

بحث بعنوان

التطوير التنظيمى وتحقيق التخطيط الإستراتيجى بالجمعيات الأهليه

Organizational Development and Achieving Strategic Planning in
Civil Associations

إعداد

أمل مجدى محمد عبد الجواد

رئيس قسم الموهوبين والتعلم الذاتى بأدارة اطسا التعليمية

مقدمه

تتقدم المجتمعات عن طريق المنظمات التي تضيف لها القيمة وتحقق التقدم الإجماعى والإقتصادى فلا يكفى تدريب وتطوير الأفراد فقط لمواجهة التغيرات بل لابد من وجود تطوير آخر، وهو تطوير المنظمه من حيث الأهداف والإجراءات والمهارات والعمليات والأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجى بما أن هذه المنظمات تؤدى خدماتها العامه فى بيئه سياسيه واجتماعيه واقتصاديه تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة كما أنها معرضه للضغوط غير المتوقعه ولعل أهم التحديات تتبلور فى منافسه تزداد حدتها وأشكالها، ولواجهة هذه التحديات، فإن ذلك يستلزم قدر من الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجى والرؤيه المستقبليه للمنظمه ، حيث أن المنظمات التى تخطط إستراتيجياً تتفوق فى أدائها الكلى عن تلك المنظمات التى لا تخطط إستراتيجياً، فحدوث قصور فى هذه المنظمات قد يؤدي إلى عجزها عن إشباع متطلبات الأفراد بالمجتمع ، لذا يجب تدعيم قدرتها بأستمرار وتحديثها، فالجمعيات الأهليه يمكن أن تؤدى دوراً مهماً فى مجالات عديده إذا إحسن تنظيمها.

أولاً : تحديد مشكلة البحث :

تعد الجمعيات الأهليه من أهم منظمات المجتمع المدنى التى تهدف الى تحقيق مستوى معيشى أفضل لفئات المجتمع بما تقدمه من برامج مختلفه فى مجالات الصحة والتعليم والبيئه والمرأه والرعايه الاجتماعيه مما يتطلب مراجعه شامله لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديده تستهدف توفير المقومات اللازمه لذلك حيث الإرتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء (١) .

ويعتبر التطوير التنظيمى سمه أساسيه للمنظمات الناجحه على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها وأشكالها القانونيه ، وتحتاج المنظمات إلى مسايرة المتغيرات العلميه والتكنولوجيه المتلاحقه ومن ثم بذل الجهود اللازمه لإجراء التحولات المناسبه لضمان أداء فعال وناجح (٢) .
والتطوير التنظيمى هو فى الواقع خطه إيجابيه ، أى تطوير أداء الجهاز أو المنظمه وتحسينها من مرحله إلى أخرى أكثر فعاليه وناجحاً وملائمه لتغيرات البيئه والحياه المتغيره دائماً لإن منظمه العمل أو الجهاز الإدارى يجب الإ يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجبارى وغير المرغوب فيه (٣).

ومن متطلبات عملية التطوير التنظيمى للمنظمات غير الحكوميه ضرورة توافر الأتى(٤):
تمثل المنظمات غير الحكوميه مصالح العديد من الجماعات فى المجتمع ، كما أنها تستجيب لحاجتهم على إعتبار أنها من أهم العناصر العامله النشطه بالمجتمعات المدينه الحاليه وبسبب طبيعه الناضجه لهذه المنظمات غير الحكوميه ، يمكن التركيز على كيفية تنفيذ المهام بها ، والتعرف على الدور المتوازن بين القطاعين الأخرين "العام والخاص" وتتميز هذه المنظمات

شأنها شأن غيرها من المنظمات بحاجة للتطوير التنظيمي أيضاً ومن الموضوعات الأكثر شيوعاً بشأن التطوير التنظيمي لهذه المنظمات الآتى:

- ١- التخطيط الإستراتيجي .
- ٢- تنوع الإيرادات .
- ٣- المساءلة والشفافية.
- ٤- تركيز الإتمام بالعملاء .
- ٥- تقييم البرامج .

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على توافر قواعد للمعلومات تتضمن المعلومات والبيانات الكامله عن المجموعات المستهدفه والأعضاء والإمكانات والموارد المتاحة فى المنظمه غير الحكوميه بالمثل يجب توفر معلومات أيضاً عن النظم الماليه والأداريه بها وعن الإحتياجات العاجله والأجله للأعضاء والمجموعات المستهدفه(٥) .

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من الإحتياجات الهامه لأى جمعيه أهليه ، فهو ذو أهميه كبيره فى تحقيق أهداف المنظمه وبدونه يصبح العمل فيها إرتجالياً وتصبح القرارات دون أى معنى وتظهر الضروره إلى هذا النوع من التخطيط بسبب عدم التأكيد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثره للتغيير المستمر، وقد أصبح الآن قادة ومديرى الجمعيات الأهليه يواجهون تحديات على درجه من الصعوبه بفعال الأحداث والتوجهات والتغيرات التى تواجه جمعياتهم فى ظل الزيادة الرهيبه فى قطاع الخدمات غير الربحيه وفى ظل هذه التحديات فإن الجمعيات التى ترغب فى البقاء بين غيرها يجب أن تستجيب لهذه التغيرات وتفهمها جيداً وتتعامل معها بفاعليه كما يجب عليها محاوله التغلب على المعوقات الداخليه أيضاً سواء كانت متعلقه بهيكلها الإدارى أو الوظيفى أو مكانتها الماديه وقدره مشروعاتها على إشباع حاجات المستفيدين منها ، ومما لاشك فيه أن التخطيط الإستراتيجي هو الذى يساعد الجمعيات اللاربحيه على الحفاظ على مكانتها أمام هذه التغيرات (٦).

