



## بحث بعنوان

# إدارة التغيير كمدخل لتنمية المجتمع المحلي

" دراسة من وجهة نظر العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي "

## إعداد

د. نهلة عبدالرحيم عبدالرحمن

أستاذ التنمية والتخطيط المساعد

كلية الخدمة الإجتماعية - جامعة الفيوم

٢٠١٧م - ١٤٣٩هـ

أولاً : مشكلة الدراسة :

تقف جهود التنمية على مفترق طرق ، فقد حل محل جدول الأعمال المشترك الذى وفرته الأهداف الإنمائية للألفية ، جدول أعمال جديد يتسم بالتحديات ، حيث إن العمل العالمى بشأن تغير المناخ ينطوى على طموحات عالية وطريق صعب أمامه ، كما تتعرض ممارسات المعونة والتنمية القائمة للتحدى بسبب التحولات

التكنولوجية والجيوسياسية التي تجلب عناصر فاعلة ونماذج تمويلية جديدة ، وتعد هذه العوامل في حد ذاتها تغيرات مدمرة ، بما يخل بمفهوم التنمية ذاته وكذلك الطرق القائمة لتحقيقها ، وكيف ستستجيب المنظمات لهذه التغيرات كفرصة أو تهديد أو شئ ما بين ذلك وتلك ، كل هذه التغييرات سوف تحدد شكل العمل التنموي للمضى قدماً وتأثيره على قدرة المجتمع الدولي على تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠<sup>(١)</sup>.

وحتى وقت قريب نسبياً ، كان ينظر للتنمية في المقام الأول من الناحية الإقتصادية وكان التركيز على النمو الإقتصادي بدلاً من التوزيع ، وعلى الإحصاءات بدلاً من الناس ، ولا تزال التفاهات التقليدية للتنمية من الناحية الإقتصادية مهمة حتى اليوم ، إلا أنه تم نقد تلك الرؤية ، وظهر نهج جديد يركز على الناس ، مثل التمكين والنوع والمشاركة والحقوق والاهتمام بمفاهيم جديدة مثل رأس المال الإجتماعي والإقصاء الإجتماعي ، فالتنمية سواء كانت تمارس على المستوى المحلي أو القومي ، فهي تدخل متعدد في القضايا الناتجة عن النمو الرأسمالي ، وإحداث التغيير يتطلب تدخلات على مستوى المؤسسات وعمليات أوسع للتغيير<sup>(٢)</sup>.

وفي ظل الظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تعيشها بلدان العالم الثالث ، لم تعد الدولة هي الممول الرئيس لكافة جهود التنمية ، بل أصبحت شريك للمنظمات المجتمعية بكافة أشكالها ، ومن بينها الجمعيات الأهلية والتي إتسع نشاطها وخدماتها وعلاقتها بالمنظمات المحلية والعالمية لدفع عجلة التنمية .

إلى أن أصبحت الجمعيات الأهلية- المنظمات غير الحكومية أو القطاع الثالث أو المؤسسات غير الهادفة للربح - في السنوات الأخيرة جهات فاعلة في إطار السياسات العامة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية في جميع أنحاء العالم ، حيث هناك إلتزام متزايد بتقديم الخدمات الإجتماعية والمساهمة في السياسة العامة وتنظيم المبادرات مع البدء في مخططات مراقبة الحياة الذاتية التي أظهرت مخاوف على نطاق واسع في مجال الحملات وحقوق الإنسان والتنمية الدولية وذلك بجانب دورها الفعال في الحد من الفقر<sup>(٣)</sup>.

كما أن السياق العام الذي تعمل فيه الجمعيات الأهلية كمنظمات ، يمكن تلخيصه في ثلاث مجموعات رئيسية متداخلة من الأنشطة والأدوار " المنفذون - المحفزون - الشركاء " وبطبيعة الحال لا يقتصر عمل المنظمة على دور واحد بل من الممكن أن تتخبط في الأدوار الثلاث معاً في وقت واحد ، حيث يميل دور الجمعيات الأهلية كمنفذ إلى تعبئة الموارد لتوفير السلع والخدمات أو بإعتبارها جزء من برنامج الحكومة أو الوكالة المانحة ، وهو يعطى العديد من المهام الأكثر شهرة التي تقوم بها الجمعيات غير الحكومية ، أما الجمعيات الأهلية كمحفز ، فهو دور يشير إلى قدرتها على إلهام أو التيسير أو المساهمة في التغيير الإنمائي بين الجهات الفاعلة الأخرى على المستوى التنظيمي أو الفردي ، ويشمل ذلك تنظيم القاعدة الشعبية وتشكيل المجموعات وبناء رأس المال الإجتماعي وممارسة الضغط والدعوة والإبتكار والتمكين والتي تسعى به المنظمات إلى التأثير على عمليات السياسات الأوسع نطاقاً ، ويشمل الدور الثالث وهو الشريك الإتجاه المتزايد للمنظمات غير الحكومية والتي تعمل مع الحكومات والجهات المانحة والقطاع الخاص في أنشطة مشتركة<sup>(٤)</sup> ، وتلعب

الجمعيات الأهلية دور الميسر المهني الذي يقوم بدور تعليمي وتحفيزي الغرض منه هو تهيئة الظروف للعمل من أجل التغيير، وقد تقوم الجمعيات الأهلية بهذا الدور لأنها تنظم وتتقف الناس ثم تتسحب<sup>(٥)</sup>.

ولكى تقوم الجمعيات الأهلية بدورها الحاسم ، لا بد وأن تتمتع بخصائص ، وأن تعمل فى ظل مناخ يساعد على تحقيق الأهداف المبتغاه ، وأن تتسم قياداتها بسمات تأهلها للقيادة ، ويوجد على أرض الواقع منظمات أهلية قادرة على القيام بأدوارها الجديدة ، ولعل نجاح أى منظمة يتوقف على قدرتها على إدارة المواقف والتكيف مع التغيرات الحديثة السريعة والمتلاحقة التى تحتاح العالم عامة والبلدان النامية خاصة .

والسؤال الذى يطرح نفسه ، لكى تحدث الجمعيات الأهلية التغيرات الإيجابية والفعالة من أجل تحقيق التنمية ماذا تريد ؟ والإجابة ببساطة عليها أن تحدث تغييرات داخلها أولاً حتى تتمكن من أن تحدث التغيير المجتمعى ومن ثم تحقيق التنمية .

وتتضمن جهود التغيير جانبيين رئيسيين فى أى مؤسسة ، الأول يهتم بإعادة بناء وهيكله التنظيم المؤسسى والذى يكون له تأثير غير مباشر على التحسين والتطوير ، والثانى يهتم بإعادة بناء النسق الثقافى للمنظمة والذى يهتم بإحداث تغييرات فى المنظمة ، وتلك المتصلة بالقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية ، مما يؤدى إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعى والتعاونى ، ينعكس مباشرة على إحداث فرق كبير فى أداء المنظمة ، حيث تهتم بزيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير وتساعد على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التى قد يواجهونها أثناء العمل .<sup>(٦)</sup>

والمتتبع للاهتمام البحثى يجد أن إدارة المنظمات غير الحكومية حظيت بنقص عام من الاهتمام منذ أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات ، حيث كان التركيز الجديد على ممارسات بديلة للإدارة مثل التمكين والمشاركة وإستخدام الإدارة من أسفل إلى أعلى ، فى حين كان الإحباط مسيطر على الآخرين وخاصة من ينظرون بمثالية للمنظمات غير الحكومية ، وذلك جنب إلى جنب مع التوقعات المتزايدة للممولين وصانعي السياسات ، ومنذ أن وضع **كورتن** ١٩٨٧ نموذجاً للإدارة غير الحكومية وممارستها لمهارات الإدارة الأساسية ، أخذ فى الظهور منهجاً إدارياً جديداً بين المنظمات غير الحكومية الإنمائية ، كما تأثرت بكتابات " **روبرت** " **تشمبرز** " التى جسدت مجموعة من منهج الإدارة البديلة ، وتحدث " **كورتن** " عن الإحتراف التتموى الجديد وتطور إلى ما يسمى بالتخطيط الإستراتيجى ، والذى أشار لأهمية وضع وحدة للتخطيط داخل تلك المنظمات ، مما أوجد نهجاً مقاوماً لها من العاملين ، فتطور الأمر إلى الأخذ بالتخطيط كعملية تشاورية أكثر شمولاً تجمع العاملين على جميع مستويات المنظمة لتحديد الخيارات التنظيمية وتنفيذها ، وأكدت تلك الكتابات وماتبها من دراسات حالة لنماذج عدة من إدارة المنظمات غير الحكومية التتموية ، وكيف أن عدم الاهتمام بأساسيات الإدارة كان عاملاً مساهماً مهماً فى فشل المبادرات التتموية لتلك المنظمات<sup>(٧)</sup> ، إلا أنه فى السنوات الأخيرة بدأ التردد فى التعامل مع الإدارة يتلاشى لعدة أسباب منها الإدراك المتزايد لتعقد التنمية على مستوى المجتمعات ،

فضلاً عن ضغوط النمو والتوسع التنظيمي الذي يتطلب ممارسة خاصة ، كما أن بعض المنظمات تمر بمراحل متعددة من دورة حياتها وتصل إلى مرحلة النضج التي تأخذ فيها التأثيرات على قضايا الإدارة معنى أقوى مثل الحاجة إلى التعلم من الأخطاء ، فضلاً عن التعاون الملحوظ مع الجهات المانحة الذي تزايد مؤخراً والذي عادة ما يتطلب الالتزام بأنظمة تنظيمية تضمن جودة الأداء ، وربط ذلك بالتمويل المشروط ، والبرامج التي تهتم ببناء القدرات المؤسسية ، وقد تكون هذه الأسباب نفسها سبب في مقاومتها (٨) .

ووفقاً لهذا السياق أن المنظمات غير الحكومية لديها حاجة لا مفر منها تقريباً للتغيير أو التكيف مع البيئة المحيطة باستمرار ، حيث يجب أن يكون التغيير جزءاً من ثقافتها لخدمة المجتمع وتطويره ، لذا يجب أن يكون لديها القدرة على الإستماع إلى البيئة المحيطة وأن تطور من خدماتها وبرامجها وفقاً لذلك ، وينبغي أن يكون الولاء لقيمتها الأساسية حافزاً كافياً لدمج التغيير والإبتكار في عملياتها اليومية ، ولكن هذا ليس الحال دائماً ، فعلى الرغم من إلتزامها تجاه المجتمع وعلى ما يبدو تجاه التغيير ، إلا أن هناك قوى تعارضه ، فالعلاقة بين المنظمات غير الحكومية وإحداث التغيير يعد إكتشافها هو الخطوة الأساسية قبل وضع إستراتيجية للتقدم ، حتى يمكن تحديد الخصائص المميزة للمنظمات غير الحكومية التي تشجع أو تبطئ من التغييرات. (٩)

وبالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة الجمعيات الأهلية والعوامل المؤثرة فيها ، نجد دراسة " أحمد عبدالفتاح ناجي ١٩٨٥ (١٠) " والتي تهدف إلى الكشف عن دور الجمعية الشرعية في تنمية المجتمع من خلال التعرف على مدى مشاركة المستفيدين من مشروعاتها ومدى الاهتمام بتدريب القيادات وتحديد العوامل المؤثرة في قيام الجمعية بدورها من حيث كفاية عدد العاملين وكفاية التمويل وتعرف الجمعية على إحتياجات المجتمع والأساليب التي تستعين بها ، مستخدمة الوصف ومنهج دراسة الحالة ، وطبقت الإستبيان على (١٩٥) مفردة من المستفيدين ، بالإضافة لفحص الوثائق والسجلات وتحليل المحتوى، وتوصلت إلى أن (٤١%) من المستفيدين يشاركون في أنشطة الجمعية ، وأن هناك خدمات إضافية يحتاجها المجتمع ، بالإضافة لضعف التمويل وأن الجمعية تسعى لتطوير خدماتها بما يتلاءم مع الإحتياجات المتغيرة للمجتمع .

في حين تهدف دراسة " رياض أمين حمزاوي ١٩٩١ " (١١) إلى تحديد العوامل التي تعوق سير العمل وتعطل كفاءة وفاعلية العملية الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية وخاصة المرتبطة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتسجيل وإعداد التقارير ، أو تلك المعوقات المرتبطة بالعوامل البيئية والثقافية أو المرتبطة بالقيادة وإتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، وتنتمي الدراسة للدراسات الوصفية مستخدمة المسح الإجتماعي بالعينة بلغت (٣٥٠) مفردة من الأخصائيين الإجتماعيين العاملين في ميادين الرعاية الإجتماعية ، وتوصلت الدراسة إلى أن تغير القيادات باستمرار يؤثر على تحديد الأهداف والتخطيط بالهيئات الإجتماعية ، كما أن التنظيم الإداري يتصف بشيوع التسلسل الإداري وقتل الإبداع وبطء العمل وتركز السلطة في يد شخص واحد وشيوع روح الإستبدادية في الإدارة ، وتتصف القيادة بصفات القيادة الأتوقراطية .

كما اهتمت دراسة " محمد أحمد خليل الحمزاوي ١٩٢٢<sup>(١٢)</sup> " بالتعرف على المشكلات التي تواجه جمعيات تنمية المجتمع المحلي وتحديد أسباب ومظاهر هذه المشكلات للوصول إلى مؤشرات تخطيطية لمواجهتها ، مستخدمة الدراسة الوصفية ، ومعتمدة على طريقة المسح الإجتماعي الشامل والعينة ، وتوصلت إلى أن جمعيات المجتمع المحلي تواجه مشكلات متعددة أولها المالية بنسبة (٨٩%) ثم المادية (٨٣%) ، ثم المشكلات المرتبطة بالمشاركة الشعبية بنسبة (٨٠%) ثم عدم وجود أخصائي إجتماعي والمشكلات التخطيطية بنسبة (٥٧%) لكل منهما ، والمشكلات التنسيقية والإتصالية بنسبة (٤٥%) ثم البناء الوظيفي بنسبة (٤١%) ، وأخيراً الإدارية بنسبة (٢٤%) فقط .

في حين ركزت دراسة " هالة خورشيد طاهر ١٩٩٤<sup>(١٣)</sup> " على تحديد قدرة برامج ومشروعات جمعيات تنمية المجتمع المحلي على تحقيق أهدافها وتأثير الموارد والأماكنات المادية والمالية والبشرية على تحقيق الجمعية لأهدافها والبرامج والمشروعات التي تتفق والإحتياجات البيئية والمعوقات التي تواجهها ، مستخدمة الدراسة التقييمية ومنهج المسح الإجتماعي الشامل للأخصائيين الإجتماعيين والمشرفين والمسؤولين عن تنفيذ المشروعات بالجمعيات المختارة ، وعينة عشوائية منتظمة للمستفيدين من خدماتها ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إرتباط قوى بين توافر الإمكانيات وإشباع المشروعات لإحتياجات الأهالي والتقسيم الواضح للعمل وتوافر الإشراف والمشاركة فى التخطيط للمشروعات والعلاقات والتفاعلات داخل الجمعية ، كما ساعد ذلك على تحقيق أهدافها، كما أشارت الدراسة إلى أن تعقد القوانين واللوائح يؤثر بدوره على درجة نشاط الجمعيات .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " لبنى محمد عبدالمجيد ٢٠٠٤<sup>(١٤)</sup> " والتي هدفت إلى وصف العلاقات البيئية للجمعيات الأهلية مع تحديد المتطلبات المعاصرة لدعم تلك العلاقات بصفة عامة وعلى المستوى المحلي ، وباستخدام المسح الإجتماعي بالعينة لعدد (١١٢) جمعية بالقاهرة ، ودراسة الحالة لعدد خمس شبكات حديثة للجمعيات الأهلية والمقابلات الفردية ودراسة التقارير ، توصلت الدراسة إلى أهمية الإصلاح الداخلى للجمعيات والتفاعل بين مجالس الإدارات والجمعيات العمومية ، مع ضرورة تغيير قيمها تجاه العمل الديمقراطي وقبول مشاركة الآخرين ، حيث يساعد ذلك على إنفتاح الجمعيات على تفاعلات ناجحة .

بينما هدفت دراسة " أحمد عبدالفتاح ناجي ٢٠٠٦<sup>(١٥)</sup> " إلى تحديد وجهة نظر قيادات الجمعيات الأهلية حول وضوح معنى التطوير التنظيمي وأهميته وأكثر الجوانب إحتياجاً للتطوير ومتطلباته وركائزه وأساليب تنفيذه والمعوقات التي تواجهها عند تنفيذ مدخل التطوير التنظيمي ، وتدرج الدراسة تحت الدراسات الوصفية التحليلية المقارنة ، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (٢١٢) مفردة من الحضر ، (١٨٣) مفردة من الريف و(٥٦) مفردة ممثلين عن الإتحاد الإقليمي للجمعيات الأهلية ، وتوصلت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي مهم للجمعيات الأهلية بقوة نسبية بلغت (٩١.٨%) ، وعن الجوانب الأكثر إحتياجاً للتطوير " تنوع وتقييم البرامج والخدمات " ، بينما إتفقت عينة الحضر والريف حول تدريب العاملين بالجمعية والتخطيط الإستراتيجي ونظام الإدارة بالجمعيات والمساءلة والشفافية والإتجاهات والقيم داخل الجمعية ، وعن المعوقات

التي تحول دون التطوير التنظيمي فكانت قصور الموارد المالية والإفتقار لبيئة داخلية تشجع على الإبتكار وعدم قدرة الجمعيات الأهلية على صياغة أهدافها ووجود النزاعات والصراعات والإفتقار إلى معايير تقييم مستوى أداء العاملين وعدم وجود خطط تدريبية للكوادر بالجمعيات وإفتقادها لنظام محاسبي " .

في حين هدفت دراسة " إبتسام إبراهيم مرزوق ٢٠٠٦ <sup>(١٧)</sup> " إلى تحليل فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فى قطاع غزة ، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام إستبيان طبق على أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين البالغ عددهم (٣٠) موظف ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين ، وأشارت إلى أهمية وضوح الأنظمة والسياسات الإدارية ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية ومناسبة وملاءمة الهيكل التنظيمي لإدارة التغيير ، واوصت بأهمية إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي والتغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وإستغلال الفرص والإمكانيات مع إحداث تغيير فى إتجاهات ومهارات العاملين بالمنظمات وتوضيح أسباب التغيير وأهدافه وإدخال تعديلات على نظم وأساليب العمل ، وفصل الإشتباك بين مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وإعادة هندسة العمليات .

واهتمت دراسة " ديفى جيناوالى وبينود شريستا 2008 **Devi R.Gnyawali, Binod K.Shrestha** <sup>(١٨)</sup> " بتحليل مجموعة من التجارب العالمية حول تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية فى مجموعة من المنظمات غير الحكومية وأبرزها حالة " ماهاغوثى **Mahaguthi** " ، ومنظمة " عدرا نيبال " هدفها تعبئة المنظمات المجتمعية وغير الحكومية المحلية من خلال بناء قدراتهم لخدمة الإحتياجات الصحية للسكان المحليين ، ومنظمة " خطة نيبال " والمهتمة بجعل الأطفال وأسرهم والمجتمع أكثر قدرة على تلبية إحتياجاتهم ومشاركتهم فى خطط التنمية من خلال تمكينهم من الإستفادة القصوى من إمكانياتهم ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ترتبط بكل تجربة على حدا أهمها " صعوبة تحفيز العاملين بالمنظمات غير الحكومية على إتباع نهج الإدارة الإستراتيجية وضعف المهارات والمعرفة لديهم لتنفيذ الخطط الإستراتيجية والنزاعات داخل المنظمات " ، ولقد أسهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى تلك المنظمات فى أنتشار البرامج المقدمة فى مناطق جغرافية جديدة ، وزيادة التمويل من المانحين وزيادة التعاون الحكومى فى تنفيذ البرامج وزيادة قدرة المنظمة على إشباع الإحتياجات ، كما تم تطوير رؤية المنظمات ورسالتها وإنشاء نظام للمعلومات يستند على إستخدام الحاسب الآلى لتوفير المعلومات ورصد النتائج وتقييمها ، ورصد تجارب المنظمات الأخرى العاملة فى مجال الفقر والتعرف على التجارب الناجحة وإعطاء مزيد من الفرص للتغيير الإبداعي داخل المنظمات غير الحكومية " .

بينما هدفت دراسة " أجناسى كاروراس وآخرون 2009 **Ignasi Carreras and Others** <sup>(١٩)</sup> " إلى دراسة واقع المنظمات غير الربحية وتأثيره على إحداث التغيير ومدى تشجيع هذا الواقع لعمليات التغيير والتحول داخلها أو الإبطاء منه ، للتوصل إلى أهم العوامل لتحقيق التحول الناجح بالمنظمات غير الحكومية من خلال معلومات تم جمعها من دراسات حالة وجلسات عمل منتديات القادة والإستبيان الذى طبق على " ١٤٠٠ "

شخص يعملون بالقطاع غير الربحي الأسباني ، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية تظهر ميلاً كبيراً للتغيير الداخلي ، وتتميز بالتكيف بسهولة مع التغيير الخارجي ، كما أنها لها قدرة فائقة على تحويل نشاطها بما يتلائم مع التغيرات الخارجية ، وتتأثر عملية أحداث التغيير بطبيعة المشاركة داخل المنظمة والترابط العاطفي بين أفرادها مما يصعب من أحداث التغيير ، فضلاً عن أوسع نطاق أصحاب المصلحة وتعدد أدوارهم ورؤيائهم ، وثقافة المنظمة التقليدية ورفض الابتكار أو الإبداع في العمل ونمط القيادة والهيكل التنظيمي الأقل مرونة كلها عوامل تشكل خطراً على حدوث التغيير ، بالإضافة إلى عزوف الجمعيات عن التقييم والرصد لانشطتهم مما يصعب من عملية التغيير، في حين وجود المتطوعين يشجع على حدوثه.

وتهدف دراسة " رضا عبدالفتاح أحمد سعودي ٢٠١٠ (١٩) " إلى تحديد مدى وعي الأخصائيين الإجماعيين بالمنظمات غير الحكومية بالثقافة التنظيمية " القيم والسلوك وجماعية العمل والقيادة والإبداع " ، مستخدم الدراسة الوصفية التحليلية ومنهج المسح الإجماعي الشامل للأخصائيين الإجماعيين بمديرية التضامن الإجماعي بالفيوم وبلغ عددهم " ٤٠ " مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى توافر وعي لدى عينة الدراسة بالقيم التنظيمية بلغ (٩٠.٠٦%) ، ثم السلوك التنظيمي (٨٩.٥٦%) ، وجماعية العمل (٩١.٢٢%) والقيادة التنظيمية (٩١.٥٠%) ، أما الإبداع الإداري فكان (٨٧.٢٨%) .

كما أشارت دراسة " المجلس الأسترالي للتنمية الدولية (أكفيد) 2014 (٢٠) " والتي اهتمت بإجراء بحوث من أجل فهم أفضل للمشهد المتغير لشراكات المنظمات غير الحكومية الأسترالية والتحديات والفرص الناشئة، وكيف تستجيب للسياق الحالي والدروس التي يمكن تعلمها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير ، وخلصت الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تحتاج إلى التفهم الجيد لكيفية حدوث التغيير إزاء الممارسات الإنمائية ، وكيف أنه حدث تغيير في القيم التنظيمية التي تبنى عليها الشراكات التنموية ، وأنها بحاجة إلى التغيير الداخلي ، كما أنه من الأفضل إحداث التغيير المدفوع محلياً ، حيث أنها تتطور نحو مستقبل غير مؤكد بطرق مختلفة ، إستناداً إلى ظروفها الخاصة والتغيير الحادث في السياق والضغوط والمطالب المؤسسية .

كما تهدف دراسة " لانسيا رودن 2014 Lanisia Rhoden (٢١) " إلى دراسة قدرات المنظمات غير الحكومية لمعرفة مدى قدرتها على إستخدام نهج نظرية التغيير لتحقيق الإستدامة ، بإستخدام تحليل مقارنة لهياكلها داخل البلدان النامية مقابل هياكل المنظمات غير الحكومية التي تعمل كمؤسسات إجتماعية في المملكة المتحدة ، بإستخدام دراسة الحالة على منظمة " رجال / شابات " في جاميكا ومؤسسة " كت " كمؤسسة خيرية تحولت إلى إجتماعية في المملكة المتحدة ، فضلاً عن إستخدام إستقصاء قائم على الإستبيان عن طريق الإنترنت ، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المنظمات غير الحكومية ليست على إستعداد لإعادة تجديد مهامها، إلا أنه يمكن تعديل أهدافها بناء على توصيات من المجتمع المحلي الذي تخدمه ، كما جاء التعديل بدرجة متوسطة على " الموظفين والمتطوعون والهيكل التنظيمي والنماذج التمويلية " بشرط أن يحقق ذلك لها الإستدامة ، كما أبدت عينة الدراسة رغبتها في إستخدام ممارسات إدارية متطورة مثل الإستراتيجيات التنافسية والبعثات

وإدارة الموارد البشرية وإدارة علاقات العملاء ، ومن أبرز النتائج رغبة تلك المنظمات فى ممارسة التغيير على مستوى إنشاء تنظيمات إجتماعية لتوليد الدخل تحقق لها الإستدامة ، وتوصى الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات فى مجال وضع السياسات للمؤسسات الإجتماعية مع التركيز على الإستثمارات لتطوير المشاريع الإجتماعية .

ونستخلص مما سبق ، أن الجمعيات الأهلية فى حاجة إلى الإصلاح الداخلى ، وإحداث التغيير فى القيم وأنماط المشاركة وإتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وفى إتجاهات العاملين ومهاراتهم مع إدخال التعديلات المناسبة على نظم وأساليب الإدارة وإعطاء أهمية لرصد التغييرات فى البيئة الداخلية والخارجية وتنويع إيرادات الجمعية واللوائح وطرق رصد وتقييم النتائج والبرامج ، كما أشارت الدراسات السابقة إلى وجود ميل لدى العاملين بالجمعيات الأهلية إلى إحداث التغييرات الداخلية بينما لديهم الرغبة فى التكيف مع التغييرات الخارجية ، فضلاً عن وجود العديد من العوامل التى تؤثر على طبيعة إحداث التغيير منها " الإفتقار لمعايير الأداء والميل العاطفى والثقافة التقليدية التى تحكم الجمعية ، فضلاً عن قيادة الجمعية الأهلية نفسها " .

لذا يتطلب نجاح التغيير توافر المناخ العام الذى يتقبل التغيير ودعم وتأييد القادة بالمنظمة لجهود التغيير ، ويضمن لها الإستمرارية وتحقيق الأهداف ، كما يتطلب ذلك توافر مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل له ، مع التركيز على المجموعات بدلاً من الأفراد ، وقدرة على تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمى وتشخيص عوامل مقاومة التغيير ومدى توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التى تمهد لإحداث التغيير (٢٢) ، جنباً إلى جنب مع وجود إرادة للتغيير ووقت كاف لإجراء عمليات التطوير وتعزيز مشاركة كافة المتأثرين فى مشروعات وخطط التطوير وتوافر البيانات الكمية والنوعية اللازمة لإتخاذ القرارات الرشيدة (٢٣).

وبالرجوع للدراسات السابقة التى تتناولت طبيعة القيادة فى التنظيمات المختلفة وخاصة فى الجمعيات الأهلية ومن بينها دراسة " عزت عبدالهادى ٢٠٠٢ (٢٤) " والتى هدفت إلى تحليل منهجى لإدراك بعض القضايا التى من شأنها تمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية من تحسين أدائها وزيادة تأثيرها التتموى والمجتمعى ، وتم تطبيق أداة الدراسة على عدد (٢١٩) مؤسسة أهلية فى الضفة الغربية وقطاع غزة والتى تقدم خدمات تنمية إقتصادية وإجتماعية ، وأشارت الدراسة إلى أن قيادات العمل الأهلى الفلسطينى لا تدرك التغييرات السياسية على الصعيد الدولى ، وأن تلك التغييرات تستلزم إجراء تغييرات على صعيد البيئة الداخلية للمنظمات الأهلية ، وخوف المنظمات الأهلية من إحداث التغيير وما يتبعه من تغيرات ، والبعض الآخر لا يوجد لديه إتجاه للتغيير .

بينما أشارت دراسة " هيلينا لينيهان 2005 Helena lenihan (٢٥) " إلى تحديد الأدوات التى يمكن تطويرها لتعزيز المنظمات غير الحكومية كجعلها أكثر فاعلية وخضوعاً للمساءلة والإستدامة وإمكانية تنفيذ معيار الجودة (أسو ٩٠٠٠) ، وإعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لإحد المنظمات غير الحكومية الكبرى فى كمبوديا ، ومن خلال عقد مقابلات وتعبئة إستبيانات لعدد (١٧) موظف لفحص العمليات الإدارية الأساسية



والتي يمكن تعديلها لضمان حصول المنظمة على الجودة ، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات غير الحكومية تعاني من سوء الإدارة وتدار من قبل أشخاص لديهم مهارات خاطئة تؤثر على العملية الإدارية بالمنظمة ، وعليها أن تصبح مسئولة أمام المتطوعين فيها وأن تضع أهداف واضحة مع تحديد الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف مع توفير التمويل وممارسة بناء القدرات وتمكين الموظفين وسد فجوة المساءلة ، وقد يساعد نظام إدارة الجودة في منظمة كمبوديا التنموية على أن تدير منظماتها ذاتياً وأعطاهم المهارات التي تمكنهم من المساعدة في إنشاء عمليات جديدة في بلدان أخرى في المنطقة ومن ثم تحقيق الإستدامة .

كما هدفت دراسة " **عبيد عبدالله السبيعي** ١٤٣٠<sup>(٢٦)</sup> " إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، مستخدمة المنهج الوصفي بالمسح الشامل ، (١٠٠) مفردة مستخدم الإستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تمتع مديري التربية والتعليم بالأدوار القيادية لقيادة عملية التغيير ، حيث لا بد من الاهتمام بتحفيز العاملين بالإدارة ، يلي ذلك القيادة التشاركية ثم بناء وتطوير الرؤية المشتركة ، ثم وضع إستراتيجية لتطوير الإدارة ثم تهيئة البنية التنظيمية لإدارة التغيير ، وأخيراً بناء الثقافة التنظيمية المشتركة ، وأوضحت الدراسة ضرورة منح مديري التربية والتعليم صلاحيات أوسع تمكنهم من إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي وتطوير أساليب التدريب وإنشاء مراكز متخصصة توفير المعلومات اللازمة للتغيير وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلباته.

بينما هدفت دراسة " **بهاء الدين العسكري** ٢٠١٠<sup>(٢٧)</sup> " إلى تقديم بعض التصورات للمديرين والموظفين حول أدبيات التغيير وإتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات الطارئة ، مستخدم المنهج الوصفي ومتخذة التجربة الماليزية كنموذج ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التغيير تتطلب قيادة مؤهلة لديها الإستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة ومواكبة المتغيرات الخارجية وتحقيق أهدافها مستثمرة كافة الطاقات والإمكانات .

بينما هدفت دراسة " **آياد حماد** ٢٠١١<sup>(٢٨)</sup> " إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على إنجاز عملية إدارة التغيير التنظيمي ودواعي إحداثه ، مستخدمه المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على قائمة للإستقصاء ، طبقت على عينة عشوائية من العاملين بمستشفى الهلال الأحمر بلغت (٥٠) مفردة ، وتوصلت إلى وجود علاقات موجبه بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ، وأن هناك أثر معنوي بينهما بحيث يكون الأثر الأكبر للأسباب الخارجية للتغيير ، وأوصت الدراسة بالتركيز عليها وتفويض السلطات لتمكين القيادة الإدارية من تحفيز العاملين مع إختيارهم ممن يتوافر لديهم الخبرة والصفات المدعمة لإحداث التغيير الإيجابي .

كما هدفت دراسة " **ميشيل وانج وديفي يونج** 2014 **Michael Wong , Davey Yeung** <sup>(٢٩)</sup> " إلى تحديد أثر اسلوب القيادة على إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في هونج كونغ وإلى فهم العمليات الرئيسية والعوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل إدارة التغيير وإستكشاف التحديات الرئيسية لعملية التغيير ودوافعها وأشكال السلوك القياى المرتبطة بها ، وذلك من خلال عقد مقابلات فردية مع كبار المديرين التنفيذيين

وأعضاء الإدارة العليا بالمنظمات غير الحكومية ، و يبلغ عددهم (١٨) مفردة من خلال إختيار العينة بالطريقة العمدية لمنظمات خيرية تخضع لعمليات التغيير ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية اسلوب القيادة فى تنفيذ خطط التغيير وإدارته ، وأن عملية إدارة التغيير يجب أن تكون قائمة على أسس راسخة ، أهمها النزاهة والثقة فى القائد ومدى قدرته على رعاية الموظفين أثناء تنفيذ التغيير - المرحلة الإنتقالية - ، كما من الأهمية إعطاء أصحاب المصلحة وهم المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية سواء عملاء داخليين أو خارجيين الثقة فى مبادرات التغيير ، وأن اسلوب القيادة الإنسانية أقرب إلى تنفيذ مبادرات التغيير ، مع تأكيد الدراسة على صعوبة إحداث التغيير فهو ليس بالعملية السهلة .

فى حين تهدف دراسة " ريهاما باتى **2014 Rehema C.Batti** " (٣٠) إلى تسليط الضوء على التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج بعد إجراء العديد من المقابلات مع العاملين بها ، أهمها " إنخفاض الإستثمار فى رعاية قدرات الموارد البشرية وتدريبهم فى الوقت والمكان المناسب ، الإستهانة عن الموظفين بعد إنتهاء المشروع التتموى ، عدم كفاية السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية فى المنظمات غير الحكومية بعكس الموجود بالمنظمات الحكومية ، وعدم تطابق مؤهلات الموظفين مع الوظائف ، وإنتقار معظم المنظمات غير الحكومية لوحدة أو إدارة تنمية الموارد البشرية ، وعدم كفاية نظم إدارة الأداء أو فرص التطوير الوظيفى ، وغياب نظام المكافآت أو التحفيز ، وأوصت الدراسة بأهمية بزيادة قدرة المنظمات غير الحكومية على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بفاعلية ، كما أنها تحتاج إلى إستخدام منهج جديد ومختلف فى تصميم الوظائف .

بينما هدفت ورقة عمل لكل من " هدى الحديثى وهيفاء المطيرى " (٣١) إلى مناقشة وتحليل دور القيادات فى إدارة التغيير من خلال تحديد الواقع الفعلى لإدارة التغيير فى الأجهزة الحكومية السعودية ووضع آلية مقترحة لتدريب المديرين على قيادة التغيير ، وتوصلت الورقة إلى أن فعالية المديرين ليست بالدرجة الكافية لإنجاح وإستمرار جهود التغيير وأن أسباب مقاومة التغيير تدور حول عدم مهارة وفعالية القادة فى إدخال التغيير وعدم القدرة على التعامل مع المقاومة بفاعلية ، وأن إدارة التغيير تواجهها معوقات تحول دون ممارستها ، أهمها وجود قيود على صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميز وجمود الأنظمة واللوائح المعمول بها وعدم وجود آلية واضحة لتقويم جهود التغيير ونقص الكفاءات البشرية وغياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التغيير .

كما أشارت دراسة " ستيورت وكرينجاس **2003 Jenny Stewart , Paul Kringas** " (٣٢) " والتى إستهدفت التوصل إلى تجربة رائدة فى إحداث التغيير وإستخلاص دروس للمستقبل من خلال دراسة " ستة " أنماط لإدارة التغيير فى شركات أسترالية فى الفترة من ١٩٩٦ : ٢٠٠٠ من طريق إجراء المقابلات ودراسة المصادر الوثائقية ، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات التغيير الناجحة تتطلب قيادة جيدة وإختيار نموذج مناسب للتغيير ووجود مجال لإجراء التفاوض والتسوية ، مع التواصل الجيد أثناء عملية التخطيط للتغيير .

وتشير الأدلة إلى أن قيادة الجمعيات الأهلية مسألة ذات أهمية ، حيث يشكلون هؤلاء ليس فقط مصير منظماتهم ، بل أيضاً مصير المجتمعات التي يعملون بها ، حيث أن إحداث التغيير يتطلب قيادة واعية مؤهلة تملك الأدوات المناسبة لإحداثه ومن ثم زيادة فعالية مؤسساتهم وقدرتها على الحشد المجتمعي وتعبئة الموارد وتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية تتلاءم مع ما يمر به المجتمع من تغييرات عنيفة في الوقت الراهن .

حيث تتحدد نوع القيادة في الجمعيات الأهلية أولاً على قدرتها على التعامل مع العالم الخارجي ، وثانياً مهاراتها في إدارة الأداء ، وهذان المعياران أساسيان لضمان إستدامة ونمو أي منظمة على المدى الطويل ، وتمثل القدرة على التعامل مع العالم الخارجي في بناء تحالفات بين المنظمات وتطوير طرق مبتكرة للعمل مع الشركاء الحاليين أو إتحدات لمنظمات غير حكومية جديدة ، فضلاً عن المشاركة النشطة في الشبكات الإستراتيجية ، بينما القدرة على إدارة وتشجيع الأداء الفعال تتعلق بقدر كبير بتنفيذ التغيير وتحويل المنظمة ، كما يتعلق بإدارة الموظفين وتفويض المسؤوليات ، أو إدخال أنظمة جديدة (٣٣).

كما أن الدور المستقبلي لقيادة الجمعيات الأهلية يتطلب معالجة الطبيعة المتغيرة للمجتمع وإنهيار الهياكل والقيم الإجتماعية التقليدية ومعالجة آثار العولمة والتقدم التكنولوجي ، فضلاً عن التغييرات الجذرية التي تواجه الجمعيات الأهلية ، ويرجع ذلك جزئياً إلى أنها ستضطر إلى العمل بطريقة أكثر تعاوناً مع الشركاء ، أو من خلال الشبكات مع الاهتمام أكثر بالعاملين بتلك الجمعيات وبناء قدراتهم وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم ، لذا لا بد وأن يطور القادة قدرتهم ليصبحوا أكثر قدرة على التكيف وأن يتصدوا لتحديات العمل في مختلف الثقافات وأن يصبحوا أكثر مهارة في العمل الخارجي وأن يكون ليس لديهم فقط مهارات التواصل بل التفاوض وحل النزاعات وبناء التحالفات ، وأن يكونوا قادرين على تفويض المسؤوليات والإستماع لردود الأفعال وقبولها بشكل نشط والانفتاح والتعاطف والنزاهة والوعي (٣٤).

كما أن عليها أن تطرح على نفسها العديد من التساؤلات منها على سبيل المثال كيف تتعامل مع حكومة محلية تعاني من ضعف الموارد مع التغيير الناجم عن التحولات السريعة في سكان الحضر وتقلب أسعار المواد الغذائية ؟ ، ماذا يعنى تبنى التغيير في هذا السياق ؟ وكيف ينبغي لتلك المنظمات أن تتغير حتى يكون عملها أكثر فائدة ؟ ، في الواقع أن العديد من العوامل الدافعة للتغيير تولد بالفعل آثار متزايدة وتراكمية تضاعف أوجه عدم اليقين التي تواجهها ، وغالباً ما تكون مواردها غير كافية وقدرتها على الإستجابة غير ملائمة ، أما بالنسبة للمؤسسات التي تواجه إضطرابات ، فإن إدارة التغيير لا تتعلق بمحاولة السيطرة على الإضطرابات ، بل على وجودها بقوة داخلها ، وإدماج النظم والمهارات اللازمة لإتخاذ القرارات والإجراءات السريعة (٣٥).

أن إتباع منهج لإدارة التغيير في أي منظمة يؤدي إلى وجود فهم مشترك أو على الأقل وعي بالإختلافات في وجهات النظر الذي يمكن أن يؤدي إلى إستكشاف هذه الإختلافات مع وضوح البرامج وتركيزها من خلال تمكين الناس من فهم الدور الذي يمكن أن يؤديه والتركيز على الإستراتيجيات المناسبة وطرق العمل

التي تحدث أكبر قدر من الاختلاف ، كما يؤدي تبني المنظمة لنظرية التغيير إلى إيجاد إطار واضحاً للرصد والتقييم والتعليم وبدعم الشراكة مع الشركاء الإستراتيجيين ، ومن يحتاجون إلى التأثير وإجراء حوارات مفيدة ومفتوحة بين الشركاء ، بما في ذلك الجهات المانحة مع تدعيم التنمية التنظيمية من خلال تجنيد وتدريب العاملين على تحديد أولويات العمل بالمنظمة ، كما أن أتباع نهج التغيير يمثل أداة اتصال للمساعدة على الاتفاق وتمكين الناس من التفكير في معتقداتهم وأفكارهم وممارساتهم ودورهم في إحداث التغيير (٣٦).

وتشير عدد من الدراسات السابقة إلى ما تحدثه إدارة التغيير من نتائج سواء في المنظمات الحكومية أو غير الحكومية والمعوقات التي تواجه تنفيذ التغيير ، حيث تشير دراسة " نيرينا واخرون .I. Nerina Jimmieson & Other's 2006 (٣٧) " إلى نظرية السلوك المخطط في تغير الإدارة لمعرفة إتجاهات الموظفين بأحد المنظمات الحكومية المحلية في ولاية كونيز باستراليا نحو التغيير ، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على (١٤٩) موظف ، وأشارت النتائج إلى أن هناك اهتمام كبير لدعم التغيير بين الموظفين الذين لديهم معلومات فعالة عن إحداثه ، وأن هناك علاقة بين التفكير الإبتكاري وإحداث التغيير حيث يساعد على إجراء تغييرات في تصميم الخدمات وإبتكار طرق جديدة لتعديل عملياتها الخدمية.

بينما هدفت دراسة " سلمى سيد أحمد ٢٠٠٨ (٣٨) " إلى معرفة هل يتم التخطيط للتغيير في منشآت الأعمال السودانية وما أكثر التغييرات حدوثاً ودوافعها وأكثر المداخل إستخداماً لإحداثه والأسباب التي تؤدي إلى مقاومته ، مستخدمة الدراسة العرضية والمنهج الأحصائي الوصفي على عدد (٨٦) منشأة في القطاعين الصناعي والخدمي بولاية الخرطوم ، وتم تطبيق أداة الدراسة على المديرين بالإدارة العليا والوسطى ، وتوصلت الدراسة إلى " أن العاملين بالمؤسسات الصناعية والخدمية لم تسمع بالعديد من النماذج المستخدمة في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية أو النماذج التي تستخدم لإحداث التغيير ، وأن تلك المنظمات تعتمد فقط على إستراتيجية المعايير وإعادة التعلم والرشد والتطبيق العملي لإحداث التغيير ، ولا تعتمد على إستراتيجية الأكره ، كما تتم عملية الإتصال بين المستويات الإدارية في إتجاه واحد من أعلى إلى أسفل ، وعن أهم أسباب مقاومة التغيير ، ضعف الإتصال والتنسيق بين أطراف التغيير ثم غموض الأمور الفنية والإجرائية المصاحبة له ثم عدم إدراك العاملين لأهميته ، وهناك العديد من الأسباب التي قد يعزى لها الفشل في تنفيذه ، تراوحت ما بين أسباب تتعلق بإدارة المنشأة مثل عدم التخطيط الجيد وعدم تحديد أهداف واضحة للتنفيذ عدم توفير الموارد اللازمة للتنفيذ ، وأسباب تتعلق بالأفراد مثل عدم المشاركة ، وعدم إقتناع الأطراف المعنية بالتغيير وبضرورته وأهميته ورفضه ، وأسباب تتعلق بثقافة المنظمة مثل تعارض التغيير مع القيم الإجتماعية والأخلاقية ، وعدم الحرية في التنفيذ ، وأسباب تتعلق بالبيئة الخارجية مثل عدم إستقرار سياسات الدولة وعدم فعالية القوانين واللوائح .

