

**المهارات التخطيطية وتحقيق التطوير التنظيمى بمؤسسات
الرعاية الإجتماعية**

"دراسة مطبقة على العاملين بمديرية التضامن الإجتماعى بمحافظة أسيوط"

**Planning skills and achieving organizational
development in social welfare institutions**

٢٠٢٥/٧/١٠ تاريخ التسليم

٢٠٢٥/٧/٢٣ تاريخ الفحص

٢٠٢٥/٨/١١ تاريخ القبول

إعداد

أسماء محمد محمود محمد

asmaa011107@social.au.edu.eg

إشراف

أ.م.د / صابرين عربى سعد

أستاذ التخطيط الإجتماعى المساعد

كلية الخدمة الإجتماعية – جامعة أسيوط

د/ دينا سمير عبد الكريم

مدرس بقسم التخطيط الإجتماعى

كلية الخدمة الإجتماعية – جامعة أسيوط

المهارات التخطيطية وتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

اعداد وتنفيذ

أسماء محمد محمود محمد

المخلص:

يسعى البحث الحالى إلى دراسة العلاقة بين المهارات التخطيطية التى يمتلكها العاملون فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية، ومدى تأثيرها فى تحقيق التطوير التنظيمي داخل تلك المؤسسات، وإعتمد البحث على إستخدام منهج المسح الإجماعى الشامل لخبراء مديرية التضامن الإجماعى بمحافظة أسيوط وعددهم (٣٦) وتوصلت نتائج البحث إلى أن أكثر المهارات التخطيطية تأثيرا فى تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية هي مهارة الاتصال، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وأن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية هي تنمية وتطوير العاملين، حيث بلغ المتوسط المرجح له (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٠)، وأن أبرز التحديات التي تواجه الخبراء أثناء تطوير الأداء التنظيمي داخل مديرية التضامن الاجتماعي كانت؛ الروتين الحكومي وعدم التعاون بين الأقسام ورفض بعض العاملين فى التطوير ورفع الكفاءة لديهم حيث تكررت لدى (٣٠.٦٥%) ، وأن أهم الاقتراحات لتعزيز المهارات التخطيطية والأداء التنظيمي لدى القيادات بمديرية التضامن الاجتماعي كانت؛ وضعهم موضع المرؤوسين لمعرفة المعاناة، حيث تكررت لدى (٣٠.٦%) من الخبراء.

الكلمات الافتتاحية: المهارات التخطيطية - التطوير التنظيمي - مؤسسات الرعاية الاجتماعية

Planning skills and achieving organizational development in social welfare institutions

Abstract

The current research aims to study the relationship between the planning skills possessed by employees in social care institutions and their impact on achieving organizational development within these institutions. The study relied on a comprehensive social survey methodology of the experts at the Directorate of Social Solidarity in Assiut Governorate, totaling 36 experts.

The research findings indicated that the most influential planning skill in achieving organizational development in social care institutions is communication skills, with a weighted average of 2.47 and a standard deviation of 0.74. The most significant dimension of organizational development in these institutions is employee growth and development, with a weighted average of 2.47 and a standard deviation of 0.70.

The study also highlighted key challenges faced by experts in improving organizational performance at the Directorate of Social Solidarity, such as government bureaucracy, lack of cooperation between departments, and resistance from some employees to development and efficiency enhancement, with a recurrence rate of 30.65%.

Among the most important suggestions for strengthening planning skills and organizational performance among leadership at the Directorate of Social Solidarity was placing them in the position of subordinates to understand their struggles, with a recurrence rate of 30.6% among experts.

Keywords: Planning skills – Organizational development – Social care institutions

أولاً: مدخل لمشكلة البحث:

تعتبر التنمية أهم القضايا التي تؤرق الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فهذه الدول تتفاني لتحسين نوعية حياة مواطنيها، متخذة من النمو الاقتصادي سبيلاً لتحقيق مراميها، معتمدة في تحقيق ذلك على سواعد أبنائها، ومنطلقاً من الإيمان بأن الإنسان هو صانع التنمية ووسيلتها والمستفيد من عوائدها، وقد أصبح على الدول التي تنشد بالتقدم والإزدهار والتنبؤ بالصدارة في مقدمة الركب التنموي العالمي وسط عالم يعج بموجات متلاحقة من التغيرات الجارفة، أن تنظر إلى الثروة البشرية بعين تفهيم

بالأمل. (عبدالفتاح، ٢٠٢٤، ص ٢٦٨-٢٦٩)

وفى ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأنه اقتصاد المعرفة، واقتصاد المعلومات، والاقتصاد الرقمي، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال والقطاع العام، كل هذه الأمور تستدعي دائماً التغيير والتطوير في المنظمات، لغرض بقائها واستمرارها ونموها. (دودين، ٢٠٢٠، ص ١٣)

