

بحث بعنوان

الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

اعداد الدكتور

مدحت حفني خلف زيد

الاستاذ المساعد بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية

المجتمع بكلية البنات الإسلامية بأسيوط،

جامعة الأزهر

٢٠٢٥/١٤٤٧هـ م

الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

مدحت حفني خلف زيد

كلية البنات الإسلامية، جامعة الازهر، بأسسيوط، جمهورية مصر العربية

البريد الإلكتروني: Medhat.Hefny.2178@azher.edu.eg

الملخص: أن ضمان تعزيز استمرارية نجاح التغيير المخطط بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمعات الريفية ذات الأولوية في التنمية علي المدى البعيد، يحتاج الي الوفاء باحتياجات العاملين المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمجموعة متكاملة تؤسس لرؤية مستقبلية تدعم استدامة ادارة هذا التغيير بالشكل الذي يحقق اهدافه المنشودة، وقد اكدت نتائج الدراسة ان واقع الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي(صياغة الرؤية، والرسالة، وتحديد الاهداف، والاستراتيجيات، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، واعداد الخطط الاستراتيجية، وتنفيذها، ومتابعتها وتقويمها) بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية. جاءت بمستوي(مرتفع)،وان واقع استدامة ادارة التغيير(التطوري، والثقافي، والتكنولوجي)بهذه المؤسسات. جاءت بمستوي(متوسط)، كما جاء كل من معوقات ومقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بهذه المؤسسات. بمستوي(مرتفع)، ايضا اكدت النتائج علي وجود فروق معنوية داله إحصائيا بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية في تحديدهم لمستوي متغيري الدراسة، كما توصلت الدراسة لتصور مقترح قد يسهم في الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي، وتنتمي الدراسة لنمط البحوث الوصفية التحليلية المقارنة، واعتمدت علي استخدام منهج المسح الاجتماعي لجمع البيانات من المسؤولين بمؤسسات الرعاية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات المهارية. التخطيط الاستراتيجي .ادارة التغيير. مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

Skill Requirements for Strategic Planning as an Approach to the Sustainability of Change Management in Social Care Institutions

Medhat Hefny Khalaf Zaid

Faculty of Islamic Girls, Al-Azhar University, Assiut, Egypt

Email : Medhat.Hefny.2178@azher.edu.eg

Abstract : nursing the continuity and long-term success of planned change in social care institutions Rural communities prioritized for development requires meeting the skill Staff requirements of strategic planning as an integrated set of capabilities that establish a forward-looking vision supporting the sustainability of change management in achieving its intended goals. The findings of the study revealed that the reality of skill requirements for strategic planning namely vision and mission formulation, goal setting, strategy development, analysis of internal and external environments, preparation of strategic plans, implementation, monitoring, and evaluation in both governmental and non-governmental social care institutions was assessed at a high level. In contrast, the sustainability of change management whether developmental, cultural, or technological was found to be at a moderate level. Moreover, both the obstacles and proposed solutions to fulfilling the skill requirements of strategic planning as an entry point to sustainable change management were evaluated at a high level. The results also confirmed statistically significant differences between the responses of officials in governmental and non-governmental institutions in their assessment of the study variables. Furthermore, the study proposed a conceptual framework that may contribute to meeting the skill requirements of strategic planning as a pathway to sustaining change management in social care institutions within rural communities. This study follows the descriptive, analytical, and comparative research design, employing the social survey method through a from governmental and non-governmental institutions in rural Community.

Keywords: skill requirements; strategic planning; change management; social care institutions

أولاً: مدخل إلى مشكلة الدراسة :

أصبحت قضية التنمية هامة وإساسية وخاصة في المجتمعات النامية، باعتبارها قضية الحاضر والمستقبل لتلك المجتمعات (عبدالمجيد، ٢٠١٣، ص ٣٧)، وتعتمد عملية تقديم الخدمات الاجتماعية التنموية بالمجتمعات الريفية على جهود العديد من المؤسسات المختلفة الحكومية منها ومؤسسات القطاع الخاص إضافة إلى الخدمات التي تقدمها مؤسسات المجتمع المدني، والتي تسهم في إشباع احتياجات السكان الريفيين ومقابلة وحل مشكلاتهم (عثمان، ٢٠١٧، ص ١٤٩)، وقد تشكلت مؤسسات الرعاية الاجتماعية لتعبر عن إرادة المجتمع لمقابلة حاجات الإنسان سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، ولا تهدف تلك المؤسسات لتحقيق ربح مادي، بل هدفها تقديم المساعدات والخدمات لكل الأفراد والجماعات والمجتمعات (سرحان، ٢٠٠٦، ص ١٧)، وعلى الرغم من أنها تستوعب اليوم أعداداً متزايدة من العاملين سواء في القطاع الحكومي أو الأهلي، إلا أنه أصبح من الضروري تعزيز علاقة هذه المؤسسات بالبيئة ودعم عملية الإصلاح للجودة الإدارية لمواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع، وزيادة كفاءة وفعالية خدمات الرعاية الاجتماعية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات، وتفعيل المساءلة والمراقبة والمتابعة (حمزة، ٢٠١٥، ص ١٧)، حيث أنها تواجه اليوم العديد من المشكلات التي تؤثر على أداء أدوارها، والمترتبة بالموارد المادية والإدارية، وازدياد أعداد المترددين للحصول على الخدمات والاعتماد على غير المهنيين وغير المدربين، والقصور في المعلومات وإجراء البحوث، وتغير الظروف بمعدلات أسرع وعدم التعامل معها (علي، ٢٠١٠، ص ٧٢)، ولقد أكدت على ذلك العديد من الأطروحات البحثية السابقة، ومنها دراسة (الدمرداش، ٢٠١١) والتي كشفت عن أن فاعلية برامج التخطيط الاجتماعي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية تواجه مشكلات تعوق استدامة البرامج المقدمة، أهمها الافتقار للخبرات، وضعف منظومة الاتصال، وعدم تطوير الخدمات، وضعف المشاركة، وازدياد حدة المشكلات البيئية، كما أكدت دراسة (خزام، ٢٠١٢) على أن مؤسسات الرعاية الحكومية والأهلية تعاني من ضعف عائد الاستفادة من الخدمات المقدمة لتحقيق الاستدامة الاجتماعية للفئات الأولى بالرعاية، سواء بوحدات التضامن الاجتماعي أو الجمعيات الأهلية، وكذلك عدم إشباع الخدمات لاحتياجات المستفيدين، وضعف الموارد المادية والبشرية والأداء لهذه المؤسسات، وازدياد حالات المحتاجين، أيضاً بينت دراسة (الزغل، ٢٠٢٠) أن مؤسسات الرعاية الاجتماعية تتطلب رفع كفاءة عملياتها التخطيطية ومواجهة مشكلاتها في مراحل الدراسة وتحديد الأهداف ووضع وتنفيذ وتقييم ومتابعة الخطط، كما أكدت على ضرورة توفر رؤية تخطيطية للمستقبل وربط القرارات باحتياجات المجتمع، وتنمية الوعي التخطيطي لمسؤوليها، وإشراك الخبراء والمتخصصين، وبناء القدرات والكوادر البشرية، وتطوير منظومة أعداد وتقييم

الخطط، واليات التنسيق، وتشجيع الابداع والابتكار، كما اكدت دراسة(اسماعيل، ٢٠٢١) على ضرورة تطوير محاور التدريب وادارة الجودة وتقييم الاداء، ومواجهة المشكلات التخطيطية والتشريعية وانخفاض الموارد المالية، وتفعيل دور مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي علي وجه الخصوص بهذه المؤسسات، ايضا اشارت دراسة(عليش، ٢٠٢٢) الي ان النظام الاداري برمته في مؤسسات الرعاية الاجتماعية يحتاج للتغيير والتطوير المستمر باستخدام استراتيجية الإصلاح الاداري الجذري من خلال الهندرة، لتوفير المتطلبات التنظيمية والمالية والتقنية والبشرية، وتوفير قواعد البيانات لتسهيل تبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى، واتقان المسؤولين للغات الاجنبية، والتركيز على العمليات نفسها وليس علي الأنشطة والإجراءات، واتفقت معها دراسة(عبداللطيف، ٢٠٢٣) في تأكيدها على احتياج هذه المؤسسات للاستفادة من المداخل الحديثة في التغلب علي المعوقات المالية والتكنولوجية والادارية، والحد من مستوياتها المرتفعة بتلك المؤسسات، والتي تحول دون تطبيق مداخل التغيير الجذري "الهندرة" او غيرها من المداخل الادارية الفعالة للتطوير، وذلك من أجل الحد من البيروقراطية، ومواجهة المعوقات المرتبطة بالقدرات البشرية، والتنظيمية، والفنية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية سواء الصحية، او التعليمية او التربوية.

ويعتبر التغيير سمة المجتمعات التي تسعى دائما نحو الافضل لمواكبة المستجدات الحديثة المتوافقة مع ثقافة المجتمع، والاستفادة منها في خدمة اهدافه، وخاصة في ظل الواقع المعاصر الذي يشهد اضطراب مستمر في استخدامات المعرفة والثقافة والتكنولوجيا (العيسوي، ٢٠٠٣، ص٢)، وتعد عملية إدارة هذا التغيير أمر حتمي لابد منه سواء على مستوى الأفراد ، أو على مستوى المنظمات، فالمنظمة المتميزة تتبنى برامجها بناء على أن القرن القادم هو قرن المعرفة المكثفة، وهي مهمة من أصعب المهمات الإدارية الناجحة ، لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضًا، وتزداد الصعوبة إذا ما واجه القادة والمدراء أفرادًا يفضلون ما اعتادوا عليه، ويتخوفون من الآثار المترتبة عليهم من عملية التغيير(الطيبي، ٢٠١١، ص٧)، ولتحقيق التغيير التنظيمي بهذه المؤسسات التي لا تعمل في بيئة مغلقة، بل هي نسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها ، فان هذا يتطلب تطويرها باستمرار لزيادة كفاءتها علي التغيير والقيام بمواجهة احتياجات البيئة الداخلية والخارجية، بتطوير الأهداف والاجراءات والسياسات والانشطة والانظمة وقدرات الافراد ومهاراتهم بشكل متوازن (عبدالسلام والطبلاوي، ٢٠١٩، ص٢٢٩)، ومن ثم يمثل هدف إدارة التغيير الكلي من ذلك هو المحافظة على مؤسسات الرعاية الاجتماعية من الأخطار ومواجهة التحديات التي قد تتطلب إجراء تغييرات تدريجية او جذرية في الاتجاهات والمعارف والمهارات والقيم وحتى الهياكل التنظيمية والعمليات والأهداف على مستوى المؤسسات أو العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وهي عوامل مؤهلة للارتقاء بمستوى الأداء والخدمات في نفس الوقت، ولقد تناولت ابعاد إدارة التغيير كاستراتيجية لتطوير مؤسسات

الرعاية الاجتماعية ومساعدتها على ادماج التغيرات والتكيف معها ومواجهة اتجاهات مقاومتها حتي تصبح جزء اصيلا في مسيرتها وانشطتها العديد من الاهتمامات البحثية السابقة، ومنها دراسة(العسكري، ٢٠١٠) والتي اشارت الي ان ممارسة إدارة التغيير بفاعلية تعتمد على القيادات المؤهلة للسيطرة على المشكلات ووضع الخطط وتنفيذها وتقييمها، ووضوح الاستراتيجيات لمواجهتها، ومواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية والتفاعل معها بما يحقق مصالحها وأهدافها، وإن إدارة التغيير في المنظمات لابد وأن تستخدم فيها كافة القدرات لإحداث تحول في الواقع الذي يواجه مشكلات لتطويره وتحقيق أهدافه المستقبلية باستمرار، وهي تتطلب توفر مهارات فنية وإدارية وسلوكية وإدراكية لدي الموارد البشرية لقيادة هذا التحول واستخدام الموارد مع غيرها من الموارد المادية في إطار زمني بكفاءة تامة وبأقل تكلفة ممكنه، كما اكدت دراسة(شقورة، ٢٠١٢) ان إدارة التغيير يجب أن تركز على نمط الإدارة المؤسسية في التغيير للعنصر البشري بتنمية مهارات الإبداع الإداري، وتدعيم العلاقات التكاملية بين المؤسسات التعليمية والمجتمع والمستفيدين واولياء الأمور، ومشاركة جميع العاملين في العمليات الإدارية اللازمة للتغيير، وتوفير برامج تدريبية للمديرين لتنمية القدرات والمهارات اللازمة لإدارة التغيير، ايضا أظهرت دراسة(بن ساحة، ٢٠١٣) ان إدارة التغيير تؤثر ايجابيا في الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال توفير متطلبات التغيير وخاصة الموارد البشرية ومشاركة العاملين المرتفعة في اتخاذ القرارات، واستماع الادارة لمقترحاتهم وأفكارهم الجديدة، وزيادة إحساسهم بالانتماء للمؤسسة، وأكدت الدراسة أيضا علي العلاقة بين إدارة التغيير ووجود تغيرات إيجابية على مستوى الهياكل التنظيمية ومستويات الأداء والإنتاج، كما رصدت دراسة(ياسين، ٢٠١٤) مؤشرات جودة استراتيجيات التغيير، وأكدت انها لابد وأن تعتمد على فعالية استجابة العاملين لبرامج التغيير والاتجاه الايجابي نحو العمل والسلوك الوظيفي والأداء والانتاجية، والتعرف على مستوى الرضا عن الخدمات على مستوى المنظمة والوحدات التنظيمية للأفراد أو جماعات العمل ككل، وذلك لان مؤشرات جودة هذه الاستراتيجيات تتباين من المؤسسات الهادفة للربح والتجارية عن غيرها من المؤسسات، ايضا اوضحت دراسة (Norzilan&Othman, 2016)، ان قيادات التغيير لابد وان تتوفر بهم صفات القادة الاستراتيجيين، الذين يمتلكون المهارات الذاتية والقدرات الابتكارية حتى يكونوا أكثر كفاءة في تأدية أدوارهم التغييرية مثل التواصل والتفكير لإدارة التغيير واستيعاب السياسات والرؤية الاستراتيجية وتطبيقها، وان اهم هذه المهارات هي التخطيط لهيئة العاملين، والتنفيذ والمتابعة والتقييم لعائد التغيير، وان برامج التنمية المهنية المستمرة والتدريب تسهم في تحسين قدراتهم على الممارسة وتطبيق الخبرات والتعلم الاستكشافي، كما حاولت دراسة (Maciej, Teczke, et, al, 2018)، تقييم نماذج إدارة التغيير وادبيات مناهجها المؤسسية، بالاعتماد علي فحص نماذج التغيير ووصف اختلافاتها التطبيقية طبقا لنوع التغيير المخطط تنفيذه بالنماذج الرئيسية المستخدمة من مؤسسة لأخري، ومن نموذج لآخر مثل "ليون وادكار و نديكار"،

حيث انها تحدد مستوي التغيير وتنظم عمل الادارة، واكدت ان كل نموذج له منهج مختلف، ولا يمثل نموذج فعال للتغيير في كل المؤسسات والاماكن، وأنه لا يمكن تحديد افضل نموذج كمرجعية لتحقيق ادارة التغيير، لأنه يركز على مناطق ويهمل اخري، والأفضل دمج اكثر من نموذج طبقا للهدف، وعدم تجاهل اي نماذج اثبتت نجاحا بالتحليل، وانه من المستحيل اختيار منهج مفضل لان كل منها يوجه الانتباه لجوانب مختلفة ولكنه لا يستبعد، ولكن يكمل كل نموذج منهم الآخر، ايضا اكدت دراسة(جمعة، ٢٠١٩) علي ان المؤسسات الجامعية في احتياج لتنمية المهارات التخطيطية و تدعيم تبادل المعلومات وإيجاد معارف جديدة، وتوفير شبكات المعلومات الداخلية، وأن التغيير يعتمد فقط على استراتيجية الإقناع، ولذا فلا بد من توفر المعرفة بأدبيات التغيير، وتعديل هيكل الرواتب والحوافز، كما اكدت نتائجها كذلك علي العلاقة الطردية بين الاعتماد علي استخدام استراتيجيات إدارة التغيير وبين تحسين الأداء الوظيفي، وان اهم معوقات تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير هي عدم توفر البرامج التدريبية وضعف الموارد المالية، واتجاهات مقاومة التغيير لدي بعض العاملين، كما حاولت دراسة(عبد السلام والطللاوي، ٢٠١٩) التعرف على أثر التطوير التنظيمي كأحد تقنيات التغيير المخطط بما يشمله من الأهداف والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، والتعرف على مدي الاختلافات في الإدراكات في فاعلية الأداء المؤسسي والأبعاد الأكثر تأثيرا لدي العاملين وفقا لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، كما أظهر البحث ان الأهداف والاستراتيجيات و ال هيكل المؤسسي تؤثر في فاعلية الأداء المؤسسي، وان تنمية المورد البشري اكثر الأبعاد تأثيرا في التغيير التنظيمي، ايضا كشفت دراسة(دوام، ٢٠٢٢) عن وجود علاقة ارتباطية موجبه بين ادارة التغيير بإبعاده التطوري والتكنولوجي والثقافي وبين الميزة التنافسية بأبعادها في الجودة والكفاءة والإبداع للعاملين بمؤسسات رعاية المسنين، وبين تحقيق الهناء النفسي للنزلاء بإبعاده الرضا عن الحياة والتوافق النفسي والاجتماعي، واوصت الدراسة بمواجهة معوقات ادارة التغيير بتوفير البرامج التدريبية والتأهيلية لتطوير المهارات والقدرات للهيكل الاداري والعاملين، وتدعيم الجهات المعنية لتوفير المتطلبات القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لتعزيز ادارة التغيير، وتوفير قاعدة بيانات لتحديد مجالات التغيير، والتحليل البيئي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ووضع سيناريوهات للتعامل معها، كما اكدت دراسة (الدراويش، ٢٠٢٤) علي العلاقة بين ادارة التغيير بمؤشرات الحاجة للتغيير وتشكيل تحالف ورؤية التغيير وتوصيل ونشر الرؤية وإزالة العوائق والتواصل الفعال والمشاركة والدعم الاداري، وبين تمكين المؤسسات الحكومية من الأداء المؤسسي الفعال، وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة العاملين في تخطيط عمليات التغيير وادارة التغيير، والاهتمام بالتدريب وتوفير البرامج التأهيلية، وبناء القدرات، وتطوير آليات تكنولوجيا الاتصال، وتحفيز القيادة التحولية لتوجيه

التغيير، ووضع آليات لقياس الأداء المؤسسي بانتظام بعد تنفيذ الخطط، ايضا اثبتت دراسة(عليق،٢٠٢٤)العلاقة بين التطوير التنظيمي كأحد تقنيات التغيير المخطط وتحسين جودة خدمات المنظمات غير الحكومية، واكدت علي ان اهم معوقات التطوير لتحقيق التغيير هي قلة الموارد المائية، وضعف اجور العاملين، ونقص الخبرات والكفاءات البشرية، وضعف الخبرة بتطبيق الجودة، وسيطرة الروتين.

ولقد اصبحت مسألة الاعتماد على العنصر البشري في حكم المؤكد ولا مجال للحديث عن مدى أهمية الموارد البشرية، وذلك لقدرتها علي تحسين الخطط والبرامج والقيام بالأعمال اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة سواء كان من جانب الدول والحكومات، أو من جانب المؤسسات، وعلى هذا الأساس أعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته كما هو معروف في أدبيات الإدارة الإنسان قبل المشروع(عبدالله والمختار ،٢٠٠٥، ص١)، وتعتمد مهنة الخدمة الاجتماعية كمهنة إنسانية في ممارستها على العديد من المهارات المهنية، ويتمحور اهتمامها في العنصر الاساسي والمورد الهام للتنمية المجتمع وهو الإنسان(فتوح،١٩٩٢، ص٣٧)، والتخطيط الاجتماعي هو أحد الأساليب العلمية التي تستخدمها مهنة الخدمة الاجتماعية في إحداث تغيرات اجتماعية مقصودة، وهو يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تنظم العمل ويقوم علي عمليات فنية يقوم بها خبراء وفنيون ومخططون اجتماعيون بالتعاون مع أفراد المجتمع وقادته من خلال أجهزة التخطيط، والخدمة الاجتماعية كمهنة تعتمد علي التخطيط الاجتماعي باعتباره الوسيلة الأنسب لاختيار الأساليب المستخدمة في العمل المهني الذي يستهدف حل المشكلات واشباع الحاجات المجتمعية(حمزة،٢٠١٥، ص١٧)، ويمكن توافر المهارات التخطيطية للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية أداء مهامهم بمزيد من الكفاءة والفاعلية، حتى يكونوا على دراية بمتطلبات أداء وظائفهم وتحسين ادائهم المهني(علي،٢٠١٠، ص١٧٤)، وتعتبر مهارات التخطيط الاستراتيجي في هذا الاطار مجموعة متكاملة من القدرات والتقنيات العامل الأكثر فاعلية في تعزيز استمرارية عملية إدارة التغيير علي المدى البعيد، حيث ان ممارستها واستخدامها بشكل فعال يعبر عن رؤية استشرافية مستقبلية طموحه تحدد الغايات والمسارات ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتوجيه مؤسسات الرعاية الاجتماعية للمشاركة الفعالة في تحقيق التنمية وتوفير الخدمات اللازمة للوصول لأهدافها، ومن ثم تظهر عملية تحديد الاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي مستوي ممارسة الموارد البشرية للمهام المرتبطة بالتوجه المستقبلي لتحقيق هذا التغيير وأدائه بشكل علمي، وبالتالي فان الوفاء بهذه الاحتياجات وتعزيزها المستمر ببرامج التأهيل والتدريب والتحفيز والممارسة يمكن العاملين من استخدامها وتطبيقها ودمجها في اطار علاقات العمل والأنشطة كترجمة للمعارف والمعلومات والخبرات، وهو ما ينعكس علي تحسين جودة الاداء الكلي من جهة، ويمثل من جهة أخرى مطلباً ملحاً للتغلب على المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات، سواء تعلقت بالموارد أو الاهداف او تحديد الفترات الزمنية أو امتدت للثقافة

وضعف المشاركة و الالتزام بخطوات العملية التخطيطية، ولقد أكدت علي ذلك العديد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) والتي اظهرت أن تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بصياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمديرين بشكل متواصل من أهم مقومات نجاح الخطط الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، أيضا اكدت علي عدم وجود فروق داله احصائيا بين استجابات المبحوثين تبعاً للنوع والسن والموهبة وعدد سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية، وبين ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، كما كشفت دراسة (سليمان، ٢٠١٢) عن أن مكونات التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات غير الحكومية تتطلب لإنجازها ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي طبقا لمراحلها واهميتها علي ارض الواقع، والتي حددتها في القيم والمبادئ الاستراتيجية والأهداف والرؤية الاستراتيجية، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وأن أهم المعوقات التي تواجه ذلك هي عدم توفر الكفاءات والكوادر البشرية، وضعف نظم المعلومات، وارتفاع تكاليف إعداد الخطط الاستراتيجية، وضعف منظومة التدريب ومعدلات المشاركة من أعضاء اللجان المختلفة، وتغير الظروف الاجتماعية وعدم استقرارها، ايضا اكدت دراسة (العليمات، ٢٠١٢) ان مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بشكل كلي جاءت متوسطة، كما اكدت على ضرورة الاختيار الدقيق للقيادات التي تمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي بمستويات مرتفعة، وتوفير البرامج التدريبية لتنمية قدراتها، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، كما بينت دراسة (العمرات، ٢٠١٤) أن ادراك وتقدير المديرين لمهارات التخطيط الاستراتيجي في ابعاد الرؤية الاستراتيجية للمستقبل والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، جاء متوسط المستوي، واكدت كذلك علي وجود فروق داله إحصائيا بين امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي وبين المتغيرات الديموجرافية المرتبطة بالنوع والمؤهل وعدد سنوات الخبرة، واوصت بضرورة توفر متطلبات تطوير اداء الموارد البشرية والخبرات اللازمة، وتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي من خلال برامج التدريب، ايضا اكدت دراسة (غبور، ٢٠١٧) ان الأخصائيين الاجتماعيين في احتياج لمهارات خاصة بمجالات عملهم بمؤسسات الرعاية الإجتماعية كالمشورة الأسرية، والتدريب المستمر علي الاساليب الحديثة لحل المشكلات واستثمار قدرات وامكانيات الاطراف والاستماع والمناقشة والتواصل الفعال بين الاطراف، ايضا اثبتت دراسة (Harrison & Paul's, 2018)، العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي وانجاز المشروعات الريادية في البيئات الاقتصادية النامية، وتركزت حول مهارات ادارة الأعمال، ومهارات التفاعل الإيجابي مع الأعضاء، ومهارات القيادة، ومهارة اعداد الخطط وتصميم المشاريع، ومهارة تشكيل أدوار العاملين، وإدارة ومشاركتهم في عمليات المراقبة والتقييم، كما كشفت دراسة (محارمه، ٢٠٢٠) عن العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم والخطط التنفيذية والمتابعة، وبين الأداء المؤسسي الفعال للمنظمات الحكومية القطرية والتي جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً، كما اكدت علي أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على فعالية الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بتوفير المتخصصين والخبراء لتعزيز الخطط

الاستراتيجية، وتوفير الدعم اللازم له، في حين رصدت دراسة (محمد، ٢٠٢٣) مواجهة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاهلية لمعوقات تحد من تحقيق التغيير المستهدف لتحسين نوعية حياة اسر المعاقين سمعيا، منها ضعف التمويل وصعوبة منح قروض مناسبة لإقامة مشروعات لهذه الأسر، وعدم الاستعانة بالخبرات والمتخصصين في التخطيط وتقديم الخدمات، وضعف الموارد البشرية، وضعف الاتصال مع الجهات الحكومية والخاصة ذات الصلة بأنشطتها ، وعدم التعاون مع الجمعيات الأهلية الأخرى.

