

**دوراستراتيجية إدارة التغيير في زيادة قدرة المنظمات الخيرية على  
مواجهة التحديات البيئية دراسة تطبيقية علي منظمة الرحمة  
الإسلامية - منظمة الدعوة الإسلامية بالسودان ٢٠٠٥- ٢٠١٥م**

اعداد

**د/محمد الناجي الجعفري** على عبد القادر عبد الضفار  
جامعة النيلين - الخرطوم

Doi: 10.33850/ajahs.2019.52204

القبول : ٢٠١٩/٩ / ١٥

الاستلام : ٢٠١٩/٨ / ٣

**المستخلص :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة على دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المنظمات الخيرية بالتطبيق على منظمة الرحمة الخيرة و منظمة الدعوة الإسلامية، و بيان دور الخطة الإستراتيجية لإدارة التغيير في زيادة قدرة المنظمات الخيرية على مواجهة التحديات البيئية المختلفة لتحقيق اهداف المنظمات الخيرية ، حاولت الدراسة اختبار الفرضية : وضع خطة استراتيجية لإدارة التغيير تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات الخيرية على مواجهة التحديات البيئية المختلفة. وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج منها: ان التخطيط الإستراتيجي للتغيير ضرورة للحفاظ على المنظمة من التحديات البيئية التي من الممكن تواجهها ، وان التخطيط الإستراتيجي للتغيير يساعد المنظمة على التكيف الاجتماعي للبيئة المحيطة بها، وان تبني العاملين بالمنظمة لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة أعداد المتبرعين، وبالتالي يؤدي الي زيادة الموارد المالية بالمنظمة. و أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة تطبيق إدارة التغيير علي كل منظمة تعمل في مجال العمل الخيري وتريد تحقيق اهدافها وتحافظ لنفسها بالميزة التنافسية في مجال العمل الطوعي، وضرورة توفير الموازنة المالية الكافية لتحقيق متطلبات عملية التغيير في المنظمة التي تريد تطبيق إدارة التغيير، ثم وضع رؤية وخطة استراتيجية للتغيير قبل البدء في عملية التغيير للمنظمات الخيرية، مع وضع برامج وإجراءات لمقاومة مقاومة التغيير ضمن خطة تطبيق التغيير بالمنظمة. وضرورة تبني وقناعة جميع العاملين بالمنظمة قبل البدء في عملية إدارة التغيير، مع زيادة المشاركة المجتمعة المحيطة بالمنظمة في عملية التغيير بالمنظمة، ووضع برامج لجذب شرائح جديدة من العاملين والبيئة المحيطة للمنظمة للمشاركة في عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التغيير - المنظمات الخيرية- مقاومة التغيير- التحديات البيئية

### Abstract:

This study aimed at identifies the role of organizational change in achieving the objectives of charity organizations by applying to Al Rahma Islamic Organization and Dawa Islamic Organization. And explain the role of organizational change strategy in rising the organization strength to face the environmental chalengs achieving the goals of charity organizations?. The study try to prove: one hypotheses: Develop a strategic plan for organizational change that increases the ability of charity organizations to meet the various environmental challenges. The researchers reached several results, namely: Absence of a strategic plan for change is the second reason in the order of the reasons that lead to the threat of external risks to the organization. Application of organizational change to all areas of the organization was the second reason, which made the financial resources of the organization were increased. The Recommendations is: The need to develop a strategic vision for change before starting the process of change for charity organizations. Develop a strategic plan for practical operational programs to implement organizational change in the organizations. Develop programs and procedures to resist resistance to change implementation within the organization's implementation plan.

Key words: Change strategy - Charity organizations – Change resectance - Environmental chalengs

### مقدمة:

يحتل قطاع المنظمات الخيرية حيزاً مهماً من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، ويقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة، فالقطاع الخيري الذي تنتمي إليه المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، أصبح يشكل رقماً هاماً في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية، وهو قطاع ثالث شريك للقطاعين الآخرين في عملية

التنمية البشرية، بما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استثمارية(١).  
و تواجه المؤسسات والمنظمات الخيرية بكافة عناصرها عديداً من التحديات نتيجة التغييرات والتطورات العالمية والمحلية، والتي باتت جميعها تشكل واقعاً جديداً يفرض ضرورة إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها لعملها .  
و يعتبر التغيير امراً حتمياً تواجهه المنظمات، و ادارة التغيير هي عملية تسعى من خلالها تلك المنظمات الى توفيق اوضاعها مع التغيرات البيئية المختلفة التي تفرض عليها، و يتحتم عليها التكيف معها، لانها لا تملك تعديلها، بل تعدل بيئتها الداخلية لتواكبها.

ودائماً ما تواجه المنظمات بمقاومة من قبل العاملين للتغيير ، والذي يهدد طمأنينتهم و استقرارهم، لذلك على ادارة المنظمات ان تضع استراتيجية تعمل على الموائمة بين حاجة المنظمات للتغيير و مقاومة العاملين له، و هذا ما تسعى اليه هذه الدراسة .  
**مشكلة الدراسة:**

و جُذ كثير من المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح وما يعترئها من قصور في إدارتها وضعف الرؤية الاستراتيجية عندها ، لمواجهة التحديات التي تقابل تلك المنظمات وتحقيق الأهداف المنوطة بها، والمشكلات والتحديات المعاصرة التي تواجهها لها ارتباط بالبناء المؤسسي، بالإضافة إلى بعض المعوقات الخارجية (٢) وقد يرجع ذلك إلى طبيعة تلك المنظمات التي يقوم جزء منها على العمل الطوعي، وبالتالي على عدم المهنية وعدم التخصص، مما يؤدي بالمنظمات إلى ضرورة احتياجها لإدارة التغيير كنظام لمعالجة تلك الظواهر، وبالتالي إلى تحقيق أهدافها، ومن خلال الدراسات التي تناولت موضوع التحديات التي تواجه العمل الطوعي ، مثل دراسة عاطف محمود عوض (التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)(٣) والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات، و دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق، (مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة)(٤)، ودراسة خليل حجاج، (دراسة مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة)(٥) ، حددت مشكلة البحث في سؤال رئيس وهو: ما هو دور استراتيجي إدارة التغيير في زيادة قدرة المنظمات الخيرية على مواجهة التحديات البيئية المختلفة التي تواجهها، و ذلك بالتطبيق على منظمة الرحمة الاسلامية - منظمة الدعوة الاسلامية بالسودان.

**أهمية الدراسة:**

الأهمية النظرية: أهمية وضرورة إدارة التغيير في عالم إدارة الأعمال ، وذلك لاستمرار المؤسسات والمنظمات في أداء وتحقيق أهدافها ، وبالتالي إلى تحقيق حالة النجاح الخاصة بها ، كذلك يكتسب البحث أهميته من مدى تأثير إدارة التغيير وإدخال فكر التغيير على عالم المجال الخيري ، وبالتالي على المنظمات والمؤسسات غير الهادفة للربح ومدى قدرتها على تحقيق رسالتها ، وبالتالي قدرتها على البقاء من خلال التجديد والتطوير ، وتأتي كذلك أهمية هذا البحث في أنه يأخذ زاوية جديدة في علم الإدارة تساعد العاملين في مجال المنظمات غير الهادفة للربح ، لضرورة اتخاذ القرارات التي من شأنها تمكين إدارة التغيير من تلك المنظمات ، وذلك لضمان بقائها واستمرارها في أداء رسالتها كما انه يسد النقص الموجود في المكتبة السودانية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية: أهمية نتائج الدراسة للمنظمات الخيرية في السودان بوصفها دراسة ميدانية عمدت على تحليل بيئة العمل الطوعي في السودان و التعرف على التحديات التي تواجهه، و يؤمل ان تستفيد المنظمات الخيرية في السودان من هذه النتائج.

**أهداف الدراسة:**

١. التعرف على إدارة التغيير والمنظمات الخيرية.
٢. التعرف على العمل الطوعي في السودان و التحديات البيئية التي تواجهه.
٣. التعرف على الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير.
٤. بيان دور الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير في زيادة قدرة المنظمات الخيرية على مواجهة التحديات البيئية المختلفة.

**فرضية الدراسة:**

وضع خطة استراتيجية لإدارة التغيير تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات الخيرية على مواجهة التحديات البيئية المختلفة.

**منهج البحث:**

تم استخدام المنهج الوصفي التاريخي واسلوب دراسة الحالة.

**حدود الدراسة:**

تقتصر حدود البحث في الآتي:

- الحدود المكانية: تنحصر الدراسة الميدانية على منظمة الرحمة الإسلامية ومنظمة الدعوة الإسلامية الخيرية بالخرطوم- السودان.
- الحدود الزمنية: يتضمن البحث الفترة الزمنية من ٢٠٠٥م إلى ٢٠١٥م.
- الحدود الموضوعية: يتضمن البحث موضوع استراتيجية إدارة التغيير ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمات الخيرية.
- الحدود البشرية: العاملون بمنظمة الرحمة والدعوة الإسلامية.

## أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات الاولية عن طريق الاستبيان.

## الاطار النظري للدراسة:

## الاستراتيجية:

مصطلح الاستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب(٦).

## المفهوم العام للاستراتيجية:

استراتيجية المؤسسة هي خطة شاملة توضح كيفية قيام المؤسسة بتحقيق اهدافها و مهمتها<sup>(٧)</sup>. " و هي الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق تغيير معين بالمنظمة على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها "(٨). بالتالي فهي " طرق توضع لتحقيق هذا الهدف على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات باستخدام المصادر المتوفرة " (٩). لذلك فالخطة الاستراتيجية للتغيير هي " تلك الخطة التي تصمم لتحقيق وتنفيذ التغيير المطلوب في المنظمة على المدى البعيد وفق الامكانيات المتاحة وتحليل واقع المنظمة من فرص وتهديدات ونقاط قوة وضعف"(١٠).

حينما توضع الخطة الاستراتيجية للتغيير على منظمة بعينها فلا بد أن تُبنى على أهداف الاستراتيجية، وتحقق من خلال وسائل وقرارات استراتيجية ويحكمها مبادئ الاستراتيجية وذلك لضمان تحقيق التغيير في تلك المنظمة.

## ادارة التغيير:

مفهوم التغيير عند ريشارد روبر Richard Rober: " ظاهرة التحول في التوازن بين أنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع"(١١). ومفهوم التغيير عند سعيد عامر: " تحرك ديناميكي، باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها"(١٢). ومفهوم التغيير عند محسن أحمد الخضيرى: "ناتج الجهد البشري في محاولاته لاصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته"(١٣). وعند كامل محمد المغربي مفهوم التغيير: " هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل"(١٤). ومفهوم التغيير عند علي السلمي: " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة"(١٥).

مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية:

تعريف وندل فرنش Wendell French لإدارة التغيير: بأن التغيير التنظيمي هو " جهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية " (١٦).  
 تعريف وارن بينس Warren Bennis لإدارة التغيير: " استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم ، وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة ، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية " (١٧).  
 تعريف ستيف سميث Steve Smith لإدارة التغيير: " عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه " (١٨).

تعريف محمد طاهر نصير (١٩): " إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقلّ جهد وتكلفة، وبناءً على ما تقدم فإن فهم واتقان مهارة وإدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر ، وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد ، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة ، وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة. مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها " .

تعريف سعيد عامر (٢٠): " إدارة التغيير هي: " المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود " .  
 من هذه التعريفات يمكن صياغة تعريف مختصر يحدد إدارة التغيير في منظمات الأعمال بأنها: " تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها ، وذلك من خلال تخطيط شامل ومستمر " .

من التعريف السابق يتضح أن إدارة التغيير هي عبارة عن: " عملية قائمة على مجموعة من المدخلات تقوم بها الإدارة ، وذلك لينتج عنها مجموعة من المخرجات تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة ونقلها من مستوإلى مستوياً أفضل في ظل نظام شامل وخطة متكاملة تغطي المنظمة " .

- ولكي يكون التغيير إيجابياً لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية<sup>(٢١)</sup>:
١. وضوح الهدف من التغيير.
  ٢. أن يفي بتطلعات المنظمة والموظفين.
  ٣. القضاء على أسباب الخلل.
  ٤. أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
  ٥. أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
  ٦. أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ، ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
  ٧. أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدّم.
  ٨. رفع آثار الضعف والاختلالات عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
  ٩. يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تُقلل من إيجابياتها.
  ١٠. اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

#### خصائص إدارة التغيير:

- إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها<sup>(٢٢)</sup>:
١. التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها ، لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين ، بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.
  ٢. المشاركة: لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وتضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الإنسجام ، وضمان ذلك عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
  ٣. الواقعية: إنّ المنظمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدراتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
  ٤. القدرة والفاعلية: ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات لتوجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
  ٥. الغائية: إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واعٍ ومقصود بعيد عن العبيثية يهدف إلى:
  - أ. اقتناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.

- ب. إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة ، مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة على الكيان الإداري.
٦. الشرعية القانونية: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
٧. الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضرّ بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.
٨. الرّشادة أو المسؤولية: وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كلّ خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف. أي أنّ التغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.
٩. الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين<sup>(٢٣)</sup>.
١٠. امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيراً ما تُعصف بالمنظمة أحداثٌ تهدد كيانها وتندرزؤها، حيث تصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث ، وتجنّب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها ، بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.

#### مجالات التغيير:

تتمثل إدارة التغيير في مجموعة من المجالات أهمها<sup>(٢٤)</sup>:

١. النشاطات والأعمال:
٢. العنصر البشري:
٣. الموارد المادية :
٤. السياسات:
٥. الهيكل التنظيمي:



أهمية وضرورة التغيير:

ومنها ما يلي:

١. الحفاظ على الحيوية الفاعله حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والانتاج.

٢. تنمية القدرة على الابتكار فالتغيير دائماً يحتاج الى جهد للتعامل معه على أساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ، ويكون التعامل بالايجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير كما ذكر طارق السويدان (التغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات)<sup>(٢٥)</sup>.

٣. إزكاء الرغبة في التطوير يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ. عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب. عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال ادخال التكنولوجيا.

٤. التوافق مع المتغيرات وينظر أيضاً إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها ، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامه مع هذا التغيير ، أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمية. إدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة.

٥. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف والوهن التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى: كضمان ولاء الأفراد داخل المنظمة و التفاعل الإيجابي فيما بينهم وتشجيعهم على الإنتاج<sup>(٢٦)</sup>.

أن التغيير أصبح من مهارات الإدارة المعاصرة ومطلباً ملحاً لمنظمات الأعمال وصمّام أمان ضد القوى السلبية. ولتحقيق هذا التغيير بشكل ملائم وسليم، يتوجب وجود إدارة فاعلة مدركة لعناصره وأبعاده وأهدافه بحيث تبعد عن الأخطاء والمجازفة والفسل.

**مقاومة وتحديات إدارة التغيير**

اولا : العوامل والأسباب التي تستدعي التغيير:

يعتقد أغلب الناس أن التقيد بالثبات يجلب المصلحة للمنظمة ، فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار والانسجام، وأنّ أيّ خطة للتغيير تُمثل تهديداً لمستقبلها و أمانها. إلا أنّ الأمر يبدو على العكس من ذلك لأن: " التغيير أمر محتوم، دوافعه ذاتية وخارجية، وقواه ذاتية وخارجية ولا يُمكن رفضه، ولا يُمكن تجاهله ولا يُمكن الابتعاد عنه، إنه أمر قدرى محتوم مرّت به كل الأمم، وعاصرته كافة حضارات الأجداد، ومن أدرك حقائقه الخالدة ووَعى حتميتها واستخلص الدروس والعبر نجح في التغلب على مشاكله ، أمّا من تجاهل وغفل عن هذه الحقائق جرفه تيّار التخلف وأطاح به إلى هوة التهميش والانكماش والتأقُرم ، وانزوى ذليلاً يستجدي شعوب العالم الطعم والكساء ، وأضحى عبداً مفعولاً به بعد أن كان سيّداً فاعلاً" ، لا شك أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة ونُحفر مديرون المنظمات والموظفين إلى إقحام مجموعة من التغييرات مما يسمح للمنظمة مواجهة التحديات وإثبات وجودها ولقد اختلفت آراء الإداريين ، وتنوّعت حول أسباب التغيير. فماهي أهمّ الأسباب الدّاعية لإحداث التغيير؟ لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم ، بل يكون نتيجة قوّة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها كالتالي<sup>(٢٧)</sup>:

١. تطوّر على مستوى الأساليب:
  ٢. تطوّر في السياسات والأنظمة:
  ٣. طُموحات العاملين:
  ٤. تغيير نظرة الجمهور من المنظمات:
  ٥. حدّة المنافسة بين المنظمات:
  ٦. إشراك الموظفين في القرارات:
  - أ. الضغوط الخارجية:
  - ب. التوترات والضغوط الداخلية:
- يرى ستيفن روبنز أنّ هناك أسباباً ناشئة داخلية أو خارجية في إحداث التغيير<sup>(٢٨)</sup>:
- i. أهم القوى الداخلية:
    - تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
    - إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
    - ندرة القوى العاملة.
    - إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
    - الدمج مع منظمات أخرى.
    - تدني معنويات العاملين.
  - ii. أهم القوى الخارجية:
    - ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي Employee Turnover Rate.

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة
- أما محمد بن يوسف النمران فيُجمل في كتابه إدارة التغيير، الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية<sup>(٢٩)</sup>:
- الأسباب الاجتماعية والسياسية.
- الأسباب الاقتصادية.
- الأسباب التكنولوجية أو التقنية.
- أما جيمس روبنسون ودانا جاينس روبنسون فيريان أن أربعة أسباب تفرض التغيير<sup>(٣٠)</sup>:
- الأزمة: بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة.

ثانياً : مقاومة التغيير:

لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيلة والحذر مهما كان حدود هذا التغيير ، لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع الحدث الجديد ، والأرجح أن تتعرض المنظمة لموجة عارمة من الرفض تتعدد أسبابها هنا سيخضع القائد لامتحان عسير، حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة وتجنيد المخاطر المحيطة، كما سيقوم برصد كافة التحركات المشبوهة المقاومة للتغيير، والتصرف حيالها بأسلوب يجمع بين الحزم والحكمة، حتى يُوقع بها ويسيطر عليها دون إحداث هزات داخل المؤسسة ، وهذا يدعونا للبحث في القوى الراضية للتغيير وفضح مخططاتها وتحديد أنشطتها وسياسة التعامل معها<sup>(٣١)</sup>:

١. القوى المعارضة للتغيير:
٢. القوى الراضية للتغيير:
٣. قوى التحجيم:
٤. قوى المحافظة على القديم:
٥. القوى المنغلقة:
٦. قوى اللامبالاة والسلبية:

ثالثاً: أسباب مقاومة التغيير:

يري ليفيت: Leavitt<sup>(٣٢)</sup> " إنَّ الفرد يرى سريعاً الأشياء التي تبدو أنَّها تُساعده وتعاونه على إشباع حاجاته. بعكس الصعوبات والمشاكل التي طالما كانت بعيدة عن تهديده ، فإنه يراها أيضاً وبسرعة، لكنه ينكرها أمام نفسه كأنه لم يكن قد رآها بتاتاً. ويعتقد الناس أنهم يحمون أنفسهم و لكن حين تهددهم هذه العقبات والمشاكل بدرجة خطيرة ومُباشرة فإنهم يلقون الغمام على أنظارهم ويواجهون الحقائق التي لا مفرَّ منها، ولذلك فإنَّ تجاهل الإدارة لاختلاف إدراك الأفراد، هو تجاهل مؤقت ومُوجَّه أساساً لسلوكهم في المؤسسة "إنَّ فلابد من الاعتراف بوجود أسباب متعددة للمقاومة، ويجب توفر العلاج المُناسب لها مثل:

١. الخوف من فقدان الوظيفة:

٢. عدم ثقة المُوظفين من الآثار المترتبة عن التغيير:

٣. التخوُّف من ارتفاع مُستوى العمل:

ويرى شرمرهرن Shermerhorn وزملاؤه أن أهمَّ أسباب مُقاومة التغيير هي<sup>(٣٣)</sup>:

أ. الحاجة للأمان والاستقرار.

ب. الخوُّف من المجهول.

ج. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.

د. تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.

هـ. تفسيرات متباينة.

و. توقيت سيئ.

ز. الافتقار للموارد.

كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير؟

إنَّ القيادة المسؤولة عن إحداث التغيير داخل المؤسسة، لها دور أساسي في توجيه هذه العملية المهمة، وتمريرها بطريقة تحصل منها الفائدة لجميع العناصر المقاومة للتغيير والقابلة له وذلك بإشراك كل القوى والطاقات في العملية وجعلها محلَّ استشارة، حتَّى تضمن تأييدها وتقمها في العملية بسلاسة دون إثارة أيّ نزعاتٍ مشبوهةٍ أو إزعاج داخل المؤسسة وأقسامها وذلك باقناعها بأهمية التغيير و فوائده، وتمهيدها للتكيف مع بيئةٍ جديدةٍ أكثر حداثةً وأوسع أفقاً. حيث مقاومة التغيير هي ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد نفسية فردية وبالتالي تتفاوت رد الفعل من قبل الفرد للدفاع على توازن شخصه وتجنب القلق والتوتر، ومن الناحية الاجتماعية تعتبر رد فعل من قبل الجماعة التنظيمية أو المجتمع التنظيمي للدفاع عن بقائه وتوازنه، وبالتالي تتباين الفروق النفسية الضرورية من فرد لآخر حول مدى مقاومة التغيير في المنظمة، لذلك لا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يُمكن ترتيبها على الشكل التالي<sup>(٣٤)</sup>:

١. إعلام الموظفین بعمليّة التغيير:
  ٢. تقديم الحوافز لتقبل التغيير:
  ٣. الاشتراك قادة وموظفين في عملية التغيير:
  ٤. استمع أكثر مما تتكلم:
  ٥. وضع هدف محوري من أجل الوصول اليه:
  ٦. استمالة قوى الرفض:
- طرق وكيفية إدارة التغيير:
- إنّ وضع الاهداف والاستراتيجيات داخل إطار المنظّمات يدلّ على الرفض للجمود والتخلّي عن الأفكار التقليدية والبالية ويفتح الباب أمام التجدّد وتألّق الفكر وعصرنة الواقع. فتتوقع الأزمات وحالات الفشل الذريع والتشتت مع إضفاء طابع القدسية على الواقع وتبريره لا يبرر العيش الا على أمجاد الماضي واجتراره في حين يمضي الآخر إلى عالم أكثر رحابة عالم يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع وتتفاعل فيه الحركة بالازدهار عالم أصبح شعاره التغيير في كل المجالات والميادين عالم يقوم بإعادة صياغة واقعه ويرسم تطلعاته المستقبلية المنشودة به خيارى الجمود والموت أو التجديد والاستمرارية.
- فعمليات إحداث التغيير التنظيمي ليس مجرد عمليات تجريبية تخطئ وتصيب بقدر ما هي استجابة لواقع جديد ينضبط عبر منهج علمي شامل فقد استفادت ميادين عديدة من العلوم الحديثة و لم تبق بمنأى عن التخطيط المدروس مما مكن الانسان بفضل تبنيه لهذه المناهج من بلوغ نتائج كانت في السابق تعتبر ضرباً من المستحيلات، فقد انتظمت حياة المجتمعات الحديثة بكل توجهاتها تنظيمياً علمياً دقيقاً، بحيث لم تعد الطرق العفوية التي كانت سائدة في زمن ما قبل العلم تجدي نفعاً، واستراتيجيات التغيير في إدارة المنظمات كان لها الحظ الأوفر في الاستفادة من هذه العلوم حيث قامت باستثمارها وتوظيفها. وقد أصبح التوجّه لإحداث التغيير عملية مهمة ونشاط تتميز به المؤسسات المعاصرة الناجحة ومن هنا أصبح التغيير حدثً يتكرر كلّمًا سنحت الأوضاع الجديدة اليه.

أهداف التغيير (٣٥):

١. تحتاج المنظمة إلى تحسين قدراتها من أجل ضمان استمرارها بالتكيف مع البيئة المحيطة بها.
٢. تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفّع من كفاءتها وذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المتخصصة لانجاز أهدافها العامة.
٣. تقوم المنظمة باختبار الموظفين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب.
٤. تطمح المنظمة الى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والأهداف التنظيمية لهم.

٥. إبراز مواطن الصراع بهدف السيطرة عليها وتوجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة.
  ٦. وضع أساليب ناجعة تسعى لتحطيم النمط الإداري التقليدي كتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
  ٧. ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.
- وتلخص أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية<sup>(٣٦)</sup>:
- أ. إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
  - ب. إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكم عليها أو تحاشي مناقشتها.
  - ج. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
  - د. العمل على إيجاد التوافق و التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
  - هـ. إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق ، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
  - و. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.
  - ز. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديموقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
  - ح. تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية أي الرقابة الداخلية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها.

استراتيجية التغيير:

يجب في البداية أن نُميِّز بين استراتيجيات التغيير، والتغيير الاستراتيجي<sup>(٣٧)</sup>: فالمقصود "بإستراتيجية التغيير هو تبني تصور ذو أبعاد عميقة" ، واختيار ذو رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه خلال عشرين عاماً من الزمان " . ومن هنا فإنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل. في حين أن التغيير الاستراتيجي ماهو الا تصرف وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كلياً وجذرياً " .

يقدم شاين وبن Chin & Benne ثلاثة استراتيجيات للتغيير ، وهي<sup>(٣٨)</sup>:

١. الإستراتيجية العقلانية التجريبية: وتقوم على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان قد ينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا.
٢. إستراتيجية التثقيف الموجهة: تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد ، حيث ترى أنه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري.
٣. إستراتيجية القوة القسرية: ترى أن التغيير هو إذعان من هم أقل سلطة لمن هم أقوى سلطة.

قدّم جاري هامبل مفهوماً جديداً للاستراتيجية<sup>(٣٩)</sup> فوظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلّاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل. وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ برّاقة من ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم سياسات استراتيجي وإلزام العاملين بها، وذلك بدلاً من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونه، إنّ المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلاً من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلاً داخلياً وتلقائياً لا يقبل الاحتمالات أو الجدل ولتحقيق ذلك يجب أن يصبح الإبداع إمكانية وقُدوة عملية، داخل التنظيم المؤسسي، ولن يحدث مثل هذا الأمر إلا إذا أدرك ليس كل مدير فقط بل كل فرد من أفراد المؤسسة الأمور المهمة التالية:

- أ. التغيير الجريء والجزريّ حتمية إدارية والتحسّن المرهليّ للوضع القائم لن يجدي نفعاً.
- ب. أن يناصر كل فرد في التنظيم التغيير و يدفعه إلى الأمام و يدفعه بقوة.
- ج. التغيير الجزري أو الجزئي يجب أن يستند الى قواعد واضحة وثابتة يعرفها الجميع ويستند نجاح أي مؤسسة في إحداث التغيير سواء كان هذا التغيير ناجحاً أم فاشلاً إلى عدد من الاستراتيجيات نذكر منها ما يلي:
٤. استراتيجية التغيير المتدرّج: تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخطّطاً له مسبقاً ، أو فرّضته ظروف طارئة، إلا أنّ هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر ، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان ونجاح استراتيجية التغيير المتدرّج وهي:-

- أ. المشاركة واسعة النطاق حيث مقاومة التغيير بها ضعيفة كما أنّ ضرورة التغيير ليست ملّحة.
- ب. المشاركة المركزة: وهنا تكون الحاجة إلى التغيير ملّحة في حين تكون درجة المقاومة ضعيفة.

- ج. أسلوب الاقتناع: يُطبّق هذا الأسلوب حال كانت درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح مُنخفضة.
- د. أسلوب الإلحاح أو الإلزام: يعتمد هذا الأسلوب عندما يكون التغيير في المنظمة ضرورية مُلحة، مع وجود مقاومة عالية للتغيير وفي حال أنّ عملية الاقتناع لا تجدي.
- هـ. استراتيجية التغيير البنيوي: يَحْتَاج تطبيق هذه الاستراتيجية الى كثير من الحذر والترؤي نظراً للنتائج السلبية التي يُمكن أن تترتّب عنها كِفقدان بعض الموظفين لمناصبهم فالتغيير البنيوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة ، وتتبع هذه الاستراتيجية أساليب من أجل نجاحها ، وهي<sup>(٤٠)</sup>:
- أ. أسلوب البراعة القيادية: يُعتمد هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في مَأمَن ومُقاومة التغيير ضعيفة، في هذه الحالة يتقدم أحد الرموز الذين يحظون بثقة الموظفين، بمشروعها التغييري مدعوماً في ذلك ببعض العناصر المؤيدة ، وهذا يحتاج إلى تخطيط مُركّز وشامل.
- ب. أسلوب الاقتناع: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات حين تحلّ أزمة داخل المنظمة وبمعرفة الموظفين بها مع ضعف مقاومة التغيير. وتجاوز هذه المرحلة الحرجة تلجأ القيادة إلى أسلوب الاقتناع وذلك بطمأنة العاملين.
- ج. أسلوب الإلزام: في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الاقتناع ، أو أسلوب المشاركة الموسّعة إذا كانت مُقاومة التغيير مُرتفعة مع غياب الأزمة داخل المنظمة، في هذه الحالة يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الإلزام في التغيير لعدم اتساع هامش الوقت لتبني أساليب أخرى، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين المُوظفين.
- د. أسلوب الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب من أجل انقاذ مؤسسة في طريقها إلى الاضمحلال، حيث تشدّد المقاومة للتغيير وتخشى القيادة زوال المنظمة، فتسارع إلى تطبيق هذا الأسلوب القاسي الذي لا يهتمّ بالجوانب المعنوية للعَمال ، لأنّ "غريزة" البقاء أقوى من الاهتمام بالمعنويات.

#### مراحل التغيير:

إن عملية التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسّين بيئة العمل داخل المنظمة ، ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها ، وسيتم عرض ثلاث نماذج تقدم صوراً مختلفة لمراحل التغيير وكيفية كل نموذج نظر للتغيير بزواوية حتى يحقق هذا التغيير في تلك المنظمات المختلفة ، وهذه النماذج هي:

١. نموذج كيرت لوين Kurt & Lewin يرى أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل<sup>(٤١)</sup>:



## أ.مرحلة التهينة وإذابة الجليد:

يرى كيرت لوبن من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل أحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل ، لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ، ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية. فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ، ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد، وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بايجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات ممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد- اختفاء السلوك الحالي- الضغوط البيئية الخارجية ، مثل تدني الأداء والإنتاجية ، وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والادراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة<sup>(٤٦)</sup>. إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين الذين سيقنعون حتماً بضرورة التغيير. وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسساتهم عن منافسيهم وفقدانها لناموس النمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرّق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين ، وماهي المقترحات البناءة الكفيلة بسدّ الثغرات التي بدأت في نحر المؤسسة. كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ مؤسساتهم ، وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

## ب. مرحلة التغيير:

بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهج الإصلاح، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمسّ التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف الى بثّ قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل ، وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

## ج. مرحلة التثبيت والتدعيم:

تسعى المنظمة الى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة ، وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقييم نتائج عملية التغيير. ولن يقف التغيير عند هذا الحد ، بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداعاً داخل المؤسسة ، ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم

العلاوات. ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان ، حيث ستجابه الكثير من الحثيات بأمر غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير. ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وتريث.

