

بحث بعنوان

الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الاجتماعية

Institutional governance as an entry point to achieve
organizational development in institutions

إعداد

د. هبة محمد عبد الوهاب

مدرس بقسم التنمية والتخطيط
كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة الفيوم

مستخلص البحث

يمثل التطوير التنظيمي المفتاح لمستقبل لأي مؤسسة مهما كانت كفاءتها الحالية، فالتطوير هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقات التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن العمل المتطور يستهدف إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وتستهدف الدراسة "تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية"، وذلك من خلال تطبيقها على ستة وحدات إدارية تابعة لمديرية التضامن الاجتماعي الرئيسية، وذلك في ستة مراكز بنطاق محافظة الفيوم محددة في وحدات (مركز الفيوم- أطسا- طامية- سنورس- ابشواي- يوسف الصديق) بالاعتماد على مقياس الحوكمة المؤسسية ولتحقيق التطوير التنظيمي، وقد تم التطبيق على عينة بلغ قوامها نحو (١٢٠) مفردة من العاملين بالإدارات الستة التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق التطوير التنظيمي، وذلك من خلال ما تقوم به الإدارات من تنمية وتطوير لأداء العاملين بمديرياتها ووحداتها ضمن خطة مصر ٢٠٣٠؛ لتحقيق التطوير بالمؤسسات وحوكمتها. وتوصلت الدراسة أيضًا إلى تصور مقترح يمكن الاعتماد عليه في تعزيز الحوكمة المؤسسية بمديريات التضامن الاجتماعي بوصفها مدخل لتحقيق التطوير التنظيمي لها وإسهاماً في تنمية أداء العاملين بها.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة المؤسسية- التطوير التنظيمي-المؤسسات الاجتماعية

Abstract

Organizational development represents the key to the future of any institution, regardless of its current efficiency. Development is the most important field in strengthening the interaction relationship between the institution and its environment, and advanced work aims to find solutions to the institution's internal and external problems.

The study aims to "determine the relationship between institutional governance and achieving organizational development in social service institutions" by applying it to six administrative units affiliated with the Main Directorate of Social Solidarity in six centers within the Fayoum Governorate, specified in the units (Fayoum Center - Atsa - Tamiya - Sinurs - Ibshway - Youssef Al-Siddiq) based on the institutional governance scale and to achieve organizational development. It was applied to a sample of about 120 individuals working in the six departments of the Social Solidarity Directorate in Fayoum Governorate. The study concluded that there is a relationship between institutional governance and achieving organizational development through what departments do to develop and develop the performance of employees in their directorates and units within the Egypt 2030 plan to achieve development in institutions and their governance.

The study reached a proposed vision that can be relied upon to strengthen institutional governance in social solidarity directorates as an entry point to achieving their organizational development and contributing to developing the performance of their employees.

keywords

institutional Governance- organizational development- social institutions.

أولاً: مدخل مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وهو ما فرض عليها إيجاد طرق إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار آليات جديد وحلول إدارية سريعة لمواكبة تلك التغييرات.

فعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المؤسسات وخارجها تؤثر في مستوى أداء العاملين بها إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المؤسسة تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة الإدارية الملائمة التي تمكنها من استثارة الإبداع والتطوير وتأصلية داخل المنظمات خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمات التي تقدم بصورة مباشرة للمستفيدين والتي تنتوع ما بين الخدمات العينية أو تلك التي تتعلق بتقديم المساعدات المادية.

فإن ما يمر به العالم من تطورات وتغييرات سريعة الإيقاع يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات الحكومية، ومن المتوقع أن تزداد حدة هذه التغييرات في السنوات القادمة والتي تشمل البيئة الخارجية للمنظمات، بما تتضمن من ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية، كما ترتبط هذه التغييرات بالبيئة الداخلية للمنظمات كالثقافة التنظيمية والقيادة، وطبيعة العمل، وانسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

حيث حاجة المؤسسات للتطوير يعد مطلباً هاماً لكل مؤسسة عامة أو خاصة، ويمثل التطوير التنظيمي المفتاح المستقبلي لأي مؤسسة مهما كانت كفاءتها الحالية، فالتطوير هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن العمل المتطور يستهدف إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وينمي العنصر البشري في المؤسسة خاصة المؤسسات التي تقدم خدماتها للجمهور والمستفيدين بصورة مباشرة والتي تستدعي وجود المسائلة والمتابعة حتى يتحقق الهدف من عملياتها الداخلية في تقديم الخدمات بطريقة تتفق ومعايير العدالة والاستدامة والجودة.

فقد أشارت دراسة (Heorhiadi, et al., 2018) الي أن التطوير التنظيمي في المؤسسات يستهدف توليد أفكار إبداعية وتنفيذ التغييرات من أجل توفير مستوى مناسب من

التفاعل العقلاني بين موضوعات التطوير التنظيمي في أنظمة الإدارة، كما يؤدي إلى تحقيق النتائج الإدارية المتوقعة، وتوسيع فرص الخدمات المعتادة والالكترونية. ويعد التطوير التنظيمي عملية تقييم ذاتي موجهة نحو القيمة وإدخال التغييرات المخطط لها وفقاً للأهداف الاستراتيجية والمهام التشغيلية للمؤسسة (Orlova, et al., 2023, p. 5)، تعد إدارة التغييرات إحدى أدوات التطوير التنظيمي، وتعد طريقة إدارة المشاريع وسيلة واسعة الانتشار في ممارسة إدارة التغييرات التعليمية.

ولأهمية التطوير التنظيمي فقد تبنته هياكل وبنى المؤسسات منذ منتصف خمسينيات القرن العشرين؛ مما دعى المنظرين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل، إذ ليس للجانب الوجداني أهمية ما لم يكن لذلك أثر على تفعيل الأداء، وتحقيق الاتفاق بين العاملين، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون بين العاملين لصالح العمل، وذلك يعد لب التطوير التنظيمي (عبدالعال، ٢٠١٧، ص ١٠). وفي هذا الإطار أكدت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧) على أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسات، وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية والخاصة، متضمنة العديد من الأبعاد أهمها: فلسفة الإدارة وأسلوبها، نمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، ونطاق الإشراف، تقييم العاملين، وأساليب التخطيط المتبعة، وغيرها من العمليات الإدارية.

ويعتبر التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم فيما يتعلق بآرائهم في المنظمة وخبراتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة. إن التطوير التنظيمي عبارة عن مخطط لتطوير وتحفيز العاملين، من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، ومن خلال التوظيف الفاعل للتكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية. وفي سبيل تطوير الموارد المادية والبشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويسعى التطوير التنظيمي بشكل عام إلى تطوير كفاءة المؤسسة وزيادة الإنتاجية، وتحسين القوى البشرية وتحسين أدائها، فهي عملية طويلة المدى تعمل على رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، كما تهدف لتغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، وخلق ثقافة جديدة تعتمد على التعاون وتشارك السلطة بدل السيطرة والصراع، كما ويهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث الانسجام بين بيئة

التنظيم وكل من العمليات والاستراتيجيات والثقافة والأفراد، إضافة إلى تطوير حلول تتسم بالتنظيم والابداعية، ومساعدة المنظمة على التجديد (عبدالعال، ٢٠١٧، ص ١٠ - ١١).

فستهدف دراسة (مطر، ٢٠١٨) التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية، ومجال العمل الجماعي) وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية. وأشارت دراسة (الرشيدي، ٢٠١٩م) إلى أن المؤسسات تسعى لتحقيق التميز والتطوير في أساليبها الإدارية والتنفيذية لتحقيق أهدافها في إطار يقوم على الاعتماد على التطوير التنظيمي ومكوناته واستراتيجياته كعمليات مساعدة في تطوير المؤسسة وتحقيق ديمومتها وتميزها.

وفي ظل ما يشهده الوقت الراهن من تحولات جارفة في كافة المجالات العلمية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فإن الحوكمة أصبحت مطلبًا ملحقًا وركيزة أساسية ترتكز عليها الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة، حيث تساهم في تحقيق التطوير من خلال تطبيق الشفافية، والعدالة، ومساءلة إدارة المؤسسات لتحقيق رؤاها وأهدافها، فالحوكمة أيضًا تزيد من قدرة المؤسسات على بناء قدرات العاملين وصقل مهاراتهم (أحمد، ٢٠٢٢، ص ٢٢٤).

حيث تهدف الحوكمة إلى تحقيق العدالة داخل المؤسسة وخارجها، وتحقيق الانضباط باتباع سلوك أخلاقي مناسب، وتعزيز الشفافية التي تعتمد على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة، كما تسهل الحوكمة تقديم الخدمات بطريقة سلسة وتبتعد عن التعقيدات الإدارية اعتمادا على بيئة عمل جيدة ومحفزة تضمن مصالح العمل وتعزز الاستثمار في العناصر المالية والمادية والبشرية (الحمود، ٢٠٢١، ص ١١).

فنعد حوكمة المؤسسات من أبرز الأنظمة المستحدثة، كونها تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية والجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (لوانشي، وقاسمي، ٢٠٢١م، ص ٩). لذا فالحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية نمو المؤسسات، في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المؤسسات والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة، إذ نجد أن مختلف الممارسات الإدارية الحديثة تراعي جيدا مبدأ تضارب المصالح بين جميع الأطراف الفاعلة في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية،

نظراً لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه بما لا يؤثر على ما يقدمه من خدمات (بن زعدة، ٢٠١٩، ص ١٦).

هذا ما أكدت دراسة (الخالدي، ٢٠٢١) الي أن المؤسسات الخدمية كالجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية بحاجة إلى نظام حوكمة مؤسسي يقوم على تحقيق التقاربات التشاركية لتحقيق التكامل وذلك بوصفها قيمة تنظيمية موجهة إلى السلوك التنظيمي الهادف لإحداث التطوير أكثر من كونها متطلبات يجب الوفاء بها.

فالمؤسسات في حاجة دائمة لتحقيق جودة أدائها والتي أصبحت سمة لكل مؤسسة عامة أو خاصة، وذلك لأن المؤسسة التي لا تبتكر والتي لا تبدع في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل والتردي، فالبقاء في عالم اليوم والاتجاه للأفضل يحتاج مزيد من التطوير والتنمية خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل وغيره؛ ومما لا شك فيه أن نضوب الأداء المؤسسي أو عدم توفر الفرص لظهور القدرات والمهارات وتتميتها حتماً يؤدي إلى مشكلات عديدة للمنظمة (العوامي، جبريل، ٢٠١٨، ص ١٢).

كما أن حوكمة المؤسسات تُعد نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، والذي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضع القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة، يعتبر أيضاً نظاماً يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية والمحاسبية ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل (غباري، ٢٠١٢، ص ٢٥٧).

هذا، ويتعين التأكيد على أن الخدمة الاجتماعية كمهنة إنسانية تمارس دورها من خلال المؤسسات الاجتماعية، حكومية كانت أو خاصة، وارتبطت بذلك منذ نشأتها، وأصبحت معروفة بأنها مهنة مؤسسية، وقد تزايد الدور الممارس للخدمة الاجتماعية عامة وبمخصصاتها التنموية التخطيطية قاطبةً من خلال المؤسسات الحكومية والأهلية، والمدقق في تاريخ الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية التنموية والتخطيطية في الولايات المتحدة الأمريكية يجد أنها ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات ذات الخدمات المباشرة وغير المباشرة، حيث كانت حركة المحلات الاجتماعية هي المصدر الذي تولدت منه النماذج التي رسخت أفكار المتابعة والتقييم والمحاسبة (Maria, 2008, p 25).