في حين قدم كل من " هورن ورافنهولف Soren Horn , Jens Ravnholm ٢٠٠٨ (٣٩) " حالة لإدارة التغيير بالإعتماد على الخطوات الثمانية " لكوتر Kotter " في " منظمة إنتربريس " وأشار تحليل دراسة الحالة إلى الفشل في تحقق الخطوة الأولى من النموذج حيث لم يستطيع فريق العمل إنشاء شعور كبير بأهمية

التغيير نتيجة للإحباطات السابقة التي مرت بها المنظمة ، وأوصت الدراسة لكي يتم تنفيذ تلك الخطوة لابد من بث روح الثقة فى المستقبل ، فى حين نجحت المنظمة فى تشكيل إئتلاف قوى لقيادة التغيير قادر على تحمل العقبات وتزليلها ، ونجحت فى تكوين رؤية جديدة للمنظمة تمثلت فى تطوير البنية التحتية الإدارية وإدخال مفاهيم جديدة عليها مثل القيمة الحالية للمؤسسة وإنتاجيتها وأهدافها ، والتركيز على العملاء والمشاريع المستمرة ، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير المرحلة الثالثة من نموذج " كوتر " بإضافة ما يسمى " بناء لغة تجارية مشتركة " للمنظمة ، بينما أخفقت التجربة فى عدم إزالة العقبات التى تعترض تكوين الرؤية الجديدة للمنظمة رغم نجاحها فى التكوين ، كما أنهم لم يخططون لخلق إنتصارات قصيرة الأجل فضلاً عن عجز فريق التغيير فى ترسيخ التغييرات فى المنظمة ، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة تمكن العاملين من القيام بالتحسينات المطلوبة والمؤثرة ، من أهمها إقامة العلاقات البناءة وتطوير الخدمات وتقديم خدمات جديدة ، مع الاهتمام بالعمليات الإدارية والدعم المستمر وضمان مشاركة كافة العاملين فى عمليات التغيير .

فى حين تعرض دراسة " بول كلارك وبن رامالينجام Paul Clark , Ben Ramalingam ٢٠٠٣ (٤٠) " لدراسات حالة لمبادرات التغيير فى المنظمات الإنسانية التابعة لوزارة التنمية الدولية البريطانية والتى تسعى لتنفيذ مبادرات للمنح الإنسانية والمستندة على ثلاثة وعشرين مبدأ للتبرع الجيد ، وبعد أربع سنوات من التوقيع على المبادرة حدثت تغييرات واضحة فى سرعة الإلتزام المالى فى المناطق الجغرافية التى تلقت التمويل ، فى حين ركزت حالة " اكيونيد " لإعادة توجيه العمليات الإنسانية بالمنظمات غير الحكومية إلى المبادئ والنهج القائم على منهج ميدانى لا مركزى إلى حد كبير للتغيير ، وساهم ذلك فى تحسين معرفة المجتمعات المحلية بإستحقاقاتهم وتعزيز قدراتهم على تقييم إحتياجاتهم ، فضلاً عن إتباع منهج مزيج من " التغيير المباشر فى السياسات وبناء القدرات وتدخل الإدارة العليا " فى المنظمات غير الحكومية العاملة فى برنامج الأغذية العالمى ، ولقد أدى ذلك إلى تحول فى الثقافة والمواقف نحو تقييم الإحتياجات والتى إرتفعت من ٤٥% عام ٢٠٠٤ : ٩٥% عام ٢٠٠٧ ، وأشارت الدراسة إلى أن الجمعيات الأهلية تميل إلى التكيف المستمر المدفوع بالحاجة إلى التوازن بين الإتجاهات العالمية والضغوط المحلية ، وأن التغييرات التنظيمية غير مخططة ، إلا أنه لا يمكن إغفال جهود بعض المنظمات لإحداث التغيير ، كما تميل المنظمات غير الحكومية للإستجابة للتغييرات الخارجية وتوظف عدد أكبر من المتخصصين وتستخدم إجراءات إدارية أكثر رسمية وتشارك فى مبادرات مشتركة لتحسين الجودة وتتمتع بمستويات عالية من الإتصال مع الوكالات الأخرى ، وهناك إختلافات كبيرة بين الإستجابات التنظيمية للسياق المتغير ، فبعض المنظمات الأهلية إتخذت قرار بعدم النمو والبحث عن مصادر تمويل جديدة ، فى حين البعض الآخر بحث عن مصادر جديدة من المانحين ، فى حين أن الكثيرين أدخلوا هياكل تنظيمية لا مركزية ، فإن البعض الآخر لم يفعل وبميلون إلى مركزية صنع القرار والسيطرة .

وأشارت دراسة " سيدة أسيا وآخرون Syeda Asiya & Others 2013 (٤١) " إلى تقديم الدعم والتوجيه بشأن النماذج والأساليب المستخدمة فى إحداث التغيير التنظيمى فى مؤسسات الرعاية الصحية فى وزارة الصحة بفرنلندا وما تم من تنفيذه فى مواقع جغرافية أخرى مثل " فاسا ولايهيا وفاهاكير وشمال فنلندا " لقياس

تأثير المبادرات المبتكرة التي تم تنفيذها من قبل واضعي السياسات الصحية واقتراح نموذج لإدارة التغيير مناسب لدعم وإستدامة العملية المبتكرة التي تم تنفيذها من قبل على الإدارة والعلاج الطبيعي وخدمات علم النفس والخدمات المساندة ، وتوصلت الدراسة إلى سخط العاملين بالقطاع الصحى وعدم ثقتهم نتيجة للحوازر العاطفية أو النفسية القوية التي صنعتها إدارة التغيير فى منظماتهم نتيجة لتجاهلهم فى عملية إحداث التغيير وخاصة عند مستويات التغيير المتقدمة والإعتماد فقط على قيادة المنظمات المختارة ، حيث أنه لم يأخذ بأرائهم أثناء إعداد خطط التنظيم المبتكرة ولم يتم الحصول على تغذية راجعة منهم ، وضعف نمط الإتصالات المفتوحة ، مما أثر على حدوث التغيير الإيجابى ، مع ضعف خلق الرغبة لدى الموظفين فى الموضوعات التي يجب تغييرها قبل تنفيذ مبادرات التغيير ، لذا فمن الأهمية توعية الموظفين سلوكياً قبل تنفيذ ممارسات التغيير الفعلى مع الإفتقاد إلى المهارات اللازمة لمبادرات التغيير ، وغياب القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة عند تنفيذ مهام التغيير ، بل يعتمدون على طلب المشورة والمساعدة من قياداتهم ، وتؤكد الدراسة على أن السبب الرئيسى فى إعاقه عمليات التغيير فى تجربة " أدكار " ترجع إلى نهج الإدارة غير اللائق ، وترى لإحداث التغيير الفعال لابد أن يكون نمط الإدارة هو الإدارة التحويلية ، حيث أن الممارسات الإدارية التقليدية الروتينية غير كافية لقيادة التغيير .

بينما تهدف دراسة " **جوردان كوندى 2013 Jordan Kondi** <sup>(٢١)</sup> " إلى دراسة إمكانية إستخدام إدارة التغيير ونماذجها الحالية كأداة للمنظمات غير الربحية ، والتي ترغب فى الإنتقال من المنظمات غير الحكومية التقليدية إلى مؤسسات إجتماعية وقياس أثر ذلك ، حيث أن نماذج إدارة التغيير وضعت فى الأساس للمنظمات الربحية ، وسعت الدراسة إلى وضع نموذج لإدارة التغيير مصمم خصيصاً لقطاع المنظمات غير الربحية ، يساعدها على إنجاح وإدارة مبادرات التغيير فيها ، وإعتمد البحث على منهجين الأول اهتم بتحليل الأدبيات النظرية فى إدارة التغيير والمنهج الآخر تجريبي ، حيث قضى الباحث (١٢) شهراً لتسهيل التدخل لإدارة التغيير فى مؤسسة خيرية تسمى "بنو" ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها " أن مبادئ إدارة التغيير التي وضعت للمنظمات الربحية مناسبة للمنظمات غير الربحية ، إلا أنها فى حاجة إلى بعض التعديلات لضمان التنفيذ الناجح لها ، ويمكن أن تقوم المنظمات غير الربحية بإدارة التغيير عن طريق ميسر ذو خبرة ومؤهل لقيادة تلك العملية ، وينبغى أن تضطلع تلك المنظمات بإحداث التغيير فى مرحلة مناسبة من دورة حياتها قبل وصولها إلى مرحلة التراجع ، كما أن خطوات إدارة التغيير وفقاً لنموذج " كوتر " مناسبة للعمل بها فى المنظمات غير الربحية ، ولعل التعديل الأهم أن يتم إستحداث نموذج يعمل على ربط كل مبادرات التغيير بأهداف المنظمة من أجل تمكين كل إدارة من مواصلة كل أنشطة التغيير مع الأهداف العامة المشتركة.

بينما أشارت دراسة " **سليم الحسنية وآخرون ٢٠١٤** <sup>(٢٢)</sup> " إلى متطلبات تطبيق إدارة التغيير فى مؤسسات التعليم العالى " كلية التربية والإقتصاد والعلوم " بدمشق وعددهم (٢٣٢) مفردة ، وتمثلت فى تفعيل الأدوار القيادية كمتطلبات لإدارة التغيير وتشجيعهم على ممارسة عمليات التغيير المخطط والمشاركة فى عمليات صنع القرار وتعزيز الثقة بين الموظفين بنظام التقويم ووضع تقييمات للأداء علنية وليست سرية ،

والتوجه نحو التميز والإبداع والإبتكار والدافعية والروح المعنوية العالية والإنجاز ، ورصد حاجة الإدارات المختلفة للتغيير بإستمرار ونوعه واعداد المعايير الخاصة بذلك .

كما هدفت دراسة " ليليا باكلى ، هالينا وارد **2015 Lila Buckley, Halina Ward** <sup>(٤٤)</sup> " إلى تحديد ماهية التغيير السلبي بالمنظمات غير الحكومية والعوامل التي تعرقل إحداث التغيير الإيجابي بها ، وذلك من خلال إجراء العديد من المشاورات الهاتفية الأولية مع بعض المفكرين وإجراء عشرين مقابلة ثم مناقشة موضوعات عدة مثل وطأة الفقر وتنمية المجتمع وبناء قدرات المنظمات غير الحكومية وإدارة الموارد الطبيعية وخدمة المجتمع والدعوة للسياسات وإدارة الكوارث وحقوق الإنسان وذلك فى نطاق جغرافى واسع ، وتم إجراء مقابلات مع ثلاثة وعشرين شخصاً يعملون كقادة أو مسئولين عن إدارة منظمات غير حكومية صغيرة ومتوسطة تعمل على الصعيد المحلى أو الوطنى أو الإقليمى فى اسيا وافريقيا ، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية إدارة التغيير تتطلب تعديل مهمة المنظمة أو عملياتها ، وأن إستخدام اللامركزية الإدارية تسهم فى نجاح عمليات إدارة التغيير ، ثقافة القيادة تساعد أو تعطل التغيير الإيجابي ، كما قد تسهم الشبكات غير الرسمية فى تعطيل التغيير الإيجابي ، ولا بد من الإعتماد على التمويل المرن التعلم لإدارة التغيير .

ونستخلص مما سبق أهمية إحداث التغيير فى المنظمات بصفة عامة وبالمنظمات الأهلية بصفة خاصة ، حيث تكمن تلك الأهمية فى دعم العاملين بها بالمعلومات والمهارات اللازمة وإجراء العديد من التعديلات على سياسة المنظمة بما يحقق أهدافها بفاعلية ، وبالرغم من ذلك فإن إحداث التغيير يواجه العديد من المعوقات قد ترجع للعاملين أو للمنظمة ونمط القيادة بها أو للبيئة الخارجية ، إلا أن معظم الدراسات تؤكد على أهميته بصرف نظر عن صعوبة تحقيقه والتي تتوقف على النهج المستخدم من قبل إدارة المنظمة .

حيث يتوقف النهج الذى يتم إتباعه من المنظمات التنموية لإحداث التغيير على معتقداتها حول التنمية وكيفية إحداثها ومع ذلك هناك مبادئ عامة يجب إتباعها عند إحداث التغيير منها " النظر إلى الناس على أنهم فاعلين فى إحداث التغيير المطلوب وأنهم ليسوا غرباء عنه وينبغى جعلهم واعيين حول ما يقومون به وتحدى معتقداتهم عن التغيير ، والاهتمام بخبرات الناس وإحداث تطوير تنظيمى واسع على نطاق المنظمة ككل والاهتمام بتجديد قادة التغيير والتفكير الذى يمكن أن يساعدوا فى تشكيل عملية التغيير ويحافظون عليها وإشراك الموظفين والمجتمع والناس المستفيدين من البرامج والمشروعات للمساعدة فى إبقاء الجميع على إتصال دائم بالحقائق ، كما يجب أن يساعد التغيير المنظمات على توضيح أثر التغيير فى حياة الناس ومن يحتاج إليه <sup>(٤٥)</sup>. وتتعدد محاور التغيير فقد تشمل تغيير فى الرسالة والأهداف أو الإستراتيجيات واسلوب تخصيص الموارد المالية أو المادية أو البشرية وتغيير فى نمط وهيكل التكنولوجيا وإعادة التكوين التنظيمى أو المالى وتطوير سلوكيات العاملين لاسيما من خلال التدريب والتطوير والحفز وتصميم العمل والإثراء الوظيفى <sup>(٤٦)</sup>.

كما تتأثر عملية إحداث التغيير أو عرقلته بالعديد من العوامل تتحدد فى <sup>(٤٧)</sup>:

- قيم المنظمة " القيادة والإدارة " .
- ثقافة المشاركة : وهى واحدة من الخصائص الرئيسة للجمعيات الأهلية وأيضاً واحدة من أكثر سماتها التفاضلية سواء كانت ثقافة تشاركية عامة داخل المنظمة تؤثر على إجراء التغيير إيجابياً ، فى حين أنها تؤخر أو تبطئ التغيير .
- ثقافة توافق الآراء: فالتوافق فى الآراء وتنوع أصحاب المصلحة عوامل تؤثر فى عملية التغيير .
- الإرتباط العاطفى بالمنظمة : وهى العلاقة أو المشاركة بين العمال أو المديرين أو المجموعات الأخرى تجعل عملية التغيير أكثر كثافة مما هى عليه فى القطاعات الأخرى ، وقد تؤدى تلك العلاقة إلى مزيد من الإلتزام أو المقاومة للتغيير .
- تنوع أصحاب المصلحة : وهى تضم الأساس الإجتماعى للمنظمات والأدوار وتوزيعها ووجود مجموعات خارجية مثل المتطوعين .
- أساليب القيادة : والتي عادة ما تكون قيادة فردية .
- توزيع الأدوار بين الهيئات الإدارية والإدارة : حيث لا يوجد دائماً تمييز واضح بين الوظائف داخل المنظمة ، وفى بعض الحالات تحافظ الهيئة الإدارية على مسافة معينة بينها وبين الموظفين ، تعرقل من معرفتها بالحالة الحقيقية للمنظمة .
- الإفتقار إلى الموارد والإعتماد المالى .
- الإفتقار إلى الرصد والتقييم : ويمثل أحد تحديات هذا القطاع ، فى حين عدم وجود أى أداة للرصد أو التقييم ومعرفة النتائج فمن الصعب معرفة تأثير التغيير ، حيث لا يوجد دليل واضح على أهميته.
- الثقافة النشطة سياسياً : حيث يتميز القطاع الثالث بالعمل المباشر مع السياسة والتي تخترق كافة الأنشطة بل الإدارة الداخلية للمنظمة ، وبالتالي يؤثر على كافة إجراءات التغيير .

ووفقاً لوجهة نظر " ليلي باكلى وهاليناورد **Lila Buckley Halina Ward** " أنه لم يتم حتى الآن تحليل تجارب المنظمات غير الحكومية ووجهة نظرها فى إعداد وإدارة التغيير بداخلها ، وبالرغم مما تتسم به بعض المنظمات غير الحكومية فى الجنوب من مرونة وإبتكار وتسعى إلى إيجاد طرق جديدة ، إلا أن تلك المنظمات يمكن أن تكافح من أجل توفير الموارد التنظيمية الفعالة<sup>(٤٧)</sup> .

ولعلنا بحاجة إلى طرح السؤال ذاته الذى تم طرحه فى بداية عرض موضوع الدراسة وهى " لكى تحدث الجمعيات الأهلية فى مصر التغييرات الإيجابية والفعالة من أجل إحداث التنمية المحلية ماذا تريد ؟ " ولعل هذا السؤال يطرح بدوره مجموعة من التساؤلات هل يتوافر لدى الجمعيات الأهلية مناخ عام يتقبل التغيير الإيجابى من أجل التنمية ولا يعارضه ؟ هل هناك دعم وتأييد من قبل قادة الجمعيات الأهلية لإحداث التغيير ؟ وهل يمتلكون مهارات ومكونات وخبرات تمكنهم من أداء أدوارهم بفاعلية ؟ هل يتوافر لدى العاملين بالجمعيات دوافع إحداث التغيير من أجل تحقيق التنمية ؟.



وتأسيساً على ما سبق يتحدد موضوع الدراسة فى " إدارة التغيير كمدخل لتنمية المجتمع المحلى " وينبثق من تلك القضية ، مجموعة من القضايا الفرعية وهى " ما الأسباب الداخلية المرتبطة بالموارد البشرية والمادية والمالية والقواعد والإجراءات التى تتبعها جمعيات تنمية المجتمع المحلى وتدفعها لإدارة التغيير ، وما الأسباب الخارجية المتعلقة بخدمات وبرامج الجمعية والمجتمع المحلى والشركاء المحليين والدوليين وتدفعها لإدارة التغيير ، كما تهتم الدراسة بتحديد جوانب إدارة التغيير ومستوياتها ، فضلاً عن الوقوف على مدى توافر مقومات قائد التغيير فى قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، وما إنعكاس ذلك على قيام الجمعية بدورها التنموى " ، وذلك تمهيداً لمساهمة الخدمة الاجتماعية فى بناء مقترح قائم على أحد نماذج إدارة التغيير واستراتيجيات مهنية متنوعة لاحداث التغيير فى أداء جمعيات تنمية المجتمع بما يعود على تفعيل دورها التنموى .

**ثانياً : أهمية الدراسة :**

**تتحدد أهمية الدراسة فى :**

- ١- التغيير سمة من سمات العصر ، وتمر كافة المؤسسات ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلى بتغييرات حادة وسريعة ، تتطلب وقفة لرصدها وتحديد أثرها على أدائها لأدوارها تجاه المجتمعات المحلية .
- ٢- من الأهمية تحديد أى من جوانب الجمعية كمنظمة ، يتطلب جهود لإدارة التغيير فيه ، لما تمثله سياساتها وأهدافها ومواردها وهيكلها الإدارى والقيم التى تحكمها ومسئولياتها تجاه المجتمع المحلى ، من أهمية فى تحقيق وظيفتها التنموية .
- ٣- أن رصد مدى توافر مقومات إدارة التغيير فى قيادات جمعيات تنمية المجتمع ، لهو خطوة مبدئية للوقوف على تلك المقومات ، ثم إعداد الخطط والبرامج لتنمية الموارد البشرية الفاعلة بتلك الجمعيات كمدخل لتحسين أدائها تجاه عملائها .
- ٤- أن جهود تنمية المجتمع المحلى فى ظل الظروف الإقتصادية التى تعيشها البلاد ، تتطلب وجود مؤسسات تنموية قوية قادرة على تحريك المجتمع وصناعة التغيير الحقيقى ، الذى يستهدف التخفيف من على كاهل الدولة وتقديم خدمات فعالة للمواطنين .
- ٥- أن الخدمة الاجتماعية كمهنة إنسانية ، تهدف إلى مساعدة كافة التنظيمات ، ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، على تحسين أدائها وتقديم خدماتها بفاعلية ، فمن الأهمية أن تأخذ المهنة على عاتقها بالتعاون مع التخصصات الأخرى إدارة التغيير الفعال فى مؤسسات المجتمع .

**ثالثاً : أهداف الدراسة :**

**تهدف الدراسة إلى :**

- ١- رصد المناخ الداخلى والخارجى الذى تعيشه جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، والذى يمثل دافعاً أو معوقاً لجهودها التنموية فى المجتمع ويتطلب احداث التغيير .
- ٢- الوقوف على جوانب ومستويات التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى تمهيداً لتفعيل دورها التنموى .

٣- وضع تصور مقترح بأستخدام احد نماذج إدارة التغيير لتفعيل أنشطة جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

تجيب الدراسة على التساؤلات الآتية :

- ١- ما الأسباب الداخلية لإدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟
  - ما الأسباب الراجعة للموارد البشرية بالجمعية ؟
  - ما الأسباب الراجعة للموارد المادية والمالية بالجمعية ؟
  - ما الأسباب الراجعة لقواعد والإجراءات المتبعة لتنمية المجتمع ؟
- ٢- ما الاسباب الخارجية لإدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟
  - ما الأسباب الراجعة لخدمات وبرامج الجمعية ؟
  - ما الأسباب الراجعة للمجتمع المحلي ؟
  - ما الأسباب الراجعة للشركاء المحليين والدوليين ؟
- ٣- هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين خصائص عينة الدراسة والاسباب الداخلية والخارجية لإدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟
- ٤- هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاسباب الداخلية والخارجية لإدارة التغيير والخدمات التنموية التي تقدمها جمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟
- ٥- ما مجالات التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟
- ٦- ما مستوى التغيير المطلوب لتفعيل دور جمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟
- ٧- هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين خصائص عينة الدراسة ومستويات إدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟
- ٨- ما مقومات قائد إدارة التغيير المتوفرة في قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلي ؟

خامساً : مفاهيم الدراسة :

تحدد مفاهيم الدراسة في مفهومين رئيسيين هما إدارة التغيير ومجالات إدارة التغيير .

١- مفهوم إدارة التغيير :

بداية يرى " جارى روس Gary Rees " و " ديفيد هال David Hall " ، أن التعامل مع التغييرات البسيطة والصغيرة النطاق نسبياً والتي عادة ما يطلق عليها بالصعاب أو المشكلات الإدارية التي تواجه منظمة ما بصفة يومية لا يعد إحداث تغيير ، ولا يمكن أن نطلق عليه " إدارة التغيير " ، حيث أن إدارة التغيير ترتبط بعوامل عديدة وتتطوى على وضع معقد وديناميكي قبل إتخاذ القرارات التي على أساسها سوف يتم تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها التأثير على فعالية وكفاءة وإستدامة المنظمة<sup>(٤٩)</sup> .

ويعرف " عبدالبارى درة " إدارة التغيير على أنها " عملية إدخال وتحسين وتطوير المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالى وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ، وقد يتناول هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها أو عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها أو المنظمة ككل أو بعضاً من أجزاءها ، وقد يكون سريعاً أو تدريجياً " (٥٠) ، بينما تحدها " رعد حسن الصرف " على أنها " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور ، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابى ، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي ، أى أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرائق لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة " (٥١) .

ويشير " أميل بوكلاها Emil Buklaha " إلى أن إدارة التغيير فى المنظمة " عمل متعمد واعى لنقل المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة أخرى مختلفة بشكل فريد مخطط له ومعتمد على التنسيق " ، وقد تحدث تلك التغييرات على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل ، وتؤثر على المنظمة بأكملها أو بعض أجزائها، كما يحدث التغيير إستراتيجياً أو على مستوى الإدارات داخل المنظمة ، وقد تشمل العملية إعادة هيكلة الإدارة أو إحداث تغييرات فى إجراءات التشغيل أو أنماط جديدة للعمل أو على مستوى تنمية المهارات" (٥٢) .

ويرى " ديفيد بيكنزو David Decenzo " أن إدارة التغيير هى قدرة الإدارة الحصول على أقصى قدر من الفوائد ودعم التغيير الذى يقلل من مقاومة الموظفين ويشجع على القبول والدعم للتغيير " (٥٣) ، ويحدد " جيم دونى Jim Dawney " إدارة التغيير على أنها " مجموعة الأدوات والتقنيات والعمليات التى تهدف إلى تنفيذ التغيير بنجاح " وتتضمن " تحليل الفجوة ، وتطوير الأعمال وتقصى المهارات ، وإدارة المشاريع ، وحل المشكلات ، وتحديد المتطلبات والتفاوض ... " (٥٤) ، كما يحدد مفهوم إدارة التغيير على أنها " تدخل لإدارة جوانب محددة وتحسين أداء المنظمة وينصب تركيز جهوده على إدارة الثقافة من خلال التأثير فى المواقف والقيم والسلوكيات ، والتركيز على التطوير والتحسين الشخصى والمهنى على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية ، والذى يسمح لها بالمحافظة على قدرتها على الأداء من خلال المشاركين أو المتأثرين بها " (٥٥) .

ووفقاً لما سبق يتحدد المفهوم الإجرائى لإدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى بأنه :

- عملية الهدف منها تحسين أو تطوير أو تغيير كلى لإداء جمعية تنمية المجتمع .
- لمواجهة الأوضاع والتغييرات سواء الداخلية أو الخارجية .
- تتمثل التغييرات الداخلية فى إحداث تغييرات فى الموارد البشرية والمالية والمادية أو فى القواعد والإجراءات المتبعة لقيام الجمعية بدورها التنموي .
- بينما تتمثل التغييرات الخارجية فى إحداث تغييرات فى خدمات وبرامج الجمعية والمجتمع المحلى والشركاء المحليين والدوليين .

٢- مفهوم مجالات التغيير :

تعددت رؤية من يتحدثون عن إدارة التغيير داخل المنظمات المتعددة ، فمنهم من يركز على إحداث التغيير الإنسانى والمرتبط بالموارد البشرية لأى منظمة ، ومنهم من ينظر لمجالات ونطاق التغيير بصورة أشمل ، فيحدد جوانب متعددة للتغيير ، قد تشمل المنظمة ككل ببيئتها الداخلية والخارجية ، وذلك تبعاً للحالة التى عليها تلك المنظمة ، وفيما يلي عرض لوجهتي نظر .

(أ) التغيير الإنسانى " الفردى " :

بصفة عامة يظهر التغيير الإنسانى فى مجالين هما <sup>(٥٦)</sup> :

- التغيير المادى للأفراد : وذلك بالإستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم .
- التغيير النوعى للأفراد : يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكياتهم .

لذا من الأهمية عند إدارة التغيير داخل المنظمات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ، حيث أن لإدارة الموارد البشرية ، دوراً كبير فى جعل المنظمة ذات شأن فى المجتمع من خلال جعل العاملين مدركين ومتفهمين لمهامهم ، على أن يتحول ذلك الإدراك والفهم إلى سلوكيات ، عن طريق ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من مساعدتهم على تشخيص أى الأعمال يمكن وقفها أو الإستمرار فيها ، مع جعل رؤيتهم واقعية لمهامهم داخل المنظمة ، وتجعلهم يتعاملون مع التغيير بإلثارة والعزيمة من أجل إنجازه <sup>(٥٧)</sup> .

كما تدرك المؤسسات الناجحة أن مفتاح نجاحها يكمن فى المستوى العالى من الدوافع والإلتزام والجهود التى يبذلها موظفوها ، ومن ناحية أخرى فى قدراتها على توليد معارف جديدة وإدماجها فى خدمات ، وبالطبع تلك المنظمات تميز نفسها من خلال إعطاء دفعة لثقافة تنظيمية تعزز الإبتكار والإبداع ، وبالتالي خلق البنية التحتية التى تسهل التغيير <sup>(٥٨)</sup> .

ويشير " أميل بوكلاها Emil Buklaha " إلى وجود أربعة مناهج لإحداث التغيير الفردى الإنسانى <sup>(٥٩)</sup> :

- **المنهج السلوكى** : وهو تغيير سلوكيات الآخرين من خلال المكافأة والعقاب ، وهذا يؤدى إلى التحليل السلوكى وإستخدام إستراتيجيات المكافأة .
- **المنهج المعرفى** : وهو يرمى إلى تحقيق النتائج من خلال إعادة صياغة الأهداف والتدريب بإستخدام تقنيات لتحقيق نتائج إيجابية .
- **المنهج النفسى الدينامى** : ويهتم بإحداث التغيير من خلال التواصل الجيد مع الناس ، وذلك عندما يكون التغيير شديد الأثر .
- **المنهج النفسى الإنسانى** : والذى يركز على تعظيم قدرات الأفراد وإمكاناتهم ويركز على إحداث التنمية والعلاقات والثقافة التنظيمية السليمة .

كما أن هناك أساليب أخرى مفيدة لإدارة التغيير الفردى منها " إعطاء التواصل الكامل والمبكر حول أسس وإتجاه التغيير ، مع إيلاء الاهتمام لإحتياجات الأفراد وتخوفاتهم تجاه التغيير ، وضمان التواصل الكافى

والكامل مع المتضررين من التغيير ، وخلق أهداف واضحة يتعين تحقيقها وفرص لتنمية القدرات والإحتقال بالنجاحات التي يتم تحقيقها (١٠) ، كما قد يشمل التغيير الفردي إحداث تغييراً ثقافياً فى المنظمة ، فيركز على إحداث تغييرات فى نمط إتخاذ القرارات لتسريع تلك العملية ، وتحسين كفاءة الموظفين وجعل المساءلة مركزة فى شخص واحد أو إدارة واحدة ، ويواجه هذا النوع من التغيير بمعوق رئيس ، حيث أنه يحدث التغيير من أعلى إلى أسفل ويتجاهل تماماً مشاركة الموظفين ، إلا أنه يسهم فى إدراك الموظفين فيما بعد المسؤولية ، ويجعلهم يتمكنون من إعطاء إنتاجية أفضل عن ذى قبل (١١) ، ولا يخفى على كل مهتم بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، حاجتها الماسة والملحة للتغيير الفردي والانساني ، وأمداد العاملين بها بكافة التغييرات السلوكية والنفسية ، والانسانية اللازمة لادائهم الفعال ، وخاصة انهم يتعاملون مع فئات مجتمعية فى أمس الحاجة إلى التفاعل الانساني الدينامي ، بما يعود على دورها التنموي بالفاعلية.

### (ب) التغيير المؤسسى :

فى حين تركز الكثير من الكتابات على أحداث التغيير داخل المنظمة بالنظر إليها ككل ، فيرى " حسان والعجمى " أن التغيير داخل المنظمات لا يخرج عن المجالات الأربعة وهى " الهيكل والتقنية والأفراد والمهام " وقد يطال واحد فيهم أو جميعها ، ويؤكد على أن المدخل الإنسانى هو المفضل لإحداث التغيير لأن يؤثر فى المداخل الثلاثة الأخرى (١٢) .

كما قام من " توم بيكرز وروبرت ووترمان " من مؤسسة " ماكنزى " بتطوير نموذج للتغيير ، يتضمن سبع عناصر أساسية لمساعدة القادة على إدارة التغيير بمنظماتهم وهى (١٣) :

- الإستراتيجية : المنهج الرئيسى للمنظمة لتحقيق أهدافها وتتضمن طرق التفكير والتخطيط بعيد المدى .
- الهيكل : إطار العمل الذى تتم فيه إدارة أنشطة وموارد المنظمة وفرق العمل وبرامجها .
- النمط : ثقافة المنظمة من حيث القيادة والتفاعلات بين العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين ، وتمثل الطريقة التى تتبعها فى تصريف أعمالها .
- الموظفون : وهم الموارد البشرية بالمنظمة وكيفية تهيئتهم للعمل والتطوير المهنى وإدارة الأداء وطبيعة التآلف الإجتماعى بينهم والمكافأة والعقاب فى المنظمة .
- المهارات : هى القدرات اللازمة لإستكمال الأنشطة المختلفة .
- النظم : العمليات والأساليب التكنولوجية المستخدمة لأداء الأعمال .
- القيم المشتركة : المفاهيم والرؤية أو المهمة التى تقوم بها المنظمة وتسترشد بها للقيام بمهامها .

ووفقاً لمدخل إحداث التغيير على مستوى المنظمة تتعدد جهات نظر حول جوانب التغيير المتعددة ومنها :

- التغيير فى السياسات .
- التغيير فى الأدوار والوظائف .
- التغيير فى العمليات .

- التغيير فى النظام المؤسسى (٦٤).
- التغيير فى الأهداف .
- التغيير فى طريقة التخطيط .
- التغيير فى إتخاذ القرارات ونظم الرقابة .
- التغيير فى طبيعة العمل الإدارى .
- التغيير فى المسئولية الإجتماعية .
- التغيير فى التكنولوجيا .
- التغيير فى الهيكل التنظيمى (٦٥).
- التغيير فى القيم والأفكار والعادات .
- التغيير فى قدرات الأفراد ومهاراتهم .
- التغيير فى نظم ولوائح العمل (٦٦) .
- التغيير فى الإمكانيات المادية والمعنوية .
- التغيير فى المسئوليات والصلاحيات .
- التغيير فى أساليب القيادة والتعامل مع الآخرين (٦٧).
- التغيير فى الإحتفالات والمناسبات .
- التغيير فى المكافآت والتقديرات .
- التغيير فى أساليب الإتصال (٦٨) .

ووفقاً لما سبق يتحدد المفهوم الإجرائى لمجالات التغيير فى :

- هي الأبعاد أو المناطق المراد إحداث تغيير فيها مقصود .
- تشمل البعد الانساني أو المؤسسى أو كليهما معا لجمعية تنمية المجتمع المحلي .
- بحيث أن إحداث التغيير فى تلك الأبعاد يحدث فرقا فى أداء الجمعية ومن ثم تحقيق أهدافها التنموية.

سادساً : الإطار النظرى للدراسة :

يتضمن الإطار النظرى للدراسة الحديث عن الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير ، ومستويات إدارة التغيير ومناهج ونماذج إدارة التغيير ، وقادة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من حيث خصائصهم ومهاراتهم .

١- أسباب التغيير بالمنظمة :

لماذا تلجأ المنظمات إلى التغيير؟ وما الدوافع التى تدعو الكثير منها إلى البحث عن وكيل لإدارة التغيير؟ فى حقيقة الأمر أن المنظمات بصفة عامة وجمعيات تنمية المجتمع المحلي بصفة خاصة تعيش مناخاً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً دائم التغيير ، وإذا لم تلجأ تلك المنظمات إلى إحداث التغييرات

الداخلية والخارجية ، لتواكب المناخ الذى تعيش فيه ، فإنها تهدد بقاءها ، فطبيعة العالم أنه متغير والجمود ليس من صفات التنظيمات عامة وجمعيات تنمية المجتمع خاصة والتي تسعى إلى تقديم خدمات متنوعة لإشباع حاجات متغيرة ومواجهة مشكلات أكثر تعقيداً ، وبداية سوف نتحدث عن الأسباب الداخلية والخارجية التي تدفع المنظمة إلى التغيير ثم نعرض لأهم العوامل التي تدفع جمعيات تنمية المجتمع المحلى إلى تبني برنامجاً موسع لإدارة التغيير بها .

### (أ) الأسباب الداخلية للتغيير فى المنظمة .

- ويقصد بالأسباب الداخلية تلك الأسباب والعوامل الراجعة للمنظمة والداعية لإحداث التغيير ، والتي عادة تمثل مشكلات وعوائق قائمة سواء فى البناء أو الوظيفة ، ويمكن تحديد تلك العوامل فيما يلى :
- الإحساس بعدم الرضا نحو الأداء التنظيمى <sup>(١٩)</sup> أو مستوى الخدمات المقدمة للجهور الداخلي والخارجي.
  - إرتفاع فى مستوى الإحتياجات الإنسانية للتنظيم وظهور الحاجة إلى التدريب والتأهيل <sup>(٢٠)</sup> .
  - الحفاظ على حيوية المنظمة من خلال تغيير الأهداف ورفع مستوى الأداء .
  - تلبية للمبادرات والطموحات الشخصية <sup>(٢١)</sup> .
  - إدخال نظم معلومات جديدة ومتطورة أو أجهزة ومعدات حديثة .
  - التغيير فى أهداف وأغراض المنظمة ورسالتها .
  - حدوث أزمات داخلية طارئة .
  - تدنى مقومات العاملين أو ندرة القوى العاملة .
  - إرتفاع نسبة الدوران الوظيفى او تدنى الأرباح <sup>(٢٢)</sup> .
  - ظهور المشكلات المرتبطة بعمليات الإتصال أو إتخاذ القرارات .
  - إعادة هيكلة المنظمة .
  - ظهور أنماط سلوكية مختلفة للعاملين <sup>(٢٣)</sup> .
  - ندرة العمالة مما يجعل المنظمة تستخدم اليات حديثة لتعويض الفرق فى الكفاءة والمهارة وذلك للحفاظ على فاعلية المنظمة <sup>(٢٤)</sup> .
  - إحداث تطورات تقنية <sup>(٢٥)</sup> .
  - تغيير فى الإجراءات المتبعة للعمل أو فى علاقات السلطة والمسئولين أو المركز والنفوذ أو فى وظائف المنظمة أو فى هيكل العمالة <sup>(٢٦)</sup> .

### (ب) الأسباب الخارجية للتغيير فى المنظمة .

المنظمات المجتمعية بصفة عامة لا تعيش فى معزل عن السياق المجتمعى السياسى والإقتصادى والإجتماعى ، بل يمكن القول بأن تأثير العوامل الخارجية للتغيير أكثر بكثير من العوامل الداخلية له ، نظراً

لإتساع مداها وتشعبها وصعوبة تحديدها تحديداً محكماً ، لذا فمن الأهمية رصدها رصداً جيداً ، حتى لا تعوق التغيير فيما بعد ومنها على سبيل المثال :

- **التغييرات الإقتصادية :** فالمنظمات قد تجد نفسها تعمل في ظل مناخ إقتصادي غير مستقر مثل إرتفاع أسعار الفائدة أو شراء المواد أو اللجوء إلى الخصخصة<sup>(٧٧)</sup> ، أو تغيير في أسعار العملات وزيادة حدة المنافسة في ظل العولمة<sup>(٧٨)</sup> ، أو إرتفاع معدلات التضخم نتيجة لظهور مشكلات إقتصادية عميقة<sup>(٧٩)</sup> .
- **التشريعات والقوانين :** حيث يتطلب صدور قوانين تنظم عمل المنظمات أن تتكيف وتتغير تلك المنظمات حسب ما تصدره الدولة من تشريعات ملزمة<sup>(٨٠)</sup> ، حيث تفرض تلك التشريعات قيود ما أو تهيئ للمنظمات ظروف ما وتمنحها فرصاً للتقدم<sup>(٨١)</sup> ، أو قد تظهر تلك التشريعات في شكل إنسحاب الدولة من بعض الأنشطة وهيمنتها على أنشطة أخرى ، مما يمثل فرص أو تهديدات لبعض المنظمات<sup>(٨٢)</sup> .
- **المنافسة :** حيث تتغير المنظمات حسب ظروف المنافسة التي قد تواجهها مما يستتبع تطوير منتجاتها أو خدماتها وقد يتطلب المناخ تطوير فرق العمل حتى تكون قادرة على خوض غمار المنافسة وتتمتع بقدرات بحثية وعلمية فائقة ، تمكنها من التكيف مع الظروف الجديدة<sup>(٨٣)</sup> .
- **البيئة التكنولوجية والتقنية :** يتطلب إدخال التكنولوجيا المتطورة والحديثة إحداث تغييرات تنظيمية سواء في الموارد المادية أو البشرية بأى منظمة<sup>(٨٤)</sup> ، وتزداد تأثيراتها مع تصاعد ثورة المعلومات التكنولوجية التي تؤثر على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وتساعد على تأدية الأعمال الإدارية بفاعلية<sup>(٨٥)</sup> .
- **الظروف المجتمعية :** وهي تمثل كل معقد من الظروف الإجتماعية والسياسية والثقافية والتي تؤثر بشكل أو بآخر على العملاء أنفسهم أو المنظمات ، وتتضمن العادات والتقاليد والقيم والمبادئ والإتجاهات والسلوكيات والنزاعات الإجتماعية والسياسية ، سواء المرتبطة بالعاملين بالمنظمة أو المجتمع المحلي ، وبالتالي تنعكس تلك الظروف على نمط الإدارة وطبيعة إتخاذ القرارات وطرق التعامل مع العملاء<sup>(٨٦)</sup> .
- **التغيير في أذواق وحاجات العملاء :** حيث أن المنظمات المختلفة تنتج خدماتها وسلعها للسوق وليس للمنظمة ذاتها ، لذا فلا بد أن تتلاءم تلك السلعة أو الخدمة مع أذواق وحاجات العملاء ، أو أن تقدم لهم حل مشكلة ما تواجههم<sup>(٨٧)</sup> .
- **السياسات العالمية :** مما لا شك فيه أن المنظمات تتأثر بالسياسات العالمية بشكل أو بآخر ، سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية ، مثل سيادة ثقافة العولمة وإقتصاد السوق والتحول إلى الرأسمالية وغيرها ، مما يدفع المنظمات المختلفة إلى إحداث التغيير حتى تتلاءم مع التغييرات العالمية الحادثة<sup>(٨٨)</sup> ، ويضاف إلى تلك التغييرات العالمية التنافس بين المنظمات الإقليمية والعالمية والضغط التي تمارسها المنظمات العالمية على المحلية والإنفجار المعرفي وظهور مفاهيم ونظريات جديدة في مجال التغيير ، فضلاً عن الأزمات والكوارث والحروب وتفش الجرائم المنظمة والعنف<sup>(٨٩)</sup> .

(ج) العوامل التي تدفع جمعيات تنمية المجتمع المحلي إلى التغيير :



- فى ضوء تحليل لبعض الكتابات العالمية فى مجال إدارة التغيير بالمنظمات غير الحكومية ، أمكن التوصل إلى مجموعة من العوامل التى دفعت بعضها لإحداث تغييرات بسيطة وأخرى عميقة فى بنائها ووظيفتها وطريقة التعامل مع العملاء ، وفيما يلي عرض تلك العوامل مع الاستفادة من تجارب وخبرات منظمات غير حكومية عالمية فى مجال إدارة التغيير لتواكب الدوافع الداخلية والخارجية التى حفزتها لإحداث التغيير ، وهى :
- أن جمعيات تنمية المجتمع تعمل فى مجالات عدة وتتأثر بالعديد من القوى التى تجعلها تندفع فى مسارات مختلفة ، لذا فهى فى حاجة إلى تحسين الأداء ، والذى يدفعها إلى التغيير فى ممارساتها المختلفة وهياكلها وإدواتها ، ولعل أهم ما يدفعها إلى التغيير التغييرات الخاصة فى البيئة الخارجية مثل:
    - زيادة عدد وحجم حالات الطوارئ .
    - زيادة حجم التمويل المخصص للجمعيات الأهلية وخاصة الدولية منها .
    - زيادة فى حجم ونطاق المساعدات التى تقدمها .
    - تقديم المساعدات الإنسانية فى بيئات أكثر صعوبة ، وزيادة إمكانية الوصول للسكان المتضررين .
    - زيادة فى أعدادها .
  - وعلى صعيد المنظمات الإنسانية غير الحكومية الدولية فقد إستجابت لحالات الطوارئ الإنسانية فى رواندا وكوسوفو وموجات تسونامى فى المحيط الهندى من خلال إعادة النظر فى قاعدتها الخاصة من المهارات والتكنولوجيات ، مما جعلها تحظى بدعم عام من المانحين وإحداث تغييرات أكثر عمومية فى ثقافتها التنظيمية ، حيث إستخدمت أخصائيين أكثر تقنيه ، وأستوردت مناهج إدارية حديثة ، فضلاً عن بذل مزيد من الوقت والمال ، فى مجموعة متنوعة من برامج تحسين النوعية وآليات التنسيق المشتركة وإستخدمت تغييرات تكنولوجية وهواتف محمولة وأجهزة كمبيوتر والبريد الإلكتروني مما مكنها من التواصل الجيد ، فضلاً عن تداعيات أخرى فى مجال الهياكل التنظيمية والإدارة وصنع القرار (١٠) .
  - بحث جمعيات تنمية المجتمع عن الإستدامة يعد عاملاً حافزاً للتغيير ومتأثراً بالتغييرات الخارجية .
  - صعود مفهوم " تنمية القدرات " فى خطاب التنمية ، كفيل بإعادة توجيه عمل المنظمات غير الحكومية من حيث أنواع الأنشطة والجهات المتلقية لجهودها ، حيث أن تنمية القدرات تتطوى على تغييرات جذرية فى عمل المنظمات غير الحكومية ، مما يؤدي إلى تقليص دورها فى تحديد المشاكل وتصميم وتنفيذ التدخلات وزيادة التركيز على تقديم التسهيلات وعمليات الدعم الرامية إلى تعزيز القدرات .
  - أن المنظمات غير الحكومية أصبحت تستهدف إعادة توجيه وتوسيع نطاق عملها بإستخدام معارفها من أجل تشجيع التغييرات فى المؤسسات الأخرى ، وبالتوازن لابد وأن تتغير أدوات تطوير القدرات بشكل متزايد ، والتحول من تقديم الخدمات فى مجال التعليم والصحة إلى التحول على نحو متزايد لاستخدام أدوات غير ملموسة ، ولكنها أكثر أهمية مثل تحسين المعرفة والمهارات الإدارية والإتصالات ورأس المال الإجتماعى (١١) .
  - أن هناك العديد من التحولات فى المشهد الإنمائى للجمعيات الأهلية يتمثل فى عدم المساواة فى الدخل والتعليم والصحة وزيادة معدلات الفقر والإستبعاد الإجتماعى ، فضلاً عن تغيير مكان الفقر ، فقد ظهر

فقراء فى البلدان المستقرة والمتوسطة الدخل يمثلون (١٨%) من فقراء العالم ، كل هذه التحولات يترتب عليها أن تتخطى المنظمات غير الحكومية علاقات المعونة التقليدية ، وتستمر فى إيجاد وسائل بديلة لدعم الحد من الفقر وقد شمل ذلك ما يلى (١٢) :

- العمل على نحو متزايد مع المنظمات غير الحكومية المحلية ومنظمات المجتمع المدنى التى تتعامل مع الإستبعاد الإجتماعى وعدم المساواة .
- التحول إلى اجندات السياسات التى تعزز التمكين السياسى ونقل الموارد والإستثمار فى الخدمات العامة.
- دعم السياسات المحلية التى تحبذ إعادة توزيع السلطة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية .
- بناء دعم سياسى من الطبقة المتوسطة لتدخلات سياسية أكثر شمولية ، وقد يؤدى ذلك إلى ظهور أنواع جديدة من المانحين ومصادر تمويل بديلة ، مما يؤدى إلى ضرورة إحداث تغييرات أكثر دينامية ، كما ستحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تطوير مجموعة من المهارات والكفاءات الجديدة فى التعليم والوساطة والحوار والتأثير لدعم هذه الأدوار والعلاقات ، وتنمى تنظيم الشراكات المتعددة وبناء التحالفات الجديدة .

