

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:
"دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: خليل أمين محمد مطر

Date:

التاريخ: 2015/7/30

Signature:

التوقيع: 



برنامـج الـدراسـات العـليـا المشـترك بـيـن
أـكـادـيمـيـة إـلـادـارـة وـالـسـيـاسـة لـلـدـرـاسـات العـليـا
وـجـامـعـة الـأـقـصـى
فـلـسـطـين - غـزـة



دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة

إعداد الباحث

خليل أمين محمد مطر

إشراف الدكتور

محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

2015 هـ - 1436 م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ خليل أمين محمد مطر، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، و موضوعها:

"دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمتاليومالأربعاء 14رمضان 1436هـ، الموافق 01/07/2015م
الساعة الواحدة ظهراً، احتمعت لجنة الحكم على، الأطروحة والمكونة من:

MAD
HAR
SAR
NAR

مشرفاً ورئيساً

د. محمد إبراهيم المدهون

مناقشات خارجیا

أ. د. ماجد محمد الفرا

مناقشات داخلية

د. نبيل عبد اللوح

و بعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة ..

واللحنة اذ تمنحه هذه الدرحة فانها توصيه بتفوي الله وزنوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

وَاللَّهُ وَلِيُّ التَّوْفِيقَ،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

* نَحْنُ نُقْصُ عَلَيْكَ بَنَاهُمْ بِالْحَقِّ

إِنَّهُمْ فِتْيَةٌ أَمْتَوْا بِرَبِّهِمْ

* وَرَدَنَاهُمْ هُدًى

صدق الله العظيم

آية (13) سورة الكهف

إهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم
البشرية الأول محمد صلى الله عليه وسلم.....
إلى الذين غرسوا عندي بذرة الكفاح والعطاء.....
إلى والدتي ووالدي أطالت الله بقائهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية....
إلى زوجتي الغالية وأبنائي قرة عيني
إلى إخواني وأخواتي تقديرًا واحترامًا.....
إلى كل من ساندني ودعمني بعد الله في إنجاز هذه الرسالة....
إلى أحبابي جمِيعاً أهدي هذا العمل المتواضع....

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على النبي المصطفى الصادق الوعد الأمين، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علماً يا كريم، اللهم أرنا الحق حقاً وارزقنا اتباعه، وأرنا الباطل باطلًا وارزقنا اجتنابه، واحشرنا برحمةك يا ربنا في عبادك الصالحين، أما بعد:

أحمده سبحانه على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضل وتوفيق، إلى أن وفقي لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله أن ينفع به أمة محمد عليه الصلاة والسلام ويكون عوناً لي على طاعته، فإني أجد لزاماً علي أن أتقدم بالشكر والتقدير من الدكتور / محمد إبراهيم المدهون لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد وما أسداه إلى من نصح وتوجيه، وأسأل الله سبحانه أن يسدد على طريق الحق خطاه، ويعفر لنا وله.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجليل لعضو لجنة المناقشة والحكم، الأستاذ الدكتور الفاضل (ماجد الفرا) والدكتور الفاضل (نبيل اللوح) على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها باللاحظات والتوجيهات القيمة، ولا يفوتي أنأشكر أغلب البشر والذين ووالدي العزيزين على ما قدماه من دعم حتى إتمام هذه الدراسة، كما أتوجه بخالص مشاعر الشكر والتقدير والامتنان والاعتراف بالجميل إلى أخي الفاضل الأستاذ محمود أمين مطر (أبو الأمين) والأستاذة الفاضلة نبيلة الأستاذ اللدان كانا خير عنون لي في تحليل وتدقيق هذه الرسالة، ولا يفوتي أنأشكر جميع أفراد أسرتي خاصة زوجتي الغالية التي صبرت واحتسبت وهي تلمم أورافي المبعثرة أثناء إنجاز هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من أعاوني معنوياً ولو بدعوة خالصة في ظهر الغيب.

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان، وأسئلته تعالى أن يمين كتابنا وبيسر حسابنا اللهم آمين، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب..(هود، آية: 88).

والله من وراء القصد،،،

الباحث

قائمة المحتويات

إهداء.....	ج
شكر وتقدير	د
قائمة المحتويات	ه ..
قائمة الجداول.....	ح ..
قائمة الأشكال	ي ..
خلاصة... ..	ك ..
Abstract	ل ..
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
1 مقدمة.....	2 ..
2 مشكلة الدراسة.....	4 ..
3 أهداف الدراسة.....	5 ..
3.1 أهمية الدراسة.....	5 ..
5.1 متغيرات الدراسة.....	6 ..
6.1 حدود الدراسة.....	7 ..
7.1 مصطلحات الدراسة.....	7 ..
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	9
1.المبحث الأول: القيادات الشابة	10 ..
1.1 تعریف القائد	11 ..
2.1.2 القيادة في عهد الرسول محمد عليه الصلاة والسلام	11 ..
3.1.2 نماذج لقيادات شابة من الصحابة رضوان الله عليهم	12 ..
4.1.2 تعریف الشباب	14 ..
6.1.2 مفهوم الشباب	15 ..
6.1.2 السمات المميزة للشباب	17 ..
7.1.2 واقع الشباب في المجتمع الفلسطيني	17 ..
8.1.2 المهارات التي يجب توافرها في القائد الشبابي	22 ..
9.1.2 أهمية تأهيل القيادات الشابة في ظل التحديات المعاصرة	25 ..
10.1.2 مشاركة الشباب في اتخاذ القرارات في المؤسسات الشبابية	26 ..
11.1.2 معوقات مشاركة الشباب في صنع القرار	27 ..
12.1.2 الشباب والتنمية في المؤسسات الشبابية	29 ..
13.1.2 الشباب والعمل التطوعي	31 ..
14.1.2 الشباب والتغيير	32 ..
2. المبحث الثاني: التطوير التنظيمي	35 ..
1.2.2 مفهوم التطوير	36 ..

36	2.2.2 مفهوم التطوير 3.2.2 تعريف التطوير التنظيمي 4.2.2 أهمية التطوير التنظيمي 5.2.2 أهداف التطوير التنظيمي 6.2.2 خصائص التطوير التنظيمي 7.2.2 أسباب ومبررات التطوير التنظيمي 8.2.2 مجالات التطوير التنظيمي 9.2.2 مراحل التطوير التنظيمي 10.2.2 أساليب التطوير التنظيمي 3.2 المبحث الثالث: المؤسسات الشبابية..... 1.3.2تعريف المؤسسات الشبابية 3.2.2 المؤسسات الشبابية نشأتها وتطورها 3.2.3 واقع المؤسسات الشبابية في قطاع غزة 4.3.2 أهمية المؤسسات الشبابية 5.3.2 أهداف المؤسسات الشبابية 6.3.2 المؤسسات الشبابية دورها التكاملي 7.3.2 المؤسسات الشبابية وتأهيل القيادات الشابة 8.3.2 المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الشبابية 9.3.2 نماذج لمؤسسات شبابية تعنى بالقيادات الشابة 10.3.2 برامج المؤسسات الشبابية التي تقدمها للشباب 11.3.2 مصادر تمويل المؤسسات الشبابية 3الفصل الثالث: الدراسات السابقة
36	1.3 مقدمة 2.3 الدراسات الفلسطينية 3.3 الدراسات العربية 4.3 الدراسات الأجنبية 5.3 التعريب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية..... 4الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة..... 108
37	1.4 مقدمة 2.4 منهج الدراسة 3.4 مصادر جمع البيانات 4.4 مجتمع الدراسة 5.4 أداة الدراسة 6.4 صدق الأداة 45
40	36
41	37
43	38
45	39
50	40
51	41
56	42
57	43
58	44
65	45
68	46
70	47
71	48
73	49
74	50
77	51
80	52
82	53
85	54
86	55
86	56
92	57
98	58
102	59
109	60
109	61
109	62
113	63
114	64

118	7.4 الأساليب الإحصائية
120	الفصل الخامس: التحليل والنقاش والتفسير
121	1.5 الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة
123	2.5 مناقشة محاور الدراسة
123	1.2.5 قدرة القيادات الشابة على رسم الأهداف والاستراتيجيات
125	2.2.5 قدرة القيادات الشابة على صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
127	3.2.5 قدرة القيادات الشابة على رسم الهياكل التنظيمية
129	4.2.5 قدرة القيادات الشابة على تطوير الوسائل التكنولوجية
132	5.2.5 قدرة القيادات الشابة على تطوير نظم العمل
134	6.2.5 قدرة القيادات الشابة على تنمية قدرات العاملين
136	3. اختبار فرضيات الدراسة
136	1.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف الجنس
138	2.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف العمر
143	3.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف المنطقة الجغرافية
146	4.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف المؤهل العلمي
150	5.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير باختلاف عدد سنوات الخدمة
157	الفصل السادس: نتائج وتوصيات ومقترنات الدراسة
163	2.6 الدراسات المقترنة
164	قائمة المراجع
180	الملاحق

قائمة الجداول

جدول رقم (1.2): نسبة انتشار الأمراض بين الشباب (29-15) سنة حسب الجنس والمنطقة، 2010.....	21
جدول رقم (2.2): نسبة انتشار التدخين بين الشباب (29-15) سنة حسب الجنس والمنطقة، 2010.....	21
جدول رقم (3.2): مقارنة أعداد الجمعيات الشبابية بين محافظات قطاع غزة.....	66
جدول رقم (4.2): مقارنة أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في الجمعيات الشبابية بين محافظات القطاع.....	66
جدول رقم (5.2): مقارنة أعداد المراكز الشبابية بين محافظات قطاع غزة.....	67
جدول رقم (6.2): مقارنة أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في المراكز الشبابية بين محافظات قطاع غزة.....	67
جدول رقم (1.3): مصفوفة الفجوة البحثية.....	105
جدول رقم (1.4) تقسيم المؤسسات الشبابية.....	110
جدول رقم (2.4): أعداد الاستبيانات الموزعة والمسترددة من مجتمع الدراسة.....	110
جدول (3.4): الأعداد والأوزان النسبية في ضوء متغيري الجنس والمنطقة الجغرافية.....	111
جدول رقم (4.4): الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والعمر.....	111
جدول رقم (5.4): الأعداد والأوزان النسبية في ضوء متغيري الجنس والمؤهل العلمي.....	112
جدول (6.4): الأعداد والأوزان النسبية في ضوء متغيري الجنس عدد سنوات الخدمة.....	113
جدول رقم (7.4): مقياس ليكارت الخماسي.....	114
جدول رقم (8.4): يوضح صدق الاتساق الداخلي للإستبيانة من خلال معاملات ارتباط بيرسون (N=30).....	115
جدول رقم (9.4): معاملات الثبات للاستبانة ومجاليتها باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.....	118
جدول رقم (1.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات الاستبانة.....	121
جدول رقم (2.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأهداف والاستراتيجيات.....	124
جدول رقم (3.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التشريعات والقواعد والأنظمة.....	126
جدول رقم (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال رسم الهياكل التنظيمية.....	128
جدول رقم (5.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطوير الوسائل التكنولوجية.....	130
جدول رقم (6.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطوير نظم وإجراءات العمل.....	132
جدول رقم (7.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنمية قدرات العاملين.....	134
جدول رقم (8.5): نتائج اختبار t لفروق المتوسطات بين الذكور والإإناث.....	137
جدول رقم (9.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب مستويات متغير العمر.....	139
جدول رقم (10.5): نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات بين مستويات متغير العمر.....	140

جدول رقم (11.5): نتائج اختبار شيفيه لدلاله الفروق بين مستويات متغير العمر لمجال تنمية قدرات العاملين.	142
جدول رقم (12.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب مستويات متغير المنطقة الجغرافية.....	143
جدول رقم (13.5): نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات بين مستويات متغير المنطقة الجغرافية	145
جدول رقم (14.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب مستويات متغير المؤهل العلمي.....	147
جدول رقم (15.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب مستويات متغير المؤهل العلمي.....	148
جدول رقم (16.5): نتائج اختبار شيفيه لدلاله الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي لمجال تطوير إجراءات العمل.....	149
جدول رقم (17.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب مستويات متغير سنوات الخدمة.....	151
جدول رقم (18.5): نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات بين مستويات متغير سنوات الخدمة.....	152
جدول رقم(19.5): نتائج اختبار شيفيه لدلاله الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة للأهداف والاستراتيجيات.	154
جدول رقم (20.5): نتائج اختبار شيفيه لدلاله الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة لمجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة.....	155
جدول رقم (21.5): نتائج اختبار شيفيه لدلاله الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة لمجال رسم الهياكل التنظيمية.	156
جدول رقم: (1.6) نتائج ونوصيات الدراسة.....	158

قائمة الأشكال

شكل رقم (1.1): متغيرات الدراسة.....	6
شكل رقم (2.2): مهارات القائد الشبابي.....	24
الشكل رقم (3.2) العلاقة بين المجالات الأربعية.....	46
شكل رقم (4.2): عضوية الشباب في المنظمات الأهلية والمجتمعية.....	68

خلاصة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الشابة وهم رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (132) قائد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أهم نتائج الدراسة:

1. بلغ الوزن النسيبي لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي 74.6%， وهو وزن نسيبي يعكس دور إيجابي جيد لتلك القيادات الشابة في تطوير أنظمة المؤسسة التي يعملون بها، وتراوحت الأوزان النسبية بين 67.6% و78.7%， مما يشير إلى أن دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية جاء بقدر متقارب على جميع عناصر التطوير التنظيمي للمؤسسة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي بمؤسساتهم تعزى لمتغيرات الجنس والمنطقة الجغرافية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في تنمية قدرات العاملين، تطوير نظم العمل وصياغة التشريعات والقواعد والأنظمة بمؤسساتهم تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً في بعض المجالات المتضمنة في استبانة الدراسة.
4. أظهرت النتائج أن الشباب الفلسطيني يعيش واقعاً صعباً في الجانب التعليمي والاقتصادي والصحي والمشاركة المجتمعية وذلك نتيجة لتردي الأوضاع الاقتصادية والسياسية، في حين أظهرت النتائج أن الشباب الفلسطيني يستخدم الأدوات التكنولوجيا (الحاسوب والاتصالات) بشكل جيد.

أهم توصيات الدراسة:

1. نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي بين القيادات الشابة، وضرورة تطوير المهارات القيادية للشباب من خلال برامج تربوية متخصصة بالأنظمة الإدارية الحديثة.
2. العمل على مراعاة التوزيع الجغرافي عند تسجيل مؤسسات شبابية جديدة يراعي المناطق المهمشة أو الحدودية، وذلك حتى يتسع لها تقديم الخدمات لكافة الشباب في كل المحافظات.
3. تعزيز دور الذكور والإثاث وبالتساوي في قيادة المؤسسات الشبابية من خلال وضع نسبة معينة لكلا الجنسين، وتنفيذ برامج تربوية متخصصة لقيادات الشابة الأصغر سنًا في التطوير التنظيمي، والعمل على تدعيم وتدريب القيادات الشابة في مجالات (تطوير نظم العمل وصياغة التشريعات والقواعد والأنظمة).
4. الاهتمام بتحسين واقع الشباب في كافة المجالات التعليمية والاقتصادية والصحية وتعزيز دورهم في المشاركة المجتمعية من خلال الانتماء للمؤسسات والأحزاب الوطنية.

Abstract

This study aims to recognize the role of youth leadership in the organizational development of the Palestinian youth organizations in Gaza strip.

The study sample is formed of (132) youth leaderships, The searcher used the descriptive analytical method, also he used the questionnaire as a tool for study, and to analyze the data of study, statistical package for social sciences (SPSS) has been used.

Main results:

1. The relative weight of the role of youth leaderships in the organizational development is 74.6% and this reflects a good positive role for the youth leaderships in development of systems of the organizations the work at, the relative weights vary between 67.6% and 78.7% which indicates that the role of youth leaderships in organizational development of Palestinian youth organizations comes so near to all elements of organizational development of the organization.
2. There are no statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) in assessments of youth leaderships for their role in organizational development of their organizations refers to the difference in sex and geographical area.
3. There are statistically significant differences in the assessments of youth leaderships for their role in developing worker's abilities, development of work systems and forming legislations, rules and systems in their organization which refers to the difference in age, academic qualification and the years of service, Whereas, statistically significant didn't appear in some fields included in the study questionnaire.
4. The results showed that the Palestinian youths live a difficult situation in the educational, economical, health and social participation fields resulting from the deterioration of economical and political conditions, Whereas the results showed that Palestinian youths use the technological means (computer and telecommunications) well.

The study recommended:

1. To publicize and promote the concept of organizational development among the youth leaderships and the necessity of youths leaderships leading skills development through ongoing and purposeful training and specialized courses in modern administrative systems.

2. Care about geographical distribution when registering new youth organizations considering marginalized and border areas.
3. Equal promotion for the role of males and females in the leadership of youth organizations through definite percentage for both genders, and holding specialized training programmes for the youngest youth leaderships in the organizational development and the Work on strengthening and training of the youth leadership in the fields of (development of the Work systems and the formation of legislations, rules and systems).
4. Care about the reality of youths including the educational, economical and health fields, and promotion of their role in social participation through the affiliation to the national organizations and parties.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	2.1
تساؤلات الدراسة	3.1
أهداف الدراسة	4.1
أهمية الدراسة	5.1
فرضيات الدراسة	6.1
متغيرات الدراسة	7.1
حدود الدراسة	8.1
مصطلحات الدراسة	9.1

١.١ مقدمة

يعد الشباب في المجتمعات الركبة الأساسية التي تقع على عاتقها تحمل المسؤولية مستقبلاً، وهذه الشريحة تمثل القاعدة الأساسية لأي مجتمع لأنهم يتميزون بالحيوية والقدرة على العمل والإبداع والتميز، ولذلك يعتمد عليهم في المبادرة لتنفيذ خطط وطنية ومجتمعية متعددة، هذا وقد فرضت المتغيرات العالمية بشكل عام والعربية بشكل خاص وجود قيادات من نوع جديد عازمين على التغيير والتجدد ألا وهم الشباب.

وتعتبر شريحة الشباب مورد بشري قد يكون الأهم في مجتمع يفتقر إلى الموارد الطبيعية، لأن الشباب يتمتعون بخصائص عديدة منها الجسمية والعقلية يجعل منهم المحرك الأول للتغير الاجتماعي، وهذا يجعلهم حجر الأساس للمجتمع ومستقبله، والقوة لدفع المجتمع إلى الأمام، وتستدعي الخصوصية البالغة لهذه الشريحة من المجتمع ومن صناع القرار رسمياً السياسات الجهد الأكبر لدمج الشباب في عملية التغيير والتطوير والتنمية (يوسف، 2009: 1).

ولقد كان الشباب نواة تشكيل القوى الفلسطينية في الخمسينات والستينات ولا يزالون، كما لعب الشباب ولاسيما الحركة الطلابية دوراً مهماً كبيراً في التاريخ السياسي الفلسطيني، حيث مارسوا النضال الفلسطيني والذي بلغ ذروته في الاتحادات الشبابية والقوى الحزبية والأطر العسكرية التي قادت العمل الفلسطيني حتى الآن (أبو رمضان، 2008: 62).

وتعتبر المؤسسات الشبابية الحاضن الأول للشباب، وتعمل بشكل مباشر على رفع المستوى الفكري لهم وتساعدهم ليكونوا أكثر قدرة على مواجهة سياسة الطمس والتشويه والتزوير التي تتعرض لها الثقافة الفلسطينية، كما وتعمل على بناء قدرات الشباب وإعداد القادة من هذه الفئة ليكونوا على رأس المنظمات الشبابية وجزءاً من التشكيل القيادي للمجتمع ككل مستقبلاً.

والجانب الأهم بتدريب وتفعيل دور الشباب هو العمل المباشر على غرس القيم الديمقراطية لدى الشباب من خلال تكريس تقاليد النقاش والحوار الديمقراطي الحر، وإبداء الرأي بين المجموع العام، ونجاح هذا التوجه يعني تعزيز الديمقراطية في المنظمات الشبابية وفي بنية المجتمع ككل (يوسف، 2009: 31).

لقد أصبحت قضية تحديث المؤسسات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (عبد السميم، 2003: 4).

ويعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الادارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته وخاصة في هذا العصر حيث النهضة الشاملة في كافة المجالات، ذلك أن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي (اللوزي، 2010: 17).

إن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المؤسسات وشركات الأعمال التي تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة واستراتيجية معينتين تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع، ولعل موضوع القيادة أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادتها أو عدم كفافتها (كنعان، 2011: 86).

ولذا تحتاج المؤسسات -على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها- إلى قيادات قادرة على تحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الوعية والمسئولة فإنه يتذرع على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، الأمر الذي يؤكّد على ضرورة قيام هذه المؤسسات بمواصلة الجهد للتجديد والابتكار والتطوير (الشريف، 2004: 2).

إن مبدأ التطوير هو استكمال لمفهوم عمارة الأرض والإخلاف فيها قال تعالى (وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة) "البقرة:30"، إن الإنسان بطبيعته يتتطور لكي يعمر الأرض ويكون كفؤ للخلافة فيها ويكون هذا التطور على شكل تقديم ما يكون فيه تقدم ورقي للبشرية والمجتمعات على حد سواء لذلك كان حري بنا أن نهتم بمفهوم التطوير ونكرس له اهتماماتنا لكي نرقى بمؤسساتنا نحو ما يخدم مصالحها ويحقق غايتها (الزبيدي، 2014: 3).

وفي ضوء هذه المعطيات السابقة سوف تحاول الدراسة الحالية الكشف عن دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة.

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض مقدمة عامة عن عنوان ومضمون البحث، متضمناً مشكلة وأسئلة الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، متغيرات وفرضيات الدراسة، حدود الدراسة، ومن ثم تعريف لمصطلحات الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة

يمثل الشباب قطاعاً كبيراً في المجتمع الفلسطيني وصلت نسبته إلى 30% من إجمالي السكان، وبالتالي هم يحتاجون إلى رعاية واهتمام من قبل المؤسسات المختلفة الرسمية وغير الرسمية، وأصبح العمل معهم على أساس تخصصي واحداً من الاتجاهات الرئيسية التي بدأت تشق طريقها في المجتمع، وقد بدا ذلك واضحاً بعد إقرار قانون الشباب الفلسطيني عام 2011، والذي مكنَّ الشباب لأول مرة من تبوء المراكز القيادية في إدارة المؤسسات الشبابية، ومن هنا كانت انطلاقة جديدة للعمل الشبابي لم تخلو من تحديات ومعوقات داخلية وخارجية، ناهيك عن غياب الخبرة اللازمة في العمل المؤسسي للشباب، ولقد لاحظ الباحث من خلال عمله في متابعة المؤسسات الشبابية بوزارة الشباب والرياضة إدارياً ومالياً تفاوتاً في قدرة القيادات الشابة على تطوير وتحسين أداء مؤسساتهم، والتي ترتكز في أساسها على دور الشباب في عملية التطوير، وطبيعة المواقف التي يواجهونها، وهذا ما كشفت عنه دراسة الحسنات (2010)، ودراسة يوسف (2009)، لذا تولدت لدى الباحث رغبة في دراسة الموضوع دراسة علمية، للوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادات الشابة ودورها في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية، وبناء على ما سبق، يمكن لنا صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟

ويترافق مع هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى قدرة القيادات الشابة على رسم الأهداف والاستراتيجيات في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟

2. ما مدى قدرة القيادات الشابة على صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟

3. ما مدى قدرة القيادات الشابة على رسم الهياكل التنظيمية في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟

4. ما مدى قدرة القيادات الشابة على استخدام الوسائل التكنولوجية في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟

5. ما مدى قدرة القيادات الشابة على تطوير نظم العمل في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟
6. ما مدى قدرة القيادات الشابة على تنمية قدرات العاملين في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية بقطاع غزة.
2. معرفة دور القيادات الشابة في رسم الأهداف والاستراتيجيات للمؤسسات الشبابية بقطاع غزة.
3. التعرف على دور القيادات الشابة في صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة للمؤسسات الشبابية بقطاع غزة.
4. التعرف على دور القيادات الشابة في رسم الهياكل التنظيمية للمؤسسات الشبابية بقطاع غزة.
5. معرفة دور القيادات الشابة في استخدام الوسائل التكنولوجية للمؤسسات الشبابية بقطاع غزة.
6. التعرف على دور القيادات الشابة في تطوير نظم وإجراءات العمل في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة.
7. معرفة دور القيادات الشابة في تنمية قدرات العاملين للمؤسسات الشبابية بقطاع غزة.
8. التوصل إلى توصيات ومقترنات يمكن أن تساعد القيادات الشابة على التطوير التنظيمي في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة.

3.1 أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة في الفائدة التي ستعود على كل من:

1- الباحث:

- أ- تساعد الدراسة الباحث من خلال عمله في وضع برامج تدريبية لقيادات الشابة في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بغزة تساهم في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم القيادية.
- ب- تساعد الدراسة الباحث في وضع برامج وأنشطة نوعية تعالج القصور عند المؤسسات الشبابية وتحسين أدائها.

2- المؤسسات الشبابية:

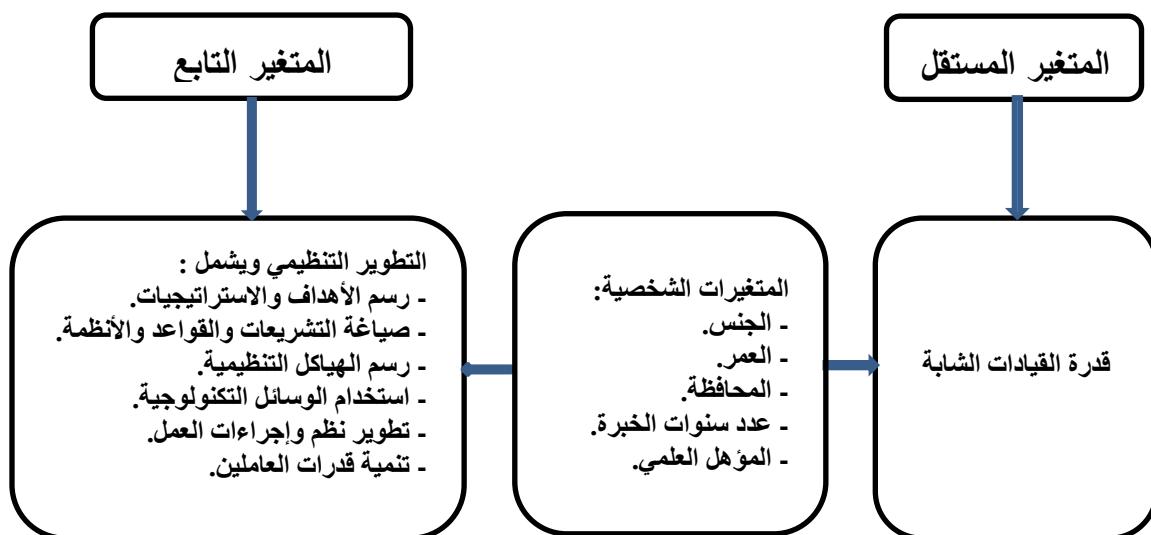
- أ- قد تساعد الدراسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الشبابية من خلال تحسين مهارات وقدرات قياداتها.
- ب- ربما تكون الدراسة دافعاً لتشجيع القائمين على المؤسسات إعطاء الفرصة لقيادات الشابة لإدارة المؤسسات الشبابية والأهلية بفعالية وكفاءة.

3- الأكاديمية:

- أ- تعد الدراسة إضافية جديدة للمكتبة الفلسطينية ولاسيما أنها قد تكون من الدراسات النادرة المتعلقة بدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات حسب علم الباحث.
- ب- قد يستفيد الباحثون من نتائج هذه الدراسة ونوصياتها في إجراء دراسات أعمق لتطوير المؤسسات الشبابية.

5.1 متغيرات الدراسة

تم اعتماد متغير واحد مستقل يمثل (قدرة القيادات الشابة)، وستة متغيرات تابعة تمثل مجالات التطوير التنظيمي: (رسم الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، استخدام الوسائل التكنولوجية، تطوير نظم العمل، تنمية قدرات العاملين)، وقد اختار الباحث هذه المجالات لأنها تشمل وتمثل كافة الجوانب التطويرية للمؤسسات.



شكل رقم (1.1): متغيرات الدراسة.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد إلى (أبو بكر، 2001: 301)

6.1 حدود الدراسة

1-الحد البشري : رؤساء مجالس الإدارة في المؤسسات الشبابية الفلسطينية.

2-الحد الزماني: تم اجراء هذه الدراسة في العام 2014-2015.

7.1 مصطلحات الدراسة

1-القائد :

هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة وقيادتهم (الشامي، ونبيو، 2001:224).

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (السامرائي، 2012:103).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الشخص قادر على التأثير في الآخرين من أجل القيام بعمل محدد، بحيث يقومون بهذا العمل طوعية وبرغبة منهم، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

2-الشباب :

الشباب والشابات هي "مرحلة عمرية تبدأ في العادة بعد انتهاء مرحلة الطفولة والمراهقة وتنتهي في أواخر السنة الرابعة والعشرون" (عثمان، 2008:17).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مرحلة عمرية تبدأ بعد انتهاء مرحلة الطفولة والمراهقة لتشمل كل فلسطيني يتراوح سنه ما بين الثامنة عشر والخامسة والثلاثين عاماً.

3-التطوير التنظيمي:

عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية" (العميان، 2004: 344).

عرفه بيكارد بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدققة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام العلوم السلوكية (عبد الباقي، 2003: 282).

وحدده ريش بأنه "عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها" (الطجم، 61:2009).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية مخططة ومدروسة تضعها المنظمة وتدار من القمة لتحسين أدائها وتوضح الكيفية التي تعالج بها مشاكلها من أجل زيادة فعالية المنظمة ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وتجاوزها.

4- المؤسسات الشبابية الفلسطينية:

في البداية لا بد من الإشارة أن مصطلح المؤسسات الشبابية ينطبق على المؤسسات التي قد تسمى المنظمات غير الحكومية أو الأهلية وغير ذلك، وكل هذه المسميات تؤدي إلى نفس الهدف وهو أنها مؤسسات غير ربحية وتخدم المجتمع.

هو تجمع شبابي يمثل شريحة من الشباب تجمعهم أهداف وطموحات وتطلعات مشتركة ويشمل ذلك صقل موهابتهم وتنمية شخصياتهم وإعدادهم للمشاركة الفاعلة في التنمية الوطنية وترسيخ قيم العمل الجماعي والاجتماعي لديهم (قانون الشباب الفلسطيني، 7:2011).

هي المؤسسات التي يقودها الشباب و تعمل على خدمة فئة الشباب، بحيث يكون عدد الشباب في الهيئة الإدارية أكثر من 60 %، والبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة تستهدف الشباب وعدد الموظفين دون سن 29 يزيد على 70 %، وتعتمد المؤسسة على المتطوعين الشباب في التخطيط والتنفيذ لأنشطتها (المبادرة الفلسطينية لتعزيز الحوار العالمي والديمقراطية مفتاح، 13:2010).

عبارة عن مؤسسات تعمل مع فئة الشباب بطريقة مباشرة، وفي الغالب تكون مؤسسات خدماتية تعمل على تقديم الخدمات للشباب في النواحي الاجتماعية والثقافية والرياضية والفنية، من خلال الدورات وورشات العمل والمحاضرات والندوات وغير ذلك من الأنشطة المختلفة (رجال، 14:2006).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها تجمع من الشباب يضم عدد لا يأس به من الشباب المتعلّم، بحيث لا يقل عددهم عن سبعة أعضاء ولا يزيد عن ثلاثة عشرة عضواً، بهدف القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع بشكل عام وفئة الشباب بشكل خاص.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادات الشابة.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: المؤسسات الشبابية.

المبحث الأول: القيادات الشابة

- 1.1.2 تعريف القائد**
- 2.1.2 القيادة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام**
- 3.1.2 نماذج لقيادات شابة من الصحابة رضوان الله عليهم**
- 4.1.2 تعريف الشباب**
- 5.1.2 مفهوم الشباب**
- 6.1.2 السمات المميزة للشباب**
- 7.1.2 واقع الشباب في المجتمع الفلسطيني**
- 8.1.2 الصفات والمهارات التي يجب توافرها في القائد الشاب**
- 9.1.2 أهمية تأهيل القيادات الشابة في ظل التحديات المعاصرة**
- 10.1.2 مشاركة الشباب في اتخاذ القرارات**
- 11.1.2 معيقات مشاركة الشباب في صنع القرار**
- 12.1.2 الشباب والتنمية**
- 13.1.2 الشباب والعمل التطوعي**
- 14.1.2 الشباب وقيادة التغيير**

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالقائد وعرض دور القيادة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام مع ذكر نماذج لقيادات شابة من الصحابة رضوان الله عليهم، كما سيعرض مفهوم وتعريف الشباب وكذلك السمات المميزة للشباب، ثم عرض واقع الشباب في المجتمع الفلسطيني، والصفات والمهارات التي يجب توافرها في القائد الشبابي، وأهمية تأهيل القيادات الشابة في ظل التحديات المعاصرة، وكذلك مستوى مشاركة الشباب في اتخاذ القرارات، ومعيقات مشاركة الشباب في صنع القرار، ثم سيعرض الباحث دور الشباب في عملية التنمية والعمل التطوعي، وأخيراً إبراز دور الشباب في عملية التغيير.

1.1.2 تعريف القائد

هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادراً على سياسة نفسه، فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيراً، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما حملت عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أثني على إبراهيم عليه السلام بقوله "إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُنْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ" (العلوني، 2000: 17).

شخص تخثار أن تتبعه إلى مكان لا تذهب إليه بمفردك .(Adrian, 2007: 89)

من يستطيع التأثير في المرؤوسين لبلوغ أعلى درجة كفاية بإتقان أعمالهم وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة (الطراونة، 2012: 117).

الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (قاسم وعبد الرحمن، 2010: 202).

2.1.2 القيادة في عهد الرسول محمد عليه الصلاة والسلام

لقد استمدت الحضارة النبوية من أسباب الحق والدعم الشرعي الرياني مما جعلها قيادة مبادرة وجريئة، ولا تذعن للخوف ولا للتهديد، فكانت قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام تطبقاً عملياً لما دعا إليه القرآن الكريم من خلال توجيه وإدارة وقيادة الدولة الإسلامية ورعاية مصلحة الأمة كالاتي (محمد، 2004: 17):

1- حتمية القيادة: حيث دعت قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام إلى وجوب قيام القيادة بين المسلمين وعدت أساساً لضمان تنفيذ الشريعة بين الناس.

2-القيادة العقائدية: لم تجامل القيادة النبوية في المواقف ولم تساوم حيال تنفيذها للأمور، فقد رفض الرسول عليه الصلاة والسلام وهو على قلة أنصاره عروض المساومة ومحاولة زعماء مكة حول التناصف في اتخاذ العقيدة بين الشرك والإيمان وعروض أخرى مشابهة.

3-القيادة الرائدة: إن القدرة في القيادة تستقي من خلال نشاطات الرسول عليه الصلاة والسلام وقيامه بتنظيم العلاقات الاجتماعية وصياغة القوانين والأحكام المستمدة من القرآن، كما كان يعمل على تنفيذها وكان يجمع الجيوش ويقودها ويقوم على إدارتها.

4-ويضيف العبدة (2005: 6) القيادة الشورية: لقد عمل الرسول عليه الصلاة والسلام بالشوري كأمر قرآني قال تعالى "وأمرهم شوري بينهم" فكانت الشوري سلوكاً عملياً في المواقف واتخاذ القرارات لترسيخ الثقة بين القائد والمقود، ومارس الرسول عليه الصلاة والسلام الشوري في قيادته.

5-القيادة الموحدة: لقد تجلت القيادة لوحدة الأمة في العقيدة والعبادة والعادات والسلوك والقيادة.

6-القيادة المعتدلة والمتوازنة: جسدت قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام سمة الاعتدال في تأدية المهام الإدارية فلم تدع إلى السلطة والاستبداد وهي في الوقت ذاته قيادة حازمة وغير متسيبة.

7-قيادة التكليف وليس التشريف: ارتبطت استقامة العقيدة النبوية مع المنهج الإسلامي مباشرة في اختيار القائد الحقيقي لتولية المهام تكليفاً لا تشريفاً.

8-القيادة الراعية أو المسئولية: كانت التدابير القيادية للرسول عليه الصلاة والسلام تتطلب من الحرص على تحقيق الرعاية العامة لمصير المسلمين، وتحمل مسؤولية قيادتهم المثلث.

9-القيادة المؤاخية: لقد شمل دور القيادة النبوية كافة الناس بمختلف طبائعهم النفسية وعقائدهم الفكرية فصار الجميع مجتمعين ومتوحدين تحت رعاية الدولة.

3.1.2 نماذج لقيادات شابة من الصحابة رضوان الله عليهم

لقد وجد النبي صلى الله عليه وسلم في أصحابه عدداً كبيراً يصلح للقيادة والإدارة، والدعوة ونشر الإسلام، وهكذا كانوا بتربيته عليه الصلاة والسلام رجالاً على صغر أعمارهم، يحفظون الأسرار، يحملون الأخطر، يعبدون بالليل والنهر، ويضربون بسيف الحق الكفار، تلك العصبة المؤمنة التي تابعت النبي صلى الله عليه وسلم، ودار الأرقام للأرقام بن أبي الأرقام

المخزومي على صغر سنه وهو شاب كانت مقراً للدعوة، ولقاءات النبي صلى الله عليه وسلم بأصحابه، وال المسلمين الجدد (المنجد، 2011: 4).

ومن بعض الصور المشرقة لشباب الصحابة رضي الله عنهم وأرضاهم تبين كيف كان النبي صلى الله عليه وسلم وصحابته الكرام رضي الله عنهم ينظرون إلى الشباب وكيف كانوا يتعاملون معهم، مما أخرج للأمة في ذلك الزمان شباب ضربوا أروع الصور المشرقة التي تأخذ بالعقل وتثير الألباب، فلعله يكون في عرض هذه النماذج الرائعة سبيلاً إلى الخروج من الواقع المؤلم الذي نعيشه اليوم، وسبباً لنا ولشبابنا في التأسي والاقتداء بذلك الجيل الذي لن يتكرر، ومن أمثل القادة الشباب في عهد النبي محمد عليه الصلاة والسلام:

1- علي بن أبي طالب رضي الله عنه: فكان أول من أسلم ودخل في الإسلام كما قال كثير من العلماء وفي هذا دليل واضح على رجحان عقله وعلو همته وسمو نفسه وهو في هذه السن، فلم يستصغر نفسه ويقول من أنا حتى أتقدم على كبار قومي في هذا الأمر الجل، فبمجرد أنه عرف الحق وتبيّن له الباطل الذي يعيش عليه مجتمعه شهد شهادة الحق ولم يقل كيف أخالف أهلي وقومي وعشيرتي، فكان فخراً لكل شباب الإسلام في كل زمان ومكان بأن يكون أول من دخل في دين الإسلام وهو غلام لا يتجاوز عمره العشر سنين فله دره ما أعلى همته وما اسمى هدفه (الشمراني، 2014: نت).

2- مصعب بن عمير رضي الله عنه: أسلم وهو فتى في مقتبل العمر مع الأربعين الأوائل في دار الأرقمن بن أبي الأرقمن، وكتم إسلامه خوفاً من أمه وقومه، ولما اكتشفوا أمره أخذوه فحبسوه وعذبوه، فلم يزل محبوساً معدباً حتى خرج إلى أرض الحبشة في الهجرة الأولى، ثم رجع مع المسلمين حين رجعوا، وقتل رضي الله عنه في غزوة أحد شهيداً فلم يجدوا شيئاً يكفيونه به سوى بردة، فكانوا إذا وضعوها على رأسه خرجت رجلاته وإذا وضعوها على رجليه خرج رأسه، فقال عليه الصلاة والسلام "إجعلوها مما يلي رأسه واجعلوا على رجليه من الأذخر"، ولقد وقف رسول الله عليه الصلاة والسلام على هذا الفتى وهو مقتول مسجى في بردة فقال له والدموع تردم في عينيه: لقد رأيتكم بمكة وما بها أحد أرق حلة ولا أحسن لمة منك، ثم أنت شعرت الرأس في بردة (علوان، 2003: 24).

3- زيد بن ثابت رضي الله عنه: نلمس الحرص نفسه عند زيد بن ثابت - رضي الله عنه - فيأتي قومه إلى النبي - صلى الله عليه وسلم - مفاخرین بما حصل صاحبهم يحدثنا عن ذلك فيقول: ذهب بي قومي إلى النبي - صلى الله عليه وسلم - فقالوا: يا رسول الله هذا غلام من

بني النجار معه مما أنزل الله عليك بضع عشرة سورة فأعجب ذلك النبي - صلى الله عليه وسلم - وقال "يا زيد تعلم لي كتاب يهود فإني والله ما آمن بهؤود على كتابي" قال زيد: فتعلمت كتابهم ما مرت بي خمس عشرة ليلة حتى حذقته وكنت أقرأ له كتبهم إذا كتبوا إليه وأجيب عنه إذا كتب (الشمراني، 2014: نت).

4- سعد بن أبي وقاص-رضي الله عنه-: من شباب الصحابة من أسلم في أول الإسلام كان دون سن العشرين أو فوقها بقليل، وهو الذي قال عن نفسه «ما أسلم أحد إلا في اليوم الذي أسلمت فيه، ولقد مكثت سبعة أيام وإنني لثالث الإسلام»، وقال -رضي الله عنه- «إنني لأول العرب رمى بسهم في سبيل الله، وكنا نغزو مع رسول الله صلى الله عليه وسلم ومالنا طعام إلا ورق الشجر حتى إن أحدينا ليضع كما يضع البعير أو الشاة ماله خلط، ثم أصبحت بنو أسد تعزرنى على الإسلام، لقد خبت إذاً وضل عملي» (الدويش، 1996: 6).

5-أسامة بن زيد رضي الله عنه: ولأه النبي صلى الله عليه وسلم قيادة الجيش وعمره 18 سنة وتوفي النبي صلى الله عليه وسلم فجعله أبو بكر الصديق رضي الله عنه قائداً للجيش كذلك، فاستمر وغزى الروم وانتصر، فلله العجب شاب في هذه السن يقود جيش ويقاتل الروم وينتصر، إن العجب لا ينتهي وكيف لا، فقد تعجب بعض الصحابة -رضي الله عنهم- حتى طلبوا من الرسول -صلى الله عليه وسلم- أن يولي من هو أكبر منه سنًا فغضب النبي -صلى الله عليه وسلم- وخطب الناس وقال: "ما بال أقوام يقدحون في أن وليت أسامة على الجيش وأيم الله أن كان للامرة لخليق وأنه لمن أحب الناس إلى فاستوصوا به خيراً فإنه من خياركم" ولذلك سمي بعد ذلك حب -النبي صلى الله عليه وسلم- وفي هذه الصورة المشرقة إشارة واضحة تدل على كيف كان النبي -صلى الله عليه وسلم- ينظر للشباب وبيني فيهم الثقة في أنفسهم فترفعوا عن سفاسف الأمور وتطلعوا إلى معاليها (الشمراني، 2014: نت).

4.1.2 تعريف الشباب

تعني كلمة الشباب لغة كما وردت في القواميس العربية ومنها لسان العرب لابن منظور الفتوة والفتاء، بمعنى: الحيوية والقوة والديناميكية، وشب لون المرأة خمار أسود لبسه أبي زاد في بياضها ولونها فحسنها (ابن منظور، 1970، 482).

هو جمع مذكر ومؤنث معاً، وتعني الفتاء والحداثة، وبطريق لفظ شبان، وشبيبة، كجمع لمذكر مفرد شاب، وبطريق لفظ شابات، وشائب، وشواب، كجمع مؤنث على مفرد شابة، وأصل

كلمة شباب هو شب بمعنى صار فتياً، أي من أدرك سن البلوغ ولم يصل إلى سن الرجلة (المعجم الوسيط، 2004: 470).

أما في المعجم اللغوي الإنجليزي Oxford فإن لفظ الشباب يقابلها باللغة الإنجليزية كل من اللفظتين Youth و Young وتطق على المرحلة العمرية التي تمتد ابتداءً من مرحلة الطفولة إلى ما قبل الرشد (Oxford, 2008:518).

وهناك أكثر من اتجاه لتعريف الشباب اصطلاحاً، فهناك من عرف الشباب بأنهم "الأفراد في مرحلة المراهقة، أي بين مرحلة البلوغ الجنسي والنضج" (أبو دف والأغا، 2001: 380).

وعرفت الأمم المتحدة الشباب بأنهم هم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 24 سنة، ويعزى ذلك إلى ضمان تحقيق اتساق إحصائي عبر شتى المناطق (اليونسكو، 2014: نت).

وعرفها (تقدير المعرفة العربي الثالث الشباب وتوطين المعرفة، 2014:51) فيحدد فئة الشباب التي يهدف إلى دراستها ميدانياً في خمس دول عربية، بالفئة العمرية بين 19-29 سنة، وذلك أيضاً لأسباب عملية، باعتبار أن هذه الفئة تمثل سن الشباب في التعليم الجامعي وبعده. أما قانون الشباب الفلسطيني (2011: مادة1) فقد ذهب إلى أن جيل الشباب يبدأ من سن الثامنة عشر عاماً حتى سن الخامسة والثلاثين عاماً.

ويتبني الباحث تعريف قانون الشباب الفلسطيني في تعريفه للشباب وهو: كل فلسطيني يبدأ من سن الثامنة عشر عاماً حتى سن الخامسة والثلاثين عاماً.

6.1.2 مفهوم الشباب

يثير مفهوم الشباب جدلاً كبيراً حول تعريفه من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية، فهو مفهوم يعبر عن خصائص تتمثل أساساً في القوة والحيوية والطاقة، والقدرة على التحمل وعلى الإنتاج في مرحلة معينة من عمر الفرد (فرح، 2014: نت).

والشباب كما أشار علماء النفس فترة ببنية نفسية في حياة الفرد تتم فيها نقلة اجتماعية من الطفولة إلى حياة الكبار، ويعيش الشباب في هذه المرحلة في مواجهة أدوار جديدة مطلوبة منهم في المرحلة المقبلة، ويبذلون بتشكيل هوية جديدة على أساس تحقيق معان مجسدة من

النراة والمثالية واستمرارية الحياة (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم وبرنامج الام المتحدة الإنمائي، 2014: 50).

وتعدهت محاولات وجهود المشغلين مع الشباب لتوضيح مفهوم الشباب، فمنهم ما يوضح مفهوم الشباب وفق المعيار الزمني أو "السن" ومنهم ما يتناوله من خلال الخصائص وال حاجات، وكذلك نجد من يحدد مفهوم الشباب في ضوء البلوغ الجنسي والنمو الجسمي، على أساس أن الشباب مرحلة يكون فيها الشاب أو الإنسان قادراً مستعداً على تقبل القيم والمعتقدات الجديدة، حيث أصبحت لهم مطالب قد لا تتصل بإشباع حاجات أساسية ولكنها تتصل بالتأكيد بإشباع حاجات اجتماعية محلية يتطلب إشباعها عادة إعادة صياغة النظام الاجتماعي والاقتصادي السياسي بكامله وما إلى ذلك من وجهات نظر مختلفة (علام، 2012: نت).

