

التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

Organizational Development and Improvement of Institutional
Performance of Employees of Social Solidarity Departments

دكتور محمد عبد الرازق أمين حميد

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان

المخلص: استهدفت الدراسة تحديد مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ، وتحديد مستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بها، وتحديد أكثر أبعاد التطوير التنظيمي ارتباطاً بتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ، حيث تنتمي هذه الدراسة الي نمط الدراسات الوصفية ، واعتمدت الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان وعددهم (260) مفردة، واستخدم الباحث استبيان للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ، وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي في إدارات التضامن الاجتماعي ككل مرتفع ، كما أثبتت أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي ككل مرتفع ، وأثبتت النتائج أن مستوى المعوقات متوسط ، وأن مستوى المقترحات مرتفع ، وفي النهاية أثبتت النتائج وجود علاقة طردية تأثيريه داله إحصائياً بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ، كما أشارت النتائج إلى تباين تأثير " استراتيجيات التطوير ، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتطوير التقني " أكثر من تأثير " تنمية الموارد البشرية " على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الأداء المؤسسي للعاملين، إدارات التضامن الاجتماعي.

Abstract: The study aimed to determine the level of organizational development in the Social Solidarity Departments, determine the level of improving the institutional performance of its employees, and determine the most dimensions of organizational development related to improving the institutional performance of employees in the Social Solidarity Departments, as this study belongs to the descriptive studies pattern, and the study relied on the social survey method with a sample of employees in the Social Solidarity Departments in Aswan Governorate, numbering (260) individuals, and the researcher used a questionnaire for employees in the Social Solidarity Departments, and the results of the study proved that the level of organizational development in the Social Solidarity Departments as a whole is high, and it also proved that the level of improving institutional performance in the Social Solidarity Departments as a whole is high, and the results proved that the level of obstacles is average, and the level of suggestions is high, and in the end the results proved the existence of a statistically significant positive relationship between organizational development and improving the institutional performance of employees in the Social Solidarity Departments, as the results indicated the variance of the effect of "development strategies, flexibility of the organizational structure, and technical development" more than the effect of "human resources development" on improving the institutional performance of employees in the Social Solidarity Departments.

Keywords: organizational development, organizational performance of employees, Social Solidarity Departments

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة :

أصبحنا نعيش في مجتمع المنظمات التي تشكل عنصر أساسي في رفاهية المجتمع الحديث وفي نفس الوقت أصبحت المنظمات أحد عوامل التغيير في المجتمع تؤثر وتتأثر به لذا كان على المنظمات الاجتماعية أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المجتمع السريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة (الطجم، 2009، ص 59) . ونظراً لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث إنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، حيث أصبحت المنظمات الاجتماعية تحتل مكانه أساسية في المجتمعات الحديثة ، فهذه المنظمات تحاول تطوير انفسها لكي تستمر بالحياة والعطاء والاستمرار (مختار، 2019، ص75). حيث أن الغرض من تصميم المنظمة وإنشاؤها تحقيق أهداف معينة يعجز الجهد الفردي عن تحقيقه ولتحقيق تلك الأهداف يتم إنشاء بناء محدد رسمي يتم تدوين قواعده ولوائحه وتقسيم العمل بين أعضائه وتوزيع القوة والسلطة بينهم بطريقة تضمن التحكم في الأنشطة التي تتم من خلالها (رجب ، 1990، ص45). حيث أشارت دراسة العطوى (2010) إلى ضرورة تبني المؤسسات فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم أليات التخفيف من حدة تعقد إجراءات العمل بهدف تحسين الأداء المؤسسي وذلك عن طريق تغيير بعض الأنظمة والتعليمات. حيث تعد منظمات الرعاية الاجتماعية من الأجهزة الحكومية التي تتعامل مباشرة مع الجماعات القاعدية في المجتمع المحلي أي الجماعات الأكثر احتياجاً وأكثر مشكلات وتمثل الغالبية العظمى من المجتمع وتقوم بتقديم الخدمات اللازمة لها كي تتمكن من إشباع احتياجاتها وحل مشكلاتها (عبدالعال، 1991، ص ص 109-110). حيث أكدت دراسة (Marchall 2011) على ضرورة قيام المنظمات بشكل دوري بإجراءات تطويرية حتى تستطيع مواكبة مستجدات التغيير، فتعمل على إجراء دورات تدريبية لزيادة قدرات ومهارات العاملين وإحداث تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظرتهم للعمل. كذلك أوضحت دراسة الحربي (1995) ضرورة الاهتمام بتطوير ثقافة العمل بالمنظمات الاجتماعية والاهتمام بتطوير المهارات الوظيفية للعاملين بهذه المنظمات والعمل على تحقيق جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين منها.

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع من أكثر الطرق المهنية حركة وتطويراً، هذه الحركة لا تتبع فقط من داخل الطريقة، ولكنها تتواكب مع حركة المجتمعات نفسها التي تتعامل معها، فكل تطور أو تغيير في أوضاع المجتمع وظروفه ويصاحبه تطور أو تغيير في المهن التي تعمل معه ومن أجلة (سرحان، 2006، ص594). وهذا التطور ينعكس علي

المنظمات التي تمارس بها طريقة تنظيم المجتمع. ومن تلك المنظمات إدارات التضامن الاجتماعي التي تعد من المنظمات الأولية لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية والتي تمثل قطاع كبير من الممارسة المهنية وتسعى الي تحقيق العديد من الأهداف الخاصة بالتنمية والرعاية والتكافل للعديد من فئات المجتمع . حيث حددت وزارة التضامن الاجتماعي العديد من الأهداف التي يقع عبء تنفيذها علي إدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية ومنها إنشاء شبكة أمان اجتماعي للمواطن من خلال دعم وحماية الأسر الفقيرة ورعاية محدودي الدخل ورفع مستوى معيشتهم وتحسين مستوى الخدمات التي تقدم لهم (وزارة التضامن الاجتماعي). وقد أوضحت دراسة السيد (2021) أن قطاع التضامن الاجتماعي واحداً من المؤسسات المهمة التي تحتاج إلى تطوير الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها. ولضمان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتوصيل خدماتها لمستحقيها من المستفيدين اتجهت هذه المنظمات للاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بها، حيث أن قدرات العاملين واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل مؤشر هام لنجاح العمل وتحقيق الأهداف لهذه المنظمات الحكومية. حيث أوضح كل من **Pastor&Petelean (2006)** أن تنمية الموارد البشرية من العاملين يجلب مساهمة كبيرة في النجاح بتحقيق أهداف المنظمة، وبخاصة المرتبطة بمجتمعها الداخلي والخارجي. كما أشارت دراسة **Jacobs & Washington (2023)** الي هناك تأثير العوامل المختلفة (البنيئية والموارد البشرية والإدارية والتكنولوجية والإبداعية) على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث يعد العاملين بمنظمات الرعاية الاجتماعية من أهم العناصر المؤثرة في التنمية المستدامة فتسعى المنظمات الي تطبيع سلوك العاملين بها لتنسجم أنماطهم السلوكية مع سياسات التنظيم والإجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة والأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية(فرنش ، ندل،2000، ص103). حيث أوضحت دراسة **Khattak (2022)** أن سلوك العمل الموظفين هو جانب مهم من الثقافة التنظيمية التي لها تأثير كبير على الإنتاجية والأداء. كما أشارت دراسة الشمري(2021) أن هناك تأثير للتطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مهارات العاملين. حيث تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في المؤسسات والمنظمات بأنواعها الإنتاجية والخدمية والحكومية

والأهلية، وتضم هذه الموارد كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والتخصصات مهما اختلفت وتتنوع مستويات الأداء، وأنواع الأعمال والمهام التي يقومون بها (موسى، ١٩٩٩، ص ٢٦٣). وهذا ما أكدته دراسة **Cummings & Worley (2009)** أن التطوير في المنظمات هو عبارة عن تحسين في مهارات وقدرات العاملين المهنية والوظيفية، خصائص الوظائف، تقنيات وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي. كذلك دراسة **Pandey (2024)** التي أثبتت إن هناك تأثير لبرامج التدريب والتطوير التنظيمي على أداء المنظمة بشكل كبير وبشكل إيجابي على مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال مشاركة الموظفين ورضاهم. كذلك أكدت دراسة **بوجنان وازناسني (2011)** على أهمية التطوير الإداري كمفهوم إداري معاصر يساعد المؤسسة على الارتقاء بمستوى خدماتها والإسهام في بناء موقع سوقي قوي وثابت. وهذا ينعكس بدوره على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بها من خلال قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية . حيث تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي والتطوير الإداري في المنظمات وبالتالي برزت أهميته في العلوم السلوكية والخدمة الاجتماعية عامة وطريقة تنظيم المجتمع خاصة في التنظيم والإدارة لدى المتخصصين والمهتمين بالمنظمات الحكومية والأهلية وإدارتها، ويرجع سبب الاهتمام إلى ارتباط المنظمات ومكوناتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل (عطية ، 2020، ص7). وبما أن عملية إعداد وتنمية العاملين بالمنظمات الاجتماعية مسؤولة العديد من المهن فقد أخذت مهنة الخدمة الاجتماعية قسطا من المسؤولية، وذلك من خلال طريقة تنظيم المجتمع التي تعمل على تنمية الأفراد العاملين بالمؤسسات الاجتماعية من خلال تحسين أدائهم بمدعم بالمعلومات والمعارف وإكسابهم العديد من الخبرات (سعد، جاب الله 2005، ص168). كما حظت قضية التطوير باهتمام العلماء والمفكرين على المستويين العالمي والإقليمي، الذين صاغوا العديد من الاتجاهات النظرية ومن أهمها اتجاه "التطوير التنظيمي" وهو من الاتجاهات المعاصرة حالياً ، حيث يسعى التطوير التنظيمي الي تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات في المنظمة ككل كما يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي(حسن، 1999، ص 202). حيث يعتبر تطوير المنظمة جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتحسين عمليات حل المشكلات

والتجديد في المنظمة، وخاصة من خلال تشخيص وإدارة أكثر فعالية وتعاوناً، ويساهم التطوير التنظيمي في تسهيل إعادة هيكلة المنظمة فيما يتعلق بتنفيذ أهداف الرعاية الاجتماعية (Dubrow & Austin, 2001, pp.63-83). وخاصة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ومنها إدارات التضامن الاجتماعي بكافة فروعها وتخصصاتها واهتماماتها.