التخطيط الإستراتيجي كأساس لتطوير أداء المنظمات غير الحكوميه

أن فاعلية المنظمات غير الحكوميه تكمن فى التركيز على الإداره الإستراتيجيه لتحسين الأداء الوظيفى والتنظيمى حيث غالبية مديرى الهيئات يستعينوا بمدخل التخطيط الإستراتيجي لتفعيل الأداء الإدارى والتنظيمى وأن هذا المدخل قد حقق نتائج فعاله تفوق معدلات نجاح الهيئات التى لا تطبق هذا المدخل (٧).

ويتضح ذلك فى الآتى (٨):

١- يستطيع الأفراد والمنظمات من خلال التخطيط الإستراتيجي تحسين خدماتهم ومن ثم التنافس من خلال التحليل الكامل لعوامل النجاح الرئيسيه والمؤثرات البيئيه والإستراتيجيات الأساسيه .

٢- تقوية وضع المنظمه وكيفية الإستفاده من المقومات والفرص المتاحة .

- ٣- تحسين الأداء التنظيمي .
- ٤- تقوية وضع المنظمة وكيفية الإستفادة من المقومات والفرص المتاحة .
- ٥- تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المنظمة والتحديات التي تواجه المنظمة فهو يساعد صانعي القرار لتحديد ما يجب أن يتم بخصوص هذه الأمور مما يساعد المنظمة على ان تستجيب بفاعليه للإحتياجات والمطالب الداخليه والخارجيه .
- ٦- التخطيط الإستراتيجي هو الإدارة من أجل النتائج أى أنه عملية التشخيص وتحديد الأهداف وبناء إستراتيجيه تعد جزءاً لا يتجزء من نتائج الإدارة الموجهه.
- ٧- الخطه الإستراتيجيه وسيله جيده للإتصال والتسويق .
- ٨- يسهم فى الإرتقاء بالتفكير والأداء الإستراتيجي ، وهذا بدوره يؤدي لمزيد من النظام فى طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصه ببيئه المنظمة الخارجيه والداخليه وكذلك بالإهتمامات بالتعليم التنظيمي وتوضيح الإتجاه إلى مستقبل المنظمة وتحديد أولويات العمل التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال تحديد المنظمة لإمكانياتها الداخليه وما يتوافر لديها من عوامل للقوه وأوجه الضعف والفرص والتحديات وكيفية التعامل مع كل منها، وبالأساس توقعات الفئات المستفيدة (٩).

وهو ما أشارت إليه دراسة "تيفين عبد المنعم محمد" (٢٠١٠) (١٠) بعنوان "التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الإخصائيين الإجتماعيين بالمستشفيات الجامعيه" وهدفها الرئيسي: التعرف على العلاقه بين التطوير التنظيمي وبين الأداء المهني للإخصائيين الإجتماعيين بالمستشفيات الجامعيه ، وكان من أهم نتائجها أن التطوير التنظيمي أدى إلى تنمية السلوك التنظيمي للإخصائيين الإجتماعيين وأزداد ألتزامهم بأنظمة وتعليمات العمل واللوائح المنظمه له بمدونه السلوك من خلال حرصهم على إكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي وحرصهم على وضع الخطه الإستراتيجيه للإداره مما أتاح وجود رؤيه ورساله لإدارة الخدمه الإجتماعيه ونشر تلك الرؤيه والرساله و محاولة تنفيذ الخطه الإستراتيجيه للإداره من خلال الأنشطة الخاصه بالإداره كذلك أفاد التطوير التنظيمي فى فتح قنوات بين المستويات العليا والإداره التنفيذيه بالإضافه إلى التفاعل مع العملاء بأيجابيه مما يعكس تحسين الأداء المهني للإخصائيين الإجتماعيين وزيادة قدرتهم على الإستفادة من الإمكانيات المتاحة.

وأتفقت معها دراسة " سلوى رمضان عبد الحليم بعنوان " العلاقه بين العوامل البيئيه والتخطيط الإستراتيجي بالجمعيات الأهليه " (٢٠٠٣) (١١) وهدفها الرئيسي " تحديد العلاقه بين العوامل البيئيه الخارجيه والداخليه والتخطيط الإستراتيجي بالجمعيات الأهليه " وكان من نتائجها "أن عوامل البيئه الخارجيه تؤثر على المنظمة وعلى عملية التخطيط الإستراتيجي ومنها مصادر التمويل فالمنظمات العامله فى مجال الخدمات البشريه والتي تقتصر على بعض

المصادر التمويلية هي أقل تحكماً وأكثر إحتياجاً للتخطيط الإستراتيجي عن المنظمات المتطورة والتي تعتمد على مصادر تمويله متعدده .