لذلك يرى الباحث بأنه لا يوجد تعريف واحد للشباب، وهناك صعوبة في إيجاد تحديد واضح لهذا المفهوم، وعدم الاتفاق على تعريف موحد شامل يعود لأسباب كثيرة أهمها اختلاف الأهداف المنشودة من وضع التعريف وتبين المفاهيم والأفكار، العامة التي يقوم عليها التحليل السيكولوجي والاجتماعي الذي يخدم تلك الأهداف، لذلك فإن مفهوم الشباب يتسع للعديد من الاتجاهات التالية:

1- الاتجاه البيولوجي: فعلى مستوى البيولوجي يكون كل من الشاب والشابة قد استكملا نموهما الجنسي وقدرين على الإنجاب، وعلى المستوى القانوني الذي يحدد سن الرشد في 18 سنة، وهذا الاتجاه يؤكّد الحتمية البيولوجية باعتبارها مرحلة عمرية أو طور من أطوار نمو الإنسان، الذي فيه يكتمل نضجه العضوي الفيزيقي، وكذلك نضجه العقلي والنفسي والذي يبدأ من سن 15-25 سنة، وهناك من يحددها من سن 13-30 سنة (عثمان، 2003: 69).

2- الاتجاه السيكولوجي: يتفق جلُّ الباحثين المهتمين بالحقل السيكولوجي على أن فترة المراهقة أو الشباب هي مرحلة من النمو التي تفصل الطفولة عن مرحلة البلوغ، والتي تشير إلى الفترة التي تقع بين البلوغ الجنسي وسن الرشد، ويتم تحديدها غالباً من السن 12 إلى السن 18 سنة.

3- الاتجاه السوسيولوجي (الاجتماعي): يرى علماء الاجتماع على أن فترة الشباب تبدأ من خلال دخول الفرد إلى المجتمع الذي يحاول بدوره إدماجه وتأهيله ليؤدي عمله داخل المجتمع، ثم تنتهي بعد أن يحتل الفرد مكانة اجتماعية يكون فيها قادراً على تأدية دوره بشكل مقبول (فرح، 2014: نت).

6.1.2 السمات المميزة للشباب

تعتبر مرحلة الشباب من أهم المراحل التي يمر فيها الفرد، حيث تبدأ شخصيته بالتلور وتتضاعف معالم هذه الشخصية من خلال ما يكتسبه الفرد من مهارات ومهارات، ومن خلال النضوج الجسماني والعقلي، وال العلاقات الاجتماعية التي يستطيع الفرد صياغتها ضمن اختياره الحر فإذا كان معنى الشباب أول شيء، فإن مرحلة الشباب تتلخص في أنها مرحلة التطلع إلى المستقبل بطموحات عريضة وكبيرة (أسعد، 2009: 43).

ويرى عثمان (2003: 70) أن للشباب سماته المميزة له التي تجعله في كثير من الأحيان الشريحة الأكثر أهمية في المجتمع، وهذه السمات على علاقة وثيقة بقدرة الشباب على التغيير المجتمعي ومن هذه السمات:

1. طاقة إنسانية تتميز بالحماسة، الحساسية، الجرأة والاستقلالية وازدياد مشاعر القلق، بالإضافة إلى بروز معالم استقلالية الشخصية، والنزع نحو تأكيد الذات.
2. فضول وحب استطلاع، فهو يبدو دائم السؤال والاستفسار في محاولة لإدراك ما يدور من حوله والإلمام بأكبر قدر من المعرفة المكتسبة مجتمعاً.
3. لا يقبل بالضغط والقهر مهما كانت الجهة التي ترأس هذا الضغط عليه سواء كانت سلطة أو أسرة، وهذا السلوك جزء من العنوان الداخلي للشباب والاعتزاز بالنفس.
4. دائماً ناقد، لأنه ينطلق من مثاليات أقرب إلى الجمود، ونقده يقوم على أساس أن الواقع يجب أن يتطابق مع تفكيره المثالي.

ويرى الباحث إضافة إلى ما سبق أن من أهم مميزات الشباب الفلسطيني حبه للمغامرة واستعداده للتضحية في سبيل الله والوطن، وأنهم مظهر قوة لشعبهم في جميع المراحل والمواجهات، إضافة إلى رغبة الشباب بالحصول على التعليم وحرصهم الحصول على الشهادة الجامعية.

7.1.2 واقع الشباب في المجتمع الفلسطيني

أفاد الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تقرير أصدره في اليوم العالمي للشباب 2014، أن 3 أفراد من كل 10 في المجتمع الفلسطيني هم من الشباب، وبلغت نسبة الشباب (29-15) سنة في فلسطين 30% من إجمالي السكان، يتوزعون بواقع 38.1% في الفئة العمرية (15-19) سنة 61.9% في الفئة العمرية (20-29) سنة، وبلغت نسبة الجنس بين

الشباب 104.2 ذكور لكل 100 أنثى، علماً بـان تقديرات عدد السكان في فلسطين منتصف العام 2014 تشير إلى أن إجمالي عدد السكان بلغ نحو 4.55 مليون، ويظهر التوزيع العمري للسكان أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع فتى حيث أن الهرم السكاني هرم ذو قاعدة عريضة ورأس مدبب، مما يعني أنه ولسنوات قادمة سيبقى المجتمع فتياً (الجهاز المركزي للإحصاء، 2014: 1).

وهذا يؤكد الدور المتعاظم لهذا القطاع الاجتماعي الكبير والهام، ولعل من نافلة القول التأكيد على أهمية الشباب في تقديم المجتمعات، وهي أهمية تجعلنا نسلم بضرورة التفكير والتخطيط الواعي لرعاية وحماية وتربية شبابنا خارج إطار التقليد واحترام حقوقه وتلبية حاجاته، وحشد الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الرعاية والحماية بشكل سليم يضمن تماسك المجتمع وتنميته واستمراره، وللأسف يعاني الشباب الفلسطيني من مشكلات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية لا حصر لها، فهم يعانون تهميشاً مزدوجاً، تارة بوصفهم جزءاً من الشعب الفلسطيني الرازح تحت الاحتلال الاستيطاني قائم للحقوق والحربيات، وتارة بوصفهم فئة اجتماعية في مجتمع لا يولهم كبير اهتمام، فقلما تسترعي مشاكلهم وتطلعاتهم انتباها أحد من صناع القرار إلا بالقدر الذي يخدم توجهاً معيناً أو يسهم في تعزيز سلطة هؤلاء الذين يتحكمون في الموارد والقرارات على مستوى الأسرة كما على مستوى المجتمع ومؤسساته (عبد العاطي، 2008: 5).

إن للشباب حاجات ينبغي تفهمها والعمل على تلبيتها ورعايتها عند التخطيط لبرامج رعايتهم، وهي الحاجة إلى تقبل نموهم العقلي والجسمي، وتوزيع وتفریغ طاقاته في نشاط يميل إليه، كتحقيق ذاته، وال الحاجة إلى الرعاية الصحية والنفسية، والمعرفة والتعليم، والاستقلال في إطار الأسرة كمقدمة لبناء شخصيته المستقلة، وتلبية حاجاته الاقتصادية الأساسية من مأكل وملبس ومشرب، وال الحاجة إلى الترفيه والترويح، وال الحاجة إلى تنمية القدرات القيادية وصقلها (منظمة الأمم المتحدة للطفولة اليونيسيف، 2011: 103).

وفي المقابل يعيش الشباب الفلسطيني واقعاً صعباً نتيجة تردي الأوضاع السياسية والاقتصادية، ويمكن الحديث عن الاحتياجات والتحديات التي تواجه الشباب الفلسطيني من خلال عرض واقع الشباب في المجتمع الفلسطيني عبر المحاور التالية:

1- الواقع التعليمي للشباب الفلسطيني

لعبت المؤسسات التعليمية في الأراضي الفلسطينية دوراً حيوياً في رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي، ومثلت إطاراً للعمل السياسي إبان الاحتلال الإسرائيلي المباشر،

وقد استثمرت السلطة الوطنية الفلسطينية جزءاً كبيراً من ميزانيتها منذ 1994 في تطوير قطاع التعليم، والنهوض به، وكانت خطوة وضع مناهج فلسطينية مدرسية من أهم النجاحات التي حققت في السنوات الأخيرة، إضافة للخطة الخمسية للإصلاح التربوي، والتعليم الجامعي، والاستراتيجية الوطنية للتعليم المهني والتقني، غير أن هناك قضيّاً ما زال التقدّم فيها متعرّضاً، أو محكّماً بعوامل خارجية، فالتعليم أساساً، بمرحلتيه المدرسية والعليا، يفترض أن يفعل المشاركة والمواطنة وإكساب الدارسين لا المعارف المجردة، بل المعارف التي تمكّنهم من الانخراط في مجتمعاتهم بفاعلية وكفاءة وقدرة نوعية (منتدى شارك الشبابي، 2013:79).

وتظهر الإحصاءات المتوفرة لعام 2013 أن 43.1% من الشباب (15-29) سنة ملتحقون بالتعليم بواقع 83.9% في الفئة العمرية (15-17) سنة، و48.3% للفئة العمرية (18-22) سنة و11.9% في الفئة العمرية (23-29) سنة، كما تشير الإحصاءات إلى أن معدلات التسرب (سواء التحق وترك أو لم يلتحق أبداً بالتعليم) لفئة الشباب (15-29) سنة في فلسطين قد بلغت 31% للذكور و25.8% للإناث)، وتشير بيانات عام 2012 أن نسبة الذكور (15-29) سنة الذين أنهوا مرحلة التعليم الجامعي الأولى بكالوريوس فأعلى بلغت 8.7% مقابل 11.9% لدى الإناث، أما بالنسبة لمن لم ينهوا أية مرحلة تعليمية، فتبلغ النسبة لدى الذكور 3% مقارنة مع 1.7% للإناث لنفس الفئة العمرية، كذلك تشير البيانات إلى أن 0.7% من الشباب (15-29) سنة أميون بواقع 0.7% للذكور و0.8% للإناث، وأوضح التقرير أن الإناث الشابات أكثر التحاقاً بالتعليم العالي من الشباب الذكور (الجهاز المركزي للإحصاء، 2014:2).

2- الواقع الاقتصادي للشباب الفلسطيني

إن أحد أهم التحديات التي تواجه الشباب على الصعيد الاقتصادي، تتمثل بارتفاع معدلات البطالة (خاصة بين الأعلى تعليماً)، والتي ترجع أساساً إلى ضعف الأداء الاقتصادي يضاف إليه ارتفاع معدل النمو السكاني، ثم يؤدي التفاوت بين الجنسين إلى توزيع غير منكافي للوظائف النوعية بين الرجال والنساء، وبالنسبة إلى الشباب بشكل خاص، توجد مشكلات إضافية متعلقة ببناء المشاريع والتعليم والتدريب تزيد من صعوبة التحدى الذي يواجهونه، وإن النقص في فرص التشغيل أمام الشباب يؤثر بشكل متزايد، إذ يجعل القراء أكثر فقراً باضطراد ويؤدي إلى هجرة الأفراد الأفضل تعليماً والأعلى مهارة، وأخيراً، فإن غياب نظام فعال للمؤسسات يعني أن هذه المشكلات ستبقى دون حل وعلى الأغلب أن تتفاقم (منتدى شارك الشبابي، 2013:17).

يظهر تقرير (واقع الشباب الفلسطيني ،2014:3) الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء في ذكرى اليوم العالمي للشباب أن أكثر من نصف الخريجين الشباب عاطلون عن العمل، وأن حوالي 4 شباب من بين كل 10 شباب في فلسطين يعانون من البطالة خلال الربع الثاني 2014، وأشارت بيانات الربع الثاني لعام 2014 إلى أن 39.7% من الشباب (29-15) سنة نشطون اقتصادياً في فلسطين بواقع 40.6% في الضفة، و38.3% في غزة.

3- الواقع التكنولوجي للشباب الفلسطيني

تظهر البيانات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات السابقة أن تطوراً ملحوظاً قد طرأ على مؤشرات النفاذ والاستخدام لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين فئة الشباب (15-29) سنة، فقد أظهرت البيانات لعام 2011 أن نسبة الشباب (7 شباب من بين كل 10) يستخدمون الحاسوب أي ان الشباب الذين يستخدمون الحاسوب بلغت 67.5% في فلسطين بواقع 70.4% في الضفة الغربية مقابل 62.7% في قطاع غزة، مقارنة مع 47.6% للعام 2004 على مستوى فلسطين، هذا وقد انحدرت الفجوة بين الذكور والإإناث فيما يتعلق باستخدام الحاسوب، حيث بلغت نسبة استخدام الحاسوب بين الذكور 69.8% مقابل 65% للإناث لعام 2011 (الجهاز المركزي للإحصاء، 2014:3).

وبحسب بيان مشترك بين الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2013:2) أظهر أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في نسب الاستخدام للإنترنت، فقد وصلت نسبة الأسر التي لديها الإنترت في فلسطين إلى ما يقارب الثلث بقليل 30.4% من الأسر في العام 2011، مقارنة مع 9.2% من الأسر لديها إنترنت في العام 2004، في حين أكثر من نصف الشباب في فلسطين (15-29) سنة يستخدمون الإنترنت 55% في العام 2011، وبلغت نسبة الشباب الذين يمتلكون بريد إلكتروني 42.9% في فلسطين (للذكور والإإناث 51.1% و 34.4% على التوالي)، بواقع 45.9% في الضفة الغربية، و38.2% في قطاع غزة في العام 2011.

4- الواقع الصحي للشباب الفلسطيني

أظهرت البيانات أن غالبية الشباب يرون أن حالتهم الصحية جيدة بمعدل 83.9% من الشباب (15-29) سنة في فلسطين للعام 2010 يقيّمون حالتهم الصحية بأنها جيدة 86.2% بين الذكور و 80.6% بين الإناث، وعلى مستوى المنطقة بلغت النسبة بين الشباب في الضفة الغربية 80.8% مقابل 89.3% في قطاع غزة، و33.5% من الشباب يمارسون الرياضة

بشكل منتظم، بواقع 35.6% في الضفة الغربية مقابل 30.1% في قطاع غزة، كما وتنظر البيانات أن حوالي 3 من بين كل 100 شاب مصابون بمرض مزمن واحد على الأقل، 2.5% من الشباب في العمر (15-29) سنة في فلسطين في العام 2010 مصابون بمرض مزمن واحد على الأقل، بواقع 2.8% ذكور مقابل 2.1% إناث (الجهاز المركزي للإحصاء، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2013: 3).

جدول رقم (1.2): نسبة انتشار الأمراض بين الشباب (15-29) سنة حسب الجنس والمنطقة، 2010.

الجنس	فلسطين	الضفة الغربية	قطاع غزة
كلا الجنسين	2.5	2.7	2.2
ذكور	2.8	3.0	2.4
إناث	2.1	2.3	1.9

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء، 2014: 4

تشير بيانات عام 2010 أكثر من ربع الشباب الذكور مدخنون، 15.1% من الشباب في العمر (15-29) سنة في فلسطين يدخنون، بواقع 28.7% ذكور مقابل 0.9% إناث.

جدول رقم (2.2): نسبة انتشار التدخين بين الشباب (15-29) سنة حسب الجنس والمنطقة، 2010.

الجنس	فلسطين	الضفة الغربية	قطاع غزة
كلا الجنسين	15.1	19.8	7.3
ذكور	28.7	37.4	14.3
إناث	0.9	1.4	0.1

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء، 2014: 4

5- الواقع مشاركة الشباب الفلسطيني

المشاركة تعني توزيع القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع في المجتمع، فهذا التوزيع يمكن الشباب من التأثير على الأداء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وعلى هذا فالمشاركة المتساوية للشباب في عملية صنع القرار، تعني المشاركة في رسم السياسات على صعيدي التخطيط والإدارة، وصولاً إلى المشاركة في الاستقدادة من ثمار هذه السياسات، وديمقراطية العمل المستقبلي، وإن الحديث عن مشاركة الشباب، يقع في صلب تحليل واقعهم، استناداً لتفاعلهم بأسرهم، ومحيطهم الاجتماعي، والمؤسسي، وهو الباروميتر الأكثر

حساسية لقياس مستوى التنمية في المجتمع، فشباب مشارك بفاعلية، يعني مجتمع يستثمر في مختلف موارده البشرية لتحقيق مستوى عالٍ من التنمية (منتدى شارك الشابي، 2013: 70).

تؤكد الدراسات ضعف مشاركة الشباب في المؤسسات المختلفة، فقد خلصت دراسة المالكي وأخرون (2007) إلى نتيجة رئيسية مفادها عزوف الشباب عن العضوية في المؤسسات الشبابية، كما أن نسبة كبيرة من هؤلاء الشباب الأعضاء في المؤسسات الشبابية يمثلون النخبة الشبابية، فقد بلغت نسبة الشباب الذين أفادوا بأنهم أعضاء في المؤسسات الشبابية 17.2 % فقط، وهذه النسبة أكبر في الضفة الغربية بواقع 22.4 % مقارنة بقطاع غزة 14.1 % (المالكي، ولداودة، 2011: 29).

عرف المجتمع الفلسطيني أنماطاً متعددة للمشاركة، لعل أبرزها الانتماء للأحزاب الفلسطينية، رغم أن نسبة هذه المشاركة عرفت تراجعاً كبيراً في سنوات ما بعد تأسيس السلطة الفلسطينية، وبالرغم من انخفاض نسبة المشاركة في الأحزاب السياسية، إلا أن غالبية الشباب يحاول طرق أبواب جديدة لإحداث التغيير على المستويين الاجتماعي والسياسي، دون أن يعني ذلك وجود مستوى كبير من الإيمان على إحداث التغيير، لوجود شبكة معقدة من العوامل والمتغيرات التي تحد من طموح الشباب بتحقيق التغيير، لا سيما استمرار الاحتلال والانقسام السياسي، فضلاً عن الأحوال المعيشية الآخذة بالتدحرج في الأراضي الفلسطينية، وعلى العموم، فإن نصف الشباب الفلسطيني يعتقدون أن لديهم القدرة على إحداث التغيير في محبيتهم، وخاصة في قطاع غزة ومن فئة الذكور (57% و54%) على التوالي (منتدى شارك الشابي، 2013: 58).

8.1.2 المهارات التي يجب توافرها في القائد الشابي

يتطلب لنجاح القائد توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد جميعها لازمة للقائد الناجح حيث يتوقف نجاحه على مدى توافر هذه المهارات ومدى قدرته على توظيفها علمياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين كما أنها تحدد مدى قدرته على سلوك العاملين ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، ولابد للقائد أن يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد ومن ثم فعالية المنظمة، وتمثل هذه المهارات في:

1-المهارات الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم، وتعنى المهارة الإنسانية بدرجة كبيرة بفن التعامل مع الناس وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم، وتعرف هذه المهارة بأنها مقدرة القائد على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته ويتصف القيادي المتمتع بمهارات إنسانية متطرفة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها مدرك لاتجاهاته وسلماته واثق بمقدراته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة إضافة إلى قدرته على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين، وتتصل المهارات الإنسانية بالفهم الجيد والثقة المتبادلة بالنفس وبالآخرين (الغمام، 2013:8).

ويعني بها أيضاً المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودواجهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين (McClelland, 2006:427).

ولكي ينجح القائد في عمله يحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد حسب نوعيتهم، فهناك الأفراد المتعاونون الذين يعملون وفق توجيهاته، والأفراد المحايدين الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء الذي لا يسبب لهم مشكلات مع القادة ، والأفراد السلبيون الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفشال العمل، ويفشل القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عن الاختلافات (السلمي، 1999:31-32).

2-المهارات الفنية:

إن المهارات الفنية تميز بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى يمكن تلخيصها فيما يلي الرشودي (51: 2001):

1. إنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التتحقق من مدى توافرها لدى القائد.
2. إنها تميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص، كما إنها مطلوبة ومألفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني، وإنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

3. تتبّق عن المهارات الفنية "أربع" من القدرات والسمات الفرعية هي: القدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على الفهم العميق الشامل للأمور، وسمة الحزم، وسمة الإيمان بالهدف.

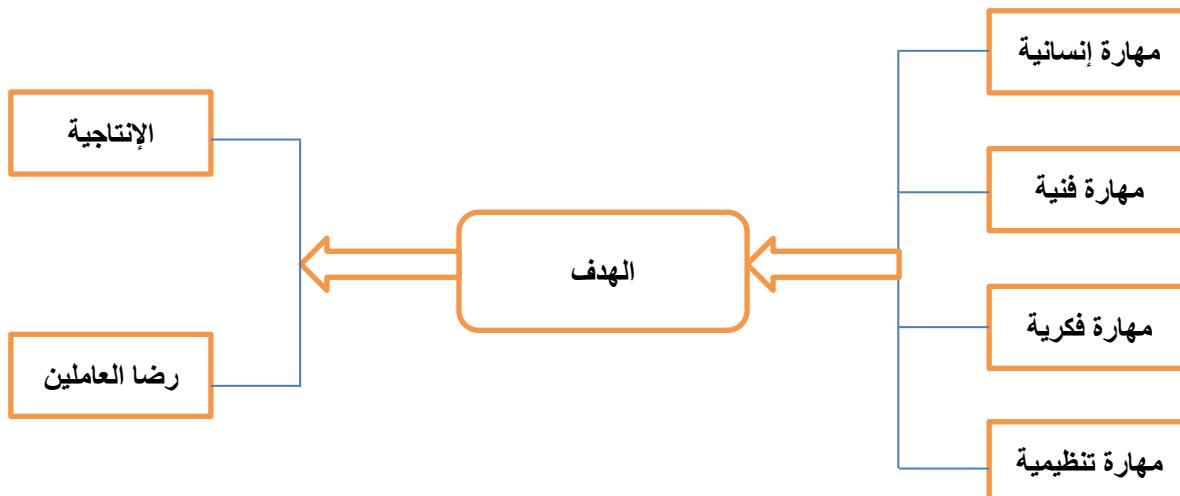
3- المهارات الفكرية:

وهي تعني أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لقبول أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي تغير من المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة (العديلي، 1995: 326).

4- المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، وبفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة (McClelland, 2006: 427).

وبصفة عامة إن أهمية كل من المهارات السابقة تختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد حيث تزداد أهمية المهارات الفكرية بالنسبة لارتفاع المستوى الإداري في التنظيم، في حين تزداد أهمية المهارات الفنية كلما اقتربنا من المستوى الإداري الأول وهو الإدارة التنفيذية، إلا أن المهارة الإنسانية يجب توافرها بنفس القدر في جميع المستويات الإدارية في التنظيم، حيث تعبّر عن القدرة على التفاعل والتقاهم مع الآخرين (العديلي، 2003: 50).



شكل رقم (2.2): مهارات القائد الشبابي

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد إلى ما تم ذكره سابقاً

9.1.2 أهمية تأهيل القيادات الشابة في ظل التحديات المعاصرة

بالنظر للتحديات التي سبق ذكرها سواء على الصعيد الدولي أو الإقليمي يتضح لنا ضرورة تأهيل الشباب بصورة تكاملية وخصوصاً من الناحية الفكرية، ل يستطيعوا تجاوز وتحطيم هذه العقبات والتحديات بدرأية ووعي لكيفية مواجهتها، وكيفية تطويقها لصالحهم، وكيفية الاندماج مع هذه التطورات من غير تماهٍ معها، ومن غير فقدان للخصوصية الدينية والحضارية (الجهيمان، 2011: 8).

فتعقيدات العصر الذي نعيش جعلت من دور الشباب دوراً غير عادي ومختلفاً إلى حد كبير عن الدور الذي اضطلع به الشباب في مراحل تاريخية سابقة، نتيجة لطبيعة المرحلة وما تشهده من تغيرات وثورات متسرعة في المعرفة والاتصال والتكنولوجيا، والتي تعني إجمالاً تنمية علمية متسرعة في شتى المناحي العلمية المختلفة (الذيفاني، 2002: 5-6).

وجيل الشباب المسلم، كما هو مهيأ لتقبل الفكر الإسلامي، والانتقاء إليه بقوه وحيويه وإخلاص متنه، فإنه عرضة للانتقاء إلى التيارات الفكرية والسياسية المنحرفة، وفي ظل ما تشهده في المرحلة الحاضرة من تحولات هائلة في عالمنا الإسلامي، تحولات الصراع الفكري والسياسي والاجتماعي، ذلك المشهد الذي يستوجب منا تأهيل للشباب وتحصينهم فكريأً ضد هذه التحولات، وإكسابهم القدرة على التعامل مع التحديات المعاصرة بثقة (الجهيمان، 2011: 9).

فحتاج إلى تشخيص واقع الأمة تشخيصاً يكافئ هذه التحديات والتحولات، وتجدر الإشارة إلى أن تشخيص واقع الأمة، وتحديد مواطن التهديد، وموقع التحدّي لم يعد مشكلة في حد ذاته، قدر ما تكمن المشكلة في مدى مصداقية التعامل مع التشخيص، والجدية في التعاطي مع النتائج، والتحليلات والإرادة السياسية في تحويل ما تصل إليه الجهود من مختلف مصادرها إلى واقع معاش، وفعل يسير على الأرض (الذيفاني، 2002: 99).

ويرى الباحث أن تأهيل القيادات الشابة داخل المؤسسات من أهم شروط بقاء المؤسسات واستمراريتها، ويجب أن تعطي هذه المؤسسات أهمية كبرى لهذا الجانب من خلال الإعداد والتدريب المسبق لقادة المستقبل حتى يكونوا قادرين على قيادة ودفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

10.1.2 مشاركة الشباب في اتخاذ القرارات في المؤسسات الشبابية

الشباب هم طليعة المجتمع، وعموده الفقري، وقوته النشطة والفاعلة والقادرة على فهر التحديات وتذليل الصعوبات وتجاوز العقبات، لذا لا تنهض أمة من الأمم غالباً إلا بمشاركتهم في البناء المجتمعي، وعندما نتناول قضية الشباب والقيادة في ظل هذه التحديات والتطورات التي تحيط بنا يجب تأهيل الشباب تأهيلاً كفائياً أدنى يتمثل في أن يكونوا قادة لأنفسهم أولاً في عالم يموج بالصراعات الفكرية، ثم قادة لمجتمعاتهم ثانياً (الجهيمان، 2011: 2).

يعتمد تعزيز دور الشباب في اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم الشبابية المختلفة في المقام الأول على وجود حياة ديمقراطية حقيقة وتعزيزها في ذات الوقت داخل هذه المؤسسات، وإلى المساحة الحقيقة الممنوحة للشباب لجهة حرية الرأي والتعبير، بما يضمن تكافؤ الفرص أمام جميع الشباب للمشاركة في بناء مجتمع مدني ديمقراطي قائم على المساواة والعدالة، حيث تشير بعض الإحصاءات إلى ما نسبته 21.2% من الشباب يشاركون فقط في اتخاذ القرارات في المجتمع المحلي (رحال وأخرون، 2010: 44).

إن إعادة صياغة المعادلة عبر تعزيز مكانة الشباب في صناعة القرار تكتسي أهمية خاصة بالمجتمع الفلسطيني الذي يتميز بكونه شاباً، الأمر الذي سيساعد عبر قيادة الشباب المساهمة في معالجة العديد من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية القائمة (أبو رمضان، 2008: 2).

إن مشاركة الشباب في موقع المسؤولية تعود للنظام الداخلي لهذه المؤسسة أو تلك، وفي نفس الوقت لن نستطيع أن نضع جميع المؤسسات الشبابية على اختلافها في سلة واحدة لاسيما وأن هناك تمييزاً بين هذه المؤسسات لجهة مشاركة الشباب في موقع المسؤولية أو فيما يعرف بالقيادة، وهنا يمكن الإشارة إلى أن اختيار الشباب في موقع المسؤولية يكون أما بالانتخاب المباشر أو بالتعيين أو بالترزكية أو بالأقدمية، وكل مؤسسة لها تبريرها ووجهة نظرها التي تدافع عنها وترى أنها تناسبها (سالم ويونس، 2001: 55).

تنظم اللوائح الداخلية على اختلاف تسمياتها عملية مشاركة أعضائها الشباب في عملية صنع القرار، وعلى الرغم من النصوص الجميلة الواردة في هذه اللوائح، إلا أنها لا تعدو كونها نصوصاً على ورق في كثير من الأحيان، ومع ذلك لا نستطيع الجزم أن كل المؤسسات تتساوى لجهة مشاركة الشباب في موقع المسؤولية، بمعنى إن هناك تمييزاً بين هذه المؤسسات لجهة مشاركة الشباب في موقع المسؤولية أو فيما يعرف بالقيادة، وليس سراً أن تبؤ المراكز القيادية

في المؤسسات الشبابية المختلفة تكون بغير الانتخابات، والتي يستعراض عنها بالتعيين أو بالتركيبة أو بالأقدمية أو من خلال العلاقة الشخصية أو الوضع الاجتماعي أو الاقتصادي، وحتى في حالة ممارسة الديمقراطية بأبهة صورها من خلال الانتخابات الحرة والديمقراطية والتزيبة، ألا أنها تبقى ديمقراطية قاصرة، وإن تبؤ الشباب المسؤولية في الهيئات السياسية الرسمية وغير الرسمية لم يعد يعتبر أحد المطالب الأساسية لديمقراطية النظام السياسي فحسب، بل يتعدى ذلك في أن مشاركتهم السياسية هي تعبير حقيقي وفعلي عن مصالحهم، فدون مشاركة الشباب مشاركة فعالة، فإنه لا يمكن الحديث عن مساواة في الحقوق والواجبات بين فئات المجتمع المختلفة، وبما يضمن المشاركة الفاعلة في العملية التنموية (رجال، 2006: 23-25).

ويرى الباحث من خلال عمله في متابعة المؤسسات الشبابية أن الشباب قد ترأسوا العديد من المؤسسات الشبابية بعد إقرار قانون الشباب الفلسطيني عام (2011)، والذي منح الشباب الحق في إدارة وقيادة مؤسساتهم الشبابية، وهذا جانب مهم ساعدتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وهناك من أبدع منهم في قيادة هذه المؤسسات.

11.1.2 معوقات مشاركة الشباب في صنع القرار

لقد سادت العديد من الشوائب بالفترة السابقة جراء سياسة الفئوية والاستقطابات الحادة، وانعكس ذلك على كافة قطاعات المجتمع بما في ذلك قطاع الشباب، وإذا كانت الأجيال غير الشابة انخرطت بحكم قناعاتها أو مصالحها في بنية تتسم مع الحالة الفئوية السائدة فإنه يعلق على الشباب الكثير لتجاوز ذلك عبر الشروع باستهانة كافة الطاقات والقدرات وإعادة صياغة المعادلة على أساس جديد والتي يجب أن تبدأ باعتماد الثقافة الوطنية والديمقراطية وتلبية الاحتياجات على أساس الحاجة ومبدأ المواطنة المتساوية والمتكافئة (أبو رمضان، 2008: 3).

إن إشراك الشباب في عملية صنع القرار تعتبر خطوة ضرورية ولازمة، بداية من الاشتراك في الأحزاب السياسية مروراً بانتخاب أعضاء البرلمان، انتهاءً بالترشح للمناصب التشريعية، بالإضافة إلى المشاركات السياسية الأخرى (شعبان، 2012: 23).

كثيرة هي القرارات المهمة والمصيرية التي يتم اتخاذها من قبل مجموعة من الشباب تقف على رأس الهرم لهذه المؤسسة أو تلك، وتكون وبالتالي عملية المشاركة في حدودها الدنيا والتي لا تتعذر إعلام الشباب الآخرين في أحسن الأحوال، أي إن القرار الذي اُخذ يتم إبلاغه الآخرين عن طريق إعلامهم بذلك، دون الأخذ بالمبدأ الديمقراطي من خلال المشاركة الفعلية

والتي يمكن أن يعبر عنها بالتصويت، أو بالشوري، من خلال مناخ ديمقراطي يتمثل في البداية في إيجاد هامش لإبداء الرأي (رحال وأخرون، 2010: 44).

ويرى شعبان (2012: 20) أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون إتمام عملية المشاركة الشبابية في صنع القرار منها:

1. عدم وجود تشريعات خاصة بالشباب وبمشاركتهم.

2. عدم وجود مقررات مالية لدعم أنشطة الشباب.

3. ارتفاع نسبة البطالة بين الشباب.

4. وجود عامل الهجرة بين جيل الشباب إلى الدول الغربية.

5. انتشار الأمراض الاجتماعية بين جيل الشباب مثل المخدرات والعنف.

6. كلما انخفض المستوى التعليمي انخفضت نسبة المشاركة.

ويرى عبد العاطي (2014: نت) أن معيقات مشاركة الشباب في صنع القرار ترجع إلى:

1. الاحتلال الإسرائيلي، حيث شكل الاحتلال على الدوام أحد أهم عوامل تأخر المجتمع الفلسطيني بشكل عام، ومنذ بدء الاحتلال تعرض عشرات الآلاف من الشباب أسوة بكل فئات الشعب الفلسطيني لقمع وبطش الاحتلال، ويقع اليوم حوالي سبعة آلاف من خيرة شباب فلسطيني في معقلات الاحتلال، وعمل الاحتلال بشكل منهجي على تعطيل مسيرة التعليم بإغلاق الجامعات ومنع الطلبة في أحيان كثيرة من الوصول إلى جامعاتهم.

2. غياب الديمقراطية كممارسة في الأحزاب السياسية ومؤسسات المجتمع، الأمر الذي من شأنه أن يكرس القيادات الهرمة، ويحد من إمكانية إشراك الشباب، وإطلاق طاقاتهم، فالديمقراطية بالإضافة لكونها نظام سياسي هي أيضاً أداة من أدوات التغيير والتجدد.

3. انتشار البطالة والفقر، حيث يعتبر حوالي ثلثي الشباب من العاطلين عن العمل، وهي من أعلى النسب في العالم، وتحت وطأة مثل هذه الظروف القاسية يضعف إقبال الشباب على الحياة العامة وتتحول المشاركة السياسية بالنسبة لهم إلى ترف.

4. ضعف الاهتمام الحكومي بالشباب، فلا توجد خطة حكومية لدعم ورعاية الشباب وتعزيز مشاركتهم في المجتمع.

5. تطبيق مناهج تعليم تقليدية غير ديمقراطية، تكرس دور المتنقي للطالب، ولا تعطيه المجال للمشاركة في صياغة المعلومة واكتشافها.

6. ساهم الانقسام السياسي وغياب الاستراتيجيات التنموية للنهوض بالشباب في إضافة تحديات جديدة أمام الشباب الذي لم يتم مده بمقومات القدرة والتمكين وآليات النقد والتحليل والمعرفة، وهي المقومات التي لم تسع السلطة ومؤسسات المجتمع المدني إلى توفيرها بشكلها الصحيح والفعال، المستند على رؤية واعية لاحتياجات ومشكلات وطموحات الشباب وربطها بالحاجة الوطنية العامة، فكانت النتيجة أشباه شباب وشباب مهمش.

وإضافة لما سبق يرى الباحث أنه على الرغم من أن قانون الشباب الفلسطيني قد منح الشباب حرية إنشاء وقيادة المؤسسات الشبابية، إلا إنه لا زالت هناك بعض المعوقات التي تحول دون مشاركة الشباب في صناعة القرار منها ما ذكره الكاتب عبد العاطي.

12.1.2 الشباب والتنمية في المؤسسات الشبابية

يعد الشباب من أهم الموارد التي يتوجب على كافة مؤسسات المجتمع (الحكومية، الخاصة والأهلية) الاستثمار بهذا المورد من أجل إحداث تنمية متكاملة ومستدامة، حيث يتوجب على كافة هذه المؤسسات دراسة كيفية تحويل طاقات وإبداعات الشباب إلى عناصر إنتاج إيجابية تخدم وتنمي المجتمع في كافة المجالات (المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار بکدار، 2008: 5).

تحتل التنمية الشبابية المجتمعية مركزاً متقدماً من حيث أهميتها، ليس على الصعيد الفلسطيني فحسب، بل على المستوى الدولي أيضاً، لارتفاع نسبة الشباب مقارنة بعدد السكان، وأيضاً لما للشباب من أهمية كبيرة في عملية التغيير المجتمعي، إلى جانب دورهم الكبير في تشكيل وصياغة المستقبل، ومن هنا فإن الشباب يحظون باهتمام خاص على مستوى الحكومات والمؤسسات على السواء، من خلال السياسات والبرامج والأنشطة (رجال وأخرون، 2010: 4).

إن الاستثمار في الشباب وإدماجهم في عملية التنمية يتطلب تجهيزهم بالمهارات التي تمكّنهم من التعامل مع متطلبات نقل وتوظين المعرفة، وبخاصة مهارات الحياة التي تساعد الشباب على الاندماج في الحياة وتشكل حلاً واعداً إزاء تحديات البطالة مثل مهارات التواصل ومهارات العمل في فريق، ومهارة اللغة قراءة وكتابة، والمهارات القابلة للتحويل مثل مهارة حل المشكلات وتشمل التفكير النقدي والإبداع، والتفكير المنطقي والعلمي، يضاف إلى ذلك تمكين

الشباب من حزمة المعارف والقدرات في اللغة الأجنبية والأم (تقرير المعرفة العربي الثالث الشاب وتوطين المعرفة، 2014: 51).

إن عدم الاستثمار في هذا العنصر المنتج وتركه دون الرعاية المطلوبة سوف ينعكس سلباً على المجتمع وعلى هدف تحقيق التنمية، حيث إن تهميش طاقات الشباب وتركهم دون تمكين يحولهم ذلك إلى عناصر هدامة للتنمية في الحاضر والمستقبل، فلا يمكن لعملية الإصلاح والتنمية أن ترى النور دون العمل جدياً على تمكين الشباب من خلال توظيف إمكانياتهم وطاقاتهم وإشراكهم في عملية صنع القرار (عميرة، 2008: 5).

ويعتبر إعداد الشباب وتأهيله لتفعيل مشاركته في مختلف جوانب تنمية المجتمع بوصفها المهمة الثانية للشعب الفلسطيني من أهم قضايا بناء الدولة ومؤسسات المجتمع، لأن مشاركتهم وإسهامهم يعد عملاً أساسياً وضرورياً لتوصيل جهود التنمية وضمان استمرارها، فهم أكثر فئات المجتمع فتوة وحيوية ونشاطاً، وعملية إدماجهم في التنمية تمكّنهم من المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر عليهم، كما أن إعطائهم الفرصة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية تحقق لهم الإشباع الذاتي وتحقق ذواتهم (المصري، 2008: 235).

وفي العديد من الورشات التي عقدت مع المؤسسات الغير حكومية ومؤسسات القطاع الخاص، اعرب الشباب الرياديون عن قناعتهم القوية بأن مشاركتهم في تنمية المشاريع الصغيرة تعتبر وسيلة هامة لتحقيق التنمية على مستوى الوطن، وعادة ما يشكو المشاركون من الافتقار إلى الموارد المالية باعتبارها أحد القيود الرئيسية التي تقف أمام الشباب في إنشاء المشاريع وتطويرها، وبسبب افتقار الشباب إلى التجربة في مجال الضمانات المالية والأعمال التجارية يرى المقرضون أن تقديم القروض للشباب ينطوي على مخاطر كبيرة، ولا تزال محدودية عدد مؤسسات التمويل والتي تستهدف الشباب في مجال الأعمال التجارية تشكل عائقاً أمام تنمية مباشرة الأعمال الحرة بين الشباب (المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار بكمار، 2008: 12).

لابد من وجود آليات لتحقيق المشاركة الفاعلة على الصعيد المجتمعي ويمكن إجمال آليات مشاركة الشباب في التنمية بالتالي رحال وأخرون (2010: 17):

1. وجود مؤسسات وقوانين يستطيع الشباب أن يمارس من خلالها حقوقه وحرياته وأن تسمح له أن يقدم ويعطي ويشترك مع غيره بكل ما يستطيع من فكر وعمل وإبداع.

2. إيجاد المناخ الديمقراطي والذي يعني الاشتراك وممارسة حق الاختيار والانتخاب والتغيير، من خلال كفالته للحق في المشاركة في إدارة شؤون البلاد.
3. وجود آليات الحوار والنقاش ومدى اطلاع الشباب على المعلومات وحرrietهم للوصول إليها.
4. أن تعكس عملية التنمية احتياجات الشباب وأولوياتهم، وإشراك المؤسسات الشبابية فيها.
5. أن تستهدف البرامج جميع قطاعات المجتمع، وتشجيع المبادرات التنموية الشبابية، من خلال الاعتماد على الموارد الذاتية.
6. العمل على إزالة كل المعوقات التي تحول دون مشاركة الشباب سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو إدارية أو اقتصادية.

ويرى الباحث أن هناك أهمية كبيرة لدور الشباب في العملية التنموية، باعتبارهم الأقدر على تحديد أولوياتهم واحتياجاتهم على أرضية ترتيب أهميتها بالنسبة لهم، بالإضافة إلى أهمية المؤسسات الشبابية بالنسبة لهم، كذلك أهمية المؤسسات الشبابية في عملية التنمية، وهذا نابع من التماسك والوحدة اللذين من الواجب توافرهما في المجتمع.

13.1.2 الشباب والعمل التطوعي

يعود العمل التطوعي المؤسسي في فلسطين بشكله الحديث إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث بدأت في ذلك الحين عملية تشكيل المؤسسات الفلسطينية التطوعية التي اتخذت طابع الجمعيات التعاونية والخيرية، كما سيطرت الملامح المدنية على مظاهرها الخارجية وتسمياتها على الأقل (حماد، 2010: 105).

والمجتمع الفلسطيني من المجتمعات الإنسانية التي يتأصل بها العمل التطوعي، والذي كان يأخذ أشكالاً متعددة لعل أبرزها ما كان يعرف سابقاً (بالعوننة) أو (بالمعونة) أو (بالمساعدة) إلى أن اصطلاح على التسمية حديثاً بالعمل التطوعي، وقد كانت أشكال العوننة لاحقاً العمل التطوعي تأخذ أشكالاً مختلفة في المجتمع الفلسطيني، وقد تجلّى ذلك في موسم الحراثة والزراعة والمحاصيل، أو فطف الزيتون، أو المساعدة في بناء البيت (رحال، 2006: 31).

وأفاد 12% من الشباب بأنهم سبق وأن شاركوا بأعمال تطوعية في منطقة سكفهم وخاصة في الأنشطة الشبابية، ومن الملاحظ هنا، أن الذكور أكثر مشاركة في الأعمال التطوعية من الإناث، وتتنوع مجالات العمل التطوعي للشباب لنغطي عدداً من الأنشطة

المجتمعية، فجاءت النسبة الأعلى من مجالات التطوع للأنشطة الشبابية بنسبة 34% من الشباب، يليها المجال الصحي بنسبة 17%， فيما أتت مساعدة القراء والتعليم بالدرجة الثانية بنسبة تصل 14%， فيما لم تتعذر أي من المجالات الأخرى نسبة 5% (عكيلة، 2014: 56).

ورغم ما يتسم به العمل الاجتماعي من أهمية بالغة في تنمية المجتمعات وتنمية قدرات الأفراد، إلا أننا نجد نسبة ضئيلة جداً من الأفراد الذين يمارسون العمل الاجتماعي، فهناك عزوف من قبل أفراد المجتمع، وخاصة الشباب منهم، عن المشاركة في العمل الاجتماعي بالرغم من أن الشباب يتمتع بمستوى عالٍ من الثقافة والفكر والانتماء وبالرغم من وجود القوانين والمؤسسات والبرامج والجوائز التي تشجع الشباب على المشاركة بشكل فاعل في تنمية مجتمعهم (ياسين، 2002: 2).

ويرى الباحث أن الشباب الفلسطيني قد أبدع في جانب العمل المقاوم وهو أهم عنوان التطوع وضرب أروع الأمثلة في التضحية من أجل تحرير الوطن والمقدسات من دنس الاحتلال، ولكن ما زالت مشاركة الشباب في الأنشطة الاجتماعية التطوعية متفاوتة، وهم بحاجة إلى تحفيز من خلال تكريم المتطوعين الشباب، ووضع برنامج امتيازات وحوافز لهم، وتشجيع العمل التطوعي في صفوهم مهما كان حجمه أو شكله أو نوعه، والعمل على تطوير القوانين والتشريعات الناظمة للعمل التطوعي بما يكفل إيجاد فرص حقيقة لمشاركة الشباب في اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل الاجتماعي.

14.1.2 الشباب والتغيير

إن التغيير سنة إلهية يقوم عليها الكون في كل مكوناته المادية والمعنوية، وتتأثر المجتمعات البشرية بسنة التغيير بشكل واضح وإن ظهر بطبيعة أحياناً، وفي هذا يقول الله تعالى "وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ" (آل عمران، 140).

وليس هناك من عملية تغيير حققت أهدافها إلا وكان وراءها قيادة آمنت بفكرة التغيير، وتشربت بحبها، وتقانت في سبيلها، ذلك إن حياة الأفكار لا تتحقق إلا بذوبان الأشخاص فيها، حتى يصبحوا أدلة عليها، وهذا ما روى عليه القرآن أتباعه "قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَثُسُكِي وَمَحْبَبِي وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَإِنَّ أَوَّلَ الْمُسْلِمِينَ" (الأنعام، 162-163)، وكما روی عن عائشة رضي الله عنها قالت: "كان خلق رسول الله صلى الله عليه وسلم القرآن" رواه أحمد ومسلم وأبو داود (السلطاني، 2013: 8).

ساهم الشباب بفاعلية في بناء المجتمع وتقديمه، وتعزيز مساره، والاتجاه نحو الذات، والإنسانية، التي تشد الحرية، والديمقراطية، والعدالة، لذلك فقد سعى الشباب في المجتمع العربي لتحقيق التغيير والإصلاح لرفضهم للظلم والاستبداد، والتمييز والإقصاء، وتفعيل مقدرتهم على التطور والتطور، والتخطيط الاستراتيجي، وبناء الخطط التنفيذية، وإبراز أنفسهم أمام مجتمعهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، واستخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال لأحداث التغيير الإيجابي لما فيه مصلحة أفراد المجتمع ومؤسساته ومكافحة الفساد (الدراوشة، 2012: 2).

فالشباب من أهم شرائح المجتمع، عليهم تبني أمال الأمة ومستقبلها، وإليهم تؤول مسؤولية حمل أمانة الوطن، لذلك فالشباب يشكلون طبعة متقدمة من هذه الشريحة الاجتماعية، لأنهم العناصر المتدربة، والمتخصصة، والأساس في إحداث التغييرات الشاملة في مختلف مجالات الحياة، بطبيعة دورهم المؤثر في المجتمع، وقدرتهم على التفاعل مع الآخرين (البدائين)، وأخرون، 2009: 78).