حيث يسهم التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم" (الصيرفي، 2003، ص451) . حيث بينت دراسة (Taute & Taute (2012) إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

في إستمرارية المنظمات لأنه يعزز فعالية المنظمة في عالم متطور. وأوضحت دراسة (FERENCE (2001 طرق تعزيز الأداء التنظيمي من خلال (تعريف قرارات ورؤية المنظمة ، تطوير مقاييس أداء العاملين ، العمل الفريقي) ، وأوصت بضرورة وضوح الأبعاد التنظيمية وهي (الاتصال التنظيمي، فريق العمل التنظيمي ، القيادة التنفيذية، الرضا الوظيفي والروح المعنوية ، التدريب والتطوير الوظيفي) مما يحسن الأداء التنظيمي في المؤسسة". كما أوضحت دراسة لعويسات (2002) الي أن التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها ، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معاً بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.

ومن الضروري لتحقيق التطوير التنظيمي وتطبيقه بنجاح في المنظمات الاجتماعية تهيئة العاملين في هذه المنظمات لقبوله ولذلك يجب العمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وضمان تعاونهم في تطبيقه وذلك لضمان تحقيق التطوير التنظيمي بها. حيث تبدأ الجهود الأولية للتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة بإمكانية وحاجة الأداء التنظيمي للتطوير، ويختص حقل تطوير المنظمات بالعاملين وكيف يعملون ، كما يختص أيضاً بالتغيير المخطط الذي يقصد به جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل وبأسلوب منظم ومحدد. حيث إهتمت دراسة عبد السلام وآخرون (2019) بتحديد أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي وتمثلت في (تنمية المورد البشري - الأهداف والاستراتيجيات - الهيكل التنظيمي للجامعة العمالية . كما أثبتت دراسة عبد الجواد (2017) وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية.

وتتبع أهمية التطوير التنظيمي من كونه يمثل تطوير في أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة (العديلي، 1995، ص 545). كما يسعى التطوير التنظيمي 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 وكذلك ثقافات الأفراد العاملين فيها (السكرانه، 2013، ص 22). فهو مدخل وأسلوب للتغيير التنظيمي ومجموعة من الأساليب لتمكين المنظمات من إحداث التغيير والتعلم المقصود والموجه من أجل تحقيق أهدافها. وقدمت دراسة خضيرى، سفياني (2022) مقترحات هامة من شأنها تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة بصورة أكثر فعالية فضلاً عن اقتراح دراسات ذات علاقة بموضوع البحث. حيث يعتبر التطوير التنظيمي عملية مستمرة لصنع التغيير والابتكار بما يمكن المنظمات من تحقيق نتائج اجتماعية واقتصادية في وقت واحد مع عدد أقل من المقايضات (Reiter-Palmon, 2023, P253). هذا وتوصلت دراسة محسن وآخرون (2022) إلى أهمية الهيكل التنظيمي كأحد عناصر التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة محل البحث. ويعد التطوير التنظيمي أسلوباً مناسباً لحل المشكلات في المنظمة وإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية وزيادة القدرة علي حل المشكلات والتجديد في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستثمار الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة (عيسى، عامر، 2017، ص 90). حكماً أوضحت دراسة عبد الجواد (2017) إسهامات التطوير التنظيمي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي وتضمنت الأبعاد التالية (وضع خطة العمل بالمنظمة وتنفيذ خطة العمل والرقابة على الأداء). كما أن النجاح في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الاجتماعية ومنها إدارات التضامن الاجتماعي لما تمثله من قوة مجتمعية سيوفر لها القدرة على تعظيم الانتفاع بكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل. وقد حددت دراسة حياصات والحواددة (2017) أبعاد التطوير التنظيمي في (الهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات وتكنولوجيا المعلومات)، وأوصت بضرورة العمل على تذليل المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة. وتتنوع دوافع المنظمات

علي اختلاف أنواعها وفي مقدمتها منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية للأخذ بالتطوير التنظيمي وتطبيقه، حيث أشار **Martens, et al. (2006)** إلى أن من أهم الدوافع نحو التطوير التنظيمي في المنظمات الظروف الجديدة التي أوجدتها التحول الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي 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 العاملين بها. هذا وقد اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية ومنها مهنة الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع بالتطوير التنظيمي أو ما يطلق عليه أحيانا تنمية المنظمة وذلك بهدف إحداث تغيرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة علي حل المشكلات وتقديم البرامج والخدمات بكفاءة وفعالية (أبو النصر، 2007، ص60). حيث أن مهنة الخدمة الاجتماعية وخاصة طريقة تنظيم المجتمع بحكم فلسفتها وأهدافها ومبادئها هي أقدر في قيادة منظمات المجتمع لتحقيق دورها الاجتماعي والإنساني والخيري والتطوعي في خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته. (أبو النصر، 2009، ص5). حيث تمارس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية من خلال العديد من المنظمات سواء الأهلية أو المنظمات الخدمية والإنتاجية وهذه المنظمات شأنها شأن باقي المنظمات في المجتمع فهي تحتاج الي التطوير والنمو في كافة الأنظمة الإدارية وكذلك الموارد البشرية العاملة في تلك المنظمات، وذلك لكي تستطيع الوفاء باحتياجات العملاء بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ومن جهود الطريقة في هذا الصدد القيام بالعديد من الدراسات وبحوث التدخل المهني التي تهتم بمساندة المنظمات علي التطوير والتغيير الإيجابي، كما يمكن اعتبار الممارسة المهنية للطريقة في الواقع العملي داخل المنظمات الاجتماعية هي أحد السبل الهامة التي تتبعها الطريقة لمساعدة تلك المنظمات علي تحقيق أهدافها (محمد، 2007، ص45). حيث أشارت دراسة ياسين (2010) الى ضرورة الاهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي للوحدات الاجتماعية وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب لتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لتلبية احتياجات المواطنين داخل الوحدات الاجتماعية. وأشارت دراسة عباس (2019) الي أهمية استراتيجيات التطوير التنظيمي كأحد القضايا المهنية في تخصص تنظيم المجتمع في مواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان كنموذج للمنظمات الحكومية. كما تناولت دراسة

فرج (2012) تحديد متطلبات التطوير التنظيمي لتحقيق الجودة الشاملة لخدمات منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية. وتناولت دراسة إبراهيم (2010) التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين أداة الأخصائيين الاجتماعيين بالمستشفيات الجامعية كأحد أنواع المنظمات الحكومية في المجتمع المصري. وعلي مستوي اهتمام الطريقة بالتطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية استهدفت دراسة جادالله (2012) تحديد إسهامات طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات .

كذلك لم تكن الدراسات العربية بمعزل عن مفهوم التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية مثل دراسة عبد الأمير (2006) والتي تقول انه من الضروري أن تعطى الأولوية لتطوير المنظمات الحكومية بكل التقنيات والوسائل المتاحة. كذلك دراسة كل من هشام وأمال (2011) التي أشارت الي تأثير استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي في أداء العاملين واتجاهات العاملين نحو استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي المتبعة من قبل المنظمة.

وفي الآونة الأخيرة وعلي كل من مستوي 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 (راتول، مصنوعه،2014). لذلك يأتي التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر على المدى الطويل في تحقيق أهتف المنظمة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص109). حيث أشارت دراسة Koskey (2012) الي فاعلية استراتيجيات التطوير التنظيمي في تحسين ظروف العمل والأداء. كما أثبتت دراسة Kipkosgei (2014) أن تدخلات التطوير التنظيمي (الشخصية، الاجتماعية، التقنية) تقلل من الأخطاء وتعزز التواصل الجيد والعلاقات العامة في مكان العمل وبالتالي تحسين أداء الموظفين. كما أكدت دراسة عباس (2005) على أهمية تحقيق التطوير التنظيمي في قطاع المنظمات، وأشارت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمات

وذلك بمختلف مواقعهم الوظيفية. كذلك دراسة علام (2022) التي أشارت الي ضرورة استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، بما يساهم في رفع كفاءة العاملين. حيث أصبح من المقبول الآن الأخذ بمفهوم التطوير التنظيمي لبناء وتنمية قدرات المنظمات بصفة عامة ومنها منظمات الرعاية الاجتماعية وكيفية تحديد الأولويات الواجبة لتحقيق تلك المنظمات لأهدافها بطريقة مستدامة (ناجي، 2006، ص 1782). وعلى هذا النحو تهتم طريقة تنظيم المجتمع من خلال بنائها النظري ونماذج ممارستها بتحسين أداء المنظمات الاجتماعية بمختلف أنواعها والتي يمارس من خلالها المنظم الاجتماعي العديد من الأدوار المهنية استناداً إلى العديد من المداخل والاستراتيجيات (العمرى، 2009، ص 523). ومنها مدخل التطوير التنظيمي وأبعاده التي تركز علي تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها واستراتيجيات العمل بها والموارد البشرية وبرامجها التدريبية بما يحقق لها الاستمرار في المجتمع. في ضوء ذلك أصبح من الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التطوير التنظيمي وتحقيقه، فإن لم يؤمن أعضائها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافه. حيث أصبح من الضروري تعظيم الاهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الاجتماعية (إدارات التضامن الاجتماعي) بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بتلك المنظمات.

ثانياً: الموجّهات النظرية للدراسة:

1. نظرية المنظمات : Organization Theory

تعتبر نظرية المنظمات إحدى النظريات الإدارية الاجتماعية الهامة التي تساعد العديد من التخصصات العلمية في الدراسات المتعلقة بالمنظمات من خلال مداخل متنوعة مثل الجانب الاجتماعي - الإداري - الاقتصادي - السياسي - السيكولوجي، بهدف التطوير والتغيير لصالح المنظمات الحكومية والأهلية (أبوالنصر وآخرون، 1997، ص 60) حيث تعددت الاتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات فمنها ما يهتم بدراسة الناحية البنائية في طيات المنظمات بمعنى انهم ينظرون الى المنظمة على إنها تجمع بشري ينشأ من أجل تحقيق أهداف معينة، هناك من يهتم بالناحية السلوكية باعتبار المنظمة بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد ويعملون من خلال هذا فإنها تطبع سلوكهم وهناك من يهتم بالنواحي البيئية من حيث تأثير البيئة على المنظمة وتأثيرها في المجتمع (خاطر، 1997، ص 27-28) .

ولذا تهتم هذه الطريقة بدراسة المنظمات وتحليله في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية حيث أنها تهتم بالتركيز علي: (محمد والسيد، 2009، ص 24).
أ- فهم طبيعة المنظمات وأهدافها .
ب- التعرف علي أهم المشكلات التي تواجه المنظمات وأساليب مواجهتها .
ج- الاستفادة من المنظمات كأداة للتأثير في سلوك الأفراد بالمنظمات وتوجيهها في الجوانب الإيجابية.

وتتمثل مستويات تحليل المنظمة في:

1. مستوى تحليل الدور: ينظر الى المنظمة على إنها مجموعة من الأدوار الرسمية وغير الرسمية
2. مستوى تحليل بنائي: يركز على دراسة وتحليل الخصائص البنائية للمنظمة مثل تقسيم العمل - التخصص - الاتصال.
3. مستوى التحليل التنظيمي: يركز علي دراسة المنظمة ككل بدلاً من التركيز على الأفراد أعضاء المنظمة، كما يهتم بخصائص الأعضاء ووضعهم الوظيفي (عبد اللطيف، 2000، ص 326).

2- نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

يعرف رضا العمل مع مجتمع المنظمة بأنه التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي لمساعدتها على تقديم الخدمة بفاعلية متزايدة (عبد الحلیم رضا، 1998، ص 277) ويقترح "رضا" أن يمارس العمل مع مجتمع المنظمة العمليات التالية: (عبد الحلیم رضا، 1998، ص 280).

1. تطوير المنظمة ذاتها للتعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
 2. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
 3. المساهمة في وضع علاقة متوازية بين الجهاز الإداري والجهاز.
 4. التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات.
 5. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات وللارتقاء بالتنسيق فيما بينها.
 6. دراسة احتياجات التدريبية لأفراد مجتمع المنظمة.
 7. التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنتفعين من خدماتها وللارتقاء بمستوى العمل المهني.
- حيث يركز النموذج على التعمق داخل المنظمة للكشف عما بها من سلبيات وإيجابيات بهدف النهوض بها (مديحة مصطفى، 2000، ص 327).

ويمكن الاستفادة من الموجهات النظرية للدراسة في تحديد مكونات المنظمة وتحديد عناصرها الأساسية وتحديد إبعاد التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي التي تتمثل في (استراتيجية التطوير - الهيكل التنظيمي - تنمية الموارد البشرية - التطوير التقني) ومدى تأثير تلك العناصر على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي في الجوانب الأتية (الجودة والدقة في العمل، ومستوى الالتزام والانضباط داخل المنظمة، ومستوى الابتكار والإبداع في الممارسة، ومستوى التواصل والتفاعل بين العاملين) ورصد المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي.

ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة :

لا شك أن التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها ووسيلة لتحسين مستوى الأداء المؤسسي للعاملين بها، لذلك وبناء على ما تقدم من المعطيات النظرية وتحليل العديد من الدراسات السابقة التي المرتبطة بالدراسة الحالية ومتغيراتها واهتمام طريقة تنظيم المجتمع بالعمل مع المنظمات الاجتماعية بالأخص الحكومية ممثلة في إدارات التضامن الاجتماعي. فإن الدراسة الحالية تتحدد في "العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي".

رابعاً: أهمية الدراسة:

1- تشهد المجتمعات علي المستوي الدولي والمحلي العديد من التغيرات بما يؤثر علي المنظمات المختلفة وأدائها المهني بالمجتمع، والذي يتطلب ضرورة مواكبة هذا التغير من خلال إعادة البناء التنظيمي لتلك المنظمات وتحسين مستوى الأداء المهني للعاملين بها .

2- تمثل إدارات التضامن الاجتماعي احد منظمات الرعاية الاجتماعية ذات الأثر الكبير في المجتمع والتي تعنتي بالعديد من العملاء والمستفيدين في كافة مجالات الرعاية الاجتماعية وتسهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية لفئات المجتمع.

3- ضرورة الاهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي كأحد استراتيجيات تطوير المنظمات بما يمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة.

4- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في أي منظمة باعتبارهم الجزء الأهم في تكوين المنظمات ومن الضروري الاهتمام بتطويرهم ورفع كفاءتهم ما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي الفعال لهم بالمنظمات الاجتماعية.

5- اهتمام طريقة تنظيم المجتمع بتوظيف العديد من المداخل والنماذج التي تهتم بتطوير المنظمات ومنها مدخل التطوير التنظيمي وأبعاده ومؤشراته ممثله في (الهيكل التنظيمي ، الأهداف والاستراتيجيات، تنمية الموارد البشرية)، بما ينعكس علي تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

خامساً: أهداف الدراسة:

1. رصد واقع التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي.
2. تحديد مستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
3. تحديد أكثر أبعاد التطوير التنظيمي ارتباطاً بتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
4. تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
5. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

سادساً: فروض الدراسة:

- (1) الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ".
(2) الفرض الثاني للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد التطوير التنظيمي (استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التقني) على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ".
(3) الفرض الثالث للدراسة: " توجد فروق جوهريّة دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ".

(4) **الفرض الرابع للدراسة:** " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ".
سابعاً: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي Organizational Development مصطلح التطوير التنظيمي ويرمز له اختصاراً بكلمة (OD)، تشير إلى مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة المساعدة العصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة . التطوير لغوياً يعني " التحويل من طور إلى طور" (مجمع اللغة العربية، 2010، ص 396). كما يقصد بالتطوير الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق تقدم افضل مما هو قائم حالياً (webster, 2003, p.342) ويشير قاموس لونغمان Longman إلي أن التطوير هو العملية التي تؤدي إلي الانتقال لمستوي أعلى وأفضل وأكثر أهمية وقدرة علي تحقيق الهدف المطلوب (Longman, 2004, p.180). ويشير هذا التعريف إلي الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة (الطجم، 2014، ص ص 59-61). فيعرف بأنه "العملية الإدارية التي تعتمد على "تطريات النظم" والعلاقات الإنسانية التي تهدف الى تقوية قدرات أعضاء الجماعة على الاتصال والمشاركة في حل المشاكل وزيادة الإنتاج، باستخدام التنسيق والتجديد والمبادأة" (درويش، 1998، ص 116) . كما يعرف بأنه" عبارة عن عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها ، وتتم من خلال تغيير مخطط طويل المدى ، يستهدف رفع كفاية الإنتاجية للأفراد، والارتقاء بمستوى أدائهم، وتعظيم فاعلية المنظمة ، وذلك في اطار كل من الإمكانيات المادية والبشرية ، والمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة" (احمد ، 2011، ص 1193) . كما يقصد بالتطوير التنظيمي " التغيير المخطط لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، أي أنها محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ومقصودة، ومن خلال تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها كل أعضاء المنظمة المراد تطويرها بصورة جماعية" (الهواري ، 2018، ص 21) .

- يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتطوير التنظيمي في الدراسة الحالية في:-

-عملية إدارية تهتم بكافة جوانب المنظمة المادية والبشرية.

