



Aswan University
Faculty of Social Work
Community Organization
dept.

جامعة أسوان
كلية الخدمة الاجتماعية
قسم تنظيم المجتمع



بحث بعنوان

**استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة
مشكلات تدريب العاملين
بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان**

الباحث

أ.م.د/ محمد جابر عباس محمد

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

٢٠١٩

أولاً: مدخل وتحديد مشكلة الدراسة:

في مصر لا زالت منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية تقوم بدورها الهام والحيوي في خدمة المواطنين ومساعدتهم في تلبية احتياجاتهم وتقديم الخدمات المختلفة التي يحتاجونها وتمثل لهم ضرورات الحياة اللازمة للعيش في المجتمعات المختلفة، فمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية وسيط يومي أساسي في حياة المواطن المصري.

وانطلاقاً من أن الهدف الاسمي الذي يجب أن تسعى إليه أي منظمة من منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية هو تلبية احتياجات عملائها فهي وجدت أصلاً من أجلهم لذلك وجب عليها أن تهتم في البداية بمجتمعها الداخلي من العاملين والقيادات حتي تتمكن من مقابلة احتياجات عملائها الخارجيين من المستفيدين من خدماتها.

ولضمان نجاح منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية في تحقيق أهدافها وتوصيل خدماتها لمستحقيها من المستفيدين اتجهت هذه المنظمات للاهتمام برفع كفاءة العاملين بها، حيث أن قدرات العاملين واتجاهاتهم الايجابية نحو العمل مؤثر هام لنجاح العمل وتحقيق الاهداف لهذه المنظمات الحكومية، وكما أوضح كل من باستور و بيتيلان ^(١) Pastor, I., Petelean, A. عام (٢٠٠٦) من أن تنمية الموارد البشرية من العاملين يجلب مساهمة كبيرة في النجاح بتحقيق أهداف المنظمة، وبخاصة المرتبطة بمجتمعها الداخلي والخارجي.

وفي اطار سعي منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية تنمية مواردها البشرية من العاملين وبناء قدراتهم، يعد التدريب أحد الوسائل الأساسية في رفع كفاءة العاملين وتطويرهم وبناء قدراتهم، حيث أن التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية الموارد البشرية وتطويرها ورفع كفاءة أدائها وذلك يتطلب العمل الدائم والمستمر على إمداد الأفراد بمجموعة من المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على الوصول بأدائهم إلى المستوى المناسب المطلوب والذي يحقق أهداف المنظمة التي يعملون بها ويحقق النمو والتطور المطلوب ^(٢) والمستهدف من قبل قيادتها وفي اطار الخطة العامة للقطاع الذي تعمل به هذه المنظمة من منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية.

هذا ويعد تدريب العاملين في منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية نوع من التوجيه والارشاد والتنظيم في فن معين أو وظيفة أو مهنة معينة يؤهل المستهدفين به من التغلب على ما يعترضهم من صعاب في أعمالهم ويؤهلهم ليكونوا أكثر مقدرة على نقل المعلومات والأفكار الفنية والممارسات الجديدة من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي أو مستوى الممارسة في الواقع ^(٣) وبما يضمن لهم ولمنظمتهم وعمالئهم ولمجتمعهم تحقيق الأهداف المشتركة.

وباعتماد منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية علي التدريب وبرامجه المختلفة لبناء قدرات العاملين بها تجني المنظمات نوعين من الفوائد، أولاً يتم تعزيز الكفاءات الفردية والجماعية، وعلاوة على ذلك يمكن أن تساعد الدورات التدريبية في نقل المعارف التنظيمية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتدريب يمكن أن يخدم أغراض متعددة فيمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي وتعزيز تحفيز الموظفين، وتوسيع قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات، وزيادة كفاءة التكلفة، وتعزيز الابتكار والإبداع، والحد من دوران القوى العاملة^(٤) أو تسرب العمالة خارج المنظمة وبالتالي نقص قدرة المنظمة علي العمل وتحقيق المستهدف.

ولنجاح العملية التدريبية داخل المنظمات فانها تمر بعدد من المراحل وتلتزم بعدد من الضوابط لنجاحها، ومن مقومات نجاح التدريب تحديد الاحتياجات التدريبية: ويعتمد ذلك علي جانبيين يمكن إجمالهما في: تحليل الافراد الذين يجب تدريبهم، وتحليل المجالات التي يحتاجون للتدريب عليها^(٥)، وكذلك القدرة علي تخطيط وإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم التدريب في ظل معايير العملية التدريبية الناجحة.

إلا أن تدريب العاملين ونتيجة للعديد من المسببات داخل منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية في مصر يواجه العديد من المشكلات التي تحد من تحقيق أهدافه وأهداف هذه المنظمات، وبعض هذه المشكلات مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة والبعض الآخر منها يرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وفي كلا الحالات تعد مشكلات تدريب العاملين بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية نذير خطر وانحراف عن المسار يجب التصدي له.

ولمواجهة مشكلات تدريب العاملين داخل هذه المنظمات الحكومية ولضمان تحقيق أهدافها في ميدان الرعاية الاجتماعية فان المنظمات تلجأ إلي التطوير التنظيمي واستراتيجياته المختلفة كأحد الحلول لمواجهة مشكلات تدريب العاملين بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية، حيث أشار **مدحت أبو النصر** عام (٢٠٠٦) إلي أن هناك مداخل عديدة لتطوير التدريب في أي منشأة أو منظمة ويعد مدخل التطوير التنظيمي واحد من أهم هذه المداخل^(٦) التي يمكن تبنيها داخل المنظمات الحكومية.

حيث يعرف التطوير التنظيمي علي أنه العمل علي رفع الشيء (أي كان هذا الشيء منظمة أم نظام)، إلي مستوي الزمن الموجود فيه أو بمعني آخر إحداث توائم تام للشيء موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة به، والتي غالبا ما تحدث بفعل الزمن^(٧)، ويرى البعض الآخر أن التطوير التنظيمي يقصد به مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والأساليب الفنية التي تهدف إلى تطوير الأداء عن طريق التدخل في الأنظمة الاجتماعية للمنظمات المختلفة بما تحويه من أفراد وجماعات، ويعني ذلك أن التطوير التنظيمي يركز على تحسين البعد المؤسسي والبعد الإنساني. وهذا ما أكده كل من **بارون وجرينبرج Baron&Greenberg** أن التطوير التنظيمي هو إقامة وتصميم مجموعة من الأساليب

معتمدة على العلوم السلوكية والاجتماعية للتخطيط وتنفيذ العمل التنظيمي لإنجاز وتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وتحسين فاعلية وظائف التنظيم^(٨) والمنظمات علي حد سواء.

وقد تبلور اتجاه التطوير التنظيمي كمدخل في نهاية الستينات ومع بداية السبعينات من القرن العشرين على أنه عملية مخططة واسعة النطاق تدار من القمة من أجل زيادة فعالية وصحة المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية ومن خلال جهود طويلة الأمد لتحسين الجوانب التنظيمية^(٩) داخل المنظمة و لصالح عملائها كمستفيدين نهائين من خدماتها.

حيث يرجع ظهور مفهوم التطوير التنظيمي في القرن الماضي إلي المشكلات والنزاعات التي واجهت المنظمات المجتمعية وأدت إلي قصور في أداء بعض أدوارها، وأصبح التطوير التنظيمي هو قارب النجاة للخروج من هذه المشكلات^(١٠) المختلفة التي تواجهها المنظمات علي اختلاف أنواعها وتصنيفاتها ومنها مشكلات تدريب العاملين.

ويركز عدد من الباحثين والدراسات علي أن توجد دوافع كثيرة تدفع المنظمات علي اختلاف أنواعها وفي مقدمتها منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية للأخذ بالتطوير التنظيمي وتطبيقه، فكما أشار **مارتنز وزملاؤه^(١١) Martens, H., et al. (2006)** إلي أن من أهم الدوافع نحو التطوير التنظيمي في المنظمات الظروف الجديدة التي أوجدها التحول الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجية والتغيرات المتسارعة التي استدعت من المتخصصين العاملين في هذا المجال تركيز نشاطهم على قضايا مثل التغييرات داخل المنظمة أو إعادة هيكلة النشاط التنظيمي من أجل تحسين الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات الحكومية ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بها.

وعلي مستوي بحوث ودراسات تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية فإن هناك خاصة في الاطار المصري اهتمام واضح ببحوث التطوير التنظيمي للمنظمات الحكومية وغير الحكومية علي السواء، حيث أشارت دراسة **إيمان فاروق ياسين^(١٢)** عام (٢٠١٠) إلى ضرورة تعظيم الاهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي للوحدات الاجتماعية وذلك من خلال التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع كإحدى الطرائق المهنية للخدمة الاجتماعية، وقد أفادت الدراسة بأن طريقة تنظيم المجتمع تذخر بالعديد من المداخل العلمية والنماذج التي يمكن الاستفادة من معطيات هذه النماذج والمداخل والاتجاهات في تحقيق التطوير التنظيمي بكل أبعاده ومؤشراته المنشودة في الوحدات الاجتماعية وذلك كمنظمة حكومية.

وتناولت دراسة **دراسة نيفين عبد المنعم^(١٣)** عام (٢٠١٠) التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين أداة الأخصائيين الاجتماعيين بالمستشفيات الجامعية كأحد أنواع المنظمات الحكومية في المجتمع المصري، كما تناولت دراسة **سامية بارح فرج^(١٤)** عام (٢٠١٢) تحديد متطلبات التطوير التنظيمي لتحقيق الجودة الشاملة لخدمات منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية، وتناولت دراسة **دعاء عبد الحميد^(١٥)** عام (٢٠١٦) أثر إدارة الوقت على التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية.

وعلى مستوى اهتمام الطريقة بالتطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية استهدفت دراسة محمد عرفات^(١٦) عام (٢٠١٢) تحديد طبيعة اسهامات طريقة تنظيم المجتمع كإحدى الطرائق المهنية الفاعلة في الخدمة الاجتماعية في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية وذلك بهدف تحسين أداء هذه المنظمات وتحقيق أهدافها المرتبطة بإشباع احتياجات المستفيدين وتحقيق جودة الخدمات والجودة الشاملة وإعادة الهيكلة والتخطيط الاستراتيجي لهذه المنظمات غير الحكومية.

كما تناولت بعض الدراسات العربية التطوير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية مثل دراسة بكر تركي عبد الامير^(١٧) عام (٢٠٠٦) والتي تقول بأن الأولوية والضرورة يجب إن تعطى لتطوير هذه المنظمات الحكومية بكل التقنيات والوسائل المتاحة ومن أهمها مداخل التكامل المعرفي، كما تناولت بعض الدراسات العربية استراتيجيات التطوير التنظيمي مثل دراسة كل من حسان هشام و حواطي أمال^(١٨) عام (٢٠١١) والتي بحثت في استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وكيف ستؤثر استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي المتبعة من قبل المنظمة

وفي الآونة الاخيرة وعلى كل من مستوى النظرية والتطبيق في الممارسات الخاصة بالمنظمات وتطويرها بصفة عامة من جهة وبصفة خاصة في ظل التراث المعرفي والمهاري والقيمي للخدمة الاجتماعية وبخاصة طريقتها في تنظيم المجتمع من جهة أخرى ينظر للتطوير التنظيمي علي أنه منهج استباقي، حيث يعد التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة المستقبلية^(١٩) المستهدفة للمنظمات الحكومية العاملة في الرعاية الاجتماعية، ومواجهة مشكلات تدريب العاملين.

وتعد استراتيجيات التطوير التنظيمي هي العنصر الفاعل في مواجهة مشكلات المنظمات، حيث إن التطوير التنظيمي كمدخل يمتلك العديد من المفاهيم و الأهداف والمبادئ والمراحل والعمليات التي تظهر جميعها من خلال استراتيجياته التطويرية و التي يمكن توظيفها في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية.

وعلى المستوى المحلي فإن مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان تمثل أحد منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية العاملة علي مستوى المحافظة و تقدم خدماتها المختلفة للمواطنين، وفي سبيل تجويد خدماتها وتحقيق أهدافها فقد اهتمت بتدريب العاملين بها سواء الموجودين داخل إدارتها الرئيسية بمقر المديرية الرئيسي أو الموجودين بإداراتها الفرعية في مراكز المحافظة الإدارية الخمس ويمثلونها محلياً في تقديم الخدمات للسكان المحليين، وذلك من خلال إدارة التدريب بالمديرية التي تتولي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم التدريبات المقدمة للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

وتضم مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان بوصفها أحد منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية ووفقاً لقانون العمل بالدولة المصرية عدة تصنيفات للعاملين بها، مثل القيادات الادارية،

والعاملين في وظائف الادارة الإشرافية، والعاملين في الوظائف التخصصية، وهم من حملة المؤهلات العليا، بالإضافة إلي العاملين في الوظائف الفنية و الكتابية، والعاملين في الوظائف الحرفية و المعاونة وهم من أصحاب المؤهلات العلمية المتوسطة والفنية.

جدول رقم (١)

يوضح إجمالي العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

م	نوعية الوظائف	عدد العاملين	نسبتهم
١	وظائف قيادية	٢	٠.١
٢	وظائف الادارة الإشرافية	٣٣	٢,٣
٣	الوظائف التخصصية	٤٠٢	٢٧,٨
٤	الوظائف الفنية و الكتابية	٩٥٥	٦٦,٠
٥	الوظائف الحرفية و المعاونة	٥٦	٣,٩
	الإجمالي	١٤٤٨	%١٠٠

ولأن تدريب العاملين خاصة في منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية مثل مديرية التضامن الاجتماعي بأسوان عملية صعبة و معقدة تواجهها العديد من المشاكل الإدارية والفنية والمالية، و تمشياً مع خطة التدريب بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان وتركيزها علي العاملين في الدرجة التخصصية من حملة المؤهلات العليا ووظائف الإدارة الإشرافية والوظائف القيادية فقد تبنت قيادة المديرية عدد من الاستراتيجيات للتطوير التنظيمي بما يتوافق و توجهات الوزارة نحو التطوير وخطة الدولة العامة، كل هذا استثار تساؤل لدي الباحث مؤداه هل بإمكان هذه الاستراتيجيات للتطوير التنظيمي التي تبنتها مديرية التضامن الاجتماعي بأسوان مواجهة مشكلات تدريب العاملين بها؟ وانطلاقاً من التساؤل السابق فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في دراسة العلاقة بين استراتيجيات التطوير التنظيمي و مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد مستوى استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.
- ٢- تحديد مستوى مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.
- ٣- تحديد أكثر استراتيجيات التطوير التنظيمي ارتباطاً بمواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

٤- وضع تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الراهنة فيما يلي:

١- الاهتمام الحكومي المتزايد بتطوير المنظمات الحكومية الخدمية و علي رأسها وزارة التضامن الاجتماعي و مديرياتها علي مستوي المحافظات في ظل التحول الاجتماعي المنشود بالدولة المصرية.

٢- تزايد الاهتمام بالتدريب ورفع كفاءة العنصر البشري المتمثل في العاملين بالجهاز الإداري للدولة خاصة في الاجهزة و الادارات التي افتقدت لمثل هذه الخطط التطويرية في الفترات و الخطط المصرية السابقة.

٣- اهتمام الباحث بدراسة استراتيجيات التطوير التنظيمي كأحد القضايا المهنية في تخصصه في تنظيم المجتمع و استخدامها في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان كنموذج للمنظمات الحكومية.

٤- تناول عدد مقبول من الدراسات و البحوث في طريقة تنظيم المجتمع لموضوع التطوير التنظيمي خاصة في المنظمات الأهلية و قلة الدراسات و البحوث التي تناولت التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية و ندرة الدراسات و البحوث التي تطرقت لدراسة استراتيجيات التطوير التنظيمي.

رابعاً: الموجهات النظرية للدراسة:

(١) النماذج النظرية الموجهة للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية علي نموذجين في طريقة تنظيم المجتمع يري الباحث بإمكانية استخدامهم كموجهات نظرية لها في اطار أهدافها المحددة وهما:

(أ) نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

إن المنظمات عبارة عن وحدات اجتماعية يتم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق أهداف محددة ومن هنا فإن الغرض من تصميم المنظمة وإنشائها إنما هو تحقيق أهداف معينة يعجز الجهد الفردي عن تحقيقها".^(٢٠)

ويستند الباحث من النموذج المقترح من قبل "رضا" والمسمى نموذج العمل مع مجتمع المنظمة, حيث يعني العمل مع مجتمع المنظمة التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الداخلي.

ونموذج العمل مع مجتمع المنظمة يركز على إشباع احتياجات أعضاء المنظمة كبيرة الحجم متعددة الأقسام حتى يتمكنوا من أداء الخدمات للعملاء بشكل أكثر إيجابية، حيث يعنى هذا النموذج في التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي لمساعدتها على خدمة المواطنين بفاعلية متزايدة، وتتحد أهمية هذا النموذج في كونه يوجه أنظار المشتغلين بطريقة تنظيم المجتمع إلى المنظمة من الداخل والعمل على تطوير خدماتها لصالح من تخدمهم من العملاء".^(٢١)

حيث يركز هذا النموذج علي ممارسة العمل مع منظمات الرعاية الاجتماعية المختلفة، ويرى أن الخدمة الاجتماعية عامة و طريقتها في تنظيم المجتمع خاصة يجب أن تترد إلى الداخل ولا تركز على التعامل من خارج المنظمة، حيث يعتبر المنظمة مجتمع مستقل يمتلك كل مقومات المجتمع و يجب التعامل معه داخلياً.

ويقترح **عبد الحليم رضا عبد العال** أن يمارس نموذج العمل مع مجتمع المنظمة العمليات التالية^(٢٢):

- ١- المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
- ٢- دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
- ٣- المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والجهاز المهني بالمنظمة.
- ٤- التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات، أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة.
- ٥- ضمان تأثير سياسة المنظمة بآراء المهنيين وبناتج عملية المحاسبية الاجتماعية.
- ٦- العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات وللاارتقاء بالتنسيق فيما بينها.
- ٧- دراسة احتياجات أفراد مجتمع المنظمة حتى تعمل المنظمة على المساعدة في إشباعها.
- ٨- التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة، والمنفعين من خدماتها، وللاارتقاء بمستوى العمل المهني بها.

(ب) نموذج تطوير البرامج:

نموذج تطوير البرامج هو أحد نماذج الممارسة والتدخل المهني المستخدمة مع المجتمع الوظيفي لتنظيم المجتمع وهو يقوم علي الاتصال الفعال والارتباط المباشر بالمجتمع ومؤسساته لتطوير خدمة مؤسسية جديدة لإشباع احتياج أو احتياجات محددة لدي فئة معينة من سكان المجتمع المحلي^(٢٣) أو مجتمع المنظمة عند العمل معه للتطوير برامج و خدماته الداخلية.

حيث يهدف هذا النموذج إلي تطوير الخدمات من أجل مجموعة معينة من السكان أو منطقته جغرافية أو تصميم خدمة جديدة لمجتمع ما أو منظمة ما تناسب احتياج السكان في المجتمع أو العاملين بالمنظمة وذلك من خلال التوسع أو إعادة التوجيه لبرنامج المنظمة من أجل تحسين مستوى الخدمة وزيادة فاعليتها و مستوي رضا العاملين بالمنظمة عن الخدمات و البرامج الداخلية الموجهة لهم.

Organizational Development (أ) مفهوم استراتيجيات التطوير التنظيمي Strategies

التطوير في اللغة يعني: التحويل من طور إلى طور^(٢٤)، كما يعني التوسيع والتنمية والازدهار والانشاء والكشف عن الشيء^(٢٥)، والتطوير في الاصطلاح يعني: الحالة التي يتم من خلالها تحقيق تقدم افضل مما هو قائم حالياً^(٢٦)

ويشير قاموس *Longman* إلى أن التطوير هو العملية التي تؤدي إلى الانتقال لمستوي أعلى وأفضل وأكثر أهمية وقدرة علي تحقيق الهدف المطلوب، وكذلك النتائج المترتبة علي ذلك^(٢٧)، أما **التطوير التنظيمي** فيعرفه المعجم الوجيز بأنه " عبارة عن عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، وتتم من خلال تغيير مخطط طويل المدى، يستهدف: رفع كفاية الإنتاجية للأفراد، والارتقاء بمستوى ادائهم، وتعظيم فاعلية المنظمة، وذلك في اطار كل من الإمكانيات المادية والبشرية، والمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة"^(٢٨)

و يشير **إيكيجيو Ikiugu** عام (٢٠٠٨) إلى أن التطوير التنظيمي هو ممارسة تستخدم المعرفة والتقنيات من العلوم السلوكية لتحسين أداء المنظمة من خلال التغلب علي المشكلات وتصميم العمل الهادف والتعاون بين المجموعات والاستخدام الكامل للإمكانيات البشرية.^(٢٩) فالتطوير التنظيمي هو عملية تغيير و تحويل ايجابية مخطط لحل المشكلات الادارية و التنظيمية التي تتعلق بالعاملين و بالمجتمع الخارجي ، و يرتبط بتطوير المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية و النشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها، وكما يشير **روومي Romme, A. G. L**^(٣٠) عام (٢٠١١) فالتطوير التنظيمي يشير إلى أي ممارسة من الممارسات التي تعمل عمدا علي تحسين عمليات حل المشاكل وتجديدها في المنظمات.

بينما يعرف **رسلان علاء الدين** (٢٠١٣). التطوير التنظيمي بأنه " تغيير منظم ومستمر ذي طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل متوازٍ وبما يحقق الإستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم"^(٣١)

و أورد **مدحت أبو النصر** العديد من تعريفات التطوير التنظيمي منها تعريف **French** و الذي يعرف التطوير التنظيمي بأنه مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الانتقاء بالأداء المنظمة (كنسق إداري وفني واجتماعي) حتى تصبح أكثر قدرة علي تحقيق أهدافها سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وذلك بتدريب أفراد المنظمة علي إدارة أعمالها والارتقاء بمستوي ثقافة المنظمة^(٣٢)

و يشير كل من **ظاهر محسن و أحمد علي صالح** إلي أن حصر المفاهيم الخاصة بالتطوير التنظيمي تتمحور حول كل من (٣٣):

- يمثل تطبيق للعلوم السلوكية، إذ يركز بشكل خاص علي الجانب الانساني و الاجتماعي في المنظمة.

- يسعى لإحداث تدخلات مخططة.

- يكون هدفه زيادة فاعلية المنظمة و تطوير قدرات الافراد.

ومن وجهة نظر مهنية في تنظيم المجتمع تعرف **نيفين عبد المنعم** التطوير التنظيمي علي أنه جهد طويل المدى يدار ويدعم من جانب الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والتمكن والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال التجديد والإبداع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وكذلك العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة. (٣٤)

أما الاستراتيجية فهي مفهوم عسكري في الأساس يتم استخدامه في العلوم الاجتماعية حديثاً ، حيث تشير الاستراتيجية إلى القدرة على التفكير في المشكلة بأسرها تفكيراً شاملاً يهدف إلى وضع خطة عامة أو تنظيم شامل. (٣٥)، وفي تنظيم المجتمع تعد الاستراتيجية إحدى المتغيرات الأساسية التي يستخدمها المنظم الاجتماعي كأداة عملية لتحقيق أهداف الممارسة والتدخل المهني للطريقة (٣٦)

ولأن التطوير التنظيمي عملية مستمرة تقوم علي تبني برنامج طويل المدى لمجهودات مخططة علي مستوى المنظمة ككل باستخدام المعارف و العلوم السلوكية (٣٧) فهو لا يتم إلا من خلال استراتيجيات مخصصة تساعد في تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة التي تتبناه كمدخل للتطوير.

وهناك العديد من الاستراتيجيات (التقنيات) للتدخل خلال مرحلة التنفيذ للبرنامج التطويري ويعتبر الوعي بمجال تقنيات التدخل المتاحة لبرنامج التطوير التنظيمي أمراً في غاية الأهمية، حيث تهدف التقنيات إلي تطوير أو تغيير بعض جوانب التنظيم، كالسلوك الانساني في التنظيم، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا أو الأساليب التشغيلية (٣٨)

ويشير كل من **موليلي و وونج Mulili, B. M. and P. Wong** عام (٢٠١١) إلي أنه توجد مجموعة واسعة من استراتيجيات التدخل في مجال التطوير التنظيمي، وثمة حاجة إلى اعتماد نهج منسق في تطبيق الجهود التي تبذلها المنظمات من أجل الحصول على أقصى قدر من الفوائد، حيث يستخدم أخصائيو التطوير التنظيمي بشكل رئيسي استراتيجيات التدخل للتغيير لتنفيذ التغيير في المنظمة، ويمكن تحديد عدد من استراتيجيات التطوير التنظيمي ويمكن أن يتم تصنيفها تحت أربعة أنواع رئيسية هي الإنسانية، الهيكلية، الوظيفية، التكنولوجية (٣٩) و هي الاستراتيجيات التي سوف يتبناها الباحث في هذه الدراسة بما يتناسب مع احتياجات المنظمة محل الدراسة و العاملين فيها.

وفي إطار الدراسة الحالية يمكن أن يضع الباحث تعريفاً إجرائياً لاستراتيجيات التطوير التنظيمي كما يلي:

- ١- التطوير التنظيمي هو عملية مستمرة و خطة طويلة الأجل معتمدة من الإدارة العليا للمنظمة لتحسين طريقة حلها للمشكلات التي تقابلها.
- ٢- تستند هذه الخطة للتطوير التنظيمي علي المعارف المستمدة من العلوم السلوكية و الموظفة لصالح المنظمات الاجتماعية و تركيبها البشرية.
- ٣- يتم تحقيق أهداف عملية التطوير التنظيمي من خلال استراتيجيات التطوير التنظيمي المختلفة.
- ٤- استراتيجيات التطوير التنظيمي هي آليات تنفيذية لإحداث التغيير تنطلق من احتياجات المنظمة الحقيقية.
- ٥- يتبنى الباحث في هذه الدراسة عدد أربع من استراتيجيات التطوير التنظيمي هي الإنسانية والهيكلية والوظيفية والتكنولوجية.

(ب) مفهوم مشكلات تدريب العاملين Employees training problems

يعرفه المعجم الوجيز التدريب بأن أصل الكلمة يأتي من درب بالشيء أي إعتاد عليه ودرّب عليه ورجل مدرب ويدرّب كمجرب ويجرب وقد درّبته الشدائد حتى قوى عليها^(٤٠).

ويعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية وسلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل مكونات العملية التدريبية"، كما أنه عملية تهدف إلى تغيير في سلوك واتجاهات الفرد عن النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المشروع".^(٤١) أو المنظمة التي ينتمون إليها.

هذا وقد أصبحت البرامج التدريبية بمثابة الدعامة الأساسية التي يمكن أن توفر الضمانات لإنجاح عملية التغيير في المنظمات وهي تصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أداتهم لواجباتهم ومساعدتهم على تعديل سلوكهم وتنمية امكانياتهم لصالح المؤسسة^(٤٢).

أما تدريب العاملين فيعرف على أنه تدريب الموظفين على القيام بأعمالهم وخاصة الفنية منها أثناء قيامهم بهذه الأعمال وفقاً لبرنامج تدريب معدة وفقاً لذلك.^(٤٣)، ويقصد بتدريب العاملين إعداد العاملين و تأهيلهم بصورة مستمرة، و رفع مستويات قدراتهم و امكانياتهم الجسمانية و العقلية و المهنية، و الكفاءة علي المستوى الفردي و المؤسسي التنظيمي ككل^(٤٤)

ويعرف زكي محمود هاشم تدريب العاملين بأنه تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل^(٤٥) تتواكب

مع تطلعات المنظمة و خططها للتطوير، وقد عرف البعض التدريب بأنه رفع مستوى انتاج العامل واكسابه خبرات جديدة في العمل وتوجيهه لعمل جديد أو وظيفه جديدة^(٤٦) تحتاجها المنظمة و تتطلب منه مستوي محدد من المعاف و المهارات والاتجاهات.

