



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال MBA

أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق

The impact of change management on organizational development

A field study on NGO's operating in Damascus

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد

الطالبة روى سلام معروف

Roua_94008

إشراف

الدكتور غذوان علي

الإهداء

كلمة شكر وتقدير

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الأشكال
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	ملخص البحث
ط	Abstract
ي	مصطلحات البحث
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
2	مقدمة
3	الدراسات السابقة
7	مشكلة البحث
8	أهمية البحث
8	أهداف البحث
9	فرضيات البحث
9	منهجية البحث
10	متغيرات البحث
11	نموذج البحث
11	مجتمع البحث وعينته
11	حدود البحث
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
	المبحث الأول: إدارة التغيير
13	مقدمة
13	مفهوم التغيير
14	مفهوم إدارة التغيير
15	أهداف التغيير
16	أهمية إدارة التغيير
17	خصائص إدارة التغيير
18	أسباب ودوافع التغيير
20	أساليب التغيير
21	أنواع التغيير
23	مراحل إدارة التغيير
23	أبعاد إدارة التغيير
25	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي
25	مقدمة
25	مفهوم التطوير التنظيمي
26	أهداف التطوير التنظيمي
27	أهمية التطوير التنظيمي
28	خصائص التطوير التنظيمي
28	مبررات التطوير التنظيمي
29	مجالات التطوير التنظيمي
31	مراحل التطوير التنظيمي

32	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
34	الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
35	المبحث الأول: توصيف أداة الدراسة
35	جمع البيانات وتحليلها
36	مواصفات العينة
38	قياس درجة ثبات المقياس
39	اختبار الاتساق الداخلي لأداة البحث
42	التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
48	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
48	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير التكنولوجي وتدريب العاملين
49	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير الثقافي وتدريب العاملين
49	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير الهيكلي وتدريب العاملين
50	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير في المهام وتدريب العاملين
51	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير التكنولوجي وإعادة هندسة الإدارة
52	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير الثقافي وإعادة هندسة الإدارة
52	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير الهيكلي وإعادة هندسة الإدارة
53	اختبار تأثير العلاقة بين التغيير في المهام وإعادة هندسة الإدارة
55	اختبار تأثير العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
57	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
57	النتائج
58	التوصيات
59	الدراسات المقترحة
60	المراجع العربية
63	المراجع الأجنبية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	نموذج البحث	1
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	3
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
35	العبارات التي تقيس البعد الأول من المتغير المستقل (التغيير التكنولوجي)	1
35	العبارات التي تقيس البعد الثاني من المتغير المستقل (التغيير الثقافي)	2
35	العبارات التي تقيس البعد الثالث من المتغير المستقل (التغيير الهيكلي)	3
35	العبارات التي تقيس البعد الرابع من المتغير المستقل (التغيير في المهام)	4
36	العبارات التي تقيس البعد الأول من المتغير التابع (تدريب العاملين)	5
36	العبارات التي تقيس البعد الثاني من المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة)	6
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	8
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	9
39	اختبار اعتمادية المقياس	10
39	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (التغيير التكنولوجي)	11
39	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والبعد الثاني (التغيير الثقافي)	12
40	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والبعد الثالث (التغيير الهيكلي)	13
40	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والبعد الرابع (التغيير في المهام)	14
41	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والبعد الخامس (تدريب العاملين)	15
41	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد السادس والبعد السادس (إعادة هندسة الإدارة)	16
42	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـبُعد التغيير التكنولوجي	17
43	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـبُعد التغيير الثقافي	18
44	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـبُعد التغيير الهيكلي	19
45	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـبُعد التغيير في المهام	20
46	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـبُعد التغيير التابع لتدريب العاملين	21
46	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـبُعد التغيير التابع لإعادة هندسة الإدارة.	22
48	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي وتدريب العاملين	23
49	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الثقافي وتدريب العاملين	24
49	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الهيكلي وتدريب العاملين	25
50	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير في المهام وتدريب العاملين	26
51	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي وإعادة هندسة الإدارة	27
52	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الثقافي وإعادة هندسة الإدارة	28
52	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الهيكلي وإعادة هندسة الإدارة	29
53	جدول تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير في المهام وإعادة هندسة الإدارة	30
54	جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (تدريب العاملين) مع المتغيرات المستقلة مجتمعاً بطريقة Stepwise	31
55	الجدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة) مع المتغيرات المستقلة مجتمعاً بطريقة Stepwise	32
56	الجدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (التطوير التنظيمي) مع المتغيرات المستقلة مجتمعاً بطريقة Stepwise	33

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق الاستبانة	رقم الملحق
65		1

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير بأبعاده (التغيير التكنولوجي-التغيير الثقافي-التغيير الهيكلي-التغيير في المهام) في التطوير التنظيمي بأبعاده (تدريب العاملين-إعادة هندسة الإدارة) وذلك في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الإداريين والعاملين والموظفين في المنظمات غير الحكومية والبالغ عددهم (200)، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وبأسلوب العينة العشوائية، وتم استرداد (133) استبانة ما نسبته 66.5%. واستخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ◀ يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في إعادة هندسة الإدارة، وتفسر هذه المتغيرات 51.1% من العوامل المؤثرة على إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.
- ◀ يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في تدريب العاملين وتفسر هذه المتغيرات 61% من العوامل المؤثرة على تدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

وتوصي الدراسة بالاستمرار في التوجه المتميز الذي تنتهجه إدارة المنظمات غير الحكومية، بما يعزز التطوير التنظيمي، وذلك من خلال اعتماد إدارة التغيير من خلال مبادئ التغيير التكنولوجي والثقافي والهيكلية وتغيير المهام، وضرورة بأن تقوم المنظمات غير الحكومية بتوضيح مفهوم إدارة التغيير، ومفهوم التطوير التنظيمي للعاملين في المنظمة، وتوضيح العلاقة بينهم، وبالتالي تتمكن المنظمات من تطبيق المفهوم بشكل صحيح عند إحداث التغييرات المطلوبة.

Abstract

The aim of the study is to identify the role of change management in its dimensions (structural change - cultural change - structural change - change in tasks) in organizational development in its dimensions (staff training - re-engineering of management) at non-governmental organizations in Damascus. The researcher used the analytical descriptive approach, with the study community comprising a range of NGO administrators, staff and staff (200), used resolution as a tool for study and randomized sampling, and recovered (133) a 66.5% identification. The researcher used a number of statistical methods in the SPSS programme to present and analyses the results of the study, concluding a series of findings, the most important of which were:

1-There is a strong, statistically significant positive effect of change management through variables (structural change, technological change, and change in tasks) in management re-engineering, which explains 51.1% of the factors affecting management re-engineering in the NGOs in Damascus.

2-There is a strong, statistically significant positive effect of managing change through variables (cultural change, technological change, and change in tasks) in the training of workers. These variables explain 61% factors affecting the training of NGO workers in Damascus.

Finally, the study recommends continuing the distinct orientation of NGO management. Which promotes organizational development, through the adoption of change management through the principles of technological, cultural, structural and task change. In addition, the need for NGOs to clarify the concept of change management, organizational development of the organization's staff and the relationship between them. Thus enabling organizations to apply the concept correctly when making the required changes.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

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

ويسري على المنظمات في يومنا الحاضر ما يسري 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، وإن أهم ما يميز التغيرات والتطورات والأساليب الحديثة المبتكرة، هو تطور الفكر الإداري العالمي، والذي شمل أيضاً تطوراً نوعياً في إدارة الموارد البشرية، فاستدعى ذلك لان يتوفر في المنظمة العنصر البشري المؤهل والكفاء، القادر على المواجهة والتعامل مع التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية.

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، والتطوير التنظيمي الذي يقوم على عملية التخطيط بهدف مساعدة المنظمة على التكيف وتحسين قدرتها في التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، 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.

وتعتبر المنظمات غير الحكومية في سورية 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 غير الحكومية في سورية على تنفيذ العديد من برامج الإغاثة والتنمية، والاستجابة للعديد من احتياجات المجتمع السوري رغم الصعوبات التي تواجهها، والتي فرضت بسبب الأزمة التي مرت بها، وعلى الرغم من ذلك يجب عليها أن تستمر في تقديم خدماتها، مما يترتب عليها ألا 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 واقع أدوات التطوير التنظيمي المستخدمة في المنظمات السورية غير الحكومية من ناحية وعلاقتها بإدارة التغيير التي تقوم بها تلك المنظمات من أجل استمراريتها ونجاحها من ناحية أخرى. (ياغي، 2017)

الدراسات السابقة:

1- استعراض الدراسة السابقة:

اطّلت الباحثة في دراستها لأثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، لذلك فقد اجتهدت الباحثة في الحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة القوية بموضوع البحث والمطبقة في مجالات أخرى ساعدتها على تحديد مشكلة البحث وبناء وتطوير الفرضيات.

دراسة (Sung & Kim (2021) بعنوان:

" أثر إدارة التغيير على الإبداع التنظيمي: التركيز على تأثير الوساطة في تحقيق الأهداف الإبداعية للعاملين "

"A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior".

هدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة أثر إدارة التغيير على ابتكار المنظمة. معتمدة المتغيرات المستقلة وهي عناصر إدارة التغيير (الهدف التنظيمي، القيادة التحويلية، المشاركة، الاتصال والتعليم والتدريب)، والمتغير التابع هو الابتكار التنظيمي، والمتغير الوسيط هو السلوك الابتكاري للعاملين. وتم استخدام Hayes' Process Macro للتحقق من الآثار الوسيطة بين المتغيرات واستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة البحث (4000) مستجوب من معهد الإدارة العامة في كوريا. وتبين من نتائج التحليلات أن لعوامل إدارة التغيير أثرا إيجابيا على سلوك الابتكار والابتكار التنظيمي. كما لعب السلوك الإبداعي للمسؤولين دورا رئيسيا وقد تأكد أن السلوك الابتكاري لأعضاء المنظمة ضروري لتحقيق الابتكار التنظيمي، وأنه من بين عناصر إدارة التغيير، كانت المشاركة والاتصالات هي صاحبة التأثير الأعلى على السلوك الابتكاري والابتكار التنظيمي.

دراسة جمعة (2019) بعنوان:

"استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان. معتمدة المتغيرات التالية المتغير المستقل وهو استراتيجيات إدارة التغيير وأبعاده (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي، استراتيجية إعادة التعلم، استراتيجية القوة والقهر) والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي. ولمعالجة مشكلة البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة البحث المكونة من 400 مفردة من العاملين بقطاع التعليم الجامعي والتمثل في الجامعات المصرية الحكومية، وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لإثبات فروض البحث، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد علي استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلي تحسين مستوي الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

دراسة شارف (2018) بعنوان:

" أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيله بالأغواط، لعينة شملت الفئات التالية: أطباء، إداريين، وأعوان الشبه الطبي، والأفراد الذين يعملون في وظائف أخرى في المؤسسة، معتمدة المتغيرات التالية: المتغير المستقل وأبعاده (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير في المهام) والمتغير التابع وهو جودة الخدمات الصحية.

كما تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية، وتم استرجاع 62 استمارة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك أثر لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة.

دراسة ياغي (2017) بعنوان:

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

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، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بالنتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، الظروف) وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية. والمتغيرات البيئية، وأن 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 .

دراسة إبراهيم (2017) بعنوان:

" دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى معرفة دور وأهمية التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ومعرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي على وجه التحديد، وتم تطبيق الدراسة على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض، أما متغيرات البحث فكانت المتغير المستقل وهو

إدارة التغيير والمتغير التابع التطوير التنظيمي وأبعاده (تحسين برامج التدريب، تحسين خطط العمل، إعادة هندسة الإدارة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، استخدام تقنيات الحاسب الآلي).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة البحث المكونة من 147 مفردة من موظفي البلدية وهم من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والمشرفين والمرؤوسين، وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لإثبات فروض البحث، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة وتساعد على تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام، ولها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وكما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التغيير التطويري وبين خصائص عناصر البحث مما يشير إلى أن التغيير التطويري لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

دراسة (Zadeh & Ghahremani, 2016) بعنوان:

"العوامل التي تؤثر على التطوير التنظيمي"

"Factors Affecting Organizational Development"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في التطوير التنظيمي والتي تتمثل في الأبعاد التالية (تحديد الأهداف، القيادة، اتجاه الأفراد نحو التغيير، المكافآت، العلاقات بين العاملين، الهيكل التنظيمي، وجود اليات فعالة للمنظمة) والتي تمثل متغيرات البحث.

كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة البحث المكونة من (174) موظفاً من العاملين بالشؤون الاجتماعية، وباستخدام مختلف المقاييس الإحصائية وبرنامج spss لإثبات فروض البحث، حيث أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع العوامل (تحديد أهداف المنظمة، قيادة المنظمة، اتجاه الأفراد نحو التغيير، المكافآت، العلاقات بين العاملين، الهيكل التنظيمي، وجود اليات فعالة للمنظمة) على التطوير التنظيمي.

دراسة (Rahimi & Farhangi, 2015) بعنوان:

"أثر الهيكل التنظيمي المرن على التطوير التنظيمي"

"The Impact of Intangible Organizational Structure on Organizational Development"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي المرن على التطوير التنظيمي، وتمت الدراسة في جامعة بايم نور أذربيجان، أما متغيرات البحث فهي المتغير المستقل والذي يمثل الهيكل التنظيمي المرن أما المتغير التابع فهو التطوير التنظيمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة البحث المكونة من (180) موظفاً من العاملين، وباستخدام مختلف المقاييس الإحصائية وبرنامج spss لإثبات فروض البحث، حيث أظهرت نتائجها أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على التطوير التنظيمي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي المرن والتطوير التنظيمي.

دراسة (Lawal & Others (2014) بعنوان:

"أثر إدارة التغيير على بقاء المنظمات"

"The EFFECT OF CHANGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL SURVIVAL"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على بقاء المنظمة بالإضافة إلى تحديد الصعوبات التي تواجهها المنظمة التي تطبق إدارة التغيير فيها. وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المصارف في سوق نيجيريا المالي واستخدم الباحثون عينة عشوائية مكونة من 540 موظف من 5 بنوك.

