



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

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

رسالة ماجستير مقدمة من
الطالب: عصام محمد حمدان مطر

إشراف
الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1429هـ - 2008م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

سورة التوبة، الآية 105

إهداء

إلى والدتي العزيزة حفظها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية

إلى روح والدي المرحوم

إلى زوجتي الغالية لما قدمته من مساعدة ودعم وتشجيع

إلى أبنائي الأعزاء

إلى أخوتي وأخواتي

إليهم جميعا أهدى هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذي أمدني برعايته وتوفيقه حتى إتمام هذا العمل وانجازه على هذا الشكل.

يتقدم الباحث بعظيم الشكر ووافر الامتنان إلى المشرف على هذا البحث الدكتور يوسف بحر الذي أمدني برعايته وعلمه وتوجيهاته التي كانت لها الأثر الكبير فيما توصلت إليه من نتائج وما ترتب عليها من تحقيق أهداف هذا البحث.

كما يتقدم بعظيم شكره وتقديره للأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بالدراسة برغم ما لديهم من مشاغل وارتباطات.

كما يتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

وأخيرا يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للأخوة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة على تعاونهم في تعبئة بيانات الاستبانة بكل صدق وإخلاص.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	اهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	ملخص البحث
ل	Abstract
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	أولا: المقدمة
4	ثانيا: مشكلة الدراسة
4	ثالثا: متغيرات الدراسة
4	رابعا: فرضيات الدراسة
5	خامسا: أهمية الدراسة
6	سادسا: أهداف الدراسة
6	سابعا: المفاهيم والمصطلحات
الفصل الثاني الإطار النظري	
8	المبحث الأول: التطوير التنظيمي
8	- أولا: مفهوم التنظيم
9	- ثانيا: مفهوم التطوير التنظيمي
10	- ثالثا: مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي
12	- رابعا: مبررات التطوير التنظيمي
13	- خامسا: خصائص التطوير التنظيمي
14	- سادسا: أهداف التطوير التنظيمي

15	- سابعا: مراحل التطوير التنظيمي
18	- ثامنا: أساليب التطوير التنظيمي
23	- تاسعا: محاور ومجالات التطوير التنظيمي
26	المبحث الثاني: القرارات الإدارية
26	- أولا: مفهوم عملية اتخاذ القرارات
29	- ثانيا: أنواع القرارات وتصنيفها
31	- ثالثا: مراحل اتخاذ القرار
33	- رابعا: خصائص القرارات الإدارية
34	- خامسا: المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات
36	- سادسا: المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات
37	- سابعا: العلاقة بين التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية
38	المبحث الثالث: المؤسسات الأهلية الفلسطينية
38	- أولا: تعريف المنظمات غير الحكومية
40	- ثانيا: تطور المنظمات الأهلية الفلسطينية
41	- ثالثا: وظيفة ودور المنظمات الأهلية الفلسطينية
43	- رابعا: تصنيف وتعداد المنظمات الأهلية الفلسطينية
الفصل الثالث	
الدراسات السابقة	
47	أولا: الدراسات الفلسطينية
52	ثانيا: الدراسات العربية
57	ثالثا: الدراسات الأجنبية
60	رابعا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
الفصل الرابع	
منهجية البحث	
63	أسلوب الدراسة
63	مجتمع وعينة الدراسة
64	أداة الدراسة
65	صدق الاستبيان

74	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
الفصل الخامس	
التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة	
77	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
83	ثانياً: البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة
97	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس	
النتائج والتوصيات	
113	أولاً: النتائج
115	ثانياً: التوصيات
117	المراجع
124	الملاحق
124	ملحق رقم (1) أسماء المحكمين
125	ملحق رقم (2) الصيغة النهائية للاستبانة
134	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء أهم الجمعيات قيد الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
43	التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة	1
44	توزيع المنظمات الأهلية في قطاع غزة حسب مجال العمل	2
45	توزيع المنظمات الأهلية في قطاع غزة حسب قطاعات العمل - دليل الأمم المتحدة	3
64	درجات مقياس ليكرت	4
66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	5
67	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	6
68	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	7
69	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	8
70	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	9
71	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال	10
72	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال	11
73	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	12
74	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	13
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
77	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	15
78	توزيع أفراد العينة حسب العمر	16
79	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17
79	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	18
80	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	19
80	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	20
81	توزيع أفراد العينة حسب مجال عمل المؤسسة	21
83	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال أهداف واستراتيجيات المنظمة	22
85	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال الأنظمة والسياسات الإدارية	23
87	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال الهيكل التنظيمي	24
89	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال الأساليب والأدوات التكنولوجية	25
91	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال تنمية وتطوير العاملين	26

93	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال العمل الجماعي	27
95	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية	28
98	معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية وكل مجال من مجالات التطوير التنظيمي	29
103	نتائج الفرضية الثانية- الجنس	30
104	نتائج الفرضية الثانية- العمر	31
105	متوسطات رتب الفرضية الثانية - العمر	32
106	نتائج الفرضية الثانية- المؤهل العلمي	33
107	متوسطات رتب الفرضية الثانية - المؤهل العلمي	34
108	نتائج الفرضية الثانية- المسمى الوظيفي	35
109	متوسطات رتب الفرضية الثانية - المسمى الوظيفي	36
110	نتائج الفرضية الثانية- مجال عمل المؤسسة	37
111	متوسطات رتب الفرضية الثانية- عمل المؤسسة	38

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
20	فكرة بناء الفريق	1
22	مراحل تطبيق الشبكة الإدارية	2
24	محاوّر التطوير التنظيمي	3
33	المراحل الأساسية لاتخاذ القرار	4

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. وبالنسبة للبيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الانترنت.

ويضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم اختيار عينة من 160 منظمة بعد التأكد من استيفائها للشروط وهي أن تضم المنظمة 10 عاملين دائمين فأكثر أو تضم 10 متطوعين فأكثر إن كان عدد العاملين بها يقل عن عشرة. وتم التأكد من هذه المعلومات من خلال دليل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة والصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة والذي يحتوي على معلومات مفصلة عن عدد العاملين والمتطوعين في كل مؤسسة. وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 160 استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام 153 فرداً بالإجابة عليها وارجاعها. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.
2. أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

و توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

1. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.
2. إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات.
3. العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وتعزيز كفاءتها.
4. التخصص في مجالات العمل الأهلي بدلاً من التكرار وعدم الوضوح.

Abstract

The purpose of this study was aimed to study the effect of organizational development on the effectiveness of administrative decisions at the Non-governmental organizations in Gaza Strip. The study also was aimed to identify the differences in the respondents' answers regarding the personal characteristics.

The analytical descriptive approach was used to study and describe the phenomena precisely as they are, and interprets them qualitatively and quantitatively. The secondary data were collected through reviewing books, researches, periodicals, previous studies and internet.

The study's population included 262 NGOs registered in the UN Directory for NGOs in Gaza Strip. After reviewing the directory, the researcher selected a sample of 160 NGOs after making sure they have at least 10 employees or they have at least 10 volunteers if their employees are less than 10. 160 questionnaires were distributed to NGO managers where 153 questionnaires were completed and returned to the researcher. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for collecting primary data and testing the hypotheses.

Main results:

1. The study proved that there is a significant relationship between the organizational development in general and the effectiveness of administrative decisions at NGOs in Gaza Strip.
2. The study showed some differences in the respondents' answers regarding some organizational development fields due to personal characteristics such as age, qualification and experience.

Main recommendations:

1. Developing NGOs organizational structure to be able to meet the changes in work environment.
2. Adjusting NGOs systems and policies in a way that can enhance the effectiveness of administrative decisions.
3. Developing and training employees on decision making and strengthening their participation in the administrative process in general.
4. Encouraging the specialization in NGO work instead of repetition.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: متغيرات الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة

أولاً: المقدمة

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، "وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء المدير، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمرين من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات على أسس سليمة" (عبد الفتاح، 1988، ص 15).

وقد أوضحت قضية تحديث المنظمات 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 السميع محمد، 2003، ص 3).

ويتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفا وتوازنا جديدا يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير. ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات، في الأهداف والاستراتيجيات، وفي الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، والأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، في القيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال، لذلك لا بد للقيادي أن يكون على دراية وعلم بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير (الأعرجي والعزام، 2003، ص 42).

وقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي فمن التعريفات ما ركز على سلوك الأفراد، ومنها ما ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، ومنها ما ركز على غير ذلك، وفيما يلي استعراض لبعض تعاريف التطوير التنظيمي: "يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، يعرف (Frensh and Bell، 2000، ص 62) التطوير التنظيمي على أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها خاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت

والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية.

من خلال التعريف السابق، نجد أن عملية حل المشكلات تتعلق بطريقة المنظمة في التعامل مع التهديدات والفرص في البيئة المحيطة بها. فمثلا يمكن للمديرين أن يختاروا لحل مشكلات المنظمة بين القيام بذلك وفقا للأساليب الخاصة بهم أو باشتراك المرؤوسين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

يوضح هذا التعريف أيضا أن أحد الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي هو تحسين قدرة المنظمة على تجديد نفسها وبالتالي فالمديرين يمكنهم أن يتبنوا بسرعة نمط إداري معين يمكنهم من التعامل مع المشاكل الجديدة التي تواجههم.

ويرى (الهوراي، 1986، ص394) أن التطوير التنظيمي **Organizational**

Development هو عملية تتصدى لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية و هي عبارة عن: ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية باعتبارها محددات و التكنولوجيا باعتبارها تمثل نوع طريقة العمل في المنظمة، القيادة العليا التي تمسك بالدفة (كابتن السفينة)، و الترتيبات التنظيمية الرسمية بمعناها الواسع والتي تشمل الهيكل التنظيمي ونظم التشغيل التنظيمي، و نوع وحجم العاملين والأصول غير البشرية، و التنظيم غير الرسمي.

و يتضح أن عملية التطوير التنظيمي تركز على البيئة الداخلية للتنظيم والتي تتكون من مجموع العناصر الإنسانية فيه، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل البيئة الخارجية، ولكن المقصود من جهود التطوير التنظيمي البدء بالنظر إلى البيئة الداخلية مع مراقبة البيئة الخارجية ومراعاة ما يحصل فيها من تغيرات بهدف معالجة ما يصيب المنظمة من خلل أو مشكلات.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية التنظيم الحالي للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة لصنع واتخاذ القرارات الإدارية من خلال استطلاع آراء عينة من مدراء هذه المؤسسات حول أثر فاعلية القدرات الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي ومدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

ثانيا: مشكلة الدراسة

تتميز المنظمات الأهلية الفلسطينية بخصوصية في أداء مهماتها نظرا لارتباطها المباشر مع المجتمع وكذلك ارتباطها مع الجهات الداعمة الأمر الذي يؤثر على آليات اتخاذ القرارات لديها. و لذلك يجب أن تكون القرارات الإدارية الصادرة عن هذه المنظمات ملائمة لواقع المجتمع الذي سوف تطبق فيه هذه القرارات. لذلك يجب على هذه المؤسسات تطوير أدائها واستراتيجياتها بما يلاءم زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لديها.

بناء على ما سبق يمكن لنا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:
ما هو أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؟

ثالثا: متغيرات الدراسة

المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
المتغيرات المستقلة:

1. استراتيجيات وأهداف المنظمة
2. الأنظمة والسياسات الإدارية
3. الهيكل التنظيمي
4. الأدوات والأساليب التكنولوجية
5. تنمية وتطوير العاملين
6. تطوير جماعات العمل

رابعا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".
ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف واستراتيجيات المنظمة وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

2. "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأنظمة والسياسات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".
4. "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".
5. "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير العاملين وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".
6. "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير جماعات العمل وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

الفرضية الرئيسية الثانية:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين في المؤسسات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (العمر-الجنس-المؤهل العلمي- نوع الوظيفة- قطاع العمل).

خامسا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في الفائدة التي ستعود على كل من:

1. المجتمع، حيث يمكن للدراسة أن تفيد المجتمع من خلال مساهمتها في تحسين أداء هذه المؤسسات وقيامها بواجباتها تجاه المجتمع بشكل أفضل.
2. المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، حيث تساعد الدراسة أيضا في الوصول إلى توصيات قد تساعد في تحسين وتطوير التنظيم وأداء الموظفين من جانب والوصول إلى الغايات المنشودة التي تسعى إليها المؤسسات الأهلية من خلال قراراتها الإدارية من جانب آخر.
3. المهتمين بهذه الدراسة، حيث يمكن أن يستفيدوا من نتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وكذلك تطوير أداء مؤسساتهم بناء على نتائج الدراسة.

سادسا: أهداف الدراسة

1. التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
2. توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
3. تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
4. التعرف على العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
4. التوصل إلى توصيات يمكن أن تؤدي إلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

سابعا: مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1. **التطوير التنظيمي:** ويعرف التطوير التنظيمي بأنه " عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة (أفراد-جماعات العمل- التنظيم نفسه) ، بحيث يمكنها من الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة، كذلك تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية " (أحمد، 1999، ص 7).

ويقصد بالتطوير التنظيمي في هذه الدراسة الجهود التنظيمية المخططة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، والتي تهدف إلى تطوير أداء هذه المؤسسات بشكل عام، وزيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مدراء هذه المؤسسات.

2. **اتخاذ القرارات الإدارية:** عملية اتخاذ القرار هي "اختيار بديل من بين عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل جوانب المشكلة موضوع القرار " (العتيبي، 1418هـ، ص 9)، بينما يرى باحث آخر أن اتخاذ القرار هو "استنباط الاختيار المؤقت لسلوك عملي يمكن تنفيذه في موقف معين" (الفاقي، 1992، ص 45).

والمقصود باتخاذ القرارات في هذه الدراسة، القرارات الإدارية الفعالة المتخذة في كافة مراحل النشاط الإداري في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: التطوير التنظيمي

أولاً: مفهوم التنظيم

ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي

ثالثاً: مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي

رابعاً: مبررات التطوير التنظيمي

خامساً: خصائص التطوير التنظيمي

سادساً: أهداف التطوير التنظيمي

سابعاً: مراحل التطوير التنظيمي

ثامناً: أساليب التطوير التنظيمي

تاسعاً: محاور ومجالات التطوير التنظيمي

المبحث الثاني: القرارات الإدارية

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

ثانياً: أنواع القرارات وتصنيفها

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار

رابعاً: خصائص القرارات الإدارية

خامساً: المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات

سادساً: المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات

سابعاً: العلاقة بين التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية

المبحث الثالث: المنظمات الأهلية الفلسطينية

أولاً: تعريف المنظمات الأهلية

ثانياً: المنظمات الأهلية الفلسطينية

ثالثاً: وظيفة ودور المنظمات الأهلية الفلسطينية

رابعاً: تصنيف وتعداد المنظمات الأهلية الفلسطينية

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: التطوير التنظيمي

أولاً: مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو منظمات ربحية أو منظمات لا تهدف إلى الربح، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية (منصور، 1999).

وتتعدد التعريفات التي قدمها الكتاب والمفكرين للتنظيم، حيث أن لكل كاتب اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى تعريف التنظيم.

فقد عرف (النمر وزملائه، 1997، ص 148) التنظيم بأنه "اسم مشتق من المصدر نظم organization أي الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف معين".

بينما يصفه (عبد الله، 1991، ص 156) بأنه "إطار أو وعاء من صنع الإنسان يؤدي بداخله العمل، أو هو كيان هادف ذو وظائف محددة وشخصية متميزة قائمة بذاتها، وفي داخل هذا الكيان أو هذا الإطار يتم التوفيق والتفاعل بين الموارد الإنسانية والموارد المادية والمحددات الموقفية".

و يرى (الهوري، 1996، ص 86) التنظيم على أنه "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".

ويعرف (عسكر، 1987، ص 202) التنظيم بأنه عملية إقامة علاقات - سلطة ومسئولية، ومحاسبة بين عناصر النشاط - أفراداً ووظائف، وموارد مادية بهدف إنشاء وحدات تنفيذية أو استشارية وتوجيهها نحو أهداف المشروع. وهذا التعريف يشمل أربعة عناصر للتنظيم متمثلة في وضع الأهداف أولاً، ثم إعداد عناصر النشاط (إمكانات مادية وبشرية)، وربط هذه العناصر من خلال مجموعة من العلاقات.

ثانيا: مفهوم التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل (إدريس، 2001، ص 374).

يعرف التطوير التنظيمي على أنه تطبيق واسع ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة (Cumming and Worley, 1997, ص 2).

يعرف (Fresh and Bell، 2000، ص 17) التطوير التنظيمي على أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية.

ويعرف (Brown & Harvey، 1992) التطوير التنظيمي بأنه: "جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية".

من خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكننا تحديد السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

1. عملية التطوير التنظيمي هي جهد منظم.
2. التطوير التنظيمي يشمل المنظمة ككل.
3. التطوير التنظيمي يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا لكي يكون ناجحا.
4. تركز عمليات التطوير التنظيمي على المناخ الداخلي للتنظيم والذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل المناخ الخارجي.
5. يتم استعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي من خارج المنظمة أو من داخلها.

ثالثاً: مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي

ويرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل التغيير التنظيمي والهندرة وإدارة الجودة الشاملة وغير ذلك من العمليات والمفاهيم، وفيما يلي نعرض تعريفا موجزا للمفاهيم والعمليات الواردة أعلاه:

التغيير التنظيمي: يعرف التغيير التنظيمي بأنه "جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها (العديلي، 1419هـ، ص 1).

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها، في محاولة لحل مشاكل المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله (حلواني، 1990، ص 47).

ويظهر من التعاريف السابقة أن هناك بعض التشابه بين كلا من التطوير والتغيير التنظيمي من حيث أن كلا منهما عملية مخططة ومعدة سلفاً، وأن كلا منهما يهدف أيضاً إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين. إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي (الغمري، 1985، ص 59).

الهندرة (Reengineering): وتعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج" (السلطان، 1419هـ).

يعرف (مايكل هامر وجيمس شامبي، 1995) الهندرة بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر وأنها تركز على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة، كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً.

وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): عرف (زين الدين، 1997، ص 7) إدارة الجودة الشاملة بأنها ثورة ثقافية في طرق عمل وأساليب تفكير الإدارة لتحسين الجودة، من خلال تفعيل الاتصالات في الاتجاهين والاهتمام بالمقاييس الإحصائية لفهم وإدارة العمليات بأسلوب يحقق أفضل النتائج، وفي الوقت نفسه تقليل التكلفة. وعرفها (Juran, 1989، ص 28) بأنها نظام إداري يطبق مجموعة من الأدوات المطورة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم إلى المنظمة.

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي (Federal Quality Institute، 1991، ص 3) بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال تطبيق فلسفة إدارية تركز على مشاركة جميع العاملين واستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية. من خلال التعريفات السابقة تتبين أن إدارة الجودة الشاملة تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين جودة الإنتاج والأداء مع التركيز على العميل والعاملين هي تشترك مع التطوير التنظيمي في بعض النقاط من حيث هدف تحسين جودة الأداء و مشاركة أكبر للعاملين، إلا أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر أعم وأشمل كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أساليب التطوير التنظيمي كما سنرى فيما بعد.

وتختلف إدارة الجودة الشاملة أيضاً عن الهندرة من حيث أن الهندرة هو إحداث تغيير هائل في وقت قصير، أما الجودة الشاملة فهي إحداث تطوير وتحسين مستمر على فترة من الزمن ليست قصيرة.

رابعاً: مبررات التطوير التنظيمي

تتاول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي ونورد فيما يلي بعض الآراء:

يرى (حيدر وأبو بكر، 1997، ص 11) أن التطوير التنظيمي قد يكون مطلوباً في الحالات التالية:

1. عندما يواجه التنظيم مشكلة ويشعر بحاجة حقيقية ماسة للتغيير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى المجموعات أو على مستوى التنظيم ككل، وقد يعني ذلك صراعاً بين فردين أو مجموعتين مؤثرتين في التنظيم أو نقص أو غياب لروح الفريق داخل مجموعة تنظيمية معينة أو تنافس بين مجموعتين أو نقص في الاتصال بين مستويين تنظيميين أو نقص في التكيف مع البيئة من قبل التنظيم ككل.
2. عندما تتسع فجوة الإبداع Excellence Gap في التنظيم أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها:
 - عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن إستراتيجية التنظيم أو توفر رسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية.
 - عدم التوافق بين التقاليد والسبعيات التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين تلك المعايير المؤدية للخلق والإبداع.
 - فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع وهذا ينطبق سواء كان عملاً تجارياً لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة أو عملاً حكومياً يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

- ويحدد (بيكارد) ستة عوامل تدعو للتطوير التنظيمي هي (قاسم، 1414هـ، ص 23):
- الحاجة لتغيير إستراتيجية إدارته مثل تغيير أنماط الاتصال أو مواقع اتخاذ القرار أو تغيير نظام المكافآت.
 - الحاجة لتغيير المعايير الثقافية للتنظيم، وهذه تشمل أنظمة القيم والقوانين المرعية والعادات وهيكل القدرة التنظيمي.
 - الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد داخله، وهذا يتضمن تغيير وظائف بعض الأقسام أو دمجها أو فصلها أو تفويض بعض الصلاحيات للمديرين العاملين وتقليل صلاحيات الإدارة العليا.
 - الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية عندما يحتدم التنافس والصراع بين تلك المجموعات.

- الحاجة لفتح وتطوير قنوات اتصال، وهذه تحدث عندما يشعر المديرون بفجوات في الاتصال بأنواعه الرأسي والأفقي، وعندما يشعرون بنقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات رشيدة.

ومن أهم الأسباب أو الأغراض للتطوير التنظيمي والتي جاء ذكرها في أغلب الأدبيات الإدارية (الكبيسي، 1998، ص 45):

- ظهور مشكلة حادة سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو المنظمة بكاملها.
- عندما تتحرف المنظمة في تطبيقاتها وممارساتها عن السياسات والإجراءات المحددة لها.
- عندما تتعاطم الشكوى وبتزايد النقد الموجه للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.
- حين تصبح أجواء المنظمة وظروفها مختلفة كلياً عما كانت عليه عند إنشائها.
- حين تتوقع المنظمات مستقبلاً يستلزم إدخال الجذري في هيكلها أو تقنياتها أو حجمها.
- تعاطم التحديات الحضارية والقيمية الناتجة عن التغيرات السريعة وعدم المواكبة مع التطور المجتمعي.

خامساً: خصائص التطوير التنظيمي

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي كما يلي (الفحطاني، 1996م، ص 8):

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 كونهم مشاركين فيها.

سادسا: أهداف التطوير التنظيمي

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي (أسعد، 1992م، ص 525-527):

1. جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
2. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
3. تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
4. تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
5. خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
6. زيادة ديناميكية الفريق.

ويذكر (عبد الباقي، 2000، ص 346) أهدافا إضافية وهي:

1. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.
 2. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
 3. مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
 4. تحديد مسئولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات.
- ويحدد لورنس ولورش Lorance & Lorsh أهداف التطوير التنظيمي (مرار، 1989،

ص 89-90) على النحو التالي:

1. مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
2. الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
3. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
5. تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.
6. مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبنى على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.
7. تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.

8. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بانجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

9. مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

سابعاً: مراحل التطوير التنظيمي

اختلف الكتاب في تحديد مراحل التطوير التنظيمي، وفيما يلي نعرض بعض ما ذكره بعض الكتاب والباحثين عن مراحل التطوير التنظيمي.

يتناول عبد الرحمن إدريس (1991) مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1. تشخيص المشكلة Diagnosis of a problem: وتهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة وعادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير.

2. التدخل Intervention وهو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت المناسب، حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات، أم في سلوك أفراد، أم في الهياكل التنظيمية.

3. التغلب على الظروف المقيدة Overcoming Limiting Conditions تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري وهذه المصادر هي:

- المناخ القيادي: الذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.

- التنظيم الرسمي والذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً مع التغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة وسياسات الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة.

- الثقافة التنظيمية وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

4. تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي Implementation تنفيذ التطوير التنظيمي ينطوي على بعدين أساسيين هم الوقت والمدى. فالوقت يتعلق بالميعاد الذي تم اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، والمدى يتعلق بمدى التغيير التي سوف يتم تنفيذه، فهل هو على مستوى المنظمة ككل أو على المستويات الإدارية واحدا تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدة.

5. تقييم البرنامج Evaluating the Program على المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة

وموضوعية للتقييم والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من البرنامج.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- كشف النتائج غير المتوقعة.

ويذكر (أسعد، 1992، ص 528-532) خمس مراحل مختلفة للتطوير التنظيمي وهي:

1. جمع البيانات
2. تحديد المشكلات وترتيبها حسب الأولوية.
3. وضع خطط العمل وتحديد البدائل المختلفة.
4. تطبيق البدائل التي تم اختيارها
5. رقابة دورية للنتائج في مراحل التنفيذ

ويرى مركز التميز للمنظمات غير الحكومية أن التطوير التنظيمي يمر بأربعة مراحل وهي:

الدراسة التشخيصية.

وضع خطة التطوير.

التهيئة لقبول التطوير ورعايته.

المتابعة التصحيحية.

و فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها.

1. الدراسة التشخيصية:

تتعلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

2. وضع خطة التطوير:

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة. ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:

ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟

ما هي فرص التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟

التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فينتطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة ككل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.

أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.

أن تكون الخطة متماسكة ومتراصة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.

أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة.

أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

3. التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة. وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

4. المتابعة التصحيحية: لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كميًا و/ أو نوعياً واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:

متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي...الخ.
متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد...الخ.
معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...الخ (مجلة مهارات تدريبية، 2003، ع 67)

ثامنا: أساليب التطوير التنظيمي

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثين إلى ما يلي:

1- تدريب الحساسية Sensitivity Training (سيرلاجي ووالاس، 1991، ص 07):

في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعرف الجماعة بنفسه ويبيدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلاً، فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى آخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

- أ- زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في بيئته الاجتماعية.
- ب- التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
- ج- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- د- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة نريد من فعالية النواتج.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ومن ثم تعميق ادراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

2- بناء الفريق Team Building : ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل (القيوتي، 2000، ص 336)، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين (عبد الوهاب، 2000، ص 336) :

الافتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتمائه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية (اللوزي، 2003، ص 48).

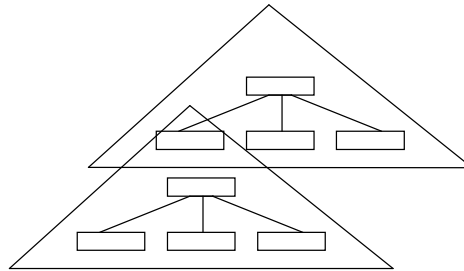
ويعتبر النموذج العام الذي قدمه (Baker) ملخصا جيدا لطريقة بنا الفريق، ويمكن تلخيص نموذج (Baker) في الخطوات التالية (عبد الوهاب، 2000، ص 276):

- أ- تقوم الإدارة بتقديم خبير ببناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير و الجماعة.
- ب- أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، و الأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.
- ج- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي تم جمعها.
- د- يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها تمهيد لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.
- هـ- بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.
- و- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك. وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل، فإن الفرد يكون منظما لفريقيين: فريق مع رئيسة وفريق مع مرؤوسيه، إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات وبعضها.

والشكل التالي يبين فكرة بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل.

الشكل رقم(1): فكرة بناء الفريق

(الفرد يكون منظما لفريقيين: فريق مع رئيسه وفريق مع مرؤوسيه)



المصدر: أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص 276.

3- الإثراء الوظيفي Job Enrichment: يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به (الكبيسي، 1998، ص 43)، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

4- الدراسات الميدانية وبحوث العمل Action Research: تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تتفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان (الكبيسي، 1998، ص 42).

5- شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية) (GRID OD): لقد وُضِعَ هذا الأسلوب من قبل العالمين "روبرت بليك" وزميله "جين موتون" (Blach & Meuton) سنة 1985 (الصحن وآخرون، 2002، ص 327)، ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، الاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة مابين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها (حمور، 1998، ص ص 27-29).

وقد طَوَّرَ "بليك وموتون" أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

- أ- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين.
 - ب- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
 - ج- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
 - د- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
 - هـ- نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا
- ويمكن توضيح مراحل تطبيق الشبكة الإدارية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل تطبيق الشبكة الإدارية



المصدر: ميرغني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998، ص 29

6- الإدارة بالأهداف Management by Objectives : الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية (الكبيسي، 1998، ص 44).

7- التدريب المخبري : يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم وللاخرين وللعديد

من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب (القيوتي، 2000، ص 345).

8- إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم "إدوارد دمينج"، منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً أسهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل بسيط (خاشقجي، 2001، ص 33).

تاسعا: محاور ومجالات التطوير التنظيمي:

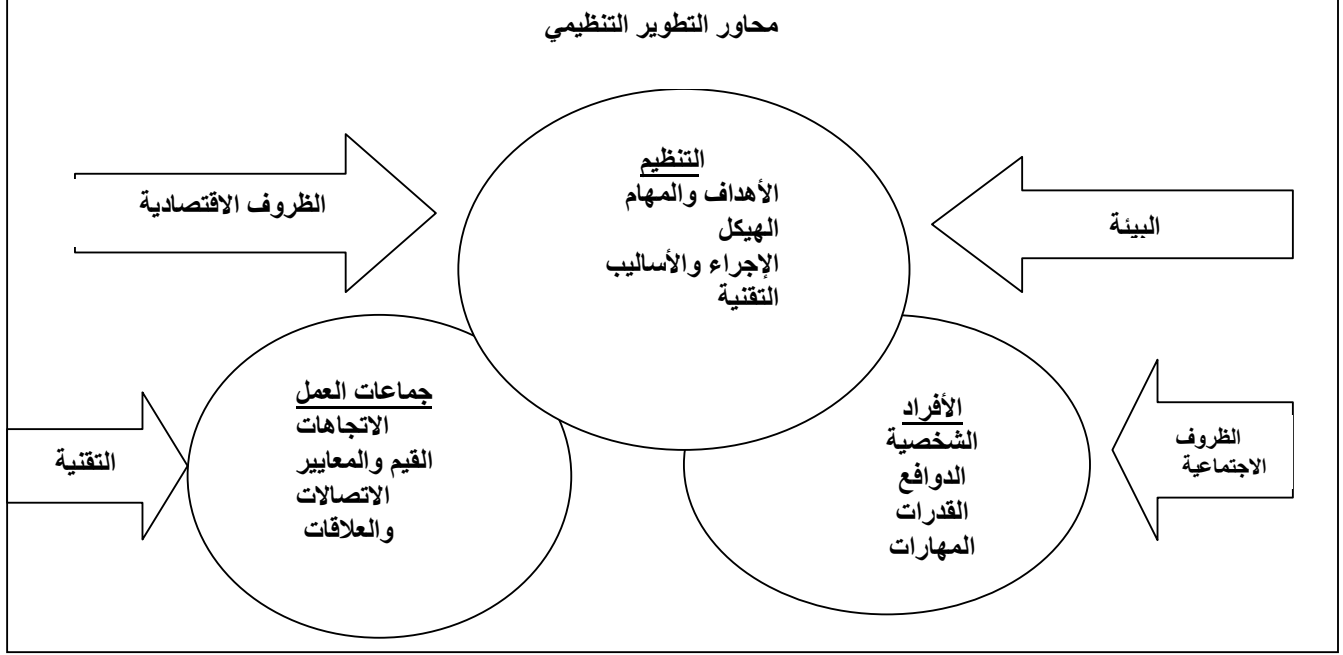
يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي: الأفراد، والجماعة، والتنظيم نفسه. وسوف نتناول بالتفصيل كل واحد من هذه المجالات.

1. الأفراد: وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلاءم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها (العديلي، 1995م).
2. الجماعة: يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة (أسعد، 1992م).
3. التنظيم: ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:

- أ. الوحدات التنظيمية الرئيسية: وقد تكون أقساماً أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.
- ب. العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها (العديلي، 1995).

و يمكن توضيح محاور التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

(شكل رقم 03 محاور التطوير التنظيمي)



المصدر: العديلي، ناصر، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 544.

- بناء على المحاور الثلاث السابقة، يمكننا تحديد مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي:
1. الأهداف والاستراتيجيات: حيث تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.
 2. سياسات وقواعد العمل: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
 3. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة: عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.
 4. الهيكل التنظيمي: تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة.

5. التقنيات المستخدمة: يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.
6. نظم العمل: وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات أنظمة المتابعة والتقييم ونظام التحفيز غيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة (أبو بكر، وحيدر، 2000).

وقد اعتمد الباحث على التقسيم السابق في وضع فرضيات الدراسة الحالية والتي سوف تبحث مدى وجود علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية و محاور التطوير التنظيمي المذكورة أعلاه.

المبحث الثاني

القرارات الإدارية

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات: هناك اختلاف في تعريف القرار بين الكتاب والباحثين ونورد فيما يلي بعض هذه التعريفات:

مفهوم القرار: هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة (عباس وبركات، 2001).

كلمة قرار Decision تعنى "البت النهائي والإرادة المحددة لصنع القرارات بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية" (عبد الله، 1986، ص 22).

كما يعرف القرار بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" (الهوري، 1994م، ص 117).

ويعرف أيضاً بأنه "منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة" (الصباب، 1417هـ، ص 385).

وتعرف القرارات الإدارية بأنها "القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسم إلى نوعين: قرارات إدارية، وقرارات تكتيكية" (النمر وآخرون، 2006، ص 365).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها (حمادات، 2006).

كما تعتبر جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه نظراً لكثرة التعقيدات والمعوقات والمؤثرات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات (ياغي، 1997، ص 83).

كما أن عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على اختيار البديل الأنسب، والبديل المناسب تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير، لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل (الصقار، 2001).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات اليومية والمستمرة، وتتضمن كل المراحل الإدارية بدءاً بالتخطيط ومروراً بالتنظيم والتوجيه والرقابة، إذ لا تخطيط بدون اتخاذ قرار بذلك سواء كان للمدى البعيد أو القصير وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الوظائف. وتتم عملية اتخاذ القرارات لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو موقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة (مشرقي، 1997م، ص 22).

ومن أهم ما يميز عملية اتخاذ القرارات الهامة أنها تكون من جانب الإدارة العليا في المنظمة، وتؤدي القيادة العليا في المنظمة الدور الرئيسي في العملية الإدارية من جهة، كما أن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة بالنسبة للقيادة ومتداخلة في كل جوانب الإدارة من جهة آخر (الطماوي، 1989م، ص 176).

إن اتخاذ القرارات مرادف للإدارة، بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وعلى ضوء ذلك يرى سايمون Simon أن اتخاذ القرار مرادف للإدارة، بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، و أن أنشطة اتخاذ القرارات تشكل جزءاً من وظائف المديرين، كما أن تميز وظيفة المديرين عن غيرها من الوظائف هو حق اتخاذ القرارات (عسكر، 1987، ص 141).

إن اتخاذ القرارات في المنظمات من اختصاص المديرين فيها، وتعتبر القرارات المهمة والحاسمة أحد أبرز السمات المميزة لكفاءة المديرين في المنظمات. واتخاذ القرارات عادة لا يكون نتيجة لجهود فردية، بل يدخل في صناعة القرار أطراف عديدة. حيث يتم عبر جهودهم البحث عن المشكلة، والتعرف على أعراضها وأسبابها، ثم البحث عن الحقائق والمعلومات

ووضع الافتراضات وتقييم الحلول المتاحة، تم يعرضون وجهات نظرهم المختلفة من البدائل المتاحة بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود (النمر وآخرون، 1414هـ، ص 351).

لذا فعملية اتخاذ القرارات عملية متغلغلة في العملية الإدارية ولا يمكن فصلها عنها. فنحن نحتاج إلى قرارات لتحديد الخطة واختيارها، وإلى قرارات لعمل ورسم الهيكل التنظيمي، وتوزيع المؤسسات، والاختصاصات، وكذلك تحديد الوظائف اللازمة لتشغيله، ونحتاج إلى قرارات لتحديد الحوافز وطرق الاتصال، كما نحتاج في الرقابة إلى قرارات لوضع المعايير، وتصحيح الانحرافات واعتماد النتائج. والحقيقة إن عملية اتخاذ القرارات، هي جوهر العملية الإدارية، وهي النقطة التي تنطلق منها بقية الأعمال والإجراءات ويتوقف عليها نشاط العمل أو تجميده " (العدلوني، 2004).

وتعد عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية وعلى مختلف المستويات ومنها مجال إدارة المؤسسات الأهلية. فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي فحسب، وإنما تخرج عنه لتأخذ بنظر الاعتبار البيئة المحيطة به، والضغوط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها (حسبو، 1992).

أما عن مفهوم عملية اتخاذ القرارات فقد عرفها شل وآخرون بأنها " عملية واعية قائمة على افتراضات حقيقية وقيمة وهي التي تختار نشاطا سلوكيا من بين بديلين أو أكثر وذلك بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه" (الحسيني، 1994).

تعريف آخر لعملية اتخاذ القرار "تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشاركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول" (باركر، 1998م، ص 23).

وباختصار، فإن اتخاذ القرار هو "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار" (علاقي، 1996، ص 494).

من خلال التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار، نستطيع القول أن جميع الباحثين قد أجمعوا على ضرورة وجود بدائل حتى يتم الاختيار بينها للوصول إلى البديل الأمثل.

ثانياً: أنواع القرارات وتصنيفها:

هناك اختلاف بين علماء الإدارة حول تحديد أنواع القرارات الإدارية التي يمكن اعتبارها قاعدة عامة تطبق على جميع الأحوال والظروف مما أدى إلى ظهور اجتهادات مختلفة حول عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات واصطلاحات مختلفة. وفيما يلي نعرض لأهم هذه الأنواع:

(أ) أنواع القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها: وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى

نوعين (عليان، 2003م، ص 136)، وهما:

1. القرارات الأوتوقراطية: وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلمها على مرؤوسيه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ، مما يؤثر سلباً على التنظيم والعاملين فيه.
2. القرارات الديمقراطية: ويتم اتخاذها من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرار وعدم معارضتها بعد إصدارها.

(ب) التصنيف على أساس تأثير البيئة المحيطة بعملية اتخاذ القرار (الكلادة، 1997):

1. قرارات في حالة التأكد Certainty وهو قرار يبنى على بديل واحد في حالة توفر معلومات مؤكدة، ويكون القرار في هذه الحالة سهلاً.
2. قرارات في حالة عدم التأكد Uncertainty وهي قرارات تبنى على عدة افتراضات في حالة عدم توفر المعلومات، لذا فإن هناك احتمالات متعددة لنتائج القرار.
3. القرار في حالة المخاطرة: وهو قرار يتخذ بناء على قيمة متوقعة في القرار مستمدة من خيار تم اختياره من عدة خيارات لذا فإن القرار يتخذ على أساس القيمة المتوقعة للقرارات.
4. القرار في حالة الاختلاف (الصراع) وهو ما يطلق عليه (نظرية المباريات)، ويتم تحديد معيار للقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وما ينتج بسبب الاختلاف وعلى طرفي نقيض بين طرفين أو شخصين فأى خسارة لأي طرف هي ربح للطرف الآخر.

(ج) التصنيف على الأساس الشكلي للقرارات (موقع مفكرة الإسلام، 2007).

1] القرارات التقليدية:

– **القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

– **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2] القرارات غير التقليدية:

– **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير – متخذ القرار – بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير – متخذ القرار – لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

– **القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

(د) التصنيف على أساس المكون المستهدف: وتنقسم القرارات من حيث المكون المستهدف إلى

الأنواع التالية (Jill، 1994، ص 206-209):

1. القرارات التي تستهدف المكون البشري مثل:

– الهياكل التنظيمية – تحليل وتوصيف الوظائف – شؤون الأفراد (استقطاب، اختيار، تعيين)
– اللوائح والأجور – التدريب – الخدمات الاجتماعية – القرارات المتعلقة بالأفراد كأفراد أو جماعات.

2. القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع مثل:

– الآلات والمعدات

– الطاقة المصنوعة (طاقة الاحتراق، التفاعلات)

– التشغيل (الفترات – النظم – الاحتياجات)

– الصيانة (الدورية – الوقائية – العلاجية)

- الإنتاج (النوعية، الكمية، الجودة، التطوير
- التسويق (التخزين، النقل، السياسات، التسعير).
- التمويل (الخصومات، البيع الآجل، الأسواق، الجمهور، البنوك، القروض، دوران رأس المال).
- الأمن الصناعي (السلامة والأمان).

ثالثا: مراحل اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بعدد من المراحل، وسنعرض فيما يلي

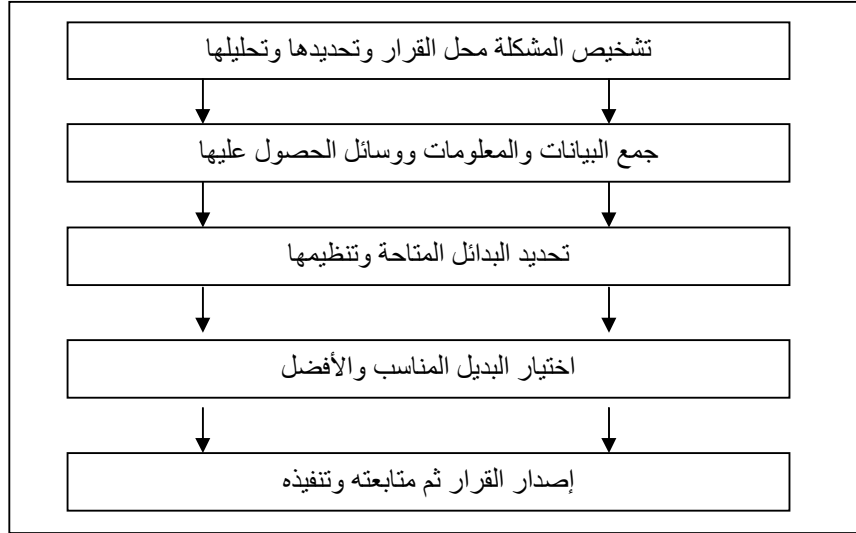
تفصيلا لكل مرحلة من هذه المراحل:

1. تشخيص المشكلة محل القرار: يعد تشخيص المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار. فالتشخيص الخاطئ يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل ويجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديدا دقيقا من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية. وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة (عسكر، 1997، ص 143).
2. جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة: من الأهمية بمكان تحديد البيانات والمعلومات والإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، إذ يتوقف على توافر هذه المعلومات ومدى سلامتها وتنظيمها بدقة تقديم بدائل مناسبة لحل المشكلة. كما أن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار (العنقري، 1997م، ص 25).
3. إيجاد بدائل لحل المشكلة: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة. ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر وهي:
 - الحرية في طرح الأفكار
 - تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
 - المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها
 - عدم نقد الأفكار المطروحة (الخشروم ومرسي، 1998، ص 282).
4. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد اختيار بدائل حل المشكلة، يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة الحلول العديدة بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبر هذه

المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلا. ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل. وفيما يلي نعرض أهم المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل:

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له.
 - تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه.
 - آثار تنفيذ البديل على المنظمة: على الأقسام والإدارات، والوظائف، والأداء، أو على المنظمات الأخرى وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها.
 - الآثار الاجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.
 - مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة المرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه، ويضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل التي سبقت التنفيذ.
 - الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها. ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف (كنعان، 2003، ص 150-149).
5. اختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها (ياغي، 1417، ص 109).
- متابعة تنفيذ القرار: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار (عامر وعبد الوهاب، 1998م، ص 435).

ونستطيع توضيح تلك المراحل من خلال الشكل التالي:
شكل رقم (4) يوضح المراحل الأساسية اتخاذ القرار



المصدر: النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص 354.

يتضح لنا من خلال دراسة مراحل اتخاذ القرار أنها مراحل مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

رابعاً: خصائص القرارات الإدارية

- حدد مسلم خصائص القرارات الإدارية فيما يلي (مسلم، 1994، ص 127):
- أ. القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد المشاكل وذلك من خلال إتباع إستراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها.
 - ب. يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الأسلوب الإداري في محاولة للتمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج التوقع الحصول عليها.
 - ت. بعض القرارات، إن لم تكن معظمها، تتأثر بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية الإدارية الأخرى في التنظيم.
 - ث. إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة من العقلانية تميزها عن غيرها، وترسم تلك العقلانية لنفسها حدوداً أثناء تطبيق القرار تدعى العقلانية المحدودة.

خامسا: المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ويمكن تلخيص

هذه المعوقات فيما يلي (الحنفي، 1990، ص 101):

1. نقص المعلومات وعدم دقتها وحدائتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.
2. طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.
3. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.
4. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.
5. ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى.
6. المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.

ويرى (مشرقي، 1997م) أن هناك عدد آخر من الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار وهي:

- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، حيث يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.
- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة.
- شخصية متخذ القرار، قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.
- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات: تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية هي الأساس في إنتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.

إضافة إلى ما سبق، يرى الباحث أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تواجه معوقات أخرى تؤثر على فعالية اتخاذ القرارات في هذه المنظمات، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1. معظم المنظمات الأهلية تعتمد على التمويل الأجنبي، الأمر الذي يترتب عليه ارتباط اتخاذ القرارات في هذه المنظمات بالتمول والتالي عدم قدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة بدون الرجوع إلى الممول.

2. تعتمد المنظمات الأهلية على نظام التوظيف على نظام المشاريع ويتم الاستغناء عن الموظفين بعد انتهاء المشاريع وهذا بدوره يؤثر على مدى فعالية اتخاذ القرارات.
3. يتم اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأهلية على مستوى مجالس الإدارة ويقتصر دور المدير التنفيذي على اتخاذ القرارات الروتينية مثل مراقبة حضور وانصراف الموظفين، وهذا يؤثر على فعالية اتخاذ القرارات.

سادسا: المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات

بناء على العوائق والعوامل والاعتبارات التي تحول دون اتخاذ القرارات، حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات منها (علاقي، 1996، ص 98):

- أ. تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة، أو التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.
- ب. منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.

ت. تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

ويوضح (ديفيد فرانسيس، 1416هـ، ص 102) أن فاعلية اتخاذ القرار في أي منظمة تتأثر بالعوامل التالية:

- وجود القوى العاملة ذات الخبرة العلمية والانجاز المرتفع خاصة في المناصب القيادية المسئولة عن اتخاذ القرارات المهمة.

- اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ القرارات السليمة يعتمد في المقام الأول على قدرة القيادات في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

- تعلم المديرين على عمليات اتخاذ القرار والطرق التي يتم من خلالها تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن واقع علمي دقيق.

سابعاً: العلاقة بين التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية:

من خلال الشرح السابق لكل من مفهومي التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية ومراحل التطبيق والعوامل المؤثرة والصعوبات التي تعترض تطبيق كلا منهما، نحاول فيما يلي إيجاد النقاط المشتركة بين المفهومين:

يمكن ملاحظة أهمية العوامل التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن عملية التطوير التنظيمي نفسه هو قرار إداري من الإدارة العليا، ويمكن معرفة مدى تطور الجهاز الإداري من خلال قياس درجة مناسبة شبكة اتخاذ القرارات في المنظمات، لذا فعملية التطوير التنظيمي تتجسد في تطوير عملية اتخاذ القرار (الأعرجي، 1995، ص 66).

كما تشترك عملية التطوير التنظيمي مع عملية اتخاذ القرار في كثير من الصفات منها أن كلاهما عملية مستمرة وتشمل جميع إدارات المؤسسة، كما تشترك في بعض المراحل الأساسية والتي تبدأ بتشخيص المشكلة محل القرار أو محل التطوير وجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة وكذلك يتطلب كلا منهما إشراك كافة المستويات الإدارية في العملية واستخدام كافة الأساليب والأدوات التكنولوجية في العمليات.

المبحث الثالث

المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

أولاً: تعريف المنظمات الأهلية:

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

يختلف تعريف المنظمات غير الحكومية من بلد إلى آخر، ومن باحث إلى آخر، فالبعض يوسع المفهوم ليشمل منظمات وأنشطة معينة، لا يرى فيها الآخرون جزءاً من المنظمات غير الحكومية، مثل التعاونيات (اليمن)، والأندية الرياضية وجمعيات الزكاة (مصر)، وغيرها (الباز، 1997، 39-41، وقنديل، 1994، ص 22-25).

وقد عرف قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الذي أصدرته السلطة الوطنية الفلسطينية في 16 يناير عام 2000م، الجمعيات أو الهيئات على النحو التالي:
الجمعية أو الهيئة: هي شخصية اعتبارية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية. ومن هذا التعريف يتضح أن المؤسسات غير الحكومية تعني المنشأة الأهلية أو المنظمة غير الحكومية أو الجمعية أو المؤسسة الخيرية، وجميعها لها نفس التعريف.

و يعرف (المنصف وناس، 1997م، ص 2-3) المنظمة غير الحكومية بأنها "تمط من المشاركة في الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية، وهي هيكل من هياكل الإدماج السياسي والاجتماعي، وهي تدريب فردي وجماعي في الاستفادة من المعارف ووضعها موضع التطبيق تحقيقاً للنفع العام والحياة الجمعياتية"، ويحدد وناس ثلاثة وظائف للمنظمة الأهلية: الإدماج والمشاركة، التسيير الإداري والمالي والسياسي وتحمل المسؤولية، والتعبير عن المصالح والدفاع عنه.

وقد عرف د. مدني (1997) المؤسسات غير الحكومية بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساسا إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات التي تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، وبالقدر التي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر، سواء كانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعامل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك.

وعرفها الأستاذ سليمان بن علي العلي (1996) بقوله: "المنظمة هي كل تجمع منظم يعمل لصالح العمل الخيري أيا كانت أشكاله (جمعية، مؤسسة، لجنة، هيئة، منظمة... الخ) ولا أقصد به العمل الفردي.

وبغض النظر عن تعدد التعريفات، إلا أنه هناك اتفاق على الصفات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية: لا تهدف للربح، الطوعية، لها هياكل تنظيمية، الاستقلالية في الحركة والإدارة، لها صفة قانونية وبرامج عمل وقدرة على التنفيذ.

وتصنف أنشطة المنظمات غير الحكومية عادة إلى ثلاث مجموعات: الأنشطة الخيرية وأنشطة الرعاية الاجتماعية، الأنشطة التي تهدف للمشاركة في تحقيق التنمية، الأنشطة التي تهدف إلى إعداد السكان وتأهيلهم للقيام بدور ايجابي في عمليات اتخاذ القرارات على المستوى المحلي والوطني (محيسن، 2001م).

ثانياً: تطور المنظمات الأهلية الفلسطينية

النشأة والتطور :

منذ حرب عام 1967 دخل العمل الأهلي الفلسطيني منعطفاً جديداً أسوة بباقي جوانب حياة شعبنا، إذ تحول مضمون عمل هذه المنظمات من الطابع الخيري الاغاثي الصرف إلى طابع النشاط المجتمعي المقاوم "مقاومة الاحتلال" وبأساليب أخذت تبتدعها تلك المنظمات، بل أخذت تلك المنظمات دوراً مكملاً لما كانت تقوم به فصائل العمل الوطني الفلسطيني الذي نشط بعد الاحتلال مباشرة (جريدة القدس، 1997م، ص 16).

فبعد أن أكمل الاحتلال الإسرائيلي سيطرته على ما تبقى من فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة) بدأ المجتمع الفلسطيني تشكيل آليات الدفاع عن الوجود بشكل أكثر فعالية. فقد اتسعت الأنشطة الأهلية، وبدأت المؤسسات غير الحكومية بتنظيم وتطوير خدماتها التطوعية الجماهيرية في أنحاء الضفة والقطاع. وخلال الثمانينيات تشكلت المنظمات الأهلية العاملة في مجالات الصحة والزراعة والتعليم والتنمية... الخ. إن هذا النمو المتسارع للمؤسسات الأهلية "الجديدة" بقيادة الفئات الشابة والمهنية، قد ساهم، أيضاً، في إحداث تحولات مهمة في بعض الجمعيات الخيرية التقليدية، من حيث توجهاتها ومجالات عملها. فقد بادر بعضها إلى إنشاء الجامعات، والمستشفيات، ومراكز التدريب والتشغيل والإقراض الصناعي والزراعي، وبعض المشاريع المدرة للدخل والمرتكزة على أساس إنتاج الغذاء والأعمال اليدوية (حليلة، 1999، ص 23).

السمات و الخصائص:

يطلق مصطلح "المنظمات غير الحكومية" في فلسطين على قطاع عريض من المنظمات أو المؤسسات الأهلية التي لا تستهدف الربح وتعمل طوعياً في مجالات خدمية إنسانية واجتماعية، أو تنمية أو تربية. بلغ عدد المنظمات الأهلية في نهاية عام 1999 حوالي 1750 منظمة، يمكن تصنيفها كالتالي: الجمعيات الخيرية والتعاونية، وهي الأقدم في فلسطين ومتأثرة بالبنية التقليدية للمجتمع الفلسطيني، المنظمات الجماهيرية (جماعات المصالح) مثل المنظمات النسائية والنقابات العمالية والمهنية، المنظمات التنموية (البرغوثي، 1996، ص 75).

وقد تمايزت المنظمات القطاعية والمهنية التي أنشأتها القوى السياسية الفلسطينية في الأراضي المحتلة عن مثيلاتها في الشتات من حيث الاستناد إلى قاعدة جماهيرية منظمة، ومن حيث اختلاف علاقة الائتلاف بين الفصائل عما كان سائداً في الهيئات القيادية للمنظمة الذي

اعتمد أساساً على نظام المحاصصة (الكوتا) بغض النظر عن الوزن الجماهيري ودرجة التأثير في الرأي العام الفلسطيني. بعد استقلالها عن منظماتها السياسية طرأت على المنظمات الطوعية سمات جديدة منها: تنامي الحرفية (التخصص) أي التعاطي مع المشكلات الاجتماعية والاقتصادية من منظور مهني أو فني بحت، البقرطة الداخلية، الممارسة الريعية، تقديم خدمات مدنية خارج نطاق عملية اتخاذ القرار السياسي، نمو شريحة من الطبقة الوسطى من كوادر هذه المنظمات، ضمور القاعدة الاجتماعية (هلال، 1998، ص 13).

ثالثاً: وظيفة ودور المنظمات الأهلية الفلسطينية:

الدور السياسي الوطني

ززع احتلال إسرائيل للضفة الغربية وقطاع غزة سنة 1967 البنية المؤسسية الضعيفة أصلاً، ولم يتمكن الفلسطينيون من التحرك للرد على صدمة الاحتلال في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، إلا أواخر السبعينات في وقت تصاعد التحدي الإسرائيلي للوجود الفلسطيني إلى درجة التهديد بالاقْتلاع والتشريد. جاء رد الفلسطينيين على شكل يعزز قدرتهم الجماعية على الصمود أمام الضغوط المتصاعدة والمدمرة التي فرضها الاحتلال. في خضم الصراع الاجتماعي السياسي، بدأ المجتمع الفلسطيني يكون آليات الدفاع عن النفس بشكل أكثر دقة ومرونة. وفرت المنظمات التطوعية الفلسطينية للشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة شبكة أمان اجتماعية خلال الانتفاضة الأولى مكنته من تقليص الاعتماد على الواردات الإسرائيلية، ومقاومة التقييدات الصارمة على نقل الأموال، ومواجهة العقوبات الجماعية وذلك في مجالات حيوية كالتربية والتعليم، الصحة والزراعة والاقتصاد المنزلي الغذائي (العبد، 1991، ص 111) .

وبالرغم من تراجع الدور السياسي للمنظمات التطوعية بعد قيام السلطة الوطنية الا أنها ساهمت في العديد من الأنشطة والفعاليات الوطنية وخاصة في مجال مواجهة الاستيطان ومصادرة الأراضي وفضح ممارسات الاحتلال وانتهاكاته لحقوق الشعب الفلسطيني. وقد اختلف الكتاب والباحثين حول أسباب تراجع الدور السياسي لهذه المنظمات، ويمكن اجمال آراء الكتاب والباحثين فيما يلي: اتسام علاقة المنظمات الأهلية بالعمل السياسي بالغموض ونشوء حالة من الترفع عن ممارسة السياسة و وضع ما هو مهني في تعارض مع السياسي. وأيضاً عجز المنظمات الأهلية عن خلق حالة ضاغطة مستمرة للتأثير في السياسات العامة باستثناء بعض الحالات وغياب الرؤية وبروز الاحتراف الوظيفي وتجفيف عروق العمل الطوعي والتقييد بأجندة التمويل الأجنبي (قاسم، 2001، ص 146).

الباحثة جوليا هوكنز ترى أن المنظمات الفلسطينية التطوعية في غياب الدولة وفي ظرف الاحتلال أدت وظيفة الحفاظ على الذات من جهة، والتعبئة الاجتماعية من جهة أخرى، وأنها اعتبرت مجرد نظم مؤقتة ناجمة عن تجربة الاحتلال سواء في القيام بوظائف الدولة أو في العمل كواجهات سياسية لأحزاب محظورة، وأنه مع قيام السلطة الوطنية من الطبيعي أن يطرأ تغيير جوهري على هذه الوظائف (جوليا هوكنز، ص 20-21).

الدور التنموي

أدى إخفاق مشروعات التنمية التي تبنتها أغلب الدول النامية والتي اضطلعت بها الحكومات إلى البحث عن بديل يكون أكثر التزاماً ومرونة و كفاءة في العمل. وقد مثلت المنظمات الأهلية لبعض المفكرين ومؤسسات التمويل الدولية هذا البديل من حيث قدرتها على لعب دور الحافز في إطار العملية التنموية، قدرتها على تحقيق مشاركة أكبر من قبل السكان، القدرة على التعامل مع الآثار السلبية لسياسات الإصلاح الاقتصادي (قنديل وبن نفيس، 1994، ص16-20).

وقد أدرك الفلسطينيون أهمية الربط ما بين السياسة والتنمية، وأهمية بلورة برنامج تنموي إيجابي من شأنه تحسين مستوى حياة المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومحاولة سد الاحتياجات الأساسية للسكان في ظل سياسة الاحتلال. الباحث (عبد الهادي، 1997، ص 77-80) يحدد مراحل تطور مفهوم التنمية في السياق الفلسطيني ودور المنظمات الطوعية فيما يلي:

1- التنمية من أجل الصمود و المقاومة (82 - 87)

في هذه الفترة أنشئت اللجان الزراعية والصحية والنسوية وغيرها من اللجان، التي قدمت بديلاً تنموياً مختلفاً عن المؤسسات الأهلية التقليدية الموجودة مثل الجمعيات الخيرية والتعاونيات الرسمية من حيث: طبيعة البرامج، التنظيم الإداري، الفئة المستهدفة.

2- التنمية من أجل الصمود والمقاومة والبناء (88 - 93)

شهدت هذه المرحلة اتجاه المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى إضافة عنصر البناء في برامجها، حيث طرأ عامل سياسي جديد على الأجندة الفلسطينية تمثل في التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة. امتازت هذه المرحلة بظهور المؤسسات المهنية المتخصصة المساندة للمنظمات القاعدية باعتبارها أدوات التغيير الاجتماعي والتنموي المنشود.

3- من التنمية المقيدة إلى التنمية (مرحلة ما بعد أوسلو)

اكتسبت المنظمات الأهلية الفلسطينية أهمية خاصة في هذه المرحلة من حيث دورها ليس فقط في عملية البناء وإنما كذلك، في تحديد مضمون هذه العملية وتقديم منظور تنموي

وتقافي يأخذ بعين الاعتبار القيم التالية: العدالة الاجتماعية، الديمقراطية وحقوق الإنسان، الاعتماد على الذات، المشاركة المجتمعية، إشراك المرأة في العملية التنموية، حماية حقوق الفئات الضعيفة والمهمشة، الاستدامة والتكامل، الاستناد إلى مبادئ ومقاربات التنمية البشرية المستدامة.

رابعاً: تصنيف وتعداد المنظمات الأهلية الفلسطينية

أظهر تعداد للمنظمات الأهلية قام به معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) أن عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة قد بلغ 926 منظمة، لكن عدد المنظمات التي اكتملت بياناتها اقتصر على 881 منظمة في منتصف عام 2000، الجزء الأكبر منها 76.6% في الضفة الغربية، والباقي 23.4% في قطاع غزة. وقد تركزت معظم المنظمات في التجمعات الحضرية، وبلغت نسبتها 60.2% من إجمالي المنظمات في الضفة والقطاع، تلتها المنظمات القائمة في التجمعات الريفية، وبلغت نسبتها 29.3% ثم في المخيمات الفلسطينية، وبلغت نسبتها 10.6%. وتدل نتائج هذه الدراسة أيضاً، أن حوالي 37.6% من مجموع هذه المنظمات قد أنشئت بعد عام 1994 أي بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية (شليبي، 2001، ص 19).