- تهدف الي التغيير الإيجابي في المنظمة ورفع كفاءتها.
- من خلال جهود مخططة وعمل متكامل يشمل المنظمة ككل.
- تهتم بتطوير الجوانب الأتية (استراتيجيات التطوير، مرونة الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، التطوير التقني).
- ينعكس ذلك علي تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالمنظمة.

2- مفهوم الأداء المؤسسي للعاملين:

يعرف الأداء علي انه القيام بالشيء أو تأدية عمل، كما أن الأداء معناه عمل أو تنفيذ هذا العمل (مجمع اللغة العربية ،2005، ص 223) . ولذلك فالأداء فعل نفسي مرتبط بشخص معين كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر ولذلك فالأداء يختلف من شخص إلى آخر (بدوي،1997، ص 350) . كما يعرف الأداء على أنه العمل الممارس أو الفعل المبذول أو النشاط المنجز (البليعي،2010،ص 238) .

كما يعرف مفهوم الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات المهنية (فرحي، داسة،2017،ص16).

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي في الدراسة الحالية على أنه مجموعة من الجهود والأنشطة التي يقوم بها العاملون في إدارات التضامن الاجتماعي في ضوء قاعدة معرفية ووفق مبادئ وقيم مهنية وباستخدام مهارات ونماذج وأساليب الممارسة المهنية، ويتضمن تحسين الجوانب الأتية في الأداء المؤسسي للعاملين (مستوي الجودة والدقة في العمل، مستوى الالتزام والانضباط ، مستوى الابتكار والإبداع، ومستوى التواصل والتفاعل) التي تمثل أبعاد تحسين الأداء المؤسسي في ظل التغيرات المتواصلة التي تؤثر في أداء العاملين بالمنظمات الاجتماعية.

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(6) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين التطوير التنظيمي (كمتغير مستقل)

وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان وعددهم (260) مفردة.

(7) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني للدراسة:

تمثل المجال المكاني للدراسة في إدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان.

(ب) المجال البشري للدراسة:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان، وذلك كما يلي:

(4-1) وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في العامل " الموظف " بإدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان أيًا كان نوعه، أو سنه، أو مؤهله الدراسي، أو وظيفته، أو عدد سنوات خبرته في مجال العمل.

(5-1) إطار المعاينة:

تم حصر العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان، وبلغ عددهم (803) مفردة.

(6-1) نوع وحجم العينة:

تمثلت نوع العينة للدراسة في العينة العشوائية الطبقية، وبتطبيق قانون الحجم الأمثل للعينة (الضحيان، حسن، 2002، ص 247) بلغ حجم العينة للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان (260) مفردة. وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان مجتمع الدراسة

إجمالي الحجم الأمثل للعينة	عينة العاملين بالوحدات الاجتماعية	عينة العاملين بالإدارات	إجمالي عدد العاملين	عدد العاملين بالوحدات الاجتماعية	عدد العاملين بالإدارات	إدارات التضامن الاجتماعي
96	34	62	298	106	192	مديرية التضامن الاجتماعي بأسوان
40	25	15	125	78	47	إدارة أسوان الاجتماعية
23	12	11	71	37	34	إدارة كوم أمبو الاجتماعية
3	2	1	11	7	4	إدارة كلابشة الاجتماعية
9	5	4	27	15	12	إدارة نصر النوبة الاجتماعية
10	5	5	31	16	15	إدارة دراو الاجتماعية
31	17	14	97	53	44	إدارة أدفو الاجتماعية
11	6	5	34	19	15	إدارة الرمادي الاجتماعية
7	5	2	21	14	7	إدارة المحاميد الاجتماعية
9	5	4	27	16	11	إدارة البصيلية الاجتماعية
6	3	3	19	10	9	إدارة السبيعية الاجتماعية
9	5	4	26	14	12	إدارة الرديسية الاجتماعية
6	3	3	16	8	8	إدارة سلوي الاجتماعية
260	127	133	803	393	410	المجموع

ويرجع اختيار المجال المكاني والبشري للدراسة في الآتي:

- i. تواجه إدارات التضامن الاجتماعي ووحداتها العديد من التحديات التي تتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير عناصرها بما يتلاءم مع متطلبات التغيير في المجتمع.
- ii. تنوع العملاء والفئات التي تخدمها تلك الإدارات مما يتطلب ضرورة تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بها بما يحقق رضا المستفيدين.
- iii. تعتبر إدارات التضامن احد المجال الأولية لممارسة الخدمة الاجتماعية وطرية تنظيم المجتمع ، التي يجب الاهتمام بها وتطويرها.
- iv. الإطار البشري تضمن جميع التخصصات لان التطوير التنظيمي يركز علي كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة ويهتم بالتفاعل والتواصل فيما بينهم.
- v. ترحيب وموافقة المسؤولين بتلك الإدارات علي تطبيق أدوات الدراسة وتعاونهم مع الباحث.

(ج) المجال الزمني للدراسة:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من إدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان والتي بدأت في الفترة من 2024/11/5م إلى 2024/12/20م.

(8) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع "تحسين الأداء المؤسسي للعاملين"	عدد العبارات	المتغير المستقل "التطوير التنظيمي"
6	الجودة والدقة	6	استراتيجيات التطوير
6	الالتزام والانضباط	6	مرونة الهيكل التنظيمي
6	الابتكار والإبداع	6	تتمية الموارد البشرية
6	التواصل والتفاعل	6	التطوير التقني
8	المعوقات التي تواجه إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي		
8	مقترحات تفعيل إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي		

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة. وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة والتي أشارت إلى تلك الأبعاد.

(9) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي:

6. قام الباحث بتصميم استبيان للعاملين حول التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي اعتماداً على الأدبيات النظرية والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة.

7. اشتمل استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي، وأبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي، والمعوقات التي تواجه إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي، ومقترحات تفعيل إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

8. اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: موافق (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة).

9. للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان العاملين قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة، وذلك لتحديد أبعاد التطوير التنظيمي والمتمثلة في: (استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التقني)، وتحديد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين والمتمثلة في: (الجودة والدقة، والالتزام والانضباط، والابتكار والإبداع، والتواصل والتفاعل). ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

10. تم حساب ثبات استبيان العاملين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) مفردة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي والوحدات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسوان (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغت قيمة معادلة جوتمان للتجزئة النصفية (0.973)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.950) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نصفي الأداة، كما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون (0.974)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

(10) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($3/2 = 0.67$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(11) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة واستقراء جداول الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

مجتمع الدراسة. (ن=260)

المتغيرات الكمية	سـ	σ	الوظيفة	ك	%
السن	39	10	مدير إدارة	13	5
عدد سنوات الخبرة	14	6	رئيس وحدة اجتماعية	48	18.5
النوع	ك	%	رئيس قسم	54	20.8
ذكر	80	30.8	أخصائي اجتماعي	109	41.9
أنثى	180	69.2	مشرف اجتماعي	19	7.3
المجموع	260	100	إداري	17	6.5
المؤهل الدراسي	ك	%	المجموع	260	100
مؤهل متوسط	51	19.6	جهة العمل	ك	%
مؤهل فوق المتوسط	36	13.8	إدارات التضامن الاجتماعي	133	51.2
مؤهل عالي	145	55.8	وحدات التضامن الاجتماعي	127	48.8
دراسات عليا	28	10.8			
المجموع	260	100	المجموع	260	100

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان (39) سنة، وبانحراف معياري (10) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان في مجال العمل (14) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان إناث بنسبة (69.2%)، بينما الذكور بنسبة (30.8%)، ويرجع ذلك إلى طبيعة الهيكل الإداري بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان وكذلك زيادة نسبة الإناث عن الذكور بمجتمع الدراسة.
- أكبر نسبة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (55.8%)، يليه مؤهل المتوسط بنسبة (19.6%)، ثم مؤهل فوق المتوسط بنسبة (13.8%)، وأخيراً دراسات عليا بنسبة (10.8%). مما يعكس اهتمام العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بتنمية معارفهم وخبراتهم والارتقاء بمستواهم العلمي بما يسحن من مستوي أدائهم المهني بتلك المنظمات.

- أكبر نسبة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (41.9%)، يليه رئيس قسم بنسبة (20.8%)، ثم رئيس وحدة اجتماعية بنسبة (18.5%)، يليه مشرف اجتماعي بنسبة (7.3%)، ثم إداري بنسبة (6.5%)، وأخيراً مدير إدارة بنسبة (5%).
- أكبر نسبة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان جهة عملهم إدارات التضامن الاجتماعي بنسبة (51.2%)، يليه وحدات التضامن الاجتماعي بنسبة (48.8%)، حيث أن الإدارات هي المنوط بها صياغة سياسة العمل ومتابعة وتقييم أداء المنظمات الاجتماعية وتذليل كافة العقبات التي تواجه المستفيدين من تلك المنظمات.