ومع الدخول المفاجئ لخطوات الإصلاح ولجوء الحكومات إلى الشباب لكي يشاركون في هذه الخطوات، تظهر ثقافة "التغيير لمجرد التغيير" وتصدم بموقف حكومات تزيد فقط التغيير الذي لا يمسها، ويزداد ترددتها في السير باتجاه تمكين الشباب، خشية من خياراتهم اللامدروسة وهذا الشكل من الصراع بين الشباب والنخبة يبدو جلياً في بعض المجتمعات العربية، حيث تقترب مما تعتبره النخب "مخاطر الديمقراطية في جرعة واحدة" في حين يراه الشباب نكوصاً عن وعود التمكين السياسي والحكم الجيد وأن وصول الشباب إلى مراكز صنع القرار سيؤدي إلى مشاركتهم والقضاء على الحيرة والعزلة والانقسام والصراع، وأن التغيير هو الأمل لمزيد من تعزيز دور الشباب في عملية التنمية والاستقرار (الصاوي، 2005: 19).

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية ظاهرة فريدة في تاريخ النضال الوطني الفلسطيني تمثلت في التحركات الشبابية التي عمّت مختلف مناطق تواجد الشعب الفلسطيني على أرض وطنه وخارجها، وهو ما اصطلاح على تسميته "الحرك الشبابي" الفلسطيني، وإن تفاوتت معدلات شدته وانتظامه وعنوانه في هذه المناطق، عكس تشابك وتداخل كبيرين بين أفراد الشعب الفلسطيني (أيوب، 2013: 2).

لقد تشكل الحراك الشبابي الفلسطيني في إطار هذه الشروط الموضوعية التي لا تبرر أهميته من حيث المبدأ فحسب، وإنما تصوغ مهامه والتحديات التي يجابهها، وإن الظرف

الموضوعي الذي انبثق في سياقه حراك الشباب الفلسطيني بأجندته الوطنية والسياسية والاجتماعية يقدم له الفرصة والحيز للتقدم تنظيمياً ووظيفياً باعتباره قاطرة لحركة اجتماعية سياسية ذات عمق وامتداد كبيرين، وبنفس الوقت يضع هذا الظرف قيوداً وتحديات جسمية تتطلب من هذا الحراك إتقان التعامل معها وتذليلها، إن هذا الواقع قد انعكس على القدرة التنظيمية للحراك الشبابي الفلسطيني كحالة اجتماعية سياسية، ومن الجدير ملاحظة أن نسبة كبيرة من الشباب الفلسطيني لا تزال غائبة أو مغيبة عن نشاطات الحراك الشبابي رغم القناعة السائدة في أوساط الشباب الفلسطيني على قدرته القيادية وامكاناته لإحداث التغيير (أيوب، 2013: 3-4).

ويرى الباحث أن الشباب كان لهم بصمة الأولى في عملية التغيير على مستوى الوطن العربي، أما الشباب الفلسطيني فكان المبادر دوماً للتغيير داخل المجتمع، من خلال الحراك الشبابي الذي نظمه الشباب الفلسطيني في قطاع غزة والضفة الغربية، من أجل إنهاء الانقسام وإعادة اللحمة بين شقي الوطن.

خلاصة المبحث:

ويخلص الباحث في نهاية هذا المبحث إلى: إن الشباب الفلسطيني بصفته قادة اليوم وليس قادة المستقبل فقط يقع على عاتقهم الكثير من المسؤوليات، أولها مقاومة الاحتلال الصهيوني بكافة الطرق والوسائل المشروعة وذلك لقوله تعالى: {وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوُّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُشْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوفِّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ} (سورة الأنفال، آية 60)، وقوله تعالى: {إِنَّهُمْ فِتْنَةٌ آمَّنُوا بِرَبِّهِمْ وَزَدْنَاهُمْ هُدًى} (سورة الكهف، آية 13) وثانياً المشاركة في عملية البناء وتعزيز قدرة الشباب الفلسطيني من الجنسين على العمل الجماعي والتطوعي، ولا يتم ذلك بدون دعم وإسناد من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي تمثل الحاضنة لهؤلاء الشباب وتقديم لهم الدعم المادي والمعنوي لتأهيلهم وتدريبهم ورفع القدرات الشبابية الاجتماعية والاقتصادية، وتقديم المساعدة والإرشاد اللازم لهم.

المبحث الثاني
التطوير التنظيمي

- 1.2.2 مفهوم التطوير**
- 2.2.2 مفهوم التنظيم**
- 3.2.2 تعريف التطوير التنظيمي**
- 4.2.2 أهمية التطوير التنظيمي**
- 5.2.2 أهداف التطوير التنظيمي**
- 6.2.2 خصائص التطوير التنظيمي**
- 7.2.2 أسباب ومبررات التطوير التنظيمي**
- 8.2.2 مجالات التطوير التنظيمي**
- 9.2.2 أساليب التطوير التنظيمي**
- 10.2.2 مراحل التطوير التنظيمي**

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى تعريف التطوير التنظيمي وبيان أهميته، ثم سيعرض أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه وأسباب ومبررات التطوير التنظيمي، ثم سيعرض مجالات التطوير التنظيمي وأساليبه وأخيراً مراحل التطوير التنظيمي.

1.2.2 مفهوم التطوير

التغيير أو بالأصح التجديد وإدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى ذلك (البديري، 2000: 32).

العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها (هلال، 2008-2009: 153).

هو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (Volupte) والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل (الغالبي وأخرون، 2010: 21).

2.2.2 مفهوم التنظيم

يرى ألفين براون Alvin Brown إن التنظيم يحدد الجزء من العمل الذي يتوقع من كل فرد في المنظمة أن يؤديه، والعلاقات بين هؤلاء الأفراد وذلك لكي يصبح الأداء أكثر فاعلية لتحقيق هدف المنظمة (زعتر، 2004: 173).

هو عملية ترتيب وتسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة لإنجاز مهام تحقق هدفاً أو أهدافاً عامة (طه، 2000: 387).

وهو وضع كل شيء في مكانه، ووضع كل شخص في مكانه، وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها (الهواري، 1999: 86).

3.2.2 تعريف التطوير التنظيمي

تعددت تعاريف التطوير التنظيمي وتبينت الرؤى حوله وفيما يلي بعض تلك التعريفات كما وردت في بعض أدبيات الإدارة:

يعرفه وارن بينز بأنه الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتتسارعة (الصيري، 2008: 141).

عملية منتظمة ومخططة وذلك بتطبيق مبادئ وممارسات العلوم السلوكية وبما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها وتحقيق العديد من التحسينات بها بحيث تصبح أكثر قدرة على المنافسة وأكثر فاعلية (أحمد، 2001: 17).

هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية (عبد الباقي، 2000: 337).

وعرفه السكارنه بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى 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 (السكارنه، 2009: 24).

4.2.2 أهمية التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي أهمية بالغة للمنظمات بصفة عامة ولمنظمات اليوم بصفة خاصة، حيث حاجتها الماسة والشديدة إلى أن ترقي بمستوى أدائها، وأن تكون في حالة استفار دائمة من التطوير والتنظيم والتغيير، نظراً لكثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات على جميع المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتكون أهمية التطوير التنظيمي في أسباب عديدة ذكرها العديد من المؤلفين، حيث يرى أبو بكر أن أهمية التطوير التنظيمي تكمن في عنصرين أبو بكر (2001: 159):

1- مواكبة التغيرات المستمرة والسرعة في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا.

2- ضمان أداء فعال وناجح.

أما العديلي (1993: 545) فيرى أن أهمية التطوير التنظيمي تتبع من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسرعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئه المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء

المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً، وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جاماً وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

إن أهمية وضرورة التطوير التنظيمي تتلخص في النقاط التالية الغالبي (2010: 53):

1- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي، لأنّه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكافأة المناسبة.

2- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون، ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعته الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مدير هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي، وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموارنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

3- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو)، وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

أ- منظمات البقاء: وهي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي لإحداث التغييرات المختلفة.

ب- منظمات الفناء: وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطورة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فنائها.

4- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق، من خلال

الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة المستقبلية، وتبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

- أ- بالنسبة للعاملين: نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية، وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته (الصيري، 2003: 451).
- ب- بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي، وإن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية، وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل، بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.
- ت- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر الآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختلافات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تقادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء (العطيات، 2005: 65).

ويخلص الباحث إلى أن أهمية التطوير التنظيمي تكمن في كونه بات من أهم متطلبات النقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمنها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، بل تدعى ذلك ليكون السبيل الوحيد من أجل أن تحقق المؤسسات أهدافها وطموحاتها.

5.2.2 أهداف التطوير التنظيمي

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق تواصل النجاح عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرأ من إضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية.

قام الباحثان فرنش وبيل French & Bell بتبويب أهداف التطوير التنظيمي إلى خمس مجموعات شملت كافة المستويات التالية علي وأحمد (2013، 173:174):

1-على مستوى الفرد: ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد، وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعرف والمهارات، وجعل الفرد هو غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

2-على مستوى المنظمة: وفيها يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط، والاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة، وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المنظمة والبقاء والنمو.

3-على مستوى الجماعة: وفيها يتم زيادة مستوى الثقة والإسناد بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في أدوار التخطيط والتنفيذ، مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة أثناء اتخاذ القرار.

4-تكيف خارجي: ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة، مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار وإعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية، وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة، مع إحداث التغيير عن طريق التخطيط لتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.

5-التغام الداخلي: ويعني زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ولمسؤولية الجماعة، وإحداث تغيير في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد، والتركيب التنظيمي، والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية.

كما ويرى علما (2004: 89) أن من أهم أهداف التطوير التنظيمي:

1- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

2- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.

- 3 زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم في انضباطهم الذاتي.
- 4 تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- 5 زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من حولها.
- 6 زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنجاز المنظمة.

ويرى الباحث أن من أهم أهداف التطوير التنظيمي أنه ينظر إلى العنصر البشري باعتبارهم مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين، إلى الاهتمام بالعقل البشري باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع، التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطوري، بالإضافة إلى إحداث التغيير في السياسات والهيئات التنظيمية، بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها.

6.2.2 خصائص التطوير التنظيمي

إن خصائص التطوير التنظيمي تنقسم إلى نوعين أساسيين يتمثلان في (الغالبي وأخرون، 2010: 69):

❖ النوع الأول: الخصائص التمييزية

وهي مجموعة الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية، وتمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي له خصوصية.

وتتمثل هذه الخصائص في:

- 1- ليس محل جزئي للتغيير وإنما يركز على الأهداف الكلية.
- 2- يستخدم أكثر من تقنية لأداء مهامه.
- 3- يقوم على تحديد جهود التغيير وفقاً لاستناده على التشخيص والتقويم النظامي للمشكلات.
- 4- يتميز بالتدخل والترابط مما يؤدي إلى انعكاسه من مستوى إلى مستويات أخرى.
- 5- يسعى إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنشأة.

❖ النوع الثاني: الخصائص الأدائية

أي مجموعة الأفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائياً من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته، والتي يتوقع أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وتتمثل هذه الخصائص في:

- 1- التركيز على العمليات التنظيمية بحسب محتواها ومتطلباتها.
- 2- التأكيد على أن عمل الفريق أساسي لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي.
- 3- ثقافة فريق العمل تستند على إدارة تعاونية.
- 4- يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة.
- 5- يعتمد مدخل النظم في العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد، بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتقابلة ضمن نظام المنظمة الكلي.
- 6- يتبنى نموذج البحث الإجرائي كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل، واكتشاف الحقائق ووصف المقترنات.
- 7- يستخدم وكيل تغيير علوم سلوكية يسمى المحفز.
- 8- يعتبر جهود التغيير والتطوير عمليات مستدامة.

أما الصقيه (2004: نت) فقد حدد خصائص التطوير التنظيمي علي أنها:

- 1- ذات طابع عملي تهدف إلى تغيير فعلي.
- 2- برنامج مخطط وطويل الأجل يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير، وتشمل عديداً من العناصر والمتغيرات ويتميز بالشمولية.
- 3- جهود قائمة نحو برامج فعلية عملية لمواجهة مشاكل تتعلق بمهمة التنظيم.
- 4- تعتمد على مفاهيم التجربة في التعليم، بمعنى أن المشاركين يتعلمون من تجاربهم ومن خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقة.
- 5- تقوم على قيم إنسانية فهو يعتمد أساساً على السلوك الفردي والجماعي، كما أنه يركز على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والثقة المتبادلة.
- 6- برنامج متكامل، ويهتم بالتفاعل بين المكونات المختلفة في التنظيم التي يؤثر كل منها في الآخر.

ويشير (القطانى، 1996: 8) أن التطوير التنظيمي يتصرف ببعض الخصائص وهى:

1- الشمولية: إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم

الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.

2- الاستمرارية: إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.

3- التدخل المخطط: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

4- المشاركة: يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير.

وإضافة لما سبق يرى الباحث أن أهم الخصائص المميزة للتطوير التنظيمي أنها تهتم بماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها على المدى البعيد، وتقوم على القيم الإنسانية بجميع أشكالها، بالإضافة إلى أنها تهتم بتعديل وترشيد السلوك التنظيمي للأفراد بدلاً من مجرد طرح المعايير وذلك بعقد البرامج التدريبية للأفراد والجماعات لهذا الغرض لاكتشاف نقاط القوة والضعف، وإجراء التعديلات التي تجعلهم أكثر انسجاماً داخل المؤسسة.

7.2.2 أسباب ومبررات التطوير التنظيمي

عملية التطوير لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير، وإن من أهم الأسباب أو الأغراض للتطوير التنظيمي والتي جاء ذكرها في أغلب الأدبيات الإدارية الكبسي (1998: 45):

1- ظهور مشكلة حادة على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو المنظمة.

2- عندما تحرف المنظمة في تطبيقاتها وممارساتها عن السياسات والإجراءات المحددة لها.

3- عندما تتعاظم الشكوى ويتراءد النقد الموجه للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

4- حين تصبح أجواء المنظمة وظروفها مختلفة كلياً عما كانت عليه عند إنشائها.

5- حين تتوقع المنظمات مستقبلاً يستلزم إدخال جزري في هيكلها أو تقنياتها أو حجمها.

6- تعاظم التحديات الحضارية والقيمية الناتجة عن التغيرات السريعة وعدم المواكبة مع

التطور المجتمعي.

تتركز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغيرات ومشاكل محيطة بها داخلياً وخارجياً، وإنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغيرات المحيطة مالم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، وهنا يرى علما (2004: 88) أنه يمكن تقسيم التغيرات والمشاكل المحاطة بالمنظمة إلى تغيرات داخلية وتغيرات خارجية كما يلي:

1- التغيرات الخارجية:

وهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومنها:

- 1- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- 2- التغير السريع في مستويات التكنولوجيا المحيطة.
- 3- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع.
- 4- التغيرات في هيئات القيمة الاجتماعية مثل قيم الثقافة والتعليم وعمل المرأة وتطورات الشباب.

2- التغيرات الداخلية:

تواجه المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر على أدائها مثل :

- 1- تغيرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب الفنية.
- 2- تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- 3- تغيرات في هيئات العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- 4- تغيرات في وظائف المنظمة.
- 5- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 6- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لإجراء عملية التطوير التنظيمي وجود مشاكل محاطة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى الجماعات أو على مستوى التنظيم، والذي قد يؤدي إلى صراع داخل المؤسسة وبالتالي يتطلب لإجراء عملية التطوير التنظيمي.

8.2.2 مجالات التطوير التنظيمي

بعد التطور التنظيمي أهم عناصر نجاح المنظمة في الوقت الذي بدأ فيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، وهو الوقت الذي بدأت فيه المدرسة السلوكية أو الإنسانية، ومن هنا تعتبر دراسة السلوك الفردي والجماعي للعاملين ومعرفة اتجاهاتهم وأهدافهم على درجة عالية من الأهمية، إذ أن المعرفة ضرورة أساسية في تقليل مقاومة التغيير والحد منها، ولغرض التعرف على مواقف الأفراد واتجاهاتهم فإن الأمر يتطلب معرفة ودراسة مجالات التطوير التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا.

1-الهيكل التنظيمي: يرى روبنز أن للهيكل التنظيمي معنى محدوداً ولكنه معقد، فيقول أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام، والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التسويق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي التعقيد والرسمية والمركزية (حريم، 2000: 45-375).

2-الأفراد: الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم وموافقهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة (العديلي، 1993: 456، 457).

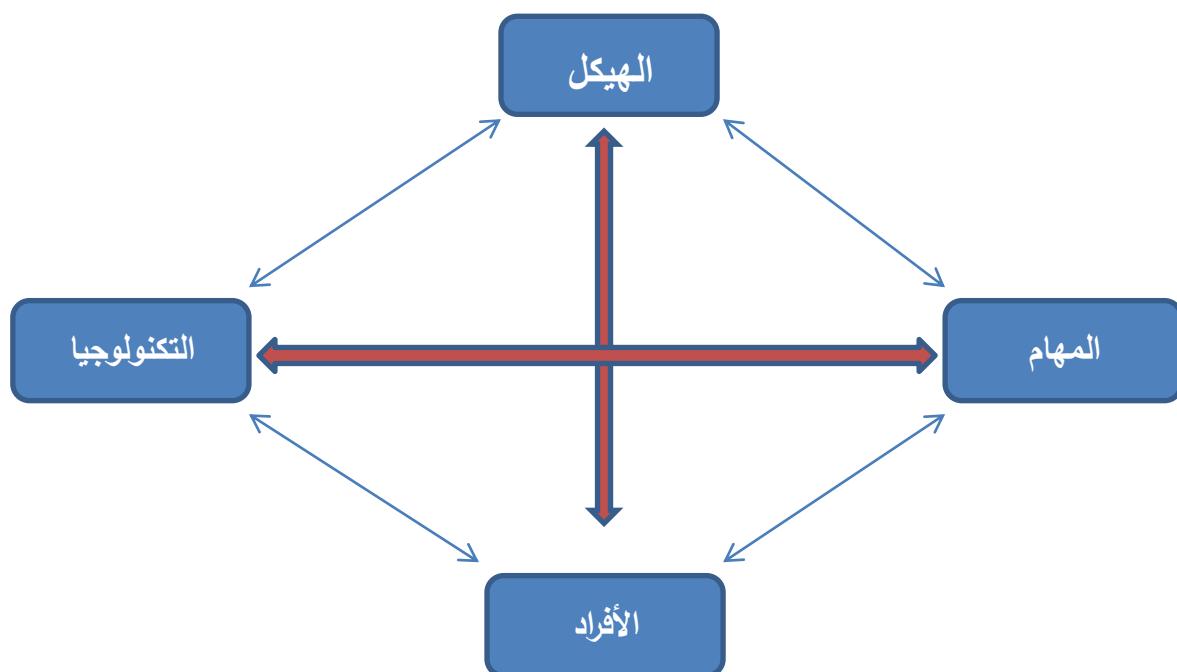
وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغيير فإذا لم يتتطور الأفراد بحيث يتواافقون مع هذا التغيير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة، وما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون فيبذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف (محمد والفولي، 2003: 5).

3-المهام: وهي الواجبات والأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، ويمكن أن يكون التطوير من خلال استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأنشطة الحالية (السلمي، 1980: 276).

4- التكنولوجيا: تتضمن التكنولوجيا المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب والعمليات والفنون والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة (حريم، 2000: 267).

والتغيير في التكنولوجيا آثار سلوكية وهيكيلية بعيدة المدى على المنظمة، فمثلاً شراء آلات جديدة في أحد المصانع ينطوي على تغييرات في تقسيم العمل وال العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإجراءات الترقية والأمان الوظيفي والرواتب والأجور (عبد الباقي، 2000: 331).

وينظر ليفايت Leavitt إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا، ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات (حريم، 2000: 376).



ويبين اللوزي الشكل رقم (3.2) العلاقة بين المجالات الأربع

المصدر: اللوزي، 2010: 51

أما أبو بكر (2001: 301) فيذكر أن مجالات التطوير التنظيمي هي:

1-الأهداف والاستراتيجيات: ويقصد بالاستراتيجية التي تتبعها المنظمة بعرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، بهدف الحصول على ميزة تنافسية، وللمنظمة استراتيجية على مستوى المنظمة ككل، واستراتيجية النشاط واستراتيجيات وظيفية، وتتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية الصياغة والتطبيق والتنفيذ، و عند وضع الاستراتيجية يؤخذ بعين الاعتبار رؤية المنظمة وهو الحلم الذي تسعى لتحقيقه، وكذلك رسالة المنظمة وهي الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة (ديسلر ، 2003: 54).

2- التشريعات والقواعد والأنظمة: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستعمال قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية (أبو بكر، 2001: 301).

3- الهيكل التنظيمي: هو إدارة تصنف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته، ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتجهيز السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين، أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، ويتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة عناصر رئيسية العميان (2004 : 205) :

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
2. التخصص في العمل أي وجود مهام محددة .
3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
4. موقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغير لأن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءنته مع التغيرات الجديدة (أبو بكر، 2001: 301).

4- التكنولوجيا : لقد غيرت التكنولوجيا المعاصرة من طريقة أداء الأعمال، فغيرت من طريقة تصميم المنتجات، فأصبحت الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر تحقق وفراً كبيراً في الوقت بالإضافة إلى الجودة العالمية في التصميم، وفي التوزيع مكنت الالكترونيات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة، وتسليمها بالاتصال المباشر، وفي التمويل مكنت التكنولوجيا المعاصرة من نقل الأموال والاستثمار وإعادة الاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشرق في ثوان معدودة، لقد أصبحت الحاسوبات الآلية في كل مكان، فزادت سرعتها وانخفاضت أحجامها وأسعارها ودخلت في شبكات بحيث أمكن الاتصال من خلالها في إدارات المنظمة الواحدة، ولو نظرنا إلى الإنترنэт فإنه من خلاله يتم الصيرفة الالكترونية والشراء من السوق الالكتروني (الهواري، 2002: 7).

ويفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالكمبيوتر لأداء بعض الأعمال أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة ككل (أبو بكر، 2001: 301).

5-نظم العمل (تبسيط إجراءات العمل): تعرف الإجراءات بأنها تعبر عن سلسلة المهام المتربطة في صورة حلقات متتابعة ومنتظمة، والتي يتم من خلالها تنفيذ أو تحقيق أي وظيفة من الوظائف التي يحتويها ذلك التنظيم، وقد تكون الإجراءات سهلة ومفهومة ومحددة بحيث يسهل تنفيذها خلال فترة قصيرة، وقد تكون طويلة ومعقدة وبصورة قد تؤدي إلى تأخير عمليات التنفيذ، وتختلف الإجراءات في طبيعتها ونوعيتها من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى وربما من إدارة لأخرى داخل المؤسسة نفسها، وهناك محددات أساسية للإجراءات ومن أهمها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبالتالي فإن الإجراءات يجب أن تحكم لهذه الأهداف، والسياسات وهي تمثل الدليل المنظم الذي يوضح السبيل لتحقيق الأهداف لذلك يجب ألا تتناقض السياسات مع الأهداف ويجب أن تكون واضحة ومحددة ومرنة قابلة للتعديل، فضلاً عن الاختصاصات وطبيعة الأعمال والموظفين (فرنش وسисيل، 2000: 111).

وقد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز يفرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (أبو بكر، 2001: 302).

6-الموارد البشرية: إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لابد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي إن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية، كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بدايةتعيينهم، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقدير السليم لأداء العاملين (الهواري، 2002: 215).

كما ويدرك ماهر عبد الباقي (2002: 453) أن مجالات التطوير التنظيمي هي:

1-الأفراد: إن الأداء الناجح للأفراد داخل المنظمة يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم) من ناحية وبين المنظمة (أعمال، وظائف أهداف، تكنولوجيا، إجراءات) من ناحية أخرى، ونظراً لأن الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة فإن هذا التغير يسبب عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة ويسبب مشاكل، لذا فإن ذلك يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي لكي تعيي التوافق بين الأفراد والمنظمة، ومن الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم نحو الأحسن دوافعهم وقدراتهم وشخصياتهم.

2-جماعات العمل: تتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان وال المجالس وفرق العمل، ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد، وهذا يأتي التطوير للأفراد كجماعات، ويركز التطوير على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

3-التنظيم: يتمثل التنظيم في بعدين مما عبد الباقي (2000: 354).

أ. الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل قسم الإنتاج والبحوث والتسويق، أو إدارات مثل الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشئون الإدارية أو شؤون الموظفين، وقد يكون التطوير في الإدارات والأقسام في مجال الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات.

ب. العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات وعمليات التخطيط، إدارة النزاعات، علاقات السلطة، وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة.

ويرى الباحث أن المؤلفين قد تنوّعت آراؤهم في تحديد مجالات التطوير التنظيمي بدقة، ولكن الباحث تبني تعريف الكاتب أبو بكر والذي قسم هذه المجالات إلى ستة أبعاد أو محاور، واعتمد عليها في وضع أسئلة وفرضيات الدراسة الحالية والتي سوف تبحث مدى وجود علاقة بين دور القيادات الشابة ومجالات التطوير التنظيمي المذكورة أعلاه.

9.2.2 مراحل التطوير التنظيمي

يرى أحمد (1999: 17) أن التطوير التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسة هي:

- 1.مرحلة الاستدلال: في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب انتباهم إلى المشاكل التي تعيق نقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعياتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة الإذابة.
- 2.مرحلة التغيير: يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضاً، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير، ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.
- 3.مرحلة التثبت: بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

وترى حسن (2000: 203) أن مراحل التطوير التنظيمي تتضمن:

- 1.التشخيص: جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام الاستقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
- 2.تخطيط الاستراتيجية: فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.
- 3.التعليم: يتكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرؤن بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم، وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصائح للأفراد أو الجماعات، ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.

4. مرحلة التقييم: فهي تشبه مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات، وهذا بعرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والخطابية.

ويخلص الباحث إلى أن عملية التطوير التنظيمي تمر بعدة مراحل مهمة متصلة بعضها ومتسلسلة، ولربما تختلف هذه المراحل من مؤلف إلى آخر لكن أراءهم تصب في نفس الفكرة تقريباً، ولا يمكن أن تتجاوز مرحلة ونبدأ بأخر حتى لا نعطى عمل المؤسسة.

10.2.2 أساليب التطوير التنظيمي

هناك عدد من الاستراتيجيات التي تنظر إلى الفرد بوصفه متميزاً عن غيره، بما له من أحاسيس وعواطف وقيم واتجاهات وعادات ومهارات مما يجعل عملية تدريبه وتعليمه عملية متعددة وليس نمطية، ومن هذه النظرة قدم الفكر التنظيمي عدداً من الاستراتيجيات التي يمكن الاستفادة منها ضمن حقل التطوير التنظيمي وهي: علي وأحمد (2013: 175: 176)

1- استراتيجية التدخل الخارجي(تدخل طرف ثالث):

وهي استراتيجية تطبق عندما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية وقد يكون الطرف الثالث من العاملين في المنظمة نفسها، إلا أنه ليس طرفاً في المشكلة المراد حلها أو معالجتها، أو قد يكون خبيراً يعمل في المنظمة كمستشار دائم أو مؤقت، أو قد يكون أحد بيوت الخبرة المتخصصة.

2- استراتيجية (كيريلوف):

قدم الباحث كيريلوف في كتابه استراتيجية للتطوير التنظيمي لاقت قبولاً واسعاً من الباحثين وتطبق هذه الاستراتيجية وفق خطوات منطقية كالتالي:

التعرف على المشكلة ذات العلاقة والمؤثرة سلباً على الإنتاجية، جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة، تشخيص المشكلة، تطوير استراتيجية لحل المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم في تطوير الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد، تقويم النتائج بعد فترة كافية، إعادة عملية التدخل طبقاً للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الانجاز.

3-استراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

إن هذه الاستراتيجية هي من الاستراتيجيات المهمة المنبثقة من حقل الإدارة الاستراتيجية وتأتي أهميتها من كونها أداة رئيسية للتقدير من جهة ووسيلة لدمج رؤية وأهداف المنظمة في الحياة اليومية للمنظمة على شكل استراتيجية محددة للتغيير والتطوير، ولهذه الاستراتيجية مكونين أساسين هما الأول مهندس أو خبير استشاري يمتلك رؤية واضحة، والثاني عميل يشارك مشاركة كاملة في المشروع وتوول له ملكيته في النهاية.

4-استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

إن هذه الاستراتيجية مهمة وتعتبر من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي، حيث يفضل استخدامها في الحالات التي يصبح فيها لزاماً التغيير الجوهرى في بنية المنظمة وطبيعة عملياتها ونشاطها، ويمكن أن نحدد مفهوم الهندرة أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية، من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها، وبذلك تعد الهندرة استراتيجية مهمة في إطار عملية التنمية والتطوير التنظيمي الشامل كما أنها تتكامل مع المفاهيم الأخرى كمفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الإدارة الاستراتيجية، ولعل ما يميز الهندرة بشكل اساسي هو تحقيق اهداف المنظمة في فترة زمنية وجيزة من خلال إحداث تغيرات جذرية وبشكل تدريجي مما يتطلب من الإدارة المتابعة والرقابة اليومية.

ويرى ديسيلر (304: 2003) أن أساليب التطوير التنظيمي هي:

1-تدريب الحساسية:

عادة ما يستخدم تدريب الحساسية في برامج التطوير الوظيفي، كما أنه صمم بهدف زيادة معرفة المشارك بنفسه، وتأثيره على الآخرين ولسوء الحظ فإن كثير من الأفراد يساونون بين تدريب الحساسية والتطوير التنظيمي، ولكن في الواقع الأمر فإن تدريب الحساسية ما هو إلا أسلوب من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التطوير التنظيمي، ويتضمن تدريب الحساسية، مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية (T-Group) وت تكون هذه المجموعة عادة من (10-15) فرد والذين قد يعرفوا أولاً بعضهم البعض من قبل (حسن، 2000: 203).

ولا توجد موضوعات محددة مسبقاً تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحساسهم، هذا ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتبطة عن المشاركين أثناء التدريب، وكذلك مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم، ومن هنا فإنه لضمان نجاح تدريب الحساسية فلا بد من توافر جو من الأمان النفسي Psychological Safety يشعر به المشاركون ليعبروا عن أحاسيسهم بصرامة افتتاحاً منهم بإمكانية وجود حل مشكلاتهم.

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

-ما المشكلات التي تواجههم؟

-وما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟

-وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟

عندئذ يجب أن يقوم الاستشاري بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء، ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها.

3- التدريب الشبكي: إن التدريب الشبكي هو امتداد للشبكة الإدارية، وت تكون هذه الشبكة من إطار من بعدين مختلفين يصفان المديرين، تبعاً لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة، ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في التدريب الشبكي إلى ستة مراحل:

أ. تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة: وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد بمفاهيم ومحنتي الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية.

ب. تنمية وتطوير الفريق: تتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية.

ج. تنمية وتطوير الجماعات: وتطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة، وال العلاقات والعمل بين الجماعات.

د. تحديد الأهداف التنظيمية: تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية.

هـ. تحقيق الأهداف: تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة رقم (4).

وـ. تحقيق الاستقرار: وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ التغييرات في المراحل الأخرى وتنفيذ البرنامج ككل (حسن، 2000: 206).

4-البحث المسحية: والتي يتطلب إجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم، وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ، وتعتبر البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعرّض إدارة المنظمة وكذا الموظفين، من خلال تقديم بيانات مقارنة تقييد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة (ديسلر، 2003: 305).

5-نمذجة السلوك: ويرى حسن (2000: 207) من المراحل التي يمكن استخدامها في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية، ويتضمن نمذجة السلوك، تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين، وتحفيض معدل التأخير ويتضمن تتبع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

أ. نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضوع الدراسة.

بـ. التدريب العملي على حل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.

جـ. تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.

دـ. تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.

هـ. وبالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك، إلا أن النتائج مشجعة حيث أشارت نتائج أحد الدراسات إلى أن نمذجة السلوك أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي تلقى التدريب، عن ذلك الفرد الذي لم يتلق التدريب، أو الذي تلقى التدريب من خلال طرق أكثر تقليدية للتطوير الإداري.

6-الإدارة بالأهداف: هو أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط ويحدد هيئ خطوطها الهيكيلية على النحو التالي عبد الباقي (2000: 417):

أ. مشاركة جماعة العمل.

ب. مشاركة المدير، المرؤوس.

ج. تحديد اهداف النمو.

د. تحديد قياسات الإنجاز.

هـ. المراجعة والتقييم .

7-الإثراء الوظيفي: ويرى العديلي (1995: 561) هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات فإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي يتعرض له المنظمة أو الجهاز ، ويشتمل أسلوب الإثراء الوظيفي على (تخطيط العمل، أداء العمل، تقييم الأداء أو الإنجازات).

خلاصة المبحث:

يخلص الباحث إلى أن التطوير التنظيمي مهم جداً من أجل ديمومة المؤسسات ونجاحها وتقدمها، ولا يوجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير منها يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، ولهذا أصبح التطوير التنظيمي القضية الأولى في حقل الإدارة والقيادة، وبات يشكل قضية محورية وملحة لجميع المؤسسات، ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، أهدافها، رسالتها، وإن أي عملية تطوير أو تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محظوظ عليها بالفشل، حيث إن التنمية الحقيقة ليست في تطوير المبني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة، وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا، وفي الختام يمكننا القول بأن نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي يمكن قياسه من خلال ما يتركه من أثر في جودة العمل وفق ما يدركه الأفراد العاملين أنفسهم.

المبحث الثالث

المؤسسات الشبابية

1.3.2 تعريف المؤسسات الشبابية.

2.3.2 المؤسسات الشبابية نشأتها وتطورها.

3.3.2 واقع المؤسسات الشبابية في قطاع غزة.

4.3.2 أهمية المؤسسات الشبابية.

5.3.2 أهداف المؤسسات الشبابية.

6.3.2 المؤسسات الشبابية ودورها التكاملي.

7.3.2 المؤسسات الشبابية وتأهيل القيادات الشابة.

8.3.2 المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الشبابية.

9.3.2 نماذج لمؤسسات تعنى بالقيادات الشابة.

10.3.2 برامج المؤسسات الشبابية التي تقدمها للشباب.

11.3.2 مصادر تمويل المؤسسات الشبابية.

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى تهريف المؤسسات الشبابية وإظهار دورها في تأهيل القيادات الشابة داخل هذه المؤسسات وسيعرض الباحث نماذج لمؤسسات شبابية تعنى بتأهيل القيادات الشابة، ثم سيعرض الباحث المشاكل والصعوبات (التحديات المعاصرة) التي تواجه المؤسسات الشبابية في فلسطين خلال ممارستها لمهامها ونشاطاتها الشبابية، وما هي برامج المؤسسات الشبابية التي تقدمها للشباب، وفي الختام سيعرض الباحث مصادر تمويل المؤسسات الشبابية.

1.3.2 تعريف المؤسسات الشبابية

بداية نود الإشارة إلى أنه مهما تعددت المسميات حول مفهوم المؤسسات الشبابية إلا إنه في النهاية كلها تصب في نفس الهدف، ألا وهو تقديم خدمة للشباب بدون ربح، وإذا وجد ربح يكون بسيط ولأغراض خدمية، حيث نجد أن هناك من يطلق عليها اسم جمعيات شبابية أو مراكز شبابية أو اتحادات شبابية أو مؤسسات أهلية أو منظمات غير ربحية أو تطوعية أو خيرية وغير ذلك، وربما يعود الاختلاف في التسمية حسب الدولة (اختلاف الثقافات) وذلك حسبما وجد الباحث، وهنا يمكن القول أن المؤسسات الشبابية تعتبر حسب القوانين الفلسطينية هي إحدى المسميات المرادفة للمؤسسات الأهلية أو غير الحكومية، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث مفهوم المؤسسات الشبابية.

نشأت فكرة المنظمات الشبابية للقيام ببعض الأعمال الاجتماعية الهدافة، ولتقديم خدمات اجتماعية مختلفة باختلاف الغرض الذي أنشئت من أجله تلك المنظمات، ويمكن وصف طبيعة عمل هذه المنظمات بأنها جسر، حيث إن تشكيل وإنشاء المنظمات غير الحكومية أو الشبابية تعتبر وسيط بين الدولة والفرد، وبالتالي فهي خدمة بين الإرادة الفردية والاجتماعية (Grugel, 2000:87).

وتعُرف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية أو الشبابية بأنها منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميدان المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية فيه (الكسادي، 2003: 43-44).

أما البنك الدولي فيعرف المنظمات غير الحكومية أو الشبابية بأنها مؤسسات وجماعات متعددة الاهتمامات، إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية (الهيتي، 2006: 3).

ويعرفها قانون الشباب الفلسطيني في المادة "1" بأنها أية مؤسسة ذات نفع عام تعنى بالشباب ولها شخصية اعتبارية مستقلة لا تستهدف الربح، ويكون هدفها نشر وممارسة الأنشطة الشبابية المختلفة التي تدخل ضمن أغراضها المحددة في نظامها الأساسي، وتشمل المراكز الشبابية وبرلمان الشباب (قانون الشباب الفلسطيني، 2011: 1).

ويتبني الباحث تعريف قانون الشباب الفلسطيني للمؤسسات الشبابية لأنه يشمل جميع الجوانب التي تهم الشباب، وهي أنها تجمع شبابي لا يقل عددهم عن 7 أشخاص، يمثل شريحة من الشباب تجمعهم أهداف وطموحات وتطلعات مشتركة، ويشمل ذلك صقل موهابتهم وتنمية شخصياتهم وإعدادهم للمشاركة الفاعلة في التنمية الوطنية، وترسيخ قيم العمل الجماعي والاجتماعي لديهم، وهذه المؤسسات قائمة على مبدأ العمل التطوعي على عكس الهيئات التجارية والاقتصادية، كالشركات والمصانع التي يكون الغرض الأساسي من تكوينها هو الاستثمار والحصول على الكسب المادي.

3.2.2 المؤسسات الشبابية نشأتها وتطورها

1- المؤسسات الشبابية الفلسطينية منذ البدايات الأولى وحتى نهاية عام 1947 :

ظهرت الحركة الشبابية الفلسطينية في نهايات القرن التاسع عشر، حيث بدأت بشكلها المنظم من خلال الجمعيات والنوادي والتي غالب عليها طابع العمل الاجتماعي والثقافي والأدبي، واتسم عمل المؤسسات الشبابية في هذه المرحلة بالعمل على مواجهة خطرين هما سياسة الانتداب البريطاني على فلسطين القائمة على تغريب المواطن الفلسطيني عن أرضه ووطنه ومحاولة تهميسه، والمشروع الصهيوني الاحتلالي وخاصة بعد صدور وعد بلفور والذي يهدف إلى إقامة وطن قومي لليهود في فلسطين، وقد شهدت هذه الفترة تشرد الشعب الفلسطيني كلاجئين في الدول العربية المجاورة وخاصة بعد حرب 1948 وقد شهد العمل الشبابي في هذه الفترة تراجعاً واضحاً حيث ركزت هذه المؤسسات في هذه المرحلة على مقاومة مشاريع التوطين الصهيونية (مكي، 2009: 9).

خلال هذه الفترة تأسست في فلسطين العديد من المنظمات والجمعيات الشبابية، التي قامت بدور كبير في عملية تحقيق أهداف اجتماعية وسياسية وثقافية وأدبية، ففي عام 1918 تأسست في يافا الجمعية الأهلية والنادي الاجتماعي اليافي والنادي العربي من أجل الدفاع عن الحقوق الوطنية، وتشكلت العديد من الجمعيات والنوادي والفرق الكشفية التي لعبت دوراً كبيراً في تأطير الشباب الفلسطيني، وفي الإطار الطلابي أيضاً تأسست العديد من الجمعيات

الطلابية، والتي كانت تهدف إلى تحقيق أهداف تطبيقية وطنية، وهناك العديد من الفعاليات والنشاطات التي تصب في هذا الجانب ومن أهم الأمثلة عليها انعقاد المؤتمر الطلابي عام 1930 (طلوزي، 2009: 14).

في مطلع العشرينات من القرن الماضي، بدأ الطلبة بتنظيم أنفسهم وأنشأوا جمعية شبابية طلابية باسم "جمعية الخطابة الطلابية" وقد نشطت هذه الجمعية في صفوف الطلاب والمتقين الشباب، وقامت بحملة تطبيقية تعبوية وطنية، وأسفرت جهودها عن عقد مؤتمر طلابي فلسطيني في عام 1930، تحت شعار "محاربة الإنجليز فهم رأس الأفعى" ودعا المؤتمر للإضراب العام، ودعا الشباب والحركة الشبابية إلى عقد مؤتمر للشباب الفلسطيني (سالم، 2000: 30).

تنكر بعض المصادر أنه مع حلول العام 1928 شهدت الأراضي الفلسطينية موجة تأسيس المراكز والفروع لجمعية الشبان المسلمين والتي تأسست في مصر، وقامت الجمعية بعقد العديد من المؤتمرات في فلسطين، تمثلت أهداف الجمعية في تشجيع التعليم في صفوف الشباب وتوعيتهم وتهذيبهم، وتشجيع الإنتاج الوطني العربي بإقامة معارض وطنية صناعية زراعية، بهدف تشجيع العامل العربي، وإدخال التعليم الزراعي في القرى والمراكز الزراعية، والعمل على إيفاد بعثات علمية إلى الخارج (الحوت، 1986: 188-190).

بتاريخ 4 كانون الثاني 1931، عقد أول مؤتمر للحركة الشبابية الفلسطينية في يافا تحت اسم "مؤتمر الشباب العربي الفلسطيني الأول" برئاسة عيسى البندك وحضور مائتي عضو من أصل أربع مائة يمثلون مختلف المناطق الفلسطينية، تميز هذا المؤتمر عن غيره أنه لم يمثل فريقاً محدداً، ولم يطرق موضوعاً معيناً، بل كان ذا برنامج أوسع إطاراً، وذا صبغة سياسية قومية اجتماعية، وتميز أيضاً بأسلوب الانتخابات وتأليف اللجان، ومن أهمها لجنة التعليم الأهلي القومي والتي هدفت إلى إزالة الأمية، ورفع المستوى العلمي والأخلاقي في البلاد، وأسس فرعاً له في كل فلسطين تحت اسم "جمعيات الشبان العرب" (خلة، 1982: 513).

في أواخر عام 1935، أنشئت منظمة النجادة الفلسطينية، والتي اعتمدت على الشباب بهدف تدريبهم عسكرياً استعداداً لتحرير الوطن، وقد كان لاسم النجادة وقع محبب في النفوس، ولكن المنظمة أخفت أهدافها العسكرية وراء نشاطات رياضية عامة كما جاء في القانون الأساسي للمنظمة، ولم تحصل المنظمة على موافقة رسمية من سلطات الانتداب بالعمل العلني حتى تاريخ 21/12/1945، وبعد أن تم الترخيص رسمياً للمنظمة أنشأت المعسكرات واتخذت

زيًّا موحداً شبيهاً بالزي العسكري، واتخذت عدة شارات للرأس والصدر والحزام واتخذت ألقاباً خاصة بها وفق نظام عسكري خاص، توزعت مراكز النجادة في المدن الفلسطينية: الناصرة، وحيفا، ونابلس، ويافا، والقدس، وغزة. وكان يشرف عليها جميعاً قيادة مركبة ومجلس أعلى ومجلس قيادة ومجلس استشاري، حيث ينتخب القائد العام من هذه الأطر، وبالفعل تم انتخاب المحامي محمد نمر هواري قائداً عاماً للنجادة وأعلن ولاء النجادة للمفتي الحاج محمد أمين الحسيني وللعروبة، واتخذت شعاراً لها "بلاد العرب للعرب" (القلقيلي، 2012: 4).

2- المؤسسات الشبابية الفلسطينية (1948-1966):

بعد قيام دولة الاحتلال الإسرائيلي في العام 1948 شهدت الفترة ما بين عام 1948 وحتى العام 1967 هبوطاً كبيراً في منسوب عمل ونشاط المنظمات الشبابية والعمل الأهلي بشكل عام، ذلك نتيجة لظروف متعددة ومختلفة أهمها حالة الإحباط والضياع الواسعة التي تسللت إلى نفوس الشعب الفلسطيني على أثر نكبة 1948، وما نتج عنها من وفوع معظم الأراضي الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي (محمود، 2006: 42).

وعلى الرغم من أن السنوات القليلة التالية للنكبة شهدت ذهولاً للفلسطينيين عموماً فكانت الحياة السياسية الفلسطينية طوال النصف الأول للخمسينات تميز بطابع الركود والتعطيل، إلا أن النكبة ولدت آثاراً وردود فعل عميقة في وسط أبناء فلسطين، ففقدان الأرض والتشريد لم يعد مجال للحياة وكسب العيش إلا بالتعليم فانتشر التعليم بين الشباب الفلسطيني، وكانت الأسر الفلسطينية هي الوحيدة تقريباً من بين الأسر العربية التي تدح وتسدين لتعليم أبنائهما، وبانتشار التعليم بين الشباب الفلسطيني، كانت الفرص أمامهم للعمل في الأقطار العربية وخاصة الخليجية في فترة خمسينيات القرن العشرين، وهناك التقى لأول مرة الشباب الفلسطينيون القادمون من المناطق المختلفة (غزة، والأردن، وسوريا، ولبنان، ومصر، والعراق ومناطق أجنبية)، تفاعل الشباب الفلسطينيون مع بعضهم، وأدركوا أن أحد أسباب المأساة يمكن في الوضع الذاتي لشعب فلسطين متمثلاً في انعدام القيادة والوعي والتنظيم وأن الحل يمكن في التنظيم والوعي على الصعيد الفلسطيني (القلقيلي، 2012: 5).

وقد عرفت تلك الفترة من تاريخ الحركة الطلابية الفلسطينية "مرحلة الروابط" وكانت رابطة القاهرة أقدم هذه الروابط وأنشطها، ففي عام 1952 انتخب ياسر عرفات رئيساً للرابطة وظل كذلك حتى تخرجه عام 1956، حيث أسس رابطة الخريجين الفلسطينيين وترأسها، واستطاعت الرابطة تحقيق إنجازات هامة على صعيد الحركة الطلابية الفلسطينية، فأعترفت بها

جامعة الدول العربية والهيئات الرسمية كشخصية معنوية لها كيانها وذلك بسبب كونها أكبر هيئة شعبية فلسطينية منتخبة، كذلك مثلت الرابطة فلسطين لأول مرة على مستوى عالمي، واستطاعت بإمكاناتها البسيطة أن تقف في وجه النفوذ الصهيوني وتتصبح عضواً في اتحاد الطلاب العالمي، ففي العام 1955 اشتركت الرابطة بمهرجان وارسو واجتماع صوفيا، وفي عام 1956 دعيت الرابطة لحضور اتحاد الطلاب العالمي كعضو مراقب، وبرغم محاولات الوفد الإسرائيلي إخراج وفد فلسطين وإخراجه من المؤتمر، استطاع وفد الرابطة في النهاية أن يحصل على العضوية الكاملة في الاتحاد، وفي عام 1957 اشتركت الرابطة باسم فلسطين في مهرجانات الشباب في موسكو، وفي المؤتمر الخاص لاتحاد الطلاب العالمي الذي عقد في بكين عام 1958 اعتبرت الرابطة عضواً عاملاً في هذا الاتحاد، وبقيام الاتحاد العام لطلبة فلسطين في 29/11/1959 تحولت العضوية من الرابطة إليه وانتخب في المؤتمر السادس لاتحاد الطلاب العالمي عضواً عاملاً في لجنته التنفيذية (القلقيلي، 2012: 6).

