

## دور تبني العاملين للتغيير في إنتاجية المنظمات الخيرية - دراسة علي منظمة الرحمة الإسلامية - منظمة الدعوة الإسلامية بالسودان

٢٠٠٥ - ٢٠١٥م

اعداد

د/محمد الناجي الجعفري علي عبد القادر عبد الغفار

أستاذ مشارك بجامعة النيلين - السودان باحث جامعة افريقيا العالمية - السودان

Doi: 10.33850/jasis.2019.52882

القبول : ٢٠١٩/٩/١

الاستلام : ٢٠١٩/٧/٢٢

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دور تبني العاملين للتغيير و إنتاجية المنظمات الخيرية بالتطبيق على منظمة الرحمة الخيرية و منظمة الدعوة الإسلامية، ، حاولت الدراسة اختبار الفرضية: تبني العاملين لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمات الخيرية. وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج منها: ان تبني العاملين بالمنظمة لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة أعداد المتبرعين، وبالتالي يؤدي الي زيادة الموارد المالية بالمنظمة و بالتالي انتاجيتها. و أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة تطبيق إدارة التغيير علي كل منظمة تعمل في مجال العمل الخيري وتريد تحقيق اهدافها وتحفظ لنفسها بالميزة التنافسية في مجال العمل الطوعي، وضرورة توفير الموازنة المالية الكافية لتحقيق متطلبات عملية التغيير ، ثم وضع رؤية وخطة استراتيجية للتغيير، 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 ، ووضع برامج لجذب شرائح جديدة من العاملين والبيئة المحيطة للمشاركة في تلك العملية.

الكلمات المفتاحية: المنظمات الخيرية- مقاومة التغيير- ادارة التغيير - تمويل المنظمات الخيرية

### Abstract:

This study aimed at identifies the role employees adoption of organizational change on increasing the productivity of charity

organizations. by applying to Al Rahma Islamic Organization and Dawa Islamic Organization. The study try to prove: one hypotheses staff adopting to organizational change leads to increase the productivity of charity organizations. The researchers reached several results, namely: Adoption all the staff to organizational change was increased the productivity of charitable organizations.. The Recommendations is: 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:** Charity organizations – Change resectance – Fainance Charties organization

#### اولا :مقدمة منهجية:

تواجه المنظمات الخيرية عديداً من التحديات نتيجة التغييرات والتطورات العالمية والمحلية، والتي باتت جميعها تشكل واقعاً جديداً يفرض ضرورة إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها لنشاطها، فدخلت فكرة التغيير وطرقت باب المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح، وإدارة التغيير هي " الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها "(١). لذلك فإدارة التغيير هي " تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها "(٢).

إن إدارة التغيير عملية تسعى من خلالها تلك المنظمات إلى توفيق أوضاعها مع التغييرات البيئية المختلفة التي تفرض عليها، و يتحتم عليها التكيف معها، لأنها لا تملك تعديلها، بل تعدل بينتها الداخلية لتواكبها. و دائما ما تواجه المنظمات بمقاومة من قبل العاملين للتغيير ، والذي يهدد طمأنينتهم و استقرارهم و يعمل على الحد من كفاءتهم و بالتالي الكفاءة الانتاجية لمنظماتهم.

و لا بد أن يلعب العاملون في تلك المنظمات دورا مهما في عملية التغيير من أجل زيادة انتاجية تلك المنظمات، و تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه العاملون من خلال تبني عملية التغيير.