حيث أصبحت المنظمات والمؤسسات ضرورة في حياة البشرية وتتزايد أهميتها يوماً بعد يوم بحكم التغيير وتعدد الحاجات الانسانية وارتقائها في المجتمع، وتتزايد الحاجة لأهمية مؤسسات الرعاية الاجتماعية للإرتقاء بدورها في المجتمع لمقابلة الحاجات الانسانية وتحقيق التنمية وتفعيل الرعاية الاجتماعية. (السروجي، ٢٠١٣، ص ١٣)، فالمنظمات الاجتماعية تنتشر بشكل كبير في المدن والأرياف، وتعمل وفق الدساتير والقوانين الوطنية، وتلعب دور كبير في تضامن مختلف فئات المجتمع، كما أنها تمثل أصوات الكثير من المهمشين والفقراء وبالرغم من أهميتها إلا أنها تواجه العديد من التحديات المالية والاقتصادية التي قد تسبب تدهورها أو انحرافها بعيداً عن رسالتها الاجتماعية (حسانين، ٢٠٢١، ص ١١)

ولهذا تسعى الخدمة الاجتماعية من خلال عملها في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الى تطوير خدماتها واصلاح هيكلها الاداري اخذه في الاعتبار مستهلكي الخدمة والانتقال من مرحلة الي مرحلة افضل من الخدمة من خلال مواجهة المشكلات الادارية التي تحول تقديم خدمة افضل وذلك بالاهتمام بتقويم الخدمات والوقوف على طبيعة العقبات ومعدل النجاح في تحقيق الاهداف. (محمد، ٢٠٢١، ص ٢٠٤)

حيث لا يكفي تدريب وتطوير الكوادر البشرية لمواجهة التغيرات فلا بد من وجود تطوير آخر وهو تطوير المنظمة من حيث (الأهداف، والسياسات، والانظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) وهو ما يعرف بالجودة الشاملة، فالمنظمة عرضة في أي وقت للجمود ولا بد من البحث عن العلاج من خلال التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة. (الزهراني، ٢٠٢٣، ص ١٧٩)

مما أدى الى سعي الحكومات الى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الاداء الحكومى بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعيا الى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات فى أفضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات خصوصاً وأن الهدف الأسمى للحكومات هو الارتقاء بمجتمعاتهم ورفع شأنها وذلك من خلال رفع مستوى معدلات النمو وتقديم الخدمات التى تتلاءم مع الاحتياجات، حيث يمكن أن يتسبب التغيير التنظيمي غير المخطط له في العديد من المشكلات ويؤدي إلى حالة من عدم الوضوح لدى الموظفين، مما يؤثر على علاقاتهم في بيئات العمل، خاصة خلال الفترات غير المخطط لها، مثل التغيرات التي تتميز بدرجة عالية من القلق وعدم اليقين

(السعيدية، ٢٠١٤، ص ٨٦) COVID-19 كما

حدث خلال جائحة

ومن هنا تعتمد كفاءة أى منظمة فى مجالات النشاط الإنسانى المتعدد فى تحقيق أهدافها على مدى قدرة الأفراد على أدائهم لوظائفهم لذا كان حرص هذه المنظمات على الإهتمام بالعنصر البشرى وتدريبه باستمرار والعمل على رفع مستوى أدائه المهنى بإعتباره من أهم عناصرها. ويعتبر الأخصائى الاجتماعى المهنى المسؤول عن الممارسة لمهنة الخدمة الاجتماعية فى مجالاتها المختلفة والأداة التى من خلالها يتم تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بفلسفتها ومبادئها وأساليبها العلمية وبالتالي يساهم الأخصائى الاجتماعى مع غيره من المهتمين فى تحقيق التنمية المرغوبة فى المجتمع. ولعل تنمية قدرات وإمكانيات الأخصائى الاجتماعى كأحد المهنيين العاملين فى مجالات تنمية المجتمع تأخذ بعدا مهما من حيث الحاجة الى الاهتمام بما تتمثل فى أن مهنة الخدمة الاجتماعية ما زالت تعتمد فى ممارستها على الأخصائى الاجتماعى من مكانات وقدرات شخصية قد تتسم بطابع فنى مهارى. (بحيرى، ٢٠٢٠).

ثانيا: الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمى:

١-دراسة ياغى (٢٠١٧):

دراسة بعنوان فعالية أدوات التطوير التنظيمى وعلاقتها بإدارة التغيير دراسة على المنظمات غير الحكومية فى فلسطين وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمى (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والهيكل التنظيمى، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية فى جنوب الضفة الغربية(بيت لحم والخليل)، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية

أدوات التطوير التنظيمى(تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية،الهيكل التنظيمى، الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير فى المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية.

٢-دراسة يونس (٢٠١٩) :

دراسة بعنوان التطوير التنظيمى فى المؤسسة "مفهومه ،خصائصه ،أنواعه" التى أوضحت البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمى والهيكل التنظيمى وإجراءات وطرق العمل، كما أوضحت أهمية التطوير التنظيمى من خلال ضمان فعالية واستمرارية المنظمة لضمان أداء فعال وناجح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة، فى مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

٣- دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠):

دراسة بعنوان آليات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمى للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية التى توصلت إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بواقع الأداء التنظيمى للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية فى ضوء مؤشرات الأساسية، كما توصلت ومن وجهة نظر المبحوثين (مجتمع البحث) إلى العديد من المعوقات التى تحد من تحقيق الأداء التنظيمى الفعال بالمنظمات الأهلية التطوعية . وتوصلت الدراسة فى نتائجها إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتحقيق الأداء التنظيمى للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.