المحور الثاني: أبعاد التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي:

(1) استراتيجيات التطوير:

جدول رقم (4) يوضح استراتيجيات التطوير. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.48	2.71	1.2	3	26.9	70	71.9	187	1	تتسم أهداف الإدارة بالوضوح والدقة
5	0.61	2.59	6.5	17	27.7	72	65.8	171	2	تهتم الإدارة بوضع خطط مناسبة لأهدافها
6	0.72	2.35	14.6	38	35.4	92	50	130	3	تستطلع الإدارة آراء العاملين في وضع الخطط والبرامج
4	0.55	2.68	4.2	11	23.8	62	71.9	187	4	تهتم الإدارة بتطوير أهدافها أولاً بأول
2	0.42	2.83	1.5	4	14.2	37	84.2	219	5	تلتزم الإدارة بخطة الوزارة في تنفيذ أنشطتها
1	0.38	2.85	0.8	2	13.1	34	86.2	224	6	تلتزم الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين
مستوى مرتفع	0.4	2.67	استراتيجيات التطوير ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى استراتيجيات التطوير كأحد أبعاد التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تلتزم الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين بمتوسط حسابي (2.85)، يليه الترتيب الثاني تلتزم الإدارة بخطة الوزارة في تنفيذ أنشطتها بمتوسط حسابي (2.83)، ثم الترتيب الثالث تتسم أهداف الإدارة بالوضوح والدقة بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب السادس تستطلع الإدارة آراء العاملين في وضع

الخطط والبرامج بمتوسط حسابي (2.35). مما سبق يتضح لنا ضرورة الاهتمام بوضع الخطط المناسبة لتحقيق أهداف إدارات التضامن الاجتماعي والتركيز علي مشاركة العاملين في وضع تلك الخطط بما يحقق تطوير الأداء المؤسسي بتلك المؤسسات ويتفق ذلك مع دراسة كلا من الراوي وآخرون (2019) ، ودراسة عبد الجواد (2017) .

(2) مرونة الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (5) يوضح مرونة الهيكل التنظيمي. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.58	2.57	4.6	12	33.8	88	61.5	160	تهتم الإدارة باختيار القيادات ذات الكفاءة العالية	1
5	0.67	2.49	9.6	25	31.9	83	58.5	152	تحدد المؤسسة القواعد الخاصة بالترقيات بدقة	2
6	0.66	2.45	9.2	24	36.9	96	53.8	140	يوجد بالإدارة هيكل تنظيمي مرن	3
2	0.6	2.55	5.8	15	33.8	88	60.4	157	تتسم قرارات الإدارة بالشفافية	4
4	0.65	2.52	8.5	22	31.2	81	60.4	157	تراعي الإدارة العدالة في تطبيق قواعد المسالة بين العاملين	5
3	0.6	2.52	5.4	14	37.7	98	56.9	148	تذلل الإدارة العقبات التي تعوق العمل	6
مستوى مرتفع	0.51	2.51	مرونة الهيكل التنظيمي ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مرونة الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تهتم الإدارة باختيار القيادات ذات الكفاءة العالية بمتوسط حسابي (2.57)، يليه الترتيب الثاني تتسم قرارات الإدارة بالشفافية بمتوسط حسابي (2.55)، ثم الترتيب الثالث تذلل الإدارة العقبات التي تعوق العمل بمتوسط حسابي (2.52)، وأخيراً الترتيب السادس يوجد بالإدارة هيكل تنظيمي مرن بمتوسط حسابي (2.45). حيث يساهم اختيار الكفاءات في تطوير المنظمة والارتقاء بها وتحقيق أهدافها ومن الضروري تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة والعدالة بما يحقق الاستقرار داخل المنظمة ويتفق ذلك مع دراسة كلا من محسن وآخرون (2022) ، ودراسة (Martens, et al. (2006 التي أشارت الي أهمية إعادة هيكلة النشاط التنظيمي من أجل تحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات الحكومية.

(3) تنمية الموارد البشرية:

جدول رقم (6) يوضح تنمية الموارد البشرية. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.62	2.6	7.3	19	25	65	67.7	176	تهتم الإدارة بتنمية قدرات العاملين لتحقيق أهداف العمل	1
2	0.61	2.59	6.5	17	28.1	73	65.4	170	تهتم الإدارة بتبادل الخبرات بين العاملين	2
5	0.7	2.46	11.9	31	30	78	58.1	151	تهتم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	3
4	0.65	2.47	8.5	22	36.2	94	55.4	144	تشجع الإدارة العاملين علي التعبير عن آرائهم	4
3	0.65	2.5	8.8	23	31.9	83	59.2	154	تراعي الإدارة مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين	5
6	0.72	2.37	13.8	36	35	91	51.2	133	تنظم الإدارة دورات تدريبية مستمرة للعاملين	6
مستوى مرتفع	0.54	2.5	تنمية الموارد البشرية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنمية الموارد البشرية كأحد أبعاد التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تهتم الإدارة بتنمية قدرات العاملين لتحقيق أهداف العمل بمتوسط حسابي (2.6)، يليه الترتيب الثاني تهتم الإدارة بتبادل الخبرات بين العاملين بمتوسط حسابي (2.59)، ثم الترتيب الثالث تراعي الإدارة مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين بمتوسط حسابي (2.5)، وأخيراً الترتيب السادس تنظم الإدارة دورات تدريبية مستمرة للعاملين بمتوسط حسابي (2.37). حيث ينعكس ذلك علي تطوير العمل في المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، ومن الضروري الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لهم ويتفق ذلك مع دراسة Cumings & Worley (2005) التي أوضحت أهمية التطوير التنظيمي في تنمية مهارات وقدرات العاملين المهنية والوظيفية، خصائص الوظائف.

(4) التطوير التقني:

جدول رقم (7) يوضح التطوير التقني. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.65	2.44	8.5	22	39.2	102	52.3	136	توظف الإدارة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة المهام	1
3	0.65	2.5	8.5	22	33.1	86	58.5	152	تسعي الإدارة لتطبيق التحول الرقمي في تقديم الخدمات	2
5	0.74	2.44	15	39	26.2	68	58.8	153	تستعين الإدارة بمتخصصين لتدريب العاملين على الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل	3
6	0.75	2.36	16.5	43	31.2	81	52.3	136	يوجد وحدة تكنولوجيا المعلومات (IT) بالإدارة	4
2	0.64	2.53	7.7	20	31.5	82	60.8	158	توفر الإدارة الأجهزة المناسبة لممارسة العمل	5
1	0.63	2.56	7.3	19	29.2	76	63.5	165	توجد بالإدارة شبكة إنترنت مناسبة لتنفيذ المهام	6
مستوى مرتفع	0.52	2.47	التطوير التقني ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التطوير التقني كأحد أبعاد التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توجد بالإدارة شبكة إنترنت مناسبة لتنفيذ المهام بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني توفر الإدارة الأجهزة المناسبة لممارسة العمل بمتوسط حسابي (2.53)، ثم الترتيب الثالث تسعي الإدارة لتطبيق التحول الرقمي في تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (2.5)، وأخيراً الترتيب السادس يوجد وحدة تكنولوجيا المعلومات (IT) بالإدارة بمتوسط حسابي (2.36). وينعكس ذلك إيجابياً على أداء المنظمات ومواكبة التطور التكنولوجي في أداء المنظمات ويساهم في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للفئات المختلفة، وأكدت ذلك دراسة عبد الجواد (2017) أن التطوير التنظيمي وتحقيق تكنولوجيا المعلومات يساهم في رفع مستوى الأداء، وزيادة قيمة المنظمة، وفعالية اتخاذ القرارات، وتنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة.

• مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ككل:

جدول رقم (8) يوضح مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ككل.
 (ن=260)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	استراتيجيات التطوير	2.67	0.4	مرتفع	1
2	مرونة الهيكل التنظيمي	2.51	0.51	مرتفع	2
3	تنمية الموارد البشرية	2.5	0.54	مرتفع	3
4	التطوير التقني	2.47	0.52	مرتفع	4
	أبعاد التطوير التنظيمي ككل	2.54	0.45	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول استراتيجيات التطوير بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.67) وهو مستوى مرتفع. الترتيب الثاني مرونة الهيكل التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.51) وهو مستوى مرتفع. الترتيب الثالث تنمية الموارد البشرية بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.5) وهو مستوى مرتفع. الترتيب الرابع التطوير التقني بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.47) وهو مستوى مرتفع. ويختلف ذلك مع نتائج دراسة كلا من حياصات والخواودة (2017)، دراسة عبد السلام (2019) التي أثبتت أن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي بالترتيب (تنمية المورد البشري - الأهداف والاستراتيجيات - الهيكل التنظيمي).