وهذا ما أكدت عليه دراسة (Thomas, 2012) الي ضرورة تعظيم الاستفادة من المداخل العلمية والاتجاهات المعاصرة للخدمة الاجتماعية في تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في كافة المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها، وقد أشارت الدراسة إلى أنه يجب التركيز على بعض مؤشرات الحوكمة، مثل: المشاركة والشفافية والمساءلة وتحقيق العدالة الاجتماعية والعمل على نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وتفعيل آليات الممارسة الديمقراطية في صنع واتخاذ القرار وزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الحكومية.

وأوضحت دراسة (Mary, 2006) الي أن المنظمات بشكل عام تعاني من القصور في التخطيط وقصور في إعداد البرامج والرقابة وبرامج التقييم وضعف القدرات الإدارية والموارد المالية وأوضح الدراسة بأن زيادة فاعلية هذه المنظمات مرهون بما يسمى بالحوكمة، والتركيز على استراتيجية تضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمحاسبية، وتحقيق الأداء المتوازن، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الدور الفعلي لهذه المنظمات من خلال الإيمان بأهمية أدوارها وقدراتها على إشباع احتياجات المواطنين وتحسين نوعية حياتهم فضلاً عن قدرتها على تعبئتهم للمشاركة السياسية وتحقيق التنمية المنشودة

وأشارت دراسة (جاد الله، ٢٠١٢) الي أن الخدمة الاجتماعية تعد أداة هامة تعمل من خلالها المؤسسات في تحقيق التطوير والإبداع فضلاً عن اعتمادها للآليات التي تتمثل في الممارسة المتمثلة على التحسين والتطوير في الأداء من أجل تحقيق الإبداع ومن ثم جودة الخدمات والتي تعمل المنظمة لتحقيقه ووصولاً بها إلى مكانة تنافسية تضاهي المؤسسات المتميزة، ولتحقيق تلك المكانة لابد من الاعتماد على التطوير من خلال تحديث وتطوير الأنشطة والممارسات الداعمة لتحقيق كمدخل في تطوري تستخدمها في سياساتها التطويرية بالمؤسسات الصحية (Morris, 2005, p 6). فالاعتماد على التطوير التنظيمي يؤدي إلى نهج طويل المدى لوضع استراتيجية لإدارة المنظمة وتنميتها والمساهمة في رفع مستوى الأداء للعاملين وإدارة المناخ التنظيمي (Wardaszk, 2018, p 84).

وأوضحت دراسة (Ikiugu, M.N, 2020) إلى أن من أهم دوافع التطوير التنظيمي في المؤسسات الاجتماعية الخدمية؛ هي الظروف المتغيرة الجديدة التي أوجدها التحول الاجتماعي والاقتصادي والتغيرات السريعة التي استدعت المتخصصين على إعادة هيكلة النشاط التنظيمي

من أجل تحسين الكفاءة والفعالية للمؤسسات الخدمية ومواجهة مشكلاتها، هذا إلى جانب تعزيز الأداء المهني، للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها بما يحقق ويضمن الجودة بكل متطلباتها كعملية تسعى لتطوير العمل المهني للخدمة الاجتماعية، بوضع معيار للتقييم والمتابعة ومؤشر للأداء داخل المؤسسة (البريثن، ٢٠٢٠).

فالنجاح في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية سيوفر لها القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع كافة التحديات والتغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، وحتى تتمكن المنظمات الأهلية من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع تحقيق التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي يميز بيئتها الداخلية والخارجية (Worley, 2012, p19). وهذا ما اشارت إليه دراسة "Marchall Tom 2011" أن التطوير التنظيمي عملية تستهدف بناء قدرات المنظمات والمؤسسات والعمل على تفعيل مشاركة العاملين في هذه في عمليات وأنشطة التطوير التنظيمي المقصودة، وأكدت الدراسة على ضرورة النهوض بكافة المكونات المؤسسية المتعلقة بالأداء واسلوب وطرائق الادارة والتي تمكنها من تحقيق نجاحاتها وأهدافها.

وفي ضوء ذلك يمثل التطوير التنظيمي أحد المداخل العلمية في الخدمة الاجتماعية التي ينظر له على كونه تطبيقاً فعالاً للمنهج العلمي لحل المشكلات الاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح عناصر قوة حركة التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديدا لوجودها والمساس بمصالحها (ناجي ٢٠٠٦، ص ٣٩). وهذا ما أكدت عليه بعض الأدبيات كدراسة (Stephan, 2011, p 86) من زيادة فعالية المؤسسة ورفع كفاءتها والتنمية وتحقيق التميز المنشود من خلال تنمية المعارف وتدعيم القيم والمهارات، خاصة تلك التي تتعلق بتقديم الخدمات المباشرة والغير المباشرة بالمؤسسات ذات الطابع الخدمي والتي تسعى لوضع نظام محاسبي وحاكم لأعمالها.

لذا، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة على الفرض الرئيس التالي "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الخدمية".

ثانيًا: أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها في جانبها النظري والتطبيقي من خلال سعيها التعرف على:
- ١- يعتبر التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، لاسيما وأنه مصدرًا من مصادر بقاء المؤسسة وديمومتها.
 - ٢- إثراء التراث المعرفي لمهنة الخدمة الاجتماعية بالمعارف والمعلومات حول الحوكمة المؤسسية والتطوير التنظيمي للمؤسسات.
 - ٣- تزويد العاملين بالمؤسسات الاجتماعية بالمعارف والمعلومات حول كيفية تطبيق الحوكمة لتحقيق التطوير التنظيمي بهذه المؤسسات.
 - ٤- قد تفيد هذه الدراسة صانعي القرارات وواضعي السياسات في رسم سياسات مؤسساتهم الاجتماعية ليتسنى لها بلوغ غاياتها الاستراتيجية.
 - ٥- تبيان العلاقة الارتباطية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الاجتماعية.
 - ٦- توفير تقييمًا إجرائيًا لمستوى تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين والأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية.
 - ٧- تزويد المهتمين والمتخصصين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة حول الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.

ثالثًا: أهداف الدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من هدف عام مؤداه: تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية.

ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:-

- ١- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية.

٢- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية.

٣- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية.

٤- تحديد الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية.

٥- التوصل لتصور مقترح لتعزيز الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من تساؤل عام مؤداه: ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

ويتحقق هذا التساؤل من خلال مجموعة من الاهداف الفرعية التالية:-

١- ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

٢- ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

٣- ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

٤- ما الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم الحوكمة المؤسسية:

ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية في اللغة العربية، ويبين هذا أنه قد استعملت عدة مصطلحات لهذا المفهوم، مثال: الحوكمة المؤسسية، سياسة التحكم، الحاكمية، سياسة الحكم الراشد؛ ونجد أن مصطلح الحوكمة أقرب للمعنى المستعمل في اللغة الأصلية، والذي يتكون من مصطلحين: الحوكمة والمؤسسية. والحوكمة كمفهوم مستوحاة من الحكمة أي تقتضيه من (التوجيه والإرشاد، والاحتكام) ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات

تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، والتحاكم إلى طلب للعدالة (طالب، ٢٠١١، ص ٢٤).

وعرفت جمعية Cadbury الحوكمة المؤسسية بأنها: ذلك الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وأن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث على توفير نظم محاسبية و مساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك تقريب مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع قدر الإمكان بالوسيلة التي تحقق استدامة الخدمات (Cadbury, 1991, P 92).

وعرف باركنسون (Parkinson) الحوكمة المؤسسية بأنها: عملية الإشراف والرقابة على إدارة المؤسسة وذلك للتأكد بأنها تعمل وفقاً لمصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها (Solomon, 2007, P13).

المفهوم الإجرائي للحوكمة المؤسسية في ضوء الدراسة الراهنة

- ١ - عملية الإشراف والرقابة على إدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية
- ٢ - بما يحقق التوازن بين الحوكمة المؤسسية والعلاقات التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

٣ - بهدف تحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية

٢- مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك من عرّف التطوير التنظيمي بأنه: تغيير منظم ومستمر ذي طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل متواز وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم (علاء الدين، ٢٠٠٨، ص ٣٢).

والتطوير التنظيمي هو: جهد (١) مخطط. (٢) على مستوى المنظمة. (٣) يتم إدارته من المستوى الأعلى. (٤) لزيادة فعالية التنظيم وصحته من خلال. (٥) التدخلات المخططة في "عمليات" المنظمة باستخدام معارف العلوم السلوكية (Dhar, et al., nd., p 79).

وذهب (القيوني، ٢٠٠٠، ص ٣٢٢) بتحديد مفهوم التطوير التنظيمي بأنه: هو جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم وعن طريق تغير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق للأهداف التنظيمية أو الهدفين معا

وعرفه (Beer, 1980, P10) بأنه :عملية منظمة تتضمن جمع البيانات والتشخيص وتخطيط التنفيذ والتقييم والعمليات والاستراتيجيات والافراد والثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها وتجديدها وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع افراد التنظيم في هذه العملية ويتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية والبحث العلمي والتقنيات.

وذكر French and bell، أن التطوير التنظيمي هو المجهودات الطويلة الأجل التي تبذل لتحسين قدرة المنظمات على حل المشكلات وتحديث عملياتها، من خلال إدارة أكثر فاعلية وتعاونية لثقافة منظمة" (حبيب، حنا، ٢٠١٦).

ويرى " فرينش" أن التطوير التنظيمي هو: الجهد الشمولي المخطط لتحسين قدرات المؤسسة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير والبحث العلمي وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعمل(French,1985, p14).

ويعد التطوير التنظيمي محاولة التأثير على أعضاء المنظمة لتعزيز درجة وضوحهم مع بعضهم البعض حول وجهات نظرهم المتعلقة بالمنظمة وخبراتهم فيها، وتحمل مسؤولية أكبر عن أفعالهم كأعضاء في المنظمة. إن الافتراض الكامن وراء هذه الظاهرة هو أنه عندما يسعى الأشخاص إلى تحقيق هذين الهدفين في وقت واحد، فمن المرجح أن يكتشفوا طرقاً جديدة للعمل معاً والتي يشعرون أنها أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم وأهدافهم التنظيمية المشتركة. فالتطوير التنظيمي هو مجموعة من المعارف والممارسات التي تعزز الأداء التنظيمي والتطوير الفردي، وينظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً معقداً من الأنظمة الموجودة داخل نظام أكبر، ولكل منها سماته الخاصة ودرجات التوافق (<https://profilelogin.admissione.online>).

ويهدف التطوير التنظيمي بالمؤسسات إلى إكساب العاملين في كل المستويات الوظيفية المؤسسة معارف و خبرات ومهارات جديدة في إطار مبدأ التعليم المستمر، وزيادة دعم الاتصال التنظيمي وتشجيع العمل بروح الفريق، والاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار (عبد الجواد، ٢٠١٧، ص ٥٢).

وتقصد الباحثة بالتطوير التنظيمي بأنه: مجموعة العمليات المتضمنة (تنمية القدرات، وتحسين المهارات، وتحديث الأدوات) التي تتبناها المؤسسة الطبية بقصد إحداث تغيير وتطوير على مستوى المنظمة وعاملها.

ويمكن قياس التطوير التنظيمي من خلال: السلوك التنظيمي - التعلم التنظيمي - الكفاءة التنظيمية - تطوير الأنظمة - كفاءة الأداء.

٣- مفهوم المؤسسات الاجتماعية:

ترجع كلمة مؤسسة إلى الفعل أسّ، يؤس، أساً، ويقال أس البناء أي وضع أساسه، وأسا الشيء أصلحه، وأسا بين رجلين أي جمع بينهم، وأسا بين القوم أي أصلح بينهم. وتعرف المؤسسة الاجتماعية بأنها: كيان منسق ومنظم أقيم بموجب القوانين السائدة من أجل تنفيذ أعمال وأنشطة إنسانية دون قصد ربح مادي.

