

رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب

**A future vision for the use of organizational development as an
entrance to the development of human resources working in youth
centers**

دكتور /محمد تركى موسى علام

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية قنا

ملخص البحث

تتعدد المنظمات التي تعمل في مجال رعاية الشباب في مصر فمنها الحكومي ومنها الأهلي ومنها ما يجمع بين القطاعين، وتعتبر مراكز الشباب من أهم مؤسسات رعاية الشباب في مصر، حيث أنها تعد من المؤسسات الاجتماعية التي تهتم بإعداد الشباب، ويعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لتطوير مراكز الشباب لحل المشكلات في إصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية، وبت القدرة على حل المشكلات، وتحرص طريقة تنظيم المجتمع على العمل مع المنظمات المجتمعية بالأخص الحكومية وتنمية المورد البشري داخل مراكز الشباب، وذلك لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي والإصلاح الإداري، كي يواكبوا المتغيرات المعاصرة في الإدارة، وهدفت الدراسة إلى تحديد استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، وتوصلت نتائجها إلى وضع الخطط في ضوء الإمكانيات المتاحة لمراكز الشباب وقدرات العاملين، وأسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في رفع كفاءة العاملين ويسهل عملية الرقابة وتقويم أداء العاملين، وحرص المسؤولين بمركز الشباب على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتوفير قواعد بيانات خاصة بمراكز الشباب.

الكلمات المفتاحية: رؤية مستقبلية، التطوير التنظيمي، الموارد البشرية، مراكز الشباب.

Abstract

There are many organizations working in the field of youth welfare in Egypt, some of them are governmental, some are private, and some combine the two sectors, Youth centers are among the most important youth welfare institutions in Egypt, As it is considered one of the social institutions concerned with the numbers of young people, Organizational development is a method for developing youth centers to solve problems in order to fix their environmental, cultural and social requirements, and to establish the ability to solve problems, The method of community organization is keen to work with community organizations, especially governmental organizations, and to develop human resources within youth centers, in order to bring about change, organizational development and administrative reform, In order to keep pace with contemporary changes in management, the study aimed to determine the use of organizational development as an entry point for the development of human resources working in youth centers. Its results reached to the development of plans in light of the available capabilities of youth centers and the capabilities of workers, The method of management by objectives contributes to raising the efficiency of employees and facilitates the process of monitoring and evaluating the performance of employees, The officials of the Youth Center were keen to identify the training needs of the workers, and to provide databases for the youth centers.

Keywords: future vision, organizational development, human resources, youth centers.

أولاً: مدخل إلى مشكلة الدراسة:

التنمية في عالمنا المعاصر من أهم القضايا التي يزداد الاهتمام بها، في كل المجتمعات المتقدمة منها أو النامية على حد سواء والمجتمعات تهتم بتنمية مواردها وثرواتها المادية والاقتصادية، والموارد البشرية فيها، حيث يجب أن يلقى منها الاهتمام الأول، حيث يعتبر الإنسان هو العنصر الأساسي للتنمية (منقريوس، ١٩٩٦، ص ٩١).

حيث يعد العنصر البشري أساس كل تقدم يمكن أن يتحقق في المجتمع، كلما كان هذا العنصر البشري أكثر معرفة ومهارة وخبرة كلما كان أدائه لدوره أكثر تأثيراً في مجالات الممارسة في المجتمع (حبيب، ١٩٩٧، ص ١٤٩).

لذلك تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في المؤسسات والمنظمات بأنواعها الإنتاجية والخدمية والحكومية والأهلية، وتضم هذه الموارد كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والتخصصات مهما اختلفت وتنوعت مستويات الأداء، وأنواع الأعمال والمهام التي يقومون بها (موسى، ١٩٩٩، ص ٢٦٣).

وعملية إعداد وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاجتماعية مسئولية العديد من المهن فقد أخذت مهنة الخدمة الاجتماعية قسطاً من المسئولية، وذلك من خلال طريقة تنظيم المجتمع التي تعمل على تنمية الأفراد العاملين بالمؤسسات الاجتماعية من خلال تحسين أدائهم بمداهم بالمعلومات والمعارف وإكسابهم العديد من الخبرات. (سعد، ٢٠٠٥، ص ١٦٨)

ونلاحظ في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي والتطوير الإداري في المنظمات وبالتالي برزت أهمية العلوم السلوكية والخدمة الاجتماعية عامة وطريقة تنظيم المجتمع خاصة في التنظيم والإدارة لدى المتخصصين والمهتمين بالمنظمات الحكومية والأهلية وإدارتها، ويرجع سبب الاهتمام إلى ارتباط المنظمات ومكوناتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل. (أبو العزم، د.ت، ص ٧).

وحيث أن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية العاملة في المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالها وخدماتها (السلمي، ٢٠٠١، ص ١٩٠).

كما أن تكوين رأس المال البشرى هو عملية نمو في شكل مهارات ومعارف و خبرات، كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي أو غير البشرى، وبطبيعة الحال فرأس المال البشرى له خصائصه المميزة والفريدة، ويتميز بأنه قد يزداد بالتعلم من خلال العمل. (الحناوي، ٢٠٠٦، ص ٧).

حيث تتعدد المؤسسات التي تعمل في مجال رعاية الشباب في مصر فمنها الحكومي ومنها الأهلي ومنها ما يجمع بين القطاعين، وتعتبر مراكز الشباب من أهم مؤسسات رعاية الشباب في مصر، حيث اهتمت الدولة بالشباب وأنشأت لهم مراكز يمارسون فيها برامج وخدمات ثقافية، صحية، اجتماعية، تربية، ترويحية(حسان، ١٩٩٢، ص ٧٠٦).

ومن ثم تعتبر مراكز الشباب في الوقت الراهن من أهم المؤسسات الشبابية التي يجب ان تهض بمسؤولياتها تجاه الشباب ومن هذا المنطلق وفي اطار الأهداف العامة لمراكز الشباب والتي تتضمن استثمار طاقات الشباب وتوجيهها نحو ما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع(الشريبي، ٢٠٠١، ص ٥٢٤٢).

حيث أنها تعد من المؤسسات الاجتماعية التي تهتم بأعداد الشباب، أعداداً ثقافياً وقيماً واجتماعياً وبدنياً ونفسياً من خلال البرامج والأنشطة التي يقدمها مراكز وأندية الشباب المنتشرة في كل المحافظات والمدن والقرى، وذلك من خلال مشرفين ومتخصصين في كافة البرامج والأنشطة المتعددة المقدمة للشباب، وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج(حسان وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٤٢٧).

في ضوء ذلك يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديدا لوجودها والمساس بمصالحها (السكرانة، ٢٠٠٨، ص ٣٩، ٤٠)

وذلك لتمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادى والتخلص من جوانب القصور والضعف للكشف عن نواحي الضعف فى المنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والبرامج الموضوعية(نصر الله، ٢٠٠٢، ص ١٧٠).

ويجب أن تحرص المنظمات على تدريب العاملين بل لبناء قدراتهم ونقل المعارف التي تحقق أهداف التطوير التنظيمي، وتعزيز الابتكار والإبداع في الأعمال التي يؤديها مما يزيد من الرضا الوظيفي. (Latukha, M,2016, p. 147).

حيث أن التطوير التنظيمي يؤدي إلى نهج منهج طويل المدى لوضع إستراتيجية لإدارة المنظمة وتمييزها والمساهمة في رفع مستوى الأداء للعاملين وإدارة المناخ التنظيمي. (Wardaszko, M, 2018, p. 84).

حيث التطوير التنظيمي تقرر التغييرات الرئيسية فيما يتعلق بالبناء التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، والمورد البشري جزءاً مهماً من تلك العمليات لتنمية خبراته ومعارفه. (Zeuch, M, 2015, p.179).

وفي ضوء ما تقدم يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لتطوير مراكز الشباب لحل المشكلات في إصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية، وبت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه مركز الشباب (الصيرفي، ٢٠٠٦، ص ٣١، ٣٢).

يصبح ذلك جلياً لمراكز الشباب على أنها مؤسسات تعمل لخدمة الشباب وتهياً لهم فرص استثمار وقت فراغهم في أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية لإشباع حاجاتهم وتنمية ميولهم وهوياتهم تحت إشراف قيادات متخصصة. (علي، ١٩٩٩، ص ١٤١)

وعليه تعد قضية الموارد البشرية من التحديات المهمة التي تواجه مراكز الشباب وتحول دون تحقيق أهدافها وذلك للقصور الواضح في الأفراد العاملين بها ونقص قدراتهم، التي تمكنهم من العمل في البرامج والمشروعات التي تنفذها. (Gomez, 2001, p2)

مما يتطلب توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يسهم في تنمية العاملين ويدفعهم إلى العمل المنتج ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به العاملون وبيئة العمل مما يساهم في تطوير الإدارة. (ناجي، ٢٠٠٣، ص ٣٢٠).

الدراسات السابقة: سوف يتم تناولها من خلال محورين على النحو التالي:

دراسات اهتمت بالتطوير التنظيمي:

كما أشارت دراسة ياسين (٢٠١٠) إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي للوحدات الاجتماعية وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب لتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لتلبية احتياجات المواطنين داخل الوحدات الاجتماعية.

دراسة هالجرمسون (Hallgrímsson 2008) حيث توصلت إلى أنه كلما زاد استعداد الموظفين للتغيير زاد الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة، كما أشارت نتائج الدراسة ان المنظمات التي تواجه تغييراً جزئياً لا تبلغ مستويات أدنى في استعداد الموظفين للتغيير من تلك المنظمات التي تواجه تغييراً تدريجياً.

و دراسة سكارب (2011) Skarp التي أشارت إلى أن التفكير في التطوير التنظيمي للاستجابة للتغيير للعاملين بالمنظمات من خلال التدريب، والحرص على مواجهة التغييرات البيئية المؤثرة على المنظمة، وكذلك الاهتمام بالحياة التنظيمية اليومية في مجالات العمل. و دراسة الروقي (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون على معوقات التطوير التنظيمي في جامعة شقراء، وقد جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الإدارية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الاستراتيجية، ثم معوقات الموارد البشرية.

دراسة العازمي (٢٠١٥) أوضحت مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومراحل التطوير التنظيمي، وأساليب التطوير التنظيمي؛ ومنها، تدريب الحساسية، وبناء الفريق، والإثراء الوظيفي، والدراسات الميدانية وبحوث العمل، وشبكة التطوير التنظيمي والشبكة الإدارية، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، ومعوقات التطوير التنظيمي، واختتم البحث بإيضاح علاقة التطوير التنظيمي بأداء القيادات المدرسية ورفع كفاءتها.

دراسة مهدي (٢٠١٦) يهدف البحث إلى استخلاص مقياس علمي إداري، السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث يسعى إلى تطوير وتحسين قدرات الأفراد العاملين داخل منظماتهم من خلال تطوير نظرتهم إلى بيئتهم التي يعملون فيها وذلك من خلال رفع الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة. و تدعيم الأداء الوظيفي.