٤-دراسة (غولام ٢٠٢٣) :

دراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجى كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمى بالمؤسسة هدفت هذه الدراسة الى مساهمة التخطيط الاستراتيجى وفوائد الداعمة

الاتصال مع العملاء ، لمساعدتهم على حل مشكلاتهم ضمن مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتقدير احتياجاتهم. وهذه الدراسة يمكن أن تكون مرجع مناسب لزملائنا الاختصاصيين الاجتماعيين في اكتسابهم تلك المهارات وقيامهم بكل الأدوار الاجتماعية التي تتطلبها منه مهنتهم، وأن يكونوا على قدر عال من الكفاءة والإنجاز والمهنية

٣-دراسة (حسن ٢٠٢٤) :

دراسة بعنوان تصور مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتعزيز المهارات التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال العمالي هدفت هذه الدراسة الى وضع تصور مقترح لتعزيز المهارات التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي ،وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من المعوقات التي تؤثر على اكتساب المهارات التخطيطية ووضع تصور مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتعزيز المهارات التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال العمالي..

٤-دراسة (فروح ٢٠٢٤):

دراسة بعنوان مهارة التخطيط وعلاقتها بمهارة الحل المثالي للمشكلات لدى أطفال الروضة هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين مهارة التخطيط ومهارة الحل المثالي للمشكلات لدى أطفال الروضة وتوصلت الى الدراسة الى أن تحسين مهارات التخطيط لدى الأطفال قد يسهم في تعزيز قدرتهم على حل المشكلات بشكل مثالي

٥-دراسة (عبد المحسن ٢٠٢٥) :

دراسة بعنوان استثمار رأس المال البشري وتنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي هدفت هذه الدراسة الى رصد واقع استثمار رأس المال البشري في تنمية المهارات التخطيطية بأجهزة رعاية الشباب الجامعي وتحديد أكثر أبعاد استثمار رأس المال البشري ارتباطا

لتطوير وتحسين المنظمة وتوصلت الى ان التخطيط الاستراتيجي آلية فعالة تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة وتوفير قاعدة معرفية ومنهجية تساعد على ترتيب موارد المؤسسة لتفعيل آداءها وفق ما تتطلبه بيئة الاعمال.

٥-دراسة العيدان (٢٠٢٥) :

دراسة بعنوان القيادة الاستراتيجية وأثرها في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاجتماعية التي أوضحت العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيادة الاستراتيجية بالمؤسسات الاجتماعية ورصد المعوقات التي تحد من فاعليتها وأسفرت الدراسة عن أبرز أنواع القيادة الاستراتيجية لإحداث التغيير التنظيمي في القيادة الابتكارية ،والقيادة الديمقراطية ،والقيادة الحكيمة. وتعتمد الدراسة على نظرية التفاعلية الرمزية بوصفها إحدى الدراسات الوصفية المركزة على منهج دراسة الحالة لعينة من العاملين بالمؤسسات الاجتماعية الكويتية ، وتوصلت الى أبرز أنواع القيادة الإستراتيجية لإحداث التغيير التنظيمي في (القيادة الابتكارية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحكيمة).

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمهارات التخطيطية:

١-دراسة (Givertz 2003):

دراسة بعنوان طريقة التدريب على المهارات الاجتماعية والتنمية التي أكدت على أن هناك حاجة لاكتساب العديد من المهارات الاجتماعية والتخطيطية والعمل على تنميتها باستمرار واهمية وضع قواعد علمية وخطوات منظمة لاكتساب هذه المهارات الاجتماعية والتخطيطية

٢-دراسة (صديق ٢٠١٧) :

دراسة بعنوان مهارات وأدوار الأخصائي الاجتماعي ضمن مؤسسات الرعاية الاجتماعية هدفت هذه الدراسة على أن يمتلك الأخصائي الاجتماعي مجموعة من المهارات المهنية تمكّنه من القدرة على القيام بأدواره الاجتماعية لتسهيل أنماط

بتنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين بأجهزة
رعاية الشباب الجامعي، وتوصلت الى وجود علاقة
طردية بين استثمار رأس المال البشري وتنمية
المهارات التخطيطية

تعقيب على الدراسات السابقة:

١-أكدت دراسة (ياغي ٢٠١٧) على أن التدريب
المستمر يساهم في تحسين الاداء التنظيمي من
خلال تزويد العاملين بمهارات جديدة تمكنهم من
التكيف مع التغيرات التنظيمية
٢-اتفقت دراسة (يونس ٢٠١٩) (عبدالعزیز
٢٠٢٠) حول أهمية تطوير بيئة العمل سواء من
خلال إعادة الهيكلة أو تعزيز الابتكار أو تحسين
المهارات

٣-ركزت دراسة (العيان ٢٠٢٥) على أهمية
القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي مما يساهم في
تحسين فعالية عملية التطوير.