٢. نموذج دين أندرسون Dean Anderson وليندا أكرمان أندرسون Linda S.Ackerman Anderson:

يرى كل من دين أندرسون و ليندا أكرمان<sup>(٤٣)</sup>، أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير. " دعنا ننقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقادهم حول الأفراد والمنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضاً. يجب عليهم أن يلحظوا التحوّلات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الديناميات الفعلية للتحوّل ، وأن يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير ، وهذا يعني أن القياديين أنفسهم يجب عليهم أن يغيروا من أجل أن يقودوا التحوّلات بنجاح داخل منظماتهم".

٣. نموذج جون كوتر: (John) Kotter:

جون كوتر أستاذ بكلية هارفارد لإدارة الأعمال ومُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال يرى أنّ<sup>(٤٤)</sup> " إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهذا أمر لا يُحمدُ عقباه ، ومع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات. فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة. والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات ، لتغيير السلوك بأيّ طريقة من الطرق والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة" ، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: إيجاد شعور بأنّ التغيير ضرورة ملحة:

الخطوة الثانية: بناء تحالف قيادة مساعي التغيير

وأهمّ السمات التي تتحلّى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي<sup>(٤٥)</sup>:

i. إشراك أفراد منسجمين

ii. الاشتراك في الهدف:

الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية:

الرؤية أمر مهم لأيّ عملية تغيير لأسباب ثلاثة هي<sup>(٤٦)</sup>:

أ. توضيح الاتجاه

ب. الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل

القصير

ج. الرؤية تساعد على التنسيق  
الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير:  
إنّ الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالاً وبالتالي له القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد داخل المنظمة ، وطوراً يكون ضعيفاً قاتلاً لروح الحماسة ، وبالتالي يكون سبباً في إفشال عملية التغيير  
الخطوة الخامسة: التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعد على التحرك والعمل):

الخطوة السادسة: تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:  
الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحوّل وتوظيف قوّة الدّفع نحو مزيد من التغيير:  
الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:  
أ. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في النّهاية و ليس في البداية:  
ب. إدراك أهميّة النتائج الملموسة:

ج. الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا:  
د. إمكانية تغيير بعض العناصر المهمّة داخل المنظمة:  
هـ. إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة:  
المنظمات الخيرية: تعريف المنظمات الخيرية:

يطلق على القطاع الخيري أسماء عديدة بحسب المنطلق الثقافي والبيئي ، فهو قطاع تطوعي أو غير حكومي ، أو قطاع غير هادف للربح ، وهو أيضا القطاع المستقل أو القطاع الثالث، ويسمى أيضاً بالاقتصاد الاجتماعي والقطاع الخفي أو الجمعيات الخيرية العامة، كل هذه الأسماء تطلق للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي، والممارسات العامة والفردية والمؤسسية خارج نطاق القطاعين الحكومي وقطاع الأعمال والموجهة للصالح والنفع العام.

وفي محاولة لوضع تعريف موحد توحيد تصنيفه تبنت جامعة (جونز هوبكنز) بالولايات المتحدة الأمريكية مشروع بحث مقارنة استطاع الوصول إلى تعريف واحد أساسه (بنية المؤسسة وعملياتها) ، ووضع تصنيفاً لمؤسسات هذا القطاع وأسماءه (التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية)<sup>(٤٧)</sup>، حيث عرف القطاع الخيري غير الربحي بأنه مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية، والمنفصلة عن الحكومة والتي لا توزع أرباحاً والحاكمة لنفسها والتي تقوم على التطوع.

أما المنظمة غير الحكومية فهي وفقاً لوثائق الأمم المتحدة الصادرة في عام ١٩٩٤م<sup>(٤٨)</sup> ، تمثل كياناً غير هادف للربح وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر ، وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها، استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية.

ويشير المصطلح أيضاً إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيرى أو مؤسسة لا تسعى للربحلا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح ، حيث لا يتم توزيع أي أرباح تحققت<sup>(٤٩)</sup>، كما عرفت المنظمة غير الحكومية بأنها نسيج غير حكومي(غير ربحي) ، وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية.

تعرف أيضاً بأنها<sup>(٥٠)</sup> "تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه". ترى شهيدة الباز<sup>(٥١)</sup> أن المصطلح يشير إلى تلك النوعية من المنظمات التي تتمتع بحد أدنى من المؤسسية بحيث لا تتخذ شكل النشاط المؤقت، والتي لا تهدف إلى الربح، فإن هي حققت وجهته إلى الغرض الذي أنشئت من أجله، كما أنها تتمتع باستقلال نسبي عن الدولة وتدير أنشطتها ذاتياً ولا ترتبط بأحزاب سياسية أو تسعى للوصول إلى السلطة وإن كان هذا لا يمنع إمكانية أدائها وظيفات سياسية مثل تدعيم المشاركة السياسية للمرأة مثلاً. وبالتطبيق على النظم العربية فإن المصطلح الأكثر تداولاً فيها لوصف هذه الظاهرة هو مصطلح الجمعيات (المنظمات) الأهلية الذي ارتبط بالنشأة الوطنية لكثير من تلك المنظمات في فترة الخضوع للاستعمار ثم احتفظ باستمراره بعد الاستقلال تعبيراً عن تواصل إحساس المواطنين بالغرابة عن النخب الحاكمة . كما أن صفة الأهلي التي تطلق على هذا القطاع الذي يضم هذه التنظيمات تعبر عن وجود وشائج قوية تربطه بالقاعدة السكانية العريضة أو "بالقاعدة الشعبية"، ولوصف مبادرات نابذة عن المجتمع الأهلي والمجتمعات المحلية بأكثر مما هي نابذة عن الدولة<sup>(٥٢)</sup>.

"المنظمات غير الحكومية مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة ويقودها أشخاص ذو اهتمامات مشتركة ، وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصد السياسات وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي. وهي توفر التحليلات والخبرات وتعمل بمثابة آليات للإنذار المبكر، فضلاً عن مساعدتها في رصد وتنفيذ الاتفاقات الدولية، ويتمحور عمل بعض هذه المنظمات حول مسائل محددة من قبيل حقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة"<sup>(٥٣)</sup>.

بعيداً عن جدل التعريفات الاسمية لمفهوم المنظمات غير الحكومية، فإن هناك تعريفاً إجرائياً للمفهوم يحظى بقدر كبير من الاتفاق يحدد الملامح الأساسية لهذه التنظيمات فيما يلي: إنها منظمات طوعية إلى حد ما، لا توزع الأرباح على مجلس الإدارة أو الأعضاء،

لا تسعى إلى الربح لها إدارة ذاتية ولها هيكل رسمي منظم خاصة إلى حد كبير فهي مستقلة عن الحكومة، هي غير سياسية بمعنى أنها لا تخضع في أنشطتها لمرشح سياسي أو حزب سياسي ، ولكن لها أن تتبنى أهدافاً سياسية (مثل دعم الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان).

تمثل المنظمات غير الحكومية مجموعة من المنظمات والمؤسسات والجمعيات المتنوعة ذات المهام المختلفة والتي تتسم بجملة من الخصائص منها<sup>(٥٤)</sup>:

١. أن تستفيد من الصدقات والهبات النقدية من قبل الأفراد والشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب والتركات.

٢. أن تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.

٣. أن تنشأ مستقلة عن الدولة ، وأن تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.

٤. أن لا تكون مؤسسة ربحية.

٥. تخضع الهيئات والمؤسسات الخيرية لرقابة ضريبية صارمة.

٦. الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المؤسسات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.

٧. ارتباط مؤسسات القطاع الخيري عادة بالضمير الحي لدى العاملين خاصة على مستوى المتبرعين بالعمل وبعض قيادات العليا لهذه المؤسسات ، كما تتسم المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية بأنها أكثر كفاءة وخدماتها أكثر جودة من المؤسسات الحكومية.

٨. حصول المؤسسة الخيرية على قدر كبير من أعمال التبرع والذي يعتبر أعلى عناصر الإنتاج في الاقتصاديات الغربية.

٩. تتلقى المؤسسات الخيرية دعماً حكومياً يأخذ أشكالاً مختلفة كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم ، كما تتلقى منحا من الحكومة المركزية إضافة إلى دعم السلطات المحلية.

١٠. طبقاً للتشريعات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة تُحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها.

١١. القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري فضلاً عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.

مجالات تمويل المنظمات الخيرية

تسعى كافة المنظمات الخيرية إلى تنمية مواردها البشرية والمالية لتواكب باقي المنظمات في القطاع العام والخاص ، ولتتماشى مع عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي، النجاح في المنظمات الخيرية مرتبط إلى حد بعيد بمدى قدرتها

على تنمية مواردها البشرية والمالية ، وكذلك استمراريتها وفعاليتها في المجتمعات التي تعمل ضمنها. وما سنتناوله ونركز عليه في ورقة العمل هذه هو تمويل العمل الخيري العربي المعاصر.

مما لا شك فيه أن الأموال الخيرية العربية من الضخامة بمكان وتحتاج إلى تنمية مستمرة، فالجهات المانحة تسعى إلى تنمية مواردها بشكل مستمر. وكذلك الأمر بالنسبة للجهات المتلقيّة وذلك نظراً لتزايد العوز والفقر في المنطقة العربية ، خاصة وأن الحكومات العربية في ظل العولمة بدأت بالرفع التدريجي للدعم عن السلع والخدمات التي توفرها لشعبها شأنها شأن باقي دول العالم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى للتباطؤ الاقتصادي الذي تواجه معظم دولنا العربية مع معظم دول العالم من ناحية أخرى ، بالإضافة إلى ارتفاع الدين العام وقلة الضخ الحكومي. ولكل ما تقدم نرى ضرورة التركيز على إيجاد بدائل للتمويل الخيري العربي بعد تراجع الدور الحكومي وانحسار التمويل الدولي إن لم نقل بجفافه، وخاصة بعد المتغيرات الأخيرة. ولهذا لابد لنا كقائمين على العمل الخيري من الاتجاه والتركيز على القطاع الخاص وتشجيعه على المساهمة على العمل الخيري والإنساني والاجتماعي بصورة أكبر ، وبأدوار رعايية للأنشطة الخيرية بدلاً من المساهمات المتفرقة والأشبه بالفردية.

