

أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية
بالمملكة العربية السعودية
دراسة تطبيقية

د. محمد عبد المنعم محمد إبراهيم
أستاذ مساعد إدارة الاعمال، بجامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية

د. محمد عبد المنعم محمد إبراهيم

أستاذ مساعد إدارة الاعمال، بجامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث

يتناول البحث الحالي دور واهمية ادارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة ادارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري قد تحتاج الي تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الادارية والتنظيمية اهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وايضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الادارية الثلاثة وايضا التخبط في استخدام الانظمة الحديثة والمتطورة والذي يترتب عليه مقاومة التغيير وايضا كثرة دوران العمالة وتقديم الاستقلالات والاتجاه الي القطاعات الأخرى.

لذا قام البحث الحالي بإلقاء الضوء علي هذه الجوانب بالإضافة الي انه تم تطبيق البحث علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة اسباب اهمها ان هذا النوع من المؤسسات الحكومية لدية العديد من المشكلات الادارية حيث يرتبط نجاحها ارتباطاً كلياً بخدمة المواطنين ، قد تم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من ١٤٧ مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الاقسام والمشرفين والمرؤوسين وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لأثبات فروض البحث .

وتوصل البحث إلى عدة نتائج اهمها ثبوت صحة فروض البحث والتي اوضحت أن ادارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام و لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة او إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات ومن النتائج الهامة ايضا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغييراً شاملاً عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وتم اثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير الي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة وبين خصائص عناصر البحث مما يشير الي ان إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

أولاً: المقدمة

إن مفهوم التطوير التنظيمي يمثل فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة التي تقوم على اشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة بهدف زيادة فرص تحقيق المنظمة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، ويعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب التغيير الهادف والمستمر وبمشاركة جميع أعضاء المنظمة وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة مع الاهتمام بإحداث التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة ويسعى أيضاً إلى تحقيق الانسجام وزيادة الثقة بين أعضاء المنظمة. (Suzete, 2016)

وبدا استخدام التطوير التنظيمي في هياكل وبنى المنظمات الخاصة والحكومية منذ منتصف الخمسينيات، ومازال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمراً حتى الآن لضرورته، فقد جاء نتيجة رد فعل لحركة "الإدارة العلمية"، مما دعي المنظرين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل؛ إذ ليس للجانب الوجداني أهمية ما لم يكن لذلك أثر على تفعيل الأداء، وتحقيق الاتفاق بين العاملين حيث يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الفعال بينهم لصالح العمل، وهذا هو لب أهداف التطوير التنظيمي. (Butler, 1985)

وتواجه الأجهزة الحكومية العديد من المتغيرات البيئية المعقدة مثل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات وأنظمة المعلومات الحديثة التي تؤدي دوراً فعالاً في عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات، كما وأن العمليات الإدارية المعقدة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل وتعرض المؤسسات الحكومية لتطورات مستمرة، كما نجد أن دور الإدارة العليا فيها أصبح أكثر تعقيداً، ولقد تعرضت العديد من المؤسسات إلى تغييرات جذرية وغالباً ما تعود أسباب هذه التغييرات إلى المطالبة بالتطوير المستمر، والمطالبة أيضاً بزيادة في الكفاءة والفاعلية الإدارية. (Anastasiou, 1998)

وقامت المملكة العربية السعودية منذ أواخر القرن الماضي بمجموعة من الإصلاحات والتحسينات الإدارية وذلك نتيجة لانعكاس النظريات الإدارية السائدة والمرتكزة على الإصلاحات والتنمية الإدارية وضرورة إرضاء احتياجات المستفيدين من الخدمات الحكومية تحت عناوين الإصلاح الإداري أو إعادة هندسة الإدارة واستخدام أدوات جديدة مثل نظام إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف ومن ثم الحكومة الالكترونية والتطوير التنظيمي وإدارة التغيير وذلك بهدف تعزيز إمكانية قيام نظام خدمات وفق مفاهيم جديدة يرتكز على النوعية والاستجابة والفاعلية والكفاءة . (النمر، ٢٠٠٦)

ثانياً: مشكلة البحث

يتناول البحث الحالي أهمية تطوير المؤسسات الحكومية عن طريق إدارة التغيير وكيفية تنمية وتطوير وبناء قدرات العاملين بها وطبقت الدراسة الحالية علي إحدى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تعتبر من أهم الأجهزة لما لديها من دور فعال في تنمية وتحسين أوضاع

المواطنين علي المستوى المحلي وهي بلدية محافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية والتابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية ، ويسعي البحث الحالي الي توجيه جهود القائمين على العمل البلدي بها الي النهوض بها إلى مستوى المؤسسة العصرية القادرة على تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة والقادرة على التخطيط الجيد ويتطلب هذا التحدي وجود جهاز إداري ذات خبرة وكفاءة يعتمد في عمله على التقنيات الحديثة اذ ان هذه التقنيات تساعد على تبسيط وتسريع الإجراءات كما تساعد البلدية على الإلمام بالواقع الديمغرافي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للنطاق البلدي مما يسهل بالتالي عملية التخطيط للمستقبل وذلك لا يتحقق الا من خلال إدارة فاعلة قادرة علي استيعاب وتطبيق عناصر التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير لذا سيحاول البحث دراسة التطوير التنظيمي لبلدية محافظة المجمعة من خلال إدارة التغيير التي تتم بشكل مخطط ومنظم من خلال عناصر إدارة التغيير وهي العمليات والافراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة ودراسة علاقة هذه العناصر بعناصر التطوير التنظيمي ودراسة اثر ذلك علي رفع كفاءة العاملين بالبلدية.

ثالثا: أهمية البحث:

١- الأهمية العملية:

- يعد التطوير التنظيمي للمؤسسات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظراً لما للتطوير التنظيمي من أهمية والذي يرتبط بمفهوم إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي.
- ترجع أهمية هذا البحث إلى أهمية قطاع التطبيق، وهي بلدية محافظة المجمعة بوزارة الشؤون البلدية والقروية ذات الطابع التنموي والخدمي، لأن تلك المؤسسات تؤثر في تحسين البيئة الخارجية للمملكة بأسرها.
- هناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في المؤسسات الحكومية المختلفة، حيث يمكن من معرفة الأساليب المناسبة لإدارة التغيير في المنظمات من أجل زيادة فاعلية الأداء التنظيمي.

٢- الأهمية العلمية:

- ندرة الدراسات والأبحاث العربية التي تناولت موضوع دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، وما توصلت إليه الأبحاث الأجنبية من نتائج في هذا المجال لا تتفق مع واقع التطبيق في البيئة العربية بشكل خاص، مما يعكس أهمية تناوله في البيئة العربية السعودية.
- يعتبر هذا البحث محاولة لجمع ما كتب حول الأدبيات العلمية الأكاديمية في موضوع إدارة التغيير عموماً، وحول الدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية خصوصاً، وذلك في قسميه النظري والعملي.
- تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية اختبار الفروض المتعلقة بالبحث، ومدى تبني تلك المنظمات للجوانب العلمية والموضوعية في إدارة التغيير من أجل التطوير التنظيمي لديها، فهل يتم تطبيق مقومات إدارة التغيير في المنظمات؟

رابعاً: اهداف البحث:

- بيان كيفية إدارة التغيير، واتخاذ القرار حول الاستراتيجية الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل بصفة عامة وبلدية محافظة المجمع بصفة خاصة.
- اقتراح الحلول والتوصيات لإنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية بصفة عامة وبلدية محافظة المجمع بصفة خاصة، وتخفيض مقاومة التغيير ما أمكن.
- توصيف أنواع التطوير التنظيمي، وبيان نمطه المتبع في المؤسسات الحكومية.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي السائد في بلدية محافظة المجمع، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي مما يساعد في استمرارية كفاءة البلدية وتطويرها وزيادة فاعليتها.

خامساً: الدراسات السابقة

١- الدراسات العربية

هدفت دراسة "الأغبيري، ٢٠١٦"، إلى التعرف على دور التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية بصنعاء، وأظهرت الدراسة ان للتطوير الإداري ومن خلال المحاور التالية: (القيادة الإدارية، التخطيط الإداري، التنفيذ الإداري، التحسين المستمر) أثر تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية.

هدفت دراسة "عوض، ٢٠١٢" إلى معرفة واقع الابداع في مؤسسات الاتصالات الخلوية (MTC) واثرة في التطوير التنظيمي على مستوى الافراد والجماعة والتنظيم، وتوصلت الدراسة الي ان هذه المؤسسات تطبق عناصر وجوانب الابداع الاداري بدرجة كبيرة مما يؤثر ايجابيا في التطوير التنظيمي على جميع المستويات في المؤسسات.

توصلت دراسة "رحيم، ٢٠١٠" الي ان أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراهه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

هدفت دراسة "العدواني، ٢٠٠٩" إلى توضيح الدور الذي تلعبه المعرفة ببعدها الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، فضلاً عن ذلك، يهدف الى تحديد خياراته أيضاً، وقد تم تحديدها بخيارين هما: الخيار المبادر لعملية التطوير، والخيار المستجيب من خلال التطوير للتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.

هدفت دراسة "الزعبي، ٢٠٠٧" إلى تقييم المناخ التنظيمي المتطور، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي المتطور والسلوك الإبداعي فيها، وكشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي المتطور بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب).

وفي دراسة "دقائمة، ٢٠٠٠" حول اتجاهات المدراء في الإدارات الحكومية نحو التغيير التنظيمي. وقد أكدت الدراسة ضرورة التغيير التنظيمي وأهميته في مجال تطور المنظمات وتقدمها من خلال إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير كجزء من عملية الإصلاح الإداري.

تناولت دراسة "أبو تايه، ١٩٩٩" جميع المديرين في مراكز الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة في الأردن بهدف معرفة واقع إدارة التغيير السائد في تلك المنظمات وأثره في الأداء التنظيمي، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية والعوامل التنظيمية من جهة وضعف الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

وفي دراسة "المدهون ١٩٩٩" اعتبر أن الإصلاح والتغيير يتمّان ضمن فرضيتين، الأولى إمّا بطريقة سريعة أو بطريقة بطيئة؛ والثانية موقف العاملين السلبي أو الإيجابي. فإذا اختارت الإدارة الأسلوب السريع وكانت اتجاهات العاملين إيجابية، فإن إنجاز ذلك يتم بإعادة هندسة الإدارة. أما إذا تم التغيير بطريقة بطيئة واتجاه إيجابي من العاملين، فإن تحقيق ذلك يتم من خلال إدارة الجودة الشاملة. في المقابل، اختارت الإدارة التغيير بأسلوب سريع وباتجاه سلبي من العاملين فإن ذلك يتم باستراتيجية تخفيض حجم العمالة. أخيراً إذا أرادت الإدارة إحداث التغيير بصورة بطيئة وبموقف أيضاً سلبي من العاملين، فيتم من خلال إعادة الهيكلة البطيئة.

