

## The reality of change management and its impact on the development of NGO business in Makkah

Mona Mohammad Alsabban

College of Business Administration || Umm Al-Qura University || KSA

Hanan Sarhan Al-Nimri

College of Education || Umm Al-Qura University || KSA

**Abstract:** This study aimed at investigate the reality of change management and its impact in the development of NGO, by identifying the importance of managing change in the work of NGOs, identifying the availability of change management in their work, and then identifying the impact of change management in the development of NGO business.

To achieves these objectives, the researcher used the descriptive method and the resolution information collection Tool was built in four main axes, related to the research objectives, and the questionnaire was applied to a sample of (40) samples of managers and staff in non-governmental organizations, and after analyzing and processing the data statistically, the study produced many results, the most important of which was There is a very high level of staff knowledge of the importance of change in organizations Average value of (4, 38), a high level of management of change in organizations Average value of (3, 98), obstacles to managing change in organizations Average value of (4, 18), and a high impact on the management of change in NGOs Average value of (4, 19), and in light of the results of the study recommended that the change in the organization be clearly defined in accordance with the requirements of work and the need to determine the authority and responsibility for this change, and the need for management to deal with employees positively and concern for human relations.

**Keywords:** Management, Change, Development, NGO.

## واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية في مكة

منى محمد الصبان

كلية إدارة الأعمال || جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية

حنان سرحان النمري

كلية التربية || جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية؛ من خلال تحديد أهمية إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية، والكشف عن مدى توفر إدارة التغيير في أعمال تلك المنظمات، وتحديد معوقات إدارة التغيير في أعمالها، ومن ثم الكشف عن مدى تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة جمع المعلومات الاستبانة تم بناؤها في أربعة محاور رئيسة، تتصل بأهداف البحث، وقد تم تطبيق الأداة الاستبانة على عينة قوامها (40) عينة من المدراء والموظفين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وبعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، كان من أهمها وجود مستوى عالي جدا معرفه الموظفين بأهمية التغيير في المنظمات ب قيمة بلغ متوسطها (4.38) وجود مستوى عالي من توفر إدارة التغيير في المنظمات بقيمة تبلغ متوسطها (3.98) وجود

معوقات لإدارة التغيير في المنظمات بقيمة تبلغ متوسطها (4.18) ووجود تأثير عالي لإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية بقيمة تقدر متوسطا (4.19). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بأن يكون التغيير في المنظمة واضح المعالم متوافق مع متطلبات العمل وضرورة تحديد السلطة والمسؤولية عن هذا التغيير، وضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. الكلمات المفتاحية: إدارة، التغيير، التطوير، المنظمات غير الحكومية.

## 1- المقدمة.

سرعة التغيير سريعة، وما زال العالم يشهد تأثيرها الكبير على المنظمات، سواء كانت منظمات أعمال خاصة أو مؤسسات حكومية، نظراً لأن المنظمات غير الحكومية تدرك أن التغيير هو الخيار الأفضل لأي منظمة، لأنه يعزز أهمية شؤون الحياة التنظيمية، والتي تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية، وقد تم تطوير دورها وزيادته على نطاق واسع، والغرض منه هو تزويد الجمهور بالمستفيدين بأقل الجهود المادية أو المعنوية، تهدف المفاهيم الحديثة مثل إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد. نظراً لأن قضية التغيير أصبحت ضرورية وحاسمة، فقد ركزت الأبحاث الحديثة التي أجراها الباحثون بشكل متزايد على استجابات الموظفين ومواقفهم تجاه التغيير، بحيث تتاح للمنظمات الفرصة لوضع الخطط المناسبة للتغيير وخلق الظروف المناسبة لكسب تعاونهم، وبالتالي توجيه التغيير على الطريق الصحيح. لأنه في التحليل النهائي، العوامل البشرية تفرض على النفس.

### مشكلة الدراسة:

كل عملية تغيير لها نتائج وآثار مترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هي إحداث تغيير إيجابي.

ترى الباحثتان أن المنظمات الحكومية وغير الحكومية تلعب دوراً مهماً من خلال تقديم الخدمات في المجالات المتعددة للمواطنين، مما يستدعي التغيير والتطوير لتلك المنظمات للقيام بدورها بفاعلية.