- إفتقار جمعيات تنمية المجتمع للركائز السبعة للإستقرار المالى وهى (١٣):

- **الإتساق** : بحيث تكون السياسة المالية متسقة مع الوقت لضمان فاعلية الأنشطة وشفافيتها ، والتى تمكن من تعديل النظم أو تحسينها إذا طرأت تغييرات على المنظمة .
- **المساءلة** : ينبغى أن تستخدم مواردها وإنجازاتها لصالح أصحاب المصلحة ومن حقهم معرفة كيفية إنفاق الأموال ، وأن تراعى قراراتها وإجراءاتها ، وأن تتفق مع مصلحة عملائها وأن تنشر تقاريرها المالية .
- **الشفافية** : أن توفر المعلومات عن أنشطتها وخططها لصالح المصلحة وأن تقدم تقارير مالية دقيقة ومفصلة وفى الوقت المناسب .
- **الجدوى** : ولضمان الجودة المالية ، يجب أن تتناسب نفقات الجمعية مع إيراداتها ، على أن تضع خطة إستراتيجية ، لكى تفى بالتزاماتها المالية وتنفذ خططها .
- **النزاهة** : أى أن يتمتع العاملين بالجمعيات الأهلية بالإلتزام تجاه السياسات والإجراءات المعمول بها ، وأن يعلنوا عن مصالحهم الخاصة إذا تعارضت مع مسئولياتهم .
- **الرقابة** : أن تتم الرقابة المالية على كافة الأنشطة ، وإنشاء نظم ووسائل الرقابة المالية المناسبة .
- **المحاسبة** : ينبغى أن يستوفى نظام المحاسبة المالية وحفظ السجلات ، المعايير والمبادئ المحاسبية المقبولة .

- ولعل العجز الواضح فى توفير الموارد المالية المناسبة لعمل جمعيات تنمية المجتمع المحلى من دواعى لإحداث التغيير فى نمط إدارتها ، حيث تشير الدلائل إلى أن مصادر التمويل الداخلى هي الأقل إستخداماً من قبل تلك المنظمات (١٤) .

- تعاني جمعيات تنمية المجتمع من مجموعة من المشكلات تمثل حافزاً مهماً لإحداث التغيير وهى (١٥):
- إنخفاض الطلب على خدماتها .

- أن علاقاتها الخارجية مع المنظمات الأخرى والمجتمع المحيط ، تتميز بالإرتباك وعدم الوضوح من حيث الأهداف والبرامج .
  - إفتقاد نظم الإتصال الداخلية بين أعضائها ، يفقدها القدرة على إتخاذ القرارات لصالح المنظمة وعمالئها.
  - تعاني من العجز المزمّن في ميزانياتها.
  - عجز في جمع التبرعات والهبات والإفتقار إلى المبادرات الجديدة لجذب التمويل ، فضلاً عن تحريف البرامج القائمة لمطابقة المصالح الخاصة للمانحين أو الإستجابة لطلبات تقديم العروض بشكل عشوائى.
  - أنظمة إدارية معقدة تتطلب إحداث تغيير في البرامج والتقنيات .
  - قلة أعداد مجالس الإدارات .
  - الموارد البشرية بالمنظمة تحتاج إلى إعادة تنظيم وتوزيع للمسئوليات والتدريب .
  - الإدارة غير قادرة على التفكير الخلاق حول مهمة المنظمة ومنهجها .
- ولعل الرجوع لبعض الدراسات الميدانية حول واقع الجمعيات وما تعانيه من مشكلات ومعوقات ، فضلاً عن الفشل النسبي في اداء مهامها ، إلا في بعض منها والذي يحظى بقبول مجتمعي ودعم سياسي ومالي كبير يساعدها على التنفيذ ، لبات واضحاً الحاجة الملحة لإدارة التغيير في تلك التنظيمات بهدف زيادة فاعليتها في المجتمع ، وخاصة أن المناخ الداخلي والخارجي الذي تعيشه يدفعها إلى أحداث التغيير المخطط والسريع .

## ٢- مستويات إدارة التغيير :

تشير كلمة التغيير فى طبيعتها إلى معنى وحيد ، غالباً ما يطرأ على ذهن القارئ ، وهو إحلال القديم بالجديد ، إلا أن إدارة التغيير داخل المنظمات يشير إلى مستويات عدة ، ولعل ذلك يتفق مع طبيعة المنظمات بصفة عامة والإجتماعية الإنسانية منها بصفة خاصة .

حيث يرى " اورجون ستيت **Oregon state** " أن للتغيير مستويات ثلاثة هي <sup>(٩٦)</sup> :

- **التغيير القياسي** : وهو تغيير منخفض المخاطر نسبياً ، ويمكن الحصول على النتائج بانتظام أثناء سير العمل ، محدد مسبقاً ويتم وفقاً لتقدير الموظف بشرط أن يتم تحديده مسبقاً وفق معايير ثابتة .
- **التغيير الملحوظ** : هو ذلك التغيير الذى يحقق نتائج أقل قابلية للتنبؤ ، ولا يجرى هذا التغيير بشكل منتظم أثناء العمل ، وله مخاطر متوسطة أو مرتفعة .
- **تغيير الطوارئ** : وهو تغيير كبير وينفذ بسرعة ويتمتع بمشاركة عدد أقل من المشاركين فى عملية إدارته ، ويسمح بأى تغيير طارئ لما تقتضيه الظروف .

بينما يرى " جوردن كوندى **Jorden Kondi** " أن هناك ثلاث مستويات من التغييرات التى تحدث بشكل متكرر فى المنظمات وهى <sup>(٩٧)</sup> :

- **التغيير التتموى** : وهو تحسين ما هو موجود ، وغالباً ما يركز على تحسين مهارة أو عملية ، وقد يتسبب فى إحداث ضغوط كبيرة على الموظفين ، حيث لابد من تتقنهم على التقنيات الجديدة .
- **التغيير الإنتقالى** : أن النتائج البسيطة التى يمكن التنبؤ بها أو تلك المعقدة التى لا يمكن التنبؤ بها ، تحتاج إلى تغيير إنتقالى ، حيث أنه من أجل نجاح التغيير فإن هناك الحاجة إلى بعض التعديلات فى الهيكل التنظيمى للمنظمة والنظم القائمة والسياسات والإجراءات والمهارات الفردية اللازمة لتنفيذ التغيير ، وتسمى الفترة التى يتم فيها تفكيك العملية القديمة وإحلال الجديدة بالمرحلة الإنتقالية ، ويتصف التغيير الإنتقالى بأنه مخطط أو جذرى ونتائجه غير معروفة ، لذا قد يشعر الموظفون خلاله بأن عملهم غير مستقر ويزداد إنعدام أمنهم الشخصى نتيجة لذلك .
- **التغيير التحويلى** : وهو مناسب تماماً للنتائج المعقدة وغير المتوقعة ، حيث يتسم بالجذرية ، ولكنه يحدث بعد فترة الإنتقال ، لذا فهو ينطوى على إحداث تغييرات تنموية وإنتقالية ، كما أنه يؤدى إلى منظمة تختلف عن المنظمة القديمة إختلافاً كبيراً ، من حيث الهيكل والعمليات والثقافة والإستراتيجية .

كما يقسم " بارتريدج " مستويات التغيير إلى <sup>(٩٨)</sup>:

- **التغيير الجذرى** : ويقصد به " الثورة " وعادة ما يكون سريعاً وعلى نطاق واسع وله آثار بعيدة المدى على كامل المنظمة ، ويتسم بتحول كبير فى طريقة عمل الأفراد ، وقد يصل التغيير إلى تحطيم الحالة الراهنة للمنظمة والوصول إلى الوضع المنشود ، وقد يؤدى ذلك إلى حدوث إضطرابات ، ولكنه يتميز بأنه يخلق ظروفاً جديدة ، تؤدى إلى عملية التغيير الرغوبة .
- **التغيير التدريجى** : يتم إستخدامه لإجراء تعديلات صغيرة من أجل تحسين المنتج أو الخدمة أو لخفض التكلفة أو لتحسين الكفاءة ، ويمكن للتغيير التدريجى أن يحقق آثار كبيرة على المدى الطويل ، نظراً لكونه مرتبط بالأعمال الروتينية للممارسات الحالية للمنظمة .
- **التغيير من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى** : ففى النوع الأول يتم فرض التغيير من السلطة فى المنظمة ، ويتسم بكونه غير سريع ، حيث يستغرق وقت طويل للتنفيذ ، وتشير الكتابات إلى عدم فاعلية هاذين النهجين ويجب المزج بينهما ، حيث يؤدى التغيير من أعلى إلى أسفل إلى إنشاء ظروف التحسين فقط ، بينما التغيير من أسفل إلى أعلى يؤدى إلى تحسين الأداء للحصول على نهج جديد لكل المشكلات ، ويتضمن الأخير إحداث تغييرات تدريجية صغيرة ويقودها الموظفون ، حيث أنهم أكثر خبرة بأدوارهم المهنية وإحتياجات عملائهم ، كما يتطلب مهارات وخبرات لدى الموظفين حتى لا تضيع عمليات التغيير .

وتقدم " ريم رمضان " نماذج متعددة للتغيير هى <sup>(٩٩)</sup>:

- الأول : نموذج التغيير التدريجى المنتظم** : وهو التغيير الذى يحدث على هيئة عملية منظمة تقوم فيها كل إدارة فى المنظمة بالتعامل مع مشكلاتها بشكل فردى ومستقل ومستمر لتحقيق هدف واحد ، ويمثل ذلك إستجابة

فورية للمديرين للمشكلات والضغوط الخارجية والداخلية باستمرار مما يسهم فى تطوير المنظمة ، وبالتالى يتم التغيير من خلال الانتقال بخطوات مدروسة من حالة إلى أخرى على أن تكون تلك الخطوات متتابعة ومحددة .

**الثانى : نموذج التغيير بالتحول باستمرار :** ويؤكد أصحاب هذا النموذج أن المنظمات لابد وأن تطور من قدرتها على تغيير نفسها باستمرار إذا أرادت البقاء ، وذلك وفقاً لمجموعة من المبادئ والأسس من خلال طرح أفكار وخدمات ومنتجات جديدة حتى تعد تلك العملية جزءاً من ثقافة العمل داخل المنظمة ، وغالباً ما تعمل تلك المنظمات فى بيئة خارجية متغيرة باستمرار ، لذا تتغير تلك المنظمات بشكل جذرى وسريع وغير متوقع ، أى بإجراء تغييرات جذرية ومستمرة لمواكبة بيئتها الخارجية بما يضمن بقائها .

**الثالث : نموذج التوازن المؤقت :** أن المنظمات تنمو وتتغير من خلال ما يعرف بالتوازن المؤقت ، الذى يؤدى إلى سلسلة من التغييرات التدريجية الهادئة والمنظمة ولكنها مؤقتة أو منقطعة ليست بتغييرات فجائية عنيفة ، تؤدى إلى الإخلال بتوازن المنظمة ، ويتطلب ذلك إبقاء المنظمة بشكل متوازن عند الانتقال من حالة إلى أخرى ، ولتحقيق التوازن لابد من إجراء التغيير على مستويين :

- الأول :** إحداث التغيير بهدف التكيف مع الأوضاع الجديدة .
- الثانى :** إحداث التغيير أو التحريض عليه لخلق حالة جديدة .

ونستخلص مما سبق ، أن إحداث التغيير بالمنظمات يخضع لمستويات ثلاثة ، الأول تغييرات طفيفة تستهدف تحسين الأداء والقضاء على المشكلات والعقبات البسيطة التى تعوق أداء المنظمة لدورها - عند الكثيرون لا يعد هذا تغيير - ، والثانى سلسلة من الخطوات التى تستهدف إحداث تغييرات واسعة فى المنظمة ، هدفها خلق مرحلة إنتقالية تؤكد على أهمية إحداث التغيير الجذرى ، والثالث يتسم بالجذرية وإحلال كل ما هو جديد مكان الأساليب والأنماط القديمة ، ويؤدى إلى نقل المنظمة من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها.

كما يجب تعديل وجهة نظر المديرين ، فقد ينظرون إلى العقبات التى تواجههم على أنها صعوبات وليس مشكلات وأنه يمكن التعامل معها ، دونما الحاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية ، أما المشكلات غير المحددة والتى يمكن تعريفها بشكل جيد هى التى تتطلب مشاركة جهود التغيير للتعامل معها (١٠٠).

وهنا تظهر أهمية إختيار وكلاء التغيير أو ما تسميه بعض الكتابات عامل التغيير ، حيث يعد ذلك أمر بالغ الأهمية لنجاح أى تدخل ، حيث لابد أن يتوافر فيه عدد من الخصائص مثل المهنية ، والمعرفة المتعمقة والخبرة فى مجال معين ، مع ولاء أكبر للمهنة والمؤسسة التى ينتمى إليها ، وقدرة على المراقبة والتجريب والتحقق من صحة الأمور ، وإستيعاب لكل ما يجرى بالمنظمة من خلال الإتصالات المرنة ، وإستكشاف الأخطاء وقدرة على إصلاحها ، وقدرة على تحديد فرص التغيير بسرعة والخروج بمسارات جديدة للعمل ، والتكيف مع التغيير من خلال رسم البيئة الداخلية والخارجية الملائمة ، وإنشاء أنظمة وإجراءات للتعامل مع التغيير ، وحل المشكلات باستمرار بالإعتماد على فرق متعددة التخصصات ووضع خطط طويلة الأجل (١٠١).

وبالطبع تختلف رؤية جمعيات تنمية المجتمع المحلي الرامية لإدارة عملية التغيير بداخلها حول مستوى التغيير المطلوب ، هل لايتعدى أحداث تغييرات طفيفة ، أم يتطلب تغييرات جذرية وعنيفة ، أو أحداث تغييرات متوسطة ، ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات أهمها:

- توافر الرؤية الصحيحة والحيادية حول واقع الجمعية ودورها التنموي في المجتمع .
- مساندة مجتمعية ودوافع حقيقية لأحداث التطوير الذي يمثل مطالب جماهيرية.
- توافر أرادة التغيير في قيادات الجمعية والعاملين بها أو قدرة على توليدها .
- إتاحة الفرص الكافية لإدارة التغيير من خلال عمل تحليل "سوات" واضح ودقيق وموضوعي للجمعية.
- تبني نماذج لإدارة التغيير بالجمعية ملائمة لها ولاهداف التغيير.

### ٣- مناهج ونماذج إدارة التغيير :

ان النجاح فى تحويل منظمة ما من وضع إلى وضع أفضل منه ، يتطلب خطط إستراتيجية وتكتيكية ، فضلاً عن فهم حقيقى وواقعى للأبعاد الإنسانية فى أى منظمة ، وكذلك الثقافة السائدة والقيم التى تحكمها ، مع رصد للسلوكيات الواجب تغييرها ، للحصول على نتائج أفضل مرغوب فيها ، لذا تتنوع المنهاج العلمية التى يتم الإعتماد عليها لدراسة المنظمة قبل الشروع فى إدارة عملية التغيير وأثناء التنفيذ ، عند إتباع أحد نماذج إدارة التغيير مثل نموذج " ليوين أو ماكنزى " .

وبصفة عامة هناك نهجين أساسيين لإحداث التغيير ، **نهج إقتصادي** يهتم بالتحسين السريع للقدرة التنافسية للمنظمة من خلال إحداث تغييرات هيكلية مثل عملية دمج أو تخفيض أو نقل وحدات التشغيل أو إدخال نظم جديدة داخل المنظمة ، والثانى **نهج ثقافى** يهتم بتطوير وبناء قدرات المنظمة من خلال الاهتمام بالقدرات البشرية إلى أقصى حد ، لذا فهو يهتم بمسائل التنمية الشخصية وكفاءة العمل ورضا الموظفين (١٠٢).

وعلى الجانب الآخر تمدنا بعض النظريات السلوكية والنفسية بالكيفية التى يمكن بها إحداث التغيير بالمنظمات (١٠٣) **فمدرسة المنظور الفردى للتغيير** ومن بينهم أصحاب المدرسة السلوكية يرون أن لإحداث التغيير فى السلوك الفردى لابد أولاً من إجراء تغييرات على الظروف المسببة له ، بإستخدام مجموعة من الأساليب مثل المكافأة للسلوك الجيد ، والإهمال للسلوكيات غير السوية ، أما الجشتالتيون فيرون أن إحداث التغيير يتم من خلال مساعدة الأفراد داخل المنظمات المختلفة على تغيير فهمهم لأنفسهم وللمواقف التى يتعرضون لها ، ومن ثم سوف يؤدى ذلك إلى تغييرات فى السلوك ، فى حين ترى مدرسة " التفاعل الجماعى للتغيير " أنه يحدث من خلال الفرق والجماعات ، وأن لإحداث التغيير ليس من المجدى التركيز على سلوك الأفراد فقط ، بل لابد من إحداث التغيير فى معايير وقيم وأدوار الجماعات أيضاً وفرق العمل(١٠٤).

بينما تشير " مدرسة النظم المفتوحة للتغيير " إلى أن أى منظمة مؤسسة من مجموعات فرعية ، ترتبط مع بعضها البعض ، فالمنظمة مفتوحة من إتجاهين الأول على البيئة الخارجية وتتفاعل معها ، والثانى على البيئة الداخلية للمنظمة ، وبالتالي فإن أى تغيير يحدث فى الداخل فى إحدى المجالات سوف يؤثر على المجالات الأخرى ، وبالتالي سوف يكون له أثر فى البيئة الخارجية والعكس صحيح ، وفقاً لوجهة نظر تلك الرؤية هناك أربعة أنظمة متصلة وأساسية فى أى منظمة وهى (١٠٠) :

- النظام الفرعى للأهداف والقيم التنظيمية .
- النظام الفرعى التقنى " التكنولوجى " .
- النظام الفرعى النفسى الإجتماعى .
- النظام الفرعى الإدارى .

ويتضح مما سبق ، أن لإحداث التغيير لابد من إتباع أي من المناهج الاربعة التالية:

- الأول : يهتم بمساعدة أفراد المنظمة على تعديل سلوكياتهم لمواكبة التغيير .
- الثانى : إدخال التعديلات على البيئة المحيطة ومن ثم سوف تتغير سلوكيات المنظمة ككل للأفضل .
- الثالث : أن التغيير ليس فردياً بل هو جماعياً ، وبالتالي لابد من التركيز على الفرق وجماعات العمل وإحداث تغيير فى السلوك الجمعى للمنظمة .
- الرابع : يراعى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وضرورة إدخال التعديلات عليها معاً .

فى حين يحدد " فريد نيكولس Fred Nickolas " إستراتيجيات لإحداث التغيير هى (١٠١):

- الإستراتيجية المعنوية الإدراكية : تقوم على إفتراض مؤداه " أن الناس كائنات إجتماعية ، سوف تلتزم بالمعايير والقيم الثقافية الجديدة " ، وأن إحداث التغيير الناجح يقوم على إعادة تعريف تلك المعايير والقيم وتفسيرها ووضع الإلتزامات تجاه القواعد الجديدة ، ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتحدد دوراً للقيادة الكارزمية حاسماً ، وأيضاً للتنظيم غير الرسمى بإعتبارهما عاملان أساسياً لنجاح تلك الإستراتيجية .
- إستراتيجية القوة القسرية : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تقليل الإختيارات أمام الناس ، مما يضطرهم إلى إحداث التغيير المطلوب ، وتقوم على إفتراض مؤداه " أن الناس هم فى الأساس متوافقين وسوف يعملون ما يؤمرون به ، وأنهم حينما يشعرون بالتهديد ، سوف يعملون ما يؤمرون به ، كما أن بينهم من لا يعرف ما يجب أن يفعله" ، لذا يستند التغيير على ممارسة السلطة وفرض الجزاءات ، ويتوقف إستخدام هذه الإستراتيجية على عاملين هما الوقت وخطورة التهديد ، الذى تتعرض له المنظمة ، وعلى قادة التغيير أن لم يتوافر التهديد المطلوب لدفع عملية التغيير ، أن يخلقوا هم التهديد المناسب للمنظمة حتى يتمكنوا من إحداث التغيير .
- إستراتيجية التكيف مع البيئة : تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراض أن الناس يعارضون الخسارة أو التعطيل والعرقلة ، ولكنهم يتكيفون بسهولة مع الظروف الجديدة ، ويستند التغيير على بناء منظمة جديدة

ونقل الناس تدريجياً من الوضع القديم إلى الجديد ، كما أنها تحول عبء التغيير من الإدارة والتنظيم إلى المجتمع أو الناس ، فالتغيير هنا يستغل طبيعة الناس التكيفية في إحداث التغيير ، ويتجنب مسألة تغيير ثقافتهم والتي قد تكون بالمهمة الصعبة .

وتعد إستراتيجية التكيف مع البيئة لإحداث التغيير ، أكثر ملائمة للحالات التي تتطلب إحداث التغيير الجذرى أو التحويلي ، ولتحقيق التغيير وفقاً لهذه الإستراتيجية لابد من توافر أشخاص مناسبين ، تطلق عليهم الإستراتيجية " البذور " والتي يعدون نواة لإنشاء المنظمة الجديدة .

**ويتوقف إستخدام أى من الإستراتيجيات السابقة على عوامل عدة منها (١٠٧) :**

- درجة التغيير : حيث يختلف إستخدام الإستراتيجية على طبيعة ودرجة التغيير المطلوب .
- درجة المقاومة : تدعو المقاومة القوية إلى إقتران بين إستراتيجية القوة القسرية والتكيف ، بينما مقاومة ضعيفة أو توافق يدعو إلى إستخدام الإستراتيجية المعيارية .
- المتأثرين : فهم من يحددون نوع الإستراتيجية الملائمة للإستخدام ، فكما حددها "دي أي هوسي" في مهارات وقدرات الموظفين و رغبتهم في المشاركة وحاجاتهم إلى التشجيع على دى طويل .
- المخاطر : لابد من تجنب إستراتيجية القوة القسرية فى حالات ضعف المخاطر .
- الإطار الزمنى للتنفيذ : إستراتيجية القوة القسرية تتطلب إزماً قصيراً ، بينما الأخرى إطاراً زمنى كبير .
- الخبرة المتوفرة : توافر الخبرة يؤكد إستخدام الإستراتيجية المعيارية والتكيف ، وعدم توافرها يدعم إستخدام إستراتيجية القوة القسرية .
- الإعتمادية : أن كان الناس يعتمدون على المنظمة ، فأن قدرتهم على معارضة التغيير محدودة ، أما أن كانت المنظمة تعتمد على المستفيدين منها ، فأن قدرتها على القيادة محدودة ، ويعد ذلك سلاح ذو حدين .

وبالرجوع إلى أشهر النماذج العلمية التي وضعت لإدارة التغيير فى المنظمات نرى أن أشهرها ثلاث نماذج ، وتعد النماذج الأكثر شيوعاً فى إحداث وإدارة التغيير وهى " نموذج إدارة التغيير لكورت ليوين ، ونموذج الخطوات الثمانية لإدارة التغيير لكوتر ، وأخيراً نموذج ماكينزى للتغيير ، ويمكن إلقاء نظرة على النماذجين الأشهر وهما :

**النموذج الأول : نموذج كورت ليوين :**

**حدد " كورت ليوين " ثلاث خطوات لإحداث التغيير وهى " (١٠٨) :**

- إلغاء تجميد المنظمة: والتخلص من الموقف المضاد الموجود لدى أفرادها ضد التغيير ، وخلق رؤية لمستقبل أفضل من خلال تقديم المعلومات وإثبات الحاجة الملحة لإحداث التغيير .
- تشكيل رؤية جديدة لقبول التغيير : وبث الحاجة له وتكوين إعتقاد حول أهمية التغيير ، وجذب أفراد المنظمة للمشاركة فى إحداث وخلق التوازن بين القيادة والقوى المعوقة لإحداث التغيير .



- إعادة التجميد : من خلال تعزيز الإستقرار الذى وصلت إليه المنظمة ، بمجرد إجراء التغييرات المطلوبة ، بحيث يشعر الجميع بالإرتياح إيداء التغييرات التى تمت ويقبلونها كقواعد جديدة ، من خلال تعزيز آليات الدعم والسياسات والهيكل التنظيمى للمنظمة .

#### النموذج الثانى : نموذج جون كوتر :

فى حين قدم " جون كوتر Kotter " نموذج مكون من ثمان خطوات عام ١٩٤٧ للتغيير ، ويتضمن " إنشاء الإلحاح للتغيير من خلال خلق الإحساس بالحاجة إلى التغيير عن طريق دراسة الواقع والأزمات المحتملة والفرص ، ثم تشكيل تحالف قوى ، ثم خلق رؤية للتغيير ، والتواصل مع الرؤية ، ثم تمكين العاملين وفقاً لتلك الرؤية ، ومحاولة خلق إنتصارات سريعة بناء على التغيير ، ثم ترسيخ التغييرات فى ثقافة المنظمة ، وأخيراً إضفاء الطابع المؤسسى على المنهج الجديد ، وتطوير القيادة والإدارة بطريقة أكثر فاعلية " ، وإعتمد " كوتر " فى بناء نموذجة للتغيير على مراقبة الفشل فى إحداث التغيير والذى يخلق نوعاً من الرؤية الهندسية الإيجابية لتحويل الخطأ إلى مراحل لمتابعة التغيير الناجح (١٠٩).

ومن وجهة نظر الدراسة ، يعد نموذج " جون كوتر " نموذجاً ملائماً لإدارة التغيير فى جمعيات تنمية المجتمع المحلى بإستخدام أحد برامج التدخل المهنى للخدمة الإجتماعية حيث تفيد المهنة فى القيام بما يلى :

**المرحلة الأولى** وهى إنشاء الإلحاح للتغيير: تسهم المهنة فى دراسة الواقع الحالى لجمعيات تنمية المجتمع وترصد الأزمات المحتملة والفرص المتاحة .

**المرحلة الثانية** وهى تشكيل تحالف قوى: تهتم المهنة بالعمل مع الجماعات داخل المنظمات كما أنها تهتم بالتنظيمات غير الرسمية وتلك التنظيمات يمكن أن يكون لها دور حاسم فى إدارة التغيير وتوجيهه أو عرقلته.

**المرحلة الثالثة** : وهى خلق رؤية التغيير والتواصل معها ، وتسهم الخدمة الإجتماعية بإدواتها المهنية وإستراتيجياتها المهنية مثل الإقناع والضغط والتفاوض ، كآلية فى إيجاد رؤية للتغيير وفتح الحوار والمناقشات حولها الادوار التنموية للجمعية .

**المرحلة الرابعة** : وهى تمكين العاملين وفقاً للرؤية ، وبلاشك تلعب المهنة دوراً فى إكساب المعارف والقيم والمهارات وزيادة الوعى مما يسهم فى نجاح تلك المرحلة .

**ومن المرحلة الخامسة إلى الثامنة** : تسهم المهنة فى ترسيخ التغييرات والمهارات الصحيحة فى نفوس العاملين بالجمعية وتطوير القيادات وإكسابهم المهارات اللازمة للحفاظ على نتائج التغيير .

#### ٤- قادة التغيير ... خصائص وإستراتيجيات وأدوار :

من يجب أن يكون مسئول عن إدارة التغيير داخل المنظمة ؟ كثيراً ما تعزى إدارة عملية التغيير إلى أى مديرين ، بغض النظر عن عدد الأشخاص الذين يتحملون المسئولية عنها ، سواء كانوا يديرون شخصين أو مائة شخص ، وإذا كانت التغييرات واسعة النطاق وتصل إلى المنظمة بأكملها ، يمكن أن تعين المنظمة شخص

- أو مسئول لإحداث التغيير ، وتشير معظم الكتابات إلى أن هناك لاعبين أساسيين فى إحداث التغيير وهم " كبار القادة والمديرين والمشرفين وفرق المشاريع والموظفين " ، ويمكن تحديدها فى ثلاث (١١) :
- الراعون : وهم عادة ما يكونون من كبار المديرين أو القيادات داخل المنظمة ولديهم سلطة البت فى ضرورة إحداث تغيير فى شئ ما أو تخصيص الموارد اللازمة لدعم التغيير .
  - عوامل التغيير : وهم الأشخاص داخل المنظمة الذين يتم تكليفهم بمهمة تخطيط وتنفيذ ومتابعة التغييرات.
  - الأهداف : وهم الناس الذين يحدث من أجلهم التغيير ، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها " الموظفون أو العملاء " ، كما ينبغى منح الهدف الحق فى تقديم الشكاوى ، وخاصة عندما يكون التغيير قد فرض عليهم دون مشاركتهم ، ويتمثل دورهم فى " فهم التغيير والمشاركة فى إحداثه ، والبحث عن معلومات لفهم التغيير ومساندته ، وتقديم التغذية الراجعة حول التغيير وجهود إدارة التغيير والسيطرة على التحولات الشخصية " .

وبالرغم من أهمية التسلسل الهرمى لمسئولى إحداث التغيير فى أى منظمة ، إلا أنهم يعتمدون على تفهم البعض ، فعلى سبيل المثال ، إذا لم يتخذ الراعون القرار بإحداث التغيير أو توفير الموارد اللازمة لذلك ، فإن وكلاء التغيير لن يكون لديهم أى تغيير فى أعمالهم ، وبالتالي لم يتم تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ، وإذا لم يخطط وكلاء التغيير لإدارة عملية التغيير، فإن هناك خطر من أن التغييرات لن تحدث ، وأن جهود الرعاة والأهداف المراد الوصول إليها سوف يتم إهدارها .

#### وتحدد أدوار المشاركين فى التغيير المؤسسى فى مجموعة من الأدوار وهى :

- الحفاظ على مبادرات التغيير ودعمها بطريقة متسقة .
- توفير الموارد المطلوبة .
- إكتساب الإلتزام المستمر وإشراك الإدارة العليا والتنفيذية فى خطط التغيير .
- إحداث الموائمة المستمرة بين البنية التحتية للمنظمة والبيئة الداخلية والخارجية لها والنظم الإدارية والمكافآت المتبعة .
- ضمان الموائمة بين مبادرة التغيير والأهداف الإستراتيجية للمنظمة (١٢) .
- كما يمارس قائد التغيير أو وكيل التغيير كما يفضل تسميته البعض عدة أدوار منها :
  - المبادر الذى لديه القدرة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة ووضع خطط العمل .
  - المتصل الذى يملك قدرة على الإتصال بالآخرين وإقناعهم بما لديه من تغييرات ملائمة للمنظمة .
  - القدوة الحسنة فى تصرفاته وسلوكياته وتفكيره ، ويقنع الآخرين بأهمية التغيير الذى تطمح له المنظمة(١٣) .
- فهم جيد وعملى لكيفية تدريب الآخرين .
- يمتلك الأساليب الجيدة لإزالة الحواجز أو التشوهات فى عملية الإتصال .

- لديه القدرة على التعامل مع التنوع البشرى والتخصصى أو المهنى فى المنظمة ، وجعلهم أكثر فعالية وإستخداماً لدعم التغيير (١١٣) .
- إستخدام التحليل والتفكير والتغيير فى التعامل مع محركات التغيير .
- تمكين العاملين بالمنظمة من المشاركة الفعالة فى تطوير نماذج لإدارة التغيير ، تتلاءم مع المنظمة وأهدافها وإمكاناتها .
- تطوير طرق عملية لتعامل التغيير مع كافة المؤثرات الفاعلة .
- المبادرة بالفعل وليس الإستجابة لمشاكل المنظمة بردة الفعل (١١٤) .
- بدء وتحفيز وتسهيل عملية التغيير وتقديمه بسرعة وبصورة فعالة من حيث تكلفته .
- لديه القدرة على التعامل مع معوقات التغيير .
- تحديد وقياس أثر التغيير على الهيكل التنظيمى والعمليات الإدارية والأشخاص أو العاملين بالمنظمة وأيضاً الثقافة التنظيمية .
- تشكيل فريق التحالف ، إذا كانت التغييرات اللازمة تؤثر على كافة عمليات المنظمة ، لذا يتطلب ذلك تشكيل فريق من وكلاء التغيير ، وينبغى إختيارهم من كافة الإدارات والمجالات والخلفيات ، على أن تكون وظيفتهم مماثلة لوظيفة ومسئولية وكيل التغيير (١١٥) .
- لديه القدرة على هيكلة التغيير ، ويتضمن ذلك الممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية لدعم المبادرات لتحسين بيئة العمل ، وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المنظمة للمساهمة فى التخطيط ، وصنع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم ، وحل المشكلات بصورة جماعية ، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهنى للعاملين ، ووضع برامج تنفيذية ، وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون والشراكة لغايات إحداث التطوير والتغيير المجتمعى المنشود (١١٦) .
- لديه القدرة على تطوير رؤية واضحة للتغيير ضمن إستراتيجية وخطط المنظمة ويستطيع تحديد المخاطر والفرص التى يمكن أن تواجه التغيير ، مع قدرة على تقييم السياق الحالى والمستقبلى للتغيير، ويعترف بالآثار المحتملة له ، على خطط وبرامج المنظمة وتقييم تلك التأثيرات بشكل صحيح مع إتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من حدتها (١١٧) .
- القدرة على صنع القرارات التشاركية ، والتى تعتمد على نوع من القوة لا يفرض من أعلى ، وإنما من خلال العمل الجماعى مع الآخرين ، ومساعدتهم على إستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية وإيجاد معانى أكبر وأعمق لعملهم (١١٨) .
- أن يكون قائد التغيير قادراً على إستخدام إحدى الإستراتيجيات العلمية التالية لإحداث التغيير (١١٩):
- الإستراتيجية العقلانية : حيث يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هو طبيعة التغيير ومبرراته ، لذا فهى تهتم بأختيار وبناء وسائل دقيقة وصادقة مستخدمة التدريب قبل وأثناء الخدمة ، وإنتاج المعرفة ونشر المعلومات وتقديم البراهين كآليات تساعد على إحداث التغيير .

- إستراتيجية المناورة والإقناع : تقوم على التحكم فى بيئة التغيير عن طريق إظهارها فى صورة تجعل الأفراد والجماعات المستهدفة بالتغيير تفضله ، وإقناعهم بشكل غير موضوعى وبتحيز لجهود التغيير ، مستخدمة بث الرسائل المتحيزة للتغيير ، والتدريب لتوفير المهارات اللازمة للتغيير والتأثير فى الإتجاهات والسلوك وتقديم الحوافز حسب المساندة والمناصرة لجهود التغيير .
- إستراتيجية التيسير : التى تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير فى المنظمات ، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات والعلاقات ، يتولى التعريف بخدمات التيسير المتاحة ، وبطرائق الحصول عليها .
- إستراتيجية النفوذ أو القوة : التى تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير وتطبيقه ، وذلك من خلال التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب فى التأثير على أفراد المنظمة وتوجيههم الوجهة التى يتطلبها التغيير .
- ويمكن تصنيف المهارات القيادية اللازمة لقائد التغيير الفعال فى ستة أبعاد رئيسة هى (١٢٠) :
  - تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة .
  - الفعالية فى إدارة وقت التغيير .
  - التخطيط نحو تحقيق أهداف التغيير .
  - بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدراته .
  - تحقيق الإتصال الفعال .

#### ٥- القادة بجمعيات تنمية المجتمع المحلى ... هل هم وكلاء لإحداث التغيير الفعال؟ :

للإجابة على هذا التساؤل المهم من وجهة نظر الدراسة ، والذى يعد أحد تساؤلاتها ، رأت الباحثة أن ترصد بعض التجارب والدراسات التى تناولت واقع القيادة بالجمعيات الأهلية ، والبيئة الداخلية والخارجية التى تعيش مؤسساتهم فيها ، وتأثير ذلك على أنماط القيادة التى يستخدمونها وكيف أن تلك البيئة - الداخلية والخارجية - تحتم عليهم إدارة عمليات التغيير ، مع رصد لأهم الخصائص التى يجب أن تتوفر لديهم لإحداث التغيير المنشود بمؤسساتهم التنموية .

حيث قدمت دراسة " جون هايلي John Hailey " تحليلات متنوعة عن القيادة فى الجمعيات الأهلية من مناطق مختلفة ، وتوصلت إلى العديد من الإستنتاجات من خلال تحليل محتوى دراسات علمية فى هذا السياق منها (١٢١) :

- فى ظل الثقافات والسياقات الخاصة التى تعمل بها المنظمات غير الحكومية ، فمن الواضح أن القادة الأفراد لا يلعبون دوراً محورياً فى تشكيل مصير العديد من تلك المنظمات ، ولكن دورهم وفاعليتهم محددة جزئياً بالبيئة التى يعملون فيها .
- تعاني الجمعيات الأهلية من نقص فى المواهب القيادية ، وتشير التوقعات إلى أنه سيصبح هناك " عجزاً فى القيادة " داخل تلك المنظمات ، وخاصة بعد توسعها وزيادة أعدادها خلال العشرين عاماً القادمة ،

وتشير التقديرات في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال ، أنه يتعين تطوير أكثر من نصف مليون مدير جديد لتوالى مناصب قيادية بالجمعيات الأهلية خلال الفترة من ٢٠٠٧ : ٢٠١٦ .

- أن المناصب القيادية بالجمعيات الأهلية يملأها أفراد يتم توظيفهم من خارج القطاع ، ممن سينعكس عليه ، لكونهم لديهم خبرة محدودة في إدارة المؤسسات غير الربحية ، حين يوجد (٤٠%) فقط من المناصب الإدارية العليا بالمؤسسات غير الربحية بالولايات المتحدة الأمريكية ، يتم شغلها من خلال التعينات الداخلية والباقي يتم تعيينهم خارجياً .

- أن أساليب القيادة تتوقف على السياق الذى تطبق فيه ، وعلى قدرة الفرد على التشخيص والمهارات التى يكتسبها ، والتى تحدد أسلوب الحكم والتكيف الذى يتناسب مع الظروف ، مما يؤكد على أهمية الثقافة والسياق الذى تعيشه الجمعيات الأهلية على أساليب القيادة .

- تميز أسلوب قيادة الجمعيات الأهلية فى أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى بأسلوبين الأول " أسلوب الإنخراط " والثانى الأسلوب الإنسانى والذي يظهر بشدة فى السياق الثقافى الأفريقى للجمعيات الأهلية .

- ركزت الدراسات التى أجريت على قادة المنظمات غير الحكومية فى كينيا وملاوى وأوغندا والذين يعملون فى سياقات ثلاث مختلفة " المعونة العالمية / السياق الحضرى / السياق الريفى " ، ويشير هذا البحث إلى ضرورة إجراء الآتى :

• مزيد من التكيف لقادة المنظمات غير الربحية مع أدوار قيادية جديدة والضغوط الناجمة عن العمل ومطالب الأزمات التنظيمية وخاصة المالية والصراعات الداخلية أو التوازن بين الموظفين ومجالس الإدارات .

• أن الطلبات غير المتوقعة والمصطنعة التى تضعها الجهات المانحة للمعونة تزيد من الضغوط على قادة المنظمات غير الربحية المحلية ، مع تركيزهم على الجداول الزمنية الضيقة للمشاريع أو الاطر الزمنية المتسرعة والنتائج السريعة أمر غير واقعى يتطلب إحداث التغيير ، حيث أنه يكرس لممارسات سيئة فى التنمية وله أثر سلبي على مصداقية وثقة القيادات بالمنظمات ، مما يسهم فى إحداث تأثيرات ضارة على قدرة قادة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهداف طويلة الأجل أو تطوير قدر من الإستدامة المالية .

• هناك أهمية قصوى للإطار السياسى والمؤسسى الأوسع نطاق ، فى تحديد أداء قادة المنظمات غير الحكومية ، حيث أنها تشكل جزء من مجتمع مدنى نشط وهى فى جوهرها جزء من عملية سياسية واسعة النطاق ، ونتيجة لذلك فإن عملهم كقادة عرضة للقيود السياسية ، كما قد ينظر إليهم على أنهم تهديد سياسى يجب تخريبه أو إزالته ، فضلاً عن التأثير غير الملموس للطبقة الإجتماعية والدين والثقافة التى ينتمى إليها هؤلاء القادة .

- أن قادة المنظمات غير الحكومية يتبنون الأسلوب القيادى التشاركى والجماعى والذي يتشكل من الطبيعة الجماعية للمجتمع فى كثير من البلدان النامية من جهة ، ومن ناحية أخرى هناك قادة يمارسون أدواراً إستبدادية بسبب الضغوط الثقافية التى يتعرضون لها ، مما يضطرهم إلى لعب دور أبوى فى الإدارة ينتقص من قدرتهم على إتخاذ قرارات صعبة أو يلعبون أدواراً إدارية أكثر مهنية ، مما يضعهم تحت

ضغط شخصي كبير ، فعليهم أن يقومون بأعمالهم وأن يحتفظوا بالمسافة بينهم كسلطة وبين موظفيهم ، وقد ترجع الطبيعة الأبوية لكثير من قادة المنظمات غير الربحية إلى مستويات الإلتزام المرتفعة والشعور المشترك بالملكية بين العديد من المنظمات غير الحكومية .

- أن هناك تأثير ضار للقيادة " الأوتوقراطية الكاريزمية " أو متلازمة المعلم " فمن ناحية يظهر هؤلاء القادة القيادة والإلتزام وقدرة ملحوظة على تعبئة الناس والموارد ، ومن ناحية أخرى يتم إنتقادهم للمنظمات المهمة ويرفضون المساءلة أو التكيف مع الظروف المتغيرة ، مما يجعلهم يسيئون إستخدام السلطة ، وهم بذلك معرضون للإحباط .

- أشارت دراسات قامت بها منظمة " أسيفو " فى بريطانيا والتي تمثل وتدعم قادة المنظمات غير الربحية إلى أنها قامت بعقد مقارنات بين قادة المنظمات غير الحكومية والقادة بالقطاعين العام والخاص ، وتوصلت إلى أنهم بحاجة إلى توازن نادر فى مهارات الإدارة " الإدارة الداخلية " والمهارات الخارجية " التأثير " ، مع مهارات الإتصال الإنساني والتواصل الإستثنائي ، فضلاً عن المرونة والتعلق العاطفي ، وتعكس تلك النتيجة الإعتقاد بأن القادة الفعلين لديهم مستويات عالية من الذكاء العاطفي والنضج ، كما أنهم يظهرون مستويات عالية من الوعي الذاتى والإجتماعى وإدارة الذات والمجموعات (١٢٢).

- تعانى المنظمات غير الحكومية من مشكلات التوظيف وأهمها دوران الموظفين ، بمعنى تغير الموظفين من حين لآخر ، مما يؤثر على كفاءتهم ومن ثم قدرتهم على إحداث التغيير داخل منظماتهم ، وبعض المنظمات ترى أن دوران الموظفين داخلها يمكن إستخدامه كفرصة لتطويرهم من خلال تدرج المهام التي تعرض عليهم ، ومع ذلك فقد تبين أيضاً أن دوران الموظفين غير المخطط يمثل مشكلة ، فضلاً عن إرتفاع تكلفته ، مما يؤثر على عمليات التعلم والكفاءة وقدرة المنظمة على أداء مهمتها.