ومن مبررات التطوير التنظيمي أنه حتى بدون مشكله قد تحتاج الإدارة الى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعهم التنظيميه غير المرضيه حيث يسعى التطوير التنظيمي إلى (١٢):
- إكساب العاملين في كل المستويات الوظيفيه بالمنظمه معارف وخبرات ومهارات جديده في إطار مبدأ التعليم المستمر .

- زيادة ودعم الإتصال التنظيمي وتشجيع العمل بروح الفريق .

- الإهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمه للعملاء بأستمرار

كذلك مشكلات عدم التخطيط الجيد لتحقيق أهداف المؤسسه حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي ذو أهميه كبيره في تحديد الأهداف العامه للمنظمه ككل وكيفية تحقيقها والتنبؤ بما سيحدث وبالتالي إعداد الخطط لمواجهة التغيرات التي قد تحدث

• وهو ما أكدته دراسة " أحمد عبد الفتاح ناجي " (٢٠٠٦) (١٣) بعنوان " التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهليه في مصر "

وهدفها الرئيسي : مساعدة الجمعيات الأهليه في مصر على تطوير قدراتها التنظيميه وهدفها الفرعي: تحديد أهم المعوقات التي يمكن ان تواجه الجمعيات الأهليه عند تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي وقد توصلت الدراسه " إلى (أن أكثر الجوانب تأثيراً على عملية التطوير التنظيمي تتمثل في الجانب الإستراتيجي الذي يؤثر على التخطيط المستقبلي للمنظمه كذلك المسأله والشفافيه داخل الجمعيات الأهليه وطبيعة الإجراءات المستخدمه داخل الجمعيات والمصادر التمويليه الجديده التي تعيين الجمعيه على القيام بعملية التطوير التنظيمي ونوع التكنولوجيا المستخدمه)

أن بعض المميزات التي يحتويها أي برنامج للتطوير التنظيمي هو كالتالي (١٤)

قيادة التغيير : يعتبر التطوير التنظيمي إستراتيجيه مخططة تهدف إلى تحقيق

التغيير التنظيمي كما تهدف جهود التغيير فيها إلى أهداف معينه وتستند إلى تحليل مجالات المشكلات وتحديدها أو المجالات التي تظهر فيها المشكلات .

- المشاركة : يتضمن التطوير التنظيمي بشكل تقليدي إتحافاً للمشاركه أي يتضمن تدخل

ومشاركه الأفراد العاملين في المنظمه والذين يتأثرون بالتغييرات .

- الأداء : يتضمن برنامج التطوير التنظيمي التركيز على طرائق التنظيم ودعم الأداء والجوده .

- إنساني : يعتمد التطوير التنظيمي على مجموعه من القيم الإنسانيه التي تتناول الأفراد

والمنظمات والتي تهدف إلى الحصول على منظمات أكثر فاعليه تفتح فيها مجالات جديده للإستفاده بشكل أكبر من الإمكانيات البشريه .

- الأنظمة : يمثل التطوير التنظيمي إيجاباً منظماً يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الوحدات والجماعات والأفراد على أنها نظم فرعية يرتبط بعضها ببعض .
- علمية: يستند التطوير التنظيمي إلى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فاعلية المنظمة وهو ما أشارت إليه دراسة "عادل محمد أنور" (٢٠٠٩) (١٥) بعنوان " أثر التطوير التنظيمي على أداء المستشفيات الحكومية " فى نتائجها إلى أن تحقيق التطوير التنظيمي يؤدي إلى تدعيم مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية والتعرف على أسباب التغيير وتخطيط إجراءاته مما يحدد درجة نجاح جهود التطوير بالمنظمة وتشجيع التعاون والتعليم الجماعي .

هذا وتتحدد أهم جوانب التغيير والتطوير التنظيمي فى (١٦) :

- ١-الأفراد : لكى يساعدوا المنظمة على تحقيق أهدافها .
- ٢- جماعات العمل : وهنا يكون التغيير للأفراد كجماعات .
- ٣- التنظيم نفسه :من حيث وحداته والعمليات التنظيمية مثل إتخاذ القرارات وأنماط الإتصالات. حيث أشارت دراسة " ميشيل بارنت **Michelle Barnett**" (٢٠١١) (١٧) بعنوان " التطوير التنظيمي مقارنة بين تغيير المستوى الفردى والتنظيمي " إلى دور الأفراد فى التطوير التنظيمي داخل المنظمة وأن مبادرات التطوير التنظيمي يجب تبدأ من القيادات كذلك أهمية تدريب الأفراد والقيادات على عمليات التخطيط الإستراتيجي لتحسين أداء الفريق .
- ومن أهم أساليب التطوير التنظيمي (مشاركة جماعات العمل فى عملية التخطيط الإستراتيجي - مشاركة قيادات المنظمة- تحديد أهداف النمو - تحديد قياس الإنجاز - الإثراء الوظيفي) حتى تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية وكفاءه (١٨) .

وهو ما أوضحته دراسة " أليسو ستيفن " **stephanAlliso**" (٢٠١١) (١٩) بعنوان "التطوير التنظيمي من خلال قائد الفريق "

والتي أكدت على أهمية التركيز زيادة فعالية الأشخاص ذوى التأثير فى المنظمة ورفع قدراتهم على إتخاذ القرار ومضاعفة تأثيرهم القيادي لمقابلة المشكلات والتحديات المستقبلية التي تعترض سبيل المنظمة فى التطوير.