٤-أكدت دراسة (حسن ٢٠٢٤)، (عبدالمحسن
٢٠٢٥) على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تنمية
رأس المال البشري وتعزيز القدرات الادارية والمهنية
للعاملين.

موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

أ- أوجه الاتفاق :

١- كلا الدراستين تهدف إلى تحسين الأداء
والتنمية المهنية للعاملين في مؤسسات الرعاية
الاجتماعية، سواء من خلال تطوير المهارات
التخطيطية أو عبر تحقيق التطوير التنظيمي..

٢- كلاهما يركز على العاملين كعنصر أساسي
في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين،
وببحثان عن سبل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم.

٣- الدراسات تعتمد على أدوات تقييم مثل
الاستبيانات، المقابلات، أو الدراسات الميدانية
لقياس مستوى المهارات أو مدى فاعلية برامج
التطوير.

٤- كلاهما يولي أهمية كبيرة لبرامج التدريب
والتطوير المهني كوسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب- أوجه الاختلاف :-

١- الدراسات السابقة تناولت موضوعات متنوعة
مثل إدارة الموارد البشرية، القيادة، أو مهارات
الاتصال بشكل عام أو خاص بمؤسسات أخرى
بينما الدراسة الحالية تركز بشكل محدد على
مهارات التخطيط والتنظيم وكيفية تطبيق
استراتيجيات التطوير داخل المؤسسات الاجتماعية.

٢-الدراسات السابقة تعتمد على نماذج نظرية
مختلفة تتعلق بإدارة المؤسسات أو التنمية البشرية
بينما الدراسة الحالية تعتمد على نماذج وأطر
خاصة بالتخطيط الاستراتيجي والتنمية التنظيمية،
مع التركيز على تطبيقاتها العملية داخل مديرية
التضامن الاجتماعي

٣- الدراسات السابقة أجريت في سياقات مختلفة
(مؤسسات حكومية أخرى، منظمات غير حكومية،
قطاعات مختلفة) بينما الدراسة الحالية مخصصة
لمؤسسة محددة (مديرية التضامن الاجتماعي)
وتتناول واقعها وظروفها الخاصة.

٤- الدراسات السابقة هدفها فهم ظاهرة معينة أو
تقييم برامج معينة بينما الدراسة الحالية تهدف إلى
وضع استراتيجيات عملية لتحسين الأداء الإداري
والتنظيمي داخل المؤسسة المحددة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
:-

١-تحديد وصياغة مشكلة الدراسة .

٢-تحديد المفاهيم وصياغة الأطر النظرى

٣-تحليل وتفسير الجداول الميدانية

ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة :

تعد مهنة الخدمة الاجتماعية إحدى المهن
الانسانية التى تهتم بالأفراد والجماعات والمنظمات
والمجتمعات وتساعد الانسان على تعزيز قدراته
وتنميته وموارده وإشباع حاجاته وحل مشكلاته.

وتتمثل مشكلة الدراسة فى التحديات التى التى
تواجه مؤسسات الرعاية الاجتماعية فى الوقت
الراهن التى تتطلب مستوى عال من الكفاءة

خامسا: أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٢- تحديد مستوى أبعاد التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٣- تحديد أكثر المهارات ارتباطا بتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٤- التوصل الى تصور مقترح لتفعيل المهارات التخطيطية لتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

سادسا: فروض الدراسة:-

الفرض الأول: من المتوقع ان يكون مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسطا ويمكن إختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية :

- ١- مهارة تقدير الحاجات.
- ٢- مهارة الاستخدام الأمثل للموارد .
- ٣- مهارة العمل الفريقى.
- ٤- مهارة جمع البيانات والمعلومات.
- ٥- مهارة الاتصال

الفرض الثانى : من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسطا ويمكن إختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية :

- ١- الأهداف والاستراتيجيات .
- ٢- سياسات وقواعد العمل.
- ٣- الهيكل التنظيمي.
- ٤- الأساليب والأدوات التكنولوجية.
- ٥- تنمية وتطوير العاملين.

الفرض الثالث :توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات التخطيطية وتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المجتمعية والاقتصادية ، ومع ذلك تظهر بعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية ضعفا فى تطبيق المهارات التخطيطية مما ينعكس سلبا على كفاءتها واستدامة خدماتها.

رابعا :أهمية الدراسة:-

١- تعتبر مؤسسات الرعاية الاجتماعية جزءا أساسيا من البنية المجتمعية حيث تهدف الى دعم الفئات اللائحة إحتياجا وضمان تحسين مستوى معيشتهم فى مصر.

٢- تلعب مؤسسات الرعاية الاجتماعية فى مصر دورا حيويا فى تقديم الخدمات والدعم للفئات الأكثر إحتياجا وذلك من خلال وزارة التضامن الاجتماعى التى اطلقت برنامجا بتكلفة تبلغ ٢٣ مليون جنيه من صندوق إعانة الجمعيات بهدف تطوير ورفع كفاءة البنية الفيزيائية لعدد من دور الرعاية.^١

٣- تلعب المهارات التخطيطية دورا محوريا فى تحسين أداء مؤسسات الرعاية الاجتماعية حيث تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي الذى يعزز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٤- تساهم المهارات التخطيطية فى وضع أهداف واضحة وبرامج مدروسة تضمن تحقيق رسالة المؤسسة.