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية؟  
وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما أهمية إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية؟
- 2- ما مدى توفر إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية؟
- 3- ما معوقات إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية؟
- 4- ما مدى تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. دراسة واقع إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية.
2. التعرف على مدى توفر إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية.
3. التعرف على معوقات إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية.
4. التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التالية:

1. المنظمات غير الحكومية: حيث اهتمت الدراسة بموضوع مهم وهو إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية باعتبارها أحد أهم منظمات العمل، وتقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من هذه التغيرات، والتغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها عملية التغيير.
2. المجتمع: تعود الاستفادة للمجتمع من خلال الارتقاء بعمل المؤسسات غير الحكومية، وتعزيز كفاءة العاملين فيها.
3. المكتبات: يعتبر البحث الحالي إضافة جديدة في المكتبات، وأثراء لها في مجال إدارة التغيير في منظمات الأعمال؛ حيث يستطيع الباحثون المهتمون الاستفادة من الدراسة، والتعمق في دراسة التغيير.
4. الباحثان: تأمل الباحثان أن تزيد هذه الدراسة معارفها ومعلوماتها في مجال إدارة التغيير، وتعزز مهارات البحث العلمي لديها، تعتبر هذه الدراسة من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحديد أهمية إدارة التغيير، ومدى ممارسته، والصعوبات التي تواجهه، وتأثيره على أعمال المنظمات غير الحكومية؛ من وجهة نظر المدراء والموظفين.
- الحدود البشرية: المدراء والموظفين..
- الحدود الجغرافية: منظمات مختلفة المواقع الجغرافية؛ وذلك لاختلاف طبيعة العمل في كل منظمة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 1442هـ / 2021م.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري.

#### 1- إدارة التغيير:

تتعدد وتختلف مفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر إليه: الأسباب، النتائج، المظاهر والاعراض، والتأثير والتأثير، يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل. وتعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة المتبعة في الإدارة في معظم المنظمات، نتيجة للتغيرات السريعة في المنظمات، وفي هذا المجال لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول. ولعل ما سبق يشير إلى أن إدارة التغيير عنصر أساسي في العصر الحالي بسبب التغيرات التي نشهدها في الأيام الحالية.

#### 2- مجالات إدارة التغيير.

تنوعت مجالات إدارة التغيير ولقد لخصها (دودين، 2012، ص 41-43) كالتالي:

1. الهيكل التنظيمي: يكون التغيير هذا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.

2. الموارد البشرية: تأخذ هذه التغيرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.
3. الأنشطة والأعمال: يكون شكل التغيير هذا على سبيل المثال أحداث أعمال وانشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو الغاء أعمال قائمة.
4. الموارد المادية: كتغيير الآلات، رفع المستوي التكنولوجي المستخدم، تغير نوع المواد الأولية.

### 3- أهداف إدارة التغيير

إن التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص (ماهر، 2005، ص416) أهداف التغيير فيما يلي:

1. فحص النمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها بشكل مستمر.
2. تطوير أساليب المنظمة لعلاج المشاكل التي تواجهها.
3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
4. زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات العمل.

### 4- عوامل نجاح التغيير

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المنظمات، وأهم هذه العوامل التي ذكرتها (درة، 1986، ص372) هي:

1. دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
2. التركيز على المجموعات أكثر من الافراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الافراد.
3. توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تيرئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

### 5- أسباب التغيير التنظيمي

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجا للتغيير التنظيمي، ومن أهم وأبرز هذه الأسباب:

1. أسباب هيكلية: يشكل التغيرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بين الوظائف وتطبيق اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل مما يدفعه إلى أحداث التغيير المطلوب.
2. التغيير في أهداف المنظمة: أن اجراء أي تعديل في اهداف المنظمة سواء بوضع اهداف جيدة أو تغير اهداف الحالية يدفعها إلى عمل تغييرات في البعد الهيكلي أو في البعد السلوكي بحيث تساعده على تنفيذ هذه الأهداف. (الصباغ، 1986م، ص6).

### 6- أهداف التغيير التنظيمي

1. زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا. (محمد، 1402هـ، ص69).

2. تكوين فريق اداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين انماطهم وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط لها. (درة، 1981، ص159-160).
3. تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الافراد المكونين لها. (العديلي، 1998م، ص2).

