

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

### رسالة ماجستير بعنوان

فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين

The effectiveness of organizational development tools and its relationship to change management : A study on Non-Governmental organizations in Palestine

إعداد

ديما نضال مخيمر ياغي

إشراف

د. محمد سعدي عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2017م

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم

(سورة طه، 114)

## الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأثواك من دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير، والدي العزيز

إلى معنى الحب ومعنى الحنان

إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى أمي العزيزة

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء

إلى من أرى التقاؤل بعينهم والسعادة في ضحكاتهم

إلى إخوتي مجد و مبین

إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي، إلى خالتي سماح

إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معهن معنى الحياة، إلى أخواتي أحلام ، وجنى

وأخيراً أخص بالذكر إلى من أدخلت الفرحة والبهجة إلى قلبي، إلى ابنة أخي ديما

## الشكر والتقدير

بداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز وإتمام الدراسة، كما ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في دراسة الماجستير من وقفة نعود بها إلى الأوقات التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام اللذين قدموا لنا الكثير، باذلين بذلك جهوداً كبيرة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعدني في إعداد الدراسة، ووفر لي ما يلزم من المراجع والموارد والبيانات، أو سهل في عمل الدراسة وارشدي إلى نقاط مهمة فيها، وأخص بالذكر المشرف الدكتور محمد عوض ، الذي منحني النصح والإرشاد المستمر في هذه الدارسة خطوة بخطوة وساعدني على إخراج هذه الدراسة على هذه الصورة.

وأشكر كل من ساهم في تنويع هذا العلم، والشكر موصول إلى كل المحكمين اللذين استجابوا للباحثة وقاموا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وتقديم اقتراحاتهم السديدة.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المنظمات غير الحكومية، التي تعاونت معي، وفتحت لي أبوابها لإجراء الدراسة، وكانت على قدر المسؤولية نحو التعامل مع متطلبات الدراسة وأدواتها.

الباحثة:

ديما ياغي

## فهرس المحتويات

أ	آية قرآنية.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
ح	فهرس الجداول.....
ك	فهرس الأشكال.....
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
2	1.1 مقدمة الدراسة.....
4	2.1 مشكلة الدراسة.....
6	3.1 فرضيات الدراسة.....
11	4.1 متغيرات الدراسة.....
12	5.1 نموذج الدراسة.....
13	6.1 أهداف الدراسة.....
14	7.1 أهمية الدراسة.....
15	8.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
15	9.1 محددات الدراسة.....
16	10.1 حدود الدراسة.....
16	11.1 تعريف المصطلحات.....
18	12.1 هيكلية الدراسة:.....
19	الفصل الثاني.....
19	الإطار النظري والدراسات السابقة.....

20.....	1.2 التطوير التنظيمي.....
20.....	1.1.2 مقدمة.....
21.....	2.1.2 مفهوم التطوير التنظيمي.....
24.....	3.1.2 خصائص التطوير التنظيمي.....
26.....	4.1.2 أهداف التطوير التنظيمي:.....
27.....	5.1.2 مبررات التطوير التنظيمي.....
28.....	6.1.2 محاور ومجالات التطوير التنظيمي.....
29.....	7.1.2 أدوات التطوير التنظيمي.....
31.....	2.2 إدارة التغيير.....
31.....	1.2.2 مقدمة.....
32.....	2.2.2 مفهوم إدارة التغيير.....
33.....	3.2.2 أنواع إدارة التغيير.....
36.....	4.2.2 أهمية إدارة التغيير.....
37.....	5.2.2 أهداف إدارة التغيير.....
38.....	6.2.2 خصائص إدارة التغيير.....
39.....	7.2.2 مبررات إدارة التغيير.....
42.....	8.2.2 مقاومة التغيير.....
43.....	9.2.2 مزايا مقاومة التغيير.....
44.....	3.2 التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.....
44.....	1.3.2 مقدمة.....
44.....	2.3.2 أوجه المقارنة بين التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.....
45.....	3.3.2 المراحل التي تمر بها مرحلة التطوير التنظيمي.....
50.....	4.2 المنظمات غير الحكومية في فلسطين.....
50.....	1.4.2 مقدمة.....
50.....	2.4.2 تعريف المنظمات غير الحكومية.....

52	3.4.2 أهمية المنظمات غير الحكومية الفلسطينية.....
52	4.4.2 أهداف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية.....
54	5.4.2 المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية.....
55	5.2 الدراسات السابقة.....
55	1.5.2 الدراسات العربية.....
66	2.5.2 الدراسات الأجنبية.....
70	3.5.2 أهمية هذه الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة.....
71	الفصل الثالث.....
71	منهجية الدراسة ( الطريقة والإجراءات ).....
72	1.3 تمهيد.....
72	2.3 منهجية الدراسة.....
72	3.3 جمع البيانات والمعلومات.....
73	4.3 مجتمع الدراسة.....
73	5.3 عينة الدراسة.....
75	6.3 أداة الدراسة.....
76	7.3 صدق أداة الدراسة.....
78	8.3 ثبات أداة الدراسة.....
79	9.3 اجراءات تطبيق ادوات الدراسة.....
79	10.3 المعالجة الإحصائية للبيانات.....
80	مفتاح التصحيح.....
82	الفصل الرابع.....
82	عرض وتحليل النتائج.....
83	1.4 تمهيد.....
83	2.4 وصف عينة الدراسة.....
87	3.4 تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية.....

152.....	الفصل الخامس .....
152.....	النتائج والتوصيات .....
153.....	1.5 تمهيد.....
153.....	2.5 النتائج .....
160.....	3.5 التوصيات.....
163.....	قائمة المصادر والمراجع.....
171.....	ملاحق الدراسة .....
172.....	ملحق رقم (1): استبانة الدراسة .....
182.....	ملحق رقم (2): كتاب تسهيل مهمة .....
183.....	ملحق رقم (3): أسماء المحكمين .....

## فهرس الجداول

- جدول رقم (1) : المقارنة بين التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.....45
- جدول رقم(2) : تقسيمات المنظمات حسب عدد العاملين جنوب الضفة الغربية.....54
- جدول رقم (3) نتائج مصفوفة قيم معاملات الاستخراج.....77
- جدول رقم (4) : نتائج معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha ) لثبات أداة الدراسة ومحاورها.....78
- جدول رقم(5): مفاتيح التصحيح.....81
- جدول رقم (6) : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....83
- جدول رقم(7) : خصائص ملف تعريف المنظمة.....86
- جدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( تدريب وتطوير مهارات العاملين) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.....87
- جدول رقم (9) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير مهارات العاملين) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين.....90
- جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( الأنظمة والسياسات المتبعة) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.....91
- جدول رقم (11) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الأنظمة والسياسات المتبعة) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين.....93
- جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الأساليب والأدوات التكنولوجية) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.....95
- جدول رقم (13) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الأساليب والأدوات التكنولوجية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين.....96
- جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( الهيكل التنظيمي) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.....98
- جدول رقم (15) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الهيكل التنظيمي) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين.....100

- جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور (تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية. ....101
- جدول رقم (17) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين..... 104
- جدول رقم (18): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لمدى فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين..... 105
- جدول رقم (19) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( إدارة التغيير) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية..... 106
- جدول رقم (20) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في فلسطين..... 110
- الجدول رقم(21):الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والنسبة المئوية الكلية لأدوات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير ..... 113
- جدول رقم (22) نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) ..... 115
- جدول رقم (23) : مصفوفة معامل الارتباط..... 121
- جدول رقم (24) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس..... 122
- جدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير العمر..... 124
- جدول رقم (26): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير العمر..... 125
- جدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 127
- جدول رقم (28) : نتائج اختبار أقل فرق دال ( LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 128
- جدول رقم (29): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 129
- جدول رقم (30) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 131

- جدول رقم (31): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....133
- جدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....135
- جدول رقم (33): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....137
- جدول رقم (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير نوع التخصص.....139
- جدول رقم (35): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير نوع التخصص.....140
- جدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.....143
- جدول رقم (37) : نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.....144
- جدول رقم (38): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير مجال عمل المنظمة.....146
- جدول رقم (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير حجم المنظمة حسب عدد العاملين.....148
- جدول رقم (40) : نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير حجم المنظمة حسب عدد العاملين.....149
- جدول رقم (41): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير حجم المنشأة حسب عدد العاملين.....150

## فهرس الأشكال

- الشكل (1) : نموذج الدراسة ..... 12
- الشكل (2) : مفهوم التطوير التنظيمي ..... 24

## ملخص الدراسة اللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي ( تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية(بيت لحم والخليل). وتكون مجتمع الدراسة من ( 252) منظمة غير حكومية في جنوب الضفة الغربية، فيما تكونت عينة الدراسة من 27 منظمة غير حكومية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 54 فقرة موزعة على 6 مجالات، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين للتحقق من صحتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وتم توزيع (118) استبانة استرجع (110)، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بالنتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية.
- أن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير فتدريب العاملين على إدارة التغيير لا يعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية، ولا يدخل من ضمن أولوياتها.
- لا يشارك العاملون في المنظمات غير الحكومية في اقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة، فدورهم يتضمن تنفيذ التطوير المطلوب ليس أكثر.
- إن أدوات التطوير التنظيمي تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على الأمد الطويل إذا تم استغلالها وتطبيقها بالشكل الأمثل.

## **Abstract**

This study aims to identify the relation between the effectiveness of the organizational developing (OD) tools (developing and training employees, policies regulations, technological tools, organizational structure, analyzing conditions and environmental changes) and changes management at Non-Governmental Organizations (NGO's) in south of the west bank (WB). To achieve the study goal, the descriptive analytical approach has been adapted. The study population consisted of 252 NGO's in South of the WB. However, the study sample consisted of (27) NGO's. The researcher depended in questionnaire to collecting study data. The researcher designed a questionnaire consisted of (54) paragraphs and distributed into (6) fields. It was reviewed by a jury of specialists to verify its credibility and validity. (118) questionnaires had been distributed and (110) were collected. The data was analyzed using SPSS software.

The study has reached the following conclusions:

- There is a positive correlation between the effectiveness of the organizational developing tools (developing and training employees, policies and regulations, technological tools, organizational structure, analyzing conditions and environmental changes).
- The NGO's in the South of the West Bank need developing skills of their employees in process of changing. Training employees on changing management is not considered within plans and programs of developing employees in NGO's and is not also a priority.
- Employees in NGO's do not participate in suggesting or creating proper development in the organization. Their role is limited in carrying out the required development, no more.
- Tools of organizational development successfully contribute in the changing process in organization for long term if used and applied properly.

# الفصل الأول

## 1

---

### الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل ما يلي :

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نموذج الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الدراسة
- محددات الدراسة
- حدود الدراسة
- التعريف بالمصطلحات
- هيكلية الدراسة

## 1.1 مقدمة الدراسة

يواجه العالم اليوم العديد من التطورات والتحديات في مختلف المجالات، الاقتصادية، السياسة، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية، والثقافية، وهذه التحديات في حالة تغير مستمر (دودين، 2012) .

إن المنظمات في يومنا الحاضر يسري عليها ما يسرى على الكائنات البشرية ، فهي تواجه التحديات والمصاعب وتشهد العديد من التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة لها ، وتنمو وتتطور وتتقدم وتصارع للبقاء والتكيف، وبالتالي فإنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ، ونتيجة هذا التفاعل فإن المنظمة تبقى في دوامة صراع مع التغيير ، تواجه أيضا المنظمات تغيرات بسبب عوامل في بيئتها الداخلية ، وتتفاوت درجة هذه العوامل ودرجة الاستجابة لها من منظمة إلى أخرى. فإن المنظمات لا تتغير وتتطور من أجل التغيير والتطوير نفسه، بل من أجل التفاعل مع التغيرات، وانتهاز الفرص، ومواجهة التهديدات في بيئة العمل (محمد، 2014).

لقد قام التطور التكنولوجي في عصرنا الحالي بالمساهمة بشكل كبير في توجه المنظمات إلى التغيير والتطوير ، حيث استدعى التطور التكنولوجي إلى إيجاد أساليب جديدة وفعالة، وابتكار أنماط ومناهج إدارية جديدة ، كإدارة الجودة الشاملة ، وخلق الإدارة المفتوحة، والتطوير التنظيمي الذي يقوم على عملية التخطيط بهدف مساعدة المنظمة على التكيف وتحسين قدرتها في التعامل مع المتغيرات البيئة المحيطة بها ، ومديري التغيير الذين يقومون بإيجاد وتوليد أفكار التغيير وتطبيقه ( محمد ، 2014).

فالقيام بعملية التطوير التنظيمي والتغيير بشكل دائم ومستمر في مختلف المجالات، هو الميزة الأساسية التي تتميز بها منظمة عن الأخرى، وبدون ذلك يصبح كل شيء في حالة تقادم وجمود. فقد

أصبحت قضية تطوير المنظمات من أهم القضايا ، وقد ارتبط ذلك بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم ، مثل : إعادة الهيكلة، والتخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي، والعديد من المفاهيم الأخرى (الطجم،2009).

إن أهم ما يميز التغييرات والتطورات والأساليب الحديثة المبتكرة ، هو تطور الفكر الإداري العالمي ، والذي شمل أيضا تطوراً نوعياً في إدارة الموارد البشرية ، فاستدعى ذلك لأن يتوفر في المنظمة العنصر البشري المؤهل والكفاء ، القادر على المواجهة والتعامل مع التغييرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية . ويجب أن تشمل المنظمة أيضا قيادة استراتيجية فعالة ، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات والتطورات ( دودين ،2012).

وقد أكد العديد من الكتاب على أهمية الدور الذي يقوم به المدير في المنظمة في ظل الظروف البيئية المتغيرة ، أمثال كريس ارجريس ( Chris Argyris ) ، حيث قال :إ أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير . فمدير المنظمة يجب ألا ينتظر حتى تفرض عليه التغيرات المفاجئة وغير المرغوب بها ، بل يجب عليه أن يضع خطة ويتنبأ بالعوامل التي تؤدي إلى التغيير ( دودين ،2012).

فالتغيير هو عملية التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي يجب أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، أي لها القدرة على الحركة بحرية وتستطيع التأثير على الآخرين ( سعيد، 2006).

ويجب الإشارة إلى أن المنظمات الفلسطينية غير الحكومية مثلها كمثل باقي المنظمات الأخرى، تواجه بيئة مضطربة ومتغيرة، وبالتالي يواجه مديروها تهديدات ومتطلبات يمكن أن تعيق سير عمل المنظمة واستمرارها، وضمان نجاحها وفعاليتها.

وقد قامت المنظمات الفلسطينية غير الحكومية على تنفيذ العديد من برامج الإغاثة والتنمية، والاستجابة للعديد من احتياجات المجتمع الفلسطيني رغم الصعوبات التي تواجهها، والتي فرضت من قبل الإجراءات الإسرائيلية، وعلى الرغم من ذلك يجب عليها أن تستمر في تقديم خدماتها، مما يترتب عليها أن لا تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب عليها أن تستمر بالتطوير التنظيمي والتغيير والتخطيط وتطوير قدراتها، لمواكبة التغيرات المحيطة بها. ولأهمية التطوير التنظيمي وما يترتب عليه من استمرارية المنظمات ونجاحها ومواكبة التغيرات المحيطة بها جاءت هذه الرسالة، التي ستحاول الوقوف على فعالية أدوات التطوير التنظيمي المستخدمة في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية من ناحية وعلاقتها بإدارة التغيير التي تقوم بها تلك المنظمات من أجل استمراريته ونجاحها من ناحية أخرى.

## 2.1 مشكلة الدراسة

العالم يعيش حاليا حالات من التطور والتغيير تساوي في معدلاتها ما تم خلال مئات السنوات السابقة، فقد تم بالفعل طرق أبواب ثورة تغيير شاملة، حيث التقدم الفني التي أصبحت معه إدارة الموارد المادية والكوادر البشرية تمثل مشكلة، وتتطلب لحسن معالجتها وجود نوعية معينة من الإدارة يتمثلون بمديري التغيير (الجوارنة، وصوص، 2008).

إن المنظمات تشكل عنصراً أساسياً من رفاهية المجتمع الحديث، وفي نفس الوقت نفسه أصبحت المنظمات أحد عوامل التغيير في المحيط تؤثر وتتأثر به، لذا كان على المنظمات أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط السريع المتغير، وتحاول فيه لتتوافق مع الاحتياجات المتجددة في التنظيم (الطجم، 2009).

يلعب التطوير التنظيمي دوراً في عملية إظهار أهمية المساهمة ومداهما التي تقدمها الوحدة التنظيمية، وتخفيض التضارب والازدواجية، والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة، وتخلصها من الغموض، ويساعد على تحديد نوعية النشاط ومداه الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها ، ويوفر المعايير اللازمة، لقياس أداء الوحدات، وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء، ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه ، ويسهم أيضاً في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل (عرفة، 2012)، ويقوم أيضاً على إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء يمكنه من التكيف مع البيئة المحيطة ، وتعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، وتحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات بين الأفراد، وإيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها ، ويساعد التطور التنظيمي أيضاً على الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة فقط وإنما المزج بين سلطة المعرفة والوظيفة (Gallos, 2006).

ويعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة ، وهو العنصر الحتمي في صور ومراحل النشاط الإداري كافة، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة ، فيقوم التغيير على الحفاظ على

الحيوية الفاعلة وتنمية القدرة على الابتكار، وإثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء ، والتوافق مع متغيرات الحياة وزيادة مستوى الأداء ( عرفة، 2012).

يعد ازدياد عدد منظمات اليوم، وتنوع وظائفها وتشعبها عاملاً حاسماً في استخدام المنظمات لأدوات التطوير التنظيمي، وفي سرعة الاستجابة للتغيير، فمن هنا ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة من موضوعات ذات صلة بموضوع التطوير التنظيمي والتغيير، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

### 3.1 فرضيات الدراسة

استناداً لمشكلة الدراسة، فقد قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية .

وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

## الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين فعالية أداة التطوير التنظيمي ( تدريب وتطوير مهارات العاملين ) و إدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

## الفرضية الفرعية الثانية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين فعالية أداة التطوير التنظيمي ( الأساليب والأدوات التكنولوجية ) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

## الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

## الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين فعالية أداة التطوير التنظيمي ( تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، والعمر، والمؤهل العلمي ، والمسمى الوظيفي ، وسنوات الخبرة، والتخصص) . ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية هي :

## الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

### الفرضية الفرعية الثانية :

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

### الفرضية الفرعية الثالثة :

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### الفرضية الفرعية الرابعة :

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### الفرضية الفرعية الخامسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### الفرضية الفرعية الخامسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير نوع التخصص.

### الفرضية الرئيسة الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (مجال عمل المنظمة ، حجم المنظمة ) . ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة فرضيات فرعية هي :

### الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.

### الفرضية الفرعية الثانية :

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير حجم المنظمة.

## 4.1 متغيرات الدراسة

شملت الدراسة على المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغيرات الوسيطة، على النحو الآتي:

1. المتغير المستقل وهو فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية،

والتي تشمل ما يلي :

• تدريب وتطوير مهارات العاملين

• الأنظمة والسياسات المتبعة

• الأساليب والأدوات التكنولوجية

• الهيكل التنظيمي

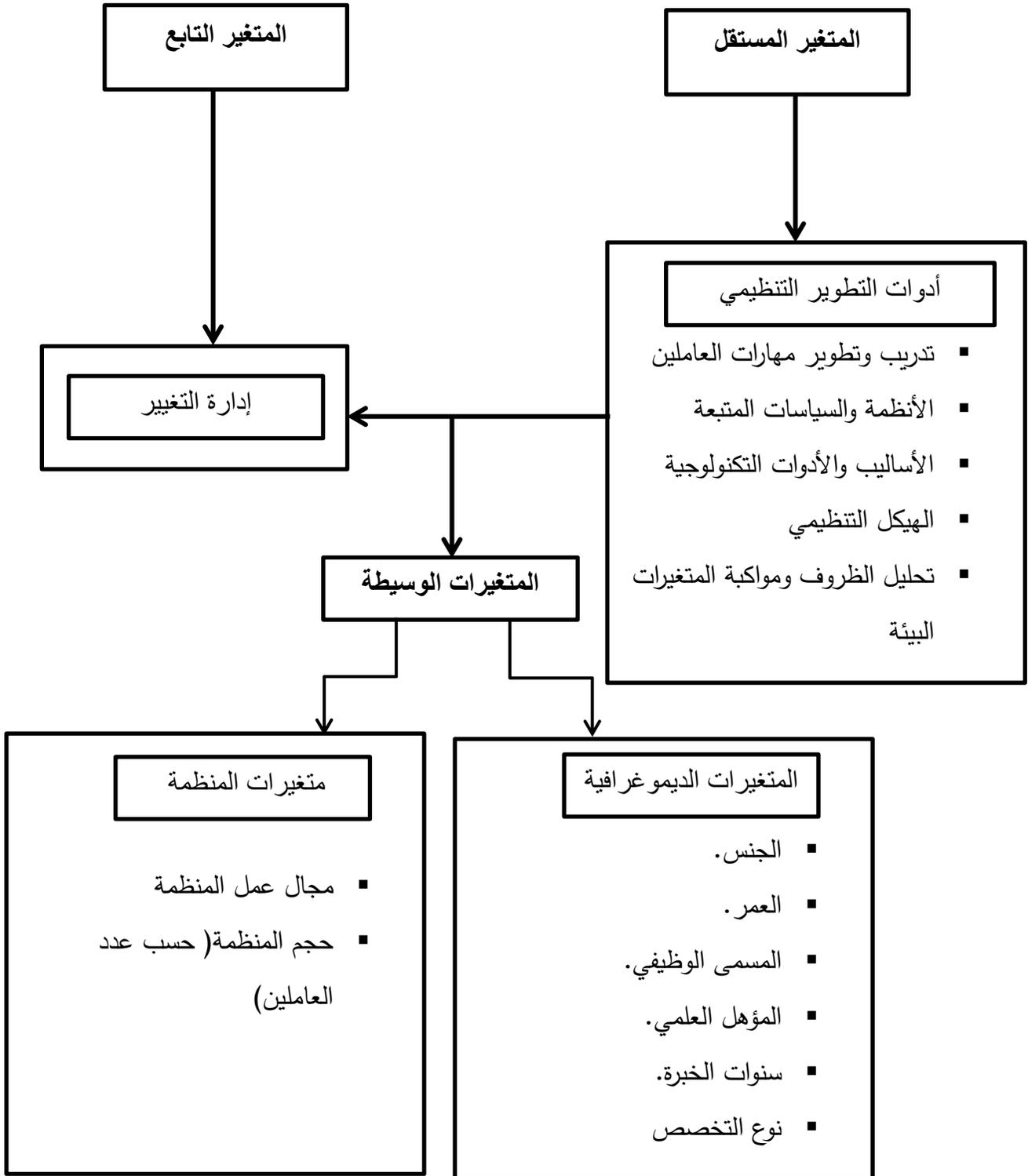
• تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية

2. المتغير التابع وهو إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية.

3. المتغيرات الوسيطة ، وتشمل: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة، ونوع التخصص، ومجال عمل المنظمة، وحجم المنظمة(حسب عدد العاملين).

## 5.1 نموذج الدراسة



الشكل (1) : نموذج الدراسة

## 6.1 أهداف الدراسة

في ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى فعالية أدوات التطوير التنظيمي، والتي تشمل تدريب وتطوير مهارات العاملين، والأنظمة والسياسات المتبعة في المنظمة، والأساليب والأدوات التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية، والتعرف إلى دورها في تنمية المنظمات الفلسطينية غير الحكومية وتطويرها ورفع كفاءتها.

2. التعرف إلى أدوات التطوير التنظيمي ( تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، والأدوات والأساليب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) المتبعة في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، وعلاقتها بإدارة التغيير.

3. التعرف إلى مدى التفاوت في استخدام أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

4. تقديم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار في المنظمات ضمن النتائج التي اختبرتها الدراسة.