ثانيا : تحديد مشكلة الدراسة :

اصبحت سياسة وفلسفة التغيير في الوقت الذي تسعى فيه الدولة جاهدة لتحقيق التنمية وتعزيز قدرات مؤسسات الرعاية الاجتماعية بشكل عام والعاملة بالمجتمعات الريفية علي وجه الخصوص ضرورة ملحة من اجل تحقيق التميز والتطلع للمستقبل، ولاسيما في ظل الآمال المعقودة عليها في قيادة جهود التنمية المحلية، والقيام بالأدوار المتوقعة في الوصول لأهدافها والالتزام بمبادئها وتوجيهاتها كحق من حقوق الانسان، ونظرا لان الاتجاهات التغييرية تدفع بالمؤسسات لأجراء المزيد من التطوير للتوافق معها ومواجهة مشكلاتها وتوفير متطلبات التأقلم معها والاستجابة لما ينتج عنها من احتياجات حالية ومستقبلية، فان الإدارة العلمية لهذا التغيير تتوقف علي امتلاك الموارد البشرية بهذه المؤسسات لمهارات التخطيط الاستراتيجي، والعمل علي الوفاء بالاحتياجات المهارية كمطالب ملحه لمل الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة لضمان استمرارية تحقيق اهداف ادارة التغيير المنشودة بطريقة علمية بعيدا عن الاتجاهات التغييرية الجذرية التي قد لا تتناسب مع موارد وامكانيات هذه المؤسسات او المحاولات الفردية او المؤقتة التي لم تثبت فعاليتها في تحقيق التكيف مع توجهات ومطالب التغيير، واذا كانت عملية الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي تمكن هذه المؤسسات من تحديد الرؤية والاهداف الاستراتيجية طويلة المدى وخطوات الوصول اليها، ولما كانت ادارة التغيير تعتبر الوسيلة المثلي لتنفيذ هذه الخطط وضمان استدامة التغيير بل وادارته بالشكل العلمي المطلوب في الحاضر والمستقبل، فان القضية الرئيسية للدراسة الراهنة تتحدد في الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (بالمجتمعات الريفية)

ثالثا : أهمية الدراسة :

- اهمية ترجع للاحتياجات المهارية بشكل عام والاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي في مهنة الخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي كطريقة من طرقها العلمية علي وجه الخصوص، والتي من خلال الوفاء بها يمكن تفعيل ممارستها واستخدامها وادماجها في مراحل اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم

خطط التغيير، وأدارته بشكل علمي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة في الفترات الزمنية المحددة علي المدى القريب والبعيد

- أهمية ترجع لإدارة التغيير كعملية تستهدف تدعيم الافراد او المؤسسات علي استيعاب التحولات سواء الداخلية او الخارجية والتكيف معها ومواجهة الاتجاهات السلبية لمقاومتها من خلال نماذج واستراتيجيات ومعطيات محددة بشكل يعزز نجاح مسار التغيير من الأوضاع الحالية لأوضاع افضل علي المدى القصير والبعيد، وهي ايضا تتفق مع توجهات التخطيط كأداة رئيسية للتغيير علي مستوى الأفراد و الجماعات و المؤسسات و المجتمعات

- اهمية ترجع لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمعات الريفية وادوارها المتوقعة في ميادين التنمية والرعاية المتعددة، والتي تحاول الدراسة مساعدتها من اجل تنمية قدراتها علي تلبية الاحتياجات المهارية اللازمة للتغيير او أدارته بشكل يدعم قدرتها علي مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها، ومواجهة المشكلات التي تحول دون تحقيق ذلك من ناحية، ويضمن من ناحية اخري استمرارية التحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات في الحاضر والمستقبل

- اهمية ترجع للمجتمعات الريفية وما تواجهه من مشكلات اقتصادية وصحية وتعليمية وبيئية وعمرانية، فضلا عن نقص الخدمات الاجتماعية، والتي تتأثر مستوياتها وطرق مواجهتها او الحد من تأثيراتها السلبية على سكان تلك المناطق بشكل مباشر أو غير مباشر بقوة او ضعف الهياكل الادارية والكوادر البشرية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية القائمة.

رابعا : أهداف الدراسة :

- تحديد مستوى الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي

- تحديد مستوى استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي

- تحديد معوقات الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي

- تحديد مقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي

- التوصل الي تصور مقترح للوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي

خامسا: تساؤلات الدراسة :

١ - ما واقع الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي، ويمكن الاجابة علي هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية المرتبطة بالأبعاد التالية :

- الاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير
 - الاحتياجات المهارية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير
 - الاحتياجات المهارية لصياغة الأهداف الاستراتيجية للتغيير
 - الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير
 - الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير
 - الاحتياجات المهارية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير
 - الاحتياجات المهارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير
 - الاحتياجات المهارية لمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية للتغيير
- ٢ - ما واقع استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي، ويمكن الاجابة علي هذا التساؤل عن خلال الإجابة علي التساؤلات الفرعية المرتبطة بالأبعاد التالية :

- استدامة ادارة التغيير التطوري
 - استدامة ادارة التغيير الثقافي
 - استدامة ادارة التغيير التكنولوجي
- ٣-ما واقع معوقات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي
- ٤-ما واقع مقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي
- ٥- هل توجد فروق جوهريه دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي في تحديدهم لمستوي الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي
- ٦-هل توجد فروق جوهريه دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي في تحديدهم لمستوي استدامة ادارة التغيير
- ٧- ما التصور المقترح للوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي

سادسا: مفاهيم الدراسة واطارها النظري :

- ١- الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي.

تعرف الاحتياجات لغويا بأنها جمع حاجة وهي اسم مفرد يشير الي الافتقار، يقال حاج حوجا اي افتقر، ويقال حاج اليه اي تحوج وطلب الحاجه، ويقال خرج يتحوج، اي طلب ما يحتاج اليه من معيشه، والحائج هو المفتقر، والحوج الافتقار (المصباح المنير، ١٩٨٧، ص ١٢١)، وتعرف المهارة بأنها الحقن في الشيء (ابن منظور، ٢٠٠٥، ص ١٤٢)، كما تعرف في المعجم الوسيط بمعنى احكمه وصار به حاذقا فهو ماهر، يقال مهر في العلم وفي الصناعة (انيس واخرون، ب.ت، ٨٨٩)، وهي تختلف عن القدرة التي تشير إلى طاقة واستعداد عام لدي الانسان نتيجة عوامل داخلية وخارجية تهئ له اكتسابها، بينما المهارة هي استعداد أو طاقة تساعد علي امتلاك القدرة (الخويسكي، ٢٠١٤، ص ١٣، ١٢)، ويعرف التخطيط بأنه لفظ اشتق في اللغة العربية من كلمة خط، والخط بالفتح الطريق، و الخط الطريقة المستطيلة في الشيء، والجمع خطوط، والتخطيط التسطير والتهديب، والتخطيط كالنسطير نقول خطت عليه ذنوبه أي سطرت (ابن منظور، ١٤١٤هـ، ص ٢٨٧)، وتعرف الاستراتيجية بأنها اصطلاح نشا في رحاب الأدب العسكري، وتعرف القواميس العسكرية هذا الاصطلاح بأنه فن القيادة، أو فن إدارة شؤون الحرب، وفيما بعد اقتبس المفهوم، وظهر في مجال التنمية (الطوخي، ٢٠١٩، ص ١١٩٩)، بينما تعرف الاحتياجات اصطلاحا بأنها مجموع التغيرات المطلوب احداثها في الافراد أو الجماعات والمتعلقة بالمعلومات والخبرات والاداء والسلوك والاتجاهات، لجعلهم اكثر قدرة وسيطرة وفاعلية في النهوض بأدائهم، أي أن الاحتياجات تشير إلى المنطقة الواقعة بين مستوي الاداء الفعلي، والمستوي الذي يجب أن يكون عليه الاداء (علي، ٢٠٠٦، ص ٤٧)، كما تعرف بأنها حالة عدم توازن يشعر بها الفرد أو الجماعة أو المجتمع نتيجة الاحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه بجانب توافر امكانيات وموارد معينة زيادة كفاءة التنظيم الاجتماعي بالمجتمع (السكري، ٢٠٠٠، ص ٣٣٥)، وتعرف المهارة بأنها القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية، والتي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وغير مباشر وعادة ما يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد أثناء عملهم لتحقيق هدف أو نتائج معين أو أداء مهمة (قطامي، ٢٠٠١، ص ٢٩٧)، كما تعرف بأنها قدرة متميزة لأداء أي نشاط خاص، أو قدرة خاصة تسهم في تشكيلها كل من الاستعدادات الفطرية والمكتسبة والتعليم والمعرفة والتدريب والممارسة (مصطفى، ٢٠٠٤، ص ٢٤٦، ٢٤٥)، ويعرف التخطيط بأنه عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة على مراحل معينة خلال فترة أو فترات زمنية مقدرة مستخدمة الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حالياً أو مستقبلاً احسن استخدام ممكن (لكحل، ٢٠٠٩، ص ١٨)، وتعرف الاستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وبكفاءة عالية (معروف، ٢٠٠٩، ص ٢٦)، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنشأة العامة وتحديد رؤيتها ورسالتها وتحليل البيئة الداخلية

والخارجية التي تؤثر على عملياتها (الرشود، ٢٠١٨، ص ٧)، كما يعرف بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه لهم أو تتفاعل به معهم (ابو النصر، ٢٠١٥، ص ٨٤)، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي اجرائياً من منظور الدراسة الحالية بانها : مجموعة القدرات المكتسبة أو الفطرية التي يفكر اليها المسؤولين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي والتي تحول دون تمكنهم من تطبيق المعارف والخبرات واقعياً لأداء نشاط واحد أو مجموعة أنشطة تسهم في اداء الاعمال اللازمة للتخطيط الاستراتيجي من صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية و تحليل البيئة الداخلية والخارجية باقل وقت وجهد وباعلي مستوي من الاتقان والبراعة، او التغلب علي المعوقات الكائنة والمحتملة لدمج التغيرات في اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية لتدعيم استمرارية تكيف هذه المؤسسات مع توجهات التغيير التطوري والثقافي والتكنولوجي وأدارته باعلي مستويات الكفاءة بشكل يضمن تحقيق اهدافه المنشودة في الحاضر والمستقبل.

والتخطيط الاستراتيجي كعملية طويلة المدى يسعى من خلال تطبيق مهاراته بمراحله المختلفة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تدعم استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، والتي يعد من أهمها ما يلي:

- اكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة
- التركيز على القضايا الملحة من قبل صناع القرار ومناقشتها
- توفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستمرار لضمان التحديد الدقيق و الأولويات وربطها بالميزانية للوصول لأفضل استثمار للموارد المتاحة في هذه البيئات
- تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود جميع القطاعات الخاصة والعامة والاستفادة منها (مصطفى، ٢٠١٠، ص ١٢، ١٣)

- التنبؤ بالتحديات في المستقبل للتعامل معها بفاعلية
- تحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها
- تحديد القدرات الحالية والمستقبلية
- توفير الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة
- تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة
- تحقيق النمو والتطور في الأجل "القريب والبعيد" وتقليل المخاطرة
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة

- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية
- التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة
- تمكين العمل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
- مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال (الصمادي، ٢٠١٥، ص ٨٠)، ويعزز الوفاء بالاحتياجات المهنية قدرات الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بشكل يضمن تكيف مؤسسات الرعاية الاجتماعية مع توجهات التغيير وإدارتها بالأساليب المناسبة في الحاضر والمستقبل، وسيتم التركيز في هذا الإطار على الاحتياجات المهنية المرتبطة بمراحل وعمليات ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال الاحتياجات المهنية التالية :
- صياغة الرؤية : ومن خلالها يمكن التعرف على مدى القدرة على الالتزام بمواصفات كتابة الرؤية من حيث اتصافها بالوضوح والبساطة وما إذا كانت طموحة وقابلة للتحقيق، أو محفزة للعاملين وداعمة لمشاركة المجتمع المحلي (احمد، ٢٠٢٢، ص ١٣٧، ١٣١)، والرؤية الاستراتيجية هي المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، والقدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها (السالم، ٢٠٠٥، ص ٧٢)
- صياغة الرسالة : ومن خلالها يمكن التعرف على مدى القدرة على صياغة رسالة واضحة ودقيقة، محددين المهام التي من أجلها وجدت المؤسسة بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته، والتعرف على مدى اشتراكهم في صياغتها (النعيم ومحمود، ٢٠٠٨، ص ٤٦٤)، والرسالة يقصد بها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مبرر وجودها والمنافع التي تقدمها ومجال نشاطها ومنتجاتها أو خدماتها وعملائها وأسواقها التي تعكس السبب الجوهري لوجودها (السالم، ٢٠٠٥، ص ١٧)
- صياغة الأهداف الاستراتيجية : وذلك من أجل التعرف على مدى القدرة على الالتزام بمواصفات الأهداف من حيث شمولها واتفاقها مع الرسالة والرؤية وتناسب القدرات والامكانيات المتوفرة لديهم، وإسهامها في دعم عجلة التطوير والتحسين (النعيم ومحمود، ٢٠٠٨، ص ٤٦٤)، والهدف الاستراتيجي هو المقصد أو الوضع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليه في المستقبل والذي يأتي في حدود الرؤية، ليترجم الرسالة بصورة أكثر تفصيلاً، وتعبير الأهداف هنا عن أهداف طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبعد ذلك يتم وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية وهي تمثل الأهداف قصيرة المدى التي تترجم اجرائياً الأهداف الاستراتيجية (مصطفى، ٢٠١٠، ص ١٥)
- تحليل البيئة الداخلية : للتعرف على مدى القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المؤسسة، وما إذا كانت لديهم القدرة على تحديد احتياجات كواردها البشرية التدريبية بطريقة علمية (احمد، ٢٠٢٢، ص ١٣١، ١٣٧)

- تحليل البيئة الخارجية: للتعرف على مدى القدرة على تحديد التهديدات وفق التغيرات المجتمعية المحلية، وهي العوامل المؤثرة على المؤسسة والناבעة من خارجها ويصعب السيطرة عليها، وتحليلها ودراساتها تستطيع استغلال الفرص وتجنب المخاطر مثل العوامل الاقتصادية والسياسات المالية للدولة ودورة الأعمال والعوامل السياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والديموقراطية وحتى الدولية (القطامين، ٢٠٠٢، ص ١٣٦، ٦٤)

- اعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية : للتعرف على مدى امتلاك المعرفة لبناء الخطط التنفيذية، وبكل ما يستلزمه ذلك من تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف آخذين في الحسبان الوقت اللازم لتنفيذ هذه الأهداف ومشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية وفق مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها (احمد، ٢٠٢٢، ص ١٣٧، ١٣١)، والتنفيذ الناجح للاستراتيجية يتوقف على مجموعة من المتغيرات الهامة والتي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية وهي البناء التنظيمي المناسب والتخصيص المتوازن للموارد الخاصة بالأنشطة التنفيذية، ووجود نظام ملائم للتخطيط وأنظمة فعالة للمعلومات الإدارية وثقافة مؤسسية مشجعة على العمل، وتوفير نظام للمراقبة وتصحيح المسار والاستفادة من ذلك في الخطط المستقبلية (القطامين، ٢٠٠٢، ص ١٣٦).

- متابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية: للتأكد من ان الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ ساهمت في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ويتطلب ذلك وضع معايير للتأكد من فاعلية الخطط الاستراتيجية، من خلال توظيف انواع التقويم بدء من التقويم القبلي لتحديد مستوي القائمين بعمليات التخطيط الاستراتيجي، او المستمر لتزويد المسؤولين عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بتغذية راجعة لمعرفة مدي التقدم أو الاخفاق في اي عملية من عملياته، كما يتضمن جمع بيانات بغرض اجراء تعديلات في مسار عمليات التنفيذ والتقويم النهائي (القطامين، ٢٠٠٢، جامل ٢٠١٥، ص ١٣٦)، وعلى الرغم من الفوائد والمزايا المتوقعة للوفاء بالاحتياجات المهنية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية المختلفة، إلا أن تلك العملية تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها علي الوجه الاكمل، ومن أهمها ما يلي:

- عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عند مساسها بمصالح سائدة

- التضارب في العملية التخطيطية وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية
- رسم خطط داخلية بدون شراكة حقيقية من القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني بما يؤثر سلبًا على نظام الحوافز وتثبيط التفكير الإبداعي والمبادرة

- الانشغال بالمشكلات الروتينية وإهمال المشاكل الاستراتيجية التي تتصل بتطوير الإدارة على المدى البعيد

- قبول أفكار ونظام التخطيط الاستراتيجي تحت ضغوط الأزمات وبانتهاؤها يتم الرجوع للنظام التقليدي القديم

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل
- مقاومة التغيير حيث يقترح التخطيط الاستراتيجي أشياء جديدة وهو ما قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة حيث أن العاملين يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة
- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي
- عدم توفر نظام للحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية
- قلة المخصصات المالية اللازمة حيث أن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً
- قلة الوقت واللامبالاة في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي
- صعوبة تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع
- صعوبة وضع نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي
- نقص البيانات والاحصائيات وعدم دقة المتوفر منها

(عبدمولاه، ٢٠١٢، ص ٢٠٧، وأبودجله وصالحه، ٢٠٠٥، ص ٩٤، والرضي، ٢٠١٠، ص ٢٥)

٢- استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

تعرف الاستدامة لغوياً بأنها مصدر استدام، وهي كلمة اصلها الاسم استدامة، وهي مفرد مؤنث، وتدل على دوام الشيء وبقائه (معجم المعاني الجامع)، ويشار للإدارة بمعنى أدار الشيء أي تعاطي معه، فالمدبر هو الذي يتولى النظر في الشيء (الخفاجي والهيثي، ٢٠٠٩، ص ١٨)، ويأتي التغيير في اللغة بمعنى غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله غير ما كان عليه (العرمان، ٢٠٠٦، ص ٩١)، بينما تعرف المؤسسات بأنها اسم مشتق من الاسس، وهو كل مبتدي الشيء، والاسس والاساس اصل البناء، يقال اسس الدار يعني حدها ورفع قواعدها، واسس البيت فتأسس جعل له اساس (ابن منظور، ٢٠٠٣، ص ١٠)، وتعرف الرعاية الاجتماعية بأنها من الأصل الثلاثي رعى الرأى والعين والحرف المعتل أصلان أحدهما المراقبة والحفظ، والآخر الرجوع، فالأول رعى الشيء رقبته ورعيته، إذا لاحظته، والإرعاء الإبقاء، وهو من ذاك الأصل لأنه يحافظ على ما يخاف عليه (ابن فارس، ص ٤٠٨، ٤٠٩)، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه تطوير في مادة طور، ومصدرة طور تطوير، بمعنى تطوير الشيء وتعديله لما هو افضل، والتطوير كلمة اصلها الاسم تطوير في صورة مفرد مذكر، ويقال بان التَطَوُّر هو التَغْيِير التدريجي الذي يحدث في بِنْيَةِ الكائناتِ الحَيَّةِ وسلوكها، ويُطْلَقُ أيضاً على التَغْيِيرِ التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٣)، وتتخذ كلمة التنظيم لغةً من المصدر نَظَمَ، فتتظلم العمل يعني ترتيبه وتدييره بطريقة معينة، وتتظلم اسم مصدره نظم، والجمع تنظيمات، وهو ترتيب العمل وتديير ليأخذ نسفاً معيناً، وهو تحديد الاختصاصات والسلطات

والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الافراد بقصد تحقيق هدف محدد (معجم المعاني الجامع)، بينما تعرف الاستدامة اصطلاحا بانها استمرار المجتمعات والمنظمات في تحقيق أهدافها، وبقاء مواردها المادية والمالية والبشرية، وتقديم ما يطلب منها لإشباع حاجات الناس، ويستخدم المصطلح في المؤسسات ليشير الى قدرة المنظمة على الاستمرارية وتحقيق النجاح والتقدم وتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين منها، دون التأثير سلبا على قدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهؤلاء المستفيدين (احمد، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠، ٢٤١)، ويعرف التغيير بأنه التعديلات التي أحدثتها المنظمة في السياسات الإدارية أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد امرين هما: ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة، وتحقيق المؤسسة من خلالها سبقا عن غيرها (رابح وامال، ٢٠١١، ص ٣)، وتعرف إدارة التغيير بأنها أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها (عبودي، ٢٠٠٩، ص ١٢٩)، كما تعرف بأنها ذلك الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية (الحمدات، ٢٠٠٧، ص ١٠٥)، ويعرف التطوير التنظيمي كأحد تقنيات التغيير المخطط بأنه الانتقال بالمنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة وذلك في إطار كلى من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والبيئة المحيطة بما يمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعه الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية (محمد، ٢٠٠٤، ١٩٦)، وتعرف المؤسسات بأنها تنظيم له حدود يحافظ عليها ويسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة ويتألف من بناءات مكانية وأنماط تفاهم وتعاون بين الأفراد والمشاركين في أداء النشاط التنظيمي وترابطهم علاقات اجتماعية، مع وجود نسق فني إداري يتولى إنجاز الواجبات والمهام التنظيمية مع قدرته على إحلال واستبدال العمالة وفق التنظيم وضمن إطار علاقته بالبيئة الخارجية (علام، ١٩٩٤، ص ١٤٤)، وتعرف الرعاية الاجتماعية بأنها شكل منظم من الخدمات الاجتماعية المخصصة لمساعدة الأفراد والجماعات لأجل الوصول إلى نوعية نموذجية من الحياة الكريمة والصحة وعلاقات ذاتية واجتماعية تسمح بتنمية قدراتهم بشكل متكامل ومتواصل من أجل رفع مستوى رغباتهم وآمالهم بشكل ينسجم مع احتياجاتهم (Zastrow, 2004, p.5)، وتعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأنها هيئات شكلت لتعبر عن إرادة المجتمع لمقابلة حاجات الإنسان سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، ولا تهدف تلك المؤسسات لتحقيق الربح المادي بل هدفها تقديم المساعدات والخدمات لكل الأفراد والجماعات والمجتمعات (سرحان، ٢٠٠٦، ص ١٧)، ويعرف المجتمع الريفي من المنظور الاقتصادي بأنه ذلك المجتمع الذي ينحصر نشاط افراده في انتاج واستخراج المواد الأولية مثل الزراعة والصيد والرعي والمناجم والتعدين (جاهين، ٢٠١٧،

ص ٣٩١)، كما يعرف من المنظور الإحصائي بأنه المجتمع الذي يقل عدد سكانه عن ٢٥٠٠ نسمة، وما زاد عن ذلك فهو مجتمع غير ريفي حتي لو كان يعمل بالزراعة، ويعرف من المنظور المهني بأنه المجتمع الذي يعيش معظم سكانه على الزراعة، ومن المنظور الإداري فيعتبر المجتمع ريفيا بناء علي قرار أو إعلان حكومي رسمي يحدد الاماكن العمرانية التي تعتبر مدنا والاماكن التي تعتبر ريفاً (عبدالحسين، ٢٠٠٩، ص ٢٨٧) ومن خلال ما سبق يمكن تعريف استدامة إدارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي إجرائيا من منظور الدراسة الحالية بأنها :

استمرارية الجهود المخططة لتحقيق غايات التغيير وإدارة ابعاده التطورية والثقافية والتكنولوجية بشكل علمي علي المدى البعيد من خلال الوفاء بالاحتياجات اللازمة لممارسة واستخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي لتكيف مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي وضمان مشاركتها الفاعلة في اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للتغيير وتلبية احتياجاته وعلاج أو الحد من المشكلات التي تواجهه سواء تعلق بالبيئة الداخلية او الخارجية لهذه المؤسسات لتحقيق اهداف التغيير المنشودة في الحاضر والمستقبل.