وفي دراسة، "القحطاني، ١٩٩٩" أكّد على أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية «لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي عن طريق التعامل مع العميل والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والخدمة».

أجريت أيضاً دراسة ميدانية "اللوزي، ١٩٩٨" لمعرفة اتجاه الموظفين الحكوميين في الأردن حول مجالات إدارة التغيير وعلاقتها بعدد من العوامل مثل الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر ومسمى الوظيفة والخبرة وقد أظهرت الدراسة وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير. إذ كانت أعلى عند الذكور، وكذلك وجود تأثير لكل من متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي مع عدم وجود فروق حول متغيرات العمر والخبرة.

هدفت دراسة "العوامل، ١٩٩٤" التي أجراها على الوزارات والدوائر المركزية للإدارة العامة في الأردن إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي السائد فيها. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك شعوراً بالرضا العام والاستقرار في تلك المؤسسات. وبينت الدراسة أيضاً أن أسباب تغيير الملامح للتطوير التنظيمي عائد في جزء كبير منه إلى أوضاع الأجهزة المبحوثة الداخلية وأن تدني الحوافز كان من أهم سلبات الأداء المؤسسي في تلك الأجهزة.

في دراسة "Gavin, 1976" التي اجراها في مؤسسة مصرفية متوسطة الحجم، بهدف اختبار الفرضية التي ترى أن تصورات العاملين للتطوير التنظيمي تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وفردية مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الفردية والتنظيمية تفسر إلى حد كبير الاختلاف في تصورات العاملين لإدارة التغيير.

وفي نيجيريا فقد أجرى "Vincent, 1988" دراسته في وزارة الكهرباء بهدف معرفة أثر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي واثرة على أداء العاملين. أظهرت الدراسة أن إدارة التغيير لها أثراً في الدافعية، كما أن للمكافآت أثراً كبيراً في أداء العاملين خاصة إذا كان الاقتصاد يتسم بنسبة بطالة مرتفعة.

تناولت دراسة "Ellen, 1988" قطاع بنوك الدم التابعة للصليب الأحمر الأمريكي وعددها "٧" بنوك بهدف معرفة أثر إدارة التغيير في مستويات الأداء. كشفت الدراسة عن أن كافة أبعاد التطوير التنظيمي له أثر في مستويات الأداء بشكل متفاوت منها ما هو شديد الأثر كوضوح التنظيم وتوجيه الأداء وحيويته، ومنها ما هو متوسط التأثير كأسلوب الأداء وصنع القرار وفريق العمل. أما بعدا تكامل التنظيم وتنمية العنصر البشري فقد كانا ضعيفي التأثير.

تضمنت دراسة "Heila, 1994" اختبار أثر ثلاثة متغيرات هي: التطوير التنظيمي للمؤسسات والهيكل التنظيمي لها والأفراد العاملون بها -في التغيير التنظيمي، حيث تم اختيار خمس مكاتب جامعية وتم اختبار درجة التغيير الي الافضل من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعاً في كل مكتبة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود معضلات في عملية التطوير التنظيمي بها.

أما دراسة "Robben, 1998" فقد اجراها في الولايات المتحدة الأمريكية على منظمة لتطوير المنتوجات ذات التقنية العالية بهدف اختيار السلوك التنظيمي باستخدام نموذج "KAI" Kirton's Adoption Innovation. وقد تم اختبار محددات السلوك التنظيمي الآتية: المناخ التنظيمي، القيادة، النمط الفردي في حل المشكلات وتوقعات القيادة. تكونت عينة الدراسة من "٨١" مفردة موزعة على خمس مجموعات هي: المهندسون التطبيقيون، مهندسو الإنتاج، المصممون، التقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون. توصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات التطوير التنظيمي لدى المجموعات السابقة منها إدارة التغيير والإدارة بالأهداف.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي وإدارة التغيير تلاحظ ما يلي:

- ١- قلة عدد الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي وإدارة التغيير معا.
- ٢- اغلب الدراسات ركزت على التطوير التنظيمي لرفع كفاءة العاملين بالمنظمات وليس رفع كفاءة المنظمة ككل من هيكل تنظيمي واجراءات وسياسات العمل بالمنظمات.
- ٣- اتفقت الدراسات فيما بينها في توحيد العوامل التي تؤثر في عملية التطوير التنظيمي وأثرها في تحسين اداء المنظمة.
- ٤- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة "أبو تايه، ١٩٩٩" حيث القت الضوء على معرفة واقع إدارة التغيير وأثره في الأداء التنظيمي ولكن الدراسة الحالية تختلف في انها تدرس أثر ادارة التغيير في التطوير التنظيمي المستقبلي وليس الاداء الحالي للمنظمات.
- ٥- تلاحظ ان غالبية الدراسات تتجه الي دراسة اثرة ادارة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية والقليل منها يتجه الي القطاع الخاص وهذا يؤكد على ان المؤسسات الحكومية تحتاج الي تغيير وتطوير لرفع كفاءتها التنظيمية

سادسا: فروض البحث

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين إدارة التغيير بوصفها متغيرا مستقلا، وبين التطوير التنظيمي بوصفه متغيرا تابع.

الفروض الفرعية:

- لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين ادارة التغيير وتحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة
- لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين ادارة التغيير وتحسين خطط العمل بالمنظمة
- لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين ادارة التغيير وإعادة هندسة الادارة بالمنظمة
- لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين ادارة التغيير وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة
- لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين ادارة التغيير واستخدام تقنيات الحاسب الالي بالمنظمة

الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية فيما يتعلق بأراء المبحوثين حول إدارة التغيير، وحول التطوير التنظيمي بالمنظمة وفقا للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مسمي الوظيفة، سنوات الخبرة).

سابعا: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع البحث، جميع المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين العاملين في بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والذي بلغ عدد أفراد العينة الفعلي ١٤٧ مفردة وهي عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع ١٥٣ استمارة، وتمت الإجابة على ١٤٧ أي أن نسبة الرد ٩٦%، ويشير البحث العلمي أن نسبة إجابة ٦٠% تعتبر جيدة ونسبة إجابة ٧٠% تعتبر جيدة جداً. (Alreck , 1995)

تمت الدراسة الميدانية على بلدية محافظة (المجمعة) لتكون ممثلة للمجتمع الإحصائي، وتم اختيار محافظة

المجمعة لموقعها الاستراتيجي المميز بين مدينة القصيم ومدينة الرياض ولأنها تعتبر مدينة تنموية وبيئة خصبة لعمليات التغيير والتطوير الحضاري والاداري.

ثامنا: تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك عن طريق تعريف الأسئلة الواردة في الاستبيان، وتم بعد ذلك تفرغ البيانات من أجل تحليلها.

تاسعا: مفاهيم البحث:

١ - إدارة التغيير:

هي عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. (Lockhart, 2016)

وهي أيضا عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتتسق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات. (Grossenbacher, 2016)

وسيتم مناقشة عدة تعاريف مختلفة في المحور المخصص لها.

٢ - التطوير التنظيمي

هي عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي. وسيتم مناقشة عدة تعاريف مختلفة في المحور المخصص لها. (الطجم، ٢٠١٥)

٣ - المؤسسات الحكومية

مجموعة الأفراد الذين تربطهم دائرة واحدة وفق عمل مؤسسي وهيكل إداري منظم يتبع الدولة وهي ايضا الأجهزة التي تمارس الدولة عن طريقها سلطاتها السياسية من حيث كيفية إسناد السلطة، وكيفية ممارستها.

ومن خلال العرض السابق لمفاهيم البحث والدراسات السابقة سيقسم البحث الي ثلاثة

مباحث رئيسية كالتالي:

- المبحث الاول: ادارة التغيير ودورها في التطوير.
- المبحث الثاني: التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية.
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الاول: ادارة التغيير ودورها في التطوير.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجذب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود. (أفندي، ٢٠٠٤)

وإدارة التغيير تعرف بانها تطبيق الأساليب والأنظمة الحديثة بشكل فعال في منظمات الأعمال. (Nicholas, 2000) وتتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. (Tushman, 2000) وهي ايضا سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها. (Harper, 1998) وفي تعريف اخر تعرف بانها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها. (Bass, 1994)

إن الهدف من إدارة التغيير في المنظمات، هو إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فعالية. (Nicholas, 2000)

وهي تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع إلى آخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها. (Certo, 2000)

ثانياً: يرى (Richard, 2001) ان مجالات ادارة التغيير تشمل ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.
- **الموارد البشرية:** وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.
- **طرق وإجراءات العمل:** ويأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة.
- **السياسات:** ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها.
- **الأنشطة والأعمال:** ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.
- **الموارد المادية:** كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.

ثالثاً: ترى (Buhler, 2001) انه يمكن حصر أهداف إدارة التغيير فيما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو وأيضا زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المستويات الإدارية من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية سواء كانوا في المواقع القيادية او في مواقع التنفيذ وايضا تحقيق الرضا الوظيفي لهم وأيضا مساعدتهم على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المناسب.
- تغيير سلوكيات العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة مما يؤدي الي زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعّال.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

رابعا: يري (Leahey,1990) ان هناك عدة أنواع للتغيير في المنظمات كما يلي:

- التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.
- التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
- التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

خامسا: يري (Burns, 2000) أنه هناك عدة نظم لإدارة التغيير تشمل على ما يلي:

- النظام التقني: يعكس كلاً من المعرفة والتقنيات مدمجة بعضها مع بعض، والتي تحتاجها المنظمة من أجل أن تعمل، ويتركز الاهتمام هنا مرة أخرى على مدى ملاءمتها لظروف المنظمة الخاصة.
- النظام الاجتماعي: وهذا يشار إليه في أغلب الأوقات بالمناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية، وهو بشكل جوهري تفاعل العلاقات والأدوار والمعايير والقيم التي تربط أفراد التنظيم ببعضهم ببعض، وتجعل منهم مواطنين لمجتمع معين، ويقصد به هنا المنظمة. وهو يتأثر ببيئة المنظمة، وبتاريخها، والعاملين فيها بالإضافة إلى مهماتها، وبنيتها الهيكلية. فإذا كان النظام الاجتماعي السيكولوجي السائد في المنظمة ضعيفاً، أو غير ملائم أدى عندها إلى نتائج عكسية، ففتحت التنظيم بدلاً من تماسكه.
- النظام الإداري: يستوعب هذا النظام جميع جوانب التنظيم، وهو المسؤول عن اتصال المنظمة ببيئتها، ومع وضع الأهداف وتحديد القيم، وتطوير الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، وتصميم الهيكلية

ووضع أنظمة الرقابة. إن هذا النظام الفرعي هو المسؤول عن توجيه المنظمة نحو أهدافها، والتأكد من تحقيقها، وإذا ما أخفق النظام الإداري، فإن ذلك سوف يؤدي إلى إخفاق المنظمة بأكملها.

سادسا: يرى (Bolman,1997) ان هناك عدة مراحل لعمليات التغيير وهي:

- **المرحلة الأولى:** الدراسة التشخيصية: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير. وهذه العناصر هي الإنسان ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل.
- **المرحلة الثانية:** وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة.
- **المرحلة الثالثة:** التهيئة لقبول التغيير: وهي من أهم ما تواجه إدارة المنظمة عند إجراء التغيير، والتي تتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على الإدارة عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تقادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.
- **المرحلة الرابعة:** بدء تنفيذ عملية التغيير: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعامل أو بالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.
- **المرحلة الخامسة:** المتابعة التصحيحية: إن على إدارة المنظمة متابعة التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق أهداف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استئصالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير، وهكذا يأتي دور الإدارة في معالجة تلك المقاومة مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة.

سابعاً: تواجه إدارة التغيير عدة معوقات كما يلي: (Anastasiou,1998)

- **معوقات شخصية الشخصية،** وهي تتناول مواضيع ترتبط بالخسارة الشخصية، أو مردود التغيير على المستوى الشخصي، مثل خسارة في المركز الوظيفي، واحتمال الخسارة في الترقية، والابتعاد عن زملاء العمل.
- **المعوقات السلوكية،** وهي ترتبط بمجالات مثل الخوف من المجهول أو الإخفاق والخوف أيضاً من القدرة على تنمية المهارات المطلوبة في الوضع الجديد، أو انخفاض في القدرة على التكيف بشكل عام والتغيير.
- **معوقات عاطفية،** وتتضمن فقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف والوضع الجديد وإنكار الحاجة إلى التغيير، وأيضاً عدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الأفراد.
- **الاتجاه المتبع في تنفيذ التغيير وتطبيقه،** ويشمل ضعفاً في مشاركة الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية، وكذلك ضعفاً في عملية الاتصال والتواصل.
- **إدراك الأفراد للتغيير** ويكون بنقص في إدراك الأفراد حول ضرورة التغيير، وعلى ماذا يشير؟ وما يجب عمله، والنتائج المحتملة للتغيرات المقترحة.

- تاريخ وثقافة المؤسسة، فشل المؤسسة في مشاريع تغيير سابقة، يترك أثراً بالغاً لدى الموظفين تجاه مشاريع تغيير أخرى جديدة.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو جهد طويل الأجل، ويتطلب برامج تهدف إلى تطوير قدرة المنظمة على البقاء، عن طريق تغيير طرق حل المشكلات لديها، وتجديد عملياتها، كما يتضمن الانتقال باتجاه منظمات أكثر تكيفاً وتحقيقاً للجدارة في العمل، عن طريق توحيد رغبات الأفراد، وحاجاتهم في النمو مع أهداف التنظيم، وهو عملية تطوير أو تغيير منظم لأية منظمة من خلال تطبيق مفاهيم العلوم السلوكية. (Moorhead, 2001)

والتطوير التنظيمي هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية. (Cummings, 1997)

وهو أيضاً محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بأرائهم في المنظمة وخبراتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة. (Neilsen, 1984)

ومن التعريفات التي ما زالت سائدة للتطوير التنظيمي أنه "مجموعة متنوعة جدا من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل والإدارة والتنظيم. (Minnesota Organization Development Network, 2000)

وبالاستناد إلى خبراء في التطوير التنظيمي فإن التطوير التنظيمي يتضمن جهود منظمة ما، في مساعدة الأفراد على العمل، والتعايش مع بعضهم بشكل أفضل، وعلى مرور الزمن في منظماتهم، ويمكن تحقيق هذه الأهداف عن طريق تطبيق مبادئ العلوم السلوكية ونظرياتها ومفهوماتها التي تم تبنيتها في مجالات الإدارة والتعليم وعلم الاجتماع. (Krietner, 2001) ، وايضا هو مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحولات من وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب. وهذه الانتقالات المرغوب بالوصول إليها وتحقيقها هي من مسؤولية التطوير التنظيمي عن طريق عرض وإيضاح مختلف الطرائق، والتطورات التي يمكن للمنظمة إتباعها من أجل تحقيق غاياتها. (Fletcher, 1990)

ثانياً: يرى (Kegan, 2016) ان عملية التطوير التنظيمي لها عدة خصائص وهي:

- تركز عمليات التطوير التنظيمي بأن جهود التطوير تبدأ بالنظر إلى المناخ الداخلي وتظل تراقب المناخ الخارجي لتأخذ ما يحدث فيه من تغييرات في الاعتبار
- تستخدم عمليات التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس لمحاولات إحداث التغييرات، معنى ذلك أن المنظمة ينظر إليها بأنها مجموعة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى لا تنظر إليه على انه وحدة منعزلة أو مستقلة عن الوحدات الأخرى.

- تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء المنظمة ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء المنظمة
- تستهدف عمليات التطوير التنظيمي زيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في المنظمة ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي.
- تتجه عمليات التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل، وإدخال عنصر تقدير المستقبل وما قد يحمله من تغييرات ضمن هيكل عمليات التخطيط وإعداد البرامج في المنظمة.

ثالثاً: هناك عدة عناصر التطوير التنظيمي وهي كالتالي:

- **المدخلات:** مدخلات النظام تتكون من أربعة عناصر وهي: البيئة، والموارد المتاحة للمنظمة، وتاريخ المنظمة، والاستراتيجيات التي يتم وضعها وتطويرها مع الزمن. وتساعد هذه المدخلات على تحديد الكيفية التي يتصرف الأفراد في المنظمة وفقاً لها، كما أنها تعمل كمعوقات للسلوك، بالإضافة إلى أنها فرص للتصرف. وكما نعلم إن درجة استقرار البيئة الخارجية تؤثر في العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي والسياسات فيها. وبالنسبة إلى العديد من المنظمات نجد أن البيئة الخارجية حولها هي النظام الأم الذي تتبع له، حيث يعمل العديد من المنظمات بشكل فرعي أو على شكل وحدات متفرعة عن المنظمة الأم، أو عن منظمة أكبر منها، مثل الكليات ضمن الجامعات، أو المشافي ضمن نظام صحي أوسع. فقد تعمل هذه المنظمات بشكل مستقل نوعاً ما، بالنسبة إلى العالم الخارجي (كأن تكون لديها سياسات الشراء الخاصة بها) ولكن هذه السياسات تكون محددة، نوعاً ما، بالكمية التي تستطيع إنفاقها، والتي تتماشى مع السياسات المالية للمنظمة الأكبر التي تتبعها وهنا يجب دراسة البيئة التنظيمية للمنظمات استناداً إلى بعدين: الأول هو النظام الأساسي الذي تعمل فيه المنظمة باعتبارها فرعاً عنه، والثاني هو النظام الخارجي مثل الأنظمة الحكومية. (Tushman,2000)
- **المخرجات:** يوجد أربعة تصنيفات رئيسية للمخرجات وهي: عمل النظام بشكل عام، وسلوك الجماعة فيه، والعلاقات الداخلية بين الأفراد، والسلوك الفردي وأثره في العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة عمل المنظمة بشكل عام، وجودة أداء المجموعات أو الوحدات أو المجموعات ضمن التنظيم الواحد؛ وما مدى كفاءة وسائل الاتصال بين تلك الوحدات، وما نجاح المنظمة في حل المشكلات، ومدى تعاونها مع أفرادها عند الضرورة؛ وكيف يتصرف الأفراد (مثل دوران العمل لديهم، والغياب، ومستوى أداء الفرد لعمله). (Burke, 1994)
- **العمليات:** وهي الأفراد، والمهام المختلفة والأعمال، والهيكل التنظيمي الإداري (الخريطة التنظيمية) والعلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والأنظمة الفرعية. وهناك أربعة عناصر تكوّن عملية التحويل وهي: (Burke, 1994)

- **المهمة:** وتتضمن الأعمال التي يجب أداؤها؛ والصفات الموروثة للعمل ذاته. وإن أبعاد المهمة الرئيسية هي مدى التداخل المطلوب وطبيعته، أو الاستقلالية بين القائمين على أداء المهام، ومستوى المهارة المطلوب، ونوع المعلومات المطلوبة لأداء المهام بشكل فعال.
- **الفرد:** ويتضمن جميع أوجه الاختلاف والتشابه بين الأفراد العاملين، وعلى الأخص البيانات الديموغرافية، والمستويات الإدارية، ومستوى المهارة، ومتغيرات الميول، والاتجاهات الشخصية.
- **الترتيبات التنظيمية:** وتتضمن الهيكل الإداري والتنفيذي للمنظمة، وتصميم العمل وتدقيقه، وأنظمة التعويض، وأنظمة إدارة المعلومات وما شابه ذلك. وهذه الترتيبات هي التي تسمح بتنظيم العمل وتحقيقه، من خلال إيجاد علاقات رسمية يتم استخدامها من قبل الإدارة، لتوجيه السلوك الفردي ورقابته.
- **التنظيم غير الرسمي:** فيدلّ على الهيكل الاجتماعي ضمن المنظمة بما يتضمن من شبكة العلاقات، والاتصالات، والسياسات الداخلية للمنظمة، وهيكل التنظيم غير الرسمي للسلطة، والمعلومات.

رابعاً: العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي

١- حجم المنظمة:

يؤثر حجم المنظمة في اختيار الهيكل، وهذه العلاقة ليست علاقة خطية، بل أن حجم المنظمة يؤثر في الهيكل بمعدل متناقص. فكلما زاد حجم المنظمة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنوع الأفقي العمودي مما تزداد القواطع والتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة. (القرىوتي، ٢٠١٠)

٢- ويرى (Carnall, 1999) ان انماط الهياكل التنظيمية:

- **النظام المركزي:** يتميز بمركزية النفوذ والرقابة على العمليات والتي تركز على موظفين معينين أو إدارات بعينهم، وهذا بالتالي يزيد من فرص اتخاذ القرارات السريعة، والرقابة على التنسيق، والاتصالات بين المستويات الإدارية في المنظمة ويتميز النظام المركزي أيضا بالآتي:

سهولة عملية التنسيق واتخاذ القرارات، يعطي للمديرين رؤية واضحة عن التطورات التي تحدث في التنظيم، بالإضافة الي مركزية السياسات والرقابة التي تؤدي الي تقديم دعم للمنظمة مثل البحوث والتطوير ومعرفة جوانب التمويل الصحيحة وكشف نقاط القوة والضعف في التنظيم، ومن ثم تطوير الموارد البشرية، المركزية تدعم المنظمة في عدم تكرارية الاعمال بين الإدارات والاقسام، المركزية تظهر كفاءة المديرين لان النظام المركزي يعتمد اعتمادا كلياً على المديرين في الإدارات

العليا في حل المشكلات وتحقيق الأهداف.

