف.	.791	*0.000
11.	اشعر ان هناك مستوى جيد من الرقابة والمحاسبة يمنع اساءة استخدام الصلاحيات.	.828	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الحشد والتشبيك وجلب التمويل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحشد والتشبيك وجلب التمويل " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.859	لقد طرأ تغيير ايجابي جوهري على علاقات الأونروا مع العالم الخارجي.
2.	*0.000	.773	هناك ارتفاع ملحوظ في حجم التمويل الذي حصلت عليه الأونروا في السنوات الأخيرة.
3.	*0.000	.753	كافة الاشياء اللازمة للقيام بالعمل موجودة لدي ولا اجد ان هناك اي نقص.
4.	*0.002	.647	تستخدم الوكالة اساليب ووسائل متنوعة وفعالة للحصول على تبرعات من الدول والمؤسسات والأشخاص.
5.	*0.000	.719	وسعت الوكالة من استهدافها لمصادر التمويل بحيث تشمل عناصر جديدة مثل التبرعات الشخصية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.	.948	*0.000
2.	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.	.734	*0.000
3.	مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.	.811	*0.000
4.	المساءلة والشفافية والرقابة.	.881	*0.000
5.	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.	.468	*0.025

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

(2) ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

جدول (9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
1.	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.	16	0.943	0.971
2.	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.	5	0.965	0.982
3.	مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.	9	0.924	0.961

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
4.	المساءلة والشفافية والرقابة.	11	0.954	0.977
5.	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.	5	0.807	0.898
	المجالات السابقة معا	46	0.970	0.985

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.807،0.965). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.970). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.898،0.982) . كذلك قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.985) وهذا يعنى أن معامل الصدق مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. و يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول (10) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.	0.238
2.	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.	0.566
3.	مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.	0.393
4.	المساءلة والشفافية والرقابة.	0.680
5.	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.	0.179
	جميع مجالات الاستبانة	0.510

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.04$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، واختبار الفرضيات (2 إلى 5).

4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
5. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

في هذا الفصل تم استعراض منهجية وإجراءات البحث والتي شملت أسلوب الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة إضافة الى شرح عن إدارة الدراسة، كما تطرق الفصل إلى صدق وثبات الاستبانة. في الفصل التالي سنتطرق الى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1) المقدمة:

(2) تحليل خصائص مجتمع الدراسة:

1. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
2. توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
3. توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي
4. توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
5. توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

(3) اختبار فرضيات الدراسة

(1) المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية ، عدد سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

(2) تحليل خصائص مجتمع الدراسة:

وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

أ. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول (11): خصائص افراد العينة من حيث الجنس

العمر	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	73	90.1
أنثى	8	9.9
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته 90.1% من مجتمع الدراسة ذكور، بينما الباقي 9.9% إناث. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة عدد الذكور عن عدد الإناث إلى أن عدد الموظفين الذكور العاملين بالأنثى أكثر مما يعطيهم الفرصة الأكبر للإرتقاء إلى الوظائف العليا، وربما عنصر العادات والتقاليد يلعب دوراً هاماً في ذلك، حيث أن الإناث في قطاع غزة تميل إلى الإهتمام بالعائلة والأطفال أكثر من الإهتمام بتطوير مساهماتهن الوظيفية، حيث في الأغلب تبقى السيدة العاملة في مؤسسة ما سنوات متعددة في مستوى وظيفي معين دون التفكير في الإهتمام بتطوير مهارتهن والمنافسة على المناصب القيادية العليا. هذه النتيجة اختلفت مع دراسة مرزوق (2006) والتي استهدفت 50 مؤسسة غير حكومية، حيث وجدت ان ما نسبته 69.9% من المدراء في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية هم من الرجال.

ب. توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (12): خصائص افراد العينة من حيث الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
أعزب/عزباء	9	11.1
متزوج/متزوجة	72	88.9
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 11.1% من مجتمع الدراسة حالتهم الاجتماعية أعزب/عزباء ، بينما الباقي 88.9% حالتهم الاجتماعية متزوج/متزوجة. حيث ان هذه الوظائف القيادية في اغلبها يكون من متطلباتها الوظيفية حصول المرشح على سنوات متعددة من سنوات الخبرة، وبهذا يكون العمر الزمني حسب الثقافة الفلسطينية هو سن رعاية الأسرة، ولهذا الجزء الأكبر من العينة من المتزوجين، وهذا يضع على كاهلهم التزامات أسرية.

ج. توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (13): خصائص افراد العينة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	1	1.2
بكالوريوس	48	59.3
ماجستير	29	35.8
دكتوراه	3	3.7
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 1.2% من مجتمع الدراسة من حملة درجة الدبلوم ، 59.3% من حملة درجة البكالوريوس، 35.8% من حملة درجة الماجستير، بينما 3.7% من حملة درجة الدكتوراه، هذه النتائج تعطي مؤشراً بإهتمام الأونروا بأن يتمتع كوادرها في المستويات القيادية بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما، وتظهر النتائج ان ما نسبته 39.5% من افراد العينة حاصلين على دراسات عليا، ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام وكالة الغوث بتطوير موظفيها، من خلال تحفيزهم لإكمال

دراساتهم العليا، حيث تقوم بالمساعدة في تحمل جزء من تكاليف الدراسة للموظفين الراغبين بإكمال تعليمهم على ان يكون مجال الدراسة له علاقة مباشرة بطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف.

د. توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

جدول (14): خصائص افراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
13	16	19.8
14	37	45.7
15	15	18.5
16	3	3.7
17	5	6.2
18	4	4.9
20	1	1.2
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 19.8% من مجتمع الدراسة درجتهم الوظيفية (13)، 45.7% درجتهم الوظيفية (14)، 18.5% درجتهم الوظيفية (15)، 3.7% درجتهم الوظيفية (16)، 6.2% درجتهم الوظيفية (17)، 4.9% درجتهم الوظيفية (18)، بينما 1.2% درجتهم الوظيفية (20). ويُلاحظ من النتائج أعلاه ان الموظفين الذين يعملون في الدرجتين الوظيفيتين (13-14) يمثلون 65.5%، ويعزو الباحث ذلك لأن هذه الفئة تمثل الإدارة الوسطى بوكالة الغوث وهي عبارة عن حلقة الوصل بين المستويات الدنيا المسؤوله، والمستويات الأدائية العليا، حيث تلعب دور محوري في عملية الاشراف على سير العمل، وإبقاء الادارة العليا إطلاع من خلال تزويدها بالتقارير الدورية، لتسهيل عليها عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات.

ويلاحظ أن الوظائف العليا الواقعة في رأس الهرم الوظيفي للأونروا الدرجات (18، 20) تمثل 6.1% من افراد مجتمع الدراسة، وذلك لأن هذه الوظائف تتطلب خبرات وقدرات أكثر لما تتمتع به هذه المناصب من أهمية وحساسية بالغة واتخاذ للقرارات.

هـ. توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (15): خصائص أفراد العينة من حيث سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	6.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	17.3
10 سنوات فأكثر	62	76.5
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 6.2% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات ، 17.3% تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، بينما 76.5% سنوات الخدمة لديهم 10 سنوات فأكثر. ويلاحظ أن 76.5% من المدراء، لديهم 10 سنوات خدمة أو أكثر وبهذا تكون لديهم الخبرة اللازمة للقيام بدورهم القيادي بكل إقتدار، وذلك لأنهم خلال سنوات العمل السابقة تمارسوا على التعامل مع كافة المشاكل والعقبات التي من الممكن ان تعترض العمل، وكيفية التجاوز عنها.