- الضعف النسبى لنظم إدارة الأداء فى العديد من المنظمات ، وقد يرتبط ذلك بغياب الوضوح فى القطاع الإنساني حول الأهداف والمسئوليات والعلاقات والنتائج المرجوة ، وهذا يقلل من إمكانية دعم السلوك الجديد وخاصة مع غياب العقوبات أو المكافآت الصريحة المستخدمة فى القطاع الخاص .

- الثقافة التنظيمية التي تحكم المنظمات غير الحكومية تعد معوقاً لإحداث التغيير فعلى سبيل المثال " الوقت ، ودورة المشروع ، وفترات التمويل ، والعقود القصيرة ، وحالات الطوارئ ، والتي تختلف من حيث المكان والطبيعة والحجم والموظفين ... " كل تلك العوامل تعوق التغيير .

- طريقة تفكير العاملين بالجمعيات الأهلية تميل إلى الإستجابة للمشاكل التي تواجه تقديم السلع والخدمات والمشاكل الداخلية للمنظمة ، بمعنى تميل تلك المنظمات إلى التركيز على المنتج أو الخدمة أكثر من التركيز على الناس أنفسهم ، مما يجعل أنشطة التغيير أقل فعالية ، حيث يؤدي ذلك إلى التركيز على الطبيعة التقنية للتغيير على حساب المجتمع والثقافة والأشخاص والنظم المعقدة .

- ميل العاملين بالمنظمات غير الحكومية إلى إحداث التوافق مع المجتمع والتواصل المبني على إحترام الفرد ، والإعتقاد بأن توافق الآراء هو أفضل الخيارات الممكنة لإتخاذ القرارات ومنع نشوب الخلافات أو

الصراعات والذي يجعل من إحداث التغيير أمر صعب ، حيث يؤدي هذه المناخ التوافقي إلى عدم إجراء المناقشات والتي غالباً ما تكون ضرورية لعملية التغيير (١٢٣).

- وجود سلوكيات مقاومة للتغيير في المنظمات الإنسانية منها (١٢٤) :

- عدم القدرة على التخطيط للتغيير وخاصة أن التركيز يكون على تقديم الخدمات .
- بسبب وجود عوامل خارجة عن سيطرة المنظمة مثل آليات التمويل والمساءلة .
- التركيز فقط على إحداث التغييرات التجميلية كما يسميها علماء الإدارة التي تنتج عن السياسات والعلاقات ، بدلاً من العمل على إحداث تغييرات في سلوك الناس نتيجة للثقافة السائدة بالجمعيات وهي تقديم الخدمات فقط .

- حلت ورقة " جون هايلي John Hailey " القيود والتحديات التي يواجهها قادة المنظمات غير الحكومية ووضعت تصور لمعالجة تلك التحديات يقوم على (١٢٥):

- مساعدة القادة على وضع مفهومهم المتماسك للقيادة ، وتحليل الأسلوب أو السلوك الأنسب للثقافة المحلية والسياق المحلي .

• معالجة مسألة القيادة بالوراثة ، من خلال تحليل السيناريوهات المستقبلية للمنظمة ، وما هي المهارات والكفاءات اللازمة وتحديد القادة المحتملين الذين يملكون مهارات والتي يمكن تطويرها .

• مساعدة القادة على التعامل مع القضايا الجديدة وتحديد الأدوار المتنوعة التي من المتوقع أن يلعبوها ، وما الإستراتيجيات التي يحتاجونها للتعامل مع الجهات المعنية والضغوط الخارجية .

• إستكشاف أسلوب تمكين للقيادة يسمح بمشاركة أكبر من الإلتباع في صنع القرار والمفاوضات والتنفيذ .

• أن تحقق نظم الإدارة بالمنظمات غير الحكومية توازن بين المراقبة والدعم .

• أن تسمح بمستوى معقول من صنع القرار على المستوى المحلي .

• أن هناك حاجة ماسة إلى قيادة في أوقات التغيير ، عندما تشهد المنظمات نمواً سريعاً أو تعمل في بيئة

متقلبة ، حيث يظهر القادة قدرة تشبه الحرياء على تحقيق التوازن بين المطالب المتنافسة وتنوع الأدوار

وفقاً لظروف لعملاء ، فعلى سبيل المثال موازنه رؤيتهم الشخصية مع الاحتياجات العملية للمجتمعات

المحلية ، فضلاً عن مطالب المانحين أو مصالح السياسيين ، كما أن هناك قادة بنوا سمعتهم من خلال

أحداث التغيير داخل منظماتهم.

• أن القيادات التحفيزية العاملة بالجمعيات هي العامل الرئيس للتغيير ، تلك القيادات التي تشجع على

الابتكار وتبحث عن الموارد الجديدة ، وفي هذا السياق استعرض "أوفوف وأسمانز ١٩٩٨" برنامجاً

ناجحاً للتنمية الريفية سلط الضوء على الدور الحافز للأفراد الرئيسيين في المناصب القيادية وكيف أنهم

لعبوا دوراً حاسماً في بدء التغيير وتوجيه الابتكار ، ونظراً لانهم خارج نطاق المؤسسات التي كانوا يعملون

بها فكان الدور حاسماً وبصفهم أفراد غير مؤهلين ولكنهم متحمسين بشكل كبير ، وأنهم يعتبرون "رواد

اعمال إنمائيين" أو "مبتكرين اجتماعيين" ، حيث أن القدرة على الاضطلاع بأدوار مختلفة وتحقيق التوازن

بين الطلبات المتنافسة ووضع الاستراتيجيات تمكنهم من مواكبة مقتضيات البيئات الخارجية المعقدة

والصعبة ، وهي إحدى السمات المميزة للعديد من قادة تلك المنظمات الناجحين ، فالقادة بحاجة إلى تغيير أنفسهم أولاً قبل تغيير منظماتهم (١٢٦) .

• أن العاملين في الخطوط الامامية بالجمعيات يجب أن يعول عليهم كثيراً في أوقات التغيير ، نظراً لانهم يعملون على تطوير العلاقات مع السكان المحليين وغيرهم من المتعاونين معهم ، ولديهم وعى بأهمية إصدار القرارات بشأن تقديم المساعدات المناسبة ، لذا يحتاج العاملين بالجمعيات إلى (١٢٧):

- أن يتمتعوا بقيم وكفاءه مهنية وتقنية.
- أن توفر لهم المنظمات التدريب والتوجيه على اساس الطلب وليس العرض ، مما يدعم مهاراتهم.
- الحاجة إلى الدعم والمرونة والتمكين من خلال طرح ادائهم بأستمرار للمناقشة بهدف التطوير.

**كما يجب إتباع خطوات محددة أثناء إحداث التغييرات تتضمن الاهتمام بـ (١٢٨) :**

- العمل مع الشركاء المتعاونين لتحديد رؤية للنجاح نتيجة لما سيترتب عليها تغييرات إجتماعية مرغوبة.
- تحديد الأشخاص الفاعلين في التغيير مع مراعاة كافة الجهات الفاعلة سواء الحلفاء أو المعارضين.
- تحديد مساهمات كل الفاعلين في التغيير عن طريق تحديد الشروط المسبقة اللازمة لتحقيقها .
- حيث لا بد أن يتضمن التغيير ثلاث عناصر :
- الشركاء وهم الأشخاص أو المنظمات التي ستتعامل مع التغيير .
- النتائج وهي التغييرات في السلوكيات أو الإجراءات المتعلقة بكافة الشركاء .
- علاقات التقدم وهي مؤشرات توضيح كم النتائج التي تحققت .
- ضرورة الاهتمام بالتغيير الشخصي والتمكين الفردي والتعلم التجريبي والدعم لضمان تطوير جيل جديد من القادة ، مما ينعكس على زيادة في الإستثمار في المشروعات التي تقدمها تلك المنظمات ، ويعتمد هذا التغيير الشخصي على زيادة الوعي الذاتى والإستعداد للمشاركة فى طرق جديدة للعمل أو التفكير ، وسوء الحظ أن معظم برامج بناء القدرات بالمنظمات غير الحكومية تغفل إحداث التغيير الشخصى وتهتم بالمسائل التنظيمية والمؤسسية فقط ، وأن كانت تصدم تلك الحقيقية مع إشكالية من يؤمنون أن القيادة سمة فطرية وليست مكتسبة ، وبالطبع يمكن تطوير بعض الصفات القيادية ، وهناك بعض الخصائص الشخصية التي هي أقل قابلية للتغيير من خلال عملية تطوير القيادة ، مثل " المثابرة والمرونة العاطفية " ، ولكن يمكن تطويرها من خلال تعزيز قدرات أكبر من الأخلاص وتوليد التبصير فى تأثير السلوك الشخصى أو أسلوب القيادة على الآخرين بإستخدام " تجربة المشاركين الخاصة ، التغذية الراجعة ، جلسات التوجيه والتدريب ، تقييم ٣٦٠ درجة ، مجموعة التعلم ، بناء الفرق ، تمكين الأفراد من قياس مواقف وتصورات زملائهم (١٢٩) .
- يجب أن يتمتع قادة التغيير بالجمعيات الأهلية بالعديد من الصفات منها (١٣٠) :
- قادرين على الدعوة إلى أهمية الممارسات الجيدة .
- تحديد العوامل المؤدية للتنفيذ الفعال للتغيير .



- أن يكونوا متفائلين بشأن عملية التغيير ذاتها وما فائدته المتوقعة .
- أن يفرضوا على الآخرين رؤيتهم بسهولة .
- الثقة في أن مهاراتهم ومهارات فريق العمل بالمنظمة قادرة على أحداث التغيير .
- تحديد نطاق الأشخاص المرجح أن يتأثروا بالتغيير ، مع توخي الحذر لتحقيق تغيير أكثر واقعية .
- قادر على مساندة المنظمة والعاملين بها لتحقيق نتائج إيجابية .
- أن يكون لديه معرفة حول " معدلات نجاح التغيير ، والعوامل المؤثرة تأثيراً إيجابياً على التغيير ، وأهمية إحداث التغيير للمنظمة وعملائها ، وأخيراً الإعتبارات الرئيسة في تصميم عملية التغيير " .
- فهم الجوانب الإنسانية من التغيير وكيفية إستجابة الناس له.
- ومن المعارف المهمة التي يجب أن تكون لدى مدير التغيير الفعال هي (١٣١):
- مجموعة من وجهات النظر حول الدوافع البشرية على سبيل المثال ، وإستخدام المكافآت والعقوبات كمصدر لإحداث التغيير .
- نماذج الفروق الفردية التي تمكن مدير التغيير من تلبية إحتياجات مختلف العملاء .
- الظروف النفسية اللازمة لتمكن الأفراد من التغيير والنمو والتطور .
- الفروق بين التغيير المخطط والتحول البشرى وأثر ذلك على مبادرات التغيير .
- التعامل مع منحنى التغيير أو ما يطلق عليها دورة التكيف ، ودورها في فهم إستجابة الفرد للتغيير .
- الطرق النموذجية التي يعبر بها الأفراد عن مقاومتهم للتغيير وكيفية الرد عليها .
- حيث أن قادة التنمية المحفزين على التغيير معرفين لديهم رؤية واضحة وقيم شخصية ثابتة ، والرغبة في التعلم والتجربة وفضول وقدرة على مسح البيئة الخارجية ، ونتيجة لذلك يكون لديهم القدرة على تتبع التغيرات وتحليل الإتجاهات وتحديد سبل الإستجابة للظروف المتغيرة ، ولديهم القدرة على تحقيق التوازن بين مطالب مختلف أصحاب المصلحة بمن فيهم المانحون والمجتمعات المحلية (١٣٢) .
- وتأسيساً على ما سبق ، وتحاول الدراسة الراهنة توصيف مقومات قيادة التغيير لدى قادة جمعيات تنمية المجتمع المحلي ، للوصول إلى رؤية يمكن من خلالها أكسابهم المعارف والمهارات اللازمة والتي تمكنهم من أحداث التغييرات الملائمة لزيادة فاعلية دورهم في تنمية مجتمعهم .

### سابعاً : الإجراءات المنهجية للدراسة :

١- نوع الدراسة : تتدرج الدراسة تحت الدراسات الوصفية والتي تهتم بالوقوف على الأسباب الداخلية المرتبطة بالموارد البشرية والمادية والمالية والقواعد والإجراءات التي تتبعها جمعيات تنمية المجتمع المحلى وتدفعها لإدارة التغيير ، كمدخل لتفعيل دورها فى تنمية المجتمع ، وكذلك الأسباب الخارجية المتعلقة بخدمات وبرامج الجمعية وبالمجتمع المحلى والشركاء المحليين والدوليين ، وتدفعها أيضاً لإدارة التغيير ، كما تهتم الدراسة بتحديد مجالات إدارة التغيير ومستوياتها ، فضلاً عن تحديد المقومات المتوفرة لدى قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلى والتي تؤهلهم لقيادة إدارة التغيير بمجتمعهم من أجل قيام الجمعية بدورها التنموى ، وأخيراً كيف تسهم الخدمة الإجتماعية فى بناء مقترح قائم على أحد نماذج إدارة التغيير وإستراتيجياتها المهنية المتنوعة لإحداث التغيير المطلوب فى أداء الجمعيات بما يعود على تفعيل دورها التنموى فى المجتمع .

٢- المنهج المستخدم : تعتمد الدراسة على المنهج الكمي فى إستخلاص نتائجها ، كما تستخدم المنهج الكيفى فى تحليلها ، مستخدمة طريقة المسح الإجتماعى بالعينة العمدية لعدد (٨) جمعيات أهلية تعمل فى مجال تنمية المجتمع المحلى بمحافظة الفيوم وتتسم بالنشاط والأنشطة ذات الطابع التنموى ، فضلاً عن تقديم خدماتها لأكبر عدد من المستفيدين بالإضافة إلى دخولها فى مبادرات تنموية وشراكات خلال الخمس سنوات الأخيرة ، وأيضاً بالعينة العمدية للعاملين بالجمعيات المختارة المسئولين عن تقديم الأنشطة المختلفة بالجمعية والتعامل مع العملاء بصورة مباشرة وبلغ عددهم (٨٣) مفردة .

### ٣- أدوات الدراسة :

- إعتمدت الدراسة فى جمع بياناتها على استمارة وتم إعدادها وفق الخطوات التالية :
- تحديد موضوع الإستمارة فى " إدارة التغيير كمدخل لتنمية المجتمع المحلى " .
  - تحديد مصادر صياغة أسئلة الإستمارة .
  - الإطار النظرى .
  - نتائج وتوصيات الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع .
  - وعليه تم تحديد تساؤلات الإستبار وفق المحاور التالية :
  - الأسباب الداخلية والخارجية التى تدفع الجمعيات الأهلية لإدارة التغيير من أجل تنمية المجتمع المحلى .
  - المجالات الأولى بأحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى .
  - مستوى التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموى .
  - مدى تمتع مجلس إدارة الجمعية بمقومات إدارة التغيير .

فضلاً عن البيانات الأساسية والتي تضمنت المؤهل الدراسي والنوع والفئة العمرية والحالة الإجتماعية ومدة العمل بالجمعية والوظيفة بالجمعية وطبيعة الخدمات التي تقدمها .

تم صياغة أسئلة الإستمارة وفقاً للأبعاد السالفة الذكر ، حيث إختص البعد الأول بستة أسئلة ، والثاني بسؤال واحد ، أما البعد الثالث فيحتوي على ثلاثة أسئلة ، وأخيراً الرابع على سبعة أسئلة فضلاً عن البيانات الأساسية والتي تضمنت "ثمانية أسئلة" .

- **صدق المحتوى** : ويقصد به تطابق محتوى الإستمارة مع المحتوى النظرى للدراسة وأهدافها وذلك بالإعتماد على المصادر التالية :
  - الإطار النظرى وخاصة المراجع الموثقة فى نهاية البحث ومنها " ٥٢ ، ٥٣ ، ٥٤ ، ٥٨ ، ٦٤ " .
  - الدراسات السابقة وقد تم توثيقها فى نهاية البحث ومن أمثلتها " ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٧ ، ٤٩ " .
- **الصدق الظاهرى** : حيث تم صياغة تساؤلات الاستمارة فى صورتها الأولى ، وتم عرضها على السادة المحكمين من أساتذة الخدمة الإجتماعية لإبداء آرائهم بالحذف والتعديل والإضافة ، إلى أن خرجت الأداة فى صورتها النهائية .
- تم حساب ثبات الأداة بطريقة إعادة الإختبار ، حيث تم تطبيق الإستمارة على عينة قوامها (١٥) مفردة من جمعيتين أهليتين بمدينة الفيوم وهما ( جمعية الهدي الاسلامي بالصوفي وجمعية الفيوم للتنمية والثقافة) ثم إعادة تطبيق الإستمارة بفواصل زمنى عشرة أيام على الفئة نفسها .
- وتم حساب الثبات بإستخدام الجذر التربيعى لمعامل الارتباط وفقاً للجدول التالى :

### جدول رقم (١)

#### يوضح صدق وثبات أداة الدراسة

م	محاور الأداة	معامل الارتباط	معامل الثبات
١	الأسباب الداخلية التي تدفع الجمعية لإدارة التغيير من أجل تنمية المجتمع .	٠,٧٤	٠,٨٦
٢	الأسباب الخارجية التي تدفع الجمعية لإدارة التغيير من أجل تنمية المجتمع .	٠,٨١	٠,٩
٣	المجالات الأولى بأحداث التغيير بالجمعيات .	٠,٧٧	٠,٨٧
٤	مستوى التغيير المطلوب تحقيق الجمعية دورها فى المجتمع .	٠,٨٦	٠,٩٢
٥	صفات قائد التغيير فى مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع المحلى .	٠,٨٩	٠,٩٤
٦	مهارات قائد التغيير فى مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع المحلى.	٠,٧٢	٠,٨٤
٧	معارف قائد التغيير فى مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع المحلى.	٠,٧٨	٠,٨٨
	الاستمارة ككل	٠,٧٩	٠,٨٩

وبذلك أصبحت الأداة قابلة للإستخدام ، نظراً لتمتعها بدرجة ثبات مناسبة .

- وعن مستويات القوة النسبية ، التي إستخدمتها الباحثة فى تحليل نتائج الدراسة فكانت (٩٠%) فأكثر قوى جداً ، ثم (٨٠%) فأكثر قوى ، ثم (٧٠%) فأكثر متوسط ، وأقل من (٧٠%) ضعيف .

#### ٤ - مجالات الدراسة :

(أ) المجال المكاني : وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من إدارة الجمعيات بمديرية التضامن الإجتماعي عن أعداد الجمعيات بالمراكز الستة بمحافظة الفيوم ، وبناءً على مقابلة مع مسئول الجمعيات بالمديرية ، تم من خلالها تحديد عدد (٨) جمعيات لتطبيق أداة الدراسة بها يتوافر فيها الشروط التالية :

- جمعيات نشطة وتقدم خدمات متنوعة تستهدف تنمية المجتمع .
  - جمعيات نفذت مبادرات لتنمية المجتمع خلال الخمس سنوات الأخيرة ، سواء مع القطاع الخاص أو الدولة أو الجهات المانحة .
  - جمعيات نفذت شراكات ومبادرات تنموية مع مؤسسة مصر الخير .
- علمًا بأن عدد الجمعيات بمحافظة الفيوم يبلغ ( ١٥٧٩ ) جمعية موزعة علي المراكز الستة بالفيوم ، كما هو موضح بالجدول التالي :

#### جدول رقم (٢)

يوضح عدد الجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم (\*)

الإدارة	حضر	ريف
الفيوم	٤٧٨	٢١٠
أبشواي	٢٠	١٢٨
سنورس	٥٣	١٥٤
طامية	٤٣	١٣٥
أطسا	١٨	١٧٣
يوسف الصديق	١١	١٥٢
الإجمالي	٦٢٣	٩٥٢
	١٥٧٩	

(\*) المصدر : مديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الفيوم ، ٢٠١٧ .

(ب) المجال الزمني : تم إجراء الدراسة بشقيها النظري والميداني خلال الفترة من سبتمبر ٢٠١٦ : أكتوبر ٢٠١٧ .

(ج) المجال البشري : تم تطبيق الإستمارة على عدد (٨٣) مفردة من العاملين بالجمعيات المختارة ، اختيروا بالطريقة العمدية وفق الآتي :

- مسئولى الأنشطة الفعالة فى الجمعية والتي تستهدف التنمية .
- مسئولى المبادرات التنموية التي تم تنفيذها خلال الخمس سنوات الأخيرة .

جدول رقم (٣)  
يوضح عينة الدراسة

م	الجمعية	العينة
١	جمعية صلاح الدين الأيوبي لتنمية المجتمع.	١٧
٢	جمعية الشبان المسلمين.	٨
٣	جمعية رسالة للأعمال الخيرية.	٨
٤	جمعية أهل القرآن.	٩
٥	جمعية تنمية المجتمع بالبارودية.	٤
٦	الجمعية النسائية لتحسين الصحة.	١١
٧	جمعية الأورمان.	٧
٨	جمعية مصر الخير.	٨
	إجمالي العينة	٨٣

وتحدد خصائص عينة الدراسة فيما يلي :

جدول رقم (٤)

يوضح خصائص عينة الدراسة ن = ٨٣

م	النوع	البيان	العدد	%
١	النوع	ذكر	٤٤	٥٣
		أنثى	٣٩	٤٧
٢	المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	١٩	٢٢.٩
		مؤهل فوق متوسط	١	١.٢
		مؤهل عالي	٥٩	٧١.١
		دراسات عليا	٣	٣.٦
٣	الفئة العمرية	دبلومة مهنية	١	١.٢
		أقل من ٣٠ سنة	٣٢	٣٨.٦
		من ٣٠ : أقل من ٤٠ سنة	٣٨	٤٥.٨
		من ٤٠ : أقل من ٥٠ سنة	٩	١٠.٨
٤	الحالة الإجتماعية	٥٠ سنة فأكثر	٤	٤.٨
		متزوج	٦٣	٧٥.٩
		مطلق	١	١.٢
		أعزب	١٨	٢١.٧
٥	مدة العمل بالجمعية	أرمل	١	١.٢
		أقل من عامين	٣٧	٤٤.٦
		من عامين : أقل من خمسة أعوام	٢٢	٢٦.٥
		من خمسة أعوام فأكثر	٢٤	٢٨.٩

يشير الجدول رقم (٤) إلى خصائص عينة الدراسة والتي تتحدد في الآتي :

- (٥٣%) من عينة الدراسة ذكور ، بينما (٤٧%) اناث .
- (٧١.١%) من العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي النشطة بمحافظة الفيوم حاصلون على مؤهلات عليا ، ثم تبلغ نسبة من هم حاصلين على مؤهلات متوسطة (٢٢.٩%) ، ثم دراسات عليا تبلغ نسبتهم

(٣.٦%) ، ثم تتساوى نسبة الحاصلين على مؤهلات فوق المتوسطة والدبلومات المهنية وتبلغ (١.٢) لكل منهما ، وتشير تلك النتيجة إلى إرتفاع المستوى التعليمي للعاملين بالجمعيات النشطة بمحافظة الفيوم ، مما يكون له أثراً إيجابياً على أداء الجمعية لأهدافها .

- وعن الفئة العمرية لعينة الدراسة ، تشير نتائج الجدول ، إلى أن (٤٥.٨%) من ٣٠ : أقل من ٤٠ سنة ، يلي ذلك الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة وتبلغ نسبتهم (٣٨.٦%) ، ثم (١٠.٨%) من ٤٠ سنة : أقل من ٥٠ سنة ، ثم (٤.٨%) ٥٠ سنة فأكثر ، وتشير تلك النتيجة إلى أن (٨٤.٤%) من عينة الدراسة العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي يقعون فى الفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة وهى فترة النشاط والحيوية .

- (٧٥.٩%) من عينة الدراسة حالتهم الإجتماعية متزوج ، بينما (٢١.٢%) أعزب ، ثم تتساوى نسب المطلق والأرمل وتبلغ (١.٢) لكل منهما .

- (٤٤.٦%) من عينة الدراسة يعملون بالجمعية ( أقل من عامين ) ، يلي ذلك نسبة من يعملون بالجمعية خمسة أعوام فأكثر ، حيث تبلغ نسبتهم (٢٨.٩%) ، ثم من يعملون فى الجمعية من عامين : أقل من خمسة أعوام وتبلغ نسبتهم (٢٦.٥%) وقد تشير تلك النتيجة إلى أمرين :

الأول : أن (٥٥.٤%) من العاملين بالجمعيات المختارة يتمتعون بالخبرة حيث أن أقلهم مكث عامين بالجمعية وغالبيتهم أكثر من عامين ، مما يشير إلى الخبرة والإستقرار فى العمل ، وهذا ما يضىف قيم الولاء والإنتماء للمكان - الجمعية - مما يؤثر على أنشطة الجمعية والخبرة فى التعامل مع المستفيدين منها .

الثانى : أنه تم ضخ دماء جديدة للجمعية خلال فترة العامين فأقل ، حيث تبلغ نسبتهم (٤٤.٦%) ، حيث أنه ضخ عناصر جديدة فى العمل الأهلى يسهم فى مزيد من الإبداع والإبتكار فى أداء العمل ، ومن ثم إحداث تغييرات داخل الجمعية .

### جدول رقم (٥)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لوظائفهم بالجمعية

ن = ٨٣

النسبة	العدد	الوظيفة
٣٢.٥٣	٢٧	وظائف إدارية عليا
٣٦.١٤	٣٠	مديرى مشروعات
١٠.٨٤	٩	وظائف إدارية
٢٠.٤٨	١٧	وظائف فنية متخصصة
%١٠٠	٨٣	المجموع

يشير الجدول رقم (٥) إلى توزيع عينة الدراسة وفقاً لوظائفهم بالجمعية ، حيث بلغت نسبة مديرى المشروعات التتموية (٣٦.١٤%) ، يلي ذلك الوظائف الإدارية العليا بنسبة (٣٢.٥٣%) ، ومن هم فى وظائف فنية

متخصصة بنسبة (٢٠.٤٨%) ، وأخيراً من يعملون بوظائف إدارية وتبلغ نسبتهم (١٠.٨٤%) ، ويرجع ذلك للطريقة العمدية التي إستخدمتها الدراسة فى سحب العينة .

### جدول رقم (٦)

#### يوضح طبيعة الخدمات التى تقدمها جمعيات تنمية المجتمع المحلى

طبيعة الخدمات	عدد	%	طبيعة الخدمات	عدد	%
رعاية مسنين	٣٢	٨.٦	رعاية الأيتام	١٧	٢٠.٥
فصول لمحو الأمية	٤٨	٥٧.٨	رعاية المرأة المعيلة	١٢	١٤.٥
مستوصف طبي	١٦	١٩.٣	عيادات طبية	١٧	٢٠.٥
فصول تقوية	٣٠	٣٦.١	أسر منتجة	٣٧	٤٤.٦
برامج تدريبية	١٣	١٥.٧	دورات كمبيوتر	٣٠	٣٦.١
حضانة	١٩	٢٢.٩	برامج توعية	٤٦	٥٥.٤
مشروعات مدرة للدخل	١١	١٣.٣			

#### تشير نتائج الجدول إلى الآتى :

- تنوع الخدمات التى تقدمها الجمعيات المختارة ، حيث حصلت " فصول محو الأمية " على نسبة (٥٧.٨%) من أجمالى الخدمات ، يلي ذلك " برامج التوعية " ، بنسبة (٥٥.٤%) ، ثم " الأسر المنتجة " تبلغ نسبتها (٤٤.٦%) ، ثم جاء فى الترتيب الرابع " فصول التقوية " و " دورات الكمبيوتر " بنسبة (٣٦.١%) لكل منهما ، ثم " دار حضانة " بنسبة (٢٢.٩%) ، ثم فى الترتيب السادس " رعاية الأيتام والعيادات الطبية " بنسبة (٢٠.٥%) لكل منهما ، ثم " المستوصف الطبى " ، ثم " برامج تدريبية " ثم " رعاية المرأة المعيلة " ، ثم " مشروعات مدرة للدخل " ، ثم " رعاية المسنين " بنسبة (١٩.٣%) ، (١٥.٧% ، ١٤.٥% ، ١٣.٣% ، ٨.٦%) على التوالى ، ويتضح من النتيجة السابقة ما يلى :
- تنوع الخدمات الإجتماعية التى تقدمها جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، وقد يرجع ذلك إلى الإختيار العمدى للعينة ، حيث تم إختيار أنشط الجمعيات بالفيوم ، وفقاً لمقابلة مع مسئول إدارة الجمعيات بالمحافظة .
- أثتأثرت الخدمات التعليمية بنصيب الأسد من خدمات جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، وتحدد فى " فصول تقوية ومحو أمية وبرامج تدريبية وكمبيوتر وحضانات " ، تلى ذلك البرامج المدرة الدخل مثل " مشروعات مدرة وأسر منتجة " ، ثم الخدمات الصحية التى تحددت فى عيادات طبية ومستوصفات ، ثم رعاية المسنين ثم رعاية المرأة المعيلة وأخيراً رعاية الأيتام ، ولعل هذا التنوع يعكس الاهتمام الحقيقى لبعض الجمعيات النشطة بتنمية المجتمع المحلى .

### جدول رقم (٧)

يوضح الاجراءات أو المشروعات أو البرامج التي نفذتها الجمعية خلال الخمس سنوات الأخيرة لأحداث تغيير فيما تقدمه للمجتمع المحلي ولعملائها

ن = ٨٣

البرامج والمشروعات	العدد	%
أقامة شركات جديدة مع هيئات أو مؤسسات .	٢١	٢٥.٣
تطوير مهارات وخبرات العاملين بالجمعية .	٢٥	٣٠.١
فتح برامج ومشروعات جديدة .	٣٦	٤٣.٤

قامت الجمعيات المختارة بفتح برامج ومشروعات جديدة بنسبة (٤٣.٤%) ، يلي ذلك تطوير مهارات وخبرات العاملين بالجمعية بنسبة (٣٠.١%) ، أخيراً أقامة شركات جديدة مع هيئات ومؤسسات بنسبة (٢٥.٣) ، وتشير تلك النتيجة إلي ضرورة الاهتمام بأقامة الشركات الجديدة مع المؤسسات والهيئات ، مما يتطلب اكسابهم المهارات اللازمة لذلك ، حيث أن أقامة الشركات تحقق فوائد عديدة علي الدور التنموي للجمعيات ، كما تشير تلك النتيجة وتؤكد تمتع الجمعيات المختارة بمناخ ملائم لإحداث التغيير .

### جدول رقم (٨)

يوضح توزيع عينة الدراسة الذين اختاروا فتح برامج ومشروعات جديدة طبقاً لنوعية تلك المشروعات.

ن = ٣٦

البرامج والمشروعات	العدد	%
مشروعات زيادة أعمال .	٨	٢٢.٢
مشروعات تنمية بشرية .	٧	١٩.٤
مشروعات تعليمية .	٥	١٣.٩
مشروعات صحية .	٨	٢٢.٢
مشروعات ذات طابع نوعي .	٩	٢٥.٠
مشروعات لرعاية المسنين .	١	٢.٨
مشروعات بيئية .	٢	٥.٦

يتضح من الجدول ويؤكد علي النتيجة التي أشار إليها الجدول رقم (٦) والذي يؤكد علي تنوع الخدمات والبرامج التي تقدمها جمعيات تنمية المجتمع ، حيث يشير الجدول إلي نوعية البرامج والمشروعات الجديدة مثل " المشروعات ذات الطابع النوعي بنسبة (٢٥%) ثم المشروعات الصحية ومشروعات زيادة الاعمال بنسبة (٢٢.٢%) لكل منهما ، ثم مشروعات تنمية بشرية ثم المشروعات التعليمية ثم المشروعات البيئية ثم مشروعات لرعاية المسنين ، بنسب ( ٢٢.٢% ، ١٣.٩% ، ٥.٦% ، ٢.٨%) علي التوالي .



ثامناً : نتائج الدراسة :

١- النتائج المرتبطة بالأسباب الداخلية والخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي :

م	الاسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	يتمتع العاملون بالجمعية بالترابط الإنساني بينهم	٦٨	٨١.٩	١٥	١٨.١	٠	٠	٢٣٤	٩٣.٩٨	١
٢	لدى طموحات شخصية لتحسين أداء الجمعية	٧٠	٨٤.٣	٨	٩.٦	٥	٦.٠	٢٣١	٩٢.٧٧	٢
٣	احتاج إلى تنمية قدراتي من خلال الاشتراك في برامج تدريبية	٥٤	٦٥.١	٢٨	٣٣.٧	١	١.٢	٢١٩	٨٧.٩٥	٣
٤	أشعر بالرضا عن أداء الجمعية	٥٦	٦٧.٥	٢٢	٢٦.٥	٥	٦.٠	٢١٧	٨٧.١٥	٤
٥	تعاني الجمعية من ندرة في العاملين بها	١٧	٢٠.٥	٣١	٣٧.٣	٣٥	٤٢.٢	١٤٨	٥٩.٤٤	٨
٦	تهتم الإدارة بمشاركتي في عملية اتخاذ القرارات بالجمعية	١٦	١٩.٣	٣٢	٣٨.٦	٣٥	٤٢.٢	١٤٧	٥٩.٠٤	٩
٧	معنوياتي منخفضة تجاه الخدمات التي تقدمها الجمعية	١١	١٣.٣	٢٣	٢٧.٧	٤٩	٥٩.٠	١٢٨	٥١.٤١	١٠
٨	ينضم أفراد جدد للجمعية من وقت لآخر، لهم أفكار و خبرات مختلفة	٤٦	٥٥.٤	٢٣	٢٧.٧	١٤	١٦.٩	١٩٨	٧٩.٥٢	٥
٩	نفتقد التفكير الإبداعي في التعامل مع المشكلات التي تواجه المستفيدين من الجمعية	٢٣	٢٧.٧	٣٨	٤٥.٨	٢٢	٢٦.٥	١٦٧	٦٧.٠٧	٦
١٠	تغير الجمعية العاملين بها من فترة لآخرى	٢٠	٢٤.١	٤١	٤٩.٤	٢٢	٢٦.٥	١٦٤	٦٥.٨٦	٧
المجموع								١٨٥٣		
المتوسط الحسابي (٢٢.٣٣)		المتوسط المرجح (٢.٢٣)		القوة النسبية (٧٤.٤%)						

### جدول رقم (٩)

#### الاسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي

يشير الجدول رقم (٩) إلى الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، وقد أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- تتوافر في الجمعيات المختارة الأسباب الداخلية للتغيير والراجعة للموارد البشرية بمستوى متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢٢.٣٣) ، والمتوسط المرجح بلغ (٢.٢٣) ، بينما القوة النسبية فكانت (٧٤.٤%) .
- وجاءت تلك الأسباب وفقاً للترتيب التالي " يتمتع العاملون بالجمعية بالترابط الإنساني بينهم " في الترتيب الأول بقوة نسبية (٩٣.٩٨%) ، يلي ذلك في الترتيب الثاني " لدى طموحات شخصية لتحسين أداء الجمعية " بقوة نسبية (٩٢.٧٧%) ، ثم في الترتيب الثالث " أحتاج إلى تنمية قدراتي من خلال الإشتراك في برامج تدريبية " بنسبة (٨٧.٩٥%) ، ثم " أشعر بالرضا عن أداء الجمعية ، ثم ينضم أفراد جدد للجمعية من وقت لآخر لهم أفكار وخبرات مختلفة ، ثم نفتقد التفكير الإبداعي في التعامل مع المشكلات التي تواجه المستفيدين من الجمعية ، ثم تغير الجمعية العاملين بها من فترة لآخرى ، ثم تعاني الجمعية من ندرة في العاملين بها ، ثم في الترتيب التاسع تهتم الإدارة بمشاركتي في عملية إتخاذ القرارات

بالجمعية ، وأخيراً معنوياتى منخفضة تجاه الخدمات التى تقدمها الجمعية " وذلك بقوة نسبية على التوالى ( ٧٩.٥٢% ، ٦٧.٠٧% ، ٦٥.٨٦% ، ٥٩.٤٤% ، ٥٩.٠٤% ، ٥١.٤١% ) .

- يتمتع العاملین بالجمعيات المختارة بالترابط الإنساني ويمتلكون طموحات لتحسين أداء الجمعية ، حيث حصلت تلك العبارات على الترتيب الأول والثانى ، كما أنهم يتمتعون بمعنويات مرتفعة ، حيث حصلت عبارة " معنوياتى منخفضة تجاه الخدمات التى تقدمها الجمعية " على الترتيب العاشر ، وقد يرجع ذلك بسبب تنوع الخدمات التى تقدمها الجمعيات ونشطتها فى المجتمع المحلى .

- واللافت للنظر ، أنه بالرغم من نشاط الجمعيات ووجود المناخ الذى يتسم بالترابط الإنساني والذى يعد من المحفزات الرئيسية لإحداث التغيير ، إلا أن النتائج أفرزت مسببات أخرى ، يجب الاهتمام بها لدعم عمليات التغيير للأفضل بجمعيات تنمية المجتمع المحلى وهى :

● أنهم يشعرون بالرضا عن أداء الجمعية بقوة نسبية (٨٧.١٥%) ، ويعد هذا الشعور معوقاً رئيسياً لإحداث التغيير ، فالرضا عن الوضع القائم ، حتى وأن كان جيد لا يمكن أصحابه من تحقيق تقدم ، وقد يرجع ذلك لتخوفهم من زيادة أعبائهم الوظيفية .

● يفتقد العاملین بجمعيات تنمية المجتمع المحلى إلى التفكير الإبداعي فى التعامل مع المشكلات بقوة نسبية (٦٧.٠٧%) .

● أن إدارة الجمعية تهتم بمشاركة العاملین فى عملية إتخاذ القرارات بنسبة موافقة لا تتعدى (١٩.٢٧%) ، وبقوة نسبية (٥٩.٠٤%) ، مما يشير إلى عجز الجمعيات عن إشراك كافة العاملین بها فى عملية صنع القرارات والتى قد يترتب عليها أداء ضعيف للجمعية .

● يحتاج العاملین بجمعيات تنمية المجتمع المحلى إلى تنمية قدراتهم من خلال الإشتراك فى برامج تدريبية ، حيث حصلت تلك العبارة على قوة نسبية (٨٧.٩٥%) أى بمستوى قوى ، مما يشير إلى أهمية إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتنمية قدراتهم ، بما يؤهلهم من أداء وظائفهم بفاعلية فى تنمية المجتمعات المحلية .

جدول رقم (١٠)

الاسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد المالية والبشرية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي

ن = ٨٣

م	الاسباب الداخلية الراجعة للموارد المالية والمادية بالجمعية	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	لا تتناسب نفقات الجمعية مع إيراداتها.	٢٤	٢٨.٩	٢٦	٣١.٣	٣٣	٣٩.٨	١٥٧	٦٣.٠٥	٦
٢	لا تستطيع الجمعية الوفاء بالالتزامات المالية تجاه العاملين بها.	٢٠	٢٤.١	١٧	٢٠.٥	٤٦	٥٥.٤	١٤٠	٥٦.٢٢	٧
٣	تقدم الجمعية تقارير مالية دقيقة على موقعها.	٤٥	٥٤.٢	٢١	٢٥.٣	١٧	٢٠.٥	١٩٤	٧٧.٩١	٣
٤	تستخدم الجمعية كافة مواردها لخدمة عملائها.	٥٢	٦٢.٧	٢٥	٣٠.١	٦	٧.٢	٢١٢	٨٥.١٤	١
٥	تفتقد الجمعية للاستقرار المالي.	٢٦	٣١.٣	٢٤	٢٨.٩	٣٣	٣٩.٨	١٥٩	٦٣.٨٦	٥
٦	تحدث بالجمعية أزمات داخلية طارئة.	٢٣	٢٧.٧	٣٠	٣٦.١	٣٠	٣٦.١	١٥٩	٦٣.٨٦	٥
٧	تم إدخال نظم معلومات جديدة بالجمعية.	٤٩	٥٩.٠	٢٠	٢٤.١	١٤	١٦.٩	٢٠١	٨٠.٧٢	٢
٨	ليس لدينا مبادرات جديدة لتوفير الاموال اللازمة لإقامة مشروعات تنموية.	٣٤	٤١.٠	٢٢	٢٦.٥	٢٧	٣٢.٥	١٧٣	٦٩.٤٨	٤
المجموع								١٣٩٥		
		المتوسط الحسابي (١٦.٨١)		المتوسط المرجح (٢.١)		القوة النسبية (٧٠%)				

يشير الجدول رقم (١٠) إلى الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد المالية والمادية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، وقد أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- ترى عينة الدراسة أن الأسباب الداخلية للتغيير والراجعة للموارد المالية والمادية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (١٦.٨١) والمتوسط المرجح (٢.١) وبقوة نسبية قدرت بـ (٧٠%) .
- حيث جاءت تلك الأسباب وفقاً للترتيب التالي " تستخدم الجمعية كافة مواردها لخدمة عملائها " فى الترتيب الأول بقوة نسبية (٨٥.١٤%) ، يلي ذلك فى الترتيب الثانى " تم إدخال نظم معلومات جديدة بالجمعية " بقوة نسبة (٨٠.٧٢%) ، ثم تقدم الجمعية تقارير مالية دقيقة على موقعها " فى الترتيب الثالث بقوة نسبية (٧٧.٩١%) ، ثم " ليس لدينا مبادرات جديدة لتوفير الأموال اللازمة لإقامة مشروعات تنموية " بقوة نسبية (٦٩.٤٨%) ، ثم فى الترتيب الخامس والخامس مكرر عبارتان " تفتقد الجمعية للإستقرار المالى ، وتحدث بالجمعية أزمات داخلية طارئة " بنسبة (٦٣.٨٦%) ، ثم " لا تتناسب نفقات الجمعية مع إيراداتها " ثم " لا تستطيع الجمعية الوفاء بالالتزامات المالية تجاه العاملين " بقوة نسبية (٦٣.٠٥%) ، (٥٦.٢٢%) على التوالي .
- لا تعد الأسباب الداخلية التالية والمرتبطة بالموارد المالية والمادية ، أسباباً للتغيير ، حيث حصلت على قوة نسبية قوية (٨٥.١٤% ، ٨٠.٧٢%) على التوالي وهى " تستخدم الجمعية كافة مواردها لخدمة عملائها " وتم إدخال نظم معلومات جديدة بالجمعية " ، وقد يرجع ذلك إلى النشاط الملحوظ لتلك

الجمعيات بمحافظة الفيوم ، مما يجعلها تهتم بالإستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة وتوجيهها لخدمة عملائها ، فضلاً عن الإعتماد على نظم المعلومات الحديثة .

تعد الأسباب التالية دافعاً لإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع ، حيث حصلت على قوى نسبية متوسطة مثل " تقدم الجمعية تقارير مالية دقيقة على موقعها ، مما يؤكد أهمية إحداث التغيير فيما يتعلق بتحسين الشفافية والدقة والوضوح فى تقديم جمعيات تنمية المجتمع للتقارير المالية على موقعها .