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر العاملون في المنظمات الطوعية من أهم المدخلات التي يمكن أن تؤثر على انتاجية تلك المنظمات، 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 وزيادة إنتاجيتها، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي يضطلع به العاملون في التغيير، وهناك عدد من الدراسات التي بحثت في التغيير مثل دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق، (مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة)<sup>٢</sup> ودراسة خليل حجاج، (دراسة مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة) (٤) واستفاد الباحثان من الدراستين في ربط مقاومة العاملين للتغيير بالانتاجية، وتطبيق ذلك على المنظمات الطوعية في السودان، منظمة الرحمة الإسلامية - منظمة الدعوة الإسلامية، وتسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال: ما هو دور تبني العاملين للتغيير في زيادة إنتاجية المنظمات الخيرية في السودان؟

#### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** أهمية وضرورة إدارة التغيير في عالم إدارة الأعمال، وذلك لاستمرار المؤسسات والمنظمات في أداء وتحقيق أهدافها، وبالتالي زيادة إنتاجيتها، وأهمية تبني المورد البشرية لتلك المنظمات لفكرة التغيير في العمل الطوعي. ويؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية يستفيد منها الدارسين في التعرف على كيفية إدارة عملية التغيير في المنظمات.

**الأهمية التطبيقية:** أهمية نتائج هذه الدراسة للمنظمات الخيرية في السودان بوصفها دراسة ميدانية عمدت على تحليل بيئة العمل الطوعي في السودان والتعرف على التحديات التي تواجهها والتي تؤدي إلى ضرورة تبني التغيير، وبالتالي التعامل مع هذا الواقع الذي يؤدي إلى مقاومة العاملين، في التعرف على كيفية وضع استراتيجية مناسبة تجعلهم يتعاملون مع التغيير كشيء حتمي يجب التأقلم معه ومسايرته، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وبالتالي إنتاجية منظماتهم، ويؤمل أن تستفيد المنظمات الخيرية في السودان من هذه النتائج.

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على إدارة التغيير.
٢. التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في المنظمات الخيرية.
٣. التعرف على التحديات التي تواجه العاملين في المنظمات الخيرية من تطبيق فكرة التغيير.
٤. بيان دور مشاركة العاملين لإدارة التغيير في زيادة إنتاجية المنظمات الخيرية

#### فرضية الدراسة:

تبني العاملين لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمات الخيرية.

**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 تبني العاملين لفكرة إدارة التغيير ودورها في زيادة انتاجية المنظمات الخيرية.
- الحدود البشرية: العاملون بمنظمة الرحمة والدعوة الإسلامية.

**أدوات جمع البيانات:** تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان.

**ثانيا: الإطار النظري للدراسة:**

**إدارة التغيير:**

مفهوم التغيير عند ريشارد روبر Richard Rober: "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع"<sup>(٥)</sup>. 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"<sup>(٦)</sup>. ومفهوم التغيير عند الخضيرى: "نتائج الجهد البشري في محاولاته لاصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته"<sup>(٧)</sup>. وعند كامل محمد المغربي مفهوم التغيير: "هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل"<sup>(٨)</sup>. ومفهوم التغيير عند علي السلمي: تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو التوعية أو الحالة"<sup>(٩)</sup>.

**مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية:**

تعريف وندل فرنش Wendell French لإدارة التغيير: بأن التغيير التنظيمي هو "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"<sup>(١٠)</sup>. 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"<sup>(١١)</sup>.

تعريف ستييف 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"<sup>(١٦)</sup>.

تعريف محمد طاهر نصير<sup>(١٧)</sup>: "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<sup>(١٨)</sup>: "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 الإدارية 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 مستوياً إلى مستوياً أفضل في ظل نظام شامل وخطة متكاملة تغطي المنظمة".

ولكي يكون التغيير إيجابياً لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية<sup>(١٩)</sup>:

- وضوح الهدف من التغيير.
- أن يفي بتطلعات المنظمة والموظفين.
- القضاء على أسباب الخلل.
- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.

- أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها، ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
  - أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدّم.
  - رفع آثار الضّعف والاختلالات عبر إزالة النواقص والسلبات القديمة التي ثار التغيير عليها.
  - يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضّعف المؤسسة أو تُثقل من إيجابياتها.
  - اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.
- خصائص إدارة التغيير:

إدارة التغيير تميّز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها<sup>(16)</sup> مثل التكامل والمشاركة والواقعية، القدرة والفاعلية- فهي عملية هادفة، الشرعية القانونية، الاصلاح، الرّشادة أو المسؤولية، الإبداع و اخيراً امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث.