كذلك دراسة "مايكل يونج" **Michael Yuong**" (٢٠١٢) (٢٠) بعنوان "التطوير التنظيمي وإستراتيجيات التسويق" والتي أوضحت أن تحديث وتطوير عمل المنظمات وتنمية مهارات العاملين والمديرين يزيد من قدرتها على المنافسة بين المنظمات الأخرى من خلال صناعة الخدمات وتسويقها وتحسين الخطه التسويقية للخدمات .

وبالتعليق الدراسات السابقة يتبين للباحث من خلال هذه الدراسات أن عملية التطوير التنظيمي بالمنظمات ينصب الإهتمام فيها على جوانب متعددة تحتاجها تلك الجمعيات في سبيل تحقيق أهدافها ومنها دراسة

(أحمد عبد الفتاح ناجي - ميشيل بارنت - دراسة أليسو ستيفن) كذلك هناك دراسات أوضحت أهمية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال التدريب على إكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة وتحقيق درجة عالية من التعاون وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمه ومنها دراسة (دراسة سلوى رمضان عبد الحليم - عادل محمد أنور - دراسة نيفين عبد المنعم - دراسة مايكل يونج) ووفقاً لما تقدم من نتائج ودراسات تتحدد مشكلة الدراسة الحاليه في "إسهامات التطوير التنظيمي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي بالجمعيات الأهليه "

ثانياً : مفاهيم الدراسه

مفهوم التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

- يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه:الرؤية المستقبلية للجمعية ووضع بيان رسالتها ، كما تساعد على تحديد الجمعيه لأولويات عملها ومجالات أنشطتها وخدماتها التي تحقق هذه الرؤية (٢١)

- كما يعرف التخطيط الأستراتيجي بأنه" العمليه التي تحدد عن طريقها الأهداف بعيدة المدى والبدائل المختلفه التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف، ويمكن تحديد هذه الأهداف عن طريق تحليل العناصر ووسائل التدخل ، وتحديد جدواها ، فإذا ما حددت الأهداف فإنه يمكن الوصول إلى المؤشرات التي تحدد بدورها البدائل التي قد ينتج عنها تغيرات أساسيه للبرامج والخدمات القائمه (٢٢)

وتقصد الباحثه بالتخطيط الإستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسه بأنه عمليه مستمره تتضمن مجموعه خطوات يقوم بها أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهليه تتضمن:

- وضع خطة العمل بالمنظه
- تنفيذ خطة العمل بالمنظمه .
- الرقابه على الأداء .

٢- مفهوم التطوير التنظيمي organizational development:

التطوير في اللغه (٢٢) .

(تطوير) في مادة طور

مصدر (طور) تطوير شىء : تعديله إلى ما هو أفضل .

ويشار إلى التطوير التنظيمي بأنه : الإنتقال بالمنظمه من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فتره زمنيه محدده وذلك في إطار كلى من الإمكانيات البشرية والماديه المتاحه والبيئه

المحيطة بما يمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعه الثقافية والإقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية (٢٣).

ويرى " فرينش " أن التطوير التنظيمى هو

الجهد الشمولى المخطط لتحسين قدرات المؤسسه على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إداره وفعاله ومتعاونه لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير والبحث العلمى وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعمله (٢٤) . وتقصد الباحثه بالتطوير التنظيمى إجرائياً فى هذه الدراسه بأنه الجهود التنظيميه التى تهدف إلى -تحقيق التخطيط الإستراتيجى.

-توفير التدريب الفعال .

-بناء الإتصال التنظيمى .

-تحقيق تكنولوجيا المعلومات بالمنظمه.

ثالثاً: أهداف الدراسه

ينطلق البحث من هدف رئيسى مؤداه أن :

"تحديد إسهامات التطوير التنظيمى فى تحقيق التخطيط الإستراتيجى بالجمعيات الأهليه" .

وينبثق من هذا الهدف الرئيسى مجموعه من الأهداف الفرعيه :

- تحديد إسهامات التطوير التنظيمى فى وضع خطة العمل بالمنظمه

- تحديد إسهامات التطوير التنظيمى فى تنفيذ خطة العمل بالمنظمه .

- تحديد إسهامات التطوير التنظيمى فى الرقابه على الأداء .

رابعاً: تساؤلات الدراسه :

ينطلق البحث من تساؤل رئيسى مؤداه :

" ما إسهامات التطوير التنظيمى فى تحقيق التخطيط الإستراتيجى بالجمعيات الأهليه" .

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسى مجموعه من التساؤلات الفرعيه :

- ما إسهامات التطوير التنظيمى فى وضع خطة العمل بالمنظمه

- ما إسهامات التطوير التنظيمى فى تنفيذ خطة العمل بالمنظمه .

-ما إسهامات التطوير التنظيمى فى الرقابه على الأداء

ثانياً : الجانب المنهجي للبحث :

الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية وذلك لأنها تهدف إلى التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية في وصف وتحديد إسهامات التطوير التنظيمي بالجمعيات الأهلية وتحقيق التخطيط الإستراتيجي بهذه الجمعيات.