## 7.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة للجهات المختلفة، على النحو الآتي:

### • المنظمات غير الحكومية:

1. دعم إدارة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية على إدراك أهمية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، والاهتمام به كعنصر فعال في مواجهة التغيرات، وتحقيق استمرارية المنظمات.
2. مساعدة القائمين في إدارة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية على فهم العلاقة التي تربط أدوات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير بشكل فعال، من أجل ضمان نجاحها واستمراريتها.
3. تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في استخدام أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، والتي تتفاوت من منظمة إلى أخرى، وخاصة في مجال تدريب وتطوير العاملين والأنظمة والسياسات المتبعة، والأساليب والأدوات التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، ومواكبة الظروف والمتغيرات البيئية .

### • المكتبة العربية:

أن تساهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة وإغناء المكتبة العربية، وتقديم إضافات علمية في مجال التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير .

## 8.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة

1. اختيار موضوع يتماشى مع التغيرات التي يشهدها العالم في وقتنا الحالي، والذي أصبح فيه التطوير التنظيمي، والتغيير من أهم الأسباب في نجاح المنظمات واستمراريتها.
2. لم يتم دراسة موضوع أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية بشكل خاص.
3. من المفترض أن تشكل هذه الدراسة مصدرا مهما للباحثين في هذا المجال، وخاصة في ضوء ندرة الدراسات العربية وخاصة الفلسطينية في هذا المجال.

## 9.1 محددات الدراسة

- واجهت الباحثة مجموعة من المحددات التي ساهمت في عرقلة سير خطى الدراسة، لكن تم تخطيها قدر الإمكان ، ومن المحددات:
1. وجود فجوة بين المصطلح العلمي للدراسة، وبين الواقع المعمول به في المنظمات غير الحكومية المبحوثة، وهو ما شكل صعوبة في الاتصال والتواصل مع المبحوثين.
  2. عدم توفر دراسات سابقة تتجه صوب موضوع الدراسة بشكل مباشر، حيث كانت أغلبها في محاور أخرى، تم الاستفادة منها بشكل جزئي.

## 10.1 حدود الدراسة

الحدود الزمنية : عام 2015 – 2016.

الحدود المكانية : المنظمات الفلسطينية غير الحكومية جنوب الضفة الغربية ( محافظتي بيت لحم والخليل).

الحدود البشرية : الموظفون الإداريون على اختلاف مسمياتهم الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على دراسة فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير وهي دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية.

## 11.1 تعريف المصطلحات

**التطوير التنظيمي:** خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية (ماهر، 2003).

**إدارة التغيير:** هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل، أو إدارة المؤسسة ، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية ، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة ( عرفة ، 2012).

تدريب وتطوير مهارات العاملين: العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهامه بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل (دودين، 2012).

**الأنظمة والسياسات المتبعة:** مجموعة الأنظمة والسياسات والقرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ العمل ، فهي أيضاً عن طريق تحقيقها يتم تحقيق الأهداف قصيرة الأمد. تحتوي على توجهات وقواعد تساعد العاملين في المنظمة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ( المدهون، 2004 ).

**الأساليب والأدوات التكنولوجية:** الأدوات التي تستخدم في مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي، وقد تكون الأدوات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسوب الآلي ، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين (دودين، 2012).

**الهيكل التنظيمي :** عبارة عن إطار يحدد الإدارات، والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف ( Stonar ) الهيكل التنظيمي بأنه: " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال ( المدهون ، 2004 ).

وهو عبارة أيضاً عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة ( حمود ، 2002 ).

تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: يجب على المنظمات تحليل البيئة العمل سواء أكانت داخلية أم خارجية، ويجب مواكبة ظروف العمل وتحسينه وتطويره بشكل مستمر بناء على التغيرات البيئية. المنظمات غير الحكومية: هي منظمات مستقلة عن كل من الحكومة وقطاع الأعمال. تتركز مهامها على تعزيز المصلحة العامة وخدمة الصالح العام ، بدلا من تحقيق الربح، أو خدمة مصالح مجموعة ضيقة من الأفراد ( بايندر ، 2012).

## 12.1 هيكلية الدراسة:

تكونت الدراسة من خمسة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول :** يحتوي على الإطار العام للدراسة، ويتكون من المقدمة، ومشكلة الدراسة، والفرضيات، ومتغيرات الدراسة، ونموذج الدراسة، وأهداف الدراسة وأهميتها ،حدود الدراسة ومحدداتها، وأسباب اختيار الدراسة ، وتعريف المصطلحات.

**الفصل الثاني:** يشمل الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية، وعلى مراجعة للأدبيات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعرض خلفية عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

**الفصل الثالث:** يحتوي على منهجية الدراسة وإجراءاتها المتضمنة : تصميم الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

**الفصل الرابع:** يشمل على نتائج التحليل الإحصائي للمقابلات، و لاستبانة الإداريين والعاملين في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، والتي تجيب عن فرضيات الدراسة.

**الفصل الخامس:** عرض ملخص عن نتائج الدراسة والاستنتاجات، وتقديم التوصيات في ضوء تلك النتائج.

# الفصل الثاني

## 2

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل ما يلي :

التطوير التنظيمي

إدارة التغيير

التطوير التنظيمي وإدارة التغيير

المنظمات غير الحكومية في فلسطين

الدراسات السابقة

## 1.2 التطوير التنظيمي

### 1.1.2 مقدمة

تعد عملية التطوير التنظيمي 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، وبالتالي كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالاهتمام المستمر من قبل المنظمات من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون عملية التطوير ( عبد الفتاح، 2002).

وقد أصبحت عملية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم القضايا التي تتناولها الإدارة ، وقد ارتبط بالعديد من العمليات التنظيمية مثل :إعادة الهيكلية، والتغيير الشامل، والتخطيط الاستراتيجي، وغير ذلك من المفاهيم والعمليات(عبد السميع،2003 ).

والتطوير التنظيمي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد (المهارية والفكرية) وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة، وزيادة فاعليتها، كما يعمل على المواءمة والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من احتواء التغيرات الخارجية، ومعالجة المشكلات الداخلية بهدف إيجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة (الصيرفي، 2007).

## 2.1.2 مفهوم التطوير التنظيمي

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل الحديث، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي يشير إلى : مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات، والنشاطات، والأساليب المستخدمة، لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة ( Fargenson & Burke,2005 ).

وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف، إلا أن هناك اختلافاً على تحديد مجموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية.

فقد عرف ريش (H. Rush) التطوير التنظيمي بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها (Rush, 2009).

ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة زادت فعالية المنظمة.

ووصف ( W.French & W.Bell ) التطوير التنظيمي أنه جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها، ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع

ثقافة المنظمة خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية، وذلك بمساعدة خبير التطوير وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العملي (French & Bell, 2001).

ويعرف ( Richard ) التطوير التنظيمي بأنه هو جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة ويدار من قمة السلطة العليا في المنظمة لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك (Bechard,2000)، ويمكن القول إن هذا التعريف من أكثر التعاريف شمولاً لاحتوائه على العديد من المتغيرات وذلك من حيث إنه (الطجم، 2009) :

1. جهد تنموي مخطط: بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظاماً تشخيصياً على مستوى التنظيم وليس عشوائياً، بحيث يحمل في طياته خطاً واستراتيجيات، للاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

2. يشمل التنظيم ككل: تشمل أنشطة التطوير التنظيمي التنظيميين الرسمي وغير الرسمي، فهو يتعامل مع الهياكل التنظيمية، والأهداف والإجراءات، ويهتم بالجوانب السلوكية كافة .

3. إشراف الإدارة العليا: مجهودات التطوير التنظيمي تكون للإدارة العليا استثماراً شخصياً في البرنامج وفي نتائجه، فمشاركتهم بالمعلومات، والالتزام بالأهداف التطويرية للبرنامج، يتضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري، ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

4. ، لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية: حيث يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المنشودة، لا بد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون.

5. التدخل المخطط باستخدام علوم السلوك: تعتمد العديد من استراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز والاتصالات، والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم، وحل الخلافات وتوزيع السلطة، لذلك كان لابد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك.

أما فيما يتعلق بإسهامات الكتاب العرب في تناول التطوير التنظيمي فهي كثيرة ومتنوعة حيث يرى فتحي أحمد بأن التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه، وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي (أحمد ، 1999).

كما يعرف العديلي التطوير التنظيمي بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المنظمة على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة أدائها وإنتاجها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة العاملين وتعاونهم بها لتحقيق رسالتها وأهدافها ( العديلي ، 1999).



الشكل(2): مفهوم التطوير التنظيمي ( المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مفهوم التطوير التنظيمي)

### 3.1.2 خصائص التطوير التنظيمي

يتسم التطوير التنظيمي بعدة خصائص من أهمها (الطجم، 2009):

1. ذو طابع علمي: يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص ثم يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم، لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
2. برنامج مخطط وطويل الأجل، يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير، تشمل العديد من العناصر، والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، وضع الأهداف، والتنفيذ، والتقييم، وتصحيح النتائج عند الضرورة، ولأن برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم

ككل، فإنها قد تستغرق عدداً من السنوات، وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين، لأن معظم المكافآت تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

3. موجهة نحو حل المشاكل: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي ابتداء من مرحلة التشخيص،

وانتهاء بمرحلة المتابعة بأنها برامج فعلية وعملية، موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية، مما يعني أنها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

4. يعكس منهج النظم: يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين

المكونات، والعناصر المختلفة في التنظيم، لذلك ونتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر

الحديث، والتأثير المتبادل والاعتمادية بين أجزائه كافة، يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة جميع

المكونات التنظيمية من : هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، وموارد مادية، وتكنولوجية، ويعطي

أهمية كبرى للعنصر البشري في التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وانسجام بين تلك العناصر

مجتمعة وليس على عنصر بعينه، فالشمولية ومنهج النظم هو أحد صفات التطوير التنظيمي.

5. الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم: يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق

تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلال المشاركة في النقاش وعرض

الخبرات المختلفة تظهر الحلول المناسبة، ويتوفر قدر من التعلم ناتج عن تجارب حقيقية ينتج

عنها تغيير في السلوك، أفضل مما لو اقتصرنا التجربة على محاضرات تقليدية أو أفكار نظرية

ومشاكل وهمية، فالتطوير التنظيمي يعمل على توفير إجابات لمشاكل قائمة، ويعمل للمحافظة

على ما تم إنجازه وتعلمه.

6. الحاجة لخبير التغيير: تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير الذي يقوم بدور إحداث عملية التغيير وتنفيذه وتنسيقه، وقد يكون المستشار من داخل التنظيم أو خارجه، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، تحتاج المنظمات إلى خبير التغيير لإعادة توجيه نشاطها، وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

7. قيم إنسانية: تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة، والثقة المتبادلة، وتوزيع السلطة، وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

#### 4.1.2 أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم المشكلات ونوعها في المنظمات، ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي (مطر، 2008):

1. جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذا 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) أهدافاً إضافية وهي:

1. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.

2. مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
3. تحديد مسئولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات.
4. مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
5. الحصول على تعاون، أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.
6. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات، وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من الانسجام، والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
7. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير، بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه، للمحافظة على البقاء والاستمرار.
8. تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.
9. تطوير نظام الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

## 5.1.2 مبررات التطوير التنظيمي

تتأول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي ، من أهمها ما يلي(مطر،2008):

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 صراعا 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 في التنظيم، أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها:

- عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن استراتيجية التنظيم أو توفر وسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية .

- عدم التوافق بين التقاليد والأسبقيات التي تراكمت واستمرت في التنظيم، وبين تلك المعايير المؤدية للخلق والإبداع.

- فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع، وهذا ينطبق سواء كان عملا تجاريا لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة، أم عملا حكوميا يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

## 6.1.2 محاور ومجالات التطوير التنظيمي

يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسة وهي: الأفراد، والجماعة، والتنظيم نفسه:

1. الأفراد: أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يتلاءم

أهداف المنظمة ومتطلباتها، 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 (العدلي، 1999).

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، 1992).

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، 1999).

## 7.1.2 أدوات التطوير التنظيمي

يحدث التطوير في مجالات ومحاور عديدة في المنظمة، كما ذكر سابقاً، ومن أهم أدوات

التطوير التنظيمي التي تستخدم لتطوير هذه المجالات ما يلي (دودين ، 2012):

1. **تدريب وتطوير مهارات العاملين:** للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة

إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم، ويطور مهاراتهم وقدراتهم ، كما

ان له دوراً رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار

تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم

والأساليب في مواقف معينة، سواء أكانت هذه المهارات فنية أم فكرية أم سلوكية. وحيث إن

العاملين هم الأساس في عملية الإنتاج فهم يحتاجون إلى تجديد وتطوير ، وهذا يأتي عن طريق

تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات. وإذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة.

2. **الأنظمة والسياسات المتبعة** : يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء أكان استحداث قواعد جديدة، أو تطوير الحالية منها، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

3. **الأساليب والأدوات التكنولوجية**: من أهم الأدوات والأساليب في عملية التطوير التنظيمي هو مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي، وقد تكون عملية التطوير بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسوب الآلي ، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

4. **الهيكل التنظيمي**: تعد الهياكل التنظيمية من أهم الأدوات التي تستخدم في تطوير المنظمة ، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس إعداد الهيكل ومعاييره، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة.

5. **تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية** : تستخدم المنظمات تحليل البيئة العمل سواء أكانت داخلية أم خارجية، وعملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل مواكبة التغيرات البيئية وتحسين ظروف العمل وتطويره بشكل مستمر بناء على التغيرات البيئية.

## 2.2 إدارة التغيير

### 1.2.2 مقدمة

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة: اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتقنية متغيرة، وهي تشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى، وتتفاوت مدى التغيير في بيئتها، ومقدرتها علي الاستجابة لهذا التغيير، وقد يكون هذا التغيير صدفه، وقد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له ( عرفة ، 2012).

وتتبع أهمية التغيير من أن كثيرا من الأساليب الإدارية، والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلي تعديل، حتى تتماشى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية، المتاحة، فما يمكن ملاحظته اليوم التنافس الكبير بين المنظمات، لتحقيق الأهداف المطلوبة مما أدى إلي حركة مستمرة للتغيير والتطوير، وعلى الرغم من ذلك يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه، وإذا كان رفضه يستند إلى أساس منطقي، فإنه في أحيان أخرى يقاوم على أسس غير منطقية، و من هنا ينبع دور العلاقات العامة للتعامل مع هذا التغيير، و قدرتها على الإقناع في أهمية التغيير، و ما له من آثار إيجابية على العاملين، و على المنظمة التي ينتمون إليها ( الطجم ، 2009).

## 2.2.2 مفهوم إدارة التغيير

إذا كانت إدارة التغيير مفهوما إداريا حديثا، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية. لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين، واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير، فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركية دائمة، فهناك تغييرات في العلاقات، والفكر، وأنماط الحياة، وأشكال الحكم.

فإدارة التغيير هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المنظمة (عرفة ، 2012).

ويعرفه (Robonson) على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة (روبرسون، 2000).

أو هو عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة (الطجم ، 2009).

أو هو الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام، وبناء قدرته على الفعل، وبالتالي فإن انتقال المجتمع إلى وضع أكثر تخلفا أو ارتداده خطوة إلى الوراء، لا يدخل في نطاق تعريف إدارة التغيير، لأنه لا يمكن أن تتلاقى إدارة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع متخلف، أو هو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية محددة إلى حالة أخرى أكثر تطورا (عرفة، 2012).

لقد عرف ( Richard ) إدارة التغيير بأنه ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من

ثقافية، واجتماعية، واقتصادية، وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع ( Roeber, 2008 )

والتفاعل بين هذه الأنظمة على درجة عالية من التعقيد، بحيث يصعب معها معرفة الكيفية التي تتغير

فيه عملية التوازن بين تلك الأنظمة بصورة دقيقة ( الطجم ، 2009).

### 3.2.2 أنواع إدارة التغيير

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو

المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم

الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا

التغيير (مرزوق، 2006).

#### • أنواع التغيير وفقاً للحدثة (التغيير التقليدي والتغيير الحديث)

ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات، أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو

أسلوب دفاعي بطبيعته، ويتخذ شكل رد فعل ، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث

عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار

السلبية الناشئة عن التغيير، ولا تتجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير، أما التغيير

الحديث فيتمثل هذا الأسلوب في توقع التغيير وتنبئه، والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة،

ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ

إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه، أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير، حيث إن

استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها ، ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير، وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر (مرزوق،2006).

### • أنواع التغيير وفقاً للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض)

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار، وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن ، ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، والتخطيط لعملية التغيير، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لتقرب التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ورصدها، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي إحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف ، وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث ورصدها، والعمل على التغيير الهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستثمار فرص وإمكانات معينة، والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة. إن التغيير غير المخطط يطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ضاراً أو مدمراً أو مفيداً، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب استجابة ردة فعل مباشرة

لإدراك الإدارة العليا بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة، فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن (مرزوق، 2006).

#### • أنواع التغيير وفقاً للنطاق (التغيير الشامل والتغيير الجزئي)

التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك. (العميان، 2005).

#### • أنواع التغيير وفقاً للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي)

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين، وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال (دودين، 2012).

#### • أنواع التغيير وفقاً للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي)

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف (دودين، 2012)

## 4.2.2 أهمية إدارة التغيير

تتم أهمية إدارة التغيير على النحو الآتي ( عرفة ، 2012):

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات ، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2. تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم ما يتعامل بمقاومة ذلك التغيير.

3. إزكاء الرغبة في التطوير : يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة. إن التكنولوجيا المتطورة والاساليب الحديثة تولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4. التوافق مع المتغيرات: ينظر إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا، وعولمة التجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

## 5.2.2 أهداف إدارة التغيير

من أهداف إدارة التغيير ما يلي ( دودين ، 2012 ) :

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

## 6.2.2 خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص من أهمها ( مرزوق، 2006) :

1. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي، لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة، وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .
2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
3. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
4. الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
5. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
6. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .
7. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية

أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها

أيضا تتوافق وتتكيف معها.

## 7.2.2 مبررات إدارة التغيير

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير في المنظمة ومن هذه الأسباب ما يلي ( دودين ، 2012 ) :

1. التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة

هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية، ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واخترت

الآلة الكاتبة ، منذ عشر سنوات وكان الانترنت محدود الاستخدام والآن أصبح يشكل جزءاً من حياتنا

بسبب تطور البرامج، وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، ففي كل مجال هناك تطور في التكنولوجيا من

ناحية التحكم، ومن ناحية الجودة، ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك ، لذلك فإن التطور

التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

2. العولمة : في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس

مع شركة متعددة الجنسيات ، فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة، وقلت الجمارك وفتحت الأبواب

للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد، ولذلك فإن الشركة المحلية تقاوم بين عشية وضحاها بأنها

تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب

فإنها تنهار تماماً، ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية، أو تكنولوجية، أو

تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة (عرفة ، 2012).

3. ضعف الأداء : يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها، ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى، فيبدؤون في التفكير في التغيير، وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى، مثل: فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير (دودين ، 2012).

4. القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة.

5. العمالة: تغير ثقافة العمالة وصفاتها هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر، وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية ، كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى (الطجم، 2009).

6. قصور العقل البشري: مهما تم تحسين العمل، فإنه بعد مدة من الوقت هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن الأمور نفسها التي تم علاجها سابقا يمكن معالجتها بطرق أفضل، هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً (دودين، 2012).

7. تغير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر، وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب ، فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف، ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فإنها تخسر هؤلاء العملاء (دودين، 2012).

8. تغير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك، أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة، وتولي إدارة جديدة بفكر جديد (دودين، 2012).

9. النمو: نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة، أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة، أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات، هذا النمو يتبعه الكثير من التغير في الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وأسلوب العمل والأولويات (الطجم، 2009).

10. المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة (الطجم، 2009).

11. تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغير على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون (عرفة، 2012).

12. التوافق مع متغيرات الحياة: فالتغير يساعد المنظمة على التأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة (عرفة، 2012).

13. زيادة مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة (دودين، 2012).

## 8.2.2 مقاومة التغيير

غالبا ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة منها (الطجم ، 2009) :

1. الخوف من المجهول: يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أموراً غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الناس التغيير.
2. الإدراك: يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم ، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً، بينما يفسره البعض سلبياً (الطجم ، 1994).
3. العادات : يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه، وكيفية استجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً، يميل الفرد لمقاومة التغيير، لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.
4. استمرارية الامتيازات القائمة: إن وجود مصالح وامتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير لاعتقاده أنه يضر بمصالحه المادية أو المعنوية، وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً بالوضع القائم، لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته.

## 9.2.2 مزايا مقاومة التغيير

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي (دودين، 2012):

1. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير، ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

3. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء أكانت مباشرة أم غير مباشرة.

4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات، واتخاذ القرارات في المنظمة.

## 3.2 التطوير التنظيمي وإدارة التغيير

### 1.3.2 مقدمة

إن التغيير الناجح يجب أن تتوافر فيه عدة خطوات، وهو إدراك الإدارة العليا لأهمية التغيير، ومهارة الخبير التنظيمي في إحداث التغيير، ودراسة المشكلات، وتعاون الإدارة والخبير في تشخيصها واقتراح الحلول لها، واختيار الحلول على نطاق ضيق ومتابعة الحلول (دودين، 2012).

والتطوير التنظيمي يتطلب خبراء للتغيير، وهؤلاء الخبراء يقومون بعدة واجبات، أهمها تشخيص التغيير، والمشاركة في اختيار وكلاء التغيير من داخل المنظمة، وتخطيط التغيير، والاشتراك في تنفيذ خطته، وتنمية المهارات السلوكية اللازمة لإنجاحه (دودين، 2012).

ويعتبر التطوير، وإدارة التغيير في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها، وذلك لضمان أداء فعال ونجاح (عرفة، 2012).

### 2.3.2 أوجه المقارنة بين التطوير التنظيمي وإدارة التغيير

يمكن التفريق بين التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، بأن إدارة التغيير تركز على مجال محدد قد يرتبط بتغيير التكنولوجيا، أو تغيير مالي أو جزئي في نظام تسويقي أو إداري دون الالتفات إلى الجوانب السلوكية ورفع مهارات العاملين، أما التطوير التنظيمي فهو يركز أساساً على الجوانب السلوكية ورفع مهارات العاملين في التفاعل مع الآخرين، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تأسيس النظام وترسيخه، كممارسة مستقرة طويلة الأمد.

وتلخيصاً للفروق بين التطوير التنظيمي وإدارة التغيير نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (1) : المقارنة بين التطوير التنظيمي وإدارة التغيير

إدارة التغيير	التطوير التنظيمي	أوجه المقارنة
يهتم بجانب واحد في المنظمة	يهتم بجوانب متعددة في المنظمة	الاهتمامات
رسمي من الألف إلى الياء	تبدأ بشكل رسمي، ولكن تصبح أسلوب معاشية نظراً للتأسيس والترسيخ	الرسمية
قصير الأمد	طويل الأمد	الزمن
التوجيه/التركيز بالمهمة	بحث فعلي/تنفيذي	المنهجية
خبير	التشخيص المشترك الذي يضمن كافة الأطراف	المدخل
يروج للقيم الوسيلة	يروج للقيم الإنسانية	القيم

### 3.3.2 المراحل التي تمر بها مرحلة التطوير التنظيمي

الغرض من هذه المراحل هو تجزئة عملية التطوير إلى خطوات مستقلة في ظاهرها، ولكنها متتابعة تسهل من التحول التدريجي من وضع قديم يمثل مشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المثالية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، ووجود خطوات تيسر إمكانية السيطرة، والتحكم في عملية التطوير، ويمكن

إدخال كثير من العناصر المؤثرة في التطوير في الحسبان، ويؤدي هذا في النهاية إلى تسهيل عملية التطوير والتحكم في أي مقاومة لتطوير (ماهر، 2003).

الخطوات التي تسير عليها عملية التطوير التنظيمي تعتبر متداخلة وليست بالضرورة أن تتم في التتابع نفسه في الحياة العملية ، بل من المناسب أن تعود إلى بعضها وتتحرك في ما بينها من وقت إلى آخر ، كما أنها قد تزود المنظمة بمرشد لحل المشاكل التنظيمية (أبو نبعه، 2001).

وقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل التطوير التنظيمي، وفيما يلي بعضاً من تقسيماتهم لخطوات التطوير التنظيمي:

قسم أحمد ماهر مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي ( ماهر، 2003):

1.الإذابة : وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل ، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم ، ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ، ويطلق على عملية التهيئة "الإذابة"، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات وتثبيت وتحجر هذا الموقف.

2.التغيير : وتعنى هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل، والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة ، أي إنها مجموعة التغيرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي، وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل

والمنظمة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفى التغيير إلى الأحسن، وتهتم مرحلة التغيير بتجديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، أو ما يشار إليه بتجديد أهداف التغيير، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل.

3.التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير وصيانتة الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات، واكتسب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطاً جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذاً حماية ذلك والإبقاء عليه، أو ما يطلق عليه تجميد الوضع أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته.

أما العميان فقد أقتراح نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية ( العميان، 2005):

1. معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد.

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

3. تشخيص مشكلات المنظمة: المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، ونسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

4. التغلب على مقاومة التغيير: وتتنوع أسباب المقاومة منها: الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، وسوء فهم آثار التغيير، ومتطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، وإحساس العاملين أنهم أُجبروا على التغيير.

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

6. وضع استراتيجيات التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

أما الخضر فقد اختلف في عناصر خطوات التطوير التنظيمي حيث يضعها على النحو التالي (الخضر، 2005):

1. إدراك الحاجة للتغيير: تبدأ هذه الخطوة بإدراك المنظمة لحاجتها للتطوير ولتغيير الواقع.

2. استعداد اختصاصي التغيير: وهنا يتم استعداد خبير في شؤون التطوير التنظيمي، بحيث يكون مسؤولاً عن متابعة وضع الخطط المناسبة للتطوير، ومساعدة المنظمة على تنسيق الجهود وتوظيف الطاقات وتوجيهها لإحداث التغيير المرغوب.
3. التشخيص: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تشخيص واقعها وأدائها.
4. التخطيط: وعلى ضوء دراسة البيانات المجمعة من خلال التشخيص، وتحليلاتها، ومعرفة الثغرات الموجودة في المنظمة، يتم وضع خطة للتغيير.
5. إدخال التغيير: وهنا يتم تنفيذ الخطة المتفق عليها في خطوة (4)، ووفق الخطة الزمنية المحددة.
6. تقييم الواقع الجديد بعد التغيير: وتهدف هذه المرحلة للمقارنة بين الواقع الجديد بعد التغيير والواقع القديم لمعرفة مدى تحقق أهداف التغيير، وفيما إذا كان هناك تغيير إيجابي ملموس، وإلتزام هذه الخطوة يتم هنا جمع بيانات جديدة، وتحليلها، ومقارنتها بالبيانات السابقة، وتغذيتها مرة أخرى لجهات الاختصاص بالمنظمة لإجراء المقارنات اللازمة.
7. التأكد من مدى تحقق الهدف التغييري: فإن تم، تقوم المنظمة بإنهاء عملية التغيير، أما إذا كانت عملية التغيير ناقصة أو لم تتم كما ينبغي، فإن المنظمة تقوم بالرجوع لخطوة التخطيط مرة أخرى.

## 4.2 المنظمات غير الحكومية في فلسطين

### 1.4.2 مقدمة

المنظمات غير الحكومية جزء من النسيج المجتمعي تقيم وتعمل في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي، وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع ، كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد ،أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث اوضاعها الداخلية، أو وظائفها، أو علاقتها مع جمهورها أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية، أو مع مصادر تمويلها، أو السلطة المركزية (مرزوق،2006).

وقد اشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دورا مهما في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية ، والتعليم، والصحة ، والإعلام، وحقوق الإنسان ، والمرأة ، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية (مرزوق،2006).

### 2.4.2 تعريف المنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية هي منظمات مستقلة عن كل من الحكومة وقطاع الأعمال، تتركز مهامها على تعزيز المصلحة العامة وخدمة الصالح العام بدلا من تحقيق الربح، أو خدمة مصالح مجموعة ضيقة من الأفراد، وتمكنها استقلاليتها من رصد الأداء الحكومي، ومناصرة إجراء التحسينات عليه، وتستطيع المنظمات غير الحكومية التي تحظى باحترام كل من الحكومة وقطاع الأعمال ، أن تساعد في التوسط في النزاعات أو في إيجاد حلول حول المخاوف المشتركة، وأخيرا إن استقلاليتها عن

الحكومة والأحزاب السياسية والمؤسسات الدينية تتيح لها خلق رؤية مشتركة لدى مجتمعها الأهلي، وتحشد المنظمات غير الحكومية المتطوعين والموارد الأخرى لتحقيق رؤيتها (بايندر ، 2012).

وقد عرف قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الذي أصدرته السلطة الوطنية الفلسطينية عام 2000 ، الجمعيات أو الهيئات على النحو التالي: الجمعية أو الهيئة :هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعها وهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء، أو لتحقيق منفعة شخصية ( قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية،2000).

وتعرف المنظمات 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 أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة ، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات، والأطفال، والنساء، والمعاقين ، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعامل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ( علاقي ، 1997).

وتعرف أيضا المنظمات غير الحكومية بأنها تجمع منظم يعمل لصالح العمل الخيري أيا كانت

أشكاله( العلي ،1996 ).

وبغض النظر عن تعدد التعريفات إلا أنه هناك اتفاقاً على الصفات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية بأنها لا تهدف للربح ، ولها هياكل تنظيمية، ومستقلة في الحركة والإدارة، ولها صفة قانونية وبرامج عمل وقدرة على التنفيذ (بايندر ، 2012).

### 3.4.2 أهمية المنظمات غير الحكومية الفلسطينية

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

### 4.4.2 أهداف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية

يوجد عدة أهداف للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية من أهمها ما يلي :

1. العمل على تعزيز دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني وتطويرها وترسيخها والرقى بهذه المنظمات للمساهمة في إرساء قواعد المجتمع المدني الفلسطيني.
2. تطوير العلاقة بين مختلف المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وتعزيزها، سواء الأعضاء داخل الشبكة أو خارجها في المجالات المختلفة، كذلك تنسيق العلاقة مع الشبكة والهيئات والأطراف الفلسطينية الأخرى.
3. الإسهام في بلورة المنظور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الفلسطيني بما يتوافق مع مبدأ الحريات العامة، والعدالة الاجتماعية، والتراث الفلسطيني والعربي الحضاري.

4. العمل على التأثير بالرأي العام والتثقيف الجماهيري في حقول التعليم والصحة والاقتصاد والاجتماع والحقول المدنية وغيرها.
5. العمل على التأثير في السياسات العامة في القطاعات والمجالات المختلفة، بما ينسجم مع القيم والأعراف الديمقراطية، ومبادئ حقوق الإنسان، ومفاهيم العدالة الاجتماعية.
6. العمل على تحقيق المساواة الكاملة للمرأة، وإنصافها وتعزيز دورها ومشاركتها بكافة النشاطات التنموية وتغيير الصورة النمطية للمرأة داخل المجتمع الفلسطيني.
7. العمل على تطوير المنظمات وتوسيع قدراتها وإمكانياتها ومهارات الأعضاء في الشبكة على الصعيدين الإداري والمهني.
8. مشاركة الأعضاء في شبكة العمل من أجل الرقي بنظمها الهيكلية والإدارية والمالية.

## 5.4.2 المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية

قسمت الباحثة المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية حسب عدد العاملين، على

النحو الآتي:

جدول رقم(2) : تقسيمات المنظمات حسب عدد العاملين جنوب الضفة الغربية

تقسيم المنظمات	الوصف	عدد المنظمات	عدد العاملين (بيت لحم)	عدد العاملين (الخليل)
صغيرة الحجم	** عدد العاملين من 1 إلى 9	147 منظمة	394	329
متوسطة الحجم	** عدد العاملين من 10 إلى 99	100 منظمة	1276	698
كبيرة الحجم	** عدد العاملين من 100 فما فوق	5 منظمات	278	1080
<b>المجموع</b>		<b>252 منظمة</b>	<b>4,055 عامل</b>	
	منظمات يوجد فيها متطوعون فقط		30 منظمة	
	منظمات حديثة ومسجلة ولكن لم تبدأ بالعمل		15 منظمات	
	منظمات أغلقت، ولكن مازالت مسجلة في وزارة الداخلية		10 منظمات	
<b>المجموع</b>			<b>307 منظمة</b>	

المصدر (من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الجمعيات المحلية المسجلة لوزارة الداخلية، 2016)

\*\* بالاعتماد على تقسيم المنظمات حسب معيار العمالة (خمقاني، 2013).

## 5.2 الدراسات السابقة

### 1.5.2 الدراسات العربية

1. العنزي، (2013) " أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة

الكويت":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير إدارة التغيير بأبعاده ( التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي ، والتغيير في التكنولوجيا ، والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة ، أما عينة الدراسة، فتكونت من (208) مديرا من أصل(360) مديرا ونائبا من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات ( مدير عام ، ونائب مدير عام ، ومدير إدارة موارد بشرية ، ومدير البحث والتطوير ).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود تأثير لإدارة التغيير بأبعاده ( التغيير في الثقافة ، والتغيير في الهيكل التنظيمي ، والتغيير في التكنولوجيا ، والتغيير في المهام ) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وتبين أن الشركة تحرص على تطوير ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء، وأن تعديل ثقافة الشركات يتم بما يتوافق وثقافة المجتمع ، وهي تستند إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقا لذلك، وتبين أيضا أن الشركات تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي، وأنها تحدث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات ، وتقوم الشركات على استيعاب التقدم في وسائل الاتصالات التكنولوجية، وإلى تغيير البرامج

التكنولوجية المستخدمة وتحديثها ، و تسعى الشركات إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وهي تعمل على إحداث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات، وتفتح وسائل الاتصال الإيجابية بين إدارتها المختلفة.

2. الهادي، (2013) " إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز

الأداء":

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى الرؤى الفكرية التي تناولت إدارة تغيير مؤسسات التعليم التي تساهم في كيفية تحقيق جودة النوعية، والتميز في الأداء باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية، وأساليب إدارة جودة النوعية، وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب وتطبيقه في الجامعات العربية ، وتطرقت الدراسة أيضا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة، وخاصة تجارب بعض الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة والتميز، من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام تشمل الترتيبات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية المطلوبة، وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق.

توصلت الدراسة إلى أهمية القيام بالخطوات على النحو التالي:

- أهمية القيام بإدارة التغيير في المؤسسات الجامعية وفق الآليات المعتمدة.

- إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية الجامعية.
- تحديد رسالة الجامعة ورؤيتها نحو الوصول لجودة النوعية، والتميز في الأداء لمواجهة التحديات، والقيام بالمسئوليات بكفاءة، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية.
- إعادة النظر في الأساليب التقليدية، واعتماد أساليب معاصرة تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها آلية تطويرها، وتحسين العمليات الجامعية.
- إنشاء جهاز متخصص، لمتابعة جهود التوجيه نحو التميز ومتابعة نتائج التقييم ومدى التقدم وتقديم المشورة والنصح، وعقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل، ومتابعة المعايير الفرعية بما يحقق التحسين المستمر في أداء الجامعات.
- خلق مناخ تنظيمي يشجع التوجه نحو الجودة النوعية والتميز، والإبداع، والابتكار يتسم بالدافعية، والروح المعنوية العالية، والإثارة نحو الإنجاز، مع زيادة في الأجور، ورفع سقف الحوافز، وإرساء العمل الجامعي المشترك، وزيادة معدلات الرضا والانتماء، والالتزام والتكامل والإخلاص والأمانة.
- دراسة المؤشرات الجامعية، لقياس الكفاءات وجودة الأداء وأسلوب إدارة العمليات وإنجاز المهام واستمرارية الأداء الفاعل من خلال التركيز على النتائج ومستوى فعاليتها وجودتها.
- تحليل مواقع القوة والضعف، والتعرف على الفرص، والمخاطر المتوقعة وتحديد الفجوات بين الواقع الحالي والمستقبل المنشود والموازنة بين الاحتياجات والتوقعات المتنوعة.

3. شقورة ، (2012) " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (5303) معلما ومعلمة ، منهم (2633) معلما و (2670) معلمة ، وبلغت عينة الدراسة (522) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية ، وقام الباحث بإعداد استبانتين ، الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير ، والاستبانة الثانية: لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، وأن مديري المدارس يقومون بممارسة أساليب إدارة التغيير في المدارس بشكل جيد ، وأن مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس متوفرة لديهم.

4. آل مكي ، (2011) " المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان ":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان، وهدفت أيضا إلى معرفة طبيعة الفروق بين المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف

التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تبعا لمتغيرات الخبرة العملية، والمؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية ، كما تم وضع تصور مقترح يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، وتحقيقا لهذه الأهداف تم إعداد استبانة مكونة من (50) مفردة موزعة على خمسة مجالات وهي : التخطيط والتنظيم ، والاتصال، والقيادة والإشراف، والتدريب، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم والبالغ عددهم (590) موظفا وموظفة ، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظفا وموظفة من كل مكتب تم اختيارهم بشكل عشوائي ، حيث بلغ إجمالي العينة (240) موظفا وموظفة.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المشكلات الإدارية التي تواجه مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم ، في ضوء مجالات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- التخطيط : هناك مشكلات إدارية أهمها محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب ، والمركزية الشديدة في عملية التخطيط، والتغيير السريع في السياسات والخطط من قبل الوزارة.
- التنظيم : وأهم المشكلات في هذا المجال تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب، ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم، والتعقيد في الإجراءات الروتينية ، وازدواجية الإجراءات بين أقسام المكتب في انجاز الأعمال، والفراغ، وقلة العمل في بعض أقسام المكتب.

- الاتصال: وأهم المشكلات كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبحاجة إلى رد، وتوفر تقنيات الاتصال الحديثة في المكتب، وتعدد المطالبات في موضوع واحد من أقسام مختلفة في المديرية، وكثرة الاتصال بالمديرية العامة للتربية والتعليم في كل عمل يتطلب اتخاذ قرار ونقص خبرة بعض الموظفين في طرق التعامل مع أولياء الأمور والمراجعين بصفة عامة.

- القيادة والإشراف: وأهم المشكلات محدودية سلطة اتخاذ القرار لدى مسئولي المكتب، والتميز في المعاملة لدى مسئولي المكتب.

- التدريب: أهم مشكلاته انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب، وتقدم مهارات الموظفين التقنية . كما وأظهرت الدراسة أهمية الاستعانة بخبراء في إدارة التغيير وعقد دورات تدريبية مكثفة للموظفين حول أهمية التغيير، حتى تقل مقاومتهم لعملية التغيير.

5. نبيل،(2011) " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي

خزينة ولاية جيجل":

تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي ، وبالتالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة حالة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 85 موظف وهو العدد الإجمالي لموظفي خزينة ولاية جيجل، فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الاستبانة على جميع الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير ، وإن أهم أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة.

6. الصقية ، (2010) " التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه - دراسة ميدانية على

المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض " :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى معرفة العاملين وإطلاعهم في المديرية العامة لحرس الحدود على برامج التطوير التنظيمي وآلياته، و مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود في إحداث التغيير الهادف، والكشف عن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي .اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية وتكون مجتمع الدراسة من (350) ضابطا حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل .

وتأتي نتائج هذه الدراسة مؤكدة على أن برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود يسهم بشكل كبير في إحداث التغيير الهادف ، وأن مدى معرفة واطلاع العاملين على برامج التطوير والتنظيمي آلياته متوسطة ، وأن أهم أسباب مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي هو عدم مشاركتهم وابداء آراءهم في التخطيط للتطوير التنظيمي، وأن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي هو زيادة اهتمام الإدارة المعنية بالتطوير التنظيمي، وتوفير معلومات دقيقة وكافية لبرامج التطوير التنظيمي.

7. الزعبي ، (2009) " إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني " :

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة التغيير وأهميته في عملية تعزيز التخطيط التسويقي الاستراتيجي والحيوي وإدارته التي تتصل بمشكلات استراتيجية، والوقوف على مدى وجود علاقة بين التغيير وعملية التخطيط التسويقي التي تعتمد الإدارة وكل من القرارات الابتكارية للموارد البشرية ، وقد تم بناء مصفوفة محفظة العوامل المتعددة التي تعتمد على مجموعة من العوامل تحدد مدى جاذبية السوق والوضع التنافسي في أوضاع سوقية مختلفة ، ثم تم بناء مصفوفة أخرى لتحديد القدرة التنافسية للشركة، وبناء على ذلك تم تحديد الاستراتيجية الاستثمارية لكل وضع سوقي حسب مدى جاذبية السوق والقدرة التنافسية للشركة ، ثم تم تقييم الوضع الداخلي للشركة فيما يتعلق بنقاط القوة، ونقاط الضعف بالمقارنة مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية .

ومن أهم نتائج الدراسة التوصل لوجود علاقة بين التغيير، وعملية التخطيط التسويقي التي تعتمد الإدارة، وكل من القرارات الابتكارية للموارد البشرية ، وأنه إذا كان التغيير للأفضل مدروسا جيدا من جميع جوانبه، ويمكن تنفيذه بشكل يراعي جميع العناصر، فإن مقاومته ستزيد من الإصرار لتنفيذه ، وقد تتسبب مقاومة التغيير، وفكرة التغيير في تصحيح مسارات غير نظامية، وأن أسباب مقاومة التغيير تنقسم إلى أسباب تنظيمية قد يحدث التغيير في المراكز الوظيفية، أو مراكز القوة والنفوذ في الشركة، وخطط الاتصال الرسمي بين أجزائها ، وأسباب شخصية حيث يرى بعض العاملين بأن التغيير يهدد مصالحهم الشخصية من حيث التأثير على علاقتهم، وروابطهم وطريقة العمل وأساليبه التي اعتادوا عليها وعدم رغبتهم بالتغيير، كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تدريب

العاملين وتطويرهم، واستخدام انماط مختلفة في التدريب يرفع من فعالية أداء العاملين ويزيد الثقة لديهم، وبالتالي يتحسن أداؤهم الذي يساهم في تطوير المنظمات، وتحسين ثباتها واستقرارها .

**8. مطر، (2008) " التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة":**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من منظمة أهلية، وبلغت عينة الدراسة (160) منظمة أهلية بعد التأكد من استيفائها الشروط وهي أن تضم المنظمة 10 عاملين دائمين فأكثر أو تضم 10 متطوعين فأكثر إن كان عدد العاملين فيها يقل عن عشرة، وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 160 استبانة على مديري المنظمات الأهلية، حيث قام 153 فردا بالإجابة عليها وإرجاعها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جميع مجالات التطوير التنظيمي، وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأساليب والأدوات التكنولوجية، وتنمية العاملين، ومجال العمل الجماعي.

**9. مرزوق، (2006) " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية":**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير، والتطوير التنظيمي لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة،

والتعرف إلى أثر متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة من (682) مؤسسة فلسطينية غير حكومية في قطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (50) مؤسسة غير حكومية تم اختيارها عشوائياً حسب المؤسسات التي تبدأ ميزانيتها من \$100,000 ولغاية \$280,000 ويزيد عدد موظفيها العاملين فيها عن 30 موظفاً، وقام الباحث بإعداد الاستبانة وتم توزيعها على ثلاثة موظفين إداريين يعملون في الإدارة الوسطى واثنين من العاملين في مجال الإدارة العليا لكل مؤسسة.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة: وجود علاقة ارتباط قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، وأن عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج إلى تخطيط مدروس، ويحب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى إدارة المؤسسة متابعتها وتقييمها بشكل دوري.

**10. الصفيان ، ( 2003 ) " علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض " :**

يهدف البحث إلى التعرف إلى الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية، لاتخاذ قرارات إدارية فعالة، وتحديد أهم الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي في ضوء تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبانة الموزعة على عينة مكونة من ( 356 ) استبانة ، وزعت على جميع القيادات الإدارية (العسكرية والمدنية ) العليا والوسطى، والإشراقية في جوازات منطقة الرياض ، وكانت

الاستبانة الصالحة للتحليل (321) استبانة، منها (290) استبانة موزعة على العسكريين ، و (31) استبانة موزعة على المدنيين .

تبين أن أهم الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية المتخذة في جوازات منطقة الرياض فعالة هي : تطوير الهياكل التنظيمية بشكل مستمر، وتحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات، والتخطيط لعمليات التطوير التنظيمي بشكل مستمر، واستناد التطوير التنظيمي على معلومات دقيقة، وتفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، ورفع مستوى التنسيق بين إدارات الجهاز، وتحقيق الرؤية الشاملة المترابطة لعناصر الجهاز (أفراد وإدارات)، الإسهام في حل المشكلات التي يواجهها الجهاز، وتبسيط إجراءات العمل، وبينت الدراسة أن الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي، وتحول دون نجاحه هو اتخاذ القرارات بشكل فردي، وعدم التنسيق مع العاملين قبل إقرار التطوير التنظيمي، ولتفعيل التطوير التنظيمي يجب تطوير أساليب العمل وإجراءاته بصورة مستمرة، وتطوير أساليب العمل بما يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون الموظفين.

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية

### 1. Skarp, (2011) “ organizational development and coaching in complex environment” :

تهدف الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي والتدريب الذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضا أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب ، ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة ، قام بتطبيق التطوير التنظيمي في حالة التغيرات البيئية المعقدة على المنظمة ، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة ، وكيف تأثر التطوير التنظيمي والتدريب بهذا التغيير.

بينت نتائج الدراسة إلى أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير ، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية ، وبينت أيضا أن هذه الطريقة في التفكير تمكن المطور التنظيمي أو المدرب على التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر أهمية.

## **2.Hallgrimsson,(2008) “ Change management and change readiness : employees attitudes during times of proposed merger “:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آثار إدارة التغيير والتعرف على مواقف الموظفين من التغيير ، ويتم ذلك من خلال استعراض الأدب الذي يتناول إدارة التغيير ثم القيام بعملية التحليل التجريبي، وتحقيقاً لهذه الأهداف تم عمل استبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 87 موظفاً ، موزعين على 3 منظمات، كما تم إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين لثلاث منظمات.

توصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد استعداد الموظفين للتغيير، زاد الرضا الوظيفي، ولكن لم تبين الدراسة العلاقة بين استعداد الموظفين للتغيير والالتزام به، وتشير النتائج أيضاً أن المنظمات التي تواجه تغييراً جزئياً أو منقطعاً لا تبلغ مستويات أدنى في استعداد الموظفين للتغيير من تلك المنظمات التي تواجه تغييراً تدريجياً.

## **3.Worral, (2005) “The impact of change management on work experience and perception of public manager”:**

تهدف الدراسة إلى دراسة إدارة التغيير من منظورين مختلفين ، هما: أثر التغيير على خبرات العمل، وإدارات مديري القطاع العام لعملية التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الدراسة لمدة سنتين متتاليتين (2004-2005) ، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الخدمائية في الولايات المتحدة ، حيث جرت الدراسة في عام 2004 على 1362 موظفاً، وفي عام 2005 على 1313 موظفاً ، تم اختيارهم بشكل عشوائي .

أظهرت الدراسة إلى أن التغيير في المنظمات يحتاج إلى المزيد من التدريب، حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدرة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب.

#### **4.Chiu, (2003) “The study of organizational change management for semiconductor company– A semiconductor company Case study”:**

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى كيفية إدارة المنظمات بصورة فعالة، وكيف تتأثر المؤثرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات ، وتهدف أيضا إلى تقديم المساعدة للمنظمات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة التغييرات التي تواجهها ، وركزت الدراسة على الهيكل التنظيمي، والتغيير الإداري لشركة إنتاج شبة الموصلات في تايوان.

استخدم الباحث أسلوب المقابلة، ومراجعة المراجع، والمستندات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة وركزت على ثلاثة محاور اساسية وهي : إدارة الموارد البشرية ، وإدارة التغيير ، وإعادة الهندسة.

توصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري لشركة إنتاج شبة الموصلات في تايوان معقدة إلى حد ما ، وأن الهيكل التنظيمي غير ملائم للتطورات الحالية.

#### **5.Ibbs & wong & Kwak , (2001) “ change management system “:**

هدفت الدراسة إلى تقديم نظام إدارة شامل ومتغير، مبني على تعزيز ثقافة التغيير، وإدراك التغيير وتقييم التغيير، وتنفيذ التغيير، والتطوير المستمر، استخدم الباحث أسلوب المقابلة والملاحظة ومراجعة المراجع والمستندات.

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

ومن الجدير ذكره أن نظام إدارة التغيير المذكور في الدراسة لا يمكن إدراجه مباشرة في منظمة ما بدون وضع بعض التعديلات، فيجب أن تكون نقطة بداية معقولة لكثير من شركات البناء الهندسية من أجل تأسيس مشروع إدارة تغيير شامل.

## **6.Savery & Luks, (2000) , “ organizational change : the Australian experience” :**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أسباب التغيير ومعوقاته، والتعرف إلى 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؟.

توصلت الدراسة إلى أن أهم أسبابه هو التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسراً وسهولة وسرعة، من الاعتماد على الأفراد، وزيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء ، وأظهرت الدراسة أيضاً أن عملية التغيير يجب أن تكون مبنية على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير، وقدرتها على تقديم نظام حوافز ، كما وأظهرت أنه توجد معوقات للتغيير ،

وهي معيقات صناعية: وتشمل تكاليف رأسمالية، وتشريعات صناعية، وضغوط المنافسة، ومعيقات مؤسسية: وتشمل اتجاهات العاملين، وضعف الاتصالات والممارسات التقليدية القديمة.

### 3.5.2 أهمية هذه الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة

تبين من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها أن هناك أمور عديدة تتميز فيها هذه الدراسة على النحو التالي:

- تبرز أهمية هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها أكثر شمولية وتفصيلاً، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تبحث في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، وجاءت الدراسة لتتسجم وتتعاون مع الجهات المعنية في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمات غير الحكومية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.
- وما يميز هذه الدراسة أيضاً عن غيرها هو تطبيقها على المنظمات الفلسطينية غير الحكومية من ناحية عدد العاملين ( حيث تم تقسيم المنظمات إلى صغيرة، ومتوسطة، وكبيرة الحجم).

# الفصل الثالث

## 3

---

### منهجية الدراسة ( الطريقة والإجراءات )

يتضمن هذا الفصل ما يلي :

تمهيد

منهجية الدراسة

جمع البيانات والمعلومات

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

المعالجة الإحصائية للبيانات

### 1.3 تمهيد

يتحدث هذا الفصل عن الخطوات المنهجية، والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة من أجل تطبيق الدراسة، وجمع البيانات، كما توضح جميع النواحي المتعلقة بأدوات الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة على تعدد مصادر المعلومات، بداية من الإطار النظري، والدراسات السابقة، وصولاً إلى المقابلات والاستبانة، بهدف تنظيم بياناتها وتحليلها بالطرق الكمية والكيفية.

### 2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير ( دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ). حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة المشكلة كما توجد في الواقع ويوفر البيانات والحقائق عن المشكلة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفاً وكماً، أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة حول موضوع الدراسة (المشوشي، 2002).

ويتم ذلك من خلال جمع البيانات المطلوبة عن موضوع الدراسة من مختلف مصادرها والجهات المخولة بإعطاء هذه البيانات، ثم تفرغها وتحليلها، واستنتاج العلاقات بينها، بهدف التوصل إلى الحجم الحقيقي لمشكلة الدراسة، وتحديد الإجراءات العملية المناسبة في ضوءها.

### 3.3 جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر والمراجع الثانوية والأولية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث قامت الباحثة بزيارة المكتبات المختلفة، وجمعت العديد من المراجع المهمة

العربية والأجنبية، حيث اعتمد الإطار النظري في الأساس على هذه المصادر، إضافة إلى التقارير الصادرة من وزارة الداخلية والتي تتضمن أسماء المنظمات وعناوينها في كل من محافظتي الخليل وبيت لحم.

أما المصادر الأولية للبيانات فقد تمثلت بالاستبانة : وهي الأداة الأساسية في جمع المعلومات من المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين المشمولين في عينة الدراسة، حيث تم توزيعها على المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين بعد تصميمها وتحكيمها وتدقيقها، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 118 استبانة، وبلغ عدد المسترد 110 استبانات.

### 4.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية التي تتضمن عاملين وليس متطوعين، بلغ عددها 252 منظمة، وبلغ عدد العاملين فيها 4,055 عاملاً (إحصاءات وزارة الداخلية الفلسطينية، 2016). وتعمل هذه المنظمات في مجالات مختلفة تخدم المجتمع الفلسطيني، ومن هذه المجالات: التعليم، والبيئة والزراعة، والثقافة والرياضة، والاقتصاد، والصحة والتأهيل، والخدمات الاجتماعية، وقد اعتمدت الباحثة على عدد العاملين في المنظمات كمعيار أساسي في اختيار العينة بسبب عدم توفر بيانات دقيقة عن ميزانيتها .

### 5.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عنقودية عشوائية من مجتمع الدراسة التي تنطبق عليها حدود الدراسة، حيث تم تقسيم المنظمات حسب عدد العاملين إلى ( منظمات كبيرة الحجم ، ومنظمات متوسطة

الحجم، ومنظمات صغيرة الحجم ) ، وتم اختيار 27 منظمة ( 14 منظمة صغيرة الحجم، و 10 منظمات متوسطة الحجم، و 3 منظمات كبيرة الحجم) بناءً على ما يلي :

- عينة الدراسة يفضل ألا تقل عن 10% من مجتمع الدراسة الأصلي، وبذلك تقترب خصائص عينة الدراسة من خصائص المجتمع، مما يجعلها ممثلة لمجتمع الدراسة، وتقل نسبة حدوث خطأ العينة ( Sampling Error ).

- المنظمات صغيرة الحجم عددها (147) منظمة:

$$10\% = 100\% \times \frac{\text{عدد المنظمات المختارة من المنظمات صغيرة الحجم}}{147}$$

عدد المنظمات المختارة من المنظمات صغيرة الحجم = 14 منظمة.

- المنظمات متوسطة الحجم عددها (100) منظمة :

$$10\% = 100\% \times \frac{\text{عدد المنظمات المختارة من المنظمات صغيرة الحجم}}{100}$$

عدد المنظمات المختارة من المنظمات متوسطة الحجم = 10 منظمة.

- المنظمات كبيرة الحجم عددها (5) منظمة :

$$60\% = 100\% \times \frac{3}{5}$$

عدد المنظمات المختارة من المنظمات كبيرة الحجم = 3 منظمة.

وبالتالي فإن عدد المنظمات 27 منظمة ( 14 منظمة صغيرة الحجم، 10 و منظمات متوسطة الحجم، و 3 منظمات كبيرة الحجم ):

$$\%10 < \%10.7 = \%100 \times \frac{27}{252}$$

وبالتالي فإن عينة الدراسة تتكون من 27 منظمة .

كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على المديرين الإداريين والعاملين في المنظمات، حيث بلغ مجموع عينة الدراسة ( 118 ) استبانة ، واسترجع (110) استبانة أي ما يساوي (93.2%) من الاستبانات الموزعة جميعها، وصالحة للتحليل الإحصائي .

### 6.3 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة، التي تم صياغة فقراتها بالاعتماد على دراسة (شقورة، 2012 ) و(آل مكي، 2011) و(العنزي، 2013) و(نبيل، 2011)، ومن ثم تم عرضها على محكمين مختصين لإبداء الرأي فيه، والتحقق من تحقيقها لأهداف الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة وجمعها وتفرغ البيانات الواردة فيها وتحليلها، بحيث تم توزيع 118 استبانة على المديرين الإداريين والعاملين، وبلغ عدد المرتجع 110 استبانات. وتدرج الإجابة بالموافقة على الفقرات من (الدرجة القليلة جداً) إلى (الدرجة الكبيرة جداً) على مقياس ليكرات الخماسي من (1-5)، وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية :

- القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية، ويشمل : المسمى الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع التخصص.

- القسم الثاني : وهو الملف التعريفي بالمنظمة، ويشمل: اسم المنظمة ، مجال عمل المنظمة.
- القسم الثالث : ويحتوي على فقرات الاستبانة المتعلقة بفعالية أدوات التطوير وعددها (30) فقرة ، مقسمة إلى 5 محاور على النحو الآتي:
  - المحور الأول : أسئلة تتعلق بتدريب وتطوير مهارات العاملين، ويتكون من (6) فقرات.
  - المحور الثاني : أسئلة تتعلق بالأنظمة والسياسات المتبعة ويتكون من (7) فقرات.
  - المحور الثالث : أسئلة متعلقة بالأساليب والأدوات التكنولوجية ويتكون من (5) فقرات.
  - المحور الرابع : أسئلة متعلقة بالهيكل التنظيمي ويتكون من (7) فقرات.
  - المحور الخامس : أسئلة متعلقة بتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية ويتكون من (5) فقرات.

- القسم الرابع: ويحتوي على فقرات الاستبانة المتعلقة بإدارة التغيير وعددها 24 فقرة.

### 7.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة محكمين ذوي خبرة واختصاص، الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي ( Factor Analysis ) المبنى على طريقة المكونات الأساسية ( Principal components ) التي توضح قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة

الكلية للمجال أو المحور، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الارتباط عن القيمة (0.58)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لمجالها في حساب معاملات الانحدار، حيث إنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار، زادت قيمة ارتباط الفقرة بدرجة محورها الكلية، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج مصفوفة قيم معاملات الاستخراج .

الفقرات	معاملات الاستخراج		الفقرات	معاملات الاستخراج		الفقرات	معاملات الاستخراج
.1	0.68		.20	0.64		.39	0.62
.2	0.66		.21	0.73		.40	0.57
.3	0.66		.22	0.83		.41	0.70
.4	0.56		.23	0.69		.42	0.65
.5	0.73		.24	0.94		.43	0.74
.6	0.76		.25	0.62		.44	0.70
.7	0.77		.26	0.75		.45	0.58
.8	0.56		.27	0.73		.46	0.37
.9	0.65		.28	0.65		.47	0.47
.10	0.68		.29	0.45		.48	0.56
.11	0.68		.30	0.67		.49	0.71
.12	0.75		.31	0.66		.50	0.73
.13	0.70		.32	0.79		.51	0.61
.14	0.75		.33	0.65		.52	0.58
.15	0.71		.34	0.76		.53	0.63
.16	0.64		.35	0.69		.54	0.66
.17	0.76		.36	0.84			
.18	0.51		.37	0.83			
.19	0.74		.38	0.58			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) إلى ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

### 8.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha )، وذلك كما هو موضح بالجدول (4) .

جدول رقم (4) : نتائج معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha ) لثبات أداة الدراسة ومحاورها.

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تدريب وتطوير العاملين	110	6	0.94
الأنظمة والسياسات المتبعة	100	7	0.86
الأساليب والأدوات التكنولوجية	110	5	0.90
الهيكل التنظيمي	110	7	0.92
الظروف والمتغيرات البيئية	110	5	0.91
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	110	30	0.97
إدارة التغيير	110	24	0.90
الدرجة الكلية لجميع المجالات	110	54	0.97

كما يتضح من الجدول رقم (4)، تراوحت قيم معاملات الثبات (0.86 - 0.97) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.97)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 97% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها،

وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 9.3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

1. تم إعداد الاستبانة عن طريق الباحثة ثم عرضها على مختصين لتحكيمها.
2. إجراء التعديلات على الاستبانة وطباعتها للتوزيع.
3. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها.
4. تفرغ الاستبانة وتحليلها.
5. الخروج بالاستنتاجات والتوصيات.

### 10.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة درجة كبيرة جدا 5 درجات، والإجابة درجة كبيرة 4 درجات، والإجابة درجة متوسطة 3 درجات، والإجابة درجة قليلة درجتين، أما الإجابة درجة قليلة جدا فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، عن طريق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص فرضيات العلاقات، و اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة، و اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص فرضيات الفروق، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة، ومعاملات الاستخراج بطريقة المكونات الأساسية (Principal Components) بأسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 11.3 مفتاح التصحيح:

فيما يتعلق بالحدود التي تم اعتمادها عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي لتحديد درجة الموافقة، فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات وهي ( مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) بناءً على المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

- وبذلك تكون المستويات كما هي موضحة بالجدول رقم (5):

جدول رقم(5): مفاتيح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة	من 2.33 فأقل
متوسطة	من 2.34 _ 3.67
مرتفعة	من 3.68 فأكثر

# الفصل الرابع

## 4

---

### عرض وتحليل النتائج

يتضمن هذا الفصل ما يلي :

تمهيد

وصف عينة الدراسة

تحليل وعرض نتائج الاستبانة

## 1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين، وذلك من خلال التحقق من صحة فرضيات الدراسة باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

## 2.4 وصف عينة الدراسة

وجاء أفراد عينة الدراسة موزعين بحسب خصائصهم الديموغرافية ، وذلك بحسب الوارد في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
-----	46.4	51	ذكر	الجنس
	53.6	59	أنثى	
-----	28.2	31	من 20 - أقل من 30 سنة	العمر
	40.9	45	من 30 - أقل من 40 سنة	
	20.9	23	من 40 - أقل من 50 سنة	
	10.0	11	50 سنة فما فوق	
-----	14.5	16	مدير إداري	المسمى الوظيفي
	2.71	14	محاسب	
	10.9	12	مسؤول برنامج	
	7.3	8	منسق برنامج	
	37.3	41	موظف	
	3.7	8	سكرتير/ة	
	10.0	11	غير ذلك	
-----	0.9	1	دكتوراه	المؤهل العلمي
	12.7	14	ماجستير	
	65.5	72	بكالوريوس	

	20.9	23	دبلوم أو أقل	
-----	42.7	47	علوم إدارية ومالية	نوع التخصص
	9.1	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
	26.4	29	تربية ولغات	
	6.4	7	هندسة	
	15.5	17	تخصصات أخرى	
-----	14.5	16	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
	16.4	18	من 3 - 6 سنوات	
	26.4	29	من 7 - 10 سنوات	
	13.6	15	من 11 - 15 سنة	
	15.5	17	من 16 - 20 سنة	
	13.6	15	أكثر من 20 سنة	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) ما يلي:

1. الجنس: نسبة الذكور بلغت (46.4%)، فيما بلغت نسبة الإناث (59%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، تدل النسب على التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة من الذكور والإناث والبعد عن التحيز.
2. العمر: إن أعمار النسبة الأعلى من المبحوثين في العينة يتركزون في الفئة ( من 30-أقل من 40 سنة) وشكلوا نسبة (40.9%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، ثم يليها الفئة (من 20- أقل من 30 سنة) وشكلوا نسبة (28.2%)، ثم الفئة ( من 40- أقل من 50 سنة) وشكلوا نسبة (20.9%)، ثم الفئة (50 سنة فما فوق) وشكلوا نسبة (10%)، ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر ن أغلبهم من متوسطي العمر ولديهم خبرة في العمل الإداري، وهذه الفئة العمرية هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الإدارة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة يمتلكون النشاط الذهني والفكري والجسماني.

3. المسمى الوظيفي: يوضح الجدول رقم (6) أن (14.5%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير إداري"، و (12.7%) المسمى الوظيفي لهم "محاسب"، و (10.9%) المسمى الوظيفي لهم "مسؤول برنامج"، و (7.3%) المسمى الوظيفي لهم "منسق برنامج"، و (37.3%) المسمى الوظيفي لهم "موظف"، و (7.3%) المسمى الوظيفي لهم "سكرتير/ة"، و (10%) المسمى الوظيفي لهم "غير ذلك"، وتنسجم هذه النسب مع الهيكل التنظيمي للمنظمات غير الحكومية، حيث يتضح أن النسب الأعلى من أفراد العينة المسمى الوظيفي لهم هو "مدير إداري والموظف" وهذا ينسجم مع طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية.

4. المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (6) أن حملة شهادة البكالوريوس يمتلكون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (72) ونسبة بلغت (65.5%)، ثم حملة الدبلوم وشكلوا نسبة (20.9%)، ثم حملة شهادة الماجستير وشكلوا نسبة (12.7%)، وأخيراً جاء حملة الدكتوراه وشكلوا نسبة (0.9%)، وتدل هذه النسب على توفر عنصر المعرفة مما قد يساهم في كفاءة العاملين في متابعة المهام المتعلقة بوظائفهم وإنجازها، كما وتعطي مؤشراً على أن أفراد العينة من ذوي المؤهلات العلمية التي قد تدرك أهمية التطوير التنظيمي ولديهم القدرة على فهم إدارة التغيير.

5. نوع التخصص: يبين الجدول رقم (6) أن (42.7%) من عينة الدراسة تخصصهم علوم إدارية ومالية، و (9.1%) تخصصهم حاسوب وتكنولوجيا المعلومات، و (26.4%) تخصصهم تربية ولغات، و (6.4%) تخصصهم هندسة، و (15.5%) يمتلكون تخصصات أخرى.

6. سنوات الخبرة: إن النسبة الأعلى من المبحوثين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة (من 7 - 10 سنوات) وشكلوا نسبة (26.4%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة (من 3 - 6 سنوات) بنسبة

(16.4%) ويليها الفئة ( من 16 - 20 سنة) وشكلوا نسبة (15.5%)، ثم الفئة ( أقل من 3 سنوات وشكلوا نسبة (14.5%)، وأخيرا الفئتين ( من 11 - 15 سنة) و(أكثر من 20 سنة) وشكلت كل فئة نسبة (13.6%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، ويفسر هذا التوزيع للعينة أن هناك عدداً يمتلكون خبرات طويلة في مجال عملهم الذي يضمن الاستقرار في عمل هذه المنظمات غير الحكومية.

• خصائص ملف تعريف المنظمة:

جدول رقم (7) : خصائص ملف تعريف المنظمة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	عدد المنظمات	المتغيرات	
-----	51.9	14	صغيرة الحجم	حجم المنظمة
	37	10	متوسطة الحجم	
	11.1	3	كبيرة الحجم	
-----	22.2	6	تعليم وتدريب	مجال عمل المنظمة
	25.9	7	صحة وتأهيل	
	22.2	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	
	22.2	6	عدة مجالات	
	7.4	2	غير ذلك	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (7) ما يلي:

1. حجم المنظمة: تكونت عينة الدراسة من 27 منظمة موزعين على النحو الآتي:

14 منظمة صغيرة الحجم وبنسبة (51.9%) من عينة الدراسة، و 10 منظمات متوسطة الحجم

بنسبة(37%)، و 3 منظمات كبيرة الحجم بنسبة(11.1%).

2. مجال عمل المنظمة :يوضح الجدول رقم (7) أن المنظمات التي مجال عملها في التعليم والتدريب والخدمات الاجتماعية والإغاثية والمنظمات التي مجال عملها يتضمن عدة مجالات، جاءت نسبهم (22.2%) من حجم عينة الدراسة، و (25.9%) من حجم عينة الدراسة تمثلت في المنظمات التي مجال عملها في الصحة والتأهيل.

### 3.4 تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية

#### أولاً : التطوير التنظيمي

##### • تدريب وتطوير مهارات العاملين

الجدول رقم(8) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير العاملين) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

جدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( تدريب وتطوير مهارات العاملين) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، والخليل) مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	78.8%	0.92	3.94	تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
متوسطة	73.4%	1.01	3.67	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة
متوسطة	73.0%	0.95	3.65	تحرص المنظمة على التنوع والتغيير في استخدام أساليب التدريب.
متوسطة	72.4%	0.97	3.62	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب وتطوير مهارات العاملين
متوسطة	71.6%	0.96	3.58	تقوم المنظمة على تدريب وتطوير مهارات العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل .
متوسطة	70.0%	1.13	3.50	تخصص إدارة المنظمة جزءاً من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهارات العاملين
متوسطة	73.2%	0.85	3.66	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير مهارات العاملين) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، وتشير الدرجة الكلية أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.66) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.85) مما يدل على أن فعالية أداة التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير العاملين) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً بناءً على درجات الأوساط الحسابية، حيث يرى العاملون أن المنظمة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.92)، ويرى العاملون أيضاً أن المنظمات توفر خططاً واضحة لتدريبهم وتطوير مهاراتهم بمتوسط حسابي مقداره ( 3.67 ) وانحراف معياري مقداره (1.01)، كما يرون حرص المنظمة على التنوع، والتغيير في استخدام أساليب التدريب بمتوسط حسابي مقداره ( 3.65 ) وانحراف معياري مقداره (0.95)، ومن وجهة نظرهم أن المنظمة تقوم بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب مهاراتهم وتطويرها بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.96)،

في حين كانت أدنى الفقرات من وجهة نظر العاملين أن إدارة المنظمة تخصص جزءاً من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهاراتهم بمتوسط حسابي مقداره (3.50) وانحراف معياري مقداره (1.13)، ويليهما قيام المنظمة على تدريب وتطوير مهاراتهم لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.96).

كما ويوضح الجدول رقم(8) أن (73.5%) من المنظمات تقوم بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، بينما لا تقوم (26.5%) من المنظمات بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، كان أكثرها بروزاً قيام

المنظمة بتخصيص جزء من ميزانيتها من أجل تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ، وحرصها على التنوع والتغيير في استخدام أساليب التدريب، وقيامها على تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل، و تقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب العاملين، وهذا كله جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على أن هناك خللاً في عملية تدريب العاملين في جزء غير بسيط من هذه المنظمات، ويعكس ذلك على العاملين حيث تقل فعالية أداءه لعمله.

وهنا ترى الباحثة أن ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء عن المطلوب، وتراجع فرص المنظمات في الاستمرار، لأن تدريب العاملين يساهم بحسب ما ذهب إليه ( الزعبي،2009) بأنه من خلال تدريب العاملين وتطويرهم، واستخدام أنماط مختلفة في التدريب يرفع من فعالية أداء العاملين ويزيد الثقة لديهم، وبالتالي يتحسن أداؤهم والذي يساهم في تطوير المنظمات، وتحسين ثباتها واستقرارها.

جدول رقم (9) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير مهارات العاملين) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرات
0.0%	7.3%	23.6%	37.3%	31.8%	تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
0.0%	15.5%	25.5%	35.5%	23.6%	تتوفر في المنظمة خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين
5.5%	13.6%	27.3%	32.7%	20.9%	تخصص إدارة المنظمة جزء من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهارات العاملين.
1.8%	9.1%	30.0%	40.0%	19.1%	تحرص المنظمة على التنوع والتغيير في استخدام أساليب التدريب.
0.9%	15.5%	20.9%	46.4%	16.4%	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب وتطوير العاملين.
1.8%	11.8%	29.1%	40.9%	16.4%	تقوم المنظمة على تدريب وتطوير مهارات العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل .
1.7%	12.1%	26.1%	38.8%	21.4%	الدرجة الكلية

يبين الجدول رقم(9) أن (31.9%) من العاملين متقنين بدرجة كبيرة جدا على أن المنظمة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، في حين اتفق (23.6%) من العاملين بدرجة متوسطة على ذلك، كما ويوضح الجدول أن (32.7%) من العاملين اتفقوا بدرجة كبيرة على أن المنظمة تخصص جزءاً من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهاراتهم، واتفقوا بدرجة متوسطة بنسبة(27.3%) على ذلك، وهذا يدل على أن المنظمات تهتم بتحديد احتياجات العاملين من التدريب ولكن تعتمد أيضاً على الدعوات المتوفرة للورشات والدورات من أجل تدريب العاملين.

كما ويوضح الجدول رقم (9) أن العاملين اتفقوا بدرجة كبيرة على ما يلي : بنسبة (46.4%) على أن المنظمة تقوم بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وبنسبة (40%) على حرص المنظمة على التنوع والتغيير في استخدام أساليب التدريب، ونسبة (40.9%) على قيام

المنظمة بتدريب وتطوير مهارتهم لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل، وهذا يدل على أن المنظمات تقوم باستخدام أداة التطوير التنظيمي تدريب وتطوير العاملين بنسبة (73.5%).

### • الأنظمة والسياسات المتبعة

الجدول رقم (10) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( الأنظمة والسياسات المتبعة) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.