٥- وضع استراتيجيات لتعزيز المهارات التخطيطية وتحقيق التطوير التنظيمي

٦- تحقيق التطوير التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي .

٧- تقديم توصيات للجهات المعنية حول كيفية دعم المؤسسات لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال

^١ (١) <https://www.moss.gov.eg/ar-eg/Pages/news-details.aspx?nid=94>

سابعا : مفاهيم البحث:

١-المهارات التخطيطية:

المهارات فى التخطيط الاجتماعى تعنى المهارات المهنية للمخطط الاجتماعى حتى يستطيع أن يؤدي دوره ويجب ان يكتسب مهارات مختلفة يستطيع من خلالها القيام بهذا الدور ومن أهم تلك المهارات (إجراء البحوث -والاحصاءات -وأساليب جمع البيانات) وهناك مهارات أخرى يجب ان يكتسبها المخطط الاجتماعى مثل بناء وتصميم ووضع الخطة وقياس وتقدير الحاجات والمتابعة والتقييم وغيرها ومن هنا تعتبر المهارات التخطيطية من أهم المهارات الواجب توافرها فى الأخصائى الاجتماعى ليقوم بدوره فى عمليات التخطيط للخدمات الاجتماعية.(صبره، ٢٠٢٠، ص ٢٤١)

ويقصد بالمهارات التخطيطية اجرائيا فى هذه الدراسة"مجموعة المهارات المهنية التى تساعد العاملين على أداء أدوارهم المطلوبة منهم وهى كالتالى:

- مهارة تقدير الحاجات: وتشمل هذه المهارة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحاجات الاجتماعية والنفسية والصحية والتعليمية والاقتصادية للمستفيدين، وتقييم الفجوات بين الوضع الحالي والمطلوب، مما يساعد في توجيه الجهود والموارد بشكل أمثل لتحقيق تحسين مستدام في جودة الخدمات المقدمة والتطوير التنظيمي للمؤسسة..

٢-مهارة الاسخدام الأمثل للموارد: وتشمل هذه المهارة التخطيط الجيد لتوزيع الموارد، تقليل الهدر، تحسين الأداء، وضمان تحقيق أكبر فائدة ممكنة من كل مورد مستخدم.

٣- مهارة العمل الفريقى: وتشمل هذه المهارة القدرة على التواصل الجيد، تبادل الأفكار، حل المشكلات بشكل جماعي، توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل مناسب، ودعم بعضهم البعض لتحقيق تحسين مستمر في الأداء التنظيمي.

٤-مهارة جمع البيانات والمعلومات: تعتمد هذه المهارة على استخدام أدوات وتقنيات مختلفة لجمع المعلومات، مثل الاستبيانات، المقابلات، الملاحظات، وتحليل الوثائق، بهدف فهم الاحتياجات التنظيمية واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء وتطوير الاستراتيجيات. يمكن الاطلاع على المزيد حول أهمية هذه المهارة وتطبيقاتها في مختلف المجالات

-مهارة الاتصال : وتشمل هذه المهارة القدرة على الاستماع النشط، التعبير الواضح، واستخدام استراتيجيات التواصل المناسبة لضمان فهم دقيق بين الأفراد. تطوير مهارات الاتصال يساعد في تعزيز التعاون، تحسين اتخاذ القرارات، وبناء فرق عمل متماسكة وفعالة. يمكنك الاطلاع على المزيد حول أهمية مهارات التواصل

٢-التطوير التنظيمي:

عرف التطوير التنظيمي بأنه أحد أهم الأساليب التى تساعد المنظمات الحكومية على مجاراة التغيرات السريعة التى تحدث فى بيئتها الداخلية والخارجية للمنظمة، فالعوامل البيئية الداخلية تمثلت فى العوامل المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والاجراءات المتبعة فى تحقيق الاهداف والاساليب المعتمدة فى معالجة المشكلات المقترنة بالعمل والأفراد.(صادق، ٢٠٢٣)

ويقصد بالتطوير التنظيمي إجرائيا فى هذه الدراسة " بأنه يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وزيادة كفاءة العاملين من خلال التدريب والتأهيل المستمر. كما يساعد على تحقيق الإصلاح الإداري عبر تطبيق استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء وتقليل الروتين الإداري، مما يسهم في تقديم خدمات أكثر فعالية للمستفيدين.

٣-مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

يقصد بمؤسسات الرعاية الاجتماعية فى هذه الدراسة : بأنها كيانات تنظيمية متخصصة تهدف

الى تقديم الخدمات الاجتماعية وفق سياسات واستراتيجيات تخطيطية تعتمد على أسس علمية وإدارية بما يحقق التطوير التنظيمي المستدام ويعزز كفاءة الأداء فى تقديم الخدمات الاجتماعية للمستفيدين.