#### 7- متطلبات نجاح التغيير التنظيمي

- يشير المختصين في المجال، إلى أن متطلبات نجاح التغيير التنظيمي هي بمثابة مفاتيح التغيير، وهي تمثل عوامل نجاح أساسية للتغيير التنظيمي، وقد حددت بعشر مفاتيح هي. (Benoit, 1998, p47-55)
1. تحديد الرؤية.
  2. التحفيز.
  3. القيادة.
  4. التكوين والتدريب.
- يعتبر التطوير استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي حدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حاله طبيعية في حياة الافراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط. (بوقرة وقبايلي، 2011م، ص69).

#### 8- المنظمات غير الحكومية

شهد العالم في السنين القليلة الماضية تغيرات في مختلف القطاعات الخاصة، ولقد سهّلت العولمة إنشاء المنظمات غير الحكومية إذ أصبح عددها يصل الألاف منها، حيث أن معظم هذه المنظمات لها امتدادات في دول العالم مرتبطة ببعضها البعض، وقد تكون المنظمة مهمتها تقديم الخدمات مثل الخدمات الطبية أو خيرياً بحيث توفر الدعم للمحتاجين أو تهدف إلى إشراك أفراد المجتمع مع غيرهم مثل المنظمات التي تهتم بذوي الاحتياجات الخاصة، فهي منظمات تطوعية وعادة تكون غير هادفة للربح وتساهم في مشاريع التعاون أو التعليم أو التدريب ونحو ذلك.

#### 9- نشأة المنظمات غير الحكومية

يعود ظهور المنظمات غير الحكومية على النطاق الدولي إلى القرن الثامن عشر، وبحلول عام 1904م وصل عدد المنظمات غير الحكومية إلى ما يُقارب 1000 منظمة منتشرة في العديد من دول العالم، وكانت معظم هذه المنظمات في ذلك الوقت تهدف إلى رفع الظلم الواقع على المرأة، وتحرير الناس من العبودية، ونزع السلاح في الدول التي تكتظ بالحروب، وفي عام 1945م تم تأسيس الأمم المتحدة لثُمَّل وكالة حكومية دولية تعنى بالمزيد من المهام على المستوى رعاية المصالح الدولية التي تخص شعوب العالم. (bridget, 1992).

#### 10- أهمية المنظمات غير الحكومية

تعتبر المنظمات مجالاً هاماً من مجالات المشاركة الفعالة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية، بل وفي بعض الأحيان في الحياة الاقتصادية، وكما تلعب دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال

المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، كذلك تسهم الجمعيات الأهلية في أحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع. (البيطار، 2014).

#### 11- أهداف المنظمات غير الحكومية

أشار (شبات، 2015) إلى أن المنظمات غير الحكومية تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. سدُّ الثغرة في الخدمات المقدمة من الحكومة.
2. المساهمة بفاعلية في أحداث التغيرات الاجتماعية والسياسية في المجتمع.
3. تلعب دورا كبيرا من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية.
4. تتيح الفرصة لمشاركة المواطنين بحياتهم، وتحمل مسؤولية الإدارة والتنفيذ والتمويل لمشروعات وبرامج هذه المنظمة.
5. تعطي مجالا واسعا للشراكة الفاعلة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية والاقتصادية.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

1. دراسة الصالح (2001) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الخاص)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الحكومية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن العاملين في المنظمات غير الحكومية يدركون بشكل جيد مفهوم الابداع المؤسسي، وأن العاملين في المنظمة غير الحكومية يرون أن لتعامل الإدارة معهم بطريقة إيجابية وتمتيزة الأثر الكبير في تنميتهم، وأن لمساهمتهم الإبداعية دورا فعالا في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي في المنظمة التي يعملون بها.
2. دراسة البلبيسي (2002) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير، وتهدف أيضا إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه الأساليب من جهة وكل من استراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى في الشركات المساهمة العامة الأردنية، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن القيادة الإدارة تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف الشركات، وأن اهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأساليب القيادية أيضا.
3. دراسة كرو (2016) التي هدفت إلى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الاداء وتوضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، في مدينة سوريا، التي تم تطبيقها على عينة مكونة من 70 عامل، وكانت اداتها الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تأثير تحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين في شركة جود، وتأثير تخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود، وكان سبب ارتفاع معامل التفسير أن هذه الممارسات تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، حيث يتأثر الأداء التنظيمي في شركة جود إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية.
4. دراسة لطرش والعلواني (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية siijico بسكيدة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي، تم تطبيقها على 31 فرد، وكانت اداتها هي الاستبانة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط بين التغيير وأداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع العادة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