(3) اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T للعينتين مستقلتين، التباين الأحادي- ذو الاتجاه الواحد ومعامل ارتباط بيرسون) حيث أن هذه الاختبارات مناسبة في حالة أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفريّة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.04$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفريّة وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.04$ فيتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى:

هناك تقييم ايجابي لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، ولإختبار الفرضية سيتم تحليل أبعاد الدراسة الخمس المتعلقة بمبادرات عملية التطوير التنظيمي وهي كما يلي:

البُعد الأول: مستوى نجاح مبادرات التطوير التنظيمي بشكل عام

جدول (16) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عملية التطوير التنظيمي بشكل عام "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	زودت عملية التطوير التنظيمي الوكالة بموظفين ذوي كفاءة، ولديهم الدافعية للعمل.	5.60	56.05	-1.61	0.055	11
2	تقوم الوكالة بعقد المقابلات للمتقدمين للوظائف على أساس الكفاءة.	6.85	68.52	3.53	*0.000	5
3	عملية تقييم الأداء الحالية للموظفين تساعد على تحسين أدائهم.	5.49	54.94	-2.06	*0.021	12
4	قامت الوكالة بتطبيق نظام جديد محسن لتصنيف للوظائف	4.90	49.01	-4.24	*0.000	15
5	قامت الوكالة بإقرار نظام جديد للتعويضات (الرواتب والمكافآت)	4.98	49.75	-4.21	*0.000	14

6	اشعر بتحسين وزيادة في سرعة تعامل قسم الموارد البشرية مع الامور المتعلقة بالموظفين.	6.22	62.22	0.96	0.170	8
7	هناك اهتمام كبير من ادارة الموارد البشرية بالتدريب وتطوير أداء العاملين.	5.63	56.30	-1.55	0.063	10
8	يتم نشر المعلومات بفعالية من دائرة الإدارة والموارد البشرية الى الموظفين.	6.94	69.38	4.93	*0.000	4
9	يمكنني التواصل مع مكتب للسلوك الأخلاقي، بشأن القضايا السلوكية الاخلاقية.	6.70	66.96	3.32	*0.001	6
10	حققت الوكالة مساواه في النوع الاجتماعي، وتكافؤ الفرص للرجال والنساء.	7.28	72.84	5.90	*0.000	3
11	تستخدم الاونروا الموارد بحكمة وتستخدم التخطيط ونظام الادارة المستند الى النتائج.	6.00	60.00	0.00	0.500	9
12	قامت الوكالة بتطوير قدرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.	7.36	73.58	6.20	*0.000	2
13	تقوم الوكالة بعملية التوظيف من خلال نظام التوظيف الالكتروني	7.95	79.51	10.54	*0.000	1
14	أصبحت عملية المشتريات وتوفير اللوازم أوضح وأسهل وأسرع.	6.33	63.33	1.51	0.067	7
15	تقوم الأونروا بتطبيق نظام للإشراف على مركبات الأونروا بنظام التتبع الالكتروني	4.20	42.00	-6.64	*0.000	16
16	طبقت الوكالة نظام جديد لإدارة الوثائق (الأرشيف).	5.30	52.96	-2.65	*0.005	13
	جميع فقرات المجال معاً	6.11	61.11	0.69	0.245	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر "تقوم الوكالة بعملية التوظيف من خلال نظام التوظيف الالكتروني" يساوي 7.95 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.51%، قيمة

الاختبار 10.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر " تقوم الأونروا بتطبيق نظام للإشراف على مركبات الأونروا بنظام التتبع الالكتروني " يساوي 4.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 42.00%، قيمة الاختبار - 6.64، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.11%، قيمة الاختبار 0.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.245 لذلك يعتبر مجال " عملية التطوير التنظيمي بشكل عام " غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على فقرات هذا المجال.

اتفقت هذه الدراسة بتوجهها الايجابي تجاه التطوير التنظيمي مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث وجدت الدراسة أن هناك اتجاه ايجابي لدى العاملين في ادره جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في ادارتهم، ودراسة (عباس والزامل، 2009) حيث بينت الدراسة بأن جميع افراد عينة البحث اتفقوا على أن للتطوير التنظيمي دوراً هاماً في جودة حياة العمل في الكليات التي تمت عليها الدراسة. ودراسة (النعيم، 2003) حيث وجدت الدراسة ان القيادات الإدارية في منظمات قطاع الأعمال السعودي يؤيدون إحداث التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة قوية.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (ابوعساكر، 2008) والذي وجد ان التطوير التنظيمي على جميع مستوياته الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل في وزارة الصحة الفلسطينية، فكانت النسبة ضعيفة جداً وملامحه غير واضحة بالنسبة للموظفين.

البُعد الثاني: تحسين مهارات الإدارة والقيادة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحسين مهارات الإدارة والقيادة "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	المشاركين في البرنامج التدريبي من الموظفين المتوقع ان يشغلوا مناصب قيادية بوكالة الغوث في المستقبل.	5.74	57.38	-1.21	0.116	3
2	ساعد البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية على تحسين المهارات الإدارية والقيادية للمشاركين.	5.79	57.88	-1.03	0.154	2
3	ساعد البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية على تحسين أسلوب تعامل المشاركين تجاه العمل وزملاء العمل واللاجئين.	5.84	58.38	-0.80	0.214	1
4	اثر البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ايجابياً على نوعية العمل في القسم الذي اعمل به.	5.60	56.00	-1.76	*0.041	5
5	اثر البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ايجابياً على نوعية الخدمة المقدمة للاجئين.	5.63	56.25	-1.68	*0.048	4
	جميع فقرات المجال معاً	5.72	57.18	-1.42	0.080	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " ساعد البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية على تحسين أسلوب تعامل المشاركين تجاه العمل وزملاء العمل واللاجئين " يساوي 5.84 (الدرجة الكلية من 10) أي أن

المتوسط الحسابي النسبي 58.38%، قيمة الاختبار -0.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.214 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " اثر البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ايجابياً على نوعية العمل في القسم الذي اعمل به " يساوي 5.60 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.00%، قيمة الاختبار -1.76، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.041 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك غير موافقة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.72، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.18%، قيمة الاختبار -1.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.080 لذلك يعتبر مجال " تحسين مهارات الإدارة والقيادة " غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على فقرات هذا المجال.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (مطر، 2008) حيث يرى أن 73.3% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال تنمية وتطوير العاملين. ودراسة (مرزوق، 2006) حيث ذكرت الباحثة أن هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على القيام بالتغيير وبين تنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي. ودراسة (Sharlow، Langenhoff، Bhatti، Spiers، و Cummings، 2009) حيث وجدت الدراسة أن مبادرة تطوير القيادة كانت مهمة لتطوير مهارات الإدارة والقيادة، بالإضافة الى تطوير مهارات أخرى مثل التشبيك التنظيمي، وبناء العلاقات.

البُعد الثالث: مستوى الحوار والتواصل مع العاملين

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى الحوار والتواصل مع العاملين "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1	تطلق وكالة الغوث باستمرار مبادرات لتحسين التواصل بين المستويات المختلفة.	6.90	69.00	4.12	*0.000	8
2	يتم اطلاعي على قرارات وسياسات الوكالة بانتظام.	7.16	71.63	5.72	*0.000	4
3	المعلومات المرسلة مثل التعليمات والنشرات والرسائل من الإدارة العليا واضحة.	7.68	76.75	10.35	*0.000	1
4	استلم المعلومات التي احتاج اليها في الوقت المناسب لأداء عملي.	7.13	71.25	5.58	*0.000	5
5	توجد سهولة تواصل عبر مختلف المستويات في مكان عملي.	7.08	70.75	5.01	*0.000	6
6	مجلة الوكالة الدورية لها دور كبير في إيصال أخبار الوكالة ومبادراتها.	6.60	66.00	2.92	*0.002	9
7	بوابة الموظفين الالكترونية تزودني بكافة الأخبار والتعليمات التي تخص العمل في الأونروا	7.40	74.00	6.97	*0.000	2
8	تنوع الوكالة طرق التواصل مع الموظفين.	6.99	69.88	4.96	*0.000	7
9	يقوم القسم الذي أعمل به بتنظيم اجتماعات دورية بهدف التواصل مع الموظفين.	7.28	72.75	5.81	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.13	71.33	7.25	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " المعلومات المرسلة مثل التعليمات والنشرات والرسائل من الإدارة العليا واضحة " يساوي 7.68 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.75%، قيمة الاختبار 10.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " مجلة الوكالة الدورية لها دور كبير في إيصال أخبار الوكالة ومبادراتها " يساوي 6.60 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.00%، قيمة الاختبار 2.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.13، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.33%، قيمة الاختبار 7.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مستوى الحوار والتواصل مع العاملين " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وبهذا تتفق مع دراسة Mazzei (2010) حيث أن الشركات المشمولة في الدراسة أظهرت وعي عالي بأهمية المصادر الغير ملموسة كالمعرفة وسلوك الموظفين في نجاح المؤسسة، ولذلك هم شاركوا بفاعلية في تشجيع التواصل بين الموظفين، وتوضيح الطرق المتبعة في ذلك.