3- المؤسسات الشبابية الفلسطينية بعد الاحتلال الإسرائيلي (1967-1993):

شكل الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 بداية مرحلة جديدة من نضال الحركة الشبابية الوطنية الفلسطينية، تمثلت بتشكيل فصائل العمل الفدائي المسلح والتي بدأت بواردتها قبل الاحتلال وترافق ذلك مع تأسيس منظمة التحرير الفلسطينية عام 1965 بمؤسساتها المختلفة واتحاداتها الشعبية، كالاتحاد العام لطلبة فلسطين الذي كان على رأسه مجموعة من الشباب المتحمسين، إذ عمل الاتحاد على إقامة الندوات والمؤتمرات التعبوية في صفوف الشباب الفلسطيني، بالإضافة إلى مساهمته الكبيرة في تجنيد الطلاب وزجهم بالعمل الفدائي المسلح لمقاومة الاحتلال الإسرائيلي (عبد الهادي، 2002: 23).

ولم يكن الاحتلال الإسرائيلي لقطاع غزة درساً خاصاً بفلسطيني القطاع وحدهم، بل أخذت تشهد بدايات حركة جديدة، حيث أخذت بعض الطلائع الشبابية تتحرك لبلورة عمل فلسطيني منظم، وخلق وجود سياسي فلسطيني خاص (القلقيلي، 2012: 5).

في تلك الفترة اقتصر العمل الشبابي والأهلي الفلسطيني في سنوات ما بعد الاحتلال نسبياً على الارتباط بالعمل الوطني بشكل عام، فإن فترة السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي قد شهدت بروز البعد التنموي كبعد إضافي للعمل الأهلي، وبروز ظاهرة (حركة) في صفوف الشباب تمثلت بالعمل التطوعي، وكان للمنظمات الشبابية دور كبير في تأسيس

وتعزيز هذه الحركة كآليات جديدة من آليات العمل التعبوي والتنقify بهدف زيادة الوعي لدى الشباب وتنمية قدراتهم وتجسيدهم الانتماء الوطني لديهم (منتدى شارك الشابي، 2004: 33).

جاءت انتفاضة عام 1987 والتي امتدت حتى عام 1993 لتضيف بعداً آخرًا لدور الحركة الشبابية وظهر ذلك من خلال دورها في قيادة الانتفاضة، وشكلت الانتفاضة نقلة نوعية لدى الشباب الفلسطيني ليس على مستوى الحس والوعي الوطني بل على مستوى الدور المجتمعي الذي يجب أن يلعبوه، وتمثل ذلك في مساهمتهم الأساسية في اللجان الشعبية والتي أسستها الحركة الإسلامية والقيادة الوطنية الموحدة للانتفاضة، ومنذ بدء الانتفاضة الشعبية الفلسطينية الأولى لعبت منظمات الشباب دوراً رئيسياً فيها، كما شكلت العمود الفقري للجان الشعبية التي انبثقت عنها ولعبت فيها دوراً قيادياً بارزاً من خلال انخراط عناصرها في تنفيذ مهام عديدة، وشملت حركات الشباب عشرات الآلاف ولعبت في تلك الفترة دوراً هاماً في الحياة الاجتماعية والثقافية، حيث كانت تعقد الاجتماعات العامة والندوات والمؤتمرات الثقافية، تشرح فيها أبعاد الانتفاضة وتشجع الإبداعات الشبابية المتنوعة وتقوم بعمل عروض عسكرية غير مسلحة يرفعون خلالها الأعلام الفلسطينية على شكل احتجالات ومحاولات تصميم زي موحد لأعضائها، وضمت هذه الحركات الشبابية في صفوفها عشرات الآلاف من الشباب الفلسطينيين في الضفة وغزة (شنان، 1999: 26).

4- المؤسسات الشبابية الفلسطينية بعد تأسيس السلطة الفلسطينية (1993):

وبعد توقيع اتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل في العام 1993 ومن ثم إنشاء السلطة الفلسطينية، بدأت مرحلة جديدة من تاريخ الشعب الفلسطيني الذي بدأ يملك السيطرة على جزء من أرضه، وقد أعقب إنشاء السلطة إنشاء الوزارات ومنها وزارة تعنى بالشباب والرياضة، وقد بدأت تتبلور لدى المنظمات الشبابية رؤية جديدة لعملها، ولا سيما تلك المنظمات التي تتبع لمنظمات سياسية وفصائل وطنية، فقد أخذت تتحول إلى شكل آخر من العمل الشبابي يتماشى مع الواقع الجديد ومرحلة بناء المجتمع المدني والدور المجتمعي الجديد للقطاعات المختلفة، وقد بادرت هذه الاتحادات إلى تأسيس مجلس الشباب الفلسطيني في العام 1998 ليكون مظلة تجمعها ونحو بلورة رؤية جديدة للعمل الشبابي في فلسطين، وقد بُرِزَ من خلال عمل هذه المؤسسات والاتحادات الحاجة الملحة إلى العمل بشكل مبرمج وممنهج من أجل صياغة خطط عملية لتطوير وتنمية قطاع الشباب (أبو عفيف، 2004: 116).

خلال هذه الفترة شهدت زيادة كبيرة في عدد المؤسسات الشبابية بشكل خاص والمؤسسات الأهلية بشكل عام كسبب ونتيجة لتلك التغييرات التي طرأت على الساحة الفلسطينية، وإن نشوء حقل سياسي جديد (السلطة الفلسطينية) خلف حالة من الإرباك لدى المنظمات الأهلية خاصة تلك التي جاءت وليدة المرحلة، فمجرد قيام هذا الحقل السياسي أفرز متطلبات عمل ومهام جديدة جعلت الكثير منها أمام تحديات كبيرة في المساهمة بالتنمية الشاملة التي أعلن عنها السلطة الفلسطينية، وفي هذا أوجد جزء منها سبباً للإغلاق أو التراجع أو النشأة، وجزء آخر منها وجد نفسه في مواجهة مؤسسات السلطة الناشئة واتجهت العلاقة بينهما عموماً إلى نوع من التوتر والحساسية المتبادلة، خاصة إزاء الاختلاف على صيغة المهام التي يفترض اضطلاع كل طرف فيها، كذلك أصبحت هذه المنظمات جزءاً من الجدل المحتدم، ابتداء بعملية التسوية مروراً بتحديد الأدوار في عملية البناء، وفي تطور لاحق تشكلت أجسام اعتبارية أخرى تضم العديد من المنظمات الأهلية منها، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية والتي تمثل أكثر من 1200 مؤسسة (سالم، 1999: 42-44).

كما ويرى أبو رمضان (2008: 62) أنه بعد توقيع اتفاقية أوسلو 1993 اعتقد الشباب أنه سيكون لهم مشاركة، ولكن ما حصل العكس، فالرغم من أن الشهادة في الانتفاضة الأولى من الشباب وأن المعتقلين من الشباب وكذلك القيادة الفلسطينية الموحدة للانتفاضة كانت من الشباب، كما أدت الانتفاضة إلى إضعاف سلطة الحمولة والعشيرة لصالح الموقف الوطني المتواافق عليه بين القوى والفعاليات الوطنية والإسلامية والتي شكلت إبانها اللجان الوطنية والشعبية والإصلاحية لإدارة شؤون المجتمع.

ثم شكلت الانتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى) تراجعاً ملحوظاً في عمل وأداء المنظمات الشبابية والأهلية بشكل عام بسبب ممارسات الاحتلال الإسرائيلي في تقطيع أوصال الضفة الغربية وقطع غزة وتضييق الخناق على الشعب الفلسطيني (محمود، 2006: 54).

ومع منتصف عام 2007 ألقى الانقسام بضلاله علي شطري الوطن، وأثبتت الانقسامات بشكل أو باخر أن القضية الفلسطينية تراجعت خلال فترة الانتفاضة الحالية رغم الانسحاب الإسرائيلي من القطاع، حيث أظهرت الأمور مدى تدخل المصالح العملية في الصراع بين الأشقاء وإنذاء وتغذية هذا الصراع لدرجة الصدام الدموي (إبراش، 2009: نت).

ولا زالت تأثيرات الانقسام الداخلي الفلسطيني بادية على مجمل مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ أصبح إنهاء الانقسام وتبنته محوراً أساسياً في التحركات والمواقف

السياسية للأطراف الفلسطينية على المستويات الداخلية والإقليمية، فيما لا زالت تبعات هذا الانقسام تتفاعل على المستوى الداخلي والإقليمي والخارجي، في وقت طغت جهود الحوار لإعادة الوحدة ورأب الصدع الداخلي الفلسطيني على مجمل التحركات السياسية والحزبية في الفترة السابقة، وما تخللها من جهود عربية وخاصة مصرية في قيادة هذه الجهد، بينما تضاربت مصالح ورؤى الأطراف الفلسطينية في كيفية إنهاء الانقسام (المبادرة الفلسطينية لتعزيز الحوار العالمي والديمقراطي "مفتاح"، 2010: 1).

في إطار هذه التحولات سابقة الذكر تطورت أشكال التنظيم الشبابي، ورغم العدد الكبير من المنظمات الشبابية التي نشأت في عقد التسعينيات، خاصة بعد قيام السلطة الفلسطينية وحتى وقتنا الحاضر، لا يمكن عزل هذه النشأة عن التاريخ السابق للحركة الشبابية الفلسطينية من حيث الخبرة والتجربة وشكل الأدوات التنظيمية التي عرفتها، لكن يمكن اعتبار التنظيم الشبابي الذي عرفته التجربة الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي قد دخل مرحلة جديدة مع نشوء السلطة من حيث تشكيل منظمات مجتمعية متخصصة بشكل رئيسي في تنمية وبناء قدرات الشباب، وقد ظهرت في هذه المرحلة أيضاً مؤسسات شبابية بسميات مختلفة ومتنوعة يعمل البعض منها وفق برامج يتم صياغتها بما يتلاءم وسياسات الجهات الممولة لبرامجها ومشاريعها وليس بناء على احتياجات وأولويات الحركة الشبابية (كراحة، 2003: 24-25).

5-مرحلة ما بعد إصدار قانون الشباب الفلسطيني (2011):

يعتبر القانون الأساسي هو القاعدة لتنظيم العلاقة بين السلطة والشعب، وهو القاعدة الأساسية لسن التشريعات والقوانين، وعليه فهو القانون الأب الذي تتفرع منه باقي القوانين، والتي يجب أن تتسمج مع توجهاته، بما يمثله من تحديد للنظام السياسي وما يرسمه من فلسفة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية (صافي، 2008: 63).

ومع بداية عام 2011 اجتمع الخبراء في المجال الشبابي والتشريعي والمؤسسات والجمعيات الشبابية والأهلية ومؤسسات المجتمع المدني وعلى رأس هذه المؤسسات وزارة الشباب والرياضة التي عملت ما يزيد عن 10 سنوات سابقة لأجل الخروج بقانون يحمي حقوق الشباب، كانت البداية مع مشروع قانون سمي قانون رعاية الشباب والرياضة ومن ثم حول إلى قانون رعاية الشباب الفلسطيني وأخيراً قانون الشباب الفلسطيني والذي أقر من المجلس التشريعي ورعاية من الحكومة المقالة بغزة، وقبل أن يبدأ عام 2011 بثورات الشباب في الوطن العربي، فقد أطلق على هذا العام 2011 عام الشباب الفلسطيني في غزة وبالتحديد في شهر

11 عام 2010 ومن ثم بدأت عملية قراءة مشاريع مسودة القانون، وتم تشكيل لجنة قانون الشباب المنبثقة عن اللجنة الوطنية العليا لعام الشباب، والتي توجت اجتماعاتها مع المجلس التشريعي بإعلان قانون الشباب الفلسطيني 2011 (شرا، 2012: 2).

وبناءً وزارة الشباب والرياضة رسمياً بتسجيل الاتحادات والمراكز الشبابية عام 2011، وكان أول مركز شبابي مسجل في الوزارة هو مركز منارة الحياة الشبابي في محافظة خانيونس، في نفس الوقت وبالتالي استمرت الوزارة أيضاً في تسجيل الجمعيات الشبابية وفق قانون رقم (1) لسنة 2000 بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

ويرى الباحث بأنه على الرغم من مرور حوالي ثلات سنوات على إقرار قانون الشباب الفلسطيني 2011، لا تزال المؤسسات الشبابية الفلسطينية في مرحلة تقييم ودراسة الوضع الجديد الناشئ بعد إقرار قانون الشباب في قطاع غزة كمرحلة أولى، ومحاولة تحديد أهداف وبرامج وسياسات واضحة من شأنها تعزيز واستمرارية دور هذه المؤسسات، وانقالها إلى طور أعلى من التنظيم بما ينسجم مع المهام الكبيرة الملقاة على عاتقها في ظل الاعتراف المتنامي بدورها وقدرتها على إحداث نهضة شبابية مميزة، كما ويرى الباحث بأن المؤسسات الشبابية قد مرت بمنعطفات خطيرة وصعبة خلال السنوات القليلة الماضية وحتى اللحظة أبرزها الثلاث حروب الأخيرة على قطاع غزة، بالإضافة إلى حصار لم يسبق له مثيل، كما أن هذه المؤسسات تأسست وما زالت تؤسس في ظل الاحتلال غاشم بهدف إلى طمس الهوية الفلسطينية، بالإضافة إلى أنها تحارب من جميع دول العالم إذا تبنت خيار دعم المقاومة والأعمال الوطنية.

3.2.3 واقع المؤسسات الشبابية في قطاع غزة

1-الجمعيات الشبابية:

بلغ عدد الجمعيات الشبابية المسجلة في محافظات قطاع غزة (54) جمعية شبابية، بنسبة بلغت 6.9% من إجمالي الجمعيات والهيئات المسجلة في محافظات غزة لدى وزارة الداخلية والبالغ (922) جمعية، ويوضح الجدول التالي توزيعها بين المحافظات الخمسة (البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، 2014: 44).

جدول رقم (3.2): مقارنة أعداد الجمعيات الشبابية بين محافظات قطاع غزة

الترتيب	المحافظة	أعداد الجمعيات الشبابية
1	غزة	34
2	خانيونس	9
3	الشمال	5
4	الوسطي	4
5	رفح	2
المجموع		56

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية- مديرية الشؤون العامة- دائرة الجمعيات، غزة، 2014

مقارنة أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في الجمعيات الشبابية بين محافظات قطاع غزة:

بلغ عدد الأعضاء المنتسبين للجمعيات العمومية في الجمعيات الشبابية (1417) عضواً، بنسبة 3.3% من الأعضاء المنتسبين للجمعيات العمومية في الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، ويوضح الجدول التالي توزيعها على محافظات قطاع غزة:

جدول رقم (4.2): مقارنة أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في الجمعيات الشبابية بين محافظات القطاع.

الترتيب	المحافظة	أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في الجمعيات الشبابية
1	غزة	801
2	خانيونس	267
3	الشمال	210
4	الوسطي	115
5	رفح	24
المجموع		1417

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية- مديرية الشؤون العامة- دائرة الجمعيات، غزة، 2014

2- المراكز الشبابية:

بلغ عدد المراكز الشبابية المسجلة في وزارة الشباب والرياضة بمحافظات قطاع غزة (78) مركز حتى تاريخ ديسمبر 2014، وهي المراكز التي تم تسجيلها لدى الوزارة بعد إقرار

قانون الشباب الفلسطيني عام 2011، ويوضح الجدول التالي توزيعها بين المحافظات الخمسة (دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية بوزارة الشباب والرياضة، 2014):

جدول رقم (5.2): مقارنة أعداد المراكز الشبابية بين محافظات قطاع غزة.

الترتيب	المحافظة	اعداد المراكز الشبابية
1	غزة	34
2	رفح	17
3	خانيونس	15
4	الشمال	7
5	الوسطي	5
المجموع		78

المصدر : وزارة الشباب والرياضة- دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية، غزة، 2014.

■ مقارنة أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في المراكز الشبابية بين محافظات قطاع غزة:

بلغ عدد الأعضاء المنتسبين للجمعيات العمومية في المراكز الشبابية (842) عضواً، ويوضح الجدول التالي توزيعها على محافظات قطاع غزة:

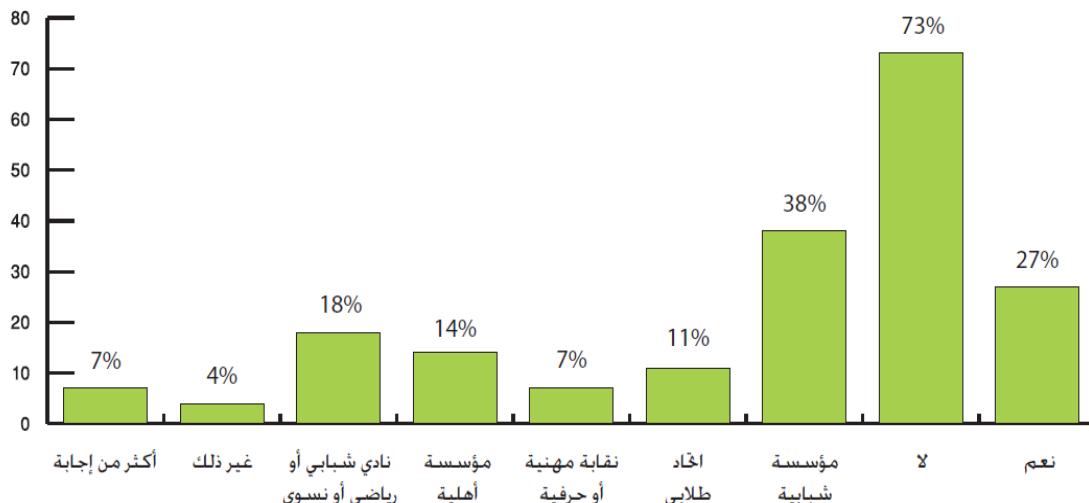
جدول رقم (6.2): مقارنة أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في المراكز الشبابية بين محافظات قطاع غزة.

الترتيب	المحافظة	أعداد أعضاء الجمعيات العمومية في المراكز الشبابية
1	غزة	298
2	خانيونس	193
3	رفح	169
4	الوسطي	92
5	الشمال	90
المجموع		842

المصدر : وزارة الشباب والرياضة- دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية، غزة، 2014

وكما وأظهرت دراسة لواقع الشباب الفلسطيني عام 2013 الصادرة عن منتدي شارك الشبابي أن نسبة الأشخاص الذين هم أعضاء في منظمات مجتمعية منخفضة وخاصة بين

الإناث في قطاع غزة، في المقابل، توزع عضويات الشباب على عدد من المنظمات الشعبية إلا أن أعلى نسبة جاءت للمؤسسات الشبابية، كما يتضح في الشكل التالي:



شكل رقم (4.2): عضوية الشباب في المؤسسات الأهلية والمجتمعية

المصدر: تقرير (واقع الشباب الفلسطيني- منتدى شارك الشابي 59:2013)

ويرى الباحث أن تدني نسبة عدد أعضاء الجمعيات العمومية في المؤسسات الشبابية يرجع لعدة أسباب من أهمها: حالة اللامبالاة التي أصيب بها الشباب الفلسطيني في قطاع غزة بسبب الحصار الخانق والظالم على قطاع غزة وما أتباه من البطالة والفقر، إضافة إلى حالة الانقسام وتأثيرها على الشباب الفلسطيني، وكذلك احتكار العضوية في المؤسسات الشبابية لأقرب المقربين لأعضاء مجلس الإدارة وعدم فتح باب التسليم للجمعية العمومية، وذلك خوفاً من التدخلات التي قد تطيح بأعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى ضعف التمويل المقدم للمؤسسات الشبابية سواء من الجهات الرسمية وغير الرسمية، ومنع فتح حسابات بنكية لهذه المؤسسات في قطاع غزة.

4.3.2 أهمية المؤسسات الشبابية

بدأ الاهتمام بإنشاء اتحادات للشباب مبكراً في معظم بلدان العالم، وبمختلف أنظمتها السياسية، وشهدت مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية اهتماماً ملحوظاً في إنشاء الاتحادات والمنظمات الشبابية، سواء على المستوى الوطني أو المستوى الأممي، والاعتقاد السائد أن هذا الاهتمام الملحوظ جاء كأحد الاستخلاصات التي خرجت بها الأطراف المنتصرة من الحرب، حيث نجحت النازية في جعل الشباب قوة ضاربة في أيديها، ما يعني أن الشباب كانوا أدوات

لدى الفاشية والنازية يعملون على الصد من مصالحهم ومصالح شعوبهم، الأمر الذي يتطلب مضاعفة الجهد لإعادة بناء منظمات الشباب على أساس جديد (وكالة وفا، 2014: نت).

لقد لعبت المؤسسات الشبابية وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدواراً مختلفة وممتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداء بفترة الخلافة العثمانية، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك في فترة الحكم الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاء الاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام (1976)، وقد دشن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مفاهيم وأدوار جديدة للعمل في المؤسسات الشبابية (حمد، 2009: 3-2).

وللمؤسسات الشبابية دوراً رئيساً في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، فهي تلعب دوراً هاماً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال تقديمها البرامج الإغاثية والاجتماعية والتنموية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها، وأضحت المؤسسات الشبابية في قطاع غزة طرفاً محورياً في العملية التنموية من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها فهي تغطي جوانب مهمة من احتياجات الشباب والمجتمع وأصبحت جزءاً من النسيج الاجتماعي (المشهراوي، 2009: 2).

وساهم وجود المؤسسات الشبابية في فلسطين في التأثير على اتجاهات العملية التنموية في فلسطين، خاصة وأن هذه المنظمات كانت تتطلع بدور كبير في تحديد مسارات واتجاهات العملية التنموية، حيث أن هذه المنظمات والهيئات قد سبقت السلطة، وكان لها دور ظاهر وحيوي على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها حتى في ظل وجود السلطة بالتعاون مع مؤسسات السلطة أيضاً (حمد، 2009: 3).

ويرى الباحث أن أهمية المؤسسات الشبابية تمكن في دورها الرئيسي في احتضان الشباب وتقديم كافة الخدمات لهم، فدورها مكمل لدور الحكومة والدولة، بالإضافة إلى استغلال القدرات الشبابية في شتى المجالات وتحthem على العمل التطوعي، لأنه يعتبر حجر الأساس في توظيف مهاراتهم في خدمة المجتمع و صقل مهارات جديدة داخل الشباب تكسبهم المزيد من الخبرات التي تساعدهم في التطوير والتنمية داخل المجتمع.

5.3.2 أهداف المؤسسات الشبابية

بالعودة إلى الأنظمة الداخلية للمؤسسات الشبابية المختلفة من نوادي وأطر ومشاريع وممؤسسات شبابية فإنه يمكن الحديث عن أهداف وطنية، تعليمية تربوية، اجتماعية، ثقافية، فنية، رياضية، عمل مجتمعي وتطوعي، واقتصادية، وستتناول هذه الأهداف بشيء من التفصيل:

1-على الصعيد الوطني: تعتبر المؤسسات الشبابية أن المرحلة ما زالت مرحلة تحرر وطني وبالتالي فهي ما زالت بمرحلة النضال من أجل إنجاز الحقوق الوطنية للشعب الفلسطيني بإقامة الدول الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس الشريف بالإضافة إلى نضالها ضد السياسة الإسرائيلية ومقاومة التطبيع مع إسرائيل.

2-على الصعيد التعليمي والتربوي : تهدف المؤسسات الشبابية إلى تمكين وتنمية الشباب الفلسطيني في المجال التعليمي والتربوي، من خلال العمل على مناهج تعليمية و تربية ترعى التراث الفلسطيني والحضارة العربية، وشاملة لقيم الديمقراطية وحقوق الإنسان والتربية المدنية، والعمل على إيجاد منهاج فلسطيني موحد، وبناء المدارس الجديدة وتوسيع القائمة، وتلبية احتياجات المدارس المختلفة وجعل التعليم الإلزامي معمماً، ومحاربة تسرب الطلاب من المدارس وتخفيض الرسوم الجامعية .

3-على الصعيد الاجتماعي: تعمل المؤسسات الشبابية على زيادة الوعي المجتمعي من أجل حماية الشباب الفلسطيني من المشكلات الاجتماعية والأمراض التي بدأت تنتشر كالمخدرات، والعنف.

4-على الصعيد الثقافي: تعمل شبابية على رفع المستويات الفكرية والثقافية للشباب وتعزيزها وتطويرها في سبيل مواجهة سياسة الطمس والتشويه والتزوير التي تتعرض لها الثقافة الوطنية من جهة، ومن جهة ثانية العمل على إحياء التراث الشعبي الفلسطيني والحفاظ عليه بطرق عدّة، إلى جانب الحفاظ على التقاليد والقيم العريقة (سالم ويونس، 2001: 55).

5-على الصعيد الفني والرياضي: المؤسسات الشبابية لا تدخل جهداً في إقامة النشاطات الفنية والرياضية على اختلافها ولهذا الغرض نجد أن المؤسسات الشبابية تشكل فرقاً ولجاناً فنية ورياضية بالإضافة إلى وجود الفرق الرياضية والكتشيفية .

6-العمل المجتمعي والتطوعي: تعمل هذه المؤسسات إلى تكريس العمل التطوعي بهدف الاستفادة من الطاقات الشابة بما يخدم المصلحة العامة، وتقوم المؤسسات الشبابية بتشجيع

المبادرات الشبابية التي تساهم في تطوير دورهم وتعاضدهم مع الفئات الاجتماعية لما لذلك من آثار إيجابية سواء كانت اقتصادية أو معنوية أو وطنية .

7-على الصعيد الاقتصادي: تهدف المؤسسات الشبابية إلى العمل لتقديم العون الاقتصادي إلى الأسر المتضررة من جراء السياسات الإسرائيلية إلى جانب العمل على حل مشكلة البطالة، والعمل على استيعاب الخريجين في المؤسسات الحكومية واعتبار الشباب جزء لا يتجزأ من عملية التنمية هذا بالإضافة إلى دعم الشباب أنفسهم في توفير المنح الدراسية والعلاجية، والبيوت الخاصة بهم لا سيما الطلاب منهم (الأحمد، 2000: 1).

ويرى الباحث أن أهداف المؤسسات الشبابية يجب ان تغطي كامل احتياجات الشباب، في بناء القدرات وتنمية المهارات الشبابية، إظهار دور الشباب في مقاومة الاحتلال، وترسيخ مبدأ التواصل وال الحوار بين الثقافات والحضارات (التبادل الشبابي)، وإعداد وتدريب الشباب ليكونوا قادة المستقبل، وتعزيز جانب العمل التطوعي والمساواة بين الجنسين.

6.3.2 المؤسسات الشبابية ودورها التكاملي

البناء الحضاري والتقدم البشري غاية وهدف أي مجتمع بجميع مؤسساته وقطاعاته، ومن تلك المؤسسات الشبابية أو المؤسسات الشعبية، وهي الجمعيات والمؤسسات التي تنشأ بمبادرات شعبية لتقديم خدمة معينة للمنتسبين إليها، ولا يكون هدفها الربح المادي مثل الجمعيات العلمية، والمهنية، والجمعيات الخيرية، ومؤسسات الدفاع عن حقوق الإنسان، كما ويقع على عاتق هذه المؤسسات أدوار عدة تقدمها للشباب لتساهم من خلالها في مسيرة نهضته وتطوره، متكاملة بذلك مع أدوار الدولة في العطاء والبذل للمجتمع (فاضل، 2006: 167).

فمفهوم الدولة والمجتمع المدني مفهومان متكاملان، فالعلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والجهات الحكومية تتسم بالتوافق تارة والتصادم تارة أخرى، وتتعدد الآراء ووجهات النظر بينهما في العديد من القضايا المعنية بالمجتمع ونشاط كلا الطرفين فيه، وتتعدد الآراء، هذا يصب دائمًا في مصلحة القضية المنظورة، إلا أنه من الضروري أن نعي جيدًا أن العلاقة المفترضة بين مؤسسات المجتمع المدني والجهات الحكومية في أي مكان في العالم ليست علاقة تناضلية بل علاقة مبنية على أسس متكاملة من التعاون والترابط، لأن دور كلا الطرفين مكمل لدور الآخر، كما أن الأسس التنموية التي بني عليها كلا الطرفين أفكاره وأهدافه تصب في مصلحة المجتمع الذي يعيشون فيه، لأن تعاؤنهم مبني على الرقي وإثراء الحياة الثقافية

وال الفكرية للشباب في البلاد ، بالإضافة إلى تنمية مهارات الأفراد في أداء الخدمات للمواطنين في جميع مجالات الخدمة الاجتماعية (العبيد، 2006: 17).

ولو نظرنا إلى وضع المؤسسات الشبابية في فلسطين نجد أن هناك جدل محتمد حول طبيعة العلاقة بينها وبين السلطة الوطنية الفلسطينية فمنهم من ينظر إليها من منظور إيجابي على أساس أنها علاقة تكاملية وتعاونية، ومنهم من ينظر إليها من منظور سلبي على أساس أنها علاقة تنافسية وإقصائية (طلوزي، 2009: 33).

ولابد للسلطة الوطنية الفلسطينية ومن خلال وزارة الشباب والرياضة أن تقوم ببناء علاقاتها مع المؤسسات الشبابية على أساس من التعاون والتكميل وعلى أساس الترابط ووفق رؤية وطنية واعية تقوم على أساس الهم والصالح الوطني الواحد، لاسيما أن الوضع الفلسطيني يتطلب التكافل والتكميل في سبيل تحقيق رقي ونهضة مجتمعية، وأن يكون لتلك المؤسسات الدور الكبير في المساهمة في العملية التنموية ووفق رؤية استراتيجية، وعلى السلطة الوطنية الفلسطينية إدخال هذه المؤسسات في خطط التنمية والتعامل معها على أساس الشريك في طريق تأسيس وبناء المجتمع المدني القائم على أساس وقيم الديمقراطية، وعلى المؤسسات الشبابية أن تقوم بالمساهمة بشكل فاعل في تحقيق التنمية المجتمعية ووفق أجندـة ورؤية وطنية ولا تسمح بأن تكون عرضة للتأثير الخارجي، وأن لا تكون رهينة أهداف ورؤى خارجية، وهنا يجب أن تكون منطقاتها نابعة من الحاجة المجتمعية الفلسطينية ووفق غایـات وبرامج وطنية تخدم الشباب وتعزز قيم المواطنة (كسـهـ، 2013: 73-74).

ومن أجل الوصول إلى علاقة تكاملية بين المؤسسات الشبابية والسلطة الوطنية الفلسطينية لابد من وضع تصور عام لطبيعة العلاقة نظراً لخصوصية الأوضاع الفلسطينية المتمثلة في الاحتلال الإسرائيلي، وغياب الدولة المدنية كاملة السيادة (أبو سيف، 2014: 3).

ويرى الباحث أن العلاقة بين المؤسسات الشبابية والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية هي علاقة تكاملية، فلا يستطيع أحد إلغاء الآخر، لأن كلا الطرفين يتحمل جزء من المسؤولية فمثلاً إن دور وزارة الشباب والرياضة والتي تمثل السلطة الرسمية لمتابعة المؤسسات الشبابية هو رسم السياسات العامة الخاصة بالشباب، بينما دور المؤسسات الشبابية تتنفيذ هذه السياسات بعيداً عن شروط المانحين والتي تهدف إلى إدانة كل ما هو مقاوم للاحتلال.

7.3.2 المؤسسات الشبابية وتأهيل القيادات الشابة

الشباب في كل المجتمعات هم عمود الأساس في التنمية والتطوير وحجر الأساس في جميع المشاريع التنموية ويقع على عاتقهم النهوض بالمجتمع مادياً ومعنوياً، وفي المجتمعات العربية يقتصر دور الشباب في بعض المشاريع التنموية الصغيرة وهذا ما يقلل من دور الشباب الضروري، لذلك لن نرى أثر رجعي إيجابي عن مساهمتهم وهذا ما تستغله بعض الدول المتقدمة في توظيف الشباب في أماكن ومناصب مهمة في المجتمع، لإبراز قدراتهم ومهاراتهم لتطوير المجتمع ويساهم في ذلك رغبة الشباب في إثبات الذات والقدرة على القيادة سواء في المؤسسات الرسمية أو غير الرسمية، وهذا يشكل فارق كبير بين الدول المتقدمة والدول النامية (عبد الهادي، 2014: نت).

ويتعاظم دور المؤسسات الشبابية في دعم وترسيخ وبناء الشباب في ظل التحديات العالمية والتحولات التي تحيط بنا، مما يضاعف المسؤلية المجتمعية المنوطة بهذه المؤسسات تجاه الشباب ليس كدور أساسي وإنما كدور تكاملی مع دور الحكومات ومؤسسات التربية والتعليم وغيرها، ولا نستطيع أن نلخص دور المؤسسات الشبابية في تأهيل القيادات الشابة بكلمات لا توفي هذا الدور حقه، وإنما نستطيع أن نلمح لمعالم مقتربة لتحقيق هذا الدور بأفضل صورة وهي الجهيمان (2011: 9-8):

1-القياس المستمر لاحتياجات الشباب المتغيرة وفق التحديات المعاصرة والتحولات العالمية ، وذلك من خلال المتابعة المستمرة للتحديات التي تواجه الشباب وتهدد هويته، وفعالية حضوره في مجتمعه برصدتها وكتابه التقرير الدوري حولها، قياس حاجات الشباب ومتطلباتهم من خلال الاستبيانات واستطلاعات الرأي والملاحظة.

2-صياغة استراتيجية عامة تحتى منحى شمولي يشارك في رسم معالملها المختصين لتحسين الشباب ضد التحديات التي تواجههم، وإعدادهم لدور أكثر فاعلية في المجتمع، وذلك من خلال تكافف جهود مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالشباب على صعيد الوطن لصياغة استراتيجية تناسب تحديات المرحلة، وأن تكون هذه الاستراتيجية نوعية ومتمنية برؤيتها، وبما تشتمل عليه من سياسات وبرامج، بما يواكب تطورات العصر على الصعيد الفكري والمعرفي والتكنولوجى، وكذلك إشراك الشباب في صياغة هذه الاستراتيجية ، فتكون الاستراتيجية مبنية على خبرة الكبار وحيوية الشباب الواعد القائد.

3- وضع الآليات التنفيذية لتطبيق هذه الاستراتيجية حيث إن ما ينقصنا حقيقة لتقديم وتحقيق الكثير من المتطلبات التنموية ليس السياسات الاستراتيجية والدراسات والأبحاث التي توجد بكثرة، وإنما الآليات التنفيذية لهذه الاستراتيجيات وهو المأزق الحضاري الراهن الذي نعيشه أي انفصال القول عن العمل (الجهيمان، 2011:10).

إن دور المؤسسات نشاطها الرئيسي أو في قطاع كبير منه موجه نحو الشباب أو تلك التي تستقبل أعداداً متزايدة من الشباب في صفوفها يتمثل بمستويين هما قيادة المؤسسة ومحيطها من جهة، والشباب من جهة وبالتالي يجب على المؤسسات أبو بكر (2014: نت) :

- أ- بـث مستوى عالٍ من الوعي في أركان المؤسسة ولدى قياداتها وكوادرها المخضرة بأهمية احتضان وإدماج كوادر جدد في بنية المؤسسة.
- ب- إزالة كافة مقومات الخوف لدى الكوادر القديمة عبر قوانين الترقية والتقادم الكريم في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- ت- إشراك الكوادر الشبابية في المجتمعات المؤسسات والهيئات بأي صيغة تكفل اكتسابهم التجربة و إدماجهم في آليات اتخاذ القرار .
- ث- الثقة في الكادر الشابي وتكييفه بمهام تنشط طموحة وتبذر قدراته وإمكاناته، وتوضع ثقافته على المحك العملي.
- ج- تدريب الشباب عبر تكثيف الدورات التثقيلية والفكرية والجسدية والنفسية، أو بحسب المؤسسة والتخصص والمطلوب، بما يطور في القدرات ويسمح برحابة العقل ويزيل المواهب ويمكن من اتخاذ القرار الصحيح، ويعلي من مستواهم.

ويرى الباحث بأن المؤسسات الشبابية يقع على عاتقها بالدرجة الأولى الاهتمام بتربية وتطوير قدرات الشباب وإكسابهم المهارات القيادية والتي تمكّنهم من الترشح لموقع المسؤولية في داخل المؤسسات الشبابية وخارجها، ويتم ذلك من خلال الاعداد الجيد لهم، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات الرسمية والتي يجب عليها أن تعطي الفرصة للشباب في صناعة القرار .

8.3.2 المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الشبابية

ويرى أسعد (2009: 79-81) إن منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب أو المؤسسات الشبابية تواجه العديد من المشكلات والمعوقات أبرزها:

1. ضعف الامكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج الشبابية في ظل اعتماد غالبية منظمات المجتمع المدني علي مصادر تمويل خارجية، ونقص مصادر التمويل المحلي.
 2. غياب الطابع التنموي عن برامج بعض المؤسسات والتوجهات التي تعمل وفقا لها.
 3. البرامج التي نظرها المؤسسات الشبابية ليست منبثقه من الاحتياجات الحقيقية للشباب.
 4. السيطرة الحزبية السياسية والفصائلية على النادي الرياضية والثقافية والتي تؤدي إلى حرمان الشباب من الكثير من البرامج والخدمات.
 5. ضعف اهتمام المؤسسات العاملة في قطاع الشباب بفئة ذوي الاحتياجات الخاصة.
 6. ضعف التنسيق والتثبيك ما بين المؤسسات العاملة في قطاع الشباب وافقارها لأليات تنسيق واضحة في تنفيذ البرامج مما يؤدي إلى الازدواجية في البرامج والخدمات المقدمة للشباب.
 7. الحصار والاغلاق المفروض على الاراضي الفلسطينية أعاد تنفيذ البرامج وأدى إلى تراجع المنتسبين والمترددين على المؤسسات الشبابية للاستفادة من خدماتها.
 8. ضعف برامج التوعية والارشاد الموجه للأهل نحو الاهتمام بقطاع الشباب .
 9. تمركز المؤسسات العاملة في قطاع الشباب في المدينة على حساب الريف وفي منطقة الوسط على حساب محافظات الجنوب والشمال.
- ويشير مرتجي (2012: 16) إلى المشاكل التي تواجه المؤسسات العاملة مع الشباب بأنها تتمثل في:
1. تعتبر المشاكل المادية أحد أهم المعوقات التي تواجه مقدمي الخدمات، وخاصة أن غالبية الأنشطة الشبابية تحتاج إلى ميزانيات عالية لتنفيذها.
 2. اعتماد غالبية برامج المؤسسات الشبابية على مصادر تمويل خارجية الأمر الذي يضعف استمرار هذه البرامج ويحد من قدرة المؤسسات على بناء تصور واضح للمستقبل.
 3. ضعف دور المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الشباب وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة، مما أدى إلى تدني مستوى الخدمات المقدمة للشباب.
 4. غياب الرؤية التنموية الفلسطينية الواقع الشباب الفلسطيني والذي يظهر من خلال غياب الطابع التنموي عن برامج بعض المؤسسات والتوجهات التي تعمل بها.

5. تمركز المؤسسات العاملة في قطاع الشباب في المدينة على حساب الريف، وكذلك في منطقة الوسط على حساب محافظات الجنوب والشمال.
6. ضعف التنسيق والتثبيك ما بين المؤسسات العاملة في قطاع الشباب.
7. السيطرة الحزبية السياسية والفصائلية على الكثير من الأندية الرياضية والثقافية والتي تؤدي إلى حرمان الشباب الكثير من البرامج والخدمات المقدمة.
8. ضعف اهتمام المؤسسات العاملة في قطاع الشباب بفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، وتقديم برامج خاصة بهم.

ويرى الباحث من خلال عمله في متابعة المؤسسات الشبابية إدارياً ومالياً أن من معيقات عملها:

1. مقاومة التغيير، أي أن بعض المؤسسات الشبابية التي لا تزيد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية، لأن إعادة الهيكلة قد يحمل في ثياتها تغيير القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.
2. تعتبر المشاكل المادية أحد أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الشبابية وخاصة أن غالبية الأنشطة الشبابية تحتاج إلى ميزانيات عالية لتنفيذها، وهذه المشكلة تواجه المؤسسات الرسمية والأهلية على حد سواء، فعلى سبيل المثال لا الحصر فإن موازنة وزارة الشباب والرياضة المخصصة لها من وزارة المالية من أقل الوزارات الحكومية والذي أدى إلى توقف وانقطاع البرامج والأنشطة المخطط لتنفيذها خاصة خلال عام 2014.
3. غالبية البرامج الشبابية التي تطرحها بعض المؤسسات هي برامج موجهة نحو الشباب وليس برامج منبثق عنهم، أي لا تعتمد على المشاركة في تحديد الاحتياجات والتخطيط والتنفيذ، الذي يضعف نجاح هذه البرامج واستمرارها، ويغلب عليها الطابع الموسمي.
4. لقد كان للحصار والإغلاق المفروض على قطاع غزة أثر في إعاقة تنفيذ البرامج والوصول إلى المناطق الحدودية، الأمر الذي أدى إلى تراجع عدد المنتسبين في هذه المؤسسات والاستفادة من خدماتها.
5. عدم التنفيذ الدقيق والأمثل "لقانون الشباب الفلسطيني" و"لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية" وهو ما يعيق عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات الشبابية، وأن المؤسسات الشبابية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمسائلة والمحاسبة.

9.3.2 نماذج لمؤسسات شبابية تعنى بالقيادات الشابة

لا شك أن المتتبع لدور المؤسسات الشبابية تجاه الشباب وتأهيلهم في قطاع غزة يجد هذا الدور لا يرقى للمستوى المطلوب ولا الكافي الكفاية الدنيا، ولكن من باب الموضوعية يجرد بنا إلإراز دور مؤسسات شبابية تعنى بالشباب وتأهيلهم من جانب عده عموماً وخصوصاً الجانب القيادي، وقد تم اختيار أبرز المؤسسات التي تعنى بالشباب وتأهيلهم من جميع النواحي على الصعيد المحلي (قطاع غزة) وانتقاء نماذج جديرة بالطرح والعرض منها:

1-جمعية منظمة فور شباب العالمية-فرع غزة

هي منظمة شبابية عالمية، وتحوي قناة فور شباب الفضائية، وموقع ومنديات فور شباب، ومركز فور شباب للدراسات والبحوث والتطوير، نادي فور شباب، مؤتمر فور شباب العالمي، فور شباب للنشر والتوزيع، جائزة الشباب العالمية، فرق فور شباب، مجلة وصحيفة فور شباب، بالإضافة إلى أن المنظمة لها أفرع في كل دول العالم، ومن مبادرات منظمة فور شباب لتأهيل القيادات الشابة فكريأً مؤتمرات فور شباب العالمية السنوية الأول والثاني (الجهيمان، 2011: 12).

من أبرز أهداف الجمعية تنمية قدرات وإبداعات الشباب عبر الفرق المتخصصة، تعزيز مبدأ المشاركة والعمل التطوعي بين الشباب، دعم المبادرات الإبداعية والأفكار الشبابية وتطويرها، تعزيز المشاركة والترابط بين المؤسسات الشبابية (النظام الأساسي للجمعية، مادة 6) أما فيما يتعلق بنشاط الجمعية-فرع غزة فكان من أبرزها تنظيم دورات تدريبية للشباب في جميع المجالات وخاصة في القيادة، وورش عمل وفعاليات وطنية وأنشطة شبابية متعددة وحملات تطوعية واستقبال وفود شبابية لتبادل الخبرات الشبابية، بالإضافة إلى تنظيم العديد من اللقاءات التوعوية (التقرير الإداري للجمعية، 2013: 6).

2-جمعية مؤسسة إبداع للدراسات والأبحاث

حصلت الجمعية في عام 2010 على جائزة أفضل مؤسسة شبابية، وهذا التقييم صادر عن وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، وهي حسب تقريرها السنوي للعام 2013 تعتبر الرائدة في مجال التدريب من حيث الجودة والعدد وساعات التدريب، ومن أقسام الجمعية معهد التنمية البشرية، معهد إعداد القادة، معهد فلسطين للدراسات الاستراتيجية ومنتدي الشباب الحضاري (اسليم، 2014: 56).

يعتبر معهد إعداد القادة من أهم الأقسام فيها حيث يركز على دور الشباب وقدرتهم على التأثير والتغيير وقيادة الأعمال في الميادين المختلفة، يقوم المعهد برفع كفاءة الملتحقين به في التخصصات المختلفة، للارتقاء بمستوياتهم المهنية وتزودهم بالمهارات والثقافات المختلفة، تجهيزاً لهم لتولي مناصب قيادية، ينفذ المعهد برامجه التربوية المعدة وفق منهجية علمية على أيدي مدربين مهرة بالإضافة لبعض الأنشطة القيادية التي تعمل على صقل وبناء شخصية المشاركين (جمعية مؤسسة إبداع، 2014: نت).

من أهدافها المساهمة الفعالة في تطوير المجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الاستشارات والدراسات والتدريب بكفاءة ومهنية عالية، والعمل بشكل متواصل ومستمر لتعزيز القدرات والإمكانيات الذاتية، الاستجابة المنهجية والمهنية للتطورات في مجالات العمل المختلفة، وبناء شبكة علاقات وثيقة على الصعيد الداخلي والخارجي من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتطوير المستمر للمجالات المختلفة التي تقدمها المؤسسة وفق رؤية علمية حديثة (النظام الأساسي للجمعية، مادة 6).

ومن برامج الجمعية التي تخدم الشباب إصدار العديد من كتب ومحاضرات في القيادة كما وأصدر سلسلة قادة معاصرون، ودبلوم القيادات الحكومية ودبلوم القيادة والريادة ودبلوم القيادات الأمنية ودبلوم القيادات الحكومية النسائية (معهد إعداد القادة التابع للجمعية، 2014: نت).

3-مركز شباب فلسطين التطوعي

وهو مركز شبابي حديث النشأة وتأسس بعد إقرار قانون الشباب عام 2011، وكان من المؤسسات الشبابية الفاعلة وحاصل على جائزة أفضل مركز شبابي لعام 2013 على مستوى محافظات قطاع غزة، ويعمل المركز على نشر الفكر التطوعي التشاركي كأحد ركائز القيم السامية والتقاليд الراسخة للمجتمع بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من تراث شعبنا الفلسطيني وحيته الوطنية، ويرمي المركز لتشكيل فريق من الشباب والشابات يتبنوا تنفيذ مجموعة من البرامج التنموية التطوعية التي تسهم في إحداث التنمية الشاملة للمجتمع (مركز شباب فلسطين التطوعي، 2014: نت).