وبالرغم من أن التدريب كعملية من عمليات المنظمة تستهدف زيادة مهارات الموارد البشرية داخل المنظمة من العاملين فيها علي أداء عملها لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية بالمنظمة وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، إلا أنه تواجه التدريب كعملية العديد من المشكلات و المعوقات.

حيث يمكن تصنيف المشكلات التدريبية التي تواجه العاملين في المنظمات حسب مصدرها فمنها ما يرجع للبيئة الخارجية التي تعمل فيها الإدارات ومنها ما يرتبط بالبيئة الداخلية أو بالأجهزة التدريبية^(٤٧) و القائمين بالتدريب أنفسهم.

و يشير البعض إلي أن مشكلات تدريب العاملين يمكن أن توجد في العديد من الجوانب لعل من أهمها ما يلي^(٤٨):

- ١- أن تتضمن محتويات البرنامج التدريبي موضوعات تفوق طاقة وإمكانات المتدربين.
- ٢- عدم تناسب محتويات البرنامج التدريبي مع الاحتياجات الفعلية المطلوبة للمتدربين والمنظمة.
- ٣- عدم توافر المدربين المعدين إعداداً جيداً للقيام بعملية التدريب والإشراف عليها.
- ٤- عدم اختيار الأسلوب التدريبي أو الأساليب المناسبة للتدريب من حيث محتويات البرنامج ونوعية المتدربين.
- ٥- عدم التنفيذ الجيد لبرنامج التدريب وكذا توافر نظام جيد للمتابعة.
- ٦- عدم تقييم برامج التدريب لمعرفة جوانب القوة والضعف والاستفادة من جوانب القوة وتلافي الضعف في إعداد البرنامج التدريبية التالية.
- ٧- عدم اقتناع كل من المتدرب ورئيسه بأهمية التدريب ودوره في تنمية الموظف وصقل مهاراته للقيام بمهام وظيفته.

وفي إطار الدراسة الحالية يمكن أن يضع الباحث تعريفاً إجرائياً لمشكلات تدريب العاملين كما يلي:

- ١- التدريب هو عملية لتزويد العاملين بالمنظمة بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لعملهم و مهامهم الوظيفية.
- ٢- التدريب كعملية في المنظمات تواجهها العديد من القيود التي تمثل مشكلات أمام تحقيق أهدافها.
- ٣- مشكلات تدريب العاملين في المنظمات بصفة عامة توجد في كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة علي السواء.
- ٤- يقسم الباحث مشكلات تدريب العاملين في هذه الدراسة إلي كل من المشكلات الإدارية والبشرية والمالية والفنية.

(٣) استراتيجيات التطوير التنظيمي و مواجهة مشكلات تدريب العاملين:

(أ) مدخل عام حول التطوير التنظيمي:

يرجع ظهور مفهوم التطوير التنظيمي إلي المشكلات والتحديات والتطورات المتسارعة التي واجهت المنظمات باختلاف أنواعها وأدت إلي قصور في بعض أدوارها وأصبح التطوير التنظيمي هو وسيلة لمواجهة مثل هذه العقبات، وبدأت جهوده مع المنظمات الصناعية و الربحية ثم انتقلت للمنظمات الاجتماعية و الخدمية في مختلف المجتمعات، و يكشف تاريخ التطوير التنظيمي عن وجود أقدم بكثير من تاريخ التعلم التنظيمي، فبحلول الستينات والسبعينات من القرن الماضي أصبح التطوير التنظيمي مدخل دينامي، وفي هذه الفترة تم إرساء مبادئ التطوير التنظيمي في معظم القرن العشرين، وبحلول نهاية القرن العشرين تقدم التطوير التنظيمي و تغير الكثير من التفكير السابق^(٤٩) حوله ليصبح أكثر استجابة لمتطلبات المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

حيث أن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين الأداة لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم من خلال الدراسة والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها و كذلك ثقافات الأفراد العاملين فيها^(٥٠)، فهو مدخل و أسلوب للتغيير التنظيمي ومجموعة من الأساليب لتمكين المنظمات من إحداث التغيير والتعلم المقصود و الموجه من أجل تحقيق أهدافها.

كما يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية ولتثبيت القدرة علي حل المشكلات والتجديد في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة^(٥١) في بيئتها الداخلية و الخارجية.

- أسباب تصاعد الاهتمام بالتطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتيه وخاصة في هذا العصر الذي يعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام^(٥٢) وتصاعده بالتطوير التنظيمي كمدخل مستحدث للإصلاح و الطوير في المنظمات بمختلف أنواعها.

ففي عالم اليوم عالم المنظمات كما يحلو للبعض تسميته وجدت الكثير من الأسباب التي أدت إلي تصاعد الاهتمام بالتطوير التنظيمي وصعوده بين المداخل التطويرية المستخدمة مع المنظمات المختلفة لعل أهم هذه الأسباب ما يلي^(٥٣):

١- التطور الذي يطرا علي الأساليب المستخدمة في العمل: تتطور اساليب العمل باستمرار ومع مرور الزمن لذلك نجد ان المنظمات تقوم بإجراء تغييرات حتي تستطيع مواكبة المستجدات مثل اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية او التشريعات او اجراء تغييرات سلوكية ابسطها الدورات التدريبية.

٢- التغييرات في السياسات والقوانين والانظمة: قد تحدث التغييرات بناء علي قرارات حكومية.
٣- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم: حيث ان العاملون في أي منظمة يبدأون العمل بهدف الحصول علي مورد رزق ثابت ولكن مع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم وذلك لما قد يرونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمنظمة ولا يأخذون ما يقابلها من خدمات، مما يستلزم عقد الدورات التدريبية لمساعدة العاملين علي التكيف.

٤- التغيير في الظروف الاقتصادية والسياسة: ان التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية لأي بلد سلبا او ايجابا يفرض احداث تغييرات إدارية للتكيف مع تلك التغييرات وإلا أصبحت المنظمات غير قادرة علي التعايش والوجود الفعال في البيئة.

- أهمية التطوير التنظيمي:

يحظى موضوع التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير امكانيات المنظمة وقدرات الافراد ومهاراتهم من أجل تمكينهم من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة و مواجهة التحديات البيئية و المساهمة في رفع مستوي الاداء، بما يساعد علي تنفيذ خططها و تحقيق أهدافها^(٥٤)، ويؤدي التطوير التنظيمي الذي يفهم على أنه نهج منهجي طويل الأجل إزاء استراتيجية إدارة التغيير التنظيمي دوراً بالغ الأهمية في^(٥٥) تصحيح مسار المنظمات و توجيهها، حيث تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات علي اختلاف أنواعها في الجوانب الآتية^(٥٦):

١. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
٢. تنمية القوي البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة علي الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين، وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.
٣. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات و الطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الادارة.
٤. الاستفادة من التطورات و الاستكشافات في مجال العلوم الاخرى.
٥. العمل علي تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين حتي لا تتعارض الاهداف وتتشب عنها صراعات داخلية.
٦. إن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية الثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة علي حل المشكلات و التجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الاخذ بعين الاعتبار التحديات التي واجه المنظمة.

- أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف ظروف كل منظمة من مرحلة إلي أخرى من مراحل دورة حياتها، وباختلاف المتغيرات و الظروف البيئية المحيطة بها، وبصفة عامة يمكن القول أن أهداف

التطوير التنظيمي لأي منظمة تتلخص في تهيئتها لمواجهة المستقبل بكل تغيراته و احتمالاته بصورة مخططة^(٥٧)، حيث يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة وليس غاية بمعنى أن عمل بعض التغييرات التنظيمية ليس غاية في حد ذاتها ولكن هناك أهداف مختلفة يرمي إلي تحقيقها نتيجة لعملية التغيير وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي^(٥٨):

١. تحسين مستوي التنفيذ في المنظمة.
٢. رفع كفاءة الانتاج في المنظمة.
٣. ارتفاع شعور الأشخاص بالرضا الوظيفي وتنمية دوافعهم مما يؤدي إلي ارتفاع الروح التنافسية لهم.
٤. تقليل عدد العاملين الذين يهجرون العمل.
٥. تقليل الصراع داخل المنظمة لتحقيق التوازن بين أغراض الأشخاص العاملين وأهداف المنظمة الإدارية مما يؤدي إلي تحقيق التكامل بينهما.

وقد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشكلات وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج هذا ويحدد فؤاد القاضي أهداف التطوير التنظيمي في أنها كعملية مستمرة ومخططة تهدف إلي ربط المنظمة بكل بيئتها وتلاؤمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخلياً ، حتى يمكن وضعها في الوضع المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المؤكدة المواتية للنجاح والنمو^(٥٩) داخلياً وفي بيئتها المحيطة أيضاً.

و يقسم عادل رضوان الهواري أهداف التطوير التنظيمي إلي ما يلي^(٦٠):

١. أهداف تنظيمية بما يحقق أهداف المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق أكبر عائد ممكن يسمح للمنظمة بالاستمرار والتطور.
٢. أهداف ترتبط بالعاملين من حيث المساعدة علي اشباع حاجاتهم ورغباتهم، إضافة لحرص المنظمة علي تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية التنظيمية و يجب أيضاً أن تكون حريصة علي العاملين.
٣. أهداف نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع.

- خصائص التطوير التنظيمي:

تشير الكتابات النظرية و البحوث المتخصصة للعديد من الخصائص التي يتميز بها التطوير التنظيمي كمدخل تطويري للمنظمات، ويمكن أن نشير إلي أهم خصائص التطوير التنظيمي كما يلي^(٦١):

- ١- التطوير التنظيمي عملية مخططة واستباقية.
- ٢- يركز التطوير التنظيمي علي منظمة بأكملها أو علي جزء كبير من المنظمة.
- ٣- يتم اطلاق عملية التطوير التنظيمي من أعلي لأسفل.

٤- يعزز التطوير التنظيمي حل المشاكل وتجدد عمليات المنظمة حتي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

٥. يعتمد علي تغيير مخطط أو تدخلات تتم بمساعدة أطراف ثالثة علي دراية بالعلوم السلوكية.

٦- التدخل هو نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلي مساعدة منظمة ما علي تحقيق أهدافها.

- مجالات التطوير التنظيمي:

و يشير مدحت أبوالنصر إلي أن ليفت *Leavitt* حدد أربعة مجالات أساسية يعمل بها التطوير التنظيمي اخل أي منظمة و معها هي كما^(٦٢):

١. الهيكل التنظيمي.

٢. التقنية أي أدوات وأساليب وطرق العمل.

٣. المهام أو العمل الذي يؤديه الفرد.

٤. الأفراد في المنظمة.

و من المؤكد أن هذه المجالات الأربع الداخلية للتطوير التنظيمي تعمل متكاملة و متفاعلة داخل المنظمة.

- مراحل التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي كعملية هو محاولة للاستفادة من التجربة والخطأ التي تتم عبر تاريخ المنظمة الطويل في ممارسة الأنشطة الاجتماعية والتنمية المختلفة بهدف بناء وتنمية قدراتها علي كيفية مواجهة القضايا والمشكلات الحالية التي تواجه المجتمع الذي تعمل به و فيه^(٦٣) و أن محاولات و تدخلات و برامج التطوير التنظيمي تمر بعدد من المراحل الاساسية يمكن توضيحها كما يلي^(٦٤):

١- مرحلة الدراسة: وفيها يتم جمع المعلومات من الافراد من خلال استخدام قوائم الاستقصاء واستطلاعات الاتجاهات.

٢- مرحلة تخطيط الاستراتيجية: فهي تهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة والمبنية علي المرحلة المستقاة من مرحلة الدراسة ، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي يوجد بها مشاكل في المنظمة ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل تلك المشكلات.

٣- مرحلة التعليم: وفيها يتم مشاركته المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة الدراسة ومعرفة المتأثرين بالمشكلة ومساعدتهم في ادراك حاجتهم لتغيير سلوكهم.

٤- مرحلة التقييم: وفيها يتم معرفة مدي تحقيق جهود التطوير التنظيمي الذي تم في المنظمة.

ومن السهل ملاحظة توافق هذه المراحل لتدخلات و برامج التطوير التنظيمي مع مراحل الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع مما يؤكد علي وقوع التطوير التنظيمي في اطار اهتمامات و ممارسات الطريقة بشكل جوهري.

(ب) استراتيجيات التطوير التنظيمي و مواجهة مشكلات تدريب العاملين:

في المنظمات بصفة عامة و خاصة في المنظمات الحكومية الساعية للتطور و التجديد مثل وزارة التضامن الاجتماعي بمديرياتها المختلفة فإن تدريب العاملين يعد حجر زاوية داخل هذه المنظمات، حيث تنامي داخل هذه المنظمات الاهتمام بالتدريب لزيادة قدرة الموارد البشرية المستثمرة في المؤسسة لزيادة معارفهم و خبراتهم و مهاراتهم بما يسهم في حسن ادائهم للمهام الموكلة اليهم مع ضرورة الاعتماد علي الطرق الحديثة في التدريب^(٦٥) وتوظيفها بما يحقق أهداف المنظمات الحكومية و أهداف العاملين بها. هذا وقد أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة و فاعلية كل أنواع المنظمات علي اختلاف أحجامها و أنشطتها و أهدافها و طبيعة العمل داخل المنظمات^(٦٦)، و كما أشار "مارفن أولسن" *Marven Olsen* فإن أحد المتطلبات التنظيمية الضرورية للمنظمات علي اختلاف أنواعها هي استمرار وجود العنصر البشري، وتوفير التدريب و بث القيم المنظمة في العاملين^(٦٧)، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، و يضيف معلومات متنوعة، و يعطي مهارات و قدرات و يؤثر علي الاتجاهات ، و يعدل الافكار ، و يغير السلوك و يطور العادات و الاساليب ، و هو بذلك يعمل علي التطوير الذاتي للفرد ، فيرفع مستوى طموحه ، و ينمي دوافعه و يجدد نظريته للدور الذي يلعبه ، و يحسن معدلات أدائه ، و يستفيد الفرد من ذلك فتزيد الانتاجية و ترتفع كفاءة بلوغ الهدف . و على هذا فان التدريب يخدم كلا من الشخص و الدور الذي يلعبه، و يطور العلاقة بينهما و يرفع كفاءتهما و يزيد من فعاليتها^(٦٨) من أجل الصالح المجتمعي و المنظمي.