و دراسة عبدالجواد (٢٠١٧) التي أوضحت أهمية تكنولوجيا المعلومات وتطوير أداء المنظمات غير الحكومية والتي تمثلت في رفع مستوى الأداء، وزيادة قيمة المنظمة، وفعالية إتخاذ القرارات، وتنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة، وتنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة.

و دراسة بركاني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن الإدارة الالكترونية تعد أداة فعالة في تسهيل وتفعيل الأداء الوظيفي وبيبلدية أم البواقي كما ساهم في تقليل ضغط العمل، ومرونة عمل الموظفين، وتوصلت أيضاً إلى تبادل المعلومات إلكترونياً يحتاج إلى توفير شبكات الاتصال والانترنت.

كما أوضحت دراسة ضيف (٢٠١٨) أهمية الانتفاع من نقاط القوة والضعف وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية، كما يمكن المنظمة من استئصال مختلف جوانب الضعف بما يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغييرات ذات التأثير

السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب. وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية لإحداث التغيير والتي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية.

وأشارت دراسة دربولي (٢٠١٨) إلى أهمية تطبيق الإصلاح الإداري باعتباره عملية تكيف دائمة ومستمرة للجانب الإدارية، وبالتالي تخليص الإدارة من مشاكلها بإيجاد الحلول المناسبة لها والمنسجمة مع روح التحديث والتطور العلمي عن طريق عدة مداخل منها التطوير التنظيمي الذي يمثل الجهد المخطط بعيد المدى لتحسين قدرة وكفاءة الجهة العامة في إدارة المرفق العام والقدرة على تذليل المشاكل التي تعترض ممارسة الواجبات الوظيفية، واستخدام الأساليب التطويرية التي تتناول الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية للعاملين داخل الجهة العامة.

و دراسة يونس (٢٠١٩) التي أوضحت البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكلي التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، كما أوضحت أهمية التطوير التنظيمي من خلال ضمان فعالية واستمرارية المنظمة لضمان أداء فعال وناجح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة، في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

و دراسة يونس (٢٠٢٠) التي أشارت أن غالبية مديري المدارس الابتدائية ليس لديهم تطوير تنظيمي وأنهم يستندون إلى انجاز أعمالهم بإتباع الوسائل والأساليب والطرق التي كانت سبباً في صعوبة تطوير المدرسة وتقديمها.

و دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) التي توصلت إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بواقع الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية في ضوء مؤشرات الأساسية، كما توصلت ومن وجهة نظر الباحثين (مجتمع البحث) إلى العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي الفعال بالمنظمات الأهلية التطوعية. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.

ودراسة أحمد (٢٠٢١) التي هدفت إلى تحديد "طبيعة دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية" كهدف رئيسي وما يتبعه من أهداف فرعية فيما يتعلق بأبعاد الحوكمة المؤسسية (المساءلة، الشفافية، الاستقلالية، التمكين، الانضباط)، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.

دراسات تناولت الموارد البشرية ومراكز الشباب:

حيث توصلت دراسة قاسم (٢٠٠١) إلى دور مراكز الشباب في تنمية الوعي التطوعي لدى الشباب مع تصور لدور الخدمة الاجتماعية في تدعيمها والتي أدت إلى قصور دور مراكز الشباب وخاصة في القرية في تنمية وعي الشباب وقصورها في تنمية وعي الشباب بالعمل التطوعي.

ودراسة محمد (٢٠٠٤) التي هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية الخدمات ومعرفة الاحتياجات وتحسين جودة ونوعية خدمات مراكز الشباب، كما أثبتت الدراسة ضرورة توفير برامج تدريبية للعاملين لإشباع احتياجات العاملين بمراكز الشباب. بينما أشارت دراسة عليق (٢٠٠٦) إلى وجود صعوبات تعوق الاستفادة من برامج مراكز الشباب في تنمية الموارد البشرية أهمها عدم توافر الملاعب الكافية للأنشطة الرياضية، عدم وجود تعاون واضح بين المركز والبيئة، قلة الاهتمام بالأنشطة الثقافية والدينية، عدم الالتزام بمواقيت البرامج المحددة سلفاً، غياب رقابة الجهات المسؤولة وقلة دعمها للمراكز، وكذلك قصور الإدارة في أداء دورها بالإضافة إلى نقص الأخصائيين الاجتماعيين وأخصائي النشاط بالمركز.

وتوصلت دراسة عبد العزيز (٢٠٠٦) إلى قصور الأداء المهني لدى الممارسين للعمل المهني، مع جماعات الشباب بمراكز الشباب الأمر الذي يتطلب زيادة عدد البرامج التدريبية لهم وذلك من أجل تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات والمهارات التي تزيد من كفاءتهم في ممارسة أدوارهم داخل مركز الشباب، وتحسين جودة الخدمات المقدمة داخله.

وأكدت دراسة (Lilian and Jacinta 2006) على ان العاملين مع الشباب هم العنصر الحاسم لتفعيل المنظمات التي تعمل مع الشباب فالبرامج التي يراد نجاحها تعود إلى فعالية أداء العاملين لأعمالهم وأدوارهم الوظيفية.

وأكدت دراسة علي (٢٠١٠) على أن الدورات التدريبية تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بمراكز الشباب بما يساهم في تنفيذ الأنشطة والبرامج في مراكز الشباب وتلبية احتياجات الشباب.

وأشارت دراسة قاسم (٢٠١٠) إلى أهمية مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب إلى الدور الإيجابي لمراكز الشباب، و أظهرت بعض القصور النسبي لإسهام مراكز الشباب في تنمية قيم المواطنة لدى الشباب، والذي يتمثل هذا القصور في إسهام مراكز الشباب في تنمية قيم الانتماء والولاء للمجتمع وكذلك إسهام مراكز الشباب في تنمية المسؤولية الاجتماعية.

ودراسة حسانين (٢٠١٦) التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير وتحسين الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى ضعف نسبة مستوي التقييم داخل مراكز الشباب، كما توصلت الدراسة إلى عدد من المتطلبات ومنها، ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، وضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية باستقطاب الموارد البشرية.

ودراسة علام (٢٠١٨) التي أشارت نتائجها إلى أن إسهامات مراكز الشباب في دعم الانتماء لدي الشباب متمثلة في إحساس الشباب بالاستقرار والأمن وذلك عن طريق تحقيق المساواة بين المواطنين فلا بد من مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم.

ودراسة محمد (٢٠٢١) التي توصلت الدراسة إلى أن مستوى كفاءة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمراكز الشباب (مستوى متوسط) وذلك وفقاً لمؤشرات (معدل أداء العاملين بمراكز الشباب، استخدام المهارات المهنية، الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، التعاون مع انساق العمل)، ومن أهم مقترحات زيادة كفاءة الأداء توفير قنوات اتصال بين الأخصائيين والقطاعات المختلفة، عقد دورات تدريبية، وتم وضع توصيات مقترحة لتحقيق جودة الأداء المهني.

دراسة أحمد (٢٠٢١) التي أسفرت نتائجها عن أن إعادة هيكلة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء الجمعيات الأهلية وذلك عن طريق: توفير أسس واضحة ومعلنة بالجمعية يتم بناء عليها استقطاب واختيار وتعيين العاملين في الوظائف المتعددة، صياغة لوائح تكون واضحة ومحددة تنظم حقوق العاملين المالية، وضع خطة بالجمعية تساهم في تطوير قدرات العاملين المختلفة سواء الإدارية أو الفنية أو التنظيمية. ووضع نظام تقييم لأداء العاملين بشكل يحقق إبداع العمل وتوفير بيئة مشجعة على الابتكار.

ودراسة عبد الحليم (٢٠٢١) التي كشفت نتائجها عن الاحتياجات التدريبية لأخصائي الجماعة بمراكز الشباب للتعامل مع الأزمات المجتمعية تتمثل في احتياجاتهم المعرفية في التدريب علي استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل مع الأزمات وأن أدوار الأخصائي مع المتضررين من الأزمات للعودة إلي استقرارهم الاجتماعي أهمها دور الوسيط- مصدر المعلومات وتتمثل احتياجاتهم المهارية في التدريب علي المهارات المتقدمة وأهمها المهارة في التسجيل الإلكتروني والمهارة في إدارة جلسات الجماعات الافتراضية عبر الإنترنت بالإضافة إلي المهارة في العمل مع الفريق.

دراسة سالم (٢٠٢١) التي توصلت نتائجها إلي أن التخطيط التشاركي ينمي قدرات أعضاء مجالس الإدارات، كما أنه يزيد فرص مشاركة المواطنين وأيضا العلاقات الاجتماعية للمواطنين أيضاً وجود مجموعة من الصعوبات منها اعتقاد المواطنين بأن رأيهم غير مهم في العملية التخطيطية وتجاهل دعوة المواطنين لمناقشتهم في احتياجاتهم.

دراسة فتحي (٢٠٢٢) التي توصلت إلي أن السمات الشخصية للإبداع الإداري إلي تتمثل في (نقهم المشكلات - المرونة - الطلاقة - تركيز الانتباه - الأصالة - المخاطر)، يستخدم الأسلوب العلمي في إنجاز الأعمال وإنتاج الأفكار الجديدة، يشترك مع العاملين في إيجاد حلول إبداعية جديدة تخدم العمل، النمط القيادي المتبع ديمقراطي وأن المدير لا يتمتع المدير بدرجة من الحرية والاستقلالية مما يعوقه في اتخاذ القرار.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

١. أوضحت أهمية مراكز الشباب و ضرورة إجراء الدراسات لتحقيق الإصلاح الإداري بها.

٢. أهمية الموارد البشرية بمراكز الشباب و الحرص على تنميتها.

٣. تحديد أبعاد الدراسة الحالية للتطوير التنظيمي.

٤. صياغة مشكلة الدراسة و تحديد مفاهيمها.

٥. تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تحديد مفاهيم الدراسة الحالية (التطوير التنظيمي - الموارد البشرية - مراكز الشباب)

٢. تحديد نوع الدراسة الحالية دراسة وصفية، ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة.

٣. تحديد أبعاد التطوير التنظيمي للدراسة الحالية (التخطيط الاستراتيجي - الإدارة بالأهداف - التدريب - الإدارة الإلكترونية)
٤. وضع رؤية مستقبلية لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.

الموجهات النظرية للدراسة:

١. نظرية المنظمات: Organization Theory

تعتبر نظرية المنظمات إحدى النظريات الإدارية الاجتماعية الهامة التي تساعد العديد من التخصصات العلمية في الدراسات المتعلقة بالمنظمات من خلال مداخل متنوعة مثل الجانب الاجتماعي - الإداري - الاقتصادي - السياسي - السيكولوجي، بهدف التطوير والتغيير لصالح المنظمات الحكومية والأهلية (أبو النصر، ١٩٩٧، ص ٦٠).