أهداف المؤسسات الاجتماعية:

تتسم المؤسسات الاجتماعية بوجود أهداف تركز عليها وتسعى إلى تحقيقها، ويعتبر تحديد الأهداف من أهم أولوياتها؛ وذلك لأن الأهداف هي ما تتجه إليه الجهود، وتخصص لها الموارد، ويتم استنباط أهداف المؤسسة من أغراضها ورسالتها، ومن الطبيعي أن تتغير من فترة لأخرى حسب الظروف الجارية، وتتنوع أهداف المؤسسات الاجتماعية^(١):

١- الإسهام في تحقيق الأهداف الاجتماعية العامة، التي تُحدد في ضوء السياسة العامة للمجتمع.

٢- تقديم نمط أو أكثر من أنماط الخدمات الاجتماعية، لمن يحتاجها من أفراد المجتمع، وفق ما يتناسب مع الأهداف الاجتماعية.

(١) انتصار محمد بريون: المشاكل الإدارية بالمؤسسة الاجتماعية في المجتمع الليبي وكيفية مواجهتها، بحث منشور في مجلة المعرفة، العدد ٣، كلية التربية، جامعة الزيتونة، عمان، يونيو ٢٠١٥، ص ١٩٢.

- ٣- تحقيق نوع من التنسيق والتكامل بين موارد المؤسسة ووحداتها، والجهود المبذولة، بما يُؤمن استمرارها واستقرارها وتوازنها في خدمة المجتمع.
 - ٤- تكوين بناء تنظيمي إداري ذو فاعلية، يُؤمن سير العمل بالمؤسسة بما يحقق الأهداف.
 - ٥- المساهمة في اشباع احتياجات المواطنين، وفق أسس موضوعية محددة وواضحة.
 - ٦- الإسهام في خدمة المجتمع، وذلك من خلال الأنشطة والبرامج التطوعية.
- المساهمة في عملية التنمية البشرية، وتطوير الموارد البشرية؛ وذلك من خلال تأهيل بعض الفئات التي أنشئت المؤسسة لأجلها/ لخدمتها

سادساً : الاطار النظري للدراسة

■ أهمية الحوكمة المؤسسية:

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسة أهدافها بشكل قانوني واقتصادي واجتماعي سليم، بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء؛ مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف منها، ويمكن أن نحدد أهمية الحوكمة المؤسسة وفقاً لما يلي:-

(أ) أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:

- التمكين من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة.
- زيادة ثقة الشركاء في المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة لأن ذلك يضمن حقوقهم.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها، وذلك عن طريق توفير الحوافز لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.
- تؤدي إلى انفتاح على المؤسسات الأخرى بما يحقق الشراكة الدائمة.

(ب) أهمية الحوكمة بالنسبة للمستفيدين والمجتمع.

- تسعى الحوكمة إلى بناء عالقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة و العاملين بها.

- الحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة المجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- وسيلة هامة لتحقيق الاستدامة والاستمرارية في تقديم الخدمات.
- إطار يسعى لتحقيق عدالة توزيع الخدمات والموارد على المستفيدين.
- تعظيم أداء المؤسسة من خلال العلم المستمر على تحديث آليات التطوير الداخلي (الياسري، ٢٠١٥، ص ٩٧).

■ أهداف الحوكمة المؤسسية:

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المؤسسات بأسلوب علمي وعلمي، يؤدي إلى توفير أطر عامة للتقييم الذاتي وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، بما يحقق توافر العدالة في الحصول على الخدمات وعدم التمييز، وتتيح فرصة للمحاسبة والوقوف على وضع المؤسسة بين المؤسسات الأخرى في إطار يحقق لها التطوير لها والخدمات المقدمة للمستفيدين (عطالله، ٢٠٠٨، ص ٣٧). وذلك من خلال ما يلي (بن زغدة، ٢٠١٩، ص ٤٥):-

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسة.
- تحسين وتطوير إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناءً على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة للمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي للبرامج والأنشطة التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين من خدماتها.
- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

■ دور الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية:

تعمل الحوكمة على تحسين إدارة المؤسسات، خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو التوجيه، أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءات الإدارية للمؤسسات سواء فيما يتصل بعمليات (عربوة، ٢٠١٥، ص ٧٥):-

- تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط.
- حشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأطراف.
- القيام بالعمليات التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- متابعة ما تم تنفيذه من أجل الإصلاح وتحسين الأداء والارتقاء به من حيث جودة الخدمات ومعدل الإنجاز.

ومن خلال عمليات مراعاة مصالح العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة وكافة الأطراف تزداد أهمية ودور الحوكمة ويزداد أهمية تعميق فكرة وثقافة الالتزام، ويزداد دور الوعي بأهمية مراعاة الآخر و أهمية تنمية الإنجاز المحقق، وزيادة جودة الخدمة، واستدامتها واستمراريتها، ليس فقط من أجل العائد والمردودية، ولكن أيضا الالتزام بالمعايير والمواصفات التنفيذية للأعمال المطلوب إنجازها، وهو ما يتطلب استخدام أنظمة الإدارة الحديثة القائمة على (الإدارة بالتجول - الإدارة التفاعلية - التخطيط التشاركي).

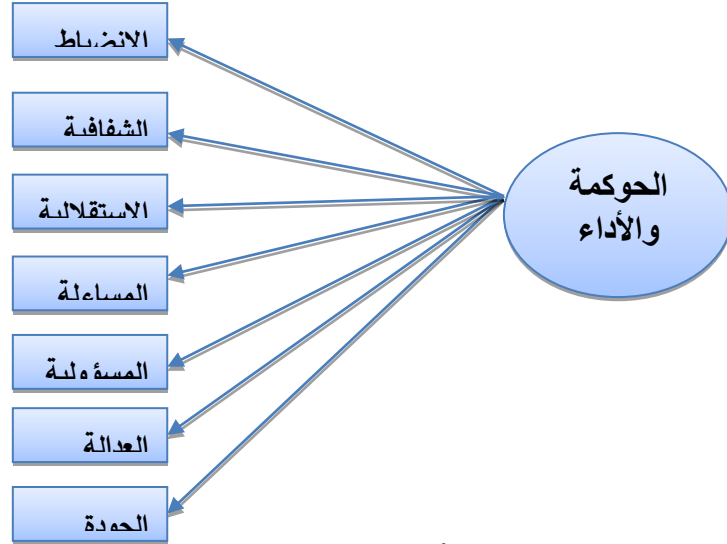
حيث تزايدت الحوكمة على زيادة القوة والقدرة على تقديم الخدمات للمستفيدين، من خلال زيادة إحساس الإدارة بهم، وزيادة اقتناع الإدارة بأهمية تفاعلهم، وبأهمية مشاركتهم وبضرورة تحسين مناخ العمل؛ مما يؤدي إلى زيادة اهتمام إدارة المؤسسات بعمليات التدريب، وزيادة مهارة العاملين واكتسابهم الخبرات المهنية التي ترتقي بأدائهم على التعامل مع المستفيدين من خدمات المؤسسة (لوانشي، وقاسمي، ٢٠٢١، ص ٤٤).

■ آليات تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات الخدمية:

هناك العديد من الآليات التي يجب على المؤسسات أن تعمل على وضعها ضمن معايير التطوير والتنمية كهدف عام يستند لتطبيق مبادئ الحوكمة وذلك من خلال ما يلي (السيد، ١٩٩٩، ص ٨):-

- آليات تتعلق بالأفراد وذلك من حيث توفير التدريب وتنظيم العلاقات به دف تحقيق التكامل في أدوارهم.
- آليات تتعلق بجماعات العمل وذلك من حيث العلاقات بين الجماعات وتحقيق التوافق بين متطلبات الجماعة ومتطلبات الإدارة.

- الآليات التنظيمية وذلك من حيث التنسيق بين أقسام المنظمة لمنع الازدواج في تقديم الخدمات خاصة وذلك من حيث تدعيم الشعور بالانتماء لدى العاملين بالمنظمة



شكل رقم (١) يوضح آليات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الخدمية

هذا وقد برز الاهتمام بقضية الشفافية على المستوى الدولي في الآونة الأخيرة، فعقدت مؤتمرات عديدة، حول هذه المسألة في إطار الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي، وخصص البنك الدولي لهذه المسألة دراسات متعددة، بل ونشأت منظمة خاصة وظيفتها قياس درجة الشفافية بين الدول.

■ عائد تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات الخدمية:

تساهم عملية حوكمة المؤسسات الخدمية في توطيد العدالة الاجتماعية في الحصول على الخدمات، وذلك بالعمل على توفير نماذج يمكن الاعتماد عليها من خلال وضع الأدوار التنظيمية التي تنظم العمليات والأدوار بالعلم من خلال نسق مفتوح كل في موضعه ويحقق الاستفادة للآخر، ومن ثم فإن تطبيق المؤسسات الخدمية للحوكمة يعزز آليات العمل والعمليات التخطيطية، واتخاذ القرارات السليمة، وتحديد وضع المستفيدين من الخدمات، وكذلك تهيئة المؤسسة للتطوير (عاشور، ٢٠٠٩، ص ٧٠).

وهنا تجدر الإشارة بأن العائد من تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا التي تعود على المؤسسة وخدماتها، وكذلك على المستفيدين من تلك الخدمات ويمكن أن نذكرها فيما يلي (لينكوف، ٢٠٠٩، ص ٥):

- تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية وصنع القرارات.
- تحقيق الشفافية في الأمور المالية أمام المساهمين والمانحين.
- القدرة علي جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- التركيز السليم علي القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة في تقديم خدماتها.
- الفصل الواضح بين الحوكمة والإدارة.
- الفصل الواضح بين احتياجات الأعضاء الفردية وأهداف المنظمة.
- القدرة علي التحديد الأفضل لاحتياجات العاملين والتعامل معها وتلبية هذه الاحتياجات.
- بناء مؤسسة ذات رسالة، فالحوكمة المؤسسية الرشيدة ضرورية في توظيف القيادات المسؤولة لتحقيق الأهداف بما يضمن استمرارها واستدامة خدماتها.
- القدرة عمي اجتذاب العاملين ذوي الكفاءة والحفاظ عليهم بما يكفل تنمية وتطوير الأداء.

■ أهداف التطوير التنظيمي:

- تختلف أهداف التطوير التنظيمي التفصيلية تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات، ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع الحالات والمنظمات هي (ماهر، ٢٠١٠، ص ٤٢٣):
- ١ - جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل ولذلك يهدف التطوير التنظيمي إلى تدعيم جماعية العمل في المنظمات الأهلية.
 - ٢ - السعي الدؤوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات المختلفة (الصفية، ٢٠٠٤، ص ٣٢).
 - ٣ - خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
 - ٤ - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
 - ٥ - تغيير التقاليد التي تحول دون تحقيق الإبداع التنظيمي والابتكار المنشود.
 - ٦ - تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تواجهها وحلها بأسلوب علمي.
 - ٧ - العمل على تدعيم العلاقات التنظيمية بالمنظمة على كافة المستويات.

وهذا ويضيف البعض أهداف أخرى للتطوير التنظيمي هي ما يلي (حمور، ١٩٨٧،

ص ٢١):

- ١ - زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- ٢ - العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- ٣ - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويه.
- ٤ - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٥ - الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة والدراية وليس على أساس سلطة الوظيفة أو الدور (قاسم، ٢٠٠١، ص ٦٧).
- ٦ - الاستناد إلى فرضية أن مستوى الفاعلية التنظيمية والأداء الفردي يرتقان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل.

■ خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التالية (ماهر، ٢٠١٠، ص ٤٢٧):

- ١ - الشمولية: إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوي البشرية العاملة في المنظمات، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة بالمنظمة، وكذلك القوانين واللوائح.
- ٢ - الاستمرارية: إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- ٣ - التدخل المخطط: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشكلات بدقة، وذلك لتجميع الجهود لمواجهتها.
- ٤ - المشاركة: يجب على جميع العاملين في المنظمات المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.

■ مراحل التطوير التنظيمي: (جاد الله، ٢٠١٢، ص ٤١)

ثمة اتفاق على أن التطوير التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي ما يلي (لحربي، ١٩٩٥، ص ١٧):

- ١- **مرحلة الاستدخال:** وفي تلك المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب انتباههم إلى التحديات التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل المشكلات ويطلق على هذه المرحلة الإذابة Unfreezing.

٢- **مرحلة التغيير:** يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل إنها مرحلة تعلم أيضاً، أي يكتب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير ويطلق على هذه المرحلة الإبدال Change.

٣- **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد Refreezing.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تتنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي توفر المعلومات وتؤكد على وصف وتفسير العلاقات بين الظواهر والأحداث؛ ومن ثم تسعى الدراسة الراهنة إلى وصف وتحليل متغير الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الاجتماعية.

٢- المنهج المستخدم:

اتساقاً مع أهداف الدراسة الحالية فقد تم الاستناد إلى المنهج الكمي والكيفي معاً، فالمنهج الكمي تمت الاستفادة منه باستخدام النسب المرحجة والأوزان المرحجة والقوة النسبية وغيرها، أما المنهج الكيفي فاستُخدم لتحليل تلك الاستجابات، وتوضيح مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتأثيرها في بعضها البعض.

٣- طرائق البحث المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين والأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات الاجتماعية.

٤- أدوات الدراسة:

أ) أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في جمع البيانات من الميدان على مقياس "الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي"، وقد تم الالتزام بالاستراتيجية العلمية في تصميم المقياس، وذلك على الوجه التالي:

- إجراءات تصميم الأداة: اعتمدت الدراسة الرأهنة في تصميم الأداة على الخطوات العلمية المتعارف عليها في هذا الشأن وفقاً للخطوات التالية: الاطلاع على الكتابات العلمية والمتخصصة حول قضية الدراسة الحالية- الاطلاع على الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بقضية الدراسة- الاطلاع على العديد من المقاييس والأدوات ذات الصلة بقضية الدراسة (الحوكمة- الحوكمة المؤسسية- الخدمة الاجتماعية بمجال التنمية والتخطيط الاجتماعي- التطوير التنظيمي)- تحديد أبعاد الأداة وذلك وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها على الوجه التالي: وقد جاء المقياس مكوناً من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: اشتمل على (٩) أسئلة مرتبطة بالبيانات الأولية والتدريب الذي تلقاه العاملين وعلاقته بالحوكمة المؤسسية والتطوير التنظيمي ومؤشراتها وأوجه الاستفادة منه ومعوقات الاستفادة من التدريب لدى عينة الدراسة.

الجزء الثاني: اشتمل على الأهداف الفرعية التالية:

١- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٥) عبارة

٢- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٥) عبارة.

٣- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٥) عبارة .

٤- تحديد الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٥) عبارة.

وتأسيساً على ذلك فقد أصبح عدد عبارات المقياس إجمالاً (٦٠) عبارة موزعة على أبعاد المقياس كما سبق، وذلك قبل مراجعته وتحكيمه من قبل السادة المحكمين.

- **تحكيم المقياس:** تم التأكد من صدق المقياس، وذلك بعرضه على (١٥) محكمًا من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم، وكلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف، وقد طلبت الباحثة من سيادتهم تحكيم أداة الدراسة، وفق ارتباط الأسئلة بالأبعاد التي تقيسها ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، وكذلك مدى سلامتها اللغوية ووضوحها. وفي ضوء التوجيهات التي وردت من السادة المحكمين، تم حساب نسبة الإنفاق وحذف بعض من الأسئلة والعبارات التي لم تحصل على نسبة اتفاق (٨٥٪) ونتج عن ذلك بعض التعديلات في المقياس من حيث التعديل اللغوي والصياغة وارتباط العبارة بالبعد والتي على هديها قامت الباحثة بإعادة العبارات وانتهى المقياس إلى ما هو عليه الآن، كما يلي:

- ١- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٢) عبارة
 - ٢- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٢) عبارة.
 - ٣- تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٢) عبارة .
 - ٤- تحديد الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (١٥) عبارة.
- لتصبح عدد عبارات المقياس إجمالاً (٥١) عبارة بعد المراجعة والتحكيم موزعة على أبعاد المقياس ككل.

- طريقة حساب الدرجات المعيارية:

نظراً لتصميم المقياس باستخدام طريقة ليكرت، حيث تضمنت كل عبارة ثلاث استجابات (نعم - إلى حد ما - لا)، فقد أعطيت لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة درجة معيارية، فأعطيت الاستجابة "نعم" ثلاث درجات، والاستجابة "إلى حد ما" درجتان، والاستجابة "لا" درجة واحدة، وذلك في حالة العبارات الموجبة، والعكس في حالة العبارات السالبة. وفي ضوء ما سبق تبين أنه:

- بالنسبة للدرجة العظمى لأبعاد المقياس: البُعد الأول (٣٦) درجة معيارية، والبُعد الثاني (٣٦) درجة معيارية، والبُعد الثالث (٣٦) درجة معيارية، والبُعد الرابع (٤٥) درجة معيارية.
- بالنسبة للدرجة الصغرى لأبعاد المقياس: البُعد الأول (١٢) درجة معيارية، والبُعد الثاني (١٢) درجة معيارية، والبُعد الثالث (١٢) درجة معيارية، والبُعد الرابع (١٥) درجة معيارية.
- الدرجة المعيارية العظمى للمقياس (١٥٣) درجة معيارية، أما الدرجة المعيارية الصغرى للمقياس (٥١) درجة معيارية.

- صدق وثبات المقياس:

■ صدق المقياس:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صلاحية المقياس الراهن كأداة يمكن الاعتماد عليها لما صممت من أجله. ويعتمد الصدق الظاهري على المراجعة الظاهرية لمحتويات الأداة؛ للتأكد من دقتها، ووضوحها، وصحة ترتيبها، وسهولة إدراك المبحوثين لمحتوياتها، وفي ضوء هذا تم عرض الأداة على (١٥) محكماً من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم، وكلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف؛ لتحكيم الأداة وإبداء الرأي في مدى ملاءمة كل عبارة من حيث جودة صياغتها ومدى ارتباطها بالمتغير المراد قياسه، وإضافة ما يرونه سيادتهم من تعديلات، واعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٥٪) من آراء السادة المحكمين للإبقاء على العبارة، وكذلك حذف العبارات غير الملائمة، حيث تعتبر نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الأداة معياراً لصدقها.

■ ثبات المقياس:

استخدمت الباحثة للتأكد من ثبات المقياس معادلة ألفا كرومباخ؛ للتيقن من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها.

جدول (١) معاملات الثبات للأبعاد، والأداة ككل.

م	أبعاد المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية	٠.٨٧	٠.٩٣
٢	تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية	٠.٨٥	٠.٩١
٣	تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية	٠.٨٣	٠.٩٠
٤	تحديد الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية	٠.٨٤	٠.٩٢
	معامل الثبات والصدق الكلي	%٨٥	٩١.٥

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لأبعاد المقياس والمجموع الكلي مرتفعة، وبناءً على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

- مرحلة الصياغة النهائية:

بعد أن تأكدت الباحثة من صدق وثبات الأداة قامت بوضعها في صورتها النهائية، وإعدادها وطباعتها للتطبيق.

ب) الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية، ومنها: النسب المئوية - المتوسط الحسابي - المتوسط الحسابي المرجح - النسبة المرحجة - القوة النسبية، وغيرها.

٥- مجالات الدراسة:

■ المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة الحالية على الإدارات الاجتماعية التابعة لمديرية التضامن الاجتماعية بمحافظة الفيوم والمحددون في ستة إدارات تابعة لمديرية التضامن الاجتماعي الرئيسية، وذلك في ستة مراكز بنطاق محافظة الفيوم، وهم: إدارة مركز الفيوم الاجتماعية - إدارة إطسا

الاجتماعية- إدارة طامية الاجتماعية- إدارة سنورس الاجتماعية- إدارة ابشواي الاجتماعية- إدارة يوسف الصديق الاجتماعية.

■ المجال البشري:

تم التطبيق على عينة بلغ قوامها نحو (١٢٠) مفردة من العاملين بالإدارات الستة التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم، وذلك بالاعتماد على عينة متساوية قوامها (٢٠) مفردة لكل إدارة رئيسة بالمراكز الست بالمحافظة.

■ المجال الزمني: فترة إجراء الدراسة، والتي امتدت من ١٢-١-٢٠٢٤ إلى ١٨-٨-

٢٠٢٤

سابعًا: عرض ومناقشة النتائج:

١- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=١٢٠)

م	المتغير	الاستجابة	ك	%
١	النوع	ذكر. أنثى.	٧٢ ٤٨	٦٠ ٤٠
٢	السن	من ٢٥ سنة لأقل من ٣٠ سنة. من ٣٠ سنة لأقل من ٣٥ سنة. من ٣٥ سنة لأقل من ٤٠ سنة. من ٤٠ سنة لأقل من ٤٥ سنة. من ٤٥ سنة لأقل من ٥٠ سنة. ٥٠ سنة فأكثر.	٢٦ ٣٩ ١٦ ١٤ ٢١ ٤	٢١.٠٦ ٣٢.٥ ١٣.٣ ١١.٦ ١٧.٥ ٣.٣
٣	المؤهل الدراسي	دبلوم بكالوريوس/ ليسانس. ماجستير. دكتوراه.	٢١ ٨٠ ١٦ ٣	١٧.٥ ٦٦.٦ ١٣.٣ ٢.٥
٤	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات. من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات. من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة. ١٥ سنة فأكثر.	٢٤ ٤٢ ٢٨ ٥	٢٤.٢ ٤٢.٤ ٢٨.٢٨ ٥.٥

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٢) والخاص بتوضيح توزيع عينة الدراسة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بالفيوم، حيث يتضح لنا أن عينة الدراسة تنوعت تبعاً لمتغير النوع والسن، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، ويمكن ان نوضح توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات السابقة وفق ما يلي:

- **النوع:** يوضح الجدول السابق أن عينة الدراسة من حيث النوع جاءت موزعة نسبياً حيث جاء في الترتيب الأول الذكور بنسبة بلغت (٦٠٪)، وجاء في الترتيب الثاني الإناث بسبة بلغت (٤٠٪). باستقراء البيانات نجد أن نسبة الذكور إلى الإناث في عينة الدراسة هي ٣ : ٢، ولا شك أن حصول الإناث على ٤٠٪ من المبحوثين من الأمور التي قد تعزو إلى وعي مجتمعي كبير بتعليم الإناث من جانب، وأيضاً وعي المجتمع بضرورة مشاركة المرأة في مناشط الحياة في سائر المجالات من جانب ثان، وإيمان المرأة بأهمية التمسك بحقوقها في المشاركة في تنمية المجتمع وازدهاره من جانب ثالث.

- **السن:** يتضح أن توزيع الفئات العمرية للعاملين بمديريات التضامن الاجتماعي بالفيوم حيث يتضح أن جاء في الترتيب الأول الفئة العمرية (من ٣٠ سنة لأقل من ٣٥ سنة) بنسبة بلغت (٣٢.٥٪)، وجاء في الترتيب الثاني الفئة (من ٢٥ سنة لأقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢١.٦٪)، وجاء في الترتيب الثالث الفئة (من ٤٥ سنة لأقل من ٥٠ سنة) بنسبة (١٧.٥٪)، وجاء في الترتيب الرابع الفئة (من ٣٥ سنة لأقل من ٤٠ سنة) بنسبة (١٣.٣٪)، وجاء في الترتيب الخامس الفئة (من ٤٠ سنة لأقل من ٤٥ سنة) بنسبة (١١.٦٪). والمتأمل يجد أن ما يزيد عن نصف عينة الدراسة (٥٤٪ تقريباً) يقع في الفئة العمرية من ٢٥ سنة لأقل من ٣٥ سنة، وهذا لا ريب يؤكد على أن هذه فئة شابة فتيّة تحظى بدرجة كبيرة من النشاط والحيوية والتطلع لمستقبل مشرق، والمساهمة بشكل فعال في تطبيق آليات الحوكمة ومكوناتها ومبادئها في مؤسسات لتحقيق أعلى درجات من التطوير التنظيمي.

- **المؤهل الدراسي:** جاء في الترتيب الأول الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس/ ليسانس) بنسبة (٦٦.٦٪)، وجاء في الترتيب الثاني الحاصلين على مؤهل (دبلوم) بنسبة (١٧.٥٪)، وجاء في الترتيب الثالث الحاصلين على مؤهل (ماجستير) بنسبة (١٣.٣٪)،

جاء في الترتيب الرابع الحاصلين على مؤهل (دكتوراه) بنسبة (٢٠.٥٪). يتبين من البيانات أن ثلثي العينة من الحاصلين على مؤهل عال، وأن حوالي ١٦٪ من العينة حاصلين على درجة الماجستير أو الدكتوراه، وهذا يعكس ارتفاع درجة الوعي بأهمية التعليم، ورغبة الكثير من الموظفين في الحصول على مؤهل أعلى ليسمو بمهنته وتزاد معارفه وتصل مهاراته في مجال عمله، ويستطيع المساهمة بفاعلية في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية التي يعمل بها.

- **سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول السابق أن سنوات الخبرة للعاملين جاءت في الترتيب الأول (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) بنسبة بلغت (٤٢.٤٪)، جاء في الترتيب الثاني (من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة) بنسبة بلغت (٢٨.٢٨)، جاء في الترتيب الثالث (أقل من ٥ سنوات) بنسبة بلغت (٢٤.٢٪)، جاء في الترتيب الرابع (١٥ سنة فأكثر) بنسبة بلغت (٥.٥٪). تعكس البيانات تمتع كافة عينة الدراسة بدرجات عالية ومقبولة من الخبرة في مجال العمل، وهو ما من شأنه أن يساهم بفاعلية في تطوير المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

جدول رقم (٣) يوضح إجابة عينة الدراسة بالحصول على دورات تدريبية (ن=١٢٠)

م	الحصول على دورات	التكرار	النسبة %
١	نعم	١٠٣	٨٥.٨
٢	لا	١٧	١٤.٢
الإجمالي		١٢٠	١٠٠٪

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٣) والذي يوضح إجابة عينة الدراسة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي حول، هل حصلت على دورات تدريبية؟ جاء في الترتيب الأول الذين اجابوا "بنعم" بواقع (١٠٣) مفردة، بنسبة بلغت نحو (٨٥.٨٪)، بينما جاء في الترتيب الثاني الذين اجابوا "بلا" بواقع (١٧) مفردة، بنسبة بلغت نحو (١٤.٢٪).

جدول رقم (٤) يوضح الجهة المنظمة للدورات التدريبية (ن= أكثر من استجابة)

م	الجهات المنظمة للدورات	التكرار	النسبة %
١	وزارة التضامن الاجتماعي	٣٩	١٩.٨
٢	مديرية التضامن الاجتماعي	١٠١	٥١.٥
٣	مديرية التنظيم والإدارة	٥٦	٢٨.٥
الإجمالي		١٩٦	%١٠٠

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٤) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي حول الجهة المنظمة للدورات التدريبية التي حصلوا عليها، يتضح لنا أن جاء في الترتيب الأول مديرية التضامن الاجتماعي بنسبة بلغت نحو (٥١.٥%)، وجاء في الترتيب الثاني مديرية التنظيم والإدارة بنسبة بلغت نحو (٢٨.٥%)، وجاء في الترتيب الثالث وزارة التضامن الاجتماعي بنسبة بلغت (١٩.٨%). باستقراء البيانات يظهر أن الجهات الحكومية تحرص على الإرتقاء بمعارف الموظفين وصقل مهاراتهم في مجالات تخصصاتهم المختلفة، وإمدادهم بكل جديد في مجال تخصصهم حرصاً من الجهات الحكومية على تحقيق المؤسسات الاجتماعية للتطوير والتتنظيمي المنشود، وأيضاً تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن، وتبصير العاملين بالأساليب الإدارية والفنية الحديثة اللازمة لتقديم خدمات على درجة عالية من الجودة.

جدول رقم (٥) يوضح الاستفادة من الدورات التدريبية (ن = ١٢٠)

م	هل تم الاستفادة	التكرار	النسبة %
١	نعم	٨٨	٧٣.٣
٢	إلى حد ما	٣١	٢٥.٧
٣	لا	٦	٥
الإجمالي		١٢٠	%١٠٠

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٥) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي حول الاستفادة من الدورات التدريبية التي حصلت عليها، اتضح لنا أن جاء في الترتيب الأول الذين اجابوا بنعم بنسبة بلغت (٧٣.٣%)، وجاء في

الترتيب الثاني الذين اجابوا إلى حد ما بنسبة بلغت (٢٥.٧٪)، وجاء في الترتيب الثالث الذين أجابوا لا بنسبة بلغت (٥٪). يعكس تمثيل المستفيدين من الدورات التدريبية لأكثر من ٧٣٪ مدى وعي العاملين بضرورة الالتحاق بالدورات التدريبية لتثقيف أنفسهم وتحديث وتنمية معارف وصقل مهاراتهم للارتقاء بمهنتهم ومؤسستهم، كما يؤكد ذلك إصرار رؤساء ومديري المؤسسات الاجتماعية على إلحاق الموظفين بالدورات التدريبية وتثقيفهم لذلك في الفترة المحددة للتدريب؛ ليتمكن الموظفون من تحقيق أفضل استفادة ممكنة من الدورات التدريبية، وأن يتمكنوا في تطبيق ما اكتسبوه في تطوير مؤسستهم والارتقاء بها.

جدول رقم (٦) يوضح أوجه الاستفادة من الدورات التدريبية؟ (ن = أكثر من استجابة)

م	أوجه الاستفادة من الدورات	التكرار	النسبة %
١	القيام بالأعمال الإدارية بصورة أفضل	٧٦	١٩.٤
٢	تنمية القدرة على العمل بأسلوب جماعية العمل	٦٣	١٦
٣	تدعيم العلاقات التنظيمية بين زملائي	٧٢	١٨.٤
٤	تنمية جوانب المتابعة والتقييم الذاتي	٥١	١٢.٩
٥	معرفة جوانب المحاسبة والشفافية في العمل	٤٤	١١.٢
٦	تنمية معارف التنمية والتطوير وتحقيق الأهداف	٨٧	٢٢.١
	الإجمالي	٣٩٣	١٠٠٪

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٦) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي حول أوجه الاستفادة من الدورات التدريبية التي حصلوا عليها، يتضح أنه جاء في الترتيب الأول تنمية معارف التنمية والتطوير وتحقيق الأهداف بنسبة بلغت (٢٢.١٪)، وجاء في الترتيب الثاني القيام بالأعمال الإدارية بصورة أفضل بنسبة بلغت (١٩.٤٪)، وجاء في الترتيب الثالث تدعيم العلاقات التنظيمية بين زملائي بنسبة بلغت (١٨.٤٪)، وجاء في الترتيب الرابع تنمية القدرة على العمل بأسلوب جماعية العمل بنسبة بلغت (١٦٪)، وجاء في الترتيب الخامس تنمية جوانب المتابعة والتقييم الذاتي بنسبة بلغت (١٢.٩٪)، وجاء في الترتيب السادس معرفة جوانب المحاسبة والشفافية في العمل بنسبة بلغت (١١.٢٪). تؤكد البيانات الواردة بالجدول أعلاه أن عملية التدريب متعددة الأهداف، كما أن المرجو منها

أيضاً متعدد سواء كان في الإثراء المعرفي أو صقل المهارات أو تقوية العلاقات أو تيسير الإجراءات أو الارتقاء بالخدمات أو التطوير التنظيمي للمؤسسة ككل.

إجابة التساؤل الأول: ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

جدول رقم (٧) يوضح تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (ن = ١٢٠)

م	العبارة	الاستجابات						مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	القوة النسبية %	الترتيب	
		نعم	%	الى حد ما	%	لا	%						
١	تتناسب ساعات العمل مع ما يسند إلي من اعمال	٩٦	٨٠	٢٤	٢٠	٠	٠	٢٥٥	٨٥	٢,٦	٧٠,٨	٧	
٢	توفر لي المؤسسة القدر الكافي من أوقات الراحة لاستعادة نشاطي الوظيفي	١٠٢	٨٥	١٨	١٥	٠	٠	٣٤٢	١١٤	٣,٤	٩٥	٤	
٣	لدى المؤسسة نظام محاسبي واضح للترقيات الوظيفية	١٠٥	٨٧,٥	١٥	١٢,٥	٠	٠	٣٤٥	١١٥	٣,٥	٩٥,٨	٣	
٤	توفر المؤسسة التجهيزات اللازمة لأداء مهماتي الوظيفية بتميز.	١٠٨	٩٠	١٢	١٠	٠	٠	٣٤٨	١١٦	٣,٥	٩٦,٦	٢	
٥	تستهدف المؤسسة تطوير سياساتها الإدارية لتواكب اتجاهات رؤية مصر ٢٠٣٠م.	٩٩	٨٢,٥	١٨	١٥	٣	٢,٥	٣٣٦	١١٢	٣,٤	٩٣,٣	٥	
٦	تعسى المؤسسة لتحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين	٩٦	٨٠	٢١	١٧,٥	٣	٢,٥	٣٣٣	١١١	٣,٣	٩٢,٥	٦	
٧	تهتم المؤسسة بتوفير احتياجات العاملين الخاصة بالعمل	٨٤	٧٠	٣٦	٣٠	٠	٠	٣٢٤	١٠٨	٣,٣	٩٠	٧	
٨	تستجيب المؤسسة لمتطلبات العملاء بتنفيذها بسهولة وتميز	١١١	٩٢,٥	٦	٥	٣	٢,٥	٣٥٤	١١٨	٣,٦	٩٨,٣	١	
٩	لدى المؤسسة شفافية في توزيع المهام والأعمال	١٠٥	٨٧,٥	١٥	١٢,٥	٠	٠	٣٤٥	١١٥	٣,٥	٩٥,٨	٣م	
١٠	أرى أن راتبي الشهري مناسب بالنسبة لأعمالي	٩٦	٨٠	٢١	١٧,٥	٣	٢,٥	٣٣٣	١١١	٣,٣	٩٢,٥	٦م	
المجموع		١٠٠٢			١٨٦			٩			٣٣١٥		مرتفع
المتوسط الحسابي المرجح		٢,٨											
القوة النسبية للبعد		%٩٢											

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٧) والخاص بالإجابة على التساؤل ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟ يتضح أن الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي (٢.٨) والقوة النسبية للبعد (٩٢٪)، وانحراف معياري (٠.٢٧)، وبذلك يمكن التأكيد على إن هذه الاستجابات تركز حول خيار الموافقة على البعد بنسبة كبيرة والتي جاءت قوية جداً، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالي: في الترتيب الأول جاءت العبارة "تستجيب المؤسسة لمتطلبات العملاء بتنفيذها بسهولة وتميز"، بوزن مرجح (١١٨)، وقوة نسبية (٩٨.٣٪)، جاء في الترتيب الثاني عبارة "توفر المؤسسة التجهيزات اللازمة لأداء مهام الوظيفية بتميز"، بوزن مرجح (١١٦)، وقوة نسبية (٩٦.٦٪)، وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة "لدى المؤسسة نظام محاسبي واضح للترقيات الوظيفية"، وكذلك عبارة "لدى المؤسسة شفافية في توزيع المهام والأعمال"، بنفس الترتيب بوزن مرجح (١١٥)، وقوة نسبية (٩٥.٨٪)، واحتلت الترتيب السابع والأخير عبارة "تتناسب ساعات العمل مع ما يسند إلى من أعمال" بوزن مرجح (١١١)، قوة نسبية (٩٢.٥٪).