5. دراسة نمر (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتطبيقها في المؤسسات غير الحكومية في فلسطين من خلال تحليل جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاعين، واستخدمت منهج التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، تم تطبيقها على 262 عينة، وكانت اداتها الاستبانة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن الدرجة الكلية لتطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية متوسطة، وأن الدرجة الكلية لتطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية متوسطة وأنه لا توجد فروق بين الدرجة الكلية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير حكومية، ولكم هناك فروق بين كل تطبيق من تطبيقات الموارد البشرية على حدا.
6. دراسة أبو علامة والشهري (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التغيير على فعالية التوظيف بجامعة الملك خالد نموذجاً، ومعرفة مدى ممارسة الإدارة العليا في الجامعة لتغيير وخاصة في عملية التوظيف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيقها على 177 عينة، وكانت أداتها هي الاستبانة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قناعة إدارة التغيير بالالتزام والمشاركة والتدريب وفعالية تنفيذه، أيضاً وجدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.

#### 7- التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي تحصل عليها الباحث لهذا البحث فقد انحصرت ما بين عامي 2016م-2020م، وهي الدراسات التي حصل عليه الباحث في حدود علمه، أما الدراسة الحالية فهي تجري في عام 2021 م فهذه إشارة إلى أن الدراسات المتوفرة لا زالت قاصرة حيث لم يعثر الباحث على دراسة لأثر إدارة التغيير في أعمال المنظمات في المملكة في حدود الجهد المبذول من قبل الباحث.

ورغم أن المتغيرات في موضوع التغيير والتطوير والمنظمات هي المتغيرات المشتركة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وعليه من المتوقع أن يحوي البحث الحالي مستجدات مفيدة والكثير من الباحثين يشير إلى أن موضوع التغيير وما يترتب عليه من نتائج يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى التغييرات الملائمة ومتابعة التغييرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم التجديد وإعادة النظر فيها.

أما من حيث مجال نشاط وعمل عينة الدراسة ثم من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة أيضاً عن بعضها البعض من دراسة التغيير على حده ودراسة المنظمات على حدود دراسة العلاقة بينهما، ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وهذا هو هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري.

من حيث المنهج تلاحظ الباحثان أن معظم الدراسات السابقة كلها استخدمت المنهج الوصفي تحليلي لدراسة موضوع إدارة التغيير والتطوير وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة. البحث الحالي سيتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي مسترشداً بالبحوث والدراسات السابقة إضافة إلى أنه ملائم لطبيعة البحث الحالي.

إن هذا البحث من حيث مجال النشاط (القطاع الخاص) (غير الحكومية) والموقع الجغرافي (مكة المكرمة) كأول بحث يتناول هذا الموضوع في القطاع الخاص (غير الحكومي) وهو ما يميزه عن البحوث والدراسات السابقة نأمل أن يأتي بإضافة حقيقة منها هذا القطاع ومنشأته والعاملين فيه ويمهد الطريق لدراسات وبحوث أخرى لهذا الموضوع

(التغيير والتطوير للمنظمات) المتجدد وفق متغيرات الزمان والمكان والدوافع والحاجات والطموح والأهداف للأفراد والمنظمات.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### 1- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.  
مصادر البيانات: تم استخدام أداة جمع البيانات الاستبانة.

#### 2- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (19) ذكراً، و(41) أنثى ممن يعملون في المنظمات غير الحكومية والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1) يوضح ذلك:

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19، 31%
	أنثى	41، 68%
	المجموع	60، 100%
المؤهل العلمي	ثانوي	7، 11%
	دبلوم	2، 3%
	بكالوريوس	37، 60%
	ماجستير	12، 20%
	دكتوراه	3، 5%
سنوات الخبرة	المجموع	60، 100%
	أقل من سنة	26، 43%
	من سنة إلى 10 سنوات	28، 46%
	أكثر من 10 سنوات	6، 10%
نوع المنظمة	منظمة كبيرة	24، 40%
	منظمة صغيرة	36، 60%
	المجموع	60، 100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

#### 3- أداة الدراسة

تعتبر أدوات جميع البيانات وسيلة من وسائل الأساسية للحصول على حقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها أهم مراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدت في الدراسة على الأداة التالية:

الاستبانة: "هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول الظاهرة أو موقف معين". (عبيدات وآخرون، 1999، ص 63)