مفهوم تمويل العمل الخيري:

إن تمويل العمل الخيري يعتبر عنصراً فاعلاً لزيادة النشاطات وتوفير الخدمات،<sup>(٥٥)</sup> ومعظم المؤسسات العاملة في هذا الميدان هي مؤسسات أهلية تعتمد على التمويل الذاتي والتبرعات والهبات والوقف في تمويل مشاريعها الاجتماعية، وهناك من المؤسسات ما تتلقى الدعم الحكومي لتشجيعها، أو لكي تنوب عن الحكومة أو بعض الجهات الأخرى، ومن المهم أن يكون نشاط تلك الجمعيات إضافة وليس اعتماداً فيقف العمل عند توقف التمويل.

من المعروف أن المؤسسات العاملة في ميدان العمل الاجتماعي تمر بعدة مراحل فيما يتعلق بتمويل المشاريع بداية من التبعية، وصولاً إلى الاعتماد على الذات، أو الاعتماد المتبادل كمرحلة عليا، وإحداث الشراكة مع الجمعيات والمنظمات الأخرى.

مصادر تمويل العمل الخيري و تتمثل في القطاع الحكومي والقطاع الخاص: إن المرحلة الراهنة تتطلب أن يرتقي القطاع الخيري بتنظيماته وآليات عمله لكسب ثقة القطاع الخاص ويمكنه في ذلك اتباع الخطوات التالية<sup>(٥٦)</sup>:

أ. اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة من قبل مؤسسات الخير العربي، وإقناع المتبرعين في القطاع الخاص بحيوية المشاريع والبرامج التي تنفذها.

ب. إعداد مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصادية واجتماعية وتقديمها لمؤسسات وشركات القطاع الخاص لتوفير التمويل ودعم تلك المشاريع ولو على مراحل وبشكل تدريجي.

ج. إشراك القطاع الخاص في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاته في اختيار المشاريع، الأمر الذي يجعله متبنياً ومنتسباً للأفكار المطروحة.

د. إطلاع الشركات والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية وبشكل موثق وشفاف بالنتائج المتحققة عن المشاريع المساهم في تمويلها.

هـ. دعم شركات ومؤسسات القطاع الخاص التي تتبرع وتقوم بتقديم خدماتها للمجتمع من خلال خفض ضرائبها أو إعائها.

و. دعوة القائمين على مؤسسات القطاع الخاص لتحمل مسؤولياتهم نحو المجتمع من خلال المساهمة في مشاريع التنمية والبرامج الإنسانية.

أن الأمة الإسلامية أمة الخير التي لها من الموارد المالية والجهات المانحة ما يكفيها عن اللجوء للمصادر الدولية، ولكن عليها إعادة ترتيب أوراقها وحسن تقديمها للغير

١. القطاع الحكومي:

٢. القطاع الخاص:

٣. المصادر الدولية:

٤. الزكاة:

٥. الصدقات:

٦. الأوقاف: مجالات عمل وأنشطة المنظمات الخيرية

تعمل المؤسسات والمنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق أهدافها من خلال قيامها بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة ، خيرية وصحية وتعليمية وترفيهية ورياضية ودينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري، كذلك منها من يتوزع نشاطها محلياً ومنها من يتوسع خارج الحدود الوطنية ومنها من يكون نشاطها عالمياً<sup>(٥٧)</sup>.

### تحديات ومعوقات المنظمات الخيرية

المشكلات والتحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الخيرية، حيث تعاني تلك المنظمات الخيرية من جملة من المشكلات، وتواجه العديد من التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي، بالإضافة إلى بعض المعوقات الخارجية، ويمكن حصرها بشكل اجمالي<sup>(٥٨)</sup>:

أولاً: المشكلات والتحديات المتعلقة بالبناء المؤسسي:

١. مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية والقيادة والإدارة:

٢. مشكلات في الموارد البشرية :

٣. مشكلات في الموارد المالية :

٤. مشكلات في برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة:
٥. مشكلات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل:
٦. مشكلات في الاستراتيجية والرؤية والرسالة:
- المشكلات الموضوعية التي تعيق المنظمات الخيرية عن ممارسة أنشطتها الخيرية:
١. ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية والترويج لها.
٢. ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
٣. تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المنظمة.
٤. ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
٥. الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات.
٦. ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.
٧. عدم سماح السلطات بالتفرغ للعمل الخيري.
٨. ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.
٩. ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.
١٠. عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمة الخيرية في التنمية.
١١. تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.
١٢. التضيق العالمي على عمل المنظمات الخيرية بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١م.
١٣. الخلط بين العمل الخيري ومسمى الإرهاب، وأثره في التضيق على العمل الخيري.

#### الاستفادة من تحليل البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية:

إن البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية يدعو إلى الوقوف أمام هذه الجهود التي تبذل على الرغم من المعوقات والصعوبات التي تواجهها، إلا أنها استطاعت أن تقدم شيئاً ملموساً وتتجاوز الكثير من العقبات حتى يستمر البناء المؤسسي في تحقيق أهداف هذه المنظمات عليها مراعاة مايلي:

١. إعادة النظر في الأنظمة الحالية وتبني الأنظمة الإدارية الحديثة :
- ذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية التي تركز على المهام والانجازات أكثر من القواعد والإجراءات، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والإدارية، وتعمل بروح الفريق، وإلى منظمات متعلمة تعمل بالتعلم من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة، ويقوم عليها مدراء وعاملون لديهم دوافع ذاتية للتعلم واكتساب المعرفة والبناء عليها، ومن منظمات تعتمد مركزية القرار إلى منظمات تعمل باللامركزية ، وتمكن المديرين والمؤهلين من العاملين كصانع قرارات في مستوياتهم



- الإدارية ، ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة بالتخمينات إلى الإدارة بالمعلومات ، ومن الإدارة الكسولة إلى الإدارة بالابتكار .
٢. تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات:
  ٣. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة:
  ٤. ترسيخ المؤسسة والبعد عن الفردية:
  ٥. الاهتمام بقيادة المنظمات الخيرية:
  ٦. العناية الفائقة بالموارد البشري:
  ٧. الاهتمام بالموارد المالية، والمشاريع الاستثمارية:
  ٨. الاهتمام بالإعلام :
  ٩. الاهتمام بالنظم واللوائح الإدارية<sup>(٥٩)</sup> .

### المنظمات الخيرية بالسودان

لقد صار العمل الطوعي ومنظماته علماً يدرس في الجامعات والمعاهد والدورات التدريبية للمنظمات الطوعية، وقد انتشرت حوله الأدبيات وتشعبت. وكذلك ازداد الاهتمام في العقد الأخير بالمجتمع المدني ومنظماته، ازدادت الاصدارات حوله كتيار أو دوريات. شهد السودان خلال الفترة الماضية إقبالاً كبيراً على العمل الطوعي من فئة الشباب ، ويعمل المتطوعون في مجال مساعدة الفقراء والمرضى وإعانة الطلبة المحتاجين، لكن شح الإمكانيات وصعوبة الوصول إلى مناطق النزاعات يحولان دون أدائهم لعملهم، ويوجد بالسودان حالياً أكثر من مائتين وخمسين منظمة طوعية ، تقدم خدمات في مجالات متعددة الهدف<sup>(٦٠)</sup>.

أن العمل التطوعي سمة من سمات ازدهار الأمم، وأنه كلما ازدادت البلدان رقياً أقبل مواطنوها على أنشطة تطوعية، بحيث أصبح التطوع مطلباً من مطالب الحياة الحديثة ، ويوجد بالسودان حالياً أكثر من المائتين وخمسين منظمة طوعية تقدم خدمات في مجالات متعددة.

مشكلات العمل الطوعي:

بالنظر إلى تاريخ العمل الطوعي في السودان والمشاكل التي كانت تقابله، وبعد أكثر من ٥٠ عاماً على قيام هذا العمل، هناك الكثير من المنظمات الطوعية السودانية تعاني من المشاكل التي أكتنفت عمل النقابات في بداية الخمسينات على الرغم من انتشار التعليم بين أعضاء هذه الجمعيات وأهم هذه المشكلات<sup>(٦١)</sup>:

١. عدم القدرة على كتابة التقارير بانتظام للجهات المعنية سوى للمسجل أو المانحين أو غيرهم.
٢. عدم القدرة على حفظ الحسابات بالصورة المحاسبية اللازمة.
٣. افتقاد الاستراتيجية وخطط العمل وعدم مشاركة القواعد فيها إذا وجدت.

٤. تطبيق أسس الإدارة في المنظمات الطوعية من قبل المنتدبين من أجهزة الدولة لهذه المنظمات.
٥. الخلل في العلاقة بين المتفرغين والمتطوعين.
٦. تدني الدخل والفقر مما يؤثر على روح المتطوعين وأدائهم.
٧. عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية السريعة للمجموعات المستهدفة.
٨. ضعف التمويل الذاتي خاصة في حالة الجمعيات الوسيطة والاعتماد على التمويل الخارجي.
٩. ضعف مشاركة الشباب في قيادة العمل الطوعي وذلك لهيمنة قيادات غير شابة على هذا العمل لسنين طويلة وخاصة القيادات المنتخبة.
١٠. ضعف إمكانيات الأجهزة المسؤولة عن العمل الطوعي.
١١. غياب العلاقة المتوازنة بين الدولة في جانب والمنظمات في جانب آخر، وذلك (للتسييس) من جانب المنظمات، وكذلك التمييز بين الجمعيات وتفضيل بعضها من جانب الدولة والمانحين، بخلاف المبادئ الواردة في الاستراتيجية القومية الشاملة وهي أن العمل الطوعي والخيري الحقيقي عمل إنساني خالص ويتوجب النأي به عن أي مقاصد أخرى من جانب الدولة والمانحين.
١٢. الحذر والشك من جانب الدولة وهيمنة العقلية الأمنية في التعامل مع الجمعيات الطوعية خاصة غير الموالية للنظام، مما يسبب الحذر والعزوف من جانب المواطنين عن العمل الطوعي والانضمام إلى الجمعيات الطوعية.

