



## مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

## دور التحليل الإستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية

رأفت حسين شاكر الهور و عبد العزيز عبد الرحيم سليمان

فلسطين - غزة

جامعة النيلين - كلية التجارة

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الإستراتيجي للبيئة في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، إلى جانب التعرف على كل من مستوى الأخذ بالتحليل الإستراتيجي للبيئة و مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، وذلك من خلال المسح الشامل لعينة الدراسة التي بلغت (86) موظفاً من أصحاب المناصب الإدارية في بلديات المحافظة الوسطى السبع في قطاع غزة. لإجراء الدراسة استخدم الباحثان أداة الاستبانة في جمع البيانات اللازمة للدراسة وقد اشتملت على ثلاثة أجزاء: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئة (البيئة الداخلية والخارجية للبلدية)، مستوى التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة). تم استخدام برنامج (Statistical SPSS Package for Social Science) الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري و معامل ارتباط بيرسون واختبار t . وأظهرت النتائج وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأخذ بالتحليل الإستراتيجي للبيئة في البلديات الفلسطينية درجته (كبيرة)، كما أن مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية درجته (متوسطة). وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تخصيص موازنة خاصة بالتطوير التنظيمي، وتشكيل جسم إداري يقوم بالإشراف على عملية التطوير التنظيمي، والاستمرار في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة في البلديات الفلسطينية.

## ABSTRACT:

This study aimed to identify the role of the strategic analysis of the environment in organizational development in the Palestinian municipalities, as well as to identify the level of adopting strategic analysis of the environment and organizational development in the Palestinian municipalities level through a comprehensive survey of a sample study, which amounted to (86) employees at the managers level in the seven municipalities of the central Province in the Gaza Strip. To conduct the study the researchers use the questionnaire tool for the data collection required for the study; whereas this tool is divided into three parts: personal and functional characteristics of the study sample, the level of the strategic analysis of the environment (internal and external environment of the municipality), and organizational development level (organizational structure, simplification of procedures, rules and regulations, the staff development, and the technology used). The SPSS program (Statistical Package for Social Science), and appropriate statistical tests such as frequencies, percentages and averages, relative weights and standard deviation and Pearson correlation coefficient and t-test were used in data analysis. The results indicated the existence of a

relationship between strategic analysis of the environment and the level of organizational development in the Palestinian municipalities, as the study found that most of Palestinian municipalities' adopt the strategic analysis of the environment, whereas an average number of Palestinian municipalities' adopt organizational development. The study recommends the need to allocate a special budget for organizational development; besides the formation of an administrative body to supervise the organizational development process; in addition to continue the process of strategic analysis of the environment in the Palestinian municipalities' budget.

**الكلمات المفتاحية:** التحليل الإستراتيجي ، التطوير التنظيمي، البلديات الفلسطينية.

#### المقدمة :

تعيش المنظمات في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتنفذ أنشطتها وتؤدي سياساتها في بيئة متسارعة التطور والتغير في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، مما يؤثر على هذه المنظمات ويحتم عليها التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو وعدم الاختفاء أو التراجع. يساعد في ذلك كون التطوير التنظيمي واحداً من التطبيقات السلوكية في الإدارة، حيث يتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية، وفي ظل البيئة الديناميكية كثيرة التغير فإن أي تغيير في المنظمة يشمل الأهداف والاستراتيجيات أو الهيكل التنظيمي أو آليات اتخاذ القرار أو التكنولوجيا والأساليب المستخدمة أو القوى العاملة أو القيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال أو أي من الجوانب الأخرى التي تبنى عليها المنظمة، يحتاج تكيفاً في بقية المكونات أو الجوانب بالقدر الذي يضمن بقاء وزيادة فعالية المنظمة من خلال العلم والدراسة بما يدور في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية(الأعرجي والعزام، 2003: 42). ومنذ دخول السلطة الفلسطينية للأراضي الفلسطينية في عام 1994 م. بدأت إعادة النظر في الواقع المرير والتركبة الثقيلة من القوانين والتعطيل للهيئات المحلية، فتم تأسيس وزارة الحكم المحلي وإصدار القوانين ذات العلاقة كقانون الانتخابات المحلية وقانون هيئات الحكم المحلي 1997 . وتم تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح الإدارية للمجالس القروية والبلديات والهيئات المحلية، وتم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة ومحاولة تقليص الفجوات بين المناطق الريفية والحضر والعمل على إنشاء البنية التحتية والتنمية السكانية والعمرائية (شراب، 2007: 52).

#### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية دور البلدية في خدمة المجتمع، وفي ظل التسارع والتطور في مجالات الحياة المختلفة والتي تتطلب تطور موازي في المجالات الإدارية المختلفة لاستيعاب هذه التغيرات في البيئة المحيطة بشقيها الداخلية والخارجية لصالح البلديات بما يخدم المجتمع الفلسطيني، وبحيث لا تظهر أي فجوات في الأداء تشير إلى ضعف قدرة البلدية على مواكبة ومواكبة هذا التطور الحاصل من حولها. ولكي تتمكن البلديات من البقاء والنمو والازدهار وتحقيق أهدافها وأداء رسالتها تجاه المجتمع لا بد من الاستفادة من مفاهيم التطوير التنظيمي بمجالاته المتعددة المتعلقة ب(الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة) استناداً لما يوفره التحليل الاستراتيجي لبيئة البلدية من الفرص المناسبة. ويسعى الباحثان للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي علاقة التحليل الإستراتيجي للبيئة بمستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية؟
- ما هو مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية؟
- ما هو مستوى الأخذ بالتحليل الإستراتيجي للبيئة في البلديات الفلسطينية؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة ومستوى الأخذ به في البلديات الفلسطينية.
2. التعرف على أهمية التطوير التنظيمي ومستواه القائم في البلديات الفلسطينية.
3. معرفة العوامل والمتغيرات التي لها تأثير في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية.
4. دراسة العلاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة والتطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية.
5. التوصل لبعض التوصيات المساعدة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية.

**أهمية الدراسة:**

يمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع مهم يربط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة والتطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، فمن خلال البحث في المكتبات وعلى حسب علم الباحثان لم يجدا دراسات قامت بالربط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة والتطوير التنظيمي، وتطبيقه على البلديات بشكل عام والبلديات الفلسطينية على وجه الخصوص.
2. يمكن لهذه الدراسة أن تفيد متخذي القرار والقائمين على البلديات الفلسطينية والعاملين فيها للتعرف على أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة وتوفير بيانات ومعلومات موثوق بها عن دوره بشكل خاص في التطوير التنظيمي.
3. تفيد هذه الدراسة في دعم المكتبة العربية بمرجعية علمية تفيد الباحثين في مجال التحليل الإستراتيجي للبيئة وكذلك التطوير التنظيمي والاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها بالإضافة لإمكانية دراسة الموضوع وتطبيقه على المؤسسات المختلفة.
4. يمكن للدراسة أن تفيد المجتمع من خلال مساهمتها في تحسين أداء البلديات ومستوى خدماتها وقيامها بواجباتها تجاه المجتمع بشكل أفضل.

**فرضية الدراسة:**

الفرضية الأساسية للدراسة هي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحليل الإستراتيجي للبيئة ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية.

**منهج الدراسة:**

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية والأنسب لدراسة هذا الموضوع.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يوجد في قطاع غزة عدد (25) بلدية وهيئة محلية موزعة على خمسة محافظات (سالم، 2012: 66)، وسيتم اعتبار هذا العدد من البلديات بما يضمنه من عاملين فيها بمثابة مجتمع الدراسة. وتتكون عينة الدراسة من (7) بلديات هي بلديات المحافظة الوسطى من قطاع غزة، وتم استهداف جميع العاملين فيها من أصحاب المناصب الإدارية، والذي يبلغ عددهم (86) موظف وموظفة، حيث يبلغ عدد العاملين في جميع بلديات المحافظة الوسطى (356) موظف وموظفة (وزارة الحكم المحلي، 2014). وتم تمثيل مجتمع الدراسة من خلال أسلوب المسح الشامل لأصحاب المناصب الإدارية من العاملين في هذه العينة المتمثلة بالبلديات السبعة محل الدراسة. وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد

مجتمع الدراسة، وتم استرداد جميع الاستبيانات، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (3) استبيانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (83) استبانة أي بنسبة 96.5%.

#### متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: هو مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية وذلك بالاعتماد في قياسه على المتغيرات الفرعية الخمسة (الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة). وقد بلغ مجموع بنود محور قياس مستوى التطوير التنظيمي (53) فقرة في الاستبانة تشمل المجالات الخمسة التي تم من خلالها التعرف على مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية. بحيث تتم الإجابة عليها باستخدام المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، كما يظهر في الجدول التالي رقم (1).

#### جدول رقم 1: مقياس ليكرت الخماسي والحكم على مستوى الفقرات

الفترة	درجة الموافقة	الوزن النسبي
1-80	ضعيفة جداً	من 20% - 36%
2.60-1.80	ضعيفة	أكبر من 36-52%
3.40-2.60	متوسطة	أكبر من 52-68%
4.20-3.40	كبيرة	أكبر من 68-84%
5.0-4.20	كبيرة جداً	أكبر من 84-100%

المصدر: رشا بشير ، 2012م

المتغير المستقل:

مستوى التحليل الإستراتيجي لبيئة البلدية، وقد بلغ مجموع بنود محور قياس مستوى الأخذ بالتحليل الإستراتيجي للبيئة (9) فقرات في الاستبانة تشتمل على فقرات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية التي تم من خلالها التعرف على مستوى الأخذ بالتحليل الإستراتيجي للبيئة في البلديات الفلسطينية. بحيث تتم الإجابة عليها باستخدام المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي.

#### التحليل الإستراتيجي للبيئة والتطوير لتنظيمي:

##### - التحليل الإستراتيجي للبيئة:

تقوم المنظمة من خلال التحليل الاستراتيجي بدراسة وتحليل القوى البيئية المختلفة داخل المنظمة وخارجها والوقوف عليها وتحديد الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف، لوضع الأهداف والاستراتيجيات الملائمة لعمل المنظمة. ويعتبر (الدوري، 2005م ، ص 82) أنه لا بد قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية أن تقوم بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها.

##### - مفهوم البيئة:

يعرف (مساعدة، 2013م ، ص 150) البيئة بأنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجموعات بشرية، ونظم بشرية وعلاقات شخصية. وهناك ثلاثة أنواع من البيئة كما حددها (Aguilar, 1967) هي البيئة المستقرة والتي لا تظهر أية تغييرات في العوامل المكونة لها، والبيئة

غير المستقرة والتي تظهر تغييرات نسبية، والبيئة الديناميكية والتي تتضمن تغييرات مستمرة ومتسارعة في العوامل المكونة لها (رشيد وجلاب، 2008م ، ص 102).

وتصنف البيئة حسب (رشيد وجلاب، 2008م ، ص 104) إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، فالبيئة الخارجية هي مجموعة العناصر والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في جميع أنواع الأعمال والمنظمات بدرجات متفاوتة، أما البيئة الداخلية فتتمثل مجموعة العوامل والإمكانات التشغيلية للمنظمة (الموارد والقابليات والمقدرات).

#### - التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي للبيئة يعتبره (الكرخي، 2008م ، ص 145) بمثابة أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح الأنشطة أو فشلها. وتتنظر إليه (الخفاجي، 2010م ، ص 105) بأنها ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية، الذي ينطلق من رسالة المنظمة ليحلل جوانب تمكنها وضعفها والفرص والتهديدات لصياغة إستراتيجيات داعمة لتلك الرسالة. في حين يعتبر (بني حمدان وإدريس، 2007م ، ص 72) التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي هو الآلية التي تُستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال التالي: أين نحن الآن؟.

و يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط الضعف والقوة في بيئتها الداخلية وتقوية وتعزيز نقاط قوتها والتخلص من نقاط ضعفها أو تقليل أثارها، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى مزايا ومنافع لصالح المنظمة من خلال وضع وتطوير استراتيجيات وأهداف مستقبلية للمنظمة (الغالبى وإدريس، 2007م ، ص 253).

#### - التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية:

عرف الباحثان (Mintzberg and Quinn, 1988:23) البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات، وبنفس السياق عرف (Daft, 2001) البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير (الغالبى وإدريس، 2007م ، ص 255).

#### - التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:

لا يمكن أن تتجح إستراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالإستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة (عوض، 2001: 135). ولأجل النجاح المنشود تقوم المنظمة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً. ويرى (Certo, 1997:184) أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال.

لذا فإن البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، وبالتالي فإن اختلاف البيئة الداخلية للمنظمات يعني اختلاف القدرات والإمكانيات ونواحي القوة والضعف بحيث يمكن أن تصبح محدداً أساسياً لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة (الغالبى وإدريس، 2007م ، ص 283).

**التطوير التنظيمي:**

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، نظراً لدوره في زيادة كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، لأن النهضة الشاملة والناجحة في القرن الحادي والعشرين في مختلف المجالات تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تهتم بدراسة وتحليل وتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي (السكرانة، 2009م، ص 22). ويعتبر (الطراونة وآخرون، 2012م، ص 174) أنه ليبقى التغيير التنظيمي في حالة حراك إيجابي كان لابد من ظهور مفهوم التطوير التنظيمي، فالمنظمة تعيش حالة حراك مستمرة سواء سلبية أم إيجابية فيما يتعلق بالبناء التنظيمي مما دعا لتناول موضوع التغيير التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث تحت تأثير التغيرات البيئية المتعلقة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. ويرى (عامر وقنديل، 2010م، ص 236) أن هناك علاقة مباشرة بين المبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وفنونه وبين أي منظمة مهما اختلفت طبيعة عملها أو نوعها أو حجمها، فالمنظمات الخاصة تحتاج للتطوير بنفس الدرجة التي تحتاجها المنظمات العامة سواء كانت هذه المنظمة سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، وبيئية. فهي تحتاج إلى التطوير لكي يزداد تكيفها مع البيئة، ولكي تستطيع من تقديم أفضل السلع والخدمات للجمهور.