• **النظام اللامركزي:** يتميز النظام اللامركزي انه نظام لتفويض الاعمال والمهام مما يخفف من حدة التوتر وتقليل الاعمال والاعباء على المديرين في الادارة الوسطي وأيضا عند كبر حجم المنظمة وذلك لتلافي انعدام الرقابة وعند ذلك يمكن للتفويض إزاحة بعض الأعباء عن الإدارة العليا، مما يسمح للمديرين ببذل وقت أكبر في موضوعات السياسات التنظيمية والتخطيط طويل الأجل، وأيضا النظام اللامركزي يشجع الموظفين على الرقابة الذاتية لأعمالهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يحقق الرضاء الوظيفي لديهم.

وعملية التفويض تساعد في عملية التطوير التنظيمي عن طريق تنمية مهارات المديرين مما يؤدي الي ظهور عدد من الموظفين القادرين على احتلال أماكن في الإدارة العليا مستقبلاً.

٣- نظم المعلومات الإدارية

هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر. (السلمي، ٢٠٠١)

والتحول إلى استخدام نظم المعلومات الادارية في المنظمات اصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات ، وضمان سلامة العمليات ، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو استخدام التكنولوجيا المعلوماتية ، ويمثل عامل الوقت احد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. (رضوان ، ٢٠٠٤)

إن فعالية المنظمات مرتبطة بمدى ملائمة التقنيات فيها للهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله، والتطور التكنولوجي للمنظمات يعني بناء الهياكل التنظيمية للأفراد وما يقومون به من أدوار، وما يحكمهم من قواعد، وما يتعاملون فيه من موارد أو معلومات من خلال هيكلته بصورة يكون فيها الاتصال الرئيسي عبر الكمبيوتر والإنترنت، ويتم تبادل المعلومات في صورة رقمية حيث يرتبط الأفراد داخل المنظمة مع بعضهم البعض في صورة شبكات داخلية أو مع الأفراد في فروع أخرى للمنظمة في صورة شبكات خارجية أو مع المنظمات الأخرى عبر الإنترنت. (غالب ، ٢٠٠٥)

وايضا من الملاحظ في العقود الأخيرة ظهور ما يسمى بالحكومات الإلكترونية والتي تهدف الي التحويل أو التغيير والتطوير التنظيمي نحو استخدام التكنولوجيا المعلوماتية في جميع المعاملات

والعمليات حيث أصبحت المعلومات وأدوات أو تقنيات التواصل مع الآخرين هي المكون الرئيسي للدول المتقدمة وهذا يعكس أهمية المعلومات في هيكله المنظمات، حيث ان أي بناء تنظيمي يعتمد أساساً على جمع المعلومات والتي يتم التحكم فيها للسيطرة على ظروف عدم التأكد للمنظمة والتحكم في تدفق المعلومات أو تخزينها أو نشرها فهي خاصية جوهرية من خصائص المنظمات المتقدمة يساعدها في عمليات اتخاذ القرارات. (درويش ، ٢٠٠٥)

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

اولاً : خصائص مجتمع الدراسة

جدول (١) توزيع مجتمع البحث حسب العمر

| العمر | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------------|-------|------------------|
| أقل من ٢٥ سنة | ٢٦ | ١٨% |
| من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة | ٣٤ | ٢٣% |
| من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة | ٢٧ | ١٨% |
| من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة | ٢٤ | ١٦% |
| ٤٠ سنة فأكثر | ٣٦ | ٢٤% |
| المجموع | ١٤٧ | ١٠٠% |

يلاحظ من السابق أن معظم أفراد العينة يتصفون بالأعمار المرتفعة، حيث تراوحت أعمارهم من ٢٥ عاماً فأكثر، أي بنسبة قدرها ٥٧% من إجمالي مفردات العينة، مما يعني أن بلدية محافظة المجمعة التي طبقت عليها الدراسة تقوم بإدارتها كفاءات شابة وقادرة على العطاء.

جدول (٢) توزيع مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------|-------|------------------|
| غير متزوج | ٣٤ | ٢٣,١% |
| متزوج | ١١٣ | ٧٦,٩% |
| المجموع | ١٤٧ | ١٠٠,٠% |

يلاحظ من السابق أن معظم أفراد عينة البحث هم من المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم ٧٦,٩%، وبلغت نسبة أفراد العينة من غير المتزوجين ٢٣,١%، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يعيشون حالة من الاستقرار الاجتماعي والأسري، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً فيما يتعلق بقدرة هؤلاء الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

جدول (٣) توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------------------|-------|------------------|
| دون الثانوية العامة | ١١ | ٧% |
| ثانوية عامة أو ما يعادلها | ٤٦ | ٣١% |
| بكالوريوس | ٨٨ | ٥٩% |
| ماجستير | ٠ | ٠ |

| | | |
|---------|-----|--------|
| دكتوراه | ١ | %١ |
| أخرى | ٣ | %٢ |
| المجموع | ١٤٧ | %١٠٠,٠ |

يلاحظ من الجدول السابق أن ما نسبته ٥٩% من مفردات العينة قد حصلوا على تعليم عال، مما يعني أن المستوى التعليمي لمفردات العينة يعتبر مرتفعاً، ويشجع على الأخذ بأرائهم، علماً بأن ما نسبته ٣٨% من مفردات العينة لديهم تعليم عام من المستوى الابتدائي وحتى ما دون البكالوريوس.

جدول (٤) توزيع مجتمع البحث حسب مسمى الوظيفة

| مسمى الوظيفة | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------|-------|------------------|
| مدير ادارة | ٦ | %٤ |
| رئيس قسم | ٨ | %٥ |
| مشرف | ٤٨ | %٣٣ |
| إداري | ٥١ | %٣٥ |
| فني | ٣٤ | %٢٣ |
| المجموع | ١٤٧ | %١٠٠ |

ويلاحظ من الجدول السابق أن مسمى وظيفة إداري قد حصل على أعلى نسبة من بين المسميات الوظيفية الأخرى، ويليه مباشرة وظيفة فني، ويمكن إرجاع ذلك بحسب بعض أفراد العينة إلى لجوء البلدية الي توظيف العاملين بمسمى وظيفي معين وجعلهم يمارسون وظيفة أخرى، وهذا يدل على وجود مشكلة في التصنيف والتوصيف الوظيفي فيها، حيث إن إلزام الموظفين بمزاولة أعمال لا يتقنونها ولا تتلاءم مع مؤهلاتهم وخبراتهم قد يضعف من أدائهم.

وبالتالي مثل هؤلاء الموظفين يصعب الاعتماد عليهم في عملية المشاركة في صنع القرار؛ لعدم تناسب وظائفهم مع ما يحملونه من الخبرات والمؤهلات.

جدول (٥) توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------------|-------|------------------|
| أقل من ٥ سنوات | ١٩ | %١٣ |
| من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ٥١ | %٣٥ |
| من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة | ٤٢ | %٢٩ |
| من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة | ٣٥ | %٢٤ |
| المجموع | ١٤٧ | %١٠٠ |

ويلاحظ أن بيانات السابق تتفق إلى حد كبير مع بيانات الجدول رقم (١)، حيث إن معظم مفردات العينة لديهم خبرة عالية، وهذا يتفق مع ما ذكر سابقاً من أن معظم مفردات العينة من ذوي الأعمار المرتفعة، ولا أدل على ذلك من أن ٥٣% من إجمالي مفردات العينة تتصف خبرتهم بالمرتفعة.

ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية واختبار فروض البحث:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يمثل فيه موافق جداً (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق إطلاقاً (١) درجة واحدة.

١- حساب المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث على النحو التالي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة مرتبة تنازلياً

| الرتبة | المجال | متوسط | انحراف |
|--------|---------------------------------------|-------|--------|
| ١ | تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة | ٣,٩٠ | ٠,٧٥ |
| ٢ | تحسين خطط العمل بالمنظمة | ٣,٤٥ | ١,٢٤ |
| ٣ | إعادة هندسة الإدارة بالمنظمة | ٣,٤٢ | ١,٠٤ |
| ٤ | تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة | ٣,٤١ | ١,٠٣ |
| ٥ | استخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة | ٣,٣٨ | ١,٢١ |
| | ٥-١ | ٣,٥٢ | ٠,٩١ |

يتضح من السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة المتغيرات التابعة لمجموعة قد بلغ (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٩١) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (٣) ، كما يتضح من الجدول أيضاً أن البعد تحسين برامج التدريب للعاملين كان قد حصل على أعلى متوسط حسابي (٣,٩)، ثم تلاه بعد تحسين خطط العمل (٣,٤٥)، ثم تلاه بعد إعادة هندسة الإدارة (٣,٤٢)، ثم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (٣,٤١) ثم تلاه في المرتبة الأخيرة بعد استخدام تقنيات الحاسب الآلي المتطورة (٣,٣٨). وهذا يدل بشكل واضح على أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي له أثر كبير على تحسين برامج التدريب للعاملين للمنظمة وان العاملين لديهم الرغبة في رفع كفاءتهم الوظيفية وتنمية مهاراتهم، ومن الملاحظ أن مستوى تقييم العاملين له كان إيجابياً وأعلى من الوسط المحايد.

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة) مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|---|-----------------|-------------------|
| ١ | يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة | ٤,٤٤ | ٠,٩٠ |
| ٢ | هناك تدريب مستمر للعاملين لتطوير أساليب العمل | ٤,٢٧ | ١,٠٠ |
| ٣ | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً للمؤهلات العلمية | ٣,٧٩ | ١,٣٨ |
| ٤ | يتم اختيار البرامج التدريبية للعاملين حسب رغباتهم | ٣,٧٤ | ١,٢١ |
| ٥ | تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم. | ٣,٦٥ | ١,٢٨ |

| | | | |
|----|------|------|---|
| ٦ | ٣,٥٩ | ١,٣٢ | تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين. |
| ٧ | ٣,٤٩ | ١,٣٩ | تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة. |
| ٨ | ٣,٤٢ | ١,٤١ | يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها. |
| ٩ | ٢,٣٥ | ١,٤٥ | تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل. |
| ١٠ | ٣,٢٨ | ١,٥٠ | تعمل المنظمة على جعل أولويات الترقية وفقاً لعدد الشهادات التدريبية الحاصل عليها العاملين |