المحور الثالث: أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي:
 (1) الجودة والدقة:

جدول رقم (9) يوضح الجودة والدقة. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			ك	%	ك	%	ك	%		
6	0.66	2.58	9.6	25	23.1	60	67.3	175	يمتلك العاملون القدرة علي العمل تحت ضغط	1
1	0.53	2.72	3.8	10	20.8	54	75.4	196	يراعي العاملون رضا المستفيدين عن الخدمات	2
5	0.53	2.65	2.7	7	30	78	67.3	175	ينظم العاملون أوقات العمل بشكل مناسب	3
2	0.49	2.71	1.5	4	26.2	68	72.3	188	يتبع العاملون الإجراءات المناسبة في تقديم الخدمات	4
4	0.55	2.68	4.2	11	23.1	60	72.7	189	يهتم العاملون بإتجاز المهام الموكولة لهم بدقة	5
3	0.52	2.7	3.1	8	23.5	61	73.5	191	يهتم العاملون بمعايير جودة الأداء بالإدارة	6
مستوى مرتفع	0.44	2.67	الجودة والدقة ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجودة والدقة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يراعي العاملون رضا المستفيدين عن الخدمات بمتوسط حسابي (2.72)، يليه الترتيب الثاني يتبع العاملون الإجراءات المناسبة في تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (2.71)، ثم الترتيب الثالث يهتم العاملون بمعايير جودة الأداء بالإدارة بمتوسط حسابي (2.7)، وأخيراً الترتيب السادس يمتلك العاملون القدرة علي العمل تحت ضغط بمتوسط حسابي (2.58). ويوضح ذلك أن هناك اهتمام مؤسسي لدي العاملون برضا المستفيدين من خلال جودة الخدمات المقدمة وسهولة الإجراءات، ومن الضرورة تنمية قدراتهم وتحسين مستوي أدائهم المؤسسي لتحمل ضغوط العمل، وتنظيم أوقاتهم داخل المنظمات ، ويتفق ذلك مع دراسة **Pastor & Petelean (2006)** التي أوضحت أن تنمية الموارد البشرية من العاملين يساهم في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

(2) الالتزام والانضباط:

جدول رقم (10) يوضح الالتزام والانضباط. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.45	2.79	1.9	5	17.3	45	80.8	210	يلتزم العاملون باللوائح المنظمة للعمل داخل الإدارة	1
3	0.5	2.71	1.9	5	25.4	66	72.7	189	العاملين على وعي بالقواعد المنظمة للعمل والعقوبات	2
5	0.61	2.42	6.5	17	44.6	116	48.8	127	المهام الموكولة للعاملين تتناسب مع قدراتهم	3
4	0.54	2.65	3.1	8	28.5	74	68.5	178	يحرص العاملون على الحضور والانصراف في الأوقات المحددة	4
3	0.5	2.71	2.3	6	24.6	64	73.1	190	يحرص العاملون على تجنب الأخطاء الإدارية	5
2	0.5	2.72	2.3	6	23.8	62	73.8	192	يلتزم العاملون بالسلوك التنظيمي المناسب	6
مستوى مرتفع	0.42	2.67	الالتزام والانضباط ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الالتزام والانضباط كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يلتزم العاملون باللوائح المنظمة للعمل داخل الإدارة بمتوسط حسابي (2.79)، يليه الترتيب الثاني يلتزم العاملون بالسلوك التنظيمي المناسب بمتوسط حسابي (2.72)، ثم الترتيب الثالث العاملون على وعي بالقواعد المنظمة للعمل والعقوبات، ويحرص العاملون على تجنب الأخطاء الإدارية بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب الخامس المهام الموكولة للعاملين تتناسب مع قدراتهم بمتوسط حسابي (2.42). يعكس ذلك وعي العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي باللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة والقواعد المنظمة لذلك بما يجنبهم الوقوع في الأخطاء الإدارية، مع ضرورة مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بمهام محددة، وهذا ما أكده (Khattak 2022).

(3) الابتكار والإبداع:

جدول رقم (11) يوضح الابتكار والإبداع. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.59	2.47	5	13	42.7	111	52.3	136	يتبع العاملون أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات للمستفيدين	1
3	0.61	2.49	5.8	15	39.6	103	54.6	142	ينمي العاملون قدراتهم الرقمية بما يتناسب وحاجة العمل	2
6	0.66	2.44	9.6	25	36.9	96	53.5	139	يقترح العاملون أفكار إبداعية لتطوير أداء الإدارة	3
2	0.6	2.55	5.8	15	33.8	88	60.4	157	يبتكر العاملون الحلول المناسبة لمشكلات العمل	4
5	0.64	2.46	8.1	21	38.1	99	53.8	140	يشارك العاملون الإدارة في تطوير الخطط والبرامج	5
1	0.55	2.55	2.7	7	40	104	57.3	149	يحرص العاملون علي الاستثمار الأمثل لإمكانيات المتاحة	6
مرتفع		0.5	2.49	الابتكار والإبداع ككل						

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الابتكار والإبداع كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يحرص العاملون علي الاستثمار الأمثل للإمكانيات المتاحة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.55)، يليه الترتيب الثاني يبتكر العاملون الحلول المناسبة لمشكلات العمل بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.6)، ثم الترتيب الثالث ينمي العاملون قدراتهم الرقمية بما يتناسب وحاجة العمل بمتوسط حسابي (2.49)، وأخيراً الترتيب السادس يقترح العاملون أفكار إبداعية لتطوير أداء الإدارة بمتوسط حسابي (2.44). يشير ذلك الي قدرة المؤسسة علي تدعيم الفئات المتميزة وخلق التنافس المهني بين العاملين في استثمار الإمكانيات المتاحة وابتكار الحلول المناسبة لمشكلات العمل، ضرورة تنمية الأداء لدي العاملين ومشاركتهم في الخطط والبرامج داخل الإدارة، وهذا ما أكدته دراسة العطوي (2010).

(4) التواصل والتفاعل:

جدول رقم (12) يوضح التواصل والتفاعل. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.54	2.64	3.1	8	29.6	77	67.3	175	يتعاون العاملون داخل الإدارة في الأنشطة المختلفة	1
1	0.49	2.71	1.5	4	25.8	67	72.7	189	يراعي العاملون المرونة في التعامل داخل الإدارة	2
4	0.51	2.66	1.5	4	30.8	80	67.7	176	يتبادل العاملون الخبرات والمعارف المناسبة	3
6	0.59	2.6	5.4	14	29.6	77	65	169	يحبذ العاملون العمل الجماعي في ممارسة الأنشطة	4
2	0.52	2.7	3.1	8	23.5	61	73.5	191	يحترم العاملون التخصصات الوظيفية فيما بينهم	5
3	0.49	2.66	0.8	2	32.3	84	66.9	174	يوظف العاملون قدراتهم الرقمية في التواصل مع المستفيدين	6
مستوى مرتفع	0.44	2.66	التواصل والتفاعل ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التواصل والتفاعل كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.66)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يراعي العاملون المرونة في التعامل داخل الإدارة بمتوسط حسابي (2.71)، يليه الترتيب الثاني يحترم العاملون التخصصات الوظيفية فيما بينهم بمتوسط حسابي (2.7)، ثم الترتيب الثالث يوظف العاملون قدراتهم الرقمية في التواصل مع المستفيدين بمتوسط حسابي (2.66)، وأخيراً الترتيب السادس يحبذ العاملون العمل الجماعي في ممارسة الأنشطة بمتوسط حسابي (2.6). مما سبق يتضح لنا ضرورة اهتمام إدارات التضامن بتنمية ثقافة العمل الفريقي ودعم التعاون بين العاملين بما يحقق تبادل الخبرات والمعارف بشكل مناسب ويحسن الأداء المؤسسي للعاملين، ويتفق ذلك مع دراسة لعويسات (2002) التي أشارت إلى ضرورة تهيئة مناخ العمل الذي يشجع العاملين على العمل والمشاركة بحماس.

- مستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ككل:
 جدول رقم (13) يوضح مستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ككل. (ن=260)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الجودة والدقة	2.67	0.44	مرتفع	2
2	الالتزام والانضباط	2.67	0.42	مرتفع	1
3	الابتكار والإبداع	2.49	0.5	مرتفع	4
4	التواصل والتفاعل	2.66	0.44	مرتفع	3
	أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين ككل	2.62	0.41	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول الالتزام والانضباط بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.42) وهو مستوى مرتفع. الترتيب الثاني الجودة والدقة بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.44) وهو مستوى مرتفع. الترتيب الثالث التواصل والتفاعل بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.66) وهو مستوى مرتفع. الترتيب الرابع الابتكار والإبداع بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.49) وهو مستوى مرتفع. وهذا ما أوصت به دراسة .FERENCE (2001).

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء
 المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي:
 جدول رقم (14) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين
 الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.73	2.33	15.4	40	36.5	95	48.1	125	غياب التخطيط الجيد لأهداف واستراتيجيات العمل بالإدارة	1
1	0.74	2.41	15	39	28.8	75	56.2	146	ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق التطوير الفعال	2
8	0.83	2.17	26.9	70	28.8	75	44.2	115	غياب الكوادر المدربة القادرة علي تحقيق جودة العمل بالإدارة	3
2	0.69	2.36	11.9	31	40.4	105	47.7	124	جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالإدارة	4
6	0.77	2.26	19.6	51	35	91	45.4	118	نقص التطوير التكنولوجي بالإدارات والخدمات الرقمية	5
3	0.74	2.34	15.8	41	34.6	90	49.6	129	ضعف مشاركة العاملين في التخطيط لبرامج وأنشطة الإدارة	6
7	0.81	2.22	23.8	62	30.8	80	45.4	118	غياب الاستعانة بالكفاءات في أداء المهام الإدارية	7
5	0.75	2.26	18.5	48	37.3	97	44.2	115	القصور في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارة	8
متوسط	0.61	2.29	المعوقات ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق التطوير الفعال بمتوسط حسابي (2.41)، يليه الترتيب الثاني جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالإدارة بمتوسط حسابي (2.36)، ثم الترتيب الثالث ضعف مشاركة العاملين في التخطيط لبرامج وأنشطة الإدارة بمتوسط حسابي (2.34)، وأخيراً الترتيب الثامن غياب الكوادر المدربة القادرة