حيث تعددت الاتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات فمنها ما يهتم بدراسة الناحية البنائية في طيات المنظمات بمعنى انهم ينظرون الى المنظمة على انها تجمع بشري ينشأ من اجل تحقيق أهداف معينة، هناك من يهتم بالناحية السلوكية باعتبار المنظمة بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد ويعملون من خلال هذا فإنها تطبع سلوكهم وهناك من يهتم بالنواحي البيئية من حيث تأثير البيئة على المنظمة وتأثيرها في المجتمع (خاطر، ١٩٩٧، ص ص ٢٧-٢٨).

وتتمثل مستويات تحليل المنظمة في:

١. مستوى تحليل الدور: ينظر الى المنظمة على انها مجموعة من الأدوار الرسمية وغير الرسمية
٢. مستوى تحليل بنائي: يركز على دراسة وتحليل الخصائص البنائية للمنظمة مثل تقسيم العمل - التخصص - الاتصال.
٣. مستوى التحليل التنظيم: يركز على دراسة المنظمة ككل بدلاً من التركيز على الأفراد أعضاء المنظمة، كما يهتم بخصائص الأعضاء ووضعهم الوظيفي (عبد اللطيف، ٢٠٠٠، ص، ٣٢٦).

حيث يستفاد من نظرية المنظمات في تحليل ودراسة مراكز الشباب والتعمق في أدائها الوظيفي، من خلال برامجها ومشروعاتها والأفراد العاملين بها وأعضاء مجلس الإدارة صاحب القرار الذي يؤدي الى تيسير الأعمال وتنفيذها ومن خلال الدراسة الحالية والوقوف على مدى تطبيق التطوير التنظيمي، فمن خلال نظرية المنظمات تقف على تدفق

المعلومات والبيانات الدقيقة والواضحة مما يؤثر بالإيجاب على تحقيق الإدارة الجيدة لوظائف العاملين بمراكز الشباب، كما تقف الدراسة الحالية من خلال التطوير التنظيمي على مدى تحقيق أهداف مركز الشباب والمعوقات الإدارية التي تقف أمامهم والتعرف على الإيجابيات والسلبيات سواء كانت متعلقة بمركز الشباب أو العاملين بها أو مجلس الإدارة أو أهدافها وبرامجها ومشروعاتها أو تعود إلى الأداء الوظيفي والموارد والإمكانات المادية ، كما تفيد نظرية المنظمات في الوقوف على كيفية التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف والمتطلبات التدريبية والإدارة الإلكترونية الذي يبسر العمل الإداري و يدعم كفاءة أداء العاملين كما تفيد النظرية في أوجه النقص والضعف لدى العاملين وما يحتاجون إليه من معارف ومعلومات ومهارات وخبرات ونساعدهم في رفع كفاءتهم في أعمالهم الإدارية.

٢. نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

حيث ان حقيقة النموذج تعتمد على التعمق داخل المنظمة للكشف عما بها من سلبيات وإيجابيات بهدف النهوض بها (فتحي، ٢٠٠٠، ص ٣٢٧)، ويعرف (عبد العال) العمل مع مجتمع المنظمة بأنه التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي لمساعدتها على تقديم الخدمة بفاعلية متزايدة (عبد العال، ١٩٩٨، ص ٢٧٧).

عمليات العمل مع مجتمع المنظمة: ويقترح ان يمارس العمل مع مجتمع المنظمة العمليات التالية:-

١. المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها لكي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
٢. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
٣. المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والجهاز.
٤. التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات - أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة وتأكيد استمرارية تلك العملية.
٥. ضمان تأثير سياسة المنظمة بآراء المهنيين بنتائج عملية المحاسبية الاجتماعية.
٦. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات وللارتقاء بالتنسيق فيما بينها.
٧. دراسة احتياجات التدريبية لأفراد مجتمع المنظمة.
٨. التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمتنفعين من خدماتها وللارتقاء بمستوى العمل المهني (عبد العال، ١٩٩٨، ص ٢٨٠).

حيث يستفاد من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في تفعيل التطوير التنظيمي و رفع أداء العاملين بمراكز الشباب و تحقيق الإدارة الرشيدة و رفع كفاءة الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف مراكز الشباب و توفير المعلومات والبيانات الواضحة و كشف حساب خاص بالإدارة الرشيدة من خلال التقارير الدورية، تفعيل الاستخدام الأمثل لوسائل الإدارة الإلكترونية لمواكبة المتغيرات المعاصرة.

حيث ان طريقة تنظيم المجتمع تنظر إلى الموارد البشرية بأنها أداة الجودة وهدفها وغايتها القصوى، فالموارد البشرية داخل مراكز الشباب، أن لم يكن فعالاً مؤثراً في ضوء ما يمتلك من قدرات وإمكانات، أثر تأثيراً سلبياً على أداء العمل لأنه هو المحرك الأول في تحقيق أهدافها(حجازي، ٢٠٠٦، ص ٢٩٢).

لذا ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في العمل مع الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب في الإمداد بالمعارف والمهارات والخبرات للعاملين اللازمة لتحقيق أهداف مراكز الشباب، وتغيير أسلوب العمل والأداء الوظيفي، وتدريب الكوادر الفنية على أساليب عمل جديدة تحقق التطوير التنظيمي(عفيفي، ٢٠٠٧، ص ١٢٦).

ومن خلال عرض ما سبق للتطوير التنظيمي نلاحظ أن أهدافه ترمى إلى العمل داخل مراكز الشباب و إحداث التطوير والتغيير داخلها وذلك كي تتحقق أهدافها.

أهداف التطوير التنظيمي:

- أ. التطوير التنظيمي وسيلة لتدعيم إنتاجية المنظمات.
- ب. يهدف التطوير إلى تحسين أداء العنصر البشر بالمنظمة(W-Jack, 1981, p 208).
- ج. يرفع من فعالية المنظمة في مقابلة المتغيرات المعاصرة وتحسين وضعها في معالجة مشكلات الجهاز التنظيمي الداخلي.
- د. إنها جهد يرمى على تغيير المناخ التنظيمي للمنظمة بتغيير أسلوب العمل السائد بها والتركيز على سيادة روح الفريق.
- هـ. أنه جهد يركز على إيجاد تكامل بين أهداف مركز الشباب وأهداف الأفراد العاملين فيها وتحقيق نوع من الانسجام بينها(قاسم، ١٩٩٩، ص ٢٧).
- و. جهد يرمى إلى التعامل مع كل من الجانب الرسمي وغير الرسمي لمركز الشباب.
- ز. يستهدف التعرف على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بل ترى أنها ضمان أساسي للجهود المبذولة لتطوير وتنمية مركز الشباب(محمد، ٢٠٠٤، ص ٧٥).

ويستهدف التطوير تحقيق مزيد من الدراية والخبرة سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للعاملين بمراكز الشباب، وأن يؤدي إلى استيعاب الأهداف الجديدة، وأن التطوير يركز على دعامة أساسية ألا وهي مزيد من التدريب للعاملين حتى يستطيعون الشعور بالحاجة إلى النمو والتغيير، وأن التدريب يعد بمثابة العملية الأساسية التي تصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها، وفي نفس الوقت يعتبر التدريب عملية ترشيد لخبرات العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم وتنمية إمكانياتهم لصالح المؤسسة.

الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي بمراكز الشباب:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع مراكز الشباب على إحداث التطوير في جهازها الوظيفي إلى:

- أ. ظهور أهداف جديدة أمام مركز الشباب تريد تحقيقها بما يستوجب إحداث التغيير لكي يستطيع المركز تحقيق الأهداف التي لا يمكن أن تتحقق في ظل الظروف الراهنة.
- ب. توفير التسهيلات المادية والدعم المناسب لتحقيق التغيير في نفس الوقت.
- ج. إزالة بعض الآثار السلبية للتغيير للمنظمات أولاً بأول من خلال المناقشة والإقناع.
- د. إعادة توزيع القوة داخل التنظيم والتوسع في تفويض السلطة.
- هـ. التوسع في توفير المعلومات والبيانات أمام المشاركين في اتخاذ القرارات في مراكز الشباب (العمرى، ٢٠٠٠، ص ٣١، ٣٢).
- و. الحاجة إلى تدريب العاملين بما يتماشى مع ملاحقة التطورات التي تعترضها.
- ز. الحاجة إلى برامج متخصصة ومتنوعة ملائمة للعمال تشبع احتياجاتهم (علي، ١٩٨٨، ص ٩٨).
- ح. التغيير في الأساليب الفنية والإجراءات ومعايير العمل بمركز الشباب.
- ط. تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العاملين داخل مركز الشباب.
- ي. التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية وتكنولوجيا المعلومات (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٤١٦).

ويمكن التركيز على أهم المجالات التي تشملها محاولات التطوير التنظيمي

لمراكز الشباب:

- أ. تغيير الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملين داخل مركز الشباب وذلك باستحداث أعمال ومهام جديدة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال.

- ب. تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين هما:-
- التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
 - التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم بما يتناسب مع طبيعة المهام والأعمال التي يقومون بها داخل المركز من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات.
- ج. وثمة مجال آخر للتطوير التنظيمي ينصب على هيكل التنظيم الداخلي للمنظمة والجهاز الوظيفي لها، وتتركز عملية التطوير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وفتح قنوات مع الإدارة والمسؤولين بالعاملين.
- د. تطوير في السياسات الحاكمة للعمل وأسلوب اتخاذ القرارات بين الجهاز التنظيمي لمركز الشباب (السلمي، ١٩٨٠، ص ٢٣٩).

تحديد مشكلة الدراسة:

تحرص طريقة تنظيم المجتمع على العمل مع المنظمات المجتمعية بالأخص الحكومية وتنمية المورد البشري داخل مراكز الشباب وذلك لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي والإصلاح الإداري كي يواكبوا المتغيرات المعاصرة في الإدارة، حيث يتحقق ذلك من خلال تنمية التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف والتدريب والإدارة الإلكترونية، في ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في "رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب"

ثانياً: أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية الدراسة إلى:-
١. تولى الدولة اهتماماً بالغاً بالعنصر البشري وتحرص على ضرورة تطويره و تنميته.
 ٢. تعد قضية التطوير التنظيمي من القضايا الهامة داخل مؤسسات الدولة المختلفة سواء الحكومية والأهلية.
 ٣. يلعب التطوير التنظيمي دوراً مهماً داخل مراكز الشباب حيث يهتم بتحقيق الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية العاملة فيه .
 ٤. تحقق مراكز الشباب أهدافاً حيوية في ثقل الشباب وتنمية قدراتهم ومواهبهم.

٥. تهتم طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة بتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب من خلال مدخل التطوير التنظيمي لتحقيق التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف والتدريب والإدارة الإلكترونية.

ثالثًا: أهداف الدراسة:

يحدد الهدف الرئيسي للدراسة والذي مؤداه "تحديد استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب"، وينبثق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

١. تحديد استخدام التخطيط الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.
٢. تحديد استخدام الإدارة بالأهداف و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.
٣. تحديد استخدام التدريب و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.
٤. تحديد استخدام الإدارة الإلكترونية و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.
٥. وضع رؤية مستقبلية لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.

رابعًا: تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة ما استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب ؟ وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:-

١. ما واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب؟
٢. ما واقع استخدام الإدارة بالأهداف و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب؟
٣. ما واقع استخدام التدريب و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب؟
٤. ما واقع استخدام الإدارة الإلكترونية و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب؟

خامسًا: مفاهيم الدراسة:

١. مفهوم الرؤية المستقبلية:

تعرف الرؤية المستقبلية بأنها استطلاع مبكر للمستقبل في ضوء معطيات الحاضر وتحديات المستقبل التي تفرضها طبيعة التحول والنمو والتطور وهي إلقاء نظرة فاحصة على المستقبل بمنظار عدسات من عبق تجارب الماضي ونتائج الحاضر (أنور، ٢٠٢٠، ص ٣٤).

وتعرف أيضاً بأنها استشراف المستقبل وذلك اجتهاد علمي يهدف إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تتضمن المعالجة الأساسية لجوانب معينة لمجتمع ما خلال فترة زمنية لا تزيد عن عشرون عاماً وتعتمد على فهم الماضي والحاضر وعلى خبرات البشر وأهدافهم (الزنفلي، ٢٠١٣، ص ٩٩).

وتشير الرؤية إلى التطلع للمستقبل من خلال البناء على الماضي والحاضر وإدراك وفهم العوامل التي شكلت الماضي والحاضر وذلك للاسترشاد بها عند وضع وصياغة المستقبل (المهدي، ٢٠١٦، ص ١١).

ويقصد الباحث بمفهوم الرؤية المستقبلية في البحث التطلع للمستقبل من خلال طريقة تنظيم المجتمع معتمداً على الأسس العلمية والنظرية للطريقة لتفعيل استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب

٢. مفهوم التطوير التنظيمي:

معنى التطوير لغوياً يعني التحول من طور إلى طور (الوجيز، ٢٠١٠، ص ٣٩٦) والتطوير في الاصطلاح يعني الحالة التي يتم من خلالها تحقيق تقدم أفضل مما هو قائم في الوقت الراهن (Merriam, 2003, p342).

وقد عرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة، تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي وتنمية العاملين بالمنظمة والخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتدريب العاملين، وتنمية الإبداع والابتكار لديهم والارتقاء بثقافة المنظمة (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ١١٢).

كما يعرف التطوير التنظيمي "خطة طويلة المدى لتحسين أداء الجمعية في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة على التدخل من طرف خارجي (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٤١٢).

ويعرف أيضاً التطوير التنظيمي بأنه "يعنى تحسين الفاعلية والحركة ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، وتنمية الأساليب الفنية التي تساعد على أداء العمل داخل المنظمة (Chris, 1991, p 1).

كما ينظر إلى التطوير التنظيمي على أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، التي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية واستخدام علوم الإدارة والسلوكية (بن أحمد، ٢٠٠٠، ص ٦٢).

كما يعرف بأنه جهد مخطط ومستمر لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الاختبارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة (عبد الجواد، ٢٠٠٦، ص ٢٥).

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية وأداء المنظمة في مواجهة مشاكلها وتحقيق أهدافها (Rush, H.M,2009).

في ضوء ما سبق يقصد الباحث بمفهوم التطوير التنظيمي في البحث ما يلي:

١. مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى أحداث التغيير بمراكز الشباب.
٢. خطة طويلة المدى لتحسين أداء الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.
٣. يحرص على تدريب العاملين بمراكز الشباب .
٤. يهتم برفع كفاءة أداء العاملين و تنمية الأساليب العمل بمراكز الشباب .
٥. يتحقق التطوير التنظيمي بمراكز الشباب في ضوء الدراسة الحالية من خلال (التخطيط الاستراتيجي - الإدارة بالأهداف - التدريب - الإدارة الإلكترونية).

٣. مفهوم الموارد البشرية:

يقصد بمفهوم تنمية الموارد البشرية " تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكاناته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات" (السلمي، د.ت، ص ١١٥).

كما تعرف " بتلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة" (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ١٩٧).

كما تعرف أيضاً " تنمية الموارد البشرية عملية تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة بغية الوصول إلى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حالة الإنسان وفي سياقه المجتمعي" (عمار، ١٩٩٩، ص ٣٠).

كما تعرف بأنها عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتهدف لتلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، بما يساعد على تحقيق أهدافها (مصطفى، ٢٠٠٤، ص ٧٣).

وتعرف تنمية الموارد البشرية بـ "تلك الجهود التخطيطية للاستفادة القصوى من العاملين بالمنظمة، بما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات العاملين وإعداد الهيكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية (المغربي، ٢٠٠٥، ص ٥٩).

ويقصد الباحث بمفهوم تنمية الموارد البشرية في البحث ما يلي:

١. الجهود المخططة والمنفذة لتنمية معارف و مهارات و سلوكيات الأفراد العاملين بمركز الشباب.
 ٢. عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بمركز الشباب.
 ٣. وتهدف لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين و الإعداد المناسب للعمل بمراكز الشباب.
 ٤. يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات العاملين وإعداد الهيكل المناسبة للعمل بمركز الشباب.
 ٥. عملية إعادة التوزيع المناسب للمهام بما يحقق الأهداف التنظيمية لمركز الشباب.
- حيث نال مفهوم تنمية الموارد البشرية اهتماماً بالغاً للمخططين وصناع السياسات في الدول النامية موضع اهتمام كثير من التقارير والدراسات عن التنمية، ويرتبط ذلك بالتأكيد على أن الناس هم الثروة الحقيقية، وتنمية الموارد البشرية العملية التي يتم بموجبها زيادة عدد الأشخاص من نوى المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للتطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، فهي عملية تكوين الإنسان وتنميته كمصدر خلاق منتج أي أنها تتضمن الاستثمار من قبل المجتمع في التعلم والتدريب بهدف تحسين نوعية الموارد البشرية (العربي، ١٩٩٦، ص ٥٢٤).
- وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة (السلمي، ٢٠٠١، ص ٤١).
- وتعتمد عملية تنمية الموارد البشرية على فريق عمل يشمل تخصصات متعددة لأنها ترتبط بالاحتياجات المتنوعة للمورد البشري، لأنها تتطلب تضافر الجهود ومشاركة التخصصات المختلفة في مجال التنمية، والخدمة الاجتماعية كمهنة إنسانية لا تعمل بمفردها بل تتعاون مع المهن الأخرى في تحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب (عمران، ٢٠٠٠، ص ٣٧٥).

٤. مفهوم مراكز الشباب:

تعرف مراكز الشباب على أنها مؤسسات تعمل لخدمة الشباب، وتهيأ لهم فرص استثمار وقت فراغهم في أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية، لإشباع حاجاتهم، وتنمية ميولهم وهواياتهم تحت إشراف قيادات متخصصة(علي، ١٩٩٩، ص ١٤١).

كما تعرف مراكز الشباب أيضاً بأنها كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى، بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية(عثمان، ١٩٩٧، ص ٣٢٥).

كما يقصد بمؤسسات مراكز الشباب بأنها مؤسسات يتجمع فيها الشباب لممارسة الأنشطة المختلفة في سهولة ويسر وارتقاء إلى مستوى المواطنة الصالحة، دون تحديد أو تخصيص لنوع معين أو فئة من المواطنين، ولكنها مدرسة شعبية وطنية تمارس فيها شتى الهوايات والألعاب والفنون وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج(إبراهيم، ٢٠٠٣، ص ٤٢٧)

ويعرف مركز الشباب بأنه مؤسسات عامة تتيح للشباب ممارسة الأنشطة التي يرغبها في إطار منظم بهدف تحقيق المواطنة الصالحة(علي، ٢٠٠١، ص ٢٥٥).

وعرف مركز الشباب كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة او المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة، واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الاجتماعية والرياضية والقومية(قاسم، ٢٠١٠، ص ١٨٩٤).

ويقصد الباحث بمفهوم مراكز الشباب في البحث ما يلي :

١. هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة او المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى
٢. مؤسسات تعمل لخدمة الشباب وتهيأ لهم فرص استثمار وقت فراغهم.
٣. تحرص على إشباع حاجات الشباب وتنمية ميولهم وهواياتهم تحت إشراف قيادات متخصصة.
٤. تهدف الى تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة وممارسة الأنشطة الاجتماعية والرياضية والقومية.
٥. يوجد بها مجلس إدارة و مدير المركز و أخصائيين اجتماعيين و تخصصات مختلفة.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١. نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لأنها توضح المتغيرات المرتبطة بالدراسة وتظهر علاقة التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.

٢. المنهج المستخدم :

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة العشوائية لأعضاء مجالس الإدارة والأخصائيين الاجتماعيين والعاملين بمراكز الشباب بمدينة قنا.

٣. أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة المقياس مطبق على أعضاء مجالس الإدارة و العاملين بمراكز الشباب ولقد مرت عملية تصميم المقياس بالخطوات التالية:

١. الرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التطوير

التنظيمي و الموارد البشرية بمراكز الشباب.

٢. تحديد أبعاد الدراسة والتي تمثلت في: بعد التخطيط الاستراتيجي ، بعد الإدارة

بالأهداف، بعد التدريب ، الإدارة الإلكترونية .

إجراء صدق المقياس حيث تم القيام بإجراء الصدق الظاهري للمقياس، للتأكد من وضوح أسئلته، حيث تم عرضه على (١٠) من السادة أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا، وكلية الخدمة الاجتماعية بأسوان وبعض الخبراء في مجال الشباب وبالتطبيق تحققت نسبة الاتفاق بمقدار ٨٦%.

كما تم الثبات للمقياس من خلال تطبيقه على عدد (٣٠) من العاملين بمراكز الشباب وبعد مرور ١٥ يوم اثبت التطبيق صدق الاستمارة (٨٨،٠%) وهو ذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (٩٥%) وبهذا يمكن الاعتماد على المقياس واستخدامه في الدراسة الحالية.

وتعتمد هذه الدراسة على أداة جمع البيانات "المقياس" وذلك من مجتمع البحث وتم تحديد مجتمع العينة من خلال الأسلوب العشوائي وقدر (١٢٠) مفردة وهم أعضاء مجالس إدارات والأخصائيين الاجتماعيين و العاملين بمراكز الشباب.

٤. مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني:

تم تحديد عدد من مراكز الشباب في نطاق مدينة قنا:

- مركز شباب سيدي عبد الرحيم
- مركز شباب مدينة العمال
- مركز شباب النحال
- مركز شباب مدينة قنا الرياضي
- مركز شباب الكنوز
- مركز شباب المعنا
- مركز شباب عزبة حامد

تم اختيار تلك المراكز لمجموعة من الاعتبارات:

- فاعلية تلك المراكز في نطاق مدينة قنا.
- تردد عدد من الشباب ليس بالقليل على تلك المراكز.
- اندماج تلك المراكز بالمجتمع المحلي المحيط بها.
- وجود علاقة مهنية تربط بين الباحث والمسؤولين بتلك المراكز خاصة بالتدريب الميداني للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا.

ب. المجال البشري:

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمراكز الشباب و بلغ عددهم (١٦٨) و تم تحديد اطار المعاينة الذين تنطبق عليهم شروط البحث، حيث تم تحديد عينة الدراسة والتي قوامها (١٢٠) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة والأخصائيين الاجتماعيين و العاملين بمراكز الشباب.

ج. المجال الزمني:

وهي الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات وإجراء الدراسة من

٢٠٢٢/٢/١٤م حتى ٢٠٢٢/٢/٣٠م

سابعاً: جداول الدراسة وتحليلها:

جدول رقم (١) يوضح خصائص مجتمع البحث ن=١٢٠

م	المتغير	الاستجابات	ك	%
١	النوع	- ذكر	٨٧	٧٢,٥%
		- أنثى	٣٣	٢٧,٥%
٢	السن	- أقل من ٣٠ سنة	١٤	١١,٦%
		- ٣٠ سنة فأكثر	٢٣	١٩,١%
		- ٤٠ سنة فأكثر	٢٧	٢٢,٥%
		- ٥٠ سنة فأكثر	٥٦	٤٦,٦%
٣	الحالة التعليمية	- مؤهل متوسط	٢٣	١٩,١%
		- فوق المتوسط	٢٥	٢٠,٨%
		- جامعي	٥٨	٤٨,٣%
		- فوق الجامعي	١٤	١١,٦%
٤	مدة العمل بمركز الشباب	- أقل من ٤ سنوات	١٨	١٥%
		- ٤ سنوات فأكثر	٢٧	٢٢,٥%
		- ٨ سنوات فأكثر	١٣	١٠,٨%
		- ١٢ سنة فأكثر	٦٢	٥١,٦%
٥	طبيعة الوظيفة	- عضو مجلس الإدارة	٥٦	٤٦,٦%
		- مدير مركز	٧	٥,٨%
		- أخصائي اجتماعي	١٨	١٥%
		- مشرف نشاط	٢٥	٢٠,٨%
		- إداري	١٤	١١,٦%

يتضح من الجدول السابق خصائص مجتمع البحث حيث تبين أن الذكور من المبحوثين بلغت نسبتهم ٧٢,٥% ، ونسبة الإناث بلغت ٢٧,٥% ، وأن سن المبحوثين الأكبر تقع في الفئة من ٥٠ سنة فأكثر وذلك بنسبة ٤٦,٦% ، والفئة العمرية ٤٠ سنة فأكثر بلغت ٢٢,٥% ، ثم تليها الفئة العمرية ٣٠ سنة فأكثر بلغت ١٩,١% .

كما يتضح الحالة التعليمية للمبحوثين حيث مستوي التعليم الجامعي بلغت ٤٨,٣% ، وفوق المتوسط بلغت ٢٠,٨% ، ثم يليها مؤهل متوسط بلغت ١٩,١% ، ومتغير مدة العمل بمركز الشباب يتبين أن مدة ١٢ سنة فأكثر بلغت نسبة ٥١,٦% من المبحوثين ، ومدة عمل ٤ سنوات فأكثر بلغت ٢٢,٥% ويليها أقل من ٤ سنوات بنسبة ١٥% .

كما يتضح طبيعة الوظيفة بمركز الشباب حيث أن عضو مجلس الإدارة بلغت نسبته ٤٦,٦% ، ومشرف النشاط بلغت نسبته ٢٠,٨% ، والإحصائي الاجتماعي بلغت ١٥% ، وإداري بلغت نسبته ١١,٦% وأخيراً مدير مركز الشباب بلغت ٥,٨% .

جدول رقم (٢) يوضح استخدام التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب ن=١٢٠

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
١	تمارس أعمالك في ضوء الخطة الزمنية المحددة	٩٦	٢٤	—	٢,٨	٠,٤١	٤
٢	يحرص المركز علي تصميم الخطة المستقبلية بأسلوب علمي	١٠٢	١٨	—	٢,٨٥	٠,٣٦	٣
٣	تشارك في وضع الخطط المستقبلية لبرامج المركز	١٠٥	١٥	—	٢,٨٨	٠,٣٣	٢
٤	توضع الخطط في ضوء الإمكانيات المتاحة لمركز الشباب	١٠٨	١٢	—	٢,٩	٠,٣٨	١
٥	يحرص المسئولون علي مرونة الخطة	٩٩	١٨	٣	٢,٨	٠,٤٦	٤ م
٦	تراعى الخطة المستقبلية شمولية الخدمات	٩٦	٢١	٣	٢,٧٨	٠,٤٨	٥
٧	تحرص علي المشاركة في تصميم دراسة الجدوى لبرامج المراكز	٨٤	٣٦	—	٢,٧	٠,٤٦	٦
٨	تراعى الخطة قدرات العاملين الفنية لتنفيذها	١١١	٦	٣	٢,٩	٠,٣٨	١ م
٩	تحرص الخطة المستقبلية علي تنمية ميدانية المركز	١٠٥	١٥	—	٢,٨٨	٠,٣٣	٢ م
١٠	تخضع الخطة المستقبلية للرقابة من الجهات المختصة	٩٦	٢١	٣	٢,٧٨	٠,٤٨	٥ م ٦ م
المتغير ككل					٢,٨	٠,٢٧	مستوي مرتفع

يوضح الجدول السابق استخدام التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٨) وانحراف معيار (٠,٢٧) مما يدل علي مستوي مرتفع للبعد ككل ومؤشرات ذلك تتضح في ترتيب المتوسط الحسابي لعبارات البعد حيث جاء في الترتيب الأول عبارتان (توضع الخطط في ضوء الإمكانيات المتاحة لمركز الشباب)، (تراعى الخطة قدرات العاملين الفنية لتنفيذها) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩) ، وجاء في الترتيب الثاني عبارتان (تشارك في وضع الخطط المستقبلية لبرامج المركز - تحرص الخطة المستقبلية علي تنمية ميزانية المركز) بمتوسط حسابي (٢,٨٨) ، وقد احتل الترتيب الثالث عبارة يحرص المركز علي تصميم الخطة المستقبلية بأسلوب علمي بمتوسط حسابي (٢,٨٥) ، وفي الترتيب الرابع عبارة تمارس أعمالك في ضوء

الخطة الزمنية المحددة - وذلك بمتوسط حسابي (٢،٨)، وفي الترتيب الخامس عبارة يحرص المسئولين علي مرونة الخطة وذلك بمتوسط حسابي.

حيث يتضح مما سبق أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي للأحداث التطوير التنظيمي للموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب وذلك من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة لمراكز الشباب كي يتسنى وضع الخطط المستقبلية وتحقيق أهداف مراكز الشباب .

وفي ضوء قدرات العاملين ومدى ما يتوفر لديهم من خبرات ومهارات تساعدهم علي تنفيذ الخطط، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة المسئولين والعاملين للتعاون لوضع الخطة المستقبلية، مما يستهدف تنمية ميزانية المركز وتوفير الموارد المالية التي تساهم في تنفيذ أهداف المركز وتلبية احتياجات المواطنين والشباب من مركز الشباب ، ولكن يتعين استخدام الأسلوب العلمي لتصميم الخطط المستقبلية من دراسة وتحديد احتياجات المجتمع المحلي المحيط بمركز الشباب ووضع الخطة وتنفيذها ثم مرحلة المتابعة والتقييم مع مراعاة المدة الزمنية لتنفيذ الخطة ، مما يساهم في تحقيق أهدافها المرجوة ، كما يهتم المسئولين والعاملين بتطبيق مبدأ الخطة وان تتسم بالمرونة ومواجهة التحديات التي تعوق تحقيق أهدافها وبرامجها ويسهم في تلبية احتياجات الشباب داخل المركز .

وعليه ان استخدام التخطيط الاستراتيجي يعد من احد آليات التطوير التنظيمي التي يجب ان يهتم به المسئولين والعاملين بمراكز الشباب بما يساهم في تطوير المركز وتحقيق أهدافه بما يعود بالنفع علي المستفيدين من برامج المركز المختلفة منها الثقافية والاجتماعية والرياضية والأخلاقية، وترويحيه.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (ديولي ٢٠١٨) في استخدام مدخل التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية لوضع خطط بعيدة المدة من خلال التخطيط التنظيمي ، لتحسين قدرة ورفع كفاءة مراكز الشباب ، والقدرة علي تذليل الصعوبات التي تواجه المركز واستخدام الأساليب التطويرية التي تهتم بتوزيع المسئولين والمهام علي العاملين بمراكز الشباب وبث روح المشاركة والتعاون بين المسئولين والعاملين لتحقيق أهداف برامج ومشروعات مراكز الشباب.

كما تتفق النتائج السابقة أيضاً مع دراسة (يونس ٢٠١٩) في حرص علي الارتقاء بالمركز ورفع كفاءته والتوافق مع الظروف الخارجية المحيطة بمركز الشباب، وضمان البقاء والاستمرار وتحقيق أهداف المركز .