م	الاسباب الداخلية الراجعة للقواعد والاجراءات بالجمعية	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	توفر الجمعية المعلومات اللازمة عن أنشطتها للمجتمع المحلي.	٦١	٧٣.٥	١٦	١٩.٣	٦	٧.٢	٢٢١	٨٨.٨	٥
٢	قرارات الجمعية متفقة مع مصالح المستفيدين منها .	٦١	٧٣.٥	١٨	٢١.٧	٤	٤.٨	٢٢٣	٨٩.٦	٤
٣	تلتزم بالاجراءات الادارية للخدمات التي تقدمها الجمعية .	٧٠	٨٤.٣	٧	٨.٤	٦	٧.٢	٢٣٠	٩٢.٤	٢
٤	تحتفظ الجمعية بسجلات منظمة .	٧١	٨٥.٥	١١	١٣.٣	١	١.٢	٢٣٦	٩٤.٨	١
٥	تتغير أهداف الجمعية من حين لآخر لتواكب مصالح الجهات الممولة لبرامجها.	٤٦	٥٥.٤	٢٦	٣١.٣	١١	١٣.٣	٢٠١	٨٠.٧	٧
٦	نفتقد إلى الاتصال الجيد بين العاملين وبعضهم البعض .	٢٧	٣٢.٥	٢٥	٣٠.١	٣١	٣٧.٣	١٦٢	٦٥.١	١١
٧	نواجه صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببرامج التنمية .	١٥	١٨.١	٣١	٣٧.٣	٣٧	٤٤.٦	١٤٤	٥٧.٨	١٤
٨	تحتاج الجمعية إلى إعادة هيكلة.	١٥	١٨.١	٣٢	٣٨.٦	٣٦	٤٣.٤	١٤٥	٥٨.٢	١٣
٩	حدث تغيير في الاجراءات المتبعة في استحقاق العملاء للخدمات التي تقدمها الجمعية.	٣٣	٣٩.٨	٣١	٣٧.٣	١٩	٢٢.٩	١٨٠	٧٢.٣	٩
١٠	تحتاج الجمعية لاعادة توزيع المسئوليات على العاملين بها.	٢٧	٣٢.٥	٣٧	٤٤.٦	١٩	٢٢.٩	١٧٤	٦٩.٩	١٠
١١	ليس لدينا معايير تقييم أداء الجمعية في تنمية المجتمع.	١٧	٢٠.٥	٣١	٣٧.٣	٣٥	٤٢.٢	١٤٨	٥٩.٤	١٢
١٢	تتعامل إدارة الجمعية بنظام المكافأة للمجيد والعقاب للمخطئ.	٥٦	٦٧.٥	٢٣	٢٧.٧	٤	٤.٨	٢١٨	٨٧.٦	٦
١٣	تميل الجمعية إلى أحداث التوافق حول خدماتها ولا تفضل طرح المشكلات للحوار المجتمعي.	٣٦	٤٣.٤	٢٩	٣٤.٩	١٨	٢١.٧	١٨٤	٧٣.٩	٨

### جدول رقم (١١)

يوضح الاسباب الداخلية للتغيير المرتبطة بالقواعد والإجراءات بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

١٤	الاهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها واضحة لكافة العاملين بها.	٦٣	٧٥.٩	١٨	٢١.٧	٢	٢.٤	٢٢٧	٩١.٢	٣
المجموع										
المتوسط الحسابي (٣٢.٤٤)										
المتوسط المرجح (٢.٣١)										
القوة النسبية (٧٧.٢٥)										

يشير الجدول رقم (١١) إلى الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة لقواعد وإجراءات جمعيات تنمية المجتمع المحلي ، وقد أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- ترى عينة الدراسة أن الأسباب الداخلية للتغيير والمرتبطة بالقواعد والإجراءات متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣٢.٤٤) ، بينما المتوسط المرجح (٢.٣١) ، وبقوة نسبية (٧٧.٢٥) % .
  - حيث جاءت الأسباب الداخلية للتغيير والمرتبطة بقواعد وإجراءات الجمعية ، وفقاً للترتيب التالي " تحتفظ الجمعية بسجلات منظمة " فى الترتيب الأول بقوة نسبية (٩٤.٨%) ، يلي ذلك " نلتزم بالإجراءات الإدارية للخدمات التى تقدمها الجمعية " فى الترتيب الثانى بقوة نسبية (٩٢.٤%) ، ثم فى الترتيب الثالث " الأهداف التى تسعى الجمعية لتحقيقها واضحة لكافة العاملين بها بقوة نسبية (٩١.٢%) ثم قرارات الجمعية متفقة مع مصالح المستفيدين بقوة نسبية (٨٩.٦%) ، ثم فى الترتيب الخامس " توفر الجمعية المعلومات اللازمة عن أنشطتها للمجتمع المحلى " بقوة نسبية (٨٨.٨%) ، يلي ذلك " تتعامل إدارة الجمعية بنظام المكافأة للمجيد والعقاب للمخطئ " فى الترتيب السادس بقوة نسبية (٨٧.٦%) ، ثم " تتغير أهداف الجمعية من حين لآخر لتواكب مصالح الجهات الممولة لبرامجها ، ثم تميل الجمعية إلى إحداث التوافق حول خدماتها ولا تفضل طرح المشكلات للحوار المجتمعى ، ثم حدث تغيير فى الإجراءات المتبعة فى إستحقاق العملاء للخدمات التى تقدمها الجمعية ، ثم تحتاج الجمعية لإعادة توزيع المسؤوليات على العاملين ، ثم تفتقد الإتصال الجيد بين العاملين وبعضهم البعض ، ثم لدينا معايير تقييم أداء الجمعية فى تنمية المجتمع ، ثم تحتاج الجمعية إلى إعادة هيكلة ، وأخيراً " نواجه صعوبة فى إتخاذ القرارات المتعلقة ببرامج التنمية فى الجمعية " بقوة نسبية (٨٠.٧%) ، (٧٣.٩% ، (٧٢.٣% ، (٦٩.٩% ، (٦٥.١% ، (٥٩.٤% ، (٥٨.٢% ، (٥٧.٨% ) .
  - لا تعد الأسباب التالية والمرتبطة بقواعد وإجراءات العمل بالجمعيات المختارة أسباباً للتغيير ، حيث حصلت على قوة نسبية بمستوى قوى جداً ، وقوى تتراوح بين (٩٤.٨% ، (٨٧.٦%) ، وقد يرجع ذلك إلى أن تلك الجمعيات من الجمعيات النشطة والتي تتمتع بسمعة طيبة فى المجتمع ، وتحدد هذه الأسباب فى:
- تحتفظ الجمعية بسجلات منظمة .
  - نلتزم بالإجراءات الإدارية للخدمات التى تقدمها .
  - أهدافها واضحة لكافة العاملين بها .
  - قرارات الجمعية متفقة مع مصالح المستفيدين .
  - توفر الجمعيات المعلومات اللازمة عن أنشطتها للمجتمع المحلى .
  - تتعمل الجمعية بنظام المكافأة للمجيد والعقاب للمخطئ .

ويتضح من تلك النتيجة ضرورة توافر أنظمة داخل الجمعيات الأخرى ، تهتم بالالتزام بالإجراءات والسجلات المنظمة والقرارات الواضحة والمعلومات المتبادلة مع تفعيل نظام المكافأة والعقاب .

- تعد الأسباب التالية والمرتبطة بقواعد وإجراءات العمل بالجمعيات دافعاً لإحداث التغيير ، حيث حصلت على قوة نسبية بمستوى ضعيف ، تراوحت بين (٨٠.٧% : ٧٣.٩% ، ٦٥.١% : ٥٩.٤%)
- أن أهداف الجمعية تتغير من حين لآخر لتواكب مصالح الجهات الممولة لبرامجها ، وذلك بنسبة موافقة بلغت (٥٥.٤٢%) مما قد يؤثر على كفاءة البرامج المقدمة ، لعدم الإستقرار النسبي لأهداف الجمعية .
- تميل الجمعية إلى إحداث التوافق حول خدماتها ، ولا تفضل طرح المشكلات للحوار المجتمعي ، مما يؤكد على وجود إنفصال نسبي بين الجمعية والمجتمع المحلي ، حيث تبلغ نسبة الرضا لهذه العبارة (٢١.٦٨%) فقط ، ويتطلب ذلك إحداث تغييراً في طريقة إختيار البرامج والمشروعات .
- يفتقد العاملون إلى الإتصال الجيد داخل الجمعيات ، حيث بلغت نسبة الموافقة وإلى حد ما (٦٢.٦٥%) ، مما يؤكد أهمية إحداث التغيير في أنماط الإتصال وتداول المعلومات بين العاملين بالجمعية لمزيد من الفعالية .
- تحتاج الجمعية لإعادة توزيع المسئوليات على العاملين ، حيث بلغت نسبة الموافقة (٣٢.٥%) ، ونسبة الموافقة إلى حد ما (٤٤.٦%) ، مما يؤكد على أهمية النظر في توزيع المسئوليات على العاملين بالجمعيات لضمان أداء أفضل وفقاً لإمكانياتهم وقدراتهم .
- حصلت عبارة " لدينا معايير تقييم أداء الجمعية في تنمية المجتمع " على الترتيب الثاني عشر بنسبة موافقة (٢٠.٥%) فقط وبقوة نسبية ضعيفة تبلغ (٥٩.٤%) ، مما يستلزم إحداث تغييراً من خلال وضع معايير أداء واضحة لتنمية المجتمع ، يتم على هداها تقييم دور الجمعية .

#### جدول رقم (١٢)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الداخلية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي طبقاً لإختلاف مستوى التعليم (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأسباب الداخلية للتغيير	
						بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد البشرية
دال	٠.٠٠٠	٦.١	٤١.٧	٦	٢٢١.٨	بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد البشرية
			٩.٥	٧٦	٧٣٤.٥	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠١	٤	٣٨.٢	٦	١٩٤.٣	بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد المالية والمادية
			٥.٦	٧٦	٥٢٤.٨	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٥	٢.٩	٣٠.١	٦	٢٦١.٧	بين المجموعات	أسباب راجعة للقواعد والإجراءات

			٤.٣	٧٦	٧٥٣.١	داخل المجموعات	بالجمعية
--	--	--	-----	----	-------	----------------	----------

باستقراء الجدول السابق رقم (١٢) والذي يوضح نتائج إختبار الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الداخلية للتغيير ، بإختلاف المؤهل الدراسي ، والذي يشمل (٥ متغيرات ) ، حيث أنه بإستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الإتجاه) لكل سبب من الأسباب الداخلية للتغيير ، بإعتباره متغير تابع ، ومتغير مستوى التعليم ، بإعتباره متغير مستقل للتغيير ، جاءت نتائج الفروق ، كما يلي :

- فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية بالجمعية : تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إستجابات المبحوثين بإختلاف مستوى التعليم ، حيث بلغت قيمة ف (٦.١) .
- فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد المالية والمادية بالجمعية : تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إستجابات المبحوثين بإختلاف مستوى التعليم ، حيث بلغت قيمة ف (٤) .
- فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للقواعد والإجراءات بالجمعية : تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين إستجابات المبحوثين بإختلاف مستوى التعليم ، حيث بلغت قيمة ف (٢.٩) .
- ونستنتج مما سبق أن تغيير المستوى التعليمي يؤثر فى رؤية العاملين بالجمعيات حول الأسباب الداخلية لإحداث التغيير من أجل تنمية المجتمع .

### جدول رقم (١٣)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الداخلية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى طبقاً لإختلاف الفئة العمرية (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأسباب الداخلية للتغيير	
						بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد البشرية
دال	٠.٠٠٠	٤.١	١٩.٤	٣	٢٨.٣	بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد البشرية
			٣.٨	٧٩	٦٥٥.٩	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٣	٢.٩	٢٢.٥	٣	٣٧.٦	بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد المالية والمادية
			٧.١	٧٩	٨٥١.٣	داخل المجموعات	
غير دال	٠.١	١.٣	٣٠.٤	٣	٩١.١	بين المجموعات	أسباب راجعة للقواعد والإجراءات بالجمعية
			١٣.٣	٧٩	١٠٦٧.٤	داخل المجموعات	

بإستقراء الجدول السابق رقم (١٣) والذي يوضح نتائج إختبار الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الداخلية للتغيير ، بإختلاف الفئة العمرية ، حيث أنه بإستخدام (معامل تحليل التباين الإحادي الإتجاه) ، لكل سبب من الأسباب الداخلية للتغيير ، جاءت نتائج إختبار الفروق :

- فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية والراجعة للموارد المالية والمادية ، تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، بين إستجابات عينة الدراسة بإختلاف الفئة العمرية ، حيث بلغت قيمة ف (٤.١) ، (٢.٩) على التوالي .
- فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير والراجعة للقواعد والإجراءات بالجمعية ، تبين أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، بين إستجابات عينة الدراسة بإختلاف الفئة العمرية ، حيث بلغت قيمة ف (١.٣) .

وتشير تلك النتيجة أن الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد المالية والمادية والبشرية تتأثر بالفئة العمرية لعينة الدراسة ، بينما لا يؤثر العمر على آراء عينة الدراسة المرتبطة بالقواعد والإجراءات ، لما تتمتع به الأخيرة بالثبات النسبي بالجمعية .

#### جدول رقم (١٤)

يوضح الفروق بين إستجابات المبحوثين حول الأسباب الداخلية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي طبقاً لإختلاف عدد سنوات الخبرة (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأسباب الداخلية للتغيير	
دال	٠.٠٠١	٥.١	٣٩.١	٢٨	١٥.٢	بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد البشرية
			٥.١	٥٤	٦٦٩	داخل المجموعات	
دال	٠.٠١	٤.٨	٢٩.٢	٢٨	٤٨.٨	بين المجموعات	أسباب راجعة للموارد المالية والمادية
			٣.٦	٥٤	٨٤٠.١	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠٠	٦.٤	٣١.٨	٢٨	٤٩.٩	بين المجموعات	أسباب راجعة للقواعد والإجراءات بالجمعية
			٤.٩	٥٤	١١٠٨.٥	داخل المجموعات	

بإستقراء الجدول رقم (١٤) ، والذي يوضح نتائج إختبارات الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الداخلية للتغيير ، بإختلاف سنوات الخبرة ، حيث أنه بإستخدام (معامل تحليل التباين الإحادي الإتجاه) ، لكل سبب من الأسباب الداخلية للتغيير ، جاءت نتائج إختبار الفروق كما يلي :

- فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية والأسباب الراجعة للموارد المالية والمادية والإجراءات والقواعد ، تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) ، بين إستجابات عينة الدراسة بإختلاف سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة ف على التوالي ، (٥.١ ، ٤.٨ ، ٦.٤) ، وتشير تلك



النتيجة إلى تأثير سنوات الخبرة على إستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير من أجل تنمية المجتمع .

م	الاسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع المحلي	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١	ينخفض الطلب على خدمات وأنشطة الجمعية.	٩	١٠.٨	٣٢	٣٨.٦	٤٢	٥٠.٦	١٣٣	٥٣.٤١	٥	
٢	تقلص دور الجمعية في تحديد مشكلات المجتمع.	١٦	١٩.٣	٣١	٣٧.٣	٣٦	٤٣.٤	١٤٦	٥٨.٦٣	٤	
٣	ليس للعملاء دور في تصميم برامج وأنشطة الجمعية .	٢١	٢٥.٣	٣٤	٤١	٢٨	٣٣.٧	١٥٩	٦٣.٨٦	٣	
٤	نفكر في مشاكل تقديم الخدمة أكثر من التفكير في تمكين الناس من الحصول عليها.	٣٠	٣٦.١	٣١	٣٧.٣	٢٢	٢٦.٥	١٧٤	٦٩.٨٨	٢	
٥	تحتاج الجمعية إلى وسائل جديدة لتدعيم دورها في الحد من الفقر.	٥٠	٦٠.٢	٢٩	٣٤.٩	٤	٤.٨	٢١٢	٨٥.١٤	١	
المجموع								٨٢٤			
المتوسط الحسابي (٩.٩٢)								المتوسط المرجح (١.٩٨)		القوة النسبية (٦٦.٢%)	

### جدول رقم (١٥)

#### يوضح الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع بجمعيات تنمية المجتمع المحلي

يشير الجدول السابق إلى اسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، وقد أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- ترى عينة الدراسة ضعف الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٩٩.٢) ، بينما المتوسط المرجح (١.٩٨) ، وبقوة نسبية بلغت (٦٦.٢%) ، وقد يرجع ذلك إلى إعتقاد عينة الدراسة أنهم يقومون بدورهم على أكمل وجه ، أو أنهم ليس لديهم رؤية لتفعيل دورهم مع المجتمع المحلي ، مما يتطلب التدخل المهني لمهنة الخدمة الإجتماعية .

- حيث جاءت الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع المحلي وفق الترتيب التالي " تحتاج الجمعية إلى وسائل جديدة لتدعيم دورها في الحد من الفقر " فى الترتيب الأول وبقوة نسبية (٨٥.١٤%) ، يلى ذلك فى الترتيب الثانى " تفكر فى مشاكل تقديم الخدمة أكثر من التفكير فى تمكين الناس من الحصول عليها " بقوة نسبية (٦٩.٨٨%) ، ثم فى الترتيب الثالث " ليس للعملاء دور فى تصميم برامج وأنشطة الجمعية " بقوة نسبية (٦٣.٨٦%) ، ثم " تقلص دور الجمعية فى تحديد مشكلات المجتمع " بقوة نسبية (٥٨.٦٣%) ، وأخيراً " ينخفض الطلب على خدمات وأنشطة الجمعية " بقوة نسبية (٥٣.٤١%) .
- أكدت عينة الدراسة حاجة الجمعية إلى وسائل جديدة لتدعيم دورها فى الحد من الفقر ، وذلك بقوة نسبية بلغت (٨٥.١٤%) ، وقد يشير ذلك إلى العجز النسبى للجمعيات فى التعامل مع مشكلة الفقر والتي تفاقمت بشكل واضح فى المجتمع ، لما يتطلب أحداث التغيير فى برامج وأنشطة الجمعيات المرتبطة بالتعامل مع تلك المشكلة .
- تهتم جمعيات تنمية المجتمع أكثر بحل المشكلات التي تواجه تقديم الخدمات للمستفيدين ، ولا تعطي أهتمام مقبول لفكرة تمكين الناس من الحصول على الخدمة ، حيث جاءت تلك العبارة فى الترتيب الثانى وبنسبة رفض (٢٦.٥%) فقط ، مما يستلزم أحداث تغيير فى فكر وأعتقاد العاملين بالجمعيات حتى يتخطوا دورهم التقليدى وهو تقديم خدمات للمجتمع ويتعدده إلى ما يمكنهم هم أنفسهم من تمكين سكان المجتمع المحلى من الحصول على كافة الخدمات ، حيث أن اهتمامهم بتمكين المجتمع يسهم بشكل جزري فى حل مشكلاته .
- لا تعد الأسباب الخارجية المرتبطة بالمجتمع أسباباً للتغيير ، حيث حصلت تلك الأسباب على قوة نسبية ضعيفة (٥٨.٦٣% ، ٥٣.٤١%) وهي " تقلص دور الجمعية فى تحديد مشكلات المجتمع ، وانخفاض الطلب على خدمات وأنشطة الجمعية على التوالي ، وقد يرجع ذلك للاختيار العمد للعيينة.
- ومن العوامل التي يجب الأهتمام بها ، تدعيم دور العملاء من تصميم البرامج وأنشطة الجمعية ، حيث حصلت تلك العبارة على قوة نسبية ضعيف (٦٣.٨٦%) ، فضلاً عن تأكيد ما يقرب من (٧٤.٦٩%) من عينة الدراسة ، أن العملاء ليس لهم دور فى تصميم البرامج والمشروعات بالجمعية ، بما يتطلب أحداث التغيير لتشجيع العاملين والمجتمع المحلى على المشاركة فى تقييم البرامج والمشروعات بالجمعية.

رد	القوة النسبية	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		الاسباب الخارجية للتغيير المتعلقة بتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية	م
			%	عدد	%	عدد	%	عدد		
٤	٥٢.٢١	١٣٠	٦٣.٩	٥٣	١٥.٧	١٣	٢٠.٥	١٧	١	نفتقد القدرة علي التعامل مع عملاء الجمعية
٥	٥١.٤١	١٢٨	٦٧.٥	٥٦	١٠.٨	٩	٢١.٧	١٨	٢	علاقة الجمعية بالمجتمع تتصف بالارتباك وعدم الوضوح
١	٨٩.٥٦	٢٢٣	٤.٨	٤	٢١.٧	١٨	٧٣.٥	٦١	٣	يتزايد أعداد الفقراء الذين في حاجة إلي مساعدات من الجمعية .
٣	٦٩.٨٨	١٧٤	٢٨.٩	٢٤	٣٢.٥	٢٧	٣٨.٦	٣٢	٤	تمر علي الجمعية حالات طارئة تستدعي المواجهة السريعة ونعجز عن ذلك
٢	٨١.٥٣	٢٠٣	٩.٨	٨	٣٦.١	٣٠	٥٤.٢	٤٥	٥	نحتاج إلي أنشاء حوار مفتوح مع المجتمع

### جدول رقم (١٦)

يوضح الأسباب الخارجية للتغيير المتعلقة بتطوير الخدمات والأنشطة جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

يشير الجدول رقم (١٦) إلى الأسباب الخارجية للتغيير المتعلقة بتطوير خدمات وأنشطة جمعيات تنمية المجتمع المحلي ، وأمكن الخروج بالنتائج التالية :

- ترى عينة الدراسة ضعف الأسباب الخارجية لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١٠.٣٣) ، والمتوسط المرجح بلغ (٢) ، في حين قدرت القوة النسبية للبعد ب (٦٨.٩%) .
- حصل السبب المرتبط " بتزايد أعداد الفقراء الذين في حاجة إلى مساعدات من الجمعية " على الترتيب الأول ، بقوة نسبية (٨٩.٥٦%) ، يلي ذلك " حاجة الجمعيات إلى إنشاء حوار مفتوح مع المجتمع " في الترتيب الثاني بقوة نسبية (٨١.٥٣%) ، يلي ذلك في الترتيب الثالث عبارة " تمر على الجمعية حالات طارئة تستدعي المواجهة السريعة وتعجز عن ذلك " بقوة نسبية تبلغ (٦٩.٨٨%) ، ثم في الترتيب الرابع " نفتقد القدرة على التعامل مع عملاء الجمعية " بقوة نسبية (٥٢.٢١%) ، وأخيراً " علاقة الجمعية بالمجتمع تتصف بالإرتباك وعدم الوضوح " بقوة نسبية (٥١.٤١%) .
- إن إرتفاع معدلات وأعداد الفقراء الذين هم في حاجة إلى مساعدات من الجمعيات يعد السبب الرئيسي في ضرورة إحداث التغيير بالجمعيات ، حيث جاءت تلك العبارة بقوة نسبية (٨٩.٥٦%) ، مما يؤشر إلى أهمية الجمعيات في تلبية إحتياجات الفقراء ، ويتطلب ذلك إحداث التغييرات المناسبة لتعظيم دورها في مكافحة الفقر .
- ويدعم النتيجة السابقة رغبة العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في إنشاء حوار مفتوح مع المجتمع المحلي ، بنسبة موافقة (٥٤.٢%) ، وموافقة إلى حد ما بنسبة (٣٦.١%) وبقوة نسبية تبلغ (٨١.٥٣%) أي بمستوى قوى ، مما يؤكد عجز جمعيات تنمية المجتمع على إقامة مثل هذا الحوار ويستدعي إحداث التغيير في هذا الشأن .
- تشعر جمعيات تنمية المجتمع المحلي بالعجز عن مواجهة الحالات الطارئة والتي تستدعي المواجهة السريعة ، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة إلى حد ما (٧١.٠٨%) ، مما يتطلب إحداث تغييراً في نمط تعامل الجمعيات مع الحالات السريعة والطارئة التي تستدعي المواجهة .
- بينما أشارت نتائج الجدول ، إلى قدرة الجمعيات على التعامل مع عملائها ، وأن علاقتها معهم تتصف بالارتباك، حيث حصلت العبارة على أقل قوة نسبية ، وقد يرجع ذلك إلى أن الجمعيات المختارة بالعينة العمدية من الجمعيات ذات الأعداد الكبيرة من المستفيدين .

### جدول رقم (١٧)

يوضح الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي

م	الاسباب الخارجية للتغيير الراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	تمارس الجهات المانحة ضغوط على الجمعية لتقديم خدمات بعينها.	٣٠	٣٦.١	٢٣	٢٧.٧	٣٠	٣٦.١	١٦٦	٦٦.٦٧	٨
٢	يوجد زيادة في حجم المساعدات المالية الدولية .	٢٥	٣٠.١	٣١	٣٧.٣	٢٧	٣٢.٥	١٦٤	٦٥.٨٦	٩
٣	تنافس الجمعية الجمعيات الأخرى الموجودة بالحي.	٤٤	٥٣.٠	١٨	٢١.٧	٢١	٢٥.٣	١٨٩	٧٥.٩٠	٧
٤	يوجد زيادة في حجم المساعدات المالية المحلية.	٤١	٤٩.٤	٢٩	٣٤.٩	١٣	١٥.٧	١٩٤	٧٧.٩١	٦
٥	نود أن نزيد من التعاون مع المنظمات المحلية .	٥٩	٧١.١	٢٣	٢٧.٧	١	١.٢	٢٢٤	٨٩.٩٦	٢
٦	نعمل في ظل مناخ اقتصادي غير مستقر " ارتفاع الاسعار التضخم...".	٦٣	٧٥.٩	١٨	٢١.٧	٢	٢.٤	٢٢٧	٩١.١٦	١
٧	قانون الجمعيات الجديد يفرض ادخال تغييرات على ادوار الجمعية مع الشركاء .	٥٧	٦٨.٧	٢٤	٢٨.٩	٢	٢.٤	٢٢١	٨٨.٧٦	٣
٨	يفرض قانون الجمعيات قيود على عملها .	٤٤	٥٣.٠	٣٠	٣٦.١	٩	١٠.٨	٢٠١	٨٠.٧٢	٥
٩	نحتاج إلى زيادة قدرتنا على التأثير في المجتمع.	٤٥	٥٤.٢	٣٠	٣٦.١	٨	٩.٦	٢٠٣	٨١.٥٣	٤
المجموع								١٧٨٩		
		المتوسط الحسابي (٢١.٥٥)	المتوسط المرجح (٢.٣٩)	القوة النسبية (٧٩.٨%)						

يشير الجدول رقم (١٧) إلى الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، حيث أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- ترى عينة الدراسة أن الأسباب الخارجية للتغيير المرتبطة بالتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢١.٥٥) ، المتوسط المرجح (٢.٣٩) ، وبقوة نسبية بلغت (٧٩.٨%) .
- كما جاء ترتيب عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي " نعمل في ظل مناخ إقتصادي غير مستقر " في الترتيب الأول بقوة نسبية (٩١.١٦%) ، يلي ذلك في الترتيب الثاني " نود أن نزيد من التعاون مع المنظمات المحلية " بقوة نسبية (٨٩.٩٦%) ، ثم في الترتيب الثالث " قانون الجمعيات الجديد يفرض إدخال تغييرات على أدوار الجمعية مع المجتمع " بقوة نسبية (٨٨.٧٦%) ، ثم في الترتيب الرابع " نحتاج إلى زيادة قدرتنا على التأثير في المجتمع " بقوة نسبية (٨١.٥٣%) ، ثم " يفرض قانون الجمعيات قيود على عملها " ، ثم " يوجد زيادة في حجم المساعدات المالية المحلية " ، ثم في الترتيب السابع " تنافس الجمعية الجمعيات الأخرى الموجودة بالحي " ، ثم " تمارس الجهات المانحة ضغوط على الجمعية لتقديم خدمات بعينها " ، وأخيراً " يوجد زيادة في حجم المساعدات المالية الدولية " بقوة نسبية على التوالي (٨٠.٧٢% ، ٧٧.٩١% ، ٧٥.٩٠% ، ٦٦.٦٧% ، ٦٥.٨٦%) .
- يدرك العاملان بجمعيات تنمية المجتمع المناخ الإقتصادي غير المستقر الذي يعيشون فيه ويشعر به عملائهم ، حيث حصلت تلك العبارة على قوة نسبية قوية جداً تبلغ (٩١.١٦) ، وتؤكد تلك النتيجة أهمية تلك السبب في إحداث التغيير ، حيث أن أعلى الأسباب على الإطلاق كقوة نسبية ، مما يتطلب سرعة الإستجابة الفورية من الجمعيات .
- تعد الأسباب التالية والمرتبطة بتعامل الجمعيات مع الشركاء المحليين والدوليين دافعاً لإحداث التغيير بالجمعيات وهي :

- رغبتهم فى زيادة التعاون مع المنظمات المحلية .
  - أن قانون الجمعيات الجديد يفرض إدخال تغييرات على أدوار الجمعية مع الشركاء .
  - الإحتياج إلى زيادة قدرة الجمعيات على التأثير فى المجتمع .
  - التنافس بين الجمعية والجمعيات الأخرى .
- مما يتطلب إدارة عملية لإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى .
- واللائق للنظر حصول عبارة " تمارس الجهات المانحة ضغوط على الجمعية لتقديم خدمات بعينها " على قوة نسبية ضعيفة بلغت (٦٦.٦٧%) ، إلا أن نسبة الموافقة والموافقة إلى حد ما بلغت (٦٣.٨٥%) ، مما يؤكد تعرض الجمعيات لتلك الضغوط ، وتؤكد أيضاً النتيجة على ضرورة مواجهتها أو التخفيف من حدتها ، حتى تمارس الجمعيات دورها بفاعلية .

### جدول رقم (١٨)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى طبقاً لاختلاف مستوى التعليم (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأسباب الخارجية للتغيير	
دال	٠.٠٣	٢.٥	١١.٧	٦	٧٠	بين المجموعات	أسباب راجعة للمجتمع المحلى
			٤.٦	٧٦	٣٤٩.٥	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٢	٢.٧	١٤.٦	٦	٨٧.٥	بين المجموعات	أسباب راجعة لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية
			٥.٤	٧٦	٤٠٩.١	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠٠	٦.٢	٤٠.٧	٦	٢٤٣.٩	بين المجموعات	أسباب راجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين
			٦.٥	٧٦	٤٩٤.٦	داخل المجموعات	

بإستقراء الجدول رقم (١٨) والذى يوضح نتائج إختبارات الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الخارجية للتغيير باختلاف مستوى التعليم ، حيث أنه بإستخدام (معامل تحليل التباين الأحادى الإتجاه) ، لكل سبب من الأسباب الخارجية للتغيير ، جاءت نتائج إختبار الفروق كما يلى :

يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥) بين الأسباب الخارجية للتغيير سواء الراجعة للمجتمع المحلى أو لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية أو للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين طبقاً لإختلاف المستوى التعليمى ، حيث بلغت قيمة ف على التوالى (٢.٥ ، ٢.٧ ، ٦.٢) ، مما يؤكد تأثير المستوى التعليمى على تحديد الأسباب الخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى .

### جدول رقم (١٩)

يوضح الفروق بين اسجابات المبحوثين حول الأسباب الخارجية التي تدفع الجمعية لإدارة التغيير طبقاً  
لاختلاف الفئات العمرية (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأسباب الخارجية للتغيير	
						بين المجموعات	داخل المجموعات
دال	٠.٠٥	٤.١	١٢.٩	٣	١٩.٥	بين المجموعات	أسباب راجعة للمجتمع المحلي
			٣.٣	٧٩	٤٠٠	داخل المجموعات	
غير دال	٠.١	٢.٤	١٣.٧	٣	٤١.١	بين المجموعات	أسباب راجعة لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية
			٥.٨	٧٩	٤٥٥.٤	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠١	٦.٢	٤٦.٧	٣	١٤٠	بين المجموعات	أسباب راجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين
			٧.٦	٧٩	٥٩٨.٥	داخل المجموعات	

بإستقراء الجدول رقم (١٩) والذي يوضح نتائج إختبارات الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الخارجية للتغيير بإختلاف الفئة العمرية ، حيث أن بإستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الإتجاه) ، لكل سبب من الأسباب الخارجية للتغيير جاءت نتائج إختبار الفروق كما يلي :

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع المحلي والراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين طبقاً لإختلاف الفئة العمرية ، حيث بلغت فئة ف (٤.١ ، ٦.٢) على التوالي .
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة لتطوير خدمات وأنشطة الجمعية طبقاً لإختلاف الفئة العمرية ، حيث بلغت قيمة ف (٢.٤) ، وذلك عند مستوى معنوية (٠.١) .
- وتشير تلك النتيجة إلى أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تؤثر في تحديد الأسباب الخارجية الراجعة للمجتمع المحلي والأسباب الراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين ، بينما لا تحدث تأثيراً فيما يتعلق بالأسباب الخارجية الراجعة لتطوير أنشطة برامج الجمعية .

جدول رقم (٢٠)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي طبقاً لإختلاف عدد سنوات الخبرة (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأسباب الخارجية للتغيير	
						بين المجموعات	داخل المجموعات
دال	٠.٠٠٠	٥.٩	٢٠.٤	٢٨	٣١.٣	بين المجموعات	أسباب راجعة للمجتمع المحلي
			٤.٩	٥٤	٣٨٨.٢	داخل المجموعات	
غير دال	٠.٥	٠.٧	٤.٦	٢٨	١٣.٧	بين المجموعات	أسباب راجعة لتطوير

			٦.١	٥٤	٤٨٢.٩	داخل المجموعات	الخدمات والأنشطة بالجمعية
غير دال	٠.١	٢.٢	١٩.٤	٢٨	٥٨	بين المجموعات	أسباب راجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين
			٨.٦	٥٤	٦٨٠.٥	داخل المجموعات	

باستقراء نتائج الجدول رقم (٢٠) والذي يوضح نتائج إختبارات الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الخارجية للتغيير من أجل تنمية المجتمع المحلي ، بإختلاف سنوات الخبرة ، حيث أنه بإستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الإتجاه) ، لكل سبب جاءت نتائج إختبارات الفروق كما يلي :

- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع المحلي وسنوات الخبرة ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، حيث بلغت قيمة ف (٥.٩) .
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية والأسباب الخارجية للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين وبين سنوات الخبرة ، عند مستوى معنوية (٠.٠٥ ، ٠.١) على التوالي ، حيث بلغت قيمة ف (٢.٢ ، ٠.٧) على التوالي .

### جدول رقم (٢١)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع وطبيعة الخدمات التي تقدمها الجمعية (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير	
دال	٠.٠٥	٢.٢	٢.٦	١٩	٩٤.٢	بين المجموعات	الأسباب الداخلية الراجعة للموارد البشرية
			١٠.٤	٦٣	٥٩٠.١	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٣	٣.١	١٤.٣	١٩	١٢٨.٩	بين المجموعات	الأسباب الداخلية الراجعة للموارد المالية والمادية
			٢٢.١	٦٣	٧٦٠	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٤	٢.٨	٦.٢	١٩	١٥٣.٧	بين المجموعات	الأسباب الداخلية الراجعة للقواعد والإجراءات بالجمعية
			١٧.١	٦٣	١٠٠٤.٨	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٣	٢.٣	٤.٥	١٩	٩٢	بين المجموعات	الأسباب الخارجية الراجعة للمجتمع



المحلى			داخل المجموعات	٣٢٧.٦	٦٣	١٠.٢
الأسباب الخارجية الراجعة لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية	بين المجموعات	٨٨.٤	١٩	٥.٦	٣.٥	١.٠١
	داخل المجموعات	٤٠٨.٢	٦٣	١٩.٨		
الأسباب الخارجية الراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين	بين المجموعات	٧١.٨	١٩	٢.١	٥.١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٦٦.٧	٦٣	٩.٩		

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الداخلية بجمعيات تنمية المجتمع المحلى وطبيعة الخدمات التى تقدمها ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، حيث بلغت قيمة (ف) للأسباب الراجعة للموارد البشرية (٢.٢) ، وللموارد المالية (٣.١) ، وللقواعد والإجراءات (٢.٨) ، مما يؤكد على الارتباط بين خدمات الجمعية والأسباب الداخلية للتغيير .
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين الأسباب الخارجية للتغيير وبين الخدمات التى تقدمها جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، حيث بلغت قيمة ف للأسباب الخارجية الراجعة للمجتمع المحلى (٢.٣) ، والأسباب الراجعة لتطوير خدمات وبرامج الجمعية بلغت (٣.٥) ، بينما الراجعة للعلاقة مع الشركاء المحليين والدوليين بلغت قيمة ف (٥.١) ، مما يشير إلى العلاقة بين الأسباب الخارجية للتغيير والخدمات التى تقدمها الجمعية .

### جدول رقم (٢٢)

يوضح القوة النسبية للأسباب الداخلية والخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى

الترتيب	المستوى	القوة النسبية		الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى
٣	متوسط	٧٣.٨٨	٧٤.٤%	الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد المالية والمادية الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للإجراءات والقواعد بالجمعية
٤	متوسط		٧٠%	
٢	متوسط		٧٧.٢٥%	
٦	ضعيف	٧١.٦٣	٦٦.٢%	الأسباب الخارجية للتغيير المرتبطة بالمجتمع المحلى الأسباب الخارجية للتغيير المرتبطة بتطوير الخدمات والأنشطة الأسباب الخارجية للتغيير المرتبطة بالشركاء المحليين والدوليين
٥	ضعيف		٦٨.٩%	
١	متوسط		٧٩.٨%	

يشير الجدول إلى النتائج التالية :

- أن الأسباب الداخلية للتغيير أكثر تأثيراً على جمعيات تنمية المجتمع المحلي من الأسباب الخارجية ، حيث تبلغ القوة النسبية الإجمالية للأولى (٧٣.٨٨%) ، والثانية تبلغ (٧١.٦٣%) ، مما يؤكد أهمية إحداث التغييرات الداخلية للجمعيات .
- حظيت التغييرات الخارجية المرتبطة بالتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين على الترتيب الأول وبقوة نسبية (٧٩.٨%) وبمستوى متوسط ، ولعل ذلك يرجع إلى قيام الجمعيات عينة الدراسة بتأسيس العديد من الشراكات والمبادرات المحلية العالمية - جدول رقم (٧) - وتؤكد تلك النتيجة على حرص الجمعيات على إحداث تلك التغييرات ، حتى تستطيع التعامل بنجاح مع تلك الشراكات .
- حصلت الأسباب الخارجية للتغيير المرتبطة بالمجتمع المحلي ، على أقل قوة نسبية بين أسباب التغيير الداخلية والخارجية ، حيث بلغت (٦٦.٣%) وبمستوى ضعيف ، وقد يرجع ذلك إلى :
  - الإفتقاد النسبي لقدرات التواصل مع المجتمع .
  - إنغماس الجمعيات فى تحقيق الإتساق الداخلى الذى يسمح لها بتقديم خدمات دون الاهتمام بالمجتمع المحلى .
  - أن التكيف مع الظروف المحيطة أسهل من إحداث التغيير المرغوب .

## ٢- نتائج تتعلق بالمجالات الأولى بإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى :

### جدول رقم (٢٣)

#### يوضح المجالات الأولى بإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى

م	المجالات الأولى بأحداث التغيير بالجمعية	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	أحداث التغيير فى سياسات الجمعية.	٤٤	٥٣.٠	٣٠	٣٦.١	٩	١٠.٨	٢٠١	٨٠.٧٢	٥
٢	أحداث التغيير فى الاهداف التى تسعى لتحقيقها.	٤٠	٤٨.٢	٣٤	٤١.٠	٩	١٠.٨	١٩٧	٧٩.١٢	٦
٣	أحداث التغيير فى طريقة التخطيط للبرامج والمشروعات التنموية.	٤٩	٥٩.٠	٢٩	٣٤.٩	٥	٦.٠	٢١٠	٨٤.٣٤	١
٤	أحداث التغيير فى الهيكل التنظيمي والاداري	٣٥	٤٢.٢	٣٤	٤١.٠	١٤	١٦.٩	١٨٧	٧٥.١٠	٧
٥	أحداث التغيير فى قدرات ومهارات العاملين .	٤٢	٥٠.٦	٣٥	٤٢.٢	٦	٧.٢	٢٠٢	٨١.١٢	٣
٦	أحداث التغيير فى قيم العمل بالجمعية.	٣٥	٤٢.٢	٢٥	٣٠.١	٢٣	٢٧.٧	١٧٨	٧١.٤٩	٩
٧	أحداث التغيير فى الاساليب التكنولوجية المستخدمة.	٥٢	٦٢.٧	١٩	٢٢.٩	١٢	١٤.٥	٢٠٦	٨٢.٧٣	٢

م	المجالات الأولى بأحداث التغيير بالجمعية										
	الترتيب	القوة النسبية	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم			
%				عدد	%	عدد	%	عدد			
٨	٨١.١٢	٢٠.٢	٩.٦	٨	٣٧.٣	٣١	٥٣.٠	٤٤	أحداث التغيير في الامكانيات المادية والمالية التي تملكها الجمعية.		
٩	٧٢.٦٩	١٨١	٢٢.٩	١٩	٣٦.١	٣٠	٤١.٠	٣٤	أحداث التغيير في مسئوليتها تجاه المجتمع المحلي		
١٠	٦٥.٤٦	١٦٣	٣١.٣	٢٦	٤١.٠	٣٤	٢٧.٧	٢٣	أحداث التغيير في القيادة التي تقود الاداء بالجمعية.		
المجموع			١٩٢٧								
المتوسط الحسابي (١٩٢.٧)			المتوسط المرجح (٢.٣١)						القوة النسبية (٧٧.١)		

يشير الجدول رقم (٢٣) إلى المجالات الأولى بإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي حيث تؤكد النتائج على :

- ترى عينة الدراسة أن المجالات الأولى بإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي تحظى باهتمام من عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١٩٢.٧) والمتوسط المرجح يبلغ (٢.٣١) ، بينما القوة النسبية قدرت (٧٧.٤%) وهي بمستوى متوسط ، مما يشير إلى الأهمية النسبية لإحداث عملية إدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي .
- وعن المجالات الأولى بإحداث التغيير فجاءت وفق الترتيب التالي " إحداث التغيير في طريقة التخطيط للبرامج والمشروعات التنموية " في الترتيب الأولى بقوة نسبية تبلغ (٨٤.٣٤%)، يلي ذلك " إحداث التغيير في الأساليب التكنولوجية " في الترتيب الثاني وبقوة نسبية تبلغ (٨١.٧٣%)، ثم في الترتيب الثالث " إحداث التغيير في الإمكانيات المادية والمالية التي تملكها الجمعية " و " إحداث التغيير في قدرات ومهارات العاملين " بقوة نسبية (٨١.١٢%) لكل منهما ، ثم في الترتيب الرابع " إحداث التغيير في سياسات الجمعية " بقوة نسبية (٨٠.٧٢%)، ثم " إحداث التغيير في الأهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها " ، ثم " إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي الإداري " ثم ، إحداث التغيير في مسئولياتها تجاه المجتمع المحلي " ، ثم " إحداث التغيير في قيم العمل بالجمعية " ، ثم " إحداث التغيير في القيادة التي تقود الأداء بالجمعية " بقوة نسبية (٧٩.١٢% ، ٧٥.١٠% ، ٧٢.٦٩% ، ٧١.٤٩% ، ٦٥.٤٦%) على التوالي .
- وتشير تلك النتيجة إلى المجالات الأولى بإحداث التغيير هي على التوالي :
  - إحداث التغيير في طريقة التخطيط للبرامج والمشروعات التنموية .
  - إحداث التغيير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة .
  - إحداث التغيير في الإمكانيات المادية والمالية التي تملكها الجمعية .
  - إحداث التغيير في قدرات ومهارات العاملين بالجمعية .
  - إحداث التغيير في سياسات الجمعية .

وقد حظيت تلك المجالات بقوة نسبية من (٨٤.٣٤% : ٨٠.٧٢%) ، مما يؤكد أهميتها ، حيث لا بد وأن تنصب جهود التغيير بالجمعيات علي تلك المجالات ، كما تشير النتيجة إلي أفتقاد الجمعيات بالرغم من نشاطها الملحوظ في المجتمع المحلي إلي " التخطيط لبرامجها " ومما يستلزم أعداد دورات تدريبية مكثفة من قبل

إدارة الجمعيات ، كما أنهم في حاجة إلي التدريب علي الأساليب التكنولوجية وكيفية تطوير مواردهم المالية والمادية وفي حاجة إلي تنمية قدراتهم ومهاراتهم .

- واللافت للنظر تأكيد عينة الدراسة علي الحاجة إلي أحداث تغييرات في سياسات الجمعية بنسبة موافقة (٥٣%) ، والحاجة إلي أحداث التغيير في أهداف الجمعية ، وذلك بنسبة موافقة (٤٨.٢%) ، وقد يرجع ذلك إلي :

- وعى العاملين بالجمعية بأهمية التحديد الجيد للسياسات والأهداف التي ترمي إلي تنمية المجتمع .
  - أو أن سياسات الجمعيات وأهدافها غير واضحة أو محددة .
  - أو أن تلك السياسات والأهداف في حاجة إلي التوجيه الصحيح لخدمة العملاء بشكل أفضل ، مما يتطلب تكثيف الجهود لوضع سياسات واضحة للجمعيات في مجال تنمية المجتمع وترجمتها إلي أهداف واضحة ومحددة وفعالة .
- جاءت عبارة " أحداث التغيير القيادة التي تقود الأداء بالجمعية " في الترتيب الأخير ، بقوة نسبية (٦٥.٤٦%) إلا أن تلك العبارة حصلت على نسبة رفض (٣١.٣%) فقط ، مما يشير إلي أن ثلث العينة فقط راضي عن إداء قيادات الجمعيات ، بينما ما يقرب ( ٦٨.٦٧%) يرون أهمية تغييرها وتغييرها إلي حد ما / وتشير تلك النتيجة إلي أهمية إعادة النظر في قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلي .
- ضرورة وضع معايير يتم علي أساسها اختيار قادة المعيات حتي يستطيعون تمكين جمعيتهم من تحقيق أهدافها .

#### جدول رقم (٢٤)

يوضح الفروق بين إستجابات الباحثين حول المجالات الأولى بالتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي طبقاً للمستوي التعليمي والفئة العمرية وسنوات الخبرة

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات الأولى بالتغيير وعلاقتها ببعض متغيرات الدراسة
دال	٠.٠٤	٣.٤	٢	٦	١٥٦.٦	بين المجموعات
			٣٢	٧٦	٧٤٣.٦	داخل المجموعات
دال	٠.٠١	٤.٨	٩٢.٨	٣	٢٧٨.٣	بين المجموعات
			١٩.٤	٣٢	٦٢١.٩	داخل المجموعات

دال	٠.٣	١.٢	٣٠.٦	٣	٩١.٨	بين المجموعات	المجالات الأولى التغيير وسنوات الخبرة
			٢٥.٣	٣٢	٨٠.٨.٥	داخل المجموعات	

باستقراء نتائج الجدول رقم (٢٤) والذي يوضح نتائج اختبار الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المجالات الأولى بالتغيير وعلاقتها بالمستوي التعليمي والفئة العمرية وسنوات الخبرة، جاءت نتائج اختبار الفروق كما يلي :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠٥) بين استجابات عينة الدراسة حول المجالات الأولى بالتغيير بأختلاف المستوي التعليمي ، حيث بلغت قيمة (ف) (٣.٤) .
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية أقل من (٠.٥) بين استجابات عينة الدراسة حول المجالات الأولى بالتغيير بأختلاف الفئة العمرية ، حيث بلغت قيمة (ف) (٤.٨) .
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية أقل من (٠.٣٠) بين استجابات عينة الدراسة حول المجالات الأولى بالتغيير بأختلاف سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة (ف) (١.٢) فقط .
- وقد تشير تلك النتيجة إلي أن المستوي التعليمي والفئة العمرية للعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي تعد من العوامل المؤثرة علي تحديد مجالات التغيير فيها ، بينما سنوات الخبرة ليست بذات التأثير .

### ٣- نتائج تتعلق بمستوي التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموي بالمجتمع :

#### جدول رقم (٢٥)

يوضح مستوي التغيير " التدريجي " لتحقيق الجمعية لدورها التنموي في المجتمع

م	مستوي التغيير " التدريجي "	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	تحتاج الجمعية إلي تحسين الخدمة التي تقدمها .	٣٦	٤٣.٤	٤٠	٤٨.٢	٧	٨.٤	١٩٥	٧٨.٣١	٦
٢	إجراء تعديلات بسيطة في أداء العاملين بها .	٤٠	٤٨.٢	٣٧	٤٤.٦	٦	٧.٢	٢٠٠	٨٠.٣٢	٥
٣	تحسين مهارات العاملين بالجمعية .	٥٣	٦٣.٩	٢٥	٣٠.١	٥	٦.٠	٢١٤	٨٤.٩٤	٣
٤	استخدام أسلوب إداري جديد لحل مشكلات العملاء .	٥٠	٦٠.٢	٢٧	٣٢.٥	٦	٧.٢	٢١٠	٧٥.٩٠	٤
٥	أن تقوم كل إدارة بالجمعية بالتعامل مع مشكلاتها بشكل مستقل عن الإدارات الأخرى.	٤٠	٤٨.٢	٢٦	٣١.٣	١٧	٢٠.٥	١٨٩	٩١.١٦	٧
٦	أن يستجيب المدير للمشكلات التي تواجه الجمعية .	٦٣	٧٥.٩	١٨	٢١.٧	٢	٢.٤	٢٢٧	٩٥.٥٨	٢
٧	أن تتكيف الجمعية مع التغييرات والأوضاع المجتمعية	٧٣	٨٨.٠	٩	١٠.٨	١	١.٢	٢٣٨		١

م	مستوي التغيير " التدرجي "	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
								١٤٧٣		
									القوة النسبية (٨٤.٥%)	
									المتوسط المرجح (٢.٥٣)	
									المتوسط الحسابي (١٧.٧٤)	

يشير الجدول رقم (٢٥) إلى مستوى التغيير التدرجي المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموي في المجتمع ، حيث أمكن الخروج بالنتائج التالية :-

- تميل عينة الدراسة إلى أحداث التغيير التدرجي حيث جاء المتوسط الحسابي بمقدار (١٧.٧٤) وبمتوسط مرجح مقداره (٢.٥٣) وبقوة نسبية تبلغ ( ٨٤.٥%) وهي بمستوي قوي .
- رأت عينة الدراسة ضرورة تكيف الجمعية مع التغيرات والاضاح المجتمعية الجديدة ، حيث حصلت تلك العبارة على الترتيب الأول بقوة نسبية تبلغ ( ٩٥.٥٨%) يلي ذلك في الترتيب الثاني " أن يستجيب مدير الجمعية للمشكلات التي تواجه الجمعية " بقوة نسبية تقدر (٩١.١٦%) ثم " تحسين مهارات العاملين بالجمعية " في الترتيب الثالث ، بقوة نسبية بلغت (٨٥.٩٤%) ، ثم في الترتيب الرابع " استخدام أسلوب إداري جديد لحل مشكلات العملاء ، ثم إجراء تعديلات بسيطة في إداء العاملين ، ثم تحسين الخدمات التي تقدمها ، ثم أن تقوم كل إدارة بالجمعية بالتعامل مع مشكلاتها بشكل مستقل عن الإدارات الاخرى ، بقوة نسبية ( ٨٤.٣٤% ، ٨٠.٣٢% ، ٧٨.٣١% ، ٧٥.٩%) علي التوالي .
- وتشير تلك النتيجة إلى تفضيل جمعيات تنمية المجتمع المحلي للتكيف مع التغييرات والأوضاع المجتمعية والاستجابة للمشكلات التي تواجه الجمعية ، بدلاً من مواجهة التغييرات المجتمعية الجديدة ، والسعي نحو تحسين أوضاع الجمعية وقد يشير ذلك إلى :-
- ميل العاملين إلى التكيف بدلاً من المواجهة وقد يرجع إلي افتقارهم لروح الابتكار والابداع في التعامل مع القضايا والتغييرات المجتمعية ، ويتفق ذلك التحليل مع ما جاء من نتائج في جدول رقم (٩) حيث أكدت عينة الدراسة علي أفتقارهم للتفكير الإجتماعي .
- أو أن الاستجابة إلي المشكلات والتكيف مع التغيرات الجديدة لا يحتاج إلي جهد ، وبالتالي يفضلون ذلك بدلاً من بذل مزيد من الجهد للتعامل مع التغييرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة .
- أن العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، يفضلون أحداث التغيير التدرجي حيث بلغت القوة النسبية للبعد (٨٤.٥%) ، والجدير بالذكر أن بعض الكتابات في إدارة التغيير ، تري أن هذا النوع من التغيير ليس بتغييراً بل هو مواجهة فقط للمشكلات اليومية والعادية التي تواجه المنظمات ، ولقد انعكس ذلك علي استجابات عينة الدراسة ، حيث أنها لم تخرج عن التكيف ومواجهة المشكلات وتنمية المهارات والقدرات .
- حظيت عبارة " استخدام أسلوب إداري جديد لحل مشكلات العملاء " علي نسبة موافقة (٦٠.٢%) وبقوة نسبية بلغت (٨٤.٣٤) ، مما يؤكد علي أن ما يقرب من ثلثي العينة لديها الرغبة في ايجاد أسلوب جديد وفعال للتعامل مع المشكلات التي تواجه عملاء الجمعية .

## جدول رقم (٢٦)

يوضح آراء عينة الدراسة في مستوى التغيير " الإنتقالى " المطلوب لأداء الجمعية لدورها التنموى فى المجتمع

م	مستوى التغيير الإنتقالى	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١	تحتاج الجمعية إلى تغييرات من اعلى إلى اسفل مع تعظيم دور قيادة الجمعية.	٣١	٣٧.٣	٣٥	٤٢.٢	١٧	٢٠.٥	١٨٠	٧٢.٢٩	٥	
٢	تطوير قدرات الجمعية.	٤٥	٥٤.٢	٣٣	٣٩.٨	٥	٦	٢٠.٦	٨٢.٧٣	٤	
٣	طرح خدمات جديدة.	٦٣	٧٥.٩	١٨	٢١.٧	٢	٢.٤	٢٢٧	٩١.١٦	١	
٤	احداث تغييرات سريعة لمواكبة التغييرات الخارجية للمجتمع المحلى.	٤٦	٥٥.٤	٣٢	٣٨.٦	٥	٦	٢٠.٧	٨٣.١٣	٣	
٥	الاستغناء عن بعض العاملين بها .	٢٨	٣٣.٧	٢٠	٢٤.١	٣٥	٤٢.٢	١٥٩	٦٣.٨٦	٦	
٦	احداث تغييرات فى سلوك العاملين بالجمعية باتباع نظام المكافاة والعقاب .	٥٠	٦٠.٢	٢٧	٣٢.٥	٦	٧.٢	٢١٠	٨٤.٣٤	٢	
المجموع									١١٨٩		
المتوسط الحسابى (١٤.٣٢)			المتوسط المرجح (٢.٣٨)			القوة النسبية (٧٩.٥٩%)					

يشير الجدول رقم (٢٦) إلى مستوى التغيير الإنتقالى المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموى فى المجتمع

، حيث جاءت النتائج كالتالى :

- تميل عينة الدراسة إلى إحداث التغيير الإنتقالى بمستوى متوسط ، حيث جاء المتوسط الحسابى مقداره (١٤.٣٢) وبمتوسط مرجح يبلغ (٢.٣٨) وبقوة نسبية تقدر ب (٧٩.٥٩%) .
- أشارت عينة الدراسة إلى أن " طرح خدمات جديدة " يساعد على إحداث التغيير الإنتقالى فى الترتيب الأول بقوة نسبية (٩١.١٦%) ، ثم فى الترتيب الثانى " إحداث تغييرات فى سلوك العاملين بالجمعية بإتباع نظام المكافاة والعقاب " بقوة نسبية تبلغ (٨٤.٣٤%) ، ثم فى الترتيب الثالث " إحداث تغييرات سريعة لمواكبة التغييرات الخارجية للمجتمع المحلى " بقوة نسبية تبلغ (٨٣.١٣%) ، ثم " تطوير قدرات الجمعية ثم إحداث تغييرات من أعلى إلى أسفل مع تعظيم دور قيادة الجمعية ، ثم الإستغناء عن بعض العاملين " وذلك فى الترتيب من الرابع إلى السادس بقوة نسبية (٨٢.٧٣% ، ٧٢.٢٩% ، ٦٣.٨٦%) على التوالى .
- وتشير تلك النتيجة إلى الرغبة النسبية فى خلق حالة من التغيير الإنتقالى داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، حيث جاءت القوة النسبية للبعد بمستوى متوسط ، وقد يرجع ذلك إلى :
  - النشاط النسبى الذى تتمتع به الجمعيات التى تم تطبيق أداه الدراسة عليها ، مما يجعلها راغبة فى إحداث التغيير التدريجى .
  - أو أن التغيير الإنتقالى يتطلب إحداث خلخلة فى المنظمة ، مما يؤثر على إستقرارها ، وتتضمن تلك الخلخلة الإستغناء عن بعض العاملين ، وطرح خدمات جديدة .

- اللافت للنظر أن عينة الدراسة أكدت على أهمية طرح خدمات جديدة من قبل الجمعية وحصلت على الترتيب الأول بنسبة موافقة (٧٥.٩%) بالإضافة إلى إحداث تغييرات في سلوك العاملين بالجمعية بإتباع نظام المكافأة والعقاب بنسبة (٦٠.٢%) ، مما يؤكد أهمية إحداث تغييرات في الخدمات من جانب وسلوك العاملين من جانب آخر ، مما يشير إلى ضرورة دخول جمعيات تنمية المجتمع في إحداث تغييرات إنتقالية هدفها نقل الجمعية من حال إلى حال أفضل .
- حصول عبارة " الإستغناء عن بعض العاملين " كأحد مؤشرات التغيير الإنتقالي على الترتيب الأخير ، يعد منطقي ، حيث تتعارض تلك العبارة مع طبيعة البشر .

### جدول رقم (٢٧)

يوضح آراء عينة الدراسة في مستوى التغيير " التحويلي " المطلوب تحقيق الجمعية دورها التنموي في المجتمع

م	مستوى التغيير التحويلي	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	أحداث تعديلات جوهرية في الهيكل الإداري للجمعية.	٣٤	٤١	٣٤	٤١.٠	١٥	١٨.١	١٨٥	٧٤.٣٠	٤
٢	خلق فرص جديدة لإحداث تغييرات في الجمعية.	٤٦	٥٥.٤	٣٣	٣٩.٨	٤	٤.٨	٢٠٨	٨٣.٥٣	٢
٣	إحداث تغيير جذري في طريقة عمل العاملين بالجمعية.	٣٦	٤٣.٤	٣١	٣٧.٣	١٦	١٩.٣	١٨٦	٧٤.٧٠	٣
٤	التحريض على أحداث تغييرات بهدف خلق حالة جديدة لتسهيل تقديم خدمات أفضل....	٣٦	٤٣.٤	٢٨	٣٣.٧	١٩	٢٢.٩	١٨٣	٧٣.٤٩	٥
٥	تحقيق التواصل الجيد مع المستفيدين من الجمعية.	٥٥	٦٦.٣	٢٢	٢٦.٥	٦	٧.٢	٢١٥	٨٦.٣٥	١
المجموع								٩٧٧		
المتوسط الحسابي (١١.٧٧)		المتوسط المرجح (٢.٣٥)		القوة النسبية (٧٨.٥%)						

يشير الجدول رقم (٢٧) إلى مستوى التغيير التحويلي المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموي في المجتمع ، حيث أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- تميل عينة الدراسة إلى إحداث التغيير التحويلي بمستوى متوسط ، حيث جاء المتوسط الحسابي بمقدار (١١.٧٧) ، وبمتوسط مرجح يبلغ (٢.٣٥) ، وبقوة نسبية تقدر بـ (٧٨.٥%) .
- أكدت عينة الدراسة على " أن تحقيق التواصل الجيد مع المستفيدين من الجمعية يمثل أولوية لتحقيق التغيير التحويلي في الجمعية ، حيث جاءت تلك العبارة في الترتيب الأول وبقوة نسبية بلغت (٨٦.٣٥%) ، ثم " خلق فرص جديدة لإحداث تغييرات في الجمعية " بقوة نسبية (٨٣.٥٣%) ، ثم في الترتيب الثالث عبارة " إحداث تغيير جذري في طريقة عمل العاملين بالجمعية " بقوة نسبية بلغت (٧٤.٧%) ، ثم " إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل الإداري للجمعية " ثم " التحريض على إحداث تغييرات بهدف خلق حالة جديدة لتسهيل تقديم خدمات أفضل " بقوة نسبية (٧٤.٣% ، ٧٣.٤٩%) على التوالي .



- أكدت عينة الدراسة على ضرورة إحداث تغييرات تحويلية بالجمعية ، فيما يتعلق بطريقتهم فى التواصل مع المستفيدين حيث جاءت بقوة نسبية قوية ، مما يؤكد أهمية كسب رضا المستفيدين من الجمعية .
- حظيت عبارة " خلق فرص جديدة لإحداث تغييرات فى الجمعية " على الترتيب الثانى بنسبة موافقة (٥٥.٤%) ، وبقوة نسبية (٨٣.٥٣%) ، مما يؤكد رغبة عينة الدراسة فى إحداث التغييرات التحويلية فيما يتعلق بخلق فرص جديدة لإحداث التغيير .
- عدم رغبة عينة الدراسة فى إحداث التغيير الجذرى فى طريقة عمل العاملين بالجمعية ، حيث حصلت على نسبة موافقة (٤٣.٤%) وقوة نسبية (٧٤.٧%) ، أى مستوى ضعيف ، مما يشير إلى رفضهم النسبى لإحداث التغييرات التحويلية فى عمل العاملين بالجمعية ، وقد يرجع إلى إحساسهم بالرضا عن أدائهم داخل الجمعية ، بل وإحساسهم بالرضا العام عن أداء الجمعية ككل .

### جدول رقم (٢٨)

يوضح آراء عينة الدراسة فى مستوى التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية دورها التامى

المستوى	القوة النسبية	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابى	مستوى التغيير
قوى	٨٤.٥%	٢.٥٣	١٧.٧٤	التغيير التدريجى
متوسط	٧٩.٥٩%	٢.٣٨	١٤.٣٢	التغيير الإنتقالى
متوسط	٧٨.٥%	٢.٣٥	١١.٧٧	التغيير التحويلى

- يشير الجدول رقم (٢٨) إلى آراء عينة الدراسة فى مستوى التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التامى ، حيث جاءت النتائج الإجمالية كما يلى :
- تفضل عينة الدراسة إحداث " التغيير التدريجى " بقوة نسبية (٨٤.٥%) ، يلى ذلك التغيير الإنتقالى بقوة نسبية (٧٩.٥٩%) ، وأخيراً التغيير التحويلى بنسبة (٧٨.٥%) .
  - تؤكد تلك النتيجة على رغبة عينة الدراسة فى إحداث التغييرات الجذرية بمستوى متوسط والتي تتضمن إحلال كل ما هو جديد مكان الأساليب القديمة ، وبالتالي نقل الجمعية إلى حالة أفضل بكثير مما هى عليه ، وقد يرجع ذلك إلى :
    - نشاط الجمعيات المختارة .
    - الإستقرار الداخلى الذى تتمتع به الجمعيات المختارة .
  - وعلى الجانب الآخر تفضل عينة الدراسة إحداث التغييرات التدريجية حيث جاءت القوة النسبية لذلك المؤشر (٨٤.٥%) ، مما يؤكد حرصهم على تحسين أدائهم وأداء الجمعية للأفضل ، لكن دون المرور بمرحلة إنتقالية أو جذرية فى إحداث التغيير ، مما يتطلب التدخل المهنى لمساعدة تلك الجمعيات على

خلق حالة التغيير بداخلها ، مما ينعكس على أوضاع الجمعيات ودورها فى إحداث التنمية المحلية مع التعامل الجاد مع الأسباب الراضة لإحداث التغييرات الإنتقالية أو الجذرية التحويلية .

### جدول رقم (٢٩)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول مستوى التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموى طبقاً لإختلاف مستوى التعليم (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى التغيير والمستوى التعليمى	
غير دال	٠.١	٢.٦	١١.١	٦	٢٢.١	بين المجموعات	التغييرات التدريجية
			٤.٢	٧٦	١٣٩.٩	داخل المجموعات	
غير دال	٠.٩	٠.١	٠.٦	٦	١.٢	بين المجموعات	التغييرات الإنتقالية
			٧.٢	٧٦	٢٣٨.٤	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠	٣.٣	١٧.٣	٦	٣٤.٧	بين المجموعات	التغييرات التحويلية
			٥.٢	٧٦	١٧٢.١	داخل المجموعات	

يشير الجدول رقم (٢٩) إلى الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول مستوى التغييرات المطلوبة لتحقيق الجمعية لدورها التنموى طبقاً للمستوى التعليمى حيث أشارت النتائج إلى :

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.١) بين إستجابات عينة الدراسة حول التغييرات التدريجية ومستوى التعليم ، حيث بلغت قيمة ف (٢.٦) .
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٩) وبين إستجابات عينة الدراسة حول التغييرات الإنتقالية ومستوى التعليم ، حيث بلغت قيمة ف (٠.١) .
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إستجابات عينة الدراسة حول التغييرات التحويلية ومستوى التعليم ، حيث بلغت قيمة ق (٣.٣) .
- وتشير تلك النتيجة إلى أهمية المستوى التعليمى للعاملين بالجمعيات ، حيث أن كلما ارتفع المستوى التعليمى كلما أصبح لديهم الرغبة فى إحداث تغييرات تحويلية ، هدفها الرئيسى إحداث التغيير الجذرى بالجمعيات سواء فى هيكلها التنظيمى أو أهدافها وقيمها وخدماتها ... إلى آخره ، من أجل تحقيق أداء أفضل لها .

### جدول رقم (٣٠)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول مستوى التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموى طبقاً لإختلاف الفئات العمرية (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى التغيير والفئة العمرية	
						بين المجموعات	التغييرات التدريجية
دال	٠.٠٠	٢.٨	١٤.١	٣	٤٢.٢	بين المجموعات	التغييرات التدريجية
			٣.٧	٣٢	١١٩.٨	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠	٤.٣	٢٣.٠	٣	٦٩.٠	بين المجموعات	التغييرات الإنتقالية
			٥.٣	٣٢	١٧٠.٦	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠	٦	٢٤.٨	٣	٧٤.٣	بين المجموعات	التغييرات التحويلية
			٤.١	٣٢	١٣٢.٥	داخل المجموعات	

يشير الجدول رقم (٣٠) إلى الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول مستوى التغييرات المطلوبة لتحقيق الجمعية لدورها التنموى طبقاً لإختلاف الفئات العمرية ، وقد أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إستجابات عينة الدراسة حول طبيعة التغيير المطلوب إحداثه فى جمعيات تنمية المجتمع المحلى وبين الفئة العمرية حيث جاءت قيمة ف للتغييرات التدريجية (٣.٨) ، والتغييرات الإنتقالية (٤.٣) ، والتغييرات التحويلية ، بلغت قيمة (ف) (٦) ، وتشير تلك النتيجة إلى تأثير متغير العمر على طبيعة التغييرات المطلوب إحداثها فى جمعيات تنمية المجتمع .

### جدول رقم (٣١)

يوضح الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول مستوى التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموى طبقاً لإختلاف سنوات الخبرة (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى التغيير وسنوات الخبرة	
						بين المجموعات	التغييرات التدريجية
دال	٠.٠٠	١.٠	٤.٥	٣	١٣.٥	بين المجموعات	التغييرات التدريجية
			٤.٦	٣٢	١٤٨.٥	داخل المجموعات	
دال	٠.٠٠	١.١	٧.٧	٣	٢٣.٠	بين المجموعات	التغييرات الإنتقالية
			٦.٨	٣٢	٢١٦.٦	داخل المجموعات	
غير دال	٠.٦	٠.٦	٣.٥	٣	١٠.٦	بين المجموعات	التغييرات التحويلية
			٦.١	٣٢	١٩٦.١	داخل المجموعات	

يشير الجدول رقم (٣١) إلى الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول مستوى التغييرات المطلوبة لتحقيق الجمعية لدورها التنموي طبقاً عدد سنوات الخبرة (F) حيث أشارت النتائج :

- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إحداث التغييرات التدريجية لتحقيق الجمعية دورها التنموي وبين سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة ف (١) .
- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، بين إحداث التغييرات الإنتقالية لتحقيق الجمعية دورها التنموي وبين سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة ف (١.١) .
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٦) بين إحداث التغييرات التحويلية لتحقيق الجمعية دورها التنموي وبين سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة ف (٠.٦) ، وقد يرجع ذلك لحصول التغييرات التحويلية على قوة نسبية بلغت (٧٨.٥%) وهى بمستوى متوسط ، مما يؤكد عدم رغبتهم نسبياً فى إحداث تلك النوع من التغييرات ، والتي تستهدف إحداث التغييرات الجذرية .

٤- نتائج تتعلق بتوافر بمقومات قائد التغيير فى قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلى :

### جدول رقم (٣٢)

يوضح آراء عينة الدراسة فى المعارف التى يمتلكها مجلس إدارة الجمعيات

م	المعارف التي يمتلكها مجلس ادارة الجمعية	نعم		إلى حد ما		لا	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	يعرفوا الدوافع المحركة للعاملين بالجمعية.	٤٩	٥٩.٠	٣٠	٣٦.١	٤	٤.٨
٢	يهتموا بالظروف النفسية للعاملين والتي تؤثر على تحقيق اهداف الجمعية.	٥٢	٦٢.٧	٢٧	٣٢.٥	٤	٤.٨
٣	يعرفوا الفروق الفردية بين العاملين بالجمعية.	٤٦	٥٥.٤	٣١	٣٧.٣	٦	٧.٢
٤	يهتموا بالجوانب الانسانية للتغيير المطلوب لتحسين خدمات الجمعية.	٥١	٦١.٤	٢٧	٣٢.٥	٥	٦.٠
٥	يعرفوا كيف سيستجيب المجتمع للتغيير الذي يمكن ان تحدثه الجمعية فى خدماتها.	٤٤	٥٣.٠	٣٤	٤١.٠	٥	٦.٠
٦	يعرفوا العوامل الايجابية التي تؤثر على تغيير خدمات	٥٨	٦٩.٩	٢١	٢٥.٣	٤	٤.٨

م	المعارف التي يمتلكها مجلس ادارة الجمعية	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
	الجمعية للأفضل.									
٧	يعرفوا العوامل السلبية التي تعوق احداث التغيير في خدمات الجمعية.	٥٦	٦٧.٥	٢٣	٢٧.٧	٤	٢.٤	٢١٨	٨٧.٥٥	٢
المجموع									١٤٨٦	
المتوسط الحسابي (١٧.٩٠)									المتوسط المرجح (٢.٥٥)	القوة النسبية (٨٥.٣%)

يشير الجدول رقم (٣٢) إلى آراء عينة الدراسة فى المعارف التى يمتلكها مجلس إدارة جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، وقد أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- يعرف أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بمستوى قوى المعارف المهمة لإدارة التغيير بالجمعية ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (١٧.٩٠) ، والمتوسط المرجح (٢.٥٥) ، بينما القوة النسبية قدرت ، (٨٥.٣%) .
- ترى عينة الدراسة أن أعضاء مجالس إدارات الجمعيات " لديهم معرفة بالعوامل الإيجابية التى تؤثر على تغيير خدمات الجمعية للأفضل " حيث حصلت تلك العبارة على الترتيب الأول ، بقوة نسبية (٨٨.٣٥%) ، يلي ذلك فى الترتيب الثانى " يعرفوا العوامل السلبية التى تعوق إحداث التغيير فى خدمات الجمعية " بقوة نسبية تبلغ (٨٧.٥٥%) ، ثم فى الترتيب الثالث " يهتموا بالظروف النفسية للعاملين التى تؤثر على تحقيق أهداف الجمعية " بقوة نسبية تبلغ (٨٥.٩٤%) ، يلي ذلك " يهتموا بالجوانب الإنسانية للتغيير المطلوب لتحسين خدمات الجمعية " ثم " يعرفوا الدوافع المحركة للعاملين بالجمعية " ، ثم " يعرفوا الفروق الفردية بين العاملين بالجمعية ، وأخيراً " يعرفوا كيف سيستجيب المجتمع للتغيير الذى يمكن أن تحدثه الجمعية فى خدماتها " بقوة نسبية (٨٥.١٤% ، ٨٢.٧٣% ، ٨٢.٣% ) على التوالى .
- (٦٢.٧%) يرون أن قادة جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، يهتموا بالظروف النفسية للعاملين التى تؤثر على تحقيق الجمعية لأهدافها ، حيث جاءت تلك العبارة فى الترتيب الثالث وبقوة نسبية (٨٥.٩٤%) ، وقد يشير ذلك ويؤكد على الجو الإنسانى المتوفر فى الجمعيات المختارة ، وأن معرفة الظروف النفسية للعاملين لها تأثير واضح على أداء الجمعية .
- حصلت عبارة " يعرفوا كيف سيستجيب المجتمع للتغيير الذى يمكن أن تحدثه الجمعية فى خدماتها " على الترتيب الأخير ، بقوة نسبية (٨٢.٣٣%) ، وقد يشير ذلك إلى عدم الاهتمام نسبياً بمردود خدمات الجمعية على المجتمع المحلى ، وتتفق تلك النتيجة مع النتائج التى تم الوصول إليها من تحليل الجدول من جدول رقم (١٥) : رقم (١٧) والمرتبطة بالأسباب الخارجية للتغيير .

### جدول رقم (٣٣)

يوضح آراء عينة الدراسة فى الصفات التى يتمتع بها مجلس إدارة جمعيات تنمية المجتمع

م	الصفات التي يتمتع بها مجلس ادارة الجمعيات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	لديهم اهتمامات كثيرة تشغلهم عن الاهتمام بمشاكل الجمعية.	٣٦	٤٣.٤	١٧	٢٠.٥	٣٠	٣٦.١	١٧٢	٦٩.٠٨	٩
٢	يتمتعون بالثقة في انفسهم وقدرتهم على ادارة الجمعية.	٦٤	٧٧.١	١٨	٢١.٧	١	١.٢	٢٢٩	٩١.٩٧	١
٣	متفاعلون بشأن تغيير حال الجمعية للأفضل.	٦٤	٧٧.١	١٦	١٩.٣	٣	٣.٦	٢٢٧	٩١.١٦	٢
٤	ردود أفعالهم تجاه مشكلات الجمعية عقلانية.	٦٣	٧٥.٩	١٨	٢١.٧	٢	٢.٤	٢٢٧	٩١.١٦	٢م
٥	يهتمون بالمسائل الادارية في الجمعية.	٥٣	٦٣.٩	٢٤	٢٨.٩	٦	٧.٢	٢١٣	٨٥.٥٤	٧
٦	يثقوا في العاملين بالجمعية من حيث نزاهتهم وحرصهم على خدمة العملاء	٦٢	٧٤.٧	١٨	٢١.٧	٣	٣.٦	٢٢٥	٩٠.٣٦	٤
٧	لديهم الرغبة في التحسين والتعلم المستمر.	٦٣	٧٥.٩	١٦	١٩.٣	٤	٤.٨	٢٢٥	٩٠.٣٦	٤م
٨	يتمتعون بالخبرة في مجال تخصصهم.	٥٩	٧١.١	١٩	٢٢.٩	٥	٦.٠	٢٢٠	٨٨.٣٥	٦
٩	لديهم ولاء والتزام تجاه الجمعية .	٦١	٧٣.٥	٢١	٢٥.٣	١	١.٢	٢٢٦	٩٠.٧٦	٣
١٠	يهتموا بإحداث التغييرات الشخصية في العاملين بالجمعية لصالح تقديم خدمات أفضل .	٦٧	٨٠.٧	١٠	١٢.٠	٦	٧.٢	٢٢٧	٩١.١٦	٢م
١١	مجاملون ويكتسبون احترام الجميع.	٤٤	٥٣.٠	٣١	٣٧.٣	٨	٩.٦	٢٠٢	٨١.١٢	٨
١٢	يتصفوا بالحماس والدافعية لخدمة سكان المجتمع.	٦٠	٧٢.٣	٢١	٢٥.٣	٢	٢.٤	٢٢٤	٨٩.٩٦	٥
		المجموع		المتوسط المرجح (٢.٦٢)		القوة النسبية (٨٧.٦%)		٢٦١٧		

يشير الجدول رقم (٣٣) إلى آراء عينة الدراسة في الصفات التي يتمتع بها مجلس إدارة جمعيات تنمية المجتمع المحلي ، وقد أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- يتمتع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بمجموعة من الصفات الداعمة لإحداث التغيير بالجمعيات بمستوى قوى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣١.٥٣) ، والمتوسط المرجح (٢.٦٢) ، وبقوة نسبية تبلغ (٨٧.٦%) .

- ترى عينة الدراسة أن أعضاء مجالس الإدارات " يتمتعون بالثقة في أنفسهم وقدراتهم على إدارة الجمعية " حيث حصلت هذه العبارة على الترتيب الأول بقوة نسبية (٩١.٩٧%) ، يلي ذلك " متفاعلون بشأن تغيير حال الجمعية للأفضل " في الترتيب الثاني ، بقوة نسبية (٩١.١٦%) وفي الترتيب نفسه " ردود أفعالهم تجاه مشكلات الجمعية عقلانية " و " يهتموا بإحداث التغييرات الشخصية في العاملين بالجمعية لصالح تقديم خدمات أفضل " ، ثم " لديهم ولاء والتزام تجاه الجمعية " في الترتيب الثالث بقوة نسبية تبلغ (٩٠.٧٦%) ، ثم في الترتيب الرابع " لديهم الرغبة في التحسين والتعلم المستمر " وفي الترتيب نفسه " يثقوا في العاملين بالجمعية من حيث نزاهتهم وحرصهم على خدمة العملاء " بقوة نسبية تبلغ (٩٠.٣٦%) ، ثم " يتصفوا بالحماس والدافعية لخدمة سكان المجتمع " ، ثم " يتمتعون بالخبرة في مجال تخصصهم " ، ثم " يهتموا بالمسائل الإدارية في الجمعية " ، ثم " مجاملون ويكتسبون احترام الجميع " ، وفي الترتيب التاسع والأخير لديهم اهتمامات كثيرة تشغلهم عن الاهتمام بمشاكل الجمعية " وذلك بقوة نسبية (٨٩.٩٦% ، ٨٨.٣٥% ، ٨٥.٥٤% ، ٨١.١٢% ، ٦٩.٠٨% ) على التوالي .

وتشير تلك النتيجة إلى أن الثقة بالنفس والتفاؤل والعقلانية والاهتمام بإحداث التغييرات الشخصية في العاملين والولاء والإلتزام تجاه الجمعية والتحسين المستمر والثقة في العاملين بالجمعية ، من أهم الصفات التي يتمتع بها أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المحلى النشطة ، مما يسهم في إحداث تغييرات إيجابية بالجمعية .

### جدول رقم (٣٤)

يوضح آراء عينة الدراسة في مدى توافر مهارة حل المشكلات في أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع المحلى

م	مهارة حل المشكلات	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	يسمعوا باهتمام للمشكلات التي تواجه الجمعية.	٦٤	٧٧.١	١٧	٢٠.٥	٢	٢.٤	١	
٢	يكتشفوا الأخطاء ويسعون لإصلاحها.	٥٦	٦٧.٥	٢٥	٣٠.١	٢	٢.٤	٢	
٣	يلجئوا إلى المتخصصين في حل المشكلات التي تواجه الجمعية.	٥١	٦١.٤	٢٧	٣٢.٥	٥	٦.٠	٣	
٤	يفرضوا آرائهم على العاملين بالجمعية.	٣١	٣٧.٣	٣١	٣٧.٣	٢١	٢٥.٣	٨	
٥	يتوقعوا المشكلات المحتمل أن تواجه عملاء الجمعية عند الاستفادة من خدماتها.	٣٩	٤٧.٥	٣٩	٤٧.٥	٥	٦.٠	٤	
٦	يدرسوا باستمرار حاجات العملاء.	٤٣	٥١.٨	٣١	٣٧.٣	٩	١٠.٨	٤م	
٧	يناقشوا مشكلات الجمعية مع سكان المجتمع ويستمعون لآرائهم.	٣٩	٤٧.٥	٣١	٣٧.٣	١٣	١٥.٧	٧	
٨	يشخصوا مشكلات المجتمع ويضعون حلول لها في شكل برامج .	٣٧	٤٤.٦	٣٨	٤٥.٨	٨	٩.٦	٦	
٩	يستطيعوا تطوير أفكار قديمة لحل مشكلات تواجه سكان المجتمع.	٤٥	٥٤.٢	٢٥	٣٠.١	١٣	١٥.٧	٥	
المجموع								١٨٢١	
		المتوسط الحسابي (٢١.٩٣)		المتوسط المرجح (٢.٤٢)		القوة النسبية (٨١.٣%)			

يشير الجدول رقم (٣٤) إلى آراء عينة الدراسة حول مدى توافر مهارة حل المشكلات في أعضاء مجلس إدارة الجمعية ، حيث تشير النتائج إلى :

- يتمتع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة بقدرة على حل المشكلات التي تواجه الجمعية بمستوى قوى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢١.٩٣) والمتوسط المرجح بلغ (٢.٤٣) ، بينما القوة النسبية قدرت (٨١.٣%) ، مما يؤكد تمتعهم بقدرة على حل المشكلات التي تواجه الجمعية .
- حصلت عبارة " يسمعوا باهتمام للمشكلات التي تواجه الجمعية " على الترتيب الأول بقوة نسبية (٩١.٥٧%) ، يلي ذلك فى الترتيب الثانى " يكتشفوا الأخطاء ويسعون لإصلاحها " ، بقوة نسبية (٨٨.٣٥%) ثم " يلجئون إلى المتخصصين فى حل المشكلات التي تواجه الجمعية " بقوة نسبية تقدر بـ (٨٥.١٤%) ، يلي ذلك " يتوقعوا المشكلات المحتمل أن تواجه عملاء الجمعية عند الاستفادة من خدماتها " وفى الترتيب نفسه " يدرسون باستمرار حاجات العملاء " بقوة نسبية (٨٠.٣%) ، يلي ذلك " يستطيعوا تطوير أفكار قديمة لحل مشكلات تواجه سكان المجتمع " ، ثم " يشخصوا مشكلات المجتمع ويضعون حلول لها فى شكل برامج " ، ثم " يناقشوا مشكلات الجمعية مع سكان المجتمع ويستمعون لآرائهم " ،

يفرضوا آرائهم على العاملين بالجمعية " بقوة نسبية على التوالى ( ٧٩.٥٢% ، ٧٨.٣١% ، ٧٧.١% ، ٧٠.٦٨% ) .

- يتصف أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع فيما يتعلق " بمهارة حل المشكلات من وجهة نظر العاملين بالجمعيات ، بأنهم " يستمعون جيداً وباهتمام لمشكلات الجمعية ، ويكتشفون الأخطاء ويعملون على حلها ، يلجئون إلى المتخصصين فى حل المشكلات التى تواجه الجمعية " مما ينعكس على قدراتهم على مواجهة مشكلات الجمعية ومن ثم نشاطها .
- إلا أن قدرتهم على " توقع المشكلات المحتمل أن تواجه عملاء الجمعية عند الإستفادة منها " بلغت نسبة الموافقة عليها (٤٧%) فقط ، مما يتطلب تكثيف الجهود لرفع قدرة أعضاء مجالس الإدارات على توقع المشكلات ومن ثم مواجهتها بإجراءات إستباقية .
- كما أنهم يفتقدون القدرة النسبية على :
  - تطوير الأفكار القديمة لحل مشكلات تواجه سكان المجتمع .
  - تشخيص مشكلات المجتمع ووضع حلول لها بنسبة موافقة (٤٤.٦%) .
  - يناقشون مشكلات المجتمع مع سكان المجتمع بنسبة موافقة (٤٧%) .
- مما يستوجب تطوير مهاراتهم فى تشخيص المشكلات المجتمعية ومناقشتها مع المجتمع المحلى .
- واللافت للنظر حصول عبارة " يفرضوا آرائهم على العاملين بالجمعية " بنسبة رفض تبلغ فقط (٢٥.٣%) ، مما يشير إلى إتصاف قيادات جمعيات تنمية المجتمع بالقيادة الدكتاتورية .

### جدول رقم (٣٥)

يوضح آراء عينة الدراسة فى مدى " توافر مهارة بناء الفرق " فى أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع المحلى

م	مهارة بناء الفرق	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	تقارن ادارة الجمعية بين أداء الجمعية وأداء الجمعيات الأخرى.	٤٠	٤٨.٢	٢٩	٣٤.٩	١٤	١٦.٩	١٩٢	٧٧.١١	٧
٢	يضعوا رؤية لاحداث التغيير بالجمعية محددة من حيث الفرص المتاحة والمخاطر .	٤٩	٥٩.٠	٢٦	٣١.٣	٨	٩.٦	٢٠٧	٨٣.١٣	٥
٣	يحسنوا بيئة العمل بالجمعية من اجل جهود التغيير.	٥٢	٦٢.٧	٢٧	٣٢.٥	٤	٤.٨	٢١٤	٨٥.٩٤	٤
٤	لديهم رؤية حول الخطط التنموية المستقبلية للجمعية.	٤٨	٥٧.٨	٢٦	٣١.٣	٩	١٠.٨	٢٠٥	٨٢.٣٣	٦
٥	يأثروا فى من حولهم لاجل تحقيق اهداف الجمعية.	٥٣	٦٣.٩	٢٨	٣٣.٧	٢	٢.٤	٢١٧	٨٧.١٥	٢
٦	يتعاملوا مع كافة الانماط البشرية والسلوكيات المختلفة.	٥٨	٦٩.٩	٢١	٢٥.٣	٤	٤.٨	٢٢٠	٨٨.٣٥	١
٧	يهتموا برصد ردود أفعال المجتمع حول الخدمات التى تقدمها الجمعية من أجل التطوير.	٥٧	٦٨.٧	١٨	٢١.٧	٨	٩.٦	٢١٥	٨٦.٣٥	٣



م	مهارة بناء الفرق	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
								١٤٧٠		
		المجموع								
		المتوسط الحسابي (١٧.٧١)			المتوسط المرجح (٢.٥٣)			القوة النسبية (٨٤.٣%)		

يشير الجدول رقم (٣٥) إلى آراء عينة الدراسة حول مدى توافر مهارة " بناء الفرق " فى أعضاء مجلس إدارة الجمعية ، حيث تشير النتائج إلى :

- يتمتع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بمهارة بناء الفرق بمستوي قوي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (١٧.٧١) ، والمتوسط المرجح (٢.٥٣) وبقوة نسبية تبلغ (٨٤.٣%).

- حيث حصلت عبارة " يتعاملون مع كافة الأنماط والسلوكيات المختلفة " على الترتيب الأول بقوة نسبية (٨٨.٣٥%) ، يلي ذلك " يأتروا فى من حولهم لأجل تحقيق أهداف الجمعية " بقوة نسبية (٨٧.١٥%) فى الترتيب الثانى ، ثم فى الترتيب الثالث " يهتموا برصد ردود أفعال المجتمع حول الخدمات التى تقدمها الجمعية من أجل التطوير " بقوة نسبية (٨٦.٣٥%) ، ثم فى الترتيب الرابع " يحسنوا بيئة العمل بالجمعية من أجل جهود التغيير " بقوة نسبية (٨٥.٩٤%) ، يلي ذلك فى الترتيب " يضعوا رؤية حول الخطط التنموية المستقبلية للجمعية " ثم " تقارن إدارة الجمعية بين أداء الجمعية وأداء الجمعيات الأخرى " بقوة نسبية (٨٣.١٣% ، ٨٢.٣٢% ، ٧٧.١١% ) على التوالى .

- تشير نتائج الدراسة إلى قدرة أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع على بناء الفرق ، من وجهة نظر العاملين بالجمعيات ، من حيث " قدرتهم فى التعامل مع كافة الأنماط البشرية والسلوكيات المختلفة ، كما أنهم يؤثرون فى من حولهم لأجل تحقيق أهداف الجمعية ، ويهتمون برصد ردود أفعال المجتمع حول الخدمات التى تقدمها الجمعية من أجل التطوير " ولعل ذلك يؤكد نجاح الجمعيات التى تم تطبيق أداة الدراسة عليها ، حيث فكرة اهتمام أعضاء مجالس الإدارات برصد ردود أفعال المجتمع تجاه الخدمات التى تقدمها من الأمور الرئيسية والمهمة فى إحداث التطوير .

- بينما يقع فى الترتيب السادس والسابع عبارتين " لديهم رؤية حول الخطط التنموية المستقبلية للجمعية ، و تقارن بين أداء الجمعية وأداء الجمعيات الأخرى " ، وتشير تلك النتيجة إلى حاجة الجمعيات لبناء خطط تنموية مستقبلية ، وأن تعد نفسها إلى خوض المنافسة الشريفة مع الجمعيات الأخرى من أجل تحسين الخدمات وتلبية إحتياجات المجتمعات المحلية .