درجة الموافقة	النسب المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	82.0%	0.73	4.10	تراعي المنظمة الوضع المالي لها عند احداث عملية التطوير .
مرتفعة	80.0%	0.95	4.00	يتوفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة.
مرتفعة	77.2%	0.83	3.86	السلطة والمسؤولية موضحة في المنظمة.
مرتفعة	77.0%	0.80	3.85	تحرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من الوظائف.
متوسطة	71.0%	0.94	3.55	من وجهة نظرك سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تعديل.
متوسطة	70.8%	0.98	3.54	سياسات المنظمة الإدارية تقوم على مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التطوير .
متوسطة	70.0%	0.97	3.50	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.
مرتفعة	75.4%	0.60	3.77	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.77)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.60) مما يدل على أن فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين مرتفعة.

كما هو موضح ففي الجدول رقم (10) أن من أكثر العناصر التي توليها المنظمات اهتماماً في الفقرات السابقة من وجهة نظر العاملين هو "مراعاة المنظمة للوضع المالي لها عند إحداث عملية التطوير حيث اتفق (82%) من أفراد العينة على ذلك، بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وهو من ضمن الدرجة المرتفعة، ويلبها توفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة بمتوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري مقداره (0.95)، كما ويرى العاملون أن السلطة والمسؤولية موضحة في المنظمة بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.83).

وعلى الرغم من ذلك فإن العاملون اتفقوا بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.50) على أن المنظمة تقوم بمراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري، ويرون أيضاً أن سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تعديل بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.94) كما أن سياسات المنظمة الإدارية تقوم على مشاركتهم في اقتراح وإحداث التطوير بمتوسط حسابي مقداره (3.54) وانحراف معياري مقداره (0.98).

وترى الباحثة أن عملية مشاركة العاملين في اقتراح التطوير وإحداثه يساعد على وضوح الرؤية التي يرغب المدير في إيصالها للعاملين، وذلك عن طريق فتح المجال للعاملين بالمشاركة، لأنه عندما يقوم المرؤوس بإبداء الرأي والمشاركة في الاقتراحات حول التطوير فهو يعكس مدى فهمه للموضوع وبالتالي يطمئن المدير على أن القرارات التي سيصل إليها مع العاملين تكون أقرب إلى الواقع وقابلة للتحقيق، كما ترى الباحثة أن عدم مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التطوير سيؤدي

إلى مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي، فقد بين ( الصقية ،2010) أن أهم أسباب مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي هو عدم مشاركتهم، وابداء آراءهم في التخطيط للتطوير التنظيمي، وبالتالي لضمان نجاح عملية التطوير التنظيمي يجب مشاركة العاملين في التخطيط للتطوير وتقبل اقتراحاتهم، خاصة فيما يتعلق بالأعمال الموكلة لهم مباشرة.

كما يرى ( الصفيان، 2003) أن الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي وتحول دون نجاحه هو اتخاذ القرارات بشكل فردي، وعدم التنسيق مع العاملين قبل إقرار التطوير التنظيمي، ولتفعيل التطوير التنظيمي يجب تطوير أساليب العمل وإجراءاته بصورة مستمرة وتطوير أساليب العمل بما يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون الموظفين، وتفويض المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (11) : النسب المئوية لل فقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الأنظمة والسياسات المتبعة) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

ال فقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
تحرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من الوظائف.	17.3%	58.2%	18.2%	5.5%	0.9%
السلطة والمسؤولية موضحة في المنظمة.	20.9%	50.0%	25.5%	1.8%	1.8%
يتوفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة.	33.6%	40.9%	20.0%	2.7%	2.7%
يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.	17.3%	28.2%	45.5%	5.5%	3.6%
من وجهة نظرك سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تعديل.	15.5%	36.4%	38.2%	7.3%	2.7%
سياسات المنظمة الادارية تقوم على مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير.	16.4%	37.3%	32.7%	10.9%	2.7%
تراعي المنظمة الوضع المالي لها عند احداث عملية التطوير.	28.2%	57.3%	10.9%	3.6%	0.0%
الدرجة الكلية	21.3%	44.0%	27.3%	5.3%	2.1%

يبين الجدول رقم(11) أن (57.3%) من العاملين متقنين بدرجة كبيرة على أن المنظمة تراعي الوضع المالي لها عند احداث عملية التطوير ، في حين اتفق (45.5%) من العاملين بدرجة متوسطة على قيام المنظمة بمراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري ، وهذا يدل على أن المنظمات تهتم بالجانب المالي لها بشكل كبير، ولكن لا تقوم بمراجعة الوصف الوظيفي بالشكل المطلوب، فمن وجهة نظرهم أن طبيعة عمل المنظمة روتينية ولا تحتاج لذلك.

كما ويوضح الجدول رقم(11) أن العاملين اتفقوا بدرجة كبيرة على ما يلي : بنسبة (58.2%) على حرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من الوظائف ، وبنسبة (50%) على أن السلطة والمسؤولية موضحة في المنظمة ، ونسبة (40.9%) على توفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة ، وهذا يدل على اهتمام المنظمات بالأنظمة والسياسات التي تتبعها بنسبة (75.4%).

### • الأساليب والأدوات التكنولوجية

الجدول رقم(12) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الأساليب والأدوات التكنولوجية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الأساليب والأدوات التكنولوجية) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.

درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	83.0%	0.79	4.15	من وجهة نظرك تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة.
مرتفعة	77.0%	0.72	3.85	المنظمة مستعدة للتألم والاستجابة لتغييرات التكنولوجيا بهدف زيادة فعالية الأداء .
مرتفعة	76.4%	0.85	3.82	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.
مرتفعة	76.2%	0.81	3.81	تستخدم المنظمة أساليب التكنولوجيا الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.
مرتفعة	75.8%	0.76	3.79	تواكب المنظمة تطورات التكنولوجيا المناسبة لرؤيتها.
مرتفعة	77.6%	0.61	3.88	الدرجة الكلية

تظهر نتائج التحليل في الجدول رقم(12) أن العاملين اتجهوا نحو الموافقة بدرجة مرتفعة على

جميع الفقرات المتعلقة بأداة التطوير التنظيمي الأساليب والأدوات التكنولوجية، حيث بلغ متوسط

الاستجابة الكلي (3.88) بانحراف معياري كله مقداره (0.61) وهذا يدل على أن فعالية أداة التطوير

التنظيمي(الأساليب والأدوات التكنولوجية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين مرتفعة.

وكما هو موضح في الجدول رقم(12) أن العاملين اتفقوا بنسبة (83%) على أن تطوير أساليب العمل

وتغييره في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل، وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة، واتفقوا

بنسبة(77%) على أن المنظمة مستعدة للتألم، والاستجابة لتغييرات التكنولوجيا بهدف زيادة فعالية الأداء

كما يرى ( 76.4%) من العاملين أن المعلومات والبيانات تتوفر بسهولة، وفي متناولهم مما يزيد من

كفاءة العمل في المنظمة، كما اتفق (76.2%) من العاملين على أن المنظمة تستخدم أساليب

التكنولوجيا الحديثة في عملية التطوير التنظيمي، وهذا يدل على أن المنظمات تقوم بحل المشكلات التي تواجهها عن طريق تطوير الأدوات التكنولوجية لها ، وتقوم بمواكبة التطورات التكنولوجية لتتناسب رؤيتها بنسبة جيدة، نظراً لاعتمادها على المساعدات والدعم المالي الذي تتلقاه والجدول رقم (13) يوضح ذلك. وتتوافق نتيجة التحليل مع ( Savery & Luks ، 2000 ) حيث تؤكد نتيجة الدراسة على أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى تطور في الأرصيات الأساسية للمنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسراً وسهولة وسرعة، وزيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء.

جدول رقم (13) : النسب المئوية لل فقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الأساليب والأدوات التكنولوجية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

ال فقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
تستخدم المنظمة أساليب التكنولوجيا الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.	19.1%	48.2%	27.3%	5.5%	0.0%
تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.	23.6%	39.1%	32.7%	4.5%	0.0%
تواكب المنظمة تطورات التكنولوجيا المناسبة لرؤيتها.	15.5%	51.8%	30.0%	1.8%	0.9%
المنظمة مستعدة للتأقلم والاستجابة لتغيرات التكنولوجيا بهدف زيادة فعالية الأداء.	15.5%	56.4%	26.4%	0.9%	0.9%
من وجهة نظرك تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة.	36.4%	46.4%	13.6%	3.6%	0.0%
الدرجة الكلية	22.0%	48.4%	26.0%	3.3%	0.36%

يبين الجدول رقم(13) أن العاملين متقنين بدرجة كبيرة بنسبة(46.4%) على أن تطوير أساليب

العمل وتغييره في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل، وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة، في

حين اتفق (51.8%) من العاملين بدرجة كبيرة على أن المنظمة تواكب تطورات التكنولوجيا المناسبة

لرؤيتها، ويدل ذلك على أن المنظمات تهتم بتطوير الأساليب التكنولوجية ، ولكن تحتاج لزيادة مواكبتها للتطورات التكنولوجية من أجل أن تتناسب مع رؤية المنظمة، وبالتالي على المنظمات زيادة استقطابها للدعم المالي من أجل القيام بذلك.

كما ويوضح الجدول رقم (13) أن العاملين اتفقوا بدرجة كبيرة على ما يلي: بنسبة (56.4%) على أن المنظمة مستعدة للتأقلم والاستجابة لتغييرات التكنولوجيا بهدف زيادة فعالية الأداء ، وبنسبة (48.2%) على استخدام المنظمة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي ، ونسبة (39.1%) على أن المعلومات والبيانات تتوفر بسهولة وفي متناولهم مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة، وهذا يدل على أن المنظمات تقوم بالاهتمام بالجانب التكنولوجي، حيث جاءت نسبتها الكلية (77.6%). وعلى الرغم من أن الأساليب التكنولوجية في المنظمات متوفرة بالوقت الحالي، ولكن ترى الباحثة أن المنظمات مازالت تعاني من النقص في الجانب المالي لها، وبالتالي تحتاج إلى المزيد من الدعم والمساعدات المالية، من أجل استمراريتها وقدرتها على مواجهة التحديات والتطورات التكنولوجية.

## • الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (14) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للفقرات التي تقيس

مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( الهيكل التنظيمي) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.

درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	77.8%	0.82	3.89	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة.
مرتفعة	77.0%	0.97	3.85	يتوفر الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة.
مرتفعة	75.8%	0.79	3.79	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل.
مرتفعة	73.6%	0.93	3.68	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة.
متوسطة	71.8%	0.85	3.59	تعتمد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
متوسطة	70.2%	0.94	3.51	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.
متوسطة	70.2%	0.95	3.51	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري.
مرتفعة	73.8%	0.71	3.69	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في المنظمات غير الحكومية

في فلسطين، وتشير الدرجة الكلية أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية (3.69) والانحراف المعياري الكلي مقداره (10.7) مما يدل على أن فعالية أداة التطوير

التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين مرتفعة.

يبين الجدول رقم (14) أ، (77.8%) من العاملين اتفقوا على أن الهيكل التنظيمي يساعد على

تحقيق أهداف المنظمة، واتفق (77%) من العاملين أن الاتصال والتعاون متوفر بين أجزاء الهيكل

التنظيمي في المنظمة، ويرى العاملون أن الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة العمل واحتياجاته بمتوسط حسابي مقداره (3.79)، واتفقوا على أن هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.93).

في حين اتفق العاملون على أن المنظمة تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، ويرى العاملون أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتميز بالمرونة بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، كما اتفق العاملون على أن المنظمة تعتمد على أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ويتفق نتائج التحليل مع (العنزي، 2013) حيث تبين أن الشركات تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار، ولا تتفق نتائج التحليل مع دراسة (2003، Chiu) حيث بينت الدراسة أن الهيكل التنظيمي للشركة معقد إلى حد ما، وغير ملائم للتطورات الحالية، وترى الباحثة أن السبب يعود إلى طبيعة الشركة المبحوثة (شبه الموصلات) لأن مثل هذه الشركات تهتم بالعمليات الإنتاجية، وتحقيق الربحية أكثر من التركيز على الأمور الإدارية الداخلية لتنظيم العمل.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن على المنظمات زيادة الاهتمام بمراجعة هيكلها التنظيمي، نظراً لما له من أهمية في عملية التطوير، فالقيام بعملية التطوير يتبعه تطوير في الهيكل التنظيمي، ولذلك يجب مراجعته بشكل دوري.

جدول رقم (15) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	الفقرات
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
16.4%	51.8%	27.3%	3.6%	0.9%	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل.
20.9%	53.6%	20.9%	2.7%	1.8%	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة.
13.6%	39.1%	34.5%	10.0%	2.7%	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري.
12.7%	41.8%	30.9%	12.7%	1.8%	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.
16.4%	48.2%	25.5%	7.3%	2.7%	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة.
24.5%	46.4%	20.0%	8.2%	0.9%	يتوفر الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة.
12.7%	43.6%	34.5%	8.2%	0.9%	تعتمد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
16.8%	46.4%	27.7%	7.5%	7.1%	الدرجة الكلية

يبين الجدول رقم(15) أن العاملين متقين بدرجة كبيرة بنسبة(53.6%) على أن الهيكل التنظيمي

يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، في حين اتفق (39.1%) من العاملين بدرجة على أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتم مراجعته بشكل دوري ، ويدل ذلك على أن المنظمات تهتم بالهيكل التنظيمي ، ولكن تحتاج لزيادة الاهتمام في هيكلها التنظيمي من أجل زيادة فعالية أداء العمل وإنجازه والذي يحقق أهداف المنظمة.

كما ويوضح الجدول رقم(15) أن العاملين اتفقوا بدرجة كبيرة على ما يلي : بنسبة (51.8%)

على أن الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل ، وبنسبة (48.2%) أن هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة ، ونسبة (46.4%) على توفر الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة ، وهذا يدل على أن المنظمات تهتم بهيكلها التنظيمي بشكل جيد، حيث جاءت نسبه الكلية (73.8%).

ومن وجهة نظر الباحثة وعلى الرغم من اهتمام المنظمات بالهيكل التنظيمي ولكن يجب التركيز أكثر على هيكلها التنظيمي لما له من إيجابيات وتأثيرات بشكل كبير على أداء العمل في المنظمة.

### • تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية

الجدول رقم(16) يوضح الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( الظروف والمتغيرات البيئية) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التطوير المناسبة في المنظمة.	3.92	0.85	78.4%	مرتفعة
تقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (مثل القدرات الادارية والمالية الخاصة بالمنظمة) من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل.	3.75	0.85	75.0%	مرتفعة
تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التطوير.	3.74	0.87	74.8%	مرتفعة
تراعي ادارة المنظمة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة	3.72	0.86	74.4%	مرتفعة
تقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الخارجية(مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل	3.73	0.83	74.6%	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.77	0.69	75.4%	مرتفعة

تظهر نتائج التحليل في الجدول رقم(16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين، حيث يبين الجدول أن المبحوثين اتجهوا نحو الموافقة بدرجة مرتفعة على جميع الفقرات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) والانحراف المعياري الكلي (0.96)، مما يدل على أن فعالية أداة التطوير التنظيمي(تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين مرتفعة.

وكما هو موضح في الجدول رقم (16) أن العاملين اتفقوا بمتوسط حسابي مقداره(3.92) على أن الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية تساعد في إحداث عملية التطوير المناسبة في المنظمة، واتفقوا بمتوسط حسابي مقداره (3.75) على أن إدارة المنظمة تقوم على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (مثل القدرات الادارية، والمالية الخاصة بالمنظمة) من أجل التعرف إلى نقاط القوة والضعف للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل، كما اتفقوا بمتوسط حسابي مقداره (3.74) على أن المنظمة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التطوير، ويرى (74.4%) من العاملين أن إدارة المنظمة تراعي استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة، واتفق (74.6%) من العاملين أن إدارة المنظمة تقوم على تحليل البيئة الخارجية (مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة التي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل.

كما يوضح الجدول رقم (16) حصول المنظمة على أعلى نسبة مئوية (79.1%) في أن الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يساعد في إحداث عملية التطوير المناسبة في المنظمة،

وجاءت أقل نسبة مئوية (74.8%) أن إدارة المنظمة تقوم على تحليل البيئة الخارجية (مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) من أجل التعرف إلى الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل، وبالتالي فإن إدارة المنظمة لديها المعلومات الكافية حول التأثيرات الناتجة من تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية في نجاح عملية التطوير، ولكن يجب عليها التركيز على تحليل بيئة العمل الخارجية، كما تقوم بالتركيز على تحليل بيئة العمل الداخلية. وتتفق نتائج التحليل مع دراسة ( الهادي، 2013) حيث بينت نتائج الدراسة أن من التطبيقات الإجرائية للتحول نحو التميز في أداء المؤسسات هو تحليل مواقع القوة والضعف، والتعرف إلى الفرص والمخاطر المتوقعة وتحديد الفجوات بين الواقع الحالي والمستقبل المنشود، والموازنة بين الاحتياجات والتوقعات المتنوعة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن المنظمات تركز على تحليل بيئة العمل الداخلية أكثر من بيئة العمل الخارجية نتيجة للظروف البيئية الصعبة التي تواجهها المنظمات في محيطها الخارجي، فتعتبر إدارة المنظمة أن جميع المنظمات تعاني من نفس الظروف الخارجية وبالتالي تركز أكثر على تحليل بيئة العمل الداخلية، لأنها تختلف من منظمة إلى أخرى، والجدول رقم(17) يوضح ذلك.

جدول رقم (17) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي (تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرات
0.9%	4.5%	32.7%	44.5%	17.3%	تقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الخارجية (مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يمكن أن تؤثر عليها حاليا وفي المستقبل.
0.9%	5.5%	29.1%	46.4%	18.2%	تقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ( مثل القدرات الادارية والمالية الخاصة بالمنظمة) من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف للاستفادة منها حاليا وفي المستقبل.
0.9%	8.2%	24.5%	50.9%	15.5%	تراعي ادارة المنظمة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة.
1.8%	3.6%	18.2%	53.6%	22.7%	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التطوير المناسبة في المنظمة.
0.9%	7.3%	27.3%	46.4%	18.2%	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التطوير.
1.1%	5.8%	26.4%	48.4%	18.4%	الدرجة الكلية

يبين الجدول رقم (17) أن العاملين متقنين بدرجة كبيرة بنسبة (53.6%) على دراسة البيئة الداخلية

والخارجية وتحليلها تساعد في إحداث عملية التطوير المناسبة في المنظمة، في حين اتفق (46.4%)

من العاملين بدرجة كبيرة على أن إدارة المنظمة تقوم على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (مثل القدرات

الإدارية والمالية الخاصة بالمنظمة) من أجل التعرف إلى نقاط القوة والضعف للاستفادة منها حاليا وفي

المستقبل، بينما اتفق (44.5%) من العاملين بدرجة كبيرة على أن إدارة المنظمة تقوم على تحليل البيئة

الخارجية (مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) من أجل التعرف على الفرص

والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل ، ويدل ذلك على أن إدارة المنظمات تمتلك المعلومات الكافية حول أهمية تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، ولكن تبدي اهتماماً أفضل في تحليل البيئة الداخلية عن تحليل البيئة الخارجية.

كما ويوضح الجدول رقم(17) أن العاملين اتفقوا بدرجة كبيرة على ما يلي : بنسبة (50.9%) على أن إدارة المنظمة تراعي استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات، وبنسبة (46.4%) على قيام المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التطوير ، وهذا يدل على أن المنظمات تهتم بالظروف والمتغيرات البيئية بشكل جيد، حيث جاءت نسبته الكلية (75.4%)، ولكن بحاجة إلى زيادة الاهتمام بتحليل بالظروف والمتغيرات البيئية، لأنها تتغير من حين إلى آخر.

الجدول رقم(18) يوضح الوسط الحسابي الكلي، الانحراف المعياري الكلي، والنسبة المئوية الكلية للدرجة الكلية التي تقيس مدى فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

جدول رقم (18): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لمدى فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مدى فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين
مرتفعة	75.2%	0.56	3.76	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم(18) بأن فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78) بوزن نسبي مقداره (75.6%) وانحراف معياري مقداره (0.56).

## • إدارة التغيير

الجدول رقم (19) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للفقرات التي تقيس

إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

جدول رقم (19) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور ( إدارة التغيير) كما يراها العاملون في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ( بيت لحم ، الخليل) مرتبة حسب الأهمية.

درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	85.8%	0.77	4.29	برأيك أن إدارة التغيير هي مشاركة الموظفين في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه بالاستعانة بالاستشاريين.
مرتفعة	85.4%	0.87	4.27	برأيك أن إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
مرتفعة	83.2%	0.78	4.16	من وجهة نظرك تطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد و يسهل عملية التغيير .
مرتفعة	83.0%	0.84	4.15	برأيك تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة ومعرفة مدى ملائمتها للقيام بعملية التغيير .
مرتفعة	82.8%	0.75	4.14	برأيك تسهم عملية التغيير في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري .
مرتفعة	82.0%	0.78	4.10	برأيك تسهم عملية التغيير في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الادارية المختلفة في المنظمة.
مرتفعة	81.8%	0.86	4.09	برأيك يساعد الوضوح في أدوار الوظائف المختلفة على تسهيل عملية التغيير في المنظمة.
مرتفعة	81.0%	0.84	4.05	من وجهة نظرك أن إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل.
مرتفعة	80.8%	0.85	4.04	تركز المنظمة في إدارة التغيير على تدريب وتطوير مهارات العاملين
مرتفعة	79.0%	0.87	3.95	تركز المنظمة في إدارة التغيير على التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	79.0%	0.86	3.95	تركز المنظمة في إدارة التغيير على الاساليب والأدوات التكنولوجية.
مرتفعة	77.8%	0.78	3.89	تساعد عملية التغيير على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها

مرتفعة	77.4%	0.85	3.87	البرامج المستخدمة في تدريب وتطوير العاملين في المنظمة تزيد من كفاءة عملية التغيير.
مرتفعة	77.0%	0.92	3.85	تركز المنظمة في إدارة 3 التغيير على الأنظمة والسياسات المتبعة
مرتفعة	76.0%	0.92	3.80	تركز المنظمة في إدارة التغيير على الهيكل التنظيمي.
مرتفعة	75.0%	0.83	3.75	الأنظمة والسياسات المتبعة تسهل عملية التغيير في المؤسسة.
مرتفعة	74.8%	0.89	3.74	تركز المنظمة في إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية.
مرتفعة	73.6%	0.87	3.68	تركز المنظمة في إدارة التغيير على تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية.
مرتفعة	73.6%	0.82	3.68	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المنظمة.
متوسطة	73.0%	0.93	3.65	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل لضمان نجاح عملية التغيير المناسبة للمنظمة.
متوسطة	72.6%	0.99	3.63	تقوم المنظمة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.
متوسطة	70.0%	0.82	3.50	يتم تعديل القوانين الإدارية في المنظمة عند إجراء عملية التغيير.
متوسطة	70.0%	1.01	3.50	تقوم المنظمة على تدريب العاملين على إدارة عملية التغيير.
متوسطة	68.4%	1.00	3.42	تستعين المنظمة بخبراء في مجال إدارة التغيير لتدريب العاملين في المنظمة.
مرتفعة	77.6%	0.52	3.88	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية، وتشير الدرجة الكلية أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.78) مما يدل أن درجة إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في فلسطين مرتفعة.