جدول رقم (٣) يوضح استخدام الإدارة بالأهداف وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب
 ن = ١٢٠

م	العبرة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا		
١	يحرص المسئولين بالمركز علي تحقيق أهداف البرامج	١٠٨	٩	٣	٠,٣٣	٢
٢	تهتم إدارة المركز بتوزيع المسئوليات علي العاملين	٩٩	٢١	-	٠,٣٨	٤
٣	يحرص المسئولين بالمركز علي رفع كفاءة العاملين	١٠٨	١٢	-	٠,٣	١
٤	يحرص العاملين علي تنفيذ أهداف المهام المسندة اليهم	١٠٢	١٨	-	٠,٣٦	٣
٥	يحرص المسئولين علي المراجعة الدورية للأهداف المحققة	٨٤	٣٣	٣	٠,٥٣	٥
٦	تساهم الإدارة بالأهداف في التنسيق بين أقسام المركز	١٠٥	١٥	-	٠,٣٣	٢ م
٧	تحقيق الأهداف بالمركز تراعي الدافع الذاتي للعاملين	٨٤	٣٠	٦	٠,٥٨	٦
٨	الإدارة بالأهداف تساهم في تحفيز العاملين بالمركز	١٠٥	١٥	-	٠,٣٣	٢ م
٩	تشجع الإدارة بالأهداف العاملين علي الابتكار في أعمالهم	٨٤	٣٠	٦	٠,٥٨	٦ م
١٠	أسلوب الإدارة بالأهداف يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء	١٠٨	١٢	-	٠,٣	١ م
١١	يحرص المسئولين بالمركز علس الإشراف والتوجيه للعاملين باستمرار	١٠٢	١٨	-	٠,٣٦	٣ م
المتغير ككل		٢,٨٣	٠,٢٦	مستوي مرتفع		

يوضح الجدول السابق استخدام الإدارة بالأهداف وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب حيث بلغ متوسط الحسابي للبعد (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٢٦) مما يدل مستوي مرتفع للبعد ككل ومؤشرات ذلك تتضح في ترتيب المتوسط الحسابي لعبارات البعد حيث جاء في الترتيب الأول عبارتان (يحرص المسئولين بالمركز علي رفع كفاءة العاملين - أسلوب الإدارة بالأهداف يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩) واحتل الترتيب الثاني عبارات (يحرص المسئولين بالمركز علي تحقيق أهداف البرامج - تساهم الإدارة بالأهداف في التنسيق بين أقسام المركز - الإدارة بالأهداف تساهم في تحفيز العاملين بالمركز) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وجاء في الترتيب الثالث عبارتان (يحرص المسئولين علي تنفيذ أهداف المهام المسندة اليهم - يحرص المسئولين بالمركز علي

الإشراف والتوجيه للعاملين بالاستمرار وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وقد احتل الترتيب الرابع عبارة (تهتم إدارة المركز بتوزيع المسئوليات علي العاملين) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٣) ، وجاء في الترتيب الخامس عبارة (يحرص المسئولين علي المراجعة الدورية للأهداف المحققة) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٦٨)

حيث يتضح مما سبق أهمية استخدام الإدارة بالأهداف كأحد آليات التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب حيث يتبين أهمية رفع كفاءة العاملين وحرص المسئولين بالمركز علي رفعها بما يعود بالنفع علي تحقيق أهداف برامج مركز الشباب وتحقيق الرقابة وتقويم ما تحقق من أهداف كي يتسنى مواجهة مواطن الضعف مستقبلا وان الإدارة الرشيدة هي التي تقسم قدرة العاملين من تنفيذ أعمالهم من خلال ما تحقق من أهداف ودرجة تحقيق أهداف برامج مركز الشباب ودراسة أوجه القصور الخاصة بها وتعديلها من خلال الإشراف والتوجيه للعاملين بصفة مستمرة بما يساعدهم علي تغيير من أساليب العمل المتبعة وإعادة توزيع المسئوليات بما يتناسب مع قدرات العاملين وتوزيع المهام بما يتناسب مع قدراتها

كما يجب ان نوضح تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الجيدة المستخدمة للمؤسسة للتعرف علي مدي ما تحقق من أهداف ، والحرص علي إحداث التطوير والتغيير الذي يساهم في تطوير مركز الشباب وخدمة المجتمع المحلي المحيط به ، وتوفير المناخ الصالح لأعمال العاملين مما يدفعهم علي حرصهم علي العمل المنتج، ويساهم في تطوير الإدارة حيث تتفق النتائج السابقة مع دراسة (شبيب مبارك ٢٠١٥) في أهمية الإدارة بالأهداف ووضع الشبكة الإدارية وتفعيل العلاقة بين المسئولين والعاملين من خلال القيادة والتبعية في العمل والتسلسل الوظيفي بينهم تحقيقا لأهداف مركز الشباب.

كما اتفقت مع دراسة (امل مجدى ٢٠١٧) في أهمية تنمية السلوك الإيجابي للعاملين وتنمية العمل وفق نظم يضعها المسئولين والإدارة ، حيث ان درجة نجاح الإدارة يتوقف علي مدي ما تحقق من أهداف.

جدول (٤) يوضح استخدام التدريب وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب ن = ١٢٠

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم			
١	يحرص المسئولين علي توفير التدريب علي المهارات المهنية	—	١٨	١٠٢	٢,٨٥	٠,٣٦	٤
٢	يحرص المسئولين علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	—	٩	١١١	٢,٩٣	٠,٢٧	١
٣	يواجه المسئولين بالمركز الصعوبات التي تواجه تدريب العاملين	—	١٥	١٠٥	٢,٨٨	٠,٣٣	٣
٤	يكسب التدريب العاملين خبرات خاصة بوظائفهم	—	١٢	١٠٨	٢,٩	٠,٣	٢
٥	يساهم التدريب في تنمية معارف العاملين	—	٢١	٩٩	٢,٨٣	٠,٣٨	٥
٦	يستعين المركز بالخبراء والمتخصصين لتنفيذ التدريب	—	١٨	١٠٢	٢,٨٥	٠,٣٦	٤ م
٧	يساهم التدريب في مواكبة التطورات الحديثة للإدارة	٣	١٨	٩٩	٢,٨	٠,٤٦	٦
٨	يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بالمركز	—	٢١	٩٩	٢,٨٣	٠,٣٨	٥ م
٩	يستخدم وسائل حديثة في عملية التدريب	٣	١٨	٩٩	٢,٨	٠,٤٦	٦ م
١٠	يحرص التدريب علي تعليم العاملين استخدام الحاسب الآلي	—	١٨	١٠٢	٢,٨٥	٠,٣٦	٤ م
المتغير ككل					٢,٨٧	٠,٢٤	مستوي مرتفع

يوضح الجدول السابق استخدام التدريب وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٢٤) مما يدل علي مستوى مرتفع للبعد ككل ومؤشرات ذلك تتضح في ترتيب المتوسط الحسابي لعبارات البعد حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يحرص المسئولين علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩٣).

واحتل الترتيب الثاني عبارة (يكسب التدريب العاملين خبرات خاصة بوظائفهم) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩)، وقد جاء في الترتيب الثالث عبارة (يواجه المسئولين بالمركز الصعوبات التي تواجه تدريب العاملين) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، والترتيب الرابع عبارات (يحرص المسئولين علي توفير التدريب علي المهارات المهنية - يستعين المركز بالخبراء والمتخصصين لتنفيذ التدريب - يحرص التدريب علي تعليم العاملين استخدام الحاسب الآلي) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وجاء في الترتيب الخامس عبارتان (يساهم التدريب في تنمية معارف العاملين - يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بالمركز) بمتوسط حسابي (٢,٨٣).

يتضح مما سبق أهمية استخدام التدريب لتحقيق التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب حيث يتضح حرص المسؤولين علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يحقق تحقيق أهداف مراكز الشباب ما ينقصهم من معارف وخبرات ومهارات تساعدهم في أداء أعمالهم داخل المركز وتعريفهم بطبيعة كل عمل علي حده ، مع تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التدريب وتوفير ميزانية لتنفيذ الأنشطة التدريبية، وتحديد المهارات الإدارية والمهنية التي تزيد من قدرات العاملين في التعامل مع وظائفهم وتعاملهم مع المستفيدين من خدمات مركز الشباب ، من خلال وضع برنامج تدريبي يواكب المتغيرات المعاصرة بالمجتمع ، والاستفادة من الكوادر المتخصصة لنقل خبراتهم إلى العاملين واهميه تعليم وسائل التواصل الحديثة وبالأخص الحاسب الآلي وذلك لكي تكون مراكز الشباب ، كما يجب ان نوضح مدي أهمية التدريب لدي العاملين بمراكز التدريب في تحسين أدائهم الوظيفي داخل المركز مما يكون له بالغ الأثر في إحداث التطوير التنظيمي لمركز الشباب.

ويتفق ذلك مع دراسة (محمد ٢٠٠٤) في الوقوف في معرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين بمراكز الشباب وتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة، وضرورة توفير برامج تدريبية لإشباع احتياجات العاملين بمراكز الشباب.

كما ان دراسة (عبدالجليل ٢٠٠٦) اتفقت في زيادة عدد البرامج التدريبية للعاملين من أجل تزويدهم بمختلف المعارف والمهارات والخبرات التي تزيد من كفاءتهم في ممارسة أدوارهم بمراكز الشباب.

ويتفق ذلك مع دراسة (فاروق ٢٠١٠) ان تحقيق التطوير التنظيمي يتحقق من خلال التدريب لتنمية معارف وخبرات ومهارات العاملين بما يعود بالنفع علي تلبية احتياجات المجتمع المحلي المحيط بمراكز الشباب.

ويتفق كذلك مع نتائج دراسة (إبراهيم ٢٠١٠) أهمية الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للعاملين والأخصائيين الاجتماعيين بمراكز الشباب ودورها في تنفيذ الأنشطة والبرامج.

جدول (٥) يوضح استخدام الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب
 ن = ١٢٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
٢	٠,٢٢	٢,٩٥	-	٦	١١٤	تساعد الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل بالمركز	١
٣	٠,٢٧	٢,٩٣	-	٩	١١١	تفيد الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة علي العاملين بالمركز	٢
م٢	٠,٢٢	٢,٩٥	-	٦	١١٤	توفر الإدارة الإلكترونية الوقت في إنجاز الأعمال	٣
م٣	٠,٢٧	٢,٩٣	-	٩	١١١	يحرص المركز علي توفير شبكات النت للعاملين	٤
٤	٠,٣	٢,٩	-	١٢	١٠٨	يحرص المسئولين علي ميكنة المركز	٥
٧	٠,٤١	٢,٨	-	٢٤	٩٦	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة تنفيذ الأعمال	٦
٥	٠,٤٣	٢,٨٥	٣	١٢	١٠٥	تساهم الإدارة الإلكترونية في الحفاظ علي سرية المعلومات بالمركز	٧
م٤	٠,٣	٢,٩	-	١٢	١٠٨	الإدارة الإلكترونية تيسر الاتصال بين العاملين بالمركز	٨
٦	٠,٤٥	٢,٨٣	٣	١٥	١٠٢	تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة أداء العاملين	٩
م٥	٠,٤٣	٢,٨٥	٣	١٢	١٠٥	يعتمد العاملين بالمركز علي استخدام الحاسب الألي في أعمالهم	١٠
١	٠,١٦	٢,٩٨	-	٣	١١٧	توفر الإدارة الإلكترونية قواعد بيانات خاصة بالمركز	١١
مستوي مرتفع	٠,٢٢	٢,٩	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق استخدام الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢,٩) وانحراف معياري (٠,٢٢) مما يدل علي مستوي مرتفع للبعد ومؤشرات ذلك تتضح في ترتيب المتوسط الحسابي لعبارات البعد ، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (توفر الإدارة الإلكترونية قواعد بيانات خاصة بالمركز) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩٨) ، واحتل الترتيب الثاني عبارتان (تساعد الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل بالمركز - توفر الإدارة الإلكترونية الوقت في إنجاز الأعمال) وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وقد جاء في الترتيب الثالث عبارتان (تفيد الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة علي العاملين بالمركز - يحرص المركز علي توفير شبكات

النت للعاملين) وذلك بمتوسط حسابي (٢،٩٣) والترتيب الرابع عبارتان (يحرص المسئولين علي ميكنة المركز - الإدارة الإلكترونية تيسر الاتصال بين العاملين بالمركز) بمتوسط حسابي (٢،٩) ، وجاء في الترتيب الخامس عبارتان (تساهم الإدارة الإلكترونية في الحفاظ علي سرية المعلومات بالمركز - يعتمد العاملين بالمركز علي استخدام الحاسب الآلي في أعمالهم) ، وذلك بمتوسط حسابي (٢،٨٥).