البُعد الرابع: المساءلة والشفافية والرقابة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المساءلة والشفافية والرقابة "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	التطوير التنظيمي أدى إلى تحسين عملية المساءلة، وأن تصبح بشكل مهني.	5.73	57.25	-1.26	0.106	4
2	تقوم دائرة الرقابة الداخلية بدور مهم في مجال الرقابة والمساءلة .	5.73	57.25	-1.20	0.116	4
3	عززت الوكالة مبدأ الشفافية حيث أن من له صلاحية للاطلاع على المعلومات قادر على القيام بذلك.	6.05	60.50	0.23	0.410	2
4	نجحت الوكالة بإنشاء أنظمة وإجراءات للمساءلة والمحاسبة يتفق عليها الموظفين والمسؤولين.	5.69	56.88	-1.39	0.085	7
5	هناك رضا عن أنظمة وإجراءات الرقابة والمحاسبة	5.55	55.50	-2.03	*0.023	11
6	توجد إرشادات عامة موجودة ومعلنة لتعزيز المساءلة وتجنب إساءة السلطة	6.08	60.75	0.34	0.369	1
7	التحقيقات في مزاعم سوء استخدام الصلاحيات تجري على أيدي أشخاص مدربين ومهنيين.	6.03	60.25	0.11	0.456	3
8	نجحت الوكالة في إشراك اتحادات الموظفين في الإبلاغ عن مزاعم إساءة السلوك والتحقيق فيها.	5.61	56.13	-1.82	*0.036	10
9	إجراءات الوكالة في التعامل مع شكاوي إساءة الصلاحيات تتسم بالسلاسة والملائمة	5.70	57.00	-1.41	0.081	6
10	أثق في نظام العدل الجديد الذي أنشأته الوكالة وأعتبره نظام عادل ومنصف.	5.69	56.88	-1.42	0.079	7
11	اشعر أن هناك مستوى جيد من الرقابة والمحاسبة يمنع	5.69	56.88	-1.46	0.074	7

					إساءة استخدام الصلاحيات.
	0.114	-1.21	57.75	5.78	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " توجد إرشادات عامة موجودة ومعلنة لتعزيز المساءلة وتجنب إساءة السلطة " يساوي 6.08 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.75%، قيمة الاختبار 0.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.369 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " هناك رضا عن أنظمة وإجراءات الرقابة والمحاسبة " يساوي 5.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.50%، قيمة الاختبار -2.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.023 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك غير موافقة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.78، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.75%، قيمة الاختبار -1.21، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.114 لذلك يعتبر مجال "المساءلة والثقافية والرقابة" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على فقرات هذا المجال.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلاب (2004) حيث بينت بأن الرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي تكتسب أهمية خاصة وجوهرية باعتباره القطاع المؤثر على مجمل قطاعات الدولة وسبباً رئيساً من أسباب تطورها ، كما أنه القطاع المملوك لعموم الشعب ويهتم بأن يدار بشكل قانوني وبطريقة كفوءة وفعالة. وايضاً اتفقت مع دراسة شاهين (2007) حيث بينت أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) والتي أظهرت أنه يوجد التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية

البُعد الخامس: الحشد والتشبيك وجلب التمويل

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الحشد والتشبيك وجلب التمويل "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1	لقد طرأ تغيير ايجابي جوهري على علاقات الأونروا مع العالم الخارجي.	6.09	60.88	0.37	0.356	3
2	هناك ارتفاع ملحوظ في حجم التمويل الذي حصلت عليه الأونروا في السنوات الأخيرة.	5.18	51.77	-3.01	*0.002	5
3	كافة الأشياء اللازمة للقيام بالعمل موجودة لدي ولا أجد أن هناك أي نقص.	6.05	60.50	0.20	0.423	4
4	تستخدم الوكالة أساليب ووسائل متنوعة وفعالة للحصول على تبرعات من الدول والمؤسسات والأشخاص.	6.39	63.88	1.82	*0.036	1
5	وسعت الوكالة من استهدافها لمصادر التمويل بحيث تشمل عناصر جديدة مثل التبرعات الشخصية.	6.33	63.25	1.42	0.079	2
	جميع فقرات المجال معاً	6.01	60.09	0.05	0.481	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفرقة الرابعة " تستخدم الوكالة أساليب ووسائل متنوعة وفعالة للحصول على تبرعات من الدول والمؤسسات والأشخاص "يساوي 6.39 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط

الحسابي النسبي 63.88%، قيمة الاختبار 1.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.036 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " هناك ارتفاع ملحوظ في حجم التمويل الذي حصلت عليه الأونروا في السنوات الأخيرة " يساوي 5.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.77%، قيمة الاختبار - 3.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك غير موافقة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.09%، قيمة الاختبار 0.05، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.481 لذلك يعتبر مجال " الحشد والتشبيك وجلب الأموال " غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على فقرات هذا المجال.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرفاتي (2011) والتي بينت أن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية.

نتيجة كافة مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع الفقرات السابقة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
0.125	1.16	61.74	6.17	جميع الفقرات السابقة معاً

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي 6.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.74%، قيمة الاختبار 1.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.125 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على جميع الفقرات السابقة بشكل عام.

نتيجة اختبار الفرضية:

بناءً على ما تم طرحه من تحليل في الأبعاد الخمسة السابقة يتبين ما يلي:
هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وكالة الغوث قامت بمبادرات متعددة استهدفت كافة جوانب العمل بوكالة الغوث، منها الخاص بالمنافع الشخصية للموظفين المتعلقة بإنشاء نظام جديد للتصنيفات (الدرجات) بما يشمل من تغيير في الدرجات وآليات الإرتقاء بين هذه الدرجات، ونظام جديد للتعويضات (الرواتب والمكافآت)، هذه الأنظمة تم دراستها وإنشاءها لكن لم يتم اتخاذ القرار بتطبيقها، وذلك بسبب تبعاتها المالية التي لا تتحملها ميزانية الوكالة في الوقت الحالي. أضف إلى ذلك أن جزءاً من المبادرات تم إقرارها ولكن تتم علمية التطبيق بشكل بطيء وربما مرحلي لم يشعر بتأثيره كل الموظفين في كافة الدوائر. لذلك كان تقييم الموظفين لمبادرات التطوير التنظيمي بشكل عام متوسط.

وبذلك يكون تقييم إجابات المبحوثين لمبادرات التطوير التنظيمي المختلفة التي قامت الوكالة بتطبيقها خلال فترة التطوير التنظيمي الممتدة من 2007 حتى 2010 (وبخاصة جانب الإدارة والقيادة)، هو تقييم متوسط، أي أن هذه المبادرات لم تقم بتغيير جذري ملموس في آراء المبحوثين.

واتفقت هذه النتائج في توجهها الإيجابي نحو التطوير التنظيمي مع بعض الدراسات كدراسة:
(الراجحي، 2003) وجدت الدراسة أن هناك اتجاه إيجابي لدى العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم.
(عباس والزامل، 2009) حيث بينت الدراسة بأن جميع أفراد عينة البحث اتفقوا على أن التطوير التنظيمي دوراً هاماً في جودة حياة العمل في الكليات التي تمت عليها الدراسة.

(النعيم، 2003) حيث وجدت الدراسة ان القيادات الإدارية في منظمات قطاع الأعمال السعودي يؤيدون إحداث التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة قوية.

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة:

(ابوعساكر، 2008) والذي وجد ان التطوير التنظيمي على جميع مستوياته الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل في وزارة الصحة الفلسطينية، فكانت النسبة ضعيفة جداً وملامحه غير واضحة بالنسبة للموظفين.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

يبين جدول (22) أن معامل الارتباط يساوي 0.818 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ايجابياً و مستوى تطور الإدارة والقيادة .

جدول (22): معامل الارتباط بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ايجابياً و مستوى تطور الإدارة والقيادة

الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ايجابياً و مستوى تطور الإدارة والقيادة.	0.818	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين هم العنصر الرئيس لعمل أي مؤسسة مهما بلغ حجمها وتطورها، فإن تنميتهم وتطويرهم بالشكل المناسب وضمان مشاركتهم في إدارة المؤسسة يؤدي إلى تطور المؤسسة في جميع المجالات، ومن هنا نرى أن العاملين في الإدارة والقيادة وجدوا ان هناك علاقة طردية بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ومستوى تطور الإدارة والقيادة

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

(مطر، 2008) حيث يرى أن 73.3% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال تنمية وتطوير العاملين.

(ابوسلمية، 2007) بينت الدراسة ان هناك اهتمام كبير ودعم من الإدارة العليا بوكالة الغوث للعملية التدريبية، من خلال تقديم كافة التسهيلات اللازمة للقيام بها على اكمل وجه.

ودراسة (مرزوق، 2006) حيث ذكرت الباحثة أن هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على القيام بالتغيير وبين تنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي.

ودراسة (عبدالإله، 2006) والتي أظهرت أن نسبة عالية من الباحثين في الجامعة الإسلامية والأزهر، بنسبة 96%، 68% على التوالي، يوافقون على أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية له دور كبير تطور المؤسسة، كما وبينت الدراسة أن 75% من الباحثين في الجامعة الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تدعم عملية تدريب الموظفين بينما جامعة الأزهر والأقصى محايدون.