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وباستخدام مختلف المقاييس الإحصائية وبرنامج spss تم التوصل إلى مجموعة نتائج من أهمها أن التغيير ضرورة حتمية لا بد منها رغم أي شكل من أشكال المقاومة أو الصعوبات والتي على المنظمة مواجهتها وتجاوزها، كما أن الفروق الفردية والقدرة على قبول التغيير أو رفضه في إدارة التغيير ومستوى الاستعداد الفردي للتغيير في المنظمة مهم لتغيير الإدارة، كما أن الاتصال الكافي بين جميع أصحاب المصلحة أو عوامل التغيير أمر أساسي وضرورة حتمية لا بد منها.

دراسة (Kamau (2013) بعنوان:

"أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في كينيا"

"Effects of Strategic Change Management Practices on Performance in the Telecommunication Industry in Kenya: Case of Telecom Kenya Limited"

هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة التغيير في الأداء في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في كينيا (تلكوم). معتمدة المتغير المستقل وهو استراتيجيات التغيير وأبعاده (التغيير التكنولوجي، التحالفات الاستراتيجية، ثقافة التعلم، إعادة تصميم المنتجات) والمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي للشركة. وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم 207 ومن مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وباستخدام مختلف المقاييس الإحصائية وبرنامج spss لإثبات فروض البحث، حيث أظهرت نتائجها أن كل من التغيير التكنولوجي، والتحالفات الاستراتيجية، وثقافة التعلم، وإعادة تصميم المنتجات لها أثر إيجابي كبير في الأداء التنظيمي للشركة.

2- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- غالبية الدراسات ركزت على دور إدارة التغيير في الأداء أو الإبداع أو جودة الخدمات ودرست مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بغض النظر عن إدارة التغيير ماعدا دراسة (إبراهيم، 2017)، ولكنها أغفلت التركيز على دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي
- معظم الدراسات السابقة تناولت أبعاد إدارة التغيير لكنها لم تتناول علاقتها بالتطوير الوظيفي من خلال الأبعاد التالية (تدريب الموظفين وإعادة هندسة الإدارة) وهذا ما يحاول البحث الحالي دراسته واختباره.

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمعظم الدراسات السابقة وهو مناسب طبيعة هذه الدراسة.
- من حيث أداة الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد اختلفت بمجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسة الحالية على المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

مشكلة البحث:

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

ويلعب التطوير التنظيمي دوراً في عملية إظهار أهمية المساهمة ومداهما التي تقدمها الوحدة، 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، 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، وإيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها. (ياغي، 2017)

كما يعد 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)

والمنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق تشهد في الوقت الحاضر تغييرات كبيرة وسريعة مسّت مختلف جوانبها الإدارية والمالية، والبشرية والإنتاجية. ولذلك جاء البحث لدراسة التطوير التنظيمي في هذه المنظمات غير الحكومية من خلال إدارة التغيير التي تتم بشكل مخطط ومنظم وذلك من خلال عناصر إدارة التغيير وهي العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة ودراسة علاقة هذه العناصر بعناصر التطوير التنظيمي ودراسة أثر ذلك على رفع كفاءة العاملين بهذه المنظمات. وتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تؤثر إدارة التغيير التكنولوجي في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟
- هل تؤثر إدارة التغيير التكنولوجي في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟
- هل تؤثر إدارة التغيير الثقافي في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟
- هل تؤثر إدارة التغيير الثقافي في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟
- هل تؤثر إدارة التغيير الهيكلي في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟

- هل تؤثر إدارة التغيير الهيكلي في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟
- هل تؤثر إدارة التغيير في المهام في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟
- هل تؤثر إدارة التغيير في المهام في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث واختلاف النتائج حول العلاقة وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات البحث، فإن الأهمية النظرية لهذا البحث تتمثل بمحاولة التخفيف من هذا التناقض والجدل في الموجود في الدراسات السابقة وذلك من أجل الوصول إلى رأي موحد حول علاقة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي.

الأهمية العملية

- تتمثل أهمية البحث العملية في أهمية النتائج لدى المهتمين بهذه الدراسة، حيث يمكن أن يستفيدوا من نتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وكذلك تطوير أداء مؤسساتهم بناء على نتائج الدراسة.

- اقتراح الحلول والتوصيات لإنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات غير الحكومية (محل الدراسة) وتخفيف مقاومة التغيير ما أمكن، بالإضافة إلى تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات، لما لها من أثر فعال في السلوك التنظيمي سوف يساعد في استمرارية كفاءة المنظمة وتطويرها وزيادة فعاليتها.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة أثر إدارة التغيير في التطوير الوظيفي في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق. وتتفرع منه الأهداف التالية:

- اختبار أثر إدارة التغيير التكنولوجي في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق.
- اختبار أثر إدارة التغيير التكنولوجي في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق.
- اختبار أثر إدارة التغيير الثقافي في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق.
- اختبار أثر إدارة التغيير الثقافي في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق.
- اختبار أثر إدارة التغيير الهيكلي في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق.
- اختبار أثر إدارة التغيير الهيكلي في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق.
- اختبار أثر إدارة التغيير في المهام في تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية في دمشق.
- اختبار أثر إدارة التغيير في المهام في إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في دمشق.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير في المهام) على التطوير التنظيمي بأبعاده (تدريب الموظفين، إعادة هندسة الإدارة) في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

فرضياتها الفرعية:

H1-1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

H1-2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

H1-3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

H1-4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

H1-5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

H1-6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

H1-7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام على تدريب الموظفين في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

H1-8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام على إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

منهجية البحث:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبعت فيها الباحثة الأسلوب الوصفي بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق، وذلك من خلال دراسة ميدانية يتم من خلالها التعرف على آراء العاملين إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات قابلة للقياس وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة ولذلك اعتمدت على أسلوب لا يكرت الخماسي.

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

وقد استخدمت الباحثة الأساليب والتقنيات الإحصائية المناسبة لذلك باستخدام برنامج SPSS ، والتي سيتم تفصيلها في الجزء الثالث من البحث.

متغيرات البحث:

● المتغير المستقل وهو إدارة التغيير:

يرى وندل فرنش فيرى بأن إدارة التغيير هي مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية، وأبعاده: (French, 1978)

➤ التغيير التكنولوجي:

ويقصد به أن يشمل التغيير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغييرات.

➤ التغيير الثقافي:

ويقصد بها التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة وهذه القيم والمعتقدات تتكون من الرموز والكتابات والاتصالات والخرافات وطرق القيام بهذه الأمور.

➤ التغيير الهيكلي:

إن الأساليب الهيكلية تحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية، وطرق إعداد الميزانيات، والقوانين واللوائح.

➤ التغيير في المهام:

وتعنى بالعمل الذي يؤديه الفرد، مع التركيز على التغييرات المتوقعة في الدافعية وتصميم الوظائف، وحجم المسؤوليات والصلاحيات، وشكل ظروف العمل. (Cisco, 2004)

● المتغير التابع وهو التطوير التنظيمي:

هي جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية وأبعاده: (Brown & Harvey, 1992)

➤ تدريب الموظفين:

وتعني عن إدخال تعديلات في سلوك الأفراد أو في مفهوم معين أو مواقف أو معلومات أو مهارات.

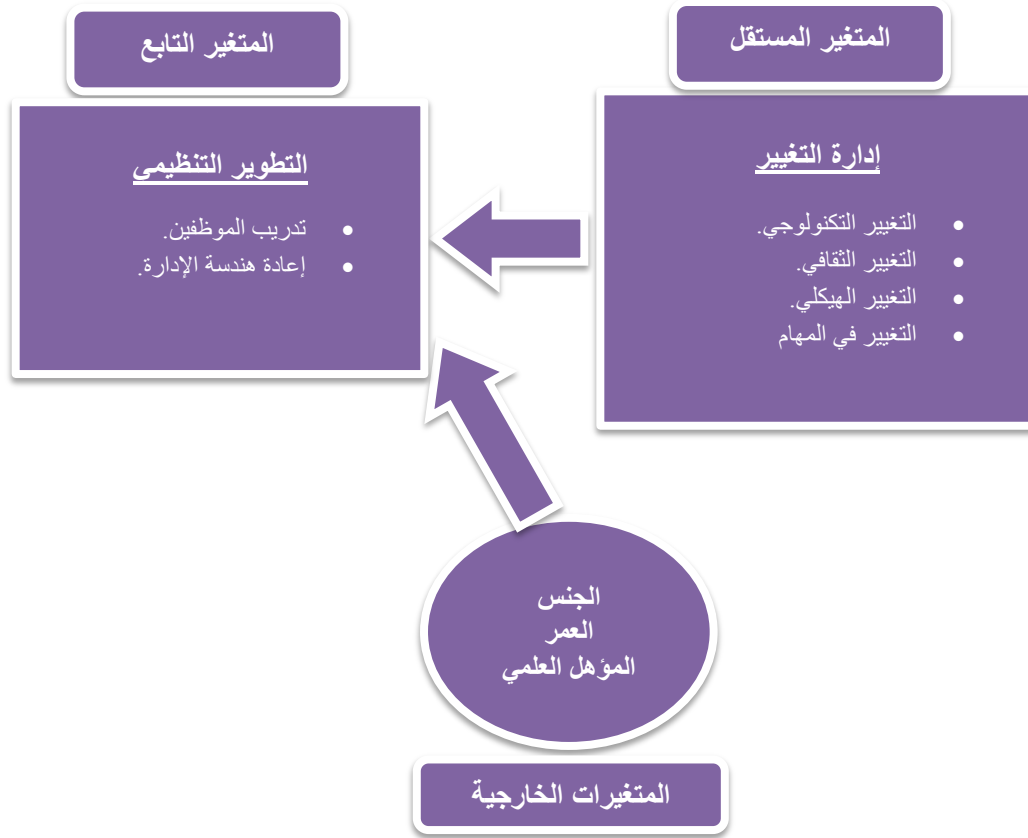
➤ إعادة هندسة الإدارة:

وتعني إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة. (Brown & Harvey, 1992)

● المتغيرات الخارجية:

وهي مجموعة المتغيرات التي تؤثر في المتغير التابع، والتي لا بد من ضبط أثرها لكي نتوصل إلى صافي أثر المتغير المستقل في المتغير التابع أي صافي أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي. وفي هذه الدراسة تتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

نموذج البحث: يبين الشكل رقم (1) أبعاد كل من المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها.



المصدر: من إعداد الباحثة

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق، ولعدم وجود معلومات دقيقة عن حجم مجتمع البحث سيتم اختيار عينة عشوائية منهم يبلغ حجمها (200) مفردة بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.
- الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز لدراسة، وهي الفترة من 2021/9/1 ولغاية 2021/11/30.
- الحدود العملية: ركزت الباحثة على دراسة أثر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
- الحدود البشرية: العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة التغيير

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

إن التغيير أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني، وعملية التغيير في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. فالتغيير أصبح ضرورة لا بد منه لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة وتقديم خدمات صحية متميزة، ووفاء لوجودها وأهدافها الإنسانية وسعيًا وراء الحصول على المزيد من الرضى لزيانها ولضمان تحقيق ذلك ينبغي على المؤسسات الصحية أن تتضمن إدارة التغيير لما لها من دور في تحسين جودة خدماتها.

1-1- مفهوم التغيير

تتعدد تعاريف هذا المصطلح وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن هذه التعاريف:

فقد عرفه (عامر، 2001) بأنه أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار، هو تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل في طياته وعود وأحلام للبعض وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني .

كما يعرفه (فتحي، 2003) بأنه كل تحول من حال لآخر أما فيما يتعلق بالتغيير في جانب المؤسسة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

أما (داوسون، 2003) "فالتغيير هو طُرُقٌ جديدة في التَّنظيم والعمل ومن حيث كونه قانونا عامًا، فإن التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون، وشؤون الحياة المختلفة.

كما عرفه (بلال، 2004) بأنه التغييرات التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المؤسسة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن القيم والمعارف وتقنيات أخرى.

وعرفه (عبودي، 2007) بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل من المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة .

كما يعرف العالم (ريشارد روبر) أن التغيير عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع (الطجم، 2009).

وعرفه (المنجي، 2010) بأنه تحركا ديناميكيا، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثنياء آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.

فيما يعرفه (ماهر، 2010) بأنه خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتأخذ في الحسبان دراسة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة.

وعرفه (عرفه، 2012) بأنه عملية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.

أما (جعفر، 2016) فعرفته بأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفا مع البيئة الخارجية.

وترى الباحثة أن التغيير عملية إراديه منظمة مقصودة ومخططة والمنظمة التي تشهد مظاهر التغيير فان ذلك يدل أنها منظمة حيوية تتفاعل مع الظروف المحيطة بها.

1-2- مفهوم إدارة التغيير

تتعدد تعاريف هذا المصطلح وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن هذه التعاريف:

عرفها (Ricordo, 1995) أن إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

وعرفها (العطيات، 2006) بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

كما عرفها ستيف سميث بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (العطيات، 2006).

وعرفها (العنزي، 2013) بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة مجددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

وعرفها (عليان، 2015) بأنها التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبوتها على مستوى المؤسسة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه.

ويتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية: (السلمي، 2005)

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومنتاسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر وفي نظام الحياة عموما ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.

- تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بوادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
- عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.

كما عرفها (الطقر، 2020) بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.

1-3- أهداف التغيير

أورد (البليسي، 2002) مجموعة من أهداف عملية التغيير في المنظمة، والتي تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة، وهي:

- تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة انطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة وتغييراتها.
- تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغييرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلى الجماعي.
- تقوية الروابط والعلاقات والتعاون بين العاملين في المنظمة.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة لشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها
- زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

كما تقوم المؤسسات بالتخطيط وتدرس التغيير بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل ذلك نذكر من بينها: (الصرفي، 2008)

- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة.
- الارتقاء بجودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.
- التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد والأساليب داخل المؤسسة.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

وكذلك يشير (Pattanayak & Mishra, 2009) إلى وجود هدفين مهمين من أهداف التغيير، وهما:

- منح العاملين فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل.
- والعمل على رفع قدرة المنظمة وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وأضاف (كورتل وكحيلة، 2015) النقاط التالية:

• أهمية التغيير بالنسبة للعاملين :

من خال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم، حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسألة العاطفية في حياة المؤسسة، وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المؤسسة، والشعور بالدفء الاجتماعي.

• أهمية التغيير بالنسبة للعملاء :

لقد أخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء، بحيث أصبح له دورا بارزا في استراتيجية المؤسسة من خال إشراكه في وضع السياسات والإجراءات، وأصبح البعض يتحدث عن الجودة، الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء.

• أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة) :

إن التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المؤسسة في كل الإدارات وأعلى المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر لأداء.

1-4- أهمية إدارة التغيير

لإدارة التغيير أهمية حسب (الطقر، 2020) وهي:

1-4-1 الحفاظ على الحيوية الفعالة :

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تخنفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

1-4-2 تنمية القدرة على الابتكار

فالتغيير دائما يحتاج إلى جيد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجابي ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات).

1-4-3 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 أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

1-4-4 التوافق مع المتغيرات:

وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافقها مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي، وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي، حيث نجد انو لابد من التغيير لتوافق مع التغيير المتواصل.

1-5- خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها: (عبيد، 2009)

- الاستهدافية

التغيير حركة تفاعل دكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة.

- الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.

- التوافقية :

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

وأضاف (رزوق، 2018) الخصائص التالية:

- الفاعلية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، تملك القدرة على التأثير على الآخرين.

- المشاركة

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير.

- الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

وأضافت (عضيبات، 2020) الخصائص التالية:

• الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.

• الرشد :

هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير.

• القدرة على التطوير والابتكار :

وهي خاصية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

• القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير تتهم اهتمام قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

كما أضاف (الطقر، 2020) الخصائص التالية:

• التحفيز :

بمعنى أن تكون الأهداف عملية التغيير متجاوزة نوعاً ما للإمكانات المتوفرة بهدف رفع روح التحدي.

• القبول :

أي تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وميولات الوارد البشرية للمؤسسة، تجنباً لحدوث مقاومة لمتغير المنشودة، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

• المرونة :

يفترض أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

1-6- أسباب ودوافع التغيير

فصل (موزاوي، 2004) دوافع التغيير إلى أسباب داخلية وخارجية كالتالي:

1-6-1- الأسباب الداخلية :

هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة ومنها: (موزاوي، 2004)

• الحفاظ على حيوية المنظمة :

التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة.

• المبادرات والطموحات الشخصية:

يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع.

• البحث عن الارتقاء والتقدم :

يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.

• تغيير أهداف المنظمة:

إن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي.

• حيابة المنظمة على موارد إضافية :

هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم.

وأضاف (رزوق، 2018) للأسباب الداخلية:

• التطور التقني والأتمتة:

إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.

• مواكبة المحيط والمتغيرات:

يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.

• إعادة هيكلة المنظمة :

هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.

• النمط السلوكي للعاملين :

مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران.

• مشاكل عملية :

عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.

وأضاف (الغبان، 2016) للأسباب الداخلية:

- تغيير في أهداف الوحدات، ورسالتها، وأغراضها.
- انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية في غالبية وحدات الدولة.
- حدوث مشاكل وصراعات مالية واقتصادية واجتماعية داخل الوحدة.
- الدمج مع وحدات أخرى أو شراء وحدات أخرى أو التخلص من وحدات أخرى أو خصصتها.
- انخفاض الأرباح للمبالغة بالأنفاق.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات .
- انعدام التعاون الفعال بين العاملين أو بين الدوائر .

1-6-2- الأسباب الخارجية :

هي ما يمكن أن تؤثر به مكونات محيط المؤسسة الخارجي، كما أن دراستها أكثر أهمية من أسبابه الداخلية، وذلك نظرا للتغيرات الهائلة والسريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للوحدات .ويمكن تلخيص الأسباب فيما يلي: (الغبان، 2016)

- ارتفاع حدة التنافس بين الوحدات.
 - العولمة وتحرير التجارة العالمية.
 - غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف.
 - إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة مثل قوانين العمل وقوانين الضمان الاجتماعي
 - الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
 - زيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات الوحدة، مثل جمعيات حماية المستهلك.
 - التغيرات في النشاط الاقتصادي وما يتضمنه من تغيرات في معدلات النمو الاقتصادي.
- أما (عبوي، 2010) فقد حدد أسباب التغيير بما يلي:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
- التوافق مع متغيرات الحياة.
- زيادة مستوى الأداء.

1-6- أساليب التغيير

يشير (العطيات، 2006) إلى أنه يمكن تقسيم أساليب التغيير إلى ثلاثة أساليب رئيسة وهي:

1-6-1- التغيير التدريجي:

ويتم تبني هذا الأسلوب في التغيير بهدف تحسين الإنتاجية أو خفض النفقات أو تنمية وتطوير الموظفين ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يتم ضمن معدل زمني ثابت، وبطريقة بطيئة وقد يشارك به عدد كبير أو قليل من الأفراد.

1-6-2- التغيير الجذري:

تلجأ المنظمات الكبيرة والناجحة إلى التغيير الجذري من أجل تحقيق مزيد من الأرباح أو من أجل البقاء والمنافسة بقوة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في استراتيجية المنظمة خاصة عند الدخول إلى الأسواق الجديدة.

1-6-3- المزج بين الأسلوبين:

يلجأ المديرين للمزج بين الأسلوبين عندما يكون من المتوقع تواجد ردود فعل سلبية اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمة، فيتم البدء في البرامج المتدرجة، وبنفس الوقت أو بعد فترة محددة من الزمن يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والأولويات.

وحسب (كورتل وكحيلة، 2015) فإنه تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في:

1-6-4- أسلوب دفاعي :

يتمثل في الغالب محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل ردة الفعل عن التغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.

1-6-5- أسلوب الاحتواء :

هو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا ما يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ بإمكانهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج.

1-7- أنواع التغيير

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المنظمات إلى ثلاث أنواع (نصيرات، 2008):

• تغيير فني:

تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات، ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المؤسسة، فهو يمثل تغيير في الوسائل وليس تغيير في الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- تغيير تعديلي:

تغيير في الغايات وليس في الوسائل، حيث ينصب الأهداف المؤسسة دون تغيير في الوسائل الجوهرية، يعني إعادة النظر في الأهداف المؤسسة وتركيزها على ذلك.

- تغيير تكيفي:

يتضمن تغييرا في كلا الوسائل والغايات معا، وهذا النوع لا يحدث في المؤسسة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث يتضمن تعديل جوهري في توجيه المؤسسة (الوسائل والأهداف) وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها المعدلة. أما (البليسي، 2002) قسم التغيير إلى الأنواع التالية:

- التغيير الشامل والتغيير الجذري:

يعتمد هذا في التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة فاذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالألات أو الأجهزة فانه يعد تغيير جزئي أما إذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة فله يعتبر تغيير شامل ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس الجزئي.

- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

وبشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، أما المعنوي فيشمل سلوك العامل أو تحفيزه.

- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحا ورسوخا من السريع والمفاجئ، ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.

كما يمكن حسب (الشماع وحمود، 2007) تقسيم عملية التغيير في المنظمات إلى نوعين أساسيين، هما:

- التغيير المخطط:

وهو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.

فالتغيير المخطط والمبرمج والهادف ليس فقط ردة فعل واستجابة لحل عارض بعينه، وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية، وتعمل على إحداث تغيير في المنظمة وخطط قبل حدوث التغيير لتحقيق النجاح والنمو والتوسع. (حريم، 2006).

- التغيير غير المخطط:

هو التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية وبصورة عشوائية دونما اهتمام من أي جهة.

8-1- مراحل إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تعتبر عملية منظمة وهادفة، لذا نجد العديد من الباحثين طرحوا نماذج (مراحل) لإدارة التغيير من بينها نموذج " Kurt Lewin " الذي حظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب، والذي يؤكد فيه أن التغيير المخطط والهادف هو الذي يمر عبر ثلاث مراحل أساسية وهي:

1-8-1 إذابة وإزالة الجليد

في هذه المرحلة الأولى يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد (حريم، 2010) وذلك بإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها الفرد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير. وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل خطوات التغيير، حيث من خلالها يتم خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المؤسسة بالحاجة الماسة للتغيير (القيوتي، 2000)، إذ وبمجرد الاستغناء والتخلي عن القيم والسلوكيات القديمة يتم تعلم معارف ومهارات وقيم جديدة، مما يسمح بتقليص المقاومة.

2-8-1 التغيير :

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك الفرد سلوكاً جديداً، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة، فمثلاً إذا كان مجال التغيير هيكلياً، فسيتم تقسيم العمل، وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي (ماهر، 2010).

3-8-1 إعادة التجميد:

لا يكفي إحداث التغييرات فقط، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه. ويكون ذلك بالمتابعة المستمرة لنتائج التغيير وتقييمها، وهو ما تهدف إليه هذه المرحلة الأخيرة من تثبيت التغيير واستقراره، وذلك بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والسلوكيات التي تعلموها في أساليب عملهم المعتادة وذلك بإعطاء فرصة للعمال لإظهار سلوكياتهم وقيمهم الجديدة (حريم، 2010).

9-1- أبعاد إدارة التغيير

يتم التركيز على أربعة أبعاد للتغيير وفق الآتي:

1-9-1 التغيير في التركيب التنظيمي :

تركز عملية التغيير على إعادة الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم الخطوط للاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعادة تصميم التركيب التنظيمي استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات. (الطقز، 2020)

1-9-2 التغيير في التكنولوجيا :

يحدد مجال التغيير في التكنولوجيا من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الامتمة أو الحاسوب، إما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة، مثل استخدام الأتمته الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال وإن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظة من خلال سعي المنظمات في استبدال مكانها ومعداتنا القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيير وتصميمها الداخلي، إذاً هي إجراء التركيز على التعديل لأساليب العمل والإنتاج من خلال إعادة تقييم العناصر المادية من آلات ومعدات وطرق. (الطقر، 2020)

1-9-3 التغيير في الموارد البشرية

يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وكذلك التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم، وتضمن عملية إعادة بناء الموارد البشرية أنشطة على عدة محاور تتلخص بما يلي:

- استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير من أجل أن يحصل الأفراد على مهارات وقدرات جديدة.
- تغيير القيم التنظيمية والأنماط لتحفيز القوى العاملة على تحسين أدائها.
- الاستمرارية بدراسة الكيفية التي يعمل بها عملية الترقية ونظم المكافآت المتعلقة بقوى العمل المختلفة.
- تعتبر تركيبة مجموعة الإدارة العليا لتحسين التعليم التنظيمي واتخاذ القرار المناسب.
- ويركز الاهتمام على تعديل اتجاهات الأفراد ومدركاتهم ومهاراتهم ودافعيتهم للعمل وسلوكهم من خلال التدريب والتعليم الفعال وتشجيع الابتكار. (علي، 2019)

1-9-4 التغيير في المهام :

وهو العمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات المتوقعة في الدافعية وتصميم الوظائف حيث يحصل التغيير في المهام التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في أفراد المجتمع كعامل مؤثر ومصدر لهذا التغيير احتياجات ورغبات. (علي، 2019)

خلاصة

إذا كانت إدارة التغيير مفهوما إداريا حديثا، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية. حيث أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين، واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير. فالتغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية لأي منظمة أو مؤسسة يدفع بها لأن تلحق به من خلال تغيير داخلي، ولهذا التغيير أسس وقواعد يقوم عليها، ومراحل يتبعها، وعوامل ومتطلبات لا بد من توفرها لنجاحه.

المبحث الثاني التطوير التنظيمي

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).

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.

كما عرفه (الغمري، 1985) بأنه عملية مخططة ومعدة سلفاً، ويهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين. وهو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية.

كما يعرف (العديلي، 1999) 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.

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) كما 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)

ويمكن القول إن هذا التعريف من أكثر التعاريف شمولاً لاحتوائه على العديد من المتغيرات وذلك من حيث إنه: (الطجم، 2009)

• 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.

- يشمل التنظيم ككل:

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

- إشراف الإدارة العليا :

مجهودات التطوير التنظيمي تكون للإدارة العليا استثمار شخصي في البرنامج وفي نتائجه، فمشاركتهم بالمعلومات، والالتزام بالأهداف التطويرية للبرنامج، يتضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري، ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

- 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.

- 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 لا بد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك.

ومن وجهة نظر الباحثة يمكننا تعريف التطوير التنظيمي بأنه أكثر من مجرد أسلوب محدد، بل لا يوجد أسلوب واحد يمثل مجال التطوير التنظيمي، ولا يتضمن تغييراً وقتياً أو عشوائياً بل يعتمد على التصميم المنظم، والتشخيص للمشكلات.

2-2 أهداف التطوير التنظيمي

يركز التطور التنظيمي على ثقافة التنظيم، والسلوك، والعلاقات، والهيكل التنظيمي وعمليات التفاعل الإنساني داخل التنظيم، كما تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات. إلا أنه توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي: (محمد، 1992) (عبد العال، 2017)

- جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
- زيادة ديناميكية الفريق.

بالإضافة إلى بعض الأهداف التنظيمية والمعنوية وهي: (عبد الباقي، 2005)

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة.

- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات.

وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي: (فخري، 1989)

- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
- الحصول على التعاون أو التكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما تستمر في عملها في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.
- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.
- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.
- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
- مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

3-2 أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الأمور الآتية:

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:

يُعد التطوير التنظيمي منهجاً تربوياً فهو مخطط مقصود يهدف لتزويد العاملين بالتقنيات، والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات السريعة التي يفرضها الواقع والتطورات السريعة على المنظمات، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تمكين العاملين من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم تحديات كبيرة وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التنظيم والتغيير. (عبد العال، 2017)

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:

إن اعتماد مديري المنظمات على معايير ساهمت في تحقيق نجاحات يؤدي إلى ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال وعدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية والتحديات وتطورات العصر، ولكن التطوير التنظيمي من خلال تقنياته المتعددة يساهم في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة عندما يقتضي الوضع ذلك. (عبد العال، 2017)

- التطوير التنظيمي منهج استباقي:

يعد التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل إذ يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحالية ووصولاً إلى الأهداف المستقبلية، كما أنه منهج يسعى لحل المشكلات من خلال: التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتوفرة، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية. (مطر، 2008)

• التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:

يسمح التطوير التنظيمي بإطالة عمر المنظمة في عالم تسوده المنافسة والبقاء للأقوى. (مطر، 2008)

• بالنسبة للعاملين:

شهدت الأعمال تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين الأمر الذي زاد من اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الهادفة إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسبين في العمل وبيئته، وترافق ذلك مع زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن (الشلوي، 2005)

4-2 خصائص التطوير التنظيمي

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي كما يلي (القحطاني، 1996)

• الشمولية:

إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.