وتقرض مفاهيم استدامة التنمية على المؤسسات تطوير اعمالها و سلوكها تجاه المستفيدين والاطراف ذات الصلة، لكي تكون مؤسسات مستدامة، كما تحتاج لقيادات مستدامة لوضع الاستراتيجيات وتنفيذ الخطط والبرامج التي تتلاءم مع رؤيتها مع كافة الاطراف، وفي اطار احتياجات العملاء، والتوجه نحو المجتمع بتنمية حقيقية تتلاءم مع البيئة وتكون صديقة لها وتحافظ علي الموارد المادية و البشرية، وتتعامل مع تناقص الموارد الطبيعية بطرق فعالة لتواجه الاحتياجات بالخدمات المتوقعة (Zuerkiene & Simanskien, 2018)، وتسعى إدارة التغيير المستدام إلى تحقيق العديد من الأهداف للمؤسسات التي تسعى إلى التغيير علي المدى القصير و الطويل، ومن أهمها ما يلي:

- الفحص المستمر لنمو وتراجع المنظمة والفرص المحيطة بها
- تطوير أساليب علاج المشكلات التي تواجهها المنظمة
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل الإيجابي بين افراد المنظمة
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة على مواجهة مشكلاتهم وتحقيق انضباطهم الذاتي
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه
- ايجاد مناخ يسعى باستمرار نحو التغيير والإبداع والتطوير (ماهر، ٢٠٠٥، ص ٤١٦) (بشير والبليسي، ٢٠٠٢، ص ٤٥، ٤٦)

- تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة والظروف المحيطة والاستمرارية والبقاء
- تعديل وتغيير سلوك العاملين بما يتماشى مع التغيرات المطلوبة كالانتقال من العمل الفردي للجماعي
- إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني

- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين كافة العاملين
- تطوير إجراءات العمل بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها
- زيادة قدرة العاملين على الإبداع (بشير والبليسي، ٢٠٠٢، ص ٤٥، ٤٦)، وتتلاقى اهداف التغيير مع اهداف التطوير التنظيمي كأحد تقنيات التغيير المخطط، والتي تستهدف:-
 - توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
 - اشاعة جو من الثقة بين الإدارة والعاملين علي مختلف المستويات الإدارية
 - ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفرعية والتنظيمية
 - ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الإدارية
- تمكين العاملين من معالجة كافة المشكلات التنظيمية من خلال ايجاد انفتاح في مناخ التنظيم. (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ١٦٠، ١٦١)، (عبدالسلام والطبلاوي، ٢٠١٩، ص ٢٢٩)، كما أن بعض المميزات التي يحتويها أي برنامج للتطوير التنظيمي كأحد تقنيات التغيير المخطط تتطابق مع اهداف إدارة التغيير، ومن اهمها ما يلي:
- قيادة التغيير. فالتطوير التنظيمي استراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق التغيير التنظيمي كما تهدف جهود التغيير فيها إلى أهداف معينة وتستند إلى تحليل مجالات المشكلات وتحديد أوجه المجالات التي تظهر فيها المشكلات
- المشاركة. يتضمن التطوير التنظيمي بشكل تقليدي اتجاها للمشاركة أي يتضمن تدخل ومشاركة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتأثرون بالتغييرات
- الأداء. يتضمن برنامج التطوير التنظيمي التركيز على طرائق التنظيم ودعم الأداء والجودة
- إنساني. فالتطوير التنظيمي يعتمد على مجموعه من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمنظمات والتي تهدف إلى الحصول على منظمات أكثر فاعلية تفتح فيها مجالات جديدة للاستفادة بشكل أكبر من الإمكانيات البشرية
- الأنظمة. فالتطوير التنظيمي اتجاهاً منظماً يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الوحدات والجماعات والأفراد على أنها نظم فرعية يرتبط بعضها ببعض
- علمية. فالتطوير التنظيمي يستند إلى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فاعلية المنظمة (عبدالجواد، ٢٠١٧، ص ١٠٣، ١٠٢)، وعلي الرغم من أن عملية ادارة التغيير عملية جماعية متكاملة تعتمد على المشاركة من كافة القوى التي قد تتأثر بالتغيير في خطط التطوير المطلوبة، إلا أن مستويات التغيير تختلف من الأعلى الي الاسفل ومن الاسفل الي الاعلى ومن المشاركة بين المستويين، وذلك تبعاً لنمط الادارة نفسها ومبادرات التغيير والمؤسسات المستهدفة، ونوع استراتيجية ادارة التغيير التي تتبناها المؤسسة وينفذها القادة أو المديرون المعنيون، والتي هي ايضا تختلف طبقاً لأهداف التغيير

وحجم الموارد والفرص والقيود و المسئول المهني عن احداثه، وفي كل تلك الإجراءات فان عملية ادارة التغيير تستلزم بالضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لأحداث التغيير المخطط لبلوغ ذلك الهدف، والتي يعد من أهمها ما يلي :

- المتطلبات المرتبطة بالبيئة الداخلية لكل ما يتعلق بتركيبة المنظمة الداخلية من حيث نوعها وحجمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها وهياكلها وأسلوب إدارتها ومواردها المختلفة وأصحاب المصالح الداخليين ومن لهم علاقة مباشرة مع المنظمة كالإدارة العليا والعاملين والمساهمين ومجالس الإدارة، حيث أن عملية إدارة التغيير يجب أن تراعى احتياجاتهم ومصالحهم

- المتطلبات المرتبطة بالبيئة الخارجية وتشتمل علي مطلب سياسي وقانوني ويرتبط بالنظام السياسي للدولة والفلسفة التي يتبناها النظام في الحكم وإدارة شؤون الدولة وما ينبثق عنه من أنظمة وقوانين وتشريعات تفرض على الآخرين التقيد والالتزام بها، ومطلب اقتصادي ويرتبط بالموارد المالية التي يجب أن تراعى في عملية التغيير وإدارته، ومطلب اجتماعي وثقافي ويرتبط بكيفية إدارة التغيير بشكل يتوافق مع التركيب الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والقيم والعادات والتقاليد والطبقات والأديان المختلفة للمجتمع بما يضمن المحافظة على نسيج الترابط والتوازن عند إدارة التغيير، ومطلب إعلامي ويرتبط بكيفية إدارة التغيير من الجوانب الإعلامية والاتصالية مع الجمهور المستهدف من التغيير، ومطلب تكنولوجي ويرتبط بضرورة إدخال وتطبيق إدارة التغيير تكنولوجيا حديثة تتناسب مع أهداف المجتمع المستهدف او المنظمة، وتتناسب أيضاً مع الكفاءات والقدرات والإمكانيات التشغيلية والإعداد والتجهيز والتدريب اللازم لذلك (حساونه، ٢٠١١، ص ١٩٠، ١٩٤)، والتغيير التكنولوجي ينظر اليه كمفهوم يركز على ضرورة تطوير أو تعديل المستوي التكنولوجي المستخدم في النظام الاداري بالمؤسسات (Certo, 2000, p.484)، ومطلب أمني ويرتبط بضرورة توفر الامن والحماية اثناء اجراء التغيير، وتجنب العوائد السلبية التي يمكن أن تلحق به نتيجة الوقوع في عيوب ما بعد تنفيذ عملية التغيير (حساونه، ٢٠١١ ص ١٩٤)، وتشير غالبية الأطروحات البحثية التي تناولت أبعاد أو مجالات عملية إدارة التغيير إلى أنها لا تتعدى كونها تغييراً في الموارد البشرية والمهام الوظيفية والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والمخرجات، وهي بذلك تشتمل على الاستراتيجيات والسياسات والقيادة وطرق وإجراءات العمل وعلاقاته ونظام السيطرة، كما تمتد للوحدات والعمليات التنظيمية، إلا أن هذا يتوقف على حجم التغيير المطلوب إحداثه، سواء كان كلياً أو جزئياً لبعد واحد أو لعدة ابعاد للتغيير، فضلاً عن اتجاهات مقاومة التغيير المتوقعة وطرق التعامل معها، وسوف تعتمد الدراسة الراهنة على دمج اهم ابعاد عملية إدارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في ثلاثة ابعاد رئيسية تسعى من خلالها الدراسة للكشف عن واقع استدامة ادارة التغيير، وهي كالتالي :

- استدامة ادارة التغيير التطوري: لإنجاز خطط التغيير في الموارد البشرية بالتدريب والتحفيز والتمكين بكافة المستويات الادارية القيادية او الواسطي او العاملين، ورؤية وتوجهات المؤسسات الاستراتيجية للتغيير علي المدى البعيد، وحجم الموارد والامكانيات المؤسسية وادوات التنسيق والمعلومات وتقويضات اجراء التغيير ودعم أنشطة تنمية القدرات ومحددات المهام والأنشطة، وتطوير الأعمال القائمة، وكل ما من شأنه أن يسهم في تأهيل ومشاركة العاملين في خطط التطوير وتقييم عوائدها، او توفير البرامج التدريبية ونماذج قياس ادائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، واستقطاب الكفاءات والاستعانة بالخبرات، والتركيز علي نمط العمل الجماعي، والتحفيز المادي والمعنوي لأنشطة التنمية المهنية المستدامة، وازافة وحدات جديدة، واجراء تغييرات هيكلية كلية أو جزئية، والحرص على الاستفادة من التغذية العكسية في تطوير جودة الخدمات للمستفيدين

- استدامة ادارة التغيير الثقافي: لإنجاز خطط التغيير في الثقافة السائدة كموجه للسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في كل خطوات التغيير علي المدى البعيد، وتكون في القيم والاتجاهات والمعتقدات والثقة والتعاون والاستقامة، ومدي الاهتمام بنشر ثقافة التغيير والمبادي الاخلاقية وأخلاقيات العمل ومدي الالتزام والمسؤولية والاحترام، وقيم للعمل الجماعي واتجاهات التغيير والمبادرة والابداع، واتجاهات مقاومة التغيير، وحرص الإدارة علي نشر ثقافة التغيير ورؤيتها المستقبلية له، و برامج التدريب وتنمية الاداء المهني، وادراك العاملين لمسئولياتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات

- استدامة ادارة التغيير التكنولوجي: لإنجاز خطط التغيير في انواع المعرفة الفنية والعلمية والتي يمكن أن تسهم بالمعدات والأجهزة والوسائل التقنية المستخدمة في تحقيق الفاعلية في العمل علي المدى الطويل، والسعي لإدخال تكنولوجيا جديدة لتحسين الأداء باستمرار، وملائمتها لمتطلبات التغيير وتوفيرها للوقت والجهد والنفقات، وتسهيلها لتبادل الموارد ودعم الشراكات، وتوفير التحفيز لتنمية المهارات الرقمية وتحديد احتياجاته التدريبية، وتنظيم دورات تدريبية لتنمية المهارات الرقمية، وتوفير العاملين المؤهلين لاستخدام الوسائل التكنولوجية، وجودة شبكات المعلومات، وطرق اداء المهام، وتوفير المواقع النشطة، والاهتمام المستمر بتطوير قواعد البيانات، وادارة التغيير التكنولوجي هنا مرتبطة ايضا بإدارة التغيير الثقافي في مواقف الافراد وسلوكياتهم ودعمهم للتحول الثقافي

وعلي الرغم من اهمية استدامة ادارة التغيير لتكيف مؤسسات الرعاية الاجتماعية مع التغيير وضمان نجاح خطته علي المدى الطويل في تحقيق أهدافها المنشودة، الا ان تلك العملية تواجه العديد من المعوقات التي تحد من فاعليتها، ومن اهمها ما يلي :

- صعوبة التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة وما تمر من تغيرات متسارعة
- عدم التعاون بين الادارات والاقسام الداخلية أو المجموعات المتخصصة لإنجاز التغيير
- غموض الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

- صعوبة ترجمة خطط وسياسات التنمية علي ارض الواقع لبرامج ومشروعات واقعية
- عدم توفر الموارد المادية اللازمة لإنجاز خطط التغيير
- عدم توفر الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب لخطط التغيير
- عدم توفر حوافز تشجع علي الانجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية
- مقاومة بعض المستويات الادارية للتغيير المستهدف
- اتباع اسلوب الادارة التقليدية وعدم الاستفادة من الاتجاهات الحديثة كالإدارة بالأهداف
- استمرار مشكلات عدم الرضا الوظيفي للعاملين وعدم الاهتمام بحل مشاكلهم أولاً بأول
- صعوبة تلبية مطالب واحتياجات السكان المتزايدة بالموارد والامكانيات المتاحة
- ضعف مشاركة السكان في دعم ومساندة خطط المنظمة التنموية
- عدم توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة والكفاءات المتخصصة للتعامل معها
- الصراعات المستمرة بين بعض المسؤولين او الادارات الداخلية وصعوبة إدارته وتوجيهه
- عدم توفر الثقة بين بعض المستويات الادارية او العاملين والمجموعات أو فرق العمل
- عدم توفر فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو ابداء الرأي والمقترحات في خطط التغيير المقترحة

- عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير ومراحل وعوائده ودور العاملين في تحقيقه وصعوبة حصولهم عليها، كما اشار آخرون الي ان عملية إدارة التغيير تواجه العديد من المعوقات، يعد من أهمها ما يلي :
- معوقات تنظيمية وترتبط بالهيكل التنظيمية للمنظمات من حيث التضخم وسوء وسائل الاتصال والإجراءات والرقابة وتقدم السياسات الإدارية والحوافز
- معوقات سلوكية وترتبط بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة ، ودرجة الدافعية لدى العاملين والتنظيمات غير الرسمية

- معوقات فنية وترتبط بالتقنية أو التكنولوجيا المستخدمة والإمكانات والموارد المتاحة لها
- معوقات اجتماعية وترتبط بالبيئة الثقافية والحضارية من العادات والتقاليد والظروف الاقتصادية والعلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي، والميل للاتفاق أو التمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة

- معوقات اقتصادية وترتبط بتوزيع الموارد وما يرتبط بها من انخفاض في المخصصات المالية لبرامج التغيير والتطوير (الحمدات، ٢٠٠٧، ص ١٢٣-١٢٤)

- مقاومة التغيير من بعض الأفراد الذين يتأثرون سلباً بالتغيير لإحساسهم الغير واقعي بأنه سيهدد أمنهم الوظيفي، ومن أهم الأسباب التي قد تدفعهم لذلك :

- عدم وضوح الهدف، وعدم مشاركة الأفراد في التغيير

- عدم اقتناع بأهمية التغيير واقناع الآخرين بالتغيير اعتمادًا على أسباب شخصية
- ضعف الاتصالات الإدارية والخوف من النتائج أو تهديد المصالح الشخصية
- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط كبيرة أو تهديدات وظيفية في أذهان بعض العاملين
- عدم توفر الثقة في القائمين على التغيير والسرعة الشديدة في التغيير
- الخبرات السيئة والسلبية السابقة عن التغيير (توفيق، ٢٠٠٧، ص ١٧، ١٨)
- سابعاً: الموجهات النظرية للدراسة :

١- النظرية التفاعلية: تدمج النظرية التفاعلية العوامل المرتبطة بالقائد وصفاته الشخصية والمجموعة التي يقودها، وبين الظروف المحيطة بالموقف، والقيادة التفاعلية تقوم على أساس الدمج بين نظرية السمات والنظرية التوفيقية، من خلال اعتبار القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد والمتغيرات الأخرى المحيطة بالموقف ولاسيما المرؤوسين، ويرتبط النجاح بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه والسعي لتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم (القريوني، ٢٠٠٤، ص ٢٩٠)، والقيادة التفاعلية تتميز بالنمط الديمقراطي، ويسعى القائد الى تعزيز المشاركة واتاحة موضوعية النقد وتشجيع العلاقات وتقديم العون الفني والمعنوي للمرؤوسين (عياصرة والفاضل، ٢٠٠٦، ص ١٦)، ومن خلال هذه النظرية يمكن تحديد وفهم اتجاهات ومواصفات قيادات مؤسسات الرعاية الاجتماعية وأهمية ادوارها وتفاعلها وتأثيرها الإيجابي مع الاعضاء، ومدي دعمها للمشاركة وبناء الثقة والتعاون للحد من اتجاهات المقاومة او كسب التأييد لتحقيق اهداف التغيير، سواء داخل هذه المؤسسات، اوفي خارجها بالتواصل والتعاون مع اخرين من اصحاب المصلحة لتدعيم ابعاد ادارة التغيير التطوري والثقافي والتكنولوجي.

٢- نموذج احمد ماهر: يشتمل هذا النموذج على عدة نظريات وافكار مدمجة تستخدم كمرشد للمؤسسات في عملية ادارة التغيير، وذلك من خلال اتباع خطوات معينة هي كالتالي :

- الاحساس بوجود امر غير مريح بالمنظمة
- التعرف بشكل عام علي المشكلة
- تحديد من سيطوله التغيير او من سيتأثر بالتغيير من الجماعات والأفراد والإدارات
- تحديد المسؤولين عن التغيير
- الاتفاق على خارطة طريق، وتشمل الخطوات التي سيمر بها التغيير وحجم الموارد والتكلفة واليات مشاركة اطراف المنظمة والجدول الزمنية للتنفيذ والنتائج المتوقعة
- تشخيص المشاكل، ويمكن استخدام نموذج النظام المفتوح للتوصل لفهم وتشخيص الموقف، وهو ما يحتم التعامل مع العناصر التالية :
- البيئة الخارجية لتحليل الفرص والتهديدات والتي تشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمنافسة، وغيرها للتعرف على تأثيرها علي سير وحركة المشكلة

- المدخلات لتحليل الموارد والخامات والطاقة والعاملين والمديرين والمعلومات
- العمليات التحويلية لتحليل العلاقات الاجتماعية والعلاقات بين الوحدات والتكنولوجيا ونظم الإنتاج وهيكل التنظيم واجراءات العمل أو الانشطة
- المخرجات ويمتد التحليل الي كيف ان مخرجات النظام بمشكلة يمكنها أن تؤثر علي مشاكل جديدة في كل من المدخلات والعمليات التحويلية
- التغذية العكسية "تحليل ردود الافعال تجاه اجراءات التغيير"
- التخطيط والتنفيذ للتغيير بوضع خطة تشمل الاهداف والنتائج المطلوبة لتحقيقها وترجمة الأهداف لأنشطة وخطوات تنفيذية ووضعها في خطط زمنية وتحديد جميع الميزانيات للإنفاق، وتهيئة المنظمة للتنفيذ ودعم الادارة العليا والموارد المالية والإدارية والأنظمة
- التقييم والترسخ لكي تتجح خطط التغيير فهي تحتاج لمتابعة ورقابة، وهو يحتاج لمجهود لقياس مآتم تنفيذه ومقارنته بالخطة وتحديد انحرافات التنفيذ واتخاذ اجراءات التصحيح اللازم، ومن ثم ترسيخ التجربة ومعناة ان تجربة التغيير قد اصبحت جزءا من كيان وممارسات المنظمة(ماهر، ٢٠٠٧، ص٨٦-٨٩)، ويمكن من خلال هذا النموذج فهم محددات العملية التخطيطية لإدارة التغيير وخطواتها التفصيلية بما يتناسب مع موارد وامكانيات مؤسسات الرعاية الاجتماعية الراغبة في التغيير، فضلا عن الاستفادة من نماذج التحليل التالية لكل من (هوس وسوأت)، والتي تدعم كأطر استرشادية خطط التغيير، كما يمكن تطويرها بما يتناسب مع ظروف هذه المؤسسات.
- ٣- نموذج هوس: حدد ستيفن هوس في عام ١٩٨٠م. نموذج مكون من سبع مراحل للتغيير وهو يقوم على العناصر التالية:
- الاستكشاف لمناقشة الحاجة للتغيير
- الدخول لمناقشة التوقعات التي يمكن حدوثها من التغيير والمخاطر المحتملة
- التشخيص لتشخيص المشكلات التنظيمية وتحديد استراتيجية التدخل المخطط
- التخطيط لوضع تفاصيل لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير من المشروعات متعددة المحاور
- وضع خطة العمل يتم الاتفاق عليها تسير بشكل متوازي
- التثبيت والتقييم ليتم تثبيت خطة التغيير وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي
- إنهاء العمل بعد التأكد من نتائج التقييم وتحقيق الأهداف(نيجلكنج، ونيل اندرسون ، ٢٠٠٤، ص ٢٦١)

٤- نموذج سوات: للتحليل البيئي وتقوم من خلاله المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي كل فترة زمنية من ثلاث لخمس سنوات لتحديد رؤيتها واتجاهاتها لتطوير اهدافها المستقبلية بطريقة تحقق رؤيتها للتخطيط الاستراتيجي من خلال التحليل البيئي، وذلك بإنجاز المراحل التالية:

- تحديد الاهداف

- تحليل البيئة الداخلية لتحديد(نقاط القوة والضعف)

- تحليل البيئة الخارجية لتحديد(الفرص والتهديدات)

- تحديد الموارد المؤسسية

- تحديد الاهداف الإجرائية

- تحديد واختيار الاستراتيجية الملائمة

- تنفيذ الخطط الاستراتيجية

- تقييم النتائج(Patterson&Rudtke,2009,p.24,26)،

ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة :

١-نوع ومنهج الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، والتي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، والمقارنة بين مجموعاته المختلفة لتحديد اوجه الاتفاق او الفروقات بينها حول موضوع الظاهرة أو الموقف الذي يغلب عليه صفة التحديد، وعليه اتجهت الدراسة الراهنة لوصف وتحليل ومقارنة واقع الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي، وواقع استدامة ادارة التغيير، ومعوقات ومقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بكل من مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي، وذلك في ضوء موجبات الاطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة علي استخدام منهج المسح الاجتماعي للمسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية الكائنة بالمجتمع الريفي

٢-أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة علي استبيان لجمع البيانات حول(الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي واستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي)، والذي قام الباحث بتصميمه بعد مراجعة التراث النظري والدراسات السابقة وما اشتملت عليه من ادوات لجمع البيانات مرتبطة بمشكلة و متغيرات الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تصميم وصياغة الاستبيان في صورته الاولى في ثلاث محاور رئيسية يحتوي كل منها على عدد من الابعاد وعدد من العبارات المرتبطة بكل بعد، بالإضافة الي البيانات الاولى في بداية الاستبيان، وهي كالتالي :

- المحور الأول: واقع الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي، وقد اشتمل علي ثمانية ابعاد بواقع(١١) عبارة لكل بعد

- المحور الثاني: واقع استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي، وقد اشتمل علي ثلاثة ابعاد بواقع (٢١) عبارة لكل بعد

-المحور الثالث: واقع معوقات ومقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي، وقد اشتمل علي بعدين بواقع (١٥) عبارة لكل بعد

● صدق الاستبيان

■ الصدق الظاهري: قام الباحث للتأكد من صدق المحتوي بعرض الاستبيان على عدد من أساتذة الخدمة الاجتماعية، وذلك لتحديد آرائهم في مدي صلاحية الاستبيان من حيث السلامة اللغوية والارتباط بمحاور وأبعاد الاستبيان، وقد اسفر ذلك عن تعديل وحذف بعض العبارات وتصحيح الاخطاء اللغوية للبعض الاخر، وبناء عليه تم الابقاء على العبارات التي اتفق اكثر من (٨٠%) منهم علي مناسبتها للدراسة، وبذلك تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية في (١٧٠) عبارة موزعة علي محاور الاستبيان، بواقع (٨٠) عبارة للمحور الاول، و (٦٠) عبارة للمحور الثاني، و (٣٠) عبارة للمحور الثالث، بالإضافة الي البيانات الاولية للمبحوثين في بداية الاستبيان.