علي تحقيق جودة العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (2.17). ويعكس ذلك حاجة إدارات التضامن الي التطوير في كافة جوانبه الإدارية والتنظيمية والبشرية بما يحقق اهدافها وهذا ما أكدته دراسة كلا من بوجنان وازناسني (2011)، كذلك دراسة Taute & Taute (2012) علي أهمية التطوير التنظيمي في تعزيز فعالية واستمرارية المنظمات في ظل التغييرات المجتمعية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي:
جدول رقم (15) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. (ن=260)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			ك	%	ك	%	ك	%		
5	0.5	2.73	2.7	7	21.2	55	76.2	198	تطوير اللوائح والقوانين التي تنظم الأداء المؤسسي بالإدارة	1
1	0.45	2.76	1.2	3	21.5	56	77.3	201	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارات	2
8	0.5	2.68	1.5	4	29.2	76	69.2	180	الاستفادة من جهود الكفاءات من العاملين في تطوير العمل بالإدارة	3
6	0.5	2.72	2.3	6	23.1	60	74.6	194	تحفيز العاملين علي المشاركة في التخطيط لأهداف واستراتيجيات الإدارة	4
2	0.47	2.74	1.5	4	23.1	60	75.4	196	تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار في أساليب الممارس بالإدارة	5
7	0.5	2.69	1.9	5	26.9	70	71.2	185	توفير البيئة التحية المناسبة للتحويل الرقمي بالإدارة	6
4	0.49	2.73	2.3	6	22.3	58	75.4	196	الاهتمام بتنمية المهارات الرقمية للعاملين بالإدارة	7
3	0.47	2.73	1.2	3	25	65	73.8	192	تحديد معايير واضحة للشفافية والمحاسبية بالإدارة	8
مستوى مرتفع	0.4	2.72	المقترحات ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارات بمتوسط حسابي (2.76)، يليه الترتيب الثاني تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في أساليب الممارس بالإدارة بمتوسط حسابي (2.74)، ثم الترتيب الثالث تحديد معايير واضحة للشفافية والمحاسبية بالإدارة بمتوسط حسابي (2.73)، وأخيراً الترتيب الثامن الاستفادة من جهود الكفاءات من العاملين في تطوير العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (2.68). وهذا ما أكدته دراسة (Marchall 2011)، ودراسة الحربي (1995) أهمية تطوير ثقافة العمل بالمنظمات الاجتماعية والاهتمام بتطوير المهارات الوظيفية للعاملين بهذه المنظمات. ودراسة السيد (2021) التي أوضحت حاجة قطاع التضامن الاجتماعي إلى تطوير الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ":
 جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

الأداء المؤسسي للعاملين ككل	التواصل والتفاعل	الابتكار والإبداع	الالتزام والانضباط	الجودة والدقة	المتغيرات التابعة	
					المتغيرات المستقلة	
**0.778	**0.744	**0.700	**0.741	**0.647	استراتيجيات التطوير	العاملين (n=260)
**0.762	**0.717	**0.761	**0.700	**0.589	مرونة الهيكل التنظيمي	
**0.787	**0.755	**0.754	**0.731	**0.621	تنمية الموارد البشرية	
**0.786	**0.717	**0.792	**0.695	**0.646	التطوير التقني	
**0.857	**0.807	**0.831	**0.788	**0.688	إبعاد التطوير التنظيمي ككل	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. وأن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي ارتباطاً بتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي تمثلت فيما يلي: تنمية الموارد البشرية، ثم التطوير التقني، يليه استراتيجيات التطوير، وأخيراً مرونة الهيكل التنظيمي. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	العاملين (ن=260)
**0.605	**0.778	**394.717	**19.867	0.789	استراتيجيات التطوير	
**0.581	**0.762	**357.906	**18.918	0.617	مرونة الهيكل التنظيمي	
**0.620	**0.787	**420.504	**20.506	0.591	تنمية الموارد البشرية	
**0.618	**0.786	**416.664	**20.412	0.619	التطوير التقني	
**0.735	**0.857	**715.246	**26.744	0.783	أبعاد التطوير التنظيمي ككل	

** معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استراتيجيات التطوير " والمتغير التابع "تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.605)، أي أن استراتيجيات التطوير تفسر نسبة (60.5%) من التباين الكلي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " مرونة الهيكل التنظيمي " والمتغير التابع "تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.581)، أي أن مرونة الهيكل التنظيمي تفسر نسبة (58.1%) من التباين الكلي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تنمية الموارد البشرية " والمتغير التابع "تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.620)، أي أن تنمية الموارد البشرية تفسر نسبة (62%) من التباين الكلي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التطوير التقني " والمتغير التابع " تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.618)، أي أن التطوير التقني يفسر نسبة (61.8%) من التباين الكلي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التطوير التنظيمي ككل " والمتغير التابع "تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.735)، أي أن التطوير التنظيمي ككل يفسر نسبة (73.5%) من التباين الكلي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ".

(2) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد التطوير التنظيمي (استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التقني) على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ":
 جدول رقم (18) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد التطوير التنظيمي على

تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	العاملين (ن=260)
0.742 **	0.862 **	183.532 **	**4.565	0.264	0.268	تحسين الأداء المؤسسي للعاملين ككل	استراتيجيات التطوير	
			**3.428	0.203	0.164		مرونة الهيكل التنظيمي	
			1.881	0.130	0.097		تنمية الموارد البشرية	
			**6.803	0.356	0.281		التطوير التقني	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد التطوير التنظيمي ككل والمتمثلة في: " استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التقني " والمتغير التابع " تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " (0.862)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.742)، أي أن أبعاد التطوير التنظيمي ككل والمتمثلة في: " استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التقني " تفسر (74.2%) من التباين الكلي في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير ثلاثة متغيرات مستقلة فقط وهي " استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتطوير التقني " على المتغير التابع " تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). بينما كان تأثير المتغير المستقل الآخر " تنمية الموارد البشرية، " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:
 1. التطوير التقني (بيتا=0.356).
 2. استراتيجيات التطوير (بيتا=0.264).
 3. مرونة الهيكل التنظيمي (بيتا=0.203).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتطوير التقني " أكثر من تأثير " تنمية الموارد البشرية " على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ". مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد التطوير التنظيمي (استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التقني) على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ".

(3) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ":

جدول رقم (19) يوضح دلالات الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي. (ن=260)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
استراتيجيات التطوير	إدارات	133	2.66	0.41	258	0.284-	غير دال
	وحدات	127	2.68	0.4			
مرونة الهيكل التنظيمي	إدارات	133	2.51	0.51	258	0.215-	غير دال
	وحدات	127	2.52	0.51			
تنمية الموارد البشرية	إدارات	133	2.49	0.55	258	0.304-	غير دال
	وحدات	127	2.51	0.54			
التطوير التقني	إدارات	133	2.46	0.52	258	0.238-	غير دال
	وحدات	127	2.48	0.52			
أبعاد التطوير التنظيمي ككل	إدارات	133	2.53	0.45	258	0.286-	غير دال
	وحدات	127	2.55	0.45			

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل (إدارات التضامن الاجتماعي/ وحدات التضامن الاجتماعي) بالنسبة لتحديدهم لمستوى استراتيجيات التطوير، ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي، ومستوى تنمية الموارد البشرية، ومستوى التطوير التقني، ومستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي ".

(4) اختبار الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ":

جدول رقم (20) يوضح دلالات الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. (ن=260)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
الجودة والدقة	إدارات	133	2.68	0.44	258	0.160	غير دال
	وحدات	127	2.67	0.44			
الالتزام والانضباط	إدارات	133	2.67	0.43	258	0.025	غير دال
	وحدات	127	2.67	0.42			
الابتكار والإبداع	إدارات	133	2.49	0.5	258	0.098-	غير دال
	وحدات	127	2.49	0.49			
التواصل والتفاعل	إدارات	133	2.65	0.45	258	0.655-	غير دال
	وحدات	127	2.68	0.43			
أبعاد تحسين الأداء المؤسسي للعاملين ككل	إدارات	133	2.62	0.41	258	0.156-	غير دال
	وحدات	127	2.63	0.4			

يوضح الجدول السابق أن: لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل (إدارات التضامن الاجتماعي/ وحدات التضامن الاجتماعي) بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجودة والدقة، ومستوى الالتزام والانضباط، ومستوى الابتكار والإبداع، ومستوى التواصل والتفاعل، ومستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديدهم لمستوى تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ".

عاشراً: توصيات الدراسة :- وبعد الدراسة والبحث توصي الدراسة بما يلي:

- 1- الاهتمام بتنظيم الدورات التدريبية لبناء قدرات العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
- 2- ضرورة مشاركة العاملين في التخطيط لبرامج وأنشطة إدارات التضامن الاجتماعي.
- 3- التقييم المستمر لإجراءات العمل بإدارات التضامن الاجتماعي والعمل علي تطويرها.
- 4- ضرورة توفير البنية التكنولوجية المناسبة بما يساهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.
- 5- ضرورة تحديد آليات مناسبة للابتكار المؤسسي والإبداع بين العاملين بإدارات التضامن.