ودراسة (Sharlow، Langenhoff، Bhatti، Spiers، و Cummings، 2009) حيث وجدت الدراسة أن مبادرة تطوير القيادة كانت مهمة لتطوير مهارات الإدارة والقيادة، بالإضافة الى تطوير مهارات أخرى مثل التشبيك التنظيمي، وبناء العلاقات.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.832 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

جدول (23): معامل الارتباط بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين و مستوى تطور الإدارة والقيادة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	.832	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين وجدوا ان مبادرات الأونروا الخاصة بالحوار والتواصل مع العاملين لها دور ايجابي كبير في تطوير مستوى الإدارة والقيادة بوكالة الغوث، حيث ان هذه المبادرات ساهمت في أن يبقى كافة الموظفين في كافة المستويات الإدارية على اطلاع كامل بكافة المعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، بالإضافة الى اطلاعهم على آخر الأحداث الحاصلة والخاصة بسير العمل، وبهذا تكون الإدارة والقيادة بوكالة الغوث قامت بدور الحوار والتواصل مع العاملين بكل إقتدار.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Mazzei (2010) حيث ان الشركات المشمولة في الدراسة اظهرت وعي عالي بأهمية المصادر الغير ملموسة كالمعرفة وسلوك الموظفين في نجاح المؤسسة، ولذلك هم شاركوا بفاعلية في تشجيع التواصل بين الموظفين، وتوضيح الطرق المتبعة في ذلك.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين المساولة والشفافية والرقابة ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

يبين جدول (24) أن معامل الارتباط يساوي 0.948 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المساولة والشفافية والرقابة و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

جدول (24): معامل الارتباط بين المساولة والشفافية والرقابة و مستوى تطور الإدارة والقيادة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	.948	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين المساولة والشفافية والرقابة ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين المساولة والشفافية والرقابة و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين وجدوا ان المبادرات التي قامت بها الوكالة من اجل تطوير مستوى المساولة الشفافية والرقابة بوكالة الغوث والتي تشمل نظام العدل الجديد، وتعزيز من مبدأ

الشفافية، وإنشاء أنظمة وإجراءات للمساءلة والمحاسبة، والتعامل مع شكاوي إساءة الصلاحيات وغيرها من المبادرات الأخرى، التي لها علاقة قوية بتطوير الإدارة والقيادة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

(كلاب، 2004) حيث بينت بأن الرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي تكتسب أهمية خاصة وجوهرية باعتباره القطاع المؤثر على مجمل قطاعات الدولة وسببا رئيسا من أسباب تطورها ، كما أنه القطاع المملوك لعموم الشعب ويهتم بأن يدار بشكل قانوني وبطريقة كفوءة وفعالة.

ودراسة (عياش، 2005) يعتبر نظام الرقابة الداخلية المطبق بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) بوجه عام نظاماً فعالاً بدرجة كبيرة في إحكام الرقابة على أداء انشطتها ويعمل وفق المعايير الدولية.

ودراسة (شاهين، 2007) حيث بينت أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) والتي أظهرت أنه يوجد التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين "الحشد والتشبيك وجلب التمويل" ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط يساوي 0.727 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحشد والتشبيك وجلب التمويل" و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

جدول (25): معامل الارتباط بين الحشد والتشبيك وجلب التمويل" و مستوى تطور الإدارة

والقيادة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	.727	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 4%

		بين الحشد والتشبيك وجلب التمويل" و مستوى تطور الإدارة والقيادة
--	--	---

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين "الحشد والتشبيك وجلب التمويل" و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وكالة الغوث بذلت مجهودات لزيادة علاقاتها الخارجية مع الأطراف الخارجية التي تقدم التبرعات سواء الدائمة المشاركة او المتوقع ان تشارك، اصف الى ذلك استخدام الوكالة لوسائل جديدة وحديثة للتبرعات مثل التبرعات الشخصية او تشجيع التبرع من خلال موقع وكالة الغوث من الانترنت وغيرها من المبادرات، حيث وجد العاملين في الإدارة والقيادة أن هناك علاقة إيجابية بين مبادرات الحشد والتشبيك وجلب التمويل و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرفاتي (2011) والتي بينت ان إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية.

الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار " T للعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى (الجنس).

من النتائج الموضحة في جدول (26) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - للعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.
وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يعملوا في بيئة عمل واحدة، وكانوا على اطلاع بمبادرات التطوير التنظيمي بنفس المستوى أيضاً، ويخضعوا الى نفس ظروف العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

(مطر، 2008) حيث بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في مجالات التطوير التنظيمي المتعددة تعود لمتغير الجنس.
(الأعرجي والعزام، 2003) حيث بينت الدراسة عدم وجود فروقات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى متغير بالجنس.

جدول (26): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.312	-1.017	6.60	6.06	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.
0.052	-1.971	6.88	5.59	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.
0.874	-0.159	7.21	7.13	مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.
0.168	-1.392	6.55	5.69	المساءلة والشفافية والرقابة.
0.751	0.319	5.83	6.03	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.
0.294	-1.057	6.65	6.12	جميع المجالات السابقة معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى (الحالة الاجتماعية).

من النتائج الموضحة في جدول (27) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - للعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة عن بعضها البعض، وليس هناك علاقة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وعليه ليس هناك فروق في مستوى استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة يعود إلى الحالة الاجتماعية، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يعملوا في بيئة عمل واحدة، وكانوا على اطلاع بمبادرات التطوير التنظيمي بنفس المستوى أيضاً، ويخضعوا الى نفس ظروف العمل.

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة:

(الراجحي، 2003) حيث بينت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية والتطوير التنظيمي.

جدول (27): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار	المتوسطات		المجال
		متزوج/متزوجة	أعزب/عزباء	
0.784	-0.275	6.13	5.99	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.
0.496	-0.684	5.77	5.33	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.
0.210	-1.265	7.20	6.58	مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.
0.852	-0.187	5.79	5.68	المساءلة والشفافية والرقابة.
0.380	-0.883	6.07	5.53	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.
0.535	-0.623	6.21	5.91	جميع المجالات السابقة معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى البيانات الشخصية (المؤهل العلمي).

من النتائج الموضحة في جدول (28) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - للعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. حيث أن معظم أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يقيمون مبادرات التطوير التنظيمي بشكل متقارب، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يعملوا في بيئة عمل واحدة، وكانوا على اطلاع بمبادرات التطوير التنظيمي بنفس المستوى أيضاً، ويخضعوا الى نفس ظروف العمل.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات سابقة كدراسة:

(الراجحي، 2003) حيث بينت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي والتطوير التنظيمي.

(الأعرجي والعزام، 2003) حيث بينت الدراسة عدم وجود فروقات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

(مطر، 2008) حيث بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في مجالات التطوير التنظيمي المتعددة تعود للمؤهل العلمي في مجال تنمية وتطوير العاملين، ولكنها في نفس الوقت اتفقت مع هذه الدراسة في انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول باقي مجالات التطوير التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (28): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	
0.697	0.390	6.01	6.14	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	
0.883	0.148	5.68	5.74	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.
0.111	1.614	6.81	7.33	مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.
0.256	1.145	5.48	5.91	المساءلة والشفافية والرقابة.
0.929	0.089	5.99	6.02	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.
0.358	0.925	5.99	6.27	جميع المجالات السابقة معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى (الدرجة الوظيفية).

من النتائج الموضحة في جدول (29) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية . وبذلك يكون استجابات المبحوثين متقاربة ولم تتأثر بالدرجة الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، ، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يعملوا في بيئة عمل واحدة، وكانوا على اطلاع بمبادرات التطوير التنظيمي بنفس المستوى أيضاً، ويخضعوا الى نفس ظروف العمل.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات كدراسة:

(الراجحي، 2003) حيث بينت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير (الرتبة/المرتبة) والتطوير التنظيمي.

(الأعرجي والعزام، 2003) حيث بينت الدراسة عدم وجود فروقات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

(مطر، 2008) حيث اظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة في ثلاث مجالات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وفي نفس الوقت لم تجد الدراسة اي فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول باقي مجالات التطوير التنظيمي تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية.

(النعيم، 2003) خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية تعود للمستوى الوظيفي على اتجاهات القيادات نحو التطوير التنظيمي.

جدول (29): نتائج اختبار " One Way Analysis of Variance – ANOVA " – الدرجة

الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		16 فأكثر	15	14	13	
0.687	0.495	6.50	6.18	6.05	5.88	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.
0.796	0.340	5.97	5.84	5.75	5.34	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.
0.126	1.967	7.44	7.72	7.00	6.61	مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.
0.337	1.144	6.52	5.81	5.56	5.62	المساءلة والشفافية والرقابة.
0.398	0.998	6.29	6.29	6.07	5.38	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.
0.391	1.015	6.63	6.37	6.09	5.82	جميع المجالات السابقة معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى البيانات الشخصية (عدد سنوات الخدمة).

من النتائج الموضحة في جدول (30) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T – للعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخدمة. حيث ان الموظفين على اختلاف سنوات خدمتهم في وكالة الغوث كانت إجاباتهم متقاربة، ويعزوا الباحث ذلك

إلى أن المبحوثين يعملوا في بيئة عمل واحدة، وكانوا على اطلاع بمبادرات التطوير التنظيمي بنفس المستوى أيضاً، ويخضعوا الى نفس ظروف العمل.

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة:

(الراجحي، 2003) حيث بينت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخدمة والتطوير التنظيمي.