■ الصدق الذاتي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي اعتمد الباحث علي معادلة الصدق الذاتي = الجزر الربيعي لمعامل الثبات، والذي وجد انه = (٠,٩٠٣) وهو معامل مرتفع لمحاور الاداة ككل مما يشير لصلاحيتها لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

■ ثبات الاستبيان: واعتمد فيه الباحث علي استخدام معامل (الفا كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وذلك بعد تطبيقه على عدد (١٢) مفردة من المسؤولين ثم اعادة تطبيقه عليهم مرة أخرى بفصل زمني قدرة (١٥) يوما، ثم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ للدرجات النهائية للأداة ككل، والتي بلغت (٠,٨٣٥) وهي تشير لدرجة عالية من الثبات، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (١) لمعامل صدق وثبات ابعاد الاستبيان:

ابعاد الاستبيان	معامل الفا كرو نباخ	معامل الصدق الذاتي
الاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير	٠,٨٥٢	٠,٩٢٢
الاحتياجات المهارية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير	٠,٨٥٧	٠,٩٢٥
الاحتياجات المهارية لصياغة الاهداف الاستراتيجية للتغيير	٠,٨٤٥	٠,٩١٨
الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير	٠,٨٧٣	٠,٩٣١
الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير	٠,٨٢٢	٠,٩٠٦
الاحتياجات المهارية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير	٠,٧٣٥	٠,٨٦٢
الاحتياجات المهارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير	٠,٨٥٢	٠,٩٢٢

٠,٩٢٦	٠,٨٥٨	الاحتياجات المهارية لمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية للتغيير
٠,٨٣٤	٠,٩١٤	استدامة ادارة التغيير التطوري
٠,٩١٨	٠,٨٤٣	استدامة ادارة التغيير الثقافي
٠,٩٠٦	٠,٨٢١	استدامة ادارة التغيير التكنولوجي
٠,٩٢٣	٠,٨٤٩	معوقات الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
٠,٨٥٨	٠,٧٣٦	مقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
٠,٩٠٣	٠,٨٣٥	الاستبيان ككل

وقد اعتمد الاستبيان على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا)، وأعطيت لكل استجابة وزناً (نعم ثلاث درجات)، والاستجابة (إلى حد ما درجتان)، والاستجابة (لا درجة واحدة)

■ تصحيح الاستبيان : تم أعداد الاستبيان الثلاثي وتقسيمه إلى فئات حتى يمكن الحصول علي نتائج تحليل بيانات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا الاستبيان (الحدود الدنيا والعليا) ،تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣-١=٢)، وتم تقسيمه على عدد خلايا الاستبيان للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١.٥)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبيان أو بداية الاستبيان وهي (الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا او مستويات محاور وإبعاد وعبارات الاستبيان كالتالي:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط للحسابي من ١ إلى أقل من ١,٦٧ مستوى منخفض
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من ١,٦٧ الي أقل من ٢,٣٥ مستوى متوسط
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من ٢,٣٥ الي ٣ مستوى مرتفع.

■ اساليب التحليل الكيفي والكمي : اعتمد الباحث في تحليل البيانات على أسلوب التحليل الكيفي بشكل يتلائم وموضوع الدراسة، وعلي أسلوب التحليل الكمي من خلال معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (spss.V,0,17). الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الدراسة الاساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الثبات الفا كرو نباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وجاما، واختبار ت لعينتين مستقلتين

٣-مجالات الدراسة :

أ - المجال المكاني : تمثل مجتمع البحث في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بمركز ساحل سليم بمحافظة بأسسوط، وهي كالتالي :-

١-إدارة التضامن الاجتماعي بمركز ساحل سليم التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسسوط، والتي اشتملت علي الأقسام الآتية :-

- الضمان الاجتماعي
- التاهيل
- الاسر المنتجة
- شئون المرأة
- الاسرة والطفولة
- خدمة المواطنين
- الجمعيات الأهلية
- الشئون المالية والإدارية
- الرقابة والمتابعة
- الخدمة العامة
- شئون العاملين

- الوحدات الاجتماعية التابعة للإدارة الاجتماعية وعددها (٥)وحدات

٢-الجمعيات الاهلية بمركز وقرى ساحل سليم وعددها(٢٠)جمعية تمثل ما يزيد عن نسبة(٢٦%)من اجمالي عدد الجمعيات الأهلية التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي والادارة الاجتماعية بمركز ساحل سليم، والتي تم اختيارها بناء على ترشيح مسئول الجمعيات الأهلية، بالإضافة الى بعض الشروط المرتبطة بكونها قائمة فعليا ولها مقر وأنشطة فعليه، وإلا تكون متوقفة النشاط بناء على التقارير وترشيح مسئول الجمعيات الأهلية، وهي كالتالي:

- ١-تنمية الاسرة الريفية بالمطمر
- ٢- بادر لتنمية الصعيد بالعونة
- ٣-الابتسام لذوي الإعاقة بساحل سليم
- ٤- فجر الإسلام لكفالة اليتيم بالعفارة
- ٥-المحافظة على القرآن الكريم بالتناغة الشرقية
- ٦- العهد الجديد لتنمية المجتمع ببويط
- ٧- تنمية المجتمع بساحل سليم
- ٨- الخيرية الإسلامية بتاسا
- ٩- فجر الإسلام لتنمية المجتمع بالشيخ شحاتة
- ١٠- تنمية المجتمع بجزيرة ساحل سليم
- ١١-الشباب للتكافل الاجتماعي بساحل سليم
- ١٢- اعمار الوادي للتنمية الشاملة باللوفا
- ١٣- تنمية المجتمع بالشامية
- ١٤- باب امل لتنمية المجتمع بساحل سليم
- ١٥-تنمية المجتمع بنزلة عمر الأخضر
- ١٦- الفرقان للتنمية الشاملة بمجموعة الشامية
- ١٧- المستقبل للتنمية وحماية البيئة باللوفا
- ١٨- بيت الهدي لتنمية المجتمع بالعفارة
- ١٩- ابواب الخير للتنمية الشاملة بالخوالد
- ٢٠- الصفا لتنمية المجتمع بالمطمر

، ومن اهم المبررات لاختيار المجال المكاني للدراسة : ما لمسها الباحث اثناء اجراء الدراسة الميدانية لبحث سابق من حاجة مجتمع الدراسة لمزيد من إجراء البحوث لفهم واقع هذه المؤسسات، من خلال دراسة احتياجات العاملين بها بشكل عام واحتياجاتهم المهنية التي ينبغي لفت انتباه المسؤولين وصناع القرار لوضع برامج فعالة للوفاء بها علي وجه الخصوص، لتأهيلهم لممارسة واستخدام التخطيط

الاستراتيجي لاستيعاب اتجاهات التغيير وإدارته بشكل علمي يسهم في توافق هذه المؤسسات مع متطلبات عملية إدارة التغيير التي تتفق مع توجهات السياسات الوطنية الطموحة للنهوض بالمجتمعات المحلية الريفية وانجاز خططها علي الوجه الاكمل.

ب - المجال البشري : تمثل المجال البشري للدراسة في المسؤولين بالإدارة الاجتماعية بمركز ساحل سليم ورؤساء الوحدات الاجتماعية التابعة لها باستخدام طريقة الحصر الشامل، والذين بلغ عددهم (٢٣) مفردة، والمسح لعينة عمدية من المسؤولين بالجمعيات الاهلية (رؤساء مجالس الإدارة بالجمعيات الأهلية و نوابهم والمديرين التنفيذيين) جميعهم أو أحدهم كمثل عن كل جمعية، والذين بلغ أجمالي عددهم (٤٤) مفردة

ج - المجال الزمني: استغرقت الدراسة الميدانية الفترة من (بداية شهر نوفمبر وحتى نهاية شهر ديسمبر ٢٠٢٤م).

تاسعا : نتائج الدراسة الميدانية :

١-النتائج الخاصة باستجابات عينة الدراسة حول المحور الاول : البيانات الاولى لعينة الدراسة :
جدول رقم (٢) يوضح البيانات الاولى للمبحوثين

مؤسسات حكومية		مؤسسات اهلية		
ك	%	ك	%	المتغير
				-النوع
٨	٣٤,٨	٣٦	٨١,٨	-ذكر
١٥	٦٥,٢	٨	١٨,٢	-انثي
				٣-المؤهل العلمي.
---	---	٣	٨,٦	-مؤهل فوق المتوسط
٢٣	١٠٠	٣٧	٨٤,٩	-مؤهل عالي
١١	٤٧,٨	٩	٥,٢٠	-دراسات عليا/ دبلومه . ماجستير . دكتوراه
٢٣	١٠٠	٣٥	٧٩,٦	٤- الحصول على دورات تدريبية ومساها
٥	٧,٢١	٩	٢٠,٤	-إدارة التغيير
---	---	٢	٤,٥	-متقدمة في الموارد البشرية
١٠	٤٣,٥	١٨	٤٠,٩	ICDL -
٣	١٣	-----	-----	-أساسيات الموارد البشرية
٩	٣٩,١	٢١	٤٧,٧	-مهارات القيادة الادارية

مؤسسات حكومية		مؤسسات أهلية	
٨	٣٤,٨	١٣	٢٩,٥
٩	١٤,٣٩	١١	٢٥
٥	٢١,٧	٩	٢٠,٤
٨	٣٤,٨	-----	-----
٧	٣٠,٤	١٤	٣١,٨
٢٣	١٠٠	٤٣	٩٧,٧
٢٠	٨٦,٩	٣٩	٨٨,٦
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٥	٧	٤٥	٥
١٥	٨	١٠	٦
٤	٢	٢	١

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٢) يتضح ان اكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الحكومية من الاناث (٦٥,٢%)، بينما بلغت نسبة الذكور (٣٤,٨%)، بينما جاءت أكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الاهلية من الذكور (٨١,٨%)، في حين بلغت نسبة الاناث (١٨,٢%)، كما بلغت نسبة المسؤولين الحاصلين على مؤهل عالي بالمؤسسات الحكومية (١٠٠%)، حصل منهم علي دراسات عليا. نسبة (٤٧,٨%)، بينما بلغت تلك النسبة للمسؤولين بالمؤسسات الاهلية (٨٤,٩%)، وبلغت نسبة من حصل منهم علي دراسات عليا (٢٠,٥%)، ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٦,٨%)، ايضا بلغت نسبة المسؤولين الحاصلين على دورات تدريبية بالمؤسسات الحكومية (١٠٠%)، بينما بلغت تلك النسبة للمسؤولين بالمؤسسات الاهلية (٧٩,٦%)، وجاءت اهم الدورات التدريبية التي حصل عليها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية في دورات لها علاقة بتنمية معارف ومهارات وخبرات ادارية خاصة بمجال العمل. بنسبة (١٠٠%)، ثم دورات لها علاقة بالتنمية البشرية. بنسبة (٨٦,٩%)، تلاها دورة ICDL بنسبة (٤٣,٥%)، وجاءت ايضا اهم تلك الدورات للمسؤولين بالمؤسسات الأهلية في الدورات التي لها علاقة بتنمية معارف ومهارات وخبرات ادارية خاصة بمجال العمل. بنسبة (٩٧,٧%)، تلاها الدورات التي لها علاقة بالتنمية البشرية. بنسبة (٨٨,٦%)، ثم دورات مهارات القيادة الادارية. بنسبة (٤٧,٧%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعمر لدي المسؤولين بالمؤسسات الحكومية (٣٥) سنة،

بانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً، بينما بلغ للمسؤولين بالمؤسسات الاهلية (٤٥) سنة، بانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً، كما بلغ متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمسؤولين بالمؤسسات الحكومية (١٥) سنة، بانحراف معياري (٨) سنوات تقريباً، وبلغ هذا المتوسط للمسؤولين بالمؤسسات الاهلية (١٠) سنوات، بانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً، واخير بلغ متوسط عدد الدورات التدريبية للمسؤولين بالمؤسسات الحكومية (٤) بانحراف معياري (٢) دورة تدريبية تقريباً، وبلغ هذا المتوسط للمسؤولين بالمؤسسات الاهلية (٢) بانحراف معياري (١) دورة تدريبية تقريباً.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			الاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٧	٠,٢٦	٢,٥٧	٨	٠,٣٧	٢,٣٦	١-احتاج الي صفل مهارتي لتحديد رؤية تتسم بالمرونة والبساطة لتتاسب قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع
٥	٠,٢٣	٢,٦٥	٦	٠,٣٢	٢,٤٤	٢-احتاج الي الالمام بكيفية صياغة رؤية تتسم بالواقعية والوضوح والقابلية للتحقيق
٤	٠,٤١	٢,٦٧	٧	٠,٩١	٢,٣٧	٣-احتاج الي الاستفادة من اراء الخبراء والمتخصصين ومشاركتهم لصياغة رؤية مستقبلية تلبي مطالب اصحاب المصلحة
١٠	٠,٢٦	١,٩٠	٥	٠,٥٦	٢,٤٧	٤-احتاج للتواصل مع العاملين بفاعلية لتحفيزهم على تبني رؤية تواكب التغيرات المجتمعية وخاصة المحلية وتتوافق معها
٦	٠,٤٠	٢,٦١	٩	٠,٢٧	٢,٢٦	٥-احتاج للإلمام بالمعلومات اللازمة لصياغة رؤية تتسم بالطموح والابتكار
١	٠,٣٦	٢,٧٢	١	٠,٢٦	٢,٥٦	٦-احتاج الى اكتساب القدرة علي اعداد بدائل محتملة للاختيار من بينها لصياغة رؤية تراعي الموارد والإمكانات القائمة بالمؤسسة والمجتمع
٩	٠,٣٦	١,٩٨	٤	٠,٤٨	٢,٤٨	٧-احتاج للاشتراك في المؤسسات الأكاديمية والاستفادة منها في صياغة رؤية المؤسسة الاستراتيجية بطريقة علمية

٢	٠,٤٧	٢,٧١	٣	٠,٢٥	٢,٥٠	٨-أحتاج للتدريب لصقل مهارة صياغة الرؤية الاستراتيجية واكتساب اساليب تطبيقها واقعا
٨	٠,٣٣	٢,١٠	١٠	٠,٣٦	٢,٢٤	٩-لدي القدرة علي التنسيق مع أصحاب المصلحة لتحديث رؤية تتلاءم مع السياسات العامة والمحلية والتغيرات البيئية المستحدثة لتستشرف المستقبل
٣	٠,٤٤	٢,٦٩	٢	٠,٢٣	٢,٥٣	١٠-احتاج الي اكتساب القدرة علي اتخاذ القرارات الرشيدة ووضع الخطط في ضوء رؤية المؤسسة لما تطمح في الوصول اليه مستقبلا
مرتفع	٠,٣٠	٢,٤٦	مرتفع	٠,٤١	٢,٤٢	المستوي

٢-النتائج الخاصة باستجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني : واقع الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي :

جدول رقم(٣)يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الاول: واقع الاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير .

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم(٣)يتضح ان واقع الاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى(مرتفع)حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد(٢,٤٢) بانحراف معياري(٠,٤١)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي(مرتفع)حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد(٢,٤٦)بانحراف معياري(٠,٣٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازلياً كالتالي :

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : احتاج الى اكتساب القدرة علي اعداد بدائل محتملة للاختيار من بينها لصياغة رؤية تراعي الموارد والإمكانيات القائمة بالمؤسسة والمجتمع. بمتوسط(٢,٥٦)،وفي الترتيب الثاني. احتاج الي اكتساب القدرة علي اتخاذ القرارات الرشيدة ووضع الخطط في ضوء رؤية المؤسسة لما تطمح في الوصول اليه مستقبلا. بمتوسط(٢,٥٣)، وفي الترتيب الأخير. لدي القدرة علي التنسيق مع أصحاب المصلحة لتحديث رؤية تتلاءم مع السياسات العامة والمحلية والتغيرات البيئية المستحدثة لتستشرف المستقبل. بمتوسط (٢,٢٤).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : احتاج الى اكتساب القدرة على إعداد بدائل محتملة للاختيار من بينها لصياغة رؤية تراعي الموارد والامكانيات القائمة بالمؤسسة والمجتمع. بمتوسط(٢,٧٢)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي التدريب لصقل مهارة صياغة الرؤية الاستراتيجية واكتساب اساليب تطبيقها

واقعيًا. بمتوسط (٢,٧١)، وفي الترتيب الأخير. احتاج للتواصل مع العاملين بفاعلية لتحفيزهم على تبني رؤية تواكب التغيرات المجتمعية وخاصة المحلية وتتوافق معها. بمتوسط (١,٩٠).

- وتتفق تلك النتائج مع الأطروحات البحثية والكتابات النظرية التي تؤكد على أن كل من مؤسسات الرعاية الاجتماعية سواء الحكومية أو الأهلية بالمجتمعات الريفية على الرغم من اختلاف مواردها وإمكانياتها وتبعيتها، إلا أنها في احتياج مستمر للوفاء بالاحتياجات المهنية اللازمة لصياغة رؤية جديدة تتفق مع توجهات التخطيط الاستراتيجي وتتناسب مع اتجاهات التغيير، ومنها دراسة (أحمد، ٢٠٢٢، والسالم، ٢٠٠٥، ومحارمه ٢٠٢٠، وعلي ٢٠١٠، وحزمة ٢٠١٥)، وهو ما يؤكد على ضرورة تلبية هذه الاحتياجات المهنية لارتباطها بتحقيق الاداء المؤسسي الفعال الذي يمكن العاملين والمسؤولين من القدرة على الالتزام بمواصفات الرؤية القابلة للتحقيق في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة، وخاصة الاستراتيجية منها والتي تحديد المسار المستقبلي لما تطمح المؤسسات في الوصول اليه لتكون محفزة للعاملين وداعمه لمشاركة المجتمع المحلي.

جدول رقم (٤) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الثاني: واقع الاحتياجات المهنية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير.

المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية			الاحتياجات المهنية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير
متوسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب	متوسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب	
٢,٥٦	٣٠,٠٠	٥	٢,١٨	٦١,٠٠	٩	١- احتاج الي اكتساب القدرة على صياغة رسالة ثلاث حجم الموارد الامكانيات المتاحة بالمؤسسة
٢,٦٦	٤١,٠٠	٢	٢,٧٠	٤٢,٠٠	٢	٢- احتاج الي الامام بكيفية دمج الأهداف المؤسسية في صياغة الرسالة التي تسعى لبلوغها
٢,٦٤	٤٠,٠٠	٣	٢,٦٩	٣١,٠٠	٣	٣- احتاج الي مشاركة الخبراء والمتخصصين لمساعدتي في تحقيق توافق الرسالة مع رؤية المؤسسة وأهدافها وقيمتها والمهام التي وجدت من أجلها وقيم المجتمع واحتياجاته
٢,٤٦	٣٣,٠٠	٨	٢,٦٥	٠,٢٧	٥	٤- احتاج الي التدريب لتنمية قدرتي على صياغة رسالة تتسم بالدقة والواقعية ويمكن ترجمتها لخطط استراتيجية
٢,٥٧	٢٥,٠٠	٤	٢,٦٩	٢٧,٠٠	٣ مكرر	٥- احتاج الي معلومات كافية لصياغة رسالة تظهر مميزات المؤسسة وتقدراتها
٢,٥٥	٣٠,٠٠	٦	٢,٥٨	٢٦,٠٠	٨	٦- احتاج الي اكتساب القدرة علي توظيف المنهج العلمي في

						تحديد الموارد اللازمة لصياغة رسالة قابلة للتطبيق
٧	٠,١٧	٢,٦٠	٧	٢٢,٤٠	٢,٥٣	٧-احتاج الي بناء علاقات تمكّني من توصيل الرسالة لكل أصحاب المصلحة لضمان التعاون والمشاركة في دعمها ومساندتها
١	٠,٢٧	٢,٧١	٩	٤٩,٤٠	٢,٤١	٨-احتاج الي صقل معارفي من اجل الاختيار من بين البدائل لرسالة موجهة لاتخاذ قرارات استراتيجية
٦	٠,٢٤	٢,٦٢	١٠	٥٠,٤٠	٢,٢١	٧-احتاج الي اكتساب القدرة على طرح الافكار والمقترحات البناءة لصياغة رسالة تظهر تفرد وتميز المؤسسة عن غيرها
٤	٣٧,٤٠	٢,٦٨	١	٢٣,٤٠	٢,٦٧	١٠-أحتاج إلى فهم الآليات التي يمكن بها ترجمة رسالة المؤسسة وأهدافها وما وجدت من اجله لبرامج واقعية
مرتفع	٠,٢٧	٢,٦١	مرتفع	٠,٣٦	٢,٥٢	المستوي

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم(٤) يتضح ان واقع الاحتياجات مهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى(مرتفع)حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد(٢,٥٢) بانحراف معياري(٣٦,٤٠)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي(مرتفع)حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد(٢,٦١)بانحراف معياري(٢٧,٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي:

-الترتيب الأول بالمؤسسات الحكومية: احتاج الى فهم الاليات التي يمكن بها ترجمة رسالة المؤسسة واهدافها وما وجدت من اجله لبرامج واقعية. بمتوسط(٢,٦٧)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي الالمام بكيفية دمج الأهداف المؤسسية في صياغة الرسالة التي تسعى لبلوغها. بمتوسط(٢,٦٦)،وفي الترتيب الاخير. احتاج الي اكتساب القدرة على طرح الافكار والمقترحات البناءة لصياغة رسالة تظهر تفرد وتميز المؤسسة عن غيرها. بمتوسط(٢,٢٢).

-الترتيب الأول بالمؤسسات الأهلية : احتاج الي صقل معارفي من اجل الاختيار من بين البدائل لرسالة موجهة لاتخاذ قرارات استراتيجية. بمتوسط(٢,٧١)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي الالمام بكيفية دمج الأهداف المؤسسية في صياغة الرسالة التي تسعى لبلوغها. بمتوسط(٢,٧٠)، وفي الترتيب الأخير. احتاج الي اكتساب القدرة على صياغة رسالة تلائم حجم الموارد الامكانيات المتاحة بالمؤسسة. بمتوسط(٢,١٨).

- وتتفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه دراسة كل من(سكيك ٢٠٠٨، والعمرات ٢٠١٤، ومحارمه ٢٠٢٠) والتي كشفت جميعها علي العلاقة بين تنمية مهارة صياغة الرسالة الاستراتيجية

باستخدام الأدوات المناسبة والوفاء بمقومات الخطط الاستراتيجية، وتوفير متطلبات تطوير قدرات الموارد البشرية لتحسين مهارة صياغة الرسالة الاستراتيجية من خلال برامج التدريب، باعتبارها من اهم محددات الاداء المؤسسي الفعال وتحسينه بشكل مستمر، وهو ما ينعكس علي صياغة رسالة واضحة ودقيقة ومحددة للمهام التي وجدت هذه المؤسسات من اجلها بما يتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع(النعم ومحمود، ٢٠٠٨).

جدول رقم(٥) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الثالث: واقع الاحتياجات المهارية لصياغة الاهداف الاستراتيجية للتغيير.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			الاحتياجات المهارية لصياغة الاهداف الاستراتيجية للتغيير
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٤ مكرر	٣٧٠٠	٢,٥٩	٢	٤٠٠٠	٢,٥٥	١- احتاج الي صفل مهارتي من اجل تحديد اهداف قابلة للقياس تتوافق وتتناغم مع رؤية ورسالة وموارد المؤسسة وإمكاناتها للتغيير
١	٣٤٠٠	٢,٧٠	٦	٢٣٠٠	٢,٤٥	٢- احتاج للاتصال وتبادل المعلومات مع الخبراء وصناع القرار بالمؤسسات الأخرى علي المستوى المحلي عند تحديد وصياغة الأهداف الجديدة
٩	٠,٢١	١,٩٨	٧	٤٠٠٠	٢,٤١	٣- لدي القدرة على تقييم احتياجات اصحاب المصلحة بدقة لتحديد وصياغة الأهداف بوضوح
٥	٠,٢٧	٢,٥١	١٠	٢١٠٠	٢,٣٠	٤- لدي القدرة على تشكيل فريق عمل منسجم لتحديد وصياغة أهداف يشارك الجميع في تحقيقها
٢	٣٣٠٠	٢,٦٩	٤	٠,٨٧	٢,٤٩	٥- احتاج الى التدريب لاكتساب القدرة علي تحديد الأهداف الاستراتيجية أو المرحلية وتحديد الفترات الزمنية لإنجازها
٤	٢٨٠٠	٢,٥٩	٣	٤٧٠٠	٢,٥٤	٦- لدي القدرة علي صياغة اهداف مرحلية للتغيير في ضوء الاسترشاد بالأهداف النهائية
٨	٣٩٠٠	٢,٤٣	٩	٣٥٠٠	٢,٣٩	٧- احتاج الي الالمام بكيفية اختيار أهداف تتسم بالمرونة لتتوافق مع احتياجات المجتمع واصحاب المصلحة المتغيرة
٧	٠,٢٦	٢,٤٨	١	٤٨٠٠	٢,٦١	٨- احتاج الي اكتساب القدرة علي تقييم الوضع الحالي لتحديد وتطوير اهداف قابلة للتقويم سواء كانت رئيسية او فرعية قبل

وضع الأهداف الاستراتيجية					
٣	٠,٣٠	٢,٦٦	٥	٤٥,٠٠	٢,٤٦
٩-احتاج الي توظيف نتائج البحوث العلمية وتقارير المؤسسات المتخصصة في تطوير وتحديث الأهداف باستمرار					
٦	٢٢,٠٠	٢,٥٠	٨	٣٤,٠٠	٢,٤٠
١٠-أحتاج إلى مشاركة الخبراء والمتخصصين لتحديد الاهداف بعيدة المدى كخريطة لاتخاذ قرارات لما يجب تحقيقه للوصول اليها					
مرتفع	٠,٣٠	٢,٥١	مرتفع	٣٩,٠٠	٢,٤٦
المستوي					

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم(٥) يتضح أن واقع الاحتياجات المهارية لصياغة الاهداف الاستراتيجية للتغيير حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى(مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد(٢,٤٦) بانحراف معياري(٣٩,٠٠)، وحددها المسؤولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي(مرتفع)حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد(٥١,٢)بانحراف معياري(٠,٣٠)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

-الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية :احتاج الى اكتساب القدرة علي تقييم الوضع الحالي لتحديد وتطوير اهداف قابلة للتقويم سواء كانت رئيسية أو فرعية قبل وضع الأهداف الاستراتيجية .بمتوسط(٢,٦١)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي صقل مهارتي من اجل تحديد اهداف قابلة للقياس تتوافق وتتناغم مع رؤية ورسالة وموارد المؤسسة وإمكانياتها للتغيير. بمتوسط(٢,٥٥)، وفي الترتيب الاخير. لدي القدرة على تشكيل فريق عمل منسجم لتحديد وصياغة أهداف يشارك الجميع في تحقيقها. بمتوسط(٢,٣٠).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الأهلية :احتاج للاتصال وتبادل المعلومات مع الخبراء وصناع القرار بالمؤسسات الأخرى علي المستوي المحلي عند تحديد وصياغة الأهداف الجديدة . بمتوسط(٢,٧٠)، وفي الترتيب الثاني. أحتاج الى التدريب لاكتساب القدرة علي تحديد الأهداف الاستراتيجية أو المرحلية وتحديد الفترات الزمنية لإنجازها. بمتوسط(٦٩,٢) وفي الترتيب الأخير. لدي القدرة على تقييم احتياجات اصحاب المصلحة لتحديد وصياغة الأهداف بوضوح. بمتوسط(١,٩٨).