ثامنا:الموجهات النظرية للدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية من نظرية المنظمات الاجتماعية حيث أن للمنظمات دور في مساعدة المجتمع المحلى في تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته وتعرف المنظمة من المنظور الاجتماعى بأنها وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والعناية والإهتمام بالمجتمع.

فهى نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم وبها هيكل إداري به ويمكن الاستفادة من مكونات نظرية المنظمات الاجتماعية في الدراسة الحالية في ربط الدور الذي تقوم به مديرية التضامن الاجتماعى وآليات القيام بهذا الدور لتحقيق أهدافها وخاصة فيما يتعلق بإحداث التغيير من أجل تنمية المهارات التخطيطية للعاملين بها ،والبحث عن المتطلبات اللازمة لاعداد الكوادر الفنية من الخبراء المتخصصين والاختصاصيين الاجتماعيين المؤهلين للمساهمة في مساعدتها على أدائها لوظائفها وتميزها في برامجها للعلاء وإشباع احتياجات العاملين وحماية حقوقهم المشروعة وقياس مدى تفاعل تلك المنظمات مع البيئة الخارجية والكشف عن احتياجاتها الفعلية وفقا للمتغيرات المجتمعية المستمرة سعياً لدعم مدخلاتها المستقبلية وتحقيق مزيداً من الفعالية لأدورها وآليات عملها في المجتمع ووفقا لتطلعات العاملين بها والعلاء وبما يوفر أنسب الفرص لتنمية المهارات التخطيطية وتحقيق التطوير

التنظيمى بمؤسسات الرعاية

الاجتماعية(الرمادى،٢٠١٨،ص٢٤٢-٢٤٣)

تاسعا: الإجراءات المنهجية للبحث الحالى:

١-نوع الدراسة:

تنتمى هذه الدراسة الى الدراسات الوصفية التحليلية فى الخدمة الاجتماعية.

٢-المنهج المستخدم:

إتساقا مع نوع الدراسة وأهدافها استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعى الشامل ، بإعتباره أحد المناهج الرئيسية التى تستخدم فى البحوث الوصفية حيث تم عمل مسح شامل للعاملين بإدارات مديرية التضامن الاجتماعى بمحافظة أسيوط ومنهج مسح شامل لخبراء مديرية التضامن الاجتماعى بمحافظة أسيوط.

٣-مجالات الدراسة:

(أ) المجال البشرى :تمثل المجال البشرى للدراسة فيما يلى :

- المسح الإجماعى الشامل لخبراء

مديرية التضامن الإجماعى

بمحافظة أسيوط وعددهم (٣٦)

(ب)المجال المكانى :تمثل المجال المكانى للدراسة فيما يلى :

١-إدارة الدفاع الإجماعى بمديرية التضامن الإجماعى بمحافظة أسيوط

٢-إدارة التأهيل الإجماعى بمديرية التضامن الإجماعى بمحافظة أسيوط

٣-إدارة الأسرة والطفولة بمديرية التضامن الإجماعى بمحافظة أسيوط

(ج)المجال الزمنى:

تم جمع بيانات الدراسة من مجتمع البحث فى الفترة الزمنية من ٢٠٢٥/١٢/٢٧م إلى الفترة الزمنية ٢٠٢٥/٠٥/٢٥م

٤-أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات فى :

إستمارة إستبيان للخبراء بمديرية التضامن
الإجتماعي بمحافظة أسيوط.
عاشرا: عرض نتائج البحث:

نتائج البحث للدراسة الميدانية الخاصة بفروض
الدراسة:

جدول (١) يوضح تأثير مرتفع للمهارات التخطيطية في تحقيق
التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (من وجهة نظر الخبراء) (ن=٣٦).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ضعيف		متوسط		مرتفع		المهارات
			%	ك	%	ك	%	ك	
4	0.841	1.92	38.9	14	30.6	11	30.6	11	مهارة تقدير الحاجات
3	0.655	2.17	13.9	5	55.6	20	30.6	11	مهارة الاستخدام الأمثل للموارد
3	0.845	2.17	27.8	10	27.8	10	44.4	16	مهارة العمل الفريقي
2	0.889	2.31	27.8	10	13.9	5	58.3	21	مهارة جمع البيانات والمعلومات
1	0.736	2.47	13.9	5	25	9	61.1	22	مهارة الاتصال
مستوى متوسط		0.55	2.21	المهارات التخطيطية (ككل)					

(٢٠٣١)، ثم مهارتي الاستخدام الأمثل للموارد و
ومهارة العمل الفريقي بمتوسط قدره (٢٠١٧)، بينما
أقل المهارات تأثيرا كانت مهارة (تقدير الحاجات،
رغم أنها جاءت في مستوى متوسط بمتوسط مرجح
قدره (١٠٩٢)، وانحراف معياري (٠٠٨٤).