• الاستمرارية:

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

• التدخل المخطط:

لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

• المشاركة:

يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.

5-2 مبررات التطوير التنظيمي

تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي ونورد فيما يلي بعض الآراء حيث يرى الباحثون أن التطوير التنظيمي قد يكون مطلوباً في الحالات التالية:

- 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. (عبد العال، 2017)
 - عندما تتسع فجوة الإبداع في التنظيم أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها:
 1. عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن استراتيجية التنظيم أو توفر رسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية.
 2. عدم التوافق بين التقاليد والسبقيات التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين تلك المعايير المؤدية للخلق والإبداع.
 3. فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع وهذا ينطبق سواء كان عملا تجاريا لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة أو عملا حكوميا يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم. (مطر، 2008)
- ويحدد (بيكارد) ستة عوامل تدعو للتطوير التنظيمي هي :

- الحاجة لتغيير استراتيجية إدارته مثل تغيير أنماط الاتصال أو مواقع اتخاذ القرار أو تغيير نظام المكافآت.
 - الحاجة لتغيير المعايير الثقافية للتنظيم، وهذه تشمل أنظمة القيم والقوانين المرعية والعادات وهيكل القدرة التنظيمي.
 - الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد داخله، وهذا يتضمن تغيير وظائف بعض الأقسام أو دمجها أو فصلها أو تفويض بعض الصلاحيات للمديرين العاملين وتقليل صلاحيات الإدارة العليا.
 - الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية عندما يحدث التنافس والصراع بين تلك المجموعات.
 - الحاجة لفتح وتطوير قنوات اتصال، وهذه تحدث عندما يشعر المديرون بفجوات في الاتصال بأنواعه الرأسي والأفقي، وعندما يشعرون بنقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات رشيدة.
- ومن أهم الأسباب أو الأغراض للتطوير التنظيمي والتي جاء ذكرها في أغلب الأدبيات الإدارية: (الكبيسي، 1998)

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

6-2 مجالات التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي في حقيقة الأمر فكرة متشعبة ومقسمة على عدة مستويات وآفاق وبالتالي فإن مجالات التطوير التنظيمي تختلف باختلاف تلك المستويات وهي كالتالي:

2-6-1-الأفراد:

يعد الفرد أكثر المجالات تطويراً باعتباره العنصر الفاعل والمحرك لباقي العناصر، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار. (الياس، 2017)

2-6-2-القواعد

يقصد بها القوانين الرسمية التي تضح المنظمات من أجل تنظيم السلوك وتثبيت ثقافة المؤسسة، وتعاني المنظمات من مشكلة التزام الأفراد بتلك القواعد واللوائح التنظيمية، كما يتوفر التنظيم على قواعد غير واضحة (القوانين الغير رسمية) التي تتضمن مناخ المنظمة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها، وغالباً ما تكون لها أسس قوية وراسخة، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية. (الياس، 2017)

2-6-3-الهيكل التنظيمي:

يشمل التعديل الإداري الذي يسعى من خلاله تحسين الأداء عبر تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة، وقد يشمل التغيير في طبيعة الوظيفة وعلى وجه التحديد: زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو الإثراء الوظيفي وزيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة والتغييرات بين الإداريين، الفنيين والاستشاريين. (عبد الباقي، 2005)

2-6-4-المناخ:

يطلق عليه اسم ثقافة المنظمة، وغالباً ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناتها بالرغم من أنها تمثل أساس المنظمة، حيث يمكن أن تكون عاملاً مساعداً أو معوقاً لما تبذلها المنظمة من جهود للتطوير. (أبو النصر، 2007)

2-6-5-التكنولوجيا:

تتمثل في كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من لوازم مساعدة، ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات الإلكترونية وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير، ومثال ذلك القدرة الإبداعية. (أبو النصر، 2007)

2-6-6-الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتطورات البيئية المحيطة، فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد، يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها واستراتيجيتها من أجل مواكبة تلك التطورات. إن التطوير يهتم بتنمية عناصره للأحسن من أجل خلق استعدادات و آليات دفاعية يواجه بها التغييرات المستقبلية الحاصلة في البيئة الخارجية، وهناك اختلاف جوهري بين معالجة التطوير لموضوع القواعد عن غيره من الأساليب الكلاسيكية مثل ما يتوفر عليه الأسلوب البيروقراطي و النظرة التفرعية للقواعد، إذ يرى الأسلوب التطويري قضية مرونة القواعد و تشكلها حسب الموقف و جعلها ديناميكية و ذلك بغرض تحقيق الهدف منها و هو توجيه السلوك حسب الخطة الاستراتيجية، و ليس تقييد الفعل البشري في المؤسسات و

تقنيته بما يتوافق مع القواعد و ليس الهدف، حيث يصبح الفعل الإنساني في المنظمات يراعي الواعد و يتخلى عن الهدف، و هذا هو أحد عوامل ضعف الأسلوب البيروقراطي. (أبو بكر، 2005)

7-2 مراحل التطوير التنظيمي

يمر التطوير التنظيمي بثلاث مراحل رئيسة هي:

1-7-2-1 مرحلة التهيئة:

وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل إذ يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير ومسوغاته، من خلال جذب وثارة انتباههم إلى المشكلات المعيقة لتقدمهم في العمل، ومن ثم يتم في هذه المرحلة إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة "بالإذابة". (السكرانة، 2009)

2-7-2-2 مرحلة التغيير:

وفي هذه المرحلة يتم تطوير أساليب العمل أو لأنظمة والإجراءات التنظيمية، والسلوك الفردي والجماعي للعاملين، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضا؛ أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من السلوكيات والتصرفات، تقودهم إلى مواجهة مشاكلهم أو لتغيير نحو الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل مناسبة، ويطلق على هذه المرحلة "الإبدال". (السكرانة، 2009)

3-7-2-3 مرحلة التثبيت:

وفي هذه المرحلة يتم تثبيت ما تم التوصل إليه بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب، إذ يتم الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي من خلال توفير الحماية والصيانة للتغيير الذي جرى التوصل له، والسعي لخلق توازن جديد؛ لكيلا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، وتسمى هذه المرحلة بـ "التجميد". (مختار، 2019)

خلاصة

التطوير التنظيمي أمر ضروري لمختلف المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنشطتها وألوانها القانونية، وتهدف كل السلوكيات الإدارية والمناهج التنظيمية إلى تحقيق التطوير للمؤسسات التي تتواجد بها، إن إجراءات التطوير وأساليبه مختلفة من مدخل إلى آخر إلا أنها برغم من اختلافها تتفق فيما يخص مبادئ التطوير المستمر والتكيف الدائم مع النسق الكلي.

المبحث الثالث العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

- ويعتبر التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح (عرفة، 2012).
- بالنسبة إلى إدارة التغيير والتي تشير إلى الجهود المتواصلة التي تهدف بصورة مباشرة إلى الارتقاء بظروف العمل في المنظمات المختلفة، وتسعى لنقلها من وضع إلى وضع آخر أفضل منه، وذلك عن طريق إدخال كافة الاستراتيجيات الحديثة في العمل، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والاستفادة من الخبرات، وحشد الجهود الجماعية، والعمل ضمن فرق متجانسة ومنسجمة لتحقيق الأهداف المختلفة، إذن هي ذلك النشاط الذي يحرص بصورة مباشرة على تكوين منظمات متميزة مرتفعة من حيث الأداء، وليس من حيث العدد والحجم فقط، وذلك عن طريق وضع هياكل تنظيمية مناسبة للعمل في المنظمة، بصورة تحقق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين، وتحسن من مستوى أدائهم العام، ولا تؤثر في الوقت نفسه على الأهداف الاستراتيجية التي يسعى القائمين على العمل في المنظمة لتحقيقها، بل تنسجم معها وتدعمها. (صلاح، 2017)
- ومن أبعاد إدارة التغيير التي تناولتها الباحثة في هذا البحث التغيير في الهيكل التنظيمي: والتي تركز عملية التغيير فيها على إعادة الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم الخطوط للاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، والتغيير في التكنولوجيا: إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الامتة أو الحاسوب، و التغيير الثقافي والذي يحدث عند عدم قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على مواكبة التغييرات في بيئة المنظمة، وأخيراً التغيير في المهام: حيث يحصل التغيير في المهام التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية. (الطقر، 2020)
- وبالنسبة للتطوير التنظيمي فإنه يعتبر من أهم العمليات التي يجب على العاملين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح، وإن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً في ظل الظروف البيئية الراهنة، وتتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة الخارجية فحسب، وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة الداخلية. وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابها تصبح جهازاً إدارياً جامداً وبالتالي ستضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب فيه. (عبد العال، 2017)
- ومن أبعاد التطوير التنظيمي التي تناولتها الباحثة في هذا البحث إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي تتمثل في إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة، كما أنها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير و لذا يتبين من التعريف أنها أحد الركائز الأساسية لأحداث التغيير التنظيمي حيث أن التغيير التنظيمي يشتمل على إحداث تغيير في هندسة الإدارة إلى جانب تغيير ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي كما أنه يعد احد الوسائل التي تساهم في إحراز ميزة تنافسية للمنظمات حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية الإدارية تساهم في زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو وزيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة. (محمد، 2019)

- بالإضافة إلى البعد الثاني وهو تدريب العاملين وهو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء ، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة ، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين ، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري ، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين ، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم. (عبد الرحيم، 2018)
- ويمكن 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، بالإضافة إلى أن إدارة التغيير عملية رسمية قصيرة الأجل وتهتم بجانب واحد في المنظمة، بينما التطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل وتبدأ بشكل رسمي ولكن تصبح أسلوب معيشة، ويهتم بجوانب متعددة في المنظمة. (ياغي، 2017)
- وبناء لما سبق فإن الباحثة ترى أن علاقة التغيير بالتطوير التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل؛ إذ إن التطوير يؤدي إلى التغيير الإيجابي التقدمي ذي القيم المرغوبة التي تهدف إلى التنمية والإصلاح والمنفعة وإشباع الرغبات وتلبية الحاجات عن طريق تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأسرع وقت مع توفير المال اللازم لعملية التطوير.
- وقد تناولت بعض الدراسات السابقة والباحثين دراسة دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي مثل دراسة (إبراهيم، 2017) والتي توصلت إلى أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة وتساعد على تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام ولها دور فعال في إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات.

الفصل الثالث: الإطار العملي

المبحث الأول: توصيف أداة الدراسة

1-1 - أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، حيث تم تصميم الاستبانة المناسبة لقياس المتغيرات المدروسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مع إدخال بعض التعديلات عليها بما يتناسب الحالة العملية المدروسة، ليتم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية وبحيث تحتوي على ثلاثة أقسام (القسم الأول العبارات التي تقيس المتغيرات المستقلة - القسم الثاني العبارات التي تقيس المتغير التابع - القسم الثالث المعلومات الديمغرافية) وتبين الجداول التالية العبارات التي تقيس كل متغير على حدا:

الجدول (1) - العبارات التي تقيس البعد الأول من المتغير المستقل (التغيير التكنولوجي)

رقم العبارة	العبارة	المرجع
1	تعمل المنظمة غير الحكومية على تغيير أساليب تقديم خدماتها باستخدام أحدث التكنولوجيا.	(رزوق، 2018)
2	تتسم الإمكانيات التكنولوجية التي اقتنيت بالكفاءة العالية.	(رزوق، 2018)
3	توجد عمليات تطوير مستمرة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.	(جمعة، 2019)
4	يوافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	(جمعة، 2019)
5	هناك استعداد لدى المنظمة غير الحكومية للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية.	(عصام، 2008)

الجدول (2) - العبارات التي تقيس البعد الثاني من المتغير المستقل (التغيير الثقافي)

رقم العبارة	العبارة	المرجع
6	تسعى المنظمة إلى تطوير ثقافة خاصة بها.	(رزوق، 2018)
7	تطور المنظمة ثقافتها لتحقيق الانسجام مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.	(رزوق، 2018)
8	يتم تغيير ثقافة المنظمة وفقاً للأهداف العامة لها.	(مطر، 2008)
9	تستند ثقافة المنظمة إلى مصلحة العميل.	(مطر، 2008)
10	تسعى المنظمة لتغيير طرائق تعاملها مع الأحداث التي تواجهها.	(مطر، 2008)

الجدول (3) - العبارات التي تقيس البعد الثالث من المتغير المستقل (التغيير الهيكلي)

رقم العبارة	العبارة	المرجع
11	تحدث المنظمة تغييرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة.	(رزوق، 2018)
12	قامت المنظمة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	(رزوق، 2018)
13	تقوم المنظمة بمراجعة الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري.	(رزوق، 2018)
14	التغيير في الهيكل التنظيمي يتم وفقاً لمتطلبات العمل.	(شارف، 2018)
15	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة عند استحداث وحدات إدارية فيها.	(العنزي، 2013)

الجدول (4) - العبارات التي تقيس البعد الرابع من المتغير المستقل (التغيير في المهام)

رقم العبارة	العبارة	المرجع
16	تتظر المنظمة إلى تطوير أداء العاملين على أنه جزء مهم من عملها.	(رزوق، 2018)
17	تقوم المنظمة بإعادة توزيع المهام من حين لآخر.	(رزوق، 2018)
18	تقوم المنظمة بإعادة توزيع التخصصات من حين لآخر.	(رزوق، 2018)
19	تقوم المنظمة بإعادة تفويض السلطات من حين لآخر.	(رزوق، 2018)
20	تسعى المنظمة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعداداً لتغيير المهام.	(رزوق، 2018)
21	تسعى المنظمة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	(العنزي، 2013)
22	تعمل المنظمة على تحديد طريقة أداء العمل.	(العنزي، 2013)

الجدول (5) – العبارات التي تقيس البعد الأول من المتغير التابع (تدريب العاملين)

رقم العبارة	العبارة	المرجع
23	تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	(ياغي، 2017)
24	تتوافر خطط واضحة لتطوير مهارات العاملين في المنظمة.	(ياغي، 2017)
25	تقوم المنظمة بتدريب العاملين لمواجهة التغييرات المحتملة في بيئة العمل.	(ياغي، 2017)
26	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	(مطر، 2008)
27	تحرص إدارة المنظمة على التنوع في أساليب تدريب العاملين.	(مطر، 2008)

الجدول (6) – العبارات التي تقيس البعد الثاني من المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة)