مجالات التغيير: تتمثل إدارة التغيير في مجموعة من المجالات أهمها<sup>(17)</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

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 (التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول

وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات)<sup>(18)</sup>.

٣. إزكاء الرغبة في التطوير من خلال عدة جوانب:

أ. عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

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

٤. التطوير الشامل والمتكامل .

٥. التوافق مع المتغيرات.

٦. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والمُمارسة.

التغيير أصبح من مهارات الإدارة ومطلباً ملحاً لمنظمات الأعمال وصمّام أمان ضدّ

القوى السلبية. ولتحقيق هذا التغيير بشكل ملائم وسليم، يتوجّب وجود إدارة فاعلة مُدركة

لعناصره وأبعاده وأهدافه بحيث تبتعد عن الأخطاء والمجازفة والفسل، و قوى عاملة قادرة على التغيير و راغبة فيه.

مقاومة وتحديات إدارة التغيير

العوامل والأسباب التي تستدعي 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>(١٩)</sup>:

١. تطوّر على مستوى الأساليب.

٢. تطوّر في السياسات والأنظمة.

٣. طموحات العاملين:

٤. تغيير نظرة الجمهور من المنظمات.

٥. حدة 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>(٢٠)</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 اخرى.

- تدني معنويات العاملين.

- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي Employee Turnover Rate.

ii. أهم القوى الخارجية:

- 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>(٢١)</sup>:

- الأسباب الاجتماعية والسياسية.
- الأسباب الاقتصادية.
- الأسباب التكنولوجية أو التقنية.

أما جيمس روبنسون ودانا جاينس روبنسون فيريان أن أربعة أسباب تفرض التغيير<sup>(٢٢)</sup>:

- الأزمات: بمعنى إدراك أنّ 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.
- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة.
- تبني العاملين لإدارة التغيير:

لا شك أنّ 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 القوى العاملة بالمنظمة، وهاك قوى رافضة للتغيير لا بد من معرفة مخططاتها وتحديد أنشطتها وسياسة التعامل معها هذه القوى مثل<sup>(٢٣)</sup>:

١. القوى المعارضة للتغيير:

٢. القوى الراضية للتغيير:

٣. قوى التحجيم:

٤. قوى المحافظة على القديم:

٥. القوى المنغلقة:

٦. قوى اللامبالاة والسلبية:

أسباب مقاومة التغيير:

يري ليفيت: Leavitt<sup>(٢٤)</sup> " إنّ الفرد يرى سريعاً الأشياء التي تبدو أنّها 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 ومباشرة فإنهم يلقون الغمام على أنظارهم ويواجهون الحقائق التي لا مفرّ منها، ولذلك فإنّ تجاهل الإدارة لاختلاف إدراك الأفراد، هو تجاهل مؤقت وموَجّه أساساً لسلوكلهم في المؤسسة



" إذن فلا بدّ من الاعتراف بوجود أسباب متعددة للمقاومة، ويجب توفر العلاج المناسب لها وهي مثل:

١. الخوف من فقدان الوظيفة:
  ٢. عدم ثقة الموظفين من الآثار المترتبة عن التغيير:
  ٣. التخوّف من ارتفاع مستوى العمل:
- ويرى شرمرهرن Shermerhorn وزملاؤه أن أهمّ أسباب مُقاومة التغيير هي<sup>(٢٥)</sup>:
- أ. الحاجة للأمان والاستقرار.
  - ب. الخوف من المجهول.
  - ج. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
  - د. تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
  - هـ. تفسيرات متباينة.
  - و. توقيت سيئ.
  - ز. الافتقار للموارد.

أن عملية التغيير تنطوي على رغبة الإدارة في جعل الأفراد يغيرون أنماط سلوك اعتادوا عليها إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترح إدخالها على العملية الإنتاجية ، و تكون نتيجة ذلك مقاومة العاملين للتغيير حتى و إن كان في صالحهم من أجل المحافظة على أوضاعهم الاجتماعية داخل التنظيم<sup>٢٦</sup> . و يترتب علي ذلك آثار سلبية على المنظمة، و على الإدارة توقع ذلك و اتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة حتى يتم توفير المناخ الملائم لتطبيق الخطة الجديدة و تحقيق أهدافها<sup>٢٧</sup>.

كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير؟

يمكن التغلب على مقاومة العاملين للتغيير بإشراك كل القوى والطاقات في العملية وجعلها محلّ استشارة، حتّى تضمن تأييدها وتقحمها في العملية بسلاسة دون إثارة أيّ نزعاتٍ مشبوهةٍ أو إزعاجٍ داخل المؤسسة وأقسامها وذلك باقناعها بأهمية التغيير و فوائده، وتمهيدها للتكيّف 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 مقاومة التغيير في المنظمة لذلك لا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يُمكن ترتيبها على النحو التالي<sup>(٢٨)</sup>:

- إعلام الموظفين بعملية التغيير.
  - تقديم الحوافز لتقبل التغيير.
  - الاشتراك قادة وموظفين في عملية التغيير.
  - استمع أكثر مما تتكلم:
  - وضع هدف محوري من أجل الوصول اليه.
  - استمالة قوى الرفض.
  - طرق وكيفية إدارة التغيير:
- عملية التغيير التنظيمي استجابة لواقع جديد ينضبط عبر منهج علمي شامل. وقد أصبح التوجه لإحداث التغيير عملية مهمة ونشاط تتميز به المؤسسات المعاصرة الناجحة ومن هنا أصبح التغيير حدثاً يتكرر كلما سحقت الأوضاع الجديدة اليه.
- أهداف التغيير (٢٩):**

١. تحتاج المنظمة إلى تحسين قدراتها من أجل ضمان استمرارها بالتكيف مع البيئة المحيطة بها.
  ٢. تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفْع من كفاءتها وذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المتخصّصة لانجاز أهدافها العامّة.
  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 كتنبي أسلوب الإدارة بالأهداف.
  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.
- و تلخص أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية (٣٠):
- أ. إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

- ب. إيجاد افتتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- ج. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- د. العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- هـ. إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، 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 تبنّي 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.

#### مراحل التغيير:

إن عملية التغيير عمليّة معقدة تسعى إلى تحسّين بيئة العمل داخل المنظمة ، ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها ، و من النماذج التي تعالج مراحل التغيير نموذج كيرت لوين Kurt & Lewin حيث أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل<sup>(٣١)</sup>:

أ. مرحلة التهيئة وإذابة الجليد:

تعود 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، 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>(٣٢)</sup>. إنّ 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 بيّنت التقارير تخلف منظماتهم عن منافسيهم، وسيصبح السؤال المؤرّق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين ، وماهي

المقترحات البناءة الكفيلة للتغلب على نقاط الضعف. كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ منظماتهم ، 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، كالغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث 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 إلى 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 بأمور غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير. ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وتريث. ان التغيير يثير مخاوف العاملين، بيد ان هذه المخاول بعضها مجرد مخاوف نفسية على الادارة اقناع العاملين بذلك، و البعض الاخر مخاوف حقيقية يجب ان تؤكد الادارة للعاملين انها ستعالجها لهم.

#### المنظمات الخيرية: تعريف المنظمات الخيرية:

تبننت 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>(٣٣)</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. تعرف أيضاً بأنها<sup>(٣٤)</sup> "تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه".

و 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>(٣٥)</sup>:

- أن تستفيد من الصدقات والهبات النقدية من قبل الأفراد والشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب والتركات.
- أن تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.
- أن تنشأ مستقلة عن الدولة، وأن تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.
- أن لا تكون مؤسسة ربحية.
- تخضع الهيئات والمؤسسات الخيرية لرقابة ضريبية صارمة.
- الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المؤسسات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.
- 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.
- حصول المؤسسة الخيرية على قدر كبير من أعمال التبرع والذي يعتبر أعلى عناصر الإنتاج في الاقتصاديات الغربية.
- تتلقى المؤسسات الخيرية دعماً حكومياً يأخذ أشكالاً مختلفة كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم، كما تتلقى منحا من الحكومة المركزية إضافة إلى دعم السلطات المحلية.
- 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.

- 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.

### مفهوم تمويل العمل الخيري:

إن تمويل العمل الخيري يعتبر عنصراً فاعلاً لزيادة النشاطات وتوفير الخدمات،<sup>(٣٦)</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 فيوقف العمل عند توقف التمويل.

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 و القطاع الخاص:

إن المرحلة الراهنة تتطلب أن يرتقي القطاع الخيري بتنظيماته وآليات عمله لكسب ثقة القطاع الخاص ويمكنه في ذلك اتباع الخطوات التالية<sup>(٣٧)</sup>:

- اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة من قبل مؤسسات الخير العربي، وإقناع المتبرعين في القطاع الخاص بحيوية المشاريع والبرامج التي تنفذها.
- إعداد مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصادية واجتماعية وتقديمها لمؤسسات وشركات القطاع الخاص لتوفير التمويل ودعم تلك المشاريع ولوعلى مراحل وبشكل تدريجي.
- إشراك القطاع الخاص في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاته في اختيار المشاريع، الأمر الذي يجعله متبنياً ومنتسباً للأفكار المطروحة.
- إطلاع الشركات والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية وبشكل موثق وشفاف بالنتائج المتحققة عن المشاريع المساهم في تمويلها.

- دعم شركات ومؤسسات القطاع الخاص التي تتبرع وتقوم بتقديم خدماتها للمجتمع من خلال خفض ضرائبها أو إلغائها.
  - 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<sup>(٣٨)</sup>.
١. القطاع الحكومي:
  ٢. القطاع الخاص:
  ٣. المصادر الدولية:
  ٤. الزكاة:
  ٥. الصدقات:
  ٦. الأوقاف:

#### المنظمات الخيرية بالسودان

شهد السودان خلال الفترة الماضية إقبالا كبيرا 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>(٣٩)</sup>.

#### 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>(٤٠)</sup>:

- عدم القدرة على كتابة التقارير بانتظام للجهات المعنية سواء للمسجل أو المانحين أو غيرهم.
- عدم القدرة على حفظ الحسابات بالصورة المحاسبية اللازمة.
- افتقاد الاستراتيجية وخطط العمل وعدم مشاركة القواعد فيها إذا وجدت.
- الخلل في العلاقة بين المتفرغين والمتطوعين.
- تدني الدخل والفقر مما يؤثر على روح المتطوعين وأدائهم.
- عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية السريعة للمجموعات المستهدفة.

- ضعف التمويل الذاتي خاصة في حالة الجمعيات الوسيطة والاعتماد على التمويل الخارجي.
- ضعف مشاركة الشباب في قيادة العمل الطوعي وذلك لهيمنة قيادات غير شابة .
- ضعف إمكانيات الأجهزة المسؤولة عن العمل الطوعي.
- 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.
- 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

#### ثالثاً: 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>(٤١)</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 الأفريقية وتسعى لنشر ثقافة السلام<sup>(٤٢)</sup>.

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

## أهداف المنظمة:

- أ. نشر الإسلام عقيدة وشرعية 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 الصحة، قطاع المياه الصالحة، قطاع كفالة الايتام

## الخطوات الاجرائية للدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استبانة استناداً على أهداف تساؤلات الدراسة وفرضيتها لمعرفة (تبني العاملين لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمات الخيرية) بالتطبيق على منظمة الدعوة الإسلامية ومنظمة الرحمة الإسلامية وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- الوقوف والاطلاع على الدراسات السابقة في موضوع البحث.
- تم عرض الاستبانة الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي والنصح والتصويب، وذلك لمعرفة صدق الاداة.
- تم توزيع ( ١٧٠ ) استبانة على العينة روعي فيها تمثيل كافة مجتمع الدراسة بنسب عادلة.