- وتتفق تلك النتائج مع دراسة(سليمان،٢٠١٢)والتي اكدت علي ان مكونات التخطيط الاستراتيجي يتطلب انجازها ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي طبقا لمراحلها واهميتها علي ارض الواقع، حيث ان تحديد المؤسسات للأهداف الاستراتيجية كنتائج محددة وقابلة للقياس علي المدي الطويل يمثل اهم الدعائم لنجاح التخطيط الاستراتيجي، وهوما يتطلب هنا توفير البرامج التدريبية ومشاركة العاملين والخبراء والمتخصصين واصحاب المصلحة لضمان تشكيل فريق عمل منسجم تكون له القدرة علي

الالتزام بصياغة أهداف استراتيجية كمقصد ووضع ترغب المؤسسات في الوصول اليه في المستقبل، وهو ما يجب أن يتم في حدود الرؤية ويترجم الرسالة بصورة أكثر تفصيلاً للأهداف البعيدة المدى، ومن ثم وضع أهداف إجرائية قصيرة المدى تترجم إجرائياً الأهداف الاستراتيجية (مصطفى، ٢٠١٠).

جدول رقم (٦) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الرابع: واقع الاحتياجات مهارية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير.

الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير					
المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
متوسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب	متوسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب
١,٨٥	٠,٦٦	١٠	٢,١٠	٦٢,٠٠	٨
١- احتاج الي ادراك كافة المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية وإمكانياتها المادية والبشرية					
٢,٤٧	٣٤,٠٠	٧	٢,٦٩	٤٤,٠٠	١
٢- احتاج الي اكتساب القدرة على تقييم نماذج ادارة التغيير لاختيار النموذج المناسب لأحداث التغير المخطط بالبيئة الداخلية					
٢,٥٦	٤٦,٠٠	٣	٢,٦١	٥١,٠٠	٦
٣- احتاج الي تطوير اداء جميع العاملين ضمن فريق العمل لتحليل مكونات البيئة الداخلية بدقة					
٢,٥٤	٣٠,٠٠	٤	٢,٦٤	٠,٢٧	٤
٤- احتاج الي التدريب لتقييم الاحتياجات اللازمة للهيكل التنظيمي لتحليل البيئة الداخلية					
٢,٥٨	٤٤,٠٠	٢	٢,٥٩	٤١,٠٠	٧
٥- احتاج الي صقل قدرتي علي تطبيق نماذج وأساليب علمية في جمع وتحليل البيانات و معالجتها احصائيا					
٢,٥٠	٥٠,٠٠	٦	٢,٦٢	٢٩,٠٠	٥
٦- احتاج الى توظيف وسائل الاتصال مع كل أصحاب المصلحة لتحديد احتياجاتهم او مقترحاتهم في الانشطة					
٢,٦٤	٣٣,٠٠	١	٢,٦٨	٢٠,٠٠	٢
٧- احتاج الي التدريب لاستيعاب وفهم نماذج واساليب التحليل البيئي واليات تطبيقها على ارض الواقع					
٢,٤٤	٣٩,٠٠	٨	٢,٦٦	٠,٢٥	٣
٨- احتاج الي تقييم مدى جاهزية الامكانيات الداخلية باستمرار لأداء المهام التي يستلزمها التغيير					

١٠- احتاج لمشاركة الخبراء والمتخصصين لمساعدتي في اتمام التحليل البيئي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	٢,٥٢	٤٢,٠٠	٥	٢,٦٩	٠,٣٢	١ مكرر
١٠- لدي القدرة علي تشكيل فرق عمل متجانسة لتقييم موارد وإمكانات المؤسسة الداخلية كموجه لاتخاذ قرارات رشيدة ووضع خطط علمية لتحقيقها	٢,٣٦	٤٤,٠٠	٠,٩	١,٧٧	٦٨,٠٠	٩
المستوي	٢,٤٤	٣٨,٠٠	مرتفع	٢,٥٠	٣١,٠٠	مرتفع

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٦) يتضح ان واقع الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٤٤) بانحراف معياري (٠,٣٨)، وحددها المسؤولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٥٠,٢) بانحراف معياري (٠,٣١)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتین تنازليا كالتالي :

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : احتاج الي التدريب لاستيعاب وفهم نماذج واساليب التحليل البيئي واليات تطبيقها على ارض الواقع. بمتوسط (٢,٦٤)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي صقل قدرتي علي تطبيق نماذج واساليب علمية في جمع وتحليل البيانات و معالجتها احصائيا. بمتوسط (٢,٥٨)، وفي الترتيب الاخير. احتاج الي ادراك كافة المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية وإمكاناتها المادية والبشرية. بمتوسط (١,٨٥).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : احتاج الي اكتساب القدرة على تقييم نماذج إدارة التغيير لاختيار النموذج المناسب لأحداث التغيير المخطط بالبيئة الداخلية. بمتوسط (٢,٦٩)، وفي نفس الترتيب مكرر. احتاج لمشاركة الخبراء والمتخصصين لمساعدتي في اتمام التحليل البيئي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وفي الترتيب الثاني. أحتاج الي التدريب لاستيعاب وفهم نماذج واساليب التحليل البيئي واليات تطبيقها على أرض الواقع. بمتوسط (٢,٦٨)، وفي الترتيب الاخير. لدي القدرة على تشكيل فرق عمل متجانسة لتقييم موارد وإمكانات المؤسسة الداخلية كموجه لاتخاذ قرارات رشيدة ووضع خطط علمية لتحقيقها. بمتوسط (١,٧٧).

- وتؤكد تلك النتائج علي اهمية تلبية المتطلبات التدريبية لبناء وتوطيد ثقافة التعلم للمسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية لرفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى جودة الخدمات، وبالتالي التكيف مع توجهات التغيير وفاعلية استدامة عملية ادارة التغيير، وهي نتائج تتفق مع ما

أكدت عليه دراسة كل من (شقورة، ٢٠١٢، ودوام، ٢٠٢٢، و الدمرداش، ٢٠١١) من ان ادارة التغيير يجب أن تركز على تطوير العنصر البشري بتنمية مهاراته، وتوفير البرامج التدريبية لتطوير القدرات والمهارات للهيكل الإداري والعاملين، وخاصة مع احتياجها للخبرات المتخصصة لتفعيل ادائها في تحقيق الاستدامة ومواجهة مشكلات التخطيط بشكل عام، وفهم وتطبيق نماذج تحليل البيئة الداخلية باستخدام النماذج العلمية علي وجه الخصوص، حيث ان تحليل البيئة الداخلية يعتبر من اهم و اصعب المهارات اللازمة لتحديد نقاط القوة والضعف داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وهو ما يتطلب قدرة على تحديد احتياجات كوادرها البشرية التدريبية بطريقة علمية (احمد، ٢٠٢٢).

جدول رقم (٧) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الخامس: واقع الاحتياجات مهارية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			الاحتياجات مهارية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٤	٣٣,٠	٢,٦١	٩	٤٨,٠	٢,١٥	١- لدي القدرة علي بناء علاقات تمكنني من تحديد الموارد المجتمعية التي يمكن الاستفادة منها بشكل امثل كفرص متاحة بالبيئة الخارجية لتحقيق التغيير
٢	٠,٢١	٢,٦٣	٥	٠,٧٩	٢,٤٥	٢- احتاج الي دراسة المخاطر المجتمعية او التهديدات البيئية وتأثيرها على المؤسسة وابتكار وسائل لتجنبها والتعامل معها
٨	٣٧,٠	٢,٢١	٨	٤٠,٠	٢,٣٨	٣- احتاج الي التواصل الفعال بوسائل ملائمة مع صناع القرار والمؤسسات الأخرى لجمع البيانات المرتبطة بالفرص والتهديدات البيئية
٥	٣٩,٠	٢,٥٨	٦	٣٢,٠	٢,٤٢	٤- احتاج الي استخدام آليات التكامل والتشاركية لجمع وتحليل البيانات المرتبطة بالبيئة الخارجية
٧	٢٦,٠	٢,٥٠	٧	٣٩,٠	٢,٤٠	٥- أحتاج إلى استشارة الخبراء والمتخصصين لفهم ثقافة وقيم وتقاليد المجتمع وتأثير المتغيرات المجتمعية على تغيير أنشطة المؤسسة
٣	٣٥,٠	٢,٦٢	٤	٤٠,٠	٢,٤٨	٦- احتاج الي الالمام بكيفية تحليل البيانات والتقارير والإحصائيات لتحديد الموارد المادية والبشرية الكائنة بالبيئة الخارجية كفرص للاستفادة منها في خطط التغيير

٦	٢٣٠٠	٢,٥٦	١	٣٧٠٠	٢,٥٧	٧- احتاج الي فهم واستيعاب نماذج واساليب التحليل البيئي وكيفية تطبيقها في تحديد الفرص والتهديدات بدقة
٣ مكرر	٣١٠٠	٢,٦٢	٦ مكرر	٢٩٠٠	٢,٤٢	٨- احتاج الي الالمام بكيفية اجراء التحليل الإحصائي للبيانات للوصول لقرارات رشيدة لاستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات
١	٢١٠٠	٢,٦٥	٢	٣٤٠٠	٢,٥١	٩- احتاج الي الالمام بالمعلومات اللازمة لنشر الوعي التخطيطي المطلوب حول أنشطة المؤسسة الحالية والمستقبلية واثر التغيرات عليها لدي الافراد أو المؤسسات الأخرى
٩	٦٧٠٠	٢,١٠	٣	٣٨٠٠	٢,٤٩	١٠- لدي القدرة علي تقييم اثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وغيرها علي الفرص والتهديدات المحتملة للتعامل مع متغيراتها والتكيف معها
مرتفع	٣٤٠٠	٢,٥١	مرتفع	٤٣٠٠	٢,٤٢	المستوي

باستقراء بيانات الدول السابق رقم (٧) يتضح أن واقع الاحتياجات مهارية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير حددها المسؤولون بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٤٢) بانحراف معياري (٤٣,٠٠)، وحددها المسؤولون بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٥١) بانحراف معياري (٠,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : احتاج الي فهم واستيعاب نماذج واساليب التحليل البيئي وكيفية تطبيقها في تحديد الفرص والتهديدات بدقة. بمتوسط (٢,٥٧)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي الالمام بالمعلومات اللازمة لنشر الوعي التخطيطي المطلوب حول أنشطة المؤسسة الحالية والمستقبلية واثر التغيرات عليها لدي الافراد أو المؤسسات الأخرى. بمتوسط (٥١,٢)، وفي الترتيب الاخير. لدي القدرة علي بناء علاقات تمكنني من تحديد الموارد المجتمعية التي يمكن الاستفادة منها بشكل امثل كفرص متاحة بالبيئة الخارجية لتحقيق التغيير. بمتوسط (٢,١٥).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : احتاج الي الالمام بالمعلومات اللازمة لنشر الوعي التخطيطي المطلوب حول أنشطة المؤسسة الحالية والمستقبلية واثر التغيرات عليها لدي الافراد أو المؤسسات الأخرى. بمتوسط (٢,٦٥)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي دراسة المخاطر المجتمعية او التهديدات البيئية وتأثيرها على المؤسسة وابتكار وسائل لتجنبها والتعامل معها. بمتوسط (٢,٦٣)، وفي الترتيب الاخير. لدي القدرة علي تقييم اثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وغيرها علي الفرص والتهديدات المحتملة للتعامل مع متغيراتها والتكيف معها. بمتوسط (٢,١٠).

-وتتفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه دراسة كل من(سكيك،٢٠٠٨، والعمرات ٢٠١٤) من ضرورة تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل متوازن ومتواصل لنجاح الخطط الاستراتيجية وتوفير المتطلبات الداعمة للتطوير المستمر لأداء الموارد البشرية في تحديد الفرص والتهديدات البيئية وحاجات اصحاب المصلحة، وذلك وفقا للتغيرات المجتمعية كمعامل مؤثرة علي المؤسسات نابعه من خارجها ،وقد يصعب السيطرة عليها، ومن خلال تحليلها يمكن استغلال الفرص وتجنب المخاطر كتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والتكنولوجية وغيرها(القظامين ٢٠٠٢)

جدول رقم(٨)يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد السادس: واقع الاحتياجات المهنية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير .

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			الاحتياجات المهنية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٤	٣٩,٠٠	٢,٦٨	٧	٢٧,٠٠	٢,٤٨	١-احتاج الي الالمام بكيفية تحديد الاهداف التغييرية القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى وصياغتها بدقة
٣	٢٢,٠٠	٢,٦٩	٢	٣٣,٠٠	٢,٦٠	٢-احتاج الي تبادل المعلومات لتقييم احتياجات التغيير وترتيب اولويات مجالات التغيير في ضوء الموارد والامكانيات القائمة
٦	٢٧,٠٠	٢,٥٩	٥	٤٦,٠٠	٢,٥٤	٣-احتاج الي اعداد جداول زمنية لإنجاز كل مرحلة من مراحل التغيير
١	٢٨,٠٠	٢,٧٣	٤	٠,٤٢	٢,٥٨	٤-أحتاج إلى مشاركة الخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة ممن لهم خبرات في ادارة التغيير لدعم الخطط المقترحة
٥	٢٦,٠٠	٢,٦٣	٩	٥٥,٠٠	٢,١٠	٥-احتاج الى تطوير معارفي المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وعملياته وتطبيقاته
٢	٢٢,٠٠	٢,٧٠	٣	٠,٩٣	٢,٥٩	٦- احتاج الي التدريب لاستيعاب وفهم استراتيجيات التغيير واختيار ما يناسب الموارد وامكانيات المتاحة بدقة لإمكانية تطبيقه
٨	٤٣,٠٠	٢,٣٥	١٠	٦٦,٠٠	١,٧٧	٧-احتاج الي الالمام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطوراتها لتوافق خطط التغيير معها وعدم تعارضها مع بنودها
٧	٣٦,٠٠	٢,٥٨	٦	٣٨,٠٠	٢,٥٠	٨-احتاج الي اكتساب القدرة على توظيف نتائج البحوث العلمية

المستوي	٢,٣٩	٤٥٠٠	مرتفع	٢,٥٦	٣١٠٠	مرتفع
٩- احتاج الي التواصل الفعال مع العاملين لتحفيزهم علي التغيير وتبادل المعلومات واشراكهم في اتخاذ القرارات في كل إجراءات التغيير وخطواته	٢,١٢	٧٠٠٠	٨	١,٩٩	٥٥٠٠	٩
١٠- احتاج الي مشاركة الخبراء والمتخصصين لتحليل الوضع الحالي لإعداد استراتيجيات وخطط عمل تتفق مع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة ووضع اهداف قابلة للقياس	٢,٦٢	٣٨٠٠	١	٢,٦٨	٣٣٠٠	٤ مكرر
المستوي	٢,٣٩	٤٥٠٠	مرتفع	٢,٥٦	٣١٠٠	مرتفع

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن واقع الاحتياجات المهنية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٣٩) بانحراف معياري (٠,٤٥)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٥٦) بانحراف معياري (٠,٣١)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي:

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : احتاج الي مشاركة الخبراء والمتخصصين لتحليل الوضع الحالي لإعداد استراتيجيات وخطط عمل تتفق مع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة ووضع اهداف قابلة للقياس. بمتوسط (٢,٦٢)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي تبادل المعلومات لتقييم احتياجات التغيير وترتيب اولويات مجالات التغيير في ضوء الموارد والامكانيات القائمة. بمتوسط (٢,٦٠)، وفي الترتيب الاخير. احتاج الي التواصل الفعال لتحفيز الاتجاه للتغيير ومواجهة اتجاهات الرفض أو المقاومة بالإقناع والحوار. بمتوسط (١,٧٧).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : احتاج الي مشاركة الخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة ممن لهم خبرات في ادارة التغيير لدعم الخطط المقترحة. بمتوسط (٢,٧٣)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي التدريب لاستيعاب وفهم استراتيجيات التغيير واختيار ما يناسب الموارد والامكانيات المتاحة بدقة لإمكانية تطبيقه. بمتوسط (٢,٧٠)، وفي الترتيب الاخير. احتاج الي التواصل الفعال مع العاملين لتبادل المعلومات واشراكهم في اتخاذ القرارات في كل اجراءات التغيير وخطواته. بمتوسط (١,٩٩).

- وتتنفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه دراسة (الزغل، ٢٠٢٠) من مواجهة مؤسسات الرعاية الاجتماعية لمشكلات في اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم خططها، و هو ما يؤكد علي ضرورة اشراك الخبراء والمتخصصين للحد من تلك المشكلات، فضلا عن ادورهم المتوقعة في تدعيم امتلاك العاملين

للمعارف اللازمة لبناء الخطط الاستراتيجية (احمد، ٢٠٢٢)، او المساعدة في اختيار الاستراتيجيات المناسبة طبقا للموارد والامكانيات المتاحة أو التي يمكن ايجادها طبقا لأولويات مجالات التغيير، والتي تعتمد علي فعالية استجابات العاملين لبرامج التغيير طبقا لتوجه هذه الاستراتيجيات، والاتجاه الايجابي نحو العمل والسلوك الوظيفي والاداء علي مستوي المؤسسات ووحداتها المختلفة لاختلاف هذه الاستراتيجيات من المنظمات الهادفة للربح عن غير الربحية (ياسين، ٢٠١٤)

جدول رقم (٩) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد السابع: واقع الاحتياجات المهارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			الاحتياجات المهارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٩	٥٩٠٠	٢,٢٢	٥	٣٧٠٠	٢,٣٩	١-لدي القدرة على تحديد المهام والمسؤوليات بناء علي التوافق والتنوع والتخصص للمشاركين لتنفيذ اجراءات التغيير
٢	٣٢٠٠	٢,٦٣	٦	٤٤٠٠	٢,٣٥	٢-احتاج الي استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوظيفها لمراقبة التنفيذ
١	٢١٠٠	٢,٦٧	٣	٩٥٠٠	٢,٤٥	٣-احتاج الي الالمام بكيفية تحويل الخطط والاستراتيجيات لبرامج ملموسة وتخصيص الموارد وتحديد الجداول الزمنية اللازمة لها
٨	٤٥٠٠	٢,٣٥	٩	٥٦٠٠	٢,١٧	٤-احتاج لاكتساب اساليب الاقناع والحوار لنشر ثقافة مشجعة تحقق التعاون بين أعضاء فرق العمل لتحقيق التغيير المستهدف
٣	٢٧٠٠	٢,٦٢	١	٣٠٠٠	٢,٥٨	٥-احتاج الي تطبيق مؤشرات ومعايير واضحة لمراجعة أداء المشاركين أثناء التنفيذ
٧	٢٤٠٠	٢,٤٤	٨	٧١٠٠	٢,٢٢	٦-احتاج الي اكتساب القدرة على توقع المشكلات بالبيئة الداخلية والخارجية التي تواجه تنفيذ الخطط ومواجهتها أو الحد منها
٥	٣٣٠٠	٢,٥٩	٤	٣٨٠٠	٢,٤٣	٧-احتاج الي التدريب لاستخدام الأساليب العلمية في ترتيب الأولويات وتحديد البدائل اللازمة للتنفيذ الواقعي

الإجراءات التغيير					
١٠	٦١٠٠	٢,٠٤	٧	٦٨٠٠	٢,٢٥
٨- احتاج للتنسيق المستمر مع العاملين أو الوحدات الأخرى لتبادل المعلومات قبل و أثناء التنفيذ					
٦	٣٥٠٠	٢,٥٥	٢	٢٣٠٠	٢,٥١
٩- احتاج الي الالمام بكيفية حل المشكلات التخطيطية التي تواجه تنفيذ اجراءات التغيير كنقص المعلومات وعدم كفاءة المشاركين ونقص الموارد وغيرها					
٤	٢٤٠٠	٢,٦٠	٣ مكرر	٥٠٠٠	٢,٤٥
١٠ - احتاج لدورات تدريبية تساعدني علي صقل معارفي لتطبيق الاجراءات التنفيذية في ضوء تخصيص الموارد والأهداف والجدول الزمنية المحددة مسبقا لأحداث التغيير					
مرتفع	٢٩٠٠	٢,٤٧	مرتفع	٤١٠٠	٢,٣٨
المستوي					

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٩) يتضح ان واقع الاحتياجات المهنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٣٨) بانحراف معياري (٠,٤١)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤٧,٢) بانحراف معياري (٠,٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : احتاج الي تطبيق مؤشرات ومعايير واضحة لمراجعة أداء المشاركين أثناء التنفيذ. بمتوسط (٢,٥٨)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي الالمام بكيفية حل المشكلات التخطيطية التي تواجه تنفيذ اجراءات التغيير كنقص المعلومات وعدم كفاءة المشاركين ونقص الموارد وغيرها. بمتوسط (٢,٥١)، وفي الترتيب الاخير. احتاج لاكتساب اساليب الاقناع والحوار لنشر ثقافة مشجعة تحقق التعاون بين أعضاء فرق العمل لتحقيق التغيير المستهدف بمتوسط (٢,١٧).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : احتاج الي الالمام بكيفية تحويل الخطط والاستراتيجيات لبرامج ملموسة وتخصيص الموارد وتحديد الجداول الزمنية اللازمة لها. بمتوسط (٢,٦٧)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوظيفها لمراقبة التنفيذ. بمتوسط (٢,٦٣)، وفي الترتيب الأخير. احتاج للتنسيق المستمر مع العاملين أو الوحدات الأخرى لتبادل المعلومات قبل و أثناء التنفيذ. بمتوسط (٢,٠٤).

جدول رقم (١٠) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الثامن: واقع الاحتياجات المهنية لمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية للتغيير.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			الاحتياجات المهنية لمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية للتغيير
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
١	٢٢,٠٠	٢,٦٩	٥	٢٨,٠٠	٢,٤٦	١- احتاج الي الالمام بكيفية تحليل البيانات لتحديد الفجوات بين الاداء الحالي والمخطط مسبقا لإحداث التغيير
٥	٢٧,٠٠	٢,٦١	١	٣٤,٠٠	٢,٥١	٢- احتاج الي اكتساب القدرة علي جمع البيانات من مصادر متعددة لتقييم الاداء وادخال التحسينات والتعديلات المطلوبة علي الانشطة باستمرار
٧	٤٠,٠٠	٢,٥٨	٩	٥٠,٠٠	٢,٢٢	٣- احتاج الي الالمام بكيفية توثيق النتائج المستهدفة من عملية متابعة وتقييم خطط التغيير بطريقة علمية
٣	٣٧,٠٠	٢,٦٥	٣	٢٥,٠٠	٢,٤٨	٤- احتاج الي دورات تدريبية تساعدني علي تطبيق نظام لمتابعة الخطط بأساليب حديثة وأنشاء تقارير الكترونية عن نتائج التقييم
١٠	٢٧,٠٠	٢,١٥	٧ مكرر	٧٢,٠٠	٢,٤١	٥- لدي القدرة على مقارنة نتائج التقييم لمستوي التغيير بسنوات سابقة واستخدامها في التنبؤ المستقبلي لتطوير الخطط الاستراتيجية
٦	٢٠,٠٠	٢,٥٩	٦	٣٦,٠٠	٢,٤٤	٦- احتاج للإلمام بكيفية جدولة البيانات التي تم جمعها بواسطة المشرفين من الزيارات الميدانية واعداد تقارير المتابعة للإنجازات والسلبيات
٤	٣٣,٠٠	٢,٦٣	٤	٢٩,٠٠	٢,٤٧	٧- احتاج لمشاركة الخبراء والمتخصصين للتحقق من مطابقة التنفيذ لما هو محدد مسبقا من أهداف للتغيير و الاستفادة من المعايير العلمية لقياس الأداء
٨	٦٦,٠٠	٢,٣٩	٧	٢٢,٠٠	٢,٤١	٨- احتاج الي اقناع أصحاب المصلحة بالمشاركة للقيام بأدوار فعليه في متابعة وتقييم نتائج خطط التغيير
٩	٥٦,٠٠	٢,٢٩	٨	٣٣,٠٠	٢,٣٠	٩- لدي القدرة علي تطبيق إجراءات واقعية لتصحيح الأخطاء لدعم نقاط القوة والفرص ومواجهة نقاط الضعف والتهديدات

أو الحد منها طبقا لنتائج التقويم					
٢	٣٣,٠٠	٢,٦٦	٢	٤٤,٠٠	٢,٤٩
١٠- احتاج الي اكتساب القدرة علي تطبيق مؤشرات واضحة للأداء ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا للتغيير لضمان اتخاذ قرارات مستقبلية تتلافي سلبياتها					
مرتفع	٢٨,٠٠	٢,٥٢	مرتفع	٣٩,٠٠	٢,٤١
المستوي					

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن واقع الاحتياجات المهارية لمتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للتغيير حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٤١) بانحراف معياري (٣٩,٠٠)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٥٢) بانحراف معياري (٠,٢٨)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

-الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : احتاج الي اكتساب القدرة علي جمع البيانات من مصادر متعددة لتقييم الاداء وادخال التحسينات والتعديلات المطلوبة علي الانشطة باستمرار. بمتوسط (٢,٥١)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي اكتساب القدرة علي تطبيق مؤشرات واضحة للأداء ومقارنتها بالأهداف المحددة للتغيير مسبقا لضمان اتخاذ قرارات مستقبلية تتلافي سلبياتها. بمتوسط (٢,٤٩)، وفي الترتيب الأخير. احتاج الي الالمام بكيفية توثيق النتائج المستهدفة من عملية متابعة وتقويم خطط التغيير بطريقة علمية. بمتوسط (٢,٢٢).

-الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية :احتاج الي الالمام بكيفية تحليل البيانات لتحديد الفجوات بين الاداء الحالي والمخطط مسبقا لأحداث التغيير. بمتوسط (٢,٦٩)، وفي الترتيب الثاني. احتاج الي اكتساب القدرة على تطبيق مؤشرات واضحة للأداء ومقارنتها بالأهداف المحددة للتغيير مسبقا لضمان اتخاذ القرارات مستقبلية تتلافي السلبيات. بمتوسط (٢,٦٦)، وفي الترتيب الاخير. لدي القدرة علي مقارنة نتائج التقويم لمستوي التغيير بسنوات سابقة واستخدامها في التنبؤ المستقبلي لتطوير الخطط الاستراتيجية. بمتوسط (٢,١٥).

-وتتفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه دراسة كل من (الزغل ٢٠٢٠، واسماعيل ٢٠٢١، والعسكري ٢٠١٠، وشقورة ٢٠١٢، والعمرات ٢٠١٤، ومحارمه ٢٠٢٠)

جدول رقم (١١) يوضح واقع الاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي بشكل أجمالي

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			واقع الاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٧	٣٠،٠٠	٢،٤٦	٤	٤١،٠٠	٢،٤٢	١- الرؤية الاستراتيجية للتغيير
١	٢٧،٠٠	٢،٦١	١	٣٦،٠٠	٢،٥٢	٢- الرسالة الاستراتيجية للتغيير
٤	٣٠،٠٠	٢،٥١	٢	٣٩،٠٠	٢،٤٦	٣- الأهداف الاستراتيجية للتغيير
٥	٣١،٠٠	٢،٥٠	٣	٣٨،٠٠	٢،٤٤	٤- تحليل البيئة الداخلية للتغيير
٤ مكرر	٣٤،٠٠	٢،٥١	٤ مكرر	٤٣،٠٠	٢،٤٢	٥- تحليل البيئة الخارجية للتغيير
٢	٣١،٠٠	٢،٥٦	٦	٤٥،٠٠	٢،٣٩	٦- إعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير
٦	٢٩،٠٠	٢،٤٧	٧	٤١،٠٠	٢،٣٨	٧- تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير
٣	٢٨،٠٠	٢،٥٢	٥	٣٩،٠٠	٢،٤١	٨- متابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للتغيير
مرتفع	٣٣،٠٠	٢،٥١	مرتفع	٤٠،٠٠	٢،٤٣	المستوي

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١١) يتضح أن واقع الاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي بشكل أجمالي حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٢،٤٣) بانحراف معياري (٠،٤٠)، وحددها المسؤولين بالمؤسسات الأهلية أيضا بمستوى (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٢،٥١) بانحراف معياري (٠،٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي:

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية: الاحتياجات المهنية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢،٥٢)، وفي الترتيب الثاني. الاحتياجات المهنية لصياغة الأهداف الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢،٤٦)، وفي الترتيب الثالث. الاحتياجات المهنية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير. بمتوسط (٢،٤٤)، وفي الترتيب الرابع. الاحتياجات المهنية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢،٤٢)، وفي نفس الترتيب مكرر. الاحتياجات المهنية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير، وفي

الترتيب الخامس. الاحتياجات المهارية لمتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٤١)، وفي الترتيب السادس. الاحتياجات المهارية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٣٩)، وفي الترتيب السابع. الاحتياجات المهارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٣٨).

-الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : الاحتياجات المهارية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط، (٢,٦١)، وفي الترتيب الثاني. الاحتياجات المهارية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٥٦)، وفي الترتيب الثالث. الاحتياجات المهارية لمتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٥٢)، وفي الترتيب الرابع. الاحتياجات المهارية لصياغة الاهداف الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٥١)، وفي نفس الترتيب مكرر. الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير. بمتوسط (٢,٥٠)، وفي الترتيب الخامس. الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير، وفي الترتيب السادس. الاحتياجات المهارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٤٧)، وفي الترتيب السابع. الاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير. بمتوسط (٢,٤٦).

- وبهذا تكون النتائج قد أجابت على التساؤل الأول للدراسة، والذي كان مؤداه. ما واقع الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي، والتي أظهرت النتائج أنه جاء بشكل إجمالي بمستوى (مرتفع) ،وذلك في ضوء الإجابة علي التساؤلات الفرعية المنبثقة من التساؤل الأول للدراسة.

٣- النتائج الخاصة باستجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع : واقع استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي :

جدول رقم (١٢) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الاول: واقع استدامة ادارة التغيير التطوري المؤسسي.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			استدامة ادارة التغيير التطوري المؤسسي
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
١١	٦٣,٠٠	١,٤١	١٠	٤٩,٠٠	٢,١٠	١- يتم تحديد رؤية واهداف واضحة لتطوير معارف ومهارات وخبرات العاملين اللازمة للتغيير
٩	٥٥,٠٠	١,٤٧	٦	٤٤,٠٠	٢,٢٠	٢- تتوفر نماذج لقياس وتقييم أداء العاملين بموضوعية لتحديد مستوى التطوير المطلوب
١	٠,٣٦	٢,٣٨	٨	٤٧,٠٠	٢,١٤	٣- تحرص ادارة المؤسسة علي التواصل المستمر مع العاملين لتدعيم مشاركتهم في تنفيذ أنشطة التطوير المختلفة
١٠	٦٨,٠٠	١,٤٤	١٦	٥٤,٠٠	١,٥٣	٤- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية التي يستلزم توافرها للتغيير في قدرات العاملين بالمؤسسة
١٥ مكرر	٧٣,٠٠	١,٣٠	١٨	٥٠,٠٠	١,٤٢	٥- يتم اجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد متطلبات التغيير واولوياتها طبقا لمجال التغيير المحدد
١٤	٥٩,٠٠	١,٣٤	١٦ مكرر	٤٢,٠٠	١,٥٣	٦- يتوفر تدريب لتنمية المعارف والمهارات والخبرات المؤهلة للتغيير في الموارد البشرية
١٣	٧١,٠٠	١,٣٦	٧	٤٣,٠٠	٢,١٨	٧- تتوفر الموارد البشرية بالكيف اللازم لخطط التغيير داخل المؤسسة او باستقطاب ذوي الكفاءات من خارجها لدعمه
١٢	٦٥,٠٠	١,٣٨	١٤ مكرر	٤٣,٠٠	١,٦٠	٨- تستعين المؤسسة بالخبراء والمتخصصين في البرامج التدريبية اللازمة للتغيير او اختيار الاستراتيجيات المناسبة له
٢	٠,٣٥	٢,٣٧	١	٣٣,٠٠	٢,٤١	٩- تحرص ادارة المؤسسة علي سيادة نمط العمل الجماعي وروح فريق العمل بين العاملين بكافة الوحدات
٤	٤٤,٠٠	٢,٣٥	١١	٦٢,٠٠	٢,٠٠	١٠- توفر ادارة المؤسسة تحفيز مادي ومعنوي مناسب لتشجيع استدامة التنمية المهنية للعاملين
٦	٦١,٠٠	١,٩٠	٥	٣٠,٠٠	٢,٣٧	١١- يوجد تغيير في تصميم الوظائف وتجربة اساليب وطرق عمل جديدة بدلا من التقليدية
١٧	٦٣,٠٠	١,٢٥	٣	٣٣,٠٠	٢,٣٩	١٢- يتم اضافة اقسام أو وحدات جديدة او دمج بعض

الأعمال لتلائم التطور المطلوب وتحد من التعقيدات البيروقراطية					
١٣- يتم إعداد خطط التغيير وتخصيص الموارد اللازمة والاستراتيجيات المناسبة لأجراء تغيرات جزئية مرحلية باستمرار	١,٨١	٦٦,٠٠	١٢	١,٥١	٦٨,٠٠
١٤- يتم تنفيذ خطط التغيير بمشاركة جميع العاملين بكافة المستويات الادارية	١,٦٢	٧١,٠٠	١٣	١,٢٢	٩٦,٠٠
١٥- تحرص ادارة المؤسسة علي تقييم التغذية العكسية من ردود افعال المؤسسات الأخرى و المستفيدين تجاه انشطتها	٢,٤٠	٣٥,٠٠	٢	٢,١٠	٦٥,٠٠
١٦- تجري ادارة المؤسسة تغيرات هيكلية جذرية في هيكلها التنظيمي استجابة للتغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة	١,٤٦	٦٦,٠٠	١٧	١,٢٠	٧١,٠٠
١٧- تتوفر كافة المعلومات اللازمة لتطوير الاعمال بشفافية	٢,٣٨	٠,٣٨	٤	٢,٣٦	٤٥,٠٠
١٨- يتم متابعة وتقييم خطط التغيير لتحديد مدي النجاح في الوصول لمستوي القدرات البشرية المناسبة للتغيير	١,٥٥	٥٨,٠٠	١٥	١,٣٠	٧١,٠٠
١٩- يتم عقد دروات تدريبية لإكساب العاملين مهارات التخطيط الاستراتيجي	١,٦٠	٧١,٠٠	١٤	١,٢٨	٤٤,٠٠
٢٠- تنشر ادارة المؤسسة ثقافة الابتكار وتدعم مشاركة العاملين بالمبادرات والافكار والمقترحات الإبداعية للتطوير والحلول غير التقليدية لمواجهة صعوبات التغيير	٢,١٢	٥٩,٠٠	٩	١,٧١	٦٦,٠٠
المستوي	١,٩٤	٦٤,٠٠	متوسط	١,٦٣	٧٢,٠٠ منخفض

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٢) يتضح أن واقع استدامة إدارة التغيير التطوري المؤسسي حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوي (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (١,٩٤) بانحراف معياري (٠,٦٤)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية بمستوي (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (١,٦٣) بانحراف معياري (٠,٧٢)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

-الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية: تحرص ادارة المؤسسة علي سيادة نمط العمل الجماعي وسيادة روح فريق العمل بين العاملين بكافة الوحدات. بمتوسط (٢,٤١)، وفي الترتيب الثاني. تحرص

ادارة المؤسسة علي تقييم التغذية العكسية من ردود افعال المؤسسات الأخرى و المستفيدين تجاه انشطتها. بمتوسط (٢,٤٠)، وفي الترتيب الثالث. يتم اضافة اقسام او وحدات جديدة او دمج بعض الأعمال لتلائم التطور المطلوب وتحد من التعقيدات البيروقراطية. بمتوسط (٢,٣٩)، وفي الترتيب الاخير. يتم اجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد متطلبات التغيير واولوياتها طبقا لمجال التغيير المحدد. بمتوسط (١,٤٢).

-الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية: تحرص ادارة المؤسسة علي التواصل المستمر مع العاملين لتدعيم مشاركتهم في تنفيذ أنشطة التطوير المختلفة. بمتوسط (٢,٣٨)، وفي الترتيب الثاني. تحرص ادارة المؤسسة علي سيادة نمط العمل الجماعي وروح فريق العمل بين العاملين بكافة الوحدات. بمتوسط (٢,٣٧)، وفي الترتيب الثالث. تتوفر كافة المعلومات اللازمة لتطوير الاعمال بشفافية. بمتوسط (٢,٣٦)، وفي الترتيب الاخير. تجري ادارة المؤسسة تغيرات هيكلية جذرية في هيكلها التنظيمي استجابة للتغيير المطلوب لتحقيق الأهداف. بمتوسط (١,٢٠).

- وتشير نتائج هذا البعد اجمالاً الي ضعف عمليات التخطيط الخاصة بإعداد ومتابعة وتقويم الخطط التطورية لامتلاك القدرات، وضعف البرامج التدريبية، والميزانيات المخصصة لخطط تنمية القدرات اللازمة لاستدامة ادارة التغيير التطوري، وبالتالي صعوبة احداث تغيرات جذرية داخلية كاستجابة للتغيير المستهدف، أو توفر متطلبات تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف أو الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وغياب دور الخبراء والمتخصصين وخاصة بالمؤسسات الاهلية، وتتفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه دراسة كل من (العسكري ٢٠١٠، وشقورة ٢٠١٢ ودوام ٢٠٢٢، orzalian & Othmman, 2016)، وعبدالسلام والطبلاوي، (٢٠١٩)، وكذلك بعض الاطر النظرية التي اكدت علي ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لأنجاز خطط التغيير علي الوجه الأكمل (حساونه، ٢٠١١).

جدول رقم (١٣) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الثاني: واقع استدامة ادارة التغيير الثقافي المؤسسي.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			استدامة ادارة التغيير الثقافي المؤسسي
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف المعياري	متوسط	
٨	٠,٨٥	١,٩١	٩	٠,٩٠	٢,٢٨	١-تضع ادارة المؤسسة رؤية واهداف محددة للنموذج الثقافي الذي تطمح في الوصول اليه للتوافق مع توجهات التغيير
١٨	٠,٨٠	١,٤١	١١	٠,٧٥	٢,٠٧	٢-تتوفر بيئة عمل داعمة للأبداع والمبادرة ومواجهة المعوقات بحلول ابتكارية محفزة للتغيير
١٧	٠,٨٣	١,٤٥	١٢	٠,٨٥	١,٩٧	٣-يتم الاعتماد علي الاقتناع في مواجهة اتجاهات مقاومة التغيير وحل النزاعات الحالية او المتوقعة في سبيل التغيير بوسائل مناسبة
١٤	٠,٧٨	١,٥٥	٣	٠,٧٠	٢,٤٠	٤-يتم نشر ثقافة التغيير وتوضيح رؤية المؤسسة لفوائده بشفافية للانتقال من الوضع الحالي لأوضاع افضل للمؤسسة والمجتمع بالتواصل الفعال
٢	٠,٨٠	٢,٣٨	١	٠,٨٠	٢,٤٢	٥-يحرص العاملين علي تطبيق القيم والاخلاقيات في اداء العمل بمسؤولية والتزام دون الحاجة الى رقابة
٤	٠,٨٥	٢,٣٦	١٠	٠,٩٠	٢,١٥	٦-يتم تحفيز العاملين المتميزين علي جهودهم الابتكارية والابداعية في طرح رؤيتهم للتغيير المطلوب
٥	٠,٨٣	٢,١١	٢	٠,٧٥	٢,٤١	٧-تقيم ادارة المؤسسة الوضع الحالي لتحديد مدي الحاجة للتغيير الثقافي للتوافق مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية
٩	٠,٧٨	١,٨٠	٤	٠,٨٥	٢,٣٩	٨-تتبنى ادارة المؤسسة نموذج ثقافي يعزز القيم والعادات والمعتقدات الإيجابية الداعمة للمشاركة في التغيير في اذهان العاملين ويواجه القيم والعادات والمعتقدات المعوقة له
٧	٠,٨٠	٢,٠٦	١٥	٠,٧٠	١,٥٣	٩-تتواصل ادارة المؤسسة بشكل مستمر مع المستفيدين من اصحاب المشكلات لتحديد مقترحاتهم وتدعيم مشاركتهم في خطط التغيير
١٠	٠,٨٣	١,٧٦	٩ مكرر	٠,٩٠	٢,٢٨	١٠-يقدم العاملين أو فرق العمل افكار جديده ومبادرات فردية او جماعية متميزة للتغيير لتطوير الاداء باستمرار
١	٠,٨٥	٢,٤٠	٥	٠,٨٠	٢,٣٨	١١-تسود المؤسسة الثقة والتقدير والاحترام والتعاون بين

						العاملين وبعضهم أو بينهم وبين المستويات الإدارية الأعلى
١٢	٠,٨٣	١,٦٢	١٢ مكرر	٠,٧٣	١,٩٧	١٢- تعد إدارة المؤسسة خطط التغيير الثقافي للوصول للنموذج المطلوب وتحدد الاهداف والموارد والفترات الزمنية بمشاركة ودعم جميع العاملين
١٦	٠,٨٠	١,٤٩	١٤	٠,٧٠	١,٦٣	١٣- يتم تنفيذ خطط التغيير بمشاركة جميع المتأثرين بخطط التغيير الثقافي المطلوب من أجل التكيف مع توجهاته
١٥	٠,٨٢	١,٥١	١٨	٠,٧٥	١,٣٩	١٤- تتواصل إدارة المؤسسة مع اصحاب المصلحة وصناع القرار بالمجتمع المحلي لمعرفة آرائهم وتعزيز مشاركتهم في اجراءات التغيير
١٩	٠,٧٣	١,٣٧	١٦	٠,٨٥	١,٤٨	١٥- تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم خطط التغيير الثقافي للتأكد من التقدم نحو النموذج المطلوب لاستدامة التغيير الثقافي علي المدى البعيد
١١	٠,٨٥	١,٧٢	٦	٠,٨٠	٢,٣٧	١٦- يتم تشجع مشاركة العاملين بمختلف المستويات الادارية في اتخاذ القرارات ووضع تصورات مستقبلية أو إعداد خطط التغيير ومراجعة واختيار استراتيجياته المناسبة
٦	٠,٧٨	٢,١٠	١٣	٠,٩٠	١,٨٦	١٧- تهتم إدارة المؤسسة بشرح وتوضيح المهام والمسئوليات لكل عامل أو قسم في التغيير وتشرح الفوائد المتوقعة من التغيير علي المؤسسة والعاملين باستفاضة
١٣	٨٦,٠	١,٦٠	٧	٠,٨٣	٢,٣٥	١٨- تحرص إدارة المؤسسة علي توفير التدريب المستمر لضمان ادماج الثقافة المرغوبة للتغيير في سلوكيات العاملين وتكيفهم معها
١٥ مكرر	٠,٨٠	١,٥١	١٧	٧٣,٠	١,٤٥	١٩- تتوفر رؤية استراتيجية واضحة تحدد الاهداف المستقبلية عند صياغة خطط التغيير او اختيار الاستراتيجية المناسبة له
٣	٠,٨٣	٢,٣٧	٨	٠,٨٥	٢,٣٤	٢٠- يتم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية واستقامة السلوك في أداء العمل
متوسط	٠,٨٣	١,٧١	متوسط	٧١,٠	١,٨٩	المستوي

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٣) يتضح أن واقع استدامة إدارة التغيير الثقافي المؤسسي، حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوي (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٨٩,١) بانحراف معياري (٠,٧١)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (١,٧١) بانحراف معياري (٠,٨٣)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي:

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : يحرص العاملين علي تطبيق القيم والاخلاقيات في اداء العمل بمسئولية والتزام دون الحاجة الى رقابة .بمتوسط(٢,٤٢)، وفي الترتيب الثاني. تقيم ادارة المؤسسة الوضع الحالي لتحديد مدي الحاجة للتغيير الثقافي للتوافق مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية. بمتوسط(٢,٤١)، وفي الترتيب الثالث. يتم نشر ثقافة التغيير وتوضيح رؤية المؤسسة لفوائده بشفافية للانتقال من الوضع الحالي لأوضاع افضل للمؤسسة والمجتمع بالتواصل الفعال. بمتوسط(٢,٤٠)، وفي الترتيب الاخير. تتواصل الادارة مع اصحاب المصلحة وصناع القرار بالمجتمع المحلي لمعرفة آرائهم وتعزيز مشاركتهم في اجراءات التغيير. بمتوسط(١,٣٨).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : تسود المؤسسة الثقة والتقدير والاحترام والتعاون بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين المستويات الإدارية الأعلى. بمتوسط(٢,٤٠)، وفي الترتيب الثاني. يحرص العاملين علي تطبيق القيم والاخلاقيات في اداء العمل بمسئولية والتزام دون الحاجة الى رقابة. بمتوسط(٢,٣٨)، وفي الترتيب الثالث. يتم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية واستقامة السلوك في أداء العمل. بمتوسط (٢,٣٧)، وفي الترتيب الاخير. تقوم الإدارة بمتابعة وتقويم خطط التغيير الثقافي للتأكد من التقدم نحو النموذج المطلوب لاستدامة التغيير الثقافي علي المدي البعيد. بمتوسط(١,٣٧).

-وتتفق تلك النتائج مع نتائج الجدول السابق رقم(١٢)، والذي اشار ايضا لضعف عمليات إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط الداعمة لاستدامة ادارة التغيير الثقافي بمؤسسات الرعاية الإجتماعية، وخاصة الأهلية منها، وذلك نتيجة لوجود الكثير من المشكلات المرتبطة بالمعتقدات والقيم والسلوكيات والاتجاهات الثقافية الجوهرية والتي تمثل تحديات متوقعة لرؤية التغيير.