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المهارات
التخطيطية تأثيرا في تحقيق التطوير التنظيمي
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (من وجهة نظر
الخبراء) هي مهارة الاتصال، حيث بلغ المتوسط
المرجح لها (٢٠٤٧) وانحراف معياري (٠٠٧٤)،
تليها مهارة جمع البيانات والمعلومات بمتوسط

جدول (٢) يوضح

أبعاد التطوير التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (من وجهة نظر الخبراء) (ن=٣٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ضعيف		متوسط		مرتفع		
			%	ك	%	ك	%	ك	
4	0.906	1.75	55.6	20	13.9	5	30.6	11	الأهداف والاستراتيجيات
3	0.867	2.36	25	9	13.9	5	61.1	22	سياسات وقواعد العمل
3	0.867	2.36	25	9	13.9	5	61.1	22	الهيكل التنظيمي
2	0.909	2.44	27.8	10	0	0	72.2	26	الأساليب والأدوات التكنولوجية
1	0.696	2.47	11.1	4	30.6	11	58.3	21	تنمية وتطوير

العاملين					
أبعاد التطوير التنظيمي (ككل)	2.28	0.64	مستوى متوسط		

العمل، والهيكل التنظيمي بمتوسط قدره (٢.٣٦)،
بينما أقل أبعاد التطوير التنظيمي هو بعد الأهداف
والاستراتيجيات، رغم أنه جاءت في مستوى متوسط
بمتوسط مرجح قدره (١.٧٥)، وانحراف معياري
(٠.٩١)

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أبعاد التطوير
التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (من وجهة
نظر الخبراء) هي بعد -تنمية وتطوير العاملين،
حيث بلغ المتوسط المرجح له (٢.٤٧) وانحراف
معياري (٠.٧٠)، يليها الأساليب والأدوات
التكنولوجية بمتوسط (٢.٤٤)، ثم سياسات وقواعد

جدول (٣) يوضح وجهة نظر الخبراء

في أبرز التحديات التي تواجههم أثناء تطوير الأداء التنظيمي داخل مديرية التضامن الاجتماعي (ن=٣٦)

م	الآراء	التكرار	النسبة	الترتيب
١	الامكانيات البشرية والمادية والقوانين والتشريعات	4	11.1	4
٢	الروتين الحكومي عدم التعاون بين الأقسام رفض بعض العاملين في التطوير ورفع الكفاءة لديهم	11	30.6	1
٣	القوانين والتشريعات وعبء العمل وضغط الاعباء الوظيفية	6	16.7	2
٤	المسؤولين غير الأكفاء المسؤولون عن تطبيق النظام واللوائح وإدارة العمل بشكل عام	5	13.9	3
٥	ضعف خبرات الجهاز الإداري وعدم توافر الامكانيات اللازمة	5	13.9	3
٦	قله الموارد والامكانيات	5	13.9	3

القوانين والتشريعات وعبء العمل وضغط الاعباء
الوظيفية فقد تكررت لدى (١٦.٧%) من الخبراء ثم
كانت أقل التحديات؛ الامكانيات البشرية والمادية
والقوانين والتشريعات، والتي تكررت لدى (١١.١%)
فقط من الخبراء.

يتضح من الجدول السابق أن أبرز التحديات التي
تواجه الخبراء أثناء تطوير الأداء التنظيمي داخل
مديرية التضامن الاجتماعي كانت؛ الروتين
الحكومي عدم التعاون بين الأقسام رفض بعض
العاملين في التطوير ورفع الكفاءة لديهم، حيث
تكررت لدى (٣٠.٦٥%) من الخبراء، تليها

جدول (٤) يوضح وجهة نظر الخبراء الاقتراحات

لتعزيز المهارات التخطيطية والأداء التنظيمي لدى القيادات بمديرية التضامن الاجتماعي (ن= ٣٦)

م	المقترحات	التكرار	النسبة	الترتيب
١	الدورات التدريبية والعمل كفريق	5	13.9	4
٢	العمل كفريق بين الإدارات الفنية والاجتماعية والدورات التدريبية والارشافة الالكترونية واجتماعات مع وكلاء الوزارة والمديرية	7	19.4	2
٣	المشاركة مع العاملين بالمؤسسات في وضع خطط التطوير لمعرفة التحديات التي تعوق التطوير	6	16.7	3

٤	تدريب العاملين لتعزيز المهارات	6	16.7	3
٥	عمل دورات تدريبية بشكل دوري لمناقشة ما هو جديد فيما يخص العمل الاجتماعي	1	2.8	5
٦	وضعهم موضع المرؤوسين لمعرفة المعاناة	11	30.6	1

يتضح من الجدول السابق أن أهم الاقتراحات لتعزيز المهارات التخطيطية والأداء التنظيمي لدى القيادات بمديرية التضامن الاجتماعي كانت؛ وضعهم موضع المرؤوسين لمعرفة المعاناة، حيث تكررت لدى (٣٠.٦%) من الخبراء، تليها العمل كفريق بين الإدارات الفنية والاجتماعية والدورات التدريبية والارشاف الإلكترونية واجتماعات مع وكلاء الوزارة والمديرية، والتي تكررت لدى (١٩.٤%) من الخبراء، وفي المرتبة الأخير كان الاقتراح بعمل دورات تدريبية بشكل دوري لمناقشة ما هو جديد فيما يخص العمل الاجتماعي، حيث تكرر لدى (٢.٨%) من الخبراء.