#### الدراسة الميدانية

#### نبذة تعريفية عن عينة البحث:

#### منظمة الرحمة الإسلامية:

منظمة تطوعية وطنية، مسجلة بمفوضية العون الانساني تحت الرقم (١٠٨) تدعى تأسست أبان أزمة الجفاف والتصحر التي اجتاحت السودان عام ١٩٨٤م. تحقيقاً لما يحض عليه الإسلام من التكافل والتعاون والترابط. وتعمل المنظمة بشتى الوسائل الشرعية، على تخفيف المعاناة عن كاهل الإنسان، وتسعى لإيجاد مجتمع رباني تحفه الرحمة وتغشاه السكينة، ويحمل القوي فيه الضعيف إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى<sup>(١٢)</sup>، مقرها السودان و اهدافها:

- أ. مساعدة المنكوبين في حالات الكوارث.
- ب. مساعدة ذوى الحاجة في قطاعات المجتمع المختلفة.
- ج. المساهمة في حل مشاكل المجتمع والأسرة.
- د. المساهمة في الاعمال الخيرية والتنسيق مع منظمات.
- هـ. المجتمع المدني والجهات الرسمية.

و. نشر الاسلام وتوعية أفراد المجتمع به.  
 ز. رعاية المهتمين وحديثي العهد بالإسلام.  
 مجالات عمل المنظمة: المجال التعليمي، المجال الاجتماعي، المجال الدعوى، المجال الصحي، المجال الاغاثي مجال البرامج الموسمية .  
**منظمة الدعوة الإسلامية:**

منظمة الدعوة الإسلامية، منظمة طوعية خيرية غير حكومية، تهدف إلى نشر الإسلام بين غير المسلمين وتنمية المجتمعات الأفريقية ونشر روح التفاهم والتسامح بين المسلمين وغيرهم من أصحاب الديانات الأخرى. كما تقدم الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والإغاثية للجميع من غير تمييز وتعمل على التعايش السلمي بين الشعوب والقبائل الأفريقية وتسعى لنشر ثقافة السلام وبناء السلام<sup>(٦٣)</sup>.

تأسست في رجب ١٤٠٠هـ الموافق مايو ١٩٨٠م ، والسودان هو دولة مقر وتتمتع باتفاقية مقر وحصانات دبلوماسية من دولة المقر ، ولها اتفاقيات في الدول الإفريقية الأخرى التي تعمل فيها. كما أن لها مكاتب خارجية بكل من (قطر، اليمن، البحرين، الإمارات العربية المتحدة).

#### أهداف المنظمة:

- أ. نشر الإسلام عقيدة وشريعة في أوساط غير المسلمين وترشيد الجماعات المسلمة من أجل تنمية الشخصية المسلمة القادرة على فهم عقيدة التوحيد والتعبير عن معانيها.
- ب. نشر روح التفاهم والتسامح بين الجماعات المسلمة وأصحاب الديانات الأخرى.
- ج. توجه الجماعات المسلمة وتطويرها فكرياً وثقافياً وفقاً لتعاليم القرآن والسنة كمعيارين موحدين للفكر والشعور والممارسة الإسلامية.
- د. الإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والرعاية الصحية للجماعات المسلمة.

مجالات العمل المنظمة: قطاع التعليم، قطاع الصحية، قطاع المياه الصالحة، قطاع كفالة الأيتام

#### الخطوات الاجرائية للدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة ( الاستبانة ) استناداً على أهداف تساؤلات الدراسة وفرضياتها لمعرفة (دور استراتيجي إدارة التغيير في تحقيق أهداف المنظمات الخيرية ) بالتطبيق على منظمة الدعوة الإسلامية ومنظمة الرحمة الإسلامية و ذلك وفقاً للخطوات التالية:

- ١/الوقوف والاطلاع على الدراسات السابقة في موضوع البحث.
- ٣/عرض الباحث الاستبانة الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي والنصح والتصويب، وذلك لمعرفة صدق الاداة.

٤/ تم توزيع ( ١٧٠ ) استبانة على العينة روعي فيها تمثيل كافة مجتمع الدراسة بنسب عادلة .

٥/ تم استرداد (١٥٢) استبانة تمثل ٨٩% من الاستبانات الموزعة .  
مجتمع الدراسة :العاملون بمنظمة الدعوة الاسلامية ومنظمة الرحمة الاسلامية .  
عينة مجتمع الدراسة : حجم العينة (١٥٢) مفردة وزعت ما يبينها الجدول التالي:  
تم اختيارهم على النحو التالي:

جدول (١) مجتمع الدراسة

| م | البيان                 | العدد | النسبة | عدد الاستبانات |
|---|------------------------|-------|--------|----------------|
| ١ | منظمة الدعوة الاسلامية | ٦٠    | ٣٩.٥%  | ٦٠             |
| ٢ | منظمة الرحمة الاسلامية | ٩٢    | ٦٠.٥%  | ٩٢             |
|   | الجملة                 | ١٥٢   | ١٠٠%   | ١٥٢            |

المصدر : اعداد الباحثان - ٢٠١٩

#### الاساليب الاحصائية المستخدمة :

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية، الوسط الحسابي، اختبار مربع كاي، اختبار ألفا كرونباخ وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي spss  
دقة اداة الدراسة:

استخدم معامل ألفا كرونباخ و يجب أن تكون قيمته أكبر من ٠.٦ حتى يمكن القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، ، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ، ٠.٩٩ وهو مرتفع جدا، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس. و قد كان هذا المعدل لمحور الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير وتأثيرها علي زيادة قدرة المنظمات الخيرية علي مواجهة التحديات البيئية ٠.٩٥ و يلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ مرتفع جدا، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس. و استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي بخيارات (موافق تماما،موافق،محايد،غير موافق،غير موافق تماما) حسب الاوزان التالية:

جدول (٢) يوضح اوزان مقياس ليكرت الخماسي

| الوزن | الرأي           |
|-------|-----------------|
| ١     | غير موافق تماما |
| ٢     | غير موافق       |
| ٣     | محايد           |
| ٤     | موافق           |
| ٥     | موافق تماما     |

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

قام الباحثان بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:  
جدول (٣) يوضح المتوسط المرجح

| الرأى           | المتوسط المرجح   |
|-----------------|------------------|
| غير موافق تماما | من ١ الى ١.٧٩    |
| غير موافق       | من ١.٨٠ الى ٢.٥٩ |
| محايد           | من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩ |
| موافق           | من ٣.٤٠ الى ٤.١٩ |
| موافق تماما     | من ٤.٢٠ الى ٥    |

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

ومن خلال الجدول ادناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة ٥/٤، أى حوالى ٠.٨٠، وقد حُسبت الفترة على اساس ان الارقام ١،٢،٣،٤،٥، بينها ٤ مسافات. استخدام مربع كاي لجودة التطابق:-

لاختبار وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة .  
بيانات الدراسة واختبارات الفروض :-  
توزيع عينة الدراسة:-  
١/ توزيع عينة الدراسة حسب النوع:-

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة النوع

| النسبة المئوية % | التكرار | النوع            |
|------------------|---------|------------------|
| ٦١.٢             | ٩٣      | ذكر              |
| ٣٨.٨             | ٥٩      | انثى             |
| ١٠٠              | ١٥٢     | حجم العينة الكلى |

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم ٩٣ بنسبة مئوية ٦١.٢%، فيما بلغ عدد الاناث ٥٩ بنسبة مئوية ٣٨.٨%، ولعل ذلك يعود الى طبيعة عمل هذه المنظمات والتي تحبذ العنصر الذكورى.  
٢/ توزيع عينة الدراسة حسب العمر:-

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| النسبة المئوية % | التكرار | العمر            |
|------------------|---------|------------------|
| ٤١.٤             | ٦٣      | اقل من ٣٠ سنة    |
| ٤١.٤             | ٦٣      | من ٣٠ الى ٤٠ سنة |

|      |     |                  |
|------|-----|------------------|
| ١٧.١ | ٢٦  | اكثر من ٤٠ سنة   |
| ١٠٠  | ١٥٢ | حجم العينة الكلي |

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية اقل من ٣٠ سنة والفئة العمرية من ٣٠ الى ٤٠ سنة حيث بلغ عددهم ٦٣ بنسبة مئوية ٤١.٤% لكل منهما.

٣/ توزيع عينة الدراسة حسب الادارة / القسم:-

جدول رقم (٦) يوضح الادارة / القسم

| الادارة / القسم  | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| اعلام وتسويق     | ١٣      | ٨.٦              |
| اغائة ومشاريع    | ٢٤      | ١٥.٨             |
| الدعوة           | ١٨      | ١١.٢             |
| متطوعين          | ٤٩      | ٣٢.٢             |
| مالية            | ١٣      | ٨.٦              |
| ادارة وسكرتارية  | ٢٥      | ١٦.٤             |
| طفولة واشراف     | ١٠      | ٦.٦              |
| حجم العينة الكلي | ١٥٢     | ١٠٠              |

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانوا يعملون بقسم المتطوعين حيث بلغ عددهم ٤٩ بنسبة مئوية ٣٢.٢%، فيما بلغ عدد الذين يعملون بالادارة والسكرتارية ٢٥ بنسبة مئوية ١٦.٤%.

٤/ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:-

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة       | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------------|---------|------------------|
| من سنة الى ٥ سنوات | ١١١     | ٧٣               |
| من ٥ الى ١٠ سنوات  | ٢٥      | ١٦.٤             |
| اكثر من ١٠ سنوات   | ١٦      | ١٠.٦             |
| حجم العينة الكلي   | ١٥٢     | ١٠٠              |

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانت سنوات خبراتهم من سنة الى ٥ سنوات حيث بلغ عددهم ١١١ بنسبة مئوية ٧٣%.