حيث يتضح مما سبق ان الإدارة الإلكترونية أصبحت نهج ضروري وأساس لأحداث التطوير التنظيمي، فهي منظومة إلكترونية تقوم علي الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ من خلال التقنيات الرقمية الحديثة ، لتستهدف تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل مراكز الشباب حيث يوفر قاعدة بيانات تيسر للعاملين من القيام بأعمالهم وتوفير الخدمات للمستفيدين ، كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرارات من خلال المعلومات ، وتسهيل الحصول عليها من خلال تكوين شبكة داخلية لمراكز الشباب، كما يتيح الفرصة للرقابة مع أداء العاملين وتسهيل عملية التوجيه وتدارك الأخطاء وتعديلها ، كما ان الإدارة الإلكترونية تساهم في سهولة الاتصال بين المسئولين والعاملين داخل مركز الشباب وذلك لتحقيق الترابط بين مختلف المستويات وسرعة اتخاذ القرارات ، ورفع مستوى العملية الرقابية.

كما يجب ان تشير إلى أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية داخل مراكز الشباب يعود الي التطور الحديث في علم إدارة المنظمات وميكنتها من خلال استخدام الحاسب الآلي وشبكات النت والتحول الرقمي وإعادة شكل الإدارة من التقليدي إلى الإدارة الحديثة الرقمية التي تسهل إدارة المنظمة وتحقق أهداف المنظمة وتوفر الوقت والجهد تساهم في تدفق المعلومات التي تفيد العاملين بمراكز الشباب.

وتتفق نتائج ما سبق مع دراسة (مهدي ٢٠١٦) تحسين قدرات العاملين داخل مركز الشباب رفع الكفاءة الذاتية وتدعيم الإدارة الوظيفي واستخدام وسائل حديثة للإدارة.

ويتفق مع دراسة (محمد ٢٠١٧) ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير

أداء المنظمات غير الحكومية مما يساهم في رفع مستوى الأداء واتخاذ القرارات.

وتتفق أيضاً مع دراسة (يونس ٢٠١٩) في تطور وتنمية المنظمة ورفع كفاءتها

يتحقق من توافر المعلومات ووسائل الاتصالات والتكنولوجيا المستخدمة في ظل ثورة التحويل الرقمي وذلك للارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءة أداء العاملين.

جدول (٦) يوضح أبعاد استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب ن = ١٢٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	استخدام التخطيط الاستراتيجي	٢,٨	٠,٢٧	مرتفع	٤
٢	استخدام الإدارة بالأهداف	٢,٨٣	٠,٢٦	مرتفع	٣
٣	استخدام التدريب	٢,٨٧	٠,٢٤	مرتفع	٢
٤	استخدام الإدارة الإلكترونية	٢,٩	٠,٢٢	مرتفع	١
	استخدام التطوير التنظيمي ككل	٢,٨٧	٠,٢٣	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق مستوى استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب من خلال ترتيب أبعاد الدراسة تبين الآتي:

- الترتيب الأول استخدام الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,٩)
- الترتيب الثاني استخدام التدريب بمتوسط حسابي (٢,٨٧)
- الترتيب الثالث استخدام الإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي (٢,٨٣)
- الترتيب الرابع استخدام التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٨)

كما نجد من الجدول السابق تشير نتائج ان المتوسط الحسابي لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب بلغ (٢,٨٧) وهو مستوى مرتفع ويوضح الإجابة علي التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية.

ثامناً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي مؤداه ما استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب؟

وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية حيث أوضحت الآتي:

أ. النتائج الخاصة باستخدام التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب توصلت الدراسة إلى:

١. وضع الخطط في ضوء الإمكانيات المتاحة لمراكز الشباب وقدرات العاملين.
٢. المشاركة في وضع خطط مراكز الشباب وحرصها علي تنمية ميزانية المركز.
٣. اتباع الأسلوب العلمي في تصميم الخطط المستقبلية.
٤. مراعاة المدة الزمنية لتنفيذ الخطة وان تتصف الخطة بالمرونة.
٥. ان تتصف الخطة المستقبلية بشمولية الخدمات وان تخضع للرقابة من الجهات المختصة.

ب. النتائج الخاصة باستخدام الإدارة بالأهداف وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب
توصلت الدراسة إلى:

١. أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في رفع كفاءة العاملين ويسهل عملية الرقابة وتقويم أداء العاملين
٢. الحرص علي تحقيق أهداف البرامج والتنسيق بين الأقسام وتحفيز العاملين بالمركز.
٣. الإدارة بالأهداف تدفع العاملين إلى تنفيذها وإتاحة الفرصة علي الإشراف والتوجيه للعاملين باستمرار.
٤. الإدارة بالأهداف تحت إدارة المركز علي توزيع المسئوليات علي العاملين.
٥. الإدارة بالأهداف تستهدف المراجعة الدورية للأهداف المحققة.

ج. النتائج الخاصة باستخدام التدريب وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب توصلت
الدراسة إلى:

١. حرص المسئولين بمركز الشباب علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
٢. يكسب التدريب العاملين خبرات خاصة بوظائفهم.
٣. يواجه المسئولين بالمركز الصعوبات التي تواجه تدريب العاملين.
٤. يحرص المسئولين علي توفير التدريب علي المهارات المهنية والاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتنفيذ التدريب.
٥. تساهم التدريب في تنمية معارف العاملين وتحسين أداء العاملين.

د. النتائج الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب
توصلت الدراسة إلى:

١. توفير قواعد بيانات خاصة بمراكز الشباب.
٢. تساعد الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل وتوفير الوقت في إنجاز الأعمال.
٣. تفيد الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة علي العاملين وتوفير شبكات النت للعاملين.
٤. يحرص المسئولين علي ميكنة المركز وتيسير الاتصال بين العاملين.
٥. تساهم الإدارة الإلكترونية في الحفاظ علي سرية المعلومات وأهمية استخدام الحاسب الآلي في أعمال العاملين.

تساعاً: رؤية مستقبلية لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل استخدام التطوير التنظيمي كمدخل
لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب :

أ. الأسس التي تقوم عليها الرؤية:

١. الاطار النظري والاساس المعرفي للتطوير التنظيمي و طريقة تنظيم المجتمع.
٢. الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.
٣. لقاءات مع الأكاديميين والخبراء والمتخصصين في مراكز الشباب.
٤. معارف وخبرات الباحث بالمجال التنموي.
٥. نتائج الدراسات السابقة.

ب. أهداف الرؤية:

تهدف الرؤية إلى تفعيل استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية
العاملة بمراكز الشباب وذلك من خلال:

- استخدام التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.
- استخدام الإدارة بالأهداف و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.
- استخدام التدريب و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب .
- استخدام الإدارة الإلكترونية و تنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب.

ج. الاستراتيجيات التي يمكن ان تحقق أهداف الرؤية المستقبلية:

تقوم الرؤية على بعض الاستراتيجيات الخاصة بطريقة تنظيم المجتمع التي تساعد
مراكز الشباب من خلال العاملين بها من أعضاء مجلس الإدارة وأخصائيين اجتماعيين
ومسؤولي الأنشطة بها، لاستخدام التطوير التنظيمي ومن هذه الاستراتيجيات: الإقناع - بناء
الاتصال - التنسيق - التعاون - المشاركة - تغيير السلوك - المشاركة.

د. التكتيكات التي تقوم عليها الرؤية:

تمثل الأسلوب الفني المستخدم لتحقيق الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق التطوير
التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب من أهمها فتح قنوات اتصال - الاستعانة
بالخبراء - بث الثقة المتبادلة - العمل المشترك - الإمداد بالمعلومات.

هـ. أدوار المنظم الاجتماعي:

تعد ادوار المنظم الاجتماعي السلوك الذي يمارسه المنظم الاجتماعي لتنمية
الموارد البشرية بمراكز الشباب ومن أهمها دور الخبير- دور المنى - دور المطور - دور
المدرّب- دور الممكن - دور المرشد - دور الوسيط - دور المساعد - دور المخطط -
دور جامع البيانات - دور محلل البيانات - دور المطالب.

و. المهارات التي يجب ان تتوفر لدى العاملين بمراكز الشباب:

تلك المهارات التي يجب ان يكتسبها العاملين بمراكز الشباب كي يستطيعوا ممارسة أعمالهم ومن هذا المهارات مهارة الاتصال - مهارة استخدام الحاسب الألي - مهارة العمل الفرقي- مهارة التخطيط - مهارة المشورة - مهارة التقويم - مهارة تصميم البرامج و المشروعات.

ز. الأدوات التي يعتمد عليها الباحث لتفعيل استخدام التطوير التنظيمي للعاملين بمراكز الشباب:

تلك الأدوات الخاصة بطريقة تنظيم المجتمع التي من الممكن الاستعانة بها لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب و منها الاجتماعات - المحاضرات - التدريب - الندوات - اللجان - ورش العمل - المناقشة الجماعية - المقابلات - اللقاءات.

