

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إدارة التغيير والأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل

محمد عيد محمد رباع

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2018م

إدارة التغيير والأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل

إعداد:

محمد عيد محمد رباع

بكالوريوس - إدارة وريادة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: محمد سعدي عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

من معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2018 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

إدارة التغيير والأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل

اسم الطالب : محمد عيد محمد رباح
الرقم الجامعي : 201510124
المشرف: د. محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/7/30 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع.....
Eng. H. A. Al-Dar

رئيس لجنة المناقشة

1- د. محمد عوض

التوقيع.....
Dr. A. A. Al-Sayid

ممتحناً داخلياً

2- د. عبد الوهاب الصباغ

التوقيع.....
Abd. H. Al-Hamud

ممتحناً خارجياً

3- د. عفيف حمد

جامعة القدس - القدس

1439 هـ _ 2018 م

الإهداء

إلى كل من ساهم في بناء جيلٍ قادرٍ على البذلِ والعطاء...

إلى الذين نفتخر بهم لأنهم نبراس معرفتنا...

إلى من كرس حياته لتعليمنا وتصيب عرقاً لراحتنا إلى أبي وأمي ...

إلى من رأى نجاحه بنجاحنا متباهياً ومفتخراً بنا إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الأعزاء...

إلى كل الذين ضحوا من أجل وطننا الحبيب...

إلى مؤسستنا التي حفزت ودعمت رغبتنا في نيل هذه الدرجة العلمية...

إلى الظاهرية الحبيبة بوابة الجنوب وعرين الغزلان وهوى الأفئدة...

إقرار

أقر أنا مُعد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع :

محمد عيد محمد رباع

التاريخ: 2018/7/30م

الشكر و التقدير

الحمد لله حمداً كثيراً، الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم.

إنه لمن دواعي فخري واعتزازي أن أقدم الشكر لكل من ساهم ودعم مسيرتي التعليمية...

إلى الحروف التي تدرجت من بين شفاه أمي وأبي ملامسة أُملي وطموحي إليهم عظيم الشكر ووافر الامتنان...

إلى من سهر الليل موفراً سبل الراحة دعماً ومحفزاً إلى زوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء...

إلى من واصل المتابعة والاهتمام حتى رأى هذا البحث النور إلى الدكتور محمد سعدي عوض... وإلى الاساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عبد الوهاب الصباغ والدكتور عفيف حمد.

إلى كل من ساهم من أساتذة ومؤسسات بإثراء هذه الرسالة الذين سهلوا مهمة جميع البيانات المطلوبة.

إلى كل من ساعدني في الترجمة والتدقيق اللغوي والتحليل الإحصائي وتحكيم ادوات الدراسة لهم جميعاً جزيل الشكر.

مصطلحات الدراسة:

التغيير:

لغة

تغيير الحالة: تحول؛ غيره: أي غير ما كان حوله وبدله (فيروز أبادي، 1952: 110/2)

اصطلاحاً: هو "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة" (روبنسون، 2000: ص20).

إدارة التغيير هي عبارة عن: جهود للتغيير تظهر من خلال الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotler, Kotler, 2009: p197).

ويعرف الباحث إجرائياً إدارة التغيير بأنها الدرجة التي يحصل عليها الإداريون في البلديات على مقياس أعد لتطبيق الدراسة تشمل على (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا والاتصال، والأفراد).

التحسين: هو عملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تطوير الجودة وإرضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل (يحياوي وحديد، 2014: ص64).

الأداء: هو تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين (Kotler, Kotler, 2009: p142).

ويعرف الباحث إجرائياً الأداء بأنه الدرجة التي يحصل عليها الإداريين في البلديات على مقياس أعد لتطبيق الدراسة يشمل مستوى أداء البلديات.

الأداء التنموي: هي تحسين مستمر في نوعية بيئة العمل من خلال إحداث تغيير إيجابي في البنى الاجتماعية والاقتصادية وبمشاركة فعالة من قبل العاملين داخل المؤسسة من أجل رفع المستوى الاقتصادي والتكنولوجي وإنتاجية العاملين داخل المؤسسة من خلال استغلال الموارد البشرية بالطريقة الأمثل (الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2011: ص14).

البلدية: تعتبر البلدية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات (المادة (1) من قانون رقم (10) لسنة 2005، (بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية).

وعرفها بطارسة (2008) بأنها مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها وسلطاتها ووظائفها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارة البلدية مجلس بلدي ينتخب أعضاؤه انتخاباً مباشراً أو يعينون حسب أحكام القانون كما يعتبر مجلس البلدية شخصاً معنوياً يقاضى بهذه الصفة ومدة دورة المجلس البلدي اربعة سنوات اعتباراً من تاريخ تسلمه لمهامه.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين (مدير، رئيس وحدة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في بلديات محافظة الخليل واستخدم الباحث المسح الشامل حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي لبلديات محافظة الخليل، حيث تم توزيع (10) استبانات كعينة استطلاعية لقياس صدق أداة الدراسة وثباتها، وكان عدد أفراد العينة (179) إداري وزعت عليهم أداة الدراسة الكمية. وتم استرداد (172) استبانة صالحة للتحليل، أظهرت النتائج أن هناك تأثير لإدارة التغيير في الأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل، وأن واقع إدارة التغيير والأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل كان متوسطاً، لجميع المحاور ما عدا محور التكنولوجيا والاتصال الذي جاء بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد علاقة إيجابية مرتفعة لإدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ادارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ادارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تعزى إلى تصنيف البلدية ولصالح بلدية تصنيف (أ). وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحث قد توصل إلى مجموعة من التوصيات أبرزها:

- أن تعمل البلديات على استخدام التغيير كمنهج عمل يتناسب مع متطلبات الأداء التنموي وتطويره باستمرار وخاصة أن هناك تأثير لإدارة التغيير في الأداء التنموي.

- على البلديات تعزيز التكنولوجيا المستخدمة باستمرار لأنها الأداة الأكثر فاعلية في تحسين الأداء التنموي، وخاصة أن الدراسة أظهرت أن هنالك تأثير للتكنولوجيا المستخدمة في الأداء التنموي بدرجة مرتفعة.
- أن تعمل البلديات على تشجيع وتحفيز العاملين للارتقاء بمستوى أدائهم ودفعهم نحو الابتكار والابداع وذلك لحاجة البلديات لأفكار ابداعية تسهم في رفع الأداء التنموي.
- تكريس مفهوم الاستقطاب للموارد البشرية من أجل رفع مستوى الأداء التنموي وخاصة أنه من العناصر المهمة في إدارة التغيير.

The impact of the change management on the developing performance of Hebron Municipalities

Prepared by: Mohammad Eid Mohammad Rabba

Supervised by: Dr. Mohammad Awwad.

Abstract

This study aimed at defining the impact of the change management in improving the developing performance of the municipalities of Hebron governorates, the researcher uses the mixed method (the quantitative for the questionnaire and the qualitative for the interviews). The study community consisted of management employees (managers, unit officers, department officers, section officers) in the Hebron governorates, the researcher used the comprehensive survey sample according to the divisions of the Ministry of Local Governorate, ten questionnaires were distributed as experimental.

The sample is (179) management officers who received the quantitative study tool. (172) were received and analyzed. It was clear that there was a great impact of the management change on the Hebron governorates, the change management and the developing performance of the targeted municipalities were on the middle range for all aspects except the technological and communication which ranged high, it showed that there was a positive relation between change management and the developing performance advancement of the municipalities , on the other hand, there were no statistical differences indicators on the study people's answers on the change management impact in the developing performance advancement on the shadow of the demographical changes (sex, occupation, educational level and experiment years). There were statistical differences indicators related to the municipality rank which founded on the A rank municipality.

The findings are as the following:

- The change management application within the municipalities of Hebron found to be on the middle range for all aspects except the technology and communication one which found high.
- The developing performance reality in the municipalities of Hebron showed to be on the middle range according to the management officers.
- There is a great positive of a statistical indicator relationship ($\alpha \leq 0.05$) between the average of the managers' replies or answers of change management and advancing developing performance of the municipalities of Hebron.

- There is no statistical indicator differences of the people's answers or replies about the change management in advancing the developing performance of the municipalities of Hebron governorate related to the demographical changes (gender, position, education level and experiment years, but except those municipalities which ranked A, which were influenced).

According to the previous findings, the researcher recommended that:

- Municipalities should use the change management as a work procedure as guidelines meet the development of the performance and keeping work advancement.
- In addition, technologies should be followed up for its high impact on the advancing the developing performance.
- The municipalities should encourage the employees to develop their qualifications and to be creative.
- Emphasis on the well selection of the qualified human resources to take part in advancing the developing performance of the municipalities.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعيش الإدارة اليوم في عصرٍ سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والفاعلية والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في القطاعات الحكومية وغير الحكومية كافة لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي استخدمتها في السابق في مجال التحسين والتطوير (ديري، 2011).

بالرغم من أن الاستقرار ضروري لبقاء أي تنظيم، فإن المبالغة والإفراط في المحافظة على حالة التنظيم كما هي عليه سواء على المدى القصير والبعيد، باعتبار أن الفاعلين فيه يميلون إلى

رفض أي تغيير، قد يحول حالة هذا التنظيم إلى جمود وركود لا يتناسب مع النمو المنشود من طرف كل التنظيمات (بن ساحة، 2013).

من افضل الطرق لتحسين أداء المنظمات هو الاهتمام بتحسين عملياتها، حينما يقوم المختصون بإدارة التغير بفحص المنظمات يجدون أن العمليات مهمة للكفاءة والفاعلية التنظيمية كما هي مهمة لفاعلية المجموعة والتحسين والتطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثيرات على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات (مرزوق، 2006).

يأتي التطوير الإداري عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل .وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدفق سير العمل حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة (حنفي، 2006).

ان التغيير يمثل جهود منظمة تهدف الى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية وهو يمثل استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (القريوتي، 2013) .

لذلك نجد أن إدارة التغيير أصبحت نشاطاً مهماً في المؤسسات اليوم وهي وسيلة فعالة في عملية تطويرها وكفاءتها بشرط أن يتم التغيير بناءً على دراسة متأنية وتخطيط سليم وإمكانيات متوفرة

وتوقيت مناسب، لأن التغيير العشوائي أو الفجائي أو المتلاحق يضر التنظيم ولا يحقق الهدف المرجو منه (جلس، 2012).

أصبحت البلديات على اختلاف دراجاتها وتصنيفها، تقوم برعاية وتوفير وتطوير الخدمات العامة للسكان المحليين القاطنين في إطار حدودها الجغرافية والإدارية، كما أصبحت تنهض بأعباء تقديم الخدمات المتنوعة للسكان المحليين، كإنشاء البنى التحتية المختلفة، وإنشاء المشاريع الاستثمارية، ورعاية أعمال التنظيم المحلي المختلفة، وغير ذلك من الخدمات (العقيلي، 2004).

وقد شهد قطاع البلديات نشاطا مكثفا وتطورا ملحوظا في تعزيز المشاريع التنموية والخدمية كما يهدف إلى تأمين كافة الخدمات المتصلة بنظافة المدينة والقرية، وتجميلها، والحفاظ على صحة المواطن وسلامته وتيسير كل احتياجات النمو المستقبلي للسكان والتجمعات السكانية، بما في ذلك العناية بالطرق الداخلية، والحدائق، والإنارة، وتجميل المواقع السياحية ومداخل المدن والأحياء السكنية وغيرها. فعاليتها في القيام بمهامها لخدمة المواطنين، ولتوسيع نطاق التعاون بين الجهود الحكومية والأهلية للعناية بالبلديات، كما أن نجاح المجالس البلدية في القيام بدورها التنموي، وتطوير أدائها يسهم في تحسين ودعم مستويات التنمية القومية، وأن فشل هذه المجالس أو تقصيرها في أداء مسؤولياتها يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التنموية ويزيد من الأعباء والمشكلات التي تواجهها الحكومة المركزية (عبيد وآخرون، 2013).

وأصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل للحصول

على أعلى درجة من الابداع، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات. (الصوري، 2008).

وأكدت دراسة العربي (2012) أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية، كما أكدت عبيد (2009) على وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين، وأظهر مرزوق (2006) أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي، كما توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي، وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

من واقع التجربة العلمية التي مر بها الباحث في البلدية لاحظ أن هناك استمرار في عملية التغيير في واقع البلديات في شتى المجالات وأن إدارة التغيير لها دور في الأداء التنموي وخاصة ان البلديات في معظمها خرجت عن المفهوم التقليدي لمهامها في خطوة منها لمواكبة احتياجات المجتمع المحلي قدر المستطاع من خلال استخدام التغيير كعملية تؤدي إلى تنمية الأداء وتطويره، وخاصة أن الواقع الذي تعيشه البلديات يحتاج إلى مضاعفة الجهود لتوفير الخدمات المطلوبة بكفاءة وفاعلية عن طريق التحرك إلى وضع مستقبلي أفضل يفضي إلى تطوير الأداء التنموي بما يسهم في تحسين العملية التنموية برمتها.

ومن هنا انبثقت فكرة البحث في إدارة التغيير والأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل، لذلك تناولت الدراسة عناصر إدارة التغيير وعناصر الأداء التنموي وأظهرت دور إدارة التغيير في الأداء التنموي.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعاني منظمات الأعمال بشكل عام من التجاوب مع المتغيرات التي تحيط بها وبالعادة تستخدم أساليب متعددة لمقاومة التغيير دون إبداء اهتمام به، علماً بأن التغيير يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأسس العلمية التنموية وهو من أهم الفلسفات الإدارية التي تسهم في إحداث تغييرات في واقعنا وهو مفهوم علمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الإنسانية بالرغم من عدم ثبات طريقة أو منهجية محددة لتطبيقه إلا أنه يصل في بعض الأحيان لأن يكون ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية تسهم في تطوير الأداء وتصويب الإجراءات وبناء نماذج إدارية وسلوكية تخدم المنظمة في أكثر من جانب (الكردى، 2016).

من أجل تحسين الأداء التنموي للبلديات يجب الاهتمام بالهيكل التنظيمي ليتصف بالمرونة وذلك لاتباع أساليب أفضل في أداء العاملين وتوزيع المهام والواجبات والوظائف والأعمال بشكل يلبي متطلبات العمل في البلديات، كما أن وسائل الاتصال تعمل على تسهيل عملية التواصل بين العاملين من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم لتقليل التكلفة والجهد والوقت في العمل.

كما أن الوسائل التكنولوجية تعمل على توفير الدقة والكفاءة في المعلومات وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية على لعب دوراً مهماً في عملية تحسين الأداء من خلال البحث عن الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك عقد دورات تدريبية من أجل رفع كفاءتهم، وهذا يؤدي إلى تنمية روح الابداع والابتكار لدى العاملين، حيث توفر إدارة الأفراد الفرص من أجل تعلم العاملين أثناء الخدمة من أجل التأقلم مع بيئة العمل التي يحدث عليها تغييرات ومستجدات مع مرور الزمن (محمد، 2012).

تعتبر البلديات ركناً أساسياً في بناء الدولة الفلسطينية، وهي محور العملية التنموية حيث أن الاهتمام بإدارة التغيير فيها يحسن ويطور من أدائها لتقديم خدماتها بأعلى كفاءة وفاعلية، ومن خلال خبرة الباحث في العمل في البلديات لاحظ أن هناك الكثير من الأعمال والمهام ملقاة على عاتق العاملين في البلديات، وهذه المهام تحتاج إلى تحسين وتطوير باستمرار من أجل الوصول إلى القدرة على اتخاذ القرارات التي تسهم في إحداث تغيير يؤدي إلى النهوض بالأداء التنموي المنشود وذلك بما ينسجم مع تطلعات واحتياجات المجتمع المحلي، لذلك تكمن مشكلة الدراسة من خلال البحث في دور إدارة التغيير في الأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل.

3.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق سبعة أهداف وهي:

1. التعرف إلى درجة التغيير في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين فيها.
2. قياس مستوى أبعاد الأداء التنموي (إدارة الوقت، الانتاجية، الابداع والابتكار) في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين.
3. التعرف إلى دور إدارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين.
4. الاطلاع على دور التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين.

5. التعرف إلى دور التغيير في التكنولوجيا والاتصال في الأداء التنموي في بلديات محافظة

الخليل من وجهة نظر الإداريين.

6. فحص دور التغيير في إدارة الموارد البشرية في الأداء التنموي في بلديات محافظة

الخليل من وجهة نظر الإداريين.

7. معرفة الفروق في استجابات الإداريين حول إدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات

محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات

الخبرة، المستوى التعليمي).

4.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

لقد أصبح موضوع إدارة التغيير من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر، خاصة بعد ان ازدادت مخاطر حدوثها وتتنوع أسبابها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع الأزمات، فمن خلال هذه الدراسة سيتم التعرض إلى إدارة التغيير من حيث مفهومها وخصائصها والجوانب التي تهتم بها هذه الإدارة، سيرصد هذا البحث دور إدارة التغيير في الأداء التنموي.

الأهمية البحثية:

تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على احد المواضيع الحديثة نسبياً والمهمة في الفكر الإداري المعاصر "إدارة التغيير" مما يوفر للمنظمة استجابة شاملة ومنظمة في التعامل مع المستويات الإدارية وتطويرها.

الأهمية التطبيقية:

تضيف هذه الدراسة مادة نظرية يمكن الاستفادة منها على الصعيد الأكاديمي، وإيضاً يمكن أن تستفيد البلديات منها من خلال الاطلاع على نتائجها، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال النتائج التي يمكن أن تتوصل لها الدراسة بعد إجرائها، حيث تضع هذه الدراسة نتائج واقعية عن إدارة التغيير في البلديات كما يدركه الإداريون.

5.1 أسئلة الدراسة:

سؤال رئيسي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنه: ما دور ادارة التغيير في الاداء التنموي

بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

كما وينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية أخرى وهي:

1. ما واقع إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟
2. ما واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟
3. ما دور التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟
4. ما دور التغيير في التكنولوجيا والاتصال في الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟
5. ما دور التغيير في إدارة الموارد البشرية في الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة

الخليل من وجهة نظر الاداريين فيها تعزى إلى (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات

الخبرة، المستوى التعليمي، تصنيف البلدية)؟

7. هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات

استجابات الإداريين لإدارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل؟

6.1 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة التغيير بأبعادها الثلاثة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والاتصال،

وإدارة الموارد البشرية).

المتغير التابع: الأداء التنموي للبلديات (إدارة الوقت، الانتاجية، والابداع والابتكار)

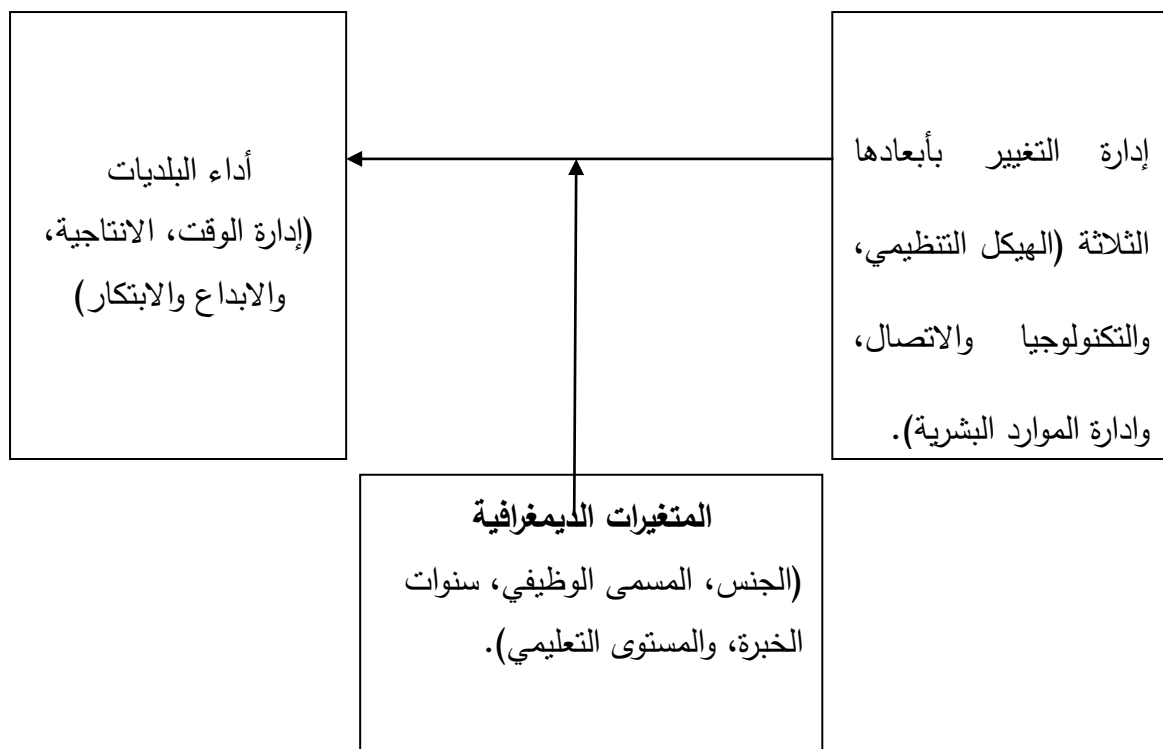
المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي،

وتصنيف البلدية).

7.1 نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



8.1 محددات الدراسة:

تحدد أبعاد إدارة التغيير في هذه الدراسة في (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا والاتصال، والأفراد)، أما أداء البلديات فقد تحدد في هذه الدراسة من خلال استجابات الإداريين على مقياس أعد لذلك.

9.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: دور ادارة التغيير في تحسين اداء بلديات محافظة الخليل

الحدود البشرية: الإداريين في بلديات محافظة الخليل

الحدود المكانية: بلديات محافظة الخليل

الحدود الزمانية: من 2017/10/1 - 2018/4/1م.

10.1 هيكلية الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

وفيه مقدمة لهذه الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، ومصطلحات الدراسة،

ومتغيراتها، ونموذج الدراسة، ومحددات الدراسة، وحدودها، وهيكلية الدراسة.

○ **الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل إدارة التغيير، ومفهومها، وأبعادها، وأهمية وأهداف إدارة التغيير،

والعوامل المؤثرة بها، والأداء والعوامل المؤثرة فيها، وأخيراً الدراسات السابقة ذات العلاقة.

○ **الفصل الثالث:** منهجية الدراسة

يشمل هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، مدى اختبار

صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً متغيرات الدراسة.

○ الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

يشمل هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها.

○ الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل النتائج والاستنتاجات، كما سيشتمل على التوصيات التي سيتم التوصل إليها

الفصل الثاني

الإطار النظري والأدبيات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 إدارة التغيير

أصبحت عملية إدارة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير (بن ساحة، 2013)

إدارة التغيير لا تعمل في الفراغ، بل تعمل في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة، تحكمها عادات، وتسيطر عليها تقاليد، وتقرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط، ولعل أخطر هذه القيود هو هيكل القيم، وبنیان النظم والتشريعات والآداب العامة الحاكمة والمعلنة من جانب أفراد المجتمع، إن هذه القيود والمحددات

تمثل في كثير من الأحيان عقبات يصعب تجاوزها، وتحتاج إلى فن ومهارات خاصة للتعامل معها (الخضير، 2003).

وإدارة التغيير هي الإدارة الفعالة التي تؤثر في عمليات التغيير المعقدة في شتى نواحي المنظمة بشكل إيجابي لتطوير وتحسين الأداء بأكثر فعالية. وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل طرق الاقتصاد الفعالة في إحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال (بخته وحياة، 2015).

ويعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط والتغيير الطارئ (بن ساحة، 2013).

فقد عرّف العطيات (2006) التغيير بأنه: عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معاً.

تبين مما سبق أن التغيير يحدث توافق بين المتغيرات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة، لذلك فمن الضروري أن يتم اعتبار التغيير بأنه وضع طبيعي يحدث في جميع المؤسسات، كما أنه يجب الإدراك بأن التغيير غالباً ما يحدث بهدف الوصول إلى الأفضل، فالتغيير هو تبني فكرة جديدة أو سلوك من أجل تحويل الواقع الحالي إلى وضع آخر بأساليب وطرق معروفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.2 أهمية التغيير:

وقد ذكر مرزوق (2006) أن هناك مجموعة من الجوانب التي تؤكد أهمية التغيير وهي:

❖ الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية

وهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال

الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاح لمن هم في أقصى الغرب في

ساعات بل وفي دقائق

❖ التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي

للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب

❖ زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم

وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات

وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية .

❖ الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغييرات

السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات سريعة في اتجاهاتهم ومذركاتهم ودوافعهم

وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغييرات الظروف البيئية المحيطة.

لقد ظهرت أهمية التغيير من خلال الواقع الذي تحدثه حيث أن التغيير غالباً ما يكون إلى

الأفضل من أجل تحسين أداء مؤسسة ما أو التخلص من مشكلات تمر بها المؤسسات لخلق

واقع أفضل من الواقع القديم ولتلبية ومواكبة الاحتياجات المرتبطة بمجتمع المؤسسة والتي تساعد

على تطوير الأداء التنموي لينسجم مع متطلبات ذلك المجتمع قدر الإمكان.

3.1.2 أهداف التغيير:

التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص ماهر (2005) أهداف التغيير فيما يلي

- ❖ تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها
 - ❖ زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة
 - ❖ زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي
 - ❖ تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه
 - ❖ زيادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارة وعمل وإنتاج المنظمة
 - ❖ بناء مناخ مناسب للتغيير والتطوير والإبداع.
- وغالباً ما يحدث التغيير بهدف إحداث التوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة من أجل نمو المؤسسة وتطوير اداء المؤسسات والعاملين فيها، ومن أجل تفاعل العاملين داخل وخارج المؤسسة ومواكبة التطورات الإدارية والتكنولوجية وتسهيل طرق التواصل بين العمل للحصول على انتاجية عالية، وكذلك من أجل حفاظ المؤسسة على أصالتها وتنمية الإبداع فيها.

4.1.2 أنواع التغيير

يشير العنزي (2013) إلى أن هناك نوعان رئيسيان فقط من أنواع التغيير، وهما:

1. **التغيير المخطط:** وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

2. **التغيير غير المخطط:** يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعا، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت.

وأضاف حماد وزاهر (2011) إلى الأنواع السابقة ثلاثة أنواع أخرى للتغيير وهي:

♦ **التغييرات المفروضة:** تكون إلزامية على العاملين من قبل السلطة.

♦ **التغييرات بالمشاركة:** تحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير.

♦ **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات

التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة.

وقد ذكر العتيبي (2009) نوعين آخرين من التغيير، هما:

1. **التغيير التدريجي:** وهو التغيير الذي تظهر مؤشراته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبايقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني استراتيجية

التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

2. **التغيير الجذري:** وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به. ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة.

بينما أشار الصيفي (2016) إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي:

1. **التغيير المتدرج:** وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.

2. **التغيير المرحلي:** وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.

3. **التغيير الشامل:** وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد، والجماعات، والأهداف، والهيكل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.

5.1.2 مستويات عملية التغيير:

تتطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبنّي والتخلي وضحهما قاسمي (2006) بما يلي:

❖ **مستوى التبني:** ونقصد به القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها،

وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام

بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم

❖ **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي عن قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله

فانخفاض في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة واعطاءها وزنا ضعيفا

وضيق مجال عمل هذه القيمة وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبي زمني بين التبني

والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة

القديمة التي أصبحت لا تتماشى والاهداف المنظمة الحالية والاستراتيجية وهكذا.

6.1.2 مراحل التغيير

تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير حددها

العطيات (2006) بما يلي:

• **مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد):** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار

عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعورا لدى الناس بالحاجة

للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهناك عوامل تساعد على

نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء،

والثبوت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.

• **مرحلة التغيير:** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير

المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي،

العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد): وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

والتغيير يمر في عدة مراحل تبدأ بمرحلة التهيؤ وفيها يتم الاستعداد للتغيير، ثم مرحلة التغيير حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ عملية التغيير وبعدها مرحلة الاستقرار ومن خلالها يتم خلق ظروف جديدة تتناسب مع واقع التغيير وهذا يحتاج إلى متابعة وتقييم لنصل إلى الاستقرار المطلوب.

7.1.2 مبررات التغيير

هنالك العديد من العوامل التي تستدعي القيام بالتغيير وتتمثل هذه العوامل بما يلي (عبد الرحيم، 2008):

- ◆ **تغيير أهداف المنظمة:** ويتم ذلك إما عن طريق إدخال أهداف جديدة أو تعديل أهداف سابقة عن طريق توسيع بعض منها أو إلغائها بعضها.
- ◆ **انخفاض الروح المعنوية:** ولانخفاض الروح المعنوية العديد من المؤشرات مثل تدنى الإنتاجية ، بطء العمل ، وارتفاع تكاليف إنجازه.
- ◆ **التطور التكنولوجي:** عند إدخال تطور تكنولوجي في المنظمة يستدعى ذلك إحداث تغييرات في كلا المجالين المادي والبشري كتغيير أسلوب العمل أو تخفيض حجم القوى العاملة.
- ◆ **تغيير القوانين:** يتطلب إحداث تعديل أو تغيير في التشريعات الحكومية والقوانين، وعلى المنظمة أن تتكيف عن طريق إدخال التغييرات المناسبة.
- ◆ **تغيير الشكل العام للمنظمة:** ويتم ذلك عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو إنشاء فروع أخرى كامتداد جغرافي للمنظمة مما يتطلب إجراء تغييرات متعددة في المجالين المادي والبشري.
- ◆ **الفشل في المجالات الوظيفية:** وهو فشل إحدى الوظائف الرئيسية في المنظمة من أداء المهام المنوطة بها نسبة لعدم الكفاءة في المجال الوظيفي أو نتيجة لضعف الاتصالات بينها والوظائف الأخرى مما يستوجب معه إدخال التغيير المناسب
- ◆ **النقص في التجديد والابتكار:** ويتجلى ذلك في عدم ظهور منتجات حديثة أو في عدم ظهور طرق حديثة للأداء في الوظائف الحالية ، أي ركون المنظمة إلى طرق الأداء التقليدية وإغلاق المجال أمام الأفكار الجديدة.

تبين مما سبق أن التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير لذا فإن هناك مجموعة مبررات لعملية التغيير تمثلت في تغيير أهداف المؤسسة نتيجة تغيرات سياسية أو اجتماعية أو انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في درجة إنتاجية المؤسسة، وقد يحدث التغيير نتيجة التطور التكنولوجي المستمر وإدخال مصطلحات إدارية جديدة للمؤسسة، وكذلك قد ينتج التغيير بسبب القوانين التي يتم تغييرها أو تعديلها، وقد يحدث التغيير نتيجة تغير الهيكل التنظيمي وفرض واقع جديد على المؤسسة.

8.1.2 أبعاد إدارة التغيير

أولاً: التغيير التكنولوجي:

وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكانن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعة أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة. ويظهر هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية (الغالبي والعامري، 2014).

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون

ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو خطة إنتاجي، أو معدات، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين (اللامي، 2008).

ثانياً تغيير الهيكل التنظيمي:

لقد شغل، ولا يزال، موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة . وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات ونجاحها (حريم، 2004).

يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات الإدارية عرضة للتغيير لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة (مريعي، 2012).

ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة -كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى، فعلى سبيل

المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات (الصيفي، 2016).

وذكر العميان (2005) أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وهي وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم، وكذلك إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. وتغيير المعايير والأسس التي اعتمدتها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي، وتغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها، وكذلك حدوث تغيير في أهداف المنشأة.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية:

يتم التغيير في الموارد البشرية من خلال سياسات الإحلال مثل النقل والندب بافتراض أن الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات وسلوكيات العاملين أما بالنسبة لتغيير الجماعات فيتم ذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل . وتظهر أهمية جماعات العمل في الآتي (عبد الرحيم، 2008):

1. تعتبر جماعات العمل بمثابة الرابطة التي تشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض لأن كل

رئيس جماعة هو عضو في جماعة أخرى أعلى

2. يتم داخل الجماعة تقابل توقعات الأفراد عن المنظمة (وظيفة واجر ..) وتوقعات

المنظمة عن الأفراد (أداء عالي ..)، وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه

التوقعات أو أن تسهل تقديمها . ويطلق على هذا الوضع (بالعقد النفسي) .وأطراف هذا

العقد الأفراد الذين يودون الانتماء للمنظمة والمنظمة التي تود جذب هؤلاء الأفراد وكل

من الطرفين له توقعات يود الحصول عليها

3. تعتبر جماعة العمل المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة مثل مهارة القيادة التي لا

يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما أن يمارس نفوذه وتأثيره وتتيح

الفرصة لمجموعة من الأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ

تبين أن هناك ثلاث أبعاد للتغير وهي التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، والأفراد، حيث يحدث

التغيير نتيجة العمليات الانتاجية المرتبطة بالتكنولوجيا التي تتطور يوماً بعد يوم كما ان عملية

التغيير التكنولوجي تفرض واقعاً جديداً من خلال الطرق والأساليب المتبعة بفعل التغيير، أو

التغير في الهيكل التنظيمي فمن الواضح أن إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي أو تغييره لأي مؤسسة

يفرض واقعاً جديداً وترتيباً جديداً للمراكز الإدارية في المؤسسة وهذا يؤثر على البيئة الداخلية

والخارجية للمؤسسة، أما تغيير الأفراد فهو أكثر صعوبة من أنواع التغيير الأخرى حيث أن

إحلال فرد مكان فرد آخر يتطلب كثير من الجهد والوقت من أجل تسيير الأعمال التي تفرض

الواقع الجديد من خلال الأشخاص الذين وجدوا في المراكز الجديدة.

2.2 الأداء:

عرف الجبوري (2005) أن النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة أي تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط.

واعتبر المانع (2006) الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

وأكد نايف (2007) على الأهمية التطبيقية للأداء من خلال اختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها.

وينظر (Wheelen&Hunger, 2008) للأداء على أنه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة. ويختلف الكتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen&Hunger, 2008) فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به. وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الاداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الاداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها. ويرى (Agarwal, et, 2003) بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية مثل خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية مثل العائد على الاستثمار. وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية.

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، ويقدم ماهر (2014) تعريف لتقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية. أما كشواي (2006) فيعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.

ويعرف عبد القادر وعبد القادر (2015) الأداء التنموي بأنه العمل على خلق القيمة من أجل الزبائن وهذا يعني الاستجابة للحاجيات بهدف إكسابه القدرة على التطور الذاتي المستمر، بمعدل يضمن التحسن المتزايد وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات بما يتناسب مع التطورات المستمرة في بيئة العمل.

والأداء التنموي يعبر عن محصلة ما تم انجازه فعلاً من قبل المؤسسات خلال فترة زمنية معينة مقترناً بما خطط له كماً ونوعاً، وهو يعبر عن مدى استجابة وتحقيق المنظمات لأهدافها المقررة ضمن خطط تنموية في إطار تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية (بلخير، 2009).

وحدد درة (2003) متطلبات الأداء الوظيفي بما يأتي:

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د. محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

إن الأداء مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي تقابل الأهداف المخططة والموضوعة، كما يعبر عن انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهناك مجموعة من المتطلبات للأداء تمثلت في كفايات الموظفين وبيئة العمل وكذلك التنظيم ومعايير الأداء الوظيفي.

1.2.2 إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء على أنها مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معا (أبو نصر، 2008) وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر أساسية هي:

❖ **تخطيط الأداء:** وهو عملية رسم صورة للأداء المستقبلي من أجل تحقيق الأهداف من خلال معايير واضحة ومتفق عليها بين الاطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوافرة.

❖ **تنظيم الأداء:** الهدف من التنظيم هو تحديد المنطقة التي يتحرك بها كل موظف حتى يكون متكاملًا مع الآخرين وليس معيقًا لها، وهذا يتطلب أن يكون هيكلًا تنظيميًا يحدد فيه موقع كل موظف بدقة، وتحدد فيه اختصاصاته وتكون مهامه واضحة، ويتوفر له نظام معلومات متكامل ويوفر معلومات دقيقة، بالإضافة إلى نظام اتصال يتميز بالكفاءة العالية، وذلك من لاختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة.

❖ **توجيه الأداء:** متابعة أداء الموظفين الإداريين وذلك من خلال التغذية الراجعة من خلال مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

❖ **والهدف من عملية التوجيه** هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية بمناقشة نتائج قياس الأداء الدوري.

❖ **تقييم الأداء :** تكون عملية التقييم في نهاية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الإدارة، ويترتب على ذلك من قرارات لاحقة . وفي نفس الوقت يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمعالجة القصور، ومعرفة

المهارات المتوفرة في المنظمة، كذلك الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن

الموظفين الإداريين لاتخاذ القرارات الخاصة في عمليات النقل والترقية.

تبين أن إدارة الأداء تكون ضمن خطوات متناسقة وهذه تبدأ بالتخطيط حيث أن التخطيط يعمل على رسم صورة واضحة للأهداف التي يسعى العاملون إلى تحقيقها، ومن ثم يتم تنظيم الأداء حسب الأولويات التي يتم القيام بها، حيث يتحرك الموظف من خلال خطة واضحة ينتج عنها كفاءة عالية في الأداء، ومن ثم يتم توجيه الأداء إلى الطرق السليمة من أجل الوصول إلى أداء أفضل، ومتابعة أداء العاملين، أما عملية التقييم غالباً ما تكون من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية ومعالجة القصور لدى العاملين.

2.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدد من العوامل تؤثر على أداء العاملين في المنظمة وهي(عبد المحسن،2004):

حجم العمل : الاختلاف في حجم العمل يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل، تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى عندها حجم أقل من العمل نفسه.

تأخر العمل الذي يؤثر على معدل الإنتاج : فعندما يكثُر العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، ويمكن أن يكون من الصعب تحقيق هذه المعدل دائماً، وقد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، وبسبب النقص في العمل المتاح عند العاملين انخفاض في معدل الإنتاج.

التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر على الأداء : فمعدل الإنتاج يتوقف على عدة عوامل منها الترتيبات التنظيمية والإجرائية، كالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع

العمل مما يؤدي إلى تغيير في معدل الانجاز، واختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

العوامل الفنية والتكنولوجية : وهي الإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة، من أجهزة ومعدات وبرامج، فالأداء يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لدى العاملين.

المهارات التي يمتلكها العاملون : فكلما كان العاملين يتمتعون بمهارات وتدريب عالي كلما كان الأداء أفضل من حيث الكمية والنوعية.

هنالك مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء تمثلت في حجم العمل حيث يؤثر حجم العمل على الأداء فالعمل الذي يحتاج إلى جهد كبير، وكذلك التأخر في العمل يؤثر في معدل الانتاج مما يؤثر في مستوى الأداء وكذلك التحسينات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة تؤثر في مستوى الأداء المباشر، كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة يحدد مستوى أداء العاملين والعامل الأكبر الذي يؤثر في الأداء هو المهارات التي يمتلكها العاملين.

3.2.2 أبعاد الأداء

أولاً: إدارة الوقت

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري حيث تشمل إدارة الوقت الخاص زيادة على وقت العمل، ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنهم، كما يختلف من ثقافة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة (الأسطل، 2009).

ويشكل الوقت مورداً مهماً واثميناً ونادراً إلا أن هذا المفهوم لا يزال ينتابه الغموض لدى الكثيرين سواء من جانب كيفية التخطيط له أو تنظيمه أو التعرف على مضيعاته وأساليب التعامل معها؛ ليتسنى استغلاله بشكل فاعل تماشياً مع معطيات العصر الجديدة والمتسارعة التي تحيط بالمنظمات بصفة عامة سواء أكانت ربحية أم غير ربحية (أبو زيد وعليان، 2014).

إن إدارة الوقت تبدو للوهلة الأولى فكرة بسيطة لكن في الحقيقة هي عكس ذلك، فتضييع الوقت فعلاً أمر لا يستحق العناية لكن محاولة إدارته والتحكم فيه نشاط معقد يحتاج من المدير إرادة ورغبة أكيدة في التغيير، بالإضافة إلى تبني منهجية خاصة تقوم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على وقت العمل ومختلف الأنشطة التي تتم داخله ، وهنا تظهر مهارة وخبرة المدير ومدى قدرته على العمل وفقاً للأهداف والأولويات (حسين والسعيد، 2010).

إن إدارة الوقت على نحو جيد يقتضي إدارة الموارد بحيث تتفاعل وتتناسق وتتناغم بما يحقق توفيراً للوقت وتحقيقاً لأقصى إنجاز، مع الإشباع والإمتاع والفاعلية، لذلك تقدم إدارة الوقت تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم (جماز، 2010: 63).

وقد أشار أبو زيد وعليان (2014) أن أهمية الوقت تمثلت في تحجيم المنظمات، وتصميم الهيكل التنظيمي المنبسط واتساع نطاق الإشراف، وتزايد الأعباء الملقاة على عاتق المديرين نظراً لاتساع نطاق الإشراف، وصعوبة الاتصال مع العاملين لكون المديرين يركزون على الاتصالات الأفقية للتنسيق مع الإدارات.

إن إدارة الوقت من أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، وهي أداة قياس تعكس مستوى إنتاجية العاملين وقدرتهم على مدى التزامهم بالأجندة الموضوعة لتنفيذ تلك الأعمال، كما وتعمل إدارة الوقت على تطبيق أفضل الطرق لإدارة المواد البشرية بحيث يتم التفاعل والتناسق والتناغم مع الأعمال الإدارية التي يقوم بها العاملين في المؤسسات، كما أن تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المهمة يساهم في تنظيم وسرعة الانجاز وينعكس ايجاباً على تطوير أداء العاملين في ظل وجود مؤشر قياس للوقت اللازم لتنفيذ المهمة وهذا يساهم في تطوير وتنمية الأداء.

ثانياً: الانتاجية

هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق اكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي (حسين والسعيد، 2009) ويعرفها أبو زيد وعليان (2014) بأنها عدد الوحدات التي يستطيع المشروع الإنتاجي القيام بصناعتها خلال الوحدة الزمنية المعتمدة.

وفي مجال منظمات الأعمال يحظى موضوع إدارة وتخطيط الطاقة الإنتاجية بأهمية خاصة، حيث يعتبر من بين القرارات الاستراتيجية لإدارة المنظمة، كونه يتضمن قرارات تتعلق بحجم وموقع التسهيلات الخاصة بالمنظمة، إضافة إلى حجم ونوع ومزيج كل من المعدات والتجهيزات وممارسات العمل والموارد البشرية المطلوبة. وحالما يتم البدء والمباشرة بالعمل، فإن القرارات

المتعلقة بالتسهيلات والمعدات لا يمكن تعديلها وتغييرها ببساطة وسهولة، وخاصةً في الأمد القصير (أبو زيد وعليان، 2014)

تبين مما سبق أن الانتاجية من العوامل المهمة في الأداء التي تسعى كل منظمة إلى الوصول إلى انتاجية عالية حيث أن هنالك مجموعة من المؤسسات تقيس أداء العاملين بدرجة الانتاجية، كما تعتبر الانتاجية مؤشر مهم من مؤشرات الأداء المؤسسي لكونها تعبر عن المخرجات مقارنة بالمدخلات في العمل المؤسسي، حيث أن قياس الانتاجية يرتبط بأداء الأفراد وبيئة العمل والاستخدام الأمثل للمدخلات.

ثالثاً: الابداع والابتكار

هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات امكانات، الأفراد والجماعات والمنظمات (خلف، 2010) ويعرفه عبد الرحيم (2013) بأنه حلول ابداعية غير مألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات التي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة. ويرى (Sanchez,2012) أن الابداع والابتكار يعبر عن الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بالفكرة الجديدة.

كما إن التحول نحو الابتكار والمنافسة القائمة على الابتكارات لم يأت بالصدفة وإنما كان نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل مرحلة زمنية، ويعود السبب في ذلك إلى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات العالية والخبرات الفنية والإدارية المتعلقة بالابتكار باعتباره نشاطاً مميزاً، والأهم من ذلك هو امتلاك هذه المنظمات رؤية استراتيجية للابتكار تحققها

من خلال مزاياها التنافسية، وقبل أن نتعرض بالتفصيل إلى مفهوم الابتكار وتطوره، لابد من الإشارة إلى الفرق بين الابتكار والإبداع (إسماعيل، 2010).

وتستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار كمتراكبات وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة؛ فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية (القريوتي، 2013).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (عوض، 2013).

ويمكن إجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي (خلف، 2010):

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2. أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.

3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة (القريوتي، 2013):

1- **الإبداع التعبيري**: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها،

كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال

2- **الإبداع المنتج أو التقني**: ويعني بقدرة الإداري إلى التوصل لنواتج من الطراز الأول بدون

وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو

لوحة فنية، أو مسرحية شعرية وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات ، مما

يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

3- **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب ، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

4- **الإبداع التجديدي:** يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5- **الإبداع التخيلي:** يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein " وفرويد " Freud " أو إيجاد وإبداع وفتح أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد

إن الأفكار الإبداعية التي يتم طرحها من قبل العاملين تعمل على تطوير العمل المؤسسي مما يؤدي إلى الوصول إلى درجة عالية من الأداء، كما أن الأفكار الإبداعية تكون من أجل التأقلم مع واقع يحتاج إلى تطوير وكذلك من أجل حل المشكلات التي تدور حول أداء العاملين للوصول إلى إنتاجية عالية في أقل وقت وجهد.

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية:

دراسة الغنزي (2013) بعنوان: تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة، أما العينة فتكونت من (280) مديراً من أصل (360) مديراً ونائباً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية ، ومدير البحث والتطوير) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

دراسة شقورة (2012) بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين على عينة مقدارها 522 معلم ومعلمة تم

اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير في المدارس بلغت بنسبة 76.1%، كما لا توجد فروق في أساليب ممارسة إدارة التغيير تعزى للجنس وسنوات الخدمة والتخصص، وأثبتت الدراسة وجود فروق لصالح منطقة شرق غزة وخان يونس.

دراسة العربي (2012) بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر، الوطنية للاتصالات الجزائرية (نجمة)، أوراسكوم تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (75) مفردة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كانت مرتفعة بمتغيراته المعتمدة وهي ثقافة الشركة والتكنولوجيا المستخدمة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضا مرتفعة، وأن هناك دورا إيجابيا عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي) كما توصلت الدراسة إلى أنه وانطلاقا من اختبار الفرضيات إلى أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابتكار داخل المنظمات الخدمية في قطاع الاتصالات.

دراسة ابو التايه (2011) بعنوان (العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي) دراسة تطبيقية على موظفين شركه الاتصالات الأردنية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي وعلى اثر العوامل الهيكلية والسلوكية والديموغرافية في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. تكون مجتمع من جميع موظفي شركه الاتصالات الأردنية الذين سبق وأن غيروا مسارهم الوظيفي وما زالوا يعملون في الشركة سواء غيروا من اداريين لفنيين او العكس وعددهم (424) موظفا وموظفه. تشير النتائج الى وجود علاقه بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعه والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي حسب تحليل الانحدار المتعدد كما بينت نتائج تحليل التباين الاحادي بين العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي أن هناك علاقات بين جميع العوامل منفردة والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

دراسة العسكري (2010) بعنوان: إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجربة الماليزية نموذجاً

هدفت هذه الدراسة إلى طرح بعض التصورات التي يمن أن تمد يد المساعدة للمدراء والموظفين وتعرفهم على أدبيات التغيير واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ومعالجة المشاكل الطارئة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للمتغيرات التي اعتمدتها الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة دراسة حالة التجربة الماليزية كنموذج، أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن ممارسة التغيير تتطلب قيادة مؤهلة لديها الاستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة ووضع الخطط والاستراتيجيات الضرورية لتجاوزه بل إن عليها مواكبة المتغيرات الخارجية القائمة لتكييفها لمصلحتها وتحقيق أهدافها مستخدمة في ذلك كافة الطاقات والموارد، فلا مجال هنا لاستخدام الأساليب التقليدية او المغامرة بأفكار وأساليب بعيدة عن البنية الحديثة للإدارة، كما بينت النتائج

أن التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية ، وإن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود من خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وأقل جهد وتكلفة

دراسة عبيد (2009) بعنوان: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة "الصحة الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، و أثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، واستخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية وتم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

❖ التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في

الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة

❖ عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل

في الصلاحيات والمسئوليات

❖ التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة

في الإنجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة

❖ وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد)

وأداء العاملين عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها

على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى (للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي).

دراسة عبد الرحيم (2008) بعنوان: تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض

المنشآت الصناعية والخدمية السودانية

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مقدرة المنشآت على إدارة التغيير وتحديد معوقات تنفيذ التغيير

في المنشآت السودانية . استعان الباحث بعدة نماذج للتعرف على كيفية أحداث التغيير والمراحل

المختلفة لعملية التغيير منها نموذج كيرت- ليوين . يتكون مجتمع البحث من منظمات الأعمال

السودانية في القطاعين الخدمي والصناعي بولاية الخرطوم وتم اختيار الافراد الممثلين لعينة

الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة الطبقيّة، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات

عن أراء المديرين في الادارات العليا والوسطى بهذه المنشآت، كما خلصت تلك الدراسة إلى ان

اختيار تلك المنظمات لمداخل التغيير يتأثر بنوعية القطاع الذي تنتمي اليه وعدد العاملين بها.

كما ان هنالك اتفاق عام من قبل كل الباحثين أن منظماتهم تمارس عملية التغير التنظيمي وان

ممارسة التغير التنظيمي لا تختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي اليه المنشأة، وبيّنت الدراسة ان

هنالك العديد من الاسباب التي قد يعزى لها الفشل في تنفيذ التغيير تراوحت بين اسباب تتعلق

بإدارة المنشأة ، واسباب تتعلق بالأفراد في المنشأة ، واسباب تتعلق بثقافة المنشأة

دراسة السهلي (2007) بعنوان: المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة

التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

وتهدف هذه الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات علمية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء الأجهزة الحكومية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (400) موظفًا . وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.

2. إن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.

3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنماط: انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين، واتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار عنه ليكون واضحًا

لهم، ونمط عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم اختيار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة وبين تقبُّل الموظفين للتغيير.

4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من انفراد المدير باتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين وبين معدل مدى تقبُّل الموظفين للتغيير.

وجود علاقة ارتباط طردية بين الأنماط الثلاثة التالية: يستمع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، يشارك المدير المرؤوسين كأى عضو آخر قبل للوصول إلى القرار المناسب لاتخاذ قرار ما، ويجعل المدير صنع القرار من قبل المرؤوسين بشكل كلي دراسة مرزوق (2006) بعنوان **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، تطلبت طبيعة ومتطلبات هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، قد تم توزيع الاستبانة على اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وثلاث من الموظفين الإداريين العاملين في كل مؤسسة من المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، وقد وضعت معايير خاصة لاختيار عينة الدراسة وكان من هذه المعايير أن لا يقل عدد الموظفين العاملين في المؤسسة عن 30 موظف ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

❖ وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير. فكلما كان المفهوم واضحاً كما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير.

❖ توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

- ❖ أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي
- ❖ هناك علاقة طردية ايجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة وللعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية احداث التغيير والتطوير التنظيمي، وكان من نتائج هذه الدراسة ايضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير
- ❖ توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة
- ❖ مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Shearing, 2014) بعنوان

Municipalities, Politics, and Climate Change: An Example of the Process of Institutionalizing an Environmental Agenda Within Local Government

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل السياسية على إضفاء الطابع المؤسسي على القضايا البيئية داخل بلديات جنوب افريقيا التي حققت تقدماً كبيراً في إضفاء الطابع المؤسسي على القضايا البيئية (خاصة تغير المناخ) في العقد الماضي، على الرغم من تغيير القيادة

السياسية. وقد أدى وجود العوامل التالية إلى تعزيز إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة البيئية: (أ) الأبطال السياسيون؛ (ب) الشبكات بين البلدية والمنظمات الأخرى والشبكات الكثيفة داخل البلدية؛ و (ج) منافع البلدية من الإجراءات البيئية. ويمكن للقضايا السياسية أن تمكن عملية إضفاء الصبغة المؤسسية (عن طريق حفز الابتكار من خلال المنافسة في الأحزاب السياسية) وأن تعرقلها أيضاً من خلال عدم الاستقرار السياسي (الذي يعرقل الأنماط في الأبطال والشبكات) والزيائية (التي يمكن أن تتسبب في وقف المشاريع البيئية)

دراسة (Rosemond and Asamoah, 2012) بعنوان:

**Resistance to Organizatioal Chang: A Case study of Oti Yeboah Complex
Limited CSCanada International Business and Management**

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر في المقاومة عند التغيير التنظيمي في (Oti Yeboah Complex Limited) استخدم الباحثين المنهج الوصفي وتم توزيع استبانات على (217) موظفاً وتوصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز، الاتصال الضعيف.

دراسة (Carr, 2012) بعنوان

**The Art of Leadership: Educational and Business Leaders Speak out on
Organizational Change, Literacy Information and Computer**

وهدف هذه الدراسة تعرف السمات المشتركة بين القادة في كل من عالم إدارة الأعمال والتربية، وكيفية توظيف هذه السمات المشتركة، وأوجه الشبه والاختلاف فيما بينهما، وجهة نظر كل منهما في مفهوم القيادة وهي دراسة نوعية.

وأظهرت الدراسة نقاط تشابه بينهما مثل أهمية التدريب، وتطوير الموظفين، والاهتمام بالبعد المعرفي، وفي المقابل أظهرت نقطة اختلاف واحدة هي الانتماءات السياسية إذ اعتبر التربويون هذه السمة سبباً رئيسياً في عدم التوازن في المدارس وتعمل على تدميرها، خصوصاً الفساد السياسي الذي لا يُراعي مبدأ تكافؤ الفرص في التربية، ويرسخ ثقافة اللون الواحد، بعكس قادة إدارة الأعمال الذين اعتبروا سمة الانتماءات السياسية معوق ثانوي أو بالأحرى أن تأثيره خارجي في عالم إدارة الأعمال.

دراسة (Kaniuka ،2012) بعنوان:

**Toward an Understanding of how Teachers Change During School Reforms:
Consideration for Educational Leadership and School Improvement**

هدفت هذه الدراسة تعرف دور القيادة التربوية في المدارس كعامل مؤثر في إحداث تغيير واضح في تفكير المعلمين، وطرائقهم في التدريس، وزيادة تحصيل طلباتهم، اشتملت الدراسة على عينة مكونة من ثماني معلمات في المدارس الحكومية الأساسية في المناطق الفقيرة في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام أسلوب دراسة الحالة وأظهرت نتائج الدراسة مقدرة القيادة التربوية في هذه المدارس على إحداث التغيير المطلوب في تفكير المعلمين وتنوع خبراتهم وزيادة تحصيل طلباتهم.

دراسة (Boohene & Williams, 2012) بعنوان

**Resistance to Oragnizational change : a case study of Oti Yeboah Complex
Limited**

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام استبيان طبقت على عينة طبقية

في مجمع أوتي بيواه في غانا، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) فرد، وقد توصلت الدراسة أن عوامل زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير، تعود الى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، بالإضافة الى عوامل أخرى مثل، قلة التحفيز، الاتصال الضعيف، وأوصت الدراسة لبعض العوامل التي تقلل من عنصر المقاومة، منها التشجيع على المشاركة في صنع القرار، وبناء ثقافة مشتركة في المؤسسة، وقبول النقد البناء والشفافية في التعامل.

دراسة (Chuang & Yuh- Shy, 2010) بعنوان

Individual resistance of employees against organizational change

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير، حيث طبقت هذه الدراسة على (430) من العاملين في جامعة تشينغ يون حيث تم استخدام المنهجية الوصفية لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغيير يعد عنصراً لإنجاح عملية التغيير في المنظمة والتطوير، وتوضيح نتيجة هذا التغيير لتشجيعهم.

دراسة (Thandi and Leon, 2010) بعنوان

A Key Dimensions of Effective Leadership for Change : A Focus on Township and Rular Schools in South Africa

وهدف الدراسة تعرف هذه الأبعاد ومحاسنها في التعليم وركزت الدراسة على دراسة حالة 13 مدرسة في " Kwa- Zuluu Natal " في جنوب إفريقيا واشتملت عينة الدراسة على كل من المدارس الريفية الأساسية والثانوية بما فيهم البيض والهنود وتم اختيار المدارس بناءً على

معايير التحصيل الأكاديمي المرتفع والنجاح في تطبيق التغيير فيها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تشابه في تطبيق القيادة الفاعلة للتغيير في هذه المدارس كما هو سائد في المدارس في العالم من حولهم.

دراسة (Beer & Eisnstat, 2009) بعنوان:

Why Change Programs Does not Produce Change?

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تدفع المنظمات المختلفة لإجراء التغيير التنظيمي والوسائل المختلفة المتبعة في تحقيق هذا التغيير التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري المنظمات في هارفارد مكونة من 390 مديراً وتوصلت الدراسة إلى أن السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمات لإجراء التغيير التنظيمي هو العمل على مواجهة الأسواق المتغيرة والمنافسة المتزايدة، وهناك عدة طرق لإحداث التغيير أهمها التقليل من الاعتماد على السلطة الإدارية والإجراءات والقوانين الرسمية وابتعاد المنظمات بشكل كبير عن أشكال البيروقراطية في التنظيم والتحول لما يسمى بمنظمات المهمة حيث يناط الأمر الواجب عمله بالشخص المسؤول عن القيادة وفرق العمل التي يقع على عاتقها التنفيذ للمهام والواجبات المختلفة.

دراسة (Diefenbach, 2007) بعنوان:

The managerialistic ideology of organizational change management

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي (International University) ما بين أعوام 2004 و 2005، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: أن نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير.

دراسة (Brundrett and Dering, 2006) بعنوان

Educational Leadership Development in England and Czech Republic: Comparing Perspectives

ركزت الدراسة على التحسين الظاهر في برامج تطوير القيادة في بريطانيا، وطبقت الدراسة على جامعة كيلي في جمهورية التشيك من خلال تقييم المنشورات التي صدرت عام (2003) وقد بلغ عدد المنشورات (18) كتاباً و(12) مقالة تناولت موضوع القيادة، وأشار الباحثان إلى أهمية الفرص التي تساعد على خلق برامج تطوير هدفها تحسين القيادة والتغيير في المدارس، وأظهرت الدراسة التأثيرات الإيجابية لقيادة التغيير في تحسين السياسة التربوية وتقديم أداة خاصة تزود المديرين ومساعدتهم بالحاجات الأساسية في التعليم والعمل على ترتيبها ضمن أولويات لتفعيل برامج التطوير القيادية في تلك المدارس.

دراسة (Jimmieson, etal, 2006) بعنوان

Employee Readiness for Change: Utilizing The Theory of Planned Behavior to Inform Change Management

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة جاهزية الموظفين للتغيير باستخدام نظرية السلوك المخطط في تغيير الإدارة، من خلال عينة تتألف من (149) موظف يعملون في إحدى المنظمات الحكومية المحلية الكبرى في كوينز لاند في استراليا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الذين أعطوا معلومات فعالة عن إحداث التغيير قد أظهروا اهتماماً كبيراً لدعم عملية التغيير، وأن مشاركة الموظفين في عملية التغيير قد تفاوتت ما بين مشاركات متوسطة وعالية وفقاً لمعتقداتهم

ونقلهم إلى أماكن عمل أخرى، كما اظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الابتكار داخل المنظمات كانت مرتفعة جداً.

دراسة (Cooper ,2004) بعنوان :

Organizational Change : from Public to Private Sector A UK Based Reflective Case Study

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التغير التنظيمي في القطاعين العام والخاص في بريطانيا من خلال استكشاف المسؤوليات الاجتماعية والسياسية والاختلافات الممكنة بالنسبة لاحتياجات كل من القطاع العام والخاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والمساعدة في عملية التغير وتقييم البرامج التدريبية في ميتروبوليتان بروج في بريطانيا، وقد اعتمدت الدراسة على حالة دراسية توضح التحرك نحو تبني آلية الإدارة في القطاعين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية التغير لا يمكن أن تكون فعالة بشكل كامل، كما تبين إن التغير أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، وأصبح التعامل معه من معالم العصر، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني، والحاجة للتغيير المستمرة وتوافق جميع أوجه نشاط المؤسسة، وتزداد بنمو وتعقيد المؤسسة لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية تمحورت حول دور ادارة التغير في الأداء التنموي لبلديات.

حيث ربطت الدراسات السابقة التغير بمتغيرات متعددة وتناولت دراسة (Beer & Eisnstat, 2009) أنماط التغير والتغير التنظيمي، أما دراسة العنزي (2013) فتناولت التغير وفعالية

الشركات، ودراسة شقورة (2012) ودراسة العربي (2012) تناولت التغيير والإبداع والابتكار، ودراسة مرزوق (2006) ودراسة (Chuang & Yuh- Shy, 2010) تناولت إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي.

وهناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مقاومة التغيير مثل دراسة (Rosemond and Asamoah, 2012) ودراسة (Boohene & Williams, 2012).

وانتقلت هذه الدراسة في متغيراتها مع دراسة العربي (2012) ودراسة شقورة (2012) ودراسة (Jimmieson, etal, 2006) من خلال تناول الابداع والابتكار، ودراسة العنزي (2013) ودراسة عبيد (2009) من خلال تناول التغيير في التكنولوجيا.

أما دراسة عبيد (2009) فربطت التغيير بأداء العاملين وهي تعتبر أقرب دراسة للدراسة الحالية، ولكن الدراسة الحالية تميزت بأنها تناولت إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Shearing, 2014) في المجتمع حيث تناولت البلديات كمجتمع لتطبيق الدراسة.

واختلفت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات مثل دراسة السهلي (2007) ودراسة (Rosemond and Asamoah, 2012) التي تناولت مقاومة التغيير، ودراسة مرزوق (2006) التي تناولت إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دراسة (Cooper, 2004) ودراسة (Beer & Eisnstat, 2009)، ودراسة (Boohene & Williams, 2012) التي بحثت في التغيير التنظيمي، ودراسة (Chuang & Yuh- Shy, 2010) التي بحثت في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال موضوعها وهو إدارة التغيير وكذلك في مجتمعها حيث طبقت هذه الدراسة على البلديات التي تعتبر اكثر المؤسسات الأهلية عرضة

للتغيير لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة التغيير في الأداء التنموي، كما أن النتائج التي تم التوصل إليها من التحليلات الاحصائية أكدت أن التغيير في التكنولوجيا الاتصال أكثر النتائج التي لها دور في تحسين وتطوير الأداء التنموي كما بينت ما يجب العمل عليه من عناصر في إدارة التغيير ذات العلاقة بالأداء التنموي التي تحتاج إلى إبداء اهتمام كبير بها من قبل إدارة البلديات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قام الباحث بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

3.1 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لقياس ادارة التغيير والأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل، وقد تم اختيار المنهج الوصفي بسبب استخدام الباحث الاستبانة كأداة من أجل الحصول على النتائج وتدعيم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في بلديات محافظة الخليل والبالغ عددهم (189) إداري من أصل (1634) موظفاً وموظفة، وكانت عينة الدراسة من الإداريين (مدير، رئيس وحدة، رئيس قسم، رئيس شعبة) والتي أجريت فيها الدراسة بين 14/9/2017-4/1/2018م، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

البلدية	العدد	التصنيف	البلدية	العدد	التصنيف
الخليل	33	بلدية (أ)	سعير	10	بلدية (ب)
إذنا	9	بلدية (ب)	صوريف	7	بلدية (ب)
السموع	11	بلدية (ب)	نوبا	4	بلدية (ج)
الشيوخ	5	بلدية (ج)	يطا	12	بلدية (ب)
الظاهرية	22	بلدية (ب)	حاحول	9	بلدية (ب)
بني نعيم	8	بلدية (ب)	خاراس	4	بلدية (ج)
بيت أمر	8	بلدية (ب)	دورا	22	بلدية (ب)
بيت أولا	5	بلدية (ج)	بيت عوا	6	بلدية (ج)
تفوح	5	بلدية (ج)	ترقوميا	9	بلدية (ب)

3.3 عينة الدراسة :

استخدم الباحث المسح الشامل، حيث تم توزيع (10) استبانات كعينة استطلاعية استبعدت من التحليل الإحصائي ليصبح عدد أفراد العينة (179) إداري وزعت عليهم أداة الدراسة الكمية. وتم تحليل البيانات التي تم استردادها وهي بواقع (172) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	123	71.5
	أنثى	49	28.5
المسمى الوظيفي	مدير	46	26.8
	رئيس وحدة	22	12.8
	رئيس قسم	57	33.1
	رئيس شعبة	47	27.3
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	11	6.4
	دبلوم	47	27.3
	بكالوريوس	101	58.7
	دراسات عليا	13	7.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	13.4
	من 5-9 سنوات	52	30.2
	أكثر من 9 سنوات	97	56.4
تصنيف البلدية	بلدية (أ)	33	19.2
	بلدية (ب)	113	65.7
	بلدية (ج)	26	15.1

4.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، المسمى

الوظيفي، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وتصنيف البلدية، حيث جاءت كما يلي:

1.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (71.5%) من أفراد العينة ذكور مقابل

(28.5%) منهم من الإناث.

2.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (26.8%) من أفراد العينة من المدراء و(12.8%) من رؤساء الوحدات الإدارية، و(33.1%) هم رؤساء أقسام، و(27.3%) رئيس شعبة.

3.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (6.4%) من أفراد العينة من حملة درجة الثانوية العامة، (27.3%) من حملة درجة الدبلوم، (58.7%) من حملة درجة البكالوريوس، و(7.6%) من حملة درجة الدراسات العليا.

4.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (13.4%) من أفراد العينة ممن تقل سنوات الخبرة لديهم عن (5) سنوات، و(30.2%) ممن تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (5-9) سنوات، و(56.4%) ممن تزيد سنوات الخبرة لديهم عن (9) سنوات.

5.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير تصنيف البلدية:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (19.2%) من أفراد العينة ينتمون إلى بلدية (أ)، (65.7%) ينتمون إلى بلدية (ب)، و(15.1%) ينتمون إلى بلدية (ج).

5.3 أداة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس دور إدارة التغيير في الأداء التتموي لبلديات محافظة الخليل، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، اشتملت الاستبانة على (72) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من خصائص المستجيب،

والمحور الثاني تكون من مجالين: المجال الأول يقيس إدارة التغيير، وقد تكون من (40) فقرة، والمجال الثاني يقيس أداء البلديات، وتكون من (32) فقرة، كما في الملحق رقم (1). وللتأكد من صدق البيانات الواردة في التحليل تم استخدام المقابلة من خلال إجراء خمسة مقابلات مع رؤساء البلديات ومدير عام الحكم المحلي.

6.3 صدق الأداة

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان للتأكد من صدقه وذلك على النحو التالي:

صدق الاستبانة حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص كما في الملحق رقم (2)، وقام الباحث بالاستجابة لآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وذلك تم اخراج الاستبانة بشكلها النهائي.

كما تم توزيع عينة استطلاعية مشابهة لعينة الدراسة وتم استثناءها من التحليل وجرت على (10) من المبحوثين للتأكد من صدق الأداة وشموليتها وكانت النتائج إيجابية، كما أكد المبحوثين على أن الاستبانة لا تحتاج إلى وقت كبير ولغتها مفهومة ودرجة وضوح العبارة ممتازة، وانها غطت جميع المعلومات التي لها علاقة بالموضوع.

كما قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مناسبة لقياس ما صممت لقياسه، ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والملحق (4) يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط.

7.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (3.3):

جدول رقم (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة المحاور

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
الهيكل التنظيمي	15	0.930
التكنولوجيا والاتصال	12	0.9818
إدارة الموارد البشرية	13	0.937
إدارة التغيير	40	0.964
إدارة الوقت	10	0.880
الانتاجية	12	0.899
الابداع والابتكار	10	0.894
أداء البلديات	32	0.955
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	72	0.978

يلاحظ من الجدول (3.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا 0.97 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 97% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على إدارة التغيير 96%، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على أداء البلديات 95%، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة ونقي لأغراض الدراسة.

8.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: إدارة التغيير بأبعادها الثلاثة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والاتصال، إدارة الموارد البشرية) وتم تحديدها بالاستناد إلى نظرية النظم.

المتغيرات التابعة: الأداء التنموي البلديات بأبعادها الثلاثة (إدارة الوقت، والانتاجية، والإبداع والابتكار) وتم تحديدها بالاستناد إلى نظرية الإدارة العلمية

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وتصنيف البلدية)

9.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (لا أعرف) 3 درجات، الإجابة (معارض) درجتين والإجابة (معارض بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص أسئلة الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الأسئلة ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وفحص الأثر بين إدارة

التغيير تحسين الأداء التتموي تم استخدام (Regression Model) وذلك باستخدام الحاسوب
وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو "دور إدارة التغيير في الأداء التتموي لبلديات محافظة الخليل" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجالات واقع إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
69.8%	متوسطة	0.70	3.49	الهيكل التنظيمي	1
78.0%	مرتفعة	0.58	3.90	التكنولوجيا والاتصال	2
67.4%	متوسطة	0.79	3.37	إدارة الموارد البشرية	3
71.4%	متوسطة	0.61	3.57	الدرجة الكلية	

وبلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسبة المئوية لكل مجال من مجالات إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال إدارة التغيير (3.57) وانحراف معياري (0.61)، مما يدل على أن واقع إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (71.4%).

يرى الباحث أن هذه النتيجة ظهرت بسبب أن التغيير من الصعب أن يسير بشكل متوازي في جميع العناصر نظراً لأن التغيير يحدث تجديد وهذا يقابل من المعاملين بمقاومة نظراً لتأقلمهم مع الواقع القديم، حيث أن التغيير يمكن أن يحدث في مجال على حساب المجالات الأخرى

لذلك ظهرت هذه النتيجة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شقورة (2012) التي أظهرت أن ممارسة إدارة التغيير كانت بنسبة 76.1%، وكذلك تختلف مع دراسة العربي (2012) التي أظهرت درجة مرتفعة في مستوى التغيير.

أ) الهيكل التنظيمي:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي في بلديات محافظة الخليل، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4، أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال الهيكل التنظيمي في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
74%	مرتفعة	0.87	3.70	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل
73.2%	متوسطة	0.86	3.66	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير
73%	متوسطة	0.91	3.65	يتم التغيير في البلدية عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة
72.6%	متوسطة	0.85	3.63	يتم إعادة توزيع الصلاحيات تبعاً للمتغيرات الداخلية
71.8%	متوسطة	0.98	3.59	تلتزم البلدية بالهيكل المعياري المقرر من قبل وزارة الحكم المحلي
71.4%	متوسطة	0.92	3.57	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة
70.4%	متوسطة	1.02	3.52	تحدث البلدية تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات السريعة
70.2%	متوسطة	1.11	3.51	يتم إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف
69.6%	متوسطة	0.91	3.48	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات الخارجية
69%	متوسطة	1.06	3.45	تعمل البلدية على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل

جدول (2.4، ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل

التنظيمي في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

تهتم الإدارة بتهيئة العاملين لتقبل التغيير واقناعهم بالحاجة إليه	3.36	1.11	متوسطة	67.2%
تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لأداء الأعمال	3.33	1.03	منخفضة	66.6%
تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	3.32	0.98	منخفضة	66.4%
تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مدروس كلما لزم الأمر	3.31	1.03	منخفضة	66.2%
يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	3.19	1.02	منخفضة	63.8%
الدرجة الكلية	3.49	0.70	متوسطة	69.8%

وبلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمجال الهيكل التنظيمي في بلديات محافظة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال

الهيكل التنظيمي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي

جاء بدرجة متوسطة، ونسبة (68.9%)، حيث كانت الفقرة (تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب

وطرق العمل للأفضل) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.87)،

بينما كانت الفقرة (يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات) أقل الفقرات أهمية

بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.02).

يرى الباحث أن التغيير في الهيكل التنظيمي يحتاج إلى جهد ووقت لذا نجد أن درجة التغيير في

الهيكل التنظيمي ظهرت بدرجة متوسطة، كما ان التغيير في الهيكل التنظيمي يراد منه الوصول

إلى أفضل الطرق والأساليب لممارسة العمل، وأن الهيكل التنظيمي يعمل على مساعدة إدارة

التغيير للوصول إلى الأفضل، وغالباً ما يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو دوائر أو وحدات جديدة أو في حال ظهور مهام أخرى تلقى على عاتق البلديات مما يهيئ الفرصة للتغيير.

كما ان البدائل المتاحة من أجل التغيير في الهيكل التنظيمي تكون بحاجة إلى دراسة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة ومن خلال ذلك يحتاج القائمون على التغيير إلى مراجعة الهيكل التنظيمي من أجل الحصول على قرارات صائبة يمكن من خلالها تحسين العمل وأساليبه في البلدية، وأكدت دراسة عبيد (2008) أن التغيير في الهيكل التنظيمي غالباً ما يكون غير واضح المعالم بسبب الأهداف الشخصية التي يمكن أن تخدم فئة معينة.

ب) التكنولوجيا والاتصال:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التكنولوجيا والاتصال في بلديات محافظة الخليل، والجدول (3.4) يوضح ذلك:

جدول (3.4، أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال التكنولوجيا والاتصال في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
81.2%	مرتفعة	0.71	4.06	تعتمد البلدية على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال
80.2%	مرتفعة	0.79	4.01	تسعى البلدية إلى تغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا
79.6%	مرتفعة	0.81	3.98	تسعى البلدية إلى تحديث الأجهزة التكنولوجية لمواكبة المستجدات
79.2%	مرتفعة	0.74	3.96	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير باستمرار
79%	مرتفعة	0.78	3.95	التكنولوجيا المستخدمة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت

جدول (3.4، ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التكنولوجيا والاتصال في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

تسهم التكنولوجيا في حل المشاكل الفنية	3.95	0.78	مرتفعة	79%
تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي المستمر	3.87	0.81	مرتفعة	77.4%
يتم إدخال اجهزه جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة	3.84	0.85	مرتفعة	76.8%
تعمل البلدية على تطوير البرمجيات التكنولوجية وتحديثها	3.84	0.79	مرتفعة	76.8%
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	3.82	0.87	مرتفعة	76.4%
تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3.81	0.78	مرتفعة	76.2%
تنتم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى البلدية بالكفاءة العالية	3.69	0.98	متوسطة	73.8%
الدرجة الكلية	3.90	0.58	مرتفعة	78.0%

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال

التكنولوجيا والاتصال في بلديات محافظة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال

التكنولوجيا والاتصال بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على أن التكنولوجيا

والاتصال جاءت بدرجة مرتفعة، وبنسبة (78%)، حيث كانت الفقرة (تعتمد البلدية على استخدام

الوسائل الحديثة في الاتصال) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري

(0.71)، بينما كانت الفقرة (تنتم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى البلدية بالكفاءة العالية) أقل

الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.98).

يرى الباحث أن البلديات تعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية بشكل مستمر وخصوصاً أن

التكنولوجيا تغزو جميع الأعمال الإدارية، كما ان التكنولوجيا تعمل على تسهيل عملية التواصل

بين العاملين مما يوفر الوقت والجهد ويرفع من مستوى الأداء لدى العاملين، كما أن البلديات

تسعى إلى استخدام أحدث الطرق التكنولوجية من أجل تقديم خدمة بأسرع وقت وبجودة عالية،

وأيضاً هناك مجموعة من الموظفين داخل كل بلدية يعملون على متابعة التطورات التكنولوجية وتطوير البرمجيات الخاصة وبشكل دوري للحصول على كفاءة عالية تسهم في رفع مستوى الأداء، كما تعمل البلديات على توفير أجهزة تكنولوجية تتناسب مع متطلبات العمل في البلديات من خلال عمليات التطوير المستمرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العربي (2012) التي أظهرت درجة مرتفعة من التغير التكنولوجي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009) التي أظهرت أن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز.

ج) إدارة الموارد البشرية:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة الخليل، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4، أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
74.6%	مرتفعة	0.94	3.73	هناك فرصة للعاملين لمواصلة تطوير مستواهم الأكاديمي أثناء العمل
70.2%	متوسطة	0.94	3.51	تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
68.8%	متوسطة	0.99	3.44	غيرت البرامج التدريبية من سلوك العاملين
68.6%	متوسطة	1.08	3.43	تعتبر كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية
68.4%	متوسطة	1.06	3.42	ادارة الموارد البشرية تحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود
68.2%	متوسطة	1.04	3.41	تتظر الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين على انه جزء مهم من اهتمامها

جدول (4.4، ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	3.38	1.01	متوسطة	67.6%
تتيح الإدارة فرصة لمشاركة العاملين في وضع اهداف البلدية	3.37	1.05	متوسطة	67.4%
البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين	3.31	1.07	منخفضة	66.2%
تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون لديها	3.31	1.09	منخفضة	66.2%
تساعد الإدارة العاملين على تطوير ادائهم بصورة مستمرة	3.21	1.07	منخفضة	64.2%
تحفز الادارة من يسهم في التغيير الايجابي	3.19	1.11	منخفضة	63.8%
تخصص الإدارة جزءاً كبيراً من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين فيها	3.14	1.13	منخفضة	62.8%
الدرجة الكلية	3.37	0.79	متوسطة	67.4%

وبلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمجال إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

لمجال إدارة الموارد البشرية بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.79) وهذا يدل على أن إدارة

الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة (67.4%)، حيث كانت الفقرة (هنالك فرصة

للعاملين لمواصلة تطوير مستواهم الاكاديمي أثناء العمل) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي

(3.73) وانحراف معياري (0.94)، بينما كانت الفقرة (تخصص الإدارة جزءاً كبيراً من ميزانيتها

لتطوير اداء العاملين فيها) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري

(1.13).

يرى الباحث أن عملية التغيير في إدارة الموارد البشرية من أصعب مجالات التغيير وخصوصاً أن العاملين يحتاجون إلى وقت من أجل التأقلم مع التغيير الذي يحصل؛ لذا نجد ان التغيير في إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، كما أن التغيير في إدارة الموارد البشرية يوفر فرصة للعاملين من أجل تطوير مستواهم الأكاديمي وذلك من أجل مواكبة التطورات التي تغزو المجالات الإدارية، وأيضاً التغيير في إدارة الموارد البشرية يشجع العاملين على التكيف مع متطلبات العمل الذي نتج بسبب عملية التغيير، وأن عملية التغيير قبل الشروع فيها يتوجب على البلديات تدريب العاملين على المستجديات المتوقعة بسبب عملية التغيير، وهذا يتطلب تخصيص جزء من ميزانية البلديات من أجل تدريب العاملين على الواقع الجديد، لأن الهدف من التغيير يكون الحصول على تغيير إيجابي في العمل داخل البلديات وذلك من خلال مساعدة الإدارة للعاملين من أجل تطوير أدائهم. وقد أكدت دراسة عبيد (2009) عدم وضوح خطوط المسؤوليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات مما يظهر درجة عالية من التغيير.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجالات واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1 إدارة الوقت	3.51	0.66	متوسطة	70.2%
2 الانتاجية	3.53	0.66	متوسطة	70.6%
3 الابداع والابتكار	3.33	0.72	متوسطة	66.6%
الدرجة الكلية	3.46	0.63	متوسطة	69.2%

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين، وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الأداء التنموي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة متوسطة وبنسبة (69.2%).

يرى الباحث أن البلديات تعمل بشكل مستمر على تحسين الأداء التنموي وذلك من خلال استغلال الوقت واستثماره وتنظيمه بأفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، كما وتعمل البلديات على البحث عن الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن الحصول على أعلى درجة من الانتاجية، وأيضاً تبني الأفكار الإبداعية التي من خلالها يتم تطوير الأساليب الإدارية للحصول على أعلى درجة من الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009) التي أكدت على دور إدارة التغيير في رفع مستوى الأداء، كما أكدت دراسة العربي (2012) أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية.

أ) إدارة الوقت:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة

الوقت في بلديات محافظة الخليل، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال إدارة الوقت في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
برأيك يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	3.77	0.82	مرتفعة	75.4%
ينجز الموظفون طلبات المواطنين في الوقت المحدد	3.75	0.81	متوسطة	75%
تراقب الإدارة الالتزام بالبرامج الزمنية المعدة لتأدية المهام.	3.57	0.96	متوسطة	71.4%
تساعد الإدارة في البلدية على توفير الوقت لإنجاز لمهام المطلوبة على كافة المستويات الإدارية	3.56	0.93	متوسطة	71.2%
تساعد الإدارة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.	3.51	0.93	متوسطة	70.2%
تحاول الإدارة التغلب على مضيعات الوقت (الزيارات المفاجئة، مواقع التواصل الاجتماعي).	3.51	0.99	متوسطة	70.2%
تحفز الإدارة العاملين على وتنظيم أوقاتهم.	3.47	0.93	متوسطة	69.4%
تسهم الإدارة في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.	3.41	0.95	متوسطة	68.2%
برأيك تساعد الإدارة على استغلال كافة أوقات العاملين.	3.37	1.04	متوسطة	67.4%
تربط الإدارة الترقيات والمكافآت بإنجاز الاهداف المطلوب من الموظف انجازها.	3.21	1.11	متوسطة	64.2%
الدرجة الكلية	3.51	0.66	متوسطة	70.2%

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال

إدارة الوقت في بلديات محافظة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال إدارة الوقت

بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.66)، وبنسبة (70.2%)، وهذا يدل على أن إدارة الوقت جاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (برأيك يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.82)، بينما كانت الفقرة (تربط الإدارة الترقيات والمكافآت بإنجاز الأهداف المطلوب من الموظف إنجازها) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.11).

يرى الباحث ان البلديات تعمل على تطوير العمل الإداري من أجل الحصول على أفضل أداء في أقل وقت وذلك يكون من خلال عملية تنظيم الوقت حيث أن عملية التخطيط للوقت تسهل على العاملين القيام بالعمليات الإدارية مما يؤدي على أداء أفضل وبالتالي يتم تحسين الاداء التنموي للبلديات، كما أن الموظفين يعملون على المحافظة على أوقات الدوام من أجل إنجاز الخدمات التي يقدمونها في الوقت المحدد وفق الأجندة المعدة مسبقاً، وخصوصاً أن هناك وحدات رقابية في البلديات تعمل على مراقبة سير العمل فيها، كما أن التحفيز في البلديات لا يعتمد على الأداء إنما يتم تقييمه لبعض العاملين الذين ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد.

(ب) الانتاجية:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الانتاجية في بلديات محافظة الخليل، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال الانتاجية في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
75.8%	مرتفعة	0.83	3.79	تساعد الادوات والاجهزة المتوفرة في رفع مستوى الانتاجية
74.2%	مرتفعة	0.87	3.71	تتوفر لدى الموظفين المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
73.2%	متوسطة	0.93	3.66	يؤدي الموظفون المهام بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
73%	متوسطة	0.94	3.65	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
72.8%	متوسطة	0.94	3.64	يحرص الموظفون على تنفيذ المهام وفق الخطط والبرامج المحددة
72.4%	متوسطة	0.91	3.62	يبذل الموظفون الوقت والجهد الكافي لرفع مستوى الانتاجية
70.6%	متوسطة	0.98	3.53	تساعد القوانين والانظمة على انجاز المهام المطلوبة
69.2%	متوسطة	0.96	3.46	تشجع الإدارة الأفكار المتعلقة بتحسين الانتاجية
68.4%	متوسطة	0.98	3.42	توفر البلديات الموازنات الكافية لضمان رفع مستوى الانتاجية
67.4%	متوسطة	1.01	3.37	تستخدم البلديات ادلة معيارية لقياس مستوى الانتاجية
65.4%	متوسطة	1.03	3.27	توفر البلديات بيئة عمل تساعد على رفع مستوى الانتاجية
64.8%	متوسطة	1.11	3.24	يرتبط نظام الترقيات والمكافآت بمستوى الانتاجية
70.6%	متوسطة	0.66	3.53	الدرجة الكلية

وبلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمجال الانتاجية في بلديات محافظة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الانتاجية

بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.66) ونسبة (70.6%)، وهذا يدل على أن الانتاجية جاءت

بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تساعد الادوات والاجهزة المتوفرة في رفع مستوى الانتاجية)

أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.83)، بينما كانت الفقرة (يرتبط نظام الترقيات والمكافآت بمستوى الانتاجية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.11).

يرى الباحث ان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في انتاجية العاملين في البلديات وخصوصاً أن العمليات الإدارية تكون مكملة لبعضها البعض فأى تأخير في أي عملية يؤثر في العمليات الأخرى لذا نجد أن درجة الانتاجية تكون متوسطة لكون الخدمات التي يطلبها المواطنين من البلديات تختلف من شخص إلى آخر ويعمل العاملون على التأقلم مع كل حالة، كما أن الأجهزة والأدوات التي تستخدمها البلدية تؤثر بدرجة عالية على مستوى الانتاجية لأن العاملين اثناء القيام بأعمالهم يعتمدون على الأجهزة المتوفرة في البلديات، كما ان العاملين لديهم معرفة تامة بالأعمال التي يؤدونها ويظهر ذلك من خلال الكفاءة والفاعلية في أداء المهمات المطلوبة منهم، كما أن البلديات في محافظة الخليل لا تعمل على ربط نظام الترقيات والمكافآت بأداء العاملين، وتسعى البلديات ضمن الامكانيات المتاحة لها لتوفير أعلى درجة من الانتاجية بتوفير بيئة مناسبة للعاملين لتقديم مستوى عالي من الأداء، كما ان البلديات لا يوجد بها معايير لقياس انتاجية العاملين فيها، وأكدت دراسة مرزوق (2006) أن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.

ج) الابداع والابتكار:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الابداع والابتكار في بلديات محافظة الخليل، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال الابداع والابتكار في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
72.6%	مرتفعة	0.83	3.63	لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات وظائفهم اليومية
72.4%	متوسطة	0.91	3.62	يمتلك الموظفون في البلدية القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة
67.8%	متوسطة	1.02	3.39	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
67.6%	متوسطة	1.01	3.38	تشجع الإدارة الموظفين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل
67.4%	متوسطة	1.04	3.37	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل
66.4%	متوسطة	1.02	3.32	برأيك يوجد جو من التنافس البناء بين الموظفين يساعد على الابداع والابتكار
65.2%	متوسطة	1.01	3.26	بيئة العمل في البلديات بيئة محفزة للإبداع والابتكار
64.2%	متوسطة	1.04	3.21	تقدم الإدارة حوافزاً مادية ومعنوية لتشجيع الابداع
62.2%	منخفضة	1.09	3.11	تهتم البلديات في نقل تجارب ابداعية وقصص نجاح وتنبئ تطبيقها
60.2%	منخفضة	1.13	3.01	تعمل البلديات على استقطاب مبدعين ومبتكرين
66.6%	متوسطة	0.72	3.33	الدرجة الكلية

وبلاحظ من الجدول (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمجال الابداع والابتكار في بلديات محافظة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال

الابداع والابتكار بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.72) ونسبة (66.6%)، وهذا يدل على أن

الابداع والابتكار جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل

مشكلات وظائفهم اليومية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري

(0.83)، بينما كانت الفقرة (تعمل البلديات على استقطاب مبدعين ومبتكرين) أقل الفقرات

أهمية بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.13).

يرى الباحث أن عملية الابداع والابتكار في البلديات محدودة نوعاً ما لأن هذه عملية تحتاج إلى بيئة مناسبة، وبالعادة تتبنى البلديات الأفكار الابداعية التي يتم طرحها ضمن امكانياتها، وتقتصر العمليات الابداعية في قدرة العاملين على التعاون مع المشكلات والقضايا التي تواجههم وحل هذه المشكلات، حيث يتأقلم العاملين في البلديات مع الظروف الطارئة التي يتعرضون لها أثناء تنفيذهم المهام الموكلة إليهم والتي في غالب الأحيان ينفذونها بروح الفريق الواحد من أجل تخطي العقبات التي تواجههم، كما ان البلديات من خلال برامجها لا يتم استقطاب المبدعين بل يتم تدريب العاملين على بعض الأفكار التي تعمل على تنمية الأداء التنموي فيها، وذلك بسبب تدني سلم الرواتب في البلديات، كما أن البلديات لا تعمل على عقد مؤتمرات أو المشاركة فيها بشكل فعال من اجل طرح قصص النجاح والتجارب الإبداعية لدى موظفيها، وايضاً نظام الحوافز في البلديات لا يكون فعال بالمستوى المطلوب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العربي (2012) التي أظهرت أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت بدرجة مرتفعة، كما اظهرت نتائج دراسة (Jimmieson, etal, 2006) أن الابتكار داخل المنظمات كان مرتفعاً جداً.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما دور التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين والجدول (9.4) يبين ذلك:

جدول رقم (9.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة الوقت	0.72	0.00
الانتاجية	0.65	0.00
الابداع والابتكار	0.74	0.00
الأداء التنموي	0.76	0.00

يلاحظ من الجدول (9.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.76)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور للتغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وهذا الدور له تأثير إيجابي مرتفع.

يرى الباحث أن هناك ارتباط وثيق بين التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء التنموي حيث أن تغيير الهيكل التنظيمي يستحدث أو يلغي دوائر وأقسام ووحدات إدارية جديدة لتسهيل عملية الاتصال وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية ومعالجة المستجدات من مهام واعمال تلقى على عاتق البلديات من خلال مأسستها على الهيكل التنظيمي وهذا يؤدي إلى وجود متطلبات جديدة للعمل تسهم في تطوير أداء العاملين في البلديات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العربي (2012)، ودراسة عبيد (2009) ودراسة مرزوق (2006).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما دور التغيير في التكنولوجيا والاتصال في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين التغيير في التكنولوجيا والاتصال وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين والجدول (10.4) يبين ذلك:

جدول رقم (10.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاتصال وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدالة الإحصائية
إدارة الوقت	0.61	0.00
الانتاجية	0.60	0.00
الابداع والابتكار	0.56	0.00
الأداء التنموي	0.64	0.00

يلاحظ من الجدول (10.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.64)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور للتغيير في التكنولوجيا والاتصال في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وهذا الدور له تأثير إيجابي متوسط.

يرى الباحث أن التغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد الخدمات من خلال إدارة الوقت بطريقة فاعلة وكذلك تبني الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين الأداء التنموي، كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر الخدمات حيث يؤدي التغيير إلى خدمات جديدة أو خدمات محسنة، وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين فيها دوراً لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما دور التغيير في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين التغيير في إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين والجدول (11.4) يبين ذلك:

جدول رقم (11.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين التغيير في إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
التغيير في إدارة الموارد البشرية	إدارة الوقت	0.79
	الانتاجية	0.76
	الابداع والابتكار	0.81
	الأداء التنموي	0.85
		0.00

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.85)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور للتغيير في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وهذا الدور له تأثير إيجابي مرتفع.

يرى الباحث أن التغيير في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل فاعل في الأداء التنموي للبلديات حيث أن تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية بالشكل العلمي والمهني الصحيح يؤدي إلى تطوير وتحسين في مستوى الأداء التنموي خاصة إذا ما تبنت البلديات الأفكار الإبداعية واعتمدت مفهوم التحفيز وكذلك اعتمدت على التقييم كأداة للترقية وشجعت المبدعين من خلال مكافأاتهم وإبراز دورهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009) ودراسة مرزوق (2006).

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الاداريين فيها تعزى إلى (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، تصنيف البلدية)؟

أولاً: الجنس

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير الجنس، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	123	3.54	0.61	0.746	0.456
أنثى	49	3.47	0.56		

يتبين من خلال الجدول (12.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.74)، ومستوى الدلالة (0.45)، وهي أعلى من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير الجنس.

يرى الباحث أن إدارة التغيير لا تستهدف موظف دون الآخر أو تخص الذكور دون الإناث فالتغيير يجري على العمليات الإدارية أو على الهيكل التنظيمي أو على إدارة الموارد البشرية أو

جميعها أي أن متغير الجنس لا يرتبط بعملية التغيير داخل البلديات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شقورة (2012).

ثانياً المسمى الوظيفي.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.779	3	0.260	0.771	0.547
داخل المجموعات	61.348	168	0.365		
المجموع	62.127	171			

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.771) ومستوى الدلالة (0.54) وهي أعلى من (0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي.

يرى الباحث أن تأثير التغيير يكون على العمليات الإدارية أكثر من المسمى الوظيفي للعاملين فعندما يحدث التغيير تتأثر المؤسسة بأكملها ويبدأ الجميع بالتأقلم مع التغيير بغض النظر عن

المسمى الوظيفي للموظف، لذلك نجد ان آراء أفراد العينة حول تأثير التغيير على الأداء التنموي متقارب نوعاً ما، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009).

ثالثاً المستوى التعليمي.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول(414): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	1.602	3	0.534	1.482	0.221
داخل المجموعات	60.525	168	0.360		
المجموع	62.127	171			

يلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.482) ومستوى الدلالة (0.22) وهي أعلى من (0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي.

يرى الباحث أن المستوى التعليمي للعاملين في البلديات لا يرتبط برأيهم في تأثير إدارة التغيير على الأداء التنموي خاصة أنهم أقرروا بأن هنالك تأثير وأن التغيير بجميع مجالاته حسب آرائهم

يحسن من أدائهم سواء جرى التغيير على الهيكل التنظيمي أو الموارد البشرية أو التكنولوجيا الاتصال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009).

رابعاً عدد سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول(15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.200	1.624	0.586	2	1.171	بين المجموعات
		0.361	169	60.956	داخل المجموعات
			171	62.127	المجموع

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.624) ومستوى الدلالة (0.20) وهي أعلى من (0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

يرى الباحث أن العاملين في البلديات يتبادلون الخبرات من خلال أداء المهام التي يقومون بها وكذلك فهم يعملون بروح الفريق من اجل خدمة المواطنين وتوفير أفضل خدمة، لذا لم تظهر

فروق في آرائهم تستند إلى مستوى تحصيلهم العلمي لتأثرهم بآراء أصحاب الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009)، ودراسة شقورة (2012).

خامساً تصنيف البلدية.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير تصنيف البلدية ، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول(16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير تصنيف البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	9.950	2	4.975	16.113	0.000
داخل المجموعات	52.177	169	0.309		
المجموع	62.127	171			

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (16.113) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير تصنيف البلدية.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم الباحث التحليل الإحصائي المتقدم (Post-Hoc) واستخدام اختبار (LSD) ، كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول(17.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير تصنيف البلدية

تصنيف البلدية	بلدية (أ)	بلدية (ب)	بلدية (ج)
بلدية (أ)		0.615193	0.589420
بلدية (ب)			
بلدية (ج)			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أن الفروق كانت بين البلديات ذات التصنيف (أ) وبين البلديات ذات التصنيف (ب) وكانت الفروق لصالح البلديات ذات التصنيف (أ) والذي كان المتوسط الحسابي لديها أعلى.

وأن الفروق كانت بين البلديات ذات التصنيف (أ) وبين البلديات ذات التصنيف (ج) وكانت الفروق لصالح البلديات ذات التصنيف (أ) والذي كان المتوسط الحسابي لديها أعلى.

يرى الباحث أن البلديات ذات التصنيف (أ) لها القدرة على استقبال التغيير أكثر من غيرها من البلديات وذلك لأن الامكانيات المادية لها أكثر من غيرها من البلديات كما انها تستطيع أن تتبنى وتنفيذ أي فكرة إبداعية يمكن ان تتلقاها، وكذلك أن الدعم الذي تتلقاه البلديات ذات التصنيف (أ) من الحكومة اكبر من البلديات الأخرى لذلك يكون لها القدرة على إحداث أي تغيير تراه مناسباً من اجل تطوير الأداء التنموي، من خلال توفير متطلبات إحداث التغيير المادية.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات

استجابات الإداريين لإدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين متوسطات استجابات الإداريين لإدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل والجدول (18.4) يبين ذلك:

جدول رقم (18.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات

الإداريين لإدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل

المتغيرات		قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة التغيير	الأداء التنموي	0.86	0.00

يلاحظ من الجدول (18.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.86)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن علاقة إيجابية مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين لإدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل

يرى الباحث ان سبب هذه النتيجة ظهر لأهمية إدارة التغيير كعملية في تحسين الأداء التنموي وخاصة أن منظمات الأعمال تتطلع إلى تطوير أدائها وتحسينه بما يتناسب ومتطلبات العصر الذي نعيش وتبحث بالعادة عن الحصول على أفضل أداء وصولاً إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وبما أن إدارة التغيير إحدى أهم الأدوات لتحسين الأداء التنموي فإن مخرجاتها تنعكس إيجاباً على الأهداف التي تسعى البلديات الوصول إليها إذا ما انبثقت إدارة التغيير عن أسس علمية ومهنية تسهم في تطوير عناصر الأداء المختلفة من خلال إحداث تغيير على الأدوات التي تساعد على النهوض بمستوى الاداء، كما ان مواكبة البلديات للتطورات التكنولوجية ولمتطلبات مواطنيها يدفعها باستمرار للبحث عن سبل الوصول إلى ما يحقق الرضا عن أداءها

داخل مجتمعاتها سعياً منها لتوفير سبل العيش الكريم لمواطنيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009) التي أظهرت أن هناك أثر واضح لعملية التغيير في تحسين أداء العاملين، ودراسة العربي (2012) التي أظهرت أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية.

3.4 نتائج المقابلات:

انطلاقاً من حرصنا على التحقق من النتائج المنبثقة عن التحليل استخدم الباحث أداة أخرى للتأكد من ذلك وهي المقابلات حيث اشتملت هذه المقابلات على أصحاب الخبرة والمعرفة في البلديات ممثلين برؤساء البلديات وممثل عن مديرية الحكم المحلي حيث توجهنا لهم بالأسئلة المشار إليها أدناه وكانت آرائهم متطابقة لما توصلت له نتائج الدراسة في غالبها.

السؤال الأول: هل تعتقد ان التغيير في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء التنموي في الهيئات المحلية؟

أظهرت نتائج المقابلات ان التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في تحسين أداء البلديات، إذا كان ملائماً ومعد له بشكل جيد ومبني على أساس مهني ويستبعد مفهوم الترهل الوظيفي، وللتغيير أهمية كبرى في تطوير وتحسين أداء البلديات لأن عمل البلديات خرج عن المفهوم التقليدي وتجاوزته ليطال حياة المواطنين بتفاصيلها، لذا على البلديات أن تواكب متطلبات المجتمع الذي نعيش وأن تكون قادرة على إحداث التغيير بما يطور خدماتها من خلال القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذه وبناء مصوغات للتغيير من خلال مشاركة العاملين في الهيئات المحلية في اتخاذ

القرار وجذبهم لتبني مفهوم التغيير والانتماء له وهذا سيؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء وانعكاسه على التنمية المحلية.

السؤال الثاني: هل ترى أن التغيير في التكنولوجيا والاتصال يحسن في الأداء التنموي للبلديات؟

استناداً إلى المقابلات ظهر أن التغيير في وسائل التكنولوجيا والاتصال يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنموي للبلديات من خلال استخدام أحدث وسائل الاتصال وتطوير أساليب تقديم الخدمات للعملاء والاعتماد على البرامج والأجهزة التكنولوجية الحديثة التي توفر الوقت وتقلل الجهد وتكرس مفهوم الكفاءة العالية في تقديم الخدمات منسجمة مع متطلبات العمل التي تواجه في الغالب مشاكل فنية وإدارية يمكن حلها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

السؤال الثالث: هل تعتقد أن التغيير في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء التنموي في البلديات؟

أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية التي تعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب المستند إلى التخصص تساهم في تحسين الأداء التنموي من خلال تطبيق نظام رقابة فعال وبناء وصف ومواصفات وظيفية واضحة وخاصة إذا استخدمت أداة التقييم كأسس للترقية والمكافأة.

السؤال الرابع: هل هنالك قبول للتغيير بشكل مباشر من قبل العاملين في البلديات؟

من خلال المقابلات ظهر أنه من الطبيعي وجود رغبة عند بعض العاملين في عدم التجديد نظراً لاعتيادهم وتعاملهم مع نظام قائم إلا أنه يجب فرض التغيير بشكل يحدث تكامل بين مستويات

الهيكل التنظيمي ويؤدي إلى النهوض بمستوى الخدمات من خلال إيجاد مرونة في الهيكل التنظيمي وفي العمل وباستبعاد مفهوم التفرد الوظيفي الذي يعتقد فيه الموظفون أن مساحتهم داخل البلديات ستتمس وبالتالي يرفضون التغيير وعليه علينا إدارة التغيير بشكل سيلم من خلال التهيئة له.

ويرى الباحث ان هناك اتفاق بين نتائج المقابلات ونتائج التحليل الإحصائي، حيث أكدت النتائج في التحليل الإحصائي أن هناك علاقة بين إدارة التغيير والأداء التنموي، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات، حيث أظهرت في مجملها أن إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي المبنية على أسس مهنية تسهم في تحسين أداء البلديات وأن استخدام وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة تؤثر بشكل مباشرة في تطوير الأداء وتوفير الوقت وتكريس مفهوم الكفاءة العالية، كما ان التغيير في إدارة الموارد البشرية إذا ما تمثّل في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فإن ذلك يسهم في تحسين الأداء التنموي وخاصة إذا استخدمت أداة التقييم كأساس في الترقية والمكافأة، أما فيما يتعلق بقبول التغيير والتعايش معه فكانت آراء المبحوثين من خلال المقابلات بأنه يجب عمل تهيئة للتغيير قبل تنفيذه وفي حال التغيير في الهيكل التنظيمي يجب ان يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة، ويستبعد مفهوم التفرد الوظيفي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي تتعلق دور ادارة التغيير في الأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 الاستنتاجات

من خلال نتائج الدراسة توصل الباحث أن هناك تأثير لإدارة التغيير في تحسين الأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل، ومن خلال نتائج هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن واقع إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (71.4%)، وأن الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة (68.9%)، وأن التكنولوجيا والاتصال جاءت بدرجة مرتفعة، وبنسبة (78%)، وأن إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة (67.4%)،

○ أن واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة متوسطة وبنسبة (69.2%)، وأن إدارة الوقت جاءت بدرجة متوسطة، وأن الانتاجية جاءت بدرجة متوسطة، وأن الابداع والابتكار جاء بدرجة متوسطة.

○ أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.76)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور للتغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وهذا الدور له تأثير إيجابي مرتفع، وأن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.64)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور للتغيير في التكنولوجيا والاتصال في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وهذا الدور له تأثير إيجابي متوسط، وأن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.85)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور للتغيير في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وهذا الدور له تأثير إيجابي مرتفع. وأن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.86)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن علاقة إيجابية مرتفعة بين متوسطات استجابات الإداريين لإدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول

دور ادارة التغيير في الاداء التتموي لبلديات محافظة الخليل تعزى إلى تصنيف البلدية
ولصالح بلدية تصنيف (أ).

2.5 التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي:

1. أن تعمل البلديات على استخدام التغيير كمنهج عمل يتناسب مع متطلبات تحسين الأداء وتطويره باستمرار.
2. على البلديات العمل على تبادل الخبرات وخاصة بين بلديات تصنيف (أ) والبلديات الأخرى.
3. على البلديات عقد مؤتمرات وورش عمل توضح أهمية إدارة التغيير وكيفية ممارسته وتنفيذه.
4. على البلديات تعزيز التكنولوجيا المستخدمة باستمرار لأنها الأداة الأكثر فاعلية في تحسين الأداء التنموي.
5. على البلدية تشجيع وتحفيز العاملين للارتقاء بمستوى أدائهم ودفعهم نحو الابتكار والابداع.
6. على البلديات العمل تكريس مفهوم الاستقطاب للموارد البشرية من أجل رفع مستوى الأداء التنموي لديها.
7. على البلديات ان تنشئ وحدة تعنى بإدارة التطوير والتغيير بناءً على احتياجاتها لمواكبة المستجدات والمتغيرات بشكل دوري
8. أن يتم عمل أبحاث ودراسات تتناول إدارة التغيير وربطها بمتغيرات أخرى مثل الانتماء والرضا الوظيفي والانتماء.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن كثير، عماد الدين (1999). تفسير القرآن العظيم، ط2، مجلد4، تحقيق: سامي بن محمد السلامة، دار طيبة، الرياض.
- فيروز أبادي، مجد الدين (1952). القاموس المحيط، ج2، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، مصر.
- عبيد، شاهر وآخرون. (2013). تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام (2005)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني.
- الصوري، كمال. (2008). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو النايه، سلطان (2011). العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفين شركه الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الادارية، مجلد 28، عدد 1-2.
- أبو النصر، مدحت (2008). إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل للنشر، القاهرة.

- أبو زيد، محمد وعليان، ربحي (2014). إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2.
- الأسطل، أميمة. (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إسماعيل، عمر. (2001). محددات زيادة الانتاجية - نموذج القطاع الصناعي الفلسطيني -، بحث مقدم لمؤتمر الإنتاجية العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مصر.
- بخته، حياة وحداد، السيد (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية - IOS فرع لمجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 6.
- بطارسة، سليمان (2008). تحليل وتقييم التجارب في الإدارة المحلية في الأردن كخطوة أولى نحو تطويرها، دراسات، علوم الشريعة والقانون، المجلد 35 ، العدد 1.
- بلخير، آسيا (2009). إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خده، الجزائر.
- بن ساحة، عفاف (2013). أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

■ الجبوري، ميسر ابراهيم. (2005). الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج: دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم ادارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 68 .

■ جماز، طارق (2010). تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك

■ حريم، حسين. (2006). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

■ حسين، يرقى والسعيد، جوال (2010)، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة سعد دحلب . البلدة.

■ حلس، صقر (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية بلدية غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

■ حماد، إياد، وزاهر، تيسير (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الرابع.

■ حنفي، عبد الغفار (2006). إدارة الموارد البشرية السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

■ الخضيرى، محسن (2003). إدارة التغيير - مدخل اقتصادى للسلوكى الإدارى للتعامل مع التغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر فى المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق.

■ خلف، محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإدارى لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين فى الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

■ درة، عبد البارى. (2003). التغيير فى المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، مجلد 9، عدد 4، عمان.

■ ديرى، زاهد محمد (2011). إدارة الموارد البشرية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

■ روبنسون، جاينس (2008). إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمن توفيق، إصدارات بمبك، القاهرة.

■ السهلى، مبارك بن بطيخان (2007). المشاركة فى اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض.

■ شقورة، منير (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

■ الصيفى، وليد (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمى، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- العامري، صالح والغالي، طاهر (2014). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن.
- عبد الرحيم، سلمى (2008). تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم.
- عبد الرحيم، عاطف. (2013). دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (32)، 47-90.
- عبد القادر، علي وعبد القادر قديد. (2015). تأثير طبيعة نظام الحوكمة على الأداء التنموي للأقطار العربية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد (1)، ص ص 1-14.
- عبد المحسن، توفيق (2004). تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر.
- عبيد، عوني (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العتيبي، تركي (2009). قيادة التغيير في الجامعات السعودية نموذج مقترح لدور رئيس القسم كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، جامعة الطائف، السعودية.

- العربي، تيقاوي (2012). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة.
- العسكري، بهاء الدين (2010). إدارة التغيير في منظمات الأعمال، التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدينمارك.
- العطيات، محمد (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العقيلي، زياد. (2004). رئيس البلدية بين الانتخابات والتعيين، صادر عن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العنزي، يوسف (2013). أثر التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- عوض، عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث.

■ قاسمي، كمال (2006). إدارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات

الحديثة للتغيير، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

■ القريوتي، محمد (2013). نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

■ الكردي، زهير (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،

غزة.

■ كشوي، باري (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.

■ اللامي، غسان (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع،

عمان.

■ مانع، سبرينة (2015)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات،

رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

■ ماهر، أحمد (2014)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.

■ ماهر، أحمد. (2007). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار

الجامعية، الإسكندرية.

- محمد، خميس ناصر (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية (ISO14001) دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8 ، مجلد 4.
- مرزوق، ابتسام (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، غزة.
- مريعي، وهيب (2012). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.
- نايف، أسعد. (2007). العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي. رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية. العراق.
- يحيوي إلهام وبوحديد (2014). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليل (NCA) بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5.
- منظومة القضاء والتشريع في فلسطين (2005). قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية رقم (10) .
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (2011). أساسيات العمل التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وحدة التدريب والدعم المؤسسي، اليمن.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Agarwal, S. Erramilli, M.K. & Chekitan, S.D. (2003). “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”. **Journal of Services Marketing**. 17(1). 68-82
- Beer, M. , & Eisenstat R., (2009). **Why Change Programs Does not Produce Change?**, Harvard Business Review, No 1. Dec
- Boohene, Rosemond and Williams, Appiah (2012) Resistance to Oragnizational change : a case study of Oti Yeboah Complex Limited. CSCanada **International Business and Management**, 4 (1), 135-145
- Brundrett, M; Karabec, S; Marden, B; Dering, A; Nicolaido, M, .(2006). **Educational Leadership Development in England and Czech Republic: Comparing Perspectives, School Leadership and Management**, Vol(26) Issue (2), p (93 -106).
- Carr, Marsh L. (2012). **The Art of Leadership: Educational and Business Leaders Speak out on Organizational Change, Literacy Information and Computer, Journal (licej)**, Vol (3), Issue (1), P (574-583) University of North Carolina, USA .
- Chuang, Yuh-Shy (2010). **Individual resistance of employees against organizational change**, Ching Yun University.
- Cooper, David, (2004). Organizational Change: from Public to Private Sector A UK Based Reflective Case Study, **The Journal of American Academy of Business**. 61(3).
- Diefenbach, Thomas (2007) The managerialistic ideology of organizational change management) **Journal of Organizational Change Management**, Vol., 20, No. 1

- Jimmieson, N.; White, Katherine, & Peach, Megan,(2006). **Employee Readiness for Change: Utilizing The Theory of Planned Behavior to Inform Change Management**, Academy of Management. California: USA.
- Kaniunka, Throdore S. (2012). **Toward an Understanding of how Teachers Change During School Reforms: Consideration for Educational Leadership and School Improvement**, J Educ change, Fayetteville State University, UAS.
- Kotler. P. and Keller. K.L, (2009) .**Marketing Management. New Jersey .Pearson** : Prentice Hall.
- Rosemond and Williams, Asamoah Appiah (2012) Resistance to Organizational Change: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited. CSCanada **International Business and Management**, 4 (1), 135-145>
- SANCHEZ, José. The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. **rev.latinoam.psicol.**, vol.44, n.2, pp.165-177. ISSN 0120-0534
- Shearing Clifford, (2014), Municipalities, Politics, and Climate Change: An Example of the Process of Institutionalizing an Environmental Agenda Within Local Government, **The Journal of Environment & Development**, Vol 23, Issue 2.
- Thandi, Ngcobo, Leon; Paul Tikly .(2010). **A Key Dimensions of Effective Leadership for Change : A Focus on Township and Rular Schools in South Africa, Educational Management Administration and Leadership**, Vol (38), Issue (2), P (207-228).

- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2008). “Strategic Management and Business Policy”. **Pearson Education Inc.** Upper Saddle River. New Jersey. 11th Ed.

الملاحق:

ملحق رقم (1)



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا

السادة الأفاضل :- الاخوة والاخوات الاداريون في البلديات المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

اود اعلامكم بان الباحث محمد رباع يقوم باجراء دراسة بعنوان : " ادارة التغيير والأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وادارة الموارد، لذا ارجو الاجابة عن الأسئلة في هذه الاستبانة لما في ذلك من اهمية كبيرة في انجاز هذه الدراسة علما بان جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، كما انها ستعامل بسرية تامة، مع العلم بان الفئة المستهدفة لتعبئة الاستبانة هم الاداريون في البلديات .

تعليمات اجابة الاستبانة للمبحوثين :-

1. اقرأ التعريف المذكور عند كل محور للفهم الدقيق قبل الاجابة.
2. اقرأ الفقرات بتمعن قبل الاجابة.
3. ضع اشارة (X) في فراغ الاجابة التي تراها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المشرف:- د. محمد سعدي عوض

الباحث:- محمد عيد رباع

الرقم جامعي: 21510124

1. المحور الأول: خصائص المستجيب

1.1 الجنس:

أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

1.2 المسمى الوظيفي:

أ- مدير ☐ ب- رئيس وحدة ☐ ج- رئيس قسم ☐ د- رئيس شعبة ☐

1.3 المستوى التعليمي:

أ- ثانوية عامه ☐ ب- دبلوم ☐ ج- بكالوريوس ☐ د- دراسات عليا ☐

1.4 عدد سنوات الخبرة:

أ- أقل من (5 سنوات) ☐ ب- من (5-9 سنوات) ☐ ج- (أكثر من 9 سنوات) ☐

1.5 تصنيف البلدية:

أ- بلدية (أ) ☐ ب- بلدية (ب) ☐ ج- بلدية (ج) ☐

2. المحور الثاني فقرات الاستبانة:

2.1 إدارة التغيير وهي جهود للتغيير تظهر من خلال الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية

نوع المقياس (حسب سؤال ونوع الدراسة)					المجال الأول: الهيكل التنظيمي : هو مجموعة الأنشطة والمهام التي توكل إلى أفراد مؤسسة ما لتنفيذها، من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة، بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد منها، والشخص الموكل باتخاذ القرار في كل مرحلة	
معارض بشدة	معارض	لا اعرف	موافق	موافق بشدة	2.1.1	
☐	☐	☐	☐	☐	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	2.1.1.1
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	2.1.1.2
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	2.1.1.3
☐	☐	☐	☐	☐	يتم التغيير في البلدية عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة	2.1.1.4
☐	☐	☐	☐	☐	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مدروس كلما لزم الامر	2.1.1.5

☐	☐	☐	☐	☐	تعمل البلدية على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل	2.1.1.6
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم الإدارة بتهيئة العاملين لتقبل التغيير واقناعهم بالحاجة إليه	2.1.1.7
☐	☐	☐	☐	☐	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	2.1.1.8
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير	2.1.1.9
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إعادة توزيع الصلاحيات تبعاً للمتغيرات الداخلية	2.1.1.10
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات الخارجية	2.1.1.11
☐	☐	☐	☐	☐	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لأداء الأعمال	2.1.1.12
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	2.1.1.13
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم البلدية بالهيكل المعياري المقر من قبل وزارة الحكم المحلي	2.1.1.14
☐	☐	☐	☐	☐	تحدث البلدية تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات السريعة	2.1.1.15
المجال الثاني: التكنولوجيا والاتصال: ويشمل مجمل أنواع التجهيزات وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم						2.1.2
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد البلدية على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	2.2.1
☐	☐	☐	☐	☐	تسعى البلدية إلى تغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا	2.2.2
☐	☐	☐	☐	☐	تسعى البلدية إلى تحديث الأجهزة التكنولوجية لمواكبة المستجدات	2.2.3
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي المستمر	2.2.4
☐	☐	☐	☐	☐	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	2.2.5
☐	☐	☐	☐	☐	التكنولوجيا المستخدمة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	2.2.6

☐	☐	☐	☐	☐	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير باستمرار	2.2.7
☐	☐	☐	☐	☐	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى البلدية بالكفاءة العالية	2.2.8
☐	☐	☐	☐	☐	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	2.2.9
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إدخال اجهزه جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة	2.2.10
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم التكنولوجيا في حل المشاكل الفنية	2.2.11
☐	☐	☐	☐	☐	تعمل البلدية على تطوير البرمجيات التكنولوجية وتحديثها	2.2.12
					المجال الثالث: إدارة الموارد البشرية: هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين	
						2.1.3
☐	☐	☐	☐	☐	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	2.1.3.1
☐	☐	☐	☐	☐	غيرت البرامج التدريبية من سلوك العاملين	2.1.3.2
☐	☐	☐	☐	☐	تعتبر كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية	2.1.3.3
☐	☐	☐	☐	☐	تخصص الإدارة جزءاً كبيراً من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين فيها	2.1.3.4
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد الإدارة العاملين على تطوير ادائهم بصورة مستمرة	2.1.3.5
☐	☐	☐	☐	☐	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين	2.1.3.6
☐	☐	☐	☐	☐	تتظر الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين على انه جزء مهم من اهتمامها	2.1.3.7
☐	☐	☐	☐	☐	هناك فرصة للعاملين لمواصلة تطوير مستواهم الاكاديمي أثناء العمل	2.1.3.8
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	2.1.3.9
☐	☐	☐	☐	☐	ادارة الموارد البشرية تحفز العاملين على إتقان	2.1.3.10

					العمل لإحداث التغيير المنشود	
☐	☐	☐	☐	☐	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون لديها	2.1.3.11
☐	☐	☐	☐	☐	تحفز الإدارة من يسهم في التغيير الايجابي	2.1.3.12
☐	☐	☐	☐	☐	تتيح الإدارة فرصة لمشاركة العاملين في وضع اهداف البلدية	2.1.3.13
المحور الثاني:- أداء البلديات: العمليات الاساسية والمناسبة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين المجال الأول: إدارة الوقت: هي كيفية استثمار الوقت بتنظيمه، وعدم هدره بما لا يفيد						2.2
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد الإدارة في البلدية على توفير الوقت لإنجاز المهام المطلوبة على كافة المستويات الإدارية	2.2.1.1
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم الإدارة في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.	2.2.1.2
☐	☐	☐	☐	☐	برأيك تساعد الإدارة على استغلال كافة أوقات العاملين.	2.2.1.3
☐	☐	☐	☐	☐	تحفز الإدارة العاملين على وتنظيم أوقاتهم.	2.2.1.4
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد الإدارة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.	2.2.1.5
☐	☐	☐	☐	☐	ينجز الموظفون طلبات المواطنين في الوقت المحدد	2.2.1.6
☐	☐	☐	☐	☐	برأيك يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	2.2.1.7
☐	☐	☐	☐	☐	تراقب الإدارة الالتزام بالبرامج الزمنية المعدة لتأدية المهام.	2.2.1.8
☐	☐	☐	☐	☐	تربط الإدارة الترقيات والمكافآت بإنجاز الاهداف المطلوب من الموظف انجازها.	2.2.1.9
☐	☐	☐	☐	☐	تحاول الإدارة التغلب على مضيعات الوقت (الزيارات المفاجئة ،مواقع التواصل الاجتماعي).	2.2.1.10

المجال الثاني: الإنتاجية: هو قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق اكبر نسبة من المخرجات						2.2.2
☐	☐	☐	☐	☐	يؤدي الموظفون المهام بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	2.2.2.1
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد الادوات والاجهزة المتوفرة في رفع مستوى الانتاجية	2.2.2.2
☐	☐	☐	☐	☐	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	2.2.2.3
☐	☐	☐	☐	☐	تستخدم البلديات ادلة معيارية لقياس مستوى الانتاجية	2.2.2.4
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد القوانين والانظمة على انجاز المهام المطلوبة	2.2.2.5
☐	☐	☐	☐	☐	يبدل الموظفون الوقت والجهد الكافي لرفع مستوى الانتاجية	2.2.2.6
☐	☐	☐	☐	☐	يحرص الموظفون على تنفيذ المهام وفق الخطط والبرامج المحددة	2.2.2.7
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر لدى الموظفين المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	2.2.2.8
☐	☐	☐	☐	☐	توفر البلديات الموازنات الكافية لضمان رفع مستوى الانتاجية	2.2.2.9
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة الأفكار المتعلقة بتحسين الانتاجية	2.2.2.10
☐	☐	☐	☐	☐	يرتبط نظام الترقيات والمكافآت بمستوى الانتاجية	2.2.2.11
☐	☐	☐	☐	☐	توفر البلديات بيئة عمل تساعد على رفع مستوى الانتاجية	2.2.2.12
المجال الثالث: الابداع والابتكار: هي حلول ابداعية غير مألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات التي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة						2.2.3
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	2.2.3.1
☐	☐	☐	☐	☐	تقدم الإدارة حوافزاً مادية ومعنوية لتشجيع الابداع	2.2.3.2
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	2.2.3.3

☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة الموظفين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل	2.2.3.4
☐	☐	☐	☐	☐	برأيك يوجد جو من التنافس البناء بين الموظفين يساعد على الابداع والابتكار	2.2.3.5
☐	☐	☐	☐	☐	لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات وظائفهم اليومية	2.2.3.6
☐	☐	☐	☐	☐	يمتلك الموظفون في البلدية القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة	2.2.3.7
☐	☐	☐	☐	☐	بيئة العمل في البلديات بيئة محفزة للإبداع والابتكار	2.2.3.8
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم البلديات في نقل تجارب ابداعية وقصص نجاح وتتبني تطبيقاتها	2.2.3.9
☐	☐	☐	☐	☐	تعمل البلديات على استقطاب مبدعين ومبتكرين	2.2.3.10

شكرا لحسن تعاونكم

3. المحور الثالث:- تقييم الاستبانة
3.1 يرجى وضع اشارة (X) في المكان الذي يناسب اجابتك

3.1.1	احتاجت منك الاستبانة وقتا	طويلاً جداً	طويلاً	مناسباً
3.1.2	اللغة المستخدمة في الاستبانة	سهلة جداً	سهلة	صعبة
3.1.3	درجة وضوح العبارات	غامضة	مفهومة	دقيقة
3.1.4	هل تعتقد بان هذه الاستبانة غطت جميع المعلومات التي لها علاقة في.....	نعم		
		لا		

ملحق (2)

أسماء المحكمون:

د. إياد موسى خليفة.

د. زياد محمد قباجة.

د. خالد سليمان كتلو.

أ. أحمد محمد قيسية.

أ. نبيل أحمد صبيح

ملحق (3) تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

التاريخ: ٢٠١٩/٣/١٧ م

الموضوع: لمن يهمله الامر

تحية طيبة وبعد،،

بفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالب
محمد عبد المجيد سباعي ورقمه الجامعي "21516010"
21516124

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن.

"تأثير الممارسات التعليمية على الأداء الأكاديمي للطلبة في محافظة
الخليل"

.....

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات
التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش

معهد التنمية المستدامة
الجامعة الإسلامية في القدس
Higher Studies/ Quds campus

القدس - أريئيل
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 أو 20002

Jerusalem - Abu Deis

ملحق رقم(4): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2.1	إدارة التغيير		
2.1.1	المجال الأول: الهيكل التنظيمي		
2.1.1.1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	0.467	0.00
2.1.1.2	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	0.64	0.00
2.1.1.3	يتم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	0.694	0.00
2.1.1.4	يتم التغيير في البلدية عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة	0.525	0.00
2.1.1.5	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مدروس كلما لزم الامر	0.746	0.00
2.1.1.6	تعمل البلدية على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل	0.657	0.00
2.1.1.7	تهتم الادارة بتهيئة العاملين لتقبل التغيير واقناعهم بالحاجة إليه	0.693	0.00
2.1.1.8	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	0.708	0.00
2.1.1.9	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير	0.526	0.00
2.1.1.10	يتم إعادة توزيع الصلاحيات تبعاً للمتغيرات الداخلية	0.549	0.00
2.1.1.11	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات الخارجية	0.358	0.00
2.1.1.12	تزود الادارة العاملين بالمهارات اللازمة لاداء الاعمال	0.654	0.02
2.1.1.13	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	0.701	0.01
2.1.1.14	تلتزم البلدية بالهيكل المعياري المقر من قبل وزارة الحكم المحلي	0.645	0.00
2.1.1.15	تحدث البلدية تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات السريعة	0.738	0.00
2.1.2	المجال الثاني: التكنولوجيا والاتصال		
2.2.1	تعتمد البلدية على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	0.568	0.00
2.2.2	تسعى البلدية إلى تغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا	0.601	0.00
2.2.3	تسعى البلدية إلى تحديث الأجهزة التكنولوجية لمواكبة المستجدات	0.580	0.00
2.2.4	تهتم الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي المستمر	0.616	0.00
2.2.5	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	0.578	0.00

0.00	0.462	التكنولوجيا المستخدمة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	2.2.6
0.00	0.567	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير باستمرار	2.2.7
0.00	0.624	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى البلدية بالكفاءة العالية	2.2.8
0.00	0.516	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	2.2.9
0.00	0.526	يتم إدخال اجهزه جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة	2.2.10
0.00	0.541	تسهم التكنولوجيا في حل المشاكل الفنية	2.2.11
0.00	0.470	تعمل البلدية على تطوير البرامجيات التكنولوجية وتحديثها	2.2.12
المجال الثالث: إدارة الموارد البشرية وليس الافراد			2.1.3
0.00	0.735	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	2.1.3.1
0.00	0.630	غيرت البرامج التدريبية من سلوك العاملين	2.1.3.2
0.08	0.639	تعتبر كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية	2.1.3.3
0.00	0.705	تخصص الإدارة جزءاً كبيراً من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين فيها	2.1.3.4
0.00	0.751	تساعد الإدارة العاملين على تطوير ادائهم بصورة مستمرة	2.1.3.5
0.00	0.652	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين	2.1.3.6
0.00	0.711	تتظر الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين على انه جزء مهم من اهتمامها	2.1.3.7
0.00	0.582	هنالك فرصة للعاملين لمواصلة تطوير مستواهم الاكاديمي أثناء العمل	2.1.3.8
0.00	0.662	تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	2.1.3.9
0.00	0.695	ادارة الموارد البشرية تحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود	2.1.3.10
0.00	0.767	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون لديها	2.1.3.11
0.00	0.770	تحفز الادارة من يسهم في التغيير الايجابي	2.1.3.12
0.00	0.672	تتيح الادارة فرصة لمشاركة العاملين في وضع اهداف البلدية	2.1.3.13
المحور الثاني:- أداء البلديات			2.2
المجال الأول: إدارة الوقت:			2.1.1
0.00	0.712	تساعد الإدارة في البلدية على توفير الوقت لإنجاز لمهام المطلوبة على كافة المستويات الإدارية	2.2.1.1
0.00	0.650	تسهم الإدارة في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.	2.2.1.2

0.00	0.725	برأيك تساعد الإدارة على استغلال كافة أوقات العاملين.	2.2.1.3
0.00	0.674	تحفز الادارة العاملين على وتنظيم اوقاتهم.	2.2.1.4
0.00	0.624	تساعد الإدارة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.	2.2.1.5
0.00	0.492	ينجز الموظفون طلبات المواطنين في الوقت المحدد	2.2.1.6
0.00	0.465	برأيك يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	2.2.1.7
0.00	0.620	تراقب الادارة الالتزام بالبرامج الزمنية المعدة لتأدية المهام.	2.2.1.8
0.00	0.644	تربط الادارة الترقيات والمكافآت بانجاز الاهداف المطلوب من الموظف انجازها.	2.2.1.9
0.00	0.541	تحاول الادارة التغلب على مضيعات الوقت (الزيارات المفاجئة ،مواقع التواصل الاجتماعي).	2.2.1.10
المجال الثاني: الإنتاجية			2.2.2
0.00	0.485	يؤدي الموظفون المهام بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	2.2.2.1
0.00	0.442	تساعد الادوات والاجهزة المتوفرة في رفع مستوى الانتاجية	2.2.2.2
0.00	0.592	يبدل الموظفون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	2.2.2.3
0.00	0.618	تستخدم البلديات ادلة معيارية لقياس مستوى الانتاجية	2.2.2.4
0.00	0.574	تساعد القوانين والانظمة على انجاز المهام المطلوبة	2.2.2.5
0.00	0.564	يبدل الموظفون الوقت والجهد الكافي لرفع مستوى الانتاجية	2.2.2.6
0.00	0.627	يحرص الموظفون على تنفيذ المهام وفق الخطط والبرامج المحددة	2.2.2.7
0.00	0.570	تتوفر لدى الموظفين المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	2.2.2.8
0.00	0.619	توفر البلديات الموازنات الكافية لضمان رفع مستوى الانتاجية	2.2.2.9
0.00	0.684	تشجع الإدارة الأفكار المتعلقة بتحسين الانتاجية	2.2.2.10
0.00	0.716	يرتبط نظام الترقيات والمكافآت بمستوى الانتاجية	2.2.2.11
0.00	0.691	توفر البلديات بيئة عمل تساعد على رفع مستوى الانتاجية	2.2.2.12
المجال الثالث: الابداع والابتكار:			2.2.3
0.00	0.721	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	2.2.3.1
0.00	0.722	تقدم الإدارة حوافزاً مادية ومعنوية لتشجيع الابداع	2.2.3.2
0.00	0.651	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	2.2.3.3
0.00	0.632	تشجع الإدارة الموظفين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعاملين	2.2.3.4
0.00	0.646	برأيك يوجد جو من التنافس البناء بين الموظفين يساعد على الابداع	2.2.3.5

		والابتكار	
0.00	0.512	لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات وظائفهم اليومية	2.2.3.6
0.00	0.514	يمتلك الموظفون في البلدية القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة	2.2.3.7
0.00	0.604	بيئة العمل في البلديات بيئة محفزة للإبداع والابتكار	2.2.3.8
0.00	0.688	تهتم البلديات في نقل تجارب ابداعية وقصص نجاح وتتنبى تطبيقها	2.2.3.9
0.00	0.685	تعمل البلديات على استقطاب مبدعين ومبتكرين	2.2.3.10

يلاحظ من الجدول (2.3) أن جميع مستويات الدلالة تتخفص قيمتها عن مستوى 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها بدرجة كبيرة .

صندوق تطوير وإقراض البلديات
Municipal Development & Lending Fund

البلدية	التصنيف	البلدية	التصنيف
الخليل	بلدية (أ)	سعير	بلدية (ب)
إذنا	بلدية (ب)	صوريف	بلدية (ب)
السموع	بلدية (ب)	نوبا	بلدية (ج)
الشيوخ	بلدية (ج)	يطا	بلدية (ب)
الظاهرية	بلدية (ب)	حلحول	بلدية (ب)
بني نعيم	بلدية (ب)	خاراس	بلدية (ج)
بيت أمر	بلدية (ب)	دورا	بلدية (ب)
بيت أولا	بلدية (ج)	بيت عوا	بلدية (ج)
تفوح	بلدية (ج)	ترقوميا	بلدية (ب)

فهرس الملاحق:

الصفحة	الجدول	رقم الملحق
104	الاستبانة	1
111	أسماء المحكمون	2
112	تسهيل المهمة	3
113	مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية	4
117	تصنيف البلديات	5

فهرس الجداول:

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
(1.3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	54
(2.3)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	55
(3.3)	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة المحاور	58
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع إدارة التغيير في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين	61
(2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	62
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التكنولوجيا والاتصال في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	64
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	66
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين	69
(6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الوقت في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	70
(7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانتاجية في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	72
(8.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابداع والابتكار في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	74
(9.4)	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين	76
(10.4)	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاتصال وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين	77
(11.4)	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين التغيير في إدارة الموارد	79

	البشرية وتحسين الأداء التنموي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين	
80	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير الجنس	(12.4)
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي	(13.4)
82	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي	(14.4)
83	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة	(15.4)
84	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير تصنيف البلدية	(16.4)
85	نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ادارة التغيير في الاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل تبعاً إلى متغير تصنيف البلدية	(17.4)
86	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات الإداريين لإدارة التغيير والاداء التنموي لبلديات محافظة الخليل	(18.4)

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإقرار	أ
الشكر و التقدير	ب
الملخص	ج
Abstract	هـ
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	4
3.1 أهداف الدراسة	6
4.1 أهمية الدراسة	7
5.1 أسئلة الدراسة	8
6.1 متغيرات الدراسة	9
7.1 مصطلحات الدراسة	9
8.1 نموذج الدراسة	11
9.1 محددات الدراسة	11
10.1 حدود الدراسة	11
11.1 هيكلية الدراسة	12
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2 الإطار النظري	13
1.1.2 إدارة التغيير	13
2.1.2 أهمية التغيير	15
3.1.2 أهداف التغيير	16
4.1.2 أنواع التغيير	16
5.1.2 مستويات عملية التغيير	18
6.1.2 مراحل التغيير	19
7.1.2 مبررات التغيير	20
8.1.2 أبعاد إدارة التغيير	22
2.2 الأداء	26
1.2.2 إدارة الأداء	28

29	2.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء
31	3.2.2 أبعاد الأداء
37	3.2 الدراسات السابقة
37	1.3.2 الدراسات العربية
45	2.3.2 الدراسات الأجنبية
51	4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
53	3.1 منهج الدراسة
54	3.2 مجتمع الدراسة
54	3.3 عينة الدراسة
55	4.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
56	5.3 أداة الدراسة
57	6.3 صدق الأداة
58	7.3 ثبات الأداة
58	8.3 متغيرات الدراسة
59	9.3 المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة	
60	1.4 تمهيد
61	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
87	3.4 نتائج المقابلات
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
90	1.5 الاستنتاجات
93	2.5 التوصيات
94	المراجع
104	الملاحق
119	فهرس الملاحق
120	فهرس الجداول
121	فهرس المحتويات