قائمة المراجع:

- ١- بحيرى ،خالد السيد حسانين (٢٠٢٠) : بناء قدرات الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الأحداث ، ط١.
- ٢- جمال الدين ،غولام (٢٠٢٣) :التخطيط الاستراتيجى كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمى بالمؤسسة ،مجلة المواقف ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة مصطفى اسطمبولى ،مج١٩ ،ع١٤.
- ٣- حسانين ،ابراهيم صبرى أحمد (٢٠٢١) :التمكين المالى للمنظمات الاجتماعية، دار اليازورى،ص١١
- ٤- دودين،أحمد يوسف(٢٠٢٠):إدارة التغيير والتطوير التنظيمى،دار اليازورى للنشر والتوزيع،ص١٣
- ٥- الرمادى ،آية احمد محمد كمال (٢٠١٨) : التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية ،مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ،ع١٣، ص٢٤٢-٢٤٣.
- ٦- الزهرانى ،محمد احمد (٢٠٢٣) :التطوير التنظيمى وأثره على أداء العاملين ،مجلة القراءة والمعرفة ،مج٢٣ ،ع٢٦٢، ص١٧٩.
- ٧- السروجى،طلعت مصطفى(٢٠١٣) :إدارة المؤسسات الاجتماعية الاصلاح والتطوير ،دار الفكر ، عمان ،ص١٣
- ٨- السعيدة ، فهيمة بنت حمد (٢٠٢٣) : التأثير المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التغيير التنظيمي ونية ترك الوظيفة لدى الأخصائيين الاجتماعيين بسلطنة عمان ، مجلة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية ،مج٢١ ،ع٣.
- ٩- سليم أحمد سليم حسن ،على عبدالله على محمد (٢٠٢٤) :تصور مقترح من منظور الممارسة العامة فى الخدمة الاجتماعية لتعزيز المهارات

- التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين
بالمجال العمالى ،مجلة التربية ،كلية التربية
بالقاهرة ، جامعة الازهر ،مج٤٣ ،ع٢٠١٤ ،
ص٢٥٧.
- ١٠- صادق ،ميناء نصيف فكرى(٢٠٢٣):
متطلبات التحول الرقمى لتحقيق التطوير
التنظيمى لمديرية التنظيم والإدارة بالمنيا،
المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية،م٣ ،ع٢٢.
 - ١١- صبره ، صابرين عربى سعد(٢٠٢٠):
المهارات التخطيطية كآلية لبناء قدرات العاملين
بالوحدات المحلية ، مجلة دراسات فى الخدمة
الاجتماعية والعلوم الانسانية ،كلية الخدمة
الاجتماعية ، جامعة حلوان ، مج١ ،ع٥٠.
 - ١٢- صديق ، حسين (٢٠١٧) : مهارات
وأدوار الأخصائى الإجتماعى ضمن مؤسسات
الرعاية الاجتماعية، مجلة جامعة تشرين
للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين،ع٢
 - ١٣- عبد العزيز، محمد عبدالعال(٢٠٢٠) :آليات
تخطيطية لتفعيل الاداء التنظيمى للعاملين
بالمنظمات الاهلية التطوعية ،بحث منشور فى
مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات
والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ،ع٢١
،ص ص ١٠٧:١٥٠
 - ١٤- عبد المحسن ، ندا حسين السيد(٢٠٢٥)
:استثمار رأس المال البشرى وتنمية المهارات
التخطيطية لدى العاملين بأجهزة رعاية الشباب
الجامعى ،مجلة الخدمة الاجتماعية ،كلية
الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ،مج
٨٣،ع٢
 - ١٥- عبدالفتاح،رمضان إسماعيل (٢٠٢٤)
:دور الحماية الاجتماعية فى تحقيق الأمن
الاجتماعى لذوى الاحتياجات الخاصة ،المجلة
العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط ، مج٤٠
،ع٤، ص٢٦٨-٢٦٩

- ١٦- العيدان ، بشاير (٢٠٢٥) :القيادة الاستراتيجية وأثرها فى إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاجتماعية ،مجلة كلية الاداب ، جامعة المنصورة ،مج٧٦، ع٧٦
- ١٧- فروح ،إيمان محمد حنفى محمد (٢٠٢٤) :مهارة التخطيط وعلاقتها بمهارة الحل المثالى للمشكلات لدى أطفال الروضة ،مجلة الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة ،مج٤٨، ع١٤.
- ١٨- محمد ، محمود احمد اسماعيل (٢٠٢١) :اللامركزية وتطوير الخدمات فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية ،المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ، ع١٣، مج١، ص٢٠٤
- ١٩- ياغى ،ديما نضال (٢٠١٧) :فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين،رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٢٠- يونس ،مختار(٢٠١٩):التطوير التنظيمي فى المؤسسة مفهومه،خصائصه،أنواعه،بحث منشور فى مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،كلية الخدمة الاجتماعية،جامعة قاصدي،الجزائر، ع٢، ج١١
- 21- Michelle givertz(2003): methoth of social skill training and development, u.s.a ,Bres t,Val 5, P12.