مراجع البحث:

- إبراهيم، أحمد حسني(٢٠٠٣). حماية البيئة بين الشباب ومؤسساته في مصطفى حسان وآخرون: البيئة والخدمة الاجتماعية مفاهيم وقضايا، كلية الخدمة الاجتماعية، الفيوم.
- أبو العزم، مصطفى كامل(د.ت). مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- أبو النصر مدحت محمد(٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١.
- أبو النصر، محمد زكي وآخرون(١٩٩٧). الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة مؤسسات مهنة الخدمة الاجتماعية، بدون دار نشر، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١.
- أحمد، ريم أحمد (٢٠٢١). إعادة هيكلة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم، منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية. العدد (٢٤) ص ص ٣٦٧: ٤٠٢.
- أحمد، ضاحي حمدان محمد(٢٠٢١). دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية، منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية. العدد (٢٣) ص ص ٢٢١: ٢٥٩.
- أنور، محمد عبد الحميد (٢٠٢٠). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الفني في مصر في ضوء التجارب العالمية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. جامعة عين شمس.
- الحناوي، حمدي (٢٠٠٦). رأس المال البشري تأصيل نظري وتطبيق على مصر، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- الروقي، مطلق بن مفعد بن مطلق (٢٠١٤). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، بحث منشور في مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد الخامس عشر، الجزء الرابع.
- الزنفلي، أحمد محمود(٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة، ط١.
- السلمي، علي(١٩٨٠). تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، وكالة المطبوعات، ط٢.
- السلمي، علي(٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب.
- السلمي، علي(د.ت). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب.
- الشرييني، مرفت مصطفى (٢٠١١). متطلبات تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعي للقيام بدور المدير التنفيذي بمرکز الشباب، المؤتمر الرابع والعشرين الجزء الحادي عشر، جامعة حلوان.
- الصيرفي، محمد(٢٠٠٦). التطوير التنظيمي، الإسكندرية: الدار الفكر الجامعي، ط١.
- العازمي، سالم شبيب مبارك (٢٠١٥). التطوير التنظيمي: الأهداف، أهميته، مجالاته، أساليبه، معوقاته، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد الرابع والعشرون والخامس والعشرون، ديسمبر.
- العربي، حكمت(١٩٩٦). تحليل إحصائي لأهم مؤشرات التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، بحث منشور المؤتمر العلمي التاسع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- العمرى، أبو النجا محمد(٢٠٠٠). تنظيم المجمع والمشاركة الشعبية "منظمات - استراتيجيات، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية "البناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- المهدي، عبد الله مالك(٢٠١٦). مفهوم التنمية الاجتماعية. رؤية مستقبلية. مجلة دراسات مستقبلية. المجلد (١٧). العدد (١).
- الوجيز، المعجم (٢٠١٠). معجم اللغة العربية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- بركاني، مريم (٢٠١٨). دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- بن أحمد، الهندي وحيد(٢٠٠٠). تطوير المنظمات، الرياض. مكتبة ملك فهد الرياض.

- حبيب، جمال شحاتة(١٩٩٧). العلاقة بين تطبيق برنامج تدريبي للأخصائيين وتنمية أدانهم المهني، بحث منشور مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثاني، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- حجازي، سناء محمد(٢٠٠٦). العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية، بحث علمي منشور، المؤتمر العلمي التاسع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الخامس.
- حسان، مصطفى أحمد وآخرون(٢٠٠٣). البيئة والخدمة الاجتماعية مفاهيم وقضايا، كلية الخدمة الاجتماعية، الفيوم.
- حسان، مصطفى احمد(١٩٩٢). إسهامات الخدمة الاجتماعية في تطوير مراكز الشباب الريفية (جامعة القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم، بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع.
- حسانين، شيماء صلاح سيد(٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير وتحسين الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، بحث منشور في مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية، العدد (٢٥). أكتوبر. ص ص ٨٨٦ : ٩٣١.
- خاطر، أحمد مصطفى (١٩٩٧). طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع "مدخل لتنمية المجتمع المحلي - استراتيجيات وادوار المنظم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- دربولي، علي (٢٠١٨). دور التطوير التنظيمي في الإصلاح الإداري، بحث منشور في مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث، سوريا، العدد الثامن والثلاثون، المجلد الأربعون.
- سالم، عماد محمد نبيل سعد(٢٠٢١). التخطيط التشاركي كمدخل لتفعيل دور مراكز الشباب في تنمية المجتمعات الريفية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية. العدد (٢٥). أكتوبر. ص ص ٤٠٧ : ٤٤٦.
- سعد، محمد نبيل، جاب الله، محمد محمد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار الطباعة الحرة، ط١.
- ضيف، أحمد (٢٠١٨). التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، بحث منشور في مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد الثاني، المجلد العاشر، سبتمبر.
- عبد الجواد، شيخة معتز مصطفى(٢٠٠٦). شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية: دار الوفاء، ط١.
- عبد الحليم، هدى أحمد كمال (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية لأخصائي الجماعة بمراكز الشباب للتعامل مع الأزمات المجتمعية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية. العدد (٢٢). أكتوبر. ص ص ١٠٥ : ١٥٨.
- عبد العال، عبد الحليم رضا(١٩٩٨). تنظيم المجتمع والنظرية والتطبيق، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد العزيز، عزة عبد الجليل (٢٠٠٦). نحو برنامج تدريبي مقترح لرفع كفاءة الأداء المهني لدى الممارسين للعمل مع الجماعات بمراكز شباب المناطق النائية الواحات البحرية، بحث منشور في المؤتمر العلمي التاسع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد العزيز، محمد عبد العال (٢٠٢٠). آليات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية، منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية. العدد (٢١). ص ص ١٠٧ : ١٥٠.
- عبد الجواد، أمل مجدي محمد (٢٠١٧). التطوير التنظيمي وتحقيق تكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد الثامن، يوليو.
- عبد اللطيف، رشاد احمد(٢٠٠٠). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- عثمان، عبد الرحمن صوفي وآخرون(١٩٩٧). الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب، بل برنت للطباعة والنشر، القاهرة.
- عفيفي، عبد الخالق محمد (٢٠٠٧). الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع " موجهاً نظرية" تطبيقات عملية، المنصورة، المكتبة العصرية، ط١.
- علام، محمد اللاقي (٢٠١٨). إسهامات مراكز الشباب في تعزيز الانتماء لدى الشباب، دراسة مطبقة على بعض مراكز الشباب بمحافظة البحيرة، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد (٤٦)، الجزء (١)، أكتوبر. ص ص ١٠٦ : ١٥٣.
- علي، ماهر أبو المعاطي (٢٠٠١). الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب، مطبعة نور الإيمان، حلوان.

- علي، ماهر أبو المعاطي وآخرون (١٩٩٩). الممارسة العامة في مجال رعاية الشباب، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- علي، ماهر أبو المعاطي وآخرون (١٩٩٩)، الممارسة العامة في مجال رعاية الشباب، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- علي، ماهر أبو المعاطي (١٩٨٨). إدارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، دار تكنو ماشين للطباعة.
- علي، محمد إبراهيم (٢٠١٠). تقدير الحاجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بمراكز الشباب، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الثالث.
- عليق، أحمد محمد يوسف (٢٠٠٦). موارد الشباب وتنمية الموارد العشوائيات، بحث منشور في مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الجزء الرابع، العدد الحادي والعشرون، المجلد الثالث.
- عمار، حامد (١٩٩٩). دراسات في التربية والثقافة "في التنمية البشرية وتعليم المستقبل، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- عمران، نصر خليل محمد (٢٠٠٠). تقويم فعالية برامج التكوين المهني كمؤشرات تخطيطية لتنمية الموارد البشرية، بحث منشور مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثامن.
- فححي، فححي توفيق (٢٠٢٢). تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة، بحث منشور في مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة مدينة السادات، كلية التربية الرياضية. العدد (١). المجلد (٣٧). يناير. ص ص ٢٥٣ : ٢٨١.
- فححي، مديحة مصطفى (٢٠٠٠). مهارات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في مجال الإعاقة الذهنية، بحث علمي منشور بالمؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- قاسم، قاسم جميل (١٩٩٩). التدريب والتطوير الإداري "الفلسفة والتطبيق، جامعة الإمارات، دار الكتاب الجامعي.
- قاسم، مصطفى محمد (٢٠١٠). إسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب، دراسة وصفية مقارنة بين الشباب القانمين على خدمات وبرامج مراكز الشباب، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية العدد الثامن والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الجزء الرابع.
- قاسم، مصطفى محمد (٢٠٠١). دور مراكز الشباب في تنمية الوعي السياسي لدى الشباب مع تصور لدور الخدمة الاجتماعية في تدعيمها، بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع، المجلد السابع، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم، جامعة القاهرة.
- قاسم، مصطفى محمد (٢٠١١). إسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب، بحث منشور في مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الخامس، العدد الثامن والعشرين.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محمد، عماد فاروق (٢٠٠٤). تصور مقترح لدور الممارسة المهنية في تحسين جودة خدمات مراكز الشباب، بحث منشور في مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الجزء الرابع، العدد الخامس والعشرين.
- محمد، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٤). الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية "نماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- محمد، هيثم سيد عبد الحليم (٢٠٢١). كفاءة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمراكز الشباب، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية. العدد (٢٢). أكتوبر. ص ص ٢٨٩ : ٣٢٨.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، بدون جهة نشر.
- منقربوس، نصيف فهمي (١٩٩٦). تنمية الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية، ورقة عمل المؤتمر العلمي التاسع، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- مهدي، فاطمة محمد (٢٠١٦). إطار مقترح لبناء مقياس إداري حديث لتطوير أداء الأفراد والمنظمات، بحث منشور في جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد ١٥٤.

موسى، أحمد محمد البسيوني (١٩٩٩). تنمية الموارد البشرية العاملة بالأندية الاجتماعية والثقافية، بحث منشور المؤتمر العلمي الثاني عشر، المجلد الثاني، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

ناجي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). إدارة التنمية في ظل عالم متغير، الفيوم، مكتبة الصفاة، ط ٢.
نصر الله، حنا (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران.
ياسين، إيمان فاروق (٢٠١٠). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التطوير التنظيمي للوحدات الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
يونس، جلال رسم (٢٠٢٠). بناء أنموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية، بحث علمي منشور بمجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (٦٢). كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات.
يونس، مختار (٢٠١٩). التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة قاصدي، مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد الثاني، المجلد ١١.

Chris Argyris(1991). Management and Organizational Development, N.Y, Macgraw Hill.

Gomez-Mejia(2001). Managing Human Resources, U.S.A Prentice-Hall.

Hallgrimsson, Tryggvi, (2008). Chang Management and change readiness: employees attitudes during times of proposed meager, Master's Thesis in Organization and Management, University of tromsø.

Latukha, M.(2016). Training and Development Talent Management in Emerging Market firms: Global strategy and Local challenges, London, Palgrave Macmillan UK, p. 147.

Lilian Bowie and Jacinta Tinkew(2006). The Importance of professional Development for With Workers Washington sponsored the atlantic philanthropies, Child Trends may be Reprinted With Citation.

Merrian-Webster(2003).collegiate dictionary. springfield, U.S.A.

Rush, H.M, (2009), Organizational Development in Practice in Gordon Lippit Eds, implementing Organizational Chang, san Francisco, Jossey bass.

Skarp, Ari-pekka, (2011). Organizational Development and coaching complex environment, Master of engineering – industrial Management, Oulv University of Applied sciences.

Wardaszko, M(2018). Building strategies for organizational Development with simulation Games Interactions in simulation and Gaming, cham, springer International Publishing, p. 84.

W-Jack Duncan(1981). Organizational Behavior, U.S.A, Houghton Mifflin company.

Zeuch, M(2015). Organizational Development Dos and Don'ts in Human Resources Management: A Practical Guide. Berlin, Heidelberg, springer, Berlin Heidelberg, p. 179.