يتضح من الجدول (٦) أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام وقد احتلت المرتبة الأولى إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لكافة الفقرات (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٥) وعند عرض فقرات هذا البعد فقد أضح من الجدول رقم (٧) أن فقرة "يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٤,٤٤) وهو متوسط حسابي عالي نسبياً، في حين كانت الفقرة "تعمل المنظمة على جعل أولويات الترقية وفقاً لعدد الشهادات التدريبية الحاصل عليها الموظف" أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي، إذ بلغ (٣,٢٨)، أما باقي الفقرات فقد تفاوتت متوسطها الحسابي ما بين (٤,٤٤) و (٣,٢٨) وجميعها كانت أعلى من المتوسط الحسابي المحايد (٣) وهذا يعني أن مستوى التدريب لدى العاملين كان إيجابياً ، ولعل سبب ذلك عائد إلى رضا العاملين عن سياسة إدارة التغيير والتطوير التنظيمي المتبعة في المنظمة وعن أهدافها التنظيمية كونها تخدم كافة أفراد المجتمع، هذا فضلاً عن أن حوالي ٥٣,٤% من العاملين هم من أصحاب الخبرات الطويلة مما يعكس مدي تفهمهم لعملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحسين خطط العمل بالمنظمة) مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|---|-----------------|-------------------|
| ١ | يتم إطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل. | ٣,٦٦ | ١,٤٠ |
| ٢ | يدرك العاملون أنهم مسئولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي. | ٣,٦٠ | ١,٤٦ |
| ٣ | توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار. | ٣,٥٤ | ١,٤٥ |
| ٤ | لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه. | ٣,٥١ | ١,٣٦ |
| ٥ | يتم القيام بعملية تقييم لحاجة المنظمة للتغيير ومدى ضرورته لها | ٣,٤٨ | ١,٥٤ |
| ٧ | يضع العاملون الأهداف بصورة جماعية. | ٣,٤١ | ١,٥٣ |
| ٨ | يشارك العاملون في أقسام مختلفة في لجان مشتركة. | ٣,٣٩ | ١,٣٠ |
| ٩ | يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين المدراء والعاملين | ٣,٣٧ | ١,٣٩ |

| | | | |
|----|---|------|------|
| ١٠ | يقدم العاملین اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل. | ٣,٣٥ | ١,٤٧ |
| ١١ | تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها. | ٣,٣٠ | ١,٤٢ |

اتضح من الجدول رقم (٦) أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام وقد احتل المرتبة الثانية إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لكافة الفقرات (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٢٤). وعند عرض فقرات هذا البعد فقد أتضح من الجدول رقم (٨) أن الفقرة "يتم إطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاصة بالعمل" حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٤)، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي للفقرة "تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها" إذ بلغ (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٤٢)، وقد تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (٣,٦٦) و(٣,٣٠) وجميعها أعلى من المتوسط المحايد، وهذا يعني أن طرق تحسين خطط العمل كانت إيجابية ومتوسطة إلى حد ما وتتنال رضا العاملين والإدارة، كما أنها تتميز بكفاءة وفاعلية أداء الموظفين بالإدارات .

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (إعادة هندسة الإدارة بالمنظمة) مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--|-----------------|-------------------|
| ١ | يتم تصميم مختلف الأعمال في المنظمة بشكل علمي ودقيق | ٣,٦٣ | ١,٣٢ |
| ٢ | هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل | ٣,٥٨ | ١,٢٣ |
| ٣ | يتم إحداث التغيير في منظمنا باستمرار، وهو عملية دائمة تستهدف تطوير عمل المنظمة في مختلف الأقسام | ٣,٤٩ | ١,٤١ |
| ٤ | إن الإدارة هي التي تتخذ القرار النهائي حول التغييرات المطلوبة بعد الحصول على المعلومات من العاملين | ٣,٤٠ | ١,٢٨ |
| ٥ | يتقبل العاملون التغييرات بشكل جيد، وإن لم يؤخذ رأيهم فيها | ٣,٣١ | ١,٣٥ |
| ٦ | يتم تشكيل وحدات ومجموعات متخصصة في المنظمة لتنفيذ عملية التغيير | ٣,٢٩ | ١,٣٩ |
| ٧ | يتم تحديد مكامن النقص بين الوضع الراهن للمنظمة والوضع التي تصبوا إليه مستقبلاً | ٣,٢٥ | ١,٣٦ |
| ٨ | يتم مراجعة النظريات العلمية والبحوث حول إدارة التغيير قبل الإقدام عليه | ٣,٢٣ | ١,٤١ |
| ٩ | يتم اجراء التعديلات الهامة في المنظمة بطريقة غير جذرية في البداية | ٣,٢١ | ١,٣٥ |
| ١٠ | يتم المحافظة على التغييرات في المستقبل وتثبيتها إذا ما ظهر أنها | ٣,١٩ | ١,٣٧ |

| | | | |
|----|------|-------|---|
| | | فعالة | |
| ١١ | ٣,١٥ | ١,٤٠ | إن مقدار الإنفاق على الأبحاث لتطوير الخدمات مناسب |

يتضح من الجدول رقم (٦) أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام إذ احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٤). وعند عرض فقرات هذا البعد يتضح من الجدول رقم (٩) أن الفقرة " يتم تصميم مختلف الأعمال في المنظمة بشكل علمي ودقيق " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٣٢)، في حين كانت الفقرة " إن مقدار الإنفاق على الأبحاث لتطوير الخدمات مناسب " أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (١,٤٠). وقد تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (٣,٦٣) و(٣,١٥) وجميعها أعلى من المتوسط المحايد مما يعني أن هناك رضا بشكل عام عن إعادة هندسة الإدارات وإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي وأن مستوى الرضا كان متوسطاً وأن لدى العاملين قدرًا كافيًا من السلطات تمكنهم من أداء أعمالهم، وتفوض الإدارة الصلاحيات للمستويات الدنيا لاقتراح التعديلات اللازمة لتطويرهم، هذا فضلاً عن أنه يتم تحديد مكامن النقص بين الوضع الراهن للمنظمة والوضع الذي تصبوا إليه مستقبلاً وأيضاً يتم مراجعة النظريات العلمية والبحوث حول إدارة التغيير قبل الإقدام عليه إذ بلغت متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرات وعلى الترتيب (٣,٢٣)، (٣,٢١).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة) مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--|-----------------|-------------------|
| ١ | تتصف رسالة المنظمة بالمرونة بما يتيح التغيير فيها لتتماشى مع التغيير الثقافي في المنظمة | ٣,٦٢ | ١,١٦ |
| ٢ | تمتلك الإدارة معلومات دقيقة تمكنها من تحديد المشكلات ومسبباتها بدقة عالية. | ٣,٦٠ | ١,٢٥ |
| ٣ | هناك مواصفات محددة لكل مهمة يقوم بها العاملين وفقاً لمعايير الجودة | ٣,٥٨ | ١,٢٩ |
| ٤ | وجود نظام يقوم بتوحيد الأسس التي تم بناء عليه الترقيّة وزيادة الأجور. | ٣,٥٥ | ١,٢٦ |
| ٥ | لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه. | ٣,٥١ | ١,٣٠ |
| ٦ | تمتلك الإدارة نظام اتصالات واضحة وتوفر المعلومات لموظفيها بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب. | ٣,٤٨ | ١,٢١ |
| ٧ | تسعى الإدارة العليا في منظمنا إلى نشر وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين | ٣,٤٢ | ١,١٩ |
| ٨ | تعتمد منظمنا تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين | ٣,٣٧ | ١,٢٧ |
| ٩ | تهدف المنظمة الي الوصول الي جودة الخدمات الي أقصى درجاتها | ٣,٣٣ | ١,٢٥ |

| | | | |
|----|------|---|------|
| | | من خلال السرعة والدقة والاتقان وتلبية الرغبات | |
| ١٠ | ٣,٣٠ | يوجد استعداد للمنظمة للحصول على شهادة ISO | ١,٣١ |

يتضح من الجدول رقم (٦) أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد بشكل عام كانت إيجابية، ومتوسطة نسبياً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤١) والانحراف المعياري (١,٠٣). وعند عرض فقرات هذا البعد يتضح من الجدول رقم (١٠) أن الفقرة " تتصف رسالة المنظمة بالمرونة بما يتيح التغيير فيها لتتماشى مع ثقافة الجودة في المنظمة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,١٦) فيما حصلت الفقرة " يوجد استعداد للمنظمة للحصول على شهادة ISO " على أدنى متوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٣١) في حين تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (٣,٦٢) و(٣,٣٠)، إلا أنها جميعها كانت أعلى من المتوسط المحايد. تدل هذه المؤشرات على أن هناك استعداداً لدى العاملين على تطبيق سياسة الجودة والعمل على تطوير المنظمة وفقاً لسياسة الجودة ولعل سبب ذلك راجع إلى طبيعة عمل المنظمة التي يغلب عليها الطابع الخدمي والذي يتطلب تحسين الخدمات للمجتمع.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (استخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة) مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--|-----------------|-------------------|
| ١ | لقد تم إدخال تكنولوجيا جديدة غيرت كثيراً في طريقة تقديم الخدمات | ٣,٥١ | ١,٣٦ |
| ٢ | تعتبر تكنولوجيا المنظمات التي تعمل في نفس المجال أكثر تطوراً منها في منظماتنا | ٣,٤٩ | ١,٣٦ |
| ٣ | يتم ادخال تكنولوجيا للاتصال حديثة بهدف تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في منظماتنا | ٣,٤٧ | ١,٤١ |
| ٤ | تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة المنظمة | ٣,٤٤ | ١,٤٦ |
| ٥ | استخدام تكنولوجيا المعلومات تؤدي الي تخفيض تكاليف الاتصال المباشر مع المواطنين | ٣,٤٠ | ١,٥٥ |
| ٦ | تستخدم المنظمة تكنولوجيا جديدة تخدم البيئة الخارجية للمنظمة | ٣,٣٩ | ١,٤٩ |
| ٧ | لدي المنظمة بوابة الكترونية يتم الدخول عليه من قبل | ٣,٣٧ | ١,٢٩ |

| | | | |
|------|------|---|---|
| | | المواطنين | |
| ١,٥١ | ٣,٣٣ | جميع المعاملات الداخلية تتم عن طريق نظام للاتصالات الإدارية | ٨ |
| ١,٢٤ | ٣,٢٧ | يحدث تطوير وتحديث للبرامج المستخدمة بالمنظمة كل فترة | ٩ |

يتضح من الجدول رقم (٦) أن انطباعات العاملين بشكل عام نحو هذا البعد كان إيجابية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٨) والانحراف المعياري (١,٢١) ولدى عرض فقرات هذا البعد فقد اتضح من الجدول رقم (١١) أن الفقرة " لقد تم إدخال تكنولوجيا جديدة غيرت كثيراً في طريقة تقديم الخدمات " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (١,٣٦) في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة " يحدث تطوير وتحديث للبرامج المستخدمة بالمنظمة كل فترة " إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٧) وانحرافها المعياري (١,٢٤). وقد تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (٣,٥١)، (٣,٢٧) وهي جميعها أعلى من المتوسط المحايد. وهذا يعني أن رضا العاملين عن العملية استخدام تقنيات الحاسب الالي بالمنظمة كان مقبولاً، إذ تحرص الإدارة على التعرف على احتياجاتهم التكنولوجية وعلى توفير الفرص للتطوير والتغيير إلا أن مستوى رضا العاملين عن هذا المتغير لم يكن عالياً وإن كان مستوى تقييمهم له متوسطاً، ذلك لأن طبيعة عمل المنظمة يتطلب المزيد من استخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة مستجدات العصر.

ثالثاً : اختبار فروض البحث:

١- تحليل الارتباط بين المتغيرات التابعة:

جدول (١٢) مصفوفة ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التابعة

| استخدام تقنيات الحاسب الالي المتطورة | تطبيق ادارة الجودة الشاملة | إعادة هندسة الادارة | تحسين خطط العمل | تحسين برامج التدريب للعاملين | | |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| **٠,٦٠٣٥ | **٠,٦٥٣٨ | **٠,٧٣٩٢ | **٠,٧٧٠٤٠ | - | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة |
| **٠,٥٨٤١ | **٠,٦٧٤٢ | **٠,٦٩٤٩ | - | **٠,٧٧٠٤٠ | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | تحسين خطط العمل بالمنظمة |
| **٠,٦٠٧٦ | **٠,٦٤٩١ | - | **٠,٦٩٤٩ | **٠,٧٣٩٢ | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | إعادة هندسة الادارة بالمنظمة |
| **٠,٧٠٤٦ | - | **٠,٦٤٩١ | **٠,٦٧٤٢ | **٠,٦٥٣٨ | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة |
| - | **٠,٧٠٤٦ | **٠,٦٠٧٦ | **٠,٥٨٤١ | **٠,٦٠٣٥ | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | استخدام تقنيات الحاسب الالي |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----------|
| | | | | | | بالمنظمة |
|--|--|--|--|--|--|----------|

** دال إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,01$)

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً بشكل عام بين المتغيرات التابعة، إذ بلغت أقوى هذه العلاقات بين تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة وتحسين خطط العمل بالمنظمة (٠,٧٧) ويرجع السبب في ذلك إلى أن تحسين برامج التدريب تكسب العاملين مهارات جديدة في التخطيط التشغيلي وتحسين خطط العمل وتحسين من مستوى أدائهم مما يجعلهم أهلاً لكيفية التعامل مع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة.

ثم يليه من حيث القوة العلاقة الارتباطية بين تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة وإعادة هندسة الإدارة بالمنظمة (٠,٧٣٩) ويرجع السبب في ذلك إلى أن برامج التدريب أيضا تصقل مهارات العاملين في المنظمة ويجعلهم قادرين علي تقبل التغيرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي للمنظمة وإعادة بناء بعض الإدارات ويجعلهم يشاركون في عملية التغيير والبناء والتحسين والتطوير. وقد كانت أضعف تلك العلاقات الارتباطية رغم أنها إيجابية ومقبولة إحصائياً العلاقة بين تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة واستخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة، ذلك لأن تتركز معظم برامج التدريب على برامج متخصصة في العمل وليست استخدامات الحاسب الآلي في العمل ولعل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يراعي هذه النقطة في التدريب على برامج الحاسب الآلي المتطورة في الإدارة. ثم يليها من حيث ضعف العلاقة الارتباطية العلاقة بين تحسين خطط العمل واستخدام تقنيات الحاسب الآلي المتطورة ويرجع السبب في ذلك إلى أن استخدام الحاسب الآلي لم يستغل في عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في بناء خطط العمل بالرغم من توفر الإمكانيات المادية في المنظمة ولكن يرجع ذلك الي قلة خبرة الموظفين في مجال الحاسب الآلي.

٢- تحليل الانحدار بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين إدارة التغيير بوصفها متغيرا مستقلا، وبين التطوير التنظيمي بوصفه متغيرا تابع".

جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)

| المتغير المستقل | المصادر | درجات الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | قيمة T | مستوى الدلالة = α | R | R ² |
|-----------------|----------|--------------|----------------|----------------|--------|--------------------------|------|----------------|
| إدارة | الانحدار | ١ | ٧٠,١٠٤ | ٧٠,١٠٤ | ١٩,٨ | *٠,٠٠٠ | ٠,٧٥ | ٠,٥٧ |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---------|--------|-----|-------------------|---------|
| | | | | ٠,١٧٨٢٨ | ٥٣,٣٠٥ | ٢٩٩ | الخطأ المعياري | التغيير |
|--|--|--|--|---------|--------|-----|-------------------|---------|

* دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = .01$)

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد حيث يتضح من الجدول رقم (١٣) أن معامل الارتباط ($R=0.75$) مرتفع نسبياً مما يدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي). كما أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.57$)، مما يعني أن إدارة التغيير تفسر ما مقداره (٥٧%) من قوة تأثير المتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) وهي نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية لتعقد ظواهرها ولصعوبة حصر متغيراتها. وهذا يعني أيضاً أن هناك عوامل أخرى تؤثر في التطوير التنظيمي لم تشملها الدراسة. كما أن قيمة ($T=19.8$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ودرجات حرية (٢٩٩,١). وبناء عليه ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

جدول (١٤) تحليل الانحدار الخطي التدريجي

لتحديد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل (إدارة التغيير)

| المتغيرات التابعة | المصادر | درجات الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | قيمة T | مستوى الدلالة α | R | R^2 |
|---|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------|------------------------------|------|-------|
| تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة | الانحدار | ١ | ٤٣,٨٥ | ٤٣,٨٥ | ١٢,٨٤ | *٠,٠٠٠ | ٠,٦ | ٠,٣٦ |
| | الخطأ المعياري | ٢٩٩ | ٠,٢٦٦٠٩ | ٧٩,٥٦ | | | | |
| تحسين خطط العمل بالمنظمة | الانحدار | ١ | ٤٨,٥٢٥ | ٤٨,٥٢٥ | ١٣,٩ | *٠,٠٠٠ | ٠,٦٣ | ٠,٤٠ |
| | الخطأ المعياري | ٢٩٩ | ٠,٢٥٠٤٥ | ٧٤,٨٨٤ | | | | |
| إعادة هندسة الإدارة بالمنظمة | الانحدار | ١ | ٦٢,٧٧١ | ٦٢,٧٧١ | ١٧,٦ | *٠,٠٠٠ | ٠,٧١ | ٠,٥٠ |
| | الخطأ المعياري | ٢٩٩ | ٠,٢٠٢٨٠ | ٦٠,٦٣٨ | | | | |

| المتغيرات التابعة | المصادر | درجات الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | قيمة T | مستوى الدلالة = α | R | R ² |
|--------------------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|--------------------------|------|----------------|
| تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة | الانحدار | ١ | ٤٧,٣٦٥ | ٤٧,٣٦٥ | ١٣,٦٤ | *٠,٠٠٠ | ٠,٦١ | ٠,٣٨ |
| | الخطأ المعياري | ٢٩٩ | ٧٦,٠٤٨٣ | ٠,٢٥٤٣ | | | | |
| استخدام تقنيات الحاسب الالى بالمنظمة | الانحدار | ١ | ٦٤,٥٩٨ | ٦٤,٥٩٨ | ١٨,١٢ | *٠,٠٠٠ | ٠,٧٢ | ٠,٥٢ |
| | الخطأ المعياري | ٢٩٩ | ٠,١٩٦٦٩ | ٥٨,٨١١ | | | | |

* دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = .٠١$).

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين ادارة التغيير وتحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة

يتضح من الجدول (١٤) أن معامل الارتباط ($R=0.60$) وهذا يعني وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة) كما أن معامل التحديد يساوي ($R^2=.36$) مما يعني أن تحسين برامج التدريب للعاملين تفسر ما مقداره (٣٦%) من قوة تأثير المتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة)، وبلغت قيمة ($T=12.84$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = ٠,٠١$) ودرجات حرية (١, ٢٩٩). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي بين ادارة التغيير وتحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة إذ ثبت وجود أثر ذي دلالة معنوية مما يعني أن ادارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة حيث إن لا تغيير ولا تطوير بالمنظمات بدون خطة تدريب فعالة تقوم على تنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم وتنمية فاعليتهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين ادارة التغيير وتحسين خطط العمل بالمنظمة

يتضح من الجدول (١٤) وجود أثر مقبول نسبياً بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (تحسين خطط العمل بالمنظمة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.63$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=.40$) مما يعني أن تحسين خطط العمل بالمنظمة يفسر ما مقداره (٤٠%) من قوة تأثير

المتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (تحسين خطط العمل بالمنظمة)، وبلغت قيمة $(T=13.9)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ودرجات حرية $(1, 299)$. وبناء عليه ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي بين إدارة التغيير وتحسين خطط العمل بالمنظمة إذ ثبت وجود هذا الأثر الدال معنوياً. وهذا يعني أن إدارة التغيير تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام وتضفي على العمل الأسلوب العلمي في وضع الخطط والبرامج التي من خلالها يستطيع العاملون انجاز مهامهم بسهولة ويسر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين إدارة التغيير وإعادة هندسة الإدارة بالمنظمة

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود أثر ذي دلالة معنوية بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة بالمنظمة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R=0.71)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.50)$ أي أن إعادة هندسة الإدارة بالمنظمة تفسر ما مقداره (50%) من قوة تأثير المتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (إعادة هندسة الإدارة بالمنظمة). كما بلغت قيمة $(T=17.6)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,00)$ ودرجات حرية $(1, 299)$. وعليه ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي بين إدارة التغيير وإعادة هندسة الإدارة بالمنظمة، إذ ثبت وجود هذا الأثر الدال معنوياً. وهذا يعني أن إدارة التغيير لها دور فعال في عملية الهندرة او إعادة هندسة الإدارة او إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات حيث ان عملية الهندرة هي عملية تغيير تطوري ينقل المنظمة من النظام المركزي الي النظام اللامركزي الذي يجعل الإدارة بالتفويض ومن ثم سهولة عملية الاتصال واتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين إدارة التغيير وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة".

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود أثر إيجابي مقبول نسبياً ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R=0.61)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.38)$ أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة تفسر ما مقداره (38%) من قوة تأثير المتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة). كما بلغت قيمة $(T=13.64)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ودرجات حرية $(1, 299)$. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي بين إدارة التغيير وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة، إذ ثبت وجود هذا الأثر الدال معنوياً، مما يعني ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق إدارة التغيير للعديد من العناصر الأساسية المكونة للمنظمة وتجهيزها لاستقبال المتغيرات الجديدة للحصول على الايزو في أحد مجالاته سواء في الإدارة او السلامة والصحة المهنية او الإدارة البيئية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين إدارة التغيير واستخدام تقنيات الحاسب الالي بالمنظمة".