(الأعرجي والعزام، 2003) حيث بينت الدراسة عدم وجود فروقات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير مدة الخدمة.

جدول (30): نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين " - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.072	-1.825	5.59	6.27	عملية التطوير التنظيمي بشكل عام.
0.393	-0.858	5.41	5.81	تحسين مهارات الإدارة والقيادة.
0.255	-1.147	6.81	7.23	مستوى الحوار والتواصل مع
0.331	-0.978	5.45	5.88	المساءلة والشفافية والرقابة.
0.288	-1.070	5.64	6.12	الحشد والتشبيك وجلب التمويل.
0.150	-1.455	5.78	6.29	جميع المجالات السابقة معا

في هذا الفصل تم استعراض تحليل خصائص مجتمع الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، في الفصل التالي سيتم عرض النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

(1) المقدمة:

(2) نتائج الدراسة:

(3) توصيات الدراسة:

(4) الدراسات المقترحة:

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

(1) مقدمة:

يتضمن هذا المبحث ملخصاً لأهم النتائج التي تم التواصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير التنظيمي الذي قامت به بالاونروا وخاصة فيما يتعلق بمجال الإدارة والقيادة.

(2) نتائج الدراسة:

مبادرات التطوير التنظيمي بشكل عام:

أ. بينت الدراسة أن هناك تقييماً متوسطاً لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.

حيث يرى الموظفون العاملون في المناصب الإدارية والقيادية، ان الوكالة قامت بتطبيق مبادرات التطوير التنظيمي بشكل متوسط.

أ. هناك موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة تقوم بعملية التوظيف من خلال نظام التوظيف الالكتروني، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 79.51%.

أ. هناك موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة قامت بتطوير قدرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 73.58%.

أ. هناك موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة حققت مساواة في النوع الاجتماعي، وتكافؤ الفرص بين الرجال والنساء، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 72.84%.

أ. هناك موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن دائرة الإدارة والموارد البشرية نجحت في نشر المعلومات بفاعلية إلى الموظفين، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 69.38%.

V. هناك عدم موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة قامت بتطبيق نتائج مبادرة نظام للإشراف على مركبات الأونروا بنظام التتبع الالكتروني، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 42.00%.

VI. هناك عدم موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة قامت بتطبيق نتائج مبادرة نظام جديد محسن لتصنيف للوظائف، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 49.01%.

VII. هناك عدم موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة قامت بتطبيق نتائج مبادرة نظام جديد للتعويضات (الرواتب والمكافآت)، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 49.75%.

VIII. هناك عدم موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة قامت بإنشاء نظام جديد لإدارة الوثائق (الأرشيف)، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 52.96%.

ب. تحسين مهارات الإدارة والقيادة

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.818 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ ومن هنا نرى أن القيادات بمكتب غزة الاقليمي تجد أن هناك علاقة ايجابية قوية بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ومستوى تطور الإدارة والقيادة

I. هناك موافقة متوسطة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ساعد على تحسين اسلوب تعامل المشاركين تجاه العمل وزملاء العمل واللاجئين، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 58.38%.

II. هناك عدم موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية اثر ايجاباً على نوعية العمل في القسم الذي يعمل به، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 56.00%.

ج. مستوى الحوار والتواصل مع العاملين

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.832 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ وهذا يدل على أن الموظفين العاملين في مناصب الإدارة والقيادة، يقيموا بان الوكالة نجحت في تطبيق مبادراتها الخاصة بمستوى الحوار والتواصل، وان لها تأثيراً ايجابياً على مستوى تطوير الإدارة والقيادة.

- ا. هناك موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن المعلومات المرسلة مثل التعليمات والنشرات والرسائل من الإدارة العليا واضحة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 76.75%.
- اا. هناك موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن مجلة الوكالة الدورية لها دور كبير في إيصال أخبار الوكالة ومبادراتها، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 66.00%.

د. المساءلة والشفافية والرقابة

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين المساءلة والشفافية والرقابة و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.948 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ ، حيث يجد افراد مجتمع الدراسة أن الوكالة كانت ناجحة في تطبيق المبادرات التي تتعلق بالمساءلة والشفافية والرقابة، والذي بدوره يؤثر تأثيراً ايجابياً على مستوى تطور الإدارة والقيادة.

- ا. هناك موافقة متوسطة من قبل موظفي الإدارة العليا على أنه هناك إرشادات عامة موجودة ومعلنة لتعزيز المساءلة وتجنب إساءة السلطة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 60.75%.

- اا. هناك عدم موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أنه هناك رضا عن أنظمة وإجراءات الرقابة والمحاسبة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 55.50%.

هـ. الحشد والتشبيك وجلب التمويل

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 4% بين "الحشد والتشبيك وجلب التمويل" و مستوى تطور الإدارة والقيادة.

حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.727 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.04$ ، حيث يجد العاملين في مناصب الإدارة والقيادة أن الوكالة كانت ناجحة بشكل في الحشد والتشبيك وجلب التمويل، وهذا له علاقة إيجابية في تطور الإدارة والقيادة.

أ. هناك موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن الوكالة تستخدم أساليب ووسائل متنوعة وفعالة للحصول على تبرعات من الدول والمؤسسات والأشخاص، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 63.88%.

ب. هناك عدم موافقة من قبل موظفي الإدارة العليا على أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في حجم التمويل الذي حصلت عليه الأونروا في السنوات الأخيرة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 51.77%.

و. اثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجالات الدراسة تُعزى إلى الجنس أو الحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمي أو الدرجة الوظيفية أو عدد سنوات الخدمة.

(3) توصيات الدراسة:

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن أشير إلى بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي بوكالة الغوث وبخاصة مجال الإدارة والقيادة.

على صعيد التطوير التنظيمي بشكل عام:

أ. يُنصح أن تعطي الأونروا الأولوية لتنفيذ تطبيق النموذج الجديد لنظام تصنيف الوظائف والتعويضات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يصاحب هذا التنفيذ خطة توعيه شاملة للموظفين عن طبيعة هذا النظام الجديد وآلياته.

ب. الاستمرار في تطبيق نظام التوظيف الإلكتروني، بما يشمل مراحل تتعدى اعلان الوظائف واستقبال وفرز طلبات المرشحين للوظائف، مثل عقد امتحانات الالكترونية يتم رصد العلامات آلياً، والاستفادة من تجارب المؤسسات المحلية وربما الدولية، التي قامت بتطبيق مثل هذه المبادرات.

ج. الاستمرار في تحديث البنية التحتية للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال الاستمرار برفدها بالمعدات والبرمجيات الحديثة، بما يتلائم مع طبيعة الأونروا.

د. الاستمرار في تطبيق الممارسات التي تعزز تطبيق المساواة في النوع الاجتماعي، وتكافؤ الفرص بين الرجال والنساء، لكي تكون مثلاً يحتذى به في المنطقة والعالم في هذا المجال.

هـ. تطبيق نظام تتبع الكتروني لمراقبة ومتابعة اسطول مركبات الأونروا، بما يضمن استخدامها ومتابعتها بشكل يخدم أهداف العمل بصورة أفضل.

و. القيام بتطبيق نظام أرشفة الوثائق بما يضمن تسهيل العمل للموظفين، وتقليل التكلفة الناتجة عن التعامل مع المستندات الورقية، والمحافظة على مستندات اللاجئين من الضياع والتلف.

على صعيد تحسين مهارات الإدارة والقيادة:

أ. وضع خطة شاملة ومستمرة للتدريب للمحافظة على انجازات مبادرة تحسين الإدارة والقيادة، من خلال المحافظة على قوة عمل ذات مهارة عالية.

ب. الاهتمام بأن تكون البرامج التدريبية ذات علاقة مباشرة بعمل الموظف، أضيف إلى ذلك ان تكون لها تأثير في تسهيل عمل الموظفين وبالتالي انعكاسه على طبيعة وجودة الخدمة المقدمة للاجئين.

ج. وضع نظام لادارة وتطوير المواهب بغية تطوير وتشجيع مزيد من الموظفين ليرتقوا الى المناصب القيادية.

على صعيد الحوار والتواصل مع العاملين:

المحافظة على المستوى الذي وصلت إليه وكالة الغوث في مجال الحوار والتواصل مع العاملين، من خلال استخدام وسائل التواصل التي تم استخدامها خلال عملية التطوير التنظيمي، وتطبيق وسائل أخرى جديدة.

على صعيد المساءلة والشفافية والرقابة:

أ. يُفضل على الوكالة مناقشة وشرح أنظمة وإجراءات الرقابة والمحاسبة للموظفين، من أجل ضمان ان هناك فهماً واضحاً لهذه الأنظمة والإجراءات، وبخاصة فهمهم للدور المنوط بهم في هذه الاجراءات، وكيفية تطبيقها في أقسامهم ودوائرهم.