يهدف المركز إلى المساهمة في نشر ثقافة العمل التطوعي وتعزيز دوره في تنمية المجتمع الفلسطيني، جمع شمل الشباب وتوحيد طاقاته لخدمة المجتمع الفلسطيني، بناء أواصر التعاون بين المتطوعين الشباب والمؤسسات العاملة في المجتمع الفلسطيني، بناء وتطوير قدرات

الشباب وتنمية مهاراتهم المختلفة لاستثمارها في خدمة المجتمع الفلسطيني، تعزيز مشاركة الشباب في عملية التنمية الشاملة للنهوض بالمجتمع (النظام الأساسي للمركز ، مادة 7).

ومن برامج المركز برنامج بناء القدرات والتقيف المجتمعي، برنامج الدعم النفسي الاجتماعي للشباب، برنامج المبادرات المجتمعية، برنامج الدراسات والبحوث، هذا وعقد المركز العديد من الدورات التدريبية المتخصصة في بناء القدرات وتنمية المهارات الشخصية والإدارية والمهنية في تخصصات مختلفة (التقرير الإداري لمركز شباب فلسطين التطوعي، 4:2014).

4-مركز متطوعي لمسة وفاء فلسطين الشبابي

تأسس المركز بعد إقرار قانون الشباب الفلسطيني عام 2011 وهو من المراكز الفاعلة في العمل الشبابي في محافظة رفح، وقد حصل المركز على المركز الثاني في مسابقة أفضل مركز شبابي عام 2013 والتي نظمتها وزارة الشباب والرياضة، ويعمل المركز على نشر ثقافة الاستمرارية بالعمل التطوعي في المجتمع الفلسطيني، واستغلال طاقات ومهارات الشباب عن طريق التبرع بالوقت والجهد لخدمة قنوات المجتمع (مركز متطوعي لمسة وفاء فلسطين الشبابي، 2014: نت).

يهدف المركز إلى تعزيز روح العمل الشبابي الجماعي من خلال الاتصال والتواصل، تنمية الموارد البشرية من خلال اللقاءات والدورات التنموية، البحث عن خلق فرص عمل للخريجين الشباب وخاصة المشاريع الصغيرة، تقديم المشورة للشباب من خلال دراسة الحالات النفسية للشباب، العمل على تأهيل قيادات شابة من خلال إكسابهم المهارات اللازمة (النظام الأساسي للمركز ، مادة 7).

من أبرز برامج وأنشطة المركز تنظيم العديد من اللقاءات الشبابية التي تهدف إلى تبادل الخبرات بين الشباب، عقد العديد من المحاضرات واللقاءات حول تعزيز ثقافة العمل التطوعي عند الشباب، تنفيذ عدد من حملات العمل التطوعي في المستشفيات والشوارع والميادين العامة، إحياء الفعاليات الوطنية وتبني حملات مناصرة لقضايا الأسرى في سجون الاحتلال، عقد العديد من الدورات التدريبية والتنموية في مجال الادارة والقيادة للشباب (التقرير الإداري للمركز ، 6-2013:7).

10.3.2 برامج المؤسسات الشبابية التي تقدمها للشباب

إن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الشبابية مختلفة ومتنوعة كل حسب ظروفه وإمكانياته ولكن في غالبيتها لا تصل إلى المستوى المطلوب أو المناطق بتلك المؤسسات وذلك نظراً لافتقار المؤسسات للبنية التحتية المطلوبة بالإضافة إلى شح الموارد المالية كما لا يمكن تجاهل الظرف الخاص لهذه المؤسسات وارتباطها بالوضع العام السائد الذي يؤثر سلباً عليها بسبب الحصار الظالم وسياسات الاحتلال الإسرائيلي، ومن ناحية أخرى، تتقاطع غالبية المؤسسات الشبابية في برامجها الموجهة للشباب، وقد تلاحظ أن هذه المؤسسات تطرح نفس البرامج، وقليله هي المؤسسات التي تطرح برامج مميزة وبالتالي نجد أن هذه المؤسسات تتقاطع في برامج التنفيذ المدني كالدورات وورش العمل والمحاضرات والندوات في مواضيع الديمقراطية وحقوق الإنسان والعمل التطوعي وغيرها من البرامج، بمعنى أن هذه المؤسسات تتزاحم ولا تتعاون في برامجها الموجهة تجاه الشباب، ولا نجد مؤسسة شبابية تطرح برامج مستقلة غير تقليدية وقد يرجع السبب إلى عدم وجود التخطيط السليم أو بعيد النظر (سالم ويونس، 2001:56).

ومن أهم البرامج والأنشطة التي تقدمها المؤسسات الشبابية جريوع (2013: 4):

1-المخيمات الصيفية: تقوم المؤسسات الشبابية بتنظيم المخيمات الصيفية بشكل دوري على الأغلب، مما يجعل هذا النوع من النشاطات ذا مردودات إيجابية على المشاركين من حيث توجيه سلوكهم، وتتنوع ثقافتهم تعليمياً وإبداعياً وأدبياً بالإضافة إلى سد وقت الفراغ عندهم، أضف لذلك البرامج والمسابقات الثقافية والأدبية.

2-التبادل الشبابي: تعمل الكثير من المؤسسات الشبابية على إنشاء روابط تعاون وصداقات مع اتحادات ومؤسسات شبابية داخلياً وخارجياً من مختلف أنحاء العالم، ويكون بالطبع الهدف من هذه البرامج والأنشطة التعارف والتنسيق ولتنفيذ مخيمات تبادل شبابي دولي.

3-مخيمات وبرامج العمل التطوعي: تنظم المؤسسات الشبابية الكثير من مخيمات العمل التطوعي سواء المحلية لفنايتها أن مثل هذه المخيمات تعمق أواصر التعاون والعلاقات بين الشباب الفلسطيني، وفي ذات الوقت تعليم الشباب الفلسطيني أهمية الأعمال التطوعية إلى جانب الاستفادة من تجارب الآخرين.

4-الدورات والمحاضرات وورش العمل: جميع المؤسسات تمارس النشاطات التنفيذية والتوعوية للشباب، فلا يوجد مؤسسة إلا وعقدت العشرات من المحاضرات والندوات والدورات التدريبية.

5-الأنشطة الرياضية: تنظم بعض المؤسسات الشبابية عدداً من المسابقات الرياضية في شتي الألعاب المختلفة، وغالباً ما تنفذ هذه المسابقات في مناسبات وطنية ويسعى القائمون عليها إلى المشاركة في بطولات محلية وإقليمية.

6-أنشطة وبرامج متنوعة: هناك بعض البرامج والأنشطة التي تقوم بها بعض المؤسسات دون غيرها وحسب أهدافها وفلسفتها، وتتمحور هذه البرامج والأنشطة في مواضيع مثل البيئة والتراث والآفات والظواهر السلبية.

وتشير حسن (2008: 276-278) أن منظمات المجتمع المدني تقدم مجموعة من الخدمات والبرامج للشباب أبرزها:

1-إنشاء ملاعب رياضية وتهيئتها، وتشكيل الفرق الرياضية المختلفة.

2-تنظيم برامج الأنشطة الرياضية والعلمية والفنية والاجتماعية والثقافية كالمخيمات الصيفية، والرسم والسباحة وكرة القدم والأنشطة المسرحية.

3-تنمية وكشف المهارات والقدرات الفنية والرياضية لدى الشباب.

4-إعداد البرامج الخاصة لتنمية المواهب والهوايات.

5-توفير الكتب والمجلات الثقافية والأدبية والعلمية.

6-تدريب الشباب والشابات على بعض المهن كالنجارة والحدادة وأشغال التريكو والحياكة.

7-إيجاد التفاعل الاجتماعي والإيجابي بين الشباب والمجتمع بهدف تحقيق الانسجام والتكيف.
8-عقد الندوات التثقيفية الصحية والنفسية.

ويرى أسعد (2009: 53-54) أن منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب تقوم بمجموعة من الأنشطة والبرامج على النحو التالي:

1-تنظيم المخيمات الصيفية بشكل دوري بما يساهم في توجيه سلوكهم وتنوع ثقافتهم تعليمياً وأدبياً وإبداعياً، وسد وقت فراغهم.

2-تنظيم البرامج والمسابقات الثقافية والأدبية.

3-عقد الدورات والمحاضرات وورش العمل والندوات في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان ومهارات الاتصال والقيادة.

4-تنظيم الأنشطة الرياضية والمشاركة في بطولات محلية وإقليمية.

- 5-تنظيم مخيّمات العمل التطوعي محلياً وعالمياً.
- 6-تبادل الزيارات مع الاتحادات والمؤسسات الشبابية في مختلف أنحاء العالم.
- 7-تنظيم الأنشطة كالبرامج الخاصة بكل مؤسسة حسب أهدافها وفلسفتها، وتتمحور هذه البرامج والأنشطة في مواضيع مثل البيئة والترااث.

ويرى الباحث أن البرامج الفعلية المقدمة للشباب داخل المؤسسات الشبابية لا تابي الحد الأدنى من احتياجات الشباب، لأن غالبية المؤسسات الشبابية تنفذ برامج وأنشطة اجتماعية بعيدة عن اهتمامات الشباب وغالباً ما تكون إغاثية للأسر الفقيرة فقط، وهذا يخالف الأهداف التي وضعتها لها في النظام الأساسي، ويجب على المؤسسات الشبابية العمل على التنويع في البرامج المقدمة للشباب مثل: التدريب، العمل التطوعي، التبادل الشبابي وتنفيذ فعاليات وطنية ودعم المقاومة.

11.3.2 مصادر تمويل المؤسسات الشبابية

بعد قيام السلطة الفلسطينية ازداد الاهتمام بقطاع الشباب، وارتفع عدد المؤسسات الشبابية، ويزر العديد من المؤسسات التي تشجع العمل التطوعي وتنامي بشكل واضح عددها، وأصبح هناك اختلاف في نوعية المشاريع الخاصة بفئة الشباب، وانصب اهتمام العديد من المؤسسات الشبابية في العمل من أجل الحصول على الدعم والتمويل الخارجي (المالكي وأخرون، 2007: 11).

ولعبت المنظمات الدولية المانحة في تمويلها للسلطة الوطنية الفلسطينية والمؤسسات الشبابية دوراً أساسياً بتمرير ثقافتها خاصة فيما يتعلق بالسياسات التي يتبعها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والشروط المرافقة لذلك، وكل ذلك كون أمريكا المساهم الأكبر في تمويلهما، مساهمتها في البنك الدولي 41،16% من رأسملته، تليها اليابان بنسبة 7،87%， وهو بدوره يعطي أمريكا فرصة فرض برامجها على المشاريع المدعومة للمؤسسات، والتي تركز بالعادة على المرأة والشباب والطفولة، والتي يعهد إلى صندوق الأمم المتحدة للسكان والتنمية لإدارتها (مفيد، 2007: 7).

وأصبح اعتماد هذه المؤسسات على المنح الخارجية في غالبية أنشطتها، والطابع الذي غلب على العمل لهذه المؤسسات أنها غير حكومية وذات طابع مهني، وأصبحت العضوية لهذه المؤسسات مغلقة، وتعمل على تنفيذ مشاريع وبرامج وفق برامج مصادر المساعدات

والمنح، وقد أثر هذا على مضمون هذه المؤسسات كقوى اجتماعية وسياسية لها أولوياتها الوطنية من جهة والاجتماعية من جهة أخرى، بالإضافة إلى ضعف التأثير الذي تحدثه المؤسسات في السياسات الوطنية المتعلقة بالشباب (الماكي وأخرون، 2007:12).

تأثير التمويل الخارجي بالتطورات التي واكبت العملية السياسية، كونه في مجلمه مرتبط بالبرنامج السياسي، وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على العملية السياسية يؤثر سلباً وبصورة واضحة على مستوى التمويل، كما أن التمويل السياسي هو بالعادة تمويل مشروط، بمعنى أنه مرتبط بمدى رضا المنظمات الدولية في العالم على أداء السلطة الفلسطينية والمؤسسات الشبابية، كما أن عدم توافق سياسات المنظمات الأهلية الفلسطينية مع المانحين يؤدي إلى حرمانها بشكل كامل أو جزئي من الدعم المالي، ويمكن أن يتم تقديم الدعم للحكومة أو السلطة للضغط على المنظمات الأهلية، إن خالفت برنامج الممولين، والتغاضي في أحياناً أخرى عن المضائقات التي تمارسها السلطة بحق المنظمات الأهلية والشبابية (يوسف، 2009:42-43).

وهناك عدة أطراف دولية خارجية تقف على تمويل عملية التنمية في فلسطين، مما أدى إلى اعتماد السلطة الوطنية الفلسطينية على المساعدات الدولية كمصدر أساسي ورئيسي في تمويل الموازنة ومشاريع التنمية، وهذا بدوره أوجد لديها حالة من الارتباط شبه الإجباري مع الخارج، مما أضعف قدرتها واستقلاليتها وأضعف كذلك القرار الاقتصادي، والذي بدوره أضعف قدرتها على تحقيق الاستقلال السياسي، مما جعلها عرضة لتدفق تمويل الدول المانحة والمساعدات الدولية التي تسعى إلى تأكيد الحل السلمي وإلغاء خيار المقاومة وتوفير فرص لإعادة الهدوء ومساعدة الأطراف المتضررة (رزن، 2006: نت).

ويرى الباحث أن حجم التمويل الخارجي للمؤسسات الشبابية في تراجع مستمر خاصة بعد فرض الاحتلال الصهيوني الحصار الظالم البري والبحري والجوي على قطاع غزة والذي تسبب في شل الحياة بشكل شبه كامل، إضافة إلى منع سلطة النقد الفلسطينية البنوك من فتح حسابات بنكية جديدة للمؤسسات الشبابية وغيرها منذ العام 2007 وحتى الآن، مما حرم عشرات المؤسسات من إمكانية الحصول على تمويل خارجي وداخلي لتنفيذ برامجها وأنشطتها، ويجب على المؤسسات الشبابية أن تجد حلولاً إبداعية لتجاوز هذا الحصار من خلال مشاريع تنموية تدر دخلاً على المؤسسات مما يمكنها من الاستغناء عن الممول الخارجي وفرض برامجها عليها.

خلاصة المبحث:

يخلص الباحث في نهاية هذا المبحث إلى أن المؤسسات الشبابية لها أهمية كبرى في المجتمع الفلسطيني، وعلى مر التاريخ لعبت هذه المؤسسات وما زالت تلعب دوراً مهماً في مقاومة الاحتلال واحتضان الشباب الفلسطيني، وعملت على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل، وعلى الرغم من الواقع المريض والصعب الذي تعاني منه المؤسسات الشبابية بسبب سياسة الحصار الظالم المفروض على قطاع غزة والذي أثر على تمويلها، فأصبح الحصول على تمويل بحاجة إلى تنازلات سياسية كالاعتراف بإسرائيل وإدانة الإرهاب (المقاومة) إضافة إلى شروط الممولين التعجيزية، إلا أن هذه المؤسسات ما زالت صامدة وأعدادها في تزايد مستمر، لكنها بحاجة إلى توجيه أنشطتها لخدمة الشباب فقط والتوعية في البرامج الموجهة للشباب في شتي المجالات وإشراكهم في صناعة القرار وتحمل المسؤولية.

أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين السلطة الوطنية الفلسطينية والمؤسسات الشبابية فيجب أن تكون علاقة تكاملية لا تنافسية لأن كل منها مكمل للأخر، فكل طرف عليه واجبات ومسؤوليات منوطة به، فدور السلطة الفلسطينية ويمثلها وزارة الشباب والرياضة هي رسم السياسات العامة وعلى المؤسسات الشبابية أن تطبق أو تنفذ هذه السياسات.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3 مقدمة

2.3 الدراسات الفلسطينية

3.3 الدراسات العربية

4.3 الدراسات الأجنبية

5.3 التعقيب على الدراسات السابقة والجوة البحثية

1.3 مقدمة

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى جمع الدراسات السابقة التي يرى أنها مرتبطة بمشكلته البحثية، حيث سيحدد الباحث من هذه الدراسات ما يرى أنها ذات علاقة مباشرة مع مشكلته البحثية، وتلك التي ليست لها علاقة مباشرة، ثم سيعرض الباحث الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع الدراسة، ثم سيعرض الدراسات العربية ويليها الدراسات الأجنبية.

وفي الختام سيقوم الباحث بالتعليق على الدراسات السابقة من خلال تحليل نقيدي بعد تصنيفها وفق محاور معينة، وسيعرض جدولًا يوضح مصفوفة الفجوة البحثية، يوضح فيه الموضوعات التي لم تطرق لها الدراسات السابقة، وعلى الموضوعات التي لم تركز عليها، أو على الموضوعات التي ركزت عليها ولكن لم تخرج فيها بنتائج محددة.

2.3 الدراسات الفلسطينية

1. دراسة عكيلة (2014)

بعنوان "أُطر تقديم صورة الشباب في الصحافة الفلسطينية دراسة تحليلية مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أُطر تقديم الصحافة الفلسطينية لصورة الشباب، كما وتحاول التعرف على أهم الأشكال الصحفية التي تستخدمها في معالجة قضايا الشباب، وأهم المصادر التي تعتمد عليها، والقضايا الشبابية التي تحظى باهتمامها، واستخدم الباحث المنهج المحيي، ومنهج تحليل الخطاب، ومنهج العلاقات المتبادلة، وفي إطاره وظفت الدراسة أسلوب المقارنة المنهجية، وشملت عينة الدراسة الصحف مجلة السعادة الصادرة في قطاع غزة، وصحيفة صوت الشباب الصادرة في الضفة الغربية، باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

❖ نتائج الدراسة:

أظهرت أن التقرير الصحفي كان الأكثر استخداماً يليه المقال الصحفي في صحيفتي الدراسة، كما وكانت قضية "الإبداع" الأكثر حضوراً بين موضوعات صحيفتي الدراسة تلتها قضية "الانحراف والانتخار"، وكانت الصورة الأكثر حضوراً للشباب هي صورة "المبادر والمؤثر" تلتها "المبدع والمثابر".

❖ توصيات الدراسة:

تعزيز الاهتمام بالمقالات الصحفية المتخصصة في قضايا الشباب بصحيفتي الدراسة، والعمل على تطوير قدرات الكتاب المتخصصين بقضايا الشباب، مع ضرورة الجمع بين الكتاب الشباب والكتاب النخب، وذلك للإثراء والتنويع في زوايا عرض قضايا الشباب.

2. دراسة أبو عمرة (2012)

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

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، كما وتكون مجتمع الدراسة من (99) مدیرا من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

❖ نتائج الدراسة:

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

❖ توصيات الدراسة:

أن تعطي الأونروا الأولوية لتنفيذ تطبيق النموذج الجديد لنظام تصنيف الوظائف والتعيينات، ووضع خطة شاملة ومستمرة للتدريب للمحافظة على إنجازات مبادرة تحسين الإدارة والقيادة، والمحافظة على المستوى الذي وصلت إليه الوكالة في مجال الحوار والتواصل مع العاملين.

3. دراسة الأغا (2010)

عنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية في إحداث

التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم (630) موظف.

❖ نتائج الدراسة:

هناك دوراً كبيراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، كذلك أن هناك توافر لقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.

❖ توصيات الدراسة:

تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة، وزيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتواافق والمسؤوليات المكلفة بها القائد.

4. دراسة يوسف (2009)

عنوان "دور الشباب الفلسطيني في رسم السياسات داخل المؤسسات الشبابية وأثره على التنمية-متطوعو المؤسسات الشريكة لمركز بيسان للبحوث والإنماء نموذجاً-2000-2007"

هدفت الدراسة إلى تقييم دور الشباب الفلسطيني في رسم السياسات داخل المؤسسات الشبابية الشريكة لمركز بيسان للبحوث والإنماء ضمن مشروع ركن الجوار، والتعرف إلى أثره على التنمية كما وهدفت الدراسة إلى مدى معرفة الشباب باحتياجاتهم وواقعهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبعض الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتكونت عينة الدراسة من (54) شاب وشابة من المتقطعين والمتطوعات داخل المؤسسات.

❖ نتائج الدراسة:

التمويل الخارجي لا يحقق تنمية بل يعمل على فرض حلول متغيرة مع رؤى الممولين وإنها خيار مقاومة، بالإضافة إلى خلق جيل من الشباب المستهلك، وغير منتج ويعمل ضمن

مشاريع تفرضها الدول المانحة لفرض السياسات التي تخدم مصالحها ومصلحة إسرائيل، وأن هناك ضعفاً في مشاركة الشباب في رسم السياسات داخل المؤسسات، وأن المؤسسات استطاعت تطوير أدائها من خلال التدريبات واستخدام التقارير الإدارية والمالية، وأن غالبية المؤسسات تجد صعوبة بالتمويل، وترى أن التمويل الخارجي يفرض قيوداً على أداء المؤسسة.

❖ توصيات الدراسة:

أن تشمل المناهج والمقررات التعليمية بعض المقررات الدراسية التي تحتوي على مفاهيم العمل الاجتماعي التطوعي وأهميته، وتطوير مفهوم المشاركة المجتمعية، وتوسيع المشاريع التنموية ذات العائد المادي، على حساب المشاريع الإغاثية والعاجلة، ودعم الخرجين الجدد من فئة الشباب ومساعدتهم في توفير فرص عمل في المؤسسات الحكومية وذلك للحد من البطالة.

5. دراسة أسعد (2009)

عنوان "الخطيط لدى المؤسسات الشبابية في فلسطين ودوره في العملية التنموية (حالة دراسية لمنتدى شارك الشبابي)".

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد دور المؤسسات الشبابية الفلسطينية في العملية التنموية، وذلك من خلال دراسة وتحليل الواقع الحالي لقطاع الشباب والمؤسسات الشبابية بشكل عام مع التركيز على تجربة منتدى شارك الشبابي بشكل خاص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام أدوات بحثية أهمها المقابلات ومجموعات النقاش المركزية.

❖ نتائج الدراسة:

بيّنت الدراسة أن الشباب يفتقرن للمعلومات والخدمات وحتى مجرد الاعتراف بوجود حاجات لهم، وأن الشباب الفلسطيني جزء من المجتمع، وعليه فإن أيّة تأثيرات يتعرض لها هذا المجتمع، يحتم على المسؤولين والمعنيين إيلاء المزيد من الجهد والوقت ورسم السياسات التي من شأنها التقليل من الآثار الراهنة كمقدمة لوضع معالجات وخطط متوسطة وطويلة الأجل.

❖ توصيات الدراسة:

أن تعمل الهيئات الحكومية (الوزارات) المعنية بتنمية الشباب، وتعزيز الثقافة الديمقراطية من خلال تعزيز احترام الاختلاف، سواء كان الاختلاف في الرأي أو الجنس أو المنشأ الاجتماعي، ورفع مستوى التنسيق ما بين المؤسسات العاملة في قطاع الشباب مع

التركيز على مبدأ التخصصية في عمل هذه المؤسسات، وتوفير المرافق والمنشآت والتجهيزات والتي يجب إنشاؤها من أجل تنظيم النشاطات والبرامج المختلفة.

6. دراسة مطر (2008)

عنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وهدفت أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة (262) منظمة أهلية.

❖ نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

❖ توصيات الدراسة:

العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الأهلية بشكل مستمر ل يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، وإجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات، والعمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية.

7. دراسة مرزوق (2006)

عنوان "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية و الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٨٢) مؤسسة.

❖ نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، كما وتوجد علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وهناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، وأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.

❖ توصيات الدراسة:

اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط، ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والامكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسيع للمؤسسة، ومراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وإحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد.

8. دراسة محمود (2006)

بعنوان "دور المنظمات الشبابية الأهلية الفلسطينية في بناء الشخصية وأثرها على التنمية السياسية "الصفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى تقييم دور المنظمات الشبابية الأهلية الفلسطينية في بناء الشخصية وأثره على التنمية السياسية في الضفة الغربية في الفترة الواقعة بين عام 1995 وحتى نهاية عام 2004 وذلك بدراسة برامج ومشاريع ونشاطات المنظمات الشبابية، مركزة على الجانب التوعوي والتنقify وتنمية قدرات الشباب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 30 مؤسسة شبابية في الضفة الغربية.

❖ نتائج الدراسة:

أن المنظمات الشبابية قد حققت تقدماً ملمساً في مجال تنمية قدرات الشباب وبناء شخصيتهم مما انعكس إيجاباً على التنمية السياسية في الضفة الغربية وتحديداً في مجال المشاركة السياسية وتعزيز الانتماء وللاء الوطني والعمل التطوعي، من خلال مشاركة الشباب في الانتخابات المختلفة، والقيام بالأعمال التطوعية وغرس حب الوطن في نفوس الشباب.

❖ توصيات الدراسة:

ضرورة العمل والضغط على السلطة التشريعية لسن وتنفيذ قوانين وتشريعات توفر حماية للشباب وتصون حقوقهم وتحفز المشاركة السياسية لديهم، والتأكيد على أهمية تقوية وتعزيز البناء الديمقراطي والشفافية داخل المنظمات الشبابية، والعمل على تدريب وتأهيل كوادرها والعاملين بها، وتفعيل التشبيك والتنسيق بين المنظمات الشبابية فيما بينها ومع غيرها من منظمات العمل الأهلي، مما يحشد الإمكانيات والجهود لتحقيق الهدف المنشود.

3.3 الدراسات العربية

9. دراسة الزبيدي (2014)

بعنوان "واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العامة للصناعات العسكرية في السعودية القائمين بالأعمال الإدارية والمالية في الإدارات العامة والبالغ عددهم (961) موظفاً.

❖ نتائج الدراسة:

إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية، وأنهم موافقون على مجالات التطوير التنظيمي، كما أنهم موافقون على معوقات التطوير التنظيمي.

❖ توصيات الدراسة:

نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي بين موظفي المؤسسة العامة للصناعات العسكرية، وتحفيز وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم والعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي، وعقد دورات تدريبية للعاملين في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية، وتحفيز العاملين بالمؤسسة مادياً ومعنوياً لرفع الروح المعنوية.

10. دراسة العجيبيان (2014)

عنوان "دور التدريب الإداري في تطوير الأداء من وجهة نظر منسوبي الرئاسة العامة لرعاية الشباب".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإداري في تطوير الأداء من وجهة نظر منسوبي الرئاسة العامة لرعاية الشباب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (280) موظفي الرئاسة العامة للشباب بالرياض.

❖ نتائج الدراسة:

يوجد تباين في درجة موافقة أفراد الدراسة لمحور واقع التدريب الإداري بالرئاسة العامة لرعاية الشباب، ويوجد تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة لمحور مساهمة التدريب الإداري في تطوير أداء منسوبي الرئاسة العامة لرعاية الشباب، كما أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة لمحور المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب الإداري.

❖ توصيات الدراسة:

توفير المدربين المؤهلين علمياً وعملياً لتنفيذ البرامج التدريبية، ومتابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وضرورة تعزيز التعاون بين الرؤساء والزملاء في تشجيع المتدربين على تطبيق ما تعلموه في البرنامج التدريبي، وزيادة الميزانية المرصودة من الرئاسة العامة للتدريب الإداري، ومراقبة الفروق الفردية بين المتدربين، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق قبل وضع خطة التدريب.

11. دراسة الغامدي (2013)

عنوان "دور القيادات الكشفية في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام القائد الكشفي بدوره في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب، والمعوقات التي تحد من قيامه بهذا الدور والأساليب التي يمكن أن يمارسها القائد الكشفي لتعزيز الأمن الفكري لدى الشباب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من القادة الكشفيين في قسم النشاط الكشفي بالإدارة العامة للتربية والتعليم

❖ نتائج الدراسة:

إن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن هناك أساليب يمكن أن يمارسوها لتعزيز الأمن الفكري لدى الشباب بدرجة عالية جداً، كما أنهم موافقون بشدة على أن هناك أساليب يمكن أن

يمارسوها لتعزيز الأمن الفكري لدى الشباب، كما أجمعوا أن هناك معوقات تحد من قيام القائد الكشفي بدوره في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب في مدينة الرياض.

❖ توصيات الدراسة:

إيراز دور الحركة الكشفية في المحافظة على الأمن الفكري والوعي الأمني لدى القائد، والتعاون مع رجال الأمن في نشر الثقافة الأمنية للشباب، وتزويد النشاط الكشفي بالإمكانات المالية والفنية الالزمة لتنفيذ برامج تحقق الأمن الفكري، وربط المناهج الكشفية بواقع الشباب.

12. دراسة العتيبي (2012)

بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة لها، كما وتكون مجتمع الدراسة من (550) ضابطاً وهم جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود.

❖ نتائج الدراسة:

تحظى الموارد البشرية بالاهتمام والرعاية بالمديرية العامة لحرس الحدود، ويحظى العاملون ذوي القدرات المتميزة على فرص حقيقة لتطوير مستقبلهم الوظيفي، ويساعد التطوير التنظيمي العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود على حل مشكلاتهم وتعديل سلوكياتهم، من أهم سبل التغلب على معوقات التطوير التنظيمي، اتباع نظام الاستقرار الوظيفي وتشجيع الابتكار.

❖ توصيات الدراسة:

تشجيع التجديد والابتكار وربطه بمكافآت مادية ومعنوية بالمديرية العامة لحرس الحدود، واتباع نظام الاستقرار الوظيفي للقيادات الكفؤة، وإجراء دراسة بعنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض.

13. دراسة الخاروف (2010)

بعنوان "اتجاهات الشباب والشابات الملتحقات في المراكز الشبابية التابعة للمجلس الأعلى للشباب نحو النوع الاجتماعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة الشباب والشابات المنتسبين إلى المراكز الشبابية المختلفة لمفهوم النوع الاجتماعي (الجender)، والطرق التي يمكن بها تحقيق المساواة إضافة إلى معرفة اتجاهاتهم نحو الذكورة والأنوثة في مواقف مختلفة تساعد في تمكين المرأة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 360 شاباً وشابة من الملتحقين في المراكز الشبابية في المملكة الأردنية.

❖ نتائج الدراسة:

إن الثقافة المجتمعية السائدة لازالت هي المصدر الرئيسي لاتجاهات الشباب والشابات على السواء نحو علاقة الأدوار بين الذكور والإإناث، وأن الشباب والشابات كانوا على درجة واحدة بالنسبة لأهمية المساواة بين الذكور والإناث في مجال الحصول على الفرص والحقوق والواجبات وفي تولي المسؤوليات، وعلى أهمية مشاركة المرأة في القرارات الأسرية المختلفة.

❖ توصيات الدراسة:

وضع سياسات وبرامج تستهدف الشباب والشابات بشكل كبير خصوصاً في مجال التوعية بمفهوم النوع الاجتماعي، وتعيين الكفاءات في المراكز الشبابية ورفع مستوىهم المادي من أجل تشجيعهم على القيام بأعمالهم خير قيام لدورهم الحساس في تغيير اتجاهات الشباب والشابات نحو الأفضل، والتركيز على وسائل الإعلام المختلفة لنشر الوعي في مجال النوع الاجتماعي.

14. دراسة بريسم (2010)

بعنوان "منتديات الشباب في العراق بين الواقع والطموح".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع منتديات الشباب في محافظات العراق التابعة لوزارة الشباب والرياضة، والتعرف على طبيعة الأنشطة والبرامج التي تقدمها هذه المنتديات للشباب، وهل يعمل المدراء على تهيئة وتطوير الكادر الإداري والفنى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (323) من مدراء الشباب والرياضة.

❖ نتائج الدراسة:

إن خطة الوزارة لم تكن موفقة في اختيار مفرداتها بما ينسجم وإمكانيات وطموحات وأهداف المديريات ومنتدياتها، وإن اختيار الفئات العمرية في خطة الأنشطة السنوية كان جيداً ومتواافقاً مع الفئات العمرية في المنتديات، وإن التخصيصات المالية الواردة ضمن الخطة ليست كافية، إن توزيع المستلزمات الخاصة بالأنشطة ليست كافية، وإن أكبر مشكلة يعاني منها المنتدى هي الضعف الواضح في الكادر المتخصص أو عدم وجوده في بعض المنتديات.

❖ توصيات الدراسة:

مخاطبة مديريات الشباب والرياضة كافة قبل وضع الخطة السنوية، لكتابة الأفكار والمقترحات حولها، وأن تقوم دوائر الوزارة ذات العلاقة بعقد مؤتمر فني مع مسؤولي الأنشطة لمناقشة خطة الأنشطة السنوية المقترحة، ومراعاة زيادة التخصيصات المالية لكل للمنتديات الشبابية، وتطوير العلاقة بين مديريات الشباب والرياضة ومنتدياتها.

15. دراسة قاسم وعبد الرحمن (2010)

بعنوان "تقييم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض الصفات القيادية وتقويمها لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى بالعراق، وقد تكونت عينة الدراسة من (90) عضواً من أعضاء ومدراء (10) مراكز شبابية في محافظة ديالى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

❖ نتائج الدراسة:

ينبغي أن يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات العامة وأخرى عامة، وبقوة إرادة في اتخاذ القرارات ومحاسبة المقصر فضلاً عن إشراك العاملين معه في القرارات، وأن أكثر الصفات قبولاً يكون اجتماعي في تعامله مع الآخرين ويشجع العمل الجماعي.

❖ توصيات الدراسة:

اعتماد الأساس الواضح للعمل في المؤسسات فيما يخص القائد الإداري و اختياره وفق أولويات ثابتة، واستخدام أساليب علمية وحديثة في تطوير عمل القائد الإداري وصفل سماته الشخصية، والتقويم المستمر لعمل القائد الإداري لتلافي سلبياته وإظهار الإيجابيات، إقامة دورات من شأنها صقل مواهب وسمات القائد الإداري.

(2010) دراسة الحسنات 16.

بعنوان " الاهتمامات القيادية لدى مشرفي المراكز الشبابية في إقليم الجنوب في الأردن من وجهة نظر أعضاء المجالس الإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاهتمامات القيادية لدى مشرفي المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء المجالس الإدارية فيها، حيث تمت دراستها من خلال مجالات ثلاثة هي الاهتمام بالأعضاء، الاهتمام بالعمل واستعمال السلطة، وهدفت إلى معرفة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لاهتمامات القيادية لدى المشرفين، وتكون مجتمع الدراسة من (184) شاباً وشابة من أعضاء المجالس الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

❖ نتائج الدراسة:

اهتمام المشرف (بالأعضاء، العمل، السلطة) بشكل مرتفع، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تعزي لمتغير المديرية وعلى جميع المجالات والأداة كل باستثناء الاهتمام بـمجال العمل ولصالح مديرية الكرك، ووجدت فروق تعزي لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

❖ توصيات الدراسة:

ضرورة إعداد دراسة مشابهة تشمل جميع المراكز الشبابية في المملكة، وتكثيف البرامج التي تسهم في تعزيز الاهتمامات القيادية للمشرفين، وتدريب المشرفين على مهارات الإدارة بالأهداف، والتشاركيّة وتنمية الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء المراكز الشبابية.

(2008) دراسة الخوالدة والجحاوشا 17.

بعنوان " مستوى الممارسات الديموقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الديموقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية بالأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها، وتكونت عينة الدراسة من (160) عضو هيئة إدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لجمع البيانات أداة لقياس مستوى الممارسات الديموقراطية.

❖ نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الديمقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في مجالات (المشاركة في صنع القرارات، وحرية التعبير عن الرأي، وتقويض الصالحيات)، جاءت بمستوى ممارسة متوسطة، وأن مجال العدالة والمساواة جاء بمستوى ممارسة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى العلمي، والموقع الجغرافي للمركز.

❖ توصيات الدراسة:

ضرورة أن يقوم المجلس الأعلى للشباب بفتح المجال أمام رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية الديمقراطية بشكل واسع، من خلال توجيههم نحو المزيد من الممارسة الديمقراطية في أعمالهم كافة وفي المجالات المتعلقة بالمشاركة، في صنع القرارات، وحرية التعبير عن الرأي، وتقويض الصالحيات، والعدالة والمساواة.

4.3 الدراسات الأجنبية

18. دراسة بهاننقر وأخرون "Bhatnagar, Budhwar, Srivastava, & Sain" (2010)

بعنوان "التغيير والتطوير التنظيمي في الهند حالة تحول وتحديث 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.

❖ نتائج الدراسة:

بيّنت الدراسة الدور الاستراتيجي المتزايد للموارد البشرية في البيئة الهندية، ودورها الحاسم في مجال التغيير التنظيمي، وبيّنت الدراسة بالدليل للحاجة المتزايدة في البيئة الهندية، لإنشاء الخطط المناسبة للموارد البشرية، واستنتجت الدراسة من التحليل أن مبادرات التغيير التنظيمي عندما تترافق مع دور لأقسام الموارد البشرية، تتطلب من أقسام الموارد البشرية أن تقوم بأكثر من التدريب التقليدي ونشاطات التطوير.

❖ توصيات الدراسة:

وجوب تحديد رسائل أساسية لصانعي السياسات ووكلاء التغيير، فيما يتعلق بكيفية تحويل الشركات في بيئة متغيرة بسرعة وفي أسواق نامية مثل الهند، ومثل أغلب حالات التحول الناجحة 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.

19. دراسة قيدروز وأخرون "Guidroz, Luce, & Denison" (2010)

بعنوان "التغيير المدمج: إنشاء تضاد للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى مشاركة المنظمات طريقة لدمج تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة في مبادرة واحدة متوازنة للشركة تصنيع عالمية، حيث تعرض هذه الدراسة كمثال لتزويد الباحثين بأفكار عن كيفية إنشاء وتطبيق برامج مشابهة في مؤسسات أخرى، واستخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة للقيام بهذه الدراسة، التي توظف قرابة 20000 موظف، وتعمل في 144 موقع موزعة على 27 بلد وخمس قارات.

❖ نتائج الدراسة:

دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد والمنظمة، وبناء مسؤولية أوسع لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي، حيث إن عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادي قوبلت بحماسة شديدة من الإدارة العليا للشركة وأثبتت على أنها تجربة قيمة للشركة، وأن الكثير من القادة اشتركوا في عملية تطوير القيادة، واستعملوا نتائجها في إنشاء خطط تطويرية تخدم بشكل ثانوي تطويرهم.

20. دراسة ليدي شويسكي "Ladyshewsky" (2010)

بعنوان "المدير كمدرب وقائد للتطوير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المدير كمدرب، وكاستراتيجية للتطوير التنظيمي، بالتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث إن الهدف من استراتيجية المدير كمدرب للتطوير التنظيمي في بيئة الأعمال، هو مساعدة الموظفين على الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية، والتي

بدورها تعطي نتائج أفضل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (74) مشاركاً من لهم خبرات شخصية في عملية التدريب للتطوير التنظيمي.

❖ نتائج الدراسة:

أظهرت تعقيبات دور المدير كمدرب للتطوير التنظيمي، ولماذا مدراء متعددين فشلوا في أداء هذا الدور ، والذي أدى بدوره إلى خسارة مشاركة وتشجيع الموظفين، كما بينت أيضاً العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين مثل الثقة والقيم.

❖ توصيات الدراسة:

إن هذا الدور للمدراء هو مهارة أساسية مطلوبة من المدراء حيث يجب التأكيد عليها في مبادرات التطوير التنظيمي للتأكد أن المدراء متelligentين لأهمية هذه الدور في إدارة الأداء، كما أن المدراء في حاجة لتعلم كيفية بناء الثقة من خلال فهم مكوناتها، والقيام بمارسات تدعم بناء الثقة، وتدريب وتطوير الموظفين لدورهم كقائد، وتشجيع القيادة على تبني ممارسات تركز على التعلم في مؤسساتهم.

21. دراسة شارلو وأخرون (2009)

"Sharlow, Langenhoff, Bhatti, Spiers, & Cummings"

بعنوان "التعلم سوياً: النهج الجماعي لتنمية القيادات التنظيمية"

تهدف الدراسة إلى توضيح مكونات مبادرة تطوير القيادة، وتوضح كيف أن البرنامج تم إنشاؤه بشكل جماعي لكي يناسب الحاجات التنظيمية والتطويرية للقادة في المؤسسة من خلال استخدام النهج الجماعي في التطبيق، استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة في إتمام هذه الدراسة، حيث إن الدراسة تمت على مجلس البيروتا للسرطان "Alberta Cancer Board" في كندا، والذي يدير مراكز للسرطان تشغله بمجملها 2300 موظف.

❖ نتائج الدراسة:

ووجدت الدراسة أن مبادرة تطوير القيادة كانت مهمة لتطوير مهارات الإدارة والقيادة، التشبيك التنظيمي، وبناء العلاقات، وتشجيع فلسفة أن القيادة هي أداء عمل تشاركي ذي رؤية لتحقيق هدف مشترك، كما وجدت الدراسة أن المشاركة الطوعية هي أفضل نهج لتشجيع تنمية المهارات القيادية، ولكن مثل هذا النهج يمكن أن يؤثر على التنمية الشاملة للقيادة في المنظمة،

وأن رعاية المستوى التنفيذي ومشاركته الفاعلة عامل رئيسي للنجاح الكلي والالتزام للبرنامج، خصوصاً تحويل ثقافة المؤسسة لمؤسسة داعمة للقيادة من أجل تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

❖ توصيات الدراسة:

يجب على مصممي برامج تطوير القيادة أن يضعوا خطة زمنية محددة للتكامل من خلال تقييم البرنامج ونتائج، البحث لتحسين واثراء البرنامج بشكل مستمر، ويجب الاستمرار في تقديم التغذية الراجعة لأنها مهمة لمرحلة التصميم الأولى والمرحلة اللاحقة المتمثلة في إعادة تصميم وتطوير البرنامج، ويجب توفير بنية تحتية والموارد المطلوبة للبرنامج، للتأكد من دعم المشرف على البرنامج من إن المشاركين في المشروع لديهم الوقت الكافي بعيداً عن أعباء أعمالهم المعتادة، ليتسنى لهم تطوير قدراتهم القيادية.

22. دراسة هولت وأخرون "Holt, Self, Thal, & Lo (2006)

عنوان "تسهيل التغيير التنظيمي: اختبار لاستراتيجيات القيادة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف رسائل تغيير محددة (الملاعنة، 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 تغييراً تنظيمياً جزرياً.

❖ نتائج الدراسة:

اشارت نتائج الدراسة إلى أن الملاعنة والتكافؤ الخارجي تؤثر بقوة على التنبؤات والتصورات لمنافع التغيير، بينما دعم المشرفين والتكافؤ الخارجي في الغالب تؤثر على التنبؤات بجودة المعلومات، 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.

23. دراسة باقليز وأخر Paglis and Green (2002)

عنوان "المداء وكفاءة القيادة الذاتية، الدافعية نحو قيادة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية

سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وتم توزيع المقياس المبني على هذه الافتراض على (50) مدرباً.

❖ نتائج الدراسة:

وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالغلبة على المشكلات، ووجد أيضاً علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأبعاد الثلاثة، وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، وطبيعة العمل.

24. دراسة وادمان **(Waldman 2001)**

عنوان " تطوير وتدريب القادة في شركات أمريكية كبرى ".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الشركات الأمريكية بتدريب وتطوير المديرين والعاملين فيها، شارك في هذه الدراسة 81 شركة كبيرة في الولايات المتحدة عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الفاكس.

❖ نتائج الدراسة:

أن كل الشركات قدمت تدريبات قيادية بأشكال مختلفة، مثل ورشات عمل أو حلقات دراسية أو مؤتمرات وغيرها، ومعظم هذه الدورات قدمت للمديرين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا و 15% قدمت للمديرين التنفيذيين، 76% من الشركات تقدم معدل 48.5 ساعة تدريبية لكل عامل فيها سنوياً، ورغم زيادة نسبة الأقليات والنساء في الشركات الأمريكية، إلا أن نسبة قليلة جداً منهم لا تتجاوز 6% تلقوا دورات تدريبية لتطوير المستوى القيادي.

وتكمّن أهمية الدراسة في الاهتمام بتدريب المدراء والعاملين من خلال عدّة وسائل تدريبية، كما وأوصت بزيادة الاهتمام بتدريب الأقليات والنساء.

5.3 التعقيب على الدراسات السابقة والجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن منها ما تناول التطوير التنظيمي للمؤسسات والشركات، ومنها ما تناول الجانب القيادي في عملية التطوير، ومنها ما تناول الشباب والمؤسسات الشبابية، فكل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف

والمنهجية والنتائج والتوصيات، حيث أجريت على قطاعات مختلفة منها المؤسسات الشبابية والأهلية والقطاع الخاص والقطاع العام والشركات الكبرى.

واطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة بلغت أربعة وعشرين بين فلسطينية وعربية وأجنبية، تمحورت هذه الدراسات بين الأعوام (2001-2014) وقد تطرقت هذه الدراسات إلى العديد من المعلومات التي تهم موضوع الدراسة:

1- دراسات تناولت التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام والشركات الكبرى، مثل دراسة: (الزيدي، 2014)، (أبو عمدة، 2012)، (العتبي، 2012)، (مطر، 2008)، (بهانقرا وأخرون، 2010)، (Bhatnagar et al، 2010)، (مرزوق، 2006)، (هولت وأخرون "Holt, Self, Thal, & Lo" ، 2006).

2- دراسات تناولت دور القيادة والقائد ومهاراته القيادية في تطوير المؤسسة مثل دراسة: (قیدروز وأخرون al، Guidroz et al، 2010)، (الأغا، 2010)، (ليدي شويسكي Sharlow et al، 2009)، (شارلو وأخرون Ladyshewsky، 2010)، (باقلیز وقرین Waldman، 2002)، (دراسة وادمان Paglis and Green، 2001).

3- دراسات تناولت المؤسسات الشبابية بشكل عام مثل دراسة (قاسم، 2010)، (الحسنات، 2010)، (الخاروف، 2010)، (يوسف، 2009)، (أسعد، 2009)، (الخوالدة، 2008)، (محمود، 2006).

4- دراسات أخرى تناولت الشباب بشكل عام مثل دراسة (العجيبان، 2014)، (عكيلة، 2014)، (الغامدي، 2013)، (بريسن، 2010).

أولاً: أوجه الاتفاق

اتفقـت الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ عـلـىـ عـدـةـ أـمـورـ :

1. من حيث الأهداف: اتفقـتـ مـعـظـمـ الـدـرـاسـاتـ فـيـ تـنـاـولـهـاـ لـلـتـعـرـفـ عـلـىـ دـورـ الـقـادـةـ فـيـ التـطـوـيرـ التـنظـيمـيـ لـلـمـؤـسـسـاتـ،ـ وـالـتـعـرـفـ عـلـىـ دـورـ الشـابـاـبـ فـيـ صـنـاعـةـ الـقـرـارـ دـاخـلـ الـمـؤـسـسـاتـ الشـابـاـبـيـةـ.

2. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: توافقـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ مـعـ دـرـاسـةـ (عـكـيـلـةـ،ـ 2014)،ـ (قـاسـمـ،ـ 2010)،ـ (الـحـسـنـاتـ،ـ 2010)،ـ (الـخـارـوفـ،ـ 2010)،ـ (الـأـغاـ،ـ 2010)،ـ (الـخـوـالـدـةـ،ـ 2008)،ـ (يـوسـفـ،ـ 2009)،ـ (أـسـعـدـ،ـ 2009)،ـ (مـطـرـ،ـ 2008).

3. من حيث أدوات الدراسة: اتفقت مع جميع الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية، وذلك بهدف قياس مجالات ومتغيرات.

4. من حيث نتائج الدراسة: تبينت درجات التوافق في نتائج الدراسات السابقة التي أوردها الباحث وفقاً للهدف الرئيس من الدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

1. من حيث الهدف الرئيس: حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية في قطاع غزة وذلك بهدف الربط بين القيادات الشابة ودورها في عملية التطوير التي تحقق أهداف المؤسسات الشبابية.

2. من حيث البيئة: حيث إن الدراسة تمت في قطاع غزة في ظل ظروف خاصة أبرزها الحصار، والذي ألقى بظلاله على المؤسسات الشبابية، من خلال غياب شبه تام لمصادر التمويل.

3. من حيث المجتمع: حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية من رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية بقطاع غزة.

4. من حيث أداة الدراسة: من حيث شمولية المنهج المستخدم، تم استخدام الاستبانة، وتكونت من 6 أبعاد رئيسية وهي مجالات التطوير التنظيمي، وكل بعد يتضمن عدد من الأسئلة الفرعية.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. تمت الاستفادة منها في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لنتائج الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية للوصول إلى أهدافها.

2. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهدًا لبناء أداتها والمتمثلة في الاستبانة.

3. الاستفادة من نتائج ونوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات للدراسة الحالية.

جدول رقم (1.3): مصفوفة الفجوة البحثية

م	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	المجتمع الدراسية	الفجوة البحثية
1	أظر تقديم صورة الشباب في الصحافة الفلسطينية دراسة تحليلية مقارنة	عيلة (2014)	الشباب الفلسطيني، الصحافة الفلسطينية	مجلة السعادة بقطاع غزة، وصحيفة صوت الشباب بالضفة الغربية	1- أن أي من الدراسات لم تتطرق على حد علم الباحث إلى دراسة القيادات الشابة ودورها في عملية التطوير التنظيمي.
2	تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهه نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة	أبو عمارة (2012)	التطوير التنظيمي، الادارة والقيادة	وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين "الانروا"	
3	"القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"	الأغا (2010)	البنوك العاملة في قطاع غزة، التطوير التنظيمي	القيادات الادارية، التطوير التنظيمي	
4	"دور الشباب الفلسطيني في رسم السياسيات داخل المؤسسات الشبابية وأثره على التنمية- متطلعو المؤسسات الشركة لمركز بيسان للبحوث وإنماء نموذجا (2000-2007)"	يوسف (2009)	السياسات الشبابية، رسم الشباب الفلسطيني	المتطوعين في المؤسسات الشبابية	
5	"الخطيط لدى المؤسسات الشبابية في فلسطين ودوره في العملية التنموية (حالة دراسية لمنتدى شارك الشبابي)"	أسعد (2009)	الخطيط، المؤسسات الشبابية، العملية التنموية	المؤسسات الشبابية دراسة حالة " منتدى شارك الشبابي "	
6	"التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"	مطر (2008)	التطوير التنظيمي، فعالية القرارات الإدارية	المؤسسات الأهلية في قطاع غزة	
7	"فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"	مرزوق (2006)	التطوير التنظيمي، إدارة التغيير	المؤسسات غير الحكومية	
8	"دور المنظمات الشبابية الأهلية الفلسطينية في بناء الشخصية وأثرها على التنمية السياسية الضفة الغربية"	محمود(2006)	المنظمات الشبابية، بناء الشخصية، التنمية السياسية	الأنظمات الشبابية، الشابة الأهلية الفلسطينية	

الفجوة البحثية	مجتمع الدراسة	البلد	موضوع الدراسة	الباحث	اسم الدراسة	م
نظم العمل، تنمية قدرات العاملين) التي اتفق عليها المختصون والمؤلفون.	المؤسسة العامة للصناعات العسكرية	السعودية	تطوير التنظيمي، الواقع والمعوقات	الزبيدي (2014)	"واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر العاملين"	9
5-وضعت توصيات ومقترنات يمكن أن تساعد القيادات الشابة على التطوير التنظيمي في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، إضافة إلى توصيات ومقترنات قد تساعد صناع القرار في الحكومة للاهتمام بالشباب كونهم قادة المستقبل.	الرئاسة العامة لرعاية الشباب"	السعودية	التدريب الإداري، تطوير الأداء	العجيبان (2014)	"دور التدريب الإداري في تطوير الأداء من وجهة نظر منسوبى الرئاسة العامة لرعاية الشباب"	10
	القيادة الكشفية في مدينة الرياض	السعودية	القيادات الكشفية، تعزيز الأمن الفكري	الغامدي (2013)	"دور القيادات الكشفية في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب في مدينة الرياض"	11
	الضباط العاملين بال مديرية العامة لحرس الحدود	السودية	الثقافة القيادية، التطوير التنظيمي	العتبي (2012)	"واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود"	12
	المراکز الشبابیة التابعه للمجلس الأعلى للشباب	الأردن	اتجاهات النوع الاجتماعي (الجند)	الخاروف (2010)	"اتجاهات الشباب والشابات الملتحقات في المراكز الشبابية التابعة للمجلس الأعلى للشباب نحو النوع الاجتماعي"	13
	منتديات الشباب التابعة لوزارة الشباب والرياضة	العراق	واقع منتديات الشباب، المعوقات، الطموح	بريس (2010)	"منتديات الشباب في العراق بين الواقع والطموح"	14
	مدراء مراكز الشباب	العراق	تقدير بعض الصفات القيادية (أنماط القيادة)	قاسم وأخر(2010)	"تقدير بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى"	15

الفجوة البحثية	مجتمع الدراسة	البلد	موضوع الدراسة	الباحث	اسم الدراسة	م
التأثير المدمج للتطوير التنظيمي على القيادة	شركة الصناعات العالمية	بريطانيا	التغيير المدمج، القيادة، التطوير التنظيمي	قىروز وأخرون Guidroz et al (2010)	"التغيير المدمج: انشاء تضافر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي"	19
	مدراء عملوا كمدربين للتطوير التنظيمي في قطاعات اقتصادية	أمريكا	التطوير التنظيمي، القيادة	ليدي شويسكي Ladyshewsky (2010)	"المدير مدرب وقائد للتطوير التنظيمي"	20
	مجلس البيروت للسرطان	كندا	توير القيادة، التطوير الاداري	شارلو وأخزو Sharlow et al (2009)	"التعلم سوياً: النهج الجماعي لتنمية القيادات التنظيمية"	21
	قيادات شركات كبرى	كندا	التغيير التنظيمي، استراتي�يات القيادة	هولت وأخرون Holt et al (2006)	"تسهيل التغيير التنظيمي: اختبار لاستراتيجيات القيادة"	22
	مدراء شركات كبرى	بريطانيا	كفاءة القيادة، قيادة التغيير	باقليز وقرین Paglis and (2002) Green	"المدراء وكفاءة القيادة الذاتية، الدافعية نحو قيادة التغيير"	23
	شركات أمريكية كبرى	أمريكا	التطوير والتدريب	ويدمان Waldman (2001)	"تطوير وتدريب القيادة في شركات أمريكية كبرى"	24

المصدر: جرد بواسطة الباحث

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

1.4 مقدمة

2.4 منهج الدراسة

3.4 مصادر جمع البيانات

4.4 مجتمع الدراسة

5.4 أداة الدراسة

6.4 صدق الأداة

7.4 الأساليب الإحصائية

1.4 مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعيتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وخطوات إعدادها والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأيضاً سيتم استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصفاً للعناصر السابقة.

2.4 منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة الأحداث والظواهر والمتغيرات والممارسات كما هي بحيث تفاعل معها بالوصف والتحليل دون التدخل فيها أو دون التدخل في مجرياتها.

3.4 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في دراسته على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات ذات العلاقة بكل من القيادات الشابة، التطوير التنظيمي والمؤسسات الشبابية الفلسطينية بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها.

وقد كانت المصادر الثانوية عبارة عن التالي:

- 1 الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بالبحث.
- 2 الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.
- 3 الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 4 شبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت).

أما المصادر الأولية فكانت عبارة عن استخدام استبانة مصممة لخدمة أهداف الدراسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة تم توزيعها على رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية الفلسطينية في قطاع غزة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

4.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء مجالس الإدارات في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (132) فرداً كما هو موضح في الجدول رقم (1.4)، بحسب إحصائيات وزارة الشباب والرياضة وزارة الداخلية للعام 2014، هذا واستبعد الباحث الأندية الرياضية

والتي يبلغ عددها اثنان وثمانون نادياً وذلك لأنها تخضع لقانون الأندية الرياضية الموحد الصادر عن وزارة الشباب والرياضة وطبيعة عملها تختلف عن طبيعة عمل المؤسسات الشبابية.

جدول رقم (1.4) تقسيم المؤسسات الشبابية.

مجتمع الدراسة: رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية الفلسطينية		
المجموع	المراكز الشبابية	الجمعيات الشبابية
132	78	54

المصدر : جرد بواسطة الباحث بالاستناد إلى إحصائية وزارة الشباب والرياضة ووزارة الداخلية

الدراسة الحالية هي دراسة مسحية شاملة للمجتمع بكامله، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على كامل المجتمع، وعند استرداد الاستبيانات من أفراد المجتمع بلغ عدد الاستبيانات المسترددة (126) استبياناً، ثم استبعد منها (9) استبيانات بسبب عدم اكتمال البيانات فيها، وبذلك بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة (117) فرداً بنسبة تمثل (88.6%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح أعداد ونسب الاستبيانات التي تم توزيعها والمسترددة منها:

جدول رقم (2.4): أعداد الاستبيانات الموزعة والمسترددة من مجتمع الدراسة.

صافي العدد	فأقد			توزيع	المنطقة الجغرافية
	إجمالي الفأقد	غير مكتمل	غير مرجع		
55	2	0	2	57	غزة
11	3	1	2	15	الشمال
25	3	2	1	27	رفح
18	4	4	0	22	خانيونس
8	3	2	1	12	الوسطى
117	15	9	6	132	المجموع

اختار الباحث عينة استطلاعية تكونت من (30) رئيساً لمجلس الإدارة في المؤسسات الشبابية بمحافظة غزة، وذلك بهدف التعرف على صدق وثبات أدلة الدراسة بعد تجربتها على أفراد هذه العينة الاستطلاعية، وقد قام الباحث بضم أفراد العينة الاستطلاعية لمجتمع الدراسة عند التطبيق الفعلي لأدلة الدراسة وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة.

والجدول التالي توضح خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (3.4): الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمنطقة الجغرافية.

المجموع	إناث	ذكور	المنطقة الجغرافية / الجنس	
55	17	38	عدد	غزة
47.01%	14.53%	32.48%	%	
11	0	11	عدد	شمال غزة
9.40%	0.00%	9.40%	%	
25	6	19	عدد	رفح
21.37%	5.13%	16.24%	%	
18	7	11	عدد	Khan Younis
15.38%	5.98%	9.40%	%	
8	1	7	عدد	الوسطى
6.84%	0.85%	5.98%	%	
117	31	86	عدد	المجموع
100.00%	26.50%	73.50%	%	

ويرى الباحث أن نسبة الذكور بلغت 73.5% وهي أعلى من نسبة الإناث والتي بلغت 26.5%， ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العادات والتقاليد في المجتمع الغزي تفرض نفسها وبقوة فيما يتعلق بعمل الإناث في قطاع المؤسسات والذي تعتبره بعض العائلات من المحظوظات بالنسبة لها، أما فيما يتعلق بالمنطقة الجغرافية فنجد أن أعلى نسبة مؤسسات في محافظة غزة باعتبارها مركبة القطاع ويتوارد بها كافة المؤسسات الدولية والوزارات الفلسطينية كما وتوجد بها أعلى نسبة سكان، ثم يليها محافظات الجنوب رفح وخانيونس ثالث ترتيب من حيث عدد السكان وأخيراً الوسطى والشمال.

جدول رقم (4.4): الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والعمر.

المجموع	إناث	ذكور	العمر / الجنس	
13	4	9	عدد	23-18 عاماً
11.1%	3.4%	7.7%	%	
40	15	25	عدد	29-24 عاماً
34.2%	12.8%	21.4%	%	

الجنس / العمر	ذكور	إناث	المجموع
30-35 عاماً	27	9	36
	23.1%	7.7%	30.8%
36 عاماً فأكثر	25	3	28
	21.4%	2.6%	23.9%
المجموع	86	31	117
	73.50%	26.50%	100.00%

ويرى الباحث أن أعلى الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والعمر كانت في الفئة العمرية من 30-35 عاماً، ويعزو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة كون الشباب في هذه الفئة قد أنهوا تعليمهم الجامعي ومنهم من تطوع في العمل الشبابي في سن مبكرة وبالتالي هم اكتسبوا الخبرة الكافية لقيادة المؤسسات الشبابية، بينما كانت أقل فئة من 18-23 عاماً ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشباب في هذه الفترة العمرية لم يكتسبوا الخبرة الكافية في العمل المؤسسي الشبابي ولم يمارسوا أدوار قيادية فيها، وبالتالي هم لا يمتلكون الخبرة الكافية لقيادة مثل الأكبر سناً منهم.

جدول رقم(5.4): الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي / الجنس	ذكور	إناث	المجموع
ثانوي	3	0	3
	2.6%	0.0%	2.6%
دبلوم	19	4	23
	16.2%	3.4%	19.7%
بكالوريوس	48	22	70
	41.0%	18.8%	59.8%
دراسات عليا	16	5	21
	13.7%	4.3	17.9%
المجموع	86	31	117
	73.50%	26.50%	100.00%

ويرى الباحث أن أعلى الأعداد والأوزان النسبية للأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمؤهل العلمي كان بين حملة البكالوريوس بنسبة 41%， ويُعزّو الباحث ذلك إلى أن الشباب الفلسطيني متقدّم بطبعه ويميل بقوّة إلى إتمام تعليمه الجامعي، حيث يكونوا بعد الحصول على درجة البكالوريوس قد توسيّع مداركهم، وتفتحت الأفاق أمامهم ويريدون تفريغ طاقاتهم، ولذلك فهم يميلون إلى التطوع أو العمل في مؤسسات المجتمع المدني بشكل عام والشبابية بشكل خاص.

جدول(6.4): الأعداد والأوزان النسبية للأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس عدد سنوات الخدمة

المجموع	إناث	ذكور	سنوات الخدمة / الجنس	
18	8	10	عدد	ستين فأقل
15.4%	6.8%	8.5%	%	
42	16	26	عدد	5 - 3 سنوات
35.9%	13.7%	22.2%	%	
28	6	22	عدد	9 - 6 سنوات
23.9%	5.1%	18.8%	%	
29	1	28	عدد	10 سنوات فأكثر
24.8%	0.9%	23.9%	%	
117	31	86	عدد	المجموع
100.00%	26.50%	73.50%	%	

ويرى الباحث أن أعلى الأعداد والأوزان النسبية للأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة كان بين الشباب والشابات الذين عملوا 10 سنوات فأكثر بنسبة 23.9%， ويُعزّو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة كون الشباب الذين خدموا أكثر من عشر سنوات قد اكتسبوا خبرة كبيرة في العمل المؤسسي الشبابي وهم الأقدر على قيادة مؤسساتهم أكثر من أي شخص آخر، بينما كانت نسبة الشباب والشابات من ذوي الخبرة ستين فأقل الأدنى عدداً، لأنّهم لم يكتسبوا خبرة كافية في العمل المؤسسي الشبابي نظراً لصغر سنهم غالباً.

5.4 أدلة الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرّف على دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة ملحق رقم (2) لقياس هذا الدور، واتبع الباحث في إعداد الاستبانة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات المتخصصة في مجال القيادة والتطوير التنظيمي.
2. الاطلاع على الأدوات البحثية المتعلقة بالتطوير التنظيمي في بعض الدراسات السابقة.
3. صياغة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية، وذلك بما يتوافق مع معطيات الإطار النظري والدراسات السابقة.

اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (72) فقرة تتعلق بمدى مساهمة القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية، وأمام كل فقرة مقياس خماسي لتحديد تقديرات رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية لهذا الدور، وقد كانت الإجابة لكل فقرة من الفقرات وفق مقياس (ليكارت) الخماسي كالتالي:

جدول رقم (7.4): مقياس ليكارت الخماسي

ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	التصنيف
1	2	3	4	5	النقاط

هذا وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالسمات الشخصية لأفراد العينة.
القسم الثاني: يناقش هذا القسم دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية، ويكون هذا القسم من 6 محاور كالتالي:

المحور الأول: يناقش رسم الأهداف والاستراتيجيات ويكون من 11 فقرة.

المحور الثاني: يناقش صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة ويكون من 10 فقرات.

المحور الثالث: يناقش رسم الهياكل التنظيمية ويكون من 10 فقرات.

المحور الرابع: يناقش استخدام الوسائل التكنولوجية ويكون من 10 فقرات.

المحور الخامس: يناقش تطوير نظم العمل ويكون من 16 فقرة.

المحور السادس: يناقش تنمية قدرات العاملين ويكون من 9 فقرات.

6.4 صدق الأداة

يعرف عبيادات (1988 : 15) صدق الأداة بأنه " قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه"، وقد استخدم الباحث الطرق التالية للتأكد من صدق الأداة:

1-صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين

قام الباحث بعرض الأداة بصورةها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة (ملحق رقم 3)، تألفت من أحد عشر محكماً، ثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية في أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا في تخصصات الإدارة والقيادة، أربعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية في تخصصات الإدارة والإحصاء، ثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في تخصصات منهجية البحث العلمي وعلم النفس، واحد من وزارة التربية والتعليم تخصص لغة عربية، وقد طلب الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي واللاحظات والمقترحات حول الأداة ومدى ملائمتها لأغراض الدراسة، وقد حصل الباحث على بعض الآراء والمقترحات من السادة المحكمين، وقام في ضوء ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة فقرات أخرى، بحيث أصبح عدد فقرات الاستبانة (66) فقرة، ولم يدخل الباحث أي تعديل على المقياس الخماسي المستخدم حيث اتفق غالبية المحكمين على ملائمته للدلالة على درجة كل فقرة.

2-صدق الاتساق الداخلي

يعرف (أبو لبدة، 1982:72) صدق الاتساق الداخلي بأنه " التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى، أي اشتراك جميع فقرات الأداة في قياس خاصية معينة في الفرد"، وقد تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي للأداة بعد تجريبها على عينة الدراسة الاستطلاعية من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وحساب معامل ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8.4): يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي من خلال معاملات ارتباط بيرسون (N=30).

معامل ارتباط المجال بالاستبيان ككل	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان ككل	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان ككل	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقرة	المجال
0.784**	0.377*	0.643**	7	0.663**	0.416*	1	الأهداف والاستراتيجيات
	0.449*	0.656**	8	0.774**	0.522**	2	
	0.683**	0.641**	9	0.539**	0.699**	3	
	0.452*	0.565**	10	0.791**	0.405*	4	
	0.784**	0.622**	11	0.761**	0.461*	5	
				0.621**	0.784**	6	

معامل ارتباط المجال بالاستبيان ككل	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان ككل	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان ككل	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقرة	المجال
0.741**	0.598**	0.573**	17	0.446*	0.649**	12	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
	0.738**	0.477**	18	0.611**	0.584**	13	
	0.579**	0.547**	19	0.734**	0.574**	14	
	0.456*	0.454*	20	0.418*	0.643**	15	
	0.536**	0.717**	21	0.663**	0.791**	16	
0.657**	0.543**	0.402*	27	0.758**	0.761**	22	رسم الهياكل التنظيمية
	0.75**	0.453*	28	0.787**	0.575**	23	
	0.664**	0.535**	29	0.574**	0.635**	24	
	0.708**	0.705**	30	0.628**	0.633**	25	
	0.707**	0.675**	31	0.727**	0.640**	26	
0.665**	0.677**	0.401*	37	0.574**	0.581**	32	تطوير الوسائل التكنولوجية
	0.696**	0.409*	38	0.396*	0.711**	33	
	0.732**	0.765**	39	0.743**	0.481**	34	
	0.507**	0.521**	40	0.584**	0.434*	35	
	0.742**	0.56**	41	0.612**	0.662**	36	
0.758**	0.697**	0.797**	50	0.696**	0.705**	42	تطوير نظم وإجراءات العمل
	0.755**	0.771**	51	0.584**	0.594**	43	
	0.603**	0.427*	52	0.736**	0.655**	44	
	0.712**	0.712**	53	0.778**	0.581**	45	
	0.776**	0.609**	54	0.717**	0.783**	46	
	0.588**	0.654**	55	0.724**	0.443*	47	
	0.561**	0.467**	56	0.405*	0.722**	48	
	0.522**	0.797**	57	0.639**	0.716**	49	
0.587**	0.668**	0.723**	63	0.499**	0.427*	58	تنمية قدرات العاملين
	0.665**	0.624**	64	0.525**	0.423*	59	
	0.784**	0.626**	65	0.726**	0.418*	60	
	0.402*	0.540**	66	0.695**	0.644**	61	
				0.603**	0.642**	62	

(*) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05 (القيمة الحرجية $L = R = 0.361$)

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 (القيمة الحرجية $L = R = 0.463$)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبانة يتمتع بقوة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة.

3- ثبات الأداة

الثبات هو "إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريراً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد" أبو لبدة (1982: 261)، وقد تم حساب معامل ثبات الأداة بطريقتين هما:

- طريقة كرونباخ ألفا

معادلة كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) و التي يشار إليها اختصاراً بعامل ألفا (Alpha Coefficient) وتأخذ الصيغة التالية: $\alpha = \frac{n - 1}{n} * \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{\sum_{i=1}^n s_i^2}$ (عوده، 2002: 355).

حيث إن:

$$\alpha = \text{معامل ألفا} . \quad n = \text{عدد فقرات المقياس} .$$

$\sum_{i=1}^n r_i^2$ = تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس .

$\sum_{i=1}^n s_i^2$ = تباين الاستجابات على المقياس ككل .

$\sum_{i=1}^n r_i^2$ = مجموع التباينات لعدد n من الفقرات .

- طريقة التجزئة النصفية

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الأداة إلى جزئين، وحساب معامل الارتباط بين الجزئين، ومن ثم يتم إجراء تصحيح وتعديل إحصائي لمعامل الارتباط المحسوب بواسطة معادلة سبيرمان براون التبؤية (Spearman – Brown Prophecy Formula)

و هذه المعادلة هي:

$$\theta = \frac{2r}{(1+r)} \quad (\text{أبو حطب، وصادق، 1980 : 14})$$

حيث أن:

θ = معامل ثبات المقياس كله .

r = القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الاستجابات على الجزئين.

و الجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية:

جدول رقم (9.4): معاملات الثبات للاستيانة و مجالاتها باستخدام طريقي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

التجزئة النصفية	قيمة معامل الثبات	المجال
0.854	0.897	الأهداف والاستراتيجيات
0.847	0.885	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
0.795	0.847	رسم الهياكل التنظيمية
0.804	0.861	تطوير الوسائل التكنولوجية
0.863	0.899	تطوير نظم وإجراءات العمل
0.824	0.870	تنمية قدرات العاملين
0.874	0.913	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للأداة مرتفعة مما يؤكد على ثبات الاستيانة وصلاحيتها للاستخدام، انظر الاستيانة بصورة النهاية في ملحق رقم (2).

7.4 الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية البارامتري المعلمية فقد أظهرت عملية استكشاف البيانات من خلال اختبار اعتدالية التوزيع (كولمغوف سميرنوف) أن جميع العينات تخضع للتوزيع الاعتدالي حيث لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين توزيع العينات والتوزيع الاعتدالي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار اعتدالية التوزيع:

جدول رقم (10.4): اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتدالية توزيع عينة الدراسة

الدالة الإحصائية	Sig.	درجات الحرية	قيمة الإحصائي
غير دالة	.200*	117	.061

وبالتالي اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- لحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لبيرسون.
- للإجابة على سؤالي الدراسة الأول والثاني استخدمت الباحث المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية.
- للإجابة على سؤالي الدراسة الثالث والرابع استخدمت الباحث اختبار "T" لعينتين مستقلتين و غير متساوietين .Unequal Independent Samples T - Test

4- للإجابة على سؤال الدراسة الخامس استخدمت الباحث تحليل التباين الأحادي One Way Scheffe Post Hoc و من ثم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة ANOVA .Test For Multiple Comparisons

الفصل الخامس

التحليل والنقاش والتفسير

1.5 الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة.

2.5 مناقشة محاور الدراسة.

3.5 اختبار فرضيات الدراسة.

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل لبيانات الاستبانة التي تم إعدادها لتحقيق غرض الرسالة، حيث سيقوم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بتحليل السؤال الرئيس للدراسة، ثم تحليل محاور الدراسة الفرعية، وفي الختام سيقوم الباحث ومن خلال النتائج المتوفرة لديه من اختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة.

وقد جاءت الدراسة الحالية بهدف دراسة دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة كما تم دراسة هذا الدور في ضوء مجموعة من المتغيرات:

1-الجنس (ذكر - أنثى).

2-العمر (18 – 23، 24 – 29، 30 – 35، 36 فأكثر).

3-المحافظة (غزة، الشمال، الوسطى، خان يونس، رفح).

4-المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

5-عدد سنوات الخبرة (ستين فأقل، من 3 إلى 5 سنوات، من 6 – 9 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وسيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض وتفسير النتائج التي توصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة.

١.٥ الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة

نص سؤال الدراسة الأول (الرئيس) على ما يلي:

ما دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات الاستبانة.

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال	M
1	78.68%	0.598	3.934	11	الأهداف والاستراتيجيات	1
3	76.26%	0.676	3.813	10	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة	2
2	77.26%	0.698	3.863	10	رسم الهياكل التنظيمية	3
6	67.64%	0.791	3.382	10	تطوير الوسائل التكنولوجية	4

4	75.35%	0.708	3.768	16	تطوير نظم وإجراءات العمل	5
5	71.38%	0.770	3.569	9	تنمية قدرات العاملين	6
	74.62%	0.595	3.731	66	الاستبانة ككل	7

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية للمجالات تراوحت بين 78.68% و 67.64%، حيث بلغ الفرق بين أعلى وزن نسبي وأقل وزن نسبي حوالي 11% وهذا يشير إلى عدم تشتت التباين في الأداء على مجالات الاستبانة الستة، بمعنى أن الأوزان النسبية للمجالات كانت مقاربة نوعاً ما، مما يشير إلى أن دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية جاء بقدر متقارب على جميع عناصر التطوير التنظيمي للمؤسسة، مع بعض الفوارق المتوسطة والبسيطة، وبصفة عامة بلغ الوزن النسبي لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي 74.62%， وهو وزن نسبي يعكس دور إيجابي جيد لتلك القيادات الشابة في تطوير أنظمة المؤسسة التي يعملون بها.

وتشير المتوسطات والأوزان النسبية في الجدول السابق إلى أن المساهمة والمشاركة في صياغة ووضع الأهداف والاستراتيجيات حصلت على أعلى وزن نسبي بلغ حوالي 78.68%， تلتها رسم الهياكل التنظيمية بوزن نسبي 77.26% تقريباً ثم صياغة التشريعات والأنظمة والقوانين بوزن نسبي 76.26% تقريباً ثم تطوير نظم وإجراءات العمل بوزن نسبي 75.35% تقريباً، حيث حصلت هذه المجالات على أوزان نسبية أعلى من 75%.

في المقابل حصل ممالي تنمية قدرات العاملين وتطوير الوسائل التكنولوجية على وزن نسبي أقل من 75% حيث حصلا على 71.38%， 67.64% على التوالي، وهما يشيران إلى أن الدور فيما جاء دون المستوى المطلوب على الرغم من ارتفاع أوزانهما نسبياً.

ويعزى الباحث هذه النتيجة كون القيادات الشابة على وعي ودرأية كبيرة بجوانب عملية التطوير التنظيمي من حيث المكونات والأليات، كما أن القيادات الشابة تمثل الفكر المعاصر للقيادة الحديثة وهذا يجعلهم على دراية بعملية التطوير والتحسين، هذا بالإضافة إلى أن القيادات الشابة تملك مهارة جيدة في مجالات رسم الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، تطوير الوسائل التكنولوجية، تطوير نظم وإجراءات العمل وتنمية قدرات العاملين، إضافة إلى أن معظمهم قيادات متعلمة بعضهم حاصل على درجة البكالوريوس أو الماجستير في علم القيادة والإدارة وهذا يمكنهم من امتلاك مهارات التطوير في المنظمة، هذا وجاءت فقرة تحديد الأهداف والاستراتيجيات رقم (1) في الترتيب الأول بوزن نسبي (78.68%)، ليعكس قدرة القيادات الشابة على فهم واقع المنظمة وتحديد مخرجاتها والقدرة على تحديد الاحتياجات والأهداف خطوة أولى في عملية التطوير، وجاءت فقرة تطوير الوسائل التكنولوجية رقم (4) في الترتيب الأخير وقد جاءت بمتوسط

حسابي (3.382%) وزن نسي (67.64%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة باعتبار تطوير الوسائل التكنولوجية جانب فني ميكانيكي يعهد به إلى المتخصصين في المؤسسة باعتبار أن وظيفة القائد وظيفة اشرافية ورقابية أكثر منها وظيفة تنفيذية.

وهذه النتيجة جاءت بهذا المستوى المرتفع وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو عمدة (2012) والأغا (2010)، وهي أن للقيادات دور مهم في إحداث التطوير والتغيير على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم في المؤسسة، ويعزو الباحث هذا الاتفاق بين الدراسات إلى أن القادة لديهم إدراك وقدرة على فهم أنظمة المؤسسة ويمتلكون مؤهل علمي يساعدهم على التطوير التنظيمي ويحصل القادة على تأهيل وتربيب مستمر تزيد من خبرتهم في التطوير التنظيمي وإجراء التغيير ولديهم معرفة بحاجة المؤسسة بمكوناتها المادية والبشرية والمعلوماتية، وهناك علاقة منسجمة مع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، تعكس دور القادة في تأثيرهم وتأثيرهم الآخرين على مستوى إنساني واجتماعي، وهذا دور تتحققه القيادة ويساهم في عملية التغيير.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ليدي شويسكي Ladyshewsky (2010) والتي أظهرت تعقيبات دور المدير كمدرب للتطوير التنظيمي ويعزو الباحث ذلك إلى تداخل القائد في تفاصيل العمل الذي يشغل عن مهمته ودوره الرئيس وهو التوجيه والاشراف الذي يهدف إلى تحقيق تطوير الاستراتيجيات وإجراء التغيير على الأنظمة، كما إن زاوية النظر للقائد خارجية وليس داخلية والمهمة الداخلية تبعد القائد عن المهام الرئيسة وهي مهمة منوط بها العاملين في المؤسسة كونها تنفيذية ومهمة القائد التوجيه والاشراف والرقابة على العمل، لأن القائد ينظر إلى النتائج النهائية من العمل.

كما ويعزو الباحث هذا الاختلاف في النتيجة إلى اختلاف الزمان والمكان والثقافة بالإضافة إلى اختلاف عينة ومجتمع دراسة ليدي شويسكي Ladyshewsky عن دراسة الباحث، حيث استهدفت الأولى مدراء شركات اقتصادية، بينما استهدفت دراسة الباحث القيادات الشابة.

2.5 مناقشة محاور الدراسة

1.2.5 قدرة القيادات الشابة على رسم الأهداف والاستراتيجيات

نص السؤال الفرعي الأول للدراسة على ما يلي:

ما مدى قدرة القيادات الشابة على رسم الأهداف والاستراتيجيات في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال الأهداف والاستراتيجيات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال رسم الأهداف والاستراتيجيات.

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
3	81.7%	0.761	4.085	صياغة رؤية مؤسستك.	1
2	82.7%	0.730	4.137	صياغة رسالة مؤسستك.	2
1	84.4%	0.756	4.222	صوغ أهداف ل المؤسسة.	3
8	77.4%	0.783	3.872	صوغ الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية في مؤسستك.	4
4	80.3%	0.851	4.017	تحديد نقاط القوة و مواطن الضعف الداخلية في عمل مؤسستك.	5
7	77.9%	0.932	3.897	تحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة.	6
10	75.7%	0.990	3.786	تعديل الأهداف الاستراتيجية في ضوء التغيرات المحيطة بالمؤسسة.	7
9	76.9%	0.961	3.846	تطوير السياسات في المؤسسة.	8
6	78.1%	1.000	3.906	تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرار المؤسسة وتطورها.	9
5	78.6%	1.006	3.932	تنفيذ التدخل في المؤسسة بالوقت المناسب.	10
11	71.5%	1.109	3.573	تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	11
	78.7%	0.598	3.934	المجال ككل	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج التي تم التوصل إليها حول قدرة القيادات الشابة على رسم الأهداف والاستراتيجيات في المؤسسات الشبابية، بلغ الوزن النسبي لهذا المجال (78.7%) وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع، مما يشير إلى أن القيادات الشابة تمتلك مهارة صياغة الأهداف والاستراتيجيات بشكل جيد.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى كون رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية من الفئة المتعلمة، ومنهم من يحمل شهادات عليا وبالتالي هم يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنظيم الأعمال داخل المؤسسة، ويمارسون التخطيط في مختلف المستويات، ويقومون بإعداد الخطط الاستراتيجية وإعداد ما يلزمها من خطط عمل تكفل حسن تطبيقها، كما ويعكس حرصهم على نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، واتحاد وجهات النظر في العمل داخل المؤسسة، فكلما كانت أهداف واستراتيجيات المؤسسة واضحة وملائمة للتطورات المحيطة وللحاجات وأهداف العاملين كلما كان الأداء أكثر فعالية وأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

جاءت فقرة صوغ أهداف ل المؤسسة رقم (3) في الترتيب الأول بوزن نسبي (84.4%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة في مقابل المحاور الأخرى إلى تزايد إدراك رؤساء مجالس إدارة المؤسسات

الشبابية لأهمية وضع الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة، وأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى والأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في أداء عملها وهذا يحتم على القائد أن يختار الأهداف بعناية عند صياغة الخطة، وجاءت فقرة تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري رقم (11) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (71.5%)، وهو بدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة باعتبار أن فقرة تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري هو الخطوة الخاتمية في أداء القائد الفاعل باعتبار أن المتابعة والتقييم يكون في نهاية الأداء، كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض القادة يتغوفون من إظهار مواطن الخلل والضعف في أداء منظماتهم.

لهذه الأسباب يرى الباحث أن دور القيادات الشابة في صياغة الأهداف والاستراتيجيات جاءت بهذا المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أسعد (2009) ودراسة مطر (2008) في أن القادة قادرين على التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف العامة، ويعزو الباحث هذا الاتفاق في النتيجة مع دراسة الباحث إلى أن قادة المؤسسات يضعون على سلم أولوياتهم في العمل وضع استراتيجية وأهداف واضحة مرنّة وقابلة للتعديل، لتحقق الهدف الأساسي للمؤسسة واستجابة للتغيرات المحيطة وهو ما يساعد على تقدم المؤسسة وتطورها، والتخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية لذلك يولي القادة أهمية كبيرة لها.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي (2014) والتي أظهرت أن هناك محاباة من أفراد مجتمع الدراسة في مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن مجتمع وعينة الدراسة في دراسة الزبيدي هم من القيادات الأمنية في مؤسسة الصناعات العسكرية، والتي تهتم بجوانب العمل العسكري الفني وتولي أهمية لتطوير الصناعات العسكرية أكثر من اهتمامها لتطوير الأهداف والاستراتيجيات، كما أن طبيعة العمل الصناعي العسكري يحتاج إلى معرفة تخصصية في مجال هذا العمل.

2.2.5 قدرة القيادات الشابة على صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة

نص السؤال الفرعي الثاني للدراسة على ما يلي:

ما مدى قدرة القيادات الشابة على صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟

و للإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال التشريعات والقواعد والأنظمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3.5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال التشريعات والقواعد والأنظمة.

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	%
8	73.5%	0.972	3.675	صياغة أنظمة وقواعد ولوائح تنفيذية تحكم عمل المؤسسة.	12
4	78.8%	0.922	3.940	تعيم القوانين والأنظمة ولوائح التنفيذية.	13
5	76.1%	0.893	3.803	تعديل الأنظمة وقواعد العمل في المؤسسة عند إجراء عملية التغيير.	14
2	79.5%	0.895	3.974	تحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب.	15
1	82.4%	0.853	4.120	توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في المؤسسة.	16
2	79.5%	0.995	3.974	وضع آلية لحفظ وأرشفة السجلات والأوراق الخاصة بالمؤسسة.	17
10	71.3%	0.959	3.564	وضع سياسات مالية للمؤسسة.	18
7	73.8%	1.004	3.692	تعديل السياسات المالية بما يتاسب مع عملية التغيير.	19
6	74.2%	1.091	3.709	تطوير الأنظمة ولوائح لما فيه مصلحة المؤسسة والعاملين.	20
8	73.5%	0.918	3.675	وضع الإجراءات المناسبة لتعريف العاملين بكل المستجدات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة منهم.	21
	76.3%	0.676	3.813	المجال ككل	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج التي تم التوصل إليها حول قدرة القيادات الشابة على صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة في المؤسسات الشبابية، بلغ الوزن النسبي لهذا المجال (76.3%) وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع، مما يشير إلى أن القيادات الشابة تمتلك مهارة صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة بشكل جيد.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية قادرون على إحداث تغيير وتطوير في مجال التشريعات والقواعد وأنظمة العمل، سواء باستعمال قواعد جديدة أو تطوير الأنظمة والقواعد الحالية، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية، ويضعون التشريعات والقواعد والأنظمة التي تحدد وتضبط المهام، والوظائف والمسؤوليات ولها دور كبير في تسهيل إحداث عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة، وتظهر مقدرتهم على تحديد جهات وأطراف الاتصال والتواصل داخل المؤسسة والتي تزيد من فعاليتها، بالإضافة إلى أنهم قادرون على تحديد مهام كل عضو الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الانجاز وبالتالي رفع كفاءة هذه المؤسسات وتطوير أدائها، كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض قادة المؤسسات الشبابية يولون أهمية خاصة لعملية توزيع وتنفيذ المهام ومتابعتها، وذلك من خلال لوائح وقوانين أكثر من اهتمامهم بعمليات أخرى.

هذا و جاءت فقرة توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في المؤسسة رقم (16) في الترتيب الأول (1) بوزن نسيبي (82.4%)، ويعزو الباحث حصول فقرة توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في المؤسسة على الترتيب الأول في مقابل المحاور الأخرى إلى أن القيادات الشابة تمتلك خبرة كبيرة ومهارة عالية جداً في توزيع العمل على العاملين بشكل عادل، و بما ينسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم واستعداداتهم في المؤسسة، وكذلك تحديد الأدوار وانسياب العمل وبخاصة في المهام المتتابعة التي يعتمد أداء بعض الموظفين على نتائج أداء زملائهم، حتى يتجنباوا الازدواجية والتدخل في المهام والاختصاصات بين العاملين.

و جاءت فقرة وضع سياسات مالية للمؤسسة رقم (18) في الترتيب الأخير بوزن نسيبي (71.3%)، وهو بدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة باعتبار أن فقرة وضع سياسات مالية للمؤسسة جانب تخصصي وفني، يعهد به إلى المتخصصين في المؤسسة في المحاسبة باعتبار أن وظيفة القائد وظيفة اشرافية ورقابية أكثر منها وظيفة تنفيذية.

لهذه الأسباب يرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا المستوى المرتفع، وتنقق مع ما توصلت إليه دراسة مطر (2008) أن الأنظمة والسياسات الإدارية لها دور كبير في عملية اتخاذ القرارات، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن المؤسسات تعمل على توضيح الأنظمة ولوائح للعاملين عند بداية عملهم، حيث إن وضوحها يسهل عملية التطوير التنظيمي ويزيد من فعاليتها، وأن التشريعات والقواعد والأنظمة المتبعة في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية توفر بيئة عمل مناسبة تجعل عملية التطوير التنظيمي ذات فاعلية كبيرة.

كما واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي(2014) والتي أظهرت أن هناك محايدة من أفراد مجتمع الدراسة في حرص المؤسسة على مشاركة العاملين بها على تطوير أنظمة ولوائح العمل، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن قيادة المؤسسة العامة للصناعات العسكرية تخشى من وجود حالة من التساهل أو التسبيب بين العاملين إذا ما تعلق الأمر بإشراك العاملين في وضع تشريعات وقواعد وأنظمة تضبط حالة العمل داخل المؤسسة، وهو ما من شأنه أن يعيق عملية الانتاج ويعطل عملية التطوير التنظيمي.

3.2.5 قدرة القيادات الشابة على رسم الهياكل التنظيمية

نص السؤال الفرعي الثالث للدراسة على ما يلي:

ما مدى قدرة القيادات الشابة على رسم الهياكل التنظيمية في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال رسم الهياكل التنظيمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال رسم الهياكل التنظيمية.

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	78.8%	0.893	3.940	وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة.	22
6	77.9%	0.923	3.897	تحديد مستويات الهيكل التنظيمي.	23
8	74.4%	0.927	3.718	تطوير أسس ومعايير إعداد الهيكل التنظيمي.	24
10	72.1%	1.025	3.607	تحديد العلاقة بين الإدارات والأقسام من خلال لوائح مكتوبة.	25
7	77.4%	0.896	3.872	التنسيق بين كافة المستويات في المؤسسة.	26
9	73.3%	0.965	3.667	تقسيم العمل عمودياً وأفقياً.	27
3	79.1%	1.094	3.957	تنمية علاقات العاملين بعضهم البعض.	28
1	81.4%	1.048	4.068	تنمية عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة.	29
5	78.5%	0.975	3.923	ازدياد قوة وتماسك العاملين أو الجماعة التي ينتمي إليها.	30
2	79.7%	0.938	3.983	تحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.	31
	77.3%	0.698	3.863	المجال ككل	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج التي تم التوصل إليها حول قدرة القيادات الشابة على رسم الهياكل التنظيمية في المؤسسات الشبابية، بلغ الوزن النسبي لهذا المجال (%)77.3 وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع، مما يشير إلى أن القيادات الشابة تمتلك مهارة رسم الهياكل التنظيمية بشكل جيد.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قادة المؤسسات يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال العمل بالمؤسسات الشبابية ويدركون أهمية وضع هيكل تنظيمية لمؤسساتهم لما لها من دور مهم في تحديد الأدوار وتوزيع الأعباء الوظيفية وتحديد جهات المسؤولية، ويمتلكون المعرفة التامة بمدخلات ونواتج العمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن هذه النتيجة تنسجم مع القدرة على التخطيط السليم وجزء منه، هذا وجاءت فقرة رقم(29) المتعلقة بتنمية عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة في الترتيب الأول (1) بوزن نسبي (%81.4) وهو أعلى الأوزان النسبية، مما يشير إلى أن قادة المؤسسات يمارسون تلك المهام بشكل مرضي، ليعكس قدرتهم على فهم واقع المنظمة وأهمية الربط بين العاملين داخل المنظمة من خلال التواصل المباشر أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، وهم قادرون على صياغة هيكل

ملائمة لاحتياجات العمل، وتحديد الجهات التي تتواصل مع بعضها البعض الأمر الذي من شأنه أن يعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين، إضافة إلى تجنب وقوع الأخطاء في نقل المعلومات.

و جاءت فقرة تحديد العلاقة بين الإدارات والأقسام من خلال لوائح مكتوبة رقم (25) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (72.1%)، وهو بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك باعتبار أن القيادات الشابة هم الذين يرسمون السياسة العامة للمؤسسة ويعملون على متابعة النتائج الكلية للخطة دون التعمق في التفاصيل التي تحتاج إلى توضيح وتفصيل للعاملين، والتي من شأنها أن تشتد جهد القائد وتدخله في تفاصيل تضعف من طاقته وقدرته في ممارسة وظائفه الأساسية وقيامه بأدواره المحددة، كما يعزز الباحث النتيجة إلى أن القيادات الشابة تهتم بترتيب العلاقات الخارجية للمؤسسة أكثر من العلاقات الداخلية لما لها من أهمية في فتح أفق للتعاون وتوفير التمويل اللازم لعمل المؤسسة، وإن كانت هذه الفقرة منتفعة نوعاً ما لكنها بحاجة إلى تطوير ومتابعة بشكل أفضل، وبحاجة إلى مزيد من المراجعة والتطوير لينسجم مع أسس التطوير التنظيمي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا المستوى المرتفع، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة مطر (2008) التي أظهرت أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في عملية التطوير التنظيمي، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن قادة المؤسسات يدركون أهمية وضع هيكل تنظيمي لمؤسساتهم، وأن المؤسسات التي يوجد لديها هيكل تنظيمي قوي وواضح ويتم تطويره من حين لآخر، ترى أن سرعة تقدمها يحتاج إلى تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار، وتوضيح الصالحيات والمسؤوليات ومستويات صناعة القرار في المؤسسة، ولهذا فهم يحدثون التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير الهيكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة بما يحقق المرونة للمؤسسات وملائمتها مع التغييرات الجديدة.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي(2014) والتي أظهرت بنسبة متوسطة أن التطوير التنظيمي في المؤسسة يقوم على تعديل الهيكل التنظيمي، ليلائم المتغيرات الجديدة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن مجتمع وعينة دراسة الزبيدي هي فئة العاملين بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية وهم جهة تنفيذية وهي تختلف عن مجتمع وعينة دراسة الباحث وهم القيادات الشابة الذين يعملون على وضع الهيكل التنظيمي.

4.2.5 قدرة القيادات الشابة على تطوير الوسائل التكنولوجية

نص السؤال الفرعي الرابع للدراسة على ما يلي:

ما مدى قدرة القيادات الشابة على تطوير الوسائل التكنولوجية في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة ؟

وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تطوير الوسائل التكنولوجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال تطوير الوسائل التكنولوجية.