والتدريب لا يقتصر علي تزويد العاملين بالمهارات و المعارف و أنماط السلوك و لكنه عملية مستمرة باستمرار و بقاء المنظمة، و من هنا يكتسب التدريب أهميته في أنه وسيلة للتعليم مدي الحياة، و التدريب مفيد لكل من الفرد و المنظمة علي اعتبار أنه يضيف إلي المنظمة قيمة جديدة من خلال اكتساب الافراد لمهارات و قدرات و افكار جديدة و معرفة أوسع و أشمل في مجال عملهم، كما أنه يحقق للفرد مزيد من الامان و الاستقرار الوظيفي و يتيح له فرص للترقية و شغل المناصب القيادية سواء في داخل المنظمة أو خارجه^(٦٩) مما يحقق له فوائد و منافع ذاتية يرتضيها.

و تجدر الإشارة هنا إلي أن التدريب لا يتم تفعيله فقط لمعالجة فجوات الأداء السالبة الحالية، ولكننا نفعله أيضا لتغطية الاحتياجات المستقبلية للفرد في اطار تطور دوره في ظل بيئة شديدة التغير أو تطوير قدراته لتطوير حدود هذا الدور^(٧٠)، حيث أن التدريب و الاهتمام به و نشر ثقافته هي مدخل علاجي ووقائي داخل المنظمات الحديثة كما انه منهج استشرافي لمستقبل افضل للمنظمة و مجتمعتها الداخلي و الخارجي علي السواء.

كما أن التدريب الموجه للعاملين داخل المنظمات الحكومية يعود بالنفع و الفائدة علي المنظمات نفسها، حيث يحقق تدريب العاملين العديد من المزايا و الفوائد للمنظمة مثل^(٧١) :

– تنمية قدرات القيادات بالمنظمات و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم علي تطوير دورهم بهذه المنظمات.

- اعداد قيادات جديدة على جميع المستويات بالمنظمات.
- زياده القدرة على مواجهه التغيرات التي تحدث فى النظم الاجتماعية والاقتصادية ومواكبة التطور العلمى والتكنولوجى السائد فى المجتمعات

ورغم الاهتمام بالتدريب داخل المنظمات الحكومية المتخصصة فى خدمات الرعاية الاجتماعية مثل مديريات التضامن الاجتماعى بمحافظة اسوان إلا أنه تواجهه العديد من المشكلات التي تدعو للتدخل و تطبيق مداخل تصحيحية و تطويرية لمواجهة هذه المشاكل، و تعد استراتيجيات التطوير التنظيمي أحد هذه الحلول المقترحة علي المستويين العلمى و العملي لمواجهة مشكلات تدريب العاملين في مثل هذه المنظمات.

حيث تطورت الاستراتيجيات المستخدمة في التطوير التنظيمي خلال العقود القليلة الماضية، حيث أن الطريقة التقليدية التي كانت تعني بالمديرين والمشرفين بصفتهم الفردية وقدمت لهم البرامج التدريبية التي زودتهم بالمعارف المؤدية إلى زيادة مهاراتهم الفردية، هذه الطريقة لم تهتم بعلاقة هؤلاء المديرين بزملائهم العاملين معهم أفقياً وعمودياً في اطار فريق العمل أو جماعة العمل. ولمعالجة هذا الخلل، نظرت أبحاث التطوير التنظيمي إلى الفرد نظرة متعمقة أكثر من النظرة التقليدية^(٧٢) و تم التركيز علي العاملين داخل المنظمات والنظرة اليهم كجزء اساسي من التغيير داخل المنظمة.

و في هذا الصدد يقول زوخ^(٧٣) *Zeuch, M.* عام (٢٠١٥) أنه في عمليات التطوير التنظيمي تتقرر التغييرات الرئيسية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي و/أو العمليات داخل الشركة أو مع شركائها، ويجب أن تكون الموارد البشرية جزءاً من هذه العمليات، وجلب الخبرة حول القوى العاملة وكفاءاتها وعواطفها وكل ما يخصها بوصفها محور التطوير وغايته.

وأشار هاوثورن^(٧٤) *Hawthorne, P.* عام (٢٠٠٤) إلي أربع استراتيجيات لإدماج إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي هي تحليل الوظائف، وإعادة تصميم العمل، وبناء الفرق، وإدارة التغيير. في حين حدد كل من موليلي و وونج *Mulili, B. M. and P. Wong* أربع استراتيجيات للتطوير التنظيمي هي^(٧٥):

١- **استراتيجية التدخل القائم علي العمليات البشرية:** وهذه الأنواع من الاستراتيجيات موجه نحو الأفراد وتحسين العلاقات بينهم وبين مجموعات العمل وكذلك تحسين الاتصالات ويكون أكثر اهتماماً بالجوانب العاطفية للعاملين بالمنظمة وهي تهدف إلي خلق علاقات عمل أكثر انسجاماً، حيث أن علاقات العمل الوطيدة تعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة.

٢. **استراتيجية التدخل الهيكلي التقني:** وتشمل هذه الاستراتيجية تصميم النظم التقنية والتكنولوجيات وعمليات الأعمال.

٣- **استراتيجية التدخل الاجتماعي:** وهي تعني دوائر إدارة الجودة الشاملة والدوائر هي فرق من الموظفين المشاركين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وحل المشكلات المتعلقة بالوظيفة.

٤. استراتيجية التحول التنظيمي: والهدف من هذه الاستراتيجية هو توضيح رؤية جديدة للمنظمة وإعادة تعريف الثقافة التنظيمية المطلوبة.

كما يشير بعض الكتاب إلى عدد من استراتيجيات التطوير التنظيمي كما يلي^(٧٦):

١- بناء اتحاد جديد للمنظمة Creating an Umbrella Organization .

٢- إنشاء مجموعات المهام التكاملية Creating Integrative Task Groups .

٣- الإدارة التشاركية Participatory Management .

٤- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .

٥- امتداد الحدود Boundary Spanners .

٦- بناء الفريق Team Building .

٧- مشاركة أو تقاسم الموارد Resource Sharing .

٨- برمجة متعددة للأقسام Multi Agency Programming .

وفي إطار التصنيفات المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي يتبنى الباحث أربع استراتيجيات للتطوير التنظيمي في هذه الدراسة نظراً لأهميتها وشمولها ومناسبتها لمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية محل الدراسة وهي الاستراتيجية الإنسانية، والاستراتيجية الهيكلية، والاستراتيجية الوظيفية، والاستراتيجية التكنولوجية.

الاستراتيجية الإنسانية: وتعمل هذه الاستراتيجية على الجانب السلوكي لأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة بهدف توجيه سلوك الأفراد إلى أهداف المنظمة، وتطوير العمل الجماعي وتطوير التفاعل بين المجموعات^(٧٧)، فإن المنظمات التي تهتم بالحفاظ على قدرتها التنافسية العالمية يجب بالضرورة أن تعمل على توظيف، والاحتفاظ بقوة عمل بشرية عالية الجودة، و من أجل تحقيق ذلك بفعالية فإن الإدارة في المنظمات بحاجة إلى الاعتراف بسمات العامل البشري والكفاءات التي تعتبر حاسمة لنجاح المنظمة في تحقيق مهمتها^(٧٨).

الاستراتيجية الهيكلية: حيث تهتم هذه الاستراتيجية بالتغيرات في الهيكل التنظيمي الرسمي ودرجات التعقيد والرسمية والمركزية التي ينطوي عليها كأن يتم تجميع مسؤوليات الأقسام أو النقل من عدد المستويات الإدارية أو توسيع نطاق الإشراف أو التوسيع في اللامركزية وتسريع عملية اتخاذ القرار... كذلك تتضمن التعديلات في اللوائح والأنظمة كأن يتم اختصارها على الخطوط العريضة وترك مجال كاف من حرية التصرف، كذلك التعديل في الأعمال كتوسيعها وإغنائها أو تنويع المهام وتدويرها وكذلك تحسين قنوات الاتصالات ويمكن اعتبار جهود تعديل ثقافة المنظمة وإعادة تصميم عمليات التكيف الاجتماعي وتعديل أنظمة المكافآت الجزاءات^(٧٩).

وكما يقول فيبس^(٨٠) Phipps, S. E. فإن التقدم في تصميم الهياكل التنظيمية هي محور التركيز الرئيسي للتطوير التنظيمي. و يوجه الخبير الاستشاري في مجال التطوير التنظيمي (الداخلي أو

الخارجي) المجموعة القيادية لفهم الطبيعة المعقدة للمنظمات البشرية والحاجة إلى إنشاء نظم وعمليات تدعم مهمة المنظمة وقيمها وأهدافها ورؤيتها. ومع تغير الهياكل التنظيمية للتكيف مع التحديات البيئية الجديدة وتطوير ثقافة جديدة، سيكون النهج المتبع في الهياكل التنظيمية الجديدة وتصميمها أمراً حاسماً لنجاح المنظمة.

الاستراتيجية الوظيفية: وتهتم هذه الاستراتيجية بصياغة و توصيف و مراجعة الوظائف داخل المنظمة، و فصلها أو دمجها أو ابتكار وظائف جديدة ومراجعة مهام العاملين في كل وظيفة وتطويرها. الاستراتيجية التكنولوجية: وتهتم هذه الاستراتيجية بمستوي التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة ، ويهتم بفحص الجانب التقني والفني ومدى مواكبة المعدات والآلات المستخدمة داخل المنظمة للعصر الحديث^(٨١).

خامساً: الاستراتيجيات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية التحليلية باستخدام المنهج الوصفي، حيث تستهدف الدراسة الوصفية الحالية تحديد اسهامات استراتيجيات التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

(٢) منهج الدراسة:

تمشياً مع أهداف الدراسة و فروضها سوف تعتمد الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي بشقيه الشامل و بالعينة:

- المسح الاجتماعي الشامل للقيادات الادارية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.
- المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بالدرجة التخصصية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

(٣) فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الثلاث فروض الرئيسية التالية:

(أ) **الفرض الأول للدراسة:** " من المتوقع أن يكون مستوى استخدام استراتيجيات التطوير

التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مرتفعاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- (١) الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي.
- (٢) الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي.
- (٣) الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي.
- (٤) الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي.

(ب) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مرتفعاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- (١) مواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين.
- (٢) مواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين.
- (٣) مواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين.
- (٤) مواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين.

(ج) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ".

(٤) أدوات الدراسة:

تمثلت أداة جمع البيانات في: استمارة استبيان للعاملين حول استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

و قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للعاملين حول استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والدراسات المتصلة، إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث على الصدق المنطقي من خلال الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة المرتبطة بمشكلة الدراسة. وقد أجرى الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها علي عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وقد تم الاعتماد علي نسبة اتفاق لا تقل عن (٧٥%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض. وبناءً علي ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية. كما أجرى لها ثبات إحصائي لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين باستخدام معامل ألفا - كرونباخ، وبلغ معامل الثبات (٠.٨٦)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

▪ تحديد مستوى استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان:

للحكم على مستوى استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٢)

يوضح مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

■ أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

(٥) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

يتحدد المجال المكاني للدراسة في محافظة أسوان بمراكزها الإدارية الخمس (أسوان- دراو - نصر النوبة - كوم أمبو - أدفو)، و تتحدد أسباب اختيار هذا المجال المكاني فيما يلي:
- هو النطاق الجغرافي الذي يعمل فيه العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ويقدمون خدماتهم فيه.

- تعد مديرية التضامن الاجتماعي بأسوان هي الممثل الحكومي لوزارة التضامن الاجتماعي في الاقليم ومن خلالها تتم كل خدمات التضامن الاجتماعي للفئات المختلفة المستهدفة ويجب الاهتمام بالعاملين بها.
- ترحيب قيادات المديرية والإدارات وإدارة التدريب بالمديرية ودعمهم لإجراء الدراسة في اطار اهتمامهم بالتطوير التنظيمي لإدارات المديرية عامة وتطوير إدارة التدريب خاصة.

(ب) المجال البشري:

- إطار المعاينة: وهم جميع العاملين بالدرجة التخصصية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان و إداراتها المختلفة، وتم اختيار العاملين بالدرجة التخصصية داخل المديرية لتركيز التدريب ولتطوير عليهم.

- وحدة المعاينة: هو العامل (الموظف) بالدرجة التخصصية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان و إداراتها المختلفة، و البالغ عددهم الاجمالي (٤٠٢) موظف بالمديرية.

جدول رقم (٣)

يوضح أعداد العاملين بالدرجة التخصصية بإدارات مديريةية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

م	نوع الادارة	عدد الادارات	عدد العاملين بها
١	الادارات الرئيسية بالمديرية	٢١	١١٧
٢	الادارات بمراكز المحافظة	١٢	٢٨٥
	الاجمالي	٣٣	٤٠٢

- حجم العينة : وسوف يتم اختيار عينة من العاملين بالدرجة التخصصية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان و إداراتها المختلفة، و ذلك من خلال أسلوب العينة الطبقية ذات التوزيع المتناسب كما يلي:

- تم تحديد حجم العينة من خلال قانون تحديد الحجم الأمثل للعينة التالي^(٨٢):

$$n = \frac{NX2P(1-P)}{}$$

$$\frac{d^2(N-1) + X^2P(1-P)}{P}$$

حيث أن:

N = حجم مجتمع الدراسة.

