

المهارات التخطيطية كألية لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية

دكتوراه

صابرين عربي سعد صبره

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة اسيوط

المهارات التخطيطية كألية لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية

ملخص

تؤدي الخدمة الاجتماعية دوراً أساسياً في حدوث التنمية المستدامة وذلك من خلال جوهر أدوار الخدمة الاجتماعية في اكتشاف وبناء وتنمية القدرات الإنسانية وتحديد الإيجابيات والسلبيات لدى العملاء (الأفراد، الجماعات والمجتمعات) وتوظيف واستثمار الإيجابيات والتخلي عن السلبيات أو مواجهتها. وتساعد هذه القدرات الموارد البشرية - عملاء الخدمة الاجتماعية ووحدة تعاملها - وتمكنها من استثمار وتنظيم وتوجيه الموارد المجتمعية بما يساهم إيجابياً في دفع عجلة التنمية وتواصلها واستمراريتها. ويهدف بناء القدرة الي تقوية المؤسسات المحلية حتى تتمكن من استيعاب الموارد الجديدة واستخدامها في دعم ديناميات التنمية، والتي تتضمن تمكين الأفراد بالمعارف والمهارات والمعلومات الخاصة بمهامهم الأساسية لتعزيز المهارات والعمليات حيث تمثل المهارات المهنية الخبرات التي يكتسبها الاختصاصي في انشطته المختلفة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالوحدة المحلية بمركز منفلوط والقرى التابعة لها وعددهم (٤٩٠).

وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين المهارات التخطيطية (مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية، مهارة إجراء الدراسات والبحوث، مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي، مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها، مهارة العمل الفريقي، مهارة الاتصال) وبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية المتمثلة في (القدرات التنسيقية، القدرات التمويلية، القدرات المعلوماتية، القدرات التدريبية، القدرات التخطيطية، القدرات التنفيذية، القدرة على الحوار المجتمعي)

الكلمات المفتاحية: المهارات التخطيطية، بناء القدرات، الوحدات المحلية

Abstract

Social work plays an essential role in the occurrence of sustainable development, through the essence of social work roles in discovering, building and developing human capabilities, identifying the pros and cons of clients (individuals, groups and societies), employing and investing the positives and abandoning or confronting negatives. These capabilities help human resources - social work clients and their unit of dealing - and enable them to invest, organize and direct societal resources in a positive way that contributes to advancing development, communication and continuity. Capacity-building aims to strengthen local institutions so that they can absorb new resources and use them to support development dynamics, which includes empowering

individuals with knowledge, skills and information about their primary tasks to enhance skills and operations where professional skills represent the experiences that a specialist acquires in his various activities. As this study is considered one of the descriptive studies that relied on the comprehensive social survey method for the employees of the local unit in the Manfalut Center and its villages, and they number (490). Operations research and statistical analysis, the skill of identifying alternatives and balancing between them, the skill of teamwork, communication skill) and building the capacity of workers in the local units represented in (coordination capacities, funding capabilities, information capabilities, training capabilities, Planning capabilities, Implementation capabilities, and community dialogue capacity).

أولاً: مشكلة الدراسة:

تركز الاهتمام علي وصف وتحليل المؤسسات في الدول النامية مما ادي الي دراسة التغييرات المؤسسية ومن هنا انبثقت فكرة بناء المؤسسات والمنظمات المحلية كمهمة في تعبئة الموارد المحلية لمساندة المشروعات التنموية، وتهدف بناء القدرة الي تقوية المؤسسات المحلية من استيعاب الموارد الجديدة واستخدامها في دعم دينامية التنمية بعد توفير الموارد الاولية فبناء القدرات هي استراتيجية لتحقيق استمرارية جهود التنمية (غانم، ٢٠٠٧، ص - ص ٢٠-٢١).

وتعد عملية بناء القدرات المؤسسية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتهدف في المقام الأول إلى تدعيم وتعزيز المنظمات غير الحكومية وزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات المجتمع، بل وتحقيق الاستمرارية والاستدامة لهذه المنظمات ذاتها كما أن تطوير القدرات المؤسسية للمنظمات يقتضي مشاركة كافة الاطراف المعنية بها وخاصة الادارة العليا، حيث إن المهمة الاساسية للإدارة العليا أن تحقق الاهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إليها من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها، بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تتطلع الادارة إلى تحقيقها، و ذلك من خلال استشراف مستقبل المنظمة وصياغة رؤية استراتيجية تمثل طموحا تسعى إلى تحقيقه هلا (٢٠١٦).

ويهدف بناء القدرة الي تقوية المؤسسات المحلية حتى تتمكن من استيعاب الموارد الجديدة واستخدامها في دعم ديناميات التنمية بعد توفير الموارد الاولية، ومن ثم فان بناء القدرات ببساطة هو استراتيجية تحقيق استمرارية جهود التنمية (غانم، ٢٠٠٧، ص ٢٢).

ويقصد ببناء وتعزيز القدرات المؤسسية للوحدات المحلية العملية التي تتضمن تنمية الاطر القانونية والمؤسسية وتنمية قدرات المؤسسات والافراد فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمؤسسية للمحليات وتتضمن عملية تنمية الاطر القانونية والمؤسسية اللازمة

ادخال التغييرات القانونية والتنظيمية لتمكين المنظمات، المؤسسات، الوكالات على كل المستويات وفي كل القطاعات لتعزيز وتنمية قدراتهم. اما تنمية وبناء قدرات المؤسسات فتتضمن بلورة الهياكل والعمليات والاجراءات الادارية فيما يتعلق بالوحدات والمؤسسات المحلية. وتنمية وبناء قدرات الافراد تتضمن تمكين الافراد بالمعارف والمعلومات الخاصة بمهامهم الاساسية في ظل الهياكل والترتيبات الجديدة الباجوري (٢٠١٥). إلا ان البنك الدولي يركز على بناء القدرات على مستوى الدولة أو الحكومة المحلية وعلاقتها بالأنشطة السياسية أو الهياكل الديمقراطية وبناء المؤسسات. والبعض الآخر يشير إلى أن بناء القدرات مرتبط بمبادئ هامة عديدة فهو مرتبط بالاعتماد على النفس والمشاركة والمساواة وحقوق الانسان ومبادئ أخرى، وأنه من الصعب فهم وتحديد كيفية تدعيم هذه المبادئ وكيفية تحقيق أهدافها.

ويوجد فئة ثالثة تقرر أن هذه القدرات متعددة خاصة في علاقتها بقدرات الناس وأن لها طبيعة عامة مثل التقدير الذاتي أو التمكين الفردي أو الجماعي. ويقرر البعض نقطة هامة وهي أن النماذج المستحدثة في بناء هذه القدرات سوف تتنوع كذلك مثل تعليم وتدريب معين سواء بطبيعة رسمية أو غير رسمية (السروجي، ٢٠١٠، ص١٠٤).

وقد تناولت العديد من الدراسات بناء القدرات من بينها " دراسة فريديريس وكير (1993) Frideres & Kerr " والتي تناولت أهمية بناء القدرات المؤسسية للمجتمعات المحلية وإعطاء المنظمات التطوعية دور واضح في تخطيط وتنفيذ ومراقبة مشروعات التنمية المحلية حيث أن مشاركة المواطنين تتزايد عندما يستشعرون الإنجازات المادية في المجتمع المحلي مثل رصف الطرقات وتحسين الخدمات كما أن المشروعات المدرة للدخل تؤدي لزيادة دخول المواطنين وهذا ينعكس إيجابياً على مستويات مشاركتهم داخل المجتمعات، كما أن تطوير القدرات المؤسسية للمنظمات يقتضي مشاركة كافة الأطراف المعنية بها وخاصة الإدارة العليا، حيث إن المهمة الأساسية للإدارة العليا هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إليها من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها، بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تتطلع الإدارة إلى تحقيقها، وذلك من خلال استشراف مستقبل المنظمة وصياغة رؤية استراتيجية تمثل طموحاً تسعى إلى تحقيقه. في حين " اكدت دراسة السيد (٢٠٠١) " ان عمليات تدريب وبناء قدرات للكوادر التي تعمل بالمنظمات التطوعية مستمرة ومتواصلة على كل ما هو جديد وحديث في مجال العمل الأهلي، وأوضحت الدراسة أنه كلما زاد الاهتمام بعناصر

البرنامج ووسائل عرضه كلما كانت البرامج التدريبية أكثر قدرة على تحقيق الهدف منه كما تناولت " دراسة تانيس وشيدل (2002) Tannis&Cheadle " تقييم لجنة تنسيق عملية بناء القدرات المجتمعية وقد أوضحت الدراسة أن عملية التقييم يتضمن عدة خطوات (طريقة القياس المتاحة- عملية التقييم- مخرجات التقييم- تعديل التقييم) وقد أوضح الباحثين أن إتباع تلك الخطوات الرئيسية والخطوات الفرعية لها يحقق فهماً أكبر لما تقدمه وتقوم به لجنة تنسيق بناء القدرات المجتمعية وما يمكن أن تقدمه من برامج للمستفيدين من خدماتها عن طريق وضع وتصميم وتخطيط وتنفيذ تلك البرامج. " دراسة ماك وسو (2002) Mc &Sue " والتي تناولت بناء القدرات المجتمعية وقد أوضحت مفهوم بناء القدرات المجتمعية على أنه عملية متسلسلة ومتكاملة تبدأ باستفاد القدرات واستثمارها للوحدات الصغرى التي يتضمنها المجتمع المدني وصولاً إلى بناء قدرات المجتمع الأكبر بوحداته الكبرى. وقد أكدت الدراسة على قدرة المنظمات المختلفة على العمل معاً في صورة شبكات للوصول للتكامل في تقديم الخدمات.

و" اشارت دراسة بركات، شعبان(٢٠٠٢) " الي اهمية اعادة بناء وتطوير القدرات المؤسسية وخاصة غير الحكومية ، لكي تتمكن من التعامل مع التحديات التي تفرضها المتغيرات العالمية الدولية الجديدة بكفاءة ، وتوصلت لبرنامج مقترح لمساعدة جمعيات تنمية المجتمع الملى علي مواجهة تحديات العولمة ، والذي من ضمن اهدافه تدعيم وبناء قدرة المؤسسة من خلال تطوير الجمعية من الداخل وزيادة كفاءتها في تقديم الخدمات المختلفة، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتولي مسؤولية الاعمال غير النمطية والتي تحتاج الي كفاءات عالية ، من خلال استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة في العمل داخل الجمعية ، تدعيم جهود الجمعية في مواجهة تحديات العولمة ، وتدريب العاملين بها واعضاءها لزيادة قدرتهم في التعامل مع التحديات المختلفة للعولمة.

كما وضحت "دراسة كو (2005) ku and others" ان بناء القدرات تختلف عن النظرات التقليدية، فهي تري انه لايد من التدريب الفعال المستمر في العمