

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

"آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها
العاملون والعاملات فيها"

حامد شعبان عطية الهور

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٣٢ هـ / ٢٠١١ م

آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها
العاملون والعاملات فيها

إعداد:

حامد شعبان عطية الهور

بكالوريوس لغة انجليزية - جامعة بير زيت - فلسطين

المشرف: الدكتور نبيل الجندي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - معهد التنمية المستدامة -
جامعة القدس

القدس - فلسطين

١٤٣٢ هـ / ٢٠١١ م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات
فيها

إعداد: حامد شعبان عطية الهور

الرقم الجامعي: 20411689

إشراف: د. نبيل الجندي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ الاثنين: ٢٥ / ٧ / ٢٠١١ م من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

١. رئيس لجنة المناقشة: د. نبيل الجنديالتوقيع:.....
٢. ممتحنا داخليا: د. غسان سرحانالتوقيع:.....
٣. ممتحنا خارجيا: د. سمير أبو زنيدالتوقيع:.....

القدس - فلسطين

١٤٣٢ هـ / ٢٠١١ م

إهداء

إلى من كافح لنرى النور
إلى من زرع فينا حب العلم
أبي
إلى من حبب إليّ الخير والبذل من أجله

إلى روح أمي الطاهرة رمز الحنان
إلى من أرضعتني حب الوطن والوفاء
أمي
إلى من أنشأتني على الصبر واحتمال الكروب

إلى من تقاتت في الإخلاص والصبر
إلى رمز الحب والحياة
زوجتي
إلى من سهرت وتعبت فكانت نعم المعين

إلى من اشتقت إليهم وأنا بينهم
إلى من أرى النور والأمل في عيونهم
أبنائي

إلى رمز المحبة والإخاء
إخوتي وأخواتي

إلى كل من دلني للخير وقدم لي النصح والرأي والمشورة
أصدقائي

حامد شعبان عطية الهور

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما أشير له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

حامد عطية شعبان الهور

التاريخ:

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله، أتوجه بجزيل شكري وتقديري إلى مشرفي الدكتور نبيل الجندي على صبره وتوجيهاته وإرشاداته القيمة.

ويسعدني أن أقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى كل من منحني من علمه الكثير وقدم لي العون والتشجيع والمساندة.

قال صلى الله عليه وسلم: "إن الله وملائكته وأهل السماء والأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلم الناس الخير". رواه الترمذي وقال حديث حسن. (النووي، ١٩٨٢)

كما وأشكر الهيئة الإدارية والتدريسية في جامعة القدس - عمادة الدراسات العليا، وأخص بالشكر برنامج التنمية الريفية المستدامة الذين أتاحوا لي فرصة الالتحاق بهذا البرنامج.

كما وأقدم شكري واحترامي إلى أساتذتي الأفاضل في لجنة المناقشة والمحكمين لاستبانة الدراسة.

كما وأشكر العاملين والعاملات في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل لتكرمهم بالإجابة عن الاستبانة وتعاونهم في إتمام هذا الجانب الميداني للبحث.

وشكري الخاص إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الأحبة الذين صبروا واحتملوا معي الظروف الصعبة حتى وفقنا الله لإتمام هذه الرسالة.

حامد شعبان عطية الهور

مصطلحات الدراسة

المؤسسات الأهلية : يعرفها إبراهيم (١٩٩٨، ٣٢) بأنها إحدى مكونات المجتمع المدني في البلدان النامية ولا ينفصل عن التفكير بالقضيتين المركزيتين اللتين تواجههما هذه المجتمعات وهما: قضية التنمية والمسألة الديمقراطية للمنظمات الأهلية العربية، ويعود تاريخها إلى القرن التاسع عشر. في حين يمتد العمل الأهلي عميقاً في تاريخنا الاجتماعي، وتمت ممارسته عبر صيغ متعددة كالوقف والزكاة وغيرها من أشكال العطاء الإنساني الذي بات يشكل قيماً مشتركة بين الحضارات والثقافات والأديان في العديد من مناطق العالم.

ويشير مفهوم المنظمات الأهلية غير الحكومية عند أبو الحلاوة (٢٠٠٣، ٣٢١) إلى جملة المبادرات الاجتماعية الطوعية التي تنشط في مجالات مختلفة مثل الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة. إضافة للاهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الإنسان والطفل وغيرها ولعل ما يشكل فارقا حاسما بين المنظمات الأهلية وبين بقية منظمات المجتمع المدني هو السمات الخمس التالية: (التطوعية، الاستقلالية وخصوصا عن الدولة، عدم السعي للربح، عدم السعي إلى الخدمة الشخصية للأعضاء، المشاركة في الشأن العام).

ويذكرها تيشوري (٢٠٠٥، ٣) على أنها مؤسسات وجماعات متنوعة الأهداف والاهتمامات مستقلة كليا أو جزئيا عن الحكومات وتتسم بالعمل الإنساني والتعاون وليس لها أهداف تجارية وهي تعمل لتحسين أوضاع الفئات التي تنضوي تحت لوائها التي في الغالب ما تكون فئات محرومة ومهمشة وبشكل عام تم اعتماد عدة معايير لتعريف المنظمات الأهلية وهي: أن يكون للمنظمة شكل مؤسسي موحد محدد يميزها عن مجرد التجمع المؤقت، وأن تكون منفصلة مؤسسيا عن الحكومة حتى ولو حصلت على بعض الدعم أحيانا من

الحكومة، وأن تكون الأرباح التي تجنيها تصب في الهدف الذي قامت من أجله وأن تحكم وتدار ذاتيا وليس من قوة خارجية وأن لا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي وأن تشمل على قدر من المساهمة التطوعية ولا تعتبر حقوق الإنسان في حالة الجمعيات الأهلية عملا سياسيا.

بشكل عام تعتبر المنظمات الأهلية متحررة إلى حد كبير من القيود الحكومية التي تحد عادة من فعالية العمل الرسمي وقد أدركت الأمم المتحدة الأهمية الكبيرة للدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمات غير الحكومية الوطنية منها والدولية وخاصة في مجال الدفاع عن قضايا حقوق الإنسان والحريات الأساسية وقضايا التنمية والإغاثة في حالات الطوارئ.

ويعرفها الباحث إجرائيا مجموعة من المنظمات أو المؤسسات التي تعمل باستقلالية تامة عن الحكومة وتهتم بالإعمال الإنسانية المحضة مبتعدة عن الأعمال السياسية بدون ربحية خاصة، ويكون غالب عملها مع الفئات المهمشة والمحرومة.

المجتمع المدني : يعرفه أبو حلاوة (٣٥،٢٠٠٣) هو "مجموعة المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية التي تعمل باستقلال نسبي عن الدولة لتحقيق أهداف وغايات متنوعة: سياسية واقتصادية واجتماعية. وينطوي على الأحزاب السياسية، والنقابات، والاتحادات، والنوادي الثقافية، وغرف التجارة والصناعة، والتنظيمات الحرفية والمهنية". والشرط الكافي والأساسي لقيام هذه الروابط بين الأفراد هو ارتكازها على مفهوم "المواطنة" كبديل للانتماءات التقليدية. في حين يعرف إبراهيم (١٩٩٨) المجتمع المدني بأنه "مجل التنظيمات الاجتماعية التطوعية، وغير الإرثية وغير الحكومية، التي ترعى الفرد وتعظم من قدراته على المشاركة الفعالة في الحياة العامة.

ويعرفه الباحث إجرائيا بمجموعة من المؤسسات المهنية والتطوعية

والنقابية التي تعمل باستقلال نسبي عن الدولة لتحقيق أهداف وغايات متنوعة: سياسية واقتصادية واجتماعية.

التغيير الإنساني : يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم (الخشاب، ٢٠٠٢، ٥٢)

التغيير في العمل : تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما معا.(الخصري، ٢٠٠٣، ٥٥)

التغيير : يطلق على التغيير اللاشعوري الذي يحدث نتيجة التعلم والنضج والخبرة، فصفات الإنسان ثابتة ثبات نسبي عبر الزمن، وهذا الثبات النسبي هو الذي يمكن الطبيب النفسي من التدخل وإحداث التغيير والتعديل في الصفات السلبية لدى مريضه والتي تعوقه عن التوافق مع نفسه أو مع الحياة أو مع كليهما.(مؤتمن، ٢٠٠٤، ٢٣)

التغيير الاجتماعي : شرط من شروط الحياة التي لا يمكن تجنبها وقد يكون التغيير ايجابيا أو سلبيا وقد يكون سريعا أو بطيئا ولكن يؤثر على أي جانب من جوانب الحياة. (زهرا، ١٩٧٧، ٨٢)

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه انتقال مجموعة من السلوك وتغييرها عند أفراد المجتمع تبعا لتطورات علمية أو تغيير معتقدات قديمة.

التغيير النفسي : تلك المشاعر الايجابية التي تعتري المستفيد من المؤسسة مما تجعله متوافقا مع نفسه ومع المحيط الذي يعيش فيه.(جابر، ٢٠٠٢، ٩١)

الأزمة النفسية : يعرفها موسى (٢٠١، ٢٠٠٠) هي حالة يكون فيها الإنسان لا طاقة له في مواجهة الحوادث الطارئة أو الحوادث غير المتوقعة لافتقارها لمصادر الدعم الداخلية والخارجية على التأقلم في مثل هذه الحالات.

تتأثر أفعال، وأحاسيس، وأفكار كل شخص عند حدوث أزمة نفسية

والتي تزيد حدتها بعد حدوث الأزمة مباشرة وتقل تدريجيا مع مرور الوقت. ويلاحظ تباينا في ردود الفعل بين الأفراد عند حدوث الأزمات النفسية حيث يمكن أن يشعر تلميذ بخوف أو بقلق بينما لا يشعر تلميذ آخر بنفس الشعور.

(alhadidi.files.wordpress.com).

ويعرف الباحث الأزمة النفسية إجرائيا بأنها تلك المشاعر الإيجابية التي تعترى المستفيد من المؤسسة مما تجعله متوافقا مع نفسه ومع المحيط الذي يعيش فيه.

التنشئة الاجتماعية : يشير قاموس علم الاجتماع إلى أن التنشئة الاجتماعية عملية يتم من خلالها نقل ثقافة المجتمع إلى الأطفال، ويشير غيث (١٩٩٠) إلى أنها " العملية الاجتماعية الأساسية التي يصبح الفرد عن طريقها مندمجا في جماعة اجتماعية من خلال تعلم ثقافتها ومعرفة دوره فيها" (الحامد، ٢٠٠٤، ١١)

وتعرف إجرائيا على أنها مجموعة من السلوك الذي يتبناه الأبناء نتيجة معتقدات وسلوكيات يخرسها الآباء في الأبناء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها، على مستوى مهارة الفرد والتدريبات التي يتلقاها من قبل المؤسسة لزيادة انتاجه وتسهيل الخدمات للمستفيدين في تلك المؤسسات.

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي لدراسة آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها، وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت المشكلة بأبعادها المختلفة، وقد تم الاستعانة بالاستبانة، التي هي من عمل الباحث، كأداة لجمع المعلومات للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين لفحص صدقها، كذلك تم فحص ثبات الأداة بطريقة الإتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbah Alpha) حيث بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (٠,٩٠) وبذلك تمتعت بدرجة عالية من الثبات، كما وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع مجالات الدراسة وفقراتها حسب المتغيرات المستقلة كما تم استخدام اختبار (ت) (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

تم تصميم استبانة لجمع البيانات تضمنت (٧٨) فقرة توزعت في ثلاث مجالات هي (التغيير الاجتماعي وعدد فقراته (٢٥) فقرة، والتغيير النفسي وعدد فقراته (٢٦) فقرة، والتغيير النفسي الاجتماعي وعدد فقراته (٢٧) ، وقد وزعت (٢٠٠) استبانة على عينة من أفراد المجتمع، استرجع منها (٩٤) استبانة مكتملة الإجابة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (٣٠٧٠) عاملاً وعاملة، أما عينة الدراسة وقد بلغ عدد أفرادها (٩٤) عامل وعاملة وقد تم استخدام عينة عشوائية بسيطة متيسرة.

وقد أظهرت النتائج الخاصة باستجابات العاملين المتعلقة بواقع آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها من خلال المؤشرات التي تم اعتمادها لقياس التغيير الاجتماعي، والتغيير النفسي، والتغيير النفسي الاجتماعي حيث أن قيم المتوسطات الحسابية كانت عالية حيث تراوحت بين (٣,١٠-٣,٧٢)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين الموظفين في آليات

المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي من خلال (التغيير الاجتماعي، والتغيير النفسي، والتغيير النفسي الاجتماعي).

أما في ما يتعلق بالفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين الموظفين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي من خلال (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومكان السكن، والحالة الاجتماعية، والوظيفة). وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين الموظفين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب (الجنس، والعمر، ومكان السكن، والحالة الاجتماعية، والوظيفة). كما وبينت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين الموظفين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب المستوى التعليمي.

وفي نهاية الدراسة قدمت الدراسة عددا من التوصيات والمقترحات: أن تتناغم أعمال المؤسسة مع القواعد والتقاليد والمعتقدات في المجتمع. والتدريب والمران: على الفرد أن يقوم بعملية التدريب والمران المستمرين والتعلم المتجدد الذي يساعده على النمو والتطوير في مجال العمل، والتدريب على استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في مجال العمل. والاستغلال الأمثل للموارد: تدريب الموظف على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لديه من أجل تطوير العمل في المؤسسة أو تطوير المؤسسة ذاتها. والتواصل مع الموظفين: ضرورة تواصل المدراء مع الموظفين بشكل يومي ومن ثم التعرف على أفكارهم ومشاكلهم واحتياجاتهم، وإعلامهم بالرغبة في عملية التطوير والتغيير في المؤسسة. وتوفير الاحتياجات المادية اللازمة لعملية التغيير والتطوير لدى أفراد المؤسسة وتشجيع الأفراد على السلوكيات الجديدة المبنية على عملية التطوير والتغيير.

Mechanisms of civil society institutions in social change and psychological, as seen by the staff and workers

Abstract

In this study, the descriptive approach has been used in studying the mechanisms of NGOs in bringing about social and psychological changes, as seen by employees and workers. However, a set of questions and assumptions which in turn have treated the problem of the study in its various aspects.

The questionnaire has been presented to a group of arbitrators for checking its accuracy; examining the tool, stability by calculating the internal consistency using the equation of consistency Cronbach alpha (Cronbach Alpha), reaching the total degree of reliability coefficient (0.90) and thus enjoyed a high degree of stability. Also the data are analysed then by using appropriate statistical techniques, and hypotheses have been tested by using the concerned statistical tools (such as program (SPSS) were extracted numbers and averages, standard deviations, percentages of the responses of respondents on all areas of study and paragraphs as independent variables was also used t-test and test analysis of variance single One way ANOVA).

The study community has been formed and constituted from workers in NGOs in the governorate of Hebron's, the study sample consists of (94) workers as a random sample. The questionnaire is designed to collect data which included (78), questions distributed in three areas (social, psychological change and psycho-social change).

The results have shown the of social and psychological changes, as seen by workers in which the indicators that have been adopted to measure social change, psychological and psycho-social change where the values of averages were high, ranging between (3.10-3.72), the results showed a significant relation at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) among employees in the mechanisms of NGOs in bringing about social and psychological change through (social change, psychological and psycho-social change). In terms of hypotheses, they have found the existence of a substantial relationship at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) among employees in the mechanisms of NGOs in bringing about social change and psychological through (sex, age, educational level, place of residence, marital status, occupation).

The study has found that there is no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) among employees in the mechanisms of NGOs in bringing about social change and as psychological through (sex, age, place of residence, marital status, occupation). The study has showed that there are significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) among employees in the mechanisms of NGOs in bringing about social change and psychological by level of education.

The study provided a number of recommendations: To harmonize the work of the institution with the rules and traditions in society, to train individuals and to use the process of training learning and renewed assisted on growth and development in the area of employment, and training in the use of techniques and methods in the field of the work. To raise efficiency of work and to open channels for feed back from employees ;to provide resources to carry on the needed changes.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

يلخص هذا الفصل عرضاً لخلفية الدراسة وأهميتها ومشكلة الدراسة والأهداف إضافة إلى أسئلة الدراسة وفرضياتها.

١,١ مقدمة الدراسة

قال تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". (سورة الرعد، آية ١١). منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة، تغيير في النظم، والعلاقات، والفكر الإنساني، والتطور، وأنماط الحياة، والسلوك والعادات والتقاليد، تغيير شامل لكل نواحي الحياة، قد تهدأ أو تبتأ خطواته أحياناً أخرى.

ترتبط مفاهيم التطوير والتغيير بالسلوك لأنها ترى أن أساس التطور هو فهم السلوك الفردي والجماعي. وتهدف تنمية الفرد أو تغييره نحو الأفضل إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين. (الطويل، ١٩٨٦). يعتبر القيام بعملية التغيير من أصعب الأمور التي يتم التعامل معها وذلك بسبب فطرة العاملين على ما اعتادوا عليه ولذا فإن الرد الطبيعي على التغيير هو المقاومة. (القريوتي، ٢٠٠٠)

يتوقف إحداث التغيير على قبول الأفراد والجماعات له وتعاونهم في إتاحة الفرصة في إنجاحها وأن هذا التغيير يعمل على زيادة دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية والاجتماعية وهم يسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم إلى بعض أو بتأثير عوامل الخلاف التي تباعد بينهم. (القاضي، ٢٠٠٦). فالفرد يتأثر

بالعوامل النفسية التي تشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعليم وتكوين الشخصية والعوامل الاجتماعية والتي تشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية وهناك عوامل حضارية وتنظيمية ومالية. وللتجاه النفسي الاجتماعي أهمية خاصة في علم النفس الاجتماعي لان التغيرات النفسية الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر في الأفراد مما يؤدي إلى حدوث نوع من التغيير النفسي المرتبط بالتغيير الاجتماعي في آن واحد مما يكون لدى الفرد والمؤسسة نوعاً من التغيير الذي غالباً ما يكون باتجاه الأفضل.

في هذا الفصل تم تناول مشكلة الدراسة، ومبرراتها، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلتها، وفرضياتها، وحدودها، ومحدداتها، ومتغيراتها.

٢,١ مشكلة الدراسة

إن للمؤسسات الأهلية أهمية في تقديم الخدمات المطلوبة، ونظراً لهذه الأهمية فإنه لا بد من تفعيل هذه المؤسسات ووضع آليات تتناسب والمستفيدين من خدماتها، ولأن المؤسسات الأهلية لها دور بإحداث تغييرات في داخل المجتمع سواء تغييرات اجتماعية أو نفسية كما تقوم به معظم المؤسسات سواء من برامج تدريبية أو نظرية، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها، وتسعى إلى تناول وإبراز ومعالجة هذه المشكلة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

٣,١ مبررات الدراسة

إن المبررات البحثية التي دفعت إلى إجراء هذه الدراسة هي:

- ندرة الدراسات العربية والفلسطينية في هذا الموضوع، ومن المأمول أن تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة إلى المكتبة الفلسطينية والعربية.
- يأمل الباحث من هذا الدراسة أن تكون حافزاً لإعطاء العاملين قدراً أكبر من الاهتمام من قبل المؤسسات لإحداث التغيير الاجتماعي والنفسي والنفسية الاجتماعي بما يخدم مصلحة العاملين والمؤسسة على حد سواء.

٤,١ أهداف الدراسة

يكن الهدف العام من الدراسة في تحديد وتحليل آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها. وذلك من أجل تطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجهم، ويتفرع عن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- العمل على إظهار دور المؤسسات الأهلية في التغيير عموماً، وعلى دورها في التغيير الاجتماعي والنفسي.
- التعرف على دور المؤسسات الأهلية نحو التغيير في السلوك الاجتماعي.
- التعرف على دور المؤسسات الأهلية نحو التغيير في السلوك النفسي.
- العمل على بيان أهمية المؤسسات الأهلية في التغيير للمجتمع الفلسطيني.
- التعرف على المعوقات التي تواجهها المؤسسات في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي.

٥,١ أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في معرفة آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي وتفعيل تلك المؤسسات من أجل أن تستمر في تقديم خدماتها.

فهذه الدراسة وغيرها من الدراسات المشابهة تبين لنا دور المؤسسات في إحداث التغيير في المجتمع المحلي وأثر ذلك على الفرد بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام. وتستمد هذه الرسالة أهميتها من عدة أبعاد وهي:

- هذه الدراسة تتناول موضوعاً حديثاً من الموضوعات التي تهتم الباحثين في حقل تطوير وتدريب العاملين في المؤسسات.
- هذه الدراسة تهتم برصد وتحليل آليات المؤسسات في إحداث التغيير ومعوقات هذا التغيير وتزداد أهمية هذا الموضوع في عامل سريع التغيير يتجه نحو المنافسة في تقديم الخدمات بأعلى درجات التميز والجودة من قبل العاملين وفي ظل سعي المجتمعات الحديثة نحو زيادة الإنتاج بأقل عدد من العاملين.
- هذه الدراسة هي محاولة لإضافة مساقات عمل متواضعة في موضوع جديد إلى المكتبة العربية والفلسطينية.

٦,١ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات المستخدمة من قبل المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي لدى العاملين من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال الأول : ما الآليات المستخدمة من قبل المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي لدى العاملين؟

أ. ما هي مظاهر آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي لدى العاملين؟

ب. ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي لدى العاملين؟

ت. ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي لدى العاملين؟

ث. ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي لدى العاملين؟

السؤال الثاني : هل تختلف اتجاهات المبحوثين نحو الآليات المستخدمة من قبل المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي باختلاف كلاً من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومكان السكن، والحالة الاجتماعية، ومكان العمل؟

السؤال الثالث : ما المقترح لتطوير آليات المؤسسات الأهلية لإحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها ؟

٧,١ فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الثاني تم تحويله إلى الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى للجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى للعمر.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى للمستوى التعليمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى لمكان السكن.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى للحالة الاجتماعية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى لمكان العمل.

٨,١ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول المواضيع المتعلقة بآليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفصل الأول والثاني والصيفي من العام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١).
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل.

٩,١ محددات الدراسة

واجهت الدراسة صعوبات ومعوقات عديدة شكلت محددات على نطاقها ومدى شمولها من الناحيتين النظرية والعملية ومن أهم محددات هذه الدراسة ما يلي:

- الاعتقال المتكرر للباحث لفترات طويلة من قبل سلطات الاحتلال والأجهزة الأمنية.

- عدم توفر المصادر والمراجع اللازمة للإعداد والبحث في مكتبات مدينة الخليل مما اضطر الباحث للجوء إلى مكتبات خارجية في الوطن وخارجه، وقد حصل الباحث على مجموعة من الكتب والرسائل الموجودة في جمهورية مصر العربية والأردن، وأيضاً مجموعة من مجلات العلوم الإدارية.
- توزيع الإستبانة وعدم تعاون المبحوثين بالشكل الكافي مما اضطر الباحث إلى بذل جهد أكبر في توزيعها وتوضيحها للمبحوثين في بعض الأحيان.

١٠,١ متغيرات الدراسة

فيما يلي عرض لمتغيرات الدراسة.

- أولاً: المتغيرات المستقلة: تتضمن الدراسة (٦) متغيرات وهي:
 - متغير الجنس: ويشمل مستويين هما (ذكر، أنثى).
 - متغير العمر: ويشمل ثلاثة مستويات هي تحت ٢٥ عام، من ٢٥-٤٠ عام، أكثر من ٤٠ عام.
 - متغير المستوى التعليمي: ويشمل أربعة مستويات هي (أساسي، ثانوي، دبلوم، جامعي).
 - متغير مكان السكن: ويشمل أربعة مستويات (مدينة، قرية، مخيم، بادية).
 - متغير الحالة الاجتماعية: ويشمل أربعة مستويات (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل).
 - متغير مكان العمل: ويشمل أربعة مستويات (موظف قطاع عام (حكومي)، موظف قطاع خاص، أعمال حرة، عاطل عن العمل).
- ثانياً: المتغيرات التابعة: تم تحديد المتغير التابع بآليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

١,١,٢. مقدمة

يتناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم الخاصة التي تتعلق بموضوع آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها وحتى يدرس الباحث هذه القضية فإنه سيتناولها من خلال المحاور التالية:

- أولاً: مفهوم التغيير.
- ثانياً: نظريات سيكولوجية التغيير.
- ثالثاً: التغيير الاجتماعي.
- رابعاً: التغيير النفسي.
- خامساً: التغيير النفسي الاجتماعي.
- سادساً: آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي .

٢,١,٢. الإطار النظري:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع، والمحدد لمكانته بين المجتمعات، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية؛ كما أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات

وتعتقد المكونات (العاصي، ١٩٩٥). إن المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

إن دراسة الاتجاهات نحو التغيير لدى الفرد ذو أهمية خاصة من حيث تأثيره بظروف التغيير السريع من حوله وحساسيته لها ومن حيث مدى أهمية دوره في البناء والتنمية، إن هناك الكثير من الأفكار المتباينة والطموحات المتزايدة والخبرات والتجارب الاجتماعية والسياسية القديمة والجديدة التي تتصارع من حوله. ولقد ظهرت العديد من الإسهامات النظرية لسيكولوجية التغيير حيث يعزى التغيير إلى عوامل نفسية واجتماعية، وتتفق على أهمية المتغيرات الاجتماعية والنفسية للتغيير كما تنص عليها نظريات التغيير الاجتماعي النفسي. (قطب، ١٩٨٥)

يمكن تقدير الآثار النفسية المباشرة لتفاعل الفرد مع عمليات التغيير على شكل اتجاهات يطلق عليها المظاهر النفسية للتغيير، وهي تمثل الإدراك الاجتماعي أو الترجمة النفسية الثقافية لأثر هذه التفاعلات الاجتماعية، وتركز نظريات سيكولوجية التغيير والدراسات القائمة عليها والتعريفات الخاصة بها على دور العوامل النفسية في عملية التغيير في تفاعلها مع الجوانب الاجتماعية المختلفة، وترتبط الاتجاهات بجوانب محددة في شخصية الفرد متمثلة في التوافق النفسي الاجتماعي حيث إن هذه العلاقة يمكن أن تساعد على تفسير الكثير من الظواهر والأحداث والعلاقات الاجتماعية ومن خلال ذلك تتضح الرؤية حول بعض القضايا الاجتماعية للأفراد خاصة ما يتعلق منها بتوظيف طاقاته الخلاقة والتهيؤ من انطلاقة نحو الإبداع والتفوق والتخلص من بعض المشكلات التي تعوق من هذا الانطلاق مما يعود بالنفع عليه وعلى مجتمعه معا.

ولعل أوضح مظاهر التغيير الاجتماعي والتحديثات التي يمكن ملاحظتها لدى الأفراد، تظهر في تغيير قيمته واتجاهاته وأساليب تفكيره، فلقد ظهرت لدى هذا الفرد أساليب جديدة للحياة والتفكير مرتبطة بظروف التغيير الاجتماعي والتحديث بحيث تتلاءم معها وتيسر من حدوثها، واختفت عادات وأساليب قديمة أو تقليدية وحلت محلها هذه العادات والأساليب الجديدة. وتظهر أهمية التغيير في الأحداث المتتالية والمتسارعة المتغيرة والتي تحتاج إلى منظمات متغيرة متجددة ومتطورة تعد لمستقبل الأمة وهي مرنة في تخطيطها وتعد قرارات التغيير هي البديل الوحيد للمنظمة من الاستمرار. (القاضي، ٢٠٠٦)

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها لذلك كان لا بد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي في المنظمة حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان وهو الذي يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد، ويعتبر التطوير والتغيير للأفراد في المنظمات الأهلية من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح، والتطوير والتغيير هو في الواقع خطوة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة لان منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يبقى ثابتا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري.

إن المنظمات غير الحكومية تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير أفرادها لزيادة فعاليتهم وأدائهم وإنتاجيتهم والتأثير في الأفراد من أجل تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطهم في المجال الإداري، وتعتبر عملية التغيير التنظيمي بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة.

تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دورا مهما في تنفيذ التغيير أو مقاومته هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تتسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.

٢، ١، ٣. أولا: مفهوم التغيير:

يعتقد بيكارد (١٩٦٩) أن التغيير جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ويدار من القمة من اجل زيادة فعالية المؤسسة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرفها عبد الباقي (٢٠٠٥) بأنها المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصورة جماعية. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

إن جميع التعريفات السابقة تكاد تتفق على أن جوهر التغيير هو سلوك الفرد وجماعة العمل في المنظمات غير الحكومية عن طريق تطوير المهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار وفق المتغيرات البيئية سواء منها الاقتصادية أو الفنية أو التقنية. والتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ، ينتج عنها إدخال التطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته

كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. والتغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي يعد عملية بنائية تستهدف إقامة حضارة بواسطة نظام من العلاقات الاجتماعية. فالتغيير الاجتماعي بالضرورة من صنع الأشخاص، والأفكار، والأشياء جميعاً. ويفرق مالك كما تذكر الباحثة بين التغيير الاجتماعي والتغير الاجتماعي. فيرى أن التغيير يتجلى من خلال تدخل الإنسان بالتخطيط، أما التغير فهو ظاهرة تلقائية وتشمل التغير نحو الأسوأ أو الأفضل. (السعد، ١٤١٦ هـ)

- التغيير: يطلق على التغير اللاشعوري الذي يحدث نتيجة التعلم والنضج والخبرة، فصفات الإنسان ثابتة ثبات نسبي عبر الزمن، وهذا الثبات النسبي هو الذي يمكن الطبيب النفسي من التدخل وإحداث التغير والتعديل في الصفات السلبية لدى مريضه والتي تعوقه عن التوافق مع نفسه أو مع الحياة أو مع كليهما. (مؤتمن، ٢٠٠٤)
- التغيير: وهو شعوري أي يحدث عن قصد وتعمد من الإنسان عندما يدرك في نفسه صفات أو أفكار غير ملائمة أو غير مناسبة أو لا تقرها العقيدة أو المجتمع الذي يعيش فيه. فيقرر العمل على إحداث التغيير في نفسه، وهذا النوع الثاني يحتاج إلى صبر وعزيمة وتأمل الإنسان في نفسه حتى ينجح الإنسان في مكافحه صفاته السلبية.

جدول ١،٢: الفرق بين التغيير والتغير

التغيير	التغير
ما يحدث من حولك من تغيير في حياتك أو المجتمع أو حتى وظيفتك	أن تتغير أنت داخليا مما يؤثر ذلك على سلوكك
دائم - الآخرين	مؤقت - أنا
عملية	صفة

٤،١،٢. المشاكل التي تواجهها إدارات المنظمات الأهلية مع القوى العاملة في التغيير:

عدم المواظبة على مواعيد العمل والتأخير في الحضور أو الانقطاع بدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر. وانخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة. وعدم الرغبة في العمل الجماعي. والتكاسل وتقييد الإنتاج وعدم الإنجاز بالقدر المناسب. والنزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين وبعضهم البعض، فقد يحدث بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين بعضهم البعض.

والمخالفة والمعارضة للتعليمات الإدارية وعدم الاستجابة للتغيير والتجديد. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

٥,١,٢. العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التطوير والتغيير المؤسسي:

- عوامل البيئة التقنية: وتتمثل في التغييرات التكنولوجية والإنجاز المعرفي والتي تؤثر في بيئة العمل من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.
 - عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل هذه في العوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم والاتجاهات والمواقف نحو العمل وتغيير النظرة إلى المسؤولية الاجتماعية .
 - العوامل الاقتصادية: وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية.
 - العوامل المؤسسية: وتتمثل في المؤسسة داخلها وخارجها مثل اتجاهات العاملين ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية وزيادة مهارات العاملين وتغيير الموقف لدى العاملين.
- (حمود، ٢٠٠٥)

إذن توجد قوتان الأولى الدافعة للطاقت والإمكانات وتمثل قوى التغيير حيث نظم الإدارة المطورة ورغبة البعض في تحسين الإنتاج أما القوى الأخرى فهي تقف عقبة أو تحول دون تقدم للمستوى الأفضل وتكون من المنظمة نفسها أو أفراد المنظمة وتمثل نقص الكفاءة الإدارية وجمود الهيكل التنظيمي ونقص الموارد وزيادة العمالة أو سوء توزيع العمالة والإجراءات الروتينية ومحدودية الموارد وتدهور الإنتاجية وارتفاع التكاليف الثابتة، ومن أجل التوازن النسبي في أحداث قوى التغيير وعلاقتها بقوى البقاء على الوضع الحالي يمثل ذلك الجدول التالي للتوازن التنظيمي:

جدول ٢,٢: القوى المؤثرة لإحداث التغيير (القاضي، ٢٠٠٦)

القوى المؤثرة لبقاء الوضع كما هو	القوى المؤثرة لإحداث التغيير
<ul style="list-style-type: none"> • الجمود البيروقراطي • افتراضات نظرية • القصور الذاتي التنظيمي • سيطرة المفاهيم القديمة لأساليب الإدارة • عدم القدرة على تفهم النظم • جمود أسلوب التفكير وضيق الأفق الفكري • تضارب الأهداف • عدم الثقة والخوف من التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالحاجة للتغيير بالمنظمة • مشاكل تنظيمية • زيادة معدل التغيير • تقادم السلع والخدمات • تغيير النظم واللوائح • زيادة المعرفة بالعلوم السلوكية • انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة • تغيير القيم في قوى العمل

٦،١،٢. أنواع التغيير:

يتحدث الشماع (٢٠٠٠) عن أنواع التغيير على أنها تتركز في نوعين الأول التغيير التلقائي والذي يحصل بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان وأما التغيير المخطط فهو يحدث طبق لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة.

التغيير المخطط أسلوب يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صور أخرى من صور تطورها المتوقعة، إن مفهوم التخطيط لإحداث فعل التغيير في المنظمة يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيهها أفرادا وهيكلًا وتكنولوجيا لتحقيق الفاعلية والكفاءة. (حمود، ٢٠٠٥). ويكون التغيير في مجموعات العمال وذلك من خلال:

- إحداث التغيير في القدرات الشخصية للأفراد.
- إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد.
- إحداث التغيير في قدرات جماعات العمل.
- إحداث التغيير في العلاقات بين جماعات العمل.
- إحداث التغيير بين الأفراد على مستوى المنظمة. (القاضي، ٢٠٠٦)

٧،١،٢. مراحل التغيير وأساليبه وكيفية إحداثه:

القيام بالوصف والتحليل والتشخيص للوضع الحالي أي تحديد مواطن القوة و الضعف فيها والنتائج المترتبة عليها من حيث الكفاءة والإنتاجية وتحديد الإمكانيات والاحتياجات وتتطلب هذه الخطوة تحديد المشكلة وأعراضها ونوعية التغيير والنتائج المتوقعة للتغيير وكذلك يمكن تشخيص المشكلة من خلال المعلومات والبيانات التي تتوفر حولها من خلال التقارير واتجاهات الأفراد. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

التغيير في الأفراد والمؤسسات يشمل جميع الجهود الموجهة نحو إعادة توجيهه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية الإدارية وهو ما يعرف بالتدريب العملي ومن المواقف التي يستخدم فيها هذا الأسلوب مثل الأداء غير المرضي أو السيئ ويرجع ذلك إلى المشكلات النفسية لدى الأفراد أو التركيز على العمليات أو الأنشطة.

والتغيير يشمل طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات ولها آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة وأفرادها فهي تؤثر على الوظائف وتقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية وظروف العمل المادية وأنماط الوظيفة وإجراء الترقيات والأمان الوظيفي. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

وللتغيير أسس وقواعد ينبغي لمن أراد ممارسة عملية التغيير الإلمام بها ومن أهم تلك الأسس والقواعد: التغيير ينبع من ذات الإنسان، قال تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (سورة الرعد، آية ١١)، والتغيير المادي أسرع من التغيير الفكري، واستعداد الطموحين والمتفقيين أكثر من غيرهم، والاستعداد للتغيير يزداد بالحوار والاحتكاك بالمتميزين يزيد من فرص نجاح التغيير، وتحويل الأهداف إلى مشاريع واضحة يساهم في تحقيق التغيير والصبر أساس للوصول إلى التغيير والنجاح والجهل بالأهداف أهم أسباب رفض التغيير، والتخطيط السليم يسهل عملية التغيير، والتغيير السليم يلتزم بالأخلاق الراقية، والعلاقات الجيدة تقلل المقاومة. (سمان، ٢٠٠٠)

من أهم العوامل المؤدية إلى مقاومة التغيير تتمثل فيما يلي: الخوف على المكاسب، والخوف على العلاقات، الخوف من المجهول، الخوف من المعارضة، الخوف من نقص القدرات. كما أن هناك مؤشرات وأعراض تظهر الحاجة إلى ممارسة عملية التغيير ومن تلك المؤشرات ما يلي: الإحباط والملل وكثرة المشاكل وتكرار الفشل وقلة الإنتاجية والروتين وضعف الإبداع وعدم الشعور بأهمية الوقت. تفوق المنافسين والأقران. (عكاشة، ١٩٨٠)

٢، ١، ٨. التغيير مبرراته والاتجاه نحوه:

يرتبط مفهوم التغيير بالواقع القائم بالمؤسسة حيث التحول عند الأفراد إلى واقع جديد منشود ترغب المؤسسة في الوصول إليه بإتباع أساليب وطرق عديدة حيث أن إدارة التغيير تعني عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه. لهذا لا تحدث عملية التغيير من فراغ وإنما استجابة إلى دوافع داخلية وخارجية مصدرها التغيير في رسالة المؤسسة وأهدافها وأغراضها وتزايد الاهتمام بمعارف الأفراد ومهارتهم. (حريم، ٢٠٠٣)

ولكي تنجح المؤسسة في عملية التغيير فإن عليها العمل بكافة عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة متكاملة وتوفير لغة واحدة مشتركة بين جميع العاملين حتى يلتقي الجميع على هدف مشترك. و على إدارة المؤسسة أن تعمل جاهدة على إقناع العاملين بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه في

المؤسسة وانعكاساته الإيجابية عليهم وعلى المؤسسة. (عليما، ٢٠٠٤).

إن عملية التغيير يمكن أن تستقبل من قبل العاملين بإثارة وتشويق وسرور أو بخوف وقلق ولهذا فإن استجابات الموظفين نحو عملية التغيير تتأرجح ما بين الإيجاب والسلب ولذلك فإن اتجاهات الموظفين الإيجابية نحو التغيير هي عامل حاسم في تحقيق أهداف المؤسسة وفي النجاح نحو إحداث عملية التغيير وهذا ما أكدته عدة تقارير حيث أن الحقيقة الموجهة هي أن ٧٠% من حركات التغيير فشلت والسبب الرئيس كان مقاومة التغيير الذي أرتبط بالاتجاهات السلبية نحو التغيير ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين.

٩،١،٢. ثانيا: نظريات سيكولوجية التغيير:

تنقسم نظريات سيكولوجية التغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- نظريات خصائص الشخصية كمتغيرات مستقلة وتركز على اتجاهات معينة تبدو أساسية لعملية التحديث وهي لا تعتبر هذه الاتجاهات الركيزة الوحيدة التي تقوم بمفردتها بإقامة مجتمع عصري، فلا بد من وجود عوامل أخرى مساعدة مثل الموارد والتعليم والمهارات ووسائل الاتصال الجماهيري. ويمثل هذا الاتجاه نظرية ماكيلاند إذ يعتبر دافع الإنجاز أساس عملية التغيير ويطلق عليه الفيروس العقلي للتغيير. وان المجتمع العصري هو الذي يتيح لأفراده فرصا أكبر من النمو والعمل والمنافسة لظهور الأفكار الجديدة والمشروعات المتطورة، كما يشير أيضا ماكيلاند إلى أهمية الإحساس بالحاجة إلى تغيير الاتجاهات والقيم لدى الأفراد وتحملهم قدرا أكبر من المسؤولية في ذلك. ويرى هاجن أن المقصود بالمكانة كل ما يتعلق بالفرد من معتقدات واتجاهات وقيم ووضع اجتماعي واقتصادي ويحدث هذا عندما يطاح بمجموعة تقليدية من الصفوة لتحل محلها مجموعة أخرى أو عندما تغير مجموعة أعلى سلوكها بالنسبة لمجموعة أدنى. (عبد الباقي، ٢٠٠٥).
- أما النظريات التي تناولت خصائص الشخصية كمتغيرات تابعة فتمثلها نظرية كيونكل حيث يرى أن البناء الاجتماعي يمكن أن يخلق بيئة مناسبة لتغيير اتجاهات الأفراد. وذلك بإحداث بعض التعديلات فيه أو في بعض عناصره ليتمكن تحقيق النجاح في برامج التنمية والتغيير ، وهو يستند في تفسيراته لإمكانية تحقيق هذه الظروف على أسس من نظريات مبادئ التعلم الاجتماعية من خلال المنهج التجريبي.
- ويركز الاتجاه الثالث في تناول خصائص الشخصية على المتغيرات الوسيطة ويرى

أصحاب هذا الاتجاه أن الدفعة الأولى للتغيير تأتي من تغيير أو تبديل فرص البنية الاجتماعية ويكون ذلك من خلال أحداث تغيرات جذرية في الموقف الاقتصادي والسياسي، وهذه البنية هي التي تيسر من عملية تحديث اتجاهات وقيم الأفراد ومن ثم يحدث التفاعل المتبادل فيما بينهما وصولاً إلى التغيير الشامل. ويمثل هذا الاتجاه نظرية (Inkeles) حيث يشير إلى أن اكتساب هذه الاتجاهات يكون من خلال أسس فردية وتجارب نفسية اجتماعية يمر بها الفرد في حياته وأن هناك مدارس تحدث من خلالها عمليات التفاعل والاكتساب وهذه الخبرات تتمثل في التعليم الرسمي، ووسائل الاتصال الجماهيري، والعمل بالمصانع، والمؤسسات ذات التكنولوجيا المتقدمة، والمؤسسات التعاونية وسكنى الحضر. (قطب، ١٩٨٥)

١٠،١،٢. ثالثاً: التغيير الاجتماعي:

إن الفرد هو الذي يشكل النواة الأساسية للمجتمع ويمثل العضو الحيوي في بناء أساس وكيان الوجود الاجتماعي العام، وهو عبر حاجاته وتواصله واتصاله مع الآخرين تتولد الدوافع الرئيسية للتجمعات البشرية العامة. إن المجتمع لا يتكامل بشكل سوي ولا يتطور إلا مع الصحة الفردية ومع نمو الفرد وتطوره، ذلك إن الفرد هو الذي يصنع التموجات السلبية والإيجابية والتأثيرات المختلفة في جماعته التي تنعكس بشكل مباشر على المجتمع. فإذا ضعف الفرد وانهارت بنيته الفكرية والنفسية تأكلت الجماعة وتفكك المجتمع. (الذرعاني، ٢٠٠٦)

وفي ذلك يرى توينبي انه لا بد لكل جماعة إنسانية من صفوة قائدة لكي تتقدم وتتحسن أحوالها وان مصير هذه الجماعة كلها مرتبط دائماً بهذه الصفوة وأحوالها فإذا ظلت على هذا الحال من القلق والسعي والحرص على الفتح والكشف والتجديد والإحساس بمسئوليتها عن الجماعة تكونت حولهم جماعة من الناس يسرون في الطريق بعدهم واطردت مسيرة الجماعة وطال عمر صلاحها. إن التغيير الاجتماعي الذي يبدأ من الفرد لا بد أن يتطور بشكل تموج على باقي الأفراد، ويتحدد بمجموعة من العوامل تشمل علاقات التفاعل الاجتماعي واثار الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية. (مرتضى، ٢٠٠٠)

فالإنسان يسعى إلى التحديث لما ينطوي عليه من تقدم وتطور يتحان فرصة تحقيق مستوى أعلى من الحياة ولا يقتصر التطور على الجانب المادي بل يتضمن إلى جانب ذلك الارتقاء بمستوى العلم والمعرفة الإنسانيين، وتوسيع دائرتهم لما فيهما من تحقيق ذاتية الإنسان وتفجير طاقاته الكامنة،

وينتج عن ذلك ازدياد فرصة الإبداع وينعكس هذا كله على الفرد الإنساني وعلى المجتمع ككل متيحاً المزيد من الفرص لمزيد من التقدم والتطور وبالتالي لمزيد من التحول في حياة الإنسان بل وفي الإنسان نفسه. (زيادة، ١٩٨٧).

وعموماً فإن القيم الشخصية في حالة التحديث تتغير بشكل واضح، والناس يتغيرون فهم ينظرون إلى المستقبل أكثر مما ينظرون إلى الماضي، وأنهم يطورون أحساساً قوياً بالفرد وبقيمته في حد ذاته (الخولي، ١٩٩٣). وإن نقطة البدء في أي تعريف للتحديث ليست في طابع المجتمع ولكن في طابع الأفراد، حيث أكد انكليز إن التحديث الاجتماعي هو أساس التحديث على مستوى الفرد. (الهالي، ١٩٩٣)

التغيير الاجتماعي يعني الانتقال من نظام اجتماعي إلى آخر ويشير العلامة ابن خلدون في مقدمته إلى ما يمكن تسميته "قانون التغيير الاجتماعي" بأن أي أمر يرغب فيه الناس لا بد له من "عصبية" لإعطائه القوة الدافعة والضامنة لتمريره، والعصبية دعم جماعي لحاملي لواء هذا التغيير، وأي أمر لا ينال هذا الدعم يكون مصيره الفشل. (صالح، ١٩٩١)

والدافع وراء أي تغيير اجتماعي هو أن النظام الاجتماعي الموجود لم يعد يعبر عن إرادة الأفراد المكونين لهذا المجتمع، وأن هناك فجوة بين ما هو قائم بالفعل وما ينبغي أن يكون، فلا بد من حدوث التغيير للوصول إلى مجتمع يعبر عن إرادة أفرادِهِ. ما للتأثير في الآخرين ففي مجالات عديدة أهمها: اللقاءات والاجتماعات، والتفاوض، والبيع والتجارة والأعمال، والدعاية، والإعلام، والتربية والتعليم، والصحة، والدعوة والإرشاد.

إن مؤسسات المجتمع المدني تزيد من وضوح طبيعة العلاقة بين الأنساق الاجتماعية بما فيها السياسي والاجتماعي والاقتصادي ولذلك فإن صياغة الأنظمة والقوانين الخاصة بتنظيم المجتمع المدني يجب أن تخضع لمراجعة دقيقة حتى لا تتحول إلى قضية منهجية تحكمها القوانين فقط دون تدخل الثقافة ودورها في تشكيل الفرد وقيمه السياسية. (مغازي، ٢٠٠٥)

١،٢، ١١. إحداث التغيير في علاقات الأفراد وأساليب تعاملهم:

تعمل المؤسسة بقيادتها على تشجيع الأفراد على تطوير علاقاتهم الشخصية وأساليب تعاملهم ومواقفهم وأنماط تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية والظاهرة والمخفية وعلاقات الجماعة وتطوير

أساليب إشباع الحاجات وتحقيق ذلك على مستوى الفرد والجماعة ويشمل ذلك الصدق والرشد في اتخاذ القرار والقدرة على مجابهة المشاكل بين الأفراد.

• نظرية (X) ونظرية (Y) لدوجلاس كريجور حول سلوك الأفراد في المنظمات:

○ نظرية (X): يعتقد رجال الإدارة أن الفرد في عمله يتصف بالصفات التالية:

- ✓ الفرد كسول بطبيعته ويفتقد الرغبة في العمل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- ✓ يجب أن يرغم الفرد ويوجه ويقاد في العمل.
- ✓ يفضل الكثير من الأفراد أن يوجهوا في أعمالهم وتكون طموحاتهم محدودة.
- ✓ إن الفرد ينشد من عمله الأمان والاستقرار. (القاضي، ٢٠٠٦)

○ أما نظرية (Y) فتتمثل بما يلي:

- ✓ الفرد يميل إلى العمل.
- ✓ إن الفرد إذا ما انتمى إلى هدف محدد فإنه سوف يحقق الرقابة والتوجه الذاتي.
- ✓ إن الفرد يتعلم في ظل الظروف الملائمة ويتقبل المسؤولية ويسعى إليها.
- ✓ إن بعض الأفراد يتمتعون بقدرات ابتكاريه. (القاضي، ٢٠٠٦)

○ نظرية (Z): وضعها العالم الياباني وليم اوتشي عندما اكتشف أن إنتاجية معظم الشركات قد زادت بمقدار أربع أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وتأكد أن هذه الزيادة لا تعزى إلى السياسات المالية أو الاستثمارية للشركات اليابانية أو السياسات التي تضعها الحكومة بل إلى الطريقة التي يوجه ويدار فيها العنصر البشري وما يتوفر له من معاملة حسنة واستقرارا في عمله وتدريب وهي عوامل لا تتوفر بنفس المستوى في الشركات الأمريكية أو الأوروبية وبناءً عليه أراد وليم اوتشي أن ينقل التجربة اليابانية في الإدارة لتمكين الشركات الأمريكية من اللحاق بإنتاجية الشركات اليابانية وحتى داخل السوق الأمريكي حيث قال وليم اوتشي "إن منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة (J) ومن خلالها وجد نظرية ثالثة تسمى (Z) والهدف من وضعها هو معالجة الإنتاجية وخاصة في الشركات الأمريكية وفي نظريته ركز

على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة الأمريكية". (عباس، ٢٠٠٤)

- نظرية العلاقات الإنسانية: انبثقت من المدرسة السلوكية وأهم روادها (التون مايو) من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية وقد جاءت بعد سلسلة من الأبحاث كان الغرض منها دراسة تأثير عدد المتغيرات المادية وظروف العمل والراحة على إنتاجية العاملين حيث تنص النظرية: إن الإنسان محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق وهناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية بل بحاجة إلى الحوافز المعنوية والقيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة.
- نظرية الإدارة الموقفية: لقد كان لأفكار ومبادئ المدرستين الإدارية والسلوكية ووجود اختلاف واسع بينها حول الطرق المثلى في إدارة التنظيمات الإدارية فالأولى دعت إلى استخدام الشدة مع العمال واستخدام الحافز المادي كوسيلة لزيادة الإنتاجية، أما المدرسة السلوكية فترى أن الأسلوب الديمقراطي وارتفاع الروح المعنوية والمعاملة الإنسانية هي الأسلوب الأفضل لزيادة الإنتاجية، أن معظم المدارس قد وقعت في خطأ لم تأخذ بعين الاعتبار وهي اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية ففي أحيان معينة لا بد من استخدام النظم والقوانين وفي ظروف أخرى لا بد من التسامح وبصفة عامة لا بد من معاملة جميع العاملين معاملة إنسانية واحترامهم وبذلك تنص النظرية على أنه لا يمكن إتباع تنظيم إداري للأفراد والأعمال يناسب كافة الأحوال والمواقف ولا يمكن للمدير أن يستخدم مبادئ إدارية تطبق على جميع التنظيمات في جميع الظروف والمواقف وقد دعا بعض علماء الإدارة إلى وجود نظرية إدارة عامة يمكن للإداري استخدامها وسط كل هذه الظروف، لقد واجهت انتقادات ومعارضة من بعض كتاب الإدارة ووصفوا هذه النظرية أنها تريد دمج جميع النظريات وأن جميع المدارس تصبح مدرسة واحدة. (عباس، ٢٠٠٤)

٢،١،٢. رابعاً: التغيير النفسي:

يذكر جابر (٢٠٠٢) أن التغييرات النفسية يغلب عليها الشعور بالغضب وسرعة التأثر والحدة، وكذلك تُصاب بالإحباط والاكنتاب والشعور بالحزن، والنمو الفكري حيث يصبح الإنسان يفسر الأمور على هواه بغض النظر هل هو صحيح أو خطأ أو العناد والاستقلالية والتمركز حول الذات . ويميل سلوك العاملين إلى التغيير والتجديد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك

العاملين في الإطار الذي تريده بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها في حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

ويذكر (الفاقي، ٢٠٠١) عددا من الموضوعات في الهندسة النفسية يمكن تلخيصها فيما يلي: محتوى الإدراك لدى الإنسان وحدود المدركات: المكان، الزمان، والأشياء، الغايات والأهداف المستقرة في أعماق النفس، التواصل والتفاهم مع الآخرين، انسجام الإنسان مع نفسه ومع الآخرين، والحالة الذهنية: كيف نرصدها ونتعرف عليها، وكيف نغيرها ودور الحواس في تشكيل الحالة الذهنية وأنماط التفكير ودورها في عملية التفكير والإبداع، وعلاقة التفكير باللغة: كيف نستخدم حواسنا في عملية التفكير كيف نتعرف على طريقة تفكير الآخرين وعلاقة الوظائف الفسيولوجية بالتفكير، وكيف يتم تحقيق الألفة بين شخصين، ودور الألفة في التأثير في الآخرين، وكيف نفهم إيمان الإنسان وقيمه وانتماءه، وارتباط ذلك بقدرات الإنسان وسلوكه. وكيفية تغيير المعتقدات السلبية التي تقيد الإنسان وتحد من نشاطه، وعلاجات الحالة الفردية، كالخوف، والوهم، والصراع الداخلي، التحكم بالعادات وتغييرها، تنمية المهارات، وشحذ القابليات، ورفع الأداء الإنساني، إن أدق وأشمل تعريف للاتجاه النفسي وهو تعريف عالم النفس "جوردون ألبورت" الذي يصف الاتجاه بأنه "أحدى حالات التهيو والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة، وما يكاد يثبتته الاتجاه حتى يمضي مؤثرا وموجها لاستجابات الفرد للأشياء والمواقف المختلفة فهو بذلك ديناميكي عام.

وتتميز التغيرات النفسية بالآتي:

الإرادة: قد يتجه الفرد لخلق بعض المشاكل من أجل أن يضع نفسه في مواجهتها ويثبت بالتالي للمحيط بأنه أصبح يمتلك إرادة قوية في مواجهة المشاكل، ويشير (ألقائي، ٢٠٠١) في هذا المجال إلى موردين أساسيين هما:

- عدم التورع والتهور اللذان يأتيان عن جهل بالخير والشر فضلا عن الجهل بعواقب الأمور نظرا لانعدام التجربة.
- موارد المنافسة والتسابق والتي يحفزها تشجيع الآخرين.

- تحمل المسؤولية: يداخل الفرد شعور قوي بالقدرة على تحمل كامل المسؤوليات والالتزام بأي أمر، إلا أنه قد يتجنب تحمل المسؤولية لا لشيء إلا لخوفه من الفشل أو العجز، ولعل

ذلك يفسر مدى سرور العامل عندما توكل إليهم مهمة يعرفون مسبقاً أنهم يستطيعون أداءها والسيطرة عليها. (ألقائي، ٢٠٠١)

- الخيال: من الظواهر الملاحظة في هذه المرحلة ارتباط العامل بالخيال والأحلام، وقد يجد العامل نفسه منقاداً إلى الاختراع والاكتشاف أو إلى الفن أو الرسم أو الموسيقى أو حتى الزهد والورع أو التطرف الديني والعقائدي والفكري، دون أن يكون قادراً على إيجاد التفسير العقلاني.

ويعتقد علماء النفس والاجتماع أن الخيالات هي أساس التفكير عند الإنسان إذ تحركه. وعن طريق التدايعات وتجمع الخواطر وتركيب الصور في الذهن تخلق صوراً جديدة وعندها ينتقل إلى عالم الواقعيات مرة أخرى. (السيد، ٢٠٠٦)

١٣،١،٢. التغيرات العصبية والنفسية:

تتناقص قوة الاستجابات العصبية كما أنها تشمل العديد من العمليات العصبية التي تعتمد على حيوية الدماغ مثل الذاكرة والتفكير وكل ما يدخل في إطار المهارات العقلية. أما بالنسبة للتغير الذي يحدث في الحياة النفسية للفرد فهو تغير يأتي تدريجياً حاله في ذلك حال عمليات التغير الجسمي والعصبي، وأهم ما يحدث من تغيير في المراحل الأولى هو قلة التوافق بين الحياة العاطفية والسلوك والفكر، وبانتهاء هذه المرحلة فإن الفرد يتجه بسرعة نحو تحكيم العقل والتجربة في تصريف المواقف الحياتية التي تعترضه، وقد يحدث التصلب النفسي ولا تسمح للفرد بالتكيف الذي تبناه في دور سابق، ويتزامن ذلك مع هبوط في درجة الحماس و الطموح والاندفاع نحو تحقيق الأهداف. وعملية التغير لدى الفرد تتأثر بمجموعة عوامل وهي العوامل النفسية وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعليم وتكوين الشخصية.

- أولاً: إدراك الفرد: يختلف الأفراد في الإدراك فكل يرى المشكلة أو الشكل بمنظار يختلف عن الآخر حيث يبدو العمل الواحد ذو المواصفات المحددة متناقضاً بين الأفراد، ويلعب الإدراك دوراً هاماً في حياتنا وفهمنا للمتغيرات التي تحدث حولنا ، ويلعب الإدراك دوراً أساسياً في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد فهو يدرك ما يحيط به بأشكال مختلفة تتسجم مع طبيعة الإدراك المحسوس الذي يعبر عنه السلوك المتخذ إزاء الموقف ويؤثر في الإدراك اتجاه المواقف والتركيب الفسيولوجي والبيئة المادية والاجتماعية ورغبات الفرد وحاجاته المتطورة والخبرات والتجارب المتراكمة. (الشماع، ٢٠٠٠). فالفرد يميل بطبيعته

إلى إدراك الأشياء والأفراد الآخرين بأسلوب ينسجم تماما مع طبيعة حاجاته ورغباته والسبل التي يمارسها في إشباعها ويمكن التوكيد بشكل حازم على أن الخبرات والتجارب الذاتية المتركمة للفرد تلعب دوراً رئيساً في أسلوب الإدراك الحسي.

• ثانياً: التفكير: العمليات الذهنية تقوم باختيار بعضها ثم تنظيمها وتفسيرها لإعطاء معاني ومدلولات للمثيرات.

• ثالثاً: الدوافع: وهذه النظرية قديمة قدم العمل المنظم ويمكن ملاحظتها بصورة واضحة المعالم من خلال النظر إلى واقع الأفراد العاملين في مجال إنتاجي أو خدمي من حيث التباين في الأداء المتحقق من خلال ملاحظة الجهد والمثابرة في تنفيذ العمل ويطلق مصطلح الدوافع على العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين بجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلصّة ومن أهم النظريات التي تناولت الدوافع نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التعلم ونظرية المداخل المعرفية أو الإدراكية ونظرية صياغة الهدف ونظرية الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالتجوال. (حمودة، ٢٠٠٠)

• رابعاً: التعليم: يلعب التعليم دوراً مهماً في دراسة سلوك الفرد ويعتبر مظهراً من الظواهر المؤثرة عليه حيث يتغير الفرد نتيجة زيادة تعليمه وتدريبه حيث أن حقول المعرفة والدراسات تركز على طبيعة الإنجاز. (الشماع، ٢٠٠٦). يطلق التعلم على التغيير النسبي في السلوك الفردي المخزن في ذاكرته فقد ينتج عن الممارسة المباشرة أو ينتج عن وجود خبرات وممارسات مباشرة أو التعلم بالملاحظة. (الشماع، ٢٠٠٦)

• خامساً: الحاجات: يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يحتاج الفرد إلى إشباعها فهي محورا أساسيا لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية.

• سادساً: الشخصية: الشخصية تمثل تعبيراً عن الذات الإنسانية وقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن وضع تعريف واضح ودقيق للشخصية، وتمثل الشخصية نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً بشكل متواصل مع البيئة المحيطة فهي تنظم لأنماط السلوك الفردي بصورة متكاملة بحيث يتم من خلالها التمييز بين الأفراد، ويمكن تحديد أركان الشخصية بالتمييز والحركية والشمولية. (الشماع، ٢٠٠٦)

٢، ١، ١٤. خامساً: التغيير النفسي الاجتماعي:

الاتجاه النفسي الاجتماعي هو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير

هذه الاستجابة وهو تكوين فرضي، متغير كامن أو متوسط (يقع فيما بين المثير والاستجابة). ويتكون لدى كل فرد وهو ينمي اتجاهات نحو الأفراد والجماعات والمؤسسات والمواقف والموضوعات الاجتماعية والحق ان كل ما يقع في المجال البيئي للفرد يمكن أن يكون موضوع اتجاه من اتجاهاته. (النبهان، ٢٠٠٦)

١٥،١،٢. خصائص الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

من خصائص الاتجاهات أنها مكتسبة وليست وراثية وأن الاتجاهات مكتسبة متعلمة فهي قد تدعم أو تعزز أو تنطفئ، والاتجاهات تتكون وترتبط بمثيرات ومواقف اجتماعية، والاتجاهات لا تتكون في فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة بين فرد وموضوع من مواصفات البيئة، والاتجاهات تتعدد وتختلف حسب المثيرات التي ترتبط بها.

إلا أن الاتجاهات أكثر استمرارية وديمومة من الدافع، والاتجاهات لها خصائص انفعالية، والاتجاهات توضح وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه، والاتجاه قد يكون محدوداً أو عاماً، والاتجاه تغلب عليه الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواه، والاتجاه قد يكون قويا ويظل قويا على مر الزمن ويقاوم التعديل والتغيير وقد يكون ضعيفا يمكن تعديله أو تغييره وأن الاتجاه يتأثر بخبرة المرء ويؤثر فيها، فهو قابل للتغيير والتطوير. (النبهان، ٢٠٠٦)

١٦،١،٢. وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

من أهم الوظائف التي تحددها الاتجاهات النفسية الاجتماعية الاتجاه الذي يحدد طريق السلوك ويفسره. والاتجاه ينظم العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يشعر فيه الفرد، والاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين في المجالات المختلفة وفي الثقافة التي يعيش فيها، والاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة، والاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي والاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف النفسية المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير في كل موقف في كل مرة تفكيراً مستقلاً، والاتجاه يحمل الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية، والاتجاهات المعلنة تعبر عن مسابرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير ومعتقدات وقيم. (سويف، ١٩٩٦)

١٧،١،٢ . العلاقة بين الاتجاهات والسلوك:

هناك ثلاثة أنواع من المفردات تعمل كمحددات أساسية للسلوك وان الوزن النسبي لهذه المتغيرات يختلف من سلوك إلى سلوك ومن شخص إلى شخص وهذه المتغيرات:

- الاتجاهات نحو السلوك ويعتمد على معتقدات الشخص بخصوص عواقب السلوك المعين في موقف معين، وتقييم الشخص لهذه العواقب.
- المعتقدات الشخصية والاجتماعية وتشمل المعيار الشخصي للسلوك والمعيار الاجتماعي.
- الدافعية للتمسك بالمعايير وتشمل الرغبة وعدم الرغبة.

١٨،١،٢ . تكون الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

تلعب عوامل التنشئة الاجتماعية وعلى رأسها الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام والجماعات المرجعية دورا هاما في تكون الاتجاهات وتعتبر الاتجاهات النفسية أحد نواتج عملية التنشئة الاجتماعية.

- تتكون الاتجاهات من خلال عملية التفاعل الاجتماعي.
- تؤثر الأسرة (خاصة الوالدين والأخوة) في تكوين الاتجاهات.
- تلعب التجارب الشخصية في المواقف الاجتماعية المختلفة دورا هاما في تكوين الاتجاهات.
- تلعب عملية التوحد مع بعض الشخصيات والنماذج الاجتماعية دورا هاما في اكتساب بعض الاتجاهات.
- تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية الحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دورا هاما في تكوين الاتجاهات.
- تتبع الاتجاهات من واقع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإيديولوجية وتتماشى مع مرحلة التطور التي يجتازها المجتمع. (سويف، ١٩٩٦)

١٩،١،٢ . طرق تغيير الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

- تغيير الإطار المرجعي: إن اتجاه الفرد نحو أي موضوع يتوقف على إطاره المرجعي والاتجاه لا يتكون من فراغ بل انه يتأثر بالإطار المرجعي الذي يتضمن المعايير والقيم

والمدرجات ويؤثر فيه، لذا فإن الارتباط الوثيق بين الإطار المرجعي والاتجاه يؤكد أن تغيير الاتجاه يتطلب إحداث تغيير في الإطار المرجعي للفرد.

- تغيير الجماعة المرجعية: إذا غير الفرد الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها وتحدد اتجاهاته وقيمة التي تكونت في ضوء معاييرها وانتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات مختلفة فإنه مع مضي الوقت يميل إلى تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة.
- التغييرات في موضوع الاتجاه: إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه وإدراك الفرد ذلك، فإن اتجاهه نحوه يتغير فكلما زادت ثقافة وكفاءة العامل والفلاح أدى إلى تغيير الاتجاهات نحوها.
- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه: إن الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه يسمح للفرد بان يتعرف على الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغيير اتجاه الفرد نحوه.
- تغيير الموقف: تتغير اتجاهات الفرد والجماعة بتغير المواقف الاجتماعية.
- التغيير ألقسري في السلوك: إذا حدث تغيير قسري في السلوك نتيجة لظروف اضطرارية فإن ذلك يصاحبه عادة تغيير مصاحب في الاتجاهات. (ربوح، ٢٠٠٨)
- اثر وسائل الإعلام وأثر المعلومات: تقوم وسائل الإعلام باختلاف أنواعها وأشكالها بتقديم المعلومات والحقائق عن الأخبار والأفكار والآراء والصور.
- تأثير الأحداث الهامة: يؤثر تغيير الأحداث في تغيير الإطار المرجعي، وتغيير الإطار المرجعي يؤثر في تغيير الاتجاهات.
- الألفة والخبرة المباشرة.
- تأثير رأي الأغلبية ورأي الخبراء: تتأثر الاتجاهات ويمكن تغييرها بالإقناع باستخدام رأي الأغلبية.
- التغيير التكنولوجي: إن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين الأفراد والجماعات.
- المناقشة والقرار الجماعي.

٢٠٠١، ٢. أهمية الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

تحتل الاتجاهات مكانا بارزا في الكثير من الدراسات الشخصية وديناميات الجماعة، والتنشئة الاجتماعية بكل إشكالها، ودراسة الاتجاهات عنصرا أساسيا في تفسير السلوك الحالي، والتنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد وللجماعة.

٢١،١،٢. وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

من أهم وظائفها: الوظائف النفعية أو التكيفية: حيث أن الاتجاهات تحقق الكثير من أهداف الفرد، والوظيفة التنظيمية: فهي تكسب الفرد المعايير والأطر المرجعية لتنظيم خبراته ومعلوماته، والوظيفة الدعائية: حيث أن الفرد يقوم أحيانا بتكوين بعض الاتجاهات لتبرير نشاطه أو عدم قدرته على تحقيق أهدافه، و وظيفة تحقق الذات: تقوم الاتجاهات على توجيه سلوك الفرد ومكانته في المجتمع، كما تدفعه للاستجابة بقوة ونشاط ومغالبة للمثيرات البيئية المختلفة.

٢٢،١،٢. مراحل تكوين الاتجاهات ومنها:

مرحلة التأمل، مرحلة الاختيار والتفضيل، مرحلة التأييد والمشاركة، مرحلة الاهتمام والدعوة العملية، مرحلة التضحية، وهنا يلاحظ أن العوامل الأساسية المؤثرة في تكوين الاتجاهات هي: عوامل حضارية:مثل المسجد، المدرسة، والمنطقة. والأسرة: الوالدين، والأفراد المحيطين به. والفرد نفسه: من خلال التنشئة الاجتماعية، ومن خلال ما يكتسبه من ميول واتجاهات. والخبرة الانتقالية الناتجة عن موقف معين: فالعمل الذي يتبع المكافأة يكون اتجاها إيجابياً. والسلطات العليا: فهذه تفرض على الفرد احترام القوانين، وتنفيذها. ورضا وحب الآخرين. (الوقفي، ١٩٩٨)

تعديل الاتجاهات: تختلف الاتجاهات فيما بينها، من حيث قوتها ومدى مقاومتها للتغيير، وترجع قابلية الاتجاه للتغيير إلى العوامل التالية: صفات الشخص صاحب الاتجاه، وطبيعة الاتجاه وخصائصه، وطبيعة الموقف الذي تتم فيه محاولة التغيير. وطرق تعديل الاتجاهات ومن أهمها: تغيير (الجماعة) التي ينتمي إليها الفرد.وتغيير أوضاع الفرد.والتغيير القسري في السلوك.والتعريف بموضوع الاتجاه.وطريقة قرار الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.وطريقة لعب الأدوار.وطريقة سحب القدم.(الوقفي، ١٩٩٨)

٢٣،١،٢. علاقة الاتجاهات نحو التغيير بالتوافق النفسي الاجتماعي:

تشير نظريات سيكولوجية التحديث والتغيير والدراسات التي حولها إلى أن للاتجاهات نحو التغيير علاقة موجبة قوية بعمليات التوافق النفسي والاجتماعي. فالشخص العصري هو الذي يعرف ما يريد ومتى وكيف يحقق ذلك وكلما كانت تفاعلاته مع ظروف التغيير الاجتماعي والتحديث وخبراته فيها إيجابياً. (قطب، ١٩٨٥)

وقد أوضح سوزمان (١٩٧٣) أن للاتجاهات نحو التغيير علاقة بالتوافق عامة وتبدو من خلال تصور الفرد لذاته وتقييمها وصولاً إلى مستويات مختلفة من عمليات التقييم والنقد لما يمر به الفرد من خبرات وتجارب اجتماعية وتفاعلات مختلفة بحيث أنه كلما كان الفرد أقرب للخبرات والتجارب الاجتماعية الإيجابية وأقدر على اجتيازها والتعامل معها بنجاح. كما يشير سوين (١٩٧٩) إلى نوع العلاقة بين مظاهر التوافق النفسي الاجتماعي وهي من قبيل الاعتماد على الذات والثقة بالنفس والإحساس بالكفاءة والبعد عن السلوك الدفاعي مع متغيرات قريبة الصلة من الاتجاهات نحو التحديث. تعتبر هذه الاتجاهات ضرورية لتحقيق عملية التحديث أو التقدم بصرف النظر عن الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والقومية حيث أنها استخلصت من دراسة العديد من البلدان النامية. إن توافر الاتجاهات نحو التغيير لدى الفرد له علاقة قوية بتوافقه النفسي الاجتماعي الإيجابي بمعنى عدم وقوعه في الجانب السلبي المتمثل في استخدام الحيل الدفاعية أو الإفراط فيها أو في درجات المرض النفسي المختلفة. (الوقفي، ١٩٩٨)

ويعتبر المناخ النفسي في المجالات ذات الطبيعة الخاصة في التناول وذلك لتداخل مكوناته وتعدد مستوياته. ويشير التراث السيكولوجي إلى جانبين للمناخ أحدهما خاص بالشخص والأخر بالجانب النظامي أي النظم والمحددات المحيطة بالفرد. وكل منها متداخل ومتفاعل مع الآخر، ويساعد المناخ النفسي الإيجابي بشكل عام على السلوك المتوافق للفرد في جوانب حياته المختلفة. (كونر ودوكتز، ١٩٩١). ويشير جودوين (١٩٧٤) أن هؤلاء المنظرين يفترضون أن هذه العلاقة يمكن تحديدها بدقة وكذلك المتغيرات الشخصية وعلى الرغم من تحديد العديد من النظريات لهذه المتغيرات إلا أن هناك متغيرات أخرى تبدو مرتبطة بها، ويمكن أن يكون لها دور الوسيط، كما أنهم يفترضون إمكانية تحديد موضع هذه المتغيرات إما باعتبارها متغيرات مستقلة أو وسيطة أو تابعة وهم يحددون هذه المتغيرات بناء على مدى ارتباطها بخصائص التحديث.

وتنقسم نظريات سيكولوجية التحديث إلى مجموعات مختلفة من حيث تناولها للمتغيرات الشخصية في علاقتها بالتحديث فنظرية ماكلياند تركز على دور المتغيرات المستقلة بينما تركز نظرية انكليز وسميث على المتغيرات الوسيطة أما نظرية كونيكل فتتطوي تحت إطار المتغيرات التابعة.

٢,١,٢. ٢٤. سادسا : آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي

يوجد ضغوط لإحداث التغيير حيث التغيير السريع في العالم كله بالنسبة لشعوبه وجماعته وأفراده

حيث يتعذر وجود بيئة واحدة في المجتمعات المعاصرة تتصف بالاستقرار. اما العوامل التي تؤدي إلى حتمية عملية التغيير:

- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة، سواءً من ناحية العدد والكفاءات.
- التغيير والتطوير السريع للسلع والخدمات.
- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للترابط بين دول العالم.
- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات لاتجاهات ومدركات ودوافع وشخصيات العاملين كنتيجة حتمية لتغيرات ظروف البيئة المحيطة. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

٢,١,٢. أسباب التغيير أو القوى الدافعة للتغيير:

فيما يأتي تلخيص لأهم أسباب التغيير أو القوى الدافعة للتغيير:

- التغيير للاستجابة للضغوط والقوى الخارجية: تحدث نتيجة تطورات في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والأيدولوجية في المجتمع.
- التغيير تلمسا لحل بعض المشاكل الآتية من ضغط القوى والعوامل الداخلية وهذا يجعل من التغيير ضرورة لحل بعض المشاكل التي تتمثل في مدى قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة أو في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي.
- التغيير بهدف السيطرة على المناخ حيث أن المناخ المحيط دائم التغيير والتطوير وتعتبر محاولة السيطرة عليه عملية في غاية الصعوبة مثل إحداث التغيير بشكل تدريجي أو يبدأ التغيير في شكل مرحلي أو التغيير الفوري الشامل. (العديلي، ١٩٩٣)

٢,١,٢. إحداث التغيير في علاقات الأفراد وأساليب تعاملهم:

يواجه نظام التنمية التنظيمية اهتمامات كبيرة في النظم وأساليب تطوير الجوانب الحضارية في المنظمة بهدف تشجيع الأفراد على تطوير علاقاتهم الشخصية وأساليب تعاملهم ومواقفهم وأنماط تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية والظاهرة والخافية وتطوير أساليب إشباع الحاجات الفردية وتحقيق أعلى مستويات التحفيز الفردي والجماعي. (القاضي، ٢٠٠٦)

٢٧,١,٢ . إحداه التغيير في قيم وسلوك الأفراد:

لا يوجد أي نظام للتنمية التنظيمية يمكن أن يعمل بنجاح لأي فترة زمنية، ويستلزم التغيير السريع قيم ثقافية مساعدة وقادرة على التعامل معه باعتباره السمة المؤكدة في العالم وتتيح هذه القيم ليس فقط القدرة على التكيف مع التغيير بل أيضا المساهمة فيه. (توفيق، ١٩٨٤)

في كثير من الحالات يشكو العاملون من رؤسائهم أو قد يشكو أعضاء مجلس الإدارة من العاملين أو من المنظمة غير الحكومية التي تشرف عليها أو قد يشكو بعض العاملين من زملائهم ومن عدم وضوح الأهداف وعدم تحديد اختصاصاتهم وعلاقتهم، بمعنى آخر إذا تبين لنا أن وسائلنا الرقابية قد تكون غير فعالة فعادة ما يرجع ذلك إلى سوء اختيارنا للوسائل، وينتج الفكر الجديد لخبراء التنمية التنظيمية إلى نمذجة السلوك أي يبدأ الخبير بتعليم المتدربين سلوكا معيناً جديداً يمكن تطبيقه في مكان العمل ويتمشى مع المواقف الجديدة المرغوب فيها، ويتم نمذجة السلوك كما يلي:

- شرح نظري مكثف للسلوك الجديد.
- تصوير وعرض بعض الأفلام و شرح ومناقشة حول خطوات السلوك المرغوب وكيف ولماذا يكون فعال أو غير فعال، ويشترك الرؤساء المباشرون في هذا التدريب. (القاضي، ٢٠٠٦)
- يتكرر العرض ويمارس الأفراد السلوك المرغوب فيه ويتم تقمص الأدوار ويدعم بالتغذية الراجعة.
- يصور الأفراد وتعرض الأفلام وتتم مناقشة سلوكهم الذي قاموا به.
- تعرض شرائط لبعض المعالجات الناجحة لمشاكل الأداء ومناقشة المتدربين لماذا نجحت الممارسات المعروضة وأصبحت فعالة.
- يتطلب من المتدربين إعادة ممارسة الأدوار وتقمص السلوك المستهدف وممارسة سلوك مماثل في مواقف أكثر صعوبة، وتعرض شرائط أخرى بمشاكل أخرى وتكرر العملية.
- يكرر المتدربون تعلم السلوك قبل اللقاء الثاني.
- يتم الدعم الاجتماعي والسلوكي وممارسة الأدوار ويشجع المتدربون على الممارسة الصحيحة.
- يرى المتدربون ما يحققه السلوك الجيد من نتائج إيجابية وإنه قليل التطبيق في أنشطتهم.
- يرجعون إلى أعمالهم بثقة لهذه التجربة الجديدة.

- إن السلوك الجديد يسبق تغيير المواقف وهو عكس التفكير القديم الخاص بإحداث التغيير. (القاضي، ٢٠٠٦)

عدة أنماط من التغيير وهي: التغيير العفائي والتغيير ألقسري والتغيير التكنولوجي والتغيير المتفاعل والتغيير الاجتماعي والتغيير الأقتدائي والتغيير الطبيعي.

٢،١،٢. التغيير وطبيعة السلوك الإنساني / مقاومة التغيير:

إن الإنسان هو العنصر الرئيسي أو الموجه لفعالية التطوير الإداري أو التطوير التنظيمي فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة يتوقف على مدى قبول وتعاون العنصر الإنساني في هذا التغيير. وما التغيير إلا محصلة للتفاعل بين ثلاثة عناصر حسب المعادلة التالية: السلوك = دالة (الرغبة × القدرة × البيئة).

فالسلوك بدون هذه الأمور الثلاثة لا يعتبر سلوكا فعالا. فإن توافر الرغبة والقدرة مع الظروف يؤدي إلى تحقيق السلوك الفعال، يجب التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة ضمن مجموعة من العوامل تؤثر على هذه الجوانب وهي العوامل النفسية والاجتماعية والحضارية، فالعوامل النفسية تشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وتكوين الشخصية، أما العوامل الحضارية فهي تمثل العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، فالإنسان يلتحق بالعمل من أجل الحصول على حاجات متعددة وإشباعها، فالإنسان حينما يعيش التنظيم يكتشف مدى توافر الفرص لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

إن الجهود المتعلقة بالتطوير تقابل بمقاومة من الأفراد الذين يقاومون التغيير لمجموعة من الأسباب هي: الاهتمام الذاتي، أو النظرة الشخصية الضيقة، وسوء الفهم وافتقاد الثقة، أو تقييم التغيير من زوايا مختلفة وعدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه، وذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير فهو لا يتوفر لديهم المهارات الضرورية الجديدة التي يفترضها التغيير، كذلك فهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني للسلوكيات. والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة ولذا فإنه بصفة عامة يقاوم الفرد أي تغيير ولو كان هذا التغيير لصالحه على المدى القصير أو المدى الطويل.

ويسجل هناك نوعين من المخاوف نحو التغيير:

- المخاوف الحقيقية: وتشمل الخوف من زيادة الأعباء والخوف من حدوث انخفاض فيما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، والخوف من الاستغناء عنه نتيجة هذا التغيير والخوف من تعرضه للانتقال من مكانه.
- المخاوف النفسية: وتشمل إبعاده عن مجموعة العمل والخوف من عدم ترفيقته والخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة، ولذلك فإنه عند إحداث تغيير قد يتجه الفرد الذي يشمل التغيير إلى: المشاركة في إحداث التغيير لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاته ويساعده على التقدم والنجاح، أو عدم المشاركة في التغيير واتخاذ موقف سلبي بمعارضته الصريحة أو المستترة نظرا لإدراكه بأنه سوف يهدد أمنه أو ينتزع بعض مكاسبه. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

٢,١,٢٩. آليات التقليل من مقاومة التغيير:

هنالك بعض الطرق الشائعة التي يمكن من خلالها التقليل من مقاومة التغيير: الاتصال بالأفراد وتعليمهم كيفية التغيير. وإشراك الأفراد في تصميم وتنفيذ عملية التغيير. وتشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير. والتفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير. واستخدام أسلوب المناورة. واستخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح. (عبد الباقي، ٢٠٠٥)

٢,١,٣٠. أساليب تقليل مقاومة التغيير:

جدول ٢,٣-أ: أساليب تقليل مقاومة التغيير (الحنوي، ١٩٧٤)

العيوب	المزايا	الموقف المستخدم فيه هذا الأسلوب	الأسلوب
قد يستغرق وقتا طويلا خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر له من المهتمين بالتغيير	بمجرد أن يقتنع الأفراد فسوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير	في حالة نقص المعلومات أو التغيير والتحليل الخاطئ للمعلومات	تعليم الأفراد والاتصال بهم
الخطورة هنا في أن المشاركون يقدمون تصميمات غير مناسبة، كما قد يستغرق ذلك وقتا طويلا	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم	عندما لا يكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير

جدول ٢,٣-ب: أساليب تقليل مقاومة التغيير (الحناوي، ١٩٧٤)

الأسلوب	الموقف المستخدم فيه هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
تشجيع الأفراد وتدعيمهم	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة إذا ما كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتصل بمشاكل التأقلم	يستغرق وقتاً ومكلف للغاية وقد يفشل
التفاوض والاتفاق	يستخدم هذا الأسلوب عندما تجد أن شخصا ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير وأن لدى هذه المجموعة قدرة هائلة على المقاومة	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة	قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية في كثير من الحالات خاصة إذا تنبه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل
أسلوب المناورة	عندما لا تجدي بقية الأساليب أو تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة	قد تؤدي إلى المشاكل المستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم غرر بهم
التهديد الضمني أو الصريح	عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة	أسلوب سريع وقد يتخطى أو يتغلب على نوع المقاومة	يمكن أن يكون أسلوباً محفوفاً بالمخاطر إذا أثار حقد الأفراد القائمين بالتغيير

٣١,١,٢. نقاط القوة والضعف في المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية أدواراً مختلفة ومتباينة انسجم مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية الحالية للمجتمع الفلسطيني، فمنذ قيام السلطة الفلسطينية عام ١٩٩٤. فقد دشنت مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي.

وقد حافظت المؤسسات الأهلية في فلسطين على النسيج الوطني الفلسطيني من التفكك، فكانت له الحاضنة الأساسية منذ عام ١٩٣٥م من خلال الجمعيات الإسلامية المسيحية في فلسطين فكانت الرافد التاريخي للمقاومة، الذي ساعد على الحفاظ على دافع مناهضة الاحتلال الإسرائيلي لاحقاً. (الشلالدة، ٢٠٠٢)

ويضيف عبد الهادي (٢٠٠٤) بأن فترة الانتفاضة الفلسطينية أفرزت نمطاً جديداً وأثرت في دور المؤسسات الأهلية وطريقة عملها، فقد بدأ التفكير بالانتقال من توفير خدمات الإغاثة من أجل الصمود إلى تطوير مجتمع فلسطيني مستقل ومنتج.

لقد بدأت المؤسسات القديمة منها والمستحدثة بعد أوسلو في التفكير والدخول في مرحلة البناء وتوفير خدمات نوعية تتسم بدرجة عالية من المهنية فتضاعفت أعداد المؤسسات الأهلية إلى ٤٨٠ مؤسسة أهلية في العام ١٩٩٩. (مكتب المنسق الخاص بالأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية، ١٩٩٩)

• نقاط القوة: تتمثل أهم نقاط القوة فيما يأتي:

- أثبتت المنظمات الأهلية الفلسطينية انخراطها الفعلي في النضال الوطني الفلسطيني وفعاليات ونشاطات الانتفاضة بشكل خاص. (المالكي، ٢٠٠١).
- إن استجابات المنظمات الأهلية الفلسطينية لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي خلال الانتفاضة وتطويرها لبرامج طارئة، قد عزز أيضاً من ثقة المجتمع المحلي فيها. (عبد الهادي، ٢٠٠٠)
- لم تجري المنظمات الأهلية الفلسطينية أي تغيير جذري على أهدافها وبرامجها وأدوارها واستراتيجيات عملها خلال الانتفاضة، بل زادت قناعتها بضرورة الربط المحكم ما بين البرامج قصيرة المدى وأهداف التنمية قصيرة ومتوسطة المدى.
- أبرزت التطورات الحالية قدرات محدودة للمنظمات الأهلية على لعب أدوار سياسية هام أو محاولة استبدال أو منافسة الأحزاب السياسية على هذا الصعيد. (حسن، ٢٠٠١)
- لقد أدى الوضع الحالي إلى وضوح أدوار ومسؤوليات وواجبات كل من السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة ومنظمات العمل الأهلي من جهة أخرى. (عبد الهادي، ١٩٩٦)
- لقد استمرت منظمات العمل الأهلي في تعزيز عمليات المؤسسة ومبادئ وتطبيقات الحكم السليم داخلها. (المالكي، ٢٠٠١)

• نقاط الضعف: أما فيما يتعلق بالفجوات ونقاط الضعف، فيمكن تلخيصها بما يلي:

- عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية. (الحسيني، ١٩٩٥)

- ضعف التنسيق المؤسسي والمنظم بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق بين المنظمات الأهلية والسلطة الوطنية الفلسطينية. (المالكي وآخرون، ٢٠٠١)
- ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي، وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات ذات العضوية الواسعة.
- الضعف البارز على صعيد مسألة التنظيم الاجتماعي سواء على الصعيد الوطني العام أو القطاع الخاص.
- لم تربط المنظمات الأهلية الفلسطينية، بإحكام وبالقدر الكافي بين علاقتها المهنية مع الجهات المانحة من جهة وبين تحقيق الأهداف السياسية للشعب الفلسطيني من جهة أخرى.
- إهمال المنظمات الأهلية الفلسطينية للبعد الديمقراطي الداخلي وتركيزها أكثر على البعد الوطني ومقاومة الاحتلال الإسرائيلي. (سالم، ١٩٩٩)
- عدم بلورة إستراتيجية وخطة واضحة لتنظيم العلاقة مع المنظمات الأهلية في داخل الخط الأخضر أو في الشتات.
- لم تبلور المنظمات الأهلية الفلسطينية رؤية وإستراتيجية واضحة للعمل مع المنظمات الأهلية العربية. (هلال، ١٩٩٧)
- ضعف دورها في الحفاظ على الحريات العامة والدعوة لإطلاق سراح المعتقلين لدى الاحتلال أو لدى الأجهزة الأمنية في الضفة والقطاع.
- ضعف علاقة المؤسسات الأهلية بالشباب وخاصة طلبة الجامعات والمدارس مما يحد من دورها.
- وبناء على تحليل الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، الذي تعمل من خلاله المنظمات الأهلية الفلسطينية، وبناءاً على نقاط قوتها وضعفها.

أما أهم الموضوعات الأساسية التي تواجه المؤسسات الأهلية في اللحظة الراهنة:

- إن ارتفاع مستويات الفقر والبطالة خلال الانتفاضة، تفوق حجم التمويل الزائد (الطارئ) والعودة إلى وسائل الإغاثة/ كالصدقات لمواجهة ظاهرة الفقر.
- إن حالة الإغلاق الشامل للمدن والقرى الفلسطينية قد حد من قدرة المنظمات الأهلية على تنفيذ برامجها ومشاريعها بكفاءة، وخدمة الفئات الضعيفة والمهمشة. (عبد الرزاق، ٢٠٠١)
- اهتمام المؤسسات الأهلية بعملية الإصلاح الجارية في مؤسسات السلطة الفلسطينية، إلا أن هذا الاهتمام لم يكن كافياً.
- كانت المنظمات الأهلية الفلسطينية قد بدأت عملية منهجية للتأثير بالقوانين والتشريعات

والأنظمة والسياسات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية في إطار رؤية إستراتيجية لعملية التنمية والتحول الديمقراطي في فلسطين. (هلال، ٢٠٠١)

- أظهرت بعض المنظمات الدولية غير الحكومية استجابة واضحة لمتطلبات الوضع الجديد الناشئ، واحترمت رغبة المنظمات الأهلية الفلسطينية الشريكة في تغيير سلم أولويات عملها وبرامجها ومشاريعها. (تراكي، ١٩٩٠)
- استمرار الاحتلال الإسرائيلي لمعظم المناطق في الضفة العربية، والإغلاق الشامل لقطاع غزة، قد عزز من دور المنظمات الأهلية الفلسطينية على صعيد مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة، واقتراح استراتيجيات تنموية لتعزيز صمود الشعب الفلسطيني ومقاومة الاحتلال من جهة ثانية. (سالم، ١٩٩٩)
- التدخل المباشر في تشكيل الهيئات الإدارية للمؤسسات الأهلية أو تغييرها بما يتوافق مع توجه السلطة وفي أنشطتها والمستفيدين من خدماتها.
- التمويل المشروط من قبل المانحين لأنشطة المؤسسات الأهلية مما يؤدي إلى حرفها عن أهدافها التي أنشئت من أجلها مثل التوقيع على وثيقة نذب الإرهاب.

ولقد برزت معيقات هامة، ولا تزال تقف أمام إحداث تطور جدي على صعيد تثبيت وترسيخ مبادئ الحكم السليم والشفافية في عمل المؤسسات الأهلية

الشفافية والحكم السليم هما الإفصاح وكشف المعلومات والمصادقية ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها، وحرية تدفق المعلومات بحيث تكون المؤسسات والعمليات في متناول المعنيين بها، والشفافية هي نقيض السرية، فهي تعني إماطة الستار عن الأفعال عن قصد. وينتج عن الشفافية الحكم السليم على عمل المؤسسة. ومن هذه المعوقات:

- أولاً: عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي.
- ثانياً: عدم الإدراك الكافي لبعض المنظمات الأهلية للتغيرات السياسية الجارية حالياً، وضرورة تحولها من مؤسسات إغاثة فنوية سياسية، عائلية وحمائية وفردية إلى مؤسسات تنموية مهنية وديمقراطية وشفافة.
- ثالثاً: إدراك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لأهمية التغيير والانفتاح الديمقراطي، وإحجامها عن القيام بإجراءات مؤسساتية خشية سيطرة قوى سياسية أخرى على المؤسسة

أو سيطرة الحكومة عليها. (جابر، ٢٠٠١)

- رابعاً: هناك بعض المؤسسات غير الحكومية المحافظة بطبيعتها، والتي تخشى التغيير بشكل عام، وتعتبر امتداداً لمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة، وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزاعات واتجاهات للتغيير الديمقراطي.
- خامساً: تنظر بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى عمليات التطور المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج، بهدف إحداث تغيير فكري وإداري في عمل المؤسسة.
- سادساً: عدم التنفيذ الدقيق والأمثل لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية، قد يعيق إلى أبعد حد عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات الأهلية. (عبد الهادي، ١٩٩٦)
- سابعاً: الانفصال بين شقي الوطن وضعف التواصل مع مثيلاتها في فلسطين المحتلة عام ١٩٤٨ م.
- ثامناً: البطء في تنفيذ المصالحة بين شقي الوطن في الضفة والقطاع مما يعرقل المشاريع المشتركة لخدمة الفئات المهمشة والمحرومة والضعيفة والمتضررة في الضفة والقطاع المحاصر.
- إننا نعتقد أيضاً أن هذه المؤسسات لن تتطور ولن تحقق أهدافها بنجاح، بدون عملية تعليمية داخلية، تتيح نقاشات حرة ورائدة بين جميع العاملين بالمؤسسة، ومع إشراك فعلي للهيئات المرجعية وأولئك المستفيدين والمستفيدات من خدماتها.

إن الغاية النهائية لعملية التطور المؤسسي تتعلق بتعزيز البنية الديمقراطية للمنظمات الأهلية، وانتقالها إلى مؤسسات تعليمية فاعلة في إطار الأدوار المختلفة المتوقعة منها، خاصة ازدياد دورها في عمليات التنمية الشاملة والمتكاملة وفي تعزيز فرص بناء المجتمع المدني الديمقراطي. (الحسيني، ١٩٩٥)

٣٢،١،٢. بناء وتطوير الوعي المجتمعي:

يوجد للمنظمات الأهلية على اختلاف مشاريعها، برامج مجتمعية تتعلق برواها الفكرية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، فهي تطرح هذه الأفكار بحرية قائمة على المجتمعات المحلية وتشارك المجتمع المحلي في نقاش هذه الأفكار، وبالتالي بلورة رؤية ثقافية جديدة تتسجم مع مجموعة المبادئ والأفكار التي تؤمن بها المنظمات الأهلية. وإن المسألة الجوهرية لا تتعلق بمضمون وطبيعة الأفكار والمعتقدات التي سوف يتم تناولها وتداولها، بقدر ما يتعلق بإطلاق عملية مجتمعية جوهرية وأصلية، من شأنها إشراك المجتمع المحلي في نقاش مشاكله بنفسه، وفي تحديد مصيره

وهويته الثقافية، وفي إتاحة الفرصة له للإطلاع على أفكار وآراء النخب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة وعدم احتكار هذه العملية على السلطة السياسية الرسمية.

٣٣,١,٢. التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية:

يركز المضمون التنموي والسياسي الجديد، محلياً وإقليمياً ودولياً، على التقليل من دور الدولة أو القطاع العام في عمليات التنمية، ونقل هذه المسؤولية إلى القطاع الخاص والقطاع الأهلي باعتبارهما قطاعان أقرب إلى اقتصاد السوق. ويركز هذه المضمون الجديد أيضاً على أهمية ومركزية دور المنظمات الأهلية في عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي ودورها في تعزيز الانتقال الديمقراطي واحترام حقوق الإنسان والتنمية والعدالة الاجتماعية وبناء المجتمع المدني.

إن عمليات الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي الجارية حالياً في فلسطين وانتشار قيم الديمقراطية "الإطار المرجعي السياسي الجديد، قد عكس نفسه بشدة على رؤى وأهداف واستراتيجيات ونشاطات المنظمات غير الحكومية، وتحولها من مؤسسات إغاثة إلى منظمات تنموية تشارك بفعالية في عمليات التنمية الشاملة والتغيير الاجتماعي.

إن انتقالها من إدارة الإغاثة إلى التنمية، ومن كونها مؤسسات فئوية عائلية فردية إلى منظمات مدنية مهنية عني بالضرورة تمكين وتقوية قيمتها الديمقراطية وتعزيز الشفافية والمحاسبة والمسائلة في كافة أعمالها ونشاطاتها، وتأسيس العمل الأهلي نتيجة لانخراطه الواسع بالعمليات التنموية. والتنمية عملية معقدة تحتاج إلى قدرات مؤسساتية وتنظيمية وبشرية ومالية متميزة. (عبد الهادي، ٢٠٠٤)

لقد طرح الواقع الدولي والإقليمي والمحلي الجديد تحديات هامة أمام منظمات العمل الأهلي، فالتحول الديمقراطي والتنمية المشاركة والتكافؤ وبناء المجتمع المدني هي جميعاً موضوعات في غاية الأهمية، تتطلب إجراء تغييرات جوهرية وهيكلية على صعيد منظمات العمل الأهلي.

وهناك معايير دولية لتصنيف الجمعيات الأهلية كما ذكر سابقاً ومن أهمها أن تكون الجمعيات مستقلة عن الجهاز الحكومي حيث إنها تكون رافداً للأجهزة الحكومية ومكملة لها، يحكمها في ذلك الحس الوطني والثوابت الوطنية الراسخة. لذا فتمويل المؤسسة أو الجمعية المدنية هو المعيار

الحقيقي في استقلالها من عدمه. ومن هنا تكمن أهمية تحديد آلية التمويل مع مراعاة فكرة الاستقلال عند وضع تلك المحددات حتى لا تفرغ المؤسسة المدنية من محتواها وتصبح قادرة على ممارسة دورها المجتمعي بحرية كاملة وبعيدة عن ضغط الممولين. إن عدم قدرة هذه المؤسسات على تأمين احتياجاتها المالية الضرورية سينعكس سلباً على أدائها وفعاليتها وآفاق نماءها، فمن الضروري تأمين الاحتياجات المالية لأي منشأة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية ، لكن مصادر التمويل الخارجي أمر مرفوض بطبيعة الحال ويتنافى مع دور الجمعيات (الوطني) ، ويجب أن ينص قانون مشروع النظام على منعه بشكل صريح.

تعد عملية إثراء العمل من أهم آليات المؤسسات في إحداث التغيير حيث إضافة أنشطة جديدة وإتاحة عمل متكامل للشخص الكامل والعمل الكامل يشمل التخطيط وكيف يؤدي العمل وتقييم الأداء ومعرفة العامل لنتيجة أداءه والإثراء يوسع وظيفة الفرد فينتقل به من مجرد تكرار الواجب إلى أداء أنشطة أخرى، وذلك بقصد إطلاق الطاقة الموجودة عنده وكما يدرّب الموظف على حل مشكلاته والاشتراك في اتخاذ القرارات الإدارية أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل لدراسة مشاريع جديدة وكذلك الإثراء يزيد من انتماء الفرد للمؤسسة ويرفع من روحه المعنوية وشعوره بالاستقلال وتحمل المسؤولية وتحقيق الذات كما يوسع مهاراته ويصقل خبراته ويزيد معلوماته الذي يحقق له الرضا الوظيفي ويقلل معدل الغياب ودوران العمل مما يعود بالفائدة على العمل وزيادة الإنتاجية وبالتالي يزيد من ربحية المنظمة وهو يقوم على إشباع الحاجات لدى الفرد وهي تقدير الأداء والشعور بالإنجاز ومصارعة تحديات العمل والمسؤولية عن العمل والتقدم والتنمية، وبذلك يخدم عملية التغيير النفسي والاجتماعي.(القاضي، ٢٠٠٦)

وأما النوع الثاني من الآليات فهي الوظيفة المطورة والتي من خصائصها إتاحة عمل متكامل بدلا من القيام بجزء منه وإعطاء حرية وسلطة أكبر للفرد وزيادة الاعتماد على الفرد في الأداء والتعلم المتجدد حيث يشعر الفرد بأن الوظيفة تساعد على النمو وتكليف الفرد بمهام جديدة لاكتساب الخبرات وإتاحة جداول الأعمال اليومية للفرد وإتاحة فرصة الاتصال المباشر بالعميل وخدمته وإتاحة التغذية العكسية للعامل وإدارة موارد المنظمة وذلك بمجموعات العمل الصغيرة وميزانيتها وإتاحة ساعات العمل الحرة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الغياب وتحفيز الوظائف.

ومن الآليات الأخرى المشاركة في اتخاذ القرار لزيادة الإنتاجية وصيانة العلاقات وأثرها على إنجاح التغيير والاهتمام برؤساء العمال وممثلي النقابات واستهداف معاونتهم والاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة في المراكز الرئيسية.

٢,٢ الدراسات السابقة

لقد شغل موضوع آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي، فكر العديد من الباحثين والدارسين، الذين تعمقوا في هذا المجال، وفيما يلي عدد من الدراسات التي تناولت الموضوع:

١,٢,٢. أولاً: الدراسات العربية:

قام النخلة (١٩٩٠) بإجراء دراسة للمؤسسات الأهلية في فلسطين ، وأجريت الدراسة في المؤسسات الأهلية بالضفة الغربية تحت إشراف مؤسسة التعاون الفلسطينية بالقدس ، حيث استعرض تجربة عدد كبير من المؤسسات موضوع الدراسة، وتأتي هذه الدراسة من منطلق الحرص على عملية التنمية السلبية للمجتمع الفلسطيني، واستخدم منهج التحليل للتوصل إلى النتائج ومن أهم نتائجها تبين من خلال مسيرة هذه المؤسسات وجود سلبيات وتناقضات في نهجها المؤسسي وما ارتبط بينها وتاريخها وكذلك سياسة الاحتلال وسياسة التمويل الخارجي والتنمية الفلسطينية ذاتها، حيث جاءت الدراسة لترشيد وضبط هذه التناقضات والنهج المؤسسي، وتقع هذه الدراسة في أربعة أقسام عرض فيها الخلفية التاريخية للمؤسسات الموجودة، والمناطق المحتلة منذ (١٩٤٨)، والمؤسسات منذ (١٩٦٧)، وأيضاً المبادئ للوصول نحو تنمية مجتمعية هادفة.

وقام غراب (١٩٩٤) بدراسة حول تجربة شركة محيفس للأدوية والصناعات الكيماوية في مجال التطوير والتغيير، أجريت الدراسة في دولة مصر العربية عام ١٩٤٠ لدى العاملين في شركة محيفس والبالغ عددهم ١٢٢٣ عامل وبعينه قوامها (١٧٤) عامل وتهدف الدراسة إلى معرفة أسباب التغيير ودوافعه في شركة محيفس، وقد حددت الدراسة مسارات التغيير التي سلكتها الشركة، ومن أبرزها:

- امتلاك أحدث تكنولوجيا في مجال صناعة الدواء المصري.
- التدريب النظري والتطبيقي في مجال صناعة الدواء المصري.
- تنفيذ العديد من البرامج التدريبية للإدارة الوسطى والتنفيذية.
- اعتماد أسلوب فرق العمل لإنجاز بعض المهمات.
- إنشاء إدارة نظم معلومات.
- إعادة بحث الهيكل الوظيفي للشركة.

دراسة أجراها شوشة (١٩٩٥) حول العلاقة بين مدى التغيير المطلوب في المنظمة وبين قدرة المديرين على إحداثه، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج الآتية:

- كلما زادت قدرة المديرين على التعامل مع الموارد البشرية، كلما زادت الرغبة في إحداث تغيير شامل في المنظمة.
- كلما ارتفعت درجة تقبل المدير للتغيير، كلما زادت الرغبة في إحداث التغيير الشامل في المنظمة.

وقام الباحثان العامري والفوزان (١٩٩٧) بدراسة هدفت إلى معرفة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية : أسبابها وسبل علاجها ، وأجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية لدي موظفي الوزارات الحكومية وعلى عينه قوامها (٣٥٤) موظف وموظفة ، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يأتي:

- التعرف إلى أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية.
- الكشف عن مدى تأثير العوامل الديمغرافية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مصادر لمقاومة الموظفين للتغيير تتمثل في أمور تتعلق بأسباب شخصية واجتماعية وثقافية وفكرية وتنظيمية وإجرائية وسياسية، ولم تكشف هذه الدراسة أن ثمة تأثيراً يذكر للعوامل الديمغرافية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير، وكان الاستثناء الوحيد بينها المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية مع عدد قليل من العوامل.

وأشار غريب (١٩٩٧) بأنه توجد علاقة موجبة بين درجات الطلاب على مقياس الاتجاهات نحو التغيير ودرجاتهم على مقياس التغيير النفسي اجتماعي، وأنه توجد فروق في الاتجاهات نحو التحديث النفسي الاجتماعي تعزى للجنس وقد ظهر فرقاً في مستوى التعليم في مقياس الاتجاهات نحو التغيير النفسي الاجتماعي لصالح الأعلى تعليماً.

دراسة أجراها غريب (١٩٩٨) ذكر أنه توجد علاقات موجبة بين متغيرات الاتجاهات نحو التغيير والتغيير النفسي الاجتماعي وظهر أنه تقبل الخبرات والأفكار الجديدة مع مقياس التغيير النفسي الاجتماعي حيث كانت مع الاستقلال الذاتي والنفسي والضغوط والتدعيم والتقدير والاعتراف والعدالة، حيث أن العلاقة بين الاتجاهات نحو التحديث والمناخ النفسي الاجتماعي علاقة إيجابية ترتبط بمدى إيجابية المناخ وتفاعله عبر مستويات التحليل المختلفة.

دراسة أجراها عشوش (٢٠٠٠) بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على بنوك التنمية والائتمان الزراعي وأجريت الدراسة في جمهورية مصر العربية وقد استخدمت الدراسة استبانة وزعت على (١٥٥) موظفا في بنوك الائتمان الزراعي وهدفت إلى معرفة ما يأتي:

- الوقوف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من طرف الموظفين العاملين في بنوك التنمية والائتمان الزراعي في جمهورية مصر العربية، وبيان الأساليب المختلفة للتغلب عليها.
- تحديد أثر اختلاف المناطق التي توجد فيها البنوك محل الدراسة على أسباب ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، وعلى أساليب التغلب عليها.
- تحديد تأثير الخصائص الديموغرافية لمديري بنوك التنمية والائتمان على اتجاهاتهم نحو أسباب مقاومة التغيير، ونحو أساليب التغلب عليها.
- وأظهرت النتائج:
- أن برامج التغيير التي تجربها مختلف المنظمات تتعرض لشكل أو أكثر من أشكال مقاومة التغيير.
- هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.
- تختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف البند الذي يطبق فيه التغيير.
- لا يوجد أي تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية لمفردات العينة في البنك على رؤيتهم لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير.

دراسة أجراها أحمد (٢٠٠١) واهتمت الدراسة بالدور المنوط بالمؤسسات الأهلية والحكومية، وشملت دراسة ميدانية طبقت على منطقة "الحاكورة"، بمحافظة الفيوم على عينة قوامها (٩١) موظفا للتعرف على رأي سكانها في مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية، والأهلية و تضمنت الدراسة بعض المفاهيم منها، مفهوم المناطق العشوائية، مفهوم التنمية وهدفت الدراسة للتعرف على دور المؤسسات الحكومية والأهلية في تنمية المناطق العشوائية، والمعوقات التي تقابلها، ودور الأخصائيين العاملين بها في تنمية المناطق العشوائية، والتوصل لتصور مقترح لدور المؤسسات الحكومية والأهلية في تنمية المناطق العشوائية.

دراسة أجراها محمود (٢٠٠١) وتناولت الدراسة دور المنظمات غير الحكومية في المجتمعات الصحراوية المستحدثة، والدروس المستفادة من إقامتها بجمهورية مصر العربية وأجريت الدراسة في جامعة حلوان وعلى عينه قوامها ٢٠٥ موظفاً ، وتناولت أهمية العمل على تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات، وتضمنت الدراسة بعض المفاهيم الإجرائية لعناصر الدراسة، ومنها مفهوم المنظمات غير الحكومية، المجتمعات المستحدثة ، والتنمية البشرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للمنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية البشرية في كل من المجال الصحي، والمجال البيئي، والمجال التعليمي، وفي مجال مشاركة الشباب، وتحسين ظروف المرأة.

دراسة أجراها العمري (٢٠٠٢) وكانت دراسة مقارنة تناولت الدور الذي تؤديه الجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية بصفة عامة في تنمية المجتمع ، وأجريت الدراسة في محافظة البحيرة بجمهورية مصر العربية وعلى عينة قوامها (٢٩٤) موظفاً وتهدف الدراسة لوصف المعوقات التي تواجه عمليات التنسيق بين الجمعيات الأهلية في محافظة " البحيرة " وبين الأجهزة التنسيقية، وأثبتت نتائج الدراسة وجود معوقات متعددة لعملية التنسيق بين الجمعيات منها معوقات إدارية ، ومعوقات مرتبطة بإدارة الشؤون الاجتماعية ، ومعوقات مرتبطة باستخدام الدورات التكنولوجية، ومعوقات مرتبطة بمجالس إدارة الجمعيات ومعوقات مرتبطة بمديري الجمعيات والعاملين، ومعوقات تمويل، ومعوقات سياسة تنسيق، ومعوقات أداء الاتحادات الإقليمية والنوعية.

كما وأجرى حجاج (٢٠٠٤) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، و معرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، و تحديد تأثير العوامل الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من ٤٠٠ مدير ومديرة، واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة. وفي تحليل هذه الدراسة استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي، كما استخدم اختبار T ومعامل ارتباط بيرسون ولوحة الانتشار و اختبار LSD. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة؛ لذا يوصي الباحث بمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير، وأظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت؛ لذا يوصي الباحث بمكافأة المطبقين لخطط التغيير والاهتمام بموضوع الأجر

والمكافئات بشكل عام، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية؛ لذا يوصي الباحث بالاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه الوزارة ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم، لذا يوصي الباحث بشرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والانتهاء، بمشاركة المنفذين للتغيير.

دراسة قام بها عويس (٢٠٠٤) وتعد الدراسة رؤية تحليلية للتشريعات المنظمة للعمل الأهلي في مصر. واشتملت الدراسة على طرح رؤية عامة للعمل الأهلي في مصر. ورصد لطبيعة علاقة المنظمات الأهلية بالدولة، لمحاوّر مؤتمرات بصورة عامة، مع إضافة قسم خاص لطبيعة الوضع في مصر. وعرضاً للإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر منذ مطلع الألفية، حتى سنة نشر الدراسة (٢٠٠٤) بالإضافة لعرض مقارن لقوانين المنظمة للعمل الأهلي في مصر منذ القانون رقم 32 لسنة 1964 حتى القانون 84 لسنة 2002 .

كما وأجرت مرزوق (٢٠٠٦) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، كما هدفت إلى تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة. وأظهرت النتائج أن:

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين، وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.
- وجود علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وبين قدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير.
- هناك علاقة طردية بين تنمية مهارات العاملين، وبين قدرة المؤسسة على إحداث التغيير.

وقام الغريب (٢٠٠٧) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على الجهود الإصلاحية التي قامت بها المؤسسات الرسمية لمواكبة التغييرات الاجتماعية. ومن ثم التعرف على موقف الشباب الجامعي من الإصلاح الاجتماعي والسياسي في المجتمع السعودي. وكذلك نحو البرامج الإصلاحية من حيث أهميتها. إضافة إلى تحديد العلاقة بين بعض الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للشباب السعودي (التخصص العلمي، الحالة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية) واختلاف موقفهم من الإصلاح. وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة، باستخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان)

على عينة بلغت (٢٦٢) من طلبة الجامعات. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ارتفاع مستوى وعي الشباب الجامعي بأهمية الإصلاح، وارتفاع درجة الإيجابية في إجاباتهم، كما توصلت الدراسة إلى أنه جاء ترتيب البرامج الإصلاحية من وجهة نظر الشباب السعودي بطريقة تعبر عن ذلك الوعي.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض متغيرات عينة الشباب الجامعي وموقفهم من الإصلاح، حيث أتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص العلمي، ومتغير الحالة الاقتصادية، ومتغير البيئة الاجتماعية، وبين متغير الموقف من الإصلاح. وفي نهاية الدراسة عرضت الدراسة لبعض التوصيات التي يمكن أن تعزز الإيجابية في رؤية الشباب وموقفهم من الإصلاح الاجتماعي والسياسي في مجتمعهم.

٢,٢,٢. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وقد قدم إنكليز (Ankles', ١٩٧٠) دراسة بعنوان مدى إسهام التوافق في عمليات التغيير قام فيها بإعداد مقياس للتغيير النفسي الاجتماعي تضمن معايير لنجاح الفرد في التعامل مع البيئة الاجتماعية ومدى إدراكه للواقع الاجتماعي بالإضافة إلى بعض الأعراض السايكوماتية باعتبارها تمثل توافقاً سلبياً. وقد أجرى على المقياس العمليات السايكوماتية من صدق وثبات وغير ذلك على عينة البلدان الستة التي أجرى عليها البحث.

وطبق المقياس بعد ذلك بالإضافة إلى مقياس التحديث الشامل (O.M) على عينة فرعية من عينة البلدان الستة بلغ عددهم (٦٦٣) من الأرجنتين، (٧٠٦) من تشيلي، (٧٠٠) من الهند، (٥٤٤) من إسرائيل، (٥٢٠) من نيجيريا، (٦٥٤) من باكستان، وهم من عمال المصانع بوجه عام، وتشير النتائج إلى وجود علاقات موجبة دالة بين خبرات التغيير كما تقاس بمقياس (O.M) مثل التعليم والحضرية وخبرات العمل والاحتكاك بوسائل الاتصال الجماهيري والحراك وبين عمليات التوافق الإيجابي وقد فسرت النتائج في ضوء نظرية (إنكليز) عن سيكولوجية التغيير ومفهوم التغيير النفسي الاجتماعي.

ولقد تقدمت أنانت سكسينا (Anent Saksena: ١٩٧٣) بدراسة عن الاتجاهات نحو التغيير وعلاقتها بالمناخ النفسي الاجتماعي وذلك على أسس من نظرية التوازن. وقد افترضت أن هناك علاقة بين الاتجاهات نحو التحديث والمناخ النفسي الاجتماعي المحيط بالفرد أو النسق العام،

واشتقت من هذا الافتراض أربعة نماذج محتملة لتفاعل الفرد مع هذا المناخ. الأول وهو الشخص العصري في مناخ نفسي عصري، والثاني الشخص العصري في مناخ نفسي تقليدي، والثالث الشخص التقليدي في مناخ نفسي عصري والرابع الشخص التقليدي في مناخ نفسي تقليدي. وبناء على نظرية التوازن فإنه في الحالة الثانية، والثالثة على الأفراد أن يغيروا اتجاهاتهم فتكون متلائمة مع السلوك المتطلب من قبل المناخ أو النسق المحيطة إما بالتنازل أو بالارتفاع. ولقد جمعت بيانات الدراسة من ثمان قرى هندية في غرب البنجاب حيث تضمنت العينة (٧٨٠) فلاحاً قدمت لهم بطارية تتضمن خصائص تحديث الفرد والمناخ النفسي الاجتماعي. ومن ثم قسم الأفراد والأنساق معاً، وتبين من النتائج أن خصائص الشخصية العصرية داخل النسق العصري تعد أفضل تفاعل يمكن بين الفرد والمناخ وأنه كلما كان الفرد والمناخ أقرب إلى العصرية كلما كان التفاعل بينهما لصالح عملية التحديث. وأظهرت النتائج أن الشخصية التقليدية تتجه نحو التحديث إذ ما كان المناخ الاجتماعي متميزاً بالعصرية ويتيح لأفراده فرص النمو والتقدم، وعلى النقيض فإن الشخصية العصرية داخل المناخ المغلق أو التقليدي تتجه إلى الاضمحلال أو فقدان الثقة، وقد فسرت النتائج من خلال نظريات التوازن وسيكولوجية التحديث.

كما أجرى جودوين (Judean, ١٩٧٥) دراسة للعلاقة بين درجات الأفراد على مقاييس الاتجاهات نحو التحديث ودرجاتهم على بعض متغيرات الشخصية المجتمعة حول مفهوم التحديث الاجتماعي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) فرد تراوحت أعمارهم بين (١٤ - ١٥) سنة، اختيروا بطريقة عشوائية، من مستويات اجتماعية متعددة من ثلاث مدن أمريكية. وقد طبقت عليهم مجموعة من مقاييس الاتجاهات نحو التحديث وتم تقسيمهم إلى مجموعتين أعلى وأقل مستوى اقتصادي / اجتماعي للمقارنة بينهم بالإضافة إلى سكنى الخضر. والطبقة النفسية الاجتماعية مثل النشاط أو الفعالية والتفاؤل والرضا والتماسك والاستقلال والثقة. وتبين النتائج تحقق وجود علاقات موجبة بين الاتجاهات نحو التحديث ومجموعة المتغيرات النفسية الاجتماعية المحيطة بالفرد، وفسرت النتائج على ضوء مدى تماسك وتفاعل هذه المتغيرات مع المستوى الاقتصادي / الاجتماعي وسكنى الحضر ومستوى التعليم باعتبارها تشكل في مجملها نسقاً نفسياً اجتماعياً محيطاً ومفسراً لعمليات التحديث لدى الأفراد.

كما تقدم كل من روبرت وستيفن وروزيل (Robert, Steven Rozyl, ١٩٧٦) بدراسة لبعض المتغيرات النفسية الاجتماعية المحيطة بعمليات التغيير الاجتماعي لدى عينة مكونة من (١١٦) طالباً جامعياً تم تقسيمهم من خلال نموذج تجريبي المقدم في الدراسة إلى مجموعات مختلفة وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي تضمنت التسلطية والمرونة بالإضافة إلى بعض المتغيرات الاجتماعية

الأخرى. وتبين من النتائج وجود علاقات موجبة دالة بين معدلات التغيير الاجتماعي ومن ثم إمكانية التحديث وبين المناخ النفسي الإيجابي المتمثل في حرية الحركة والمرونة وانخفاض معدلات التسلطية على مستوى الفرد والجماعة والاستبداد، كما تشير النتائج إلى أن هذه المجموعة من المتغيرات يجب أن تدرس بشكل متكامل متأن ومتفاعل فيما بينها عبر مستويات مختلفة من التحليل والدراسة.

وأجرى ألبرت ونيكلسون (Albert, Necklson, ١٩٧٩) دراسة لبعض المتغيرات النفسية الاجتماعية المرتبطة بسلوكيات التغيير متضمنة تأكيد الذات والخضوع والقدرة والفعالية الشخصية والقدرة على تحمل الغموض والإنجاز والانتماء، وتكونت العينة من (٢١٨) شخصاً من مشرفي المحال التجارية بنيوزلندا قسموا إلى مجموعات مختلفة وفقاً لتوجهاتهم نحو التحديث حيث استخدمت بطارية مكونة من (٦٤) عنصراً لقياس المتغيرات النفسية والاجتماعية. وتشير النتائج إلى وجود علاقات موجبة دالة بين هذه المتغيرات النفسية والاجتماعية بوجه عام وبين الاتجاهات نحو التحديث، وفسرت النتائج على أساس أن هذه المجموعة من المتغيرات تشكل فيما بينها مناخاً نفسياً اجتماعياً وقيماً حديثه أو تقليدية بحيث تعكس بعض أبعاد الشخصية المتفاعلة لدى الفرد، كما أظهرت النتائج اختلاف هذه العلاقة باختلاف الأصل والجنس وكانت العلاقات بين المتغيرات فيما بينها ذات دلالة واضحة.

دراسة قام بها برنسون وبيرنس ((Brinson, Bonnie Burns (1999) وكانت بعنوان تقليل مقاومة التغيير من خلال مبدأ المشاركة الجماعية. دراسة ميدانية على شركات نظم المعلومات. وافترض في هذه الدراسة أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تقلل من مقاومة التغيير، وتزيد من قبول نظم المعلومات، ولفحص هذا المفهوم أجريت دراسة ميدانية لتطوير نظم المعلومات في شركة الحاسوب على مجموعتين وتكونت كل مجموعة من (٥٠) موظفاً، واستخدم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مع إحدى المجموعات، بينما ظلت الثانية كما هي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن المشاركة في اتخاذ القرار في المجموعة الأولى نتج عنه مقاومة للتغيير أقل مقارنة بالمجموعة التي لم تشارك في اتخاذ القرار، كما تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار في المجموعة الأولى لها تأثير على الالتزام بجهود التطوير.

دراسة قام بها جيلير وكنت (Gaylor, Thomas Kent, Jr (2001) وكانت بعنوان العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير: حالة دراسية على أقسام الشرطة شمال ولاية تكساس. وركزت الدراسة على أربعة عوامل رئيسية تؤثر على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة.

وبالتالي قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين (التعليم، والثقة، والمشاركة، والاتصال) وأثرها على مقاومة التغيير. وطبقت الدراسة على (٢٨٦) شريطاً في شمال ولاية تكساس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات عن هذه الحالة. وأظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

دراسة أجراها كان ومليني وآخرون (Kan, Melanie M. Parry, Ken W. (2004)) وهي بعنوان استخدام نظرية القيادة في التغلب على مقاومة التغيير. وطبقت هذه الدراسة على قيادة هيئة التمريض في المستشفيات النيوزيلندية، وجمعت بياناتها على مدار سنتين، واستخدمت طرق عدة لجمع البيانات منها: الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة من (٤٠١) ممرض وممرضة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه إذا التقى التغيير مع مصالح الموظفين، وكان تغييراً واقعياً، فإنه يكون مقبولاً والعكس صحيح، وإذا لم يكن التغيير واقعياً، ولم يلتق مع مصالح الموظفين فإنه يكون غير مقبول.

دراسة قام بها جانجريكو وانطونيو (Giangreco, Antonio, Peccei, Riccardo(2005)) وكانت بعنوان مقاومة التغيير عند مديري الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وبالرغم من النجاح الواسع لإدارة التغيير في كثير من المنظمات ولكن أهملت الإدارة الوسطى من أدب إدارة التغيير. وبالتركيز على مديري الإدارة الوسطى فحصت الدراسة تأثير عاملين اثنين على إدارة التغيير هما: فهم العاملين وإدراكهم لفوائد التغيير، والمشاركة في عملية التغيير. وعندما فُحصت الفرضيات السابقة من عينة مكونة من (٣٠٠) مدير يعملون في الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وجد أن الفرضيات السابقة تؤثر على مقاومة المديرين لعملية التغيير.

دراسة قام بها بورن (Dobosz Bourne, 2006) وكانت بعنوان إعادة تشكيل مقاومة التغيير. وقد أجريت الدراسة في شركة جنرال موتورز في بولندا، وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) عامل وعاملة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، والحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

دراسة أجراها جاننهام وجورج (Cunningham, Gorge B, 2006) وركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي. كما وأوضحت السلوك الفردي للعاملين، كما

تركز أيضاً على حجم المعرفة والإدراك عند العاملين، والهدف من هذه الدراسة فحص العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي. وجمعت المعلومات (٢٩٩) موظفاً يعملون في مؤسسات تمر بمرحلة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.
- هناك علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الالتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي.
- هناك علاقة مباشرة بين الالتزام المعياري للتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.

دراسة أجراها بودلسنك وكريستوفر (Podlesnik, Christopher A. (2006) وهي بعنوان تأثير التعليم على مقاومة التغيير على مجموعتين، حيث كانت تُعطى تعليمات وإرشادات خلال جلسات عدة لمجموعة أكثر من الأخرى، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين تكونت كل مجموعة من (١٠٠) فرد، وبينت نتائج الدراسة أن المجموعة التي أخذت إرشادات وتعليمات أكثر، كانت أكثر مقاومة للتغيير من المجموعة التي أخذت تعليمات وإرشادات أقل في خلال ١٤-١٥ جلسة تعليمية.

دراسة قام بهام مسولي وبتوانا (Msweli – Mbanga, P. Potwana, N. (2006) وهدفت إلى معرفة المشاركة في التغيير التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي. كما وهدفت إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والفرص للمشاركة في جهود التغيير الموجودة في مؤسساتهم، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين التغيير التنظيمي، وبين أثره على السلوك التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة بجهود التغيير التنظيمي له الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير.

دراسة قام بها ميسر وكارول (Messer, Carol O. (2006) وهي بعنوان تأثير كل من المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في الكليات الأهلية. واستخدمت الدراسة عينة قوامها (١٠٠) طالب وطالبة من طلاب الكليات الأهلية، وأجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة الكليات الأهلية.

دراسة أجراها مانلي (Manli, ٢٠٠٧) وبحثت في دور وأنشطة المنظمات غير الحكومية في تنمية الشباب في كلية المعلمين في المنطقة الفقيرة في الصين. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) طالب وطالبة، أظهرت نتائج الدراسة إلى النجاح من حيث الاستفادة من المعرفة باستخدام التدريب المتقدم، وتحقيق مستويات عالية من الرضا بسبب تنمية الفرد، بالمقابل أظهر أعضاء هيئة التدريس ملاحظات حول التحديات التي يواجهونها من حيث انخفاض مستوى برامج التدريب، بسبب قلة الربط الشبكي، إضافة إلى البقاء على حالة عدم اليقين بالنسبة للاعتماد على الدور الاجتماعي في إطار البرنامج، من وجهة نظر القائمين على الخدمة في المؤسسات المعنية، علماً بأنه تم إجراء الدراسة على الطلبة والمديرين والزملاء العاملين، كذلك على ممثلي المؤسسات التي تقدم الخدمة، ذلك بطريقة المقابلات واللقاءات وتطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

٣,٢,٢. تعقيب على الدراسات السابقة:

لقد قام الباحث باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تلاقحت مع موضوع الدراسة في عدة نواحي ومجالات، وقد قام الباحث بسرد مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حيث قام بترتيبها من الأقدم إلى الأحدث حسب السنوات.

ومن أهم الدراسات العربية التي قام الباحث بعرضها دراسة (النخلة، ١٩٩٠م) بإجراء دراسة للمؤسسات الأهلية في فلسطين وقد تناولت الدراسة تجربة بعض المؤسسات الفلسطينية، ودراسة (شوشة، ١٩٩٩م) وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مدى التغيير المطلوب في المنظمة وبين قدرة المديرين على إحداثه وبينت الدراسة القدرة على إحداث التغيير لدى المدراء، ودراسة (أحمد، ٢٠٠١) واهتمت الدراسة بالدور المنوط بالمؤسسات الأهلية والحكومية التي تناولت مفهوم التنمية والتغيير، ودراسة (محمود، ٢٠٠١) تناولت الدراسة دور المنظمات غير الحكومية في المجتمعات الصحراوية المستحدثة وتناولت دور المنظمات الأهلية في إحداث التغيير، ودراسة (عزب، ١٩٩٤) التي تناولت أسباب التغيير ودوافعه، ودراسة (العامري والفوزان، ١٩٩٧) التي تناولت مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

أما دراسة (غريب، ١٩٩٧) فتحدثت عن الاتجاهات نحو التغيير، ودراسة (عويس، ٢٠٠٤) التي تناولت تشريعات المنظمات الأهلية، ودراسة (مرزوق، ٢٠٠٦) التي تناولت الجهود لدى المؤسسات في معالجة التغيير.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة (إنكليز، ١٩٧٠) بعنوان مدى إسهام التوافق في عمليات التغيير، ودراسة (أنانت سكسينا، ١٩٧٣: ١٧-٢٧) عن الاتجاهات نحو التغيير وعلاقتها بالمناخ النفسي الاجتماعي، ودراسة (جودوين، ١٩٧٥) دراسة للعلاقة بين درجات الأفراد على مقاييس الاتجاهات نحو التحديث، ودراسة (روبرت وستيفن وروزيل، ١٩٧٦) دراسة لبعض المتغيرات النفسية الاجتماعية المحيطة بعمليات التغيير الاجتماعي، ودراسة (ألبرت ونيكلسون، ١٩٧٩) دراسة لبعض المتغيرات النفسية الاجتماعية المرتبطة بسلوكية التحديث، ودراسة (غازنفار، ١٩٨٠) دراسة للعلاقة بين الاتجاهات نحو التحديث وبعض المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية النفسية، ودراسة بيرسون وبرنس (Brinson, Bonnie Burns (1999) وكانت بعنوان تقليل مقاومة التغيير من خلال مبدأ المشاركة الجماعية، ودراسة كان ومليني (Kan, Melanie M. Parry, (2004) Ken W. وهي بعنوان استخدام نظرية القيادة في التغلب على مقاومة التغيير.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير من عدة جوانب منها ما يتعلق بالمنظمة وتشريعاتها ومنها ما يتعلق بالجوانب النفسية للموظفين ومنها ما يتعلق بتجربة المؤسسات الأخرى أو بدوافع التغيير وأسبابه أو بمقاومة التغيير أو بالقدرة على إحداث التغيير أو بارتباطه مع مفهوم التنمية أما الدراسة الحالية فقد تناولت الموضوع بطريقة أعمق وأشمل من الدراسات السابقة حيث أن تناولها للموضوع شمل الأفراد و المؤسسات وآليات إحداث التغيير من داخل المؤسسة وارتباطه بعمق الموضوع حيث أرتبط بمجموع الآليات التي تساعد وتعمل على إحداث التغيير وهذا ما لم يتم التطرق له بشكل مباشر في الدراسات السابقة.

المتفحص لهذه الدراسة يرى أن الآليات لإحداث التغيير قد ظهرت بصورة واضحة ويتبين شمولية الموضوع لمظاهر التغيير وأساليبه عند الأفراد، فالتعمق في الموضوع كان واضحا من خلال تلك المظاهر وكيفية وآلية مقاومة التغيير. وإن المكتبة العربية بحاجة إلى أبحاث ودراسات تكون أكثر شمولية وعمقا في مثل هذه المواضيع.

الفصل الثالث

المنهجية والمجتمع وعينه وأداة الدراسة

يتناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، واختبار صدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة، والأدوات الإحصائية المستخدمة.

١,٣ المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث غرضها الحصول على المعلومات المطلوبة حول آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها.

٢,٣ مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسات الأهلية وغير الحكومية في محافظة الخليل. وبلغ عدد هذه المؤسسات (٤٩٩) مؤسسة وعدد الموظفين العاملين في المؤسسات الأهلية وغير الحكومية (١٧٣٩) موظفاً من الذكور و (١٣٣١) موظفة من الإناث (جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني ، ٢٠٠٧)

٣,٣ عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين في المؤسسات الأهلية وغير الحكومية في محافظة الخليل ويبلغ عددهم (٩٤) موظف وموظفة وبلغت نسبة العينة (٠,٠٣) تقريباً . وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة متيسرة ، وقد شملت خصائص العينة الديموغرافية للدراسة وفقاً لمتغيرات

كل من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومكان السكن، والحالة الاجتماعية، ومكان العمل. والجدول رقم (٣. ١) يبين متغيرات عينة الدراسة:

جدول ١،٣-أ: خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
الجنس			
	٥٢,١	٤٩	ذكر
	٤٧,٩	٤٥	انثى
	١٠٠	٩٤	المجموع
العمر			
	١٥,٩	١٥	أقل من ٢٥ عام
	٤٧,٩	٤٥	من (٢٥-٤٠) عاما
	٣٦,٢	٣٤	٤٠ عاما فأكثر
	١٠٠	٩٤	المجموع
المستوى التعليمي			
	٥,٣	٥	أساسي
	٦,٤	٦	ثانوي
	٣٦,٢	٣٤	دبلوم
	٥٢,١	٤٩	جامعي
	١٠٠	٩٤	المجموع
مكان السكن			
	٢٢,٣	٢١	مدينة
	٦٤,٩	٦١	قرية
	٨,٥	٨	مخيم
	٤,٣	٤	بادية
	١٠٠	٩٤	المجموع
الحالة الاجتماعية			
	٢١,٣	٢٠	أعزب
	٦٩,١	٦٥	متزوج
	٨,٥	٨	مطلق
	١,١	١	أرمل
	١٠٠	٩٤	المجموع

جدول ١,٣-ب: خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
مكان العمل			
	٤٢,٦	٤٠	موظف قطاع عام (حكومي)
	٤٤,٧	٤٢	موظف قطاع خاص
	٦,٤	٦	أعمال حرة
	٦,٤	٦	عاطل عن العمل
	١٠٠	٩٤	المجموع

٤,٣ أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة قام الباحث بصياغة فقراتها من خلال الاستفادة من مجموعة من الدراسات السابقة، وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين:

- القسم الأول: تكونت من رسالة توضيحية وجهها الباحث إلى الموظفين والموظفات من أفراد عينة الدراسة، واشتملت توضيحات عن موضوع الدراسة وتعليمات حول كيفية الإجابة وكذلك معلومات تخص الشخص المجيب على هذه المعلومات وهي عدة متغيرات وهي: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومكان السكن، والحالة الاجتماعية، ومكان العمل.
- القسم الثاني: تكون من استبانته تحتوي على (٧٨) فقرة والمطلوب الإجابة عليها، حيث تكونت في بدايتها من أربعة محاور هي التغيير الاجتماعي وعدد فقراته (١٠) والتغيير النفسي وعدد فقراته (١٠) والتغيير النفسي الاجتماعي وعدد فقراته (١٢) وآليات تفعيل دور المؤسسات وعدد فقراته (١٤) وتصبح فقرات الاستبانة (٤٦)، وبعد الاطلاع والمناقشة مع المشرفين والاختصاصيين تم تطويرها وتصحيح فقراتها بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الحقل الاجتماعي للتأكد من صحة الصياغة وشمولها للفرضيات بشكل عام وقد كانت التعديلات كما يلي:

تم إضافة فقرات جديدة بواقع ٣٢ فقرة بناءً على طلب المحكمين لتشمل الفقرات كافة الأسئلة وفرضيات الدراسة مثل فقرة (١٠/١١/١٢/١٣/١٤/١٥/٣٠/٣٥/٣٦/٣٧

٤٨/٤٩/٥١/٥٠/٧٨/٧٧/٧٦/٧٤/٧٠/٦٩/٦٨/٦٧/٦٦/٦٤/٦٣/٦٢/٦١/٥٦/٣٩/٣٨/
٤٣/٤٢/.

تم حذف بعض الفقرات واستبعادها لسليبيتها مثل فقرة (١١/١٠/٢٩/٣٠/١٨ في الاستبانة
البدائية)

تم تعديل بعض الفقرات لتصبح مفهومة وقابلة للقياس مثل فقرة (٧/٨/٩/٤٠/١/
٥٨/٦٤/٥٧/٢٣/٢٠)

تم دمج المجال الرابع على المجالات الثلاثة الأولى لتصبح مجالات الإستبانة هي ثلاثة
مجالات فقط

كانت درجات استجابة الاستبانة من السلم الخماسي (نموذج ليكرت) وهي كما يلي: موافق دائماً،
موافق غالباً، محايد، معارض ، معارض أبداً وأعطيت على الترتيب أرقاماً (٥) درجات، (٤)
درجات، (٣) درجات، درجتين، درجة واحدة.

٥,٣ صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة، بعرضها على مجموعة من الأخصائيين في التربية
وعلم النفس والإدارة والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها والتي أخذ بها الباحث، وعليه تم إخراج
أداة الدراسة بشكلها الحالي.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا
(Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية حيث بلغت قيمة الثبات (٠,٩٠)، وبذلك تتمتع
الأداة بدرجة عالية من الثبات.

٧,٣ إجراءات الدراسة

تمثلت إجراءات الدراسة فيما يلي:

تم توزيع الاستبانة على (٢٠٠) موظف وموظفة وهم أفراد عينة المجتمع وتم استرجاع (٩٤)
استبانته مكتملة الإجابة.

تم إدخال البيانات الخاصة باستجابات أفراد العينة إلى جهاز الكمبيوتر لإجراء عملية التحليل والخروج بالنتائج والتوصيات المطلوبة.

٨,٣ المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعة الاستبانة وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق دائماً (٥) درجات، موافق غالباً (٤) درجات، محايد (٣) درجات، معارض درجتان، وأعطيت الإجابة معارض أبداً درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت الاتجاه نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها والعكس صحيح. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية. وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار ت (t test)، تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (cronbach alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. والجدول رقم (٥) يبين مفتاح المتوسطات الحسابية.

جدول ٢,٣: مفتاح المتوسطات الحسابية

المتوسط	المفتاح
عالي	"٥-٣,٦٧"
متوسط	"٣,٦٦-٢,٣٤"
منخفض	"٢,٣٣-١"

يظهر الجدول (٢,٣) مفتاح توزيع المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة فئات عال، متوسط، منخفض لكل فقرة لتظهر مدى قبول هذه الفقرة، وقد تم تحويل المفتاح لسهولة استخدامه في أغراض مناقشة النتائج والحصول على التوصيات الدقيقة الخاصة بالموضوع.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

١,٤ مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها التي تم وضعها في ضوء إدراك مشكلة الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة في عرض هذه النتائج وتحليلها، وتم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين: الأول تناول أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية المتعلقة بوجهة نظر العاملين، أما الجزء الثاني فإنه تناول نتائج فحص اختبار الفرضيات.

٢,٤ تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة

فيما يأتي نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

١,٢,٤. السؤال الأول:

للإجابة عن سؤال الدراسة العام ما آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب مجالات الدراسة؟ استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي، وذلك كما هو واضح في الجدول ١,٤.

جدول ١,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي في مجالات الدراسة.

الرقم	المجال	المتوسط العام	الإحراف المعياري	التقدير
	التغيير الاجتماعي	3.10	0.35	متوسط
	التغيير النفسي	3.71	0.47	عالي
	التغيير النفسي الاجتماعي	3.72	0.35	عالي
	الكلية	٣,٥٢	٠,٣٥	متوسط

يتبين من الجدول (١,٤) أن العاملين يدعمون التغيير النفسي والاجتماعي وهو مهم للموظف حيث بلغ متوسطه (٣,٧٢) وهو مرتفع وهذا يدل على أن أغلب العاملين يؤيد عملية التغيير النفسي والاجتماعي، وجاء في المرتبة الثانية التغيير النفسي وهو بمتوسط (٣,٧١) وهو عالي وأما في المرتبة الأخيرة فهو التغيير الاجتماعي بمتوسط (٣,١٠) وهو متوسط. وتشير المعطيات الواردة في الجدول (١,٤) أن العاملين قد أظهروا اتجاهًا متوسطًا نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حيث بلغ متوسطهم الحسابي "٣,٥٢" وهو متوسط الدرجة الكلية.

يتبين من هذا الجدول أن العاملين يميلون إلى التغيير في أغلب الأحيان مع وجود موظفين تقليديين لا يحبون التغيير من أجل الإبقاء على مصالحهم.

٤,٢,٢. السؤال الاول (أ):

للإجابة عن سؤال الدراسة الاول (أ)، ما هي مظاهر آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي لدى العاملين؟ استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية من الأقوى، وذلك كما هو واضح في الجدول ٢,٤.

يوضح لنا الجدول (٢,٤) أهم الفقرات التي توضح آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي ، حيث جاء في مقدمتها: أواظب على الحضور إلى عملي بمتوسط حسابي (٤,٧٥)، أتاير في تنفيذ العمل بمتوسط حسابي (٤,٦٩)، أتعاون مع إدارة المؤسسة في انجاز العمل بمتوسط حسابي (٤,٦٨)، لدي شعور بتحمل كامل المسؤوليات في العمل بمتوسط حسابي

(٤,٥٠)، أكون في عملي الساعة الثامنة صباحا بمتوسط حسابي (٤,٤٦)، احترم الأنماط الاجتماعية السائدة في المجتمع بمتوسط حسابي (٤,٤٠)، أتعاون لحل المشكلات بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، أغير في رأئي إذا اعتقدت أنها غير صحيحة بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، أتعاون مع زملائي أثناء العمل بمتوسط حسابي (٤,٣١)، امتلك إرادة قوية في حل المشكلات بمتوسط حسابي (٤,٢٨).

جدول ٢,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي في أعلى عشر فقرات من فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١.	أواظب على الحضور إلى عملي	٤,٧٥	٠,٧٤	عالي
٢.	أثابر في تنفيذ العمل	٤,٦٩	٠,٦٢	عالي
٣.	أتعاون مع إدارة المؤسسة في انجاز العمل	٤,٦٨	٠,٧٢	عالي
٤.	لدي شعور بتحمل كامل للمسؤوليات في العمل	٤,٥٠	٠,٨٢	عالي
٥.	أكون في عملي الساعة الثامنة صباحا	٤,٤٦	١,٠١	عالي
٦.	احترم الأنماط الاجتماعية السائدة في المجتمع	٤,٤٠	٠,٨٠	عالي
٧.	أتعاون لحل المشكلات	٤,٣٨	٠,٩٠	عالي
٨.	أغير في رأئي إذا اعتقدت أنها غير صحيحة	٤,٣٧	٠,٨٠	عالي
٩.	أتعاون مع زملائي أثناء العمل	٤,٣١	١,٠٨	عالي
١٠.	امتلك إرادة قوية في حل المشكلات	٤,٢٨	٠,٨٥	عالي

ولقد بين العاملون أنهم ملتزمون إجتماعيا حيث الحضور في الوقت المناسب والمغادرة في الوقت المناسب وكذلك لديهم تحمل للمسؤولية ومثابرة في العمل وهذا يدل على وجود الأمن الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية حيث أغلب الوظائف تأتي كدافع شخصي بعد عملية التطور وبذلك يكون منتما لمهنته. وقد تبين من الجدول (٢,٤) أن آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تمثلت في المواظبة والمثابرة والتعاون وإمتلاك القدرة على حل المشكلات التي تواجه العاملين بالإضافة إلى إحترام العادات والتقاليد وتغيير الآراء في حالة عدم ثبوت مصداقيتها.

للإجابة عن شق الدراسة الثاني في سؤال الدراسة الثاني (أ)، استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية من الأضعف ، وذلك كما هو واضح في الجدول (٣،٤).

جدول ٣،٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي في أدنى عشر فقرات من فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١.	أنقطع عن عملي دون سابق إنذار	١,٤٤	٠,٧٥	متدني
٢.	توجد نزاعات تنظيمية بيني وبين عملي المؤسسة	١,٥٢	٠,٨١	متدني
٣.	أتغيب عن عملي بشكل متكرر	١,٥٦	١,١٥	متدني
٤.	لا أستجيب للتغيرات الجارية في آلية إنجاز عملي اليومي	١,٦٠	٠,٨٠	متدني
٥.	أترك العمل بدون مبرر	١,٦٧	١,١١	متدني
٦.	أتكاسل عن إنجاز عملي اليومي	١,٦٩	٠,٨٤	متدني
٧.	أخالف التعليمات الإدارية المطبقة في المؤسسة	١,٧٨	١,١٥	متدني
٨.	يوجد ضعف في الاتصال بيني وبين مرؤوسي	١,٨٥	١,١٦	متدني
٩.	أأخذ بعض القرارات الخاطئة بشأن العمل	١,٩٥	١,١٩	متدني
١٠.	أتعامل مع الآخرين بعصبية	٢	١,٠٧	متدني

يوضح لنا الجدول (٣،٤) أضعف الفقرات التي توضح آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي، حيث جاءت كما يلي: أنقطع عملي دون سابق إنذار بمتوسط حسابي (١,٤٤)، توجد نزاعات تنظيمية بيني وبين عملي المؤسسة بمتوسط حسابي (١,٥٢)، أتغيب عن عملي بشكل متكرر بمتوسط حسابي (١,٥٦)، لا أستجيب للتغيرات الجارية في آلية إنجاز عملي اليومي بمتوسط حسابي (١,٦٠)، أترك العمل بدون مبرر بمتوسط حسابي (١,٦٧)، أتكاسل عن إنجاز عملي اليومي بمتوسط حسابي (١,٦٩)، أخالف التعليمات الإدارية المطبقة في المؤسسة بمتوسط حسابي (١,٧٨)، يوجد ضعف في الاتصال بيني وبين مرؤوسي بمتوسط حسابي (١,٨٥)، أأخذ بعض القرارات الخاطئة بشأن العمل بمتوسط حسابي (١,٩٥)، أتعامل مع الآخرين بعصبية بمتوسط حسابي (٢,٠٠).

وبين العاملون أنهم لا يتركون عملهم أو ينقطعون عنه بدون مبرر وينجزون عملهم بشكل يومي ولا يتكاسلون عن إنجازهم ولا يخالفون التعليمات الإدارية ويوجد ضعف بينهم وبين مرؤوسيه في الاتصال وأحياناً يتعاملون بعصبية مع غيرهم، ولا توجد نزاعات سياسية بين العاملين. ولقد رفض العاملون مجموعة من آليات التغيير في داخل المؤسسات وهي الإنقطاع المفاجئ عن العمل، وتدخّل التنظيمات السياسية في طبيعة العمل في تلك المؤسسات إي اعتماد التوظيف على الكفاءة والقدرة في إنجاز العمل، ومخالفة التعليمات الإدارية، بالإضافة إلى عدم الإستجابة إلى التغييرات الجارية.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول (ب)، ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي لدى العاملين؟ استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤,٤).

جدول ٤,٤-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١.	1ف	أواظب على الحضور إلى عملي.	4.75	٠.74	عالي
٢.	10ف	أتعاون مع إدارة المؤسسة في إنجاز العمل.	4.68	٠.72	عالي
٣.	2ف	أكون في عملي الساعة الثامنة صباحاً.	4.46	1.01	عالي
٤.	12ف	أتعاون لحل المشكلات.	4.38	٠.90	عالي
٥.	5ف	أتعاون مع زملائي أثناء العمل.	4.31	1.08	عالي
٦.	11ف	أنافس الآخرين بطريقة بناءة.	4.23	٠.87	عالي
٧.	13ف	أشارك في حل المشكلات.	4.08	1.05	عالي
٨.	20ف	محاولة تشجيع المدير إتباع العادات والأنماط السلوكية الجديدة.	3.77	1.10	عالي
٩.	19ف	محاولة المدير التقليل من الآثار السلبية مع الأطراف المعارضة للتغيير.	3.76	٠.98	عالي
١٠.	25ف	إثراء العمل بإضافة أنشطة جديدة وإتاحة عمل متكامل للشخص.	3.69	1.22	عالي
١١.	22ف	تعمل المؤسسة على زيادة الألفة بين الأفراد.	3.62	1.16	متوسط

1.01	3.61	الاهتمام برؤساء العمال وممثلي النقابات واستهداف معاونتهم.	24ف	12.
1.09	3.61	المشاركة في اتخاذ القرار لزيادة الإنتاجية.	23ف	13.

جدول ٤,٤-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
14.	18ف	قيام المدير بالتواصل مع الأفراد وإعلامهم برغبة المؤسسة في إدخال التغيير.	3.61	1.01	متوسط
15.	21ف	تعمل المؤسسة على تغيير المواقف الاجتماعية المؤثرة في الفرد.	3.19	1.17	متوسط
16.	15ف	أقدم التظلمات والشكاوي.	2.61	1.15	متدني
17.	17ف	أخذ بعض القرارات الخاطئة بشأن العمل.	1.95	1.19	متدني
18.	16ف	يوجد ضعف في الاتصال بيني وبين مرؤوسي.	1.85	1.16	متدني
19.	8ف	أخالف التعليمات الإدارية المطبقة في المؤسسة.	1.78	1.15	متدني
20.	6ف	أتكاسل عن إنجاز عملي اليومي.	1.69	0.84	متدني
21.	14ف	أترك العمل بدون مبرر.	1.67	1.11	متدني
22.	9ف	لا استجيب للتغييرات الجارية في آلية إنجاز عملي اليومي.	1.60	0.80	متدني
23.	4ف	أغيب عن عملي بشكل متكرر.	1.56	1.15	متدني
24.	7ف	توجد نزاعات تنظيمية بيني وبين العاملين في المؤسسة.	1.52	0.81	متدني
25.	3ف	انقطع عن عملي دون سابق إنذار.	1.44	0.75	متدني

يبين الجدول (٤,٤) أن العاملين يتعاونون مع المؤسسة في حل المشكلات والحضور الى العمل في الساعة المحددة والمغادرة في الساعات المحددة وأنهم يقدمون التظلمات والشكاوي وقد رفض العاملون وجود ضعف في الاتصال بينهم وبين مرؤوسهم أو أنهم يخالفون التعليمات الإدارية أو يتكاسلون في العمل أو يتغيبون عن العمل بشكل متكرر أو يتركون العمل دون مبرر أو إنذار سابق، أو وجود نزاعات تنظيمية في داخل العمل أو عدم الإستجابة للتطورات والتغييرات الجارية.

لقد أظهر الجدول (٤,٤) أهم الآليات المتبعة في المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي وكان من أهمها أوظب على عملي ، وأتعاون مع زملائي ، وأنافس زملاءي ، وأشارك زملاءي ، وتشجيع المدير على إتباع العادات والأنماط السلوكية الجديدة، والتقليل من الآثار السلبية للإطراف المعارضة للتغيير، وإثراء العمل من خلال إضافة أنشطة جديدة في العمل.

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (ت)، ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي لدى العاملين؟ استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (٥,٤).

جدول ٥,٤-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١.	45ف	أثابر في تنفيذ العمل.	4.69	.62	عالي
٢.	29ف	لدي شعور بتحمل كامل المسؤوليات في العمل.	4.50	.82	عالي
٣.	26ف	أمتلك إرادة قوية في حل المشكلات التي تواجهني	4.28	.85	عالي
٤.	35ف	أشعر بالارتياح أثناء وجودي في المؤسسة.	4.23	.92	عالي
٥.	44ف	أفكر في حل المشاكل بطريقة علمية.	4.19	.84	عالي
٦.	37ف	توجد لدي رغبة في العمل وزيادة الدافعية.	4.17	1.01	عالي
٧.	36ف	أشعر بالرضا عن عملي داخل المؤسسة.	4.15	.90	عالي
٨.	42ف	أدرك كافة العقبات التي تواجه عملي.	4.12	.95	عالي
٩.	32ف	أدافع عن سمعة المؤسسة بين العملاء.	4.10	1.27	عالي
١٠.	39ف	أشعر بالإنجاز في العمل.	4.06	1.14	عالي
١١.	41ف	توجد رؤية واضحة لحل المشاكل.	4.04	.90	عالي
١٢.	27ف	أشعر بالفخر والاعتزاز عند حل المشاكل	3.98	1.15	عالي
١٣.	50ف	التعلم المتجدد يساعد على النمو.	3.90	1.03	عالي
١٤.	51ف	تكليف الفرد بمهام جديدة لاكتساب الخبرات	3.88	1.12	عالي
١٥.	30ف	لا أخاف من الفشل في عملي.	3.80	1.23	عالي
١٦.	38ف	اشعر بالرضا الوظيفي.	3.78	1.3589	عالي
١٧.	43ف	أفسر المشاكل التي تواجه المؤسسة بطريقة صحيحة	3.70	1.2342	عالي
١٨.	46ف	قيام المدير بتقويم أخطاء التغيير المدخلة للمؤسسة.	3.69	1.1549	عالي

متوسط	1.2508	3.51	تشجيع المؤسسة لسلوكيات الأفراد الجديدة المبنية على برنامج التغيير.	49ف	١٩.
متوسط	1.11	3.51	أنافس الآخرين من أجل الحصول على الجوائز التشجيعية.	28ف	٢٠.
متوسط	1.36	3.35	يظهر لدي شعور بالأحلام والخيال.	31ف	٢١.

جدول ٥،٤-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرقم
متوسط	1.19	3.24	تعمل المؤسسة على بناء معايير جديدة لسلوكيات الجماعة .	47ف	٢٢.
متوسط	1.33	2.95	تعمل المؤسسة على إحداث تغيير قسري في السلوك.	48ف	٢٣.
متوسط	1.24	2.42	لا أستطيع التحكم بعواطفى تجاه الأمور أو الأشياء من حولي.	34ف	٢٤.
متدني	1.34	2.14	أتوقف عن مهام العمل بدون مبرر.	40ف	٢٥.
متدني	1.07	2.00	أتعامل مع الآخرين بعصبية.	33ف	٢٦.

بين العاملون من خلال الجدول (٥،٤) أنهم مرتاحون في حالة التغيير النفسي لديهم حيث أن متوسطاتهم معظمها كانت فوق المتوسط ويدل على أن التغيير في هذا المجال سهلاً وليس بحاجة إلى صعوبة حيث أنهم مثابرون ويمتلكون إرادة قوية في حل المشكلات ويدافعون عن المؤسسة ويتحملون المسؤوليات في العمل وهم لديهم الأمل مع وجود شيء من العصبية ويستخدمون الطريقة العلمية في حل المشاكل ويفسرون المشاكل ويحلونها بطريقة علمية وتوجد لديهم رؤية واضحة لحل المشاكل الخاصة بالمؤسسة، ويتعاملون مع الآخرين بعصبية ولا يستطيعون التحكم بعواطفهم ويفرضون أن المؤسسة تعمل بشكل قسري على تغيير السلوك.

لقد أظهر العاملون أهم آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي منها أثار بتحمل كامل المسؤوليات، وأمتك إرادة، وأشعر بالارتياح، وأفكر في حل المشاكل بطريقة علمية، وأشعر بالرضا عن عملي، وأدرك كافة العقبات، وتوجد رؤية واضحة لحل المشاكل، وأشعر بالإنجاز في العمل، وأدافع عن سمعة المؤسسة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (ث)، ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي لدى العاملين؟ استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (٦،٤).

جدول ٦،٤- أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١.	52ف	أحترم الأنماط الاجتماعية السائدة في المجتمع.	4.40	.8075	عالي
٢.	54ف	أغير في آرائي إذا اعتقدت أنها غير صائبة.	4.37	.8030	عالي
٣.	62ف	أفتخر بجماعة العمل التي أنتمي إليها.	4.24	.7990	عالي
٤.	53ف	أحترم آراء الجماعة التي أنتمي إليها.	4.19	.9758	عالي
٥.	55ف	أتكيف مع المواقف التي تواجهني.	4.19	.8833	عالي
٦.	64ف	أأثر بالجماعة التي أنتمي إليها.	4.07	.9417	عالي
٧.	58ف	أفهم ما يدور حولي من متغيرات اجتماعية لدى الأفراد العاملين معي.	4.05	.8964	عالي
٨.	61ف	أشعر أن لدي مكانة مرموقة في المجتمع.	4.02	.9501	عالي
٩.	57ف	أفهم ما يدور حولي من متغيرات نفسية لدى الأفراد العاملين معي.	3.97	.8796	عالي
١٠.	73ف	محاولة المدير تطبيق أنظمة العمل الحديثة في المؤسسة.	3.96	1.0519	عالي
١١.	72ف	يتم تشجيع الأفراد وتدعيمهم على تبني برامج التغيير النفسي والاجتماعي.	3.95	.9718	عالي
١٢.	76ف	تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات عند العاملين	3.88	1.1534	عالي
١٣.	60ف	نشاطاتي تعبر عن ذاتي.	3.87	.9068	عالي
١٤.	56ف	أحترم القيم الاجتماعية التي تتناقض مع ما أعتقد بصحته.	3.86	1.1226	عالي
١٥.	66ف	اشترك مع الأفراد في تصميم برامج التغيير والتدريب عليه.	3.82	1.1881	عالي
١٦.	75ف	الاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة في المراكز الرئيسية	3.80	1.1385	عالي
١٧.	77ف	تأهيل العاملين للقيام بواجباتهم	3.79	.8990	عالي

١٨.	59ف	أقوم بتبرير نشاطاتي في حال عدم تحقيق أهدافي.	3.77	1.0176	عالي
١٩.	74ف	المران والتدريب للعاملين المستمر خلال فترة العمل	3.72	1.0514	عالي
٢٠.	63ف	لا أكره أفعال الأفراد الذين أتعامل معهم.	3.69	.9393	عالي
٢١.	65ف	أشعر بالرضا عن نفسي.	3.65	1.0631	عالي
٢٢.	78ف	إتاحة عمل متكامل بدلا من القيام بجزء منه	3.63	1.1345	متوسط
٢٣.	67ف	اشترك مع الأفراد في تنفيذ برامج التغيير.	3.42	1.2741	متوسط

جدول ٦,٤ ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢٤.	68ف	أفقد الرغبة في العمل.	2.65	1.2405	متوسط
٢٥.	71ف	عدم التوافق والاكنتاب والقلق وعدم النضج الإداري.	2.54	1.3252	متوسط
٢٦.	70ف	تتامي لدي الإحساس بالإحباط.	2.48	1.1981	متوسط
٢٧.	69ف	أعزف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل	2.47	1.1238	متوسط

يبين الجدول (٦,٤) أن العاملون يحترمون الأنماط الاجتماعية وآراء الجماعة ويفهمون ما يدور حولهم من متغيرات نفسية واجتماعية ونشاطاتهم تعبر عن ذاتهم ويفتخرون بالجماعة التي ينتمون إليها وبيتعدون عن المبادرات الفردية والاستسلام وعدم التوافق والاكنتاب، لكن الفقرات بمجملها كانت متوسطاتها عالية. ورفض العاملون تغيير آرائهم وعزوفهم عن المبادرات الفردية والاستسلام وتتامي الإحباط لديهم. ولقد أظهر الجدول (٤,٦) أهم آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي ومنها أحترم الأنماط الاجتماعية السائدة، وأغير في آرائني إذا اعتقدت أنها غير صائبة، ونشاطاتي تعبر عن ذاتي، وأحترم آراء الجماعة، وأتكيف مع المواقف التي تواجهني، وتأثر بالجماعة التي أنتمي إليها، وأشعر أن لدي مكانة مرموقة في المجتمع، وأفهم ما يدور حولي من متغيرات نفسية، وأحترم القيم الاجتماعية التي تتناقض مع ما أعتقد، وتحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات عند العاملين، وأفخر بجماعة العمل.

٣,٤ السؤال الثاني : للإجابة عن السؤال الثاني تم التحقق من صحة الفرضيات التالية :

١,٣,٤. الفرضية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية الأولى لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى للجنس. وللتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (T test) للفروق في درجة العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول (٧،٤).

جدول ٧،٤: نتائج اختبار (T test) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المواطن	
0.922	0.010	٠,٣٥	٣,٤٥	٤٩	ذكر	المجال الاجتماعي
		٠,٣٥	٣,٦٠	٤٥	أنثى	
0.66	0.187	0.48	3.65	٤٩	ذكر	المجال النفسي
		0.46	3.77	٤٥	أنثى	
0.37	0.78	0.37	3.66	٤٩	ذكر	المجال النفسي الاجتماعي
		0.32	3.79	٤٥	أنثى	
0.96	0.002	0.354	3.45	٤٩	ذكر	المجال الكلي
		0.351	3.60	٤٥	أنثى	

يتضح من الجدول (٧،٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى للجنس. وكذلك لا توجد فروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الجنس في المجال الاجتماعي ، وأيضا لا توجد فروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الجنس في المجال النفسي، وأخيرا لا توجد فروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الجنس في المجال النفسي الاجتماعي.

يبين الجدول (٧،٤) أن العاملين قد أظهروا اتجاها عاليا نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الجنس ماعدا المجال الاجتماعي حيث كانت النتائج متوسطة وإن

العاملين ذكورا وإناثا كان لهم نفس الرأي في التغيير داخل المؤسسات. ويتبين أيضا أن تقبل التغيير كان لصالح الإناث حيث كان متوسطهن أعلى مع أن الطرفين الذكور والإناث مع التغيير ولكن الإناث كان لديهن قبول للتغيير أكثر من الذكور حيث أن متوسطهن أعلى وهذا يدل على أن الإناث يتقبلن عملية التغيير بشكل أسهل، وذلك بسبب انتماءهن إلى تلك العملية. أما الذكور فإن التغيير لديهم يكون أقل قبولا في بعض مراحل ونقاطه. وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند الدرجة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات أداء العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الجنس في كافة المجالات. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (غريب، ١٩٩٧).

٢,٣,٤. الفرضية الثانية:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب العمر. تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب العمر. والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على موضوع الدراسة.

جدول ٨,٤: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب العمر.

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
				أقل من (٢٥) عام	من (٢٥-أقل من ٤٠) عام
عالي	0.38	3.24	٦	أقل من (٢٥) عام	المجال الاجتماعي
عالي	0.32	3.07	٤٥	من (٢٥-أقل من ٤٠) عام	
عالي	0.42	3.10	٣٤	أكثر من (٤٠) عام	
عالي	0.15	3.84	٦	أقل من (٢٥) عام	المجال النفسي
عالي	0.38	3.71	٤٥	من (٢٥-أقل من ٤٠) عام	
عالي	0.64	3.66	٣٤	أكثر من (٤٠) عام	
عالي	0.25	3.86	٣٤	أقل من (٢٥) عام	المجال النفسي
عالي	0.37	3.73	٦	من (٢٥-أقل من ٤٠) عام	

الاجتماعي	أكثر من (٤٠) عام	٤٥	3.70	0.38	عالي
المجال الكلي	أقل من (٢٥) عام	٣٤	3.67	0.21	عالي
	من (٢٥) - أقل من (٤٠) عام	٦	3.52	0.31	عالي
	أكثر من (٤٠) عام	٤٥	3.50	0.45	عالي

يتبين من الجدول (٨،٤) أن العاملين الذين أعمارهم أقل من (٢٥) سنة تكون دافعتهم أعلى للتغيير حيث يتقبلون التغيير بكافة أركانه، ومن ثم يتلوها متوسطي السن حيث كانت لديهم اتجاه أعلى للتغيير أكثر من أصحاب الأعمار العالية، وذلك بسبب أن الأعمار العالية تكون قريبة من التقاعد ويكون الحافز للعمل لديهم أقل من أصحاب الأعمار الصغيرة إضافة إلى وصولهم إلى مرحلة تقاوم التغيير بكافة أشكاله وذلك من أجل البقاء في النمط السائد. وكانت لصالح الذين أعمارهم أقل من (٢٥) عام في كافة المجالات. والجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في استجابات العاملين على موضوع الدراسة.

جدول ٩،٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب العمر.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.569	0.567	0.0739	0.148	٢	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.130	11.850	91	داخل المجموعات	
			11.998	٩٣	المجموع	
0.80	0.333	0.23	0.23	3	بين المجموعات	المجال النفسي
		٠,٢٣٠	20.70	90	داخل المجموعات	
			20.93	93	المجموع	
0.75	0.40	0.052	0.15	3	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.13	11.72	90	داخل المجموعات	
			11.88	93	المجموع	
0.77	0.37	0.049	0.14	3	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.132	11.85	90	داخل المجموعات	
			11.99	93	المجموع	

يتضح لنا من الجدول (٩,٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب العمر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب العمر في المجال الاجتماعي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب العمر في المجال النفسي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب العمر في المجال الاجتماعي والنفسي.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدرجة $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب العمر. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (غازنفار، ١٩٨٠)، ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمود عبد القادر، ١٩٧٧).

٣,٣,٤. الفرضية الثالثة:

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب المستوى التعليمي. تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب المستوى التعليمي. والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين على موضوع الدراسة.

جدول ١٠,٤-أ: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب المستوى التعليمي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	
متوسط	0.77	2.61	٥	أساسي	المجال الاجتماعي
متوسط	0.19	3.18	٦	ثانوي	
متوسط	0.36	3.07	٣٤	دبلوم	
متوسط	0.27	3.16	٤٩	جامعي	

جدول ١٠,٤-ب: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب المستوى التعليمي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	
متوسط	1.39	2.96	٥	أساسي	المجال النفسي
عالي	0.46	3.88	٦	ثانوي	
عالي	0.40	3.69	٣٤	دبلوم	
عالي	0.26	3.78	٤٩	جامعي	
متوسط	0.90	3.44	٥	أساسي	المجال الاجتماعي
عالي	0.20	3.95	٦	ثانوي	
عالي	0.36	3.69	٣٤	دبلوم	
عالي	0.26	3.74	٤٩	جامعي	
متوسط	1.01	3.03	٥	أساسي	المجال الكلي
عالي	0.24	3.69	٦	ثانوي	
متوسط	0.33	3.50	٣٤	دبلوم	
متوسط	0.21	3.57	٤٩	جامعي	

والجدول (١١,٤) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات العاملين.

جدول ١١,٤-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب المستوى التعليمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
-------------------	-----------------	----------------	----------------	--------------	--------------

0.009	4.06	0.47	1.43	٣	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.11	10.59	٩٠	داخل المجموعات	
			12.031	٩٣	المجموع	
0.002	5.48	1.079	3.23	3	بين المجموعات	المجال النفسي
		0.197	17.69	90	داخل المجموعات	
			20.93	93	المجموع	

جدول ١١,٤ ب-: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب المستوى التعليمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.12	1.99	0.24	0.74	3	بين المجموعات	المجال النفسي الاجتماعي
		0.12	11.13	90	داخل المجموعات	
			11.88	93	المجموع	
0.006	4.41	0.51	1.53	3	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.11	10.45	90	داخل المجموعات	
			11.99	93	المجموع	

يتضح لنا من الجدول (١١,٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين العاملين في دور المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب المستوى التعليمي في كافة المجالات ما عدا المجال النفسي الاجتماعي حيث لا توجد فروق وكانت لصالح المرحلة الثانوية في كافة المجالات. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن خريجي المرحلة الثانوية كانوا الأكثر في الاتجاه نحو تقبل التغيير ويعود السبب في ذلك إلى أن حملة الثانوية العامة أقرب فكرياً إلى التعليم الإلكتروني واستخدام التقنيات وكذلك عدم نضجهم المعرفي، وأن خريجي المرحلة الأساسية كانوا الأكثر رفضاً لعملية التغيير وتقبلها بسبب عدم قدرتهم على فهم التغيير بمراحله والتعرف على التقنيات الحديثة لعملية التغيير ويعود السبب إلى عدم قدرتهم على فهم مراحل التغيير والتطور الذاتي فيلعب التعليم المتوسط ما بين الثانوية العامة والجامعة دوراً مهماً في تقبل عملية التغيير في حين المرحلة العليا والمرحلة الدنيا تكونا متعاكستين حيث الأولى تحتاج إلى مشاركة فعلية وتوضيح شامل وأما المرحلة الدنيا وهي خريجي المرحلة الأساسية فهم بحاجة إلى عملية مران وتدريب مستمرين من أجل تقبل التغيير.

وهذا يؤكد رفض الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدرجة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات أداء العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسى كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب المستوى التعليمي في كافة المجالات ما عدا المجال النفسى الاجتماعى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نوال احمد الصوفى، ٢٠٠٦)، ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمود عبد القادر، ١٩٧٧)، ودراسة (غازنفار، ١٩٨٠)، ودراسة (غريب، ١٩٩٧).

٤,٣,٤. الفرضية الرابعة:

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعى والنفسى كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان السكن. تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعى والنفسى كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان السكن. والجدول التالى يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين على موضوع الدراسة.

جدول ١٢,٤: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للموظفين في دور المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعى والنفسى حسب مكان السكن.

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السكن	
متوسط	0.25	3.10	٢١	مدينة	المجال الاجتماعى
متوسط	0.35	3.08	٦١	قرية	
متوسط	0.62	3.19	٨	مخيم	
متوسط	0.23	3.16	٤	بادية	
عالي	0.30	3.73	٢١	مدينة	المجال النفسى
عالي	0.47	3.70	٦١	قرية	
متوسط	0.82	3.51	٨	مخيم	
عالي	0.24	3.98	٤	بادية	
عالي	0.26	3.76	٢١	مدينة	المجال الاجتماعى النفسى
عالي	0.37	3.70	٦١	قرية	
عالي	0.50	3.72	٨	مخيم	
عالي	0.22	3.87	٤	بادية	
متوسط	0.25	3.55	٢١	مدينة	المجال الكلى

متوسط	0.35	3.51	٦١	
متوسط	0.63	3.48	٨	مخيم
عالي	0.15	3.68	٤	بادية

والجدول (١٣,٤) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في استجابات العاملين جدول ١٣,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب مكان السكن.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.86	0.242	0.023	0.0962	٣	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.133	11.93	٩٠	داخل المجموعات	
			12.031	٩٣	المجموع	
0.43	0.91	0.20	0.618	3	بين المجموعات	المجال النفسي
		0.22	20.31	90	داخل المجموعات	
			20.93	93	المجموع	
0.75	0.39	0.051	0.15	3	بين المجموعات	المجال النفسي الاجتماعي
		0.13	11.72	90	داخل المجموعات	
			11.88	93	المجموع	
0.79	0.34	0.045	0.137	3	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.132	11.86	90	داخل المجموعات	
			11.99	93	المجموع	

يتضح لنا من الجدول (١٣,٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان السكن في كافة المجالات، وكانت لصالح أهل البادية ما عدا أنها كانت لصالح المخيم في المجال الاجتماعي، وذلك بسبب أن المخيم بحاجة إلى علاقات اجتماعية أكثر حيث عدم التجانس وعدم وجود القبائل في المخيم، وتبين أن القرية كانت أدنى من غيرها في تقبل التغيير النفسي والنفسي الاجتماعي حيث أن الاستقرار في سكان القرى أكثر من غيره. وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدرجة ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية

في إحداه التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان السكن في كافة المجالات. وتتفق الدراسة مع دراسة (جودن، ١٩٧٥).

٤,٣,٥. الفرضية الخامسة:

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداه التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الحالة الاجتماعية. تم استخراج الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداه التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الحالة الاجتماعية. والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين .

جدول ٤,٤: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الفرق بين العاملين في دور المؤسسات الأهلية في إحداه التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الحالة الاجتماعية.

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	
متوسط	0.26	3.15	٢٠	أعزب	المجال الاجتماعي
متوسط	0.39	3.09	٦٥	متزوج	
متوسط	0.21	3.03	٨	مطلق	
متوسط	0.00	3.40	١	أرمل	
عالي	0.34	3.68	٢٠	أعزب	المجال النفسي
عالي	0.53	3.70	٦٥	متزوج	
عالي	0.20	3.83	٨	مطلق	
عالي	0.00	3.80	١	أرمل	
عالي	0.37	3.72	٢٠	أعزب	المجال الاجتماعي النفسي
عالي	0.36	3.71	٦٥	متزوج	
عالي	0.23	3.81	٨	مطلق	
عالي	0.00	4	١	أرمل	

متوسط	0.30	3.53	٢٠	أعزب	المجال الكلي
متوسط	0.39	3.51	٦٥	متزوج	
متوسط	0.14	3.58	٨	مطلق	
عالي	0.00	3.76	١	أرمل	

يتبين لنا من الجدول (١٤,٤) أن الأرامل كانت دافعيتهم للتغيير أكثر من غيرهم وذلك لأنهم مروا بتجربة التغيير، وكان الأقل قابلية للتغيير هم المتزوجون وذلك لأنهم يعيشون حياة مستقرة نوعاً ما وتكون لديهم المشاكل أكثر. والجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في استجابات العاملين على موضوع الدراسة.

جدول ١٥,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الحالة الاجتماعية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.698	0.479	0.062	0.18	٣	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.132	11.84	٩٠	داخل المجموعات	
			12.031	٩٣	المجموع	
0.883	0.21	0.050	0.15	3	بين المجموعات	المجال النفسي
		0.23	20.78	90	داخل المجموعات	
			20.93	93	المجموع	
0.77	0.37	0.48	0.14	3	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.13	11.73	90	داخل المجموعات	
			11.88	93	المجموع	
0.87	0.234	0.030	0.092	3	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.132	11.90	90	داخل المجموعات	
			11.99	93	المجموع	

يتضح لنا من الجدول (١٥,٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في الفرق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الحالة الاجتماعية في كافة المجالات وكانت لصالح الأرملة ما عدا المجال النفسي حيث كانت لصالح المطلق. وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا يوجد فروق ذات

دالة إحصائية عند الدرجة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات أداء العاملين في دور المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الحالة الاجتماعية. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (جودن، ١٩٧٥)، ودراسة (سالم العامري ومحمد الفوزان، ١٩٩٧). ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمود عبد القادر، ١٩٧٧).

٤,٣,٦. الفرضية السادسة:

للتحقق من صحة الفرضية السادسة لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان العمل. تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان العمل. والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين على موضوع الدراسة.

جدول ٤,٦: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الفرق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان العمل.

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	
متوسط	0.27	3.11	٤٠	موظف قطاع عام (حكومي)	المجال الاجتماعي
متوسط	0.40	3.09	٤٢	موظف قطاع خاص	
متوسط	0.071	3.28	٦	أعمال حرة	
متوسط	0.56	2.86	٦	عاطل عن العمل	
عالي	0.38	3.72	٤٠	موظف قطاع عام (حكومي)	المجال النفسي
عالي	0.47	3.69	٤٢	موظف قطاع خاص	
عالي	0.28	3.89	٦	أعمال حرة	
متوسط	1.01	3.51	٦	عاطل عن العمل	
متوسط	0.35	3.65	٤٠	موظف قطاع عام (حكومي)	المجال النفسي الاجتماعي
عالي	0.32	3.79	٤٢	موظف قطاع خاص	

عالي	0.22	3.82	٦	أعمال حرة	المجال الكلي
متوسط	0.58	3.56	٦	عاطل عن العمل	
متوسط	0.30	3.51	٤٠	موظف قطاع عام (حكومي)	
متوسط	0.36	3.54	٤٢	موظف قطاع خاص	
عالي	0.13	3.68	٦	أعمال حرة	
متوسط	0.35	3.33	٦	عاطل عن العمل	

يبين الجدول (١٦,٤) أن العاملين كان لديهم تقبلاً للتغيير إلى حد ما، وأن أكثر الفئات رفضاً للتغيير هم العاطلين عن العمل حيث يرفضون أي تغيير في نمط حياته، وأكثرها تقبلاً للتغيير كانت فئة الأعمال الحرة حيث كانوا الأجدر على تقبل التغييرات. والجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في استجابات العاملين على موضوع الدراسة.

جدول ١٧,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.252	1.38	0.177	0.53	٣	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.128	11.49	٩٠	داخل المجموعات	
			12.031	٩٣	المجموع	
0.59	0.63	0.14	0.43	3	بين المجموعات	المجال النفسي
		0.22	20.50	90	داخل المجموعات	
			20.93	93	المجموع	
0.18	1.65	0.20	0.62	3	بين المجموعات	المجال النفسي الاجتماعي
		0.12	11.261	90	داخل المجموعات	
			11.88	93	المجموع	
0.38	1.021	0.132	0.39	3	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.129	11.60	90	داخل المجموعات	
			11.99	93	المجموع	

يتضح لنا من الجدول (١٧,٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) في الفرق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان العمل وفي كافة المجالات، يبين الجدول السابق أن كافة العاملين لهم إجابات متقاربة وكانت متوسطة. وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند الدرجة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات أداء العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب مكان العمل.

٤,٤. سؤال الدراسة الثالث : ما المقترح لتطوير آليات المؤسسات الأهلية لإحداث التغيير النفسي الاجتماعي لدى العاملين

لقد ذكر الباحث مجموعة من الآليات لإحداث التغيير النفس الاجتماعي لدى الموظفين منها عدم وجود نزاعات تنظيمية بينهم والتعاون بين إدارة المؤسسة والعاملين وزيادة الاتصال بين العاملين والرؤساء وإعلام العاملين بالرغبة في إحداث التغيير وتشجيع إتباع العادات والأنماط السلوكية الجديدة وزيادة الألفة بين أفراد المؤسسة وإثراء العمل بإضافة أنشطة جديدة وزيادة الانتماء وتعزيز العمال المتطورين وبناء رؤية واضحة لحل المشاكل لدى العاملين والتفكير في حل المشاكل بطريقة علمية وبناء معايير جديدة لسلوك الجماعة والتعلم المتجدد لدى العاملين وتكليف الأفراد بمهام جديدة لزيادة خبراتهم واحترام مكانة الفرد في داخل المجتمع والدفاع عن جماعة العمل التي ينتمي إليها العامل وإشراك الأفراد في تنفيذ برامج المؤسسة والاعتراف بالمبادرات الفردية وتطبيق أنظمة العمل الحديثة والمران والتدريب للعاملين المستمرين والاستعانة بالأفراد الأكثر معرفة ومرونة وتحقيق توازن بين الحقوق والواجبات وإتاحة عمل متكامل للفرد .

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والمقترحات

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخصاً للنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضيات، ويعرض استنتاجاتها وتوصياتها.

١,٥ ملخص النتائج

أظهرت النتائج المتعلقة باستجابات العاملين المتعلقة بالآليات المقترحة لتفعيل دور المؤسسات الأهلية في التغيير الاجتماعي والنفسي بعد أن تم تناول ثلاثة محاور وهي التغيير الاجتماعي والتغيير النفسي والتغيير النفسي الاجتماعي وأن قيم المتوسطات الحسابية كانت عالية تراوحت بين (٣,١٠-٣,٧٢)

لقد بينت النتائج أن اتجاهات الموظفين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كانت عالية، حيث أن العاملين والعاملات قد أظهروا اتجاهًا عاليًا نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي.

١,١,٥. مناقشة أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الأول: ما هو دور المؤسسات الأهلية في التغيير الاجتماعي والنفسي حسب مجالات الدراسة؟

لقد أظهر الموظفون أن دور المؤسسات الأهلية له آثار إيجابية في التغيير النفسي والاجتماعي وتسهيل عملية التغيير وملاحقة التكنولوجيا والتقنية العالية، وقد بينت النتيجة أن الموظفين يعملون على عملية التغيير بمستوى عالي في المجال النفسي والاجتماعي والمجال النفسي الاجتماعي. واعتبارها ضرورة من ضرورات العمل لدى الموظف يتم فيها اكتساب قيم واتجاهات جديدة نحو العمل وانتماءه لتلك المؤسسة ويساعدهم هذا التغيير على إدراك قيمة الإنتاج وكيفية التعامل مع التطورات المتلاحقة التي تحيط بهم كما أن هذه التغييرات تجعل من الموظف أكثر قدرة على استغلال إمكاناته البيئية وحل مشكلاته وتوفير الوقت والجهد لديه ويعتبر وسيلة مهمة لإكساب الموظفين الكثير من المفاهيم والحقائق والمعلومات في مجال عمله، وتقدم هذه التغييرات بطريقة تجعل من الموظف يكتسبها بسهولة وبدون أي مقاومة فيتلقي الموظف هذه المعارف والقيم في شوق واطمئنان ويعتبر هذا التغيير مدخلا مهما لزيادة الهمة وإثارة الدافعية لدى الموظف وعاملا فعالا في تكوين الاتجاهات وتعديل السلوك لديه، والدعوة إلى الإصلاح والتخلي بالقيم والأخلاق النبيلة لدى الموظف وتمنعه بها وجذبه لما فيها من قيم واتجاهات تتفق مع ما لديه من أفكار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القحطاني، ٢٠٠٤) " المؤسسات الأهلية أكثر ديمقراطية في التعامل مع الأفراد".

ثم بينت نتائج الدراسة أن الموظفين قبلوا التغيير النفسي حيث أنه يمكن للموظف أن يتلاءم نفسيا بسرعة مع عملية التغيير حيث يحتاج إلى الاعتقاد بهذا النوع من التغيير، وهذا التغيير يرتبط بالشخص نفسيا ولا يرتبط بالآخرين، في حين كانت آليات المؤسسات في المجال الثاني الأهم في اهتمامات الموظفين وهذا يبين أن الموظفين يدعمون التغيير بآلياته المقترحة بشكل عام بما فيها من تحفيز وإثارة الدافعية لدى الموظفين، وتبين أن عملية التغيير النفسي الاجتماعي كانت في المرتبة الثالثة من حيث مجالات التغيير حيث عندما دمج التغيير بمجالين تبين أنه يتدنى قليلا وتوجد صعوبة فيه وهذا يدل على أن عملية التغيير في المجال الاجتماعي صعبة وتواجه عقبات حيث أن عملية التغيير الاجتماعي هو عبارة عن تغيير منظومة تربط الأفراد مع بعضهم وهذه المنظومة ليست سهلة لإقناع الأفراد بأهمية تغييرهم وتغييرهم، وهذه المنظومة تحتاج إلى فناعة اجتماعية لدى جميع الأفراد للتغيير فليس من السهل تغيير قيمة اجتماعية عند فرد واحد وإنما يجب أن يعمل مع أفراد المجتمع حتى يقتنع المجتمع بضرورة التغيير.

سؤال الدراسة الأول (أ): ما هي مظاهر آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي لدى العاملين؟

لقد بينت الدراسة أن الموظفين منضبطين اجتماعيا من حيث الحضور وتنفيذ العمل والتعاون وتحمل المسؤوليات واحترام الأنماط الاجتماعية السائدة وإن أي موظف يمكن أن يغير آرائه إذا اعتقد بخطئها وتوجد لديهم إرادة قوية في حل المشكلات.

ولكن في المقابل أكد الموظفون على عدم انقطاعهم عن العمل بدون مبرر وعدم وجود إي نزاعات تنظيمية داخل العمل ولا يتغيرون بشكل متكرر ويستجيبون للتغيرات الخارجية ولديهم صفات متعددة تساعدهم في العمل منها عدم ترك العمل بدون مبرر أو التكاثر فيه، وحسن الاتصال مع المرؤوسين وتجنب اتخاذ القرارات الخاطئة وعدم التعامل مع الآخرين بعصبية.

وقد اتفقت مع دراسة (انكلز، ١٩٧٠) " وقد فسرت النتائج في ضوء نظرية (إنكليز) عن سيكولوجية التغيير ومفهوم التغيير النفسي الاجتماعي"، ودراسة (جودوين، ١٩٧٥) " وتبين النتائج تحقق وجود علاقات موجبة بين الاتجاهات نحو التحديث ومجموعة المتغيرات النفسية الاجتماعية المحيطة بالفرد".

سؤال الدراسة الأول (ب): ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي لدى العاملين؟

لقد بينت نتائج الدراسة أن الموظفين يواظبون على الحضور إلى العمل في وقته ويتعاونون في حل المشاكل ويتناقشون بطريقة بناءة وهم يقدمون التظلمات والشكوى ولا يخالفون التعليمات الإدارية، أو يتكاسلون عن العمل، أو يتغيرون لأعداء متكررة، ولا يتركون العمل بدون مبرر، أو ينفطون عنه بدون سابق إنذار.

وهذا يدل على أن هناك صعوبات جمة بالنسبة للمشاكل الاجتماعية تتمثل في عدة نواحي ذات علاقة بالعمل تبدأ بالتظلمات وتمر بالتعليمات وتنتهي بالاستجابة للتغيرات، وكون علاقتها ترتبط بمجموعة من الموظفين فهي تسبب إشكالية في طبيعة نمط التغيير بالنسبة لهم، فالتغيير الاجتماعي يحتاج إلى تغيير في المنظومة الاجتماعية ككل حتى يتم تغيير القيم والاتجاهات الاجتماعية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أنانت سكسينا، ١٩٧٣) " وأظهرت النتائج أن الشخصية التقليدية تتجه نحو التحديث إذ ما كان المناخ الاجتماعي متميزاً بالعصرية ويتيح لأفراده فرص النمو والتقديم".

سؤال الدراسة الأول (ت): ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي لدى العاملين؟

لقد بينت نتائج الدراسة أن الموظفين لديهم مثابرة في العمل ويتحملون المسؤولية، ويمتلكون إرادة قوية في حل مشاكل العمل بطريقة علمية، وأنهم يشعرون بارتياح أثناء وجودهم في المؤسسة وتوجد لديهم دافعية نحو العمل وهذا يؤكد انتمائهم للمؤسسة ومحاولتهم تطوير العمل بطرق شتى وأنهم يدركون كافة العقبات التي تواجههم وتوجد لديهم رؤية واضحة لحل المشاكل، ولا يخافون من الفشل ويفسرون المشاكل التي تواجههم بطريقة علمية صحيحة ولديهم خيال واسع ويتحكمون بعواطفهم، وهذا يدل على مدى حرصهم وانتمائهم ومحافظةهم على المؤسسة، فنرى من التغيير النفسي أنه سهلا ودرجات عالية ويستطيع الفرد التحكم به شخصيا.

وقد اتفقت الدراسة مع (سوزمان، ١٩٧٣) " مستويات مختلفة من عمليات التقييم والنقد وفقاً لما يمر به الفرد من خبرات وتجارب اجتماعية وتفاعلات مختلفة وأن التغيير النفسي الاجتماعي؟؟"

سؤال الدراسة الأول (ث): ما هي آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي لدى العاملين؟

لقد بينت الدراسات السابقة أن الموظفين يحترمون الأنماط الاجتماعية السائدة والتي تشكل خلفية اعتقادية لديهم وأنهم يحترمون آراء الجماعة وينتمون إليها ويتكيفون مع كافة المواقف التي تواجههم وان نشاطاتهم تعبر عن ذواتهم ويفهمون غيرهم من العاملين ويحترمون القيم التي تتناقض مع اعتقاداتهم وهم يساعدون في عملية التغيير ولا يكرهون أفعال الموظفين الآخرين ولا يتامى لديهم الإحساس بالإحباط وعدم الرغبة في العمل وهذا يدل على أن روح المبادرة لديهم موجودة وينتمون إلى الجماعة التي يعملون معها وهم أقرب إلى التغيير من الجمود حيث يتكيفون مع أي نوعية تغيير تحصل لديهم.

٢,١,٥. مناقشة سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي تعزى للجنس. (وقد قبلت الفرضية).

ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (غريب، ١٩٩٧) " بأنه توجد علاقة موجبة بين الاتجاهات نحو التغيير ودرجاتهم على مقياس التغيير النفسي الاجتماعي وأنه حسب متغير الجنس توجد لديهم اتجاهات نحو التحديث النفسي الاجتماعي". وكذلك دراسة (غازنفار، ١٩٨٠) "حيث أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من الجنس والخلفية الريفية لم يكن على مستوى الدلالة المطلوبة مع باقي المتغيرات"، ولم تتفق مع دراسة (غريب، ١٩٩٧) "وجود تذبذب واضح في الفروق بين الجنسين على مقاييس الاتجاهات"، ودراسة (البرت ونيكلسون، ١٩٧٩) " أظهرت النتائج اختلاف هذه العلاقة باختلاف الأصل والجنس". والنتيجة: أكد الموظفين من الذكور والإناث على ضرورة تفعيل آليات التغيير المقترحة لديهم في المؤسسات الأهلية في التغيير الاجتماعي النفسي حيث أكدوا على ضرورة هذا التغيير.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب العمر. (وقد قبلت الفرضية).

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمود عبد القادر، ١٩٧٦) حيث "بينت النتائج علاقة موجبة دالة بين الاتجاهات حسب العمر. ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (غازنفار، ١٩٨٠) " حيث جمعت البيانات عن العينة التي تكونت من (١٢١) طالبا حيث أظهرت النتائج أن العمر لم يكن على مستوى الدلالة"، ودراسة (غريب، ١٩٩٧) " وقد أظهرت فرقا في مستوى التعليم في مقاييس الاتجاهات نحو التغيير النفسي الاجتماعي"، وأظهرت دراسة (محمود عبد القادر محمد، ١٩٧٦) " أن للعمر دلالة في هذه العلاقات". و النتيجة: أكد الموظفون على اختلاف أعمارهم أنه يجب تفعيل آليات التغيير في المؤسسات الأهلية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب المستوى التعليمي. (وقد رفضت الفرضية)

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمود عبد القادر، ١٩٧٦) حيث بينت النتائج أنه كان لمستوى التعليم والعمر دلالة في هذه العلاقات". والنتيجة: أكد الموظفون على اختلاف مستوياتهم التعليمية على ضرورة تفعيل آليات العمل المؤسسي في التغيير الاجتماعي النفسي من حيث إعطاء مساحة للموظف والتعامل معه بناء على مستواه التعليمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب مكان السكن (وقد قبلت الفرضية).

ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (غازنفار، ١٩٨٠) " حيث جمعت البيانات عن العينة التي تكونت من (١٢١) طالبا حيث أظهرت النتائج أن الخلفية الحضرية والريفية لم تكن على مستوى الدلالة"، ودراسة (جودوين، ١٩٧٥) " وفسرت النتائج على ضوء مدى تماسك وتفاعل هذه المتغيرات مع المستوى الاقتصادي / الاجتماعي وسكنى الحضر". والنتيجة: أكد الموظفون على مختلف أماكن سكنهم على أهمية آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي وكانت أعلى ما يكون للبادية ومن ثم المدينة يليها القرية وأخير المخيم ولكن الجميع أكد على التغيير من حيث تطوير المؤسسة وزيادة فعالية الإنتاجية للموظف مع ضرورة التواصل بين كافة الموظفين وقد تكون البادية الأكثر أهمية للمؤسسات كونها تفتقر تلك المؤسسات.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الحالة الاجتماعية. (وقد قبلت الفرضية)

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمود عبد القادر، ١٩٧٦) حيث "بينت النتائج علاقة موجبة دالة بين الاتجاهات حسب الحالة الاجتماعية". والنتيجة: أكد الموظفون على مختلف حالتهم الاجتماعية على أهمية آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي وكانت أعلى ما يكون الأرملة ومن ثم المطلق يليها الأعزب وأخيرا المتزوج، وقد يعود السبب إلى أن الأرملة الأكثر تفرغا وبالتالي يريد سد هذا الفراغ ولكن الجميع أكد على التغيير من حيث تأهيل العاملين في المؤسسات لتلك التغييرات.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب مكان العمل. (وقد قبلت الفرضية).

النتيجة: أكد الموظفون على مختلف أماكن عملهم على أهمية آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي وكانت أعلى ما يكون الأعمال الحرة ومن ثم موظف القطاع الخاص

يلبها موظف القطاع العام (حكومي) وأخير عاطل عن العمل وقد يعود السبب إلى أن موظفو الأعمال الحرة الأكثر فهما لمواضيع إدارة التغيير ولكن الجميع أكد على أهمية التغيير.

٣,١,٥ مناقشة سؤال الدراسة الثالث:

يتبين من خلال الدراسة السابقة وجود عدة آليات لإحداث التغيير النفسي الاجتماعي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية حيث تبين أن التواصل المفتوح بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى المساعدة في إحداث التغيير وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين، وكذلك انعدام النزاعات التنظيمية بين العاملين يزيد من إنتاجهم ويعمل على إحداث التغيير لديهم.

أما على المستوى النفسي فتبين أن العاملين يجب أن تكون لديهم المسؤوليات الكافية ويعملوا على حل المشكلات التي تواجههم مما يظهر لديهم الانتماء للمؤسسة والرضا عن عملهم والإنجاز في العمل، ويجب تدريبهم على طرق حل المشكلات وكذلك التعلم المتطور المتجدد لديهم بإكسابهم الخبرات الكافية لعملية التغيير.

أما على المستوى الاجتماعي فاحترام الآخرين وقدرة العامل على التعبير عن الذات ومدى تأثره بالجماعة وكونه لديه مبادرات فردية ونمطية في العمل يؤديان إلى النضج الإداري والمران والتدريب الكافيين والعمل على التوازن بين الحقوق والواجبات وإتاحة العمل المتكامل للموظف.

٢,٥ الاستنتاجات

المران والتدريب: أن عملية التدريب والمران المستمرة والتعلم المتجدد يساعد على النمو والتطوير في مجال العمل، والتدريب على استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في مجال العمل، فالمران والتدريب يجعلان العامل في المؤسسة يتطور ويتغير باستمرار، فلذلك يجب على مؤسسة أن تعمل على تدريب عاملها باستمرار .

الاتصال والتواصل: عملية الاتصال والتواصل تساعد الموظفين بشكل يومي على تقبل التغيير من قبل المرؤوسين ومن ثم التعرف على أفكار ومشاكل واحتياجات العاملين، وإعلامهم بالرغبة في عملية التطوير والتغيير في المؤسسة.

استخدام العقوبات: إن الثواب والعقاب من الأمور المهمة في حياة البشر حيث أوجد الله سبحانه وتعالى الثواب والعقاب وبذلك على المؤسسات وضع قوانين تثيب العامل المتقبل للتغيير والتطوير والمطبق له .

التشجيع والحوافز: تشمل تحفيز العاملين بمجموعة حوافز مادية ومعنوية ، ومشاركة الفرد في اتخاذ القرار ومشاركته في الأنشطة داخل المؤسسة من أجل اكتساب الخبرة وتعلم أساليب العمل، وإعطاء مساحة محددة للموظف بالتحرك فيها وإبداء الرأي والإبداع ضمن هذه المساحة من اتخاذ قرارات وحل الإشكاليات.

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: تدريب الموظف على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد البيئية من أجل تطوير العمل في المؤسسة أو تطوير المؤسسة ذاتها، واستغلال كافة الموارد البشرية المتاحة واستغلال طاقته الكامنة في خدمة المؤسسة .

تغيير النمط: ويشمل كسر الأنماط التقليدية بأنماط جديدة داخل المؤسسة تعتمد على التقنيات الحديثة واستخدامها في أنشطة المؤسسة كالحضور والمغادرة وكذلك أنشطة أخرى داخل العمل في المؤسسة.

التفكير بأنشطة جديدة: الموظف يقوم بالتفكير بمجموعة أنشطة جديدة لإثراء العمل وتوفير الوقت والجهد في العمل وزيادة إنتاجيته ومن هذه الأنشطة ترتيب المستفيدين زمنياً أو حسب الاستفادة أو قيام الموظف بانجاز عمله بعد ساعات الدوام لارتباطه بالتقنيات الحديثة مثل الحاسوب أو استحداث طرق جديدة في العمل من أجل زيادة الإنتاجية وسرعة العمل. التدريب على الطريقة العلمية في حل المواقف والمشاكل التي تواجه العامل: وهذه تشمل كافة المواطنين (عاملين وغير عاملين) حيث أن الطريقة العلمية تؤول إلى الحكم السليم على الموقف أو المشكلة والتدرج في خطواتها ضرورة لكل عامل حيث تحديد المشكلة أو الموقف ومن ثم جمع البيانات والمعلومات ومن ثم وضع الفرضيات واختبارها و الوصول إلى النتائج والتوصيات المطلوبة.

٣,٥ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

من أجل تفعيل دور الموظفين في زيادة إنتاجية المؤسسات الخاصة والعامة حيث تبين أنه يجب إتباع مجموعة من الآليات من أجل هذا التفعيل ومن هذه الآليات والتوصيات ما يلي:

١,٣,٥. توصيات عامة:

أن تتناغم أعمال المؤسسة مع القواعد والتقاليد والمعتقدات في المجتمع.

احترام المؤسسة للنظم الاجتماعية والنفسية الخاصة بالمجتمع.
الاهتمام بالفرد الموظف من الناحية النفسية والسيكولوجية كونه أحد عناصر هذه المؤسسة.
محاولة ربط الموظفين بالمؤسسة وإعادهم عن النزاعات السياسية والشخصية لديهم.
جعل المؤسسات مهنية والابتعاد عن تسييسها وأن تكون في خدمة كافة أبناء المجتمع.
اعتماد عمل هذه المؤسسات على فلسفة المجتمع
تقديم الفائدة للمجتمع من خلال عمل المؤسسة.
التعاون المستمر والبناء بين تلك المؤسسة والمجتمع.

٢,٣,٥ . على مستوى الفرد:

التدريب والمران: على الفرد أن يقوم بعملية التدريب والمران المستمرين والتعلم المتجدد الذي يساعده على النمو والتطوير في مجال العمل، والتدريب على استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في مجال العمل.
الاستغلال الأمثل للموارد: تدريب الموظف على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لديه من أجل تطوير العمل في المؤسسة أو تطوير المؤسسة ذاتها.
الطلب على التدريب: قيام الموظف بالطلب من المؤسسة بالتدريب في الأمور التي بحاجة إليها في العمل لكي يقوم بواجبه على أكمل وجه.
تحمل المسؤوليات: تكليف الفرد الموظف بتحمل المسؤوليات والقدرة على حل الإشكاليات التي تواجهه في العمل، واكتسابه لخبرات جديدة نتيجة التكليف.
التفكير بأنشطة جديدة: على الموظف التفكير بمجموعة أنشطة جديدة لإثراء العمل وتوفير الوقت والجهد في العمل وزيادة إنتاجيته نتيجة مجموعة هذه الأنشطة.
إعطاء مساحة محددة للموظف بالتحرك فيها وإبداء الرأي والإبداع ضمن هذه المساحة من اتخاذ قرارات وحل الإشكاليات.
المشاركة في اتخاذ القرار والأنشطة: مشاركة الفرد في اتخاذ القرار حتى يصبح مسؤولاً عنه في حال اتخاذه وحتى يصبح مدافعاً عنه بشكل كامل ومشاركته في الأنشطة في المؤسسة من أجل اكتساب الخبرة وتعلم أساليب العمل.
اشترك الأفراد في تنفيذ وتصميم برامج تفيد في عملية الإنتاج وأخذ أفكارهم بصورة جديدة وصحيحة.
النقد الذاتي: تدريب الموظف على النقد الذاتي الموجه له وكيفية تطوير هذا النقد من أجل مصلحة العمل وتطوير العمل عنده.

تدريب الموظفين على طرق حل المشاكل بالصورة العلمية وتحديد نقاط القوة والضعف وتحليل مشكلاته والحصول على أفضل النتائج في حل المشكلة.

٣,٣,٥ . على مستوى المدراء:

التواصل مع الموظفين: ضرورة تواصل المدراء مع الموظفين بشكل يومي ومن ثم التعرف على أفكارهم ومشاكلهم واحتياجاتهم، وإعلامهم بالرغبة في عملية التطوير والتغيير في المؤسسة.

استغلال الموارد: تدريب المدراء على الاستغلال الأمثل لكافة الطاقات والموارد المادية والبشرية في المؤسسة من أجل عملية التغيير.

ديمقراطية العمل: حيث إتباع المدير للأساليب الحديثة والديمقراطية والأنماط السلوكية الصحيحة في العمل.

التقليل من الآثار السلبية للتغيير: على المدراء تقليل الآثار السلبية في عملية التغيير ومحاولة حصرها بصورة علمية والتقليل من أثارها وتصويب أخطاء التغيير التي حدثت في المراحل السابقة.

استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل ومواجهة عملية التغيير.

إعطاء الموظفين فرص الإبداع والتغيير ضمن مساحة معينة من أجل التطوير.

مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والعمل على انتماء الموظف لجماعة المؤسسة.

متابعة التطور العلمي وتطبيق الأنظمة الحديثة في المؤسسة من أجل عملية التطوير.

٤,٣,٥ . على مستوى المؤسسة:

تطبيق الأنظمة الحديثة على المؤسسة بمديرها وموظفيها ومحاولة تطبيق الأنظمة الحديثة للعمل في المؤسسات من أجل عملية التطور والتغيير.

الموازنة بين حقوق وواجبات الموظفين حتى يشعر الموظف أنه له أهمية وزيادة إنتاجيته في العمل.

عملية التغيير يجب أن تكون بشكل كلي وعدم تجزئة التغيير إلى أجزاء في نهايتها.

إتاحة الفرصة للفرد بالتحرك والإبداع والتطور ضمن مجال عمله.

العمل على الألفة والانتماء للجماعة لدى الموظفين.

الاهتمام برؤساء الأقسام والرؤساء من قبل المؤسسة من أجل عملية التطوير والإبداع فيها.

توفير الاحتياجات المادية اللازمة لعملية التغيير والتطوير لدى أفراد المؤسسة وتشجيع الأفراد على السلوكيات الجديدة المبنية على عملية التطوير والتغيير. بناء معايير جديدة للأفراد تتلاءم وعملية التغيير والتطوير لديهم.

المراجع

المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- الحديث الشريف، النووي، ي، رياض الصالحين، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٨٢.
- إبراهيم، س. (١٩٩٨): دور المؤسسات المهنية والأندية الفكرية في دعم ثقافة المجتمع المدني، حلقات نقاشية، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة.
- أبو حلاوة، ك. (٢٠٠٣): التحولات المجتمعية ودور المنظمات الأهلية، مستخرجة من الموقع (www.eicds.org/Arabic).
- أحمد، ع. (٢٠٠١): الدور المتوقع للمؤسسات الأهلية والحكومية في تنمية المناطق العشوائية، المؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان " الخدمة الاجتماعية بين الجهود التطوعية والاحتراف المهني"، جامعة حلوان، م٢.
- تراكي، ل. (١٩٩٠): المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، دار الأسوار، عكا.
- توفيق، ع. (٢٠٠١): التغيير، إصدارات بميك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- توفيق، م و بلقيس أ. (١٩٨٤): الميسر في علم النفس، دار المعرفة العلمية، بيروت، لبنان.
- تيشوري، ع. (٢٠٠٥): دور القطاع الأهلي الثالث في التنمية، الحوار المتمدن العدد: ١٤٠٢، مستخرجة من الموقع (www.ahewar.org).
- جابر، ع. (٢٠٠٢): اتجاهات وتجارب معاصرة في تقويم أداء التلميذ والمدرس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحامد، م. (٢٠٠٤): دور المؤسسات التربوية غير الرسمية في عملية الضبط الاجتماعي، مركز أبحاث مكافحة الجريمة، الرياض.
- حجاج، خ. (٢٠٠٤): مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حريم، ح. (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان.

- حسن، ع. (٢٠٠١): دور الجمعيات الأهلية في مواجهة التداعيات الناتجة عن التحول الاقتصادي، الجامعة العمالية قطاع البحوث والتطوير، الإتحاد العام لنقابات عمال مصر، القاهرة.
- الحسيني، س وآخرون. (١٩٧٥): دراسات في التنمية الاجتماعية، دار المعارف مصر.
- حمود، خ. (٢٠٠٥): نظرية المنظمة، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- حمودة، خ. (٢٠٠٠): إدارة التسويق، مطبعة جامعة البصرة، البصرة.
- الحناوي، م. (١٩٧٤): السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- الخشاب، م. (٢٠٠٢م): علم الاجتماع ومدارسه، الكتاب الثاني، المدخل لعلم الاجتماع، القاهرة، الانجلو المصرية.
- الخصري، م. (٢٠٠٣): إدارة التغيير، دار رضا للنشر، الرياض، السعودية.
- الخولي، س. (١٩٩٣): التغيير الاجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- الذرعاني، ع. (٢٠٠٦): التحديث الاجتماعي للفرد، مستخرجة من الموقع (www.kuwait25.com).
- ربوح، ص. (٢٠٠٨): طرق تغيير الاتجاهات النفسية الاجتماعية، جامعة أسوان، مصر.
- زهران، ح. (١٩٧٧): علم النفس الاجتماعي، ط٤، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- زيادة، م. (١٩٨٧): معالم على طريق تحديث الفكر العربي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- سالم، و. (١٩٩٩): المنظمات التطوعية والسلطة الوطنية: نحو علاقة تكاملية، معهد ماس.
- السعد، ن. (١٤١٧هـ): التغيير الاجتماعي في فكر مالك بن نبي، رسالة دكتوراه.
- سويف، م. (١٩٩٦): مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلوا المصرية، القاهرة.
- السيد، إ وآخرون. (٢٠٠٦): مبادئ الإدارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ط١.
- الشلالدة، م. (٢٠٠٢): ورقة عمل تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود، مؤتمر البناء الديمقراطي المقاوم، رام الله، مستخرجة من الموقع (www.ngoce.org).
- الشماع، ح وآخرون. (٢٠٠٥): نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الشماع، خ. (١٩٩٩): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشماع، خ. (٢٠٠٠): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- شوشة، م. (١٩٩٥): مدى التغيير المطلوب في المنظمة وبين قدرة المديرين على إحداثه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- صالح، م. (١٩٩١): جماعات التحديث الاجتماعي في وسط أفريقيا، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، طرابلس.
- الطويل، ه. (١٩٨٦): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى.
- العاصي، ش. (١٩٩٥م): تأثير تضارب الدور وغموضه على الرضا الوظيفي للبايعين بمناجر التجزئة بالتطبيق على البائعين بشركة عمر أفندي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ١٧، العدد الثاني، يوليو ١٩٩٥.
- العامري، أ و الفوزان، ت. (١٩٩٧): مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون العدد الثالث.
- عباس، ع. (٢٠٠٤): أساسيات علم الإدارة، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، ص. (٢٠٠٥): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- عبد الرازق، ع وآخرون. (٢٠٠١): تأثير الحصار الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- عبد الهادي، ع. (٢٠٠٠): دور المنظمات الأهلية في المجتمع المدني الفلسطيني، دراسة ضمن برنامج أبحاث تجمع مؤسسة التعاون، مركز بيسان الإنمائي، رام الله.
- عبد الهادي، ع. (٢٠٠٤): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله.
- عبد الهادي، ع. (٢٠٠٦): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية "ورقة مفاهيم"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله.
- العديلي، ن. (١٩٩٣): السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور محلي مقارن)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عشوش، م. (٢٠٠٠): مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على بنوك التنمية والإيمان الزراعي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بني سويف، العدد الثاني.
- عليمات، ص. (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العمري، أ. (٢٠٠٢): آثار معوقات التنسيق بين الجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان " الخدمة الاجتماعية بين الجهود التطوعية والاحتراف المهني"، جامعة حلوان، م ٣.
- عويس، م. (٢٠٠٤): الدارة في المنظمات غير الحكومية ، المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان " طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث"، جامعة حلوان، م٧.
- غراب، م. (١٩٩٤): "شركة محفيس للأدوية والصناعات الكيماوية، تجربة رائد في مجال التطوير والتغيير الفعال"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع لاستراتيجيات التغيير والتطوير في المنظمات، القاهرة.
- غريب، أ. (١٩٩٨): الاتجاهات نحو التحديث وعلاقتها بالمناخ النفسي الاجتماعي، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد ٤٥ .
- غريب، أ: (١٩٩٧): اتجاهات الشباب الجامعي نحو التحديث وعلاقتها بتوافقهم النفسي الاجتماعي، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، السنة العاشرة ، العدد ٤١.
- الغريب، ع. (٢٠٠٧): موقف الشباب الجامعي من الإصلاح الاجتماعي والسياسي بالمملكة العربية السعودية، جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت.
- الفقي، إ. (٢٠٠١): كتاب البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللامحدود، المنار للنشر والتوزيع، بيروت.
- القائمي، ع. (٢٠٠١): تربية الأطفال واليافين وإعادة تأهيلهم، دار البلاغ، بيروت.
- القاضي، ف. (٢٠٠٦): استراتيجيات التنمية التنظيمية، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، مصر.
- القريوتي، م. (١٩٨٩): السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (ط١)، بنك البتراء، عمان.
- قطب، أ. (١٩٨٥): الاتجاهات نحو التحديث وعلاقتها بمفهوم الذات لدى طلاب الجامعة، رسالة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- مؤتمن، م. (٢٠٠٤): آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- المالكي، م و شلبي، ي و السعدي، ن. (٢٠٠١): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، الطبعة الأولى، رام الله :معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

- محمود، م. (٢٠٠١): دور المنظمات غير الحكومية في التنمية البشرية الصحراوية المستحدثة، المؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان " الخدمة الاجتماعية بين الجهود التطوعية والاحتراف المهني"، جامعة حلوان، م٢.
- مرتضى، م. (٢٠٠٠): تموجات الإصلاح والتجديد، موقع مجلة البناء الالكتروني.
- مرزوق، ا. (٢٠٠٦): "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النبهان، م. (٢٠٠٦): القياس والتقويم، دار المعرفة العلمية، بيروت، لبنان.
- نخلة، خ. (١٩٩٠): مؤسساتنا في فلسطين، نحو تنمية مجتمعية، الملتقى الفكري، القدس، (www.multaqa.org/atemplate.php?id=256)
- هلال، ج وآخرون. (١٩٩٧): نحو نظام انتخابي لدولة فلسطين الديمقراطية، رام الله، فلسطين.
- الهماي، ع. (١٩٩٣): التحديث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الوقفي، ر. (١٩٩٨): مقدمة في علم النفس، دار المعرفة العلمية، بيروت، لبنان.

المراجع الأجنبية

- Antonio, G & Riccardo, P, (2005), "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", International journal of human resource management, vol.16,, p.1812-1829.
- Bourne, D & Jankowics, A , (2006), «Reframing resistance to change experience from general motors Poland», International journal of human resource management, vol.17, p.2021-2034.
- Burns, B , (1999), "A field experiment to investigate a decrease in resistance to change through practice of Covey principles in development of an enterprise information system" dissertation abstract, university of south Alabama.
- Carol , O , (2006), "Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment" dissertation abstract, the university of Oklahoma.
- Christopher, A , (2006),"Effects of instructions on resistance to change", Psychological record, vol.56, p.303-320.

- George B, (2006), "The relationships among commitment to change, coping with change", Journal of work organizational psychology, vol.15, (Issue 1, Mar. 2006).
- Inkeles, A. & Smith, D, (1970). Becoming modern individual change in six developing countries, U.S.A. Cambridge, Massachusetts, Harvard University.
- Kan, M, Parry, K , (2004), "A rounded theory of leadership in overcoming resistance to change", Leadership quarterly, vol.15.
- Kent, J , (2001), Thomas "Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department" Dissertation abstract, university of north Texas.
- Manli, L, (2007), The Role and Activities of NGOs on Young Faculty Development in Teachers College at Chinese Impoverished Region. Tsinghua University. V 3, No.3 (Serial No.16) US-China Education Review, ISSN1548-6613,USA
 - Msweli M, Potwana, N, (2006), "Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior" Journal of business management, vol.37 .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تخصص: تنمية ريفية (بناء مؤسسات وتنمية بشرية)

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات
فيها

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (بناء المؤسسات) ضمن برنامج التنمية الريفية المستدامة - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس، بإشراف د.نبيل الجندي من جامعة الخليل . ولتحقيق هدف هذه الدراسة فقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، لذا أرجو منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية. حيث أن دقة وموضوعية إجاباتكم على جميع فقرات هذه الاستبانة سيكون له أثر إيجابي في صدق و أصالة النتائج التي ستقدمها هذه الدراسة. آملين تعاونكم في هذا المجال ... علماً بأن جميع هذه البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، حيث لا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إلى هويتك.

شكراً لتعاونكم

الباحث: حامد الهور

إشراف الدكتور: نبيل الجندي

القسم الأول: بيانات عامة

يرجى وضع دائرة حول الحالة التي تتناسب ووضعك:

(١) الجنس:

أ. ذكر ب. أنثى

(٢) العمر:

أ. أقل من ٢٥ عام ب. من (٢٥ - ٤٠) عاما ج. أكثر من ٤٠ عاما

(٣) المستوى التعليمي:

أ. أساسي ب. ثانوي ج. دبلوم د. جامعي

(٤) مكان السكن:

أ. مدينة ب. قرية ج. مخيم د. بادية

(٥) الحالة الاجتماعية :

أ. أعزب ب. متزوج ج. مطلق د. أرمل

(٦) مكان العمل:

أ. موظف قطاع عام (حكومي) ب. موظف قطاع خاص ج. أعمال حرة د. عاطل عن العمل

القسم الثاني: أرجو قراءة الفقرات الآتية والإجابة عنها، وذلك من خلال وضع إشارة (X) في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك.

رقم	الفقرات				
	معارض أبدا	معارض	محايد	موافق غالبا	موافق دائما
المجال الأول: التغيير الاجتماعي					
١					أواظب على الحضور إلى عملي.
٢					أكون في عملي الساعة الثامنة صباحا.
٣					انقطع عن عملي دون سابق إنذار.
٤					أتغيب عن عملي بشكل متكرر.
٥					أتعاون مع زملائي أثناء العمل.
٦					أتكاسل عن إنجاز عملي اليومي.

					توجد نزاعات تنظيمية بيني وبين العاملين في المؤسسة.	٧
					أخالف التعليمات الإدارية المطبقة في المؤسسة.	٨
					لا استجيب للتغييرات الجارية في آلية إنجاز عملي اليومي .	٩
					أتعاون مع إدارة المؤسسة في إنجاز العمل	١٠
					أنافس الآخرين بطريقة بناءة.	١١
					أتعاون لحل المشكلات.	١٢
					أشارك في حل المشكلات.	١٣
					أترك العمل بدون مبرر.	١٤
					أقدم التظلمات والشكاوي.	١٥
					يوجد ضعف في الاتصال بيني وبين مرؤوسي.	١٦
					اتخذ بعض القرارات الخاطئة بشأن العمل.	١٧
					قيام المدير بالتواصل مع الأفراد وإعلامهم برغبة المؤسسة في إدخال التغيير.	١٨
					محاولة المدير التقليل من الآثار السلبية مع الأطراف المعارضة للتغيير.	١٩
					محاولة تشجيع المدير إتباع العادات والأنماط السلوكية الجديدة.	٢٠
					تعمل المؤسسة على تغيير المواقف الاجتماعية المؤثرة في الفرد.	٢١
					تعمل المؤسسة على زيادة الألفة بين الأفراد.	٢٢
					المشاركة في اتخاذ القرار لزيادة الإنتاجية	٢٣
					الاهتمام برؤساء العمال وممثلي النقابات واستهداف معاونتهم	٢٤
					إثراء العمل بإضافة أنشطة جديدة وإتاحة عمل متكامل للشخص	٢٥
المجال الثاني: التغيير النفسي						
					امتلك إرادة قوية في حل المشكلات التي تواجهني .	٢٦
					اشعر بالفخر والاعتزاز عند حل المشكلات.	٢٧
					أنافس الآخرين من أجل الحصول على الجوائز التشجيعية.	٢٨
					لدي شعور بتحمل كامل للمسؤوليات في العمل .	٢٩
					لا أخاف من الفشل في عملي.	٣٠
					يظهر لدي شعور بالأحلام والخيال.	٣١
					أدافع عن سمعة المؤسسة بين العملاء.	٣٢
					أتعامل مع الآخرين بعصبية.	٣٣
					لا أستطيع التحكم بعواظي تجاه الأمور أو الأشياء من حولي .	٣٤
					أشعر بالارتياح أثناء وجودي في المؤسسة	٣٥
					أشعر بالرضا عن عملي داخل المؤسسة	٣٦
					توجد لدي رغبة في العمل وزيادة الدافعية.	٣٧

					اشعر بالرضا الوظيفي.	٣٨
					اشعر بالإنجاز في العمل.	٣٩
					أتوقف عن مهام العمل بدون مبرر.	٤٠
					توجد رؤية واضحة لحل المشاكل	٤١
					أدرك كافة العقبات التي تواجه عملي	٤٢
					أفسر المشاكل التي تواجه المؤسسة بطريقة صحيحة	٤٣
					أفكر في حل المشاكل بطريقة علمية	٤٤
					أثابر في تنفيذ العمل.	٤٥
					قيام المدير بتقويم أخطاء التغيير المدخلة للمؤسسة.	٤٦
					تعمل المؤسسة على بناء معايير جديدة لسلوكيات الجماعة .	٤٧
					تعمل المؤسسة على إحداث تغيير قسري في السلوك.	٤٨
					تشجيع المؤسسة لسلوكيات الأفراد الجديدة المبنية على برنامج التغيير.	٤٩
					التعلم المتجدد يساعد على النمو	٥٠
					تكليف الفرد بمهام جديدة لاكتساب الخبرات	٥١
المجال الثالث: التغيير الاجتماعي						
					أحترم الأنماط الاجتماعية السائدة في المجتمع.	٥٢
					احترم آراء الجماعة التي أنتمي إليها.	٥٣
					أغير في رأيي إذا اعتقدت أنها غير صائبة .	٥٤
					أتكيف مع المواقف التي تواجهني.	٥٥
					أحترم القيم الاجتماعية التي تتناقض مع ما أعتقد بصحته.	٥٦
					أفهم ما يدور حولي من متغيرات نفسية لدى الأفراد العاملين معي.	٥٧
					أفهم ما يدور حولي من متغيرات اجتماعية لدى الأفراد العاملين معي.	٥٨
					أقوم بتبرير نشاطاتي في حال عدم تحقيق أهدافي.	٥٩
					نشاطاتي تعبر عن ذاتي.	٦٠
					أشعر أن لدي مكانة مرموقة في المجتمع.	٦١
					أفتخر بجماعة العمل التي أنتمي إليها.	٦٢
					لا أكره أفعال الأفراد الذين أتعامل معهم.	٦٣
					أتأثر بالجماعة التي أنتمي إليها.	٦٤
					أشعر بالرضا عن نفسي.	٦٥
					اشترك مع الأفراد في تصميم برامج التغيير والتدريب عليه.	٦٦
					اشترك مع الأفراد في تنفيذ برامج التغيير.	٦٧
					افقد الرغبة في العمل.	٦٨

					اعزف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل	٦٩
					تنامي لدي الإحساس بالإحباط.	٧٠
					عدم التوافق والاكنتاب والقلق وعدم النضج الإداري.	٧١
					يتم تشجيع الأفراد وتدعيمهم على تبني برامج التغيير النفسي والاجتماعي.	٧٢
					محاولة المدير تطبيق أنظمة العمل الحديثة في المؤسسة.	٧٣
					المران والتدريب للعاملين المستمر خلال فترة العمل	٧٤
					الاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة في المراكز الرئيسية	٧٥
					تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات عند العاملين	٧٦
					تأهيل العاملين للقيام بواجباتهم	٧٧
					إتاحة عمل متكامل بدلا من القيام بجزء منه	78

شكرا لكم على حسن تعاونكم

ملحق ٣، ٢: أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي	الوظيفة	مكان العمل
١	أمجد يوسف الدباس	ماجستير تنمية ريفية	مدرس	وزارة التربية والتعليم
٢	عادل نصار فوارعة	دكتوراه في التربية	مشرف تربوي	وزارة التربية والتعليم
٣	عدلي قباجة	ماجستير تربية	مشرف تربوي	وزارة التربية والتعليم
٤	شاكر الشلافه	دكتوراه إدارة تربوية	مشرف تربوي	وزارة التربية والتعليم
٥	محمد حسن أبو صالح	ماجستير تربية عامة	مشرف تربوي	وزارة التربية والتعليم
٦	محمود الشر وف	ماجستير لغة عربية	مشرف تربوي	وزارة التربية والتعليم
٧	مروان إخليل	ماجستير إحصاء	مدرس	وزارة التربية والتعليم
٨	نضال غواد ره	دكتوراه مناهج وطرق تدريس	محاضر	جامعة الخليل
٩	يوسف أحمد أبو فارة	دكتوراه إدارة أعمال	محاضر	جامعة القدس

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
٩٥الاستبانة بصورتها النهائية.....	١,٣
١٠٠أسماء لجنة المحكمين.....	٢,٣

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
١٠	الفرق بين التغيير والتغير.....	١,٢
١١	القوى المؤثرة في عملية التغيير.....	٢,٢
٣٠	أساليب تقليل مقاومة التغيير.....	٣,٢
٥١	خصائص العينة الديموغرافية.....	١,٣
٥٤	مفتاح المتوسطات الحسابية.....	٢,٣
٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العاملين نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي في مجالات الدراسة.....	١,٤
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي في أعلى عشر فقرات من فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.....	٢,٤
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي في أدنى عشر فقرات من فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.....	٣,٤
٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.....	٤,٤
٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.....	٤,٥
٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير النفسي الاجتماعي، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.....	٦,٤
٦٥	نتائج اختبار ت (T test) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الجنس.....	٧,٤

٦٦	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب العمر.....	٨,٤
٦٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب العمر.....	٩,٤
٦٨	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب المستوى التعليمي.....	١٠,٤
٦٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب المستوى التعليمي.....	١١,٤
٧١	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للموظفين في دور المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب مكان السكن.....	١٢,٤
٧٢	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب مكان السكن.....	١٣,٤
٧٣	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الفرق بين العاملين في دور المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي حسب الحالة الاجتماعية.....	١٤,٤
٧٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الحالة الاجتماعية.....	١٥,٤
٧٥	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الفرق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب الوظيفة.....	١٦,٤
٧٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of	١٧,٤

variance) للفروق بين العاملين في آليات المؤسسات الأهلية في إحداث
التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها حسب
الوظيفة.....

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	إقرار
ب	الشكر و التقدير
ج	مصطلحات الدراسة
ز	ملخص الدراسة
ط	الملخص بالانجليزية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١,١ مقدمة الدراسة
٢	٢,١ مشكلة الدراسة
٢	٣,١ مبررات الدراسة
٣	٤,١ أهداف الدراسة
٣	٥,١ أهمية الدراسة
٤	٦,١ أسئلة الدراسة
٤	٧,١ فرضيات الدراسة
٥	٨,١ حدود الدراسة
٥	٩,١ محددات الدراسة
٦	١٠,١ متغيرات الدراسة
٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٧	١,١,٢ مقدمة
٧	٢,١,٢ الإطار النظري
٩	٣,١,٢ مفهوم التعبير

١٠	المشاكل التي تواجهها إدارات المنظمات الأهلية مع القوى العاملة في التغيير.....	٤,١,٢
١١	العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التطوير والتغيير المؤسسي.....	٥,١,٢
١٢	أنواع التغيير.....	٦,١,٢
١٢	مراحل التغيير وأساليبه وكيفية إحداثه.....	٧,١,٢
١٣	التغيير مبرراته والاتجاه نحوه.....	٨,١,٢
١٤	نظريات سيكولوجية التغيير.....	٩,١,٢
١٥	التغيير الاجتماعي.....	١٠,١,٢
١٦	إحداث التغيير في علاقات الأفراد وأساليب تعاملهم.....	١١,١,٢
١٨	التغيير النفسي.....	١٢,١,٢
٢٠	التغيرات العصبية والنفسية.....	١٣,١,٢
٢١	التغيير النفسي الاجتماعي.....	١٤,١,٢
٢٢	خصائص الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	١٥,١,٢
٢٢	وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	١٦,١,٢
٢٣	العلاقة بين الاتجاهات والسلوك.....	١٧,١,٢
٢٣	تكون الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	١٨,١,٢
٢٣	طرق تغيير الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	١٩,١,٢
٢٤	أهمية الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	٢٠,١,٢
٢٥	وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	٢١,١,٢
٢٥	مراحل تكوين الاتجاهات.....	٢٢,١,٢
٢٥	علاقة الاتجاهات نحو التغيير بالتوافق النفسي الاجتماعي.....	٢٣,١,٢
٢٦	آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها.....	٢٤,١,٢
٢٧	أسباب التغيير أو القوى الدافعة للتغيير.....	٢٥,١,٢
٢٧	إحداث التغيير في علاقات الأفراد وأساليب تعاملهم.....	٢٦,١,٢
٢٨	إحداث التغيير في قيم وسلوك الأفراد.....	٢٧,١,٢
٢٩	التغيير وطبيعة السلوك الإنساني / مقاومة التغيير.....	٢٨,١,٢
٣٠	آليات التقليل من مقاومة التغيير.....	٢٩,١,٢
٣٠	أساليب تقليل مقاومة التغيير.....	٣٠,١,٢
٣١	نقاط القوة والضعف في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.....	٣١,١,٢

٣٥بناء وتطوير الوعي المجتمعي	٣٢,١,٢
٣٦التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية	٣٣,١,٢
٣٨الدراسات السابقة	٢,٢
٣٨الدراسات العربية	١,٢,٢
٤٣الدراسات الأجنبية	٢,٢,٢
٤٨تعقيب على الدراسات السابقة	٣,٢,٢

٥٠ الفصل الثالث: المنهجية ومجتمع وعينة وأداة الدراسة

٥٠المنهج العلمي المستخدم في الدراسة	١,٣
٥٠مجتمع الدراسة	٢,٣
٥٠عينة الدراسة	٣,٣
٥٢أداة الدراسة	٤,٣
٥٣صدق أداة الدراسة	٥,٣
٥٣ثبات أداة الدراسة	٦,٣
٥٣إجراءات الدراسة	٧,٣
٥٤المعالجة الإحصائية	٨,٣

٥٥ الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

٥٥مقدمة	١,٤
٥٥تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة	٢,٤
٥٥سؤال الدراسة الرئيس الأول	١,٢,٤
٥٦سؤال الدراسة الثاني	٢,٢,٤
٦٤مناقشة وتحليل الفرضيات	٣,٤
٦٤الفرضية الأولى	١,٣,٤
٦٦الفرضية الثانية	٢,٣,٤
٦٨الفرضية الثالثة	٣,٣,٤
٧١الفرضية الرابعة	٤,٣,٤
٧٣الفرضية الخامسة	٥,٣,٤

٧٥الفرضية السادسة.....	٦,٣,٤
٧٨ الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات	
٧٨ملخص النتائج.....	١,٥
٧٨مناقشة أسئلة الدراسة.....	.١,١,٥
٨١مناقشة فرضيات الدراسة.....	.٢,١,٥
٨٤الاستنتاجات.....	٢,٥
٨٥التوصيات.....	٣,٥
٨٥توصيات عامة.....	.١,٣,٥
٨٦على مستوى الفرد.....	.٢,٣,٥
٨٧على مستوى المدراء.....	.٣,٣,٥
٨٧على مستوى المؤسسة.....	.٤,٣,٥
٨٩ المراجع	
١٠١ فهرس الملاحق	
١٠٢ فهرس الجداول	
١٠٥ فهرس المحتويات	