### جدول رقم (٣٦)

يوضح رؤية عينة الدراسة حول مدى توافر " مهارة إدارة التغيير " فى أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع المحلى

م	مهارة ادارة التغيير	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	يسعوا إلى تحسين جهود العاملين بالجمعية.	٥٤	٦٥.١	٢٢	٢٦.٥	٧	٨.٤	٢١٣	٨٥.٥٤	٤
٢	يجلبوا موارد اضافية للجمعية.	٥٧	٦٨.٧	١٩	٢٢.٩	٧	٨.٤	٢١٦	٨٦.٧٥	٢
٣	لديهم القدرة على تحقيق التوازن بين مطالب مختلف الفئات بما فيهم المانحين والمجتمع	٥٢	٦٢.٧	٢٨	٣٣.٧	٣	٣.٦	٢١٥	٨٦.٣٥	٣
٤	يستثمروا كافة الموارد الفردية والجماعية بالجمعية.	٦٢	٧٤.٧	١٥	١٨.١	٦	٧.٢	٢٢٢	٨٩.١٦	١
المجموع										
		المتوسط الحسابي (١٠.٦٧)		المتوسط المرجح (٢.٦٧)		القوة النسبية (٨٦.٩%)				

يشير الجدول رقم ( ٣٦ ) إلي آراء عينة الدراسة حول مدى توافر مهارة " إدارة التغيير " في أعضاء مجلس إدارة الجمعية ، حيث تشير النتائج إلي :

٥- يتمتع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بمهارة " إدارة التغيير " بمستوي قوي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ( ١٠.٦٧ ) ، والمتوسط المرجح ( ٢.٦٧ ) ، وبقوة نسبية تبلغ (٨٦.٩%) .

٦- حيث حصلت عبارة " يستثمروا كافة الموارد الفردية والجماعية بالجمعية " على الترتيب الأول بقوة نسبية (٨٩.١٦%) ، يلي ذلك " جلبوا موارد إضافية للجمعية " في الترتيب الثاني بقوة نسبية تبلغ (٨٦.٧٥%) ، ثم " لديهم القدرة على تحقيق التوازن بين مطالب مختلف الفئات بما فيهم المانحين والمجتمع ، ثم يسعوا إلى تحسين جهود العاملين بالجمعية " بقوة نسبية (٨٦.٣٥% ، ٨٥.٥٤%) على التوالي .

٧- تشير تلك النتيجة إلى رؤية العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في قدرة أعضاء مجالس إدارتها على إدارة التغيير بداخلها ، حيث حصلت جميع العبارات على قوة نسبية ما بين (٨٩.١٦% : ٨٥.٥٤%) بما يشير إلى إمتلاكهم مهارة إدارة التغيير ، ولعل ذلك يتضح في نشاط الجمعيات في المجتمع المحلي ويتفق مع نتائج الجدول رقم (٣٠،٣١) .

### جدول رقم (٣٧)

يوضح آراء عينة الدراسة حول مدى توافر " مهارة الإتصال " في أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع المحلي

م	مهارة الاتصال	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	يستطيعوا التواصل الجيد مع المسؤولين.	٦٠	٧٢.٣	٢٠	٢٤.١	٣	٣.٦	٢٢٣	٨٩.٥٦	٢
٢	يجيدوا الاتصال مع عملاء الجمعية.	٥٩	٧١.١	١٩	٢٢.٩	٥	٦	٢٢٠	٨٨.٣٥	٣
٣	يستوعبوا كل ما يجري بالجمعية بالاعتماد على شبكة اتصالات سليمة .	٥٢	٦٢.٧	٢٥	٣٠.١	٦	٧.٢	٢١٢	٨٥.١٤	٥
٤	يتملكون القدرة على تكوين شبكات عمل مع الجمعيات الأخرى لخدمة المجتمع.	٤٨	٥٧.٨	٢٨	٣٣.٧	٧	٨.٤	٢٠٧	٨٣.١٣	٦
٥	يتواصلوا مع معظم المؤسسات في محيط المجتمع .	٥٧	٦٨.٧	٢٢	٢٦.٥	٤	٤.٨	٢١٩	٨٧.٩٥	٤
٦	يسعوا لتنمية علاقاتهم مع المجتمع المحلي.	٦٠	٧٢.٣	٢٠	٢٤.١	٣	٣.٦	٢٢٣	٨٩.٥٦	٢
٧	لديهم القدرة على قيادة مناقشة حول مشكلات واحتياجات المستفيدين من الجمعية.	٦٤	٧٧.١	١٦	١٩.٣	٣	٣.٦	٢٢٧	٩١.١٦	١

م	مهارة الاتصال	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%				
٨	يمارسوا الدور الأبوي مع العاملين بالجمعية.	٤٩	٥٩	٢٤	٢٨.٩	١٠	١٢	٢٠.٥	٨٢.٣٣	٧	
المجموع								١٧٣٦			
		المتوسط الحسابي (٢٠.٩٢)				المتوسط المرجح (٢.٦١)				القوة النسبية (٨٧.١)	

يشير الجدول رقم (٣٧) إلى آراء عينة الدراسة حول مدى توافر " مهارة الإتصال " فى أعضاء مجالس إدارات الجمعيات ، حيث أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- يتمتع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة " بمهارة الإتصال " بمستوي قوي ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢٠.٩٢) ، والمتوسط المرجح قدر بـ (٢.٦١) وبقوة نسبية بلغت (٨٧.١%).

- حيث حصلت عبارة " لديهم القدرة على قيادة مناقشة حول مشكلات وإحتياجات المستفيدين من الجمعية " على الترتيب الأول بقوة نسبية (٩١.١٦%) ، يلي ذلك فى الترتيب الثانى " يسعوا لتنمية علاقتهم بالمجتمع المحلى " وفى الترتيب نفسه " يستطيعوا التواصل الجيد مع المسئولين " بقوة نسبية (٨٩.٥٦%) لكل منهما ، ثم فى الترتيب الثالث " يجيدوا الإتصال مع عملاء الجمعية " ، ثم " يتواصلوا مع معظم المؤسسات فى محيط المجتمع " ، ثم " يمتلكوا القدرة على تكوين شبكات عمل مع الجمعيات الأخرى لخدمة مجتمعهم " وأخيراً " يمارسون الدور الأبوي مع العاملين بالجمعية " بقوة نسبية (٨٨.٣٥% ، ٨٧.٩٥% ، ٨٥.١٤% ، ٨٣.١٣% ، ٨٢.٣٢%) على التوالى .

- يتمتع أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع المحلى من وجهة نظر العاملين بالجمعية بمهارة الإتصال ، مثل قيادة المناقشات حول مشكلات المجتمع وتنمية علاقتهم مع المجتمع المحلى والتواصل الجيد مع المسئولين وعملاء الجمعية ، وقد يرجع ذلك لطبيعة المجتمع الفيومى والذى يتمتع بالتماسك والترابط .

- والجدير بالذكر أن أعضاء مجالس الإدارات يسعون للتواصل مع المجتمع المحلى بنسبة موافقة (٧٢.٣%) ، بينما (٢٧.٧١%) لا يسعون لذلك أو يسعون إلى حد ما ، أى ما يقرب من ثلث العينة يجدون صعوبة فى ذلك.

- كما أنهم يجيدون الإتصال مع العملاء أيضاً بنسبة (٧١.١%) أى ما يقرب من (٢٨.٩%) لا يجدوا هذا الإتصال الفعال ، مما يتطلب تكثيف الجهود لزيادة فاعلية الإتصال بالعملاء .

- كما أن (٦٨.٧%) يتواصلوا مع معظم المؤسسات فى محيط المجتمع ، مما يتطلب زيادة فعالية الإتصال مع المجتمع المحلى .

- يمارس أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية الدور الأبوي مع العاملين بالجمعية بنسبة (٥٩%) ، مما يؤثر على أداء الجمعية .

جدول رقم (٣٨)

يوضح آراء عينة الدراسة حول مدى توافر " المهارة الإدارية " فى أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع المحلى

الترتيب	القوة النسبية	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		المهارة الادارية	م
			%	عدد	%	عدد	%	عدد		
٦	٧٨.٧١	١٩٦	١٠.٨	٩	٤٢.٢	٣٥	٤٧.٠	٣٩	يلجوا إلى تفويض سلطاتهم للآخرين .	١
٤	٨٥.٥٤	٢١٣	٦	٥	٣١.٣	٢٦	٦٢.٧	٥٢	يتمتعوا بالمرونة في اداء الاعمال.	٢
٥	٨٤.٣٤	٢١٠	٦	٥	٣٤.٩	٢٩	٥٩.٠	٤٩	يستطيعوا بناء مناخ اداري محفز على العمل.	٣
٧	٦٧.٨٧	١٦٩	٣٧.٣	٣١	٢١.٧	١٨	٤١.٠	٣٤	يسينوا استخدام سلطاتهم كمسؤولين بالجمعية في بعض المواقف.	٤
٢	٨٧.٥٥	٢١٨	٩.٦	٨	١٨.١	١٥	٧٢.٣	٦٠	يتعاملوا بالمساواة مع العاملين بالجمعية.	٥
١	٨٩.٥٦	٢٢٣	٢.٤	٢	٢٦.٥	٢٢	٧١.١	٥٩	يتعاملون مع العاملين بالجمعية بالود والحب.	٦
٣	٨٧.١٥	٢١٧	٢.٤	٢	٣٣.٧	٢٨	٦٣.٩	٥٣	يستطيعوا التكيف مع ضغوط العمل داخل الجمعية	٧
		١٤٤٦							المجموع	
		القوة النسبية (٨٣%)	المتوسط المرجح (٢.٤٨)				المتوسط الحسابي (١٧.٤٢)			

يشير الجدول رقم (٣٨) إلى آراء عينة الدراسة حول مدى توافر " المهارات الإدارية " فى أعضاء مجالس إدارات الجمعيات ، حيث أمكن الخروج بالنتائج التالية :

- يتمتع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة " بمهارة إدارية " بمستوي قوي ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (١٧.٤٢) ، والمتوسط المرجح قدر ب (٢.٤٨) وبقوة نسبية بلغت (٨٣%).
- حيث حصلت عبارة " يتعاملون مع العاملين بالجمعية بالود والحب " على الترتيب الأول بقوة نسبية (٨٩.٥٦%) ، ثم " يتعاملون بالمساواة مع العاملين بالجمعية " فى الترتيب الثانى بقوة نسبية تبلغ (٨٧.٥٥%) ، ثم فى الترتيب الثالث " يستطيعون التكيف مع ضغوط العمل داخل الجمعية " بقوة نسبية تبلغ (٨٧.١٥%) ، ثم " يتمتعون بالمرونة فى أداء الأعمال ، يستطيعوا بناء مناخ إدارى محفز يسئوا إستخدام سلطاتهم كمسئولين بالجمعية فى بعض المواقف " بقوة نسبية (٨٥.٥٤% ، ٨٤.٣٤% ، ٧٨.٧١% ، ٦٧.٨٧% ) على التوالى .
- من المهارات الإدارية التى يتصف بها أعضاء مجالس إدارات الجمعيات من وجهة نظر العاملين بها أنهم " يتعاملون بالود والحب مع العاملين " بقوة نسبية (٨٩.٥%) وبالمساواة، مما ينعكس على طبيعة العمل بالجمعية ويؤكد أهمية الادارة بالعلاقات الأنسانية فى فاعلية الخدمات التى تقدمها الجمعية.
- ومن المهارات التى حظيت بنسبة قبول ضيئلة نسبياً " قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل بالجمعية ، والمرونة فى أداء الأعمال " وأخيراً " تفويض سلطاتهم " حيث حصلت الاخيرة علي نسبة موافقة (٤٧%) ، كما أنهم يسئوا إستخدام سلطاتهم كمسئولين ، مما يتطلب مزيد من الجهد لإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لإدارة التغيير الفعال بالجمعية .

#### تاسعا : مناقشة نتائج الدراسة :

هدفت الدراسة الاجابة على بعض التساؤلات بهدف التوصل لتصور للخدمة الاجتماعية بأستخدام أحد نماذج إدارة التغيير لتفعيل برامج وأنشطة جمعيات تنمية المجتمع المحلي كمنظمات منوطه بأحداث التنمية ، وتوصلت لمجموعة من النتائج التى يمكن البناء عليها ، وفيما يلي مناقشة لتلك النتائج فى ضوء الاجابة على تساؤلات الدراسة :

#### ١- وصف للبرامج والانشطة التنموية التى تقدمها جمعيات تنمية المجتمع النشطة بمحافظة الفيوم :

- تنوعت الخدمات والبرامج التى تقدمها جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، وقد يرجع ذلك إلى الإختيار العمدى للعينة ، حيث تم إختيار أنشط الجمعيات بالفيوم ، وفقاً لمقابلة مع مسئول إدارة الجمعيات بالمحافظة ، حيث أثتأثرت الخدمات التعليمية بنصيب الأسد ، وتتحدد فى " فصول تقوية ومحو أمية وبرامج تدريبية وكمبيوتر وحضانات " ، يلى ذلك البرامج المدرة الدخل مثل " مشروعات مدرة وأسر منتجة " ، ثم الخدمات الصحية والتى تحددت فى " عيادات طبية ومستوصفات " ، ثم رعاية المسنين ثم رعاية المرأة المعيلة وأخيراً رعاية الأيتام ، ولعل هذا التنوع يعكس الاهتمام الحقيقى لبعض الجمعيات النشطة بتنمية المجتمع المحلى .

- أهتمت الجمعيات المختارة بتنفيذ برامج ومشروعات جديدة خلال الخمس سنوات الاخيرة ، مثل " المشروعات ذات الطابع النوعي ثم المشروعات الصحية ومشروعات ريادة الاعمال ، ثم مشروعات تنمية بشرية ثم المشروعات التعليمية ثم المشروعات البيئية ثم مشروعات لرعاية المسنين " يلي ذلك اهتمامها بتطوير مهارات وخبرات العاملين بالجمعية ، واخيراً إقامة شراكات جديدة مع هيئات ومؤسسات ، وتشير تلك النتيجة إلي ضرورة الاهتمام بأقامة الشراكات الجديدة مع المؤسسات والهيئات ، مما يتطلب اكسابهم المهارات اللازمة لذلك ، حيث أن إقامة الشراكات تحقق فوائد عديدة مرتبطة بتفعيل الدور التنموي للجمعيات .

## ٢- مناقشة النتائج المرتبطة بالأسباب الداخلية لإدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي :

- تتوافر في الجمعيات المختارة الأسباب الداخلية للتغيير بمستوى متوسط ، حيث جاءت الاسباب الداخلية الراجعة للموارد المالية والمادية بقوة نسبية تبلغ ( ٧٠ %) ، ثم الاسباب الراجعة للموارد البشرية بقوة نسبية تقدر ( ٧٤,٤٥ %) ، واخيراً الاسباب الراجعة للاجراءات والقواعد المنظمة للعمل ، وذلك بقوة نسبية تبلغ ( ٧٧,٢٥ %) ، مما يؤكد أهمية الدعم المالي والمادي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي .
- الأسباب الداخلية لإدارة التغيير المرتبطة بالموارد البشرية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:
- يتمتع العاملين بالجمعيات المختارة بالتربط الإنساني ، ويعد ذلك من معوقات ادارة التغيير بالمنظمات ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **Ignasi Carreras and Other's 2009** " ، والتي اشارت إلى أن التربط الانساني وسيادة التنظيمات غير الرسمية بالمنظمة يعوق عمليات التغيير .
- إلا أنهم يمتلكون طموحات لتحسين أداء الجمعية ، كما أنهم يتمتعون بمعنويات مرتفعة ، حيث حصلت عبارة " معنوياتي منخفضة تجاه الخدمات التي تقدمها الجمعية " على الترتيب العاشر ، وقد يرجع ذلك بسبب تنوع الخدمات التي تقدمها الجمعيات ونشطها في المجتمع المحلي .
- واللافت للنظر ، أنه بالرغم من نشاط الجمعيات إلا انه يوجد مناخ يتسم بالتربط الإنساني والذي يعد من المعوقات الرئيسية لإحداث التغيير وفقاً للادبيات النظرية ، إلا أن النتائج أفرزت مسببات رئيسية ، يجب الاهتمام بها لدعم عمليات التغيير للأفضل بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وهي :
- أنهم يشعرون بالرضا عن أداء الجمعية ، ويعد هذا الشعور معوقاً رئيسياً لإحداث التغيير ، فالرضا عن الوضع القائم ، حتى وأن كان جيد لا يمكن أصحابه من تحقيق تقدم ، وقد يرجع ذلك لتخوفهم من زيادة أعبائهم الوظيفية .
- يفقد العاملون بجمعيات تنمية المجتمع المحلي إلى التفكير الإبداعي في التعامل مع المشكلات ، وتتفق تلك النتيجة مع مع جاء من نتائج بدراسة " **احمد عبد الفتاح ٢٠٠٦** " ودراسة " **رياض امين حمزاوي ١٩٩١** " ودراسة " **Ignasi Carreras and Other's 2009** " ، مما يؤكد أهمية تدريب العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على ممارسة التفكير الإبداعي عند الاداء لضمان اداء افضل لهم .

- أن إدارة الجمعية تهتم بمشاركة العاملين فى عملية إتخاذ القرارات بنسبة موافقة لا تتعدى (١٩.٢٧%) ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **2013 Syeda Asiya and others** " ، مما يشير إلى عجز الجمعيات عن إشراك كافة العاملين بها فى عملية صنع القرارات والتي يترتب عليها أداء ضعيف نسبياً للجمعية .
- يحتاج العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلى إلى تنمية قدراتهم من خلال الإشتراك فى برامج تدريبية ، مما يشير إلى أهمية إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتنمية قدراتهم ، بما يؤهلهم من أداء وظائفهم بفاعلية.
- الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد المالية والمادية بجمعيات تنمية المجتمع المحلى .
- لا تعد الأسباب الداخلية التالية والمرتبطة بالموارد المالية والمادية ، أسباباً للتغيير ، حيث حصلت على قوة نسبية قوية (٨٥.١٤% ، ٨٠.٧٢%) وهى " تستخدم الجمعية كافة مواردها لخدمة عملائها " ، تم إدخال نظم معلومات جديدة بالجمعية " ، وقد يرجع ذلك إلى النشاط الملحوظ لتلك الجمعيات بمحافظة الفيوم ، مما يجعلها تهتم بالإستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة وتوجيهها لخدمة عملائها ، فضلاً عن الإعتماد على نظم المعلومات الحديثة .
- تعد الأسباب التالية دافعاً لإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع ، حيث حصلت على قوى نسبية متوسطة مثل " تقدم الجمعية تقارير مالية دقيقة على موقعها" ، مما يؤكد أهمية إحداث التغيير فيما يتعلق بتحسين الشفافية والدقة والوضوح فى تقديم جمعيات تنمية المجتمع للتقارير المالية على موقعها ، مما يسهم فى زيادة الثقة بين الجمعيات والمجتمع المحلى ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **Sivtlana 2009 Zakrevska, Serhyi Kolov** " والتي اهتمت بوضع معايير لاحداث التغيير بالجمعيات الاهلية منها الشفافية والاتساق .
- أما عن الأسباب الداخلية للتغيير والراجعة للموارد المالية والمادية والتي تحتاج إلى برامج لتحسينها ، فقد حصلت تلك الأسباب على قوة نسبية ضعيفة مما يؤكد ضرورة اهتمام الجمعيات بإحداث التغيير فيها مثل:
- ليس لدى جمعيات تنمية المجتمع مبادرات جديدة لتوفير الأموال اللازمة لإقامة مشروعات تنموية ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **2014 Lanisia Rhoden** " والتي اكدت على ضرورة توفير مبادرات جديدة لجمع المال من خلال انشاء تنظيمات اجتماعية لتوليد الدخل ولتحقيق الاستدامة لمشروعات الجمعيات ، مما يؤكد العجز النسبى حتى للجمعيات النشطة فى توفير الموارد المالية .
- لا تتناسب نفقات الجمعية مع إيراداتها ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **2005 Ali Mostashari** " ، مما يشير إلى رغبة عينة الدراسة فى البحث عن موارد جديدة أو إقامة مشروعات تدر إيراد للجمعية يساعدها فى تنفيذ برامجها .
- الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة لقواعد وإجراءات بجمعيات تنمية المجتمع المحلى .

- لا تعد الأسباب التالية والمرتبطة بقواعد وإجراءات العمل بالجمعيات المختارة أسباباً للتغيير ، حيث حصلت على قوة نسبية بمستوى قوي تتراوح بين (٩٤.٨% ، ٨٧.٦%) ، وقد يرجع ذلك إلى أن تلك الجمعيات من الجمعيات النشطة والتي تتمتع بسمعة طيبة في المجتمع ، وتحدد هذه الأسباب في :
  - تحتفظ الجمعية بسجلات منظمة ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة **Sivtlana Zakrevska, Serhyi** " **Kolov2009** ويعد معيار المحاسبية والشفافية من المعايير المهمة لأحداث التغيير .
  - تلتزم بالإجراءات الإدارية للخدمات التي تقدمها .
  - أهدافها واضحة لكافة العاملين بها وتختلف تلك النتيجة مع دراسة " احمد عبد الفتاح ناجي ٢٠٠٦ " والتي اشارت إلى عدم قدرة الجمعيات الاهلية على صياغة اهدافها .
  - قرارات الجمعية متفقة مع مصالح المستفيدين .
  - توفر الجمعيات المعلومات اللازمة عن أنشطتها للمجتمع المحلي .
  - تتعامل الجمعية بنظام المكافأة للمجيد والعقاب للمخطئ ، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة "هدى الحديثي وهيفاء المطيري" وان اختلف المجال المكاني حيث اشارت دراستهما إلى ان بالمؤسسات الحكومية لا يتوافر بها نظام للعقاب والمكافاة مما يؤثر على ادارة التغيير بها .
- ويتضح من تلك النتيجة ضرورة توافر أنظمة داخل الجمعيات تهتم بالالتزام بالإجراءات والسجلات المنظمة والقرارات الواضحة والمعلومات المتبادلة مع تفعيل نظام المكافاة والعقاب .
- تعد الأسباب التالية والمرتبطة بقواعد وإجراءات العمل بالجمعيات دافعاً لإحداث التغيير ، حيث حصلت على قوة نسبية بمستوى ضعيف وهي :
  - أن أهداف الجمعية تتغير من حين لآخر لتواكب مصالح الجهات الممولة لبرامجها ، وذلك بنسبة موافقة بلغت (٥٥.٤٢%) ، مما قد يؤثر على كفاءة البرامج المقدمة ، ويشير إلى عدم الإستقرار النسبي لأهداف الجمعية ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **Paul Clarke and Ben Ramaligm2008** " والتي اشارت الي رغبة الجمعيات في التكيف المستمر المدفوع بالحاجة إلى التوازن مما يؤثر على جهود ادارة التغيير .
  - وجود إنفصال نسبي بين الجمعية والمجتمع المحلي ، حيث تبلغ نسبة الرفض لهذه العبارة (٢١.٦٨%) فقط ، ويتطلب ذلك إحداث تغييراً في طريقة إختيار البرامج والمشروعات .
  - يفتقد العاملين إلى الإتصال الجيد داخل الجمعيات ، حيث بلغت نسبة الموافقة وإلى حد ما (٦٢.٦٥%) ، مما يؤكد أهمية إحداث التغيير في أنماط الإتصال وتداول المعلومات بين العاملين بالجمعية لمزيد من الفعالية .
  - تحتاج الجمعية لإعادة توزيع المسئوليات على العاملين ، حيث بلغت نسبة الموافقة (٣٢.٥%) ، ونسبة الموافقة إلى حد ما (٤٤.٦%) ، مما يؤكد على أهمية النظر في توزيع المسئوليات على العاملين بالجمعيات لضمان أداء أفضل وفقاً لإمكانياتهم وقدراتهم ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة "البنى عبد المجيد



٢٠٠٤ " والتي اشارت الي اهمية الاصلاح الداخلي للجمعيات ، وحصلت عبارة " لدينا معايير تقييم أداء الجمعية فى تنمية المجتمع " على الترتيب الثانى عشر بنسبة موافقة (٢٠.٥%) فقط وبقوة نسبية ضعيفة تبلغ (٥٩.٤%) ، مما يستلزم إحداث تغييراً من خلال وضع معايير أداء واضحة لتنمية المجتمع ، يتم على هداها تقييم دور الجمعية ، وتتفق تلك النتيجة مع ما جاء بدراسة " احمد عبد الفتاح ٢٠٠٦ " ودراسة " Ignasi Carreras and Other's 2009 " .

### ٣- مناقشة النتائج المرتبطة بالأسباب الخارجية لإدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي :

- ترى عينة الدراسة أن الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع ولتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية فهي ضعيفة ، حيث قدرت القوة النسبية للاولى (٦٨.٩%) والثانية (٦٦.٢%) ، وقد يرجع ذلك إلى إعتقاد عينة الدراسة أنهم يقومون بدورهم على أكمل وجه ، أو أنهم ليس لديهم رؤية لتفعيل دورهم مع المجتمع المحلى أو تطوير انشطتهم ، مما يتطلب التدخل المهني للخدمة الاجتماعية ، وأخيراً الأسباب الخارجية للتغيير المرتبطة بالتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين متوسطة ، حيث بلغت القوة النسبية (٧٩.٨%) ، وقد يرجع ذلك لقيام الجمعيات المختارة بشركات متعددة مع مؤسسات وهيئات مختلفة.

### - الأسباب الخارجية لإدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي المرتبطة بالمجتمع:

- أكدت عينة الدراسة حاجة الجمعية إلى وسائل جديدة لتدعيم دورها فى الحد من الفقر ، وذلك بقوة نسبية بلغت (٨٥.١٤%) ، وقد يشير ذلك إلى العجز النسبى للجمعيات فى التعامل مع مشكلة الفقر والتي تفاقمت بشكل واضح فى المجتمع ، لما يتطلب أحداث التغيير فى برامج وأنشطة الجمعيات المرتبطة بالتعامل مع تلك المشكلة ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " Paul Clarke and Ben Ramaligm 2008 " ودراسة " Chris Roche, Linda Kelly " والاتي اشار إلى ان زيادة أعداد الفقراء من الاسباب الخارجية التي تدفع لادارة التغيير داخل الجمعيات .

- تهتم جمعيات تنمية المجتمع أكثر بحل المشكلات التي تواجه تقديم الخدمات للمستفيدين ، ولا تعطي أهتمام مقبول لفكرة تمكين الناس من الحصول علي الخدمة ، حيث جاءت تلك العبارة فى الترتيب الثانى وبنسبة رفض (٢٦.٥%) فقط ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " Inger Ulleberg 2004 " ، مما يستلزم أحداث تغيير فى فكر وأعتقاد العاملين بالجمعيات حتي يتخطوا دورهم فى تقديم خدمات للمجتمع ويتعدى إلي ما يمكنهم هم أنفسهم من تمكين سكان المجتمع المحلي من الحصول علي كافة الخدمات ، حيث أن اهتمامهم بتمكين المجتمع يسهم بشكل جزري فى حل مشكلاته.

- لا تعد الأسباب الخارجية التالية والمرتبطة بالمجتمع أسباباً للتغيير ، حيث حصلت تلك الأسباب علي قوة نسبية ضعيفة (٥٨.٦٣% ، ٥٣.٤١%) وهي " تقلص دور الجمعية فى تحديد مشكلات المجتمع ، انخفاض الطلب علي خدمات وأنشطة الجمعية " علي التوالي حيث يعد السبب الاخير حافزاً للتغيير وفقاً لوجهة نظر دراسة " 2005 Ali Mostashari " ، وقد يرجع ذلك للأختيار العمدي لعينة الدراسة والتي تتمتع بالنشاط ويستفيد منها أعداد كبيرة .

- ومن العوامل التي يجب الأهتمام بها تدعيم دور العملاء من تصميم البرامج وأنشطة الجمعية ، حيث حصلت تلك العبارة علي قوة نسبية ضعيفة (٦٣.٨٦%) ، فضلاً عن تأكيد ما يقرب من (٧٤.٦٩%) من عينة الدراسة ، أن العملاء ليس لهم دور في تصميم البرامج والمشروعات بالجمعية ، بما يتطلب أحداث التغيير .

#### - الأسباب الخارجية للتغيير المتعلقة بتطوير الخدمات والأنشطة جمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- إن إرتفاع معدلات وأعداد الفقراء الذين هم في حاجة إلى مساعدات من الجمعيات يعد السبب الرئيسي في أحداث التغيير بالجمعيات ، حيث جاءت تلك العبارة بقوة نسبية (٨٩.٥٦%) ، مما يؤشر إلى أهمية الجمعيات في تلبية إحتياجات الفقراء ، ويتطلب ذلك أحداث التغييرات المناسبة لتعظيم دور الجمعيات في مكافحة الفقر .

- ويدعم النتيجة السابقة رغبة العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في إنشاء حوار مفتوح مع المجتمع المحلي ، بنسبة موافقة (٥٤.٢%) ، وموافقة إلى حد ما بنسبة (٣٦.١%) وبقوة نسبية تبلغ (٨١.٥٣%)

أى بمستوى قوى ، وتدعم تلك النتيجة مع ما جاء بدراسة **Sivtlana Zakrevska, Serhyi 2009 Kolov** والتي اشارت إلي اهمية اكساب الجمعيات الوساطة والحوار وتنظيم الشراكات ، مما يؤكد عجز جمعيات تنمية المجتمع على إقامة مثل هذا الحوار ويستدعى أحداث التغيير في هذا الشأن .

- تشعر جمعيات تنمية المجتمع المحلي بالعجز عن مواجهة الحالات الطارئة والتي تستدعى المواجهة السريعة ، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة إلى حد ما (٧١.٠٨%) وتتفق مع **Chris Roche** "Linda Kelly" مما يتطلب أحداث تغييراً في نمط تعامل الجمعيات مع الحالات السريعة والطارئة التي تستدعى المواجهة .

#### - الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين بجمعيات تنمية المجتمع:

- يدرك العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المناخ الإقتصادي غير المستقر الذي يعيشون فيه ويشعر به عملائهم ، حيث حصلت تلك العبارة على قوة نسبية قوية تبلغ (٩١.١٦) ، وتتفق تلك النتيجة مع الادبيات النظرية التي اشارت الي دور عدم الاستقرار الاقتصادي وعلاقته بادارة التغيير في المنظمات غير الحكومية ، وتؤكد النتيجة أهمية ذلك السبب في أحداث التغيير ، حيث أن أعلى الأسباب على الإطلاق كقوة نسبية ، مما يتطلب سرعة الإستجابة الفورية من الجمعيات .

- تعد الأسباب التالية والمرتبطة بتعامل الجمعيات مع الشركاء المحليين والدوليين دافعاً لإحداث التغيير بالجمعيات وهي :

- رغبتهم في زيادة التعاون مع المنظمات المحلية .
- أن قانون الجمعيات الجديد يفرض إدخال تغييرات على أدوار الجمعية مع الشركاء .
- الإحتياج إلى زيادة قدرة الجمعيات على التأثير في المجتمع .
- التنافس بين الجمعية والجمعيات الأخرى ، مما يتطلب إدارة عملية لإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي .

- واللافت للنظر حصول عبارة " تمارس الجهات المانحة ضغوط على الجمعية لتقديم خدمات بعينها " على قوة نسبية ضعيفة بلغت (٦٦.٦٧%) ، إلا أن نسبة الموافقة والموافقة إلى حد ما بلغت (٦٣.٨٥%) ، مما يؤكد تعرض الجمعيات لتلك الضغوط وتؤكد أيضاً النتيجة على ضرورة مواجهتها أو التخفيف من حدتها ، حتى تمارس الجمعيات دورها بفاعلية .
- أن الأسباب الداخلية للتغيير أكثر تأثيراً على جمعيات تنمية المجتمع المحلى من الأسباب الخارجية ، حيث تبلغ القوة النسبية الإجمالية للأولى (٧٣.٨٨%) ، والثانية تبلغ (٧١.٦٣%) ، مما يؤكد أهمية إحداث التغييرات الداخلية للجمعيات ، مع اعطاء ثقل اكبر للأسباب الخارجية للتغيير وتكثيف التعامل معها .
- حظيت التغييرات الخارجية المرتبطة بالتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين على الترتيب الأول وبقوة نسبية (٧٩.٨%) وبمستوى متوسط ، ولعل ذلك يرجع إلى قيام الجمعيات عينة الدراسة بتأسيس العديد من الشركات والمبادرات المحلية العالمية ، وتؤكد تلك النتيجة على حرص الجمعيات على إحداث تلك التغييرات ، حتى تستطيع التعامل بنجاح مع تلك الشركات .
- حصلت الأسباب الخارجية للتغيير المرتبطة بالمجتمع المحلى ، على أقل قوة نسبية بين أسباب التغيير الداخلية والخارجية ، حيث بلغت (٦٦.٣%) وبمستوى ضعيف ، وقد يرجع ذلك إلى :
  - الإفتقاد النسبى لقدرات التواصل مع المجتمع .
  - إنغماس الجمعيات فى تحقيق الإتساق الداخلى الذى يسمح لها بتقديم خدمات دون الاهتمام بالمجتمع.
  - أن التكيف مع الظروف المحيطة أسهل من إحداث التغيير المرغوب .
  - وتتفق تلك النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة **Ignasi Carreras and Other's 2009** والتي اشارت الي وجود ميل لاحداث التغيير الداخلى مع تمييز معظم الجمعيات بالتكيف مع التغييرات الداخلية ودراسة " **المجلس الاسترالى للتنمية الدولية ٢٠١٤** " والذى اكد على اهمية احداث التغيير الداخلى مع تفضيل احداث التغيير المدفوع محليا .

#### ٤- نتائج توضح وجود فروق معنوية بين الاسباب الداخلية والخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع وخصائص العينة:

- بإستخدام (معامل تحليل التباين الإحادى الإتجاه) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إستجابات المبحوثين فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية والراجعة للموارد المالية والمادية والراجعة للقواعد والإجراءات بالجمعية بإختلاف المؤهل الدراسى ، ونستنتج مما سبق أن تغيير المستوى التعليمى يؤثر فى رؤية العاملين بالجمعيات حول الأسباب الداخلية لإحداث التغيير من أجل تنمية المجتمع .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، بين الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية والراجعة للموارد المالية والمادية بإختلاف الفئة العمرية ، بينما لا يوجد فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، بين الأسباب الداخلية للتغيير والراجعة للقواعد والإجراءات بالجمعية باختلاف الفئة العمرية ، وتشير تلك النتيجة أن الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد المالية والمادية والبشرية تتأثر بالفئة العمرية لعينة الدراسة ، بينما لا يؤثر العمر على آراء عينة الدراسة المرتبطة بالقواعد والإجراءات ، لما تتمتع به الأخيرة بالثبات النسبي .

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) ، بين الأسباب الداخلية للتغيير الراجعة للموارد البشرية والراجعة للموارد البشرية والإجراءات والقواعد باختلاف سنوات الخبرة ، وتشير تلك النتيجة إلى تأثير سنوات الخبرة على إستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالأسباب الداخلية للتغيير من أجل تنمية المجتمع .

- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين الأسباب الخارجية للتغيير سواء الراجعة للمجتمع المحلي أو لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية أو للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين طبقاً لإختلاف المستوى التعليمي ، مما يؤكد تأثير المستوى التعليمي على تحديد الأسباب الخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي .

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع المحلي والراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين طبقاً لإختلاف الفئة العمرية ، بينما لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة لتطوير خدمات وأنشطة الجمعية طبقاً لإختلاف الفئة العمرية ، وتشير تلك النتيجة إلى أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تؤثر في تحديد الأسباب الخارجية الراجعة للمجتمع المحلي والأسباب الراجعة للتعامل مع الشركاء المحليين والعالميين ، بينما لا تحدث تأثيراً فيما يتعلق بالأسباب الخارجية الراجعة لتطوير أنشطة برامج الجمعية .

- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة للمجتمع المحلي وسنوات الخبرة ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، بينما لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الخارجية للتغيير الراجعة لتطوير الخدمات والأنشطة بالجمعية والتعامل مع الشركاء المحليين والدوليين ، عند مستوى معنوية (٠.٥).

**٥- نتائج توضح وجود فروق معنوية بين الاسباب الداخلية والخارجية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع والخدمات التي تقدمها جمعيات تنمية المجتمع :**

- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الداخلية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وطبيعة الخدمات التي تقدمها ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، حيث بلغت قيمة (ف) للأسباب الراجعة للموارد البشرية (٢.٢) ، وللموارد المالية (٣.١) ، وللقواعد والإجراءات (٢.٨) ، مما يؤكد على الارتباط بين خدمات الجمعية والأسباب الداخلية للتغيير .

- يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين الأسباب الخارجية للتغيير وبين الخدمات التي تقدمها جمعيات تنمية المجتمع المحلي ، حيث بلغت قيمة ف للأسباب الخارجية الراجعة

للمجتمع المحلي (٢.٣) ، والأسباب الراجعة لتطوير خدمات وبرامج الجمعية بلغت (٣.٥) ، بينما الراجعة للعلاقة مع الشركاء المحليين والدوليين بلغت قيمة ف (٥.١) مما يشير إلى العلاقة بين الأسباب الخارجية للتغيير والخدمات التي تقدمها الجمعية .

#### ٦- نتائج تتعلق بالمجالات الأولى بالتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي :

- ترى عينة الدراسة أن المجالات الأولى بإحداث التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي تحظى باهتمام متوسط ، حيث بلغت القوة النسبية (٧٧.٤%) ، مما يشير إلى أهمية إحداث عملية إدارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي .

- وعن المجالات الأولى بإحداث التغيير جاءت على التوالي :

- إحداث التغيير في طريقة التخطيط للبرامج والمشروعات التنموية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "ابتسام ابراهيم مرزوق ٢٠٠٦" .
- إحداث التغيير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة .
- إحداث التغيير في الإمكانيات المادية والمالية التي تملكها الجمعية .
- إحداث التغيير في قدرات ومهارات العاملين بالجمعية "ابتسام ابراهيم مرزوق ٢٠٠٦" ودراسة " Devir.Gnyawali, Binod K.Shrestha2008 " والتي اكدت على ضعف الادارة الاستراتيجية والقدرات للعاملين بالمنظمات غير الحكومية .
- إحداث التغيير في سياسات الجمعية ، وتتفق مع دراسة " Lanisia Rhoden2014 "

وقد حظيت تلك المجالات بقوة نسبية ميمستوى قوي مما يؤكد أهميتها ، ، حيث لا بد ان تنصيب جهود التغيير بالجمعيات علي تلك المجالات ، كما تشير النتيجة إلي أفتقاد الجمعيات بالرغم من نشاطها الملحوظ في المجتمع المحلي إلي " التخطيط لبرامجها " ومما يستلزم أعداد دورات تدريبية مكثفة من قبل إدارة الجمعيات ، كما أنهم في حاجة إلي التدريب علي الأساليب التكنولوجية وكيفية مواردهم المالية والمادية وفي حاجة إلي تنمية قدراتهم ومهاراتهم .

- واللافت للنظر تأكيد عينة الدراسة علي الحاجة إلي أحداث تغييرات في سياسات الجمعية بنسبة موافقة (

٥٣%) ، والحاجة إلي أحداث التغيير في أهداف الجمعية بنسبة موافقة (٤٨.٢%) ، وقد يرجع ذلك إلي:

- وعى العاملين بالجمعية بأهمية التحديد الجيد للسياسات والأهداف التي ترمي إلى تنمية المجتمع .
- أو أن سياسات الجمعيات وأهدافها غير واضحة أو محددة .
- أو أن تلك السياسات والأهداف في حاجة إلي التوجيه الصحيح لخدمة العملاء بشكل أفضل ، مما يتطلب تكثيف الجهود لوضع سياسات واضحة للجمعيات في مجال تنمية المجتمع وترجمتها إلي أهداف واضحة ومحددة وفعالة .

- جاءت عبارة " أحداث التغيير في القيادة التي تقود الأداء بالجمعية " في الترتيب الأخير، بقوة نسبية (٦٥.٤٦%) حيث حصلت تلك العبارة حصلت بنسبة رفض (٣١.٣%) فقط ، مما يشير إلى أن ثلث الفئة فقط راضي عن إداء قيادات الجمعيات ، بينما ما يقرب ( ٦٨.٦٧%) يرون أهمية تغييرها وتغييرها إلي حدما ، وتشير تلك النتيجة إلي أهمية إعادة النظر في قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلي وتتفق تلك النتيجة مع دراسات " 2006 John Hailey ، 2011 Alex Jacobs ، 2013 Caroline Perkins " .

- ضرورة وضع معايير يتم علي أساسها اختيار قادة الجمعيات حتي يستطيعون تمكين جمعيتهم من أحداث أهدافها .

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية أقل من ( ٠.٠٥ ) بين استجابات عينة الدراسة حول المجالات الأولى بالتغيير بأختلاف المستوي التعليمي والفئة العمرية ، بينما لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول المجالات الأولى بالتغيير بأختلاف سنوات الخبرة ، وقد تشير تلك النتيجة إلي أن المستوي التعليمي والفئة العمرية للعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي تعد من العوامل المؤثرة علي تحديد مجالات التغيير في الجمعيات ، بينما سنوات الخبرة ليست بذات التأثير .

#### ٧- نتائج تتعلق بمستوي التغيير المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموي بالمجتمع :

- وعن مستوى التغيير المطلوب بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، اشارت نتائج الدراسة إلى تفضيل عينة الدراسة إحداث " التغيير التدريجي " بقوة نسبية (٨٤.٥%) ، يلي ذلك التغيير الإنتقالي بقوة نسبية (٧٩.٥٩%) ، وأخيراً التغيير التحويلي بنسبة (٧٨.٥%) ، تؤكد تلك النتيجة على رغبة عينة الدراسة في إحداث التغييرات الجذرية بمستوى متوسط والتي تتضمن إحلال كل ما هو جديد مكان الأساليب القديمة وبالتالي نقل الجمعية إلى حالة أفضل بكثير مما هي عليه ، وقد يرجع ذلك إلى :

● نشاط الجمعيات المختارة .

● الإستقرار الداخلي الذي تتمتع به الجمعيات المختارة .

- وعلى الجانب الآخر تفضل عينة الدراسة إحداث التغييرات التدريجية حيث جاءت القوة النسبية لذلك المؤشر (٨٤.٥%) ، مما يؤكد حرصهم على تحسين أدائهم وأداء الجمعية للأفضل ، لكن دون المرور بمرحلة إنتقالية أو جذرية في إحداث التغيير ، مما يتطلب التدخل المهني لمساعدة تلك الجمعيات على خلق حالة التغيير بداخلها ، مما ينعكس على أوضاع الجمعيات ودورها في إحداث التنمية المحلية .

- التغيير التدريجي المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموي في المجتمع ، تميل عينة الدراسة بمستوي قوي إلي أحداث التغيير التدريجي حيث جاءت القوة النسبية للبعد ( ٨٤.٥%) ، وتشير تلك النتيجة إلي تفضيل جمعيات تنمية المجتمع المحلي للتكيف مع التغييرات والأوضاع المجتمعية والاستجابة للمشكلات التي تواجه الجمعية ، بدلا من مواجهة التغييرات المجتمعية الجديدة ، والسعي نحو تحسين أوضاع الجمعية وقد يشير ذلك إلي :

- ميل العاملين إلى التكيف بدلاً من المواجهة قد يرجع إلى افتقارهم لروح الابتكار والابداع في التعامل مع القضايا والتغيرات المجتمعية ، ويتفق ذلك التحليل مع ما جاء من نتائج في جدول رقم(٩) ، حيث أكدت عينة الدراسة علي أفتقارهم للتفكير الابداعي.
- أو أن الاستجابة إلي المشكلات والتكيف مع التغيرات الجديدة لا يحتاج إلي جهد وبالتالي يفضلون ذلك بدلاً من بذل مزيد من الجهد للتعامل مع التغيرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة .
- أن العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، يفضلون أحداث التغيير التدريجي حيث بلغت القوة النسبية للبعد (٨٤.٥%) ، والجدير بالذكر أن بعض الكتابات في إدارة التغيير ، تري أن هذا النوع من التغيير ليس بتغييراً بل هو مواجهة للمشكلات اليومية التي تواجه المنظمات ، ولقد انعكس ذلك علي استجابات عينة الدراسة ، حيث أنها لم تخرج عن التكيف ومواجهة المشكلات وتنمية المهارات والقدرات.
- حظيت عبارة " استخدام أسلوب إداري جديد لحل مشكلات العملاء " علي نسبة موافقة (٦٠.٢%) وبقوة نسبية بلغت (٨٤.٣٤) ، مما يؤكد علي أن ما يقرب من ثلثي العينة لديها الرغبة في ايجاد أسلوب جديد وفعال للتعامل مع المشكلات التي تواجه عملاء الجمعية .
- **التغيير الانتقالي المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموي في المجتمع:** تميل عينة الدراسة إلى أحداث التغيير الإنتقالي بمستوى متوسط ، حيث جاءت القوة النسبية (٧٩.٥٩%) وتشير تلك النتيجة إلى عدم رغبتهم النسبية في خلق حالة من التغيير الإنتقالي داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي ، حيث جاءت القوة النسبية للبعد بمستوى متوسط ، وقد يرجع ذلك إلى :
  - النشاط النسبي الذي تتمتع به الجمعيات التي تم تطبيق أداه الدراسة عليها ، مما يجعلها راغبة في أحداث التغيير التدريجي .
  - أو أن التغيير الإنتقالي يتطلب أحداث خلخلة في المنظمة ، مما يؤثر على إستقرارها ، وتتضمن تلك الخلخلة الإستغناء عن بعض العاملين ، وطرح خدمات جديدة .
  - اللافت للنظر أن عينة الدراسة أكدت على أهمية طرح خدمات جديدة من قبل الجمعية وحصلت على الترتيب الأول بنسبة موافقة (٧٥.٩%) بالإضافة إلى أحداث تغييرات في سلوك العاملين بالجمعية بإتباع نظام المكافأة والعقاب بنسبة (٦٠.٢%) ، مما يؤكد أهمية أحداث تغييرات في الخدمات من جانب وسلوك العاملين من جانب آخر ، مما يشير إلى ضرورة دخول جمعيات تنمية المجتمع في أحداث تغييرات إنتقالية هدفها نقل الجمعية من حال إلى حال أفضل .
  - حصول عبارة " الإستغناء عن بعض العاملين " كأحد مؤشرات التغيير الإنتقالي على الترتيب الأخير ، يعد منطقي ، حيث تتعارض تلك العبارة مع طبيعة البشر .
  - **مستوى التغيير التحويلي المطلوب لتحقيق الجمعية لدورها التنموي في المجتمع :** حيث تميل عينة الدراسة بمستوى متوسط إلى أحداث التغيير التحويلي.