كما للاستبانة دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائياً، وقد مر بناء الاستبانة بالخطوات الآتية:

1. تحديد محاور الاستبانة؛ بحيث تخدم مجال البحث وأهدافه، وترتبط بأسئلته.
- المحور الأول: أهمية التغيير في منظمات الأعمال غير الحكومية.
- المحور الثاني: مدى ممارسة التغيير في منظمات الأعمال غير الحكومية.
- المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه التغيير في منظمات الأعمال غير الحكومية.
- المحور الرابع: تأثير التغيير في تطوير منظمات الأعمال غير الحكومية.
2. صياغة عبارات الاستبانة تحت كل محور.
3. كتابة الأسئلة في الاستبانة الإلكتروني.
4. نشر الاستبانة الإلكتروني للموظفين والمدراء.
5. جمع النتائج من الاستبانة.

#### 4- صدق أداة البحث:

للتأكد من صلاحية الاستبانة وقياسها لما وضعت لقياسه، وتحقيقها لأهداف الدراسة ثم قياس الصدق الخارجي والداخلي لعبارتها وذلك على النحو التالي:

- 1- الصدق الخارجي (صدق المحكمين): يتمثل الصدق الخارجي في قدرة الباحث على تعميم نتائج البحث خارج عينة الدراسة وفي موقف مماثل (عرض الاستبانة على المختصين في المجال لإبداء الرأي فيها). وقامت الباحثتان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى مختصين في إدارة الأعمال ومناهج وطرق التدريس، وقد طلبت الباحثتان من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتهي إليه.
- 2- صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثتان بالتأكد من صدق أداة جمع البيانات (الاستبانة) عن طريق قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة؛ من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينه استطلاعية بلغ عددهم (60) موظفة وبعد جمع الاستبانات قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وذلك بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له، والجدول (2) يوضح هذا الارتباط:

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		
معامل الارتباط	العبارة							
**0.400	9	**0.557	17	**0.409	23	**0.692	29	**0.814
**0.536	10	**0.709	18	**0.622	24	**0.565	30	**0.829
**0.773	11	**0.557	19	**0.709	25	**0.816	31	**0.732
**0.756	12	**0.475	20	**0.673	26	**0.802	32	**0.785
**0.780	13	**0.654	21	**0.589	27	**0.521	33	**0.392

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول			
**0.771	34	**0.699	28	**0.575	22	**0.670	14	**0.711	6
**0.670	35					**0.669	15	**0.803	7
						**0.659	16	**0.714	8

\*\* (\*\*\*) داله عند مستوى دلالة احصائي (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط طردية تراوحت بين (0.392 – 0.829) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن هناك اتساقا داخليا بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يوضح أن جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية. جعلها صالحه للتطبيق الميداني.

#### 5- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات محاور الاستبانة تم استخدام معامل الفا كرونباخ، حيث يوضح الجدول (3) :

الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.844	8	المحور الأول: أهمية إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية
0.861	14	المحور الثاني: التعرف على مدى توفر إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية
0.755	6	المحور الثالث: التعرف على معوقات إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية
0.827	7	المحور الرابع: التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية لتحقيق اهداف رؤية 2030

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول أن محاور الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات، حيث تتراوح معاملات الثبات للمحاور بين (0.755 – 0.861)، ويعد ذلك مؤشرا على أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الوثوق بالنتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيقها على العينة الأساسية للدراسة.

#### 6- المقياس

لتحليل بيانات واختبار أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية: جدول (4)

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 7- توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

جدول (5)

الوصف	قيمة المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
أوافق	من 3.41 إلى 4.20	عالية
أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	عالية جدا