٢- المنهج المستخدم:

اتساقاً مع نوع من الدراسة فإن المنهج المستخدم هو منهج المسح الاجتماعي بالعينه لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات بمحافظة الفيوم محل الدراسة وتضم (٢٥) جمعيه.

٣- أدوات الدراسة: تم الإعتماد في جمع البيانات من الميدان على

أ- إستمارة قياس: لتحديد إسهامات التطوير التنظيمي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي يتم تطبيقها على أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم .

ويتكون من الأبعاد الآتية :

أ- وضع خطة العمل بالمنظمه .

ب- تنفيذ خطة العمل

ج- الرقابه على الأداء.

مجالات الدراسة :

(أ) المجال البشري : تم تطبيق إستمارة القياس على أعضاء وروساء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم وعددهم (٢٢٧) عضو وتوزيعهم كالتالى الجمعيه العربيه للتنميه وخدمة المجتمع وعددهم (٩) أعضاء ،جمعيه الطريق للتنميه(٧) أعضاء، جمعيه تنميه المجتمع بالإعلام(٩) ،جمعيه تنميه المجتمع بزاوية الكرادسه (١١) عضو ،جمعيه تنميه المجتمع بدمشقين (٩) أعضاء، جمعيه أصدقاء المجتمع للتنميه والبيئه بنى صالح بالفيوم(١١) عضو، جمعيه تنميه المجتمع والبيئه بقرية أبو حسين بنى صالح بالفيوم (١١) عضو،جمعيه تنميه المجتمع بقصر رشوان بمركز طاميه (٩) أعضاء ، جمعيه تنميه المرأه الريفيه بالأساليب الحديثه بنجيب الشرقى بمركز طاميه (٩) أعضاء ،جمعيه تنميه المجتمع بقرية عبد الله بك مركز طاميه ، (٧) أعضاء ، جمعيه تنميه المجتمع بقرية بشير صالح مركز طاميه (٩) أعضاء ،جمعيه الوفاء والأمل بكوم أوшим مركز طاميه(٩) أعضاء، جمعيه تنميه المجتمع بمنشأة عطيفه مركز سنورس (٩) ، أعضاء جمعيه تنميه المجتمع بقرية نواره مركز إطسا (٧) أعضاء ،جمعيه تنميه المزارعين وأسرههم بقصر الباسل مركز إطسا (٥)،جمعيه تنميه المجتمع بالتوفيقيه مركز إيشواى (٥) أعضاء ،جمعيه المحبين لتنميه المجتمع والبيئه بالسنجق مركز إيشواى (١١)

عضو ، جمعية تنمية المجتمع بالجيلانى مركز إيشواى (٩) أعضاء ، جمعية الدعوة المحمديه لتنمية المجتمع بالنصارى مركز إيشواى (٩) أعضاء ، جمعية تنمية المجتمع بأبوعيش مركز إيشواى (٩) أعضاء ، جمعية تنمية المجتمع والبيئه والأسره بشكشوك مركز إيشواى (١٥) عضو جمعية تنمية المجتمع والبيئه بأبو شنب مركز إيشواى، (٧) أعضاء ، جمعية تنمية المجتمع بمركز يوسف الصديق(٧) أعضاء ، جمعية أم المصريين لتنمية المرأة والمجتمع بالمشارك قبلى مركز يوسف الصديق(١٣) عضو ، جمعية الشيمى لتنمية المجتمع والمرأة قرية الشيمى بمركز يوسف الصديق (١١) عضو .

ب) المجال المكاني :

طبقت هذه الدراسة على عينه عمديه قوامها (٢٥) مفرده من الجمعيات الأهليه والتابعه لمديرية التضامن الإجتماعى بمحافظة الفيوم ، وذلك بناء على ترشيح مسئول الجمعيات الأهليه لمديرية التضامن الإجتماعى بمحافظة الفيوم وشريطة التمثيل النسبى للجمعيات الأهليه المتواجده فى غالبية مراكز المحافظه علماً بأن عدد الجمعيات الأهليه بمحافظة الفيوم (١٥٠٣) جمعيه لعام ٢٠١٧م (٢٥)، بالإضافة إلى بعض الشروط التى تنطبق على الجمعيات المختاره ومنها :

- ١- أن تكون الجمعيه بها مشروعات ولها مقر فعلى وأنشطة فعليه .
- ٢- ألا تكون هذه الجمعيات متعثره أو متوقفه النشاط بناءً على تقارير مديرية التضامن الإجتماعى وإدارة الجمعيات الأهليه بمحافظة الفيوم .

أن تعمل هذه الجمعيات فى أكثر من مجال وتقدم مجموعه متنوعه من الخدمات للمستفيدين حتى يسهل تطبيق الدراسه فيها .