**- مفهوم التطوير التنظيمي:**

"التطوير التنظيمي هو شكل آخر من أشكال السلوك، والذي يتمثل بتعاون الإدارة مع العاملين على تطوير وإحداث تغييرات في التنظيم الذي يعملون فيه، ويعتبر التطوير التنظيمي من استراتيجيات إحداث التغيير في التنظيم سواء كان ذلك على مستوى القيم أم الاتجاهات أم المعتقدات أم الهيكل أم الممارسات الإدارية المختلفة أم التقنيات، حيث يتم استخدام العلوم السلوكية، وأساليبها لإحداث التغيير المطلوب" (المدهون والجزراوي، 1995م، ص 523).

وقد تناول الباحثون والكتاب التطوير التنظيمي في أبحاثهم وكتبهم وأوردوا تعريفات متعددة له، فيعرفه (الطراونة وآخرون، 2012م، ص 147) بأنه "جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية". ويعرفه (كنج وأندرسون، 2004م، ص 256) بأنه "مجموعة من النظريات العلمية والسلوكية، والقيم، والاستراتيجيات، والأساليب التي تستهدف إحداث تغيير لموقع عمل المنظمة بغرض تدعيم تطوير الأفراد وتحسين أداء المنظمة، من خلال تغيير سلوك أعضاء المنظمة خلال العمل". ويعرف أيضاً بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً" (السكرانة، 2009م، ص 24). ويذكر (القيوتي، 2000م، ص 323) تعريف كل من وندل فرنش (Wendell French) بأنه "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية". وتعريف وارن بينس (Warren Bennis) الذي يعتبره "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجيدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرزها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".

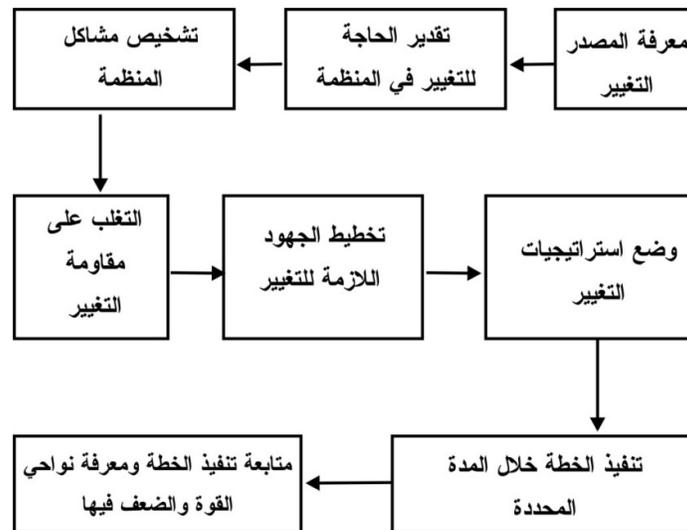
**- خطوات التطوير التنظيمي:**

لكي تتم عملية التطوير التنظيمي بنجاح وتحقق الأهداف المرجوة منها لابد من السير في خطوات واضحة ومحددة، وقد ميز (Lawrence and Lorsch) أربع مراحل لبرنامج التطوير التنظيمي وهي التشخيص والتخطيط والتنفيذ

والتقييم (الطراونة وآخرون، 2012م، ص 179). ويورد (العميان، 2005م، ص 351-352) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية:-

- 1) معرفة مصادر التغيير.
- 2) تقدير الحاجة إلى التغيير.
- 3) تشخيص مشكلات المنظمة التي تواجهها: وغالباً ما يتركز الفحص والتشخيص على المنظومة الفرعية الأساسية للمنظمة في واحد من النظم الفرعية الأربعة (التكنولوجية-المهمة-الهيكل-الأفراد)، ويقترح كل من (Leavitt, Dill and Eyring) نموذجاً لنظام رباعي الأبعاد للتغيير، يضم عملية تطوير المنظمة كمكون مركزي لهذا النموذج، ويمكن أن تركز جهود تطوير المنظمة فيه على واحد من النظم الفرعية الأربعة- (الهيكل، التقنية (التكنولوجية)، البشر، المهمة)- (كنج و أندرسون، 2004م، ص 269)، لذا فأبي تغيير في هذه المنظومات الفرعية يؤدي إلى تغييرات في المنظومات الأخرى، وذلك في إطار معطيات المدخل المنظومي (الشماع، 2001م، ص 242).
- 4) التغلب على مقاومة التغيير.
- 5) تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- 6) وضع استراتيجيات التغيير.
- 7) تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية.
- 8) متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

والشكل التالي رقم (1) يوضح خطوات التغيير والتطوير التنظيمي



شكل رقم 1: خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

المصدر: (العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، ص 353).

- محاور ومجالات التطوير التنظيمي:

يرى (عامر وقنديل، 2010م - ص 245-246) أن أهداف التطوير التنظيمي تدور حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: المستفيد من التغيير سواء أكان الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل.

المحور الثاني: المستهدف من التغيير. من إحداث التغيير الفكري أو إحداث التغيير السلوكي أو إحداث التغيير الإجرائي أو إحداث التغيير الهيكلي.

المحور الثالث: مجال التغيير وأين يكون؟ والعلاقات التي يشملها مثل إحداث التغيير في القدرات الشخصية للأفراد أو إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد أو إحداث التغيير في قدرات جماعة العمل أو إحداث التغيير في العلاقات بين جماعات العمل.

ويعتبر (المغربي، 1994: 322) أن التغيير والتطوير في المنظمة يمكن أن يطل عدة مجالات تتعلق بـ (الأفراد- الأعمال والأنشطة- والإمكانات والموارد- السياسات).

- أساليب التطوير التنظيمي:

تتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في جهود التطوير التنظيمي حيث يصف (Schein، 1995) استلام قائمة الاستبيان والاستقصاء التي تم إرسالها إلى الممارسين النشطاء في مجال تطوير المنظمات في الولايات المتحدة بأنها سجلت خمسين طريقة وأسلوب مختلف، ويعتبر (كنج و أندرسون، 2004م ، ص 271) أن الخمسة الأكثر شهرة وتأثيراً في قائمة الخمسين التي توصل إليها Schein هي:-

(1) التغذية العكسية للمصحح. (2) دوائر الجودة. (3) الاستشارة الخاصة بالعملية. (4) بناء فرق العمل. (5) تعلم كيفية التدخل في المنظمة.

ويعتبر (المدهون والجزراوي، 1995: 525) أن التطوير التنظيمي يهتم بالتشخيص وجمع المعلومات بهدف تحديد مشاكل التنظيم وتقييم وضعه من حيث نقاط القوة والضعف لغرض تحديد الأساليب المناسبة لإحداث التغيير ويذكر أن سبعة أساليب يوردها الباحث كآلاتي:-

(1) الإدارة بالأهداف. (2) التدريب على الشبكة الإدارية. (3) بناء الفريق. (4) التدريب على الحساسية. (5) إعادة التنظيم. (6) البحث الموجه نحو العمل. (7) إدارة مقاومة التغيير.

بينما يرى (القريوتي، 2000م ، ص 336) أن هناك عدة استراتيجيات لإحداث التغييرات المطلوبة، وتتعدد هذه الاستراتيجيات والوسائل يذكر منها:-

(1) تشكيل فرق العمل. (2) المسوحات. (3) إدارة الجودة الشاملة. (4) الهندرة. (5) التدريب المخبري. (6) أسلوب لعب الأدوار.

كما نجد (السكرانة، 2009: 36) يتحدث عن الأساليب الشائعة الاستخدام في العديد من المنظمات ويرى أنها:

(1) تدريب الحساسية أو التدريب المخبري. (2) بناء الفريق. (3) معالجة الصراع.

ويذكر (الشماع، 2001م ، ص 244) أن هناك أساليب متنوعة لتطوير المنظمة، ومنها انتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف، وطرق معالجة الصراع، وإغناء الوظيفة.

ويرجع (السكرانة، 2009م ، ص 36) سبب استخدام مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل لإحداث التغيير والتطوير في المنظمات إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي لأن كل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها.

## تحليل البيانات:

## - مقدمة:

استخدم الباحثان برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري و معامل ارتباط بيرسون واختبار كولوموجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)، وقد تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي -1.99 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05. وللوقوف على مستوى الفقرات والمحاور وكذلك درجة موافقة أفراد العينة عليها (كبيرة جداً، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) سيتم الاعتماد إلى جانب ذلك على المقاييس الواردة في الجدول رقم (1) الذي يوضح أطوال الفقرات ودرجة الموافقة والوزن النسبي المقابل لها للحكم على المستوى للفقرات والمجالات والمحاور.