ب. يجب ان تحرص وكالة الغوث على ان اتحاد الموظفين المحليين مشاركة وعلى اطلاع كامل بكل أنظمة واجراءات المساءلة والرقابة، بما يضمن عدم حدوث صدامات مع اتحاد الموظفين، ناتجة عن سوء فهم لهذه الاجراءات، او أنهم لم يؤخذ رأيهم فيها منذ البداية.

على صعيد الحشد والتشبيك وجلب التمويل:

أ. استمرار الوكالة في استخدام وسائل متنوعة وحديثة لإبراز معاناة اللاجئين الفلسطينيين، بما يتناسب مع طبيعة الجهات المانحة سواء كانت دول او مؤسسات او اشخاص.

ب. اشراك اتحادات الموظفين المحليين والموظفين أنفسهم في عمليات حشد التمويل بكافة الوسائل المتاحة، طبيعة مشاركة الموظفين واتحاداتهم يتم تحديدها من خلال ورش عمل تناقش الأشياء التي يمكن ان يضيفها مشاركة الموظفين في هذا الجانب، والمكان والكيفية الانسب لمشاركتهم.

ج. الخروج بأفكار إبداعية لجب التمويل، وذلك بفتح باب المشاركة بهذه الأفكار من الهيئات الممثلة
للأجنيين، أضف الى ذلك الاستعانة بخبراء في هذا الجانب وبالموظفين أنفسهم واتحاداتهم.

(4) الدراسات المقترحة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء نتائج الدراسة السابقة الذكر، ومكونات خطة التطوير

التنظيمي الأخرى التي قامت بها وكالة الغوث، يقترح الباحث العناوين التالية:

- تقييم جانب الموارد البشرية بخطة التطوير التنظيمي الخاصة بوكالة الغوث.
- تقييم جانب إدارة البرامج بخطة التطوير التنظيمي الخاصة بوكالة الغوث.
- تقييم جانب العمليات الإدارية بخطة التطوير التنظيمي الخاصة بوكالة الغوث.
- التطوير التنظيمي من منظور اسلامي.
- تقييم نظام تقييم الأداء الجديد المُقر في خطة التطوير التنظيمي بوكالة الغوث الدولية.
- أثر عدم تطبيق نظام تصنيف الوظائف ونظام التعويضات الجديدين على مستوى رضا العاملين بوكالة الغوث الدولية.
- مدى استخدام أسلوب الإدارة المستند إلى الأهداف بوكالة الغوث الدولية من قبل الإدارة العليا بمكتب غزة الإقليمي.
- واقع تخصيص الموارد واستخدامها في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- تقييم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بعد تطبيق خطة التطوير التنظيمي بوكالة الغوث الدولية.
- تقييم تجربة وكالة الغوث في القيام بعملية التوظيف من خلال نظام التوظيف الالكتروني.

المراجع

(1) المراجع العربية

(2) المراجع الأجنبية

المراجع العربية

- ابتسام ابراهيم مرزوق. (2006). *فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية*. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. (2010). *الدليل الإرشادي لمصطلحات ومفاهيم الحكم الصالح*. رام الله: نسخة الكترونية.
- الموقع الإلكتروني لوكالة الغوث الدولية. (2012/2/10). تم الاسترداد من موقع وكالة الغوث الدولية: www.unrwa.org
- ايناس شحنة ابوعفش. (2011). *أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات*. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- باسمة علي ابوسلمية. (2007). *مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة*. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث. (2006). *خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية "تعزيز القدرة الإدارية للأونروا"*. عمان: مكتب المفوض العام لوكالة الغوث.
- برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث. (2008). *التقرير الربع سنوي حول سير وتقدم العمل المقدم إلى اللجنة الاستشارية*. عمان: رئاسة وكالة الغوث.
- برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث. (2008). *التقرير المتوسط الأجل يناير-2007 - يونيو 2008*. عمان: برنامج التطوير التنظيمي بوكالة الغوث الدولية.
- بلال خلف السكارنه. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خالد حسن الشهري. (2007). *إدارة التطوير والتغيير لدى القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية المتوسطة والثانوية بالمنطقة الشرقية*. جامعة أم القرى: رسالة دكتوراة غير منشورة.
- رمضان سعد كريم، و هاني عبدالرحمن الطويل. (2007). *برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية*. مجلة كلية الآداب المحكمة بجامعة قاريونس الليبية، 27.
- سامح عبدالمطلب عامر، و علاء محمد سيد قنديل. (2010). *التطوير التنظيمي*. عمان: دار الفكر.

سعيد يوسف كلاب. (2004). واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة). الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.

سمر محمد شاهين. (2007). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية الفلسطينية. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.

سمير يوسف عبدالإله. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.

سهيلة محمد عباس، و علي عبدجاسم الزاملي. (2009). التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل. جامعة السلطان قابوس وكلية الزهراء للبنات: نسخة الكترونية.

عادل جواد الرفاتي. (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.

عاصم حسين الأعرجي، و زياد فيصل العزام. (2003). اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية "دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة.

عاصم حسين الأعرجي، و زياد فيصل العزام. (2003). اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية "دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدار.

عبدالحميد عبدالفتاح المغربي. (2006). الإدارة: الأصول العملية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

عبداللطيف صالح النعيم. (2003). قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي. الرياض: مجلة جامعة الملف سعود.

عثمان حمود الخضر. (2005). علم النفس التنظيمي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عصام محمد مطر. (2008). بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في

المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.

- عطا محمد العمري. (2005). مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة
لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة
ماجستير غير منشورة.
- علي عباس. (2001). الرقابة الإدارية على المال والأعمال. عمان: مكتبة الرائد العلمية.
- فهد ناصر الصفيان. (2003). علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على
جوازات منطقة الرياض). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير غير منشورة.
- فوزي عبدالرحمن ابوعساكر. (2008). أنماط إدارة الصراح وأثرها على التطوير التنظيمي "دراسة
تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- لينا عبد الحميد عبدالرحمن. (2009). أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على
تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- محمد حسنين العجمي. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار
المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمود احمد فياض، عيسى يوسف قدامة، و ربحي مصطفى عليان. (2010). مبادئ الإدارة (وظائف
المدير). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان، الأردن: دار وائل
للنشر.
- مرام إسماعيل الأغا. (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصاريف
في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية: رسالة ماجستير غير منشورة.
- نجم عبود نجم. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر
والتوزيع.
- نعيم محمد حرب. (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية
بقطاع غزة. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- هاني ناصر الراجحي. (2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة
الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير غير منشورة.

يوسف حسن عياش. (2005). مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الأنروا) في غزة في ضوء معايير المراجعة الدولية. الجامعة الإسلامية بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة.

المراجع الأجنبية:

- Abdul Rashid, M. Z. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2,2004), 161-179.
- Ali, A. J. (1996). Organizational Development In The Arab World. *Journal of Management Development*, Vol.15, 4-21.
- Beugelsdijk, S., & Slangen, A. (2002). Shapes of Organizational Change: The case of Heineken Inc. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3,2002), 311-326.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). Organizational change and development in India A case of strategic organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5-2010), 485-499.
- Doran, K. (2010). *Unrwa Review Of Organisational Development Programme*. Oxford Policy Management.
- Guidroz, A. M., Luce, K. W., & Denison, D. R. (2010). Integrated change: creating synergy between leader and organizational development. *Industrial And Commercial Training - Emerald*, 42(3 2010), 151-155.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006, 8). Middle Managers' Uncertainty Management During Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 8, pp. 628-645.
- Holt, D. T., Self, D. R., Thal, J. A., & Lo, S. W. (2006). Facilitating Organizational Change: A Test of Leadership Strategies. *Leadership & Organization Development Journal*(24/5), pp. 262-272.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008, 4). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*(29), pp. 294-316.

- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4, 2010), 292-306.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, pp. 221-234.
- McWilliam, C. L., & Ward-Griffin, C. (2006). Implementing Organizational Change in Health and Social Services. *Journal of Organizational Change*, 2.2006, pp. pp. 119-135.
- Organisational Development Programme - UNRWA. (2009). *Organisational Development in UNRWA "Report on Activities from 2007 - 2009"*. Amman.
- Philbin, A., & Mikush, S. (2002). *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work (Electronic version)*. Winston-Salem: Mary Reynolds Babcock Foundation.
- Ryan, N. (2008). Top-down organizational change in an Australian Government agency. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1,2008), 26-44.
- Savery, L. K., & Luks, J. A. (2000). Organizational change: the Australian experience. *Journal of Management Development*, 4.2000, pp. 309-317.
- Sharlow, J., Langenhoff, P., Bhatti, A., Spiers, J., & Cummings, G. (2009). Learning Together: A Cohort Approach To Organizational Leadership Development. *Leadership in Health Services*, 22, 317-328.
- Ukpata, S., & Olukotun, A. (2008). The effect of organizational development on the Nigerian economy. *African Journal of Business Management*, 2, 85-92.
- UNRWA. (2009). UNRWA Medium Term Strategy 2010 - 2015. Amman.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة الأولية "قبل التقنين"

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة

ملحق رقم (3): استبانة الدراسة بعد التقنين



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

استبانة دراسية

الأخ الكريم / الأخت الكريمة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة" كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

أرجو بأن تولي هذه الاستبانة اهتمامك، وتجيب عن فقراتها بكل دقة وموضوعية لتحقيق الدراسة الهدف من إعدادها، مع العلم أن البيانات التي ستدلي بها لن تستعمل إلا لأغراض بحثية فقط، وأخيرًا أرجو التقضل بإعادة الاستبانة بعد الإجابة عنها إلى الجهة التي استلمتها منها بأسرع وقت ممكن.

الباحث

عبدربه اسماعيل أبوعمره

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الحالة الاجتماعية:
☐ أعزب/عزباء ☐ متزوج/متزوجة ☐ مطلق/مطلقة ☐ أرمل/ارملة
3. المؤهل العلمي:
☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
5. الدرجة الوظيفية :
☐ من 5 الى 8 ☐ من 9 إلى 12 ☐ من الدرجة 13 الى 20
6. عدد سنوات الخدمة :
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

أولاً: عملية التطوير التنظيمي بشكل عام

قامت وكالة الغوث بخطة تطوير تنظيمي تهدف الى "تعزيز القدرة الإدارية للأونروا"، امتد تطبيق هذه الخطة من سنة 2006 حتى 2011، حيث استهدفت تطوير المجالات التالية: إدارة البرنامج، إدارة الموارد البشرية، العمليات والأنظمة التنظيمية "الإدارية"، والإدارة والقيادة، والتي كلفت وكالة الغوث قرابة العشرين مليون دولار.

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا راي	معارض	معارض بشدة
1	ادت عملية التطوير التنظيمي الى تزويد الوكالة بقوة عمل ذات كفاءة ، تملك الدافعية والقابلية والقدرة على التكيف.					
2	تقوم الوكالة بعقد المقابلات على اساس الكفاءة.					
3	قامت الوكالة بتطبيق تقييم جديد لأداء كفؤ يساعد على تحسين الأداء.					
4	قامت الوكالة بتطبيق نظام جديد محسن لتصنيف للوظائف					
5	قامت الوكالة بإقرار نظام جديد للتعويضات (الرواتب والمكافآت)					
6	الادارة المستقلة التي تعنى بالموارد البشرية في مكتب غزة الاقليمي ساهمت في تحسين وزيادة سرعة تعامل قسم الموارد البشرية مع الامور المتعلقة بالموظفين.					
7	ادارة الموارد البشرية ادت الى الاهتمام بالتدريب وتطوير أداء العاملين.					
8	تقوم الأونروا بنشر المعلومات بشكل اكثر فعالية من دائرة الادارة والموارد البشرية الى الموظفين من اجل تحسين الاتصال والحوار بين الادارة والموظفين					
9	قامت الوكالة بإنشاء مكتب للسلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)، ويمكنني التواصل معه بشأن القضايا السلوكية الاخلاقية					
10	حققت الوكالة مساواة في النوع الاجتماعي بين جميع موظفي الاونروا على كافة المستويات ، وتكافؤ الفرص للرجال والنساء على المستويات الادارية					
11	بدأت الاونروا في ترشيد تخصيص الموارد واستخدام التخطيط ونظام الادارة المستندة الى النتائج.					
12	قامت الوكالة بتطوير قدرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.					
13	تقوم الوكالة بعملية توظيف الموظفين من خلال نظام التوظيف الالكتروني					
14	اصبحت عملية المشتريات وتوفير اللوازم اوضح واسهل واسرع.					
16	تقوم الأونروا بتطبيق نظام للاشراف على مركبات الاونروا بنظام التتبع الالكتروني					
17	طبقت الوكالة نظام جديد لادارة الوثائق (الأرشيف).					

ثانياً: تحسين مهارات الإدارة والقيادة

قامت الوكالة مشروع لتطوير الإدارة والقيادة شمل 134 مشاركا من فئة القيادات المستقبلية في وكالة الغوث، كلف البرنامج ما مجموعه 1.4 مليون دولار، كانت مدة البرنامج ثلاث سنوات امتدت من 2007 حتى 2010.

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا رأي	معارض	معارض بشدة
1	تم اختبار الأشخاص المشاركين من المدراء المتوقع ان يشغلوا مناصب قيادية بوكالة الغوث في المستقبل.					
2	ساعد مشروع تطوير الإدارة والقيادة على تحسين المهارات الإدارية للمشاركين.					
3	ساعد مشروع تطوير الإدارة والقيادة على تحسين المهارات القيادية للمشاركين.					
4	ساعد مشروع تطوير الإدارة والقيادة على تحسين اسلوب تعامل المشاركين تجاه العمل والزملاء والعملاء.					
5	اثر مشروع تطوير الإدارة والقيادة ايجابياً على نوعية العمل في القسم الذي اعمل به.					
6	اثر مشروع تطوير الإدارة والقيادة ايجابياً على نوعية الخدمة المقدمة للاجئين.					

ثالثاً: مستوى الحوار والتواصل مع العاملين

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا رأي	معارض	معارض بشدة
1	لقد كانت وكالة الغوث بحاجة الى اطلاق مبادرات لتحسين التواصل بين الإدارة العليا والعاملين فيها.					
2	يتم اطلاعي على قرارات وسياسات الوكالة بانتظام.					
3	المعلومات المرسلة مثل التعليمات والنشرات والرسائل من الإدارة العليا واضحة.					
4	استلم المعلومات التي احتاج اليها في الوقت المناسب لأداء عملي.					

5	توجد سهولة تواصل عبر مختلف المستويات في مكان عملي.				
6	مجلة الوكالة الدورية لها دور كبير في إيصال أخبار الوكالة ومبادراتها.				
7	بوابة الموظفين الالكترونية تزودني بكافة الأخبار والتعليمات التي تخص العمل في الأونروا				
8	تستخدم الوكالة وسائل متعددة للتواصل مع الموظفين وتنمية.				
9	تقوم ادارة القسم بتنظيم اجتماعات دورية بهدف التواصل مع الموظفين.				

رابعاً: المساءلة والشفافية والرقابة

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا رأي	معارض	معارض بشدة
1	لم يكن قبل التطوير التنظيمي منحى مهني لعمليات المساءلة ، وكان هذا الامر يترك للمسؤولين في المكاتب الاقليمية.					
2	تقوم دائرة الرقابة الداخلية بدور مهم في مبدأ الرقابة والمساءلة .					
3	عززت الوكالة مبدأ الشفافية حيث ان كل من له مصلحة مشروعة في الاطلاع على المعلومات والكشف عن السلبات قادر على القيام بذلك.					
4	نجحت الوكالة بإنشاء أنظمة واجراءات للمساءلة والمحاسبة يتفق عليها كافة الموظفين والمسؤولين.					
5	هناك رضا عن أنظمة واجراءات الرقابة والمحاسبة					
6	توجد ارشادات عامة موجودة ومنشورة لتعزيز المساءلة وتجنب اساءة السلطة					
7	التحقيقات في مزاعم سوء استخدام الصلاحيات تجري على ايدي اشخاص مدربين ومهنيين.					
8	نجحت الوكالة في إشراك اتحادات الموظفين في كيفية إيصال المزاعم بإساءة السلوك والتحقيق فيها.					
9	اجراءات الوكالة في التعامل مع شكاوي اساءة الصلاحيات تتسم بالسلاسة والملائمة					
10	اثق في نظام العدل الذي انشأته الوكالة وأعتبره نظام عادل ومنصف.					
11	اشعر ان هناك مستوى جيد من الرقابة والمحاسبة يمنع اساءة استخدام الصلاحيات.					

خامساً: الحشد والتشبيك وجلب التمويل

هدفت الوكالة في خطة التطوير التنظيمي الى زيادة علاقاتها الخارجية من اجل زيادة حشد الموارد لأنشطة الوكالة، والتوجه الى الدول العربية للحصول على تمويل اكثر للمشاريع التي تقوم بها الأونروا.

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا رأي	معارض	معارض بشدة
1	لقد طرأ تغيير ايجابي جوهري على العلاقات الخارجية للأونروا مع العالم الخارجي.					
2	هناك ارتفاع ملحوظ في حجم التمويل الذي حصلت عليه الأونروا في السنوات الأخيرة.					
3	كافة الاشياء اللازمة للقيام بالعمل موجودة لدي ولا اجد ان هناك اي نقص.					
5	تستخدم الوكالة اساليب ووسائل متنوعة وفعالة في جهودها للحصول على تبرعات من الدول والمؤسسات والأشخاص.					
6	وسعت الوكالة من قاعدة استهدافها لمصادر التمويل بحيث تشمل عناصر جديدة مثل التبرعات الشخصية.					