X^2 = قيمة كاي تربيع (كآ) عند مستوى معنوية ٠,٥,٠ ودرجة حرية واحدة. = ٣,٨٤١

P = نسبة الطلاب = ٠,٥

d = مستوى الخطأ الذي يمكن تجاوزه لإعطاء أكبر حجم للعينة = ٠,٠٥

- وبتطبيق القانون بلغ حجم العينة (١٩٧) موظف بالدرجة التخصصية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٥,٠ أي عند مستوى ثقة ٩٥ % ، وتحدد نوع العينة في العينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتناسب.
- وسوف يتم حساب حجم العينة داخل كل طبقة من خلال قانون التوزيع المتناسب التالي:

$$\text{طريقة التوزيع المتناسب} = \frac{\text{الحجم الأمثل للعينة} \times \text{حجم الطبقة}}{\text{إجمالي مجتمع البحث}}$$

جدول رقم (٤)

يوضح عينة الدراسة من العاملين بالدرجة التخصصية في الإدارات المختلفة لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

م	نوع الإدارة	عدد العاملين في العينة
١	الإدارات الرئيسية بالمديرية	٥٧
٢	الإدارات بمراكز المحافظة	١٤٠
	الإجمالي	١٩٧

- كما تم تطبيق أداة الدراسة علي القيادات الادارية العليا بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان و عدد (٢) قيادة، و كذلك تم تطبيق الاداة علي قيادات الادارات بالمديرية و عددهم (٣٣) قيادة ضمن الدراسة الحالية.

جدول رقم (٥)

يوضح إجمالي المشاركين بالدراسة الحالية من العاملين بالدرجة التخصصية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

م	تصنيف العاملين	العدد الكلي للعاملين	التمثيل في الدراسة	طريقة تمثيلهم
١	وظائف قيادية	٢	٢	مسح شامل
٢	وظائف الإدارة الإشرافية	٣٣	٣٣	مسح شامل
٣	العاملين بالدرجة التخصصية بالمديرية	٤٠٢	١٩٧	بالعينة
	الإجمالي	٤٣٧	٢٣٢	

- وهكذا يصبح إجمالي المشاركين بالدراسة الحالية من العاملين بالدرجة التخصصية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان (٢٣٢) مفردة.

(ج) المجال الزمني:

تم جمع البيانات من الميدان وتفرغها في الفترة من ١٥ / ٣ / ٢٠١٩ حتى ١٥ / ٥ / ٢٠١٩.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية:

(١) وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٦)

يوضح وصف العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٨	٦
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٧	٣
م	النوع	ك	%
١	ذكر	١٠٤	٤٤.٨
٢	أنثى	١٢٨	٥٥.٢
	المجموع	٢٣٢	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل فوق المتوسط	٦	٢.٦
٢	مؤهل جامعي	٢٠٥	٨٨.٤
٣	دراسات عليا	٢١	٩.١
	المجموع	٢٣٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان (٤٨) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٧) سنة، وبانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان إناث بنسبة (٥٥.٢%)، بينما الذكور بنسبة (٤٤.٨%).
- أكبر نسبة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان حاصلون على مؤهل جامعي بنسبة (٨٨.٤%)، يليه دراسات عليا بنسبة (٩.١%)، ثم مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٢.٦%).

(٢) استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان:

(أ) الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي:

جدول رقم (٧)

يوضح الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠.٣	٢.٩	-	-	٩.٩	٢٣	٩٠.١	٢٠.٩	١	تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم
٧	٠.٣٩	٢.٨٥	١.٣	٣	١٢.١	٢٨	٨٦.٦	٢٠.١	٢	إقرار السلوكيات الجيدة من قبل العاملين
٩	٠.٥٣	٢.٧٢	٣.٩	٩	٢٠.٧	٤٨	٧٥.٤	١٧.٥	٣	تحسين قدرة العاملين علي تحليل سلوكياتهم
١٠	٠.٦٩	٢.٥٥	١١.٦	٢٧	٢٢	٥١	٦٦.٤	١٥.٤	٤	تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين العاملين
٣	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.١	٢١	٩٠.٩	٢١.١	٥	تحفيز العاملين للمشاركة في خطط التطوير
١	٠.٢١	٢.٩٥	-	-	٤.٧	١١	٩٥.٣	٢٢.١	٦	تحقيق التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين
٨	٠.٤٢	٢.٨	٠.٩	٢	١٨.٥	٤٣	٨٠.٦	١٨.٧	٧	تنمية الإدراك الذاتي لدى العاملين
٦	٠.٣٣	٢.٨٩	٠.٤	١	١٠.٣	٢٤	٨٩.٢	٢٠.٧	٨	نشر قيم العمل المشترك بين العاملين والإدارة
٥	٠.٣٢	٢.٨٩	٠.٤	١	٩.٩	٢٣	٨٩.٧	٢٠.٨	٩	محااربة الصراع بين العاملين
٢	٠.٢٣	٢.٩٤	-	-	٥.٦	١٣	٩٤.٤	٢١.٩	١٠	تكريم العاملين الذين يمثلون قصص نجاح
مستوى مرتفع	٠.٢٢	٢.٨٤	المتغير ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحقيق التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، ثم جاء بالترتيب الثاني تكريم العاملين الذين يمثلون قصص نجاح بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وجاء في النهاية تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٥٥).

(ب) الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي:

جدول رقم (٨)

يوضح الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	بناء إجماع لدي العاملين حول رؤية التطوير	١٩٦	٨٤.٥	٣٤	١٤.٧	٢	٠.٩	٢.٨٤	٥	
٢	استحداث هياكل جديدة للمنظمة	١٨٦	٨٠.٢	٣٧	١٥.٩	٩	٣.٩	٢.٧٦	٨	
٣	إيجاد التزام لدي كل من العاملين والإدارة بالتطوير	٢١١	٩٠.٩	١٩	٨.٢	٢	٠.٩	٢.٩	٢	
٤	تطوير سياسات العمل داخل المنظمة	٢١٠	٩٠.٥	٢١	٩.١	١	٠.٤	٢.٩	١	
٥	منح صلاحيات التطوير لإدارة التدريب والتطوير	١٧١	٧٣.٧	٤٨	٢٠.٧	١٣	٥.٦	٢.٦٨	٩	
٦	تطوير الاتصالات بين الأقسام الداخلية للمنظمة	٢٠٤	٨٧.٩	٢٧	١١.٦	١	٠.٤	٢.٨٨	٤	
٧	إعادة هيكلة بعض الإدارات القائمة داخل المنظمة	١٨٢	٧٨.٤	٤٥	١٩.٤	٥	٢.٢	٢.٧٦	٧	
٨	تبسيط إجراءات التعامل بين الأقسام المختلفة بالمنظمة	٢٠٧	٨٩.٢	٢٥	١٠.٨	-	-	٢.٨٩	٣	
٩	توفير تمثيل كامل لجميع الإدارات الفنية علي مستوي المراكز	١٩٠	٨١.٩	٤٠	١٧.٢	٢	٠.٩	٢.٨١	٦	
١٠	دمج عدد من الإدارات القائمة في إدارة جديدة	١٣٩	٥٩.٩	٤٥	١٩.٤	٤٨	٢٠.٧	٢.٣٩	١٠	
	المتغير ككل							٢.٧٨	٠.٢٦	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تطوير سياسات العمل داخل المنظمة بمتوسط حسابي (٢.٩)، وانحراف معياري (٠.٣١)، ثم جاء بالترتيب الثاني إيجاد التزام لدي كل من العاملين والإدارة بالتطوير بمتوسط حسابي (٢.٩)، وانحراف معياري (٠.٣٣)، وجاء في النهاية دمج عدد من الإدارات القائمة في إدارة جديدة بمتوسط حسابي (٢.٣٩).

(ج) الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي:

جدول رقم (٩)

يوضح الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٤	٢.٨٨	٢.٦	٦	٧.٣	١٧	٩٠.١	٢٠.٩	١	تسهيل حصول العاملين علي التدريبات في مواقع عملهم
٣	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.١	٢١	٩٠.٩	٢١١	٢	وضع ضوابط واضحة للترقي بالمنظمة
٧	٠.٣٨	٢.٨٤	٠.٤	١	١٥.١	٣٥	٨٤.٥	١٩٦	٣	إعلان بطاقات الوصف الوظيفي لكل الوظائف
٥	٠.٣٣	٢.٨٨	٠.٤	١	١٠.٨	٢٥	٨٨.٨	٢٠.٦	٤	تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة
٩	٠.٣٩	٢.٨١	-	-	١٨.٥	٤٣	٨١.٥	١٨٩	٥	إيجاد التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة
٨	٠.٤	٢.٨٣	٠.٩	٢	١٥.٥	٣٦	٨٣.٦	١٩٤	٦	تحقيق الاستمتاع بالعمل لدي العاملين
١٠	٠.٥	٢.٧٥	٣	٧	١٨.٥	٤٣	٧٨.٤	١٨٢	٧	توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
١	٠.٢٢	٢.٩٥	-	-	٥.٢	١٢	٩٤.٨	٢٢٠	٨	تطوير المهارات الوظيفية للعاملين
٤	٠.٣٥	٢.٨٩	١.٣	٣	٨.٦	٢٠	٩٠.١	٢٠.٩	٩	إعداد صفوف ثانية من القيادات بالمنظمة
٢	٠.٢٧	٢.٩٢	-	-	٨.٢	١٩	٩١.٨	٢١٣	١٠	تحديد احتياجات المنظمة من الوظائف حالياً
مستوى مرتفع	٠.١٩	٢.٨٧	المتغير ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تطوير المهارات الوظيفية للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، ثم جاء بالترتيب الثاني تحديد احتياجات المنظمة من الوظائف حالياً بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، وجاء في النهاية توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٧٥).

(د) الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي:

جدول (١٠)

يوضح الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٨	٠.٣٩	٢.٨٦	١.٧	٤	١٠.٣	٢٤	٨٧.٩	٢٠.٤	١	توفير نظام الكتروني للتواصل مع العاملين
٥	٠.٣١	٢.٩١	٠.٤	١	٨.٦	٢٠	٩٠.٩	٢١١	٢	توفير نظم معلومات إدارية داخل المنظمة
٩	٠.٥٤	٢.٧٤	٤.٧	١١	١٦.٤	٣٨	٧٨.٩	١٨٣	٣	ميكنة الأعمال الإدارية داخل المنظمة
٢	٠.٢٦	٢.٩٤	٠.٤	١	٥.٦	١٣	٩٤	٢١٨	٤	تغطية المديرية بشبكة الانترنت
١	٠.٢٤	٢.٩٥	٠.٤	١	٤.٣	١٠	٩٥.٣	٢٢١	٥	توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعمل
٣	٠.٢٩	٢.٩٣	٠.٩	٢	٥.٦	١٣	٩٣.٥	٢١٧	٦	إتاحة أجهزة الطباعة والتصوير داخل المكاتب
٤	٠.٣١	٢.٩٢	١.٣	٣	٥.٢	١٢	٩٣.٥	٢١٧	٧	ربط الإدارات المختلفة بشبكات الكمبيوتر
١٠	٠.٧	٢.٥٨	١٢.٥	٢٩	١٦.٨	٣٩	٧٠.٧	١٦٤	٨	اعتماد التوقيع الالكتروني داخل أعمال المديرية
٦	٠.٣٢	٢.٩١	٠.٩	٢	٧.٨	١٨	٩١.٤	٢١٢	٩	توفير ربط شبكي مباشر مع الوزارة
٧	٠.٣٧	٢.٩	٢.٢	٥	٦	١٤	٩١.٨	٢١٣	١٠	توفير نظم معلومات الكترونية متخصصة لكل إدارة
مستوى مرتفع	٠.٢٢	٢.٨٦	المتغير ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعمل بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، ثم جاء بالترتيب الثاني تغطية المديرية بشبكة الانترنت بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وجاء في النهاية اعتماد التوقيع الالكتروني داخل أعمال المديرية بمتوسط حسابي (٢.٥٨).

(٣) أبعاد مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان:

(أ) مواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين:

جدول (١١)

يوضح مواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	كسب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تدريب العاملين	٢١٦	٩٣.١	١٦	٦.٩	-	-	٢.٩٣	٠.٢٥	٣
٢	الحرص علي وجود خطة سنوية معلنة لتدريب العاملين	٢٢٢	٩٥.٧	٩	٣.٩	١	٠.٤	٢.٩٥	٠.٢٣	١
٣	الحصول علي ترحيب مدراء الإدارات بتدريب العاملين في إداراتهم	١٩١	٨٢.٣	٣٣	١٤.٢	٨	٣.٤	٢.٧٩	٠.٤٩	١٠
٤	التأكيد علي الرقابة من الإدارة علي تطبيق ما تدرب عليه العاملين	٢٠٢	٨٧.١	٢٧	١١.٦	٣	١.٣	٢.٨٦	٠.٣٩	٦
٥	زيادة الدعم الموجه من الإدارة العليا لإدارة التدريب بالمديرية	٢١٢	٩١.٤	١٩	٨.٢	١	٠.٤	٢.٩١	٠.٣	٤
٦	التركيز في تقييم العاملين علي التدريبات التي حصلوا عليها	١٩٢	٨٢.٨	٣٤	١٤.٧	٦	٢.٦	٢.٨	٠.٤٦	٨
٧	المطالبة بزيادة عدد مشروعات الوزارة الموجهة لتدريب العاملين بمقار عملهم	١٩٢	٨٢.٨	٣٢	١٣.٨	٨	٣.٤	٢.٧٩	٠.٤٨	٩
٨	توفير قاعدة بيانات بالتدريبات التي حصل عليها العاملون بالمديرية	٢١٨	٩٤	١٣	٥.٦	١	٠.٤	٢.٩٤	٠.٢٦	٢
٩	كسب تعاون بعض الإدارات الفرعية في عملية تدريب العاملين	١٩٣	٨٣.٢	٣٨	١٦.٤	١	٠.٤	٢.٨٣	٠.٣٩	٧
١٠	زيادة التنسيق بين إدارة التدريب بالمديرية وباقي الإدارات	٢١٣	٩١.٨	١٧	٧.٣	٢	٠.٩	٢.٩١	٠.٣٢	٥
المتغير ككل								٢.٨٧	٠.٢٢	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الحرص علي وجود خطة سنوية معلنة لتدريب العاملين بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، ثم جاء بالترتيب الثاني توفير قاعدة بيانات بالتدريبات التي حصل عليها العاملون بالمديرية بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وجاء في النهاية الحصول علي ترحيب مدراء الإدارات بتدريب العاملين في إداراتهم بمتوسط حسابي (٢.٧٩).