## - عرض وتحليل بيانات العينة:

يتضح من الجدول رقم (2) أن معظم أفراد العينة من الذكور (85.5%)، والباقي (14.5%) من الإناث، ويتضح منه أن 10.8% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن (30) سنة وهي النسبة الأقل، كما أن 26.5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم " من 30 إلى أقل من 40 سنة"، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة " 31.3% بالتساوي مع أفراد عينة الدراسة الذين بلغت أعمارهم "50 سنة فأكثر. ويتبين من الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل (البلدية)، أن 30.1% من عينة الدراسة يعملون في " بلدية دير البلح"، و 32.5% من عينة الدراسة يعملون في " بلدية النصيرات"، ويظهر أن 10.8% من عينة الدراسة يعملون في " بلدية البريج" بالتساوي بنفس النسبة 10.8% من عينة الدراسة الذين يعملون في " بلدية المغازي". بينما يتبين أن 9.6% من عينة الدراسة يعملون في " بلدية الزوايدة"، و 2.4% من عينة الدراسة يعملون في " بلدية المصدر"، كما أن 3.6% من عينة الدراسة يعملون في " بلدية وادي السلقا". وبلغت نسبة 3.6% من عينة الدراسة من يعملون في وظيفة " مدير البلدية"، بينما نسبة 16.9% من عينة الدراسة يعملون في وظيفة " مدير دائرة/ نائب" كما أن نسبة 28.9% من عينة الدراسة يعملون في وظيفة " رئيس قسم"، و 42.2% من عينة الدراسة يعملون في وظيفة " رئيس شعبة"، كما أن 4.8% من عينة الدراسة يعملون في وظيفة " مستشار"، و 3.6% من عينة الدراسة يعملون في وظيفة " مسئول". كما يتضح من الجدول أن حوالي (15.7%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وبلغت نسبة العاملين الذين يحملون درجة البكالوريوس (62.7%)، أما العاملين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فقد بلغت نسبتهم (15.7%) كذلك يتبين من الجدول أن نسبة العاملين الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل (6.0%) ويتضح من الجدول أن 9.6% من عينة الدراسة تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم في عينة الدراسة " من 5 إلى أقل من 10 سنوات 18.1%، فيما كانت نسبة 22.9% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم " من 10 إلى أقل من 15 سنة"، وبلغت نسبة الذين تزيد سنوات خدمتهم " 15 سنة فأكثر" 49.4%، وهي النسبة الأعلى.

جدول 2: عرض وتحليل بيانات العينة

الرقم	النوع	التكرارات	النسبة	الرقم	المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
1	ذكر	71	85.5	1	دراسات عليا	13	15.7
2	أنثى	12	14.5	2	بكالوريوس	52	62.7
	المجموع	83	100.0	3	دبلوم متوسط	13	15.7
الرقم	العمر	التكرارات	النسبة	4	ثانوية عامة فأقل	5	6.0
1	أقل من 30 سنة	9	10.8		المجموع	83	100.0
2	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	26.5	الرقم	نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة
3	من 40 إلى أقل من 50 سنة	26	31.3	1	مدير البلدية	3	3.6
4	50 سنة فأكثر	26	31.3	2	مدير دائرة/ نائب	14	16.9
	المجموع	83	100.0	3	رئيس قسم	24	28.9
الرقم	مكان العمل (البلدية)	التكرارات	النسبة	4	رئيس شعبة	35	42.2
1	بلدية دير البلح	25	30.1	5	مستشار	4	4.8
2	بلدية النصيرات	27	32.5	6	مسئول	3	3.6
3	بلدية البريج	9	10.8	7	أخرى	0	0.0
4	بلدية المغازي	9	10.8		المجموع	83	100.0
5	بلدية الزوايدة	8	9.6	الرقم	سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة
6	بلدية المصدر	2	2.4	1	أقل من 5 سنوات	8	9.6
7	بلدية وادي السلقا	3	3.6	2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	18.1
		83	100.0	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	22.9
				4	15 سنة فأكثر	41	49.4
	المجموع				المجموع	83	100.0

المصدر: (إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية).

#### - شروط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (Sample K-S -1)) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (3) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## جدول 3: اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
محور مستوى التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية للبلدية)	9	0.614	0.846
محور مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية	53	0.817	0.517
جميع المجالات	62	0.652	0.788

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

## تحليل فقرات محور التحليل الإستراتيجي لبيئة البلدية:

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التحليل الإستراتيجي للبيئية (البيئة الداخلية والخارجية للبلدية)) تساوي 3.47 ، والوزن النسبي يساوي 69.34% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 7.393 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البلديات الفلسطينية تأخذ بالتحليل الإستراتيجي البيئي عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بدرجة كبيرة.

## جدول رقم (4) تحليل فقرات محور التحليل الإستراتيجي لبيئة البلدية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتوفر لدى البلدية كفاءات إدارية لها الرغبة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.75	0.867	74.94	7.846	0.000	2
2	تتوفر لدى البلدية كفاءات إدارية لها القدرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	3.59	0.898	71.81	5.992	0.000	3
3	ترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي للبلدية بمدى توفر الموارد المالية في البلدية.	4.17	0.824	83.37	12.926	0.000	1
4	تقوم الإدارة بدراسة و تحليل البيئة الخارجية للبلدية لتحديد الفرص للاستفادة منها و تحديد التهديدات للتغلب عليها.	3.31	0.795	66.27	3.589	0.001	6
5	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للبلدية للتعرف على نقاط القوة لاستثمارها و التعرف على نقاط الضعف للتغلب عليها.	3.36	0.957	67.23	3.440	0.001	5
6	تهتم الإدارة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على صفاتها وأبعادها.	3.04	0.981	60.72	0.336	0.738	9
7	تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة.	3.39	0.895	67.71	3.925	0.000	4
8	تساهم أنظمة المعلومات في المساعدة على الرقابة والمتابعة وقياس النتائج.	3.31	0.936	66.27	3.049	0.003	6
9	يعمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية على تحديد فرص الاستمرار والنمو ودرجة المرونة التي تستطيع أن تمارسها إدارة البلدية.	3.29	0.804	65.78	3.275	0.002	8