والجمعيات الأهليه التى طبق البحث فيها الجمعيات الأهليه :

الجمعيه العربيه للتنميه وخدمة المجتمع بندر الفيوم ، جمعيه الطريق للتنميه بندر الفيوم. جمعيه تنمية المجتمع بالإعلام مركز الفيوم ، جمعيه أصدقاء المجتمع للتنميه والبيئه ببنى صالح مركز الفيوم ، جمعيه تنمية المجتمع والبيئه بقرية أبو حسين ببنى صالح مركز الفيوم جمعيه تنمية المجتمع بزاوية الكرادسه مركز الفيوم ، جمعيه تنمية المجتمع بدمشقين مركز الفيوم ، جمعيه تنمية المجتمع بقصر رشوان بمركز طاميه ، جمعيه تنمية المرأة الريفيه بالأساليب الحديثه بنجيب الشرقى بمركز طاميه ، جمعيه تنمية المجتمع بقرية عبد الله بك مركز طاميه ، جمعيه تنمية المجتمع بقرية بشير صالح مركز طاميه ، جمعيه الوفاء والأمل بكوم أوشيم مركز طاميه ، جمعيه تنمية المجتمع بمنشأة عطيفه مركز سنورس ، جمعيه تنمية المجتمع بقرية نواره مركز إطسا ، جمعيه تنمية المزارعين وأسرههم بقصر الباسل مركز إطسا ، جمعيه تنمية المجتمع بالتوفيقيه مركز إيشواى ، جمعيه المحبين لتنميه المجتمع والبيئه بالسنجق مركز إيشواى ، جمعيه تنمية المجتمع بالجيلانى مركز إيشواى ، جمعيه الدعوة المحمديه لتنمية المجتمع

بالنصاريه مركز إيشواى ، جمعية تنمية المجتمع بأبوعيش مركز إيشواى ، جمعية تنمية المجتمع والبيئه والأسره بشكشوك مركز إيشواى ، جمعية تنمية المجتمع والبيئه بأبو شنب مركز إيشواى ، جمعية تنمية المجتمع بمركز يوسف الصديق ، جمعية أم المصريين لتنمية المرأة والمجتمع بالمشارك قبلى بمركز يوسف الصديق ، جمعية الشيمى لتنمية المجتمع والمرأة قرية الشيمى مركز يوسف الصديق .

(ج)المجال الزمني: فترة إجراء الدراسة من ٢٠١٧/٦/١ حتى ٢٠١٧/٦/٢٥ وتضمنت جمع

المادة النظرية وجمع البيانات من الميدان وتفرغها وتحليلها والتوصل إلى النتائج .

التطبيق العملى للبحث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانياً: عرض النتائج الخاصه بإستمارة القياس :

جدول رقم (١) يوضح إسهامات التطوير التنظيمى في تحقيق التخطيط الإستراتيجى بالجمعيات

الأهليه:"

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المجموع المرجح ح	النسبه المرجحه	القوه النسبيه	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تحدد الجمعيه وأولويات العمل بالخطه .	٩٦,٥	٢١٩	١,٣	٣	٢,٢	٥	٦٦٨	٢,٩٤	٩٨,٩	١
٢	تكتفى الجمعيه بخطة قصيرة الأجل فقط .	٨,٨	٢٠	١١,٩	٢٧	٧٩,٣	١٨٠	٦١٤	٢,٧٠	٩٠,١٦	١٢
٣	توجد معلومات دقيقه عن الإحتياجات الماليه الفعلية اللازمه لخمس سنوات قادمه	٨٦,٣	١٩٦	٦,٦	١٥	٠,٧	١٦	٦٣٤	٢,٧٩	٩٣,١٠	١١
٤	تحرص إدارة الجمعيه تحليل المخاطر غير المتوقعه	١,٣	٣	١٠,١	٢٣	٨٨,٥	٢٠١	٦٥٢	٢,٨٧	٩٥,٧٤	٦
٥	يحرص مجلس الإدارة على ترجمه رساله الجمعيه إلى خدمات فعلية .	٩٠,٧	٢٠٦	٠,٧	١٦	٢,٢	٥	٦٥٥	٢,٨٩	٩٦,١٨	٥
٦	يوجد فاقد فى موارد الجمعيه.	٢,٢	٥	٤,٤	١٠	٩٣,٣	٢١٢	٦٦١	٢,٩١	٩٧,٦	٣

٧	١٩٦	٨٦,٣	٢٦	١١,٥	٥	٢,٢	٦٤٥	٢,٤٨	٩٤,٧١	٩	تحرص الجمعيه على إيجاد البدائل الإستراتيجيه .
٨	٧	٣,١	٦	٢,٦	٢١٤	٩٤,٣	٦٦١	٢,٩١	٩٧,٦	٢	تبادل الأفكار التنظيميه يقلل من الفرص التسويقه لمخرجات.
٩	١٠	٤,٤	١٥	٦,٦	٢٠٢	.٨٩	٦٤٦	٩٤,٨٦	٢,٨٥	٨	تهتم الجمعيه بتحديد صعوبات العمل .
١٠	١٩٧	٨٦,٨	٢٠	٨,٨	١٠	٤,٤	٦٤١	٢,٨٢	٩٤,١٣	١٠	تعمل الجمعيه على تحليل الفرص ذات العائد السريع.
١١	٠	٠,٠	٣٣	١٤,٥	١٩٤	٨٥,٥	٦٤٨	٢,٨٥	٩٥,١٥	٧	تستبعد الجمعيه عمليات فحص شكاوى العملاء ومراجعتها عن الخدمات المقدمه .
١٢	٢٠٩	٩٢,١	١٥	٦,٦	٣	١,٣	٦٦٠	٢,٩١	٩٦,٩٢	٤	توجد رقابه ماليه محاسبية لأنشطة الجمعيه.
							٧٧٨ ٥				المجموع
							٧٧٨ ٥	٢,٨٦			القوة النسبية للبعد
							٦٤٨, ٧٥				المتوسط المرجح =
											%٩٥,٢٦