- 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 فرضيتها ، 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، ، و قد كانت قيمة معامل الفا 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 ليكارت الخماسي بخيارات ( موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) حسب الاوزان التالية:

## جدول (٢) يوضح اوزان مقياس ليكارت الخماسي

الرأى	الوزن
غير موافق تماما	١
غير موافق	٢
محايد	٣
موافق	٤
موافق تماما	٥

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩) قام الباحثان بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالى:

## جدول (٢) 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 الباحثان (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 (٣) توزيع عينة الدراسة النوع

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

المصدر: اعداد الباحثان (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 الذكوري.

٢/ توزيع عينة الدراسة حسب العمر:- جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من ٣٠ سنة	٦٣	٤١.٤
من ٣٠ الى ٤٠ سنة	٦٣	٤١.٤
اكثر من ٤٠ سنة	٢٦	١٧.١
حجم العينة الكلي	١٥٢	١٠٠

المصدر: اعداد الباحثان (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 (٥) يوضح الادارة / القسم

الادارة / القسم	التكرار	النسبة المئوية %
اعلام وتسويق	١٣	٨.٦
اغاثة 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 الباحثان (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 (٦) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
من سنة الى ٥ سنوات	١١١	٧٣

١٦.٤	٢٥	من ٥ الى ١٠ سنوات
١٠.٦	١٦	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	١٥٢	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحثان (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 التكرارى والنسب المئوية لعبارات محور تبني العاملين لإدارة التغيير وأثره على زيادة انتاجية المنظمات الخيرية

جدول (٧) التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات محور تبني العاملين لإدارة التغيير وأثره على زيادة انتاجية المنظمات الخيرية

الرأى										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
٠	٢.٦	٣.٩	٤١.٤	٥٢	٠	٤	٦	٦٣	٧٩	ضرورة تبني العاملين لإدارة التغيير حتى تزيد من انتاجية المنظمة
٠	٠	٣.٩	٤٢.١	٥٣.٦	٠	٠	٦	٦٤	٨٢	التزام العاملين بقواعد إدارة التغيير يؤدي إلى جودة خدمات المنظمة
٠	٠.٧	٥.٩	٢٨.٩	٦٤.٥	٠	١	٩	٤٤	٩٨	حرص العاملين على التغيير يؤدي إلى زيادة وتنوع مجالات عمل المنظمة
٠	٢.٦	٥.٩	٣٩.٥	٥٢	٠	٤	٩	٦٠	٧٩	تنفيذ العاملين بالمنظمة لخطوات التغيير يزيد من خدماتها

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على العبارات بنسبة ١٠٠% .

- انحازت كل استجابات المبحوثين لعبارات هذا المحور للموافقة التامة حيث يلاحظ في العبارة (حرص العاملين على التغيير يؤدي إلى زيادة وتنوع مجالات عمل المنظمة) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (اوافق تماما) حيث بلغ تكرار هذا الرأي ٩٨ وذلك بنسبة مئوية ٦٤.٥% من العينة الكلية.
  - حصلت جميع عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارة (تنفيذ العاملين بالمنظمة لخطوات التغيير يزيد من خدماتها) لم ينحاز لهذا الرأي اي فرد من افراد العينة.
  - لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين عن اسئلة هذا المحور تركزت حول الموافقة والموافقة التامة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما ورد من عبارات في هذا المحور، وعليه يمكن القول بأن تبني العاملين لإدارة التغيير يؤثر ايجابا علي زيادة انتاجية المنظمات الخيرية.
- عرض ومناقشة نتائج محور (تبني العاملين لإدارة التغيير وأثره علي زيادة انتاجية المنظمات الخيرية):-

جدول رقم (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات محور تبني العاملين لإدارة التغيير وأثره علي زيادة انتاجية المنظمات الخيرية.