- حظيت عبارة " خلق فرص جديدة لإحداث تغييرات فى الجمعية " على الترتيب الثانى بنسبة موافقة (٥٥.٤%) ، وبقوة نسبية (٨٣.٥٣%) ، مما يؤكد رغبة عينة الدراسة فى إحداث التغييرات التحويلية فيما يتعلق بخلق فرص جديدة لإحداث التغيير .
- عدم رغبة عينة الدراسة على إحداث التغيير الجذرى فى طريقة عمل العاملين بالجمعية ، حيث حصلت على نسبة موافقة (٤٣.٤%) وقوة نسبية (٧٤.٧%) ، أى مستوى ضعيف ، مما يشير إلى رفضهم النسبى لإحداث التغييرات التحويلية ، وقد يرجع إلى إحساسهم بالرضا عن أدائهم داخل الجمعية ، بل وإحساسهم بالرضا العام عن أداء الجمعية ككل .
- وعن الفروق بين إستجابات عينة الدراسة حول مستوى التغييرات المطلوبة لتحقيق الجمعية لدورها التنموى طبقاً للمستوى التعليمى أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١,٠) بين إستجابات عينة الدراسة حول التغييرات التدريجية والتغييرات الإنتقالية ومستوى التعليم ، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إستجابات عينة الدراسة حول التغييرات التحويلية ومستوى التعليم ، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية المستوى التعليمى للعاملين بالجمعيات ، حيث أن كلما أرتفع المستوى التعليمى كلما أصبح لديهم الرغبة فى إحداث تغييرات تحويلية ، هدفها الرئيسى إحداث التغيير الجذرى بالجمعيات سواء هيكلها التنظيمى أو أهدافها وقيمتها وخدماتها ... إلى آخره .
- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إستجابات عينة الدراسة حول طبيعة التغيير " التدريجي والانتقالي والتحويلي " المطلوب إحداثه فى جمعيات تنمية المجتمع المحلى وبين الفئة العمرية ، وتشير تلك النتيجة إلى تأثير متغير العمر على طبيعة التغييرات المطلوب إحداثها فى جمعيات تنمية المجتمع .
- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إحداث التغييرات التدريجية والإنتقالية لتحقيق الجمعية دورها التنموى ، بينما لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٦) بين التغييرات التحويلية وسنوات الخبرة ، وقد يرجع ذلك لحصول التغييرات التحويلية على قوة نسبية بلغت (٧٨.٥%) وهى بمستوى متوسط ، مما يؤكد عدم رغبتهم نسبياً فى إحداث تلك النوع من التغييرات ، والتي تستهدف إحداث التغييرات الجذرية .

#### ٨- نتائج تتعلق بمقومات قائد إدارة التغيير المتوفرة فى قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلى :

- المعارف اللازمة لإدارة التغيير : يعرف أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بعض المعارف المهمة لإدارة التغيير بالجمعية بمستوى قوى .
- (٦٢.٧%) يرون أن قادة جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، يهتموا بالظروف النفسية للعاملين والتي تؤثر على تحقيق الجمعية لأهدافها ، وتتفق تلك النتيجة مع ما اشارت اليه دراسة " 2006 John Hailey " إلى أهمية الاسلوب الانساني فى قيادة عمليات التحول بالمنظمات ، وقد يشير ذلك ويؤكد على الجو



الإنسانى المتوفر فى الجمعيات المختارة ، وأن معرفة الظروف النفسية للعاملين لها تأثير واضح على أداء الجمعية.

• حصلت عبارة " يعرفوا كيف سيستجيب المجتمع للتغيير الذى يمكن أن تحدثه الجمعية فى خدماتها " على الترتيب الأخير ، بقوة نسبية (٨٢.٣٣%) ، وقد يشير ذلك إلى عدم الاهتمام النسبى بتأثير خدمات الجمعية على المجتمع المحلى ، وتتفق تلك النتيجة مع النتائج التى تم الوصول إليها من تحليل الجدوال من جول رقم (١٥) : رقم (١٧) والمرتبطة بالأسباب الخارجية للتغيير ، كما انها تتفق مع ما جاء بدراسة " **Caroline Perkins 2013** " .

- **الصفات الداعمة لإحداث التغيير** : يتمتع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بمجموعة من الصفات الداعمة لإحداث التغيير بالجمعيات بمستوى قوى وبقوة نسبية تبلغ (٨٧.٦%).

• وتشير تلك النتيجة إلى أن الثقة بالنفس والتفاؤل والعقلانية والاهتمام بإحداث التغييرات الشخصية فى العاملين والولاء والإلتزام تجاه الجمعية والتحسين المستمر والثقة فى العاملين بالجمعية ، من أهم الصفات التى يتمتع بها أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المحلى النشطة ، مما يسهم فى إحداث تغييرات إيجابية بالجمعية وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **Caroline Perkins 2013** " ودراسة " **الباد حماد ٢٠١١** " إلى أن القيادة التحويلية لديها قدرة أكبر على احداث التغيير .

• وتختلف هذه النتيجة مع دراسة " **2005** " والتي اشارت الي افتقاد المنظمات غير الحكومية للادارة الجيدة وانها تدار من اشخاص لديهم مهارات خاطئة.

- **المهارات اللازمة لادارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلى :**

- **مهارة حل المشكلات** : يتمتع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة بقدرة على حل المشكلات التى تواجه الجمعية بمستوى قوى ، حيث بلغت القوة النسبية (٨١.٣%) وهى مما يؤكد تمتعهم بقدرة على حل المشكلات التى تواجه الجمعية .

• يتصف أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع بأنهم " يستمعون جيداً وباهتمام لمشكلات الجمعية ، ويكتشفون الأخطاء ويعملون على حلها ، ويلجئون إلى المتخصصين فى حل المشكلات التى تواجه الجمعية " مما ينعكس على قدراتهم على مواجهة مشكلات الجمعية ومن ثم نشاطها وتتفق تلك النتيجة مع ما جاء بدراسة " **بهاء الدين العسكري ٢٠١٠** " والتي اكدت على ضرورة وجود قيادة لديها الاستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة.

• إلا أن قدرتهم على " توقع المشكلات المحتمل أن تواجه عملاء الجمعية عند الإستفادة منها " بلغت نسبة الموافقة عليها (٤٧%) فقط ، مما يتطلب تكثيف الجهود لرفع قدرة أعضاء مجالس الإدارات على توقع المشكلات ومن ثم مواجهتها بإجراءات إستباقية .

• واللافت للنظر حصول عبارة " يفرضوا آرائهم على العاملين بالجمعية " بنسبة رفض تبلغ فقط (٢٥.٣%) مما يشير إتصاف قيادات جمعيات تنمية المجتمع بالقيادة الدكتاتورية .

- مهارة " بناء الفرق " : يتمتع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بمهارة بناء الفرق بمستوى قوى ، وبقوة نسبية تبلغ (٨٤.٣%) .
- تشير نتائج الدراسة قدرة أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع على بناء الفرق ، من وجهة نظر العاملين بالجمعيات من حيث " قدرتهم على التعامل مع كافة الأنماط البشرية والسلوكيات المختلفة ، كما أنهم يؤثرون فى من حولهم لأجل تحقيق أهداف الجمعية ، ويهتمون برصد ردود أفعال المجتمع حول الخدمات التى تقدمها الجمعية من أجل التطوير " ولعل ذلك يؤكد نجاح الجمعيات التى تم تطبيق اداة الدراسة عليها ، حيث فكرة اهتمام أعضاء مجالس الإدارات برصد ردود أفعال المجتمع تجاه الخدمات التى تقدمها من الأمور الرئيسية والمهمة فى إحداث التطوير .
- بينما يقع فى الترتيب السادس والسابع عبارتين " لديهم رؤية حول الخطط التنموية المستقبلية للجمعية ، نقارن بين أداء الجمعية وأداء الجمعيات الأخرى " وتشير تلك النتيجة إلى حاجة الجمعيات لبناء خطط تنموية مستقبلية ، وأن تعد نفسها إلى خوض المنافسة الشريفة مع الجمعيات الأخرى من أجل تحسين الخدمات وتلبية إحتياجات المجتمعات المحلية ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " **Carolin Perkins2013** "
- مهارة إدارة التغيير : يتمتع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة بمهارة " إدارة التغيير " بمستوى قوى حيث بلغت القوة النسبية تبلغ (٨٩.٩%) .
- تشير تلك النتيجة إلى رؤية العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلى فى قدرة أعضاء مجالس إدارتها على إدارة التغيير بداخلها ، حيث حصلت جميع العبارات على قوة نسبية ما بين (٨٩.١٦% : ٨٥.٥٤%) بما يشير إلى إمتلاكهم مهارة إدارة التغيير ولعل ذلك يتضح فى نشاط الجمعيات فى المجتمع المحلى ، تتفق تلك النتيجة مع استنتاجات " **Alex Jacobs2011** " والتي اكدت على أهمية امتلاك تلك المهارة فى ادارة عمليات التغيير بالجمعيات.
- "مهارة الإتصال : يتمتع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة " بمهارة الإتصال " ، بمستوى قوى وبقوة نسبية بلغت (٨٧.١%) .
- يتمتع أعضاء مجالس إدارات جمعيات تنمية المجتمع المحلى من وجهة نظر العاملين بالجمعية بمؤشرات الإتصال لديهم مثل قيادة المناقشات حول مشكلات المجتمع وتنمية علاقاتهم مع المجتمع المحلى والتواصل الجيد مع المسؤولين وعملاء الجمعية ، وقد يرجع ذلك لطبيعة المجتمع الفيومى والذى يتمتع بالتماسك والترابط .
- والجدير بالذكر أن أعضاء مجالس الإدارات يسعون للتواصل مع المجتمع المحلى بنسبة موافقة (٧٢.٣%) ، بينما (٢٧.٧١%) لا يسعون لذلك أو يسعون إلى حد ما ، أى ما يقرب من ثلث العينة يجدون صعوبة فى ذلك .
- كما أنهم يجيدون الإتصال مع العملاء أيضاً بنسبة (٧١.١%) ، بينما ما يقرب من (٢٨.٩%) لا يجدوا هذا الإتصال الفعال ، مما يتطلب تكثيف الجهود لزيادة فاعلية الإتصال بالعملاء .

- كما أن (٦٨.٧%) يتواصلوا مع معظم المؤسسات في محيط المجتمع ، مما يتطلب زيادة فعالية الإتصال مع المجتمع المحلي .
  - يمارس أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية الدور الأبوى مع العاملين بالجمعية بنسبة (٥٩%) ، مما يؤثر على أداء الجمعية .
  - **المهارة الإدارية** : يتمتع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المختارة من وجهة نظر عينة الدراسة " بمهارة إدارية " ، بمستوى قوي ، حيث بلغت القوة النسبية (٨٣%).
  - من المهارات الإدارية التي يتصف بها أعضاء مجالس إدارات الجمعيات من وجهة نظر العاملين بها أنهم " يتعاملون بالود والحب مع العاملين " بقوة نسبية (٨٩.٥%) وبالمساواة مما ينعكس على طبيعة العمل بالجمعية .
  - ومن المهارات التي حظيت بنسبة قبول ضئيلة نسبياً " قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل بالجمعية ، والمرونة في أداء الأعمال " وأخيراً " تفويض سلطاتهم إستخدام سلطاتهم كمسؤولين " بنسبة (٤١%) وتتفق تلك النتيجة مع ما جاء بدراسة " **Catalin Apostu Drages 2013** " ، مما يتطلب مزيد من الجهد لإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لإدارة التغيير الفعال بالجمعية .
- عاشراً : تصور مقترح بأستخدام أحد نماذج إدارة التغيير لتفعيل برامج وانشطة جمعيات تنمية المجتمع المحلي :**

أكدت نتائج الدراسة على أن جمعيات تنمية المجتمع المحلي تواجه بمجموعة من التغييرات الداخلية والخارجية التي تدفعها لإدارة التغيير ، من أجل مواكبة تلك التغييرات ومن ثم القيام بدورها في تنمية المجتمعات المحلية من خلال سلسلة من البرامج والمشروعات التي تتناول كافة أوجه الحياة .

لذا يجب عليها كمنظمات مجتمعية أن تضع في اعتبارها أن التغيير هو سمة الحياة ومهم للحفاظ على بقائها واستمراريتها ، وإلا ستتحول إلى كيانات مكونه من مواد بناء لاقيمة لها ولا روح فيها ، ولا تمثل للمجتمع قيمة او دور رغم عظم دورها في الازمة الاخيرة ، والاهتمام بها كشريك اساسي للدولة في تلبية احتياجات المجتمعات المحلية والتصدي للمشكلات التي تعاني منها الفئات المهمشة والفقيرة بل والطبقات المتوسطة في ظل المناخ الاقتصادي والاجتماعي الذي تسعى الدولة جاهدة لتخطي صعابه .

والخدمة الاجتماعية كمهنة انسانية تهتم بتلك الفئات وتسعى جاهدة بأستخدام ادبياتها النظرية واستراتيجياتها المهنية في التعامل مع تلك الفئات لدعمهم واكسابهم مزيد من الحقوق من خلال دعم ومساندة كافة التنظيمات التي تقدم خدماتها لهم سواء تنظيمات حكومية أو أهلية .

وتعد جمعيات تنمية المجتمع المحلي من التنظيمات التي تسعى إلى سد العجز ومساندة الفئات المجتمعية المختلفة ، والاحصائيون الاجتماعيون يقع على عاتقهم قيادة التغيير فيها ، بما يتوافر لهم من مكون

معرفي يسمح لهم بالتعامل مع كافة السلوكيات المعوقة والمدعمة للتغيير ، وايضا مكون مهاري يتيح لهم توجيه التغيير إلى الوجهة الصحيحة من اجل تفعيل ادوار جمعيات تنمية المجتمع المحلي .

وفي ضوء رؤية الدراسة ونتائجها والادبيات النظرية التي تناولت نماذج ادارة التغيير في المنظمات غير الحكومية ، وقع اختيار الدراسة على نموذج "جون كوتر" في ادارة التغيير والذي يتضمن المراحل التالية .

**مراحل التدخل المهني للخدمة الاجتماعية بأستخدام نموذج "جون كوتر" لادارة التغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي :**

**المرحلة الاولى : أنشاء الرغبة في التغيير :**

- **تحديد القضايا الداخلية التي تدفع جهود التغيير** والتي تمثلت وفقا لنتائج الدراسة في " الروح المعنوية المرتفعة للعاملين بالجمعية ، واستخدام كافة الموارد لدعم جهود الجمعية ، وتقديم تقارير مالية عن الاداء ، والالتزام بالاجراءات الادارية لتقديم الخدمة ، والاهداف الواضحة ، واتفاق اهداف الجمعية مع مصالح المستفيدين ، وتوافرنظام معلوماتي يساعد الجمعية على اداء دورها " .
- **القضايا الداخلية التي تعوق جهود التغيير** والتي تمثلت وفقا لنتائج الدراسة في " الترابط الانساني بين العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، والشعور بالرضا عن الاداء ، والافتقار للتفكير الابداعي في التعامل مع المشكلات ، وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين بالجمعيات في عملية اتخاذ القرارات ، فضلا عن قدراتهم المتدنية في التعامل مع العملاء ، وعدم وجود مبادرات تنموية جديدة لاقامة مشروعات بالجمعية ، والعجز النسبي للموارد المالية ، وعدم ثبوت اهداف الجمعية وتغييرها من وقت الي اخر ، وتأثرها بقرارات المانحين والانفصال النسبي بين الجمعية والمجتمع المحيط ، وافتقار الاتصال الجيد داخل الجمعية وعدم توزيع المسؤوليات بين العاملين بالجمعية " .
- **تحديد القضايا الخارجية التي تدفع جهود التغيير:** والتي تمثلت وفقا لنتائج الدراسة في " الحاجة إلى وسائل جديدة لتدعيم دورها في محاربة الفقر ، واحداث تغييراً في برامج الجمعية للتعامل مع مشكلة الفقر ، وزيادة الطلب على خدمات الجمعية ، ورغبتهم في زيادة التعاون مع الشركاء المحليين والدوليين " .

- تحديد القضايا الخارجية التي تعوق جهود التغيير : والتي تمثلت وفقا لنتائج الدراسة في " تركيز العاملين بالجمعيات على التعامل مع المشكلات أكثر من تمكين المستفيدين من حل مشكلاتهم بأنفسهم ، واحداث تغييرات في فكر واعتقاد العاملين بالجمعيات حول كيفية التعامل مع العملاء ومشكلاتهم ، وتدعيم دور العملاء في تصميم البرامج والمشروعات بالجمعية ، وافتقاد العاملين بالجمعية لمهارات فتح الحوار مع المجتمع المحلي ، فضلاً عن عجزهم في مواجهة الحالات السريعة التي تلجأ للجمعية لطلب الدعم وأخيراً الحاجة الي زيادة قدرتهم على التأثير في المجتمع " .
- وما تأثير هذه التغييرات على أداء الجمعية لدورها التنموي في المجتمع .
- الأدوات المستخدمة : يستخدم الاخصائي الاجتماعي في هذه المرحلة تحليل سوات للجمعيات .

#### المرحلة الثانية : تشكيل تحالف قوي لدعم التغيير :

- دعم الادارة لنجاح مبادرات التغيير .
- تحديد الجهات التي تؤثر في التغييرات المطلوبة .
- تحديد اصحاب المصلحة الرئيسيين في التغيير .
- تحديد الموارد اللازمة لاحداث التغيير .
- توجيه التغيير لاحداث التطوير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وتتضمن مجالات التغيير وفقا لنتائج الدراسة ما يلي :

- إحداث التغيير في طريقة التخطيط للبرامج والمشروعات التنموية.
- إحداث التغيير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة .
- إحداث التغيير في الإمكانيات المادية والمالية التي تملكها الجمعية .
- إحداث التغيير في قدرات ومهارات العاملين بالجمعية .
- إحداث التغيير في سياسات الجمعية .
- توفير خطة اتصالات واسعة بالجمعية اثناء تنفيذ جهود التغيير .
- وتحديد نوع ونمط القيادة المطلوبة لتنفيذ جهود التغيير وفي ضوء نتائج الدراسة الراهنة يتطلب توافر ما يلي في قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلي لقيادة التغيير بها لتحقيق دورها التنموي .
- المعارف اللازمة لإدارة التغيير : الاهتمام بالظروف النفسية للعاملين والتي تؤثر على تحقيق الجمعية لأهدافها ، واستخدام الاسلوب الانساني في قيادة عمليات التحول بالمنظمات ، كيفية استجابة المجتمع للتغييرات الحادثة في اسلوب ادارتهم للخدمات والمشروعات التنموية.
- الصفات الداعمة لإحداث التغيير : مثل الثقة بالنفس والتفائل والعقلانية والاهتمام بإحداث التغييرات الشخصية في العاملين والولاء والإلتزام تجاه الجمعية والتحسين المستمر والثقة في العاملين بالجمعية.
- المهارات : مثل مهارة حل المشكلات ووبناء الفرق وإدارة التغيير والاتصال الفعال والمهارات الادارية .
- الأدوات المستخدمة : ورش العمل والدورات التدريبية والاستبيانات والمقاييس العلمية ولعب الادوار.

### المرحلة الثالثة : خلق رؤية للتغيير بجمعيات تنمية المجتمع المحلي :

- وفيه يتم وضع رؤية يتفهم فيها جميع العاملين بجمعية تنمية المجتمع المحلي حتى المتضررين من جهود التغيير الاساس المنطقي لاحداث التغييرات في الجمعية.
- وكيف ستؤثر عليهم تلك التغييرات وعلى ادوارهم مع زملائهم والمستفيدين من الجمعية والجهات الاشرافية والرقابية وتشمل الانشطة التالية :
- الحصول على بيانات الاداء الحالية للعاملين بالجمعية .
- تقييم مستويات الاداء وعدم الرضا لدا العاملين بالجمعية عن الوضع الحالي.
- شرح لماذا احداث التغيير ضروري للعاملين بالجمعية .
- تفهم ردود افعالهم حول جهود التغيير .
- **الادوات المستخدمة :** نموذج ردود الافعال ٣٦٠ درجة ، تقارير الاداء .

### المرحلة الرابعة : تمكين العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وفقاً لرؤية التغيير :

- من خلال اكسابهم الصفات المعارف والمهارات اللازمة لادارة التغيير ونجاح جهودة والتي تم تحديدها مسبقا في المرحلة الثانية من النموذج.
- **الادوات المستخدمة :** التدريب وورش العمل واللقاءات البؤرية .

### المرحلة الخامسة : انشاء فريق لتقييم التغييرات الحادثة بجمعية تنمية المجتمع :

- تحديد الافراد المناسبين للمشاركة في الفريق.
- توفير صلاحيات واضحة لاعضاء الفريق .
- تعيين الادوار والمسئوليات لفريق التغيير .
- صياغة خطة لتحديد جميع الانشطة التي تنطوي على تطوير وتنفيذ التغيير بالجمعية.
- مع مراعاة تخصيص الانشطة لاعضاء الفريق بناء على الخبرة.
- **الادوات المستخدمة :** المناقشات وتقارير الاداء.

### المرحلة السادسة :خلق انتصارات سريعة بناء على التغيير :

- باستخدام منهجيات ادارة المشاريع لدعم تنفيذ الانشطة.
- تقويم أنشطة التغيير التي تم اجرائها.
- **الادوات المستخدمة :** التقارير واستمارات التقييم .

### المرحلة السابعة : تنفيذ التغيير :

- تطوير وانشاء مرافق وخدمات جديدة في الجمعية.
- اصدار كتيبات.

## المرحلة الثامنة : ترسيخ التغييرات في ثقافة العاملين بالجمعية :

- ان تحقق التغييرات التي تم تنفيذها هدفها على المدى الطويل.
- القيام بانشطة انتقالية من خلال التواصل مع التغييرات التي تمت وتعزيز طرق للعمل الفعال.
- توفير التدريب والدعم المستمر لملء الثغرات في الفهم أو في القدرات.
- تغيير سياسات التوظيف والترقية والمكافأة لجذب وللاحتفاظ بالاشخاص المناسبين وتعزيز السلوكيات الصحيحة.
- الادوات المستخدمة : تنظيم منتدى للمشاركين للوقوف على مناقشة الاثار الناتجة عن التغييرات وخاصة الشخصية منها.

## مراجع الدراسة

- (1) Lila Buckley, Halina Ward, **Getting Good at Disruption an Uncertain World : Insights From Southern NGO Leaders**, Working Paper, London, UK Department For International Development ( DFID ) , IIED, 2015,P7.
- (2) David Lewis, Naznean Kanji , **Non Governmental Organization and Development** , London , Routledge, 2009,p49.
- (3) David Lewis, **Theorizing The Organization and Management of Non – Governmental Development Organization : Towards a Composite Approach**, Routledge, Public Management Review ISSN,Vol 5, Issue3,2003,p325.
- (4) David Lewis, **The Management of Non Governmental Development Organizations: An Introduction**, London, Routledge, 2001, pp68: 69.
- (5) Ibid,p72.
- (6) Michael Fullan, **Leadership For The 21st Century: Breaking the Bonds of Dependency** , Educational Leadership, Vol (55) No (7),Canada , Association For Supervision and Curriculam Development , 1998 , pp6-10.
- (7) Ibid,p22:23.
- (8) David Lewis, **Theorizing The Organization and Management of Non – Governmental Development Organization, : Towards a Composite Approach**, op.cit,p329.
- (9) Ignasi Carreras and Other's, **Successfully Transforming NGOs: Leading Change**, ESADE-PWC Social Leadership Programme, 2009, p21.
- (10) أحمد عبدالفتاح ناجي ، دور الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمع المحلي ، دراسة مطبقة على الجمعية الشرعية الإسلامية في مدينة المنيا ، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٥ .
- (11) رياض أمين حمزاوي، معوقات إدارة الهيئات الاجتماعية : دراسة ميدانية بمحافظة القاهرة ، القاهرة ، المؤتمر العلمي ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٩١ .
- (12) محمد أحمد خليل الحمزاوي ، التخطيط لمواجهة مشكلات جمعيات تنمية المجتمع المحلي : دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة كفر الشيخ ، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٩٢ .

- (١٣) هالة خورشيد طاهر ، تقويم جمعيات تنمية المجتمع المحلى بمدينة الفيوم ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم ، ١٩٩٤ .
- (١٤) لبنى محمد عبدالحمد ، المتطلبات المعاصرة لدعم العلاقات البيئية للجمعيات الأهلية فى مصر : دراسة ميدانية مطبقة على عينة من الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة ، المؤتمر العلمى السابع عشر " طموحات الخدمة الإجتماعية وقضايا التحديث " ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان ، المجلد الخامس ، ٢٤ - ٢٥ / ٣ / ٢٠٠٤ ، ص ص ٢٢٣٣ : ٢٣١٤ .
- (١٥) أحمد عبدالفتاح ناجى ، التطوير التنظيمى كمدخل لاعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الاهلية في مصر ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد (٢١) ، الجزء (٤) ، ٢٠٠٦ ، ص ص ١٧٧٥ : ١٨٨٢ .
- (١٦) إيتسام مرزوق ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٦ .
- (17) Devi R.Gnyawali, Binod K.Shrestha, **Strategic Management in Nepal : Case Studies, of Private Companies and Non – Governmental Organizations**, Kathmandu University School of Management Occasional Paper, No3,Kusom Ahead in Management, July, 2008, p14 : 15 , p17,p18 :19.
- (18) Ignasi Carreras and Other's, **Successfully Transforming NGOs: Leading Change**, opcit.
- (١٩) رضا عبدالفتاح أحمد سعودى ، وعى الأخصائيين الإجتماعيين بالثقافة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٠ .
- (20) Chris Roche, Linda Kelly, **A Changing Landscape For Partnership : The Australian NGO Experience** ,Melbourne , Latrobe University ,2014 , pp60:67.
- (21) Lanisia Rhoden, **The Capacity of NGOs , To Become Sustainable by Creating Social Enterprices**, American Research Institute For Policy Development, Journal Of Small Business and Enterpreneurship Development Vol(2) , No(2) , June 2014, pp1: 36.
- (٢٢) عبدالبارى الدرة ، التغيير فى المنظمات : بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية ، الكويت ، دار القلم للنشر والتوزيع ، ١٩٨٦ ، ص ٣٧٢ .
- (٢٣) أخليف الطروانة ، التصور التطورى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٤٥ .
- (٢٤) عزت عبدالهادى ، رؤية اوسع لدور المنظمات الاهلية الفلسطينية فى عملية التنمية : ورقة مفاهيم ، فلسطين ، مركز بيسان للبحوث والانماء ، ٢٠٠٤ .
- (25) **Quality Management Systems For NGOs, (Non Governmental Organizations)**, 49 th EOQ Annual Congress, Antalya – Turkey, April 25-27 2005,.
- (٢٦) عبيد عبدالله السبيعى ، الأدوار القيادية لمدير التربية والتعليم فى ضوء متطلبات إدارة التغيير ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٣٠ هـ .
- (٢٧) بهاء الدين المنجى العسكرى ، إدارة التغيير فى منظمات العمال : التجربة الماليزية نموذجاً ، رسالة ماجستير ، العلوم الإدارية ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، ٢٠١٠ .
- (٢٨) آياد حماد ، أثر القيادة التحويلية فى إدارة التغيير التنظيمى : دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، بحث منشور فى مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٧) ، العدد الرابع ، ٢٠١١ ، ص ٣٨٣ : ٤٠٣ .
- (29) Michael Wong, Davey Yeung, **Permission Based Leadership and Change Management in Hong Kong's Non Government Organizations**, Business Journal, vol (3), NO(1), 2014, PP67 : 91 .



- (30) Rehema C.Batti, **Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs**, Humanities and Social Sciences, Vol (2) , No (4) , pp87: 95 .
- (٣١) هدى عبدالله الحديثي ، هيفاء محمد المطيري ، **قيادة التغيير : نماذج وتطبيقات** ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، ص ص ٤١٧ : ٤٥٨ .
- (32) Jenny Stewart, Paul Kringas, **Change Management – Strategy and Values : Six Case Studies From The Australian Public Sector**, Australia, University of Canberra , Center For Research in Public Sector Management, 2003.
- (33) John Hailey, **NGO Leadership Development : A Review of The Literature**, Praxis Paper 10, Oxford, INTRAC International NGO Training and Research Center, July 2006 , p30.
- (34) Ibid, P29.
- (35) Lila Buckley, Halina Ward, **Getting Good at Disruption in an Uncertain ward: Insights From Southern NGO Leaders**, Working Paper, op.cit, p29.
- (36) Cathy James, **Theory Of Change Review: A Report Commissioned by Comic Relief**, Comic Relief, 2011, pp27 : 28 .
- (37) Nerina .I. Jimmieson , and Others, **Utilizing The Theory of Planned Behavior To Inform Change Management,an Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change** , The Journal of Applied Behavioral Science , Vol (44), No (2) , June 2008, pp237:262 .
- (٣٨) سلمى سيد أحمد عبدالرحيم ، **تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمة السودانية** ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، مدرسة العلوم الإدارية ، جامعة الخرطوم ، السودان ، ٢٠٠٨ .
- (39) Soren Horn Petersen, Jens Ravnholt Pederson, **A Case on Change Management**, 11<sup>th</sup> QMOD Conference, Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence Sweden,20-22 August, 2008 , 677 : 685 .
- (40) Paul Clarke, Ben Ramalingam, **Organisational Change in the Humanitarian Sector**, In ALNAP 7<sup>TH</sup> Review of Humanitarian Action, ALNAP March,2008.
- (41) Syeda Asiya, and Other's, **Collection of Change Management Models – An Opportunity to Make Best Choice From The Various Organizational Transformational Techniques**, GSTF, Journal on Business Review (GBR), Vol (12) , NO (4) ,July 2013 , pp44 : 57 .
- (42) Jorden Kandi, **The Utilisation of Change Management In Non – Profit Organizations: A Business Necessity, Doctor Technological**, Human Resource Management, Faculty Of Business, Cape Peninsula University Of Technology, 2013.
- (٤٣) سليم الحسنية وآخرون ، **واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها : دراسة ميدانية على جامعة دمشق** ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (٣٦) ، العدد (٦) ، ٢٠١٤ ، ص ٢٧٧ : ٧٩٧ .
- (44) Lila Buckley, Halina Ward, **Getting Good at Disruption in an Uncertain Ward: Insights From Southern NGO Leaders**, Working Paper, op.cit.
- (45) Cathy James, **Theory Of Change Review : A Report Commissioned by Comic Relief**, op .cit,p28 .
- (٤٦) أحمد سيد مصطفى ، **إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة** ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص٤٧٤ .
- (47) Ignasi Carreras and Other's, **Successfully Transforming NGOs: Leading Change**, op.cit,p21.
- (48) Lila Buckley, Halina Ward, **Getting Good at Disruption in an Uncertain Ward: Insights From Southern NGO Leaders**, Working Paper, op.cit, p7.
- (49) Cary Rees, David Hall, **Managing Change, In Cary Rees and Ray French Leading, Managing and Developing People**, CIPD, 2013 , p 102.

- (٥٠) عبدالبارى درة ، **التغيير فى المنظمات** ، مجلة البحوث الإقتصادية والإدارة ، العدد (٤) ، المجلد (٩) ، ١٩٨١ ، ص١٥٧ .
- (٥١) رعد حسن الصرن ، **صناعة التنمية الإدارية فى القرن الحادى والعشرون** ، دمشق ، دار الرضا للنشر ، ٢٠٠٢ ، ص٣٣٩ .
- (52) Emil Bulklaha, **Change Management In Organization Based On APMG Change Management Methodology**, PHD , Warsaw School Of Economics, Poland, Forum Scientiae Oeconomia, Vol ( 2), No( 3), 2014 , p 100 .
- (53) David Decenzo, Stephen p. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management** , 8<sup>th</sup> Edition, Wiley, 2004.
- (54) Jim Downey , **Change Monagment**, Technical Information Service, London, No (48), May 2008, p6 .
- (55) **Organizational Benaviours and Change Management Toolkit**, July14, 2016,p5.
- (٥٦) أمين زويوش ، **دور إدارة المعرفة فى نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة : دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الأوراس** : وحدة - أريس - باتنة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة ، ٢٠١٥ ، ص٦٤ .
- (٥٧) فرحان غول ، **إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها فى ظل عالم الأعمال الحالى** ، مجلة المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، المجلد (٣) ، العدد (٣) ، ٢٠١٤ ، ص٦٥ .
- (58) Antonio Amoros, Rudolf Tippelt, **Managing Change and Innovation : A Challenge For Modern Organizations**, Germany, Deutsche Gesellschaft Fur ,(GTZ) , 2012,P26.
- (59) Emil Bulklaha, **Change Management in Organization Based on APMG Change Management Methodology**, op.cit, p107.
- (60) Ibid , P108.
- (61) Muhammed Aliuddin Khan, Muhammed Hashim, **Organizational Change : Case Study OF General Motors Bridgpeort**, University of Bridgpeort, USA, 3-4 April , 2014.
- (٦٢) حسن محمد حسان ، محمد العجمى ، **الإدارة التربوية** ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٧ ، ص٤٥٨ : ٤٦١ .
- (٦٣) لمزيد من التفاصيل :
- وكالة الامم المتحدة للاغاثة وتشغيل الاجئين الفلسطينيين فى الشرق الادنى ، **القيادة من أجل المستقبل : رزمة ادوات التغيير** ، ٢٠١٣ ، ص٣ .
- Rachel Mourfield, **Organizational Change : A Guide To Bringing Everyone on Board**, Indiana University, SPEA Honors Thesis Spring , 2014, pp15:16.
- (64) Queensland Government Chief Information Office, **Change Management Plan** , Work Book and Template,p1.
- (٦٥) عبيد عبد الله السبعى ، **الأدوار القيادية لمدير التربية والتعليم فى ضوء متطلبات إدارة التغيير** ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٢ : ٢٣ .
- (٦٦) مصر ، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمى وإعادة الهيكلة** ، رئاسة مجلس الوزراء ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، بدون تاريخ ، ص٣ .
- (٦٧) رافدة عمر الحريرى ، **إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية** ، ط١ ، عمان ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص١١٢ .
- (٦٨) طارق محمد السويدان ، **منهجية التغيير للمنظمات** ، بيروت ، دار أبن حزم ، ٢٠٠١ ، ص٦٤ : ٦٥ .

- (٦٩) سعيد يسن عامر ، على محمد عبدالوهاب ، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، القاهرة ، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩٨ ، ص ٥٤٦ .
- (٧٠) محمد بن يوسف النمران العطيبيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٥ .
- (٧١) اندرودى سيزولاقي ، جى والاس ، السلوك التنظيمى والأداء ، ترجمة أبوالقاسم أحمد ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٩ ، ص ٥٥٦ .
- (٧٢) حسين حريم ، إدارة المنظمات من منظور كلى ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٨٢ .
- (٧٣) فريد النجار ، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، القاهرة ، دار طيبة ، ٢٠٠٥ ، ص ١٧٨ .
- (٧٤) احمد مصطفى خاطر ، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية : الاسس النظرية والممارسة العامة ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٥٤ .
- (٧٥) صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ٣٣٩ .
- (٧٦) ناصر محمد سعود جرادان وآخرون ، إدارة التغيير والتطوير ، عمان ، الأردن ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٧ .
- (٧٧) محمد رضا شندى ، الجودة الكلية الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، بيمكو ، ١٩٩٦ ، ص ٢٧ .
- (٧٨) محمد صالح الحناوى ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمى ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩ ، ص ٣١٧ .
- (٧٩) محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٠٦ .
- (٨٠) على الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص ٣١٩ .
- (٨١) مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإدارى ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٧٨ .
- (٨٢) دوجلاس سميث ، إدارة تغيير الأفراد : المبادئ والإستراتيجيات والرؤى ، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامى ، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ ، ص ٢٣ .
- (٨٣) على الشريف ، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٩ .
- (٨٤) محمد رضا شندى ، الجودة الكلية الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ .
- (٨٥) محمد عبدالله وآخرون ، التغيير لمواجهة المتغيرات ، سلسلة الإدارة المثلى ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ٢٠٠١ ، ص ٧ .
- (٨٦) لمزيد من التفاصيل :
- صلاح محمد عبدالباقي ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، القاهرة ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٣٩ .
- محمد عبدالله وآخرون ، التغيير لمواجهة المتغيرات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧ .
- (٨٧) على الشريف ، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٩ .
- (٨٨) حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٣ .
- (٨٩) عامر خضير الكبيسى ، إدارة التغيير التنظيمى ومقاومته فى الفكر الإدارى ، السعودية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، ٢٠١٥ ، ص ٨ .

(90) Paul Clarke , Ben Ramaligm, **Organizational Change in the Humanitarian** , op.cit , pp25 : 26.

- (91) Inger Ulleberg, **The Role and Impact of NGOs in Capacity Development From Replacing the State to Reinvigorating Education** International Institute For Educational Planing , France,2004,pp20 : 21 .
- (92) Chris Roche, Linda Kelly, **A Changing Landscape For Partnership : The Australian NGO Experience** , op.cit, pp 60 : 61 .
- (93) Sivtlana Zakrevska, Serhyi Kolov, **NGO Financial Management: Training For Representatives of HIV Servicing NGO**, Trainer's Manual, HIV/AIDS Service Capacity Project in Ukraine, December 2009,p14.
- (94) Ibid, p25.
- (95) Ali Mostashari, **An Interoduction to Non – Governmental Organizations (NGO) Management** Iranian Studies Group at MIT, June, 2005, pp15 : 16 .
- (96) Oregon State University, **Change Management Policy**, December , 2012, p4.
- (97) Jordan Kondi Kondi, **The Utilization Of Change Management In Non – Profit Organizations: A Business Necessity**, op.cit ,pp 31 : 32 .
- (98) Ibid, pp 33 : 34 .

(٩٩) ريم رمضان ، إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى : دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات السورية ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٥ ، ص٦٦

- (100) Gary Reas ,David Hall, **Managing Change**, In Cary and Ray French, **Leading Managing and Developing People** , , op.cit ,PP 103 : 104 .
- (101) Ibid,p120.
- (102) Antonio Amoros, Rudolf Tippelt, **Managing Change and Innovation: A Challenge For Modern Organizations**, op.cit ,P8.

(١٠٣) ريم رمضان ، إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى : دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات السورية ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٦ .

(١٠٤) المرجع السابق ، ص٢٨ .

- (105) Bernard Burnes ,**Managing Change : A Strategic Approach To Organizational Dynamics**, 3<sup>rd</sup> Editions, London, Ashford Colour Press, 2000, p 262.
- (106) Fred Nickols, **Four Strategies For Managing Change, Change Management 101 : A Primer** , 2016, pp 2 : 4 .

(١٠٧) لمزيد من التفاصيل

- دي إي هوسي ، نحو النجاح : كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية؟ ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ١٨ .

- Fred Nickols, **Four Strategies For Managing Change, Change Management 101 : A Primer**, op.cit , pp 5 : 6.
- Rachel Mourfield, **Organizational Change : A Guide To Bringing Everyone on Board**, op.cit,p11.

(١٠٨) لمزيد من التفاصيل :

- Luca Bucciarelli, **A Review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences**, Universal Journal of Management, University Business School , Horizon Research Publishing, Vol (3) , No (1), 2015, PP 36.
  - Tina Scherle and Others, **The Connection Between Change Management and Internal Branding** , WWW, Innovation Sregion – Ulm, Olgastra Be, pp 36 : 44.
- (109) Jordan Kondi Kondi, **The Utilization of Change Management In Non , Profit Organizations : A Business Necessity**, op.cit, p 48 , p 50 .
- (110) The Effective Change Manger, **The Change Management Body Of Knowledge**, First Edition, Chang Mangement Institute, 2013, p29 .

(١١٢) عبدالرحمن توفيق ، التغيير ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩ ، ص٢٣ .

- (113) The Effective Change Manger, **The Change Management Body of Knowledge**, op.cit, p29 .  
 (١١٤) تركى كديميس العتيبي ، قيادة التغيير فى الجامعات السعودية ، ندوة القيادة ومسئولية الخدمة ، الدمام ، إمارة المنطقة الشرقية ، ١٤٣٠ هـ ، ص ١٣ .
- (115) Jorden Kondi Kondi, **The Utilization of Change Management In Non Profit Organizations : A Business Necessity**, op.cit, p 48 , p 50 .  
 (١١٦) منى مؤتمن عمادالدين ، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية فى البلاد العربية ، عمان ، مركز الكتاب الأكاديمى ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٤ : ٢٠ .
- (117) Change Management Institute, **Chang Management Practitioner Competercies**, Australia Change Management Institute, 2012, p3.  
 (١١٨) عزت جرادات ، منى مؤتمن ، التجارب العالمية المتميزة فى الإدارة التربوية ، تونس ، المنظمة العربية للتربية والثقافية والعلوم ، ٢٠٠٠ ، ص ٦١ .
- (١١٩) سعد عبدالله الزهرانى ، نماذج وإستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته فى مؤسسات التعليم العالى ، مركز البحوث التربوى والنفسية ، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامى ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٩٩٥ ، ص ص ٣٣ : ٤٠ .
- (١٢٠) عبدالخالق حنش الزهرانى ، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرى مراكز الإشراف التربوى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٢٩ ، ص ٤٨ .
- (121) John Hailey, **NGO Leaderships Development : A Review of The Literature**, Praxis Paper (10), Oxford , INTRAC " International NGO Training and Research Center" , July 2006 , pp 8 : 11 .
- (122) Catalin Apostu Drages, **Non Governmental Organization Leadership and Development : A Review Of The Literature**, Ph.D, Romania National School of Political Studies and Public Adminisation, No(17), 2013, pp153:154.
- (123) Paul Clarke , Ben Ramalingam, **Organizational Change in the Humanitarian Sector**, op.cit, pp51 : 52 .
- (124) Ibid,p53.
- (125) John Hailey, **NGO Leaderships Development: A Review of The Literature**, op.cit, p21.
- (126) Catalin Apostu Drages, , **Non Governmental Organization Leadership and Development : A Review Of The Literature**, op.cit, PP154 : 155.
- (127) Alex Jacobs, **Managing Performance in NGOs : A 10 Point Agenda** , The Instituted of Development Studies, Oxford Universty, January,2011,p10.
- (128) Ibid,p15.
- (129) Catalin Apostu Drages, , **Non Governmental Organization Leadership and Development : A Review Of The Literature**, op.cit., PP155 : 157.
- (130) Caroline Perkins, **The Effective Change Manger, The Change Management Body of Knowledge** ,First Edition ,Cange Management Institute, 2013, pp 21 : 24 .
- (131) Ibid,p23.
- (132) John Hailey, **NGO Leaderships Development: A Review of The Literature**, op.cit, pp13 : 14 .