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
8	65.8%	1.175	3.291	توفير أحدث الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة.	32
5	68.4%	1.069	3.419	استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.	33
4	69.1%	1.046	3.453	تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا في العمل.	34
5	68.4%	1.011	3.419	تطوير أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.	35
7	67.4%	0.952	3.368	استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لحل المشكلات التي تواجه العاملين.	36
10	54.7%	1.282	2.735	توفير قاعة(فيديو كونفرنس-معمل حاسوب) تساعد علي إنجاز الأعمال المطلوبة مع العالم الخارجي.	37
9	62.9%	1.248	3.145	توفير شبكة معلوماتية للموظفين تغدهم في إنجاز العمل في المؤسسة.	38
2	72.8%	1.170	3.641	توفير موقع إلكتروني على شبكة الانترنت للمؤسسة.	39
3	71.8%	0.939	3.590	توفير البيانات والمعلومات إلكترونيا وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في مؤسستك.	40
1	75.2%	0.925	3.761	تطوير أساليب العمل في مؤسستك لحل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.	41
	67.6%	0.791	3.382	المجال ككل	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج التي تم التوصل إليها حول قدرة القيادات الشابة على تطوير الوسائل التكنولوجية في المؤسسات الشبابية، بلغ الوزن النسبي لهذا المجال (67.6%) وهي نسبة جيدة مقارنة بنتائج الدراسة كل وتشير إلى أن غالبية فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الشابة تمتلك مهارة توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري بشكل جيد في ظل الثورة التكنولوجية التي تجتاح العالم اليوم، وباستطاعتهم إدخال وتوظيف التكنولوجيا في عملية التطوير التنظيمي، وتقعيلها في مختلف المستويات الإدارية، ويعكس ذلك رغبة القيادات الشابة واستعدادهم لاستخدام كل ما هو مستجد وحديث في المجال التكنولوجي للنهوض

بالمؤسسات الشبابية، كما وتنظر النتيجة أيضاً أن القيادات الشابة على إطلاع بكل ما هو جديد في هذا المجال لأنها تساعدهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات يسهل التعامل معها مما يؤدي إلى تبسيط وتحسين جودة العمل، وهذا يعكس دور إيجابي جيد لذك القيادات في توظيف التكنولوجيا لتطوير أنظمة المؤسسات التي يعملون بها.

هذا وجاءت فقرة رقم (41) المتعلقة بتطوير أساليب العمل في مؤسستك لحل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة في الترتيب الأول (1) في هذا المجال ككل بوزن نسبي (75.2%) وهو أعلى الأوزان النسبية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن رؤساء مجالس إدارات المؤسسات الشبابية الفلسطينية يمارسون تلك المهمة بشكل جيد، ليعكس قدرتهم على فهم واقع المنظمة وتحديد معيقات العمل وابتكرار أساليب تكنولوجية إبداعية، تساهم في ايجاد حلول لتلك المعيقات، وهذا يعكس أيضاً إدراكهم لأهمية توظيف التكنولوجيا في تطوير أساليب العمل بما يتاسب مع طبيعة المرحلة داخل المؤسسة، كما أنهم يعملون على زيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية التي تسهل عملية الاتصال والتواصل بينهم.

فيما جاءت فقرة رقم (37) توفير قاعة (فيديو كونفرنس-معمل حاسوب) تساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة مع العالم الخارجي في الترتيب الأخير بوزن نسبي (54.7%)، وهو بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة باعتبار أن توفير الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة في المؤسسة يحتاج إلى تمويل كبير نوعاً ما، كما أن المؤسسات الشبابية تعاني من سياسة الحصار الظالم على قطاع غزة مثل باقي المؤسسات، وهو ما حرمتها فتح حسابات بنكية خاصة بها، وبالتالي أضعف من قدرتها الحصول على تمويل لقيام بأنشطتها في ظل محدودية الموارد لها، كما ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن القيادات الشابة في حال توفر التمويل لديهم يعطون الأولوية لصرفها على الأنشطة والبرامج الشبابية أكثر من اهتمامهم في توفير الوسائل والأدوات التكنولوجية، ناهيك عن شروط الممولين التي تقييد عملهم.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا المستوى المرتفع، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة العجيبان (2014) بأن استخدام التقنية الحديثة في تقديم المواد التدريبية، يمكن أن يساهم في تفعيل دور التدريب الإداري في تطوير الأداء من وجهة نظر منسوبي الرئاسة العامة لرعاية الشباب في السعودية، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن مجتمع وعينة دراسة (العجيبان) ودراسة الباحث هم من فئة الشباب بالإضافة إلى أن كلتا الدراستين طبقت في نفس الوقت تقريباً خلال عام 2014.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي(2013)، والتي أظهرت أن دور القيادات الكشفية في إعداد المواد الإعلامية التوعوية وإلقاء المحاضرات التي تعالج الأمن الفكري، وعرض الأفلام عن الانحرافات الفكرية قد جاءت في الترتيب الأخير، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن القادة الكشفيين

يتقنون بالمهارات الإنسانية والتنظيمية والإدارية الكشفية، ويقترون إلى المهارات الفنية باعتبارها عمل تخصصي يحتج إلى قادة متخصصين في استخدام وتطوير الوسائل التكنولوجية.

5.2.5 قدرة القيادات الشابة على تطوير نظم العمل

نص السؤال الفرعى الخامس للدراسة على ما يلى:

ما مدى قدرة القيادات الشابة على تطوير نظم العمل في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟
وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
لكل فقرة من فقرات مجال تطوير نظم العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول رقم (6.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات على مجال تطوير نظم وإجراءات العمل.

الرتب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	79.8%	0.846	3.991	وضع إجراءات سهلة ومفهومة ومحددة.	42
1	80.2%	0.866	4.009	تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.	43
2	79.8%	0.914	3.991	تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل.	44
6	77.4%	0.996	3.872	فتح قناة اتصال دائمة بين المسؤولين والعاملين.	45
9	76.4%	0.988	3.821	توزيع العاملين بما يتاسب مع عبء المهام وعدد المرؤوسين.	46
12	72.1%	0.965	3.607	فتح قناة اتصال غير رسمية بين المستويات التنظيمية.	47
5	77.9%	1.020	3.897	اختيار العمل لكل موظف بما ينسجم مع تخصصه.	48
7	76.8%	0.946	3.838	تحقيق التوافق بين السلطات والمسؤوليات.	49
4	78.1%	0.871	3.906	توضيح الصلاحيات والسلطات لكل موظف.	50
10	74.9%	0.948	3.744	تحديث أنظمة المتابعة وتقييم الأداء.	51
13	70.4%	1.039	3.521	صياغة نظم للتحفيز تعمل على زيادة الكفاءة.	52
13	70.4%	1.095	3.521	صياغة نظم للتحفيز تعمل على تخفيض التكاليف.	53
13	70.4%	1.063	3.521	صياغة نظم للتحفيز تعمل على تخفيض الوقت.	54
16	69.9%	0.925	3.496	صياغة نظم للتحفيز تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية.	55
11	74.4%	0.869	3.718	إعداد إجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والواجبات المطلوبة.	56
8	76.6%	0.967	3.829	تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الأخرى.	57
	75.4%	0.708	3.768	المجال ككل	

يتضح من الجدول السابق أن النتيجة الكلية التي تم التوصل إليها حول دور القيادات الشابة في تطوير نظم العمل (تبسيط إجراءات العمل) بالمؤسسات الشبابية، بلغ الوزن النسبي لهذا المجال (75.4%) وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى أن غالبية فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع يعكس دور إيجابي جيد لتلك القيادات الشابة في تطوير نظم وإجراءات العمل بالمؤسسات التي يعملون بها والتي تعبر عن سلسلة المهام المتربطة في صورة حلقات متتابعة ومنتظمة والتي يتم من خلالها تنفيذ أو تحقيق أي وظيفة من الوظائف التي تحتويها ذلك المؤسسة.

ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الشابة ترى أن تطوير نظم وإجراءات العمل أو تبسيط نظم وإجراءات العمل يساعد العاملين في سرعة إنجاز المهام المطلوبة، بالإضافة إلى تحسين وتبسيط واختصار النماذج والخطوات، وكذلك تحسين التخطيط الداخلي لمكان العمل وزيادة تمكين العاملين وزيادة الأداء البشري، كما وتعمل على تطوير بيئة عمل أفضل وتخفيف الهدر وضياع الوقت والعمل المعاد، وتساعد في توزيع المهام والأعباء الوظيفية على كافة العاملين كل حسب إمكانياته وقدراته، كما ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية تطوير نظم وإجراءات العمل مهارة عالية تبرز لنا كفاءة القائد في فهم وتقدير احتياجات وإمكانيات المؤسسة والعاملين فيها باعتباره المدخل السليم لتحقيق أهداف المنظمة.

هذا و جاءت فقرة رقم(43) المتعلقة بتعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية في الترتيب الأول (1) في هذا المجال ككل بوزن نسبي (80.2%) وهو أعلى الأوزان النسبية، وتشير إلى أن القيادات الشابة تمارس تلك المهمة بشكل جيد ليعكس مدى إدراكهم لأهمية تطوير أداء العاملين وتأهيلهم لتحمل المسؤولية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى منح العاملين الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل من قبل القادة فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة لهم وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني القادة منهاجاً سلوكياً يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الأهداف الذاتية، وأن التغيير في أدوار ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغيير في أسلوب سلوك القائد.

و جاءت فقرة رقم (55) صياغة نظم للتحفيز تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية في الترتيب الأخير، بوزن نسبي (69.9%)، وهو يشير إلى أن القيادات الشابة تمارس هذا الدور بشكل جيد، ويعزّز الباحث تلك النتيجة إلى أن القيادات الشابة ترى أن صياغة نظم للتحفيز تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية ليست ذات أهمية كبرى وأن الأولوية بالنسبة لهم هي الإشراف والمتابعة، والعمل على تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية ووضع إجراءات سهلة ومفهومة ومحددة تعمل على تبسيط وتطوير مسؤوليات العمل والتي تمثل الدليل المنظم الذي يوضح السبيل لتحقيق الأهداف، كما أنهم يعملون على صياغة نظم للتحفيز تعمل على زيادة الكفاءة وتخفيف الوقت والجهد والتي من

شأنها أن تزيد من قدرة العاملين على العمل بأقل وقت ممكن وأقل جهد، لذلك هم يرون أن وضع نظم للتحفيز لزيادة الفعالية التنظيمية ليست لها أهمية كبيرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا المستوى المرتفع، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الحسنات (2010) بأن أعضاء الهيئات الادارية في المؤسسات الشبابية يهتمون بتسهيل إجراءات العمل ويشجعون الأعضاء على ممارسة النشاطات وعلى الابتكار والإبداع من خلال منح الأعضاء الحرية في حل المشكلات التي تواجههم في كافة المستويات، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن مجتمع وعينة دراسة الحسنات ودراسة الباحث هم من فئة الشباب التي تتميز بالطاقة والحيوية وتمتلك الدافعية للعمل والإبداع، بالإضافة إلى تقارب المدة الزمنية التي نفذت فيها الدراستين.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2012) والتي أظهرت أن الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود موافقون بأنه يوجد تعقيد في بعض الإجراءات الروتينية المتبعة في عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العسكرية، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن دراسة العتيبي طبقت في المديرية العامة لحرس الحدود في السعودية، وبالتالي فإن الإجراءات والنظم المتبعة في المؤسسة العسكرية تكون أكثر شدة وصرامة من غيرها نظراً لحساسية عملها، أما دراسة الباحث فقد طبقة على المؤسسات الشبابية على خلاف دراسة العتيبي.

6.2.5 قدرة القيادات الشابة على تنمية قدرات العاملين

نص السؤال الفرعى السادس للدراسة على ما يلى :

ما مدى قدرة القيادات الشابة على تنمية قدرات العاملين بالمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟
وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تنمية قدرات العاملين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(7.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات على مجال تنمية قدرات العاملين.

الرتبة	الوزن النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
1	75.0%	0.999	3.752	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	58
2	74.5%	0.925	3.726	صياغة خطة مكتوبة وواضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين.	59
3	73.8%	1.004	3.692	التنوع في أساليب التدريب.	60
7	69.6%	1.047	3.479	صياغة برنامج تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين.	61
9	65.0%	1.166	3.248	تخصيص ميزانية لتدريب العاملين.	62

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
8	68.4%	1.131	3.419	تنفيذ برنامج تقييم أداء العاملين بموضوعية.	63
5	72.0%	0.992	3.598	تبني برامج تعليم وتدريب للأفراد بما يحقق المشاركة والعمل الجماعي.	64
6	71.6%	1.002	3.581	تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.	65
4	72.5%	1.015	3.624	تنفيذ خطة تقييم موضوعية لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.	66
	71.4%	0.770	3.569	المجال ككل	

يتضح من الجدول السابق أن النتيجة الكلية التي تم التوصل إليها حول دور القيادات الشابة في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسات الشبابية، من خلال عرض الوزن النسبي لهذا المجال (%) 71.4 وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى أن غالبية فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع يعكس دور إيجابي جيد لذك القيادات الشابة في تنمية وتطوير قدرات العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.

ويعزّز الباحث تلك النتيجة إلى أن القيادات الشابة تدرك أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداءً من الاختيار السليم، لذلك فإن تطوير الأفراد بصفة مستمرة مهمة جداً بالنسبة لهم لأن البيئة التي يعملون فيها دائمة التغيير وإذا لم يتتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغيير في البيئة والمؤسسة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المؤسسة، كما أن القيادات الشابة على وعي بضرورة تزويد العاملين بالمعلومات والمعرفات التي تكسبهم المهارة الازمة في أداء العمل، وتنمية وتطوير ما لديهم من مهارات ومهارات وخبرات بما يزيد من كفاءتهم في أداء أعمالهم الحالية ويعوّل عليهم لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

جاءت فقرة رقم (58) المتعلقة بتحديد الاحتياجات التربوية للعاملين في الترتيب الأول (1) في هذا المجال ككل بوزن نسبي (%) 75.0 وهو أعلى الأوزان النسبية، وتشير إلى أن القيادات الشابة يمارسون تلك المهمة بشكل جيد، ويعزّز الباحث تلك النتيجة إلى أن القيادات الشابة تدرك أهمية تحديد البرامج التربوية للعاملين حسب احتياجاتهم وهو الأساس القائم عليه عملية التدريب، حيث أن القادة ومن خلال المتابعة والإشراف على أداء العاملين يلاحظون وجود قصور أو خلل في أدائهم، وبالتالي فهم يقومون بوضع خطط وبرامج تربوية تساعدهم على معالجة نقاط الضعف عند العاملين وتعزيز نقاط القوة وهو ما من شأنه أن يرفع يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين.

وجاءت فقرة رقم (62) تخصيص ميزانية لتدريب العاملين في الترتيب الأخير بوزن نسبي (%65.0)، وهو يشير إلى أن دور القادة في هذه الفقرة جاء دون المستوى المطلوب على الرغم من ارتفاع الوزن النسبي له، ويعزّز الباحث تلك النتيجة إلى أن القيادات الشابة تهتم بتحديد نوعية البرامج

التدريبية ومناسبتها لاحتياجات العاملين بالدرجة الأولى، وتقوم بصياغة خطط واضحة لتطوير وتنمية مهاراتهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة وفق جدول زمني محدد، ولذلك فهم يتزكون تحديد التكلفة والميزانية لتدريب العاملين لجهة الاختصاص في المؤسسة وهم المحاسبين لأن دور القادة الأساسي توزيع الأعباء والمسؤوليات كل حسب اختصاصه.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا المستوى المرتفع، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة مرزوق (2006) بأن النتائج التي تم التوصل إليها حول سياسات تنمية وتطوير العاملين وقدرة المؤسسات غير الحكومية على إدارة التطوير التنظيمي وإدارة التغيير كانت معظمها كبيرة نسبياً وهو الرأي الموافق عليه، وفقاً لمقادير الوزن النسبي ويتبين من ذلك أن جميع فقرات الاستبانة لها وزن نسبي مرتفع، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن القادة في دراسة مرزوق ودراسة الباحث يهتمون بتنمية وتطوير قدرات العاملين لما له من أهمية في تحسين الأداء، وأن عملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل تدريب وتطوير الأفراد ومهاراتهم عن طريق برامج التدريب المركزة، بالإضافة إلى أن كلتا الدراستين طبقت على المؤسسات غير الحكومية في غزة وكان مجتمع الدراستين من نفس المكان.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو عمرة (2012) والتي أظهرت أن هناك نسبة اهتمام متوسطة من إدارة الموارد البشرية بالتدريب وتطوير أداء العاملين وهذا من وجهه نظر موظفي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين - مكتب غزة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن دراسة أبو عمرة طبقت على منظمة دولية ولها قوانينها الخاصة بها وموازنة ثابتة موضوعة مسبقاً، وتقدم خدمات إغاثية للجمهور وأكبر همها هو إنجاز العمل، وبالتالي فإن برامج التدريب ليست على سلم أولويات إدارتها، أما دراسة الباحث فقد طبقت على القيادات الشابة في المؤسسات الشبابية والتي تخدم فئة الشباب والذين هم بحاجة إلى تطوير واهتمام دائم بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

3.5 اختبار فرضيات الدراسة

3.5.1 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف الجنس

نصت السؤال الفرعي الأول على ما يلي:

هل تختلف تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف متغير الجنس (ذكر ، أنثى)؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرض الصوري التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم تعزيز إلى الجنس (ذكر - أنثى).

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين Two Independent Samples "T.Test" وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين الذكور والإناث في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8.5): نتائج اختبار t لفروق المتوسطات بين الذكور والإناث في دورهم في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية.

الدالة الإحصائية	Sig.	T test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دالة	0.1772	1.358	0.59059	3.9789	86	ذكور	الأهداف والاستراتيجيات
			0.61045	3.8094	31	إناث	
غير دالة	0.0545	1.943	0.59735	3.8849	86	ذكور	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
			0.83735	3.6129	31	إناث	
غير دالة	0.1539	1.435	0.63422	3.9186	86	ذكور	رسم الهياكل التنظيمية
			0.84315	3.7097	31	إناث	
غير دالة	0.5373	0.619	0.78690	3.4093	86	ذكور	تطوير الوسائل التكنولوجية
			0.81197	3.3065	31	إناث	
غير دالة	0.2708	1.107	0.68304	3.8110	86	ذكور	تطوير نظم وإجراءات العمل
			0.77031	3.6472	31	إناث	
غير دالة	0.8169	0.232	0.71788	3.5788	86	ذكور	تنمية قدرات العاملين
			0.91163	3.5412	31	إناث	
غير دالة	0.1962	1.300	0.56197	3.7740	86	ذكور	الاستبانة ككل
			0.67392	3.6124	31	إناث	

- قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (115) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.984
- قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (115) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.626

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم t كانت غير دالة إحصائياً حيث يظهر الجدول أن قيم Sig. جميعها أعلى من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدورهم في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية التي يعملون بها، وبالتالي فإنه اعتماداً على الفرضية السابقة فإننا نقبل الفرض الصافي أي أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم تعزى إلى الجنس (ذكر - أنثى).

ويعزى الباحث تلك النتيجة إلى أن الأدوار التي يقوم بها قادة المؤسسات الشبابية واحدة ذكروا وإناثاً من حيث الجوانب الإدارية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ومراقبة وتقييم أداء فهي غير مرتبطة بالجنس وكذلك الوظائف التي يقومون بها واحد، وأيضاً حجم المسؤوليات والأعباء المهنية واحدة لا تتأثر بالجنس هذا ناهيك إلى أنهم يعملون مع مجتمع متشابه في كثير من المكونات كما أن الخصائص القيادية بشكل عام لا ترتبط بالجنس، والعاملين في المؤسسات الشبابية يتعاملون على أساس مهني وعلى أساس الكفاءة وليس على أساس الجنس، وأن وحدة الأمر واحدة لا تفرق في الأمر بين الذكور والإناث خاصة أنها مرتبطة بالأداء المحدد، ومن جانب آخر فإن القيادة الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية ثابتة لا تتأثر بالجنس، كما أشار القرآن الكريم إلى إذابة تلك الفوارق في الوظائف والأعمال في قوله تعالى (فَاسْتَجِابَ لَهُمْ أَنَّى لَا أُضِيعُ عَمَلَ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ فَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَأَخْرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأَوْدُوا فِي سَبِيلِي وَقَاتَلُوا وَقُتُلُوا لِأَكْفَرٍ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَا دُخُلَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ التَّوَابِ)آل عمران(195).

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة محمود (2006) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق من حيث دور المنظمات الشبابية الفلسطينية في بناء الشخصية وأثرها على التنمية السياسية تعزى إلى متغير الجنس، ويعلو الباحث هذا الاتفاق إلى أن دراسة محمود ودراسة الباحث قد طبقتا على فئة الشباب في المؤسسات الشبابية في فلسطين ولأن الشباب الفلسطيني ذو همة عالية ذكروا وإناثاً بالإضافة إلى أنهم فئة متعلمة ومتقدمة ومبدعة كانت النتائج متشابهة في كلتا الدراستين.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخاروف (2010) والتي أظهرت أن الشباب والشابات كانوا على درجة واحدة بالنسبة لأهمية المساواة بين الذكور والإناث في مجال الحصول على الفرص والحقوق والواجبات وفي تولي المسؤوليات، إلا أن موافقة الإناث كانت بدرجة أكبر من الذكور، ويعلو الباحث تلك النتيجة إلى أن دراسة الخاروف تعلقت بمجال المساواة بين الذكور والإناث، وبالتالي فإن الإناث تتحسس دائماً وتشعر بالتمييز لصالح الذكور في مجال المساواة وأن هناك اهتمام أكثر بالذكور، بينما تعلقت دراسة الباحث بتقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم وهذا يعتمد على مستوى أداء القادة ذكوراً وإناثاً من وجهة نظرهم بخلاف دراسة الخاروف.

5.2.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف العمر

نصت السؤال الفرعى الثاني على ما يلى:

هل تختلف تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف العمر (18، 23-24، 29-30، 35-36، فأكثر)؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرض الصفي리 التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم تعزى إلى متغير العمر (18-23، 24-29، 30-35، 36 فأكثر).

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance ANOVA وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات متغير العمر في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدال التالية توضح ذلك:

جدول رقم (9.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي بحسب مستويات متغير العمر.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.549	3.594	13	18-23	الأهداف والاستراتيجيات
0.486	3.973	40	24-29	
0.771	3.985	36	30-35	
0.477	3.971	28	36 فأكثر	
0.598	3.934	117	الإجمالي	
0.525	3.531	13	18-23	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
0.728	3.718	40	24-29	
0.743	3.911	36	30-35	
0.525	3.954	28	36 فأكثر	
0.676	3.813	117	الإجمالي	
0.580	3.600	13	18-23	رسم الهياكل التنظيمية
0.760	3.838	40	24-29	
0.726	3.906	36	30-35	
0.615	3.968	28	36 فأكثر	
0.698	3.863	117	الإجمالي	
0.638	3.077	13	18-23	تطوير الوسائل التكنولوجية
0.809	3.353	40	24-29	
0.769	3.519	36	30-35	
0.853	3.389	28	36 فأكثر	
0.791	3.382	117	الإجمالي	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.715	3.433	13	18-23	تطوير نظم وإجراءات العمل
0.633	3.744	40	24-29	
0.804	3.826	36	30-35	
0.659	3.882	28	فأكثر 36	
0.708	3.768	117	الإجمالي	
0.453	3.043	13	18-23	تنمية قدرات العاملين
0.812	3.514	40	24-29	
0.889	3.722	36	30-35	
0.541	3.694	28	فأكثر 36	
0.770	3.569	117	الإجمالي	
0.458	3.393	13	18-23	الاستبانة ككل
0.580	3.702	40	24-29	
0.690	3.817	36	30-35	
0.499	3.820	28	فأكثر 36	
0.595	3.731	117	الإجمالي	

جدول رقم (10.5): نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات بين مستويات متغير العمر لدورهم في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية.

الدالة الإحصائية	Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العمر	المجال
غير دالة	0.193	1.600	0.563	3	1.690	بين المجموعات	الأهداف والاستراتيجيات
			0.352	113	39.791	داخل المجموعات	
				116	41.481	المجموع	
غير دالة	0.170	1.707	0.767	3	2.300	بين المجموعات	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
			0.449	113	50.751	داخل المجموعات	
				116	53.051	المجموع	
غير دالة	0.451	0.886	0.433	3	1.298	بين المجموعات	رسم الهياكل التنظيمية
			0.489	113	55.214	داخل المجموعات	
				116	56.512	المجموع	
غير دالة	0.384	1.026	0.642	3	1.926	بين المجموعات	تطوير الوسائل التكنولوجية
			0.626	113	70.726	داخل المجموعات	
				116	72.652	المجموع	

الدالة الإحصائية	Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العمر	المجال
غير دالة	0.271	1.323	0.657	3	1.970	بين المجموعات	تطوير نظم وإجراءات العمل
			0.496	113	56.099	داخل المجموعات	
				116	58.069	المجموع	
دالة عند 0.05	0.035	2.958*	1.669	3	5.008	بين المجموعات	تنمية قدرات العاملين
			0.564	113	63.762	داخل المجموعات	
				116	68.769	المجموع	
غير دالة	0.127	1.940	0.670	3	2.011	بين المجموعات	الاستبانة كل
			0.346	113	39.053	داخل المجموعات	
				116	41.064	المجموع	

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3.113) وعند مستوى دالة (0.05) = 2.7581 =

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3.113) وعند مستوى دالة (0.01) = 4.126 =

يتضح من الجدول السابق أن قيم F غير دالة إحصائياً باستثناء مجال تنمية قدرات العاملين حيث يظهر الجدول أن قيمة F كانت دالة إحصائياً عند مستوى دالة (0.05)، وبالتالي فإنه اعتماداً على النتائج في الجدول تتضح النتائج التالية لفرض الدراسة:

- توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات رؤساء مجالس إدارات المؤسسات الشبابية الفلسطينية لدورهم في تنمية قدرات العاملين في مؤسساتهم تعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم في مجالات (الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، تطوير الوسائل التكنولوجية، تطوير إجراءات العمل، الاستبانة كل) تعزى إلى العمر.

ولتتعرف على وجاهة الفروق بين مستويات متغير العمر في مجال تنمية قدرات العاملين والذي أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي دالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار شيفييه للمقارنات البعدية Sheffee Post Hoc، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11.5): نتائج اختبار شيفيه لدالة الفروق بين مستويات متغير العمر لمجال تنمية قدرات العاملين.

مستوى الدلالة	Sig.	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	فرق المتوسطات	مستويات متغير العمر
غير دالة	0.282	0.240	-0.471	24-29 18-23
غير دالة	0.055	0.243	-0.679	30-35 18-23
غير دالة	0.089	0.252	-0.652	36 فأكثر 18-23
غير دالة	0.693	0.173	-0.208	30-35 24-29
غير دالة	0.813	0.185	-0.181	36 فأكثر 24-29
غير دالة	0.999	0.189	0.028	36 فأكثر 30-35

يتضح من الجدول السابق أن نتائج اختبار شيفيه تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مستويات متغير العمر لمجال تنمية قدرات العاملين وذلك على الرغم من أن تحليل التباين الأحادي أظهر أن قيمة F دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقد يعود السبب في ذلك في أن قيمة F بلغت 2.958 وهي قيمة قريبة من القيمة الحرجية لـ F والتي تبلغ (2.70) مما جعل الفروق لا ترقى لمستوى يمكن الكشف عنه باستخدام اختبار شيفيه.

وهذا يشير إلى أن عملية التطوير التنظيمي لم تتأثر بعمر رئيس مجلس إدارة المؤسسة الشبابية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مرحلة الشباب هي أقوى المراحل للاندفاع لخوض التجربة وتنفيذ ما اكتسبوه في مرحلة الإعداد والتأهيل للعمل القيادي، كما يظهر وجود تميز وكفاءة عالية لدى القيادات الشابة، ويظهر مدى اهتمامهم بتطوير أنفسهم علي الرغم من صغر سنهم وتلقيمهم تدريب عالي ومميز في مجال الإدارة والقيادة في مراحل مبكرة من حياتهم باعتبار هذه المرحلة لصقل وتجذر الكفاءة، كما أن الشباب الفلسطيني قد أثبت قدرته وكفاءته وتميزه عن باقي الشباب العربي كونه استطاع قيادة المؤسسات الشبابية بنفس الوتيرة والكفاءة التي قاد بها المقاومة الفلسطينية على مر التاريخ وحتى يومنا الحاضر، لذلك كانت النتيجة متساوية في درجة القيادة بين فئة الشباب في كل الأعمار، كما ويمكن القول أنه مهما اختلف عامل السن فيما بينهم فإن غالبيتهم العظمى من فئة الشباب، ولا يوجد اختلاف كبير بين أعمار القادة الشباب من رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية لأن قانون الشباب الفلسطيني 2011 قد حدد سن الشباب ما بين (18-36) عاما، وتدل هذه النتيجة على تنوّع الفئة العمرية بين أفراد عينة الدراسة الأمر الذي يخدم أهداف الدراسة الحالية وذلك بالتعرف على أراء عينة الدراسة باختلاف فئتهم العمرية.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة مطر (2008) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذا

الاتفاق إلى أن دراسة مطر ودراسة الباحث طبقتا على المؤسسات غير الحكومية أو الشبابية في قطاع غزة حيث كان القادة بنفس الثقافة والمستوى العلمي ويظهر وجود تميز وكفاءة عالية.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحسنات (2010) والتي أظهرت أن هناك تبايناً واضحًا بين أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن مجالات دراسة الحسنات هي الاهتمام بالأعضاء والعمل والسلطة من وجهة نظر أعضاء المجالس الإدارية بالمؤسسات الشبابية بخلاف دراسة الباحث والتي طبقت على رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية لمعرفة دورهم في عملية التطوير التنظيمي لمؤسساتهم.

3.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف المنطقة الجغرافية

نص سؤال الدراسة الفرعية الثالث على ما يلي:

هل تختلف تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف المنطقة الجغرافية (غزة، الشمال، الوسطى، خانيونس، رفح)؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرض الصفيري التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم تعزى إلى المنطقة الجغرافية (غزة، الشمال، الوسطى، خانيونس، رفح).

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات متغير المنطقة الجغرافية في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدالول التالية يوضح ذلك:

جدول رقم (12.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب مستويات متغير المنطقة الجغرافية.

المجال	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأهداف والاستراتيجيات	غزة	55	3.861	0.647
	الشمال	11	4.033	0.534
	رفح	25	4.025	0.499
	خان يونس	18	3.798	0.645
	الوسطى	8	4.318	0.357
	الإجمالي	117	3.934	0.598

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة	المجال
0.807	3.747	55	غزة	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
0.386	3.909	11	الشمال	
0.592	3.796	25	رفح	
0.569	3.778	18	Khan Younis	
0.272	4.263	8	الوسطى	
0.676	3.813	117	الإجمالي	
0.823	3.800	55	غزة	رسم الهياكل التنظيمية
0.380	4.055	11	الشمال	
0.667	3.704	25	رفح	
0.491	4.061	18	Khan Younis	
0.442	4.088	8	الوسطى	
0.698	3.863	117	الإجمالي	
0.830	3.244	55	غزة	تطوير الوسائل التكنولوجية
0.634	3.218	11	الشمال	
0.745	3.584	25	رفح	
0.821	3.461	18	Khan Younis	
0.661	3.750	8	الوسطى	
0.791	3.382	117	الإجمالي	
0.759	3.690	55	غزة	تطوير نظم وإجراءات العمل
0.319	3.847	11	الشمال	
0.909	3.598	25	رفح	
0.321	3.983	18	Khan Younis	
0.292	4.242	8	الوسطى	
0.708	3.768	117	الإجمالي	
0.869	3.507	55	غزة	تنمية قدرات العاملين
0.603	3.515	11	الشمال	
0.897	3.529	25	رفح	
0.362	3.759	18	Khan Younis	
0.477	3.764	8	الوسطى	
0.770	3.569	117	الإجمالي	
0.706	3.651	55	غزة	الاستبانة ككل
0.323	3.778	11	الشمال	
0.595	3.704	25	رفح	

0.382	3.823	18	خان يونس	
0.283	4.095	8	الوسطى	
0.595	3.731	117	الإجمالي	

جدول رقم (13.5): نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات بين مستويات متغير المنطقة الجغرافية لدورهم في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية.

المجال	المنطقة الجغرافية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.	الدالة الإحصائية
الأهداف وال استراتيجيات	بين المجموعات	2.123	4	0.531	1.510	0.204	غير دالة
	داخل المجموعات	39.359	112	0.351			
	المجموع	41.481	116				
صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة	بين المجموعات	1.985	4	0.496	1.088	0.366	غير دالة
	داخل المجموعات	51.066	112	0.456			
	المجموع	53.051	116				
رسم الهياكل التنظيمية	بين المجموعات	2.364	4	0.591	1.222	0.305	غير دالة
	داخل المجموعات	54.148	112	0.483			
	المجموع	56.512	116				
تطوير الوسائل التكنولوجية	بين المجموعات	3.564	4	0.891	1.445	0.224	غير دالة
	داخل المجموعات	69.088	112	0.617			
	المجموع	72.652	116				
تطوير نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات	3.759	4	0.940	1.938	0.109	غير دالة
	داخل المجموعات	54.310	112	0.485			
	المجموع	58.069	116				
تنمية قدرات العاملين	بين المجموعات	1.238	4	0.310	0.514	0.726	غير دالة
	داخل المجموعات	67.531	112	0.603			
	المجموع	68.769	116				
الاستبيان ككل	بين المجموعات	1.604	4	0.401	1.139	0.342	غير دالة
	داخل المجموعات	39.459	112	0.352			
	المجموع	41.064	116				

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (4.112) وعند مستوى دلالة (0.05)= 2.5252=

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (4.112) وعند مستوى دلالة (0.01)= 3.649=

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم F غير دالة إحصائياً حيث يظهر الجدول أن قيم Sig. أعلى من المستوى (0.05)، وبالتالي فإنه اعتماداً على النتائج في الجدول فإننا نقبل الفرض الصافي، أي أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات رؤساء مجالس إدارات المؤسسات الشبابية الفلسطينية لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم في جميع المجالات تعزى إلى المنطقة الجغرافية.

وهذا يشير إلى أن عملية التطوير التنظيمي لم تتأثر بالمنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها القيادات الشابة، ويعزو الباحث ذلك أن تلك النتيجة تعود إلى أن القيادات الشابة وعلى الرغم من اختلاف منطقة سكناهم (منهم من يسكن المدن ومنهم من يسكن الأرياف والمناطق الحدودية) إلا أنهم كانوا بنفس المستوى في الأداء والكفاءة والفاعلية داخل مؤسساتهم، لأن الشباب الفلسطيني متعلم ومتثقف بطبيعة مهملماً اختلف مكان سكناهم، كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التطورات العلمية والتكنولوجيا والتقنية الهائلة بالإضافة إلى ثورة الاتصالات والإنتernet، وخاصة موقع التواصل الاجتماعي والفضائيات التي قربت كل بعيد وجعلت من العالم قرية صغيرة وهذا سهل عملية الاتصال والتواصل والاحتراك بينهم، كما أن الشباب الفلسطيني يتميز بأنه اجتماعي بطبيعة ويحب التعارف والتواصل والاحتراك بالأ الآخرين وهو ما ساعدتهم أيضاً على أن يكونوا بنفس الثقافة والعادات والتقاليد وهو ما انعكس على نتيجة الدراسة، فكل ذلك ساعد القيادات الشابة على استغلال واستخدام التكنولوجيا وتوظيفها لخدمة مؤسسات الشباب والتواصل فيما بينها داخل قطاع غزة، وهذا ساعد في أن يكون الشباب متقارب في التفكير والمستوى مهما تباعدت أماكن سكناهم، كما ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى محدودية مساحة قطاع غزة الجغرافية التي تبلغ مساحتها 360 كيلو متر مربع، وهذا سهل عملية الاحتراك والتنقل بين القيادات الشابة في كافة المحافظات الأمر الذي ساهم في أن يكونوا بنفس التفكير والمستوى والأداء.

4.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف المؤهل العلمي

نص سؤال الدراسة الفرعية الرابع على ما يلي:

هل تختلف تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا)؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرض الصافي التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم تعزى إلى المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance ANOVA المنهج العلمي في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي بحسب مستويات متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأهداف والاستراتيجيات	دبلوم فأقل	26	4.031	0.446
	بكالوريوس	70	3.851	0.638
	دراسات عليا	21	4.091	0.600
	الإجمالي	117	3.934	0.598
صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة	دبلوم فأقل	26	3.892	0.546
	بكالوريوس	70	3.753	0.746
	دراسات عليا	21	3.914	0.573
	الإجمالي	117	3.813	0.676
رسم الهياكل التنظيمية	دبلوم فأقل	26	4.062	0.403
	بكالوريوس	70	3.804	0.796
	دراسات عليا	21	3.814	0.609
	الإجمالي	117	3.863	0.698
تطوير الوسائل التكنولوجية	دبلوم فأقل	26	3.700	0.854
	بكالوريوس	70	3.303	0.743
	دراسات عليا	21	3.252	0.803
	الإجمالي	117	3.382	0.791
تطوير نظم وإجراءات العمل	دبلوم فأقل	26	4.111	0.458
	بكالوريوس	70	3.683	0.728
	دراسات عليا	21	3.625	0.782
	الإجمالي	117	3.768	0.708

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	المجال
0.647	3.692	26	دبلوم فأقل	تنمية قدرات العاملين
0.808	3.524	70	بكالوريوس	
0.796	3.566	21	دراسات عليا	
0.770	3.569	117	الإجمالي	
0.443	3.938	26	دبلوم فأقل	الاستبانة ككل
0.628	3.661	70	بكالوريوس	
0.611	3.711	21	دراسات عليا	
0.595	3.731	117	الإجمالي	

جدول رقم (15.5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي بحسب مستويات متغير المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المؤهل العلمي	المجال
غير دالة	0.175	1.772	0.625	2	1.250	بين المجموعات	الأهداف والاستراتيجيات
			0.353	114	40.231	داخل المجموعات	
			116		41.481	المجموع	
غير دالة	0.505	0.687	0.316	2	0.632	بين المجموعات	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
			0.460	114	52.419	داخل المجموعات	
			116		53.051	المجموع	
غير دالة	0.261	1.359	0.658	2	1.316	بين المجموعات	رسم الهياكل التنظيمية
			0.484	114	55.196	داخل المجموعات	
			116		56.512	المجموع	
غير دالة	0.064	2.816	1.710	2	3.420	بين المجموعات	تطوير الوسائل التكنولوجية
			0.607	114	69.232	داخل المجموعات	
			116		72.652	المجموع	
دالة عند 0.05	0.017	4.201*	1.993	2	3.986	بين المجموعات	تطوير نظم وإجراءات العمل
			0.474	114	54.083	داخل المجموعات	
			116		58.069	المجموع	
غير دالة	0.639	0.450	0.269	2	0.538	بين المجموعات	تنمية قدرات العاملين
			0.599	114	68.231	داخل المجموعات	
			116		68.769	المجموع	

الدالة الإحصائية	Sig.	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المؤهل العلمي	المجال
غير دالة	0.126	2.110	0.733	2	1.466	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			0.347	114	39.598	داخل المجموعات	
				116	41.064	المجموع	

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2.114) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) = 3.1504

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2.114) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) = 4.977

يتضح من الجدول السابق أن قيم F غير دالة إحصائياً باستثناء مجال تطوير نظم وإجراءات العمل حيث يظهر الجدول أن قيمة F كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$), وبالتالي فإنه اعتماداً على النتائج في الجدول تتضح النتائج التالية لفرض الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في تطوير نظم وإجراءات العمل في مؤسساتهم تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم في مجالات (الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، تطوير الوسائل التكنولوجية، تمية قدرات العاملين، الاستبانة ككل) تعزى إلى المؤهل العلمي.

وللتعرف على وجهة الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي في مجال تطوير نظم وإجراءات العمل والذي أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي دلالته الإحصائية استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Sheffee Post Hoc، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16.5): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي لمجال تطوير إجراءات العمل.

مستوى الدلالة	Sig.	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	فروق المتوسطات	مستويات متغير المؤهل العلمي
دلالة عند 0.05	0.029	0.158	0.428*	بكالوريوس فأقل
غير دالة	0.060	0.202	0.486	دراسات عليا فأقل
غير دالة	0.944	0.171	0.058	بكالوريوس دراسات عليا

يتضح من الجدول السابق أن نتائج اختبار شيفيه تشير إلى ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات حملة الدبلوم فأقل وحملة البكالوريوس لصالح حملة الدبلوم فأقل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات باقي مستويات المؤهل العلمي.

ويعزى الباحث النتيجة السابقة إلى أن رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية على درجة عالية من الديناميكية والحيوية والمرونة المتسمة بالاندفاع والانطلاق للعمل الجاد مما اختلف درجاتهم العلمية، والتي تزودهم بمعلومات وخبرات إضافية توسيع مداركهم وتزيد من خبراتهم ومعلوماتهم وتصقل شخصياتهم، كما أن حجم المعارف والثقافة التي يحصلون عليها تعمل على زيادة مهاراتهم في عملية التطوير التنظيمي، وأن القيادة في فئة الشباب تحتاج إلى شخصية ناضجة وثقة بالنفس تساعد على التعامل الناجح مع العاملين، كما أن القيادة المعاصرة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وهذه التكنولوجيا لن يحصل عليها الفرد إلا بالتعليم فهي تسهل للقيادات الشابة فرصة التواصل والتكيف الناجح مع العاملين في المؤسسة، وكل ذلك يدل على أن القيادات الشابة ومهما اختلفت مؤهلاتها العلمية تدرك أن مجالات التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، تطوير الوسائل التكنولوجية، تنمية قدرات العاملين) تهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتدعم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة، وكذلك تطوير قدرات العاملين على حل المشكلات وتدعم عملية التعلم والاختيار بين البديل المتاحة، بطريقة تساعد عملية التطوير واستمراريتها، باستثناء مجال تطوير نظم وإجراءات العمل فيعزى الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات حملة الدبلوم فأقل وحملة البكالوريوس لصالح حملة الدبلوم فأقل إلى أن الباحث لم يعتمد توزيع المؤهل العلمي لأفراد العينة كمتغير رئيسي مما يدعم أخطاء تمثيل العينة لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي قد تكون النتيجة تعود إلى وجود قيادات شابة يحملون مؤهلات دبلوم إلا أنهم يتمتعون بإمكانيات وقدرات عالية بحيث تفوقوا على حملة البكالوريوس.

5.3.5 تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير باختلاف عدد سنوات الخدمة

نص سؤال الدراسة الفرعية الخامس على ما يلي:

هل تختلف تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم باختلاف عدد سنوات الخدمة (سنتين فأقل، 3-5 سنوات، 6-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر)؟

و للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرض الصفي التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم تعزى إلى سنوات الخدمة (سنتين فأقل، 3-5 سنوات، 6-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance ANOVA وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب مستويات متغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.567	3.571	18	سنتين فأقل	الأهداف والاستراتيجيات
0.562	3.952	42	3-5	
0.734	3.909	28	6-9	
0.408	4.157	29	فأكثر 10	
0.598	3.934	117	الإجمالي	
0.794	3.372	18	سنتين فأقل	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
0.558	3.788	42	3-5	
0.886	3.929	28	6-9	
0.346	4.010	29	فأكثر 10	
0.676	3.813	117	الإجمالي	
0.862	3.467	18	سنتين فأقل	رسم الهياكل التنظيمية
0.572	3.857	42	3-5	
0.805	4.021	28	6-9	
0.572	3.966	29	فأكثر 10	
0.698	3.863	117	الإجمالي	
0.958	3.156	18	سنتين فأقل	تطوير الوسائل التكنولوجية
0.807	3.393	42	3-5	
0.792	3.364	28	6-9	
0.651	3.524	29	فأكثر 10	
0.791	3.382	117	الإجمالي	
0.768	3.587	18	سنتين فأقل	تطوير نظم وإجراءات العمل
0.637	3.760	42	3-5	
0.776	3.826	28	6-9	
0.716	3.834	29	فأكثر 10	
0.708	3.768	117	الإجمالي	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.855	3.210	18	ستين فأقل	تنمية قدرات العاملين
0.713	3.577	42	3-5	
0.865	3.615	28	6-9	
0.659	3.736	29	10 فأكثر	
0.770	3.569	117	الإجمالي	
0.646	3.417	18	ستين فأقل	الاستبانة ككل
0.532	3.731	42	3-5	
0.720	3.786	28	6-9	
0.459	3.874	29	10 فأكثر	
0.595	3.731	117	الإجمالي	

جدول رقم (18.5) : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات بين مستويات متغير سنوات الخدمة لدورهم في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية .

الدالة الإحصائية	Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخدمة	المجال
دالة عند 0.05	0.011	3.849	1.282	3	3.846	بين المجموعات	الأهداف وال استراتيجيات
			0.333	113	37.635	داخل المجموعات	
				116	41.481	المجموع	
دالة عند 0.01	0.010	3.942	1.676	3	5.027	بين المجموعات	صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة
			0.425	113	48.024	داخل المجموعات	
				116	53.051	المجموع	
دالة عند 0.05	0.046	2.743	1.279	3	3.836	بين المجموعات	رسم الهياكل التنظيمية
			0.466	113	52.676	داخل المجموعات	
				116	56.512	المجموع	
غير دالة	0.493	0.806	0.508	3	1.523	بين المجموعات	تطوير الوسائل التكنولوجية
			0.629	113	71.130	داخل المجموعات	
				116	72.652	المجموع	
غير دالة	0.659	0.535	0.271	3	0.814	بين المجموعات	تطوير نظم وإجراءات العمل
			0.507	113	57.255	داخل المجموعات	
				116	58.069	المجموع	
غير دالة	0.145	1.831	1.063	3	3.189	بين المجموعات	تنمية قدرات العاملين
			0.580	113	65.581	داخل المجموعات	
				116	68.769	المجموع	

الدالة الإحصائية	Sig.	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخدمة	المجال
غير دالة	0.072	2.398	0.819	3	2.458	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			0.342	113	38.606	داخل المجموعات	
				116	41.064	المجموع	

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3.113) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.7581

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3.113) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.126

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة تعزى إلى سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في وضع الأهداف والاستراتيجيات ودورهم في رسم الهياكل التنظيمية في مؤسساتهم تعزى إلى سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم في مجالات (تطوير الوسائل التكنولوجية، تطوير إجراءات العمل، تنمية قدرات العاملين، الاستبانة ككل) تعزى إلى سنوات الخدمة.

ويعزى الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك تفاوتاً في سنوات الخدمة بين القيادات الشابة فمنهم من عمل عام ومنهم من عمل أكثر من عشرة أعوام، وبالتالي فإن من بين القادة من مارس مهمة صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات ورسم الهياكل التنظيمية بدرجة كبيرة ومنهم من لم يمارس تلك المهام بسبب قصر فترة خدمته أو عمله في المؤسسة، في المقابل كانت درجة ممارسة القادة لمهام تطوير الوسائل التكنولوجية وتطوير إجراءات العمل وتنمية قدرات العاملين متساوية بينهم، وهذا يدل على أنهم يجيدون مهارة وضع المهارة السابقة على الرغم من قصر فترة خدمته أو طولها، وقد يعود ذلك لتميزهم أو لحصولهم على دورات تدريبية متخصصة.