جدول رقم(١٤) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الرابع: واقع استدامة ادارة التغيير التكنولوجي المؤسسي.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			استدامة ادارة التغيير التكنولوجي المؤسسي
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٨	٠,٣٦	١,٦١	٨	٠,٣٨	٢,٠	١-توفر ادارة المؤسسة الدعم اللازم لبناء وتطوير القدرات التكنولوجية المستخدمة ونشر ثقافة التغيير لتلائم التطور التقني
١٣	٠,٣٥	١,٤٩	٤	٠,٣٧	٢,٣٦	٢-التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة حديثة توفر الوقت والجهد والتكلفة في انجاز المهام الحالية او المتوقعة للتغيير

٩	٠,٣٤	١,٥٨	٦	٠,٣٧	٢,١٧	٣- التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة تسهل تبادل الموارد ومشاركة المعلومات وعقد الشراكات مع المؤسسات الأخرى والمستفيدين بسهولة
٣	٠,٣٠	٢,٣٦	١١	٠,٣٩	١,٧٣	٤- تدعم إدارة المؤسسة التحاق العاملين ببرامج تدريبية لتنمية ثقافتهم ومهاراتهم الرقمية
١٤	٠,٣٤	١,٤٢	١٤	٠,٣٧	١,٥٨	٥- تنمي إدارة المؤسسة وعي العاملين بأهمية الحاجة للتغيير التكنولوجي وفوائده علي المؤسسة والمجتمع
٢	٠,٣٧	٢,٣٧	١	٠,٣٦	٢,٤٣	٦- تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية في اداء الأنشطة وانجاز اعمالها بدلا من الوسائل التقليدية كالمكاتبات الورقية وغيرها
١٦	٠,٣٨	١,٣٨	٢	٠,٣٩	٢,٤١	٧- يتم إضافة وسائل تكنولوجية او تطوير الحالية لتسهيل حصول المستفيدين علي خدمات تتمتع بالجودة اللازمة طبقا لاحتياجاتهم
٥	٠,٣٩	١,٩٨	٦ مكرر	٠,٣٨	٢,١٧	٨- يمتلك العاملين معرفة باستخدام الوسائل التكنولوجية كالتعامل مع الاجهزة أو الادوات الرقمية
١٧	٠,٣٨	١,٣٣	١٣	٠,٣٩	١,٦٣	٩- تضع إدارة المؤسسة خطط عمل محددة بأهداف ومراحل زمنية وتوفر الموارد اللازمة للانتقال بالمؤسسة الي وضع جديد تكنولوجيا
٤	٠,٣٥	٢,٠	٣	٠,٣٧	٢,٣٨	١٠- يتوفر موقع إلكتروني علي شبكة الانترنت بتصميم ومحتوي جذاب وسرعات اعلي واهداف محدده
١٠	٠,٣٧	١,٥٥	٥	٠,٣٧	٢,٢٠	١١- يتم دمج وسائل تكنولوجيا جديدة في اداء بعض الاعمال والأنشطة تتوافق مع اتجاهات التحول الرقمي
١٧ مكرر	٠,٣٨	١,٣٣	٨ مكرر	٠,٣٢	٢,٠	١٢- تنفذ إدارة المؤسسة خطط التغيير التكنولوجي بمشاركة العاملين والأقسام واصحاب المصلحة
١٢	٠,٣٤	١,٥١	١٥	٠,٣٣	١,٥٥	١٣- تقوم إدارة المؤسسة بتحليل العوامل البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها علي التغيير التكنولوجي المطلوب للتوافق معها
١	٠,٣٥	٢,٣٨	٧	٠,٣٦	٢,١٠	١٤- تستخدم المؤسسة شبكة الإنترنت في التعاملات

						وانجاز الاعمال الداخلية والتواصل الخارجي مع افراد المجتمع أو المستفيدين والمؤسسات الأخرى
١٥	٠,٣٢	١,٤٠	١٧	٠,٣٨	١,٥٠	١٥-تتوفر قاعدة معلومات حديثة عن الموارد المجتمعية يتم تطويرها وإدخال تحسينات مستمرة عليها لتلائم المستجدات بشكل دوري
٦	٠,٣٩	١,٩٢	٩	٠,٣٨	١,٩١	١٦-يتم تقييم الاساليب التكنولوجية في تقديم الخدمات بما يتلائم مع مطالب المستفيدين من المؤسسة وتطويرها باستمرار
١١	٠,٣٥	١,٥٢	١٨	٠,٣٦	١,٤٩	١٧-يتم تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين الرقمية بالمؤسسة أو بالمشاركة مع مؤسسات أخرى
١٨	٠,٣٤	١,٣١	١٠	٠,٣٧	١,٨٢	١٨-يتوفر عاملين مؤهلين لاستخدام الاجهزة والوسائل والإمكانيات التقنية مما يمكن المؤسسة من استقبال وتخزين واسترجاع وإعادة إرسال البيانات بسهولة
٧	٠,٣٦	١,٦٦	١٢	٠,٣٠	١,٧٠	١٩-تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم نتائج التقدم المحرز لتطوير القدرات التكنولوجية وتعزيز ممارسة السلوكيات المتوافقة معها
١٩	٠,٣٧	١,٣٠	١٦	٠,٣٦	١,٥٢	٢٠-تتوفر انظمة شبكات أو معلومات بسرعات كافية لإنجاز المهام الحالية أو المتوقعة مستقبلا للتغيير
متوسط	٧٩,٠٠	١,٦٧		٦٨,٠٠	١,٩٣	المستوي

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٤) يتضح أن واقع استدامة ادارة التغيير التكنولوجي المؤسسي حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (١,٩٣) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (١,٦٧) بانحراف معياري (٠,٧٩)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

-الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية في اداء الانشطة وانجاز اعمالها بدلا من الوسائل التقليدية كالمكاتبات الورقية وغيرها. بمتوسط (٢,٤٣)، وفي الترتيب الثاني. يتم إضافة وسائل تكنولوجية او تطوير الحالية لتسهيل حصول المستفيدين علي المعلومات اللازمة طبقا لاحتياجاتهم. بمتوسط (٢,٤١)، وفي الترتيب الثالث. يتوفر موقع إلكتروني علي شبكة

الانترنت بتصميم ومحتوي جذاب وسرعات اعلي واهداف محدده. بمتوسط (٢,٣٨)، وفي الترتيب الأخير يتم تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين الرقمية بالمؤسسة أو بالمشاركة مع مؤسسات أخرى. بمتوسط (١,٤٩).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : تستخدم المؤسسة شبكة الإنترنت في التعاملات وإنجاز الاعمال الداخلية والتواصل الخارجي مع افراد المجتمع أو المستفيدين والمؤسسات الأخرى. بمتوسط (٢,٣٨)، وفي الترتيب الثاني. تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجيا في اداء الانشطة وانجاز اعمالها بدلا من الوسائل التقليدية كالمكاتب الورقية وغيرها. بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وفي الترتيب الثالث. تدعم ادارة المؤسسة التحاق العاملين ببرامج تدريبية لتنمية ثقافتهم ومهاراتهم الرقمية. بمتوسط (٢,٣٦)، وفي الترتيب الاخير. تتوفر انظمة شبكات أو معلومات بسرعات كافية لإنجاز المهام الحالية أو المتوقعة مستقبلا للتغيير بمتوسط (١,٣٠).

-وتتفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه كل من دراسة (الدمرداش، ٢٠١١، وعليش، ٢٠٢٢، وعبد اللطيف، ٢٠٢٣، وجمعة، ٢٠١٩، ودوام، ٢٠٢٢، والدرأويش، ٢٠٢٤، وسليمان، ٢٠١٢، وعليق، ٢٠٢٤).

جدول رقم (١٥) يوضح واقع استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي بشكل اجمالي

المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية			واقع استدامة ادارة التغيير المؤسسي
متوسط	انحراف معياري	الترتيب	متوسط	انحراف معياري	الترتيب	
١,٩٤	٦٤,٠٠	متوسط	١,٦٣	٠,٧٢	منخفض	١. استدامة ادارة التغيير التطوري المؤسسي
١,٨٩	٧١,٠٠	متوسط	١,٧١	٨٣,٠٠	متوسط	٢. استدامة ادارة التغيير الثقافي المؤسسي
١,٩٣	٠,٦٨	متوسط	١,٦٧	٧٩,٠٠	متوسط	٣. استدامة إدارة التغيير التكنولوجي المؤسسي
١,٩٢	٧٧,٠٠	متوسط	١,٦٧	٨٠,٠٠	متوسط	المستوي

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٥) يتضح ان واقع استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي حدها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بشكل أجمالي بمستوي (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٩٢,٠١)، بانحراف معياري (٧٧,٠٠)، وحدها

المسؤولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بشكل اجمالي بمستوي(متوسط)حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور(١,٦٧)بانحراف معياري (٠,٨٠)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

-الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية: استدامة ادارة التغيير التطوري. بمتوسط (١,٩٤)، وفي الترتيب الثاني. استدامة التغيير التكنولوجي. بمتوسط(١,٩٣)، وفي الترتيب الثالث. استدامة التغيير الثقافي. بمتوسط(١,٨٦).

-الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : استدامة ادارة التغيير الثقافي. بمتوسط(١,٧١)، وفي الترتيب الثاني. استدامة التغيير التكنولوجي. بمتوسط(١,٦٧)، وفي الترتيب الثالث. استدامة التغيير التطوري. بمتوسط(١,٦٣).

- وبهذا تكون النتائج قد اجابت على التساؤل الثاني للدراسة، والذي كان مؤداه. ما واقع استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي، والتي كشفت نتائج الدراسة انه جاء بمستوى(متوسط)، وذلك في ضوء الإجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة من التساؤل الثاني للدراسة.

٤ - عرض وتحليل نتائج استجابات عينة الدراسة نحو المحور الرابع : واقع معوقات ومقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي :

جدول رقم (١٦) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الاول: معوقات الوفاء بالاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي.

المعوقات			المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي
١- صعوبة تغيير نوع البرامج وظروف العمل الحالية وعدم توفر المرونة الكافية لذلك	٢,٥٦	٠,٧٠	٤	١,٨١	٠,٥٥	١٣		
٢- عدم توفر التكنولوجيا الحديثة وقواعد المعلومات والبيانات الدقيقة	٢,٥٩	٠,٧٢	٣	٢,٦٥	٠,٧١	٥		
٣- عدم توفر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة اللازمة وافتقاد المعارف والمهارات المؤهلة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	٢,٣٨	٠,٦٨	١٠	٢,٦٨	٠,٧٥	٢		
٤- عدم توفر النماذج القيادية الواعية والمدركة بأهمية التغيير ببعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية	٢,٣٧	٠,٦٧	١١	٢,٦٢	٠,٦٤	٦		
٥- عدم توفر البرامج التدريبية والدعم المناسب لبرامج التنمية المهنية	٢,٦٠	٠,٧٣	٢	٢,٦٧	٠,٧٣	٣		
٦- عدم توفر الثقافة والبيئة الداعمة للتغيير وتوطد قيم ومعتقدات سأنده تعزز الرضي بالوضع القائم	٢,٤١	٠,٦٩	٨	٢,١٤	٠,٧٠	١٢		
٧- صعوبة التعاون مع المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى علي المستوي المحلي	٢,٢٢	٠,٦٧	١٢	٢,١٩	٠,٦٥	١١		
٨- عدم توفر الموارد المادية والمالية اللازمة لدعم ابعاد التغيير أو لأدارته	٢,٦٣	٠,٧٤	١	٢,٧١	٠,٧٦	١		
٩- صعوبة تغيير القوانين والتشريعات واللوائح وسيطرة المركزية وبيروقراطية الجهات الادارية وصعوبة التفويض في اتخاذ القرارات اللازمة للتغيير باستقلالية	٢,٤٩	٠,٧١	٦	٢,٥٢	٠,٦٧	٩		
١٠- عدم توفر التحفيز المادي والمعنوي اللازم لتشجيع المبادرات التغييرية	٢,٤٦	٠,٧٠	٧	٢,٥٩	٠,٧٠	٧		
١١- تخوف ومقاومة بعض القيادات أو المديرين ببعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية من التغيير للرضي بالوضع الحالي حفاظا علي مراكزهم	٢,٥٩	٠,٧٢	٣ مكرر	٢,٣٠	٠,٦٢	١٠		
١٢- عدم توفر نماذج واستراتيجيات مرشدة لأجراء التغيير	٢,١٦	٠,٦٥	١٤	٢,٦٨	٠,٧٥	٢ مكرر		

والخطوات التفصيلية لأدارته					
١٣- عدم توفر العدد الكافي من العاملين المؤهلين والتخصصات المطلوبة لخطط التغيير المستهدف	٢,٣٨	٠,٦٨	٩	٢,٦٠	٠,٧٠ مكرر
١٤- غموض الاهداف الحالية وعدم وضوح الاهداف الاستراتيجية علي المدى البعيد لدي قيادات بعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية	٢,٥٢	٠,٧١	٥	٢,٥٦	٠,٦٩ ٨
١٥- انعزال قيادات بعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية وعدم اشراكهم للعاملين في اتخاذ القرارات او خطط التغيير المقترحة	٢,٤٩	٠,٦٦	٦ مكرر	٢,٦٦	٠,٧٢ ٤
المستوي	٢,٤٦	٠,٦٣	مرتفع	٢,٥٠	٠,٥٨ مرتفع

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٦) يتضح ان واقع معوقات الوفاء بالاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي حدها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤٦,٢) بانحراف معياري (٠,٦٣)، وحددها المسؤولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٥٠,٢) بانحراف معياري (٠,٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية : عدم توفر الموارد المادية والمالية اللازمة لدعم ابعاد التغيير أو لأدارته. بمتوسط (٢,٦٣)، وفي الترتيب الثاني. عدم توفر البرامج التدريبية والدعم المناسب لبرامج التنمية المهنية. بمتوسط (٢,٦٠)، وفي الترتيب الثالث. عدم توفر التكنولوجيا الحديثة وقواعد المعلومات والبيانات الدقيقة. بمتوسط (٢,٥٩)، وفي نفس الترتيب مكرر. تخوف ومقاومة بعض القيادات او المديرين ببعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية من التغيير للرضي بالوضع القائم حفاظا على مراكزهم، وفي الترتيب الاخير. عدم توفر نماذج واستراتيجيات مرشدة لأجراء التغيير والخطوات التفصيلية لأدارته. بمتوسط (٢,١٦).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : عدم توفر الموارد المادية والمالية اللازمة لدعم ابعاد التغيير أو لأدارته. بمتوسط (٢,٧١)، وفي الترتيب الثاني. عدم توفر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة واللازمة وافتقاد المعارف والمهارات المؤهلة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. بمتوسط (٢,٦٨)، وفي نفس الترتيب مكرر. عدم توفر نماذج واستراتيجيات مرشدة لأجراء التغيير والخطوات التفصيلية لأدارته، وفي الترتيب الثالث. عدم توفر البرامج التدريبية والدعم المناسب لبرامج التنمية المهنية. بمتوسط (٢,٦٧)، وفي الترتيب الاخير. صعوبة تغيير نوع البرامج وظروف العمل الحالية وعدم توفر المرونة الكافية. بمتوسط (١,٨١).

- وتتفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه دراسة كل من (الدمرداش، ٢٠١١، وسليمان ٢٠١٢، وخزام ٢٠١٢، والزرغل ٢٠٢٠، واسماعيل ٢٠٢١، وين ساحه ٢٠١٣، وجمعه ٢٠١٩، والحمادات ٢٠٠٧، وعليق، ٢٠٢٤، ومحمد ٢٠٢٣، Orzalian & Yusuf, 2016, Harrison & Paul, 2018).

جدول رقم (١٧) يوضح استجابات عينة الدراسة نحو البعد الثاني: مقترحات الوفاء بالاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي.

المؤسسات الأهلية			المؤسسات الحكومية			المقترحات
الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٦	٠,٧٢	٢,٥٥	١	٠,٧٥	٢,٦١	١- توفير حوافز مادية ومعنوية للمبادرات والجهود المتميزة لدعم الخطط الاستراتيجية وابعاد التغيير
٨	٠,٧١	٢,٤٩	٣	٠,٧٤	٢,٥٩	٢- تعديل السياسات والخطط التي لم تثبت نجاحا ولم تتكيف مع واقع البيئة الداخلية بالمؤسسة او الخارجية بالمجتمع
٤ مكرر	٠,٧٤	٢,٦٥	١٢	٠,٦٨	٢,٣٧	٣- التحليل الكافي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام الاساليب العلمية
١	٠,٢١	٢,٧٢	٩	٠,٧١	٢,٤٥	٤- توفير الدعم الفني من الجهات المعنية لتحديث الاجهزة التكنولوجية التي تلائم التطور التقني وقواعد المعلومات الكافية والدقيقة والحديثة
٤	٠,٧٤	٢,٦٥	٧	٠,٣٥	٢,٤٨	٥- نشر ثقافة التغيير والتفكير والتخطيط الاستراتيجي بين كافة المستويات الإدارية و كافة العاملين بالتخصصات المختلفة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
٣	٠,١٨	٢,٦٧	٢	٠,٧٤	٢,٦٠	٦- تحفيز الالتحاق ببرامج التنمية المهنية لتنمية المعارف والمهارات اللازمة للتغيير وادارته وتطبيق الخطط الاستراتيجية
٢	٠,٣٣	٢,٦٨	٦	٠,٧٢	٢,٥٠	٧- اشراك الخبراء والمتخصصين والأكاديميين لدعم الخطط الاستراتيجية وتحويلها لبرامج حقيقية يمكن تطبيقها واقعا لأجراء التغيير
٧	٠,٧٢	٢,٥٣	٨	٠,٧١	٢,٤٦	٨- التسويق المناسب لمزايا وإيجابيات التغيير علي المؤسسة والعاملين والبيئة الخارجية

١٣	٠,٧٠	٢,١٨	١١	٠,٦٩	٢,٣٨	٩-التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث العلمية المرتبطة بمجال عمل المؤسسة وابتكار اليات جديدة للمشاركة معها
١٢	٠,٦٩	٢,٣٦	٥	٠,٧٣	٢,٥٥	١٠-اعادة تقييم الرؤية والاستراتيجية والاهداف لصياغة عصرية واضحة وواقعية وقابلة للتطبيق والقياس وخطط عمل للولصول اليها
١٠	٠,٧٠	٢,٤١	٤مكرر	٠,٧٢	٢,٥٧	١١-اختيار البرامج التدريبية طبقا لتقدير دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للعاملين
٢مكرر	٠,٧١	٢,٦٨	٤	٠,٧٢	٢,٥٧	١٢-توفير واستقطاب قيادات مؤهلة تنسم بالمرونة والافتناع بأهمية التغيير وتدريبها علي المهارات اللازمة لإدارة التغيير
٥	٠,٧٤	٢,٦١	١٠	٠,٧٠	٢,٤١	١٣-اعداد خطط ادارة التغيير والمسئولين عن التنفيذ بمشاركة اصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة
٩	٠,٦٩	٢,٤٦	١٣	٠,٧١	٢,٣٦	١٤-تشكيل لجان متخصصة بصلاحيات كاملة لتحليل معوقات ومقترحات التغيير المقترح ووضع سيناريوهات للتعامل معه
١١	٠,٦٨	٢,٣٩	١٤	٠,٧٠	٢,٣١	١٥-تغيير سلوكيات العاملين السلبية بشكل يتناسب مع متطلبات التغيير
مرتفع	٠,٧٠	٢,٥١	مرتفع	٠,٦٩	٢,٤٧	المستوي

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٧) يتضح أن واقع مقترحات الوفاء بالاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بمستوى (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٤٧) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وحددها المسئولين بالمؤسسات الاهلية ايضا بمستوي (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٥١,٢) بانحراف معياري (٠,٧٠)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي لكلا العينتين تنازليا كالتالي :

- الترتيب الاول بالمؤسسات الحكومية: توفير حوافز مادية ومعنوية للمبادرات والجهود المتميزة لدعم الخطط الاستراتيجية وابعاد التغيير. بمتوسط (٢,٦٩)، وفي الترتيب الثاني. تحفيز الالتحاق ببرامج التنمية المهنية لتنمية المعارف والمهارات اللازمة للتغيير وأدائه وتطبيق الخطط الاستراتيجية. بمتوسط (٢,٦٦)، وفي الترتيب الثالث. تعديل السياسات والخطط التي لم تثبت نجاحا ولم تتكيف مع واقع البيئة الداخلية بالمؤسسة او الخارجية بالمجتمع. بمتوسط (٢,٦٥)، وفي الترتيب الاخير. تغيير سلوكيات العاملين بشكل يتناسب مع متطلبات التغيير. بمتوسط (٢,٣١).

- الترتيب الاول بالمؤسسات الاهلية : توفير الدعم الفني من الجهات المعنية لتحديث الأجهزة التكنولوجية التي تلائم التطور التقني وقواعد المعلومات الكافية والدقيقة والحديثة. بمتوسط (٢,٧٢)، وفي الترتيب الثاني. اشراك الخبراء والمتخصصين والأكاديميين لدعم الخطط الاستراتيجية وتحويلها لبرامج حقيقية يمكن تطبيقها واقعا لأجراء التغيير. بمتوسط (٢,٦٨)، وفي نفس الترتيب مكرر. توفير واستقطاب قيادات مؤهلة تتسم بالمرونة والإقناع بأهمية التغيير وتدريبها على المهارات اللازمة لإدارة التغيير، وفي الترتيب الثالث. تحفيز الالتحاق ببرامج التنمية المهنية لتنمية المعارف والمهارات اللازمة للتغيير وأدأرته وتطبيق الخطط الاستراتيجية. بمتوسط (٢,٦٧)، وفي الترتيب الاخير. التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث العلمية المرتبطة بمجال عمل المؤسسة وابتكار اليات جديدة للشراكة معها. بمتوسط (٢,١٨)، وهوما قد يشير لضعف العلاقة بين المؤسسات الاهلية والجامعات ومراكز البحوث، وضعف العائد المتوقع من دعمها علي تلك المؤسسات.

-وتتفق تلك النتائج مع ما اكدت عليه كل من دراسة(العليمات ٢٠١٢، والعمرات ٢٠١٤، جمعة ٢٠١٩، ومحارمه ٢٠٢٠، ودوام ٢٠٢٢، والدراويش ٢٠٢٤، و،

Maciej&Teczke,et.al.2017

- وبهذا تكون النتائج قد اجابت علي التساؤل الثالث للدراسة والذي كان مؤداه. ما واقع معوقات ومقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية، والتي كشفت نتائج الدراسة ان كلا منهما قد جاء بمستوي(مرتفع).

٥-النتائج الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية في تحديدهم لمستوي الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي، واستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي

جدول رقم (١٨) يوضح دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي في تحديدهم لمستوي الاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي.

إبعاد الاحتياجات المهنية للتخطيط الاستراتيجي	مؤسسات الرعاية الاجتماعية	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
١- صياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير	الحكومية	٢٣	٤٢,٢	٤١,٠	٦٥	٨٤.٢	*,*,٠١
	الأهلية	٤٤	٤٦,٢	٣٠,٠			
٢- صياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير	الحكومية	٢٣	٥٢,٢	٣٦,٠	٦٥	٥٥.٢	*,*,٠٠
	الأهلية	٤٤	٦١,٢	٢٧,٠			
٣- صياغة الاهداف الاستراتيجية للتغيير	الحكومية	٢٣	٤٦,٢	٣٩,٠	٦٥	١٠.٣	*,*,٠١
	الأهلية	٤٤	٥١,٢	٣٠,٠			
٤- تحليل البيئة الداخلية للتغيير	الحكومية	٢٣	٤٤,٢	٣٨,٠	٦٥	٤٦.٢	*,*,٠٠
	الأهلية	٤٤	٥٠,٢	٣١,٠			
٥- تحليل البيئة الخارجية للتغيير	الحكومية	٢٣	٤٢,٢	٤٣,٠	٦٥	٩٢.٢	*,*,٠١
	الأهلية	٤٤	٥١,٢	٣٤,٠			
٦- اعداد الخطط الاستراتيجية	الحكومية	٢٣	٣٩,٢	٤٥,٠	٦٥	٢٤.٣	*,*,٠١
	الأهلية	٤٤	٥٦,٢	٣١,٠			
٧- تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير	الحكومية	٢٣	٣٨,٢	٤١,٠	٦٥	٧٦.٢	*,*,٠١
	الأهلية	٤٤	٤٧,٢	٣٣,٠			
٨- متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية للتغيير	الحكومية	٢٣	٤١,٢	٣٩,٠	٦٥	٨٣.٢	*,*,٠١
	الأهلية	٤٤	٥٢,٢	٢٨,٠			
الإبعاد ككل	الحكومية	٢٣	٤٣,٢	٤٠,٠	٦٥	٩٥.٢	*,*,٠١
	الأهلية	٤٤	٥١,٢	٣٣,٠			

*دال معنوي عند مستوي (٠,٠٥)

*دال معنوي عند مستوي (٠,٠١)

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٨) يتضح وجود فروق دالة إحصائية عند مستويات المعنوية المعروفة بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والمسؤولين بالمؤسسات الأهلية في

تحديدهم لمستوي الاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الإجتماعية بالمجتمع الريفي، حيث اظهرت استجابات كلا العينتين فروق داله إحصائيا حول الاحتياجات المهارية اللازمة لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير، والرسالة الاستراتيجية للتغيير، وتحديد وصياغة الاهداف الاستراتيجية للتغيير، وتحليل البيئة الداخلية للتغيير، وتحليل البيئة الخارجية للتغيير، واعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير، و متابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للتغيير لصالح المسؤولين بالمؤسسات الحكومية.

جدول رقم (١٩) يوضح دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية في تحديدهم لمستوى استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي

الدالة	قيمة T	درجات الحرية (df)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عينة الدراسة	مؤسسات الرعاية الاجتماعية	ابعاد استدامة ادارة التغيير المؤسسي
٠,٠١**	٩٥,٢	٦٥	٦٤,٠	٩٤,١	٢٣	الحكومية	١-استدامة ادارة التغيير التطوري المؤسسي
			٦٣,٠	٦٣,١	٤٤	الأهلية	
٠,٠٥**	٥٨,٢	٦٥	٧١,٠	٨٩,١	٢٣	الحكومية	٢-استدامة ادارة التغيير الثقافي المؤسسي
			٨٣,٠	٧١,١	٤٤	الأهلية	
٠,٠١**	١٣,٣	٦٥	٦٨,٠	٩٣,١	٢٣	الحكومية	٣-استدامة ادارة التغيير التكنولوجي المؤسسي
			٧٩,٠	٦٧,١	٤٤	الأهلية	
٠,٠١**	٩٢,٢	٦٥	٧٧,٠	٩٢,١	٢٣	الحكومية	استدامة ادارة التغيير ككل
٠,٠١**	٣١,٣	٦٥	٨٠,٠	٦٧,١	٤٤	الأهلية	

**دال معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

**دال معنوي عند مستوى (٠,٠١)

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٩) يتضح وجود فروق دالة إحصائية عند مستويات المعنوية المعروفة بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والمسؤولين بالمؤسسات الأهلية في تحديدهم لمستوى استدامة ادارة التغيير التطوري المؤسسي، ومستوى استدامة ادارة التغيير الثقافي المؤسسي، ومستوى استدامة ادارة التغيير التكنولوجي المؤسسي لصالح المسؤولين بالمؤسسات الحكومية.