وتفيد إحصائيات دائرة تسجيل المنظمات الأهلية في وزارة الداخلية لعام 2006 بأن عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة قد بلغ 889 منظمة. ويظهر الجدول التالي التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية كما هو في وثائق وزارة الداخلية في غزة.

جدول رقم (1)

التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة

العدد	المنطقة
469	محافظة غزة
133	محافظة خان يونس
125	محافظة الشمال
96	محافظة الوسطى
76	محافظة رفح
889	الإجمالي

المصدر: وزارة الداخلية، غزة، 2006

ويلاحظ من الجدول السابق أن غالبية المنظمات الأهلية تتمركز في محافظة غزة، حيث بلغ عددها 469 من إجمالي عدد المنظمات. وتعمل هذه المنظمات في مجالات مختلفة وقد تم تقسيمها حسب وزارة الداخلية إلى 19 مجال كما هو مبين في جدول رقم (2).

جدول رقم (2)

توزيع المنظمات الأهلية في قطاع غزة حسب مجال العمل

القطاع	العدد
جمعيات المعاقين	41
جمعيات الأمومة والطفولة	48
جمعيات حقوق الإنسان	7
الجمعيات الزراعية	33
الجمعيات الزراعية	401
جمعيات الأخوة	10
الجمعيات العائلية والعشائرية	26
جمعيات الخريجين	11
جمعيات الصداقة	3
الجمعيات الثقافية	45
الجمعيات الطبية	37
جمعيات البيئة	12
الجمعيات الأجنبية	26
جمعيات الشباب والرياضة	76
جمعيات التعليم	8
جمعيات التعليم العالي	13
جمعيات السياحة والآثار	3
الثقافة والفنون	90
جمعيات إسلامية	23
الإجمالي	913

المصدر: وزارة الداخلية، غزة، ديسمبر، 2006

ويظهر دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعام 2007 أن عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بلغ 262 منظمة. ويظهر جدول رقم (3) توزيع هذه المنظمات حسب قطاع العمل.

جدول رقم (3)

توزيع المنظمات الأهلية في قطاع غزة حسب قطاعات العمل

الرقم	قطاع العمل	عدد المنظمات
1.	تعليم وتدريب	45
2.	تنمية اجتماعية	16
3.	تنمية اقتصادية	17
4.	ثقافة ورياضة	32
5.	خدمات اجتماعية وإغاثة	53
6.	ديمقراطية وحقوق إنسان	12
7.	زراعة وبيئة	14
8.	صحة وإعادة تأهيل	47
9.	مرأة وطفل	26
	المجموع	262

المصدر: دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، 2007م

الفصل الثالث الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الفلسطينية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الفصل الثالث الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الفلسطينية

1. مرزوق، 2006 (فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية).

تتناول الدراسة بحث وتحليل فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من 682 مؤسسة حسب إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2004، وتم اختيار عينة عشوائية من 50 مؤسسة بشرط أن يزيد عدد العاملين في المؤسسة عن 30 موظف. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين مدي وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. وأظهرت أيضا وجود علاقة طردية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها. وأظهرت الدراسة أيضا أن ملائمة الهيكل التنظيمي هي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

وأوصت الدراسة بإتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والإمكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة. كما أوصت بمراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

2. اللوح، 2006 (تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية).

هدف هذه الدراسة كان التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثار هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترة قصيرة. وقد تشكل مجتمع الدراسة من 3118 موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظف ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد جمع الباحث 459 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات وكان هذا الخلل في الهياكل التنظيمية له الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب إعادة دراسة هذه الهياكل بما يتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات.

وكان من أهم توصيات الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للموظفين لتجنب تداخل الصلاحيات.

3. شبير، 2004 (واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات. ويتكون مجتمع الدراسة من 657 مؤسسة مسجلة لدى وزارة الداخلية حتى عام 2003، وقد تم اختيار عينة من المؤسسات التي بلغ عدد موظفيها 25 موظفا فأكثر وبلغ العدد الإجمالي لها 49 مؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

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

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

وفي النهاية قدمت الباحثة عدة توصيات من أهمها ما يلي:

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

4. أبو سلطان، 2004 (تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفيذ منظمات غير حكومية في قطاع غزة، من وجهة نظر المتدربين من خلال تحليل واقع التدريب الإداري وتحليل مفهوم عملية التقييم ومكوناتها ومراحلها وأثر هذا المفهوم على قوة وفعالية التدريب وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين الذين شاركوا في الدورات التدريبية المختلفة والتمولة من الخارج وتنفيذها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وعددهم 1980 متدرب ومتدربة وقد تم اختيار عينة عشوائية من 300 متدرب ومتدربة في دورات إدارية مختلفة. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفيذ منظمات غير حكومية قوي وفعال، كما أن أهداف التدريب كانت واضحة بمنظور المتدربين، كما يعتقد المتدربين أن المدرب جيد وفعال.
- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم ولا تقوم بمتابعة التدريب بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى عدم ملائمة مكان التدريب.
- وجود خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداما في برامج التدريب وتمثل النسبة الأكبر في مسببات الملل لدى المتدربين.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

- ضرورة قيام الجهة المشرفة على التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين عن طريق إتباع طرق عملية صحيحة، وأن تقوم بفحص المكان التدريبي وبيئة التدريب قبل البدء في تنفيذ التدريب للتأكد من ملائمة المكان التدريبي؟
- أن تقوم الجهة المشرفة على التدريب بعدم التركيز على أسلوب المحاضرة فقط، بل يجب استخدام أساليب متنوعة في التدريب.
- إعداد دراسات مكملة للبحث تتناول تقييم التدريب من وجهة نظر الجهات المانحة، والجهات المنفذة والمؤسسات التي يعمل بها المتدربين.
- أن يتم إعداد دراسة متخصصة في مدخل التكلفة والعائد على الاستثمار من التدريب.

5. عبد الهادي، 2002 (دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني)

- يهدف هذا البحث إلى توفيق معلومات ذات مصداقية، وتحليل منهجي لكيفية تقوية وتمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين أدائها، وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة، وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي. وقد ركزت عينة الدراسة على المنظمات الأهلية التي تقدم خدمات تنموية مختلفة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:
- عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية للمنظمات الأهلية الفلسطينية.
 - هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية لأن إعادة الهيكلة قد يؤدي إلى تغيير في نمط القيادة والإدارة.
 - هناك بعض المؤسسات تخشى التغيير بطبيعتها وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير.
 - تنظر بعض المؤسسات الأهلية إلى أن عمليات التطوير المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وادر داخل المؤسسة.
 - وقد أوصت الدراسة بتطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية للمؤسسات الأهلية وتنمية مواردها البشرية بما يستجيب لمتطلبات الأوضاع الجديدة، وأن تشمل عملية التطوير مسائل هامة كالمعرفة والمعلومات والمهارات وأخلاقيات العمل.

6. شلبي، 2001 (تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، دراسة ميدانية): بينت هذه الدراسة أن عدد المنظمات غير الحكومية الفاعلة في الضفة الغربية وقطاع غزة هو 926 منظمة، توزعت على القطاعات المختلفة، في حين أن عدد المنظمات التي اكتملت بياناتها بلغ 881 منظمة، واقتصرت التحليل في هذه الدراسة على هذه المنظمات. وكانت النسبة الأعلى من الجمعيات الخيرية ثم الأندية الشبابية والرياضية، واقتصرت نسبة المنظمات الجديدة على 29.2%. وسجلت الدراسة ارتفاعا ملحوظا في تأسيس المنظمات غير الحكومية بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أن أكثر من ثلث المنظمات التي تم عدها تأسست بعد العام 1993. كما سجلت ارتفاعا واضحا في نسبة التسجيل لدى الجهات الرسمية، ما يعني أن هذا القطاع بمجمله يخضع للأنظمة والقوانين المعمول بها.

وتنوعت المنظمات الفاعلة في الضفة والقطاع من حيث أهدافها وبرامجها، لكن النتيجة الأهم هي في تشتت أهداف وبرامج هذه المنظمات، وعدم تركيز معظمها على أهداف وبرامج محددة، أي أن تخصص معظم المنظمات في مجالات محددة غير موجود، بل يسود التنوع والاتساع معظم أهداف وبرامج هذه المنظمات. واللافت للنظر هو ارتفاع في نسبة المنظمات التي تعتمد أهدافا عامة، وانخفاض نسبة المنظمات التي تضع لنفسها أهداف محددة، ما يعني غياب الرؤية الواضحة لدى معظم هذه المنظمات.

وكشفت الدراسة عن تمايز واضح في نوعية الهيئات القيادية بين الأنواع المختلفة من المنظمات، فالجمعيات الخيرية والأندية الشبابية والرياضية تعود مرجعيتها العليا وفقا لأنظمتها لهيئة عمومية، ومن هنا توافقت نسبة المنظمات التي يتوفر لها هذا النوع من الهيئات مع نسبة الجمعيات الخيرية والأندية الرياضية والشبابية. أما المنظمات الجديدة فتعود مرجعيتها لمجالس أمناء أو مجالس إدارة. إن هذا التمايز يكشف عن طبيعة النمط الإداري الذي تعتمد الأنواع المختلفة من المنظمات، بحيث أشارت الدراسة إلى أفضلية في البناء المؤسسي لدى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات التقليدية، وهو ما ينعكس على فاعلية وكفاءة المنظمات المختلفة في تقديم خدماتها وتحقيق الأهداف التي أسست من أجلها.

وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات معمقة عن المنظمات غير الحكومية تشخص وتقيم مستويات جودة الإدارة فيها بهدف تطويرها. كما أن هناك حاجة إلى دراسات تسهم في تطوير آليات خاصة لتوفير مصادر تمويل ذاتية ومحلية كافية، لتعزيز مدى استقلاليتها وتدعيم استدامتها.

ثانيا: الدراسات العربية

1. دراسة الأعرجي والعزام، 2003 (اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التغيير التنظيم تعزى للفروق الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف، الأدوات والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، والتي تعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على العلاقة الإحصائية بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المجالات السابقة. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي. وقد شملت الدراسة جميع العاملين في الوظائف في المستويات الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم 319 وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 160 فردا وتم توزيع استبانة عليهم حيث تم استرداد 144 استبانة وتم استثناء 14 منهم نظرا لعدم صلاحيتها وبلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل حوالي 81%.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجالات التالية: الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تعزى لمؤهلهم العلمي. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في باقي المجالات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في جميع مجالاته تعزى لمتغير مدة الخدمة. وكشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة.

وقد أوصت الدراسة بتولي الإدارة العليا عمليات تسمية الموظفين لمواقع وظيفية ذات تماس مع مهام التغيير والتطوير التنظيمي أهمية خاصة بحيث تعطي ثقلا مناسباً للذكور مقابل الإناث. كما أوصت الدراسة بأن تعطي الإدارة العليا أفضلية خاصة لمدراء المديرين أولاً، ومن ثم رؤساء الأقسام، وأخيراً مدراء الدوائر في إكمال مهام التغيير والتطوير التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق معنوية بين متغير المستوى الوظيفي ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية. وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة التأكيد على وجود قيادات إدارية واعية ومدركة، وذات إمكانيات وقدرات ترفد المنظمة وإدارتها إذا طلب منها القيام باتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير التنظيمي لأجزاء المنظمة أو لجزء منها، وأن يمتلك القيادي مهارات وإبداعات تسهل تلك العمليات إذا تم اعتمادها. كما أوصت باعتماد المنظمة على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية والمحتوى، وكذلك تبتعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلاً من الانفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تدعم عمليات التغيير والتطوير.

2. دراسة الصفيان، 2003 (علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض. كما تهدف إلى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وتهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من 356 فرداً وقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة وبلغت وتم جمع 321 استبانة أي بما نسبته 90.2%.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المقترحات التي تفعل التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز هي تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل وتطوير نظم المعلومات الحالية.

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

3. دراسة عبد القادر ، 2003 (دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر العمل الاستشاري ومداخله، وأهم التحديات التي تواجهه، وإلقاء الضوء على أهم الفروض والقيم الخاصة بالتطوير التنظيمي ونماذج التطوير التنظيمي والأساليب المتبعة في تحقيقه وأهم العوامل التي تساعد في إنجاح برامج التطوير التنظيمي. كما اهتمت الدراسة بإطار المنظمات العامة وإبراز دور الاستشارات الإدارية في المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي في المنظمات العامة. وقد أجرت الباحثة دراسة ميدانية على الشركة الشرقية (ايسترن كومباني).

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. الاهتمام الكبير من قبل إدارة الشركة بخطط وبرامج التطوير التنظيمي؟
2. حرص إدارة الشركة على تشجيع الأفكار الجيدة وتهيئة الظروف المناسبة للابتكار في العمل.
3. وجود اهتمام إلى حد ما من قبل إدارة الشركة الشرقية بالأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء وتطوير العمل بالشركة.

4. حرص إدارة الشركة الدائم على الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية لإحداث التطوير أو لحل المشكلات التي قد تواجهها في العمل.
5. رغبة الإدارة في تطوير وتنمية الشركة لمواجهة متطلبات التغيير.
6. إيمان الإدارة العليا للشركة بأهمية الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في المجالات موضع التطوير.

4. دراسة الفرحان، 2002م (الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام):

كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 400 موظفا من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والمسؤولين عن وحدة التطوير الإداري في هذه المؤسسات وتم استخدام إعادة التنظيم والهيكلية لقياس مستوى التطوير الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود 75% من ملائمة الهيكل التنظيمي للطموحات والتعامل مع المستجدات، كما توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإعادة التنظيم والهيكلية، واختلاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإعادة التنظيم والهيكلية باختلاف الحجم.

5. اللوزي، موسى، 2001 (السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، دراسة ميدانية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي. كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأعضاء داخل الجماعة والاتصالات ونظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة والقيادة والسلطة والعلاقة بين الجماعات والصراع على مستوى التطوير الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من 681 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مجموع موظفي الأجهزة الحكومية في الأردن.

وبينت الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبيا لذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري حيث

احتل مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري بينما كان مجالاً الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

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

6. دراسة أبو بكر وحيدر، 2000م (متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة

التغيير في المنظمات الحكومية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة الأفراد بشأن التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي، وتقييم جهود التطوير التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد بشأن فاعلية التطوير التنظيمي، وعدم اقتناع وتحمس الأفراد لعملية التطوير التنظيمي، وأخيراً عدم صحة مفهوم ومستوى جودة نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستفيدين منها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Teng Chu Chiu، 2003 (دراسة إدارة التغيير التنظيمي لشركة لانتاج

شبه الموصلات في تايوان، دراسة حالة): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجياً في مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل. وركزت الدراسة على أنواع المنظمات المختلفة وشكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت البيئة الإستراتيجية لهذه الشركة.

ومن إجراءات هذه الدراسة استخدام أسلوب المقابلة ومراجعة المراجع والمستندات المناسبة التي تعود للهيكل التنظيمي. وركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور رئيسية هي: التغيير التنظيمي، وإعادة الهندسة، وإدارة الموارد البشرية.

وقد أظهرت الدراسة أن دراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري لهذه الشركة كانت معقدة إلى حد ما وأن الهيكل التنظيمي للشركة غير ملائم للتطورات الحالية. وأوصت الدراسة بإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة وليصلح عيوب الهيئة الإدارية للمنظمة. وأوصت بضرورة تحسين فهم تطور الجماعة في الشركة

2. دراسة Paglis and Green، 2002م (المدراء 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، والتغلب على المشكلات. 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) مدير.

وقد توصلت الدراسة إلى 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 بالتغلب على

المشكلات، ووجد أيضا علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، وطبيعة العمل.

3. دراسة Moran and Brightman، 2001م (قيادة التغيير التنظيمي):

بين الباحثان أنه عندما نفكر في التغيير وعلاقته بالأفراد، فإنه يجب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية وهي (الأهداف، الهوية، السيادة). ويأتي الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير سمي بنموذج (TRY) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري)، لكونه من أهم العناصر التي تدعم وتساند وتتجج عملية التغيير أو تكون عامل هدم، وعندما يشعر الفرد بالتغيير القادم فإنه يشعر حينئذ بالخوف، لذا جاء هذا النموذج الذي يركز على أربعة عناصر رئيسية هي: القيم، المعتقدات، السلوكيات، المهارات، لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير: الشخصي، والمهني، والمنظمة. ويضيف الباحثان المهارات التي يحتاجها قائد التغيير لكي يتم نجاح التغيير المطلوب ويحقق الأهداف الجديدة واستمرارية النظم.

4. دراسة Les Worrall et.al، 2000 (أثر التغيير التنظيمي على خبرة العمل وإدراك

مدراء القطاع العام):

قام الباحثون بدراسة التغيير التنظيمي من منظورين مختلفين، هما أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراك مدراء القطاع العام لعملية التغيير، ويبدأ الباحثون دراستهم بآراء حول التغيير. وتم تطبيق الدراسة في سنتين متتاليتين، 1997/1998، وشملت مجتمعا ضم مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الخدمية، حيث جرت الدراسة في عام 1997 على 1362 موظفا وفي عام 1998 على 1313 موظفا تم اختيارهم بشكل عشوائي وقاموا بدراسة أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراك المدراء في المملكة المتحدة. وقد أظهرت الدراسة أن التغيير في يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدره والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مدراء القطاع العام لأهمية التغيير التنظيمي.

5. دراسة Savery and Luks، 2000 (التغيير التنظيمي، التجربة الاسترالية):

ناقش الباحثان أسباب التغيير ومعوقاته، وأجلا أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، وقد شملت الدراسة حوالي 2000 منشأة في أستراليا وهدفت إلى بحث ما إذا كانت هذه المنشآت تطبق التغيير التنظيمي أم لا وما هي أسباب هذا التغيير وأثر ذلك على العاملين. وتوصلت

الدراسة أن أهم أسباب التغيير التنظيمي هي التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسرا وسهولة وسرعة من الاعتماد على الأفراد، وزيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء. وأظهرت الدراسة أيضا أن عملية التغيير يجب أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير، وقدرتها على تقديم نظام حوافز يرفد حركة التغيير وأهدافه. كما أظهرت أنه توجد عوائق للتغيير التنظيمي، وهي معوقات صناعية: وتشمل تكاليف رأسمالية، وتشريعات صناعية، وضغوط المنافسة، ومعوقات مؤسسية: وتشمل اتجاهات العاملين، وضعف الاتصالات، القيادة الضعيفة وغير الملائمة، والممارسات التقليدية القديمة.

6. دراسة Steven Appelbaum et. Al، 1998 (التغيير التنظيمي الاستراتيجي):

دور القيادة، التعلم، الدافعية والإنتاجية):

تقدم الدراسة لمحة عن التغيير التنظيمي الإستراتيجي وتأثيره الإداري على القيادة، التعلم، الدافعية والإنتاجية. وقد تم عرض البيانات النظرية والعملية التالية: مصادر ومحددات التغيير الإستراتيجي التنظيمي، الآثار الإدارية للتغيير التنظيمي الإستراتيجي، القيادة التنظيمية في إطار التغيير التنظيمي الإستراتيجي، جوانب التعلم للتغيير التنظيمي الإستراتيجي، تأثير التغيير التنظيمي الإستراتيجي على إنتاجية الفرد والمنظمة، نموذج يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي الإستراتيجي وكلا من القيادة، التعلم، الدافعية والإنتاجية. وتم وضع تصورات للتغيير التنظيمي الإستراتيجي كعملية متكاملة بجميع المكونات التنظيمية كالموارد البشرية والأنظمة والتكنولوجيا كمكونات لعملية تغيير ناجحة. ويحاول النموذج المقترح للتغيير التنظيمي الإستراتيجي أن يربط المكونات المادية مع المكونات البرمجية للمنظمة.

وتوصي الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بإنشاء بنية تحتية مرنة وقابلة للتكيف حتى تقود المنظمات المعاصرة والمعقدة إلى مستويات الأداء المثلى وتسعى إلى أحداث التغيير المطلوب الذي يحقق أهداف المنظمة وتكون قادرة على مقاومة الضغوط الممارسة على المنظمة من البيئة الخارجية المحيطة (المنافسون، وأنظمة الحكومة، والظروف الاقتصادية) والضغوط الموجهة من داخل المنظمة نفسها والتي تسعى لمقاومة التغيير التنظيمي الإستراتيجي .

وترى الدراسة أن العائق الأكبر أمام التغيير ليس التغيير التكنولوجي والعمليات وإنما هو التغيير الذي يشمل العاملين.

7. دراسة Wes Seigal et. al، 1996م (مفهوم إدارة التغيير):

تحدثت هذه الدراسة عن مفهوم إدارة التغيير، حيث كانت الدراسة مراجعة لوجهات نظر المدراء واقتراحاتهم في التسعينيات، حيث قام ويس وزملاؤه بمناقشة التغيير ودوافعه وخطواته والأسباب التي دفعت المنظمة للقيام بالتغيير، وكيفية التعامل مع التغيير وإدخاله للمنظمة، وشملت مجتمعا ضم 12 شركة محلية وخمس شركات عالمية، وتم اختيار عينة عشوائية من مدراء هذه الشركات، حيث بلغ عددهم 1840 مديرا بعينة نسبتها 74%. وأظهرت الدراسة وجود تنام حقيقي خلال السنوات القليلة الماضية في أهمية نظر المدراء بأهمية القضايا المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي بالرغم من تطور الاتجاهات والتعقيدات في البيئة الخارجية والداخلية التي تحت وتجبر المنظمة على تبني التغيير والتطوير التنظيمي. كذلك فإن الموظفين في جميع المستويات الإدارية بما فيهم المدراء العامون لم يبلوروا مفهوما شاملا للتطوير والتخطيط وإدارة وتقييم التغيير في المنظمة حسب ما تم طرحه في استبانة الدراسة. كما أن مدراء المنظمات لم يبلوروا مفهوما شاملا عن التغيير وإدارته ومفهومه بشكل واضح. وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بأهمية التطوير التنظيمي وإنشاء إدارة متخصصة في مجال التطوير والتغيير التنظيمي.

رابعاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين لنا بأن هذه الدراسة تتفق مع دراسة الصفيان في تناولها لموضوع العلاقة بين التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية ولكنها تختلف معها في مجتمع الدراسة، بينما تتناول دراسة الصفيان جوازات منطقة الرياض وهي دائرة حكومية تتناول دراستنا المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. كما أن دراسة الصفيان تتناول التطوير التنظيمي من حيث الأسس والمعوقات والمقترحات التي تؤدي إلى تفعيله بدون الإشارة إلى مجالات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالقرارات الإدارية الأمر الذي تحاول هذه الدراسة معالجته والخروج بنتائج تظهر العلاقة بين التطوير التنظيمي بمجالاته وبين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وأيضاً تحاول الدراسة معرفة وجود فروق إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعود للخصائص الشخصية الأمر الذي لم تحاول دراسة الصفيان إظهاره أيضاً.

كما نجد أيضاً بعض التشابه مع دراسة اللوزي، 2001 حيث أظهرت دراسة اللوزي أن مجال نظام اتخاذ القرارات قد احتل المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري

بينما كان مجالاً الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة، مما يظهر أهمية العلاقة بين التطوير التنظيمي أو الإداري وبين اتخاذ القرارات.

أما باقي الدراسات الأخرى فقد تم اختيارها لأنها تتناول مواضيع التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات وبعضها تناول المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة مثل دراستي ابتسام مرزوق ورحاب شبير وقد تم الاستفادة من بعض هذه الدراسات في إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة.

وأهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تركيزها على موضوع العلاقة بين التطوير التنظيمي ومكوناته مع فاعلية اتخاذ القرارات في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة خاصة وأن هذا الموضوع لم يبحث من قبل في دراسات فلسطينية أو عربية يعلم الباحث، مع أن هناك دراسات قد بحثت موضوع التطوير التنظيمي في المنظمات الأهلية ولكن من زوايا مختلفة مثل دراسة متطلبات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية كما جاء في دراسة ابتسام أبو مرزوق أو دراسة رحاب شبير حول سبل تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

تتميز هذه الدراسة أيضاً ببياناتها الحديثة التي تم الحصول عليها من دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الذي أصدره مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة عام 2007 والذي يعتبر أحدث دليل يتناول المنظمات الفاعلة في قطاع غزة البالغ عددها 262 منظمة غير حكومية تعمل في مجالات مختلفة.

الفصل الرابع

منهجية البحث

أسلوب الدراسة

مجتمع و عينة الدراسة

أداة الدراسة

معايير قياس الاستبيان

صدق الإستبانة

ثبات الاستبيان

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على 160 مؤسسة غير حكومية في قطاع غزة.

مجتمع وعينة الدراسة

اعتمد الباحث دليل المنظمات الحكومية الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعام 2007 حيث يضم الدليل 262 منظمة غير حكومية في قطاع غزة، ويتناقض هذا العدد مع إحصائية وزارة الداخلية لعام 2006 والتي تفيد بوجود 889 منظمة. ويرجع السبب في اعتماد هذا الدليل إلى احتوائه على بيانات مفصلة وهامة حول المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مثل عدد العاملين والمتطوعين في كل منظمة، وكذلك سنة التأسيس ونوع النشاط ومعلومات حول العنوان ورقم الهاتف والشخص الذي يمكن الاتصال به داخل المنظمة، وهذا كان له دور كبير في تسهيل مهمة الوصول إلى تلك المنظمات واستطلاع أرائها .

عينة الدراسة:

تم تحديد معايير محددة لاختيار عينة الدراسة من ضمنها أن يصل عدد العاملين في المنظمة إلى 10 أو أكثر، أو يبلغ عدد المتطوعين فيها 10 فأكثر، وتم استبعاد المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية أنشطتها وضعف برامجها. وبناء على ذلك فقد تم اختيار عينة من 160 منظمة ممن انطبقت عليها المعايير السابقة.

قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 38 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 160 إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 153 إستبانة بنسبة استرداد 95.6%.

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ".

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة ، مكان العمل ، المسمى الوظيفي ، مجال عمل المؤسسة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 67 فقرة موزعة على 7 مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: أهداف واستراتيجيات المنظمة ويتكون من (10) فقرات

المجال الثاني: الأنظمة والسياسات الإدارية ويتكون من (8) فقرات

المجال الثالث: الهيكل التنظيمي ويتكون من (8) فقرات

المجال الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية ويتكون من (9) فقرات

المجال الخامس: تنمية وتطوير العاملين ويتكون من (10) فقرات

المجال السادس: العمل الجماعي ويتكون من (8) فقرات

المجال السابع: فعالية القرارات الإدارية ويتكون من (14) فقرة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4):

جدول (4): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	0	1	2	3	4

اختار الباحث الدرجة (0) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو صفر% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق من إعطاء

الدرجة (1) لهذه الاستجابة لأن الوزن النسبي في هذه الحالة يساوي 20% وهو لا يتناسب مع هذه الاستجابة.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 6 متخصصين في الإدارة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

3- ثبات الإستبانة Reliability:

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

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.712	تتسم أهداف واستراتيجيات التطوير التنظيمي في مؤسستك بالوضوح والدقة والبساطة وقابلية للتنفيذ.
2.	*0.000	0.671	هناك توافق بين أهداف مؤسستك وأهداف الأفراد العاملين و الجماعات فيها.
3.	*0.000	0.760	تقوم مؤسستك بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.
4.	*0.000	0.751	أهداف التطوير التنظيمي في مؤسستك قابلة للقياس.
5.	*0.000	0.810	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.
6.	*0.000	0.690	تهدف جهود التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات
7.	*0.000	0.858	تتميز أهداف واستراتيجيات التطوير التنظيمي بالوضوح والدقة والبساطة وقابليتها للتنفيذ داخل مؤسستك.
8.	*0.000	0.615	تأخذ إدارة المؤسسة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.
9.	*0.000	0.748	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.
10.	*0.000	0.651	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.752	الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في مؤسستك تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.
2.	*0.000	0.726	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلاءم متغيرات بيئة العمل.
3.	*0.000	0.717	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسئوليات كل وظيفة.
4.	*0.000	0.823	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.
5.	*0.000	0.749	يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة.
6.	*0.000	0.837	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم.
7.	*0.000	0.747	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل.
8.	*0.000	0.794	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في مؤسستك عند إجراء عملية التطوير.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة	م
*0.000	0.815	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لاحتياجات العمل.	1.
*0.000	0.891	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	2.
*0.000	0.854	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	3.
*0.000	0.653	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.	4.
*0.000	0.852	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في مؤسستك.	5.
*0.000	0.702	تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.	6.
*0.000	0.771	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	7.
*0.000	0.745	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.	8.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.758	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.
2.	*0.000	0.752	تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في مؤسستك.
3.	*0.000	0.823	هناك إمام جيد لدى مؤسستك بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة.
4.	*0.000	0.738	تتوافر لدى المؤسسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.
5.	*0.000	0.747	هناك استعداد لدى المؤسسة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.
6.	*0.000	0.843	تساعد عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.
7.	*0.000	0.765	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
8.	*0.000	0.507	يؤدي تطوير أساليب العمل في مؤسستك إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.
9.	*0.000	0.687	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.691	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.
2.	*0.000	0.846	توجد خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة.
3.	*0.000	0.810	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.
4.	*0.000	0.864	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانية المؤسسة لتطوير العاملين فيها.
5.	*0.000	0.893	تحرص إدارة المؤسسة على التتويج في أساليب تدريب العاملين.
6.	*0.000	0.923	تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.
7.	*0.000	0.747	برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي.
8.	*0.000	0.831	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي.
9.	*0.000	0.749	يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة.
10.	*0.000	0.885	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.839	تساعد عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي.
2.	*0.000	0.880	تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين في مؤسستك.
3.	*0.000	0.808	تساعد عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل.
4.	*0.000	0.825	يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستك على زيادة التعاون والاحترام بين الأفراد.
5.	*0.000	0.645	يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل.
6.	*0.000	0.824	يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.
7.	*0.000	0.804	تعمل المؤسسة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية.
8.	*0.000	0.794	تعمل مؤسستك على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.739	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في مؤسستك تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.
2.	*0.000	0.633	تستخدم مؤسستك أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.
3.	*0.000	0.581	تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة.
4.	*0.000	0.582	تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.
5.	*0.000	0.849	تعمل المؤسسة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار.
6.	*0.000	0.703	يهتم المدبرون في مؤسستكم بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات.
7.	*0.000	0.855	يتوفر لدى مؤسستك المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.
8.	*0.000	0.771	تعمل مؤسستك على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.
9.	*0.000	0.838	تراعي إدارة المؤسسة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة.
10.	*0.000	0.753	تتوفر لدى مؤسستك الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة.
11.	*0.000	0.678	تقوم مؤسستك بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.
12.	*0.000	0.787	تقوم إدارة مؤسستك بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.
13.	*0.000	0.772	يتم اتخاذ القرارات في مؤسستك بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
14.	*0.000		تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإمتحان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإمتحان صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (12)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإمتحان والدرجة الكلية للإمتحان.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أهداف واستراتيجيات المنظمة	0.856	*0.000
2.	الأنظمة والسياسات الإدارية	0.862	*0.000
3.	الهيكل التنظيمي	0.882	*0.000
4.	الأساليب والأدوات التكنولوجية	0.721	*0.000
5.	تنمية وتطوير العاملين	0.896	*0.000
6.	العمل الجماعي	0.803	*0.000
7.	فعالية القرارات الإدارية	0.928	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

3- ثبات الإمتحان Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات إمتحان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإمتحان، وكانت النتائج كما هي مبينة

في جدول (13).

جدول (13)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	أهداف واستراتيجيات التطوير التنظيمي	0.917
2.	الأنظمة والسياسات الإدارية	0.916
3.	الهيكل التنظيمي	0.912
4.	الأساليب والأدوات التكنولوجية	0.897
5.	تنمية وتطوير العاملين	952.0
6.	العمل الجماعي	0.903
7.	فعالية القرارات الإدارية	0.949
	جميع مجالات الاستبانة	0.982

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.897، 0.949 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.982) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- 4- اختبار مان - وتي (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 5- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا.

الفصل الخامس

التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

ثانياً: البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (14) أن ما نسبته 71.9% من عينة الدراسة من الذكور و 28.1% من الإناث.

جدول (14) :الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	110	71.9
أنثى	43	28.1
المجموع	153	100.0

وتتفق هذه النسبة مع طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني عموماً وفي قطاع غزة خصوصاً حيث يسيطر الذكور على المناصب القيادية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة، ولكن يمكن اعتبار نسبة 28.1% من الإناث نسبة مرضية مقارنة مع الأعمال الأخرى وتحديدًا مع المناصب الحكومية والقطاع الخاص حيث النسبة أدنى من ذلك بكثير، ويعزى ارتفاع نسبة الإناث في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة إلى وجود كثير من المؤسسات النسوية والتي تقوم على إدارتها عادة نساء كما أن العديد من المانحين يشترطون إعطاء أولوية للنساء عند التوظيف في المشاريع الممولة خارجياً في المؤسسات الأهلية.

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

يتضح من جدول (15) أن أغلبية عينة الدراسة من المتزوجين وتبلغ ونسبتهم 77.3%، وأن 22.7% هم من غير المتزوجين.

جدول (15): الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
أعزب	34	22.7
متزوج	116	77.3
المجموع	150	100.0

ويظهر من الجدول السابق أن نسبة 77.3% من مدراء المؤسسات الأهلية هم متزوجين وهذا يعتبر منطقياً حيث أن معظم المدراء يكونون عادة في سن الزواج ويتفق ذلك مع النتيجة

التي تظهر أن معظم العاملين في المناصب القيادية في المؤسسات الغير حكومية هم ممن قد بلغوا سن 25 سنة فما فوق وهي السن التقليدية للزواج في المجتمع الفلسطيني خاصة وفي المجتمعات العربية عامة، ومن النادر أن تجد أشخاصا غير متزوجين في هذه السن. ويمكن الاستدلال من خلال هذه النسبة أن المدراء المتزوجين يكونون أكثر استقرارا وأمانا من غير المتزوجين الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء هؤلاء المدراء.

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من جدول (16) أن ما نسبته 9.8% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 21.6% أعمارهم تتراوح بين 25 - أقل من 30 سنة ، 32.7% أعمارهم تتراوح بين 30 - أقل من 40 سنة وأن ما نسبته 35.9% أعمارهم 40 سنة فأكثر.

جدول (16): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	15	9.8
25 - أقل من 30 سنة	33	21.6
30 - أقل من 40 سنة	50	32.7
40 سنة فأكثر	55	35.9
المجموع	153	100.0

ويمكن تفسير ذلك بأن الوصول إلى المناصب القيادية في المنظمات غير الحكومية لا يتم في سن مبكرة، وأن الموظف يمر بالتدرج الوظيفي الطبيعي حتى يصل إلى منصب قيادي في هذه المنظمات وبالتالي يكون قد تجاوز سن الثلاثين قبل الوصول إلى المنصب حيث يمتلك الخبرة اللازمة في هذه السن والتي تؤهله للقيام بالدور القيادي في المؤسسة، إلا أن هناك بعض الحالات يكون المدير فيها أقل من 25 عام وهذا يكون عادة في منصب مدير مشروع أو غير ذلك ويرجع ذلك إلى وجود كفاءة مميزة لدى هؤلاء الأفراد أو تلقىهم تدريب مميز في مجال الإدارة وهذا ما يفسر وجود ما نسبته 9.8% من المدراء ضمن هذه الفئة.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (17) أن غالبية عينة الدراسة من حملة بكالوريوس ونسبتهم 52.3%، وأن 9.8% هم من حملة دبلوم بعد الثانوية ، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 37.9% من أفراد العينة دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراة).

جدول (17): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم بعد الثانوية	15	9.8
بكالوريوس	80	52.3
ماجستير	51	33.3
دكتوراه	7	4.6
المجموع	153	100.0

وتتفق هذه النتيجة مع متطلبات التوظيف بشكل عام في سوق العمل الفلسطيني، حيث أن الدرجة العلمية المطلوبة غالباً ما تكون درجة البكالوريوس وهذا يفسر وجود نسبة 52.3% من العاملين يحملون درجة البكالوريوس. إلا أن بعض المؤسسات قد تشترط الحصول على شهادة عليا للتوظيف في المناصب العليا في هذه المؤسسات وهذا أيضاً يفسر وجود نسبة مرتفعة (37.9%) من حاملي الشهادات العليا بين مدرء المؤسسات الأهلية.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من جدول (18) أن ما نسبته 16.3% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، 32.7% تتراوح ما بين 5 - أقل من 10 سنوات، 24.2% تتراوح ما بين 10 - أقل من 15 سنة، وأن 26.8% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم 15 سنة فأكثر.

جدول (18): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	25	16.3
5 - أقل من 10 سنوات	50	32.7
10 - أقل من 15 سنة	37	24.2
15 سنة فأكثر	41	26.8
المجموع	153	100.0

يتضح من الجدول أن معظم مدرء المؤسسات غير الحكومية قد أمضوا 5 سنوات أو أكثر في الخدمة وهذا يندرج ضمن التدرج الوظيفي الذي يمر به الموظف في المؤسسات الأهلية قبل أن يصبح من موظفي الفئات العليا. وتؤثر الخبرة العملية للموظفين على أدائهم العملي فكلما زادت الخبرة لدى العاملين كلما ارتفع أدائهم ومساهماتهم في تطوير مؤسساتهم، لذلك تحرص المؤسسات الأهلية على توظيف العاملين ذوي الخبرة السابقة في مجال العمل كما أن ترقية العاملين إلى وظائف عليا يتطلب خبرة سابقة تلائم متطلبات العمل الجديد.

- توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

يبين جدول (19) أن ما نسبته 17.0% من عينة الدراسة يعمل في محافظة شمال غزة ، و 51.0% يعمل في محافظة غزة ، 15.0% يعمل في محافظة الوسطي ، 9.2% يعمل في محافظة خان يونس و 7.8% يعمل في محافظة رفح.

جدول (19): مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
17.0	26	شمال غزة
51.0	78	غزة
15.0	23	الوسطي
9.2	14	خان يونس
7.8	12	رفح
100.0	153	المجموع

يلاحظ من الجدول أن مدينة غزة هي صاحبة النصيب الأكبر في نسبة تواجد المؤسسات الأهلية فيها شأنها شأن باقي المؤسسات، ويرجع ذلك إلى زيادة الاهتمام بمدينة غزة أكثر من غيرها في مجالات التنمية والتعليم وغيرها وهذا يأتي ضمن الخلل القائم في التوزيع الجغرافي للمؤسسات في محافظات قطاع غزة وتركزها في مدينة غزة رغم النداءات المتكررة لحل هذه المشكلة وتوزيع المؤسسات توزيعاً عادلاً على محافظات الوطن، إلا أن المؤسسات الأهلية قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال فنجد أن معظم المؤسسات الكبرى قد افتتحت لها فروعاً في كافة محافظات غزة حتى تغطي أنشطتها معظم هذه المناطق.

- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تبين النتائج الموضحة في جدول (20) أن 48.3% من أفراد العينة هم في وظيفة مدير تنفيذي، 20.8% هم مدير مشروع ، وأن ما نسبته % 9.4 هم رئيس قسم وأن 21.5% في مسميات وظيفية أخرى.

جدول (20): المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
48.3	72	مدير تنفيذي
20.8	31	مدير مشروع
9.4	14	رئيس قسم
21.5	32	غير ذلك
100.0	149	المجموع

اهتمت الدراسة بآراء المدراء وصناع القرار في المؤسسات الأهلية حول علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، ومن هنا جاءت نسبة 48.3% من أفراد العينة في وظيفة مدير تنفيذي، و 20.8% من العينة في وظيفة مدير مشروع على اعتبار أن هذه الوظائف تعتبر من أكثر الوظائف تأثيراً في سياسات المؤسسة وعلى صلة مباشرة باتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية. أما بالنسبة لظهور نسبة 21.5% في مسميات وظيفية مختلفة فيعزى في بعضه إلى تداخل صلاحيات مجلس إدارة المؤسسة مع الإدارة التنفيذية لهذه المؤسسة حيث يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن اتخاذ القرارات في المؤسسة ويحصر دور الإدارة في إصدار قرارات روتينية لا تتعلق بجوهر العمل بالمؤسسة. وتعزى النسبة أيضاً إلى تضارب في المسميات الوظيفية في المؤسسات الأهلية ما بين مدير مشروع أو منسق مشروع أو مشرف مركز أو مدير وحدة وغير ذلك.

ويمكن تفسير وجود نسبة 21.5% تحت بند غير ذلك في الجدول السابق إلى التضارب في المسميات لوظيفية في المؤسسات الأهلية رغم أنها قد تحمل نفس المضمون ونفس المسئوليات على سبيل المثال التضارب بين وظيفة منسق مركز ومدير مركز أو منسق مشروع ومدير مشروع أو مشرف ومدير وغير ذلك.