وللتعرف على وجاهة الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة في مجالات (وضع الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والقواعد، رسم الهياكل التنظيمية) والتي أظهرت نتائج تحويل Sheffee Post التباين الأحادي دلالتها الإحصائية استخدم الباحث اختبار شيفييه للمقارنات البعدية Hoc، والجدول التالي توضح ذلك:

أولاً: مجال الأهداف والاستراتيجيات

جدول رقم(19.5): نتائج اختبار شيفيه لدالة الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة للأهداف والاستراتيجيات.

مستوى الدلالة	Sig.	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	فرق المتوسطات	مستويات متغير سنوات الخدمة
غير دالة	0.144	0.163	-0.382	3-5 سنين فأقل
غير دالة	0.293	0.174	-0.338	سنوات 6-9 فأقل
دالة عند 0.05	0.012	0.173	-0.586*	سنوات 10 فأكثر
غير دالة	0.992	0.141	0.043	سنوات 6-9
غير دالة	0.544	0.139	-0.204	سنوات 3-5
غير دالة	0.457	0.153	-0.248	سنوات 10 فأكثر

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مجال الأهداف والاستراتيجيات بين ذوي الخبرة الأقل من سنين وذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجال الأهداف والاستراتيجيات وبين باقي مستويات متغير سنوات الخدمة.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد تعود إلى أن القيادات الشابة مهما اختلفت سنوات الخدمة لديهم في العمل فهم في الغالب يمتلكون المهارات الازمة لبناء قدرات المؤسسات وتطويرها باستخدام التخطيط طويل المدى، من خلال تقييم نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، وهم قادرون على تحديد أهداف المؤسسة ثم صياغتها بوضوح تام بحيث تساهم في تحقيق الاهداف الوطنية، وقدارون على ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط قصيرة المدى تمكن من تنفيذ الأعمال وقياس النتائج ثم إجراء تعديلات في الأهداف والاستراتيجيات المطبقة إذا لزم الأمر لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ولكن يبقى هناك مهاما لا يجده إلا ذوي الخبرة في العمل حيث وجد الباحث وجود فروق في مجال الأهداف والاستراتيجيات بين ذوي الخبرة الأقل من سنين وذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة السابقة لأن رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر قد اكتسبوا مهارة وخبرة عالية جدا في مجال الأهداف والاستراتيجيات خلال فترة عملهم في قيادة المؤسسات الشبابية، ومن خلال الحصول على التدريب اللازم والمختص، إضافة إلى ممارسة المهام الوظيفية والاحتراك بالعالم الخارجي وهي خصائص مكنتهم من التميز عن القادة الآخرين، وهم القادة ذوو الخبرة من سنين فأقل الذين تكون خبرتهم بسيطة في مجال قيادة المؤسسات نظراً لقصر مدة قيادتهم.

ثانياً: مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة

جدول رقم (20.5): نتائج اختبار شيفيه لدالة الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة لمجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة.

مستوى الدلالة	Sig.	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	فرق المتوسطات	مستويات متغير سنوات الخدمة
غير دالة	0.169	0.184	-0.416	3-5 سنين فأقل
غير دالة	0.052	0.197	-0.556	6-9 سنين فأقل
دالة عند 0.05	0.017	0.196	-0.638	10 فأكثر سنين فأقل
غير دالة	0.854	0.159	-0.140	6-9 3-5
غير دالة	0.575	0.157	-0.222	10 فأكثر 3-5
غير دالة	0.973	0.173	-0.082	10 فأكثر 6-9

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة بين ذوي الخبرة الأقل من سنتين وذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة بين باقي مستويات متغير سنوات الخدمة.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة تعود إلى أن القيادات الشابة مهما اختلفت سنوات الخدمة لديهم في العمل الشبابي فهم في الغالب يمتلكون المهارات الازمة في مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة لإحداث التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسات، وإحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستعمال قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية، لتكون أكثر مرنة وأقل مركزية، ويعملون على توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في المؤسسة من خلال لوائح مكتوبة، ويقومون بتطوير الأنظمة واللوائح بما يتاسب مع عملية التغيير، ووضع الإجراءات المناسبة لتعريف العاملين بكل المستجدات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة منهم، ولكن يبقى هناك مهاماً لا يجيد إتقانها إلا ذوي الخبرة في العمل حيث وجد الباحث وجود فروق في مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة بين ذوي الخبرة الأقل من سنتين وذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة السابقة

لأن رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر قد اكتسبوا مهارة وخبرة عالية جدا في مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة خلال فترة عملهم في قيادة المؤسسات، من خلال الحصول على التدريب اللازم وممارسة المهام الوظيفية والاحتياك بالعالم الخارجي وهي خصائص مكتنفهم من التميز عن القادة الآخرين وهم القادة ذوي الخبرة من سنين فأقل الذين تكون خبرتهم بسيطة في مجال قيادة المؤسسات نظراً لقصر مدة قيادتهم.

ثالثاً: مجال رسم الهياكل التنظيمية

جدول رقم (21.5): نتائج اختبار شيفيه لدالة الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة لمجال رسم الهياكل التنظيمية.

مستوى الدلالة	Sig.	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	فروق المتوسطات	مستويات متغير سنوات الخدمة
غير دالة	0.254	0.192	-0.390	سنوات فأقل 3-5
غير دالة	0.071	0.206	-0.555	سنوات فأقل 6-9
غير دالة	0.122	0.205	-0.499	سنوات فأقل 10 فأكثر
غير دالة	0.808	0.167	-0.164	6-9 3-5
غير دالة	0.933	0.165	-0.108	3-5 10 فأكثر
غير دالة	0.992	0.181	0.056	10 فأكثر 6-9

يتضح من الجدول السابق أن اختبار شيفيه لم يظهر وجود أي فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجال صياغة رسم الهياكل التنظيمية بين مستويات متغير سنوات الخدمة، وذلك نظراً لضعف قيمة F على الرغم من كونها دالة إحصائية.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة تعود إلى أن القيادات الشابة مهما اختلفت سنوات الخدمة لديهم في العمل الشبابي فهم في الغالب يمتلكون المهارات الازمة لرسم الهياكل التنظيمية للمؤسسات الشبابية ووصف إطار المؤسسة ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته وتحديد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وكذلك أدوات التسويق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها، كما أنهم قادرون على إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل من خلال حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءنته مع التغيرات الجديدة.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات ومقترنات الدراسة

1.6 نتائج وتوصيات الدراسة

2.6 الدراسة المقترنة

جدول رقم: (1.6) نتائج ونوصيات الدراسة

الإطار الزمني	جهة التنفيذ	النوصيات	النتائج	م
على أن يبدأ على المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، ووزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكز التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي بين القيادات الشابة من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة بالأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقلهم بالمعرفة الكاملة والتدريب والمستمر مع التركيز على مجالات التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، تطوير الوسائل التكنولوجية، تنمية قدرات العاملين، تطوير نظم وإجراءات العمل).	بلغ الوزن النسبي لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي 74.6 %، وهو وزن نسبي يعكس دور إيجابي جيد لتلك القيادات الشابة في تطوير أنظمة المؤسسة التي يعملون بها، مما يشير إلى أن دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية جاء بقدر متقارب على جميع عناصر التطوير التنظيمي للمؤسسة.	1
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، ووزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكز التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	تعزيز وتطوير المهارات القيادية للشباب في مجال رسم الأهداف والاستراتيجيات عن طريق التدريب المركّز والمستمر، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهميته لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم.	بلغ الوزن النسبي لقدرة القيادات الشابة على رسم الأهداف والاستراتيجيات 78.7 %، وهي بنسبة مرتفعة تشير إلى أن القيادات الشابة تجيد استخدام هذه المهارة بشكل جيد.	2
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، ووزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكز التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	تعزيز وتطوير المهارات القيادية للشباب في مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة عن طريق التدريب المركّز والمستمر، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهميته لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم على الصعيد الداخلي والخارجي.	بلغ الوزن النسبي لقدرة القيادات الشابة على صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة 76.3 %، وهي بنسبة مرتفعة تشير إلى أن القيادات الشابة تجيد استخدام هذه المهارة بشكل جيد.	3

الإطار الزمني	جهة التنفيذ	النحوين	النتائج	م
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، ووزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكم التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	تعزيز وتطوير المهارات القيادية للشباب في مجال صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة عن طريق التدريب المركز والمستمر، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهميته لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم على الصعيد الداخلي والخارجي.	بلغ الوزن النسبي لقدرة القيادات الشابة على رسم الهيكل التنظيمية 77.3%， وهي بنسبة مرتفعة تشير إلى أن القيادات الشابة تجيد استخدام هذه المهارة بشكل جيد.	4
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، ووزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكم التدريب المتخصصة في الحاسوب.	تعزيز وتطوير المهارات القيادية للشباب في مجال تطوير الوسائل التكنولوجية، من خلال عقد برامج تدريبية مركزية متخصصة في المجال التكنولوجي، والعمل على تزويد القيادات الشابة بكل ما هو جديد بهذا المجال ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.	بلغ الوزن النسبي لقدرة القيادات الشابة على تطوير الوسائل التكنولوجية 67.6%， وهي بنسبة مرتفعة رغم أن وزتها النسبي أقل المجالات، وهي تشير إلى أن القيادات الشابة تجيد استخدام هذه المهارة بشكل جيد.	5
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، ووزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكم التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	تعزيز وتطوير المهارات القيادية للشباب في مجال تطوير نظم وإجراءات العمل عن طريق التدريب المركز والمستمر، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهميته لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم على الصعيد الداخلي والخارجي.	بلغ الوزن النسبي لقدرة القيادات الشابة على تطوير نظم وإجراءات العمل 75.4%， وهي بنسبة مرتفعة تشير إلى أن القيادات الشابة تجيد استخدام هذه المهارة بشكل جيد.	6
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، ووزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكم التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	تعزيز وتطوير المهارات القيادية للشباب في مجال تنمية قدرات العاملين عن طريق التدريب المركز والمستمر، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهميته لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم .	بلغ الوزن النسبي لقدرة القيادات الشابة على تنمية قدرات العاملين 71.4%， وهي بنسبة مرتفعة تشير إلى أن القيادات الشابة تجيد استخدام هذه المهارة بشكل جيد.	7

الإطار الزمني	جهة التنفيذ	النحوبيات	النتائج	م
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة وذلك من خلال العمل على سن قوانين تفرض وجود عدد من الإناث في مجلس الادارة، المجلس التشريعي الفلسطيني.	تعزيز دور الذكور والإناث وبالتساوي في قيادة المؤسسات الشبابية من خلال وضع نسبة معينة لكلا الجنسين، وتقديم الدعم اللازم لهم من خلال الدورات التدريبية، لما له من دور مهم في تطوير هذه المؤسسات.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي بمؤسساتهم تعزيز لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).	8
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب.	تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات الشابة الأصغر سنًا في كافة مجالات التطوير التنظيمي، من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم وتأهيلهم ليكونوا قادرين على قيادة مؤسساتهم أسوة بالقيادات الأكبر سنًا منهم.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في تنمية قدرات العاملين في مؤسساتهم تعزيز لمتغير العمر، في حين لم تظهر فروق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجالات (الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، تطوير الوسائل التكنولوجية، تطوير إجراءات العمل، الاستبانة كل).	9
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب. وزارة الداخلية- الشؤون العامة	العمل على مراعاة التوزيع الجغرافي عند تسجيل مؤسسات شبابية جديدة يراعي المناطق المهمشة أو الحدودية، وذلك حتى يتسعى لها تقديم الخدمات لكافة الشباب في كل المحافظات. وأن تقوم وزارة الشباب والرياضة بتقديم خدماتها لكافة المؤسسات الشبابية في كل المحافظات.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي بمؤسساتهم في جميع المجالات تعزيز إلى المنطقة الجغرافية.	10

الإطار الزمني	جهة التنفيذ	النحوين	النتائج	م
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، وزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكز التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	تطوير المهارات القيادية للشباب من حملة المؤهل العلمي دبلوم فأقل في مجال تطوير نظم وإجراءات العمل عن طريق التدريب المستمر ومن خلال الدورات المتخصصة، وعقد ورش العمل، والعمل على صقل مهاراتهم وتزويد القيادات الشابة بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في تطوير نظم وإجراءات العمل في مؤسساتهم تعزى إلى المؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجالات (الأهداف والاستراتيجيات، صياغة التشريعات والأنظمة، رسم الهياكل التنظيمية، تطوير الوسائل التكنولوجية، تنمية قدرات العاملين، الاستبيان ككل).	11
على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.	وزارة الشباب والرياضة-الادارة العامة للشباب، وزارة الداخلية- الشؤون العامة، والمؤسسات الشبابية، ومراكز التدريب المتخصصة في القيادة والإدارة.	تطوير المهارات القيادية للشباب الأقل خبرة في مجالات (تطوير نظم وإجراءات العمل، وضع الأهداف والاستراتيجيات، رسم الهياكل التنظيمية) عن طريق التدريب المستمر ومن خلال الدورات التربوية المتخصصة، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) في تقديرات القيادات الشابة لدورهم في صياغة التشريعات والقواعد والأنظمة في مؤسساتهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في دورهم في وضع الأهداف والاستراتيجيات، ورسم الهياكل التنظيمية في مؤسساتهم، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجالات (تطوير الوسائل التكنولوجية، تطوير إجراءات العمل، تنمية قدرات العاملين، الاستبيان ككل) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	12

<p>على أن يبدأ في المدى القصير ولكن ينبغي أن يستمر على المدى المتوسط والطويل.</p>	<p>المؤسسات الرسمية للدولة بما فيها الحكومة والمجلس التشريعي، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الداخلية، والمؤسسات الشبابية.</p>	<p>الاهتمام بتحسين واقع الشباب في كافة المجالات التعليمية والاقتصادية والصحية وتعزيز دورهم في المشاركة المجتمعية من خلال الانساب للمؤسسات والأحزاب الوطنية.</p>	<p>أظهرت النتائج أن الشباب الفلسطيني يعيش واقعاً صعباً في الجانب التعليمي والاقتصادي والصحي والمشاركة المجتمعية وذلك نتيجة لتردي الأوضاع الاقتصادية والسياسية، في حين أظهرت النتائج أن الشباب الفلسطيني يستخدم الأدوات التكنولوجيا (الحاسوب والاتصالات) بشكل جيد.</p>
---	--	---	---

13

2.6 الدراسات المقترحة

استكمالاً للدراسة الحالية يقترح الباحث اجراء الدراسات التالية:

1. أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الشبابية.
2. دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
3. آليات تحفيز الفكر والرؤى والفعل الريادي عند العاملين في المؤسسات الشبابية.
4. دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الشبابية.
5. دور الوسائل التكنولوجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الشبابية.
6. دور التطوير التنظيمي من منظور إسلامي في النهوض بالمؤسسات الشبابية الفلسطينية على مستوى محافظات الوطن.
7. دور التدريب الاداري في تنمية المهارات الريادية للشباب في المؤسسات الشبابية الفلسطينية.
8. موقع التواصل الاجتماعي ودورها في تبادل المعرفة والخبرة وتحفيز مناخ الإبداع للقيادات الشابة في المؤسسات الشبابية.
9. آليات تفعيل وتشييط دور الشابات في التنمية الإدارية بالمؤسسات الشبابية.
10. معوقات مساهمة القيادات الشابة في التنمية الإدارية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

قائمة المراجع

1-المراجع العربية

- إبراش، إبراهيم (2009)، في مفهوم الانقسام الفلسطيني، مقال منشور، الحوار المتمدن، العدد 2637.
- ابن منظور (1970)، قاموس لسان العرب، المجلد الأول، دار الصادر، بيروت.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2001)، دليل: المدير المعاصر - الوظائف - الادوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أبو بكر، بكر (2014)، دور المؤسسات في دعم الشباب، 2015/2/8، الساعة 9 مساءً
[\(http://www.bakerabubaker.info/index.php?action=show&pageID=268\)](http://www.bakerabubaker.info/index.php?action=show&pageID=268)
- أبو بكر، مصطفى محمود (2001)، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال (1980)، "علم النفس التربوي" ط 2 ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو دف، محمود، والأغا، محمد (2001)، التلوث الثقافي لدى الشباب في المجتمع الفلسطيني ودور التربية في مواجهته، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 9، العدد 2، غزة.
- أبو رمضان، محسن (2008)، (تقدير) التحول السياسي في فلسطين أسباب التراجع ومعوقات التقدم، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان.
- أبو رمضان، محسن (2008)، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر بعنوان "الشباب الفلسطيني بين تحديات الواقع وأمال المستقبل" ، غزة – فندق جراند بالاس.
- أبو سيف، عاطف (2014)، المجتمع المدني والدولة-قراءة نظرية تأصيلية مع إشارة إلى الواقع الفلسطيني، رؤية: مجلة شهرية بحثية متخصصة، 2014/11/24، الساعة 2 ظهراً
[\(http://idsc.gov.ps/sites/STATE/arabic/roya/26/page3.htm1\)](http://idsc.gov.ps/sites/STATE/arabic/roya/26/page3.htm1)
- أبو شاويش، ريم، وأبو شمالة، عبد العزيز (2002)، (دراسة) الاحتياجات الطارئة بالمشاركة، برنامج دراسات التنمية، غزة، فلسطين.

- أبو صفيه، فائق (2000)، **موقنات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
- أبو عفيفه، طلال (2004)، **قضايا الشباب: واقع، مشاكل، احتياجات**، رام الله، فلسطين.
- أبو عمدة، عبد ربه (2012)، **تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهه نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- أبو لبدة، سبع (1982)، **مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي**، ط3، الجامعة الأردنية، عمان.
- الأحمد، إبراهيم أحمد (2000)، **التطوير التنظيمي للتعليم**، معهد البحث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- أحمد، أحمد، وعبد العال، محمد (2001)، **التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- أسعد، خالد (2009)، **التخطيط لدى المؤسسات الشبابية في فلسطين ودوره في العملية التنموية (حالة دراسية لمنتدى شارك الشبابي)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اسليم، نبيل (2014)، **أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- اسماعيل، محمود (2003)، **واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- الخاروف، أمل (2010)، **اتجاهات الشباب والشابات الملتحقات بالمراكم الشبابية التابعة للمجلس الأعلى للشباب نحو النوع الاجتماعي**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24 (8)، نابلس.
- الأعرجي، عاصم وأخرون (2003)، **اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات**، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 23، ع 2.
- الأغا، إحسان (2002)، **البحث التربوي عناصره، مناهجه، أدواته**، ط4، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.

- الأغا، وفيق حلمي (2010)، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (12)، العدد (2)، ص 297-346.
- إنجلر، نادية (2001)، دراسة اقتراح حول سياسة عامة خاصة بقطاع الشباب، محافظة رام الله والبيرة ، مركز بيسان للبحوث والإنماء، نابلس، فلسطين.
- أيوب، حسن (2013)، ورقة عمل بعنوان الحركات الشبابي الفلسطيني نحو حركة اجتماعية شاملة، مقدم إلى ورشة عمل عقدت في مركز مسارات في البيرة، فلسطين.
- البدائنه، ذياب وأخرون (2009)، عوامل الخطورة في البيئة الجامعية لدى الشباب الجامعي في الأردن، المجلس الأعلى للشباب مركز القيادة الشبابية، الأردن.
- البديري، صالح بن سليمان (2000)، مقالة بعنوان التطوير التنظيمي، صحيفة الجزيرة، العدد 10134، ط1، المملكة العربية السعودية.
- البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية(2014)، "دليل البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية"، الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية، الشق المدني بوزارة الداخلية، غزة، فلسطين.
- بريسم، نعيم (2010)، دراسة منتديات الشباب في العراق بين الواقع والطموح، جامعة بابل: مجلة علوم التربية الرياضية، العدد 9، المجلد الأول، العراق.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات(2013)، بيان صحفي مشترك بين مناسبة اليوم العالمي للاتصالات ومجتمع المعلومات، منشور على موقع الجهاز المركزي للإحصاء ب 17/11/2013، الساعة 12 ظهراً
http://www.pcbs.gov.ps/pcbs_search_ar.aspx?q=
- مركز شباب فلسطين التطوعي (2014)، التقرير الإداري للمركز.
- مركز متطوعي لمسة وفاء فلسطين الشبابي (2013)، التقرير الإداري لمركز.
- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014)، تقرير المعرفة العربي للشباب وتوطين المعرفة، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- جربوع، كايد (2013)، ورقة عمل أليات عمل المؤسسات الشبابية، ورشة عمل الاستراتيجية الوطنية للشباب، فندق البيتش، غزة، فلسطين.
- جرين وبقليس (2002)، المدراء وكفاءات القيادات الذاتية والداعية نحو قيادة التغيير.

- جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي (2012)، ورشة عمل شبابية حول "احتياجات الشباب الفلسطيني"، مدينة غزة، 5/6/2012 (=<http://www.elwedad.org/ar/?action>)
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014)، بيان صحفي صادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بمناسبة يوم الشباب العالمي، غزة.
- الجheiman, Aلاء (2011)، دور مؤسسات المجتمع المدني في تأهيل القيادات الشابة فكرياً، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الشارقة الطلابي الخامس، بعنوان: نحو جيل قيادي (طموحات ورؤى طلابية)، الإمارات العربية المتحدة.
- منتدى شارك الشبابي (2012)، تقرير بعنوان الحراك الشبابي - إرهاصات التغيير، http://www.sharek.ps/ar/?page_id=101، الساعة 10 مساءً 22/1/2015
- حريم، حسن محمود (2000)، تقييم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، عمان: دار الحامد للنشر.
- حسن، مها (2008)، دور منظمات المجتمع المدني في إشاعة الاحتياجات التربوية للفوترة المتأخرة في الريف، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 17، القليوبية، مصر.
- حسن، راوية (2000)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- الحسنس، سالم (2010)، الاهتمامات القيادية لدى مشرفي المراكز الشبابية في إقليم الجنوب في الأردن من وجهة نظر أعضاء المجالس الإدارية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 4، نابلس، فلسطين.
- حماد، أحمد (2009)، "واقع المؤسسات الأهلية .. آفاق وتحديات"، مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية آفاق وتحديات، يونيتو، غزة.
- الحوت، بيان نويهض (1986)، القيادات والمؤسسات السياسية في فلسطين، 1917-1948، دار الهدى للنشر والتوزيع، بيروت.
- خلة، كامل محمود (1982)، فلسطين والانتداب البريطاني 1922-1938، ط2، المنشأة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.
- الخوالدة، تيسير، والجحاوشة، ياسين (2008)، مستوى الممارسات الديمقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها، مجلة البصائر، المجلد 12، العدد 2، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- الدرلوشة، عبدالله (2012)، درسة بعنوان دور الشاب في التغيير في المجتمع الأردني من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية، جامعة الحسين بن طلال، معان، الأردن.
- الدهان، أميمة (1992)، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة الصافي.
- الديوיש، محمد (1996)، شباب الصحابة، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية.
- ديسler، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، عبد العال، محمد، الرياض: دار المريخ.
- عبدالله، الذيفاني (2002)، الشباب العربي والمعاصرة من منظور فكري تربوي، بيت الحكم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- رحاب، عبد الشافى (1997)، برنامج مقترن لتنمية المهارات الإملائية الازمة لتلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لدى طالبات كلية التربية قسم اللغة العربية، المجلة التربوية، العدد 12، الجزء الأول.
- رحال، عمر (2006)، دراسة الشباب والمؤسسات والاطر والمشاريع والنادي الشبابي، منتدى شارك الشبابي، فلسطين.
- رحال، عمر وأخرون (2010)، قراءات شبابية: التنمية المجتمعية والحكم الصالح، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية شمس، الطبعة 1، شركة الحسن للطباعة والنشر.
- رزق، هديل(2006)، فيضان التمويل سدود التنسيق وفرص الغرق في دوامة الفساد، الحالة الفلسطينية نموذجا ورقة مقدمة لورشة عمل الفساد في مرحلة إعادة الاعمار، 5-6 مارس، عمان.
- الرشودي، محمد بن علي (2001)، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزبيدي، سلطان (2014)، واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- زعتر، جازية صلاح الدين وأخرون (2004)، التنظيم وإدارة الأعمال، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، مصر.
- الزيود، فهمي وعليان، هشام (1998)، مبادئ القياس والتقويم في التربية ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.

- سالم، وليد (1999)، المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- سالم، وليد ويونس، نهضة (2001)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الشباب في فلسطين واقع أفق وسياسات مقترحة، رام الله، فلسطين.
- سالم، وليد(2000)، دراسة الحركة الطلابية والبعد النظري وأنماط الممارسة في التشكيلات والبلدان المختلفة، رام الله.
- السامرائي، برهان (2012)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- السكارنه، بلال (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلطاني، نسرين (2013)، دراسة بعنوان شبابنا في عالم التغيير، جامعة بابل، مساءً 5 الساعة 2015/1/12 ،
http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/service_showarticle.aspx?fid=11&pubid=5720
- السلمي، فهد (2003)، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود " دراسة مسحية على قطاع ومرکز حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السلمي، علي (1999)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي (1980)، السلوك التنظيمي، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة.
- السيد، عبد العزيز وآخرون (1985)، دراسة ميدانية اغتراب شباب الجامعة، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، وشعبة الدراسات والبحوث، القاهرة.
- الشامي، لبنان ونبيو، ماركو إبراهيم(2001)، الإدارة: المبادئ الأساسية، ط1، إربد، عمان: المركز القومي للنشر.
- شراب، أمجد (2012)، ورقة بحثية بعنوان قانون الشباب ومخرجاته صندوق دعم الشباب، وزارة الشباب والرياضة، غزة.
- الشريف، طلال(2004)، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- شعبان، خالد(2012)، **تعزيز المشاركة السياسية للشباب في الحياة السياسية الفلسطينية**، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمراني، محمد(2014)، **عشر صور مشرقة من حياة شباب الصحابة**، موقع صيد الفوائد، <http://www.saad.net/Doat/alshamrani/14.htm> ، الساعة 4 مساءً 2015/2/28
- شنان، عبد الباقي(1999)، **اللجان الشعبية ذراع الانتفاضة في الأراضي الفلسطينية المحتلة**، مجلة صامد، العدد 30.
- صافي، يوسف (2008)، دراسة متطلبات النهوض بحالة حقوق الشباب الفلسطيني: قطاع غزة كنموذج، مركز الهدف لحقوق الإنسان، غزة، فلسطين.
- الصاوي، علي (2005)، ورقة عمل **الشباب والحكم الجيد والحربيات**، مقدمة إلى ورشة العمل الإقليمية الثالثة، الرباط، المغرب.
- الصقيه، فهد (2004)، **التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين** دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- صندوق الأمم المتحدة للسكان (2014)، **تقرير حالة سكان العالم**، قوة 1.8 مليون المراهقون والشباب وتغيير صورة المستقبل.
- الصيرفي، محمد (2003)، **التطوير الإداري**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد(2008)، **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، ط:1، مؤسسة حرس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الطجم، عبدالله (2009)، **"التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات"**، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- الطراونة، تحسين (2012)، **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- طلوزي، صالح (2009)، **دور منظمات المجتمع المدني في محافظات شمال الضفة الغربية في تعزيز الديمقراطية لدى الأفراد من وجهة نظر العاملين فيها وقيادات المجتمع المدني**، جامعة القدس، فلسطين.
- طه، طارق (2000)، **مقدمة في إدارة الأعمال**، ط:2، منشأة المعارف، مصر.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد السميح محمد، مصطفى (2003)، **نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي**، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الاول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد العاطي، صلاح (2014)، **مقال الشباب الفلسطيني بين التحديات والبدائل**، 2014/9/8، الساعة 10 صباحاً

9

[.http://salah-abdalati.blogspot.com/2012/04/blog-post_3074.html](http://salah-abdalati.blogspot.com/2012/04/blog-post_3074.html)
- عبد الهادي، إباد (2014)، **أهمية المؤسسات الشبابية التطوعية في قطاع غزة**، صباحاً 2015/2/10، الساعة 9

9

[\(http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/325193.html\)](http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/325193.html)
- عبد الهادي، عزت (2002)، **دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني**، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين.
- عبدالله، الذيفاني (2002)، **الشباب العربي والمعاصرة من منظور فكري تربوي**، بيت الحكمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عبيات ، سليمان (1988)، "القياس والتقويم التربوي" ط 1 ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العتوم، هدي (1994)، **دور القيادات الادارية في التطوير الاداري**، دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.
- العتيبي، عبد المحسن (2003)، **المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكافأة أدائهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- العتيبي، فهد (2012)، **واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عثمان، زياد (2003)، **دور الشباب في عملية التغيير المجتمعي**، مجلة تسامح، عدد 1، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، فلسطين.

- عثمان، زياد (2008)، **المشاركة السياسية للشباب الفلسطيني ظلال الماضي تحاصر المستقبل**، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، فلسطين.
- العجيبان، فهد (2014)، **دور التدريب الإداري في تطوير الأداء من وجهة نظر منسوبى الرئاسة العامة لرعاية الشباب**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العلوني، محمد (2000)، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية.
- العديلي، ناصر محمد (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، منظور كلي مقارن، الرياض.
- العديلي، ناصر محمد (1993)، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض.
- العطيات، محمد (2005)، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع عمانالأردن.
- عطية، محمد (2006)، **البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير**، صنعاء، اليمن.
- عكيلة، سامي (2014)، **أثر تقديم صورة الشباب في الصحافة الفلسطينية دراسة تحليلية مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- عفانة، عزو (2000)، **حجم التأثير واستخداماته في الكشف عن مصداقية النتائج في البحوث التربوية والنفسية**، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد الثالث.
- علام، محمد (2012)، جريدة أبناء البحيرة، مقال بعنوان **مفهوم الشباب**، 2014/10/22،
<http://www.abnaaelbeheira.com/index.php?module=news&newsid=279>
- علما، أسامة (2004)، **أساليب ومناهج التطوير التنظيمي**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- علوان، عبدالله (2003)، **دور الشباب في حمل رسالة الاسلام**، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية.
- علي، عالية، وأحمد، سيف (2013)، **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والثلاثون.

- عمايرة، غسان (2008)، تقرير حول: **الشباب والتنمية**، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار بکدار، فلسطين.
- العميان، محمد سليمان (2004)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العناني، عصام الدين محمود (1995)، **القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة**، مجلة الإدارة، ع ٢.
- العيد، فهيمة (2006)، ورقة عمل "الأدوار التكاملية لمختلف هيئات المجتمع المدني"، مؤتمر التوافق السنوي الثالث، الكويت.
- عوض، علا (2014)، بيان صحفي صادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بمناسبة يوم الشباب العالمي.
- عودة ، أحمد (2002)، **"القياس والتقويم في العملية التدريسية"** ط 2 ، عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر، وأخرون (2010)، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- الغامدي، أحمد (2013)، دور القيادات الكشفية في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغنام، متعب (2013)، **المهارات الالزمة لقيادة التربية**، بحث مقدم إلى جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.
- فاضل، صدقة (2006)، مقال بعنوان **مؤسسات المجتمع المدني... في العالم العربي ؟!**، صحيفة عكاظ، عدد 1925.
- فرح، عبدالله (2014)، حول مفهوم الشباب، منهل الثقافة التربوية، 2015/2/22، الساعة 1 ظهراً .(<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=19032>)
- فرنش، جونير، وسيسل، بيل(2000)، **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ترجمة: الهندي، وحيد احمد، الرياض: معهد الادارة العامة.
- قاسم، نصیر، وعبد الرحمن، عدي (2010)، **تقييم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى**، مجلة العلوم الرياضية، العدد 1، العراق.
- قانون الشباب الفلسطيني (2011)، السلطة الوطنية الفلسطينية- وزارة الشباب والرياضة.

- القحطاني، سالم (1996)، **التطوير الإداري**: المفهوم والمدخل والأساليب، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- القلقيلي، عبد الفتاح(2012)، **الشباب الفلسطيني ما قبل منظمة التحرير**، مجلة حق العودة، العدد 49، رام الله، فلسطين.
- الكبيسي، عامر(1998)، **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
- كردي، سميرة (2010)، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية لدى عينة من مدیرات المدارس الثانوية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم التربوية، العدد (1).
- الكسادي، عادل(2003)، **الدور التنموي للجمعيات التطوعية في الإمارات**، مجلة الشؤون العامة، العدد 24، الامارات العربية المتحدة.
- كسبه، قدرى (2013)، **منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز مفهوم المواطنة في فلسطين**، جامعة النجاح، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس.
- كنعان، نواف (2011)، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (2010)، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- المالكي، مجدى، ولداودة، حسن(2011)، **المؤسسات الشبابية في الأراضي الفلسطينية ورأس المال الاجتماعي**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس).
- المالكي، مجدى وآخرون(2007)، **مشاركة الشباب في صناعة القرار فلسطين واقع وأفاق**، مركز بيisan للبحوث والإئماء، رام الله، فلسطين.
- ماهر، أحمد، وعبد الباقى، صلاح (2002)، **السلوك التنظيمي**، مدخل بناء المهارات، ط 1، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- المبادرة الفلسطينية لتعزيز الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح" (2010)، ورشة عمل جلسة السياسات العامة، بعنوان **تداعيات استمرار حالة الانقسام الداخلي على الواقع الفلسطيني والنظام السياسي**، رام الله، فلسطين.
- المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار بکدار (2008)، **تقرير حول: الشباب والتنمية**، رام الله، فلسطين.

- محمد، أحمد (2004)، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقدير أداء الموظفين، منشأة المعرف، الإسكندرية.
- محمد، مصطفى، والفولي، عبد الفتاح (2003)، نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، ورقة عمل، مصر.
- محمود، فراس (2006)، دور المنظمات الشبابية الأهلية الفلسطينية في بناء الشخصية وأثرها على التنمية السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
- محيسن، تيسير (2012)، ورقة عمل بعنوان نحو خطة وطنية للشباب في فلسطين نشاطات تنموية في المجتمع الفلسطيني، مؤتمر "استراتيجيات التنمية الشبابية في فلسطين".
- مراد ، صلاح (2000)، **الأساليب الاحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة.
- مرتجي، زكي(2012)، دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في رعاية الشباب بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين مشاكل وحلول، الجامعة الإسلامية، غزة، 24-25 أبريل.
- مرزوق، ابتسام (2006)، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني وفا (2011)، دور الشباب في عملية التغيير، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني وفا (2014)، دور الشباب في عملية التغيير المجتمعي، <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3201> ، الساعة 3 مساءً 2014/11/22
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني وفا(2014)، دور الشباب في عملية التغيير المجتمعي، <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3202> ، الساعة 8 صباحاً 2015/2/8
- مركز شباب فلسطين التطوعي، 2015/2/7 ، الساعة 2 ظهراً https://www.facebook.com/palyvc/info?tab=page_info
- مركز متضوعي لمسة وفاء فلسطين الشبابي، 2015/2/10، الساعة 10 مساءً <https://www.facebook.com/center.lamset.wafa?ref=ts&fref=ts>
- المشهراوي، أحمد (2013)، ادارة منظمات المجتمع المدني، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

- المشهراوي، أحمد (2009)، *التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي*، بحث مقدم إلى مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية – آفاق وتحديات، غزة.
- المصري، رفيق (2008)، *الشباب والتنمية في المجتمع الفلسطيني* "دراسة ميدانية لعينة من طلبة جامعات قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (*العلوم الإنسانية*)، مجلد (22)، العدد (1)، نابلس، فلسطين.
- مطر، عصام (2008)، *التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- المعجم الوسيط (2004)، مكتبة الشروق الدولية ، الطبعة الرابعة.
- معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات، 2015/2/16، الساعة 1 ظهراً [#/http://creativity.ps/leaders](http://creativity.ps/leaders)
- المغربي، كامل وأخرون (1995)، *أساسيات في الإدارة*، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر.
- مفید، عبد الحکیم (2007)، مقال بعنوان من يقف خلف الجمعيات النسائية، موقع فلسطینیو 48، 2014/6/15، الساعة 9 صباحاً <http://www.webmail.pls48.net>
- مکی، سالم (2009)، *مدى تطبيق نظام محاسبة المسئولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية* بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ملحم، سامي (2005)، *القياس والتقويم في التربية وعلم النفس*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت.
- منتدى شارك الشبابي ومعهد دراسات التنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (2004)، *ملف الشباب*، مجموعة من الدراسات المختلفة حول الشباب، رام الله.
- منتدى شارك الشبابي، مركز التمكين الاقتصادي للشباب (2013)، *报 告 舆 阵* واقع الشباب الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- المنجد، محمد صالح (2011)، *قدوات الشباب*، الرياض، السعودية، 2014/12/13، الساعة 10 صباحاً <http://www.saaid.net/Doat/alshamrani/14.htm>
- منظمة الأمم المتحدة للطفولة اليونيسف (2011)، *报 告 舆 阵* حق اليافعين في المشاركة في نهج استراتيجي، الأردن.

- الموسوعة الفلسطينية (1984)، المجلة الثانية، الطبعة الأولى، دمشق.
- موقع اليونسكو الإلكتروني، 2015/2/23، الساعة 9 مساءً،
<http://www.unesco.org/new/ar/unesco>
- موقع نصرة رسول الله (2014)، مقال بعنوان رسول الله مع الشباب، 2014/10/15،
www.rasoulallah.net الساعة 10 صباحاً
- النمر، سعود بن محمد وآخرون (1997)، **تنمية مهارات القيادة الإدارية**، مكة المكرمة، مكتبة الطالب الجامعي.
- هشيل، عبدالله (2013)، دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط في كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2008-2009)، **الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية - التخطيط والتحليل والتطوير**، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- الهواري، سيد(1999)، **الموجز في شرح عناصر الإدارة**، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد(2002)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، القاهرة: توزيع مكتبة عين شمس.
- الهبيتي، نو زاد (2006)، **المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي- الواقع الراهن والتحديات المستقبلية**، قطر، مجلة الجندول، العدد 28.
- يوسف، سناء (2009)، دور الشباب الفلسطيني في رسم السياسيات داخل المؤسسات الشبابية وأثره على التنمية-متطوعو المؤسسات الشريكة لمركز بيisan للبحوث والإنماء نموذجا (2000-2007)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

2-المراجع الأجنبية

- Adrian Mackay(2007): Motivation, ability and confidence building in people, Gulf Professional Publishing, P.211.
- and managers, Motivation for leading Change, John Wiley and sons, Journal 235–215.of Organizational Behavior, Vol. 23, PP
- 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.
- David C. McClelland (2006): Human motivation, CUP Archive, P.427.
- Defining The United Nations Programme on Youth, (3).
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman (2006): The motivation to work, Transaction Publishers, P.41.
- Grugel, J. (2000). Romancing civil society: European NGOs in Latin America. Journal of Interamerican Studies and World Affairs, 42(2).
- 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.
- 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.
- John Adair: How To Grow Leaders, Kogan Page, London, 2007, p.89.
- Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal, 31(4, 2010), 292–306.
- Mundy, K., & L. Murphy(2001), Transnational advocacy, global civil society, Emerging evidence from the field of education, Comparative Education Review, 45(1).
- Oxford, Learner's Pocket, Dictionary, Fourth edition (2008), page : 518.
- Paglis, Laura-L; Green, Stephen-G. (2002), Leadership Selfefficacy

- 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.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها النهائية



برنامـج الـدراسـات العـليـا المشـترـك بـيـن
أـكـادـيمـيـة الإـدـارـة وـالـسـيـاسـة لـلـدـرـاسـات العـليـا وجـامـعـة الأـقـصـى



استبانة

دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة

الاستاذ الفاضل/ رئيس مجلس الادارة ... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أما بعد ...

نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بكل موضوعية بوضع إشارة (X) على البديل الذي يناسب رأيك، علما بأنها موجهة لرئيس مجلس الإدارة في المؤسسات الشبابية، ويجرد بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، في محاولة للتعرف على دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة بأكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.

وتفضـلـوا بـقبـول فـائقـ التـقدـير وـالـاحـترـام،،،،

الباحث

خليل أمين محمد مطر

جوال/ 0599611285

أولاً: نأمل من سيادتكم تثبيت البيانات الشخصية التالية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : 18-23 عاما 24-29 عاما 35-30 عاما
3. المحافظة : محافظة رفح محافظة الشمال محافظة غزة محافظة خان يونس محافظة الوسطى
4. المؤهل العلمي : ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
5. سنوات الخبرة في العمل الشبابي : أقل من سنتين 3 سنوات - 5 سنوات أكثر من 10 سنوات 6 سنوات - 9 سنوات

ثانياً: أسئلة الاستبانة

دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة						
	م	مدى مساهمتك في				
ضعفه جدا	ضعفه	ضعفه	متواسطة	كبيرة جدا	كبيرة جدا	صياغة رؤية مؤسستك.
	1					صياغة رسالة مؤسستك.
	2					صوغ أهداف لمؤسستك.
	3					صوغ الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية في مؤسستك.
	4					تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية في عمل مؤسستك.
	5					تحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة.
	6					تعديل الأهداف الاستراتيجية في ضوء التغيرات المحيطة بالمؤسسة.
	7					تطوير السياسات في المؤسسة.
	8					تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرار المؤسسة وتطورها.
	9					تنفيذ التدخل في المؤسسة بالوقت المناسب.
	10					تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.
	11					صياغة أنظمة وقواعد ولوائح تنفيذية تحكم عمل المؤسسة.
	12					تعيم القوانين والأنظمة واللوائح التنفيذية.
	13					تعديل الانظمة وقواعد العمل في المؤسسة عند إجراء عملية التغيير.
	14					تحديد نطاق الاشراف بشكل مناسب.
	15					

م	مدي مساهمتك في	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
16	توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في المؤسسة.					
17	وضع آلية لحفظ وأرشفة السجلات والأوراق الخاصة بالمؤسسة.					
18	وضع سياسات مالية للمؤسسة.					
19	تعديل السياسات المالية بما يتناسب مع عملية التغيير.					
20	تطوير الأنظمة واللوائح لما فيه مصلحة المؤسسة والعاملين.					
21	وضع الاجراءات المناسبة لتعريف العاملين بكل المستجدات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة منهم.					
22	وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة.					
23	تحديد مستويات الهيكل التنظيمي.					
24	تطوير أسس ومعايير إعداد الهيكل التنظيمي.					
25	تحديد العلاقة بين الإدارات والأقسام من خلال لوائح مكتوبة.					
26	التنسيق بين كافة المستويات في المؤسسة.					
27	تقسيم العمل عمودياً وأفقياً.					
28	تقوية علاقات العاملين بعضهم البعض.					
29	تقوية عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة.					
30	ازدياد قوة وتماسك العاملين أو الجماعة التي يتبعها إليها.					
31	تحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.					
32	توفير أحدث الأجهزة والبرامج التي تساعده في عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة.					
33	استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.					
34	تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا في العمل.					
35	تطوير أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.					
36	استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لحل المشكلات التي تواجه العاملين.					
37	توفير قاعة (فيديو كونفرنس - معمل حاسوب) تساعده على إنجاز الاعمال المطلوبة مع العالم الخارجي.					
38	توفير شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز العمل في المؤسسة.					
39	توفير موقع الكتروني على شبكة الانترنت للمؤسسة.					
40	توفير البيانات والمعلومات إلكترونياً وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في مؤسستك.					

م	مدي مساهمتك في	كبيره جدا	كبيرة جدا	متوسطة	ضعيه	ضعيه جدا
41	تطوير أساليب العمل في مؤسستك إلى لحل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.					
42	وضع اجراءات سهلة ومفهومة ومحددة.					
43	تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.					
44	تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل.					
45	فتح قناة اتصال دائمة بين المسؤولين والعاملين.					
46	توزيع العاملين بما يتناسب مع عبء المهام وعدد المسؤولين.					
47	فتح قناة اتصال غير رسمية بين المستويات التنظيمية.					
48	اختيار العمل لكل موظف بما ينسجم مع تخصصه.					
49	تحقيق التوافق بين السلطات والمسؤوليات.					
50	توضيح الصالحيات والسلطات لكل موظف.					
51	تحديث أنظمة المتابعة وتقييم الأداء.					
52	صياغة نظم للتحفيز تعمل على زيادة الكفاءة.					
53	صياغة نظم للتحفيز تعمل على تخفيض التكلفة.					
54	صياغة نظم للتحفيز تعمل على تخفيض الوقت.					
55	صياغة نظم للتحفيز تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية.					
56	إعداد الاجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والواجبات المطلوبة.					
57	تفويض الصالحيات للعاملين في المستويات الأخرى.					
58	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
59	صياغة خطة مكتوبة وواضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين.					
60	التنوع في أساليب التدريب.					
61	صياغة برنامج تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين.					
62	تحصيص ميزانية لتدريب العاملين.					
63	تنفيذ برنامج تقييم أداء العاملين بموضوعية.					
64	تبني برامج تعليم وتدريب للأفراد بما يحقق المشاركة والعمل الجماعي.					
65	تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.					
66	تنفيذ خطة تقييم موضوعية لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

ملحق رقم (2)
قائمة لجنة التحكيم

قائمة لجنة التحكيم

#	الاسم	الجهة
1	أ.د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
3	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
4	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
5	د. درداح الشاعر	جامعة الأقصى
6	د . نضال عبدالله	جامعة الأقصى
7	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
8	د. أحمد الوادية	اكاديمية الادارة والسياسة
9	د. نبيل عبد اللوح	اكاديمية الادارة والسياسة
10	د. محمد عبد العزيز الجريسي	اكاديمية الادارة والسياسة
11	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)
تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies



مسار النخبة

الأربعاء: 19 نوفمبر، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 093

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،

نُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: خليل أمين محمد مطر، برقم جامعي: 120110225، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية) ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعية - بناية رقم 1421 2070/84

ملحق رقم (4)
كشف بعدد المؤسسات الشبابية

Palestinian National Authority
Ministry Of Youth & Sport
General directorate of youth
Department of youth unions and centers



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الشباب والرياضة
الادارة العامة للشباب
دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية

احصائية بعدد المؤسسات الشبابية المسجلة في وزارة الشباب والرياضة ووزارة الداخلية في

وزارة الشباب والرياضة
الادارة العامة للشباب
الرقم ٢٠١٤/١٧٦٣ صادر بتاريخ ٢٠١٤/١١/٢٥

محافظات قطاع غزة

بلغ عدد المؤسسات الشبابية العاملة في قطاع غزة (132) مؤسسة، منها (54) جمعية شبابية، و(78) مركز شبابي حتى تاريخ 12/10/2014، وهي موزعة في المحافظات الخمسة كالتالي:

الرقم	المحافظة	المراكز الشبابية	الجمعيات الشبابية	المجموع
1	غزة	34	28	62
2	Khan Younis	15	9	24
3	Rafah	17	2	19
4	Al-Wastieh	5	6	11
5	Al-Shamal	7	9	16
المجموع الكلي				132

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،

خليل أمين مطر
 مدير دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية
 وزارة الشباب والرياضة