لا شك أن هناك علاقة بين الحوكمة المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية، ويتضح ذلك من خلال استجابات المبحوثين على عبارات البعد الذي نحن بصدد، حيث اتضح ذلك جلياً من خلال التحليل الإحصائي للاستجابات، فجاء المتوسط الحسابي للبعد (٢.٨) والقوة النسبية للبعد (٩٢٪)، ولا يختلف ذلك عما أسفرت عنه العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية الحوكمة في تحقيق المؤسسات لأهدافها المرجوة، ومن هذه الدراسات: دراسة (زيدان، ٢٠٢٠) والتي استهدفت تحديد مدى تحقيق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم، وتوصلت إلى أن الرضا الوظيفي أحد أهم نواتج الحوكمة بالجامعة. ودراسة **(بلهادف، وعثمان، ٢٠١٩)** والتي تهدف إلى توضيح الدور الفعال لحوكمة المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي لاسيما بعد التوجه نحو إقتصاد المعرفة القائم على أساس العنصر البشري، وأسفرت عن وجود علاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، وأن حوكمة المؤسسة تساهم بشكل فعال نحو تحقيق رضا الموظفين. ويعد الرضا الوظيفي آلية تهتم بها المؤسسات وتعمل من خلالها على تحقيق أهدافها بما تتطلبه المؤسسة من الاهتمام بعامليها في إطار يحقق الرضا والذي بمقتضاه تتحقق أهدافها التنظيمية، وهذا ما يتفق مع دراسة (الرشيدي، ٢٠١٩م).

إجابة التساؤل الثاني: ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

جدول رقم (٨) يوضح تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (ن = ١٢٠)

م	العبارة	الاستجابات						مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرجدة	القوة النسبية %	ترتيب
		نعم	%	الى حد ما	%	لا	%					
١	يحاول مديري تنمية علاقاته بالعاملين حتى يخلق جواً ودياً في العمل	٩٩	٨٢,٥	١٤	١١,٦	٧	٥,٨	٣٣٢	١١٠,٦	٣,٥	٩٢,٢	٢
٢	دائماً ما يتم معالجة مشكلاتي و مشكلات زملائي المتعلقة بالعمل	٨٥	٧٠,٨	٣٣	٢٧,٥	٢	١,٦	٣٢٣	١٠٧,٦	٣,٤	٨٩,٧	٥
٣	تهتم الإدارة العليا بأراء العاملين حول المشاكل وحلولها.	٦١	٥٠,٨	١٧	١٤,١	٤٢	٣٥	٢٥٩	٨٦,٣	٢,٧	٧١,٩	٩
٤	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات	٧٤	٦١,٦	٣٣	٢٧,٥	١٣	١٠,٨	٣٠١	١٠٠,٣	٣,١	٨٣,٦	٧
٥	توفر المؤسسة المناخ لمناسب للعمل	٩٧	٨٠,٨	٢١	١٧,٥	٢	١,٦	٣٣٥	١١١,٦	٣,٥	٩٣	١
٦	لدي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء	٨٦	٧١,٦	٢٥	٢٠,٨	٩	٧,٥	٣١٧	١٠٥,٦	٣,٣	٨٨	٦
٧	أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع زملاء العمل	٨٧	٧٢,٢	٣٣	٢٧,٥	٠	٠	٣٢٧	١٠٩	٣,٤	٩٠,٨	٣
٨	أتعاون مع زملائي لتحقيق الانجازات المطلوبة في المؤسسة.	٩٠	٧٥	٢٦	٢١,٦	٤	٣,٣	٣٢٦	١٠٨,٦	٣,٤	٩٠,٥	٤
٩	انتقبل للسياسات والإجراءات الإدارية المنظمة للعمل بالمؤسسة	٥٤	٤٥	٥٥	٤٥,٨	١١	٩,١	٢٨٣	٩٤,٣	٣	٧٨,٦	٨
١٠	أحاول إنجاز مهامي التي اكلف بها على أكمل وجه وبتقان.	٩٢	٧٦,٦	٢٨	٢٣,٣	٠	٠	٣٢٣	١١٠,٦	٣,٥	٩٢,٢	٢م
المجموع		٨٢٥	٢٨٥	٩٠	٣١٣٥							
المتوسط الحسابي المرجح		٣١٣,٥										
القوة النسبية للبعد		٪٨٧,١										

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٨) والخاص بالإجابة على التساؤل ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟ يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان (٣١٣٥) المتوسط الحسابي المرجح (٣١٣.٥) والقوة النسبية للبعد (٨٧.١٪)، وبذلك يمكن التأكيد على إن هذه الاستجابات تركز حول خيار الموافقة على البعد بنسبة كبيرة والتي جاءت قوية جداً. وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالي: جاء في الترتيب الأول عبارة "توفر المؤسسة المناخ لمناسب للعمل"، بوزن مرجح (١١١.٦)، وقوة نسبية (٩٣٪)، وفي الترتيب الثاني جاء عبارة "يحاول مديري تنمية علاقاته بالعاملين حتى يخلق جواً ودياً في العمل"، وكذلك عبارة "أحاول إنجاز مهامي التي اكلف بها على أكمل وجه وبإتقان" بوزن مرجح (١١٠.٦)، وقوة نسبية (٩٢.٢٪)، وجاء في الترتيب الثالث عبارة "أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع زملاء العمل"، بوزن مرجح (١٠٩)، وقوة نسبية (٩٠.٨٪)، وجاء في الترتيب التاسع والأخير عبارة "تهتم الإدارة العليا بآراء العاملين حول المشاكل وحلولها"، بوزن مرجح (٨٦.٣)، وقوة نسبية (٧١.٩٪).

ونستنتج مما سبق أن هناك علاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية، واتضح ذلك من خلال استجابات المبحوثين والتي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق متوسط حسابي مرجح (٣١٣.٥)، وقوة نسبية للبعد مقدارها (٨٧.١٪)، ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات التي أكدت على الدور الحيوي للحوكمة في تحقيق العلاقات التنظيمية لدى العاملين، منها دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧) والتي أكدت على أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسات، ودراسة (Heorhiadi, et al., 2018)، وأيضاً أقرت دراسة (حبيبية، ٢٠١٩) بالدور الفعال للحوكمة المؤسسية في توطيد العلاقات بين العاملين بعضهم البعض، وبين العاملين والعملاء، وبين العاملين والمساهمين، وهذا ما يؤكد الدور الحيوي للحوكمة في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات.

إجابة التساؤل الثالث: ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

جدول رقم (٩) يوضح تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (ن = ١٢٠).

م	العبارة	الاستجابات						مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرححة	القوة النسبية %	الترتيب
		نعم	%	لا	%	الى حد ما	%					
١	تطور المؤسسة الهياكل الإدارية على ضوء وحجم طبيعة الأعمال والمهام.	١٠٩	٩٠,٨	١١	٩١,٦	٠	١,٦	٣٤٩	١١٦,٣	٣,٤	٩٦,٩	١
٢	تهتم الإدارة العليا بأراء العاملين حول تطوير اساليب العمل	١٠٣	٨٥,٨	١٥	١٢,٥	٢	٢,٥	٣٤١	١١٣,٦	٣,٣	٩٤,٧	٣
٣	اتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال وأعمل على تطويرها	٨٧	٧٢,٥	٣٠	٢٥	٣	٤,١	٣٢٤	١٠٨	٣,٢	٩٠	٥
٤	أشعر بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية الوظيفية	٩٠	٧٥	٢٥	٢٠,٨	٥	٠	٣٢٥	١٠٨,٣	٣,٢	٩٠,٢	٤
٥	بتمسك مديري دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف .	٧٧	٦٤,١	٤٣	٣٥,٨	٠	٠	٣١٨	١٠٥,٦	٣,١	٨٨	٨
٦	تطبيق اساليب جديدة في العمل على حل المشكلات التي أواجهها في المنظمة.	٩٢	٧٦,٦	١٤	١١,٦	١٤	١١,٦	٣١٨	١٠٦	٣,١	٨٨,٣	٧
٧	تقوم المؤسسة بشكل مستمر على ابتكار اساليب جديدة في العمل بغرض تحسين العمليات وتنمية الأداء.	١١٠	٩١,٦	٩	٧,٥	١	٠,٨	٣٤٩	١١٦,٣	٣,٤	٩٦,٩	١م
٨	ايجاد علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يساعد على تحقيق افضل اداء	١٠٥	٨٧,٥	١٣	١٠,٨	٢	١,٦	٣٤٣	١١٤,٣	٣,٣	٩٥,٢	٢
٩	يرحب الرئيس بأراء و أفكار العاملين واستفساراتهم.	٨٦	٧١,٦	٢٦	٢١,٦	٨	٦,٦	٣١٨	١٠٦	٣,١	٨٨,٣	٧م
١٠	تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بشفافية كبيرة	٩٤	٧٨,٣	١٥	١٢,٥	١١	٩,١	٣٢٣	١٠٧,٦	٣,١	٨٩,٧	٦
المجموع								٣٣٧٠				
المتوسط الحسابي المرجح								٣٣٠,٧				
القوة النسبية للبعد								٪٩١,٨				

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٩) والخاص بالإجابة على التساؤل ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟ حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الوزان (٣٣٧٠)، المتوسط الحسابي المرجح (٣٣٠.٧) والقوة النسبية للبعد (٩١.٨٪)، وبذلك يمكن التأكيد على إن هذه الاستجابات تركز حول خيار الموافقة على البعد بنسبة كبيرة والتي جاءت قوية جداً. وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد وفق الانحراف المعياري والقوة النسبية على النحو التالي: في الترتيب الأول جاءت العبارة "تطور المؤسسة الهياكل الإدارية على ضوء وحجم طبيعة الأعمال والمهام." وكذلك عبارة "تقوم المؤسسة بشكل مستمر على ابتكار اساليب جديدة في العمل بغرض تحسين العمليات وتنمية الأداء" بنفس الترتيب بوزن مرجح (١١٦.٣)، وقوة نسبية (٩٦.٩٪)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "ايجاد علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يساعد على تحقيق أفضل أداء" بوزن مرجح (١١٤.٣)، وقوة نسبية (٩٥.٢٪)، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة "تهتم الإدارة العليا بآراء العاملين حول تطوير اساليب العمل" بوزن مرجح (١١٣.٦)، وقوة نسبية (٩٤.٣٪)، أما في الترتيب الثامن والأخير فجاءت العبارة "يتمسك مديري دائماً بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف" بوزن مرجح (١٠٥.٦)، وقوة نسبية (٨٨٪).