(ب) مواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين:

جدول (١٢)

يوضح مواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٢١	٢.٩٥	-	-	٤.٧	١١	٩٥.٣	٢٢١	العمل علي تنمية عي العاملين بالمديرية بأهمية التدريب	١
٣	٠.٤	٢.٨٨	٢.٦	٦	٦.٩	١٦	٩٠.٥	٢١٠	العمل علي توفير الخبراء للتدريبين داخل المديرية	٢
٧	٠.٣٩	٢.٨٤	٠.٩	٢	١٤.٢	٣٣	٨٤.٩	١٩٧	مكافحة تهرب بعض العاملين من الدورات التدريبية	٣
٥	٠.٣٩	٢.٨٧	١.٧	٤	٩.٩	٢٣	٨٨.٤	٢٠٥	التأكيد علي أهمية الحصول علي شهادات الدورات التدريبية	٤
٨	٠.٤٤٤	٢.٨٤	٣	٧	٩.٥	٢٢	٨٧.٥	٢٠٣	الحرص علي عدم ترشيح المديرين لنفس العاملين في كل التدريبات	٥
٩	٠.٤١	٢.٨٢	١.٣	٣	١٥.١	٣٥	٨٣.٦	١٩٤	العمل علي زيادة عدد الموظفين المؤهلين بإدارة التدريب بالمديرية	٦
٦	٠.٣٩	٢.٨٦	١.٧	٤	١٠.٣	٢٤	٨٧.٩	٢٠٤	نشر ثقافة التدريب المستمر بين العاملين بالمديرية	٧
٤	٠.٣٦	٢.٨٧	٠.٩	٢	١١.٢	٢٦	٨٧.٩	٢٠٤	عدم الإقتصار علي مدربين محددين من الخارج تتم الاستعانة بهم في التدريبات	٨
٢	٠.٣٨	٢.٨٨	١.٧	٤	٨.٦	٢٠	٨٩.٧	٢٠٨	العمل علي بناء صف ثاني من القيادات بالمديرية المهتمة بالتدريب	٩
١٠	٠.٤٩	٢.٨٢	٤.٧	١١	٨.٢	١٩	٨٧.١	٢٠٢	تشجيع العاملين بالإدارات بمراكز المحافظة لحضور التدريبات بمقر المديرية	١٠
مستوى مرتفع	٠.٢٢	٢.٨٦	المتغير ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول العمل علي تنمية عي العاملين بالمديرية بأهمية التدريب بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، ثم جاء بالترتيب الثاني العمل علي بناء صف ثاني من القيادات بالمديرية المهتمة بالتدريب بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وجاء في النهاية تشجيع العاملين بالإدارات بمراكز المحافظة لحضور التدريبات بمقر المديرية بمتوسط حسابي (٢.٨٢).

(ج) مواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين:

جدول (١٣)

يوضح مواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٣	٠.٢٣	٢.٩٥	٠.٤	١	٣.٩	٩	٩٥.٧	٢٢٢	السعي نحو توفير ميزانية مخصصة لتدريب العاملين	١
٩	٠.٦٣	٢.٧٢	٩.٥	٢٢	٩.١	٢١	٨١.٥	١٨٩	توفير التمويلات من المنظمات الدولية الموجهة لتدريب العاملين بالمديرية	٢
١	٠.٢١	٢.٩٥	-	-	٤.٧	١١	٩٥.٣	٢٢١	زيادة الموارد المالية المخصصة لتدريب العاملين بمديرية التضامن بأسوان	٣
٢	٠.٢٢	٢.٩٥	-	-	٥.٢	١٢	٩٤.٨	٢٢٠	العمل علي توفير حوافز مالية للمتدربين من العاملين	٤
٦	٠.٤	٢.٨٥	١.٧	٤	١١.٦	٢٧	٨٦.٦	٢٠١	تخصيص جزء من موارد خدمات المديرية لتدريب العاملين	٥
١٠	٠.٩١	٢.٢	٣٢.٨	٧٦	١٤.٢	٣٣	٥٣	١٢٣	تشجيع العاملين للمساهم بجزء من تكاليف التدريب	٦
٤	٠.٣	٢.٩	-	-	٩.٩	٢٣	٩٠.١	٢٠٩	العمل علي زيادة الميزانية المتاحة لإدارة التدريب بالمديرية	٧
٨	٠.٤٥	٢.٧٨	١.٣	٣	١٩.٨	٤٦	٧٨.٩	١٨٣	بناء قدرات المديرية علي تدبير تمويلات إضافية للتدريب	٨
٥	٠.٣٧	٢.٨٥	٠.٤	١	١٣.٨	٣٢	٨٥.٨	١٩٩	العمل علي جذب المنح الموجهة لتدريب العاملين بالمديرية	٩
٧	٠.٥٢	٢.٨	٥.٢	١٢	٩.٩	٢٣	٨٤.٩	١٩٧	المطالبة بأن لا تكون ميزانية التدريب مركزية علي مستوي الوزارة	١٠
مستوى مرتفع	٠.٢٦	٢.٨	المتغير ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول زيادة الموارد المالية المخصصة لتدريب العاملين بمديرية التضامن بأسوان بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وبانحراف معياري (٠.٢١)، ثم جاء بالترتيب الثاني العمل علي توفير حوافز مالية للمتدربين من العاملين بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وبانحراف معياري (٠.٢٢)، وجاء في النهاية تشجيع العاملين للمساهم بجزء من تكاليف التدريب بمتوسط حسابي (٢.٢).

(د) مواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين:

جدول (١٤)

يوضح مواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.١٣	٢.٩٨	-	-	١.٧	٤	٩٨.٣	٢٢٨	مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين في التدريبات المقدمة لهم	١
٨	٠.٣٦	٢.٨٨	٠.٩	٢	١٠.٨	٢٥	٨٨.٤	٢٠٥	مناسبة مواعيد التدريبات المنفذة مع العاملين	٢
١٠	٠.٤٣	٢.٨٤	٢.٦	٦	١٠.٨	٢٥	٨٦.٦	٢٠١	ضبط المتابعة لأثار البرامج التدريبية علي أداء العاملين	٣
٥	٠.٢٧	٢.٩٢	-	-	٧.٨	١٨	٩٢.٢	٢١٤	العمل علي إيجاد خطة إستراتيجية لتدريب العاملين بالمديرية	٤
٤	٠.٢٨	٢.٩٣	٠.٤	١	٦.٥	١٥	٩٣.١	٢١٦	الحرص علي ملائمة الأماكن التي تتم بها التدريبات للعاملين	٥
٣	٠.٢٧	٢.٩٤	٠.٩	٢	٣.٩	٩	٩٥.٣	٢٢١	توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالإدارات المختلفة	٦
٢	٠.١٨	٢.٩٧	-	-	٣.٤	٨	٩٦.٦	٢٢٤	إسناد التدريبات لمدرسين مؤهلين	٧
٦	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.٥	٢٢	٩٠.٥	٢١٠	العمل علي إيجاد أدلة تدريبية مخصصة للعاملين بالمديرية	٨
٩	٠.٣٧	٢.٨٧	١.٣	٣	١٠.٣	٢٤	٨٨.٤	٢٠٥	زيادة الاهتمام بالجانب العملي في التدريبات المقدمة للعاملين	٩
٧	٠.٣٦	٢.٨٩	١.٧	٤	٧.٣	١٧	٩٠.٩	٢١١	زيادة المساعدات التكنولوجية المتاحة للتدريب بالمديرية	١٠
مستوى مرتفع	٠.١٨	٢.٩١	المتغير ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين في التدريبات المقدمة لهم بمتوسط حسابي (٢.٩٨)، ثم جاء بالترتيب الثاني إسناد التدريبات لمدرسين مؤهلين بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، وجاء في النهاية ضبط المتابعة لأثار البرامج التدريبية علي أداء العاملين بمتوسط حسابي (٢.٨٤).

(٤) اختبار فروض الدراسة:

(أ) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى استخدام استراتيجيات التطوير

التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مرتفعاً ":

جدول (١٥)

يوضح مستوى استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ككل

(ن=٢٣٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب ب
١	الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي	٢.٨٤	٠.٢٢	مرتفع	٣
٢	الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي	٢.٧٨	٠.٢٦	مرتفع	٤
٣	الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي	٢.٨٧	٠.١٩	مرتفع	١
٤	الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي	٢.٨٦	٠.٢٢	مرتفع	٢
	استراتيجيات التطوير التنظيمي ككل	٢.٨٤	٠.١٨	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ككل كما يحددها العاملون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٨٧).
- الترتيب الثاني الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٨٦).
- الترتيب الثالث الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٨٤).
- الترتيب الرابع الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٧٨).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لاستخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان كما يحددها العاملون بلغ (٢.٨٤) وهو معدل مرتفع. مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مرتفعاً".

(ب) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مرتفعاً ":

جدول (١٦)

يوضح مستوى أبعاد مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ككل

(ن=٢٣٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب ب
١	مواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين	٢.٨٧	٠.٢٢	مرتفع	٢
٢	مواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين	٢.٨٦	٠.٢٢	مرتفع	٣
٣	مواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين	٢.٨	٠.٢٦	مرتفع	٤
٤	مواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين	٢.٩١	٠.١٨	مرتفع	١
	أبعاد مواجهة مشكلات تدريب العاملين ككل	٢.٨٦	٠.١٩	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

أبعاد مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ككل كما يحددها العاملون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول مواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين بمتوسط حسابي (٢.٩١).
- الترتيب الثاني مواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين بمتوسط حسابي (٢.٨٧).
- الترتيب الثالث مواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين بمتوسط حسابي (٢.٨٦).
- الترتيب الرابع مواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين بمتوسط حسابي (٢.٨).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان كما يحددها العاملون بلغ (٢.٨٦) وهو معدل مرتفع. مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مرتفعاً".
- (ج) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان "

جدول (١٧)

يوضح العلاقة بين استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

م	الإسهامات	الأبعاد	مواجهة المشكلات الإدارية	مواجهة المشكلات البشرية	مواجهة المشكلات المالية	مواجهة المشكلات الفنية	أبعاد مواجهة المشكلات ككل
١	الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي	**٠.٥٤٦	**٠.٥٢٢	**٠.٦٠٠	**٠.٤٧٠	**٠.٦٢٣	
٢	الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي	**٠.٥٣٦	**٠.٥٢٢	**٠.٥٨٣	**٠.٤٤٠	**٠.٦٠٧	
٣	الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي	**٠.٧١٣	**٠.٦٥٧	**٠.٦٤٦	**٠.٦٠٥	**٠.٧٥٨	
٤	الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي	**٠.٦٥٤	**٠.٥٨٣	**٠.٥٩٨	**٠.٦٢٥	**٠.٧٠٧	
	استراتيجيات التطوير التنظيمي ككل	**٠.٧٢٩	**٠.٦٨٢	**٠.٧٢٨	**٠.٦٣٧	**٠.٨٠٥	

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان كما يحددها العاملون. وأن أكثر استراتيجيات التطوير التنظيمي ارتباطاً بمواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان تمثلت في: الإستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي، ثم الإستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي، يليها الإستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي، وأخيراً الإستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي قوي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ".

جدول (١٨)

يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(ن=٢٣٢)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠.٦٤٧	٠.٠٠٠	٠.٨٠٥	٠.٠٠٠	٤٢٢.٣٧٨	٠.٠٠٠	٢٠.٥٥٢	٠.٨٢٨	استراتيجيات التطوير التنظيمي ككل

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ككل " والمتغير التابع " أبعاد مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان ككل " كما يحددها العاملون (٠.٨٠٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ($F=422.378$, $Sig=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٦٤٧)، أي أن استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ككل تفسر (٦٤.٧%) من التغيرات في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان كما يحددها العاملون.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٨٢٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبارات ($T=20.552$, $Sig=0.000$) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).
- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان "

سابعاً: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة:

(١) مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الهدف الأول للدراسة المتمثل في: تحديد مستوى

استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

أشارت نتائج الدراسة إلي أن استراتيجيات التطوير التنظيمي مستخدمة بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان، وأن الترتيب الأول من وجهة نظر العاملين و القيادات كان من نصيب الاستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي، وكان من أهم أساليب هذه الاستراتيجية:

١. تطوير المهارات الوظيفية للعاملين.

٢. تحديد احتياجات المنظمة من الوظائف حالياً.

٣. وضع ضوابط واضحة للترقي بالمنظمة.

٤. إعداد صفوف ثانية من القيادات بالمنظمة.

٥. تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

وأن الترتيب الثاني كان للاستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي، وكان من أهم أساليب هذه الاستراتيجية:

١. توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعمل.

٢. تغطية المديرية بشبكة الانترنت.

٣. إتاحة أجهزة الطباعة والتصوير داخل المكاتب.

٤. ربط الإدارات المختلفة بشبكات الكمبيوتر.

٥. توفير نظم معلومات إدارية داخل المنظمة.

والترتيب الثالث للاستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي، وكان من أهم أساليب هذه الاستراتيجية:

١. تحقيق التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

٢. تكريم العاملين الذين يمثلون قصص نجاح.

٣. تحفيز العاملين للمشاركة في خطط التطوير.

٤. تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم.

٥. محاربة الصراع بين العاملين.

بينما الترتيب الرابع كان للاستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي، وكان من أهم أساليب هذه الاستراتيجية:

١. تطوير سياسات العمل داخل المنظمة.

٢. إيجاد التزام لدي كل من العاملين والإدارة بالتطوير.

٣. تبسيط إجراءات التعامل بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.

٤. تطوير الاتصالات بين الأقسام الداخلية للمنظمة.

٥. بناء إجماع لدي العاملين حول رؤية التطوير.

وتتفق النتائج السابقة إلي حد كبير مع دراسة إيمان فاروق ياسين^(٨٣) التي أوصت بضرورة التركيز

على بعض النواحي المهمة لإحداث وتحقيق التطوير التنظيمي المأمول في الوحدات الاجتماعية منها

ضرورة تهيئة العاملين للاستفادة من برامج التطوير التنظيمي والعمل على دراسة التحديات التي تحول دون تحسين مستوى أدائهم المهني المنشود، ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية معدة بشكل مناسب.

و في ضوء الموجهات النظرية للدراسة و المتمثلة في كل من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة و نموذج تطوير البرامج، فإن المديرية حاولت أن تعمل بمدخل تكاملي يضم استراتيجيات تطويرية مترابطة وهو من أهم أنواع التطوير التنظيمي الشامل، وأنها استخدمتها مع المنظمة ككل بمختلف أفرعها و إداراتها و هو توجه يتوافق مع فلسفة نموذج تطوير البرامج في تنظيم المجتمع و يتماشى مع أهدافه و غاياته.

و يري الباحث أن ترتيب الاستراتيجيات بالشكل السابق ربما يرجع إلي الإمكانيات المتاحة و نمط القيادة في المنظمة و كذلك تبعية المديرية للوزارة مما جعل التغيير في الهياكل و الاستراتيجية الهيكلية متأخراً لارتباطه بنظام العمل القومي و الذي يدار مركزياً، في حين أن توجه الوزارة نحو التطوير التكنولوجي و ميكنة نظم العمل ساعد علي أن تحتل الاستراتيجية التكنولوجية مكانة متقدمة ضمن استراتيجيات التطوير التنظيمي في المديرية، و كذلك الحال بالنسبة للاستراتيجيات الوظيفية المباشرة و التي تدار علي المستوي المحلي و في امكانية المديرية تطويرها و من ضمن اختصاصاتها الاساسية.

(٢) مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الهدف الثاني للدراسة المتمثل في: تحديد

مستوى مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

أشارت نتائج الدراسة إلي أن مستوى مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مرتفع، وأن الترتيب الأول من وجهة نظر العاملين و القيادات كان من نصيب مواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين، وكان من أهم أساليب مواجهة هذه المشكلات الفنية لتدريب العاملين ما يلي:

١. مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين في التدريبات المقدمة لهم.

٢. إسناد التدريبات لمدرسين مؤهلين.

٣. توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالإدارات المختلفة.

٤. الحرص علي ملائمة الأماكن التي تتم بها التدريبات للعاملين.

٥. العمل علي إيجاد خطة استراتيجية لتدريب العاملين بالمديرية.

و أن الترتيب الثاني لمواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين، وكان من أهم أساليب مواجهة

هذه المشكلات الادارية لتدريب العاملين ما يلي:

١. الحرص علي وجود خطة سنوية معلنة لتدريب العاملين.

٢. توفير قاعدة بيانات بالتدريبات التي حصل عليها العاملون بالمديرية.

٣. كسب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تدريب العاملين.
 ٤. زيادة الدعم الموجه من الإدارة العليا لإدارة التدريب بالمديرية.
 ٥. زيادة التنسيق بين إدارة التدريب بالمديرية وباقي الإدارات.
- بينما الترتيب الثالث لمواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين، وكان من أهم أساليب مواجهة هذه المشكلات البشرية لتدريب العاملين ما يلي:

١. العمل على تنمية عي العاملين بالمديرية بأهمية التدريب.
 ٢. العمل على بناء صف ثاني من القيادات بالمديرية المهمة بالتدريب.
 ٣. العمل على توفير الخبراء للتدريب داخل المديرية.
 ٤. عدم الإقتصار على مدربين محددين من الخارج تتم الاستعانة بهم في التدريبات.
 ٥. التأكيد على أهمية الحصول على شهادات الدورات التدريبية.
- و الترتيب الرابع لمواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين، وكان من أهم أساليب مواجهة هذه المشكلات المالية لتدريب العاملين ما يلي:

١. زيادة الموارد المالية المخصصة لتدريب العاملين بمديرية التضامن بأسوان.
٢. العمل على توفير حوافز مالية للمتدربين من العاملين.
٣. السعي نحو توفير ميزانية مخصصة لتدريب العاملين.
٤. العمل على زيادة الميزانية المتاحة لإدارة التدريب بالمديرية.
٥. العمل على جذب المنح الموجهة لتدريب العاملين بالمديرية.

ينفق هذا مع دراسة حسان هشام و حواطي أمال^(٨٤) عام (٢٠١١) التي توصلت نتائجها إلي إن عملية التخطيط للإصلاح والتطوير التنظيمي هي عملية ضرورية وهي تقوم على تشخيص الوضع القائم ومراعاة الموارد المادية والبشرية المتاحة، إلا أنه أحيانا تطبق مبدأ التنسيق بين البرامج المختارة للإصلاح والتطوير التنظيمي وبيئة التنظيم والمتمثلة في الثقافة التنظيمية السائدة والقيم والمعتقدات والأفكار التي يؤمن بها العمال.

و في ضوء الموجهات النظرية للدراسة و المتمثلة في كل من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة و نموذج تطوير البرامج، فإن هناك تنوع في المشكلات التي تواجه تدريب العاملين داخل مديرية التضامن بمحافظة أسوان مما يتطلب التعامل معها بشكل كامل مع مراعاة خصوصية مجتمع المنظمة المتمثل في مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان، كما أن نموذج تطوير البرامج في أحد أشكاله يتعامل مع مشكلات البرامج التدريبية و يوجه جهوده لحلها وتطوير هذه البرامج التدريبية علي مستوى المنظمات و المجتمعات منطلقا من المشكلات التي تواجه عملية التدريب.

و يري الباحث أن ترتيب العاملين و القيادات لنجاح المديرية في مواجهة مشكلات ترتيب العاملين ربما يرجع إلي نمط هذه المشكلات و مدي احساس و إدراك العاملين لها و ظروفهم المادية و الوظيفية،

فقد احتلت المواجهة الفنية المركز الأول لوجود ادارة متخصصة بالتدريب داخل المديرية تسعى لتحسين التدريب فنياً، بينما أتت المواجهة المالية متأخرة لعدم وجود مخصصات مالية كافية لمواجهة مشكلات التدريب و يرجع هذه الي ضعف حصة التدريب في ميزانية المديرية بشكل عام.

(٣) مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الهدف الثالث للدراسة المتمثل في: تحديد أكثر

استراتيجيات التطوير التنظيمي ارتباطاً بمواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن

الاجتماعي بمحافظة أسوان.

أشارت نتائج الدراسة إلي أن أكثر استراتيجيات التطوير التنظيمي ارتباطاً بمواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان هي الاستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي، ثم الاستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي، يليها الاستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي، وأخيراً الاستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي.

و يري الباحث أن ترتيب استراتيجيات التطوير التنظيمي المستخدم من قبل مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان و وفقاً لأراء العاملين و القيادات بها في مواجهة المشكلات المختلفة لتدريب العاملين بها ربما يرجع إلي الأساليب المستخدمة في كل استراتيجية ومدى النجاح في تطبيقها وكذلك مدى تقبل العاملين لها واستجابتهم معها، فالاستراتيجية الوظيفية والتي ارتبطت بالوظائف وتحسين مهارات العاملين فيها متقدمة لارتباطها المباشر بالوظائف والمهارات وهو احتياج ملح للعاملين بينما الاستراتيجية الهيكلية فهي استراتيجية تحتاج إلي الدعم المركزي من قبل الوزارة ولذلك اتي ترتيبها متأخراً في مواجهة مشكلات تدريب العاملين.

ثامناً: تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

في إطار النتائج العامة للدراسة الحالية من واقع استجابات المشاركين من العاملين و القيادات بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان، ونتائج اختبار الفروض يمكن التوصل لتصور مهني مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان كما يلي:

(١) - أهداف التصور المهني المقترح:

- تفعيل استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.
- تمكين إدارة التدريب بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان من تطبيق هذه الاستراتيجيات التطويرية.

(٢) - الأسس التي يقوم عليها التصور المهني المقترح:

- الدراسات السابقة في مجال التطوير التنظيمي و ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات.

- نتائج الدراسة الميدانية الحالية.
- الإطار النظري للدراسة الحالية.
- النماذج العلمية و المهنية الموجهة للدراسة.
- الأسس المهنية لتنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية والمتمثلة في الأساس المعرفي , و القيمي, و المهاري.

(٣) - المنظمة المستهدفة من التصور المهني المقترح:

- يعد هذا التصور المهني المقترح لكي تستفيد منه بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.

(٤) - الأسس المهنية التي ينطلق منها التصور المهني المقترح:

- يقوم هذا التصور المهني المقترح تفعيل استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان علي من عدد من الأسس المهنية لطريقة تنظيم المجتمع نحددها فيما يلي:

(أ) تحدد المبادئ المهنية الموجهة للتصور المهني المقترح فيما يلي:

- مبدأ التقبل. - مبدأ الاستعانة بالخبراء.
- مبدأ السرية. - مبدأ الاستئثار.
- مبدأ حق تقرير المصير. - مبدأ المسؤولية الاجتماعية.
- مبدأ الموضوعية. - مبدأ النمو الشامل المتوازن.
- مبدأ التقويم الذاتي. - مبدأ التوقيت و الحركة.
- مبدأ المشاركة. - مبدأ الاعتماد علي الموارد الذاتية.

(ب) تحدد المهارات المهنية الموجهة للتصور المهني المقترح فيما يلي:

- مهارة الملاحظة. - مهارة إقامة العلاقات المهنية.
- مهارة التسجيل. - مهارة وضع و تصميم البرامج و المشروعات.
- مهارة الاتصال. - مهارة التأثير في سلوك الطلاب و فرق العمل.
- مهارة تقديم المشورة. - مهارة الارشاد و التوجيه.
- مهارة العمل الفرقي. - مهارة التفاوض.
- مهارة العمل المؤسسي. - مهارة التعامل مع وسائل الاعلام.

(ج) تحدد الاستراتيجيات المهنية الموجهة للتصور المهني المقترح فيما يلي:

- استراتيجية الاقناع. - استراتيجية بناء الاتصالات.
- استراتيجية التعاون. - استراتيجية بناء الشراكات.
- استراتيجية التنسيق. - استراتيجية تغيير الاتجاهات.
- استراتيجية التوعية. - استراتيجية تعديل السلوك.

- استراتيجية الاستشارة. - استراتيجية المشاركة.
- (د) تحدد الأدوات المهنية الموجهة للتصور المهني المقترح فيما يلي:
- الاجتماعات. - الحلقات النقاشية.
- المؤتمرات. - ورش العمل.
- المحاضرات. - جلسات الحوار.
- التدريبات. - المناقشات الجماعية.
- المقابلات الفردية و الجماعية. - وسائل العرض و الشرح.
- (هـ) تحدد الأدوار المهنية الموجهة للتصور المهني المقترح فيما يلي:
- دور المطور. - دور المنمي.
- دور المنظم. - دور الخبير.
- دور المنسق. - دور محلل البيانات.
- دور المدرب. - دور الموجه.
- دور الاداري. - دور مدير التغيير.
- دور الوسيط. - دور الممكن.
- (٥) - شركاء مقترحون لتنفيذ التصور المهني المقترح:
- وزارة التضامن الاجتماعي.
- قسم تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة أسوان.
- الخبراء المحليين المتطوعين والقيادات المهنية بالتضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.
- (٦) - الأنشطة المهنية المقترحة لتفعيل استخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان:
- (أ) الأنشطة المهنية المقترحة لتفعيل الاستراتيجية الإنسانية للتطوير التنظيمي:
- العمل علي نشر قيم العمل المشترك بين العاملين والإدارة.
- أن تعمل القيادة و الإدارة علي إقرار السلوكيات الجيدة من قبل العاملين.
- العمل علي تنمية الإدراك الذاتي لدي العاملين.
- بناء وتحسين قدرة العاملين علي تحليل سلوكياتهم.
- ضرورة تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين العاملين.
- (ب) الأنشطة المهنية المقترحة لتفعيل الاستراتيجية الهيكلية للتطوير التنظيمي:
- العمل علي توفير تمثيل كامل لجميع الإدارات الفنية علي مستوي المراكز.
- ضمان إعادة هيكلة بعض الإدارات القائمة داخل المنظمة.
- السعي بجد لاستحداث هياكل جديدة للمنظمة.
- السعي بجد لمنح صلاحيات التطوير لإدارة التدريب والتطوير.
- العمل علي دمج عدد من الإدارات القائمة في إدارة جديدة.

(ج) الأنشطة المهنية المقترحة لتفعيل الاستراتيجية الوظيفية للتطوير التنظيمي:

- العمل علي تسهيل حصول العاملين علي التدريبات في مواقع عملهم.
- المسارعة في إعلان بطاقات الوصف الوظيفي لكل الوظائف.
- ضمان تحقيق الاستمتاع بالعمل لدي العاملين.
- الحرص علي إيجاد التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- العمل علي توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

(د) الأنشطة المهنية المقترحة لتفعيل الاستراتيجية التكنولوجية للتطوير التنظيمي:

- ضرورة توفير ربط شبكي مباشر مع الوزارة.
- العمل علي توفير نظم معلومات الكترونية متخصصة لكل إدارة.
- ضرورة توفير نظام الكتروني للتواصل مع العاملين.
- المسارعة في ميكنة الأعمال الإدارية داخل المنظمة.
- العمل علي اعتماد التوقيع الالكتروني داخل أعمال المديرية.

(٧) - الأنشطة المهنية المقترحة لمواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي

بمحافظة أسوان:

(أ) الأنشطة المهنية المقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية لتدريب العاملين:

- ضرورة التأكيد علي الرقابة من الإدارة علي تطبيق ما تدرب عليه العاملين.
- العمل علي كسب تعاون بعض الإدارات الفرعية في عملية تدريب العاملين.
- ضرورة التركيز في تقييم العاملين علي التدريبات التي حصلوا عليها.
- العمل علي المطالبة بزيادة عدد مشروعات الوزارة الموجهة لتدريب العاملين بمقار عملهم.
- ضمان الحصول علي ترحيب مدراء الإدارات بتدريب العاملين في إداراتهم.