0.000	7.393	69.34	0.576	3.47	جميع الفقرات
-------	-------	-------	-------	------	--------------

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" تساوي 1.99

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

#### تحليل فقرات محور مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات المحور الثالث (مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية). وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 3.21، و الوزن النسبي يساوي 64.15% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.005 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية درجته متوسطة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$ .

#### جدول 5: تحليل فقرات محور مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	الهيكل التنظيمي	3.48	0.757	69.69	5.825	0.000
2	تبسيط الإجراءات	3.38	0.674	67.68	5.192	0.000
3	الأنظمة واللوائح	3.44	0.758	68.88	5.332	0.000
4	تنمية وتطوير الموظفين	2.81	0.861	56.12	-2.049	0.044
5	التكنولوجيا المستخدمة	2.97	0.794	59.37	-0.360	0.720
	جميع الفقرات	3.21	0.652	64.15	2.896	0.005

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05"

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

#### اختبار فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التحليل الإستراتيجي للبيئة ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج المبينة في جدول رقم (6) تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة تساوي 0.618 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.193 مما يدل على وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## جدول 6: معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية

المحور	الإحصاءات	مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية
التحليل الإستراتيجي للبيئة	معامل الارتباط	0.618
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	83

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 0.193

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

## النتائج:

فيما يلي أهم النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة والفرضية الرئيسية:

1. بينت نتائج الدراسة أن البلديات الفلسطينية تأخذ بالتحليل الاستراتيجي للبيئة ( تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبلدية) بدرجة كبيرة حسب القيمة الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ككل بمتوسط حسابي يساوي 3.47 ووزن نسبي يساوي 69.34%.
2. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية درجته متوسطة حسب القيمة الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور (مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية) ككل بمتوسط حسابي يساوي 3.21 ووزن نسبي يساوي 64.15%.
3. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية من حيث الهيكل التنظيمي درجته كبيرة حسب القيمة الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ككل بمتوسط حسابي يساوي 3.48 ووزن نسبي يساوي 69.69%.
4. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية من حيث تبسيط الإجراءات درجته متوسطة حسب القيمة الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ككل بمتوسط حسابي يساوي 3.38 ووزن نسبي يساوي 67.68%.
5. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية من حيث الأنظمة واللوائح درجته متوسطة حسب القيمة الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ككل بمتوسط حسابي يساوي 3.38 ووزن نسبي يساوي 67.68%.
6. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية من حيث تنمية وتطوير الموظفين درجته متوسطة حسب القيمة الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ككل بمتوسط حسابي يساوي 2.81 ووزن نسبي يساوي 56.12%.
7. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية من حيث التكنولوجيا المستخدمة درجته متوسطة حسب القيمة الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ككل بمتوسط حسابي يساوي 2.97 ووزن نسبي يساوي 59.37%.
8. بينت نتائج الدراسة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون أنه توجد علاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية) ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.618).

## التوصيات:

## في ضوء نتائج الدراسة السابقة يوصي الباحثان:

1. ضرورة استمرار البلديات الفلسطينية بالاهتمام بالتحليل الإستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية)، وذلك لعلاقته ودوره في التطوير التنظيمي، والوقوف على نقاط القوة لاستثمارها والتعرف على نقاط الضعف للتغلب عليها، وخاصة فيما يتعلق بمجالات التطوير التنظيمي محل الدراسة (الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة) وكذلك التعرف على الفرص المتاحة للبلديات لاستثمارها وتحديد المخاطر لتجنبها والتقليل من أثارها، إلى جانب الاهتمام بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على صفاتها وأبعادها وكيفية تطويرها والاستفادة منها لمصلحة العمل.

2. للارتقاء بمستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية الذي أظهرته النتائج بأنه متوسط لا بد من زيادة العمل على تطوير المجالات الخمسة ككل التي تم من خلالها التعرف على مستوى التطوير التنظيمي، والتركيز بشكل خاص على المجالات التي كانت صاحبة المستوى الأدنى داخل محور التطوير التنظيمي ككل وهي (تنمية وتطوير الموظفين والتكنولوجيا المستخدمة وتبسيط الإجراءات) التي تحتاج إلى تحسين ومعالجة أكثر من غيرها وإعطائها أولوية في التدخل في المرحلة القادمة ومن خلال التالي:

- ضرورة اهتمام البلديات الفلسطينية بتخصيص موازنة خاصة بالتطوير التنظيمي في موازنتها العامة، وأن تخصص جزء منها لتطوير وتدريب وتنمية قدرات العاملين فيها، برغم الصعوبات المالية التي تعاني منها، وإرسال بعثات تدريبية للخارج والإطلاع على تجارب بلدية ناجحة ومتميزة.

- أن تسعى البلديات الفلسطينية لتوفير الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، وأن تعمل على زيادة حجم التكنولوجيا المستخدمة فيها، لكي تتمكن من تقليل الوقت والجهد والتكاليف، مع ضرورة أن تبدأ البلديات الفلسطينية بتقديم إن لم يكن كل فجزء من خدماتها إلكترونياً للمستفيدين عبر الموقع الإلكتروني للبلدية على شبكة الانترنت، وذلك في ظل التقدم التكنولوجي وانتشار التكنولوجيا وتقنيات الاتصال واستخدامها في المجتمع الفلسطيني بشكل كبير إلى جانب قلة عدد الموظفين فيها.

- ضرورة تبسيط الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات للجمهور ومراعاة السرعة في تقديمها بالإضافة للقرب المكاني في متابعة الإجراءات بين المكاتب، وإعداد دليل واضح ومبسط للإجراءات الإدارية لتفادي التعطيل والتأخير نتيجة غياب بعض الموظفين، وتفعيل مبدأ تدوير العاملين للاستفادة من المزايا التي يقدمها وخاصة فيما يتعلق بعدم إعاقة معاملات وإجراءات تقديم الخدمات للجمهور.

3. كما يتم الاستمرار بالمحافظة على مستوى التطوير التنظيمي الكبير من خلال زيادة إشراك العاملين في الوحدات والدوائر والأقسام الإدارية في إعداد الهيكل التنظيمي للدائرة أو القسم التي يعملون فيها، ومراعاة أن يقلل الهيكل التنظيمي الحالي لها من المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات بحيث يسمح بتفويض الصلاحيات على جميع المستويات الإدارية.

4. ضرورة أن تحرص البلديات الفلسطينية على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل، لما لذلك من فوائد لصالح البلديات والموظفين وانعكاسه على الخدمات التي تقدمها البلديات. وأن تهتم بالتوصيف الوظيفي وتحديد الواجبات والمسئوليات والأدوار بشكل واضح دقيق للعاملين فيها.

5. ضرورة اهتمام البلديات الفلسطينية بشكل أكبر بالتطوير التنظيمي بشكل عام، لما له من مميزات على صعيد العمل داخلها، وما له من فوائد تعود على الأفراد والجماعات في البلديات.

6. تشكيل جسم إداري (لجنة، وحدة، قسم، دائرة) تشرف على عمليات التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية.

#### المراجع :

1. الأعرجي، عاصم حسين والعزام، زياد فيصل، (2003م) ، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 23، ع2، ديسمبر .
2. الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2010م) ، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
3. الدوري، زكريا مطلق ، (2005م) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
4. السكارنة، بلال خلف، (2009م) ، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
5. الشماع، خليل محمد حسن، (2001م) ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية.
6. العميان، محمود سلمان، (2005م) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة.
7. الغالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007م) ، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
8. القريوتي، محمد قاسم، (2000م) ، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
9. الطراونة، حسين أحمد، وآخرون، (2012م) ، نظرية المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،
10. الكرخي، مجيد، (2008م) ، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
11. المدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي، (1995م) ، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى.
12. المغربي، كامل محمد، (1994م) ، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
13. بشير، رشا، (2012م) ، درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
14. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007م) ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
15. رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، إحسان دهش، (2008م) ، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
16. سالم، إياد، (2012م) ، واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

17. شراب، باسم، (2007م) ، تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
18. عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد، (2010م) ، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى.
19. عوض، محمد أحمد، (2001م) ، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع.
20. كنتج، نيجل وأندرسون، نيل: تعريب الدكتور محمود حسن حسني، (2004م) ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض.
21. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013م) ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
22. وزارة الحكم المحلي، الشؤون الإدارية، تقرير حركة الموظفين للأعوام 2010-2014، بيانات غير منشورة، 2014م.
23. Aguilar, F.J. (1967), Scanning the business environment, New information York, NY :McGraw –Hill, Co. Inc.
24. Certo, Samuel C., Paul Peter, J., and Otten Smeyer, Edward, (1995), "The strategic Management Process" 3rd- Ed, prentice – USA, Austen Press, Irwin Inc..11
25. Mintzberg, M. and Quinn, J.B., (1988), "The strategy Process: Concepts, Context, Cases", U.S.A., Prentice-Hall, Inc..
26. Daft,.I. (2001)," Organizational Theory and Design", st. Paul: West Publishing Company, U.S.A..