رقم العبارة	العبارة	المرجع
28	يساعد الهيكل التنظيمي في عملية إعادة هندسة الإدارة في المنظمة.	(عبد الفاضل، 2021)
29	تقوم المنظمة بإجراء تغييرات جوهرية تساعد في تحقيق الأهداف.	(عبد الفاضل، 2021)
30	يوجد تعاون بين الوحدات الإدارية.	(مراد، 2014)
31	تسعى المنظمة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل.	(مطر، 2008)

2-1- جمع البيانات وتحليلها:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة عشوائية من العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغت (200) مفردة، تم استرداد (133) استبانة صالحة للتحليل بنسبة 66.5 % من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيدة، ثم تم تفرغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم 23 ليتم قياس درجة ثبات وصدق المقياس واتساقه وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

3-1- مواصفات العينة:

تكونت عينة الدراسة من 133 مفردة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق في سورية، ونبين فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي:

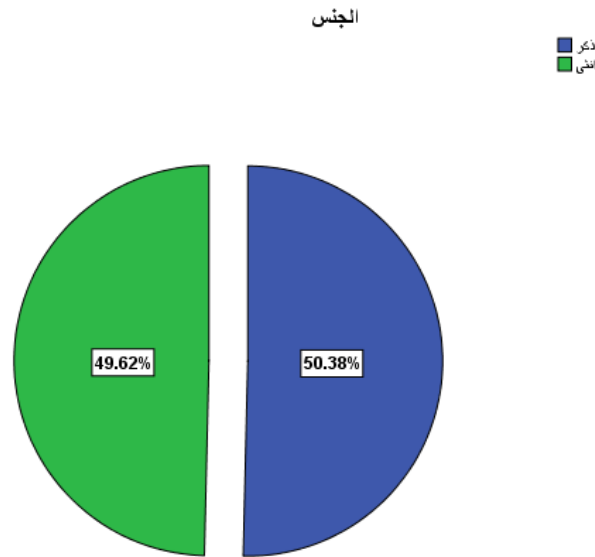
• الجنس:

الجدول (7) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	67	50.4%
أنثى	66	49.6%
المجموع	133	100%

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الشكل (2) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول رقم (7) والشكل رقم (2) أن نسبة عدد الذكور إلى الإناث متقارب نوعاً ما في العينة (مع وجود زيادة نسبية لعدد الذكور على الإناث) وهذا يتطابق مع واقع بأن العاملين في المنظمات غير الحكومية من كلا الطرفين، حيث تحاول المنظمات إيجاد التوازن في استقطاب وتوظيف عاملين لديها من كلا الجنسين بشكل متساوي تقريباً بما يتلاءم مع طبيعة العمل.

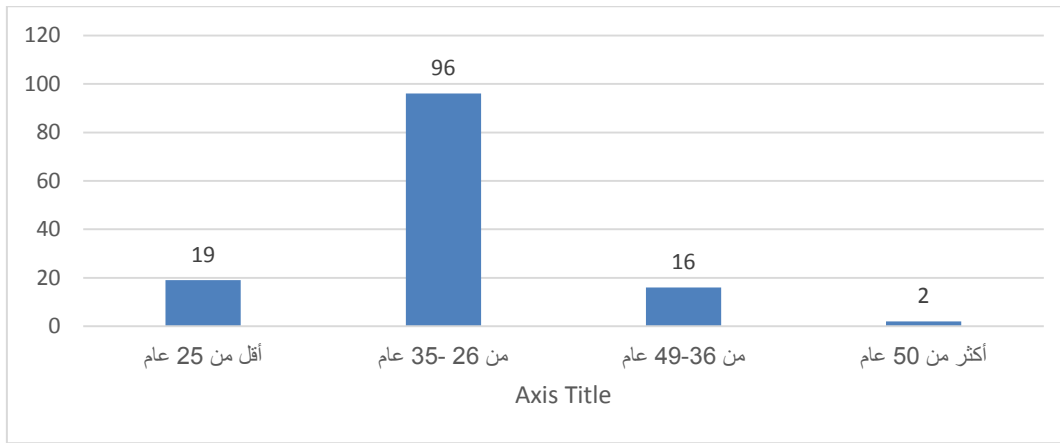
العمر:

الجدول (8) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 25 عام	19	%14.3
من 26-35 عام	96	%72.2
من 36-49 عام	16	%12.5
أكثر من 50 عام	2	%1.5
المجموع	133	%100

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الشكل (3) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، فقد كانت أعلى نسبة للعاملين تتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة بنسبة 72.2% تليها العاملين الذين أعمارهم أقل من 25 عام بنسبة 14.3% تليها العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 49 وبنسبة 12.5%، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب.

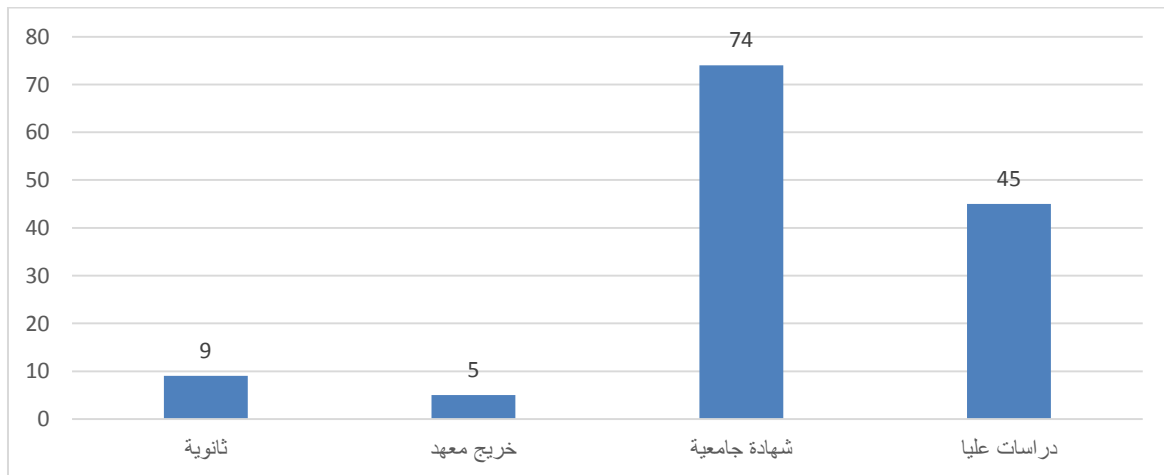
• المستوى التعليمي:

الجدول (9) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.8%	9	ثانوية
3.8%	5	خريج معهد
55.6%	74	شهادة جامعية
33.8%	45	دراسات عليا
100%	133	المجموع

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الشكل (4) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول رقم (9) والشكل رقم (4) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن أكثرية المستجيبين هم من حملة الشهادات الجامعية حيث تبلغ نسبتهم 55.6% من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة 33.8%، يليهم المستجيبين الذين يحملون شهادة ثانوية بنسبة 6.8%

وأخيرا المستجيبين الذين يحملون شهادة معهد بنسبة 3.8%. وهذا ما يساعد في إجراء دراسة ميدانية جيدة حيث أن هذه المؤهلات العلمية قد تدرك أهمية التطوير التنظيمي ولديها القدرة على فهم إدارة التغيير.

4-1- قياس درجة ثبات المقياس:

قامت الباحثة بفحص الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيان باستخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، وتم فحص عبارات كل مقياس على حدة، حيث يبين الجدول رقم (9) نتائج معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول (10) – اختبار اعتمادية المقياس

المقياس	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
التغيير التكنولوجي	0.783
التغيير الثقافي	0.733
التغيير الهيكلي	0.870
التغيير في المهام	0.853
تدريب العاملين	0.920
إعادة هندسة الإدارة	0.715

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل في البحث تتراوح بين 0.733 و 0.870، وتتراوح قيمة معامل الثبات لأبعاد المتغير التابع بين 0.715 و 0.920 وجميع هذه المقاييس مرتفعة وأكبر من المقبول 0.6 وتدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة (Mamahit & Worng, 2016:133-144).

وبناءً على موثوقية معامل الثبات في كل المقاييس قامت الباحثة بتقسيم المتغيرات إلى محاور لتسهيل عملية التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

5-1- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من محاور المقياس ومحورها الكلي وفق التالي:

- البعد الأول: (التغيير التكنولوجي) للمتغير المستقل (إدارة التغيير):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الأول (التغيير التكنولوجي) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (11): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (التغيير التكنولوجي)

فقرات البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تعمل المنظمة غير الحكومية على تغيير أساليب تقديم خدماتها باستخدام أحدث التكنولوجيا.	0.785	0.000
تتسم الإمكانيات التكنولوجية التي اقتنيت بالكفاءة العالية.	0.783	0.000
توجد عمليات تطوير مستمرة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.	0.769	0.000
يوافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	0.697	0.000
هناك استعداد لدى المنظمة غير الحكومية للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية.	0.612	0.000

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (التغيير التكنولوجي) كانت جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الثاني: (التغيير الثقافي) للمتغير المستقل (إدارة التغيير):
يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثاني (التغيير الثقافي) والعبارات التي تقيسه:

جدول (12): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني (التغيير الثقافي)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.754	تسعى المنظمة إلى تطوير ثقافة خاصة بها.
0.000	0.737	تطور المنظمة ثقافتها لتحقيق الانسجام مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.
0.000	0.633	يتم تغيير ثقافة المنظمة وفقاً للأهداف العامة لها.
0.000	0.707	تستند ثقافة المنظمة إلى مصلحة العميل.
0.000	0.665	تسعى المنظمة لتغيير طرائق تعاملها مع الأحداث التي تواجهها.

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الثاني (التغيير الثقافي) كانت جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثاني من أبعاد ومحاور أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الثالث: (التغيير الهيكلي) للمتغير المستقل (إدارة التغيير):
يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثالث (التغيير الهيكلي) والعبارات التي تقيسه:
جدول (13): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث (التغيير الهيكلي)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.850	تحدث المنظمة تغييرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة.
0.000	0.855	قامت المنظمة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
0.000	0.868	تقوم المنظمة بمراجعة الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري.
0.000	0.852	التغيير في الهيكل التنظيمي يتم وفقاً لمتطلبات العمل.
0.000	0.616	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة عند استحداث وحدات إدارية فيها.

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الثالث (التغيير الهيكلي) كانت جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثالث من أبعاد ومحاور أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الرابع: (التغيير في المهام) للمتغير المستقل (إدارة التغيير):
يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الرابع (التغيير في المهام) والعبارات التي تقيسه:

جدول (14): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والبعد الرابع (التغيير في المهام)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.689	تنظر المنظمة إلى تطوير أداء العاملين على انه جزء مهم من عملها.
0.000	0.822	تقوم المنظمة بإعادة توزيع المهام من حين لآخر.
0.000	0.844	تقوم المنظمة بإعادة توزيع التخصصات من حين لآخر.
0.000	0.788	تقوم المنظمة بإعادة تفويض السلطات من حين لآخر.
0.000	0.839	تسعى المنظمة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعداداً لتغيير المهام.
0.000	0.699	تسعى المنظمة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.
0.000	0.669	تعمل المنظمة على تحديد طريقة أداء العمل.

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الرابع (التغيير في المهام) كانت جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثالث من أبعاد ومحاور أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الأول (تدريب العاملين) للمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الأول للمتغير التابع (تدريب العاملين) والعبارات التي تقبسه:

جدول (15): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (تدريب العاملين)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.787	تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
0.000	0.916	تتوافر خطط واضحة لتطوير مهارات العاملين في المنظمة.
0.000	0.914	تقوم المنظمة بتدريب العاملين لمواجهة التغييرات المحتملة في بيئة العمل.
0.000	0.856	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي.
0.000	0.876	تحرص إدارة المنظمة على التنوع في أساليب تدريب العاملين.

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول للمتغير التابع (تدريب العاملين) كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد المتغير التابع من أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الثاني (إعادة هندسة الإدارة) للمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثاني للمتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة) والعبارات التي تقبسه:

جدول (16): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والبعد الثاني (إعادة هندسة الإدارة)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.637	يساعد الهيكل التنظيمي في عملية إعادة هندسة الإدارة في المنظمة.
0.000	0.834	تقوم المنظمة بإجراء تغييرات جوهرية تساعد في تحقيق الأهداف.

0.000	0.684	يوجد تعاون بين الوحدات الإدارية.
0.000	0.775	تسعى المنظمة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الثاني للمتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة) كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثاني من أبعاد المتغير التابع من أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

1-6- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

استخدمت الباحثة تحليل One-Sample T-Test لمعرفة إذا ما كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم تختلف عنها جوهرياً.

ونبين فيما يلي نتائج التحليل وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا:

• التغيير التكنولوجي:

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير الأول (التغيير التكنولوجي)

الجدول (17) - الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعد التغيير التكنولوجي

الأهمية النسبية	المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التغيير التكنولوجي
70.82%	2	يوجد فرق معنوي	0.000	6.173	1.011	3.541	1-تعمل المنظمة غير الحكومية على تغيير أساليب تقديم خدماتها باستخدام أحدث التكنولوجيا.
65.86%	5	يوجد فرق معنوي	0.001	3.467	0.975	3.293	2-تتسم الإمكانيات التكنولوجية التي اقتنيت بالكفاءة العالية.
66.92%	4	يوجد فرق معنوي	0.000	3.844	1.037	3.346	3-توجد عمليات تطوير مستمرة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.
69.92%	3	يوجد فرق معنوي	0.000	5.923	0.966	3.496	4-يوافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.
75.04%	1	يوجد فرق معنوي	0.000	10.341	0.838	3.752	5-هناك استعداد لدى المنظمة غير الحكومية للتأقلم والاستجابة للتغييرات التكنولوجية.
69.7%		يوجد فرق معنوي	0.000	7.906	0.708	3.485	النتيجة الإجمالية للتغيير التكنولوجي

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التغيير التكنولوجي يبلغ (3.485) وبانحراف معياري يبلغ (0.708) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T لعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية التغيير التكنولوجي في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد التغيير التكنولوجي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وكان أعلى تقييم من بين العبارات التي تقيس بعد التغيير التكنولوجي للعبارة رقم 5/ حيث أن هناك استعداد لدى المنظمة غير الحكومية للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية. فيما كان أقل تقييم للعبارة رقم 2/ والتي تشير إلى أن الإمكانيات التكنولوجية في المنظمات غير الحكومية التي اقتنيت تتسم بالكفاءة العالية.