- توزيع أفراد العينة حسب مجال عمل المؤسسة

تبين النتائج الموضحة في جدول (21) أن 10.5% من مؤسسات عينة الدراسة تعمل في مجال الزراعة والبيئة، وأن 9.1% تعمل في مجال الثقافة والرياضة، وأن 18.3% تعمل في مجال التعليم والتدريب، وأن 9.8% تعمل في مجال الصحة وإعادة التأهيل، وأن 10.5% تعمل في مجال التنمية الاجتماعية، وأن 17.0% تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثة، أن 10.4% تعمل في مجال المرأة والطفل وأن 14.4% في أعمال أخرى.

جدول (21): مجال عمل المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	مجال عمل المؤسسة
10.5	16	زراعة وبيئة
9.1	14	ثقافة ورياضة
18.3	28	تعليم وتدريب
9.8	15	صحة وإعادة تأهيل
10.5	16	تنمية اجتماعية
17.0	26	خدمات اجتماعية وإغاثة
10.4	16	المرأة والطفل
14.4	22	غير ذلك
100.0	153	المجموع

يلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة تعمل في مجال التعليم والتدريب وذلك نظرا لأهمية هذا المجال وتعدد أنشطته والحاجة المستمرة للتدريب والتعليم في المجتمع، ويليه في ذلك مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثة وهو أيضا من المجالات المهمة في قطاع غزة نظرا للأوضاع المعيشية الصعبة هناك وارتفاع نسبة الفقر والبطالة واعتماد العديد من السكان على الخدمات والمساعدات التي تقدمها المؤسسات العاملة في مجال الإغاثة والتنمية الاجتماعية .

ويعزي ظهور نسبة كبيرة 14.4% تعمل في مجالات أخرى غير المصنفة ضمن المجالات المذكورة أعلاه إلى العوامل التالية:

- إغفال الدراسة لبعض المجالات الهامة لعمل المؤسسات الأهلية مثل مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان.
- التداخل الواضح في عمل هذه المؤسسات وعملها في أكثر من مجال، وهذا يفسر وجود أكثر من إجابة لدى بعض المؤسسات فيما يتعلق بمجال عملها.
- غياب المعنى الحقيقي للتخصص الوظيفي لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على عكس المؤسسات في بعض الدول المتقدمة التي تتخصص في مجالات محددة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شلبي (2001) والتي أظهرت تشتت أهداف وبرامج المنظمات الأهلية في فلسطين وعدم تركيزها معظمها على أهداف وبرامج محددة، أي أن تخصص معظم هذه المنظمات في مجالات محددة غير موجود، بل يسود التنوع والانتساع معظم أهداف وبرامج هذه المنظمات.

ثانياً: اختبار البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة

1. مجال أهداف واستراتيجيات المنظمة

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-10) من فقرات مجال أهداف واستراتيجيات المنظمة ، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22)

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال أهداف واستراتيجيات المنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تنتم أهداف واستراتيجيات مؤسستك بالوضوح والدقة والبساطة وقابلية للتنفيذ.	3.2	80.6	4	11.6	*0.000
2.	هناك توافق بين أهداف مؤسستك وأهداف الأفراد العاملين و الجماعات فيها.	3.2	79.1	7	11.1	*0.000
3.	تقوم مؤسستك بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.	3.2	80.1	5	11.2	*0.000
4.	أهداف التطوير التنظيمي في مؤسستك قابلة للقياس.	3.1	77.0	8	10.9	*0.000
5.	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.	3.3	81.7	2	11.4	*0.000
6.	تهدف جهود التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات	3.1	76.8	9	10.6	*0.000
7.	تتميز أهداف واستراتيجيات التطوير التنظيمي بالوضوح والدقة والبساطة وقابليتها للتنفيذ داخل مؤسستك.	3.2	79.4	6	10.9	*0.000
8.	تأخذ إدارة المؤسسة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.	3.3	83.2	1	11.4	*0.000
9.	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.	3.3	81.5	3	11.9	*0.000
10.	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية.	3.0	75.5	10	10.1	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.2	79.4		11.6	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تأخذ إدارة المؤسسة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها " يساوي 3.3 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.2%، قيمة اختبار الإشارة 11.4 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية " يساوي 3.0 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.5%، قيمة اختبار الإشارة 10.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد تم اختيار الفقرتين الثامنة والعاشرة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 83.2% بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (10) بأقل متوسط حسابي نسبي وهو 75.5%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.2 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.4%، قيمة اختبار الإشارة 11.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أهداف واستراتيجيات المنظمة " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين في المؤسسات الأهلية لأهمية وضع الأهداف العامة والتخطيط الاستراتيجي لنهوض المؤسسات وتطورها وكذلك مدى أهمية تطوير هذا المجال لزيادة فعالية القرارات الإدارية، فكلما كانت أهداف واستراتيجيات المنظمة واضحة وملائمة للتطورات المحيطة ولحاجات وأهداف العاملين كلما كانت القرارات الإدارية أكثر فعالية وأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. مجال الأنظمة والسياسات الإدارية:

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-8) من فقرات مجال الأنظمة والسياسات الإدارية، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال الأنظمة والسياسات الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في مؤسستك تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.	3.1	76.8	3	10.4	*0.000
2.	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم متغيرات بيئة العمل.	3.0	76.0	5	10.4	*0.000
3.	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديدا واضح لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.3	81.6	1	10.9	*0.000
4.	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	3.0	75.0	7	9.2	*0.000
5.	يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة.	3.1	76.5	4	9.6	*0.000
6.	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم.	3.2	80.2	2	10.5	*0.000
7.	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل.	2.9	73.4	8	9.1	*0.000
8.	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في مؤسستك عند إجراء عملية التطوير.	3.0	75.5	6	9.9	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.1	76.7		10.7	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديدا واضح لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة " يساوي 3.3 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي

النسبي 81.6%، قيمة اختبار الإشارة 10.9 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل " يساوي 2.9 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.4%، قيمة اختبار الإشارة وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد تم اختيار الفقرتين الثالثة والسابعة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 81.6% بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (8) بأقل متوسط حسابي نسبي وهو 73.4%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.1، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.7%، قيمة اختبار الإشارة 10.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأنظمة والسياسات الإدارية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتوضح هذه النتيجة أن الأنظمة والسياسات الإدارية لها دور كبير في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن وضوح هذه الأنظمة والسياسات يسهل عملية اتخاذ القرارات ويزيد من فعاليتها لأن الأنظمة والسياسات تحدد مستويات صنع القرار في المؤسسات وآليات تنفيذها الأمر الذي يساعد على زيادة فعالية هذه القرارات ويؤدي إلى سرعة تطبيقها وبالتالي رفع كفاءة هذه المؤسسات وتطوير أدائها.

3. مجال الهيكل التنظيمي:

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-8) من فقرات مجال الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24)

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لاحتياجات العمل.	3.0	74.5	6	9.6	*0.000
2.	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	3.0	74.3	7	10.0	*0.000
3.	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	3.0	75.8	5	10.2	*0.000
4.	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.	2.9	73.4	8	9.6	*0.000
5.	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في مؤسستك.	3.0	76.1	4	10.2	*0.000
6.	تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.	3.1	78.1	2	10.7	*0.000
7.	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	3.1	78.1	3	10.2	*0.000
8.	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.	3.3	83.2	1	11.4	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.1	76.6		10.7	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها " يساوي 3.3 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.2%، قيمة اختبار الإشارة 11.4 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر " يساوي 2.9 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.4%، قيمة اختبار الإشارة 9.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد تم اختيار الفقرتين الثامنة والرابعة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 83.2% بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (8) بأقل متوسط حسابي نسبي وهو 73.4%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.1 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.6%، قيمة اختبار الإشارة 10.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مجال الهيكل التنظيمي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويرجع ذلك إلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في عملية التطوير التنظيمي، فالمؤسسات التي يوجد لديها هيكل تنظيمي قوي وواضح ويتم تطويره من حين لآخر ترى أن فعالية القرارات الإدارية وسرعة تنفيذها تحتاج إلى تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وتوضيح الصلاحيات والمسئوليات ومستويات صناعة القرار في المؤسسة وذلك تجنباً للتضارب في اتخاذ القرارات وسهولة انتقال القرارات إلى المستويات التنفيذية مما يزيد من فعاليتها وسرعة تنفيذها الأمر الذي ينعكس على تطوي أداء المؤسسة ككل.

4. مجال الأساليب والأدوات التكنولوجية:

وقد تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-9) من فقرات مجال الأساليب والأدوات التكنولوجية، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال الأساليب والأدوات التكنولوجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.	3.2	78.8	8	10.4	*0.000
2.	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في مؤسستك.	3.1	77.5	9	10.7	*0.000
3.	هناك إمام جيد لدى مؤسستك بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة.	3.2	78.9	7	10.7	*0.000
4.	تتوافر لدى المؤسسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.	3.2	80.4	3	11.2	*0.000
5.	هناك استعداد لدى المؤسسة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.	3.3	82.4	2	11.4	*0.000
6.	تساعد عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.	3.2	78.9	6	11.2	*0.000
7.	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.	3.2	79.9	4	11.1	*0.000
8.	يؤدي تطوير أساليب العمل في مؤسستك إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.	3.3	82.8	1	11.7	*0.000
9.	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري.	3.2	79.4	5	11.1	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.2	79.8		11.9	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يؤدي تطوير أساليب العمل في مؤسستك إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة " يساوي 3.3 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.8%، قيمة اختبار الإشارة 11.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ،

مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في مؤسستك " يساوي 3.1 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.5%، قيمة اختبار الإشارة 10.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد تم اختيار الفقرتين الثامنة والثانية للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 82.8% بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (9) بأقل متوسط حسابي نسبي وهو 77.5%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.2 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.8%، قيمة اختبار الإشارة 11.9 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأساليب والأدوات التكنولوجية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويتضح من هذه النتيجة أن الأساليب والأدوات التكنولوجية تلعب دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي وزيادة فعالية القرارات الإدارية نظراً لما تحققه الأساليب والأدوات الحديثة من سرعة في اتخاذ القرارات وتطبيقها وسرعة في وصولها إلى العاملين، وكذلك ما تقدمه هذه الوسائل من توفير في الوقت والجهد ولذلك من الطبيعي أن نجد نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى بوجود علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية والأساليب والأدوات التكنولوجية

5. مجال تنمية وتطوير العاملين:

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-10) من فقرات مجال تنمية وتطوير العاملين، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26)

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال تنمية وتطوير العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	3.2	78.8	2	10.4	*0.000
2.	توجد خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة.	2.8	69.6	9	7.9	*0.000
3.	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.	3.1	76.6	3	10.2	*0.000
4.	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانية المؤسسة لتطوير العاملين فيها.	2.8	69.9	8	7.9	*0.000
5.	تحرص إدارة المؤسسة على التوزيع في أساليب تدريب العاملين.	2.9	71.7	6	8.9	*0.000
6.	تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.	2.8	70.1	7	8.3	*0.000
7.	برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي.	3.2	79.1	1	10.5	*0.000
8.	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	2.8	69.0	10	8.3	*0.000
9.	يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة.	3.0	75.2	4	8.8	*0.000
10.	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.	2.9	73.5	5	9.5	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	2.9	73.3		10.0	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي " يساوي 3.2 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.1%، قيمة اختبار الإشارة 10.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحيادة وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي " يساوي 2.8 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.0%، قيمة اختبار الإشارة 8.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد تم اختيار الفقرتين السابعة والثامنة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 79.1% بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (10) بأقل متوسط حسابي نسبي وهو 69.0%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.9، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.3%، قيمة اختبار الإشارة 10.0 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تنمية وتطوير العاملين " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

من خلال النتيجة السابقة نتبين أن هناك نسبة كبيرة تعتقد بأهمية تنمية وتطوير العاملين في زيادة فعالية القرارات الإدارية نظراً لأن العامل هو العنصر الرئيسي في المؤسسة وهو المخطط والمنفذ للقرارات الإدارية وأن هذه القرارات لا يمكن أن تكون فعالة بدون مشاركة هؤلاء العاملين ومساهماتهم في عملية صنع القرارات. وعلى الجانب الآخر نجد أن هناك نسبة ضئيلة من أفراد العينة تعتقد بعدم وجود علاقة بين تنمية وتطوير العاملين وفعالية القرارات الإدارية وهؤلاء عادة لا يؤمنون بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات ويرون أن دور العاملين فقط هو في تنفيذ القرارات، ويرجع وجود هذه النسبة أيضاً إلى أن هناك عدد من المؤسسات الأهلية التي تعتمد على أسلوب الإدارة الفردي إما بسبب قلة عدد موظفيها أو بسبب اعتقادها بنجاح هذا الأسلوب.

6. مجال العمل الجماعي :

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-8) من فقرات مجال العمل الجماعي، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال العمل الجماعي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تساعد عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي.	3.3	82.5	2	11.0	*0.000
.2	تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين في مؤسستك.	3.2	81.0	6	10.9	*0.000
.3	تساعد عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل.	3.3	81.7	4	11.4	*0.000
.4	يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستك على زيادة التعاون والاحترام بين الأفراد.	3.3	83.0	1	11.7	*0.000
.5	يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل.	3.2	79.6	8	10.9	*0.000
.6	يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.	3.3	82.2	3	11.6	*0.000
.7	تعمل المؤسسة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية.	3.2	81.2	5	11.2	*0.000
.8	تعمل مؤسستك على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين.	3.2	79.9	7	10.9	*0.000
.9	جميع فقرات المجال معاً	3.3	81.4		11.4	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستك على زيادة التعاون والاحترام بين الأفراد " يساوي 3.3 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.0%، قيمة اختبار الإشارة 11.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل " يساوي 3.2 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %79.6، قيمة اختبار الإشارة 10.9 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد تم اختيار الفقرتين الرابعة والخامسة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو %83.0 بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (8) بأقل متوسط حسابي نسبي وهو %79.6.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.3، أي أن المتوسط الحسابي النسبي %81.4، قيمة اختبار الإشارة 11.4 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " العمل الجماعي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتوضح هذه النسبة أهمية العمل الجماعي بالنسبة للعاملين في المنظمات الأهلية نظراً لما يحققه من تفاهم وانسجام بين العاملين وسرعة في تنفيذ القرارات. كما يؤدي العمل الجماعي إلى سرعة انجاز العمل وزيادة كفاءة المنظمة وتحسين أدائها.

7. مجال فاعلية القرارات الإدارية:

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-14) من فقرات مجال فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا. النتائج موضحة في جدول (28)

جدول (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في مؤسستك تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.	3.2	78.8	3	10.6	*0.000
2.	تستخدم مؤسستك أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.	3.1	77.1	5	10.4	*0.000
3.	تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة.	3.2	81.0	2	11.1	*0.000
4.	تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.	2.9	73.0	13	9.6	*0.000
5.	تعمل المؤسسة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار.	3.1	77.1	5	10.2	*0.000
6.	يهتم المديرون في مؤسستكم بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات.	3.0	76.1	12	10.6	*0.000
7.	يتوفر لدى مؤسستك المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	3.1	77.0	9	10.1	*0.000
8.	تعمل مؤسستك على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.	3.1	77.1	5	10.4	*0.000
9.	تراعي إدارة المؤسسة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة.	3.1	78.0	4	10.3	*0.000
10.	تتوفر لدى مؤسستك الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة.	3.1	76.3	11	10.2	*0.000
11.	تقوم مؤسستك بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.	2.7	67.8	14	8.4	*0.000
12.	تقوم إدارة مؤسستك بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.	3.1	77.1	5	10.7	*0.000
13.	يتم اتخاذ القرارات في مؤسستك بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	3.1	76.5	10	9.5	*0.000
14.	تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.	3.3	81.3	1	11.0	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.1	76.7		10.9	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة " يساوي 3.3 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.3%، قيمة اختبار الإشارة 11.0 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "تقوم مؤسستك بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة" يساوي 2.7 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.8%، قيمة اختبار الإشارة 8.4 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد تم اختيار الفقرتين الرابعة عشرة والحادية عشرة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 81.3% بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (14) بأقل متوسط حسابي نسبي وهو 67.8%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.1، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.7%، قيمة اختبار الإشارة 10.9 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتدل هذه النتيجة على مدى ادراك العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية لأهمية التطوير التنظيمي بجميع مجالاته لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأن القرارات الإدارية لا يمكن أن تكون فعالة وقابلة للتحقيق ما لم يكن هناك أهدافاً واستراتيجيات واضحة للمؤسسة، وهيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات. كذلك فإن استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة يزيد بلا شك من فاعلية القرارات الإدارية ويساهم في تقليل الوقت والجهد المطلوب

لتنفيذ هذه القرارات، كما أن اشراك العاملين في عملية القرارات يزيد من فاعليته، كما أن العمل الجماعي وروح الفريق تساهم في زيادة فاعلية القرارات وسرعة تنفيذها.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (معامل سبيرمان لارتباط الرتب، مان-وتني، واختبار كروسكال- والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. ولاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ودلالته الإحصائية، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.
ويبين جدول (29) معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية وكل مجال من مجالات التطوير التنظيمي.

جدول (29)

معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية وكل مجال من مجالات التطوير التنظيمي

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أهداف واستراتيجيات المنظمة	0.608	*0.000
2.	الأنظمة والسياسات الإدارية	0.626	*0.000
3.	الهيكل التنظيمي	0.677	*0.000
4.	الأساليب والأدوات التكنولوجية	0.512	*0.000
5.	تنمية وتطوير العاملين	0.644	*0.000
6.	العمل الجماعي	0.622	*0.000
7.	جميع مجالات التطوير التنظيمي	0.736	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول السابق يتبين أن هناك علاقة بين التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وبين فاعلية القرارات الإدارية.

وقد أيدت دراسة الصفيان (2003) هذه الفرضية حيث أظهرت وجود علاقة بين التطوير التنظيمي وبين توجيه متخذي القرارات لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في منطقة جازات منطقة الرياض.

وتتقسم هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال أهداف واستراتيجيات المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة.

وتشير النتائج في جدول (29) أن معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال أهداف واستراتيجيات المنظمة يساوي 0.608 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال أهداف واستراتيجيات المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد أيدت دراسة مرزوق (2003) هذه الفرضية، حيث أظهرت أن هناك علاقة طردية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي و قدرة المنظمة على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي . كما أيدت دراسة عبد القادر (2003) حيث أظهرت أن هناك اهتماما كبيرا بخطط وبرامج التطوير التنظيمي لدى شركة ايسترن كومباني.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الأنظمة والسياسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة.

تشير النتائج في جدول (29) أن معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الأنظمة والسياسات الإدارية يساوي 0.677 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الأنظمة والسياسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد عارضت دراسة شبير (2004) هذه الفرضية حيث أظهرت أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، وأن هناك غياب واضح للقوانين واللوائح المكتوبة والواضحة وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح.

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

تشير النتائج في جدول (29) أن معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الهيكل التنظيمي يساوي 0.677 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000

وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة. وقد عارضت دراسة اللوح (2006) هذه الفرضية حيث أظهرت وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات وكان هذا الخلل في الهياكل التنظيمية له الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري. كما عارضت أيضا دراسة عبد الهادي (2002) هذه الفرضية حيث أظهرت عدم إدراك قيادات العمل الأهلي للتغييرات السياسية والتنمية الحاصلة وما تتطلبه هذه التغييرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية للمنظمات الأهلية الفلسطينية، وأن هناك بعض المنظمات الأهلية لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية خوفا على زعامتها وقياداتها الفردية لأن إعادة الهيكلة قد يؤدي إلى تغيير في نمط القيادة والإدارة. بينما أيدت دراسة مرزوق (2003) هذه الفرضية حيث أظهرت أن المؤسسة تكون ذات فعالية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الأساليب والأدوات التكنولوجية من وجهة نظر أفراد العينة. تشير النتائج في جدول (29) أن معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الأساليب والأدوات التكنولوجية يساوي 0.512 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال الأساليب والأدوات التكنولوجية من وجهة نظر أفراد العينة. وقد أيدت دراسة عبد القادر (2003) هذه الفرضية حيث أظهرت إيمان الإدارة العليا للشركة بأهمية الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في المجالات موضع التطوير.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال تنمية وتطوير العاملين من وجهة نظر أفراد العينة. تشير النتائج في جدول (29) أن معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال تنمية وتطوير العاملين يساوي 0.644 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال تنمية وتطوير العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد أيدت دراسة مرزوق (2003) هذه الفرضية حيث أظهرت وجود علاقة طردية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير العاملين لديها، حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي. بينما عارضت دراسة أبو سلطان (2004) هذه الفرضية حيث أظهرت عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة بعملية تقييم العاملين كما أنها لا تقوم بمتابعة التدريب بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى عدم ملائمة مكان التدريب. كما أيدت دراسة عبد القادر (2003) هذه الفرضية حيث أظهرت وجود اهتمام إلى حد ما من قبل إدارة الشركة الشرقية بالأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء وتطوير العمل بالشركة. كما أيدت دراسة Les Worrall et.al, 2000 هذه الفرضية حيث أظهرت أن التغيير في المنظمة يتطلب من العاملين المزيد من التدريب حتى يمتلك الأفراد العاملين المقدرة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب.

الفرضية الفرعية السادسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي من وجهة نظر أفراد العينة.

تشير النتائج في جدول (29) أن معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي يساوي 0.622 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد أيدت دراسة الصفيان (2003) هذه الفرضية حيث أظهرت أن أهم المقترحات التي تفعل التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة هي تكون اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل وتطوير نظم المعلومات الحالية. كما أيدت دراسة اللوزي (2001) هذه الفرضية حيث أظهرت مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة قد احتلا المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري مما يتطلب التركيز بشكل أكبر على مشاركة العاملين في قرارات العمل والاهتمام بمساهماتهم واعتباراتهم الوظيفية والشخصية وخلق جو من العمل التعاوني بينهم.

الفرضية الفرعية السابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية وجميع مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

تشير النتائج في جدول (29) أن معامل الارتباط بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية وجميع مجالات التطوير التنظيمي يساوي 0.736 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية وجميع مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد أيدت دراسة الصفيان (2003) هذه العلاقة حيث أظهرت أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات.

كما أيدت دراسة اللوزي (2001) حيث احتل مجال اتخاذ القرارات المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - نوع الوظيفة - مجال عمل المؤسسة) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار "مان- وتي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر.

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى الجنس

يوضح جدول (30) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى الجنس.

جدول (30): نتائج الفرضية الثانية- الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	أهداف واستراتيجيات المنظمة	-0.458	0.647
2-	الأنظمة والسياسات الإدارية	-0.008	0.994
3-	الهيكل التنظيمي	-1.067	0.286
4-	الأساليب والأدوات التكنولوجية	-0.283	0.777
5-	تنمية وتطوير العاملين	-0.258	0.796
6-	العمل الجماعي	-1.246	0.213
7-	جميع مجالات التطوير التنظيمي	-0.698	0.485
8-	فاعلية القرارات الإدارية	-0.873	0.383

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والعزام، 2003 والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر

يوضح جدول (31) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من " العمل الجماعي " و " فاعلية القرارات الإدارية " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي كأحد مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر.

جدول (31): نتائج الفرضية الثانية - العمر

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	أهداف واستراتيجيات المنظمة	5.294	3	0.151
-2	الأنظمة والسياسات الإدارية	4.888	3	0.180
-3	الهيكل التنظيمي	5.482	3	0.140
-4	الأساليب والأدوات التكنولوجية	3.987	3	0.263
-5	تنمية وتطوير العاملين	2.112	3	0.550
-6	العمل الجماعي	8.130	3	*0.043
-7	جميع مجالات التطوير التنظيمي	5.866	3	0.118
-8	فعالية القرارات الإدارية	10.209	3	*0.017

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات العمل الجماعي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر إلى أن إدراك مدراء المؤسسات الأهلية لأهمية العمل الجماعي تختلف من جيل لآخر حيث يكون تقدم السن عاملاً في نضح المدراء ووعيهم لأهمية العمل الجماعي في تطوير المؤسسات وفي زيادة فاعلية القرارات الإدارية ولذلك وجدنا أن المدراء من سن 40 سنة فما فوق أكثر إدراكاً من غيرهم من المدراء لهذه العلاقة، حيث يزداد الوعي لدى هؤلاء المدراء بأهمية إشراك المرؤوسين في عملية صناعة القرارات في هذه المؤسسات.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والعزام، 2003 والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تعزى لمتغير العمر.

ويبين جدول (32) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي كأحد مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة حسب العمر.

جدول (32): متوسطات رتب الفرضية الثانية - العمر

40 سنة فأكثر	متوسط الرتبة			المجال
	30 - أقل من 40 سنة	25 - أقل من 30 سنة	أقل من 25 سنة	
89.98	73.08	67.06	64.33	العمل الجماعي
91.03	65.03	76.97	65.53	فعالية القرارات الإدارية

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (32) تبين أنه بالنسبة لكل من فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي كأحد مجالات التطوير التنظيمي كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين أعمارهم 40 سنة فأكثر أكبر من متوسطات الرتب لباقي الفئات العمرية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي كأحد مجالات التطوير التنظيمي كانت أكبر لدى كبار السن من أفراد العينة.

أما بالنسبة لباقي مجالات التطوير التنظيمي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات التطوير التنظيمي الأخرى من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر.

يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات التطوير التنظيمي الأخرى أن معظم أفراد العينة على اختلاف أعمارهم يدركون الأهمية الكبرى لمجالات التطوير التنظيمي المختلفة من زاوية واحدة، وأن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة لا يمكن فصل عناصرها عن بعضها البعض ولا تتطور المؤسسات وتتقدم بدون تطوير هذه المجالات جميعاً دون تفضيل احدها على الآخر.

ويتفق ذلك مع دراسة الأعرجي والعزام التي أوضحت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي يوضح جدول (33) أنه باستخدام كروسكال-والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من "العمل الجماعي" و "فعالية القرارات الإدارية" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال تنمية وتطوير العاملين كأحد مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (33): نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	أهداف واستراتيجيات المنظمة	5.146	2	0.076
2-	الأنظمة والسياسات الإدارية	2.175	2	0.337
3-	الهيكل التنظيمي	3.310	2	0.191
4-	الأساليب والأدوات التكنولوجية	0.460	2	0.795
5-	تنمية وتطوير العاملين	7.446	2	*0.024
6-	العمل الجماعي	3.767	2	0.152
7-	جميع مجالات التطوير التنظيمي	4.328	2	0.115
8-	فعالية القرارات الإدارية	0.843	2	0.656

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يمكن تفسير وجود فروق في هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي بأن المدراء أصحاب الدرجات العلمية من دبلوم ما بعد الثانوية أكثر إدراكاً من غيرهم لأهمية تطوير العاملين في المؤسسة لشعورهم بالحاجة إلى خبرة هؤلاء العاملين في إدارة المؤسسة وضرورة تطويرهم وإشراكهم في عملية التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات، بينما المدراء من أصحاب الدرجات العلمية العليا يكون لديهم ثقة أكبر في أنفسهم وبالتالي قد يعتقدون أنهم لا يحتاجون إلى مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة وأنهم قد يكونوا قادرين على النهوض بالمؤسسات وتطويرها بدون إشراك العاملين في صناعة القرارات أو في عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة. ويتعارض ذلك مع دراسة الأعرجي والعزام والتي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويبين جدول (34) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مجال تنمية وتطوير العاملين كأحد مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول (34): متوسطات رتب الفرضية الثانية - المؤهل العلمي

المجال	متوسط الرتبة		
	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم بعد الثانوية
تنمية وتطوير العاملين	63.34	75.76	96.00

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (34) تبين أنه بالنسبة لمجال تنمية وتطوير العاملين كأحد مجالات التطوير التنظيمي كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة من حملة دبلوم بعد الثانوية أكبر من متوسطات الرتب لباقي المؤهلات العلمية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة لمجال تنمية وتطوير العاملين كأحد مجالات التطوير التنظيمي كانت أكبر لدى حملة دبلوم بعد الثانوية.

أما بالنسبة لمجال فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية وبقية مجالات التطوير التنظيمي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال فاعلية القرارات الإدارية وبقية مجالات التطوير التنظيمي الأخرى من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي.

يمكن تفسير ذلك أن مدراء المؤسسات الأهلية جميعاً على اختلاف درجاتهم العلمية يدركون أهمية العلاقة بين مجالات التطوير التنظيمي الأخرى وفاعلية اتخاذ القرارات، ويرون أنه يجب تطوير هذه المجالات حتى تزداد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي

يوضح جدول (35) أنه باستخدام كروسكال-والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من " الأساليب والأدوات التكنولوجية " و " العمل الجماعي " و " فاعلية القرارات الإدارية " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (35): نتائج الفرضية الثانية - المسمى الوظيفي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	أهداف واستراتيجيات المنظمة	5.049	3	0.168
-2	الأنظمة والسياسات الإدارية	4.199	3	0.241
-3	الهيكل التنظيمي	4.323	3	0.229
-4	الأساليب والأدوات التكنولوجية	10.939	3	*0.012
-5	تنمية وتطوير العاملين	0.502	3	0.919
-6	العمل الجماعي	11.332	3	*0.010
-7	جميع مجالات التطوير التنظيمي	5.178	3	0.159
-8	فعالية القرارات الإدارية	8.516	3	*0.036

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يمكن تفسير وجود فروق إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الأساليب والأدوات التكنولوجية والعمل الجماعي وفعالية القرارات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي إلى درجة المسؤوليات التي يتمتع بها الموظفين الذي تم استطلاع آرائهم. فعلى سبيل المثال، فإن المدير التنفيذي للمؤسسة يكون مسئولاً عن جميع الأنشطة في المؤسسة ككل لذلك فهو يرى مثلاً أهمية العلاقة بين العمل الجماعي وفعالية القرارات الإدارية بشكل مختلف عن مدير المشروع الذي يرى العلاقة فقط من زاوية المشروع الذي يعمل به وتتحصر العلاقة فقط مع العاملين في مشروعه بغض النظر عن باقي العاملين في المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والعزام والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما تتعارض معها في أن الدراسة الأخيرة قد توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في باقي المجالات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ويبين جدول (36) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مجال تنمية وتطوير العاملين كأحد مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

جدول (36): متوسطات رتب الفرضية الثانية - المسمى الوظيفي

متوسط الرتبة				المجال
غير ذلك	رئيس قسم	مدير مشروع	مدير تنفيذي	
58.84	54.96	84.16	82.13	الأساليب والأدوات التكنولوجية
64.36	58.82	65.21	87.09	العمل الجماعي
71.31	48.36	71.44	83.35	فعالية القرارات الإدارية

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (36) تبين أنه بالنسبة لمجال الأساليب والأدوات التكنولوجية كأحد مجالات التطوير التنظيمي كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في وظيفة مدير مشروع أكبر من متوسطات الرتب لباقي المسميات الوظيفية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة لمجال الأساليب والأدوات التكنولوجية كانت أكبر لدى أفراد العينة في وظيفة مدير مشروع.

أما بالنسبة لمجال " العمل الجماعي " كأحد مجالات التطوير التنظيمي و " فعالية القرارات الإدارية " كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في وظيفة مدير تنفيذي أكبر من متوسطات الرتب لباقي المسميات الوظيفية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة لمجال " العمل الجماعي " كأحد مجالات التطوير التنظيمي و " فعالية القرارات الإدارية " كانت أكبر لدى أفراد العينة في وظيفة مدير تنفيذي.

أما بالنسبة لباقي مجالات التطوير التنظيمي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول باقي مجالات التطوير التنظيمي الأخرى من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

كما ذكرنا فإن المدير التنفيذي يكون أكثر اهتماماً بالعمل الجماعي من غيره كونه مسئول عن العاملين في المؤسسة ككل وعن الأنشطة التي تتطلب تعاوناً بين العاملين. بالنسبة لمدير المشروع، فإن درجة الموافقة على مجال الأساليب والأدوات التكنولوجية بدرجة أكبر من باقي المسميات الوظيفية تعود إلى رغبة مدير المشروع باستخدام أفضل الأساليب والأدوات

لتنفيذ المشروع المكلف به حتى يضمن التنفيذ في الوقت المناسب والمحدد للمشروع وكذلك بالشكل الذي يضمن دقة التنفيذ وتفادي الأخطاء بقدر الإمكان.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى مجال عمل المؤسسة يوضح جدول (37) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال " العمل الجماعي " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال " العمل الجماعي " كأحد مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى مجال عمل المؤسسة.

جدول (37): نتائج الفرضية الثانية - مجال عمل المؤسسة

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	أهداف واستراتيجيات المنظمة	12.803	7	0.077
2-	الأنظمة والسياسات الإدارية	8.173	7	0.318
3-	الهيكل التنظيمي	9.314	7	0.231
4-	الأساليب والأدوات التكنولوجية	2.371	7	0.936
5-	تنمية وتطوير العاملين	4.794	7	0.685
6-	العمل الجماعي	14.527	7	*0.043
7-	جميع مجالات التطوير التنظيمي	7.657	7	0.364
8-	فاعلية القرارات الإدارية	6.237	7	0.512

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ومن الطبيعي أن يكون هناك فروق في إدراك أهمية مجال العمل الجماعي بحسب طبيعة عمل المؤسسة. فالمؤسسة التي تعتمد على فرق العمل والأنشطة الجماعية لا بد أن تكون أكثر من غيرها إدراكاً لأهمية العمل الجماعي، وفي المقابل فإن المؤسسات الصغيرة التي تعتمد على الأعمال الفردية تكون غالباً أقل إدراكاً لذلك.

ويبين جدول (38) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مجال العمل الجماعي كأحد مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة حسب مجال عمل المؤسسة.

جدول (38): متوسطات رتب الفرضية الثانية - عمل المؤسسة

متوسط الرتبة								المجال
غير ذلك	المرأة والطفل	خدمات اجتماعية وإغاثة	تنمية اجتماعية	صحة وإعادة تأهيل	تعليم وتدريب	ثقافة ورياضة	زراعة وبيئة	
56.61	89.50	73.69	72.72	59.90	84.79	102.86	81.97	العمل الجماعي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (38) تبين أنه بالنسبة لمجال العمل الجماعي كأحد مجالات التطوير التنظيمي كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون في مؤسسات "ثقافة ورياضة" أكبر من متوسطات الرتب لباقي عمل المؤسسات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة العمل الجماعي كانت أكبر لدى أفراد العينة في مؤسسات "ثقافة ورياضة"، حيث لا يمكن لهذه المؤسسات أن تقوم بعملها بشكل منفرد وإنما تقوم على مشاركة الجميع وهذا يفسر تقدمها على غيرها من المؤسسات في هذا المجال، ويليهما أيضاً مجالي التعليم والتدريب والزراعة والبيئة وهي أيضاً من المجالات التي تحتاج إلى التعاون والمشاركة.

أما بالنسبة لباقي مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية القرارات الإدارية وباقي مجالات التطوير التنظيمي الأخرى من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى مجال عمل المؤسسة.

تدرك جميع المؤسسات على اختلاف مسمياتها أهمية باقي المجالات في زيادة فعالية القرارات الإدارية، لذلك لا توجد فروقات دالة بينها في هذا المجال تعود إلى مجال عملها. فلا يعقل أن تختلف المؤسسات على أهمية الأهداف والاستراتيجيات أو التطور التكنولوجي أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال في عملية التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة. وفي هذا الفصل سيتم عرض أهم النتائج التي يمكن في ضوءها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات الهادفة إلى تفعيل عملية التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

أولاً: نتائج الدراسة

1. يرى 79.4% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجالات التطوير التنظيمي بشكل عام. وفقاً لبيانات الدراسة اتضح أن فاعلية القرارات الإدارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، حيث رأى أفراد العينة أن وجود أهداف واستراتيجيات واضحة وهيكل تنظيمي قوي واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وتطوير الأنظمة والسياسات الموجودة في المؤسسة وتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة وكذلك تنمية روح العمل الجماعي والعمل كفريق داخل المؤسسة من شأنه أن يزيد من فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
2. يرى 79.4% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال أهداف واستراتيجيات المنظمة. ويرى هؤلاء أن أهداف واستراتيجيات المنظمة واضحة وقابلة للتنفيذ، كما يرون أن هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأن المنظمة تعدل أهدافها واستراتيجياتها باستمرار استجابة للتغيرات المحيطة كما أنها تأخذ رغبات المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها. كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
3. يرى 76.7% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة والأنظمة والسياسات الإدارية. ويرى هؤلاء الأفراد أن الأنظمة والسياسات في مؤسساتهم تسهل عملية التطوير التنظيمي كما يتم تطويرها لتناسب التغيرات في بيئة العمل، كما يوافقون على وجود توصيف وظيفي واضح

لكل وظيفة وكذلك وجود علاقات واضحة ومحددة بين الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة. كما تحرص هذه المؤسسات على إشراك العاملين في تطوير اللوائح والأنظمة.

4. يرى 76.6% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال الهيكل التنظيمي.

من خلال هذه النتيجة يوافق أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسساتهم ملائم لاحتياجات العمل وأن المؤسسات تعمل على تطويره بشكل مستمر، كما أن المؤسسات تعتمد على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وأن هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي الأمر الذي يسهل عملية اتخاذ القرارات وتوصيلها إلى المستويات المختلفة.

5. يرى 79.8% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال الأساليب والأدوات التكنولوجية.

يرى أفراد العينة أن الأساليب والأدوات التكنولوجية مهمة جدا لعملية القرارات الإدارية وأنها زيادة فاعلية القرارات الإدارية مرتبطة بتقدم وتطور الأساليب والأدوات المستخدمة في المؤسسة لأن تطورها يعني توفير الوقت والجهد، ومن ثم سرعة في اتخاذ وتطبيق القرارات.

6. يرى 3.73% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال تنمية وتطوير العاملين.

وحيث أن العاملين هم العنصر الرئيسي لعمل أي مؤسسة مهما بلغ حجمها وتطورها، فإن تنميتهم وتطويرهم بالشكل المناسب وضمان مشاركتهم في إدارة المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتطوير المؤسسة في جميع المجالات بما فيها اتخاذ القرارات الإدارية. ومن هنا نرى أن أغلب أفراد العينة يرون بوجود علاقة بين تنمية وتطوير العاملين وبين فاعلية القرارات الإدارية.

7. يرى 81.4% من أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال العمل الجماعي.

العمل الجماعي وروح الفريق تؤدي إلى خلق روح من التفاهم والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على عمل المؤسسة ويساعد على التخفيف من الصراعات بين العاملين داخل المؤسسة ويساهم في زيادة فاعلية القرارات الإدارية.

8. تبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي تعود لمتغير الجنس.

9. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال العمل الجماعي تعزى لمتغير العمر، بينما لم توجد فروق في باقي المجالات تعود لنفس المتغير.

10. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال تنمية وتطوير العاملين كأحد مجالات التطوير التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول باقي مجالات التطوير التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

11. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالي الأساليب والأدوات التكنولوجية والعمل الجماعي تعزى إلى المسمى الوظيفي، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول باقي مجالات التطوير التنظيمي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

12. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال العمل الجماعي تعزى إلى متغير مجال عمل المؤسسة، أما بالنسبة لباقي مجالات التطوير التنظيمي فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية القرارات الإدارية وباقي مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى مجال عمل المؤسسة.

ثانياً- التوصيات

بناء على النتائج السابقة والتي تم التوصل إليها، يمكن صياغة بعض التوصيات التي تساهم في زيادة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة من خلال تفعيل عملية التطوير التنظيمي، ومن أبرز هذه التوصيات:

1. تطوير المهارات القيادية في عملية التطوير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات، حيث يساهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية على الصعيد الداخلي والخارجي.
2. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حيث يضمن ذلك في زيادة قبولهم المتخذة وزيادة فاعليتها من جهة أخرى كما يساهم في معرفة معوقات الأداء داخل المؤسسات.