تحليل بيانات الدراسة :-

التوزيع التكراري والنسب المئوية للعبارات الخاصة بـ (الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير وتأثيرها علي زيادة قدرة المنظمات الخيرية علي مواجهة التحديات البيئية) :-  
جدول رقم (٨) الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير وتأثيرها علي زيادة قدرة المنظمات الخيرية علي مواجهة التحديات البيئية

| الرأى            |           |       |       |             |                 |           |       |       |             | العبارة  |
|------------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|--|
| النسبة المئوية % |           |       |       |             | التكرار         |           |       |       |             |  |
| غير موافق تماما  | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |  |
| ٠                | ٠         | ٢.٦   | ٢٦.٣  | ٧١.١        | ٠               | ٠         | ٤     | ٤٠    | ١٠٨         | التخطيط الاستراتيجي للتغيير ضرورة للحفاظ على المنظمة                             |
| ٠                | ٠         | ١.٣   | ٢٥.٧  | ٧٣          | ٠               | ٠         | ٢     | ٣٩    | ١١١         | التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير يؤدي إلى تخطي العقبات السياسية والأمنية       |
| ٠                | ١.٣       | ٣.٣   | ٣٧.٥  | ٥٧.٩        | ٠               | ٢         | ٥     | ٥٧    | ٨٨          | التخطيط الاستراتيجي للتغيير يساعد المنظمة على التكيف الاجتماعي للبيئة المحيطة    |
| ٠                | ١.٣       | ٤.٦   | ٣٧.٥  | ٥٦.٦        | ٠               | ٢         | ٧     | ٥٧    | ٨٦          | وضع خطة استراتيجية للتغيير المستمر يحفظ المنظمة من الأزمات الاقتصادية            |
| ٠                | ٣.٣       | ٥.٣   | ٤٠.٨  | ٥٠.٧        | ٠               | ٥         | ٨     | ٦٢    | ٧٧          | الرؤية الاستراتيجية للتغيير تساعد المنظمة على مواكبة منجزات العولمة والتكنولوجيا |

المصدر: اعداد الباحثان (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على الاسئلة حيث يبلغ حجم العينة ١٥٢ وذلك بنسبة مئوية ١٠٠% و انحازت كل استجابات المبحوثين للموافقة التامة، حيث يلاحظ في العبارة (التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير يؤدي إلى تخطي العقبات السياسية والأمنية) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأى (موافق تماما) حيث بلغ تكرار هذا الرأى ١١١

وذلك بنسبة مئوية ٧٣% .و حصلت العبارات على اقل تكرار في الاستجابة للرأى (غير موافق تماما) حيث يلاحظ في العبارة (الرؤية الاستراتيجية للتغيير تساعد المنظمة على مواكبة منجزات العولمة والتكنولوجيا) لم ينحاز لهذا الرأى اى فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية العبارات. لعل الملاحظ ان معظم استجابات المبحوثين تركزت حول الموافقة والموافقة التامة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما ورد من عبارات، وعليه يمكن القول بأن الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير تؤثر ايجابا علي زيادة قدرة المنظمات الخيرية علي مواجهة التحديات البيئية.

عرض ومناقشة نتائج العبارات الخاصة بـ (الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير وتأثيرها علي زيادة قدرة المنظمات الخيرية علي مواجهة التحديات البيئية):-

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات الدراسة

| الاتجاه     | القيمة الاحتمالية | درجات الحرية | قيمة مربع كاي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارة  |
|-------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|---------------|--|
| موافق تماما | ٠.٠٠٠             | ٢            | ١١٠.١٠٥       | ٠.52              | 4.68          | التخطيط الاستراتيجي للتغيير ضرورة للحفاظ على المنظمة                             |
| موافق تماما | ٠.٠٠٠             | ٢            | ١٢١.٢٧٦       | ٠.48              | 4.72          | التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير يؤدي إلى تخطي العقبات السياسية والأمنية       |
| موافق تماما | ٠.٠٠٠             | ٣            | ١٣٨.٠٥٣       | ٠.63              | 4.52          | التخطيط الاستراتيجي للتغيير يساعد المنظمة على التكيف الاجتماعي للبيئة المحيطة    |
| موافق تماما | ٠.٠٠٠             | ٣            | ١٢٩.٥٢٦       | ٠.65              | 4.49          | وضع خطة استراتيجية للتغيير المستمر يحفظ المنظمة من الأزمات الاقتصادية            |
| موافق تماما | ٠.٠٠٠             | ٣            | ١٠٧.٥٢٦       | ٠.7٤              | 4.39          | الرؤية الاستراتيجية للتغيير تساعد المنظمة على مواكبة منجزات العولمة والتكنولوجيا |

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – ٢٠١٩)

من الجدول السابق يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، كما هو يوضح الجدول اعلاه، ويمكن ملاحظة ان جميع العبارات بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٤.٢٠ الى ٥) وهو المحدد سلفا بالموافقة التامة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة التامة. ويمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري للعبارات تراوح ما بين (٠.٤٨ الى ٠.٧٤) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من يمكن القول ان آراء افراد العينة كانت الموافقة التامة.



ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الاول ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (١٠) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة

| الاتجاه     | القيمة الاحتمالية | درجات الحرية | قيمة مربع كاي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|-------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|---------------|
| موافق تماما | ٠.٠٠٠             | ١١           | ٤١٤.٣٦٨       | ٠.٥٦              | ٤.٥٦          |

المصدر: اعداد الباحثان (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي للعبارات مجتمعة قد بلغ (٤.٥٦)

وهو المحدد سلفا بالموافقة التامة، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير تؤثر ايجابا علي زيادة قدرة المنظمات الخيرية علي مواجهة التحديات البيئية.

#### نتائج الدراسة:

١. التخطيط الإستراتيجي للتغيير ضرورة للحفاظ على المنظمة من التحديات البيئية التي من الممكن تواجها.
٢. المنظمة تحتاج لادارة التغيير بشكل مستمر حتى تزيد من مواردها المالية وبالتالي تظل محتفظة بالميزة التنافسية.
٣. التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير يؤدي إلى تخطي العقبات السياسية والأمنية.
٤. التخطيط الإستراتيجي للتغيير يساعد المنظمة على التكيف الاجتماعي للبيئة المحيطة بها.
٥. تبني العاملين بالمنظمة لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة أعداد المتبرعين وبالتالي يؤدي الي زيادة الموارد المالية بالمنظمة.
٦. تنفيذ العاملين بالمنظمة لخطوات إدارة التغيير يزيد من الخدمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة.
٧. وضع خطة إستراتيجية للتغيير المستمر يحفظ المنظمة من الأزمات الاقتصادية.
٨. حرص العاملين على إدارة التغيير يؤدي إلى زيادة وتنوع مجالات عمل المنظمة.
٩. التزام العاملين بقواعد إدارة التغيير يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة من المنظمة.
١٠. الرؤية الإستراتيجية للتغيير تساعد المنظمة على مواكبة منجزات العولمة والتكنولوجيا المعاصرة.
١١. زيادة المشاركة المجتمعية للمنظمة تؤدي الي زيادة ثقافة المشاركة في عمليات إدارة التغيير.
١٢. حينما تشتمل إدارة التغيير مجالات عمل المنظمة يؤدي ذلك إلى تعدد منافذ الموارد المالية بما يزيد من مواردها المالية.

١٣. تطبيق المنظمة لإدارة التغيير في جميع مجالات عملها يؤدي إلى زيادة عدد المتبرعين بما يزيد من مواردها المالية.
١٤. مشاركة الجمهور المحيط بالمنظمة لعملية إدارة التغيير يؤدي إلى مشاركة مجتمعية لنشاطات وخدمات المنظمة.
١٥. إدارة التغيير لمجالات عمل المنظمة تجعلها قادرة على زيادة مواردها المالية.
١٦. زيادة ثقافة المشاركة في عملية التغيير تجعل البيئة المجتمعية عامل رئيس لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.
١٧. كلما شَمَل التغيير جميع نشاطات المنظمة كلما كانت المنظمة قادرة للوصول لشرائح مؤثرة للدعم المالي.
١٨. زيادة ثقافة المشاركة لعملية التغيير يعمق ويزيد من التواصل المجتمعي مع البيئة المحيطة للمنظمة.

#### التوصيات:

١. ضرورة وضع رؤية استراتيجية للتغيير قبل البدء في عملية التغيير للمنظمات الخيرية.
٢. وضع خطة استراتيجية ببرامج عملية تنفيذية لتطبيق إدارة التغيير في المنظمة.
٣. وضع برامج وإجراءات لمعالجة مقاومة تطبيق التغيير ضمن خطة التغيير بالمنظمة.
٤. وضع برامج لنشر ثقافة المشاركة في إدارة التغيير لتشمل جميع العاملين بالمنظمة.
٥. ضرورة تبني وقناعة جميع العاملين بالمنظمة قبل البدء في عملية إدارة التغيير.
٦. زيادة المشاركة المجتمعة المحيطة بالمنظمة في عملية التغيير بالمنظمة.
٧. ضرورة تطبيق برامج التغيير لتشمل جميع مجالات المنظمة من الأنشطة والأعمال، العنصر البشري، الموارد المادية، السياسات، الهيكل التنظيمي.
٨. توسعة مشاركة العاملين في إجراءات عملية التغيير بالمنظمة.
٩. ضرورة تنفيذ العاملين بالمنظمة لعملية التغيير من خلال خطوات ومراحل متدرجة.
١٠. وضع وسائل متعددة لعملية التغيير ليتم تطبيقها على نشاطات المنظمة.
١١. وضع برامج لجذب شرائح جديدة من العاملين والبيئة المحيطة للمنظمة للمشاركة في عملية التغيير.
١٢. تطبيق عملية التغيير على المنظمة من خلال مراحل محددة يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى من خلال نتائج ملموسة.

## المراجع:

- (١) عبد الرحمن فرحانة ، معركة العمل الخيري ، موقع: www.islamtoday.net ، مقالات ، تاريخ الزيارة ٢٠٠٦/٩/٣٠ ، الساعة ٤:٣٠ .
- (٢) غسان منير حمزة سنو ، علي أحمد الطراح ، العولمة والدولة ، الوطن والمجتمع العالمي ، (بيروت : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٢م) ، ص ص ١٩٦ - ١٩٩ .
- (٣) عاطف محمود عوض ، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية ، (غياغب - سورية: الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا ، كلية ادارة الاعمال ، ورقة بحثية ، ٢٠١١م).
- (٤) ابتسام إبراهيم مرزوق ، مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بقطاع غزة ، (غزة : الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006م).
- (٥) خليل حجاج ، دراسة مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، (غزة: جامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، رسالة لنيل درجة الماجستير غير منشورة ، ٢٠٠٧م).
- (٦) رحاب حسين جود كاظم ، محاضرة " نشأة مفهوم الاستراتيجية " كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل موقع <http://www.uobabylon.edu.iq/nt> تاريخ الزيارة ٢٠١٨/١٢/١٠ الساعة ٦:١٥ .
- (٧) جيه. ديفيد هانجر و توماس إل. ويلين ، ركائز الادارة الاستراتيجية ، بيروت ، (مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠١٤م) ص ٢٦ ،
- (٨) نيدو قوبين ، مقال الاستراتيجية وعلم التخطيط على موقع <https://www.pal24.net/> تاريخ الزيارة 2014-09-07 الساعة 09:48:13
- (٩) هيثم عبد الله ذيب ، "أصول التخطيط الاستراتيجي" ، (دبي : ktab INC للنشر ، ٢٠١٦م) ، ص ٧ .
- (١٠) هياز أم السعد ، اثر البيئة على الادارة الاستراتيجية ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - إندونيسيا ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي ٢٠١٢/٢٠١٣م) ، ص ص ٥ - ٦ .
- (١١) سعيد عامر ، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته ، (القاهرة: مركز وايد سرفس ، ١٩٩١م) ، ص ص ٥١ ، ٥٢ .
- (١٢) عبد الله الطجم ، التطوير التنظيمي ، (الرياض : دار النوايح ، ١٩٩٥م) ، ص ٨ .
- (١٣) محسن أحمد الخضيري ، إدارة التغيير ، (دمشق : دار الرضا للنشر ، ٢٠٠٣م) ، ص ١٦ .
- (١٤) كامل المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم ، (عمان : الأهلية للنشر ، ١٩٩٣م) ، ص ص ٢٤٥ ، ٢٤٦ .