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

بغرض تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها استخدمت الباحثان العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها بالاختصار (SPSS) وتلك الأساليب تتمثل في: استخدام أساليب الإحصاء الوصفي في حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وأيضا استخدام حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري لتحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي له في الاتساق الداخلي للاستبانة، واستخدام معامل ألفا-كرونباخ لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما أهمية إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية؟ وللتعرف على أهمية إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية قامت الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول من وجهة نظر افراد العينة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها جدول (6) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	إدارة التغيير مهمة لرفع كفاءة الموظفين	4.55	0.5	1	عالية جدا
2	تحتاج المنظمات إلى إدارة تغيير لتحسين أوضاعها	4.53	0.7	2	عالية جدا
8	إدارة التغيير مهمة لإحداث نقلة نوعية في حياة الموظف والمنظمة	4.48	0.7	3	عالية جدا
7	لا بد من إحداث التغيير في المنظمة لمواكبة التطورات والمستجدات	4.43	0.8	4	عالية جدا
3	تفيد إدارة التغيير في رفع إنتاجية المنظمة	4.33	0.9	5	عالية جدا
6	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المنظمة.	4.33	0.9	6	عالية جدا
4	إدارة التغيير مهمة لتحقيق مبدأ التنافسية بين المنظمات	4.20	0.9	7	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
5	إدارة التغيير متطلب ضروري	4.18	1.1	8	عالية
	المتغير الكلي	4.38	0.6		عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول التحليل الوصفي لمعرفة أهمية إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية حيث يوضح أن أفراد العينة على مستوى عالي جدا من معرفة أهمية التغيير في المنظمات غير الحكومية وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور ككل حيث بلغ توسطها (4.38) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية جدا، مما يعني موافقتهم التامة عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 1.1 إلى 0.5 مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول أن جميع اراء افراد العينة حول أهمية إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية جاءت ايجابية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (4.55 إلى 4.81) إذ أن درجة استجابة المبحوثين كانت ما بين العالية جدا إلى العالية، والتي تسير في الاتجاه ما بين الموافقة التامة إلى الموافقة، وجاء ترتيبها كالتالي:

- إدارة التغيير مهمة لرفع كفاءة الموظفين
  - تحتاج المنظمات إلى إدارة تغيير لتحسين أوضاعها
  - إدارة التغيير مهمة لإحداث نقلة نوعية في حياة الموظف والمنظمة
  - لا بد من إحداث التغيير في المنظمة لمواكبة التطورات والمستجدات
  - تفيد إدارة التغيير في رفع إنتاجية المنظمة
  - أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المنظمة
  - إدارة التغيير مهمة لتحقيق مبدأ التنافسية بين المنظمات
  - إدارة التغيير متطلب ضروري
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى توفر إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية؟ وللتعرف على مدى توفر إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر افراد العينة، والنتائج يوضحها الجدول (7) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
9	إدارة التغيير فكرة قابلة للتطبيق	4.23	0.8	1	عالية جدا
16	تمر المنظمة بمراحل مختلفة من التغيير عبر الزمن.	4.23	0.8	2	عالية جدا
14	من الضروري ممارسة إدارة التغيير في المنظمة.	4.15	0.8	3	عالية
15	يجب الالتزام بتنفيذ ممارسات إدارة التغيير لتحسين الأداء في المنظمة.	4.13	0.9	4	عالية
18	توجد خطة استراتيجية محددة لإدارة التغيير في المنظمة.	4.10	0.9	5	عالية
21	توجد وسائل محددة لممارسة إدارة التغيير.	4.05	0.9	6	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
19	هناك معايير محددة لإدارة التغيير في المنظمة.	4.03	1	7	عالية
22	ينبغي خلق ثقافة تنظيمية لإقناع الإدارة بالتغيير والالتزام التام بتنفيذه للحد من مقاومة التغيير.	4.03	0.9	8	عالية
13	يجب المشاركة الفعالة في عملية التغيير لرفع مستوى الولاء الوظيفي.	4.00	1	9	عالية
10	يتم تطبيق إدارة التغيير في المنظمة	3.92	0.9	10	عالية
11	يخضع افراد المنظمة لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير.	3.87	1	11	عالية
12	لدي معرفة علمية بمفهوم إدارة التغيير بالمنظمة	3.85	1	12	عالية
20	أهداف إدارة التغيير واضحة ومحددة.	3.78	1.1	13	عالية
17	المنظمة ذات طبيعة لا تتغير عبر الزمن.	3.32	1.3	14	عالية
	المتغير الكلي	3.98	0.6		عالية

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول التحليل الوصفي لمعرفة مدى توفر إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية، حيث يوضح أن هناك توفر لإدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية، وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور حيث بلغ متوسطها (3.98) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي ودرجة استجابتها عالية، مما يعني موافقتهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 1.3 إلى 0.8 مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول أن هناك اتفاق ايجابي في اراء افراد العينة حول مدى توفر إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (4.23 إلى 3.32) إذ أن درجة استجابة المبحوثين كانت ما بين عالية جداً إلى عالية في جميع العبارات، حيث جاء ترتيب العبارات كالآتي:

- إدارة التغيير فكرة قابلة للتطبيق
- تمر المنظمة بمراحل مختلفة من التغيير عبر الزمن
- من الضروري ممارسة إدارة التغيير في المنظمة
- يجب الالتزام بتنفيذ ممارسات إدارة التغيير لتحسين الأداء في المنظمة.
- توجد خطة استراتيجية محددة لإدارة التغيير في المنظمة
- توجد وسائل محددة لممارسة إدارة التغيير
- هناك معايير محددة لإدارة التغيير في المنظمة
- ينبغي خلق ثقافة تنظيمية لإقناع الإدارة بالتغيير والالتزام التام بتنفيذه للحد من مقاومة التغيير
- يجب المشاركة الفعالة في عملية التغيير لرفع مستوى الولاء الوظيفي
- يتم تطبيق إدارة التغيير في المنظمة
- يخضع افراد المنظمة لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير.
- لدي معرفة علمية بمفهوم إدارة التغيير بالمنظمة

- أهداف إدارة التغيير واضحة ومحددة
- المنظمة ذات طبيعة لا تتغير عبر الزمن

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ماهي معوقات إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية؟ وللتعرف على معوقات إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث من وجهة نظر افراد العينة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (8) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
24	عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى عدم نجاح المنظمة في إدارة التغيير.	4.43	0.7	1	عالية جدا
26	عدم توافر برامج تدريبية يؤدي إلى إخفاق المنظمة في إدارة التغيير.	4.25	0.8	2	عالية جدا
25	نقص الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى الحد من نجاح التغيير في المنظمة.	4.22	0.8	3	عالية جدا
23	نقص الكفاءات الفنية تؤدي إلى إعاقة إدارة التغيير في المنظمة.	4.15	1	4	عالية
27	عدم وجود معايير محددة لممارسة إدارة التغيير.	4.07	1	5	عالية
28	نقص الخبرات المهنية يؤدي إلى إخفاق المنظمة في إدارة التغيير.	3.97	1.2	6	عالية
	المتغير الكلي	4.18	0.6		عالية

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول التحليل الوصفي لمعرفة معوقات إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية، حيث يوضح أن افراد العينة يرون انه توجد بعض المعوقات وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور حيث بلغ متوسطها (4.18) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الايجابي، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 0.7 إلى 1.2 مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. كما يبين الجدول أن اراء افراد العينة حول معوقات إدارة التغيير في أعمال المنظمات غير الحكومية جاءت ايجابية، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (3.43 إلى 3.97) اذ أن درجة استجابة المبحوثين كانت ما بين عالية جدا إلى عالية، والتي تعني انها تسير في اتجاه الموافقة، حيث جاء ترتيب المعوقات كالآتي:

- عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى عدم نجاح المنظمة في إدارة التغيير
- عدم توافر برامج تدريبية يؤدي إلى إخفاق المنظمة في إدارة التغيير.
- نقص الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى الحد من نجاح التغيير في المنظمة
- نقص الكفاءات الفنية تؤدي إلى إعاقة إدارة التغيير في المنظمة.
- عدم وجود معايير محددة لممارسة إدارة التغيير.
- نقص الخبرات المهنية يؤدي إلى إخفاق المنظمة في إدارة التغيير

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية لتحقيق اهداف رؤية 2030؟ وللتعرف على مدى تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية لتحقيق اهداف رؤية 2030، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول من وجهة نظر افراد العينة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (9):

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
35	تساهم إدارة التغيير في المنظمة في التوجه نحو التدريب والتأهيل ورفع روح الانتماء الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة.	4.35	0.9	1	عالية جدا
34	تؤثر إدارة التغيير إيجابيا في كفاءة الموظفين.	4.30	1	2	عالية جدا
31	تؤكد المنظمة على ضرورة تحقيق جودة الحياة للموظفين من خلال إدارة التغيير.	4.28	0.8	3	عالية جدا
30	يوجد للمنظمة أهداف تتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030.	4.20	0.9	4	عالية
29	تهتم المنظمة بأبعاد رؤية 2030 في تحقيق أهدافها.	4.17	0.9	5	عالية
32	إدارة التغيير لها تأثير إيجابي في تحقيق الاستقرار النفسي للموظف.	4.05	1	6	عالية
33	قد تؤدي إدارة التغيير إلى سوء تكييف الموظف واستقراره النفسي.	3.97	1.1	7	عالية
	المتغير الكلي	4.19	0.7		عالية