ونستنتج مما سبق أن الأداء التنظيمي كهدف يمكن العمل عليه وفق مجموعة العمليات التي تأتي من تطبيق الحوكمة والتي تعتمد على مدى اهتمام المؤسسة بتطوير وتدعيم الهياكل الإدارية، ومنها تحقيق أفضل أداء لكافة العاملين، فالعلاقة هنا تعتمد على كيفية التطبيق والمخرجات التي تنتج عن تطبيق معايير الحوكمة، وهنا ما يؤكد مدى ارتباطها بالأداء لدى العاملين، وهذا ما أكدته دراسة (Worley, 2012) من قدرة المنظمة على تحقيق التطوير من خلال مؤشرات أداء العاملين. ودراسة (عبد العال، ٢٠١٧).

إجابة التساؤل الرابع: ما الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية؟

جدول رقم (١٠) يوضح الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية (ن = ١٢٠).

م	العبارة	الاستجابات						مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرحجة	القوة النسبية %	ترتيب
		نعم	%	الى حد ما	%	لا	%					
١	الحصول على الدعم من متخذي القرار عند اقتراح أي قرارات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	١١٠	٩١,٦	١٠	٨,٣	٠	٠	٣٥٠	١١٦,٦	٣,٦	٩٧,٢	٢
٢	وجود معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	١٣	١٠,٨	٣٣	٢٧,٥	٧٤	٦١,٦	١٧٩	٥٩,٦	١,٩	٤٩,٧	١٠
٣	توفير خدمات إلكترونية لحفظ البيانات ومراجعتها بسهولة ويسر	٦٩	٥٧,٥	٤٤	٣٦,٦	٧	٥,٨	٣٠٢	١٠٠,٦	٣,٣	٨٣,٨	٧
٤	العمل على تطوير النظم واللوائح التي تشجع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	١١٧	٩٧,٥	٣	٢,٥	٠	٠	٣٥٧	١١٩	٣,٩	٩٩,١	١
٥	مساعدة العاملين على اكتشاف أوجه القصور والضعف في أدائهم	٥٨	٤٨,٣	٢٢	١٨,٣	٤٠	٣٣,٣	٢٥٨	٨٦	٢,٨	٧١,٦	٨
٦	تنمية اتجاهات العاملين بالمؤسسة على وضع الخطط المستقبلية بما يساهم بتنمية قيم الولاء والانتماء الوظيفي.	١٦	١٣,٣	٦٨	٥٦,٦	٣٦	٣٠	٢٢٠	٧٣,٣	٢,٤	٦١,١	٩
٧	تعميق المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٢٣ م للتنمية المؤسسية المستدامة.	١٠٩	٩٠,٨	١١	٩,١	٠	٠	٣٤٩	١١٦,٣	٣,٨	٩٦,٩	٣
٨	توطين المعارف التكنولوجية التي تشجع على الابتكار وتحسين الأداء المهني	٩١	٧٥,٨	٢٤	٢٠	٥	٤,١	٣٢٦	١٠٨,٦	٣,٦	٩٠,٥	٥
٩	وضع نظام للتقييم يعتمد على الشفافية والمسئولية في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.	٨٧	٧٢,٥	٢٧	٢٢,٥	٦	٥	٣٢١	١٠٧	٣,٥	٨٩,١	٦
١٠	فتح قنوات اتصال بين المؤسسات الخدمية وبعضها بما يحقق التطوير التنظيمي	٩٦	٨٠	٢٤	٢٠	٠	٠	٣٣٦	١١٢	٣,٧	٩٣,٣	٤
المجموع								٢٩٨٨				
المتوسط الحسابي المرجح								٢٩٨,٨				
القوة النسبية للبعد								٨٣%				

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٠) والخاص بالإجابة على الآليات المقترحة لتدعيم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية، يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان (٢٩٨٨)، المتوسط الحسابي المرجح (٢٩٨.٨) والقوة النسبية للبعد (٨٣٪)، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول خيار الموافقة على البعد بنسبة كبيرة والتي جاءت قوية جداً. وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد وفق الانحراف المعياري والقوة النسبية على النحو التالي: جاء في الترتيب الأول العبارة "العمل على تطوير النظم واللوائح التي تشجع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل". بوزن مرجح (١١٩)، وقوة نسبية (٩٩.١٪). وجاء في الترتيب الثاني العبارة "الحصول على الدعم من متخذي القرار عند اقتراح أي قرارات تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة" بوزن مرجح (١١٦.٦)، وقوة نسبية (٩٧.٢٪). وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة "تعميق المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٢٣م للتنمية المؤسسية المستدامة" بوزن مرجح (٣٦)، وقوة نسبية (٩٦.٦٪). وفي الترتيب العاشر والأخير جاءت العبارة "وجود معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين" بوزن مرجح (٥٩.٦)، وقوة نسبية (٤٩.٧٪).

ونستنتج مما سبق أن الآليات المقترحة تركزت حول العمل على تطوير النظم واللوائح التي تشجع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تبني الإدارة لنظم اللوائح والقوانين التي تحقق نوعاً من التكافؤ وتحد من ازدواجية المعايير خاصة فيما يتعلق بالتفريق للمنصب الإدارية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الخالدي، ٢٠٢١م) عن ضرورة الاهتمام بمعايير تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التي تسهم في تحقيق أهدافها. وأكدت دراسة (غادر، ٢٠١٢) أن الحوكمة تؤدي إلى تحقيق الشفافية، وتؤدي إلى تراجع الفساد، وتطوير المؤسسات، كما أن دورها لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة التطبيق فحسب، بل يمتد ليشمل أيضاً توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها.

ثامناً: تصور مقترح "لتعزيز الحوكمة المؤسسية بمؤسسات الخدمات الاجتماعية"

يتبلور التصور المقترح للدراسة الراهنة حول كيف يمكن لمؤسسات الخدمات الاجتماعية أن تساهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال الاعتماد على عمليات التطوير التنظيمي كمدخل يمكن الاعتماد عليه والاستناد إلى مؤشرات التنمية والتنظيمية، وذلك في نطاق

المكونات المهنية والمهارية والمعارف التكنولوجية مما يسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية بمعاييرها الشفافية والمسئولية، ومن ثم وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تنطلق من إحداثية مفادها التطوير والتنمية والتغيير، لتحسين أداءها وجودة خدماتها.

١- أهداف التصور

أ-الهدف الاستراتيجي

يتمثل في تدعيم المعارف والمهارات والقيم المهنية للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي باستخدام طرق وأدوات الممارسة المهنية الحديثة في تدعيم وتنمية المهارات والخبرات المهنية والمعرفية التكنولوجية، بالاعتماد على آليات الحوكمة المؤسسية لتحقيق التطوير التنظيمي وتنمية الأداء المهني للعاملين في إطار يحقق أهداف المؤسسة وجودة واستدامة خدماتها.

ب-الأهداف التكتيكية للتصور:

- تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية الأداء المهني للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي والتعرف على مقوماتها البشرية والتكنولوجية والمادية والفكرية التي تسهم في تنمية جودة أدائهم المهني.
- وضع تصور لتطوير الأداء المهني للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بما يحقق تميز الأداء؛ وبالتالي يحقق العمل المطلوب منه بكفاءة وفاعلية في إطار ناتج عمليات التطوير التنظيمي المقدم لهم من قبل الإدارات العليا بالوزارة.
- العمل على إحداث تطور في الخدمات المقدمة للمستفيدين؛ وذلك بتحديث أنماط التطوير التنظيمي والمؤسسي وتفعيل مكوناته بما يتلائم وتطبيق معايير الحوكمة التي من خلالها يمكن اكساب العاملين الكثير من المهارات التي تؤهلهم لتنمية أدائهم على المستوى الداخلي والخارجي.
- تمكين العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي من الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة والعمل على تقديم خدمات التضامن الاجتماعي للمستفيدين بشكل يتسم بالجودة والكفاءة والفاعلية.

- استحداث برامج تدريبية دورية لجميع العاملين والقائمين على العمل داخل المديريات الرئيسية ووحداتها بأقسامها وإدارتها المختلفة تتضمن كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطويرها خاصة في ظل الأزمات، وذلك بتعميق مبادئ العمل الحوكمي وكيفية تطبيق مراحل وخطواته من خلال ممارستهم لأعمالهم ولأدائهم المهني بجودة وفعالية.
- تفعيل دور العاملين المهنيين من الاختصاصيين الاجتماعيين داخل مديريات التضامن الاجتماعي من خلال الاستخدام الأمثل لأدوات وطرق الممارسة المهنية الحديثة والرقمنة بتوظيف عناصر الممارسة المهنية الرقمية اعتمادًا على توجهات الإدارة العليا في عمليات الحوكمة المؤسسية والتطوير التنظيمي.

٢- المرتكزات والموجهات النظرية للتصور المقترح

- أ- يعتمد التصور المقترح في مرتكزاته النظرية على انتقاء المداخل التي يمكن الاعتماد عليها وإخضاعها للتطبيق والبحث كغيرها من النماذج والمداخل العلمية الأخرى التي تسهم في تحقيق الدعم التنظيمي بالمؤسسات الاجتماعية، ومن ثم الوصول والارتقاء بمعايير الحوكمة المؤسسية لديهم.
- ب- العمل على المزج بين أكثر من نموذج أو مدخل مع الأخذ في الاعتبار عدم الاعتماد على المداخل التقليدية والتوجه نحو المداخل التي تتضمن تنمية المعارف والمهارات والقيم المهنية والتي تتلائم وعمليات الحوكمة المؤسسية والتطوير التنظيمي المقدم من قبل الإدارات والإدارة العليا.
- ت- العمل على تطوير الأداء المهني للعاملين بمديريات التضامن الاجتماعي، وذلك بالتدريب المستمر ونقل الخبرات والتجارب الناجحة في التطبيق العملي بالمؤسسة.
- ث- توطيد الرقمنة الالكترونية كأحد مستجدات العصر الحالي وإدماجها ضمن عمليات الممارسة المهنية والأداء المهني والعملي لديهم.
- ج- يمكن اقتراح بعض النظريات والمداخل التي تعمل على تحقيق الأهداف السابقة، مثل: نظرية المنظمات- نظرية النسق الاجتماعي- نظرية المعلومات- نظرية صنع القرار- نظرية الاتصال- نظرية الدعم التنظيمي- رأس المال البشري.

٣- متطلبات تطبيق التصور المقترح

تشكيل فريق عمل من المتخصصين في (نظم المعلومات وهندسه الشبكات- الأخصائيين الاجتماعيين العاملين ذوي الخبرة والمهارة) لتحديد المتطلبات الآتية:

■ المتطلبات الفنية:

- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرات والكفاءة.
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار.
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة محلياً وإقليمياً ودولياً.

■ المتطلبات الاقتصادية:

تخصيص مبالغ مالية كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير للارتقاء بجودة الأداء المهني للعاملين بمديریات التضامن الاجتماعي وإدارتها ووحداتها كنوع من التطوير التنظيمي يساعد المديرية كجهاز تخطيطي ووحداتها كأجهزة تنفيذية.

■ المتطلبات الاجتماعية:

- إيجاد أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- تبنى آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير الفني.
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بما يتلاءم مع الحوكمة ومعاييرها ومكوناتها، وكذا تنمية وتطوير الثقافة المعلوماتية والرقمنة الحديثة في عمل الخدمة الاجتماعية من التسجيل الإلكتروني وفتح قواعد معلومات يمكن للجميع الاستفادة منها والعمل من خلالها.

■ المتطلبات الإدارية:

- التوعية بإمكانيات التعامل مع الأزمات وفي أحلك الظروف، وذلك بتدريب العاملين بمديریات التضامن وإدارتها ووحداتها لمعرفة التطلعات والأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد آليات الوصول لهذه الأهداف باستخدام الوسائل والأدوات المهنية الحديثة في العمل مع المستفيدين من خدمات الاجتماعية، وتقديم الخدمات بما يضمن تحقيق الوقاية ووصول الخدمة بكفاءة وفاعلية المستفيدين.

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير، تكون قادرة بدرجة كبيرة على التفكير، والابتكار، والتخطيط، والتجديد، والإبداع.
- الاعتماد على الهياكل اللامركزية والمرونة في العمل.
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات التقنية التكنولوجية الحديثة بالمديريات مع اشراك الأخصائيين الاجتماعيين ضمن فريق العمل في إطار يحقق التناغم بين التطوير والممارسة المهنية.
- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المديريات بما يتلاءم وتحقيق استراتيجية مصر ٢٠٣٠م، في التطوير والتنمية والتغيير وترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- ٤- المراحل المهنية لتنفيذ التصور:
 - مرحلة التقدير (تقدير الوضع الحالي وتحديد الاحتياجات).
 - مرحلة التخطيط (وضع البرامج المناسبة حسب الإمكانيات المادية والبشرية).
 - مرحلة التنفيذ (اتخاذ القرار وتحويل الخطط لواقع ملموس).
 - مرحلة التقييم (مقارنة النتيجة بالأهداف الموضوعية والمتوقعة).
 - مرحلة التقويم (تحويل السلبيات إلى إيجابيات وتنمية الإيجابيات).
- ٥- الاستراتيجيات التي يعتمد عليها التصور:

استراتيجية الإقناع: حيث توضح الجوانب الإيجابية والسلبية لاستخدام المهارات والتقنيات الحديثة في الممارسة المهنية.

استراتيجية الاتصال: حيث تعمل على:

 - توطيد الاتصال بين العاملين بالإدارات والوحدات الاجتماعية وبين العملاء والمستفيدين من الخدمات.
 - توطيد الاتصال بين المديرية وإدارتها ووحداتها والمؤسسات الأخرى الحكومية وغير الحكومية

- نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات بين الوزارة وإدارات المديرية العليا والمكاتب المتخصصة بمهارات الرقمنة والخدمة الاجتماعية بوحداتها والاعتماد عليها لدعم التطور التنظيمي للمؤسسة.

- التوسع في قواعد المعلومات لتغطي كافة احتياجات العاملين من معلومات عن المستفيدين من الخدمات السابقين والحاليين.

٦-التكتيكات المناسبة للتصور

(الاتصال المباشر - المقابلة - المناقشات الجماعية - التعليم والتدريب - التثقيف البحثي).

٧-الأدوار المهنية الملائمة للتصور

- جامع ومحلل البيانات (جمع البيانات عن المنظمة وخدماتها وعملائها).

- المخطط (تقدير الاحتياجات - اتخاذ القرار - تقديم الخدمات - إعداد التقارير).

- المدير (تبنى البرامج والأدوات المناسبة من تكنولوجيا المعلومات التي تحقق أهداف المؤسسة).

- المنسق (تنسيق الجهود داخل المؤسسة - تنسيق التواصل بين المنظمة والخارج).

- الخبير (استخدام الخبرات المهنية العلمية في تحليل المشاكل واقتراح حلول لها)

- المنمى (يستثمر المعلومات كقيمة وتنميتها والاستفادة منها في تقديم خدمات المنظمة)

٨-المهارات المهنية الملائمة للتصور:

- مهارة ممارسة الأدوار واستخدام الأدوات والوسائل المهنية.

- مهارة الملاحظة.

- مهارة الاتصال بين كافة الأطراف سواء العملاء أو الأجهزة الأخرى.

- مهارة إعداد وتطبيق المقاييس الاجتماعية.

- مهارة التفسير والتحليل.

- مهارة إجراء البحوث الميدانية.

- كتابة التقارير الدورية.

تاسعاً: مقترحات الدراسة:

- ١- إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول التطوير التنظيمي للمؤسسات الاجتماعية، لاكتشاف المزيد من الأساليب والآليات التي تحقق الكفاءة والفاعلية، وتضمن تيسير الإجراءات وجودة الخدمات المقدمة.
- ٢- تضمين الحوكمة المؤسسية في المقررات الدراسية لطلاب الخدمة الاجتماعية، بغية تخريج أخصائي اجتماعي على قدر مقبول من المعارف المتعلقة بموضوع الحوكمة.
- ٣- تصميم حقائب تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية حول الأساليب المهنية الحديثة المرتبطة بالتطوير التنظيمي للمؤسسة بما يضمن انسيابية العمل، وجودة الخدمة، ورضاء العملاء.
- ٤- تضمين الرقمنة الالكترونية كأحد مستجدات العصر في مقررات الخدمة الاجتماعية وتبيان أهميتها في المستقبل المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات المختلفة وفي مختلف المجالات، وأيضاً إدماجها ضمن برامج التدريب الميداني.
- ٥- إتاحة الفرصة للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية للمشاركة في المؤتمرات مجاناً أو بتكاليف رمزية؛ ليتسنى لهم الوقوف على كل جديد فيما يتعلق بالأداء المهني للخدمة الاجتماعية في مجال عملهم.
- ٦- توزيع مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في الدورات التدريبية بعدالة؛ ليتمكن جميعهم من الاستفادة والإطلاع على الأساليب التكنولوجية الحديثة وكيفية تطبيقها في عملهم المهني؛ بما يعود على مؤسساتهم بالتطور في ضوء المستجدات العالمية والمحلية.
- ٧- تضمين كيفية تطبيق أساليب وآليات الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات الاجتماعية في برامج التدريب للأخصائيين الاجتماعيين؛ للمساهمة في تأهيل أخصائيين اجتماعيين قادرين على الأداء المهني الجيد، ولديهم من المهارة ما يمكنهم من المساهمة الفاعلة في التطوير التنظيمي للمؤسسة.

المراجع المستخدمة:

- ١- إبراهيم، محمد عبد المنعم أحمد. (٢٠١٧). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، بحث منشور في مجلة التجارة والتمويل، المجلد ٣٧، العدد ١، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- ٢- أبو رمان، أسعد حامد، والبوريني، فيصل عبد الرحمن. (٢٠١١). العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية، بحث منشور في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٢٠، المجلد ١٨.
- ٣- أحمد، ضاحي حمدان محمد. (٢٠٢٢). دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثالث والعشرون، المجلد ٢٣، العدد ٥، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ٤- البريشن، عبدالعزيز عبدالله. (٢٠٢٠). ضمان الجودة في الخدمة الاجتماعية ، بحث منشور ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٥- جاد الله، محمد عرفات عبدالواحد. (٢٠١٢). إسهامات طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد ٣٣، الجزء ٣.
- ٦- جاد الله، محمد عرفات عبدالواحد. (٢٠١٣). الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية- الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية.
- ٧- حبيب، جمال شحاتة، وحناء، مريم. (٢٠١٦). نظريات ونماذج التدخل المهني على مختلف أنساق ومستويات الحماية المهنية للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- ٨- حبيبة، بن زعدة. (٢٠١٩). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات "دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- ٩- الحربي، خديجة. (١٩٩٥). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٠- حماد، طارق عبد العال. (٢٠٠٥). حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١١- الحمود، آلاء محمد عبد الرازق. (٢٠٢١). دور تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ١٢- حمور، ميرغني عبد العال (١٩٨٧). التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- ١٣- الخالدي، جميلة بنت محمد بن حمود. (٢٠٢١). حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية، بحث منشور بمجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، المركز الوطني للبحوث الاجتماعية، المجلد ١، العدد ٢.
- ١٤- خليل، عطا الله، والعشماوي محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٨). الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٥- الرشيد، علي. (٢٠١٩). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩، العدد ٣.
- ١٦- زيدان، راندا صالح زيدان. (٢٠٢٠). مدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم، بحث منشور في مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع عشر.
- ١٧- بلهادف، سامية، وعثمان، بوزيان. (٢٠١٩). حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، بحث منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد ١.

- ١٨- الصفية، فهد إبراهيم محمد (٢٠٠٤). التطور التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٩- طالب، علاء فرحان، والمشهداني، إيمان شيحان. (٢٠١١). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط ١، دار صفاء للنشر، عمان.
- ٢٠- عبدالجواد. (٢٠١٧). التطوير التنظيمي وتحقيق تكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية، بحث منشور بمجلة كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم، المجلد ٨، العدد ٨.
- ٢١- عبدالعال، رغبة محمد أحمد. (٢٠١٧). التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٢٢- علاء الدين، رسلان. (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- ٢٣- عهد، سعيد. (٢٠٠٩). الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا.
- ٢٤- العوامي، أحمد محمد. (٢٠١٨). أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي- ليبيا، بحث منشور في مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد ١، العدد ٢.
- ٢٥- غادر، محمد ياسين. (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها، بحث منشور في المؤتمر اعلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- ٢٦- غباري، أمل محمد سلامة (٢٠١٢). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الجزء السادس.
- ٢٧- قاسم، محمد فتحي محمود. (٢٠٠١). التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس.
- ٢٨- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، جامعة الزينونة، عمان.

٢٩- لوانشي، سمية، وقاسمي، كمال. (٢٠٢١). إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

٣٠- ماهر، أحمد. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

٣١- محاد، عريوة. (٢٠١٥). أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

٣٢- مطر، عصام محمد حمدان. (٢٠١٨). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة.

٣٣- ناجي، أحمد عبدالفتاح. (٢٠٠٦). التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٢١، الجزء ٤، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

34- Beer, M. (1980). Organization, change and development; A systems View, California, Santo Monica, Goodyear publishing.

35- Cadbury committee. (1991). Report of the committee on the financial aspect of corporate governance, Gree and Colt, London.

36- Dhar, et al. (nd.). Organizational Development and Change, Directorate of Distance Education, Pondicherry University.

37- Finch, Mary. (2010). Donor Dependence or Denor control? The case of Mozambique, Community, Development Journal, United Kingdom.

38- French, W. & bell, H. (1985). organization development, prentice hall, newjersey, USA.

39- Heorhiadi, et al. (2018). Organizational development in banks management systems, Banks and Bank Systems, Vol. 13, No. 3.

40- Ikiugu, M. (2020). A proposed conceptual model of organizational development for - occupational 29 therapists and occupational scientists. OTJR: Occupation, Participation and Health.

- 41- Maria, Overly Weils & Dorothy, N-Geemle (2008): Community practice models, Encyclopedia of social work, NASW, Marland.
- 42- Morris, Wayne. (2005). A Survey of Organizational Creativity. Available:<http://www.jpjb.com>.
- 43- Orlova, Inna Semenets, et al. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case of Public Administration During War Time), International Journal of Professional Business Review, Vol. 8, No. 4.
- 44- Solomon, J. (2007). Corporate Governance and Accountability, Second Edition, John Wiley & Sons, Ltd., England.
- 45- Stephan, Alliso. (2011). organizational development tthrough team leader MA., Royal Roads, Canada.
- 46- Tom, Marchall. (2018). Corporate excellence through grid organizational development, International Journal of Professional Business Review, Vol. 3, No. 1.
- 47- Unit (1) definition and introduction to organizational development. <https://profilelogin.admissione.online>
- 48- Wardaszko, M. (2018). Building strategies for organizational Development with simulation Games Interactions in simulation and Gaming, cham, springer International Publishing.
- 49- Wilson, Thomas. (2012). Social work Models and Governance in civil society, Ph.D., university of Minnesota.
- 50- Worley, et al. (2019). Organizational Development and Change, 6th ed., Western Publishing, UK.