3. تطوير أساليب وأدوات العمل من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة، والانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا، من خلال القيام بعملية تغيير جذري وحقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها، وفقاً لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات.
4. العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية، المتسارعة
5. تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة حتى تكون قادرة على اتخاذ القرارات السليمة، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة التي تركز على المهام والانجازات، أكثر من القواعد والإجراءات، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والإدارية.
6. الاستعانة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لمعالجة المشكلات داخل المؤسسات ورفع كفاءة الأداء.
7. إعطاء مزيد من الاهتمام للعاملين داخل المؤسسات اختياراً، وتدريباً، وتحفيزاً، ثم المحافظة عليهم من خلال رفع مستوياتهم المعيشية، حتى لا يضطرون لترك أعمالهم ومنظماتهم، التي تعبت عليهم وأنفقت الأموال في تهيئتهم، وهذا يدل على سوء في التخطيط، وعدم الإدراك لأهمية العنصر البشري في عمل المنظمات.
8. التخصص في مجالات العمل الأهلي بدلاً من التكرار وعدم الوضوح إلا في حال الضرورة التي تفرضها حاجة المجتمع، وليس لمجرد تقليد الآخرين، والبحث عن المجالات التي تخدم المجتمع، مع السعي للتميز والجودة في تقديم الخدمة، ومراعاة حسن التخطيط لكيفية تمويل هذه المشاريع دون انقطاع، وعدم التوسع، إلا بالقدر الذي تخططه قيادة المنظمة.
9. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجالي القرارات الدراية والتطوير التنظيمي والتوسع في دراسة مجالات التطوير التنظيمي كل على حدة.
10. التنوع في دراسة المؤسسات وعدم الاقتصار على المؤسسات المتميزة، وأيضاً عدم تركيز الدراسة على مدراء المؤسسات فقط بل يجب أيضاً شمل العاملين في مختلف المستويات الإدارية في الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001م.
- أحمد، أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، 1999م.
- الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995م.
- باركر، ألن، كيف تنمي قدراتك، على اتخاذ القرار، ترجمة سامي نيسير، بيت الأفكار للنشر، بيروت، 1998م.
- حسبو، عمرو أحمد، أصول الإدارة العامة، مطابع الطوبجي التجارية، الإسكندرية، مصر، 1992م.
- الحسيني، السيد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994م.
- حمادات، محمد حسن محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
- حمور، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998.
- خاشقجي، هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2001.
- الخشروم، محمد مصطفى ومرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، 1998م.
- السلطان، فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، 1419 هـ.
- سيرلاجي أندرودي ووالاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991م.
- الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 1417هجري.
- الصحن، محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.
- عباس، علي، بركات عبد الله، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001م.

عبد الباقي، صلاح، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2000م.

عبد الله، عبد الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة، 1991م.

عبد الفتاح نبيل، التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية، مجلة الإداري، السنة العاشرة، العدد 33-34، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1988 م.

عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000م.

عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1418هـ.

العديلي، ناصر، الرضا الوظيفي، ص 544، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995.

عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، دبي، دار العلم للنشر والتوزيع، 1987م.

علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة زهران للنشر، جدة، 1996م.

العلي، سليمان بن علي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، واشنطن، إصدار مؤسسة الأمانة، 1996م.

عليوة، السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية، 1987م.

القحطاني، سالم، التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1996م.

القيوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.

الكبيسي، عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998م.

الكلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997م.

كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003م.

- مرار، فيصل فخري، التنظيم الإداري - مدخل للنظريات والسلوك، الجامعة الأردنية، عمان، 1989م.
- منصور، علي محمد، ميادئ الإدارة-أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1995م.
- النمر، مسعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1997م.
- النمر، مسعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 2006م.
- هامر، مايكل و شامبي، جمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات " الهندرة " ، شعاع، القاهرة، 1990م.
- الهوري، سيد، التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1986م.
- الهوري، سيد، الموجز في شرح عناصر الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1996م.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض، 1997م.

ثانيا: الدوريات والرسائل العلمية

- أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الابداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000م.
- أبو سلطان، يوسف شفيق، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2004م.
- أسعد، محمد، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، 1992م.
- أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، 2002م.
- الباز، شهيدة، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الـ21، ومحددات الواقع وآفاق المستقبل، القاهرة، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، 1997.
- البرغوثي، مصطفى، " الحقبة الراهنة و التغيير في دور المنظمات الأهلية الفلسطينية ، في التحرر ، التحول الديمقراطي ، و بناء الدولة في العالم الثالث" ، رام الله، مواطن ، 1996

- حلواني، ابتسام عبد الرحمن، **التغيير ودوره في التطوير الإداري**، مجلة الإدارة العامة، عدد (67)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- حليبة، سمير، **ديناميات التنمية البديلة، نشوء المنظمات الجماهيرية وتطورها، آفاق فلسطينية**، جامعة بير زيت، عدد 6، رام الله، صيف 1991.
- الختيلة، هند ماجد، **مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي**، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، 1416هجري.
- دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية**، مسودة مناقشة، أعدها البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح، بحث رقم 26، أيار 1997، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية.
- دليل منظمات المجتمع المدني في الأردن**، مركز الأردن الجديد للدراسات، عمان الأردن، 2000م.
- شبكة المنظمات غير الحكومية، دليل أعضاء شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية**، فلسطين، 2000.
- شبير، رحاب محمد، **واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره**، رسالة ماجستير، 2004م.
- شلبي، نعيم، **تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله، الطبعة الأولى، أيار 2001م.
- الصقار، فاضل، **مجلة النبأ**، عدد 46، حزيران 2001
- عاصم حسين الأعرجي وزياد فيصل العزام، **اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات**، دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد 23، ع 2، ديسمبر 2003م.
- عامر، سعيد ياسين وعبد الوهاب، على محمد، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، القاهرة، مركز وليد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998م.
- العبد، جورج، **المجتمع المدني الانتفاضة**، مجلة الدراسات الفلسطينية، العدد (5)، 1991.
- عبد السميع محمد، مصطفى، **نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي**، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- عبد القادر، نهال محمد عاصم، **دراسة ميدانية، دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية**، 2003م.
- عبد الهادي، عزت، **دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني**، دراسة ميدانية، 2002م.

عبد الهادي، عزت، المنظمات الأهلية الفلسطينية و إدارة الانتقال من الإغاثة إلى التنمية، شؤون تنمية، المجلد السادس - العدد الثالث و الرابع، 1997م.

العتيبي، بشر محمد، علاقة الثقافة القيادية بعملية اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1418هـ.

العدلوني، محمد أكرم، صنع القرار فن وعلم في أن واحد، مجلة إبداع الإلكترونية، العدد 7، 1424هـ.

العدلي، ناصر محمد، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1419هـ.

عليان، ربحي مصطفى وأبو زيد، محمد خير سليم، ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة، الأردن، مجلة العلوم التربوية، المجلد 30، ع 1، 2003م

العنقري، سعد عبد الله، أثر تقنية المعلومات في رفع كفاءة الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1996م.

الغمري، إبراهيم، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، عدد (48)، الرياض، 1985م.

الفرحان، أمل حمد، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، 2002م.

الفتحي، محمد عبد القادر، فن اتخاذ القرار، مجلة القافلة، العدد 4، الرياض، 1992م.

جريدة القدس، الجمعة 17/1/1997، ص 16

فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، 2003م.

قاسم، مروة، أما أن الأوان، رؤية، العدد الخامس، ص، 2001م.

قنديل، أماني وبن نفيس، سارة، الجمعيات الأهلية في مصر، القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 1994.

قنديل، أماني، المجتمع المدني في العالم العربي، دراسة للجمعيات الأهلية العربية، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1994.

محيسن، تيسير، التنظيمات السياسية والمنظمات التطوعية في السياق الفلسطيني: رؤية سوسيولوجية، جامعة بيرزيت، 2001م.

مدني، أمين مكي، تشريعات وقوانين المنظمات الأهلية العربية، ورقة عمل في المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة، 17-19 مايو، 1997م.

مرزوق:ابتسام إبراهيم، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2006م.

مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية، عدد 67، أغسطس، 2003م.

مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، 2007م.

نبيل عبد اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، 2006م.

وناس، المنصف، في شروط بناء الثقة بين المنظمات الأهلية و شركائها المباشرين: حكومات و قطاع خاص و منظمات دولية ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية ، القاهرة، مايو 1997م

هلال، جميل، نظرة تأملية في تاريخنا الحديث، الكرمل، العدد (56/55) ، 1998م.

هوكنز، جوليا، المجتمع المدني الفلسطيني والنظام العالمي الجديد، السياسة الفلسطينية ، ص 20-21.

وزارة الداخلية، وثائق لتعداد المنظمات الأهلية المسجلة في قطاع غزة، 2006م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Appelbaum, Steven, Strategic Organizational Change, The Role of Leadership Learning, Motivation, and Productivity, Management Decisions, Vol. 36, No 5, 1998.

Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, 1997.

French and Cecil H. Bell Jr, Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 2000.

Harvey, Donald F. & Donald R. Brown, An Experiential Approach to Organizational Development, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, 1992.

Les Worrall et. al., The Impact of Organizational Change on Work Experience and Perception of Public Managers, Career Development International, VOL 1, NO 4, 2000, PP 615-636.

Jill, Janov, The inventive organization hope, daring at work, jossey, Bass, Inc, San Francisco, California, USA, 1994.

John Moran and Baird Brightman, Leading Organizational Change, Career Development International, VOL 6, NO 2, 2001, PP 111-119.

Juran, J.M, Juran on Quality by Design: The New Steps for planning quality into goods and services, The Free Press, Newyork, 1992.

Paglis, Laura-L; Green, Stephen-G. (2002), Leadership Self-efficacy and managers, Motivation for leading Change, John Wileg and sons, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, PP 215-235.

Savery, Lawson K. and J. Alan Luks, Organizational Change: The Australian Experience, Journal of Management Development, VOL 19, NO 4, 2000.

Teng-Chu Chiu, the Study of Organizational Change Management for Semiconductor Company, A Semiconductor Company, Case Study, 2002.

The U.S. Federal Quality Institute, Introduction to Total Quality Management, The U.S. government Printing Office, Washington D.C., 1991.

Waddell, Dianne and Amrik, Sohal, Resistance, A Constructive Tool for Change Management, Management Development, Vol. 6, No 2, 1998.

Wes Siegal et. Al, Understanding the Management of Change, Journal of Organizational Change Management, VOL 9, NO 6, 1996.

خامسا: مواقع انترنت

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad39.htm>

www.ngoce.org

www.islammemo.cc/article1

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الاسم	العمل
أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية غزة
د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية غزة
د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية غزة
د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية غزة
د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية غزة
د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية غزة
أ. أمجد الشوا	شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة

ملحق رقم (2)
الاستبانة في صيغتها النهائية



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

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية.

أمل من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة في استكمال الاستبانة، علماً بأن الاستبانة مكونة من ستة صفحات يُرجى الإجابة على جميع فقراتها وإعادة الاستبانة إلى الباحث حيث أنه يتحمل كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.

أخيراً .. تفضلوا بقبول خالص تحياتي وتقديري وأشكركم سلفاً على تعاونكم المثمر

الباحث
عصام محمد مطر

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2. الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل
3. العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 25- أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30- أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/> 40 سنة فأكثر
4 - المؤهل الدراسي :	<input type="checkbox"/> توجيهي فأقل <input type="checkbox"/> دبلوم بعد الثانوية <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة
5 - عدد سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/> من 1- أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 - أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
6- مكان العمل:	<input type="checkbox"/> شمال غزة <input type="checkbox"/> غزة <input type="checkbox"/> الوسطى <input type="checkbox"/> خانونس <input type="checkbox"/> رفح
7- المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي <input type="checkbox"/> مدير مشروع <input type="checkbox"/> رئيس قسم غير ذلك (حدد).....
8- مجال عمل المؤسسة	<input type="checkbox"/> زراعة وبيئة <input type="checkbox"/> ثقافة ورياضة <input type="checkbox"/> تعليم وتدريب <input type="checkbox"/> صحة وإعادة تأهيل <input type="checkbox"/> تنمية اجتماعية <input type="checkbox"/> خدمات اجتماعية وإغاثة <input type="checkbox"/> مرأة وطفل <input type="checkbox"/> غير ذلك (حدد).....

ثانيا : أهداف واستراتيجيات المنظمة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتسم أهداف واستراتيجيات مؤسستك بالوضوح والدقة والبساطة وقابلية للتنفيذ.					
2	هناك توافق بين أهداف مؤسستك وأهداف الأفراد العاملين و الجماعات فيها.					
3	تقوم مؤسستك بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.					
4	أهداف التطوير التنظيمي في مؤسستك قابلة للقياس.					
5	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.					
6	تهدف جهود التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات					
7	تأخذ إدارة المؤسسة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.					
8	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.					
9	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية.					

ثالثاً: الأنظمة والسياسات الإدارية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في مؤسستك تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.					
2	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم متغيرات بيئة العمل.					
3	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة.					
4	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.					
5	يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة.					
6	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم.					
7	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل.					
8	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في مؤسستك عند إجراء عملية التطوير.					

رابعاً: الهيكل التنظيمي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لاحتياجات العمل.					
2	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.					
3	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.					
4	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.					
5	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في مؤسستك.					
6	تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					
7	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.					
8	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.					

خامسا: الأساليب والأدوات التكنولوجية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.					
2	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في مؤسستك.					
3	هناك إمام جيد لدى مؤسستك بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة.					
4	تتوافر لدى المؤسسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.					
5	هناك استعداد لدى المؤسسة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.					
6	تساعد عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.					
7	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.					
8	يؤدي تطوير أساليب العمل في مؤسستك إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.					
9	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري.					

سادسا: تنمية وتطوير العاملين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.					
2	توجد خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة.					
3	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.					
4	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانية المؤسسة لتطوير العاملين فيها.					
5	تحرص إدارة المؤسسة على التتويج في أساليب تدريب العاملين.					
6	تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.					
7	برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي.					
8	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي.					
9	يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة.					
10	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.					

سابعا: العمل الجماعي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساعد عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي.					
2	تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين في مؤسستك.					
3	تساعد عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل.					
4	يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستك على زيادة التعاون والاحترام بين الأفراد.					
5	يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل.					
6	يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.					
7	تعمل المؤسسة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية.					
8	تعمل مؤسستك على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين.					

ثامنا: فعالية القرارات الإدارية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في مؤسستك تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.					
2	تستخدم مؤسستك أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.					
3	تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة.					
4	تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.					
5	تعمل المؤسسة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار.					
6	يهتم المدبرون في مؤسستكم بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات.					
7	يتوفر لدى مؤسستك المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
8	تعمل مؤسستك على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.					
9	تراعي إدارة المؤسسة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة.					
10	تتوفر لدى مؤسستك الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة.					
11	تقوم مؤسستك بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.					
12	تقوم إدارة مؤسستك بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.					
13	يتم اتخاذ القرارات في مؤسستك بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.					
14	تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.					

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء أهم المؤسسات قيد الدراسة

الرقم	إسم المؤسسة	مكان العمل
1.	أنيرا	غزة
2.	أيام المسرح	غزة
3.	اتحاد لجان الرعاية الصحية	غزة
4.	اتحاد لجان العمل الزراعي	غزة
5.	اتحاد لجان العمل الصحي	غزة
6.	اتحاد لجان العمل النسائي الفلسطيني	غزة
7.	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي	غزة
8.	اتحاد لجان كفاح المرأة الفلسطيني	غزة
9.	الإغاثة الإسلامية	غزة
10.	الإتحاد العام للصناعات الفلسطينية	غزة
11.	الإتحاد العام للمراكز الثقافية	غزة
12.	الاتحاد النسائي الفلسطيني	غزة
13.	التجمع الخيري للمؤسسات الأهلية	رفح
14.	الجمعية الإسلامية	غزة
15.	الجمعية التعاونية الزراعية	بيت حانون
16.	الجمعية الفلسطينية للإقراض والتنمية فائق	غزة
17.	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين بقطاع غزة	غزة
18.	الجمعية الوطنية للديمقراطية والقانون	رفح
19.	المركز الفلسطيني لتنمية الموارد البشرية	جباليا
20.	الجمعية الفلسطينية لتنمية المخيمات الفلسطينية	غزة
21.	المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان	غزة
22.	المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات	غزة
23.	المساعدات الشعبية النرويجية	غزة
24.	الهيئة الفلسطينية للتنمية البشرية	غزة

غزة	الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن	.25
غزة	الوداد للتأهيل الاجتماعي	.26
غزة	برنامج غزة للصحة النفسية	.27
غزة	تجمع مؤسسة التعاون	.28
غزة	جمعية أرض الإنسان الخيرية	.29
غزة	جمعية أصدقاء المريض الخيرية	.30
غزة	جمعية أطفالنا للصم	.31
غزة	جمعية إغاثة أطفال فلسطين	.32
النصيرات	جمعية آفاق جديدة للطفولة	.33
خانيونس	جمعية أميرة لتعليم وتطوير المرأة الفلسطينية	.34
غزة	جمعية اتحاد الكنائس	.35
غزة	جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية	.36
خانيونس	جمعية الأقصى الخيرية	.37
رفح	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	.38
رفح	جمعية البيت السعيد لرعاية الأم والطفل	.39
غزة	جمعية التضامن للعمل الاجتماعي	.40
خانيونس	جمعية الثقافة والفكر الحر	.41
غزة	جمعية الحق في الحياة	.42
خانيونس	جمعية الحنان الخيرية للأمومة والطفولة	.43
جباليا	جمعية الحياة والأمل	.44
غزة	جمعية الخدمة العامة	.45
رفح	جمعية الخدمة العامة لحي كندا	.46
خانيونس	جمعية السلام للتنمية المجتمعية	.47
غزة	جمعية الصخرة المشرفة الخيرية	.48
دير البلح	جمعية الصلاح الإسلامية	.49
بيت حانون	جمعية العطاء الخيرية	.50
النصيرات	جمعية الكرمل للتنمية والثقافة المجتمعية	.51
المغازي	جمعية المغازي للتأهيل الاجتماعي	.52
دير البلح	جمعية المنال لتطوير المرأة الريفية	.53

غزة	جمعية النجدة الاجتماعية	.54
خانيونس	جمعية الهدى التنموية	.55
غزة	جمعية الهلال الأحمر لقطاع غزة	.56
غزة	جمعية الوفاء الخيرية	.57
غزة	جمعية بادر للتنمية والأعمار	.58
غزة	جمعية بنك الدم المركزي	.59
خانيونس	جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية	.60
البريج	جمعية تأهيل وتطوير البيت الفلسطيني	.61
رفح	جمعية تطوير المرأة والطفل	.62
جباليا	جمعية جباليا للتأهيل	.63
دير البلح	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	.64
دير البلح	جمعية دير البلح للتنمية المجتمعية والطفولة	.65
غزة	جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين	.66
النصيرات	جمعية رعاية الطالب الفلسطيني	.67
غزة	جمعية شذا للثقافة والفنون	.68
غزة	جمعية غزة لتطوير المشاريع الصغيرة	.69
غزة	جمعية مبرة الرحمة للأطفال	.70
غزة	جمعية مركز ساهم لتنمية وتطوير قدرات الشباب	.71
النصيرات	جمعية نور المعرفة الخيرية	.72
غزة	جمعية وطن للتنمية الأسرية	.73
جباليا	جمعية وطننا للشباب	.74
غزة	شبكة المنظمات الأهلية	.75
غزة	صندوق التنمية الفلسطيني	.76
غزة	طاقم شؤون المرأة	.77
رفح	قرية الأطفال SOS	.78
غزة	مؤسسة إنقاذ الطفل فلسطين	.79
غزة	مؤسسة الإسكان التعاوني الدولية	.80
غزة	مؤسسة الأمديست	.81
غزة	مؤسسة بسمة للثقافة والفنون	.82

غزة	مؤسسة بيلالرا لتنمية الشباب	.83
غزة	مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي	.84
غزة	مؤسسة سعيد المسحال للثقافة والعلوم	.85
النصيرات	مؤسسة صوت المجتمع	.86
غزة	مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين	.87
غزة	مركز التجارة الفلسطيني بال توريد	.88
غزة	مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات	.89
خانيونس	مركز السلام للتدريب المجتمعي والأبحاث	.90
النصيرات	مركز العلم والثقافة	.91
غزة	مركز العمل التنموي معا	.92
غزة	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي	.93
غزة	مركز القطان للطفل	.94
المغازي	مركز المغازي الثقافي	.95
غزة	مركز الميزان لحقوق الإنسان	.96
غزة	مركز دراسات المجتمع المدني	.97
غزة	مركز رشاد الشوا الثقافي	.98
غزة	مركز شؤون المرأة	.99
غزة	معهد كنعان التربوي	.100
غزة	منتدى شارك الشبابي	.101
غزة	منظمة كير الدولية	.102