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود أثر إيجابي قوي ذي دلالة معنوية بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (استخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.72$). وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.52$) وهذا يعني أن استخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة يفسر ما مقداره (٥٢%) من قوة تأثير المتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (استخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة)، كما بلغت قيمة ($T=18.12$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) ودرجات الحرية (٢٩٩،١). وبناء عليه يقتضي رفض الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي بين إدارة التغيير واستخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة، إذ ثبت وجود هذا الأثر الدال معنوياً. وهذا يعني أن استخدام تقنيات الحاسب الآلي المتطورة لا يمكن الاستغناء عنها في الوقت الحالي حيث ان كل المنظمات المتطورة تستخدم التقنيات الحديثة والمتطورة في العديد من الاعمال والمجالات مما يدفع الإدارة الي الاستغناء عن الموظفين اللذين يمثلون عبء علي المنظمة او اسناد لهم مهام اخري وتأتي هنا دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمنظمة وتساعدنا علي مواكبة التطورات الحديثة ومنافسة المنظمات الأخرى في عمليات التشغيل.

الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية فيما يتعلق بآراء المبحوثين حول إدارة التغيير، وحول التطوير التنظيمي بالمنظمة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مسمي الوظيفة، سنوات الخبرة).

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة

بين المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|--------|---------------|
| العمر | ٢,٦٣٩ | ٠,٨٨٠ | ٣ | ٢,٥٤٦ | ٠,٠٠٥ |
| الحالة الاجتماعية | ٤,٥٨٠ | ١,٥٢٧ | ٣ | ٤,٤١٨ | ٠,٠٦٠ |
| المستوي التعليمي | ٠,٦٣٦ | ٠,٢١٢ | ٣ | ٣,٦١٤ | ٠,٠٠٥ |
| مسمي الوظيفة | ٥,٤٤١ | ٢,٧٢٠ | ٢ | ٧,٨٧٢ | ٠,٠٠٠ |
| سنوات الخبرة | ٥,٣٦١ | ٢,٦٨٠ | ٢ | ٦,٩٨٧ | ٠,٠٠٠ |
| الخطأ | ٩٩,٥٢١ | ٠,٣٤٦ | ٢٨٨ | | |
| المجموع | ١٢٣,٤١٠ | ٠,٤١١ | ٣٠٠ | | |

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن هناك أثر ذات دلالة معنوية بين العمر وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة إذ بلغت قيمة ف (٢,٥٤٦) عند درجات حرية (٢٨٨,٣) ومستوى دلالة ($\alpha=0.005$) مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص علي "لا يوجد أثر معنوي بين العمر وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة" حيث ثبت أن هناك أثر ذي دلالة معنوية بين الفئة

العمرية (٤٠-٤٩) والفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر)، لصالح الفئة العمرية (٤٠-٤٩) وأن هناك أثر ذي دلالة معنوية بين الفئة العمرية (٣٠-٣٩) والفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٣٠-٣٩) أثر ذي دلالة معنوية بين الفئة العمرية (٣٠-٣٩) والفئة العمرية (٢٠-٢٩) لصالح الفئة العمرية (٣٠-٣٩)، ربما يكون السبب في ذلك أن العاملين في تلك الفئات العمرية (٣٠-٣٩)، (٤٠-٤٩) هم من العاملين الناضجين نسبياً ولديهم خبرات وظيفية مناسبة تساعدهم علي استيعاب عملية التغيير والتطوير التنظيمي كما أنهم يعدون في سن الحماس والعطاء، ويعدون قادرين على بذل أقصى جهد ممكن للتطوير والتغيير الذي يؤهلهم لأن يكونوا مرشحين لتبوء مناصب في الإدارات العليا.

يتضح من الجدول رقم (١٥) أيضاً أنه لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين الحالة الاجتماعية وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة، إذ بلغت قيمة ف (٤,٤١٨) عند درجات حرية (٣,٢٨٨) ومستوى دلالة ($\alpha = 0,06$) مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي ترى أنه "لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين الحالة الاجتماعية وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة" مما يعني أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بالحالة الاجتماعية للموظفين بالمنظمة، وربما يرجع السبب في ذلك إلى العاملين بالمنظمة لا يتأثرون بحياتهم الشخصية في العمل.

ويتضح من الجدول رقم (١٥) أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستوي التعليمي وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة، إذ بلغت قيمة ف (٣,٦١٤) عند درجات حرية (٣,٢٨٨) ومستوى دلالة ($\alpha = 0,005$) وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص "لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين المستوي التعليمي وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة"، مما يعني أن الاستعداد للتطوير التنظيمي والتغيير بالمنظمة يتأثر بمؤهلات العاملين العلمية حيث أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئة العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل، والعاملين الحاصلين على دبلوم متوسط، لصالح العاملين ممن يحملون الثانوية العامة فأقل، كما تبين أن هناك أثر ذات دلالة معنوية بين العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل والعاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس، لصالح فئة العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن فئة العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل هم غالباً ممن لا يحتلون مناصب قيادية ويشعرون عادة بالفارق بين مؤهلاتهم ومؤهلات أقرانهم من حملة الشهادات العليا، لذا تراهم جاهدين في تجسير تلك الفجوة وإثبات جدارتهم وكفاءاتهم في العمل عن طريق التغيير والتطوير في وظائف المنظمة والعمل علي تقديم ما هو جديد ومبتكر.

كما يتضح من الجدول رقم (١٥) أيضاً أن هناك أثر ذات دلالة معنوية بين مسمى الوظيفة وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة، إذ بلغت قيمة ف (٧,٨٧٢) عند درجات حرية (٢,٢٨٨)، ومستوى دلالة ($\alpha = 0,000$) مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص "لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين مسمى الوظيفة وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة" الأمر الذي يعني أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يتأثر بالمسمى الوظيفي للموظفين والسبب في ذلك إلى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة (٣٥%) هم اداريين كما

يتبين في جدول رقم (٧) ، وهذه الفئة تحاول وبشتى الوسائل الترقى والتدرج في سلم الوظائف لتحسين ظروفها الوظيفية المادية والمعنوية، لهذا تراهم يسعون للتأقلم مع التغيير والتطوير للمنظمة ويحاولون جاهدين تقديم ما هو جديد ومبتكر لإثبات جدارتهم وكفاءتهم لإقناع رؤوسهم بأنهم جديرون بالارتقاء إلى مناصب إدارية عليا، هذا فضلاً عن أنهم يحاولون إقناع رؤسائهم بأنهم جديرون بنظام الحوافز الذي تقدمه لهم المنظمة وقد أظهر معظمهم رضاهم عنه.

يتضح من الجدول رقم (١٥) أيضاً أنه يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين سنوات الخبرة وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة، إذ بلغت قيمة ف (٦,٩٨٧) عند درجات حرية (٢٨٨,٢)، ومستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٠٠$) مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي ترى أنه "لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين سنوات الخبرة وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة" مما يعني أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة يتأثر بطول أو قصر سنوات خبراتهم الوظيفية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طول فترة الخبرة تسهم في إضافة الجديد لدي العاملين.

نتائج البحث:

توصل البحث إلى النتائج الآتية:

١- بين البحث أن مستوى تقييم العاملين بلدية محافظة المجمعة لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي كان إيجابياً وذا مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٩١) وهو أعلى من المتوسط المحايد (٣)، وقد احتل بعد تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة المرتبة الأولى من حيث التقييم بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف معياري (٠,٧٥). تم تلاه في المرتبة الثانية بعد تحسين خطط العمل بالمنظمة (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٢٤)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة من حيث التقييم بعد إعادة هندسة الإدارة بالمنظمة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٤)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٠٣) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد استخدام تقنيات الحاسب الآلي بالمنظمة بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩١).

٢- بين البحث أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة في بلدية محافظة المجمعة كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (٣,٩) وانحراف معياري (٠,٩١) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (٣).

٣- أظهر البحث وجود أثر ذي دلالة معنوية بين عناصر التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدارة التغيير، مما يعني أن التطوير التنظيمي يتأثر بشكل إيجابي بإدارة التغيير.

٤- أظهر البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) فأقل بين المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي (العمر لصالح الفئات العمرية ٣٠-٣٩ ، ٤٠-٤٩ ، والمؤهل العلمي لصالح فئة العاملين ممن يحملون الثانوية العامة فأقل، والمستوى الإداري للوظيفة لصالح فئة الموظفين) مما يدل بشكل واضح على أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

٥- يوجد ضعف في العملية الإدارية في المنظمات الحكومية بشكل عام، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي وفي مراحل تنفيذها، كما ويتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية غير مخططة على أسس علمية.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصل إليها البحث توصي بما يأتي:

- ١- إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة وأسلوبها، نمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، نطاق الأشراف.
- ٢- زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المنظمة محل البحث وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية
- ٣- تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع الاحتياجات التطويرية للمنظمة
- ٤- العمل على تقويم أداء العاملين بعد الانتهاء من العملية التدريبية.
- ٥- إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي تقوم على البحوث والتطوير.
- ٦- أن تعمل الإدارة على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة للعاملين بالمنظمة عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات لتحديد الاحتياجات التطويرية للمنظمة.
- ٧- الاستعانة بالخبرات والاختصاصات في إدارة التغيير من خارج المنظمة في حال عدم وجودها داخل المنظمات لمساعدة المديرين في التخطيط وفي تنفيذ عملية التطوير التنظيمي.
- ٨- جعل عمليات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي عمليات تعلم مستمرة للمديرين وصقل الخبرات والكوادر التي تمتلك خصائص قيادة التغيير، وتدريبهم ليصبحوا هم أنفسهم وكلاء التغيير في المستقبل.
- ٩- الاهتمام بالجوانب السلوكية للمدراء عند تطبيق إدارة التغيير والتطوير التنظيمي والتركيز على أهمية عملية الاتصال.

المراجع العربية

- أبو تايه، بندر، "الواقع التنظيمي والأداء: دراسة تحليله على القطاع العام الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٩.
- أفندي، حسين عطية، اسلوب الحكم الموسع (إطار مفاهيمي)، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في اداره مؤسسات المجتمع المدني في الوطن العربي، القاهرة، ٢٠٠٤.
- الأغبري، فاطمة، التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية، بحث ماجستير منشور، الجامعة الوطنية، صنعاء، ٢٠١٦.
- السلمي، علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي (المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات)، الرياض، ٢٠١٥.
- العدوانى، عبد الستار، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، ٢٠٠٩.
- العواملة، نائل، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن" مجلة الدراسات، عمان، ١٩٩٤.
- القحطاني، سالم، التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية: المفهوم، والمداخل والاساليب، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، الرياض، ١٩٩٩.
- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ٢٠١٠.
- اللوزي، موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، عمان، ١٩٩٨.
- المدهون، موسى، «الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والاصلاح الإداري»، أبحاث اليرموك وسلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الأردن، عمان، ١٩٩٩.
- النمر، سعود، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠٠٦.
- رحيم، حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال (دوافعه، أهدافه ومداخله) ، بحث منشور في الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، ٢٠١٠.
- الزعبي، خالد، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، بحث منشور في مجلة المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢، الأردن، عمان، ٢٠٠٧.
- درويش، علي، تطبيقات الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥.