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
موافق تماما	٠.٠٠٠٠	٣	١١٨.٠٥٣	٧٠.٠	٤.٤٣	ضرورة تبني العاملين لإدارة التغيير لتزيد من انتاجية المنظمة
موافق تماما	٠.٠٠٠٠	٢	٦٢.٢٦٣	٨.٥٠	٤.٥٠	التزام العاملين بقواعد إدارة التغيير يؤدي إلى جودة خدمات المنظمة
موافق تماما	٠.٠٠٠٠	٣	١٥٣.٨٤٢	٤.٦٠	٤.٥٧	حرص العاملين على التغيير يؤدي إلى زيادة مجالات عمل المنظمة
موافق تماما	٠.٠٠٠٠	٣	١٠٩.٥٢٦	٠.٧٢	٤.٤١	تنفيذ العاملين بالمنظمة لخطوات التغيير يزيد من خدماتها

المصدر: اعداد الباحثان (من بيانات الاستبيان – ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه 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 ، وبالرجوع للاوساط الحسابية كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

- جميع عبارات المحور كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (٤.٢٠ الى ٥) وهو المحدد سلفا بالرأى (موافق تماما) اى ان الاتجاه العام لأراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
  - الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠.٥٨ الى ٠.٧٢) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
  - آراء افراد العينة فى المحور كانت الموافقة التامة.
- و الجدول التالي يبين الاتجاه العام لمتوسط المحور ككل .

جدول (٩) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثانى

الوسيط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
٤.٤٨	٠.٦٢	٣٠١.٥٥٣	٩	٠.٠٠٠	موافق تماما

المصدر: اعداد الباحثان (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسيط الحسابى لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٤.٤٨) وهو المحدد سلفا بالموافقة التامة، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل : تبني العاملين لإدارة التغيير يؤثر ايجابا علي زيادة انتاجية المنظمات الخيرية.

**نتائج الدراسة:**

١. المنظمة تحتاج لادارة التغيير بشكل مستمر حتى تزيد من مواردها المالية وبالتالي تظل محتفظة بالميزة التنافسية.
٢. تبني العاملين بالمنظمة لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة أعداد المتبرعين وبالتالي يؤدي الي زيادة الموارد المالية بالمنظمة.
٣. تنفيذ العاملين بالمنظمة لخطوات إدارة التغيير يزيد من الخدمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة.
٤. حرص العاملين على إدارة التغيير يؤدي إلى زيادة وتنوع مجالات عمل المنظمة.
٥. التزام العاملين بقواعد إدارة التغيير يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة من المنظمة.
٦. تطبيق المنظمة لإدارة التغيير في جميع مجالات عملها يؤدي إلى زيادة عدد المتبرعين بما يزيد من مواردها المالية.

٧. مشاركة الجمهور المحيط بالمنظمة لعملية إدارة التغيير يؤدي إلى مشاركة مجتمعية لنشاطات وخدمات المنظمة.

#### 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. وضع وسائل متعددة لعملية التغيير ليتم تطبيقها على نشاطات المنظمة.
١٠. وضع برامج لجذب شرائح جديدة من العاملين والبيئة المحيطة للمنظمة للمشاركة في عملية التغيير.
١١. تطبيق عملية التغيير على المنظمة من خلال مراحل محددة يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى من خلال نتائج ملموسة.



## المراجع:

- (١) بسمة عدنان السيوفي " خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة " ، (جدة : دار النشر سيبوية للكتب العربية الالكترونية ، ٢٠١٢م) ، ص ٥٨ .
- (٢) زيد منير عبوي " الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير " ، (عمان : دار المعزز للنشر والتوزيع ، ٢٠١٧م) ، ص ١٧٨ .
- (٣) ابتسام إبراهيم مرزوق ، مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بقطاع غزة ، (غزة : الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006م).
- (٤) 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).
- (٥) سعيد عامر ، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته ، (القاهرة: مركز وايد سرفس ، ١٩٩١م) ، ص ص ٥١ ، ٥٢ .
- (٦) عبد الله الطجم ، التطوير التنظيمي ، (الرياض : دار النوابع ، ١٩٩٥م) ، ص ٨ .
- (٧) محسن أحمد الخضير ، إدارة التغيير ، (دمشق : دار الرضا للنشر ، ٢٠٠٣م) ، ص ١٦ .
- (٨) كامل المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم ، (عمان : الأهلية للنشر ، ١٩٩٣م) ، ص ص ٢٤٥ ، ٢٤٦ .
- (٩) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥م) ، ص ٢٢٥ .
- (10) Wendell French, **Organization Development Objectives Assumptions and Strategies**, In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park:Illinois Moore Publishing Co, in 1978).
- (11) Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, **Journal of Applied Behavioral Scienc (Oct- Dec, 1965)**, p.346.
- (12) ستيف سمث، إدارة التغيير ، مترجم مكتبة الشقري (الرياض : مكتبة الشقري ، ٢٠٠١م) ، ص ٧ .