من خلال العبارات السابقة نستدل على أن التغيير التكنولوجي يعد عاملاً مهماً في إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

• التغيير الثقافي:

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير الثاني (التغيير الثقافي)

الجدول (18) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعدها التغيير الثقافي

التغيير الثقافي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة	الأهمية النسبية
1-تسعى المنظمة إلى تطوير ثقافة خاصة بها.	3.752	0.838	10.341	0.000	يوجد فرق معنوي	2	75.04%
2-تطور المنظمة ثقافتها لتحقيق الانسجام مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.	3.624	0.831	8.658	0.000	يوجد فرق معنوي	3	72.48%
3-يتم تغيير ثقافة المنظمة وفقاً للأهداف العامة لها.	3.609	0.928	7.569	0.000	يوجد فرق معنوي	4	72.18%
4-تستند ثقافة المنظمة إلى مصلحة العميل.	3.361	0.987	4.216	0.000	يوجد فرق معنوي	5	67.22%
5-تسعى المنظمة لتغيير طرائق تعاملها مع الأحداث التي تواجهها.	3.767	0.727	12.165	0.000	يوجد فرق معنوي	1	75.34%
النتيجة الإجمالية للتغيير الثقافي	3.622	0.602	11.910	0.000	يوجد فرق معنوي		72.44%

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التغيير الثقافي يبلغ (3.622) وبانحراف معياري يبلغ (0.602) ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig > 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية التغيير الثقافي في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد التغيير الثقافي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة حيث نالت العبارة رقم 5/ أعلى تقييم فالمستجوبون يرون أن المنظمة تسعى لتغيير طرائق تعاملها مع الأحداث التي تواجهها، فيما كان أقل تقييم للعبارة رقم 4/ والتي تشير إلى أن ثقافة المنظمة تستند إلى مصلحة العميل.

من خلال العبارات السابقة نستدل على أنّ التغيير الثقافي يعد عاملاً مهماً في إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

• التغيير الهيكلي:

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير الثالث (التغيير الهيكلي)

الجدول (19) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعده التغيير الهيكلي

الأهمية النسبية	المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التغيير الهيكلي
64.06%	4	يوجد فرق معنوي	0.000	2.294	1.020	3.203	1-تحديث المنظمة بتغييرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة.
61.8%	5	يوجد فرق معنوي	0.000	0.980	1.062	3.090	2-قامت المنظمة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
65.42%	3	يوجد فرق معنوي	0.000	2.851	1.094	3.271	3-تقوم المنظمة بمراجعة الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري.
67.22%	2	يوجد فرق معنوي	0.000	3.726	1.116	3.361	4-التغيير في الهيكل التنظيمي يتم وفقاً لمتطلبات العمل.
68.42%	1	يوجد فرق معنوي	0.000	4.923	0.986	3.421	5-يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة عند استحداث وحدات إدارية فيها.
65.38%		يوجد فرق معنوي	0.000	3.622	0.857	3.269	النتيجة الإجمالية للتغيير الهيكلي

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (19) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التغيير الهيكلي يبلغ (3.269) وبانحراف معياري يبلغ (0.857)، ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية التغيير الهيكلي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد التغيير الهيكلي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة حيث كان أعلى تقييم من بين هذه العبارات التي تقيس أداة التغيير الهيكلي هي العبارة رقم 5/ والتي تؤكد أنه يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة عند استحداث وحدات إدارية فيها، فيما كان أقل تقييم للعبارة رقم 2/ والتي تؤكد أن المنظمة قامت بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

من خلال العبارات السابقة نستدل على أنّ التغيير الهيكلي يعد عاملاً مهماً في إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

• التغيير في المهام:

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير الرابع (التغيير في المهام)

الجدول (20) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببُعد التغيير في المهام

التغيير في المهام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة	الأهمية النسبية
1-تنتظر المنظمة إلى تطوير أداء العاملين على انه جزء مهم من عملها.	3.737	0.999	8.504	0.000	يوجد فرق معنوي	1	%53.38
2-تقوم المنظمة بإعادة توزيع المهام من حين لآخر.	3.226	0.063	2.447	0.010	يوجد فرق معنوي	3	%46.08
3-تقوم المنظمة بإعادة توزيع التخصصات من حين لآخر.	3.105	1.060	1.144	0.020	يوجد فرق معنوي	5	%44.35
4-تقوم المنظمة بإعادة تفويض السلطات من حين لآخر.	3.173	1.069	1.865	0.000	يوجد فرق معنوي	4	%45.32
5-تسعى المنظمة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعداداً لتغيير المهام.	2.977	1.083	0.240	0.000	يوجد فرق معنوي	6	%42.52
6-تسعى المنظمة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	2.895	1.039	1.168	0.010	يوجد فرق معنوي	7	%41.35
7-تعمل المنظمة على تحديد طريقة أداء العمل.	3.586	0.845	8.004	0.000	يوجد فرق معنوي	2	%51.22
النتيجة الإجمالية للتغيير في المهام	3.242	0.747	3.745	0.000	يوجد فرق معنوي		%46.21

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (20) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التغيير في المهام يبلغ (3.242) وبانحراف معياري يبلغ (0.747)، ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن معظم العبارات التي تم فيها قياس بُعد التغيير في المهام اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة حيث كان أعلى تقييم من بين هذه العبارات التي تقيس أداة التغيير في المهام هي العبارة رقم 1/ والتي تؤكد أن المنظمة تنظر إلى تطوير أداء العاملين على أنه جزء مهم من عملها.

مما يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية التغيير في المهام في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق، مع بعض الخلل في سياسة التغيير في المهام فالمنظمة لا تنظر إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعداداً لتغيير مهامهم. كما أنها لا تسعى إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة، الأمر الذي ينعكس سلباً على العاملين.

• **تدريب العاملين:**

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير الرابع (تدريب العاملين)

الجدول (21) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـتدريب العاملين

الأهمية النسبية	المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تدريب العاملين
68.8%	1	يوجد فرق معنوي	0.000	4.884	1.047	3.444	1-تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
62.7%	4	يوجد فرق معنوي	0.000	1.361	1.146	3.135	2-تتوافر خطط واضحة لتطوير مهارات العاملين في المنظمة.
64.8%	3	يوجد فرق معنوي	0.000	2.443	1.135	3.241	3-تقوم المنظمة بتدريب العاملين لمواجهة التغييرات المحتملة في بيئة العمل.
61.66%	5	يوجد فرق معنوي	0.000	0.933	1.022	3.083	4-يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي.
64.82%	2	يوجد فرق معنوي	0.000	2.583	1.074	3.241	5-تحرص إدارة المنظمة على التنوع في أساليب تدريب العاملين.
64.56%		يوجد فرق معنوي	0.000	2.787	0.945	3.228	النتيجة الإجمالية لتدريب العاملين

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (21) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تدريب العاملين يبلغ (3.228) وبانحراف معياري يبلغ (0.945)، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية تدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد تدريب العاملين اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة حيث كان أعلى تقييم من بين هذه العبارات التي تقيس أداة تدريب العاملين هي العبارة رقم 1/ والتي تؤكد على حرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، فيما كان أقل تقييم للعبارة رقم 4/ والتي تؤكد أنه يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

من خلال العبارات السابقة نستدل فعالية أداة التطوير التنظيمي (تدريب العاملين) في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

• إعادة هندسة الإدارة:

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير الخامس (إعادة هندسة الإدارة)

الجدول (22) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بإعادة هندسة الإدارة

إعادة هندسة الإدارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة	الأهمية النسبية
1-يساعد الهيكل التنظيمي في عملية إعادة هندسة الإدارة في المنظمة.	3.662	0.787	9.69	0.000	يوجد فرق معنوي	1	%91.55
2-تقوم المنظمة بإجراء تغييرات جوهرية تساعد في تحقيق الأهداف.	3.391	0.975	4.62	0.000	يوجد فرق معنوي	3	%84.77
3-يوجد تعاون بين الوحدات الإدارية.	3.654	0.985	7.65	0.000	يوجد فرق معنوي	2	%91.35
4-تسعى المنظمة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل	3.188	1.008	2.14	0.000	يوجد فرق معنوي	4	%79.7
النتيجة الإجمالية لإعادة هندسة الإدارة	3.473	0.692	7.89	0.000	يوجد فرق معنوي		%86.82

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (22) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير إعادة هندسة الإدارة يبلغ (3.269) وبانحراف معياري يبلغ (0.857)، ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد التغيير الهيكلي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة حيث كان أعلى تقييم من بين هذه العبارات التي تقيس أداة التغيير الهيكلي هي العبارة رقم 5/ والتي تؤكد أنه يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة عند استحداث وحدات إدارية فيها، فيما كان أقل تقييم للعبارة رقم 2/ والتي تؤكد أن المنظمة قامت بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

من خلال العبارات السابقة نستدل فعالية أداة التطوير التنظيمي (إعادة هندسة الإدارة) في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

ويتبين من نتائج one sample t-test السابقة لأبعاد إدارة التغيير المدروسة أن انطباع العاملين يميل إلى الموافقة بالنسبة لجميع تلك الأساليب، وبينت هذه النتائج ترتيب أهمية هذه الأبعاد المدروسة بالنسبة للعاملين حيث حل بعد التغيير الثقافي الدرجة الأولى، يليه التغيير التكنولوجي، ثم يليه التغيير الهيكلي، وأخيراً التغيير في المهام، كما تبين من نتائج one sample t-test السابقة لأبعاد التطوير التنظيمي المدروسة أن انطباع العاملين يميل إلى الموافقة بالنسبة لجميع تلك الأساليب أيضاً.

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى المتابعة الحثيثة والمستمرة من قبل المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق بإدارة التغيير والاهتمام بكل الجوانب المتعلقة فيها، بالإضافة إلى التطوير التنظيمي كونه سبيلاً لإيصال المنظمات إلى أفضل المستويات وتحقيق التقدم والنجاح والتميز.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (عبد العال، 2017) التي توصلت إلى درجة ممارسة مرتفعة للتطوير التنظيمي في أكاديمية الملك في الأردن، كما اتفقت مع دراسة (ياغي، 2017) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مرتفعة لإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية، بالإضافة إلى أن فعالية أدوات التطوير التنظيمي فيها كانت مرتفعة أيضا.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير في المهام) على التطوير التنظيمي بأبعاده (تدريب الموظفين، إعادة هندسة الإدارة) في المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق.

لتحديد وتوضيح تأثيرات المتغيرات المستقلة في المتغير التابع لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بدلالة المتغيرات المستقلة (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير في المهام) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$(Y= B0 + B1X)$$

حيث يمثل Y التطوير التنظيمي، ويمثل X أبعاد إدارة التغيير.

☒ اختبار تأثير التغيير التكنولوجي في تدريب الموظفين:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي في تدريب العاملين:

الجدول (23) - تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي في تدريب العاملين

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	Adjusted R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	المتغير المستقل
%34	0.340	0.587	Y1=0.496+(0.784)X	0.000	0.000	التغيير التكنولوجي

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (22):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير التكنولوجي هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير التكنولوجي على المتغير التابع (تدريب العاملين) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير التكنولوجي) لشرح تغيرات المتغير التابع (تدريب العاملين). وبالتالي تكون معادلة الانحدار البسيط لمتغير التغيير التكنولوجي كما يلي:

$$Y1=0.496+ (0.784) X$$

أي أن زيادة X (التغيير التكنولوجي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y1 (تدريب العاملين) بمقدار 0.784.

- كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وتدريب العاملين، ويشرح

التغيير التكنولوجي وفقاً لمعامل التحديد المعدل كما هو واضح من الجدول – 34% من التغييرات في تدريب العاملين.

☒ اختبار تأثير التغيير الثقافي في تدريب العاملين:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الثقافي في تدريب العاملين: الجدول (24) – تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الثقافي في تدريب العاملين

المتغير المستقل	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	R	Adjusted R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
التغيير الثقافي	0.000	0.000	$Y1=0.109+(0.921)X$	0.587	0.340	34%

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير الثقافي هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير الثقافي على المتغير التابع (تدريب العاملين) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير الثقافي) لشرح تغييرات المتغير التابع (تدريب العاملين). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير التغيير الثقافي كما يلي:

$$Y1=0.109+ (0.921) X$$

- أي أن زيادة X (التغيير الثقافي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y1 (تدريب العاملين) بمقدار 0.921. كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وتدريب العاملين، ويشرح التغيير الثقافي وفقاً لمعامل التحديد المعدل كما هو واضح من الجدول – 34% من التغييرات في تدريب العاملين.

☒ اختبار تأثير التغيير الهيكلي في تدريب العاملين:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الهيكلي في تدريب العاملين: الجدول (25) – تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الهيكلي في تدريب العاملين

المتغير المستقل	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	R	Adjusted R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
التغيير الهيكلي	0.000	0.000	$Y1=0.973+(0.690)X$	0.625	0.386	38.6%

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير الهيكلي هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير الهيكلي على المتغير التابع (تدريب العاملين) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير الهيكلي) لشرح تغيرات المتغير التابع (تدريب العاملين). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير التغيير الهيكلي كما يلي:

$$Y1=0.973+ (0.690) X$$

أي أن زيادة X (التغيير الهيكلي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y1 (تدريب العاملين) بمقدار 0.690. كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وتدريب العاملين، ويشرح التغيير الهيكلي وفقاً لمعامل التحديد المعدل كما هو واضح من الجدول – 38.6% من التغيرات في تدريب العاملين.

☒ اختبار تأثير التغيير في المهام في تدريب العاملين:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير في المهام في تدريب العاملين:
الجدول (26) – تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير في المهام في تدريب العاملين

المتغير المستقل	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	R	Adjusted R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
التغيير في المهام	0.000	0.000	Y1=0.607+(0.808)X	0.639	0.404	40.4%

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير في المهام هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير في المهام على المتغير التابع (تدريب العاملين) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير في المهام) لشرح تغيرات المتغير التابع (تدريب العاملين). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير التغيير في المهام كما يلي:

$$Y1=0.607+ (0.808) X$$

- أي أن زيادة X (التغيير في المهام) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y1 (تدريب العاملين) بمقدار 0.808. كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وتدريب العاملين، ويشرح التغيير في المهام وفقاً لمعامل التحديد المعدل كما هو واضح من الجدول – 40.4% من التغيرات في تدريب العاملين.