- دقاسمة، مأمون، التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في الأردن»، الأردن، عمان، ٢٠٠٠.
- رضوان، رأفت، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، ٢٠٠٤.
- عوض، عاطف محمود، دور ادارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، بحث منشور بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٨، العدد الاول، دمشق، ٢٠١٢.
- غالب، سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق وتطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥.
- عشوي، مصطفى، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ١٩٩٢.
- مصطفى، أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، جامعة الزقازيق، الزقازيق، ٢٠٠٠.

المراجع الاجنبية

- Alreck, P.L. & Settle, R. B, (The Survey Research Handbook). (Second Ed). Chicago: Irwin, 1995.
- Anastasiou, S, (Communicating Change Management), Auckland, 1998.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J, (Improving organizational effectiveness through transformational leadership), Sage, Thousand Oaks, CA, 1994.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E, (Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership), San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Buhler, Patricia, (Management Skills), Hlpha Books, Indianapolis USA, 2001.
- Burke, W.W, Organization Development: A Process of Learning and Changing. Addison-Wesley publishing Co. Inc, 1994.
- Burnes, B, (Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics), (third Ed.). London: Ashford Colour Press, Hampshire, 2000.
- Butler, VG, (Organization and Management), London: Prentice Hall, 1985.
- Carnall, F, the Dynamics of Change: Insights into Organizational Transition from the Natural World. , London, 1999.
- Certo, S., (Modern Management), New Jersey, Prentice Hall, 2000.
- Cummings, Worley, (Organization Development and Change). Sixth Edition, Southwestern Publishing, 1997.
- Ellen, Kaya (The Influence of Organizational Climate on Levels of Organizational Performance: A Comparative Analysis of American Red Scores Regional Blood Centers)◦ Dissertation Abstract◦ 1988.
- Fletcher, Jonathan "Japanese Subcontracting in Mainland China: a Study of Toyota and Shanghai Koito." Supply Chain Management: An International Journal 11, no. 2, 1990.

- Gavin, James, (Organizational Climate as A function of personal and Organization Variables), Journal of Applied Psychology, 1976.
- Grossenbacher, Michael "The relationship of leaders' humor and employees', Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Issue: 8, 2016.
- Harper, S. C, (Leading organizational change in the 21st century), Industrial Management, 1998.
- Heila, Peter, (The Creative and Innovative University Library) Ph.D. Dissertation Abstracts, University of Pretoria, South Africa, DAI- A, 1994.
- Kegan, Robert , " An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization", Harvard Business Review Press, USA, 2016.
- Krietner, R, Management, New York, (Houghton Mifflin Company), 2001.
- Leahey and J.P Kotter, (Changing the Culture At British Airways), Harvard Business School, 1990.
- Lockhart, James " BEST PRACTICES IN CHANGE MANAGEMENT, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Issue: 8, 2016.
- Minnesota Organization Development Network: Internet Paper, http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html, 2000.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W, (Organizational Behavior: Managing People and Organizations), New York, Houghton Mifflin and Company, 2001.
- Neilsen, A. (Becoming an OD Practitioner), Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, 1984.
- Nicholas, E, (Occupational Health & Safety Administration), Washington. DC. Government Printing Office, 2000.
- Richard L.Daft & Dorothy Marcic, (Understanding Management), Harcourt College Publishers, New York, Third edition, 2001.
- Robben, M. A, (A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization), DBA Dissertation abstracts, Nova southeastern university, U. S. A. DAI, 1997.
- Suzete, Ana (Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance), Leadership & Organization Development Journal, 2016.
- Tushman, M. L., and Anderson, (Managing strategic innovation and change), Oxford University Press, New York, NY, 2000.
- Vincent, Onyema, (A Study of Climate and Motivation in Nigeria Electrical Power Authority). Dissertation abstract, 1988.

أداة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعد الباحث دراسة علمية بعنوان

" أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية

على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية "

ولقد اعد الباحث هذه الاستبانة التي بين يديك كأداة بحثية في دراسته، ولأهمية رأيك آمل منك اخي

الفاضل التكرم بقراءة الاستبانة بعناية والإجابة على جميع فقراتها من وجهة نظرك بدقة وموضوعية

ولك مني كل الشكر والتقدير. الباحث.

أولا البيانات الأولية:

١- العمر

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من ٢٥ سنة |
| <input type="checkbox"/> | من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة |
| <input type="checkbox"/> | من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة |
| <input type="checkbox"/> | من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة |
| <input type="checkbox"/> | ٤٠ سنة فأكثر |

٢- الحالة الاجتماعية

| | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | غير متزوج |
| <input type="checkbox"/> | متزوج |

٣- المستوى التعليمي

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | دون الثانوية العامة |
| <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة أو ما يعادلها |
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه |
| <input type="checkbox"/> | أخرى |

٤- مسمى الوظيفة

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | مدير ادارة |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |
| <input type="checkbox"/> | مشرف |
| <input type="checkbox"/> | إداري |
| <input type="checkbox"/> | فني |

٥- سنوات الخبرة

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من ٥ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة |
| <input type="checkbox"/> | من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة |

ثانيا: اراء عينة الدراسة في الابعاد التالية:

| غير موافق إطلاقاً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق جداً (٥) | اولا: تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة |
|-----------------------|---------------|-----------|-----------|----------------|--|
| | | | | | يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة هناك تدريب مستمر للعاملين لتطوير أساليب العمل |
| | | | | | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً للمؤهلات العلمية يتم اختيار البرامج التدريبية للعاملين حسب رغباتهم |
| | | | | | تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم. |
| | | | | | تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين. |
| | | | | | تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة. |
| | | | | | يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها. |
| | | | | | تعتقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل. |
| | | | | | تعمل المنظمة على جعل أولويات الترقية وفقاً لعدد الشهادات التدريبية الحاصل عليها العاملين |
| غير موافق إطلاقاً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق جداً (٥) | ثانيا: تحسين خطط العاملين بالمنظمة |
| | | | | | يتم إطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل. |
| | | | | | يدرك العاملين أنهم مسؤولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي. |
| | | | | | توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار. |
| | | | | | لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه. |
| | | | | | يتم القيام بعملية تقييم لحاجة المنظمة للتغيير ومدى ضرورته لها |
| | | | | | يضع العاملين الأهداف بصورة جماعية. |
| | | | | | يشارك العاملين في أقسام مختلفة في لجان مشتركة. |
| | | | | | يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير التنظيمي بالتعاون بين المدراء والعاملين |
| | | | | | يقدم العاملين اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل. |
| | | | | | تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها. |
| غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق | ثالثا: إعادة هندسة الادارة بالمنظمة |

| موافق إطلاقاً (١) | موافق (٢) | (٣) | (٤) | جداً (٥) | |
|--------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------------|--|
| | | | | | يتم تصميم مختلف الأعمال في المنظمة بشكل علمي ودقيق |
| | | | | | هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل |
| | | | | | يتم إحداث التغيير في منظمنا باستمرار، وهو عملية دائمة |
| | | | | | تستهدف تطوير عمل المنظمة في مختلف الأقسام |
| | | | | | إن الإدارة هي التي تتخذ القرار النهائي حول التغييرات المطلوبة |
| | | | | | بعد الحصول على المعلومات من العاملين |
| | | | | | يتقبل العاملون التغييرات بشكل جيد، وإن لم يؤخذ رأيهم فيها |
| | | | | | يتم تشكيل وحدات ومجموعات متخصصة في المنظمة لتنفيذ |
| | | | | | عملية التغيير |
| | | | | | يتم تحديد مكان النقص بين الوضع الراهن للمنظمة والوضع |
| | | | | | التي تصبوا إليه مستقبلاً |
| | | | | | يتم مراجعة النظريات العلمية والبحوث حول إدارة التغيير قبل |
| | | | | | الإقدام عليه |
| | | | | | يتم اجراء التعديلات الهامة في المنظمة بطريقة غير جذرية في |
| | | | | | البداية |
| | | | | | يتم المحافظة على التغييرات في المستقبل وتثبيتها إذا ما ظهر |
| | | | | | أنها فعالة |
| | | | | | إن مقدار الإنفاق على الأبحاث لتطوير الخدمات مناسب |
| غير موافق إطلاقاً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق جداً (٥) | رابعاً: تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة |
| | | | | | تتصف رسالة المنظمة بالمرونة بما يتيح التغيير فيها لتتماشى |
| | | | | | مع التغيير الثقافي في المنظمة |
| | | | | | تمتلك الإدارة معلومات دقيقة تمكنها من تحديد المشكلات ومسبباتها |
| | | | | | بدقة عالية. |
| | | | | | هناك مواصفات محددة لكل مهمة يقوم بها العاملين وفقاً لمعايير |
| | | | | | الجودة |
| | | | | | وجود نظام يقوم بتوحيد الأسس التي تم بناء عليه الترقية وزيادة |
| | | | | | الأجور. |
| | | | | | لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي |
| | | | | | يؤدونه. |
| | | | | | تمتلك الإدارة نظام اتصالات واضحة وتوفر المعلومات |
| | | | | | لموظفيها بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب. |
| | | | | | تسعى الإدارة العليا في منظمنا إلى نشر وتطوير ثقافة الجودة |

| | | | | | |
|-----------------------|---------------|-----------|-----------|----------------|--|
| | | | | | لدى العاملين |
| | | | | | تعتمد منظمتنا تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين |
| | | | | | تهدف المنظمة الي الوصول الي جودة الخدمات الي أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والالتقان وتلبية الرغبات |
| | | | | | يوجد استعداد للمنظمة للحصول على شهادة ISO |
| غير موافق إطلاقاً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق جداً (٥) | خامسا: استخدام تقنيات الحاسب الالي بالمنظمة |
| | | | | | لقد تم إدخال تكنولوجيا جديدة غيرت كثيراً في طريقة تقديم الخدمات |
| | | | | | تعتبر تكنولوجيا المنظمات التي تعمل في نفس المجال أكثر تطوراً منها في منظمتنا |
| | | | | | يتم ادخال تكنولوجيا للاتصال حديثة بهدف تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في منظمتنا |
| | | | | | تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة المنظمة |
| | | | | | استخدام تكنولوجيا المعلومات تؤدي الي تخفيض تكاليف الاتصال المباشر مع المواطنين |
| | | | | | تستخدم المنظمة تكنولوجيا جديدة تخدم البيئة الخارجية للمنظمة |
| | | | | | لدي المنظمة بوابة الكترونية يتم الدخول عليها من قبل المواطنين |
| | | | | | جميع المعاملات الداخلية تتم عن طريق نظام للاتصالات الإدارية |
| | | | | | يحدث تطوير وتحديث للبرامج المستخدمة بالمنظمة كل فترة |