- (<sup>١٣</sup>) محمد ظاهر نصير ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، (عمان : دار الحامد للنشر ، ٢٠٠٦م) ، ص ٩٥ .
- (<sup>١٤</sup>) سعيد عامر، مرجع سابق، ص ٦٠ .
- (<sup>١٥</sup>) رزان صلاح ، خطوات التغيير الايجابي ، موقع موضوع ، اكتوبر ٢٠١٦م (<https://mawdoo3.com>) تاريخ الزيارة ٩ سبتمبر ٢٠١٨م ، الساعة ٢٥ : ١٤ .
- (<sup>١٦</sup>) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ص ١٩-٢٣ .
- (<sup>١٧</sup>) ريم رمضان ، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، (دمشق : جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الانسانية ، رسالة دكتوراه ، ٢٠٠٥م) ، ص ٥٦ .
- (<sup>١٨</sup>) طارق السويدان ، منهجية التغيير في المنظمات ، (الكويت : قرطبة للإنتاج الفني ، شركة الابداع الخليجي للاستثمارات والتدريب ، ٢٠٠١م) ، ص ٤٣ .
- (<sup>١٩</sup>) د. محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ص ٩ ، ١٠ .
- (<sup>20</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>٢١</sup>) محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م)، ص ص ٩٨ ، ٩٩ .
- (<sup>٢٢</sup>) عبد الرحمن توفيق ، اصدارات بميلك الاشراف العلمي، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٩م) ص ٥٩ .
- (<sup>٢٣</sup>) د.محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق، ص ص ٧٧-٧٩ .
- (<sup>٢٤</sup>) 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 .
- (<sup>٢٥</sup>) بنزعت 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 .
- (<sup>٢٦</sup>) على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، غير موضح تاريخ النشر ، ص ٢٣٥ .
- (<sup>٢٧</sup>) محمد الناجي الجعفري، ، اساسيات ادارة الاعمال ( الخرطوم ، ٢٠١٥م ، بدون ناشر) ص ١١١ .

(٢٨) النخبة الإدارية ، المنتدى العربي ، الباحث بمنهج كوتر وشليزنجر، للتغلب على مقاومة التغيير ، موقع <http://www.hrdiscussion.com> ، تاريخ الزيارة 24/2/2015 الساعة 15:18 .

(٢٩) وسيم ابو عريش ، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال" ، (لبنان: من المحيط الي الخليج للنشر ، ٢٠١٦م) ، ص ٤٥ .

(30) 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.

(٣١) كيرت لوين ، مراحل التغيير، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <https://hrdiscussion.com> ، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/٦/٢١ م ، الساعة: 11:54

(٣٢) انعام الحيايى ، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال" ، (عمان : مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ، ٢٠١٥م) ، ص ٩٠ .

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

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

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

(٣٦) محمد بكار 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 .

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

(٣٨) محمد بكار بن حيدر ، مرجع سابق ، ص ص ٥ - ٦ .

(٣٩) المجلس السوداني للجمعيات الطوعية ، المنظمات الطوعية العاملة بالسودان، منتدى سودانيز اونلاين ، تاريخ الزيارة ٢٠٠٨/٧/٤ ، الساعة ٩:٢١ .

- (٤٠) وزارة الشؤون الاستراتيجية والمعلومات ، التقرير الاستراتيجي السنوي، (الخرطوم: المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي ، ٢٠١٢م) ، ص ١٥ .
- (٤١) 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 .
- (٤٢) النظام الأساسي لمنظمة الدعوة الإسلامية الصادر في اجتماع مجلس أمناء المنظمة ، مارس ٢٠١٦م .