ويبين الجدول رقم (19) أن (85.4%) من العاملين اتفقوا على أن إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، في حين يرى (85.8) أن إدارة التغيير هي مشاركة الموظفين في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه بالاستعانة بالاستشاريين، ويرى (83%) من العاملين أن تحليل البيئة

الداخلية والخارجية يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة ومعرفة مدى ملائمتها للقيام بعملية التغيير، ومن وجهة نظر العاملين وبمتوسط حسابي مقداره (4.16) أن تطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد و يسهل عملية التغيير، كما اتفق العاملون وبمتوسط حسابي (4.14) أن عملية التغيير تسهم في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري، كما يرون أن عملية التغيير تساهم في تحسين أساليب الاتصال، ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الادارية المختلفة في المنظمة، ويرى (81.8%) من العاملين أن الوضوح في أدوار الوظائف المختلفة يساعد على تسهيل عملية التغيير في المنظمة، في حين اتفق (81%) من العاملين أن إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل، كما يرى العاملون وبمتوسط حسابي (4.04) أن المنظمة تركز في إدارة التغيير على تدريب وتطوير مهاراتهم، واتفق (79%) من العاملين أن المنظمة تركز في إدارة التغيير على التخطيط الاستراتيجي، ويرى أيضاً (79%) من العاملين أن المنظمة تركز في إدارة التغيير على الاساليب والأدوات التكنولوجية، كما يرى (77.8%) أن عملية التغيير تساعد على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها، في حين يرى (77%) من العاملين أن المنظمة تركز في إدارة التغيير على الأنظمة والسياسات المتبعة، واتفق العاملون وبمتوسط حسابي (3.87) أن البرامج المستخدمة في تدريب وتطوير مهاراتهم في المنظمة تزيد من كفاءة عملية التغيير.

في حين اتفق العاملون وبمتوسط حسابي مقداره (3.42) أن المنظمة تستعين بخبراء في مجال ادارة التغيير لتدريب العاملين في المنظمة، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى قلة المساعدات والدورات التدريبية التي تهتم بإدارة التغيير والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

كما ويرى (70%) من العاملين أن المنظمة تقوم على تدريبهم على إدارة عملية التغيير وأن القوانين الإدارية في المنظمة يتم تعديلها عند إجراء عملية التغيير، واتفق (72.6%) من العاملين أن المنظمة تقوم على توضيح أسباب التغيير وأهدافه لهم.

كما ويوضح الجدول رقم (19) حصول المنظمة على نسبة مئوية (85.4%) في اتفاق العاملين على أن إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، وإن كان التوجه العام نحو مفهوم إدارة التغيير جاء بنسبة جيدة، فإن هناك علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير وبين قدرة المنظمات على إدارة التغيير، فكلما كان المفهوم واضحاً دل ذلك على أن إدارة المنظمة قادرة على إدارة التغيير، وكلما استطاعت المنظمة والعاملين بها تمييز مفهوم إدارة التغيير دل ذلك على مدى قدرتها على إنجاح عملية التغيير، واحداث التطوير المطلوب، فوضوح المفهوم وتطبيقه واستخدامه بالشكل السليم يساعد على زيادة فعالية المنظمة عند استخدام إدارة التغيير وتطبيقه والتطوير التنظيمي لديها.

جدول رقم (20) : النسب المئوية للفقرات التي تقيس إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرات
09%	0.9%	10.9%	42.7%	44.5%	برأيك أن إدارة التغيير هي مشاركة الموظفين في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه بالاستعانة بالاستشاريين.
0.0%	4.5%	19.1%	42.7%	33.6%	من وجهة نظرك أن إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل.
1.8%	1.8%	10.9%	38.2%	47.3%	برأيك أن إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
0.0%	5.5%	17.3%	45.5%	31.8%	تركز المنظمة في إدارة التغيير على تدريب وتطوير مهارات العاملين
1.8%	6.4%	20.0%	48.2%	23.6%	تركز المنظمة في إدارة التغيير على الأنظمة والسياسات المتبعة
1.8%	2.7%	20.0%	50.0%	25.5%	تركز المنظمة في إدارة التغيير على الاساليب والأدوات التكنولوجية.
1.8%	7.3%	20.9%	49.1%	20.9%	تركز المنظمة في إدارة التغيير على الهيكل التنظيمي.
0.9%	8.2%	28.2%	47.3%	15.5%	تركز المنظمة في إدارة التغيير على تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية.
1.8%	3.6%	18.2%	50.9%	25.5%	تركز المنظمة في إدارة التغيير على التخطيط الاستراتيجي
1.8%	6.4%	25.5%	49.1%	17.3%	تركز المنظمة في إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية
0.9%	2.7%	29.1%	42.7%	24.5%	البرامج المستخدمة في تدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة تزيد من كفاءة عملية التغيير.
3.6%	11.8%	30.9%	38.2%	15.5%	تقوم المنظمة على تدريب العاملين على إدارة عملية التغيير.
5.5%	7.3%	40.9%	32.7%	13.6%	تستعين المنظمة بخبراء في مجال إدارة التغيير لتدريب العاملين في المنظمة.
0.0%	7.3%	28.2%	47.3%	17.3%	الأنظمة والسياسات المتبعة تسهل عملية التغيير في المؤسسة.
0.0%	13.6%	30.0%	49.1%	7.3%	يتم تعديل القوانين الإدارية في المنظمة عند إجراء عملية التغيير.
2.7%	10.9%	25.5%	42.7%	18.2%	تقوم المنظمة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.
0.0%	2.7%	28.2%	46.4%	22.7%	تساعد عملية التغيير على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها .
0.0%	3.6%	14.5%	50.0%	31.8%	برأيك تسهم عملية التغيير في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة.
0.0%	1.8%	16.4%	48.2%	33.6%	برأيك تسهم عملية التغيير في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري.

0.9%	7.3%	27.3%	51.8%	12.7%	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المنظمة.
0.9%	3.6%	16.4%	43.6%	35.5%	برأيك يساعد الوضوح في أدوار الوظائف المختلفة على تسهيل عملية التغيير في المنظمة.
0.9%	0.9%	15.5%	46.4%	36.4%	من وجهة نظرك تطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد و يسهل عملية التغيير
0.9%	2.7%	14.5%	43.6%	38.2%	برأيك تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة ومعرفة مدى ملائمتها للقيام بعملية التغيير.
1.8%	10.9%	23.6%	48.2%	15.5%	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل لضمان نجاح عملية التغيير المناسبة للمنظمة.
1.3%	5.6%	22.2%	45.6%	25.4%	الدرجة الكلية

يبين الجدول رقم(20) أن العاملين متفقين بدرجة كبيرة جداً بنسبة(47.3%) على أن إدارة التغيير

عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن

الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، في حين اتفق (32.7%) من العاملين بدرجة

كبيرة على أن المنظمة تستعين بخبراء في مجال ادارة التغيير لتدريب العاملين في المنظمة، وبالتالي فإن

المنظمات تمتلك المعرفة حول إدارة التغيير، ولكن لا يتوفر خبراء في هذا المجال بالشكل الكافي لتدريب

العاملين حول كيفية القيام بإدارة التغيير وما هي أهميته للمنظمة، ويعود ذلك إلى عدم توفر الدورات

الكافية حول إدارة التغيير، حيث تعتمد المنظمات في تدريب العاملين بشكل أساسي على الدعوات التي

تتلقاها لتدريب العاملين، ، وهذا لا يتفق مع دراسة (آل مكي، 2011) التي بينت أهمية الاستعانة

بخبراء في إدارة التغيير، وعقد دورات تدريبية مكثفة للموظفين حول أهمية التغيير حتى تقل مقاومتهم

لعملية التغيير.

كما ويوضح الجدول رقم(20) أن العاملين اتفقوا بدرجة كبيرة على ما يلي : بنسبة (51.8%) على أن الهيكل التنظيمي يساعد على إدارة عملية التغيير في المنظمة، واتفقوا بنسبة (49.1%) أن المنظمة تركز في إدارة التغيير على الهيكل التنظيمي، واتفق (50.9%) من العاملين على أن المنظمة تركز في إدارة التغيير على التخطيط الاستراتيجي، كما يرى (84.2%) من العاملين أن المنظمة تركز في إدارة التغيير على الأنظمة والسياسات المتبعة وتركز بنسبة (47.3%) على تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية، وهذا يدل على أن المنظمات تهتم بإدارة التغيير بشكل جيد، حيث جاءت نسبته الكلية (77.6%) وبمتوسط حسابي مقداره (3.88) وهذا يتفق مع دراسة (Worral،2005) حيث أظهرت الدراسة إلى أن التغيير في المنظمات يحتاج إلى المزيد من تدريب العاملين، حيث يمتلك الأفراد العاملون المقدره والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للمنظمات يلعب دوراً كبيراً في إدارة التغيير، وهذا يتفق مع دراسة (نبيل،2011) التي بينت أن الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير.

والجدول رقم(21) يوضح الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية، والنسبة المئوية الكلية

لأدوات التطوير التنظيمي، و إدارة التغيير :

الجدول رقم(21):الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والنسبة المئوية الكلية لأدوات التطوير

التنظيمي و إدارة التغيير

درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
متوسطة	73.2%	0.85	3.66	مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير مهارات العاملين)
مرتفعة	75.4%	0.60	3.77	مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الأنظمة والسياسات المتبعة)
مرتفعة	77.6%	0.61	3.88	مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الأساليب والأدوات التكنولوجية)
مرتفعة	73.8%	0.71	3.69	مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(الهيكل التنظيمي)
مرتفعة	75.4%	0.69	3.77	مدى فعالية أداة التطوير التنظيمي(تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية)
مرتفعة	75.2%	0.56	3.76	مدى فعالية أدوات التطوير التنظيمي
مرتفعة	77.6%	0.52	3.88	واقع إدارة التغيير

يلاحظ من الجدول رقم(21) بأن أعلى الدرجات كانت درجة فعالية الأساليب والأدوات

التكنولوجية(3.88)، يليها درجة تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية، والأنظمة، والسياسات المتبعة

بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، ويلهما درجة فعالية الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.69)، وأخيراً

درجة فعالية تدريب، وتطوير مهارات العاملين بمتوسط حسابي (3.66). كما يلاحظ بأن درجة فعالية

واقع إدارة التغيير (3.88) وهي أعلى من درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية (3.76).

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي من جهة، وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية من جهة أخرى.

من أجل فحص العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) كما يتضح من خلال مصفوفة معاملات الارتباط، وسيتم فحص العلاقات في هذه الفرضية بناءً على نموذج الانحدار التالي:

### نموذج الانحدار:

إدارة التغيير =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{تدريب وتطوير مهارات العاملين} + \beta_2 * \text{الأنظمة والسياسات المتبعة} + \beta_3 * \text{الأساليب والأدوات التكنولوجية} + \beta_4 * \text{الهيكل التنظيمي} + \beta_5 * \text{تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية} + e$ .

### حيث:

•  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي

•  $e$ : حد الخطأ

والجدول رقم (22) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول رقم (22) نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)

المجال	معامل Beta	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
تدريب وتطوير مهارات العاملين	0.135	0.178	0.032	31.038	0.000
الأنظمة والسياسات المتبعة	0.172	0.163	0.030	30.000	0.000
الأساليب والأدوات التكنولوجية	0.104	0.102	0.034	8.887	0.003
الهيكل التنظيمي	0.068	0.074	0.031	5.666	0.019
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	0.056	0.072	0.032	3.666	0.017
ثابت الانحدار = 2.029 ، معامل الارتباط المتعدد بيرسون (R) = 0.646 ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.417 ، قيمة (F_ANOVA) = 15.609 ، sig.=0.000					

المتغير التابع : إدارة التغيير .

وبعد عملية تقدير نموذج الانحدار، تنتج معادلة الانحدار المقدره التالية:

$$\text{إدارة التغيير} = 2.029 + 0.135 * \text{تدريب وتطوير مهارات العاملين} + 0.172 * \text{الأنظمة والسياسات المتبعة} + 0.104 * \text{الأساليب والأدوات التكنولوجية} + 0.068 * \text{الهيكل التنظيمي} + 0.056 * \text{تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية}.$$

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (22) بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig.=0.000 وهي أقل من 0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0.417 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (أدوات التطوير التنظيمي) التي دخلت النموذج قادرة على

تفسير التغير في المتغير التابع (إدارة التغيير) بنسبة 41.7% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن نتائج تحليل الانحدار يمكن فحص الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير مهارات العاملين) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

من الجدول رقم (22) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير مهارات العاملين) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (قيمة معامل  $\text{Beta} = 0.135$  ، مستوى الدلالة  $= 0.000 > 0.05$ ).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين تدريب وتطوير العاملين وإدارة التغيير، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى فعالية تدريب وتطوير مهارات العاملين وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى إدارة التغيير بمقدار 0.135 بثبات باقي العوامل.

وتأكد الباحثة أهمية العنصر البشري في نجاح عملية التغيير، حيث يلعب التدريب دور فعال وكبير في تطوير العاملين والذي بدوره يكتسب العاملين من خلاله معلومات، وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة

سواء كانت هذه المهارات فنية أو فكرية أو سلوكية. وإذا كانت المنظمات تسعى بصفة عامة لتحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

من الجدول رقم (22) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (قيمة معامل  $\text{Beta} = 0.172$ ، مستوى الدلالة  $0.000 > 0.05$ ).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين الأنظمة والسياسات المتبعة وإدارة التغيير، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى فعالية الأنظمة والسياسات المتبعة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى إدارة التغيير بمقدار 0.172 بثبات باقي العوامل.

وترى الباحثة أن توفير بيئة عمل وسياسات وأنظمة مناسبة تجعل عملية التغيير أسهل وأكثر تقبلاً من الأفراد العاملين في المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأساليب والأدوات التكنولوجية) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

من الجدول رقم(22) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \geq 0.05$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الأساليب والأدوات التكنولوجية) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية(قيمة معامل  $\text{Beta}=0.104$ ، مستوى الدلالة  $=0.003 > 0.05$ ).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين الأساليب والأدوات التكنولوجية وإدارة التغيير، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى فعالية الأساليب والأدوات التكنولوجية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى إدارة التغيير بمقدار 0.104 بثبات باقي العوامل.

ترى الباحثة أن الأدوات التكنولوجية أصبحت نقطة قوة تمتلكها المنظمات اليوم، حيث تساعد المنظمات بالنهوض بوضعها في كافة المجالات، وتعتبر التكنولوجيا فرصة في بيئة الأعمال الخارجية إذا تم استغلالها بشكل مناسب. فالتكنولوجيا تساهم في سرعة إنجاز العمل، والذي يساهم ويساعد في نجاح عملية التغيير .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \geq 0.05$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

من الجدول رقم(22) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \geq 0.05$  بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وإدارة التغيير

في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (قيمة معامل Beta=0.068، مستوى الدلالة=0.019 > 0.05).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين الهيكل التنظيمي وإدارة التغيير، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى فعالية الهيكل التنظيمي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى إدارة التغيير بمقدار 0.068 بثبات باقي العوامل. تؤكد الباحثة أن وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم والأسس يساعد على تطبيق إدارة التغيير، وبالتالي يؤثر على المنظمة بشكل أفضل ويحقق النجاح، لأن الهيكل التنظيمي الواضح المعالم يساعد في تحديد هوية المنظمات، وبالتالي يصبح من السهل إجراء التغيير المناسب في المنظمة. كما وترى الباحثة بأنه يجب أن يتغير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطورات التي تحدث في بيئة عمل المنظمات، كما وأن وجود هيكل تنظيمي يلائم المنظمة ويخدم متطلباتها يساعد بشكل كبير على تطبيق إدارة التغيير بالشكل الصحيح والفعال.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

من الجدول رقم (22) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين فعالية أداة التطوير التنظيمي (تحليل الظروف ومواكبة

المتغيرات البيئية) وإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (قيمة معامل  $\text{Beta}=0.056$ ، مستوى الدلالة  $=0.017 > 0.05$ ).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين الظروف، والمتغيرات البيئية، وإدارة التغيير، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى فعالية الظروف، والمتغيرات البيئية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى إدارة التغيير بمقدار 0.056 بثبات باقي العوامل.

وترى الباحثة أن تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، يكون صورة واضحة للعديد من الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمات، وأن هناك العديد من نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية، وأن المنظمات يمكنها من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية ويمكنها تجنب التهديدات وتحويلها إلى فرص ونقاط قوة عند القيام بعملية التغيير في المنظمة. فالمتغيرات البيئية متغيرة باستمرار، لذلك على المنظمات تحديد ما هو الأنسب، واستغلاله ومواجهة التحولات التي لا تصب في مصلحة المنظمة عند القيام بعملية التغيير.

كما يلاحظ من نتائج الجدول رقم (22) بأن أكبر عناصر أدوات التطوير التنظيمي على إدارة التغيير هو تدريب وتطوير العاملين (المعامل المعياري = 0.178)، يليه الأنظمة والسياسات المتبعة (المعامل المعياري=0.163)، يليه الأساليب والأدوات التكنولوجية (المعامل المعياري=0.102)، ثم الهيكل التنظيمي (المعامل المعياري = 0.074)، وأخيراً الظروف والمتغيرات البيئية (المعامل المعياري= 0.072).

الجدول رقم(23) يوضح مصفوفة معامل الارتباط بيرسون :

جدول رقم (23) : مصفوفة معامل الارتباط

إدارة التغيير	الظروف والمتغيرات البيئية	الهيكل التنظيمي	الأساليب والأدوات التكنولوجية	الأنظمة والسياسات المتبعة	تدريب وتطوير العاملين		
.562**	.475**	.500**	.643**	.695**	1	معامل بيرسون	تدريب وتطوير
.000	.000	.000	.000	.000	---	مستوى الدلالة	مهارات العاملين
.674**	.564**	.679**	.686**	1	.695**	معامل بيرسون	الأنظمة والسياسات المتبعة
.000	.000	.000	.000	---	.000	مستوى الدلالة	
.524**	.567**	.561**	1	.686**	.643**	معامل بيرسون	الأساليب والأدوات التكنولوجية
.000	.000	.000	---	.000	.000	مستوى الدلالة	
.412**	.756**	1	.561**	.679**	.500**	معامل بيرسون	الهيكل التنظيمي
.000	.000	---	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.392**	1	.756**	.567**	.564**	.475**	معامل بيرسون	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية
.000	---	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.392**	.412**	.524**	.674**	.562**	معامل بيرسون	إدارة التغيير
---	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في فعالية

أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى

للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة، نوع

التخصص).

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في فعالية

أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (24) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	ذكر	51	3.71	0.84	0.517	108	0.606
	أنثى	59	3.62	0.86			
الأنظمة والسياسات المتبعة	ذكر	51	3.85	0.54	1.303	108	0.195
	أنثى	59	3.70	0.65			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	ذكر	51	3.89	0.62	0.167	108	0.867
	أنثى	59	3.87	0.60			
الهيكل التنظيمي	ذكر	51	3.71	0.75	0.338	108	0.736
	أنثى	59	3.67	0.68			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	ذكر	51	3.75	0.67	0.307	108	0.759
	أنثى	59	3.79	0.72			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	ذكر	51	3.78	0.52	0.480	108	0.632
	أنثى	59	3.73	0.59			
إدارة التغيير	ذكر	51	3.92	0.47	0.799	108	0.426
	أنثى	59	3.84	0.56			

يتضح من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(0.05 \geq \alpha)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية

غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية السابقة لجميع المجالات.

كما يلاحظ من نتائج الجدول رقم (24) الذي يبين قيم الأوساط الحسابية بأن معظم هذه الدرجات مرتفعة.

وترى الباحثة أن الجنس لا يؤثر لأن طبيعة العمل ملائمة لكلا الجنسين، وكلا الجنسين يستطيع العمل وتلقي التدريبات واتباع الانظمة والسياسات واستخدام الاساليب التكنولوجية بالشكل المناسب، حيث لا يوجد أي معوقات تتعارض مع قدرات أحد الجنسين بالعمل.

**الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير العمر.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	بين المجموعات	0.300	3	0.100	0.135	0.939
	داخل المجموعات	78.585	106	0.741		
	المجموع	78.585	109			
الأنظمة والسياسات المتبعة	بين المجموعات	0.250	3	0.083	0.226	0.878
	داخل المجموعات	39.186	106	0.370		
	المجموع	39.437	109			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات	0.425	3	0.142	0.377	0.770
	داخل المجموعات	39.845	106	0.376		
	المجموع	40.271	109			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.750	3	0.250	0.491	0.689
	داخل المجموعات	53.978	106	0.509		
	المجموع	55.328	109			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	بين المجموعات	3.057	3	1.019	2.196	0.093
	داخل المجموعات	49.170	106	0.464		
	المجموع	52.227	109			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	بين المجموعات	0.304	3	0.101	0.316	0.814
	داخل المجموعات	33.975	106	0.321		
	المجموع	34.280	109			
إدارة التغيير	بين المجموعات	0.522	3	0.174	0.630	0.597
	داخل المجموعات	29.307	106	0.276		
	المجموع	29.829	109			

يتضح من الجدول رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq$

(0.05) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير

الحكومية تعزى لمتغير العمر (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية

الصفريّة السابقة.

وترى الباحثة أن السبب وراء عدم وجود فروق يعود إلى أن المنظمات تهتم بتدريب العاملين بقدرتهم على التعامل مع كافة العمليات الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة باختلاف أعمارهم.

والجدول رقم (26) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير العمر، حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم(26) والذي يبين الأوساط الحسابية بأن معظم هذه الدرجات مرتفعة.

جدول رقم (26): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر بالسنوات	المجال
0.79	3.71	31	من 20 سنة- أقل من 30 سنة	تدريب وتطوير مهارات العاملين
0.88	3.67	45	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	
0.91	3.57	23	من 40 سنة- أقل من 50 سنة	
0.85	3.70	11	50 سنة فما فوق	
0.85	3.66	110	المجموع	
0.62	3.74	31	من 20 سنة- أقل من 30 سنة	الأنظمة والسياسات المتبعة
0.49	3.82	45	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	
0.74	3.73	23	من 40 سنة- أقل من 50 سنة	
0.74	3.73	11	50 سنة فما فوق	
0.60	3.77	110	المجموع	
0.63	3.86	31	من 20 سنة- أقل من 30 سنة	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.58	3.94	45	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	
0.64	3.78	23	من 40 سنة- أقل من 50 سنة	
0.62	4.89	11	50 سنة فما فوق	
0.61	3.88	110	المجموع	
0.78	3.65	31	من 20 سنة- أقل من 30 سنة	الهيكل التنظيمي

0.56	3.77	45	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	
0.73	3.65	23	من 40 سنة- أقل من 50 سنة	
1.0	3.52	11	50 سنة فما فوق	
0.71	3.69	110	المجموع	
0.71	3.81	31	من 20 سنة- أقل من 30 سنة	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية
0.60	3.79	45	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	
0.64	3.41	23	من 40 سنة- أقل من 50 سنة	
0.95	3.29	11	50 سنة فما فوق	
0.69	3.77	110	المجموع	
0.62	3.75	31	من 20 سنة- أقل من 30 سنة	درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية
0.50	3.86	45	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	
0.64	3.73	23	من 40 سنة- أقل من 50 سنة	
0.50	3.63	11	50 سنة فما فوق	
0.56	3.76	110	المجموع	
0.46	3.93	31	من 20 سنة- أقل من 30 سنة	إدارة التغيير
0.51	3.93	45	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	
0.63	3.77	23	من 40 سنة- أقل من 50 سنة	
0.52	3.79	11	50 سنة فما فوق	
0.52	3.88	110	المجموع	

**الفرضية الفرعية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في فعالية

أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	بين المجموعات	4.482	3	1.494	2.128	0.101
	داخل المجموعات	74.403	106	0.702		
	المجموع	78.885	109			
الأنظمة والسياسات المتبعة	بين المجموعات	3.050	3	1.017	2.962	**0.036
	داخل المجموعات	36.387	106	0.343		
	المجموع	39.437	109			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات	2.464	3	0.821	2.303	0.081
	داخل المجموعات	37.806	106	0.357		
	المجموع	40.271	109			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.693	3	0.754	1.617	0.190
	داخل المجموعات	53.635	106	0.494		
	المجموع	55.328	109			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	بين المجموعات	4.710	3	0.754	1.599	0.194
	داخل المجموعات	56.187	106	0.471		
	المجموع	60.898	109			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	بين المجموعات	2.449	3	0.755	2.498	0.064
	داخل المجموعات	36.673	106	0.302		
	المجموع	39.122	109			
إدارة التغيير	بين المجموعات	2.448	3	0.414	1.535	0.210
	داخل المجموعات	45.391	106	0.270		
	المجموع	47.839	109			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

يتضح من الجدول رقم (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) فقط في

فعالية أدوات التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي (مستويات

الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية السابقة عند هذا المجال فقط.

ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية،

والجدول رقم (28) يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (28) : نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفروق في الأوساط الحسابية (I-J)	مستوى الدلالة الإحصائية
الأنظمة والسياسات المتبعة	بكالوريوس	دكتوراه	0.03	0.432
		ماجستير	0.26	0.192
		دبلوم أو أقل	0.40	0.007

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (28) بأن الفروق كانت لصالح مؤهل البكالوريوس مقابل مؤهل

الدبلوم فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات المتبعة.

وترى الباحثة أن الدرجة العلمية تؤثر بشكل إيجابي على فكر العاملين وبعد النظر لديهم، وذلك

لاكتسابهم قدرًا كبيراً من العلم والمعرفة، ولتعاملهم مع حالات دراسية وتحليلها وتوظيفها في مجال العمل.

والجدول رقم (29) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية

أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم (29) والذي يبين قيم الأوساط الحسابية بأن معظم

هذه الدرجات مرتفعة.

جدول رقم (29): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
_	4.00	1	دكتوراه	تدريب وتطوير مهارات العاملين
0.92	3.37	14	ماجستير	
0.82	3.80	72	بكالوريوس	
0.84	3.38	23	دبلوم أو أقل	
0.85	3.66	110	المجموع	
_	3.86	1	دكتوراه	الأنظمة والسياسات المتبعة
0.52	3.63	14	ماجستير	
0.58	3.89	72	بكالوريوس	
0.64	3.49	23	دبلوم أو أقل	
0.60	3.77	110	المجموع	
_	4.20	1	دكتوراه	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.48	3.66	14	ماجستير	
0.55	3.99	72	بكالوريوس	
0.77	3.69	23	دبلوم أو أقل	
0.61	3.88	110	المجموع	
_	3.43	1	دكتوراه	الهيكل التنظيمي
0.69	3.65	14	ماجستير	
0.69	3.79	72	بكالوريوس	
0.76	3.42	23	دبلوم أو أقل	
0.71	3.69	110	المجموع	
_	4.00	1	دكتوراه	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية
0.68	4.01	14	ماجستير	
0.70	3.80	72	بكالوريوس	
0.66	3.53	23	دبلوم أو أقل	
0.96	3.77	110	المجموع	
_	3.90	1	دكتوراه	درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية
0.56	3.67	14	ماجستير	

0.53	3.85	72	بكالوريوس	إدارة التغيير
0.61	3.50	23	دبلوم أو أقل	
0.56	3.76	110	المجموع	
_	4.13	1	دكتوراه	
0.52	3.90	14	ماجستير	
0.49	3.94	72	بكالوريوس	
0.60	3.68	23	دبلوم أو أقل	
0.52	3.88	110	المجموع	

**الفرضية الفرعية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (30) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	بين المجموعات	5.737	6	0.956	1.346	0.244
	داخل المجموعات	73.148	103	0.710		
	المجموع	78.885	109			
الأنظمة والسياسات المتبعة	بين المجموعات	2.877	6	0.480	1.351	0.242
	داخل المجموعات	36.560	103	0.355		
	المجموع	39.437	109			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات	3.523	6	0.587	1.646	0.142
	داخل المجموعات	36.748	103	0.357		
	المجموع	40.271	109			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.988	6	0.665	1.349	0.242
	داخل المجموعات	50.741	103	0.493		
	المجموع	54.729	109			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	بين المجموعات	4.593	6	0.765	1.655	0.140
	داخل المجموعات	47.634	103	0.462		
	المجموع	52.227	109			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	بين المجموعات	3.085	6	0.514	1.698	0.129
	داخل المجموعات	31.195	103	0.303		
	المجموع	34.280	109			
إدارة التغيير	بين المجموعات	2.427	6	0.404	1.520	0.179
	داخل المجموعات	27.402	103	0.266		
	المجموع	29.829	109			

يتضح من الجدول رقم (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\geq \alpha$

(0.05) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير

الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي(مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية السابقة.

وترى الباحثة أن المسمى الوظيفي لا يؤثر، لأن طبيعة عمل المنظمة ملائم لمختلف المسميات الوظيفية، باختلاف المسمى الوظيفي لا يمنع العاملين من تلقي التدريبات، واتباع الانظمة والسياسات واستخدام الاساليب التكنولوجية بالشكل المناسب.

والجدول رقم (31) يبين الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم(31) والذي يبين قيم الأوساط الحسابية بأن معظم هذه الدرجات مرتفعة.

جدول رقم (31): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.78	3.85	16	مدير إداري	تدريب وتطوير مهارات العاملين
0.65	4.06	14	محاسب	
0.82	3.53	12	مسؤول برنامج	
0.91	3.27	8	منسق برنامج	
0.96	3.52	41	موظف	
0.65	3.56	8	سكرتيرة/ة	
0.67	3.89	11	غير ذلك	
0.85	3.66	110	المجموع	
0.49	3.95	16	مدير إداري	الأنظمة والسياسات المتبعة
0.58	3.84	14	محاسب	
0.38	3.90	12	مسؤول برنامج	
0.69	3.55	8	منسق برنامج	
0.65	3.71	41	موظف	
0.77	3.38	8	سكرتيرة/ة	
0.49	3.95	11	غير ذلك	
0.60	3.77	110	المجموع	
0.55	4.08	16	مدير إداري	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.50	4.01	14	محاسب	
0.70	3.60	12	مسؤول برنامج	
0.53	3.85	8	منسق برنامج	
0.60	3.78	41	موظف	
0.76	3.80	8	سكرتيرة/ة	
0.54	4.22	11	غير ذلك	
0.61	3.88	110	المجموع	
0.53	3.95	16	مدير إداري	الهيكل التنظيمي
0.61	3.94	14	محاسب	
0.57	3.61	12	مسؤول برنامج	

0.75	3.45	8	منسق برنامج	
0.83	3.53	41	موظف	
0.67	3.68	8	سكرتير/ة	
0.58	3.88	11	غير ذلك	
0.71	3.69	110	المجموع	
0.66	4.06	16	مدير إداري	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية
0.56	3.87	14	محاسب	
0.48	4.02	12	مسؤول برنامج	
0.71	3.43	8	منسق برنامج	
0.74	3.63	41	موظف	
0.81	3.53	8	سكرتير/ة	
0.66	3.89	11	غير ذلك	
0.69	3.77	110	المجموع	
0.54	3.98	16	مدير إداري	درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية
0.53	3.94	14	محاسب	
0.46	3.73	12	مسؤول برنامج	
0.60	3.51	8	منسق برنامج	
0.59	3.64	41	موظف	
0.59	3.59	8	سكرتير/ة	
0.44	3.97	11	غير ذلك	
0.56	3.76	110	المجموع	
0.54	4.00	16	مدير إداري	إدارة التغيير
0.39	4.12	14	محاسب	
0.47	3.84	12	مسؤول برنامج	
0.49	3.84	8	منسق برنامج	
0.57	3.74	41	موظف	
0.63	3.76	8	سكرتير/ة	
0.33	4.09	11	غير ذلك	
0.52	3.88	110	المجموع	

**الفرضية الفرعية الخامسة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	بين المجموعات	3.228	5	0.646	0.888	0.492
	داخل المجموعات	75.656	104	0.727		
	المجموع	78.885	109			
الأنظمة والسياسات المتبعة	بين المجموعات	1.148	5	0.230	0.624	0.682
	داخل المجموعات	38.289	104	0.368		
	المجموع	39.437	109			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات	1.075	5	0.215	0.570	0.723
	داخل المجموعات	39.196	104	0.377		
	المجموع	40.271	109			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.834	5	0.167	0.322	0.899
	داخل المجموعات	53.895	104	0.518		
	المجموع	54.729	109			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	بين المجموعات	1.423	5	0.285	0.583	0.713
	داخل المجموعات	50.803	104	0.488		
	المجموع	52.277	109			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	بين المجموعات	0.645	5	0.129	0.399	0.848
	داخل المجموعات	33.634	104	0.323		
	المجموع	34.280	109			
إدارة التغيير	بين المجموعات	0.895	5	0.179	0.643	0.667
	داخل المجموعات	28.935	104	0.278		
	المجموع	29.829	109			

ويوضح الجدول رقم (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية السابقة.

وترى الباحثة أن السبب يعود إلى تمكين العاملين، وتدريبهم على القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب، نتيجة لذلك أصبح لدى العاملين القدرة على القيام بالأعمال الموكلة لهم دون أي عائق.

والجدول رقم (33) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم (33) والذي يبين قيم الأوساط الحسابية بأن معظم هذه الدرجات مرتفعة.

جدول رقم (33): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.67	3.90	16	أقل من 3 سنوات	تدريب وتطوير مهارات العاملين
0.84	3.69	18	من 3 سنوات - 6 سنوات	
0.88	3.40	29	من 7 سنوات - 10 سنوات	
0.94	3.72	15	من 11 سنة - 15 سنة	
0.89	3.67	17	من 16 سنة - 20 سنة	
0.85	3.81	15	أكثر من 20 سنة	
0.85	3.66	110	المجموع	
0.73	3.85	16	أقل من 3 سنوات	الأنظمة والسياسات المتبعة
0.47	3.71	18	من 3 سنوات - 6 سنوات	
0.42	3.71	29	من 7 سنوات - 10 سنوات	
0.63	3.89	15	من 11 سنة - 15 سنة	
0.89	3.63	17	من 16 سنة - 20 سنة	
0.49	3.92	15	أكثر من 20 سنة	
0.60	3.77	110	المجموع	
0.69	3.93	16	أقل من 3 سنوات	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.53	3.88	18	من 3 سنوات - 6 سنوات	
0.64	3.74	29	من 7 سنوات - 10 سنوات	
0.54	4.04	15	من 11 سنة - 15 سنة	
0.68	3.94	17	من 16 سنة - 20 سنة	
0.55	3.91	15	أكثر من 20 سنة	
0.61	3.88	110	المجموع	
0.77	3.82	16	أقل من 3 سنوات	الهيكل التنظيمي
0.65	3.72	18	من 3 سنوات - 6 سنوات	
0.61	3.57	29	من 7 سنوات - 10 سنوات	
0.67	3.75	15	من 11 سنة - 15 سنة	
0.78	3.64	17	من 16 سنة - 20 سنة	
0.90	3.73	15	أكثر من 20 سنة	

0.71	3.70	110	المجموع	
0.77	93.7	16	أقل من 3 سنوات	تحليل الظروف ومراقبة المتغيرات البيئية
0.71	3.64	18	من 3 سنوات -6 سنوات	
0.55	3.82	29	من 7 سنوات -10 سنوات	
0.47	3.83	15	من 11 سنة -15 سنة	
0.77	3.93	17	من 16 سنة - 20 سنة	
0.92	3.57	15	أكثر من 20 سنة	
0.69	3.77	110	المجموع	
0.65	3.86	16	أقل من 3 سنوات	درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية
0.55	3.73	18	من 3 سنوات -6 سنوات	
0.48	3.64	29	من 7 سنوات -10 سنوات	
0.55	3.85	15	من 11 سنة -15 سنة	
0.72	3.76	17	من 16 سنة - 20 سنة	
0.47	3.79	15	أكثر من 20 سنة	
0.56	3.76	110	المجموع	
0.39	4.03	16	أقل من 3 سنوات	إدارة التغيير
0.46	3.90	18	من 3 سنوات -6 سنوات	
0.51	3.76	29	من 7 سنوات -10 سنوات	
0.48	3.93	15	من 11 سنة -15 سنة	
0.78	3.84	17	من 16 سنة - 20 سنة	
0.45	3.93	15	أكثر من 20 سنة	
0.52	3.88	110	المجموع	

**الفرضية الفرعية السادسة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير نوع التخصص.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير نوع التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	بين المجموعات	2.835	4	0.709	0.978	0.423
	داخل المجموعات	76.050	105	0.724		
	المجموع	78.885	109			
الأنظمة والسياسات المتبعة	بين المجموعات	0.732	4	0.183	0.497	0.738
	داخل المجموعات	38.705	105	0.369		
	المجموع	39.437	109			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات	3.041	4	0.760	2.144	0.503
	داخل المجموعات	37.230	105	0.355		
	المجموع	40.271	109			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.302	4	0.576	1.153	0.336
	داخل المجموعات	52.427	105	0.499		
	المجموع	54.729	109			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	بين المجموعات	4.915	4	1.229	2.727	0.060
	داخل المجموعات	49.312	105	0.451		
	المجموع	52.227	109			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	بين المجموعات	1.547	4	0.387	1.241	0.298
	داخل المجموعات	32.732	105	0.312		
	المجموع	34.280	109			
إدارة التغيير	بين المجموعات	0.883	4	0.221	0.801	0.527
	داخل المجموعات	28.946	105	0.276		
	المجموع	29.829	109			

يتضح من الجدول رقم (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية

غير الحكومية تعزى لمتغير نوع التخصص (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج

قبول الفرضية الصفرية السابقة.

تري الباحثة أن السبب يعود إلى أن المنظمة قامت بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة عمل المنظمة، حيث راعت المنظمة التوازن بين تخصص كل عامل وطبيعة العمل الموكلة إليه.

والجدول رقم (35) يبين الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير نوع التخصص، حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم(35) والذي يبين قيم الأوساط الحسابية بأن معظم هذه الدرجات مرتفعة.

جدول رقم (35): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير نوع التخصص.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	نوع التخصص	المجال
0.74	3.67	47	علوم إدارية ومالية	تدريب وتطوير مهارات العاملين
0.83	3.68	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
0.93	3.79	29	تربية و لغات	
1.19	3.86	7	هندسة	
0.85	3.31	17	تخصصات أخرى	
0.85	3.66	110	المجموع	
0.58	3.71	47	علوم إدارية ومالية	الأنظمة والسياسات المتبعة
0.47	3.74	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
0.70	3.91	29	تربية و لغات	
0.79	3.76	7	هندسة	
0.50	3.72	17	تخصصات أخرى	
0.60	3.77	110	المجموع	
0.57	3.91	47	علوم إدارية ومالية	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.47	3.98	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	

0.58	3.98	29	تربية و لغات	
0.83	4.06	7	هندسة	
0.66	3.70	17	تخصصات أخرى	
0.61	3.88	110	المجموع	
0.71	3.61	47	علوم إدارية ومالية	الهيكل التنظيمي
0.80	3.86	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
0.52	3.88	29	تربية و لغات	
1.28	3.43	7	هندسة	
0.64	3.58	17	تخصصات أخرى	
0.71	3.69	110	المجموع	
0.64	3.79	47	علوم إدارية ومالية	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية
0.59	3.86	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
0.69	3.97	29	تربية و لغات	
1.11	3.09	7	هندسة	
0.52	3.61	17	تخصصات أخرى	
0.69	3.77	110	المجموع	
0.56	3.74	47	علوم إدارية ومالية	درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية
0.56	3.82	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
0.55	3.91	29	تربية و لغات	
0.70	3.64	7	هندسة	
0.49	3.55	17	تخصصات أخرى	
0.56	3.76	110	المجموع	
0.54	3.87	47	علوم إدارية ومالية	إدارة التغيير
0.56	3.93	10	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
0.53	3.96	29	تربية و لغات	
0.58	4.00	7	هندسة	
0.43	3.70	17	تخصصات أخرى	
0.52	3.88	110	المجموع	

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (مجال عمل المنظمة، حجم المنظمة).

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية، تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	بين المجموعات	11.962	4	2.990	4.692	**0.002
	داخل المجموعات	66.923	105	0.637		
	المجموع	78.885	109			
الأنظمة والسياسات المتبعة	بين المجموعات	2.180	4	0.545	1.536	0.197
	داخل المجموعات	37.257	105	0.355		
	المجموع	39.437	109			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات	3.666	4	0.916	2.629	**0.039
	داخل المجموعات	36.605	105	0.349		
	المجموع	40.271	109			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	7.218	4	1.805	3.988	**0.005
	داخل المجموعات	47.511	105	0.452		
	المجموع	54.729	109			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	بين المجموعات	4.393	4	1.098	2.411	**0.040
	داخل المجموعات	47.834	105	0.456		
	المجموع	52.227	109			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	بين المجموعات	5.060	4	1.265	4.545	**0.002
	داخل المجموعات	29.220	105	0.278		
	المجموع	34.280	109			
إدارة التغيير	بين المجموعات	4.371	4	1.093	4.507	**0.002
	داخل المجموعات	25.458	105	0.242		
	المجموع	29.829	109			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول رقم (36) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فعالية أدوات التطوير التنظيمي (في جميع مجالاتها باستثناء الأنظمة والسياسات المتبعة) و إدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة (مستويات الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية السابقة.

ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول رقم (37) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (37) : نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة

المجال	مجال عمل المنظمة (I)	مجال عمل المنظمة (J)	الفروق في الأوساط الحسابية (I-J)	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	تعليم وتدريب	صحة وتأهيل	0.617	0.016
		خدمات اجتماعية وإغاثية	1.053	0.000
		غير ذلك	0.724	0.066
		عدة مجالات	0.775	0.001
الأساليب والأدوات التكنولوجية	تعليم وتدريب	صحة وتأهيل	0.381	0.198
		خدمات اجتماعية وإغاثية	0.576	0.022
		غير ذلك	0.465	0.146
		عدة مجالات	0.399	0.174
الهيكل التنظيمي	تعليم وتدريب	صحة وتأهيل	0.453	0.165
		خدمات اجتماعية وإغاثية	0.817	0.002
		غير ذلك	0.254	0.800
		عدة مجالات	0.328	0.491
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	تعليم وتدريب	صحة وتأهيل	0.390	0.300
		خدمات اجتماعية وإغاثية	0.043	0.027
		غير ذلك	0.322	0.624
		عدة مجالات	0.455	0.175
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	تعليم وتدريب	صحة وتأهيل	0.405	0.081
		خدمات اجتماعية وإغاثية	0.709	0.000
		غير ذلك	0.405	0.165
		عدة مجالات	0.427	0.064
إدارة التغيير	تعليم وتدريب	صحة وتأهيل	0.336	0.155
		خدمات اجتماعية وإغاثية	0.610	0.001
		غير ذلك	0.548	0.012
		عدة مجالات	0.341	0.154

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (37) ما يلي:

1. الفروق كانت لصالح مجال عمل المنظمة في التعليم والتدريب مقابل مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثية، والعمل في عدة مجالات، وذلك فيما يتعلق بتدريب وتطوير مهارات العاملين.

2. وجدت أيضاً أن الفروق كانت لصالح مجال عمل المنظمة في التعليم والتدريب مقابل مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثية، وذلك فيما يتعلق بالأساليب والأدوات التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية.

3. فيما يتعلق بدرجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي، فإن الفروق كانت لصالح مجال عمل المنظمة في التعليم والتدريب مقابل مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثية.

4. وأخيراً الفروق كانت لصالح مجال عمل المنظمة في التعليم والتدريب مقابل مجال عمل المنظمة في الخدمات الاجتماعية والإغاثية وغير ذلك من المجالات، وذلك فيما يتعلق بإدارة التغيير.

وترى الباحثة أن الفروق تعود إلى التباين، والاختلاف بين المنظمات، حيث لكل منظمة نظام يختلف عن المنظمات الأخرى، من حيث تدريب وتطوير مهارات العاملين، وتباين استغلال الأساليب والأدوات التكنولوجية، حسب طبيعة عمل المنظمة

والجدول رقم (38) يبين الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم (38) والذي يبين قيم الأوساط الحسابية بأن معظم هذه الدرجات مرتفعة.

جدول رقم (38): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير مجال عمل المنظمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	مجال عمل المنظمة	المجال
0.43	4.31	6	تعليم وتدريب	تدريب وتطوير مهارات العاملين
0.75	3.69	7	صحة وتأهيل	
1.00	3.25	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	
0.76	3.58	7	غير ذلك	
0.89	3.53	2	عدة مجالات	
0.85	3.66	27	المجموع	
0.37	3.99	6	تعليم وتدريب	الأنظمة والسياسات المتبعة
0.71	3.80	7	صحة وتأهيل	
0.63	3.53	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	
0.64	3.72	7	غير ذلك	
0.53	3.81	2	عدة مجالات	
0.60	3.77	27	المجموع	
0.50	4.25	6	تعليم وتدريب	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.61	3.87	7	صحة وتأهيل	
0.65	3.68	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	
0.66	3.79	7	غير ذلك	
0.53	3.85	2	عدة مجالات	
0.61	3.88	27	المجموع	
0.42	4.08	6	تعليم وتدريب	الهيكل التنظيمي
0.73	3.62	7	صحة وتأهيل	
0.84	3.26	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	
0.45	3.82	7	غير ذلك	
0.71	3.75	2	عدة مجالات	
0.71	3.69	27	المجموع	
0.74	4.15	6	تعليم وتدريب	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية
0.58	3.76	7	صحة وتأهيل	
0.84	3.50	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	

0.48	3.83	7	غير ذلك	
0.67	3.69	2	عدة مجالات	
0.69	3.77	27	المجموع	
0.42	4.15	6	تعليم وتدريب	درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية
0.60	3.75	7	صحة وتأهيل	
0.55	3.44	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	
0.47	3.75	7	غير ذلك	
0.53	3.73	2	عدة مجالات	
0.56	3.76	27	المجموع	
0.36	4.24	6	تعليم وتدريب	
0.48	3.91	7	صحة وتأهيل	
0.58	3.63	6	خدمات اجتماعية وإغاثية	
0.53	3.70	7	غير ذلك	
0.49	3.90	2	عدة مجالات	
0.52	3.99	27	المجموع	

**الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في فعالية

أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير حجم المنظمة حسب عدد العاملين.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى

استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير حجم المنظمة حسب عدد العاملين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	بين المجموعات	12.959	2	6.479	10.516	**0.000
	داخل المجموعات	65.926	107	0.016		
	المجموع	78.885	109			
الأنظمة والسياسات المتبعة	بين المجموعات	2.620	2	1.310	3.807	**0.025
	داخل المجموعات	36.817	107	0.344		
	المجموع	39.437	109			
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات	2.126	2	1.063	2.981	0.055
	داخل المجموعات	38.145	107	0.356		
	المجموع	40.271	109			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.818	2	0.409	0.812	0.447
	داخل المجموعات	53.910	107	0.504		
	المجموع	54.729	109			
تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية	بين المجموعات	0.941	2	0.470	2.039	0.378
	داخل المجموعات	51.286	107	0.479		
	المجموع	52.227	109			
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	بين المجموعات	2.541	2	1.270	6.842	**0.016
	داخل المجموعات	31.739	107	0.297		
	المجموع	34.280	109			
إدارة التغيير	بين المجموعات	4.247	2	2.123	7.340	**0.000
	داخل المجموعات	25.583	107	0.239		
	المجموع	29.829	109			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

يتضح من الجدول رقم (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في

فعالية أدوات التطوير التنظيمي (الأنظمة والسياسات المتبعة، تدريب وتطوير مهارات العاملين) و إدارة

التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير حجم المنشأة حسب عدد العاملين (مستويات الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية السابقة.

ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية،

والجدول رقم (40) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (40) : نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير حجم المنظمة حسب عدد العاملين

المجال	حجم المنظمة حسب عدد العاملين (I)	حجم المنظمة حسب عدد العاملين (J)	الفروق في الأوساط الحسابية (I-J)	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب وتطوير مهارات العاملين	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	-0.718	0.000
		كبيرة الحجم	-0.651	0.002
الأنظمة والسياسات المتبعة	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	-0.374	0.019
		كبيرة الحجم	-0.163	0.468
درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	-0.306	0.045
		كبيرة الحجم	-0.302	0.052
إدارة التغيير	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	-0.344	0.009
		كبيرة الحجم	-0.433	0.001

وجاءت نتائج الجدول رقم (40) على النحو التالي:

1. الفروق كانت لصالح المنظمات صغيرة الحجم، والمنظمات كبيرة الحجم، مقابل المنظمات

متوسطة الحجم فيما يتعلق بكل من : تدريب وتطوير العاملين، إدارة التغيير.

2. كما يلاحظ بأن الفروق كانت لصالح المنظمات صغيرة الحجم فقط مقابل المنظمات متوسطة

الحجم فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات المتبعة، ودرجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي.

وترى الباحثة أنه كلما زاد عدد العاملين في المنظمة زاد حجم المنظمة، وبالتالي زيادة اهتمام إدارة المنظمات بتدريب العاملين، وتطويرهم، وزيادة تركيزهم على استخدام الأساليب، والأدوات التكنولوجية نتيجة توسع المنظمات في مجال عملها.