من النتائج السابقة نجد هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة التغيير بأبعادها (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير في المهام) وتدريب العاملين.

- وتغزو الباحثة هذه النتائج السابقة إلى أهمية العنصر البشري في نجاح عملية التغيير، حيث يلعب التدريب دور فعال وكبير في تطوير العاملين والذي من خلاله يكتسب العامل 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.
- وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (ياغي، 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين تدريب العاملين وإدارة التغيير، ودراسة (إبراهيم، 2017) التي توصلت إلى أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة.

☒ اختبار تأثير التغيير التكنولوجي في إعادة هندسة الإدارة:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي في إعادة هندسة الإدارة:

الجدول (27) - تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي في إعادة هندسة الإدارة

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	Adjusted R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	المتغير المستقل
19.3%	0.193	0.446	Y2=1.953+(0.436)X	0.000	0.000	التغيير التكنولوجي

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير التكنولوجي هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير التكنولوجي على المتغير التابع (أعاد هندسة الإدارة) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير التكنولوجي) لشرح تغيرات المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير التغيير التكنولوجي كما يلي:

$$Y2=1.953+ (0.436) X$$

أي أن زيادة X (التغيير التكنولوجي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y2 (إعادة هندسة الإدارة) بمقدار 0.436.

- كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح التغيير التكنولوجي وفقاً لمعامل التحديد المعدل كما هو واضح من الجدول - 19.3% من التغيرات في إعادة هندسة الإدارة.

☒ اختبار تأثير التغيير الثقافي في إعادة هندسة الإدارة:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الثقافي في إعادة هندسة الإدارة:
الجدول (28) - تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الثقافي في إعادة هندسة الإدارة

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	Adjusted R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	المتغير المستقل
24.8%	0.248	0.504	Y2=1.376+(0.579)X	0.000	0.000	التغيير الثقافي

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (28):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير الثقافي هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير الثقافي على المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير الثقافي) لشرح تغيرات المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير التغيير الثقافي كما يلي:

$$Y2=1.376+ (0.579) X$$

أي أن زيادة X (التغيير الثقافي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y2 (إعادة هندسة الإدارة) بمقدار 0.579.

- كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح التغيير الثقافي وفقاً لمعامل التحديد المعدل - كما هو واضح من الجدول - 24.8% من التغيرات في إعادة هندسة الإدارة.

☒ اختبار تأثير التغيير الهيكلي في إعادة هندسة الإدارة:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الهيكلي في إعادة هندسة الإدارة:
الجدول (29) - تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير الهيكلي في إعادة هندسة الإدارة

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	Adjusted R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	المتغير المستقل
39%	0.390	0.628	Y2=1.815+(0.507)X	0.000	0.000	التغيير الهيكلي

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (29):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير الهيكلي هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير الهيكلي على المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير الهيكلي) لشرح تغيرات المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير التغيير الهيكلي كما يلي:

$$Y_2 = 1.815 + (0.507) X$$

أي أن زيادة X (التغيير الهيكلي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y2 (إعادة هندسة العاملين) بمقدار 0.507.

- كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح التغيير الهيكلي وفقاً لمعامل التحديد المعدل كما هو واضح من الجدول - 39% من التغيرات في وإعادة هندسة الإدارة.

☒ اختبار تأثير التغيير في المهام في إعادة هندسة الإدارة:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير في المهام في إعادة هندسة الإدارة:
الجدول (30) - تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير في المهام في إعادة هندسة الإدارة

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	Adjusted R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعلمة الميل B1	المتغير المستقل
40%	0.400	0.636	$Y_2 = 1.563 + (0.589)X$	0.000	0.000	التغيير في المهام

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30):

- أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في التغيير في المهام هي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر التغيير في المهام على المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التغيير في المهام) لشرح تغيرات المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير التغيير في المهام كما يلي:

$$Y_2 = 1.563 + (0.589) X$$

أي أن زيادة X (التغيير في المهام) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y1 (إعادة هندسة الإدارة) بمقدار 0.589.

- كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل المذكور وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح

التغيير في المهام وفقاً لمعامل التحديد المعدل - كما هو واضح من الجدول - 40% من التغييرات في إعادة هندسة الإدارة.
من النتائج السابقة نجد هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة التغيير بأبعادها (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير في المهام) وإعادة هندسة الإدارة.

- وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على مدى إدراك الإدارة والعاملين في المنظمات غير الحكومية لأهمية إعادة هندسة الإدارة فالقرارات الإدارية لا يمكن أن تكون فعالة وقابلة للتحقيق ما لم يكن هناك أهدافا واستراتيجيات واضحة للمؤسسة، وهيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات، كذلك فإن استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة يزيد بلا شك من فاعلية القرارات الإدارية ويساهم في تقليل الوقت والجهد المطلوب لتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن التغييرات في المهام وحجم المسؤوليات والصلاحيات يؤدي إلى فتح وسائل الاتصال الإيجابية بين الإدارات المختلفة.
- وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (إبراهيم، 2017) التي توصلت إلى أن إدارة التغيير لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة.

☒ وللتنبؤ بقيمة المتغير التابع تدريب العاملين، من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، مع توافر الشروط المطلوبة من حيث خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيم المتغير التابع من المستوى الترتيبي. حيث تبين من خلال الجدول استبعاد المتغير (التغيير الهيكلي) حيث كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً هي (التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) بمعامل ارتباط (0.783) والذي يفسر ما نسبته (61%) من تغييرات تدريب العاملين، حيث كانت قيمة Adjusted R Square=0.610 وقيمة $F=207.856$ بقيمة معنوية $Sig=0.000$ كما يظهر في الجدول رقم (31):

الجدول رقم (31) - تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (تدريب العاملين) مع المتغيرات المستقلة مجتمعة بطريقة Stepwise

المتغير التابع (تدريب العاملين)					المتغيرات المستقلة
Coefficients sig	ANOVA		Model		
	sig	F	Adjusted R Square	R	
0.000	0.000	207.856	0.610	0.783	إدارة التغيير
0.109	التغيير الهيكلي		الأبعاد المستبعدة		

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.607	.283		2.146	.034
	المهام_في_التغيير	.808	.085	.639	9.504	.000
2	(Constant)	-.992	.312		-3.176	.002
	المهام_في_التغيير	.657	.073	.519	8.975	.000
	التكنولوجي_التغيير	.600	.077	.449	7.762	.000
3	(Constant)	-1.546	.344		-4.499	.000
	المهام_في_التغيير	.561	.076	.443	7.358	.000
	التكنولوجي_التغيير	.491	.081	.368	6.058	.000
	الثقافي_التغيير	.343	.103	.219	3.339	.001

a. Dependent Variable: تدريب_العاملين

- توضح نتائج الجدول السابق لاسيما تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم أي أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر، وبالتالي يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في تدريب العاملين.
 - وتفسر المتغيرات (التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) وفقاً لمعامل التحديد Adjusted R square من 61% من العوامل المؤثرة على تدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.
- وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار:

$$Y1 = 0.607 + 0.808 (X4) + 0.600(X1) + 0.343(X2)$$

(تدريب العاملين)

حيث X1 هي التغيير التكنولوجي، X2 هي التغيير الثقافي، X4 التغيير في المهام.

✘ وللتنبؤ بقيمة المتغير التابع إعادة هندسة الإدارة، من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، مع توافر الشروط المطلوبة من حيث خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيم المتغير التابع من المستوى الترتيبي.

حيث تبين من خلال الجدول استبعاد المتغير (التغيير الثقافي)، حيث كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً هي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) بمعامل ارتباط (0.718) والذي يفسر ما نسبته (51.1%) من تغيرات إعادة هندسة الإدارة، حيث كانت قيمة Adjusted R Square=0.511 وقيمة F=139.001 بقيمة معنوية Sig=0.000 كما يظهر في الجدول رقم (32):

الجدول رقم (32) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة) مع المتغيرات المستقلة مجتمعة بطريقة Stepwise

المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة)					المتغيرات المستقلة
Coefficients sig	ANOVA		Model		
	sig	F	Adjusted R Square	R	
0.000	0.000	139.001	0.511	0.718	إدارة التغيير
0.109	التغيير الثقافي		الأبعاد المستبعدة		

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.563	.208		7.523	.000
	المهام_في_التغيير	.589	.062	.636	9.435	.000
2	(Constant)	.786	.258		3.051	.003
	المهام_في_التغيير	.516	.060	.557	8.545	.000
	التكنولوجي_التغيير	.291	.064	.298	4.576	.000
3	(Constant)	.762	.249		3.064	.003
	المهام_في_التغيير	.350	.078	.378	4.515	.000
	التكنولوجي_التغيير	.240	.063	.246	3.786	.000
	الهيكلي_التغيير	.226	.070	.280	3.243	.002

a. Dependent Variable: الإدارة_هندسة_إعادة

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

- توضح نتائج الجدول السابق لاسيما تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم أي أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر، وبالتالي يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في إعادة هندسة الإدارة.
 - وتفسر المتغيرات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) وفقاً لمعامل التحديد 51.1% Adjusted R square من العوامل المؤثرة على إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.
- وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار:

$$Y2 = 1.563 + 0.589 (X4) + 0.291(X1) + 0.226(X3)$$

(إعادة هندسة الإدارة)

- حيث X1 هي التغيير التكنولوجي، X3 هي التغيير الهيكلي، X4 التغيير في المهام.
- ✗ وللتنبؤ بقيمة المتغير التابع التطوير التنظيمي، من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، حيث تبين من خلال الجدول انه لم يتم استبعاد أي متغير وكانت الأبعاد جميعها (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) مؤثرة هي بمعامل ارتباط (0.820) والذي يفسر ما نسبته (0.669%) من تغيرات التطوير التنظيمي، حيث كانت قيمة Adjusted R Square=0.669 وقيمة F=268.070 بقيمة معنوية Sig=0.000 كما يظهر في الجدول رقم (32):

الجدول رقم (33) -تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (التطوير التنظيمي) مع المتغيرات المستقلة مجتمعة بطريقة

Stepwise

المتغير التابع (التطوير التنظيمي)					المتغيرات المستقلة
Coefficients sig	ANOVA		Model		
	sig	F	Adjusted R Square	R	
0.000	0.000	268.070	0.669	0.820	إدارة التغيير

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

- توضح نتائج الجدول السابق لاسيما تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم أي أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر، وبالتالي يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في التطوير التنظيمي.
- وتفسر المتغيرات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) وفقاً لمعامل التحديد 66.9% Adjusted R square من العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.
- وترى الباحثة أنها نتيجة منطقية حيث أن وجود هيكل تنظيمي يلائم المنظمة ويخدم متطلباتها يساعد بشكل كبير على تطبيق إدارة التغيير بالشكل الصحيح والفعال. كما 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، بالإضافة إلى أن توفير بيئة عمل وسياسات وأنظمة مناسبة تجعل عملية التغيير أسهل وأكثر تقبلاً من الأفراد العاملين في المنظمة.

- وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (العنزي، 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين إدارة التغيير وفاعلية الشركات المساهمة في دولة الكويت، ودراسة (ياغي، 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، ودراسة دراسة (جمعة، 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

1- النتائج:

خُصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي:

- ◀ يوافق أفراد العينة على أهمية التغيير التكنولوجي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق بنسبة 69.7%.
- ◀ يوافق أفراد العينة على أهمية التغيير الثقافي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق بنسبة 72.44%.
- ◀ يوافق أفراد العينة على أهمية التغيير الهيكلي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق بنسبة 65.38%.
- ◀ يوافق أفراد العينة على أهمية التغيير في المهام لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق بنسبة 46.21%.
- ◀ يوافق أفراد العينة على أهمية تدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق بنسبة 64.56%.
- ◀ يوافق أفراد العينة على أهمية إعادة هندسة الإدارة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق بنسبة 86.82%.
- ◀ يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في التطوير التنظيمي، وتفسر هذه المتغيرات وفقاً لمعامل التحديد Adjusted R square 66.9% من العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.
- ◀ يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في إعادة هندسة الإدارة، وتفسر هذه المتغيرات وفقاً لمعامل التحديد Adjusted R square 51.1% من العوامل المؤثرة على إعادة هندسة الإدارة في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.
- ◀ يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من خلال المتغيرات (التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في تدريب العاملين وتفسر هذه المتغيرات وفقاً لمعامل التحديد Adjusted R square 61% من العوامل المؤثرة على تدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير التكنولوجي وتدريب العاملين، ويشرح التغيير التكنولوجي وفقاً لمعامل التحديد المعدل 34% من التغيرات في تدريب العاملين.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير التكنولوجي وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح التغيير التكنولوجي وفقاً لمعامل التحديد المعدل 19.3% من التغيرات في إعادة هندسة الإدارة.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير الثقافي وتدريب العاملين، ويشرح التغيير الثقافي وفقاً لمعامل التحديد المعدل 34% من التغيرات في تدريب العاملين.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير الثقافي وتدريب العاملين، ويشرح التغيير الثقافي وفقاً لمعامل التحديد المعدل 34% من التغيرات في تدريب العاملين.

- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير الثقافي وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح التغيير الثقافي وفقاً لمعامل التحديد المعدل 24.8% من التغيرات في إعادة هندسة الإدارة.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير الهيكلي وتدريب العاملين، ويشرح التغيير الهيكلي وفقاً لمعامل التحديد المعدل 38.6% من التغيرات في تدريب العاملين.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير الهيكلي وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح التغيير الهيكلي وفقاً لمعامل التحديد المعدل 39% من التغيرات في إعادة هندسة الإدارة.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير في المهام وتدريب العاملين، ويشرح التغيير في المهام وفقاً لمعامل التحديد المعدل 40.4% من التغيرات في تدريب العاملين.
- ◀ يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل التغيير في المهام وإعادة هندسة الإدارة، ويشرح التغيير في المهام وفقاً لمعامل التحديد المعدل 40% من التغيرات في إعادة هندسة الإدارة.

2- التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ◀ ضرورة أن تقوم المنظمات غير الحكومية بتوضيح مفهوم إدارة التغيير، ومفهوم التطوير التنظيمي للعاملين في المنظمة، وتوضيح العلاقة بينهم، وبالتالي تتمكن المنظمات من تطبيق المفهوم بشكل صحيح عند إحداث التغييرات المطلوبة.
- ◀ الاستمرار في التوجه المتميز الذي تنتهجه إدارة المنظمات غير الحكومية، بما يعزز التطوير التنظيمي، وذلك من خلال اعتماد إدارة التغيير من خلال مبادئ التغيير التكنولوجي والثقافي والهيكلية وتغيير المهام.
- ◀ نوصي بزيادة الاهتمام بنهج التغيير التكنولوجي المتبع من إدارة المنظمات غير الحكومية، والعمل على تحسينه وذلك من خلال العمل بشكل مستمر على اقتناء أحدث الأساليب التكنولوجية ذات الكفاءة العالية مع وجود دورات تدريبية للعاملين يتوافق مع هذا الاقتناء. حيث أثبتت النتائج أنه كلما زاد تركيز المنظمات على استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية العالية الكفاءة، زاد مستوى إدارة التغيير في المنظمات، والعكس صحيح، بالإضافة إلى فعاليته في تحقيق التطوير التنظيمي.
- ◀ نوصي بزيادة الاهتمام بنهج التغيير الثقافي المتبع من إدارة المنظمات غير الحكومية، والعمل على تحسينه من خلال صياغة رؤية وثقافة واضحة للمنظمة تستند فيها على مصلحة العميل أولاً. فقد أثبتت النتائج مدى فعاليته في تحقيق التطوير التنظيمي.
- ◀ نوصي بزيادة الاهتمام بنهج التغيير الهيكلي المتبع من إدارة المنظمات غير الحكومية، والعمل على تحسينه وذلك من خلال العمل بشكل مستمر بتغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمية وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة ومواكبة التغييرات المحيطة. حيث أثبتت النتائج مدى فعاليته في تحقيق التطوير التنظيمي.
- ◀ نوصي بزيادة الاهتمام بنهج التغيير في المهام المتبع من إدارة المنظمات غير الحكومية، والعمل على تحسينه وذلك من خلال العمل على تغيير تصميم الوظائف واللوائح من حين إلى آخر لمواكبة التغييرات المحيطة، حيث أثبتت النتائج مدى فعاليته في تحقيق التطوير التنظيمي.
- ◀ ضرورة زيادة فعالية المنظمات من خلال التركيز على جميع أدوات التطوير التنظيمي، وعدم التركيز على أحد الأدوات دون الأخر.

- ◀ أن تقوم المنظمات غير الحكومية بإعداد ورش تدريبية للعاملين، ونشر ثقافة التطوير التنظيمي وتدريبهم عليه، وتوضيح أهميته، وأهدافه للمنظمة.
- ◀ إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجالي إدارة التغيير والتطوير التنظيمي والتوسع في دراسة مجالات التطوير التنظيمي كل على حدة.
- ◀ تقييم اتجاهات العاملين بشكل دائم، نظرا لما تلعبه التغذية العكسية من دور إيجابي يساهم في اطلاع الإدارة العليا للشركة للمقترحات والتوصيات والتي من شأنها معرفة الممارسات الأكثر تأثيرا في التغيير والتطوير التنظيمي.

3- الدراسات المقترحة:

أن عملنا قد اقتصر على جوانب معينة وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح آفاق جديدة نقترح يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

1. دور إدارة التغيير في إعادة هندسة الإدارة.
2. دور إدارة التغيير في تدريب العاملين.
3. اقتصر هذه الدراسة على اختبار أربع أدوات من إدارة التغيير فقط، لذلك يمكن أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعض الأدوات الأخرى.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، محمد (2017). "دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية". على الرابط. <https://www.researchgate.net/publication>.
- أبو بكر، مصطفى، وحيدر، معالي (2000). "متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، ورقة عمل مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية. القاهرة.
- أبو النصر، مدحت (2007). "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل الغربية، القاهرة.
- أبو بكر، مصطفى (2005). "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 379.
- الياس، ليوز (2017). "دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي". رسالة دكتوراه. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة خيضر بسكرة.
- بلال، إسماعيل (2004). "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. ص 170.
- البلبيسي، حلمي (2002). "الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
- جمعة، سيد (2019). "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد (49). العدد (4). ص.ص 551-608.
- حريم، حسين (2006). "تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل". عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خليف، عبد الله (2019). "أثر استراتيجيات البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت، الأردن.
- دودين، احمد (2012). "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي". دار اليازوري العلمية. الطبعة الأولى. الأردن. عمان.
- رزوق، ابتسام (2018). "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم التجارية. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- السكارنة، بلال (2009). "التطوير التنظيمي والإداري". عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2005). "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير في العمل الإداري-نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية ص.ص 149-148.
- شارف، عبد القادر. (2018). "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط". *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (38). العدد (3). ص.ص 171-188.
- الشلوي، حمدان (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- الشماع، خليل، وحمود، خضير (2007). "نظرية المنظمة". طبعة ثالثة. عمان. دار المسيرة للنشر.

- الصرفي، محمد(2008) إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 27.
- صلاح، رزان(2017). "مفهوم إدارة التغيير". مجلة موضوع. على الرابط <https://mawdoo3.com>
- الطجم، عبد الله(2009). "التطوير التنظيمي المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات". طبعة 5. دار حافظ للنشر والتوزيع. جدة. السعودية.
- عامر، سعيد(2001). "الإدارة وتحديات التغيير"، الإرادة للطباعة، مصر، الطبعة الأولى، ص 21.
- عبد الفاضل، تغريد(2021). "دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. العدد الأول المجلد 29.
- عبد الباقي، صلاح الدين(2005). "مبادئ السلوك التنظيمي". دار الجامعة للنشر. مصر. ص 346.
- عبد الفتاح، نبيل(2002). "التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية". مجلة الإداري. العدد 33-34. معهد الإدارة العامة. مسقط. عمان.
- علي، هويدا. (2019). "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين". رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة النيلين. السودان.
- عضيبات، ولاء(2020). "ماهي خصائص إدارة التغيير". مجلة عربي. على الرابط <http://e3arabi.com>
- عبدالعال، رعدة. (2017). "التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك King's Academy من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير. قسم الإدارة والمناهج. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- عبودي، منير(2007). "إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان.
- عبوي، زيد(2010) إدارة التغيير والتطوير. ط. 2. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عبيد، عوني(2009). "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة. ص.ص 30-31.
- العديلي، ناصر (1999). "السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن". معهد الإدارة العامة. الرياض.
- عرفة، سيد (2012). "الاتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العطيات، محمد(2006). إدارة التغيير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي(2015) إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، ثناء (2018). "تدريب العاملين وتطويرهم". على الرابط <https://2u.pw/53M37>
- العنزي، يوسف (2013). "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

- الغبان، صبري(2016). "إمكانية تحديث الموازنة العامة للدولة باعتماد أسلوب البناء التشغيل نقل الملكية لترشيد الإنفاق العام بين الإعداد والتنفيذ". مجلة المحاسب. المجلد 23. العدد 45.
- الغمري، إبراهيم (1985). "التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية". مجلة الإدارة العامة. العدد 48. الرياض.
- فتحي، محمد (2003). "مصطلحات إدارية". القاهرة: الدار الإسلامية للنشر والتوزيع.
- فخري، مرار (1989). "التنظيم الإداري-مدخل للنظريات والسلوك". الجامعة الأردنية. عمان. ص.ص 89-90.
- القحطاني، سالم(1996). "التطوير الإداري المفهوم والمداخل والأساليب". الرياض. معهد الإدارة العامة.
- القريوتي، محمد(2000). "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". طبعة 3. عمان. دار المسيرة للنشر.
- الكبيسي، عامر(1998). "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة". الجزء الرابع دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع. الدوحة. قطر.
- كورتل، فريد؛ وأمال كحيلة. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. عمان، زمزم للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2010). "إدارة التغيير". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد، أسعد (1992). "قياس أثر تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنظمة العربية في المملكة السعودية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. العدد 1. السعودية ص.ص 525-527.
- محمد، أمل (2019). "أسرار نجاح استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية كأساس التغيير داخل المؤسسات". على الرابط <https://2u.pw/DunXI>
- مروة، صادق(2016). "العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- المنجي، بهاء الدين (2010). "إدارة التغيير في منظمات الأعمال-نموذج التجربة الماليزية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك، ص 22.
- موزاوي، سامية (2004). "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة". مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ص 11.
- مطر، عصام (2008). "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- مراد، محبوب(2014). "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة". قسم العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة محمد خيضر-بسكرة
- نشوان، يعقوب (2004). "السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي". طبعة 2. عمان.

- نصيرات، فريد(2008). "إدارة منظمات الرعاية الصحية". عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ياغي & ديما. (2017). "فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. قسم إدارة الأعمال. جامعة الخليل.

المراجع الأجنبية

- Al Sardieh, Eid. (2012), "Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafraq", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, ISSN 1450-2275, 45, pp.-2.
- Ally, H. B., Agbolade, O. K., & Adunni, A. H. (2016). "Perception of change management in Nigerian universities". *Revista de Administraçao FACES Journal*, 15(2), 67-80.
- Cisco, A. (2004). **Change Management: Best Practices White Paper**. (On-line). PP: 1-13. Available: file://A:\Cisco-Change Management Best Practices White Paper.mht.
- Dawson, Patrick. (2003). **Understanding Organizational Change: Contemporary Experience of People at Work**. London: Sage Publishing.
- Dawson, Patrick. (2003). **Understanding Organizational Change: Contemporary Experience of People at Work**. London: Sage Publishing. Harvey, Donald F. & Donald R. Brown (1992). "An Experiential Approach to Organizational Development", Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- KAMAU, Ebtisam (2018). "EFFECTS OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE IN THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY IN KENYA: CASE OF TELKOM KENYA LIMITED." the DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION. University of Kenya.
- LAWAL, A. A., ADEBAKIN, M., & BAKO, Y. A. (2014). "THE EFFECT OF CHANGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL SURVIVAL". *International Journal of Advanced Studies in Business Strategies and Management (IJASBSM)*, 2(1), 93-108.
- Pattanayak, B. and Mishra P.K. (1999). **Change for Growth: Understanding Organizational Development**. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Pattanayak, B. and Mishra P.K. (1999). **Change for Growth: Understanding Organizational Development**. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Ricardo, R. F. (1995). "Overcoming Resistance of Change", **National Productivity Review**. Vol. 14. No. 2. P. 28-39.
- Ricardo, R. F. (1995). "Overcoming Resistance of Change", **National Productivity Review**, Vol. 14, No. 2. P. 28-39.

- Rahimi, Gholam, Farhangi, Jamal. (2015) "**The impact of intangible organizational structure on organizational development centers**" in *Payam Noor Universities in East Azerbaijan Province, Journal of Novel Applied Sciences , JNAS Journal*,
- Wendell, French. (1978). "**Organization Development Objectives Assumptions and Strategies**" In: Walter E. Natemeyer, **Classic of Administrative Behavior**, Oak Park, Illinois Moore Publishing Co.
- Zadeh, Kheiroollah, Ghahremani, Masood, (2016) "**The Relationship between Moral Intelligence with Organizational Development**". *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*. Vol. 3, No. 6.

الملاحق

الاستبانة

يرجى المساعدة في ملئ هذه الاستبانة بعنوان (أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق)

وذلك في إطار دراسة يجري إعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي.

لذا نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعلومات الواردة هي موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم

الرجاء اختيار الخيار المناسب

الجزء الأول معلومات شخصية:

1. الجنس

أنثى	ذكر

2. العمر

أقل من 25 عام	26-35 عام	36-49 عام	50 سنة وأكثر

3. المستوى التعليمي

ثانوية	خريج معهد	شهادة جامعية	دراسات عليا	غير ذلك

4. سنوات الخبرة

أقل من 3 سنوات	3-6 سنوات	7-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني:

الرجاء إبداء رأيكم بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، المقابلة لكل عبارة من العبارات و يرجى إجابة واحدة فقط لبيان درجة موافقتكم عليها:

م	العبارة التي تستخدم لقياس هذا المتغير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التغيير التكنولوجي						
1	تعمل المنظمة غير الحكومية على تغيير أساليب تقديم خدماتها باستخدام أحدث التكنولوجيا.					
2	تنسم الإمكانيات التكنولوجية التي اقتنيت بالكفاءة العالية.					
3	توجد عمليات تطوير مستمرة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.					
4	يوافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.					
5	هناك استعداد لدى المنظمة غير الحكومية للتأقلم والاستجابة للتغييرات التكنولوجية.					
التغيير الثقافي						
6	تسعى المنظمة إلى تطوير ثقافة خاصة بها.					
7	تطور المنظمة ثقافتها لتحقيق الانسجام مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.					
8	يتم تغيير ثقافة المنظمة وفقا للأهداف العامة لها.					
9	تستند ثقافة المنظمة إلى مصلحة العميل.					
10	تسعى المنظمة لتغيير طرائق تعاملها مع الأحداث التي تواجهها.					
التغيير الهيكلي						
11	تحدث المنظمة تغييرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة.					
12	قامت المنظمة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					
13	تقوم المنظمة بمراجعة الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري.					
14	التغيير في الهيكل التنظيمي يتم وفقا لمتطلبات العمل.					
15	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة عند استحداث وحدات إدارية فيها.					
التغيير في المهام						
16	تنظر المنظمة إلى تطوير أداء العاملين على انه جزء مهم من عملها.					
17	تقوم المنظمة بإعادة توزيع المهام من حين لآخر.					

					تقوم المنظمة بإعادة توزيع التخصصات من حين لآخر.	18
					تقوم المنظمة بإعادة تفويض السلطات من حين لآخر.	19
					تسعى المنظمة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعمال من حين لآخر استعدادا لتغيير المهام.	20
					تسعى المنظمة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	21
					تعمل المنظمة على تحديد طريقة أداء العمل.	22
تدريب العاملين						
					تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	23
					تتوافر خطط واضحة لتطوير مهارات العاملين في المنظمة.	24
					تقوم المنظمة بتدريب العاملين لمواجهة التغييرات المحتملة في بيئة العمل.	25
					يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	26
					تحرص إدارة المنظمة على التنوع في أساليب تدريب العاملين.	27
أعادة هندسة الإدارة						
					يساعد الهيكل التنظيمي في عملية إعادة هندسة الإدارة في المنظمة.	28
					تقوم المنظمة بإجراء تغييرات جوهرية تساعد في تحقيق الأهداف.	29
					يوجد تعاون بين الوحدات الإدارية.	30
					تسعى المنظمة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل	31