احدي عشر: دراسات مستقبلية مقترحة :

1. إسهامات إعادة الهيكلة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بالوحدات الاجتماعية.
2. التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية الموارد البشرية بإدارات التضامن الاجتماعي.
3. التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق التطوير التنظيمي بإدارات التضامن الاجتماعي .
4. إسهامات التطوير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
5. الابتكار المؤسسي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالوحدات الاجتماعية.

المراجع :

- إبراهيم، نيفين عبد المنعم محمد. (2010). التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين أداة الأخصائيين الاجتماعيين بالمستشفيات الجامعية ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية: جامعة حلوان، ع29، مج6.
- أبو النصر، محمد زكي وآخرون.(1997). الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة مؤسسات مهنة الخدمة الاجتماعية، القاهرة: بدون دار نشر.
- احمد، محمد أبو الحمد سيد.(2011). متطلبات تطوير الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة ، بحث منشور من مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ع 31، ج 3.
- البلعكي، منير.(2010). المورد، بيروت: دار العلم للملايين.
- الحربي، خديجة.(1995). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: جامعة الرياض.
- السكرانة، بلال حلمي.(2013). التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السيد، حنان زكريا.(2021). المسئولية الاجتماعية وتطوير الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين في قطاع التضامن الاجتماعي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، مج25، ع1
- الشمري، انتظار أحمد جاسم.(2021). أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات: دراسة استطلاعية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج3، ع 2.
- الصيرفي، محمد.(2003). التطوير الإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٩) " التحليل على مستوى المنظمات " ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، الجزء الرابع ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الضحيان، سعود بن ضحيان ؛ حسن، عزت عبد الحميد محمد.(2002). معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 10 ، الرياض: سلسلة بحوث منهجية.
- الطجم، عبدالله بن عبد الغني.(2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات، السعودية ، جده : دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5.
- العديلي، ناصر محمد.(1995). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ،السعودية: معهد الإدارة العامة للرياض.
- العطوي، جمال.(2010).أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك: المملكة العربية السعودية.
- العمرى، أبو النجا محمد علي.(2009). المساءلة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالمنظمات الاجتماعية، بحث منشور في مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان، ج 12، ع26.

- الهوري، عادل رضوان. (2018). تنظيم المجتمع المعاصر بين التنظيم والتطبيق (صنع واتخاذ القرارات التنظيمية وتقييم القدرات - نماذج الممارسة في المنظمات الأهلية ودورها التنموي - المناخ التنظيمي بالمؤسسات الاجتماعية - تنظيم المجتمع العشوائي - التدخل المهني)، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت محمد (2013)، منظمات المجتمع المدني، القطاع الثالث في التنمية، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- بدوي، أحمد زكي. (1997). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان .
- بوجنان، توفيق، وإزناصي، علي. (2011). أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. مجلة دفاتر اقتصادية، مج 2، ع 2.
- جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد. (2012). إسهامات طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثالث والثلاثون، المجلد الثالث.
- حسن، رابية. (1999). إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- حياصات، حسين علي إبراهيم، والخوادة، خلدون. (2017). أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- خاطر، احمد مصطفى. (1997). طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع "مدخل لتنمية المجتمع المحلي - استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .
- خضري ، سفيان ؛ سفياني، أميرة. (2022). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي، بحث منشور في مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة أحمد بن يحيى النوشريسي : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر ، ع 7.
- درويش، يحي حسن. (1998). معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية إنجليزي-عربي، القاهرة : الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان.
- راتول ، محمد ؛ مصنوعة، أحمد . (2014). 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.
- رجب ، إبراهيم عبد الرحمن وآخرون. (1990). نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية.
- سرحان، نظيمة أحمد محمود (2006)، الخدمة الاجتماعية المعاصرة، ط 1 ، القاهرة، مجموعة النيل العربية. سعد، محمد نبيل؛ جاب الله، محمد محمد (2005). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية: دار الطباعة الحرة، ط 1.
- عباس، سهيلة محمد. (2005). التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل. بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر: جامعة محمد بو صيافة، المسيلة ، ع 7.
- عباس ، محمد جابر . (2019). استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان، بحث منشور فمجلة الخدمة الاجتماعية : الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعية ، مج 62، ع 2.
- عبد الأمير، بكر تركي. (2006). 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.
- عبد الجواد ، أمل مجدي محمد. (2017). التطوير التنظيمي وتحقيق تكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية: جامعة الفيوم، مج 8، ع 8.
- عبد الجواد، أمل مجدي محمد. (2017). التطوير التنظيمي وتحقيق التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مج 8، ع 8.

- عبد السلام، رمضان محمود، الزواوي، شيماء مصطفى، والطبلاوي، أسامة السيد أحمد. (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6، ع5.
- عبد العال، عبد الحليم رضا. (1991). تنظيم المجتمع (النظرية والتطبيق)، القاهرة: دار الحكيم للطباعة.
- عبد العال، عبد الحليم رضا. (1998). تنظيم المجتمع والنظرية والتطبيق، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عطية، مصطفى كامل أبو العزم (2020). مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد اللطيف، رشاد احمد. (2000). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
- علام، محمد تركي موسى. (2022). رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي مدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، بحث منشور في دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية : جامعة حلوان، ع58، ع2.
- عيسى، إيهاب، عامر، طارق. (2017). التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- فرج، سامية بارح. (2012). التطوير التنظيمي لتحقيق الجودة الشاملة لخدمات منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الخامس.
- فرحي، ابتسام، داسه، مصطفى. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعه بن مهدي- أم البواقي.
- فرنش، ندى، سيل، بيل ترجمة وحيد أحمد الهندي. (2000). تطور المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، مركز البحوث.
- لعويسات، جمال الدين خلف . (2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة.
- مجمع اللغة العربية. (2005). المعجم الوسيط، ط4، القاهرة : دار المعارف المصرية.
- مجمع اللغة العربية. (2010). المعجم الوجيز، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- محسن، سلام سامي؛ رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد؛ وحسين، وليد علي. (2022). أثر الهيكل التنظيمي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة ديالي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2.
- محمد، عبد الفتاح (2007) الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد، عبد الفتاح محمد ؛ السيد، هالة مصطفى. (2009). ممارسة تنظيم المجتمع في الأجهزة والمنظمات المجتمعية أسس نظرية ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مختار، يونس. (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة (مفهومه - خصائصه - أنواعه)، بحث منشور في مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح رقلة، ع11، ع2.
- مديحة مصطفى فتحي. (2000). مهارات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في مجال الإعاقة الذهنية، بحث علمي منشور بالمؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- موسى، أحمد محمد البسيوني (1999). تنمية الموارد البشرية العاملة بالنادية الاجتماعية والثقافية، بحث منشور المؤتمر العلمي الثاني عشر، المجلد الثاني، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ناجي، احمد عبد الفتاح. (2006). التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد 21.
- هشام، حسان ؛ أمال، حواطي. (2011). استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، بحث منشور في مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الثالث.
- وزارة التضامن الاجتماعي . أهداف وسياسات وزارة التضامن الاجتماعي ، الموقع الرسمي لوزارة التضامن الاجتماعي متاح علي : <https://www.moss.gov.eg/ar-eg/Pages/strategic-plan.aspx>

- ياسين ، إيمان فاروق.(2010).التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التطوير التنظيمي للوحدات الاجتماعية ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية: جامعة حلوان.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change* . South-Western. Cengage Learning.
- Dubrow, A., Woche, D. M., & Austin, M. J. (2001). *Introducing Organizational Development (OD) Practices into a County Human Service Agency. Administration in Social Work, 25(4).*
- Ference, G. (2001). *Improving organizational performance: using survey-driven databases. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42(2).*
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). *Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. Human Resource Development International, 6(3).*
- Khattak, A. N. (2022). *Organization Development and Performance: The Impact of Employee Benefit Programs on Employee Work Behavior. Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation, 4(1).*
- Kipkosgei, L. S. (2014). "effects of organizational development interventions on employee performance", a case of Eldoret water and sanitation company, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(3).*
- Koskey, J. W. (2012). *Impact of organizational development management strategies on working conditions and performance in an institution of higher learning (Doctoral dissertation).*
- Marshall ,T.(2011). *Corporate Excellence Through Grid Organizational Development, Ph.D., Michigan state University.*
- Martens, H., Lambrechts, F., Man Shoven, J., & Vandenberk, A. (2006). *An organizational development approach towards age diversity practices in Belgian organizations. Ageing International, 31.*
- Pandey, N. (2024). *The Impact of Organizational Training and Development on the organizational Performance. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management, 08(04).*
- Pastor, I., Petelean, A. (2006). *Managementul resurselor umane, Cluj Napoca, Editura Riso print.*
- Reiter-Palamon, R., & Hunter, S. (Eds.). (2023). *Handbook of Organizational Creativity: Leadership, Interventions, and Macro Level Issues. Elsevier.*
- Summers, D. (2004). *Longman Active Study Dictionary. Essex.*
- Taute, W., & Taute, F. (2012). *Organizational Development: A Supplement for the Effective Organization. Journal of Workplace Behavioral Health, 27(2).*
- Webster, M , Inc. (2003). *Merriam-Websters collegiate dictionary. Springfield, U.S.A.*