والجدول رقم (41) يبين الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير حجم المنظمة، حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم (41) والذي يبين قيم الأوساط الحسابية، بأن معظم هذه الدرجات مرتفعة.

جدول رقم (41): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير لدى المنظمات الفلسطينية غير الحكومية حسب متغير حجم المنشأة حسب عدد العاملين.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	حجم المنظمة حسب عدد العاملين	المجال
0.61	4.04	14	صغيرة الحجم	تدريب وتطوير مهارات العاملين
0.88	3.32	10	متوسطة الحجم	
0.73	3.97	3	كبيرة الحجم	
0.85	3.66	27	المجموع	
0.60	4.01	14	صغيرة الحجم	الأنظمة والسياسات المتبعة
0.64	3.64	10	متوسطة الحجم	
0.43	3.80	3	كبيرة الحجم	
0.60	3.77	27	المجموع	
0.66	4.04	14	صغيرة الحجم	الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.61	3.75	10	متوسطة الحجم	
0.48	4.00	3	كبيرة الحجم	
0.61	3.88	27	المجموع	
0.77	3.69	14	صغيرة الحجم	الهيكل التنظيمي

0.68	3.62	10	متوسطة الحجم	
0.70	3.83	3	كبيرة الحجم	
0.71	3.69	27	المجموع	
0.89	3.79	14	صغيرة الحجم	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية
0.65	3.70	10	متوسطة الحجم	
0.53	3.93	3	كبيرة الحجم	
0.69	3.77	27	المجموع	
0.51	3.91	14	صغيرة الحجم	درجة فعالية أدوات التطوير التنظيمي الكلية
0.58	3.60	10	متوسطة الحجم	
0.50	3.90	3	كبيرة الحجم	
0.56	3.76	27	المجموع	
0.39	4.03	14	صغيرة الحجم	إدارة التغيير
0.59	3.69	10	متوسطة الحجم	
0.36	4.12	3	كبيرة الحجم	
0.52	3.88	27	المجموع	

# الفصل الخامس

## 5

---

### النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل ما يلي :

تمهيد

النتائج

التوصيات

## 1.5 تمهيد

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يليها التوصيات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.

## 2.5 النتائج

بعد جمع البيانات وتحليلها، خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية تتمتع بدرجة متوسطة في تدريب وتطوير مهارات العاملين، بلغت متوسطاً حسابياً قدره (3.66)، حيث أظهرت الدراسة أن (73.2%) من المنظمات تقوم بتدريب وتطوير مهارات العاملين، بينما لا تقوم (26.8%) من المنظمات بتدريب وتطوير مهارات العاملين، كان أكثرها بروزاً قيام المنظمة بتخصيص جزء من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهارات العاملين، وحرصها على التنويع والتغيير في استخدام أساليب التدريب، وقيامها على تدريب وتطوير مهارات العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل، وتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب وتطوير العاملين، وهذا كله جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على أن هناك خللاً في عملية تدريب العاملين في جزء غير بسيط من هذه المنظمات، ويعكس ذلك على العاملين حيث تقل فعالية أداءهم لعملهم.

2. أظهرت الدراسة على مستوى السياسات والأنظمة المتبعة المعمول بها في المنظمات أن مظاهر هذه السياسات واضحة بدرجة مرتفعة بلغت (3.77)، وكان أبرزها مراعاة المنظمة لوضعها

المالي عند إحداث عملية التطوير، كما ويتوفر وصف وظيفي يوضح الواجبات، والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة، وفي المقابل كان أقلها قيام المنظمة بمراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري، وأن السياسات وإجراءات العمل الحالية للمنظمات بحاجة إلى تعديل، ، وهذا يدل على أن المنظمات تهتم بالسياسات والأنظمة التي تتبعها، فهي جزء مهم ولا يمكن تجاهله لأهميته، في تحديد أفضل السبل لإنجاز العمل، والذي يحقق أهداف المنظمة.

3. أشارت نتائج الدراسة أن جميع فقرات محور استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (3.88) وبنسبة مئوية (77.6%). وهذا يؤكد على أن المنظمات تولي التكنولوجيا اهتماماً كبيراً باعتبارها من أهم أسس العمل، ويتميز تطوير الأدوات التكنولوجية في المنظمة في المساعدة على حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة، كما تتميز المنظمات بإستعدادها للتأقلم، والاستجابة لتغييرات التكنولوجيا بهدف زيادة فعالية الأداء، كما وتستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة في القيام بعملية التطوير التنظيمي، مما يدل على انسجام التكنولوجيا مع متطلبات العمل.

4. أظهرت الدراسة أن (73.8%) من المنظمات تمتلك هيكلًا تنظيمياً مناسباً، بينما لا تمتلك (26.2%) من المنظمات هيكلًا تنظيمياً مناسباً، وهو ما يدل على أن هناك خللاً في تنظيم العملية الإدارية في جزء غير بسيط من هذه المنظمات، فهي بحاجة إلى هرم إداري متين قادر على تطويرها، وضمان استقرارها.

5. يتواجد مظاهر الهيكل التنظيمي في معظم المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.69) ، حيث يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة، ويتوفر الاتصال، والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي، كما وأنه ملائم لطبيعة واحتياجات العمل، وهناك وضوح في توزيع الصلاحيات، والمسؤوليات في المنظمة.

6. وفيما يتعلق باهتمام المنظمات بتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية، فقد كانت درجة تطبيقها مرتفعة بمتوسط قدره (3.77)، حيث تساعد الدراسات، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية في إحداث عملية التطوير المناسبة، كما وتقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل، وتقوم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع، وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التغيير، والتعرف على الفرص والتهديدات.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.76) ، حيث كانت في مقدمتها، أداة التطوير التنظيمي الأساليب والأدوات التكنولوجية، ثم الظروف والمتغيرات البيئية، يليها الأنظمة والسياسات المتبعة، ثم الهيكل التنظيمي، وأخيراً تدريب وتطوير العاملين.

8. تظهر نتائج الدراسة أن إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.88) ، حيث كان في مقدمتها تدريب وتطوير العاملين الذي يعتبر مصدراً مهماً لإدارة التغيير.

9. تشير نتائج الدراسة أن المنظمات تستعين بخبراء في مجال إدارة التغيير بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.42)، وذلك يدل على عدم توفر الخبراء بالشكل الكافي لتدريب العاملين حول كيفية القيام بإدارة التغيير وأهميته للمنظمة، ويعود ذلك إلى عدم توفر الدورات الكافية حول إدارة التغيير، حيث تعتمد المنظمات في تدريب العاملين بشكل أساسي على الدعوات التي تتلقاها لتدريب العاملين.

10. أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير، والاختلاف حول تعريفه ، حيث كانت النسب متقاربة، فاتفق (85.4%) من المبحوثين أن إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي، والخارجي بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، في حين عرف (85.8%) من المبحوثين أن إدارة التغيير هي مشاركة الموظفين في اقتراح التغيير، والمشاركة في تنفيذه بالاستعانة بالاستشاريين، وهو مفهوم التطوير التنظيمي.

11. تشير نتائج تحليل العلاقة بين أداة التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير مهارات العاملين) وإدارة التغيير إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين تدريب وتطوير العاملين، وإدارة التغيير، حيث كلما زاد تدريب وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية زاد مستوى إدارة التغيير في المنظمات، والعكس صحيح.

12. تشير نتائج تحليل العلاقة بين أداة التطوير التنظيمي (السياسات والأنظمة المتبعة) وإدارة التغيير إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين السياسات والأنظمة المتبعة، وإدارة التغيير، حيث كلما زاد تركيز المنظمات على السياسات والأنظمة، زاد مستوى إدارة التغيير في المنظمات، والعكس صحيح.

13. كما بينت الدراسة العلاقة بين أداة التطوير التنظيمي (الأساليب والأدوات التكنولوجية) وإدارة التغيير إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الأدوات التكنولوجية وإدارة التغيير، حيث كلما زاد تركيز المنظمات على استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية، زاد مستوى إدارة التغيير في المنظمات، والعكس صحيح.

14. تشير نتائج تحليل العلاقة بين أداة التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وإدارة التغيير، إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الهيكل التنظيمي، وإدارة التغيير، حيث كلما زاد الاهتمام بالهيكل التنظيمي، زاد مستوى إدارة التغيير في المنظمات.

15. أظهرت نتائج تحليل العلاقة بين أداة التطوير التنظيمي (تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية) وإدارة التغيير، إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الظروف، والمتغيرات البيئية، وإدارة التغيير، حيث كلما زاد الاهتمام بالظروف والمتغيرات البيئية، زاد مستوى إدارة التغيير في المنظمات، فالمتغيرات البيئية متغيرة باستمرار، لذلك على المنظمات تحديد ما هو الأنسب واستغلاله، ومواجهة التحولات التي لا تصب في مصلحة المنظمة عند القيام بعملية التغيير.

16. تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

17. أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، فقد كان هناك

تقارب في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية، وذلك على اختلاف أعمار المبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة.

18. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العملي، حيث اتضح وجود فروق في مجال الأنظمة والسياسات المتبعة، لصالح حملة البكالوريوس مقابل مؤهل الدبلوم.

19. أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

20. أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

21. فيما يتعلق بنوع التخصص للعاملين، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع التخصص.

22. تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي (في جميع مجالاته باستثناء الأنظمة والسياسات المتبعة) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة، ففي مجال تعليم وتدريب مهارات العاملين كانت الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثية،

والمنظمات التي تعمل في عدة مجالات. كما تبين بأن الفروق كانت لصالح مجال عمل المنظمة في الخدمات الاجتماعية والإغاثية، وذلك فيما يتعلق الأساليب والأدوات التكنولوجية، وتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية، والهيكل التنظيمي، ويدل ذلك على مدى اهتمام المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالقطاع الخدماتي.

23. تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أدوات التطوير التنظيمي (بجميع مجالاتها باستثناء الأدوات والأساليب التكنولوجية) وإدارة لتغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير حجم المنظمة حسب عدد العاملين ( صغيرة الحجم، متوسطة الحجم، كبيرة الحجم)، حيث اتضح بأن الفروق كانت لصالح المنظمات كبيرة الحجم فيما يتعلق بكل من : تدريب وتطوير العاملين، وإدارة التغيير.

## 3.5 التوصيات

بعد الاطلاع على النتائج، توصي الباحثة بما يلي:

### المنظمات غير الحكومية

1. يجب توضيح مفهوم إدارة التغيير، ومفهوم التطوير التنظيمي للعاملين في المنظمة، وتوضيح العلاقة بينهم، وبالتالي تتمكن المنظمات من تطبيق المفهوم بشكل صحيح عند إحداث التغييرات المطلوبة.
2. زيادة فعالية المنظمات من خلال التركيز على جميع أدوات التطوير التنظيمي، وعدم التركيز على أحد الأدوات دون الأخرى، فجميعها مهمة بالتساوي.
3. أن تقوم المنظمات غير الحكومية بإعداد ورش تدريبية للعاملين، وتدريبهم على عملية التغيير، وتوضيح أهميته، وأهدافه للمنظمة.
4. الاستعانة بخبراء في مجال إدارة التغيير لمعالجة المشكلات داخل المنظمة، ورفع كفاءة الإدارة.
5. يجب توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، فعدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير، لذلك يجب تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، لضمان التعاون مع الإدارة في إجراء التغييرات المطلوبة، أو التخفيف من حدة مقاومة التغيير.
6. العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر، وذلك من أجل مواكبة التغيرات المحيطة.

7. اشراك العاملين في اقتراح وإحداث التطوير، وجعلهم أكثر قريباً واندماجاً في عملية التطوير، حيث يضمن ذلك في زيادة قبولهم للتطوير، كما ويسهم في معرفة معوقات الأداء داخل المنظمة.

8. أن تراعي المنظمات غير الحكومية التطور في المعلومات، فقد ساعد التطور في المعلومات على زيادة تقدم وسائل العلم والمعرفة، وأن العالم الخارجي والداخلي في تغير مستمر وعلى إدارة المنظمة عند اللجوء إلى عملية التغيير أو إحداث التطوير في المنظمة مراعاة ذلك، بما يعود بالنفع على المنظمة.

### توصيات خاصة بوزارة الداخلية

1. تحديث الإحصائيات المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، من أجل تسهيل مهام الباحثين في دراساتهم المختلفة.

2. جمع المعلومات الكافية عن طبيعة كل منظمة، من حيث مجال عملها، أرقام هواتفها، عنوانها، عدد العاملين في كل منظمة.

3. توصي الباحثة وزارة الداخلية على التأكد من أن المنظمات الحاصلة على ترخيص تمارس عملها بالشكل الصحيح.

## التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية

توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أدوات التطوير التنظيمي، للوقوف على جوانب أخرى في موضوع الدراسة والخروج بحلول لمشاكل قد تظهر فيما بعد.

كما وتوصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، تتناول العلاقة بين الأداء الكمي وأدوات التطوير التنظيمي المستخدمة، بهدف التعرف على أي أساليب كانت فعالة أكثر من غيرها في عمليات التطوير.

وتوصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول الحديث عن معوقات عملية التغيير في المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً : قائمة المراجع والمصادر العربية

- سورة ( طه، آية. 114).
- أبو نبعه، عبد العزيز، (2001)، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن.
- إحصائيات وزارة الداخلية ، (2016).
- أحمد، أحمد إبراهيم، (1999)، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- أسعد، محمد،(1992)، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي :دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، المملكة العربية السعودية.
- آل مكي، عواطف بنت إبراهيم بن علي ، (2011)، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى، عمان.
- بايندر، هيلاري ، (2012)، دليل المنظمات غير الحكومية، مكتب برامج الاعلام الخارجي ، نشر الكترونيا.

- الجوارنة، المعتصم بالله ، وصوص ، ديمة محمد ، (2008) ، التربية وادارة التغيير ،الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمود، خضير كاظم، (2002) ، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الخضر، عثمان حمود،(2005)، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت.
- خمقاني، نريمان، (2013)، تمويل المنظمات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ، الجزائر.
- دودين ،أحمد يوسف ،(2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- روبنسون ، دانا جاينس ،(2000) ، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بميك، ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر.
- الزعبي، علي فلاح، (2009) ، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني ، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن، العدد السادس، الأردن .
- سعيد، طيب، (2006)، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الانتاجية ،المركز الجامعي ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر.

- شقورة ، منير حسن أحمد ، (2012)، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، جامعة الأزهر ، فلسطين.
- الصفيان، فهد بن ناصر ، (2003)، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الصقية، فهد ابراهيم حمد ، (2010) ، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه - دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الصيرفي، محمد ،(2007) ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر.
- الطجم، عبد الله عبد الغني ،(1994) ، السلوك التنظيمي- المفاهيم ، النظريات والتطبيقات، دار النوابع ،جدة، المملكة العربية السعودية.
- الطجم، عبد الله عبد الغني ، (2009) ، التطوير التنظيمي : المفاهيم-النماذج - الاستراتيجيات الطبعة الخامسة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- عبد الباقي، صلاح،(2000)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

- عبد السميع محمد، مصطفى، (2003)، نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد الفتاح، نبيل، (2002) ، التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية، مجلة الإداري، السنة العاشرة، العدد 33-34 ، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.
- العديلي ، ناصر محمد ،(1999)، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عرفة، سيد سالم ،(2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- علاقي، مدني عبد القادر،(1997) ، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة زهران للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
- العلي، سليمان بن علي،(1996)، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، إصدار مؤسسة الأمانة، واشنطن.
- العميان، محمود سليمان،(2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- العنزى ، يوسف صالح الحمد ،(2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية، (2000)، الفصل الأول، المادة 2.
- ماهر، أحمد، ( 2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر.
- محمد، جمال عبد الله،(2014)، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار المعتز ، عمان ، الأردن.
- المدهون، موسى والجزراوي وابراهيم ،(2004)، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان.
- مرزوق، ابتسام، (2006)، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المشوخي ، حمد سليمان،(2002) ، تقنيات ومناهج البحث العلمي ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي القاهرة ، مصر.
- مطر، عصام، (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- نبيل ،سوفي، (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر.
- الهادي ، شرف ابراهيم الهادي، (2013)، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11 .

## ثانياً: قائمة المراجع والمصادر الأجنبية

- Bechard, Richard ,( 2000), “ organization development : strategies and models”,Calif, Addison–wesly Co.
- Bell, C.,and French,W., (2001), Organizational Development: Behavioral Science Interventions for organization improvement”, Englewood clif, Nk., prentice–Hall.
- Burke , W., and Fargenson , Ellen, ( 2005) , “ the current Activities and skills of organization development Practitioners”, Academy of management proceedings .
- Chiu,Teng– chu,(2003) ,the study of organizational change management for semiconductor company , a semiconductor company case study.
- Ibbs, William, wong, Clarence, k., Kwak, young hoon,(2001) ,“ change management system “, journal of management in engineering.
- Gallos,K., and Joan,V.,(2006), organization development ,Jossey–bass , san Francisco.

- Hallgrimsson, Tryggvi,(2008),“ Change management and change readiness: employees attitudes during times of proposed merger, Master's Thesis in organization and management, university of tromso.
- Savery, Lawson, and Luks ,Alan, (2000), “ organizational change: the Australian experience , journal of management development ,
- Roeber, Richard,( 2008), “ the organization in a changing environment” ,( Addison– Wesley Co.).
- Rush, H.M ,(2009), “ organizational development in practice” in Gordon Lippit Eds., “ implementing organizational change, “ ( San Francisco: Jossey bass ).
- Skarp , Ari– Pekka, (2011) , organizational development and coaching in complex environment , Master of engineering – industrial management, Oulu university of Applied sciences.
- Worrall, Lisa,(2005), “The impact of organizational change on work experience and perception of public manager”, career development international .

# ملاحق الدراسة

---

وتضم ما يلي :

الاستبانة.

كتاب تسهيل مهمة.

أسماء المحكمين.

ملحق رقم (1)

الاستبانة

استبانة الإداريين والموظفين



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرة مدير المنظمة / الموظف المحترم

تحية طيبة وبعد ...

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وأرجو حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على - فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير : دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين - ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

فيرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية لما في ذلك من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، حيث أن هذه الاستبانة أداة لغرض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع البيانات الموجودة فيها كزعم إحصائية، ولن يتم التعرض لإظهار أي تفاصيل خاصة للأفراد أو المنظمات المشاركة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة- ديما نضال مخيمر ياغي

إشراف- د. محمد عوض

## استبانة الدراسة

المحور الأول: المعلومات العامة والوظيفية:

الرجاء وضع إشارة X عند الإجابة الملائمة:

معلومات شخصية للشخص المقابل :

المسمى الوظيفي

عضو مجلس إدارة.  مدير إداري.  محاسب.  مسؤول برنامج.

منسق برنامج.  موظف .  سكرتير/ة.  غير ذلك.

حدد: \_\_\_\_\_

الجنس

ذكر.  أنثى.

العمر :

( من 20 سنة – أقل من 30 سنة).  ( من 30 سنة – أقل من 40 سنة ).

( من 40 سنة – أقل من 50 سنة ).  ( 50 سنة فما فوق ).

المؤهل العلمي :

دكتوراه .  ماجستير .  بكالوريوس .  دبلوم أو أقل .

نوع التخصص : \_\_\_\_\_ .

سنوات الخبرة:

( أقل من 3 سنوات ) .  ( من 3 سنوات - 6 سنوات ) .

( من 7 سنوات - 10 سنوات ) .  ( من 11 سنة - 15 سنة ) .

( من 16 سنة - 20 سنة ) .  ( أكثر من 20 سنة ) .

ملف تعريف المنظمة :

اسم المنظمة : \_\_\_\_\_ .

مجال عمل المنظمة :

زراعة وبيئة .  ثقافة ورياضة .  تنمية اقتصادية .

تعليم وتدريب .  ديمقراطية وحقوق انسان .  صحة وتأهيل .

خدمات اجتماعية وإغاثية .  المرأة والطفل .  غير ذلك .

حدد : \_\_\_\_\_

**المحور الثاني: محاور الاستبانة:** فيما يأتي مجموعة من العبارات، وأمام كل عبارة منها خمس درجات للإجابة يرجى التكرم بوضع إشارة ( X ) في المكان المناسب:

- أسئلة تتعلق بالتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرات
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
<b>أولاً : تدريب وتطوير مهارات العاملين</b>						
					1.	تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
					2.	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة.
					3.	تخصص إدارة المنظمة جزء من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهارات العاملين.
					4.	تحرص المنظمة على التنويع والتغيير في استخدام أساليب التدريب.
					5.	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب وتطوير مهارات العاملين.
					6.	تقوم المنظمة على تدريب العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل
<b>ثانياً: الأنظمة والسياسات المتبعة</b>						
					7.	تحرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من الوظائف.
					8.	السلطة والمسؤولية موضحة في المنظمة

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
9.	يتوفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة.					
10.	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.					
11.	من وجهة نظرك سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تعديل.					
12.	سياسات المنظمة الادارية تقوم على مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير.					
13.	تراعي المنظمة الوضع المالي لها عند احداث عملية التطوير.					
<b>ثالثا: الأساليب والأدوات التكنولوجية</b>						
14.	تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.					
15.	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.					
16.	تواكب المنظمة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها.					
17.	المنظمة مستعدة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.					
18.	من وجهة نظرك تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>رابعاً: الهيكل التنظيمي</b>						
19.	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل.					
20.	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة.					
21.	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري.					
22.	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.					
23.	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة.					
24.	يتوفر الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة.					
25.	تعتمد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					
<b>خامساً: تحليل الظروف و مواكبة المتغيرات البيئية</b>						
26.	تقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الخارجية ( مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل .					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
27.	تقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ( مثل القدرات الادارية والمالية الخاصة بالمنظمة) من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف للاستفادة منها حاليا وفي المستقبل.					
28.	تراعي إدارة المنظمة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة					
29.	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التطوير المناسبة في المنظمة.					
30.	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التطوير.					

- أسئلة تتعلق بإدارة التغيير

إدارة التغيير						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرات
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
					31.	برأيك أن إدارة التغيير هي مشاركة الموظفين في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه بالاستعانة بالاستشاريين.
					32.	من وجهة نظرك أن إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل.
					33.	برأيك أن إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
					34.	تركز المنظمة في إدارة التغيير على : - تدريب وتطوير مهارات العاملين
					35.	- الأنظمة والسياسات المتبعة.
					36.	- الاساليب والأدوات التكنولوجية.
					37.	- الهيكل التنظيمي.
					38.	- تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية.

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
39.	-التخطيط الاستراتيجي					
40.	- الثقافة التنظيمية					
41.	البرامج المستخدمة في تدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة تزيد من كفاءة عملية التغيير.					
42.	تقوم المنظمة على تدريب العاملين على إدارة عملية التغيير.					
43.	تستعين المنظمة بخبراء في مجال ادارة التغيير لتدريب العاملين في المنظمة.					
44.	الأنظمة والسياسات المتبعة تسهل عملية التغيير في المؤسسة.					
45.	يتم تعديل القوانين الإدارية في المنظمة عند إجراء عملية التغيير.					
46.	تقوم المنظمة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.					
47.	تساعد عملية التغيير على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها .					
48.	برأيك تسهم عملية التغيير في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الادارية المختلفة في المنظمة.					
49.	برأيك تسهم عملية التغيير في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري.					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
50.	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المنظمة.					
51.	برأيك يساعد الوضوح في أدوار الوظائف المختلفة على تسهيل عملية التغيير في المنظمة.					
52.	من وجهة نظرك تطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد و يسهل عملية التغيير					
53.	برأيك تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة ومعرفة مدى ملائمتها للقيام بعملية التغيير.					
54.	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل لضمان نجاح عملية التغيير المناسبة للمنظمة.					

شاكرين حسن تعاونكم



ملحق رقم (3)  
أسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
د. بدر الجودي	جامعة الخليل
د. عدنان قباجة	جامعة القدس المفتوحة
أ. أحمد الزعاريير	جامعة القدس المفتوحة
أ. مصطفى القواسمة	مديرية تربية وتعليم الخليل / قسم الإحصاء