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح إستجابات عينة الدراسه حول إسهامات التطوير فى تحقيق التخطيط الإستراتيجى يتضح أن إستجابات المبحوثين من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهليه جاءت يتضح أن إستجابات المبحوثين من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهليه جاءت موزعه وفق تكرار مرجح (٧٧٨٥) ، ومتوسط مرجح (٦٤٨,٧٥) ، وقوه نسبيه (٩٥,٢٦%) ولهذا جاءت إستجابات المبحوثين حولها مرتبه تنازلياً حسب قوتها النسبيه كما يلى :

١-الترتيب الأول للعبارة رقم (١) ومفادها: "تحدد الجمعيه وأولويات العمل بالخطه " بوزن مرجح (٦٦٨) ونسبه مرجحه(٢,٩٤) وقوه نسبيه (٩٨,٩) .

٢-الترتيب الثانى للعبارة رقم (٦) ومفادها "تشابك بيئه عمل المنظمات يتعارض مع الإستهلاك الأمثل لموارد الشبكه " فقد جاءت بوزن مرجح (٦٦١) ونسبه مرجحه(٢,٩١) وقوه نسبيه (٩٧,٦).

- ٣-الترتيب الثالث للعبارة رقم (٨) ومفادها "تبادل الأفكار التنظيمية يقلل من فرص التسويق لمخرجات المشروع." جاءت بوزن مرجح (٢,٩١) ونسبة مرجحة (٦٦١) وقوة نسبية (٩٧,٦) ٤-الترتيب الرابع للعبارة رقم (١٢) ومفادها " توجد رقابه مالىه محاسبية لأنشطة الجمعيه." " فقد جاءت بوزن مرجح (٦٦٠) ونسبة مرجحة (٢,٩١) وقوة نسبية (٩٦,٩٢) ويرجع ذلك إلى الرقابه على الجمعيات منتظمه ومستمره بحكم أن الجهات الإشرافيه مانحه ومانعه لهذه الجمعيات ، لهذا فإن الجمعيات تحافظ على الجانب الرقابى بقدر الإمكان كما إن هذه الجمعيات تفعل الرقابه رغبةً فى تنمية مواردها .
- ٥-الترتيب الخامس للعبارة رقم (٥) ومفادها " يحرص مجلس الإدارة على ترجمة رسالة الجمعيه إلى خدمات فعليه." " فقد جاءت بوزن مرجح (٦٥٥) ونسبة مرجحة (٢,٨٩) وقوة نسبية (٩٦,١٨).
- ٦-العبارة رقم (٤) ومفادها " تحرص إدارة الجمعيه تحليل المخاطر غير المتوقعه المخاطر " فقد جاءت بوزن مرجح (٦٥٢) ونسبة مرجحة (٢,٨٧) وقوة نسبية (٩٥,٧٤)
- ٧- وتليها العبارة رقم (١١) ومفادها "تستبعد الجمعيه عمليات فحص شكاوى العملاء ومراجعتها عن الخدمات المقدمه." بوزن مرجح (٦٤٨) ونسبة مرجحة (٢,٨٥) وقوة نسبية (٩٥,١٥) .
- ٨- العبارة رقم (٩) ومفادها " تهتم الجمعيه بتحديد صعوبات العمل." " فقد جاءت بوزن مرجح (٦٤٦) ونسبة مرجحة (٢,٨٥) وقوة نسبية (٩٤,٨٦) .
- ٩- العبارة رقم (٧) ومفادها " تحرص الجمعيه على إيجاد البدائل الإستراتيجيه " فقد جاءت بوزن مرجح (٦٤٥) ونسبة مرجحة (٢,٤٨) وقوة نسبية (٩٤,٧١)
- ١٠- العبارة رقم (١٠) ومفادها "تعمل الجمعيه على تحليل الفرص ذات العائد السريع " " فقد جاءت بوزن مرجح (٦٤١) ونسبة مرجحة (٢,٨٢) وقوة نسبية (٩٤,١٣)
- ١١-العبارة رقم (٣) ومفادها "توجد معلومات دقيقه عن الإحتياجات المالىه الفعليه اللازمه لخمس سنوات قادمه " وقد جاءت بوزن مرجح (٦٣٤) ونسبة مرجحة (٢,٧٩) وقوة نسبية (٩٣,١٠).
- ١٢ - العبارة رقم (٢) ومفادها " تكتفى الجمعيات الأعضاء بخطة قصيرة الأجل فقط فقد جاءت بوزن مرجح (٦١٤) ونسبة مرجحة (٢,٧٠) وقوة نسبية (٩٠,١٦) .
- وبما أن المتوسط المرجح = ٦٤٨,٧٥ والتكرار المرجح = ٧٧٨٥ والقوه النسبيه = ٩٥,٢٦ % فإنه توجد علاقه قويه بين التطوير التنظيمى والتخطيط الإستراتيجى بالجمعيات الأهليه .

قائمة المراجع المستخدمة في البحث

- ١- ساميه محمد فهمى: الإدارة فى المؤسسات الإجتماعيه، الإسكندريه، دار المعرفه الجامعيه، ٢٠٠٩، ص ٧
- ٢- كمال حمدى أبو الخير: المنظمات والسلوك التنظيمى والتعاونى، القاهره ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٥، ص ٢٤٠ .
- ٣- محمد على شهاب: السلوك الإنسانى فى التنظيم، القاهره، دار الفكر العربى، ٢٠٠٨، ص ٣٤٣ .
- ٤- أحمد عبد الفتاح ناجى: تطوير وتحديث المنظمات التطوعيه فى العالم النامى "مداخل وإستراتيجيات"، ط ١، الإسكندريه ، المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠١٤، ص ٢٧٢ .
- ٥- سلوى رمضان : العلاقه بين العوامل البيئيه والتخطيط الإستراتيجى بالجمعيات الأهليه ، بحث منشور، المؤتمر العلمى السادس عشر ،المجلد الثالث ،كلية الخدمه الإجتماعيه ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٣ ص ٤٤٥ .
- 6- David Watson: Strategic Planning and Capacity Development for Service, Journal articaels Social Workers Association U.S.A,2016.p.2.
- ٧- التخطيط الإستراتيجى لمنظمات المجتمع المدنى : القاهره ، برنامج دعم المجتمع المدنى المصرى ، الورشه التدريبيه ، ٢٠٠٥، ص ٦ .
- ٨- مركز الخبرات المهنيه للإدارة : التخطيط الإستراتيجى للجمعيات الأهليه ، القاهره ، مؤسسة بميك، ٢٠٠٥، ص ٤٣ .
- ٩- نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم: التطوير التنظيمى كمدخل لتحسين أداء الإخصائين الإجتماعيين بالمستشفيات الجامعيه، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمه الإجتماعيه والعلوم الإنسانيه، كلية الخدمه الإجتماعيه، جامعة حلوان، العدد التاسع والعشرين، الجزء السادس، ٢٠١٠ .
- ١٠- سلوى رمضان عبد الحليم : العلاقه بين العوامل البيئيه والتخطيط الإستراتيجى بالجمعيات الأهليه ، بحث منشور، المؤتمر العلمى السادس عشر ، كلية الخدمه الإجتماعيه ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٣ .
- 11- -savery,lawsonk. And j.alanluksk,organizational change :the Australian experience.journal of managemenet development ,vol 19 ,no 4, 2002
- ١٢- أحمد عبد الفتاح ناجى : التطوير التنظيمى كمدخل لإعاده بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهليه فى مصر، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمه الإجتماعيه والعلوم الإنسانيه، كلية الخدمه الإجتماعيه ، جامعة حلوان، العدد الحادى والعشرين ، الجزء الرابع ، ٢٠٠٦ .

- ١٣- نيفين عبدالمنعم محمد إبراهيم :التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الإخصائيين الاجتماعيين بالمستشفيات الجامعية، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٤٩ .
- ١٤- عادل محمد أنور: أثر التطوير التنظيمي على أداء المستشفيات الحكوميه ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ .
- ١٥- صلاح الدين محمد عبدالباقي : السلوك التنظيمي، الإسكندرية ، دار الجامعه الجديده ، ٢٠٠٣ ، ص٣٩٨ ،
- 16- Michelle Barnett :Organizational Development:Acomparison Between Individual And Organizational Level ,MA ,University Of North Tekas ,2011
- 17- Tammie Wylie :The Effects OfOrganizational Development(Californiamanagement Review,2012,)P.P78-79.
- 18- Allisostephan: organizational developmentthrough team leader ,MA,ROYAL ROADS ,Canada,2011.
- 19- Michaelyoung : organizational development andmarketin ,PHD,college of scholastic,2012 .
- ٢٠- مركز خدمات المنظمات غير الحكوميه : التخطيط الإستراتيجي ، القايره ، ٢٠١١ ، ص ٣
- ٢١- يحيى حسن درويش : معجم مصطلحات الخدمه الإجتماعيه ، القايره ، الشركه المصريه العالميه للنشر، لونجمان ، ط ١ ، ١٩٩٨ ، ص١٥٩ .
- ٢٢- مجمع اللغة العربيه : المعجم الوجيز، جمهورية مصر العربيه ، ٢٠٠٣ ، ص٢٣٣
- ٢٣- راويه حسن محمد: إدارة الموارد البشريه "رؤيه مستقبليه"، الإسكندريه، الدارالجامعيه، ٢٠٠٤ ، ص ١٩٦ ،
- 24- French l.w and bell,h.c : organization development (u.s.a:newjersey ,Englewood , cliffs, prentice hall,1985, p14
- ٢٥- مديريه التضامن الإجتماعي" نشرة المعلومات الدوريه ،إدارة المتابعه والتخطيط ، محافظة الفيوم، ٢٠١٧ ،
- ٢٦- أبو النجا محمد العمرى : أثار معوقات التنسيق بين الجمعيات الأهليه ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الخامس عشر، المجلد الثالث ، كلية الخدمه الإجتماعيه ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٢ .