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة

الاسم	الجهة	م.
د. سامي ابو الروس	الجامعة الإسلامية	1
د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية	2
د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية	3
د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية	4
د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية	5
د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية	6
د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية	7
أ. ضياء الشطلي	الأونروا	8
أ. عطا العمري	الأونروا	9
أ. حسام مناع	الأونروا	10



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

استبانة دراسية

الأخ الكريم / الأخت الكريمة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة" كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

أرجو بأن تولي هذه الاستبانة اهتمامك، وتجيب عن فقراتها بكل دقة وموضوعية لتحقيق الدراسة الهدف من إعدادها، مع العلم أن البيانات التي ستدلي بها لن تستعمل إلا لأغراض بحثية فقط، وأخيراً أرجو التفضل بإعادة الاستبانة بعد الإجابة عنها إلى الجهة التي استلمتها منها بأسرع وقت ممكن.

الباحث

عبدربه اسماعيل أبوعمرة

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الحالة الاجتماعية:
☐ أعزب/عزباء ☐ متزوج/متزوجة ☐ مطلق/مطلقة ☐ أرمل/ارملة
3. المؤهل العلمي:
☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
5. الدرجة الوظيفية :
6. عدد سنوات الخدمة :
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

أولاً: مبادرات متنوعة للتطوير التنظيمي بشكل عام

قامت وكالة الغوث بخطة تطوير تنظيمي تهدف الى "تعزيز القدرة الإدارية للأونروا"، امتد تطبيق هذه الخطة من سنة 2006 حتى 2011، حيث استهدفت تطوير المجالات التالية: إدارة البرنامج، إدارة الموارد البشرية، العمليات والأنظمة الإدارية، والإدارة والقيادة، والتي كلفت وكالة الغوث قرابة العشرين مليون دولار.

م	الفقرة	درجة موافقتك/ي من 1 (الأقل) إلى 10 (الأعلى)
1	زودت عملية التطوير التنظيمي الوكالة بموظفين ذوي كفاءة، ولديهم الدافعية للعمل.	
2	تقوم الوكالة بعقد المقابلات للمتقدمين للوظائف على أساس الكفاءة.	
3	عملية تقييم الأداء الحالية للموظفين تساعد على تحسين أدائهم.	
4	قامت الوكالة بتطبيق نظام جديد محسن لتصنيف للوظائف	
5	قامت الوكالة بإقرار نظام جديد للتعويضات (الرواتب والمكافآت)	
6	اشعر بتحسين وزيادة في سرعة تعامل قسم الموارد البشرية مع الامور المتعلقة بالموظفين.	
7	هناك اهتمام كبير من ادارة الموارد البشرية بالتدريب وتطوير أداء العاملين.	
8	يتم نشر المعلومات بفعالية من دائرة الادارة والموارد البشرية الى الموظفين.	
9	يمكنني التواصل مع مكتب للسلوك الأخلاقي، بشأن القضايا السلوكية الاخلاقية.	
10	حققت الوكالة مساواة في النوع الاجتماعي، وتكافؤ الفرص للرجال والنساء.	
11	تستخدم الاونروا الموارد بحكمة وتستخدم التخطيط ونظام الادارة المستند الى النتائج.	
12	قامت الوكالة بتطوير قدرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.	
13	تقوم الوكالة بعملية التوظيف من خلال نظام التوظيف الالكتروني	
14	اصبحت عملية المشتريات وتوفير اللوازم اوضح واسهل واسرع.	
15	تقوم الأونروا بتطبيق نظام للإشراف على مركبات الأونروا بنظام التتبع الالكتروني	
17	طبقت الوكالة نظام جديد لادارة الوثائق (الأرشيف).	

ثانياً: تحسين مهارات الإدارة والقيادة

قامت الوكالة بمشروع تدريبي لتطوير الإدارة والقيادة شمل 134 مشاركاً من فئة القيادات المستقبلية في وكالة الغوث، كلف البرنامج ما مجموعه 1.4 مليون دولار، كانت مدة البرنامج ثلاث سنوات امتدت من 2007 حتى 2010.

م	الفقرة	درجة موافقتك/ي من 1 (الأقل) إلى 10 (الأعلى)
---	--------	--

م	الفقرة	درجة موافقتك/ي من 1 (الأقل) إلى 10 (الأعلى)
1	المشاركين في البرنامج التدريبي من الموظفين المتوقع ان يشغلوا مناصب قيادية بوكالة الغوث في المستقبل.	
2	ساعد البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية على تحسين المهارات الإدارية والقيادية للمشاركين.	
3	ساعد البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية على تحسين اسلوب تعامل المشاركين تجاه العمل وزملاء العمل واللاجئين.	
4	اثر البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ايجابياً على نوعية العمل في القسم الذي اعمل به.	
5	اثر البرنامج التدريبي للقيادات المستقبلية ايجابياً على نوعية الخدمة المقدمة للاجئين.	

ثالثاً: مستوى الحوار والتواصل مع العاملين

م	الفقرة	درجة موافقتك/ي من 1 (الأقل) إلى 10 (الأعلى)
1	تطلق وكالة الغوث باستمرار مبادرات لتحسين التواصل بين المستويات المختلفة.	
2	يتم اطلاعي على قرارات وسياسات الوكالة بانتظام.	
3	المعلومات المرسلة مثل التعليمات والنشرات والرسائل من الإدارة العليا واضحة.	
4	استلم المعلومات التي احتاج اليها في الوقت المناسب لأداء عملي.	
5	توجد سهولة تواصل عبر مختلف المستويات في مكان عملي.	
6	مجلة الوكالة الدورية لها دور كبير في إيصال أخبار الوكالة ومبادراتها.	
7	بوابة الموظفين الالكترونية تزودني بكافة الأخبار والتعليمات التي تخص العمل في الأونروا	
8	تنوع الوكالة طرق التواصل مع الموظفين.	
9	يقوم القسم الذي أعمل به بتنظيم اجتماعات دورية بهدف التواصل مع الموظفين.	

رابعاً: المساءلة والشفافية والرقابة

م	الفقرة	درجة موافقتك/ي من 1 (الأقل) إلى 10 (الأعلى)
1	التطوير التنظيمي أدى الى تحسين عملية المساءلة، وأن تصبح بشكل مهني.	
2	تقوم دائرة الرقابة الداخلية بدور مهم في مجال الرقابة والمساءلة .	

م	الفقرة	درجة موافقتك/ي من 1 (الأقل) إلى 10 (الأعلى)
3	عززت الوكالة مبدأ الشفافية حيث ان من له صلاحية للاطلاع على المعلومات قادر على القيام بذلك.	
4	نجحت الوكالة بإنشاء أنظمة واجراءات للمساءلة والمحاسبة يتفق عليها الموظفين والمسؤولين.	
5	هناك رضا عن أنظمة واجراءات الرقابة والمحاسبة	
6	توجد ارشادات عامة موجودة ومعلنة لتعزيز المساءلة وتجنب اساءة السلطة	
7	التحقيقات في مزاعم سوء استخدام الصلاحيات تجري على ايدي اشخاص مدربين ومهنيين.	
8	نجحت الوكالة في إشراك اتحادات الموظفين في الابلاغ عن مزاعم إساءة السلوك والتحقيق فيها.	
9	اجراءات الوكالة في التعامل مع شكاوي اساءة الصلاحيات تتسم بالسلاسة والملائمة	
10	اثق في نظام العدل الجديد الذي انشأته الوكالة وأعتبره نظام عادل ومنصف.	
11	اشعر ان هناك مستوى جيد من الرقابة والمحاسبة يمنع اساءة استخدام الصلاحيات.	

خامساً: الحشد والتشبيك وجلب التمويل

هدفت الوكالة في خطة التطوير التنظيمي الى تعزيز علاقاتها الخارجية من اجل زيادة حشد الموارد لأنشطة الوكالة، والتوجه الى الدول العربية للحصول على تمويل اكثر للمشاريع التي تقوم بها الأونروا.

م	الفقرة	درجة موافقتك/ي من 1 (الأقل) إلى 10 (الأعلى)
1	لقد طرأ تغيير ايجابي جوهري على علاقات الأونروا مع العالم الخارجي.	
2	هناك ارتفاع ملحوظ في حجم التمويل الذي حصلت عليه الأونروا في السنوات الأخيرة.	
3	كافة الاشياء اللازمة للقيام بالعمل موجودة لدي ولا اجد ان هناك اي نقص.	
4	تستخدم الوكالة اساليب ووسائل متنوعة وفعالة للحصول على تبرعات من الدول والمؤسسات والأشخاص.	
5	وسعت الوكالة من استهدافها لمصادر التمويل بحيث تشمل عناصر جديدة مثل التبرعات الشخصية.	