- وبهذا تكون النتائج قد اجابت علي التساؤل الرابع للدراسة، والذي كان مؤداه. هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية في تحديدهم لمستوي متغيري الدراسة ، حيث اثبتت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية في تحديدهم لمستوي الاحتياجات المهنية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، ووجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية في تحديدهم لمستوي استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي.

عاشرا : النتائج العامة للدراسة :

١-أكدت النتائج أن واقع الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي جاء بمستوى(مرتفع)، وذلك في كل الأبعاد المرتبطة به والتي جاءت كالتالي :

- الاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

- الاحتياجات المهارية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

- الاحتياجات المهارية لصياغة الأهداف الاستراتيجية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

- الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الداخلية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

- الاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الخارجية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

-الاحتياجات المهارية لأعداد الخطط الاستراتيجية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

- الاحتياجات المهارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

- الاحتياجات المهارية لمتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للتغيير(مرتفع)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

٢-أكدت النتائج ان واقع استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومة والأهلية بالمجتمع الريفي جاء بمستوى(متوسط)، وذلك في كل الأبعاد المرتبطة به، والتي جاءت كالتالي :

- استدامة ادارة التغيير التطوري(متوسط)بالمؤسسات الحكومية، و(منخفض)بالمؤسسات الأهلية

- استدامة ادارة التغيير الثقافي(متوسط)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

- استدامة ادارة التغيير التكنولوجي(متوسط)بكل من المؤسسات الحكومية والأهلية

٣-أكدت النتائج ان معوقات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بكل من مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي، جاءت بمستوى(مرتفع)

٤- أكدت النتائج ان مقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بكل من مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي، جاءت بمستوي(مرتفع)

٥- أكدت النتائج علي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي في تحديدهم لمستوي الاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي

٦- أكدت النتائج علي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي في تحديدهم لمستوي استدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

٧- النتائج الخاصة بالتصور المقترح للوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي

أ- الأسس الي يقوم عليها التصور المقترح :

- نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة التي استعان بها الباحث في تحديد مشكلتها

- الإطار النظري والموجهات النظرية للدراسة بشكل عام وللخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي علي وجه الخصوص.

ب- مبادي التصور المقترح :

- المرونة لتكيف المؤسسات مع توجهات التغيير

- الواقعية في اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم خطط التغيير

- المشاركة للقيادات العليا والوسطي والعاملين واصحاب المصلحة

- التكامل لخطط التغيير مع الوظائف التنموية لهذه المؤسسات

- الاستمرارية لتجديد البرامج والأنشطة المرتبطة بإجراءات التغيير التقليدية

- التنسيق بين مؤسسات الرعاية الاجتماعية وكافة الأجهزة المعنية بمجالات عملها علي المستوي النوعي والجغرافي

ج - اهداف التصور المقترح :

يتمثل الهدف الرئيسي للتصور المقترح في الوفاء بالاحتياجات المهارية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التغيير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية بالمجتمع الريفي، وتتمثل الأهداف الفرعية في :

- الوفاء بالاحتياجات المهارية لصياغة الرؤية الاستراتيجية للتغيير

- الوفاء بالاحتياجات المهارية لصياغة الرسالة الاستراتيجية للتغيير

- ألوف بالاحتياجات المهارية لصياغة الاهداف الاستراتيجية للتعغير
- الوفاء بالاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الداخلية للتعغير
- الوفاء بالاحتياجات المهارية لتحليل البيئة الخارجية للتعغير
- الوفاء بالاحتياجات المهارية لإعداد الخطط الاستراتيجية للتعغير
- الوفاء بالاحتياجات المهارية لتنفيذ المخطط الاستراتيجية للتعغير
- الوفاء بالاحتياجات المهارية لمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية للتعغير
- تفعيل استدامة ادارة التعغير التطوري
- تفعيل استدامة ادارة التعغير الثقافي
- تفعيل استدامة ادارة التعغير التكنولوجي
- د- مواجهة او الحد من معوقات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التعغير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي.
- هـ- تفعيل مقترحات الوفاء بالاحتياجات المهارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لاستدامة ادارة التعغير بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع الريفي.
- و- مراحل تنفيذ التصور المقترح :
- تحليل الوضع الراهن: للوقوف علي مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي وتقديمها للقيادات العليا والوسطي والعاملين ، وتحديد الموارد والامكانيات في ضوء التحليل البيئي داخليا وخارجيا لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- اعداد خطط التعغير: تحديد الموارد والامكانيات والاهداف الاستراتيجية والمرحلية بدقة والاولويات والبدائل ونماذج واستراتيجيات التعغير والمسؤولين عن التنفيذ والاجراءات وتدريب وتأهيل المستهدفين.
- تنفيذ خطط التعغير: من خلال الانشطة التي تشملها البرامج المحددة طبقا لمراسلها وجداولها الزمنية والجهات أو الاشخاص المسؤولين عن التطبيق
- متابعة وتقييم خطط التعغير: لتحديد مدي التقدم نحو اهداف التعغير المحددة مسبقا كأهداف استرشادية في ضوء المراقبة واجراء التعديلات بشكل مستمر والاستفادة من التغذية العكسية والنتائج علي ارض الواقع لتعظيم الايجابيات وتلافي السلبيات في الخطط المستقبلية.
- ز- الاجراءات التي تدعم تنفيذ التصور المقترح :
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لخطط التعغير
- توفير التحفيز المادي والمعنوي للمبادرات الإبداعية وتعميق روح الالتزام والمسؤولية لدي المسؤولين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

- توفير التحفيز المادي والمعنوي للتنمية المهنية المستدامة
- توفير البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للتغيير
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة لمجال ونوع التغيير
- توفير نموذج ثقافي لحجم التغيير الثقافي المطلوب واجراءات الوصول اليه
- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوفير الدعم لبناء قواعد البيانات وصيانة المتاح منها والعمل علي إنشاء شبكة معلومات حديثة
- اجراء تحليل بيئي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام نماذج مناسبة
- تحفيز مشاركة العاملين في خطط التغيير وأدارته بجميع مراحلها
- توعية القيادات العليا والوسطي والعاملين بأهمية الحاجة للتغيير والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف في الحاضر والمستقبل
- توفير ميزانية لتنفيذ التصور وموارد مالية للتدريب والتأهيل
- تضمين مهارات التخطيط الاستراتيجي ومعارف التغيير وإدارة التغيير ضمن برامج التدريب واعداد القيادات
- استخدام ادوات مناسبة لتوعية القيادات واصحاب المصلحة وصناع القرار بالمجتمع المحلي بأهمية التغيير وفوائده
- توفير الاجهزة الحديثة وتحديث قواعد البيانات اللازمة وتنمية مهارات العاملين للتعامل معها للوصول للكفاءة المطلوبة
- اختيار مستوي ونوع التغيير بما يتناسب مع موارد وامكانات مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية "من اعلي لأسفل او من اسفل لأعلي او التشاركي" والاختيار الدقيق لاستراتيجيات التغيير المناسبة لها ،ومن أهمها:
- استراتيجية البراعة القيادية وترتبط بقدرات القيادات علي ادارة التغيير واستراتيجياته ومبادراته بفاعلية
- الاستراتيجية العقلانية وتعتمد على قدرة القيادات علي الحوار والاقتناع والتواصل ونقل المعلومات ونشر مزايا التغيير
- استراتيجية التشارك في القوة بين العاملين والادارة العليا في تحديد الاهداف والأولويات والاحتياجات والخطط

- الاستفادة من نماذج التحليل البيئي اللازم للتغيير وتوظيفها في ضوء واقع وموارد وإمكانات مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية والأهلية المتاحة أو التي يمكن إيجادها مثل نموذج " أحمد ماهر، وسوات، و هوس"

- التسويق المناسب لمزايا التغيير بوسائل مناسبة بالمجتمعات المحلية الريفية
- توفير متطلبات استدامة ادارة التغيير طبقا لأهميتها ولولياتها.
- تفعيل الصور المختلفة لتطبيق التغيير في مجالات معينة بمشاركة الخبراء والمتخصصين كخطوات مبدئية في طريق التغيير التدريجي
- إمداد المؤسسات بالدعم المالي والفني من مديرية التضامن الاجتماعي لتطبيق اجراءات التغيير
المرحلي

ح- الادوار المهنية للمخطط الاجتماعي في التصور المقترح :
- الخبير: لتزويد المسؤولين بالمؤسسات الحكومية او الأهلية وأصحاب المصلحة بكافة المعلومات عن مهارات التخطيط الاستراتيجي وابعاد ادارة التغيير
- الوسيط: بين المستويات الادارية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية او الأهلية للاتفاق علي خطط التغيير

- المعلم: لإكساب المسؤولين بالمؤسسات الحكومية أو الأهلية المعارف اللازمة لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي والقيم والاتجاهات الايجابية الداعمة للتغيير
- المنسق: بين المسؤولين والخبراء والعاملين داخل وخارج مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية او الأهلية

- الممكن: لمساعدة العاملين والقيادات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية او الأهلية علي إعداد خطط التغيير بتدعيم نقاط القوة والفرص وتحليل المشكلات لنقاط الضعف والمخاطر وتركيز الأهداف واختيار استراتيجيات ونماذج اجرائية واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها
- الاداري: للإشراف علي كافة الانشطة لتنظيم العمل ومصادر التمويل وتحديد الجداول الزمنية والإجراءات الإدارية وتوزيع الأعمال وتحديد الادوار والمسؤوليات لتنفيذ ومتابعة وتقويم خطط التغيير وإعداد التقارير عن أنشطة التغيير مع العاملين واصحاب المصلحة والخبراء من اجل إدماج التغييرات ومواجهة مقاومتها او التقليل منها والتكيف معها

- المخطط: لتحديد المشكلات والاحتياجات وترتيبها طبقا لأهميتها، وتحديد الموارد والامكانيات المتاحة او التي يمكن إيجادها داخل وخارج مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية او الأهلية، ووضع خطه لتلبية الاحتياجات وحل المشكلات، وترجمة الإجراءات الي أنشطة يمكن تنفيذها واقعا

- ط- الاستراتيجيات المهنية في التصور المقترح :
- استراتيجية المشاركة : بين جميع العاملين والخبراء والمتخصصين واصحاب المصلحة بالمستويات الادارية في خطط التغيير بجميع مراحلها
 - استراتيجية التعاون : بين العاملين في كافة المستويات الادارية والخبراء والمتخصصين واصحاب المصلحة في داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية او الأهلية والجهات المعنية بهما
 - استراتيجية العمل الفريقي: لتوفير كافة الموارد و الإمكانيات للوفاء بالاحتياجات المهنية
 - استراتيجية الاقتناع : لتغيير الافكار والاتجاهات السلبية لمقاومة التغيير بالأفكار الإيجابية لمزاياه وعوائده المتوقعة علي المؤسسات والعاملين والمجتمع
 - استراتيجية التفاعل: لتنمية الوعي والعلاقات الايجابية ويجاد فرص التبادل والتنافس الإيجابي بين العاملين بكافة المستويات الادارية والخبراء والمتخصصين والمتأثرين بقرارات التغيير وتكيفهم مع توجهاته
- ي - الادوات المهنية في التصور المقترح :
- اللجان: الدائمة او المؤقتة لدراسة ومراجعة وتحديد الخطط واهدافها في مجالات التغيير الخاصة ووضع التقارير النهائية في الفترات المحددة
 - قواعد البيانات لجمع ونشر البيانات المتوفرة والجديدة عن التخطيط الاستراتيجي وعملياته او التغيير وخطط تطبيقه
 - الندوات لتبادل المعلومات والخبرات والأفكار من خلال المناقشات بين المشاركين من الخبراء والعاملين وخاصة القيادات العليا والوسطي واصحاب المصلحة وصناع القرار علي المستوي المحلي داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية او الأهلية او عبر الوسائل التقنية عبر الانترنت لبحث خطط التغيير ومعوقاته او لتنمية الوعي ونشر ثقافة التغيير والمعارف اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي
 - المؤتمرات لتوفير المناخ الملائم لتبادل الافكار حول خطط التغيير أو التعامل مع اتجاهات مقاومته للعاملين والرؤساء والخبراء
 - البحوث للتعرف على موارد البيئة الداخلية والخارجية للاسترشاد بها في وضع الخطط
 - المطبوعات والنشرات لتوفير ونشر المعلومات عن مهارات التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات ونماذج التغيير
 - الاجتماعات: لتبادل المعلومات والخبرات والافكار من خلال مناقشة موضوعات وتطبيقات واستخدام وممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي او بناء وتشكيل فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه ادارة

التغيير لترشيد القرارات سواء كانت اجتماعات رسمية أو غير رسمية دورية أو علي فترات زمنية مختلفة عند الحاجة

ك - المهارات المهنية في التصور المقترح :

- مهارات شخصية كالعمل في مواقف النزاع، أو لمواجهة اتجاهات مقاومة التغيير او التفاوض مع القيادات والعاملين والخبراء والمتخصصين واصحاب المصلحة

- التسويق الاجتماعي للتغيير ومزاياه

- استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي لجمع البيانات من خلال المقابلات والزيارات الميدانية واستخدام التحليلات الإحصائية لجدولتها

- العمل الفريقي لتشجيع تكوين فرق عمل لمناقشة مشكلات ومقترحات تحقيق التغيير

-تحديد البدائل والموازنة بينها ووضع الحلول البديلة وترتيب اولوياتها واختيار انسبها للتعامل مع المتغيرات داخليا وخارجيا

ل- الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح :

- وزارة التضامن الاجتماعي

- وزارة الحكم المحلي

- منظمات المجتمع المدني

- الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث بشكل عام وكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية علي وجه الخصوص

-المراجع العربية :

- ابن فارس.(٣٦٥هـ).مقاييس اللغة. المجلد(٢). المخصص لابن سيده، ج(٣).
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد.(١٤١٤هـ). لسان العرب، ط٣، بيروت، دار صادر.
- _____.(٢٠٠٣). لسان العرب، ط٤، ج(١). بيروت، دار الجيل.
- _____.(٢٠٠٥). لسان العرب، ط٤، ج(١٤). بيروت: دار صادر.
- احمد، عبد الناصر محمد سيد.(٢٠٢٣). الاستدامة التنظيمية. التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ج(٨)، ع(٣٠).
- الخويسكي، زين كامل.(٢٠١٤). المهارات اللغوية. الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة. وعوامل تنمية المهارات اللغوية عند العرب وغيرهم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الدراويش، محمد إبراهيم خليل.(٢٠٢٤). إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة.
- الدمرداش، حمدي محمد.(٢٠١١). فاعلية برامج التخطيط الاجتماعي للجمعيات الأهلية في التنمية المستدامة، مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة المنوفية، ج(٢٢)، ع(٨٧).
- الزغل، علاء علي.(٢٠٢١). مشكلات التخطيط التنموي بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية في ضوء التوجه نحو رؤية الكويت ٢٠٣٥. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، ج(٢١).
- السعود، راتب سالم.(٢٠١٥). القيادة التربوية. مفاهيم وآفاق، ط٢، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكري، أحمد شفيق.(٢٠٠٠). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الصمادي، بشرى سالم.(٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في الأردن. دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج(١٦٤)، ع(٤).
- الطوخي، محمد محمد السيد.(٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ج (١٠٦)، ع(٢).
- الطقر، إبراهيم عز الدين.(٢٠٢٢). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، ج(٢٦).
- العيسوي، احلام ابراهيم.(٢٠٠٣). تصميم نظام كاب لإنساد عملية الاعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، cappكلية الادارة الاقتصاد، جامعة بغداد.
- العباصرة والفاضل، علي أحمد، ومحمد محمود.(٢٠٠٦). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد.
- العسكري، بهاء الدين فتحي المنجي.(٢٠١٠). إدارة التغيير في منظمات الاعمال. التجربة الماليزية نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
- العمارات، محمد.(٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدي مديري ومديرات مدارس تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع(١٥)، جامعة البحرين.
- احمد، ايهاب منصور.(٢٠٢٠). اثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي علي تحسين جودة الأداء

- المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ج(١٦)، ع(٢)، جامعة قناة السويس.
- العليمات، محمد رزق هلال. (٢٠١٢). درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت.
- الرشود، عوني. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الاداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، ع(١٤٢) المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- ابوالنصر، مدحت محمد . (٢٠١٥). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط٢، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- النعيم ومحمود، فهد عبدالله ومصطفى. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، دار المعرفة
- القظامين، احمد (٢٠٠٢) الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم وحالات تطبيقية، ط١، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القظامين، احمد. (٢٠٠٢) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ج(١٨)، ع(٢) كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- الحمدات، محمد حسن. (٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ابو دجلة وصالحه، جمال داوود ولؤي محمد. (٢٠٠٥). تقييم مستوي ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ج(٢٥)، ع(٢)، الاردن.
- الرضي، احمد بن حمود بن إبراهيم. (٢٠١٠). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- العمران، محمد بن يوسف (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط١، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- احمد، السيد علي عثمان . (٢٠١٧). التخطيط التشاركي كمدخل لتحسين الخدمات الاجتماعية بالقري الاولى بالرعاية، مجلة الخدمة الاجتماعية ، ج(٢)، ع(٥٨)، الجمعية المصرية الأخصائيين الاجتماعيين.
- القريوني ، محمد قاسم. (٢٠٠٤). مبادئ الإدارة. النظريات والعمليات والوظائف، ط٢، عمان الفيومي، أحمد بن علي (ب. ت). المصباح المنير. معجم عربي-عربي، بيروت، مكتبة لبنان.
- جامل، عبد الرحمن. (٢٠١٥). الكفايات التعليمية في القياس والتقييم. عمان، دار المنار.
- شقورة، منير حسن احمد. (٢٠١٢). إدارة التغيير وعلاقتها بالأبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم اصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة.

- بن ساحة، عفاف. (٢٠١٣). اثر التغيير التنظيمي علي الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- بشير والبليسي، محمد وحلمي. (٢٠٠٢). اسس القيادة وإدارة التغيير، دراسة تطبيقية علي الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- توفيق، عبدالرحمن. (٢٠٠٧). اساليب احداث التغيير والتطوير التنظيمي، القاهرة، اصدارات بميك.
- ياسين، جبار. (٢٠١٤). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية. المتطلبات والمعوقات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير للموارد البشرية، رماح، عمان، الأردن.
- جمعة، سيد هارون. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة التغيير واثراها علي الاداء الوظيفي الجامعي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ج(٤٩)، ع(٤) كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- جاهين، أحمد طه احمد. (٢٠١٧). عائد مشروعات الجمعيات الأهلية كأحد منظمات المجتمع المدني في تنمية المجتمع الريفي في ظل التغيرات المعاصرة، مجلة الخدمة الاجتماعية، ج(١)، ع(٥٨)، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين.
- فتوح، مدحت فواد. (١٩٩٢). الخدمة الاجتماعية. مدخل تكاملي، القاهرة، المطبعة التجارية الحديثة.
- علي، ماهر ابو المعاطي. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي، القاهرة.
- سكيك، سامية اسماعيل هاشم. (٢٠٠٨). تنمية مهارات مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سليمان، سليم شعبان. (٢٠١٢). تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بورسعيد، المؤتمر الدولي (٢٥)، ج(٦) كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- محارمه، تامر محمد. (٢٠٢٠). اثر التخطيط الاستراتيجي علي الاداء المؤسسي، دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع(١٤)، المركز القومي للبحوث، غزة.
- قطامي، نايفه محمد يوسف. (٢٠٠١). استراتيجية التدريس، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مصطفى، احمد محمود. (٢٠٠٤). الاتصال من منظور الخدمة الاجتماعية المعاصرة، القاهرة، مؤسسة الكوثر للنشر.
- لكحل، لخضر. (٢٠٠٩). أساسيات التخطيط التربوي. النظرية والتطبيق، الجزائر.
- هوشيار، معروف. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي، ط ١، عمان، دار وائل للنشر.
- مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- عبد السلام، ابو حقف. (ب.ت). التسويق من وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الاشعاع.
- عبد مولا، وليد. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتنمية، جسر التنمية، ع(١١٤)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- عبد الحسين، نصير محسن. (٢٠٠٩). الضبط الاجتماعي في المجتمع الريفي. دراسة ميدانية في السنن العشائرية في ناحية الديوانية، مجلة كلية التربية الأساسية، ع(٦٠)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- عبودي، زيد منير. (٢٠٠٩). التخطيط والتطوير الإداري، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

- عبدالسلام والطبلاوي، رمضان محمود واسامه السيد.(٢٠١٩). اثر التطوير التنظيمي في فاعلية الاداء المؤسسي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع(٦)، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- علام، اعتماد محمد.(١٩٩٤).دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- سرحان، نظيمه احمد محمود.(٢٠٠٦).الخدمة الاجتماعية المعاصرة، ط١، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ماهر، احمد.(٢٠٠٢).السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- حساوونه، عاكف لطفي.(٢٠١١).ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جامل، عبد الرحمن.(٢٠١٥). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم. عمان، دار المنار.
- حمزة، أحمد إبراهيم.(٢٠١٥). إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان، دار الميسرة.
- _____.(٢٠١٥). التخطيط الاجتماعي، عمان، دار المسيرة.
- خزام، منى عطية.(٢٠١٢). التخطيط لتحقيق الاستدامة الاجتماعية للفئات الأولى بالرعاية، المؤتمر العلمي(٢٥)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- دوام، أميرة حسان عبد الجيد، و فاطمة حسان عبد الجيد.(٢٠٢٢). إدارة التغيير بمؤسسات المسنين وعلاقتها بالميزة التنافسية لأداء العاملين والهناء النفسي للنزلاء، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع(٦٧).
- محمد، راوية حسن(٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية "رؤيه مستقبليه"،الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ربايعة وعطير، مرام محمود، ونهى إسماعيل عبد هلال.(٢٠٢٠). الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ج(٢٨)، ع(٥).
- عليق، مبروكة محمود محمد. (٢٠٢٤).التطوير التنظيمي وجودة الخدمات بالمنظمات غير الحكومية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع(٦٥)، ج(٣)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عليش ، احمد محمد.(٢٠٢٢). متطلبات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ج(١٧)، ع(٢)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- علي، ماهر أبو المعاطي.(٢٠٠٠). إدارة المؤسسات الاجتماعية، الفيوم، دار الصفوة.
- _____.(٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية: أسس نظرية ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- علي، منال فاروق سيد.(٢٠٠٦). تقدير احتياجات طلاب قسم الاجتماع والعمل الاجتماعي بجامعة السلطان قابوس، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ج(٢١)، ع(٢)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان
- عبدالجواد، امل مجدي محمد.(٢٠١٧). التطوير التنظيمي وتحقيق التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ج(٨)، ع(٨)،كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- عبدالله، حميدة إبراهيم والمختار.(٢٠٠٥). دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ج(٧).

- عبدالخالق، عبير. (٢٠١٤). التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبداللطيف، فاطمة أحمد محمد. (٢٠٢٣). معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ج(٢١)، ع(٢)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- عبدالمجيد، إبراهيم شوقي. (٢٠١٣). أهم مشكلات طلبة جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الإنسانية، ج(١٩)، ع(١).
- غبور، نرمين رزق عطية. (٢٠١٧). الاحتياجات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمكاتب تسوية المنازعات الأسرية بمحاكم الأسرة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ج(٧)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- قاسم، محمود نجيب. (٢٠٠٢). الخدمة الاجتماعية مع الأسرة والطفولة والمسنين، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٧). تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، القاهرة، الدار الجامعية.
- محمد، رشدي السيد أحمد. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية في تحسين نوعية حياة أسر المعاقين سمعياً، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ج(١٤)، ع(٢).
- مفرج، دعاء علي عبد الرحيم. (٢٠٢٢). بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة بحوث الخدمة الاجتماعية التنموية، ج (٦)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة بني سويف.
- المراجع الأجنبية :

Certo, C. S. (2000). Modern management (8th ed.). New Jersey.

Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. W. (2001). Organizational behavior (9th ed.).

Harrison&paul,Bumard,k,s&s.c.(2018).Entrepreneural Leadership in developing Economy askil Based analysis ,Journal of Small Business and Enter Orise Dereloment ,vol.25,No.3.

Maciej, T., Roze, Q., & Bugubayeva, Q.(2017). Approaches and models for change management. Jagiellonian Journal of Management, 3.vol(3)

Norzailan, Z., Yusuf, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. Journal of Advanced Management Science, 1.

Patterson, S. J., & Radtke, J. M. (2009).Strategic communications for nonprofit organizations: Seven steps to creating a successful plan. John Wiley & Sons.

Simanskiene, L., & Zuerkiene, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. Forum Scientiae, 2.

Zastrow, C. (2004). Introduction to social work and social welfare: Empowering people (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Zastrow, Charles.(2004).introduction to Social work and social Welfare, New York, Brools Cole.