- (<sup>٥</sup>) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥م) ، ص ٢٢٥ .
- (<sup>١٦</sup>) Wendell French, **Organization Development Objectives Assumptions and Strategies**, In Walter E. Natemeyer, *Classic of Administrative Behavior* (Oak Park:Illinois Moore Publishing Co, in 1978).
- (<sup>١٧</sup>) Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, **Journal of Applied Behavioral Scienc** (Oct- Dec, 1965), p.346.
- (<sup>١٨</sup>) ستيف سمث، إدارة التغيير ، مترجم مكتبة الشقري (الرياض : مكتبة الشقري ، ٢٠٠١م) ، ص ٧ .
- (<sup>١٩</sup>) محمد طاهر نصير ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، (عمان : دار الحامد للنشر ، ٢٠٠٦م) ، ص ٩٥ .
- (<sup>٢٠</sup>) سعيد عامر، مرجع سابق، ص ٦٠ .
- (<sup>٢١</sup>) رزان صلاح ، خطوات التغيير الايجابي ، موقع موضوع ، اكتوبر ٢٠١٦م (<https://mawdoo3.com>) تاريخ الزيارة ٩ سبتمبر ٢٠١٨م ، الساعة ٢٥:١٤ .
- (<sup>٢٢</sup>) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ١٩-٢٣ .
- (<sup>٢٣</sup>) بومصباح نبيل وفتان الطيب ، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة ، (الجزائر : جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية وجامعة الجبالي الياض سيدي بلعباس ، ورقة بحثية، ٢٠١٦م) ، ص ٥ .
- (<sup>٢٤</sup>) ريم رمضان ، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، (دمشق : جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الانسانية ، رسالة دكتوراه ، ٢٠٠٥م) ، ص ٥٦ .
- (<sup>٢٥</sup>) طارق السويدان ، منهجية التغير في المنظمات ، (الكويت : قرطبة للإنتاج الفني ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب ، ٢٠٠١م) ، ص ٤٣ .
- (<sup>٢٦</sup>) نفس مرجع سابق ، ص ٥٥ .
- (<sup>٢٧</sup>) د. محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٩ ، ١٠ .
- (<sup>٢٨</sup>) Stephen P. Robbins, **Organization Theory: The Structure and Design of Organizations**, (Englewood Cliffs: N, J. Prentice- Hall, Inc ,1983), PP.269-27.2
- (<sup>٢٩</sup>) محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م) ، ص ٩٨ ، ٩٩ .
- (<sup>٣٠</sup>) عبد الرحمن توفيق ، اصدارات بميلك الاشراف العلمي، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٩م) ص ٥٩ .
- (<sup>٣١</sup>) د.محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق، ص ٧٧ - ٧٩ .

- (٣٢) سناء محمد عيسى عيسى ، " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" ، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، رسالة ماجستير ، 2008م) ، ص ٢٢ .
- (٣٣) بنز عتر عمارية- ،مدني أمينة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية (الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، قسم إدارة أعمال الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، 2017م) ، ص ١٥٤ .
- (٣٤) النخبة الإدارية ، المنتدى العربي ، الباحث بمنهج كوتر وشليز نجر، للتغلب على مقاومة التغيير ، موقع <http://www.hrdiscussion.com> ، تاريخ الزيارة 24/2/2015 الساعة 15:18 .
- (٣٥) وسيم ابو عريش ، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال" ، (لبنان: من المحيط الي الخليج للنشر ، ٢٠١٦م) ، ص ٤٥ .
- (٣٦) John Sherwood , An introduction to organization development” In Robert T Golebiewski and William B. eddy(ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, (New York: , Marcel Dekker, Inc. 1978), P.206.
- (٣٧) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، ط٤ ، (عمان : دار الشروق ، ٢٠٠٣م) ، ص ٣٢٥ - ٣٥٦ .
- (٣٨) Robert Chin and Kenneth Benne, General Strategies for Effecting Changes in Human Systems,in Tomorrow’s Organization: Challentes and Strategies , Edited by Jony S.Jun and William ,PP.310-)B.Storm, (Glenview, Ill.:scott, Foresman and Co, 1973 330.
- (٣٩) جاري هامبل، قيادة التغيير الجذري، (القاهرة : شركة شعاع ، مجلة خلاصات ، العدد ١٨٧ ، ٢٠٠٠م) ، ص ١ .
- (٤٠) اثير عبد الامير ، "استراتيجيات التغيير ودورها في اساسيات بناء المنظمات المتعلمة " ، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، (بغداد : جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٩م) ، ص ١٨٥ .
- (٤١) كيرت لوين ، مراحل التغيير، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <https://hrdiscussion.com> ، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/٦/٢١م ، الساعة: 11:54
- (٤٢) انعام الحيايلى ، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال" ، (عمان : مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ، ٢٠١٥م) ، ص ٩٠ .

Dean Anderson, Linda s. Ackerman, Beyond change )<sup>٤٣</sup>( management, (Library of Congress Cataloging in publication Data, 2001), P.3.

(<sup>٤٤</sup>) جون كوتر ، Leading Change ، (هارفارد : مدرسة الأعمال، ١٩٩٦م) ، ص ٢١ .  
(<sup>٤٥</sup>) Carter.N.et.al, How Organi7ation Measure Success:Thenseof Performance Indicators In Government, (London: Rutledge, 1992).

(<sup>٤٦</sup>) اسامة محمد علي غربية ، العوامل المؤثرة على اداء التغيير التنظيمي في جامعة سنان امبيل الاسلامية بسورابايا- جمهورية إندونيسيا ، مرجع سابق ، ص ص ٥٤ .

(<sup>٤٧</sup>) بدر ناصر المطيري، مستقبل الوقف في الوطن العربي ، (بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف ، ٢٠٠٣م) ، ص ٨٠٢.

(<sup>٤٨</sup>) نجوى سمك ، السيد صدقي عابدين ، دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة ، (القاهرة : مركز الدراسات الآسيوية ، ٢٠٠٢م) ، ص ٤٨.

(<sup>٤٩</sup>) البنك الدولي ؛ دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية ، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية ، على موقع التميز للمنظمات غير الحكومية www.ngo.org بحث رقم ٢٦ ، مايو ١٩٩٧م . ٢١/٣/٢٠٠٨م.

(<sup>٥٠</sup>) جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٣م) ، ص ٢٣٢.

(<sup>٥١</sup>) علي الدين هلال ، نيفين مسعد، النظم السياسية العربية- قضايا الاستمرار والتغيير ، (بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، ٢٠٠٠م) ، ص ص ١٧٩ ، ١٨٠ .

(<sup>٥٢</sup>) أماني قنديل ، القطاع الثالث في العالم العربي، (القاهرة : دار المستقبل العربي ، ١٩٩٤م) ، ص ١٤٩ .

(<sup>٥٣</sup>) المنظمات غير الحكومية وإدارة شئون الإعلام، وثيقة خاصة بالأمم المتحدة، الساعة: ١٢:٢٠ ، <http://www.un.org/arabic/NGO/brochure.htm> ، تاريخ الزيارة: ١٩٩٦/٤/٥ ،

(<sup>٥٤</sup>) بدر ناصر المطيري، من قسّمات التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي، (الكويت : الأمانة العامة للأوقاف ، ١٩٩٤م) ، ص ص ٨٠ - ٨٧ .

(<sup>٥٥</sup>) محمد بكّار بن حيدر " تمويل العمل الخيري العربي المعاصر ومؤسساته " ، (مؤتمر الخير العربي الثالث، الأمانة العامة لمؤتمر الخير العربي، لبنان، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان ٢٢-٢٤ يونيو / حزيران ٢٠٠٢ ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية تصنيف الوثيقة: تنمية الموارد المالية، عدد (٥) يوليو) ، ص ٣ .

(<sup>٥٦</sup>) محمد ناجي بن عطية " المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير " - دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء ، (صنعاء : جامعة صنعاء، ٢٠٠٦م) .

- (٥٧) غسان منير حمزة سنو ، علي أحمد الطراح ، العولمة والدولة ، الوطن والمجتمع العالمي، (بيروت : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٢م) ، ص ١٩٦ .
- (٥٨) غسان منير حمزة سنو ، علي أحمد الطراح ، مرجع سابق ، ص ص ١٩٦ - ١٩٩ .
- (٥٩) محمد بن عبد الله السلومي ، القطاع الخيري ودعاوي الإرهاب ، (الرياض : دار البيان للنشر ، ٢٠٠٤م) ، ص ٦٢ .
- (٦٠) المجلس السوداني للجمعيات الطوعية ، المنظمات الطوعية العاملة بالسودان، منتدي سودانيز اونلاين ، تاريخ الزيارة ٢٠٠٨/٧/٤ ، الساعة ٩:٢١ .
- (٦١) وزارة الشؤون الاستراتيجية والمعلومات ، التقرير الاستراتيجي السنوي، (الخرطوم: المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي ، ٢٠١٢م) ، ص ١٥ .
- (٦٢) محمد عثمان علي عمر، دور المنظمات غير الحكومية في تمويل المشاريع التنموية ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه ، سبتمبر ٢٠١٦م) ، ص ٤٨ .
- (٦٣) النظام الأساسي لمنظمة الدعوة الإسلامية الصادر في اجتماع مجلس أمناء المنظمة ، مارس ٢٠١٦م .