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول التحليل الوصفي لمعرفة مدى تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية، حيث يوضح أن هناك تأثير عالي لإدارة التغيير على تطوير الأعمال وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور حيث بلغ متوسطها (4.19) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي مما يعني موافقتهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 0.8 إلى 1.1 مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. كما يبين الجدول أن هناك اتفاق ايجابي في اراء افراد العينة حول تأثير إدارة التغيير في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية لتحقيق اهداف رؤية 2030، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (4.35 إلى (3.97) والتي تسير في اتجاه الموافقة، وقد جاء ترتيب العبارات كالآتي:

- تساهم إدارة التغيير في المنظمة في التوجه نحو التدريب والتأهيل ورفع روح الانتماء الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تؤثر إدارة التغيير إيجابيا في كفاءة الموظفين.
- تؤكد المنظمة على ضرورة تحقيق جودة الحياة للموظفين من خلال إدارة التغيير.
- يوجد للمنظمة أهداف تتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030.
- تهتم المنظمة بأبعاد رؤية 2030 في تحقيق أهدافها.

- إدارة التغيير لها تأثير إيجابي في تحقيق الاستقرار النفسي للموظف.

#### خلاصة بأهم النتائج:

- تشير نتائج دراسة واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية إلى النتائج التالية:
- 1- وجود مستوى عالٍ جداً من معرفة أهمية التغيير في المنظمات غير الحكومية.
  - 2- هناك توفر لإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية.
  - 3- هناك وجود للمعوقات في المنظمات غير الحكومية.
  - 4- هناك تأثير عالٍ جداً لإدارة التغيير على تطوير الأعمال.

#### التوصيات والمقترحات.

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان وتقترحان الآتي:
- 1- ضرورة أن يكون التغيير في المنظمة بما يتوافق مع متطلبات العمل، وان يتم التغيير على توصيات من الاختصاصيين من الإدارة، لا تكون عشوائية.
  - 2- ضرورة المحاولة في حل المعوقات الخاصة بإدارة التغيير في المنظمات.
  - 3- ضرورة نشر تأثيرات التغيير المؤثرة على تطوير الأعمال في المنظمات غير الحكومية.

#### قائمة المراجع.

##### أولاً- المراجع بالعربية

- أبو علامة والشهري، فائقة وفاطمة (2020) أثر تطبيق التغيير الإداري على فعالية التوظيف في التعليم الجامعي على ضوء رؤية 2030، كجلة رماح للبحوث والدراسات.
- البلبيسي، عبيد بن عبد الله (2009)، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، جامعة أم القرى.
- بوقرة، رابح؛ وقبايلي، أمال (2011)، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، جامعة سعد دحلب.
- البيطار، شيرين زهير (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غزة، الجامعة الإسلامية.
- درة، عبدالباري (1981)، الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة، الإدارة العامة.
- درة، عبدالباري (1986)، التغيير في المنظمات في بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، مصطفى احمد تركي (محرر) الكويت، دار القلم للنشر والتوزيع.
- دودين، احمد (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- شبات، جلال، واللوح، نبيل (2015)، دور المنظمات الاهلية في تطوير موارد البشرية في المؤسسات الصحية، فلسطين، جامعة القدس.

- الصالح، أسماء راشد (2001)، الابداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- الصباغ، زهير نسيم (1981) مجلة العلوم الاقتصادية.
- عبيدات، محمد واخرون (1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، داروائل للنشر.
- العديلي، ناصر محمد (1998)، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء العملي مقاومة الموظفين للتغير في الأجهزة الحكومية.
- كرو، شفاء (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، الجامعة الافتراضية السورية.
- لطرش صبرينة؛ والعلواني، وعديلة (2018)، التغيير التنظيمي وأثره على العاملين دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي.
- ماهر، أحمد (2005)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محمد، لطفي راشد (1402هـ)، التغيير التنظيمي وخصائصه، الإدارة العامة.
- نمر، فداء يوسف (2018)، تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين، جامعة الخليل.

#### ثانياً: المراجع بالإنجليزية

- Beigbder Yves (1992), le rôle international des organisations non gouvernementales, Paris, L. G.D.J.
- Benoit Grouard Francis Meston (1998), Paris, Entreprise en Mouvement conduire et reussir le Changment.