(ب) الأنشطة المهنية المقترحة لمواجهة المشكلات البشرية لتدريب العاملين:

- العمل علي نشر ثقافة التدريب المستمر بين العاملين بالمديرية.
- ضرورة مكافحة تهرب بعض العاملين من الدورات التدريبية.
- ضمان عدم ترشيح المديرين لنفس العاملين في كل التدريبات.
- العمل علي زيادة عدد الموظفين المؤهلين بإدارة التدريب بالمديرية.
- ضرورة تشجيع العاملين بالإدارات بمراكز المحافظة لحضور التدريبات بمقر المديرية.

(ج) الأنشطة المهنية المقترحة لمواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين:

- ضرورة تخصيص جزء من موارد خدمات المديرية لتدريب العاملين.
- العمل علي المطالبة بأن لا تكون ميزانية التدريب مركزية علي مستوي الوزارة.
- بناء قدرات المديرية علي تدبير تمويلات إضافية للتدريب.
- ضرورة توفير التمويلات من المنظمات الدولية الموجهة لتدريب العاملين بالمديرية.
- التفكير في تشجيع العاملين للمساهم بجزء من تكاليف التدريب.

(د) الأنشطة المهنية المقترحة لمواجهة المشكلات الفنية لتدريب العاملين:

- العمل علي إيجاد أدلة تدريبية مخصصة للعاملين بالمديرية.
- ضرورة زيادة المساعدات التكنولوجية المتاحة للتدريب بالمديرية.

- العمل علي أن تكون مواعيد التدريبات المنفذة مناسبة للعاملين.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالجانب العملي في التدريبات المقدمة للعاملين.
- ضمان ضبط المتابعة لآثار البرامج التدريبية علي أداء العاملين.
- (٧) - دراسات مستقبلية مقترحة في اطار التصور المهني المقترح :
- التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان.
- التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لمواجهة المشكلات المالية لتدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي.
- مقومات العملية التدريبية و علاقتها برضاء العاملين بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية.
- تصور مهني لدور القيادات الحكومية في دعم التطوير التنظيمي بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية.
- التنمية المهنية المستدامة ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي.
- قدرات العاملين بإدارة التدريب بمديرية التضامن و علاقتهم بتطوير العملية التدريبية.
- العائد الاجتماعي لبرامج تدريب العاملين في المنظمات الحكومية.
- تحليل التكلفة والعائد للعملية التدريبية بمديرية التضامن الاجتماعي.
- استراتيجيات التطوير التنظيمي و استراتيجيات طريقة تنظيم المجتمع أوجه التشابه و الاختلاف.

- 1- Pastor, I., Petean, A. (2006). Managementul resurselor umane, Cluj Napoca, Editura Risoprint, P.152.
- ٢- محمد عبد الغني حسن هلال. (٢٠٠١). دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية ، ص ص ٩-١٠.
- ٣- إدريس عزام. (٢٠١٠). مشكلات إدارة التنمية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ص ١٧٥.
- 4- Latukha, M. (2016). Creating Talent Organization Via Employees' Training and Development. Talent Management in Emerging Market Firms: Global Strategy and Local Challenges. M. Latukha. London, Palgrave Macmillan UK, P. 147.
- ٥ - محمود كفاوين. (٢٠٠٩). إدارة المؤسسات الاجتماعية، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ص ٢٨٢.
- ٦- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٦). مفهوم و مراحل و أخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، القاهرة: ايتراك للطباعة و النشر التوزيع، ص ١٣٠.
- ٧- محمد الصيرفي. (٢٠٠٩). التحليل علي مستوي المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ١٥٥.
- ٨- أحمد إبراهيم أحمد. (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٧.
- ٩- جبار ياسين. (٢٠١٤). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير فى المنظمات الحكومية. بحث منشور فى المؤتمر الدولي العلمى حول إدارة التغيير فى عالم متغير. الاردن، رماح، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ص ٣.
- ١٠- سامية بارح فرج. (٢٠١٢). التطوير التنظيمي لتحقيق الجودة الشاملة لخدمات منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الخامس و العشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الخامس، ص ١٩٧٣.
- 11- Martens, H., et al. (2006). "AN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT APPROACH TOWARDS AGE DIVERSITY PRACTICES IN BELGIAN ORGANIZATIONS." Ageing International 31(1), P. 3.
- ١٢- إيمان فاروق ياسين. (٢٠١٠). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التطوير التنظيمي للوحدات الاجتماعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ١٣- نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم. (أكتوبر - ٢٠١٠). التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الأخصائيين الاجتماعيين بالمستشفيات الجامعية ، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة

- الاجتماعية و العلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد التاسع و العشرين، المجلد السادس.
- ١٤ - سامية بارح فرج، مرجع سبق ذكره.
- ١٥ - دعاء عبد الحميد عبد السميع محمد. (أكتوبر - ٢٠١٦). أثر إدارة الوقت على التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية . ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الحادي و الأربعون.
- ١٦ - محمد عرفات عبدالواحد جاد الله. (أكتوبر - ٢٠١٢). إسهامات طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثالث والثلاثون، المجلد الثالث.
- ١٧ - بكر تركي عبد الامير. (٢٠٠٦). استخدام مداخل التكامل المعرفي في التطوير التنظيمي لمنظمات الخدمة العامة، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الثاني عشر.
- ١٨ - حسان هشام، حواطي أمل. (٢٠١١). استراتيجيات الاصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها علي أداء العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، بحث منشور في مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الثالث.
- ١٩ - محمد راتول، أحمد مصنوعة . (٢٠١٤). متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، بحث منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد الثاني، المجلد الثاني، ص ١١٧.
- ٢٠ - إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون. (١٩٨٣). نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، القاهرة: دار الثقافة للطبع والنشر، ص ٤٩.
- ٢١ - عبدالخالق محمد عفيفي. (٢٠٠٧). الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع "موجهات نظرية وتطبيقات عملية"، ط١، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص ١٥٩.
- ٢٢ - عبد الحليم رضا عبد العال. (٢٠٠٠). تنظيم المجتمع "النظرية والتطبيق". القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان، ص ٢٧٧-٢٨٠.
- 23- Weil, M. O., & Gamble, D. N. (1995). Community practice models. In R. L. Edwards & J. G. Hopps (Eds.) Encyclopedia of Social Work (19th ed., pp. 577-593). Washington, DC: NASW.
- ٢٤ - مجمع اللغة العربية. (٢٠١٠). المعجم الوجيز، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ص ٣٩٦.

- ٢٥- منير البعلبكي.(١٩٩٥). المورد الحديث, بيروت: دار العلم للملايين، ص ٢٦٧.
- 26- Merriam-Webster, Inc. (2003). Merriam-Websters collegiate dictionary. Springfield, U.S.A, p. 342.
- 27- Longman. (2004). Longman: active study dictionary. Essex, p. 180.
- ٢٨- محمد ابو الحمد سيد احمد. (٢٠١١). متطلبات تطوير الاداء المهني للأخصائي الاجتماعي بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الحادي والثلاثون، المجلد الثالث، ص ١١٩٣.
- 29 – Ikiugu, M. N. (2008). A proposed conceptual model of organizational development for occupational therapists and occupational scientists. OTJR: Occupation, Participation and Health, P. 53.
- 30- Romme, A. G. L. (2011). "Organizational Development Interventions: An Artifaction Perspective." The Journal of Applied Behavioral Science 47(1), P. 9.
- ٣١- رسلان علاء الدين.(٢٠١٣). التطوير التنظيمي " آلياته، استراتيجياته، وسائله و تطبيقاته"، دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، ص ٥٦.
- ٣٢- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة: ايتراك للطباعة و النشر التوزيع ، ص ٦١.
- ٣٣- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح.(٢٠٠٩). التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ص ٣٧.
- ٣٤- نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.
- ٣٥- إبراهيم عبد الهادي المليجي.(٢٠٠٣). تنظيم المجتمع" مداخل نظرية ورؤية واقعية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ١٧٥.
- ٣٦- عبدالخالق محمد عفيفي.(٢٠١٢). طريقة تنظيم المجتمع المنهجية و الممارسة العملية" مع رؤية تطبيقية فى إطار البحث العلمي"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٠٧.
- ٣٧- ماهر أبو المعاطي علي. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية " أسس نظرية ونماذج تطبيقية"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٣٢.
- ٣٨- منصور جمعان الغامدي. (٢٠١١). مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء فى المنظمات العامة، بحث منشور فى مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، ص ١٤٢.

39- Mulili, B. M. and P. Wong (2011). "Continuous organizational development (COD)." *Industrial and Commercial Training* 43(6), PP. 377-378.

- ٤٠- المعجم الوجيز: الصادر عن مجمع اللغة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٢٢٤.
- ٤١- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم. (٢٠٠٧). التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٠٢.
- ٤٢- أحمد مصطفى خاطر. (٢٠٠٧). الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية " الأسس النظرية و الممارسة العامة"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٦٢.
- ٤٣- مصلح الصالح. (١٩٩٩). الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية، الرياض: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، ص ٢٧٩.
- ٤٤- عبد الله محمد عبد الرحمن. (٢٠٠١). إدارة المؤسسات الاجتماعية " بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص ١٤٧.
- ٤٥- سعد الدين خليل عبد الله. (٢٠٠٧). إدارة مراكز التدريب، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، ص ص ٢١-٢٢.
- ٤٦- سامية محمد فهمي. (٢٠٠٨). إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٩٧.
- ٤٧- عامر خضير الكبيسي. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة " السياسات- الوظائف- العمليات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٨١.
- ٤٨- أحمد إبراهيم حمزة. (٢٠١٥). إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ص ص ١٤٥-١٤٦.

49- Grievs, J. (2000). "Introduction: The origins of organizational development." *Journal of Management Development* 19(5): 345-447.

- ٥٠- بلال حلمي السكارنة. (٢٠١٣). التطوير التنظيمي و الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ص ٢٢.
- ٥١- إيهاب عيسى، طارق عامر. (٢٠١٧). التطوير و الإصلاح الإداري و تقييم الاداء، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، ص ٩٠.
- ٥٢- حكيم بن جروة. (٢٠١٧). دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، بحث منشور في مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل بالجزائر، العدد الأول، ص ٢٠.

٥٣- سمير يوسف محمد.(٢٠٠٦). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية واثرها علي مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، ص ص ٤٨-٤٩.

٥٤- سعيدة بوزوران. (٢٠١٥). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، بحث منشور في مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، العدد الحادي والثلاثون، ص ٢٦.

55- Wardaszko, M. (2018). Building Strategies for Organizational Development with Simulation Games. Intersections in Simulation and Gaming, Cham, Springer International Publishing, P. 84.

٥٦- محمد الصيرفي.(٢٠٠٦). التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ص ص ٣١-٣٢.

٥٧- جمال شحاتة حبيب، مريم إبراهيم حنا.(٢٠١٦). نظريات ونماذج التدخل المهني " علي مختلف أنساق و مستويات الحماية المهنية للخدمة الاجتماعي"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص٣٦٧.

٥٨- عامر عبد الهادي.(٢٠١٦). أثر التطوير التنظيمي علي الأداء في المنظمات، رساله ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعه النيلين السودان، ص ١٢.

٥٩- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٧). مرجع سبق ذكره، ص ٦٢.

٦٠- عادل رضوان الهواري. (٢٠١٩). تنظيم المجتمع المعاصر بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص٢١.

61- Mulili, B. M. and P. Wong, OP.Cit, 43(6), P. 378.

٦٢- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٧). مرجع سبق ذكره، ص ٦٣.

٦٣- أحمد عبد الفتاح ناجي. (٢٠١٨). العمل الاجتماعي التطوعي" الأدوار و المسئوليات في ظل النظام العالمي الجديد"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص٢٣٥.

٦٤- ابتسام ابراهيم مرزوق. (٢٠٠٦). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ٤١.

٦٥- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٩). الرائدة الاجتماعية" اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية"، الرياض: مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ص ٩٢.

- ٦٦- ابتسام حسن عبد المقصود. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ١٣٧.
- ٦٧- محمد عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٩). الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ١٧٥.
- ٦٨- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله. (٢٠٠٤). الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٢٧.
- ٦٩- محمود أحمد الخطيب. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية " إدارة البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني"، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص ٣٠١.
- ٧٠- عبد الرحمن توفيق. (٢٠٠٨). المدربون الناجحون ماذا يفعلون ولا يفعلون " الجزء الأول من التصميم...إلى التقييم، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، ص ٢١.
- ٧١- محمد عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، ص ٢٥٥.
- ٧٢- بلال حلمي السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢.
- 73- Zeuch, M. (2015). **Organizational Development. Dos and Don'ts in Human Resources Management: A Practical Guide.** M. Zeuch. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, P. 179.
- 74- Hawthorne, P. (2004). "Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development." *Library Trends* 53(1), P. 172.
- 75- Mulili, B. M. and P. Wong, OP.Cit, 43(6), PP. 378-381.
- 76 - Hoge, M. A., & Howenstine, R. A. (1997). **Organizational development strategies for integrating mental health services.** *Community Mental Health Journal*, 33(3), 175-187.
- ٧٧- سيد نصر الدين علي. (٢٠١٥). التطوير التنظيمي واثره علي اداء العاملين في شركات الدواء بجمهورية مصر العربية، رساله دكتوراه منشوره ،جامعة ام درمان الاسلامية بالسودان، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، ص ٥٤.
- 78- Adjibolosoo, S. (2018). **A Human Factor Approach to Human Resource Management and Organizational Development. The Human Factor Approach to Managerial and Organizational Efficiency and Effectiveness.** S. Adjibolosoo. Cham, Springer International Publishing: 75-96.
- ٧٩- بلال حلمي السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠.

80- Phipps, S. E. (2004). "The System Design Approach to Organizational Development: The University of Arizona Model." *Library Trends* 53(1): 68-111.

٨١- سيد نصر الدين علي، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤.

٨٢- سعود بن ضحيان الضحيان، عزت عبد الحميد محمد حسن. (٢٠١٠). معالجة البيانات باستخدام " برنامج SPSS V10 " ، سلسلة بحوث منهجية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، الكتاب الرابع، ج٢، ص ٢٤٧.

٨٣- إيمان فاروق ياسين، مرجع سبق ذكره.

٨٤- حسان هشام، حواطي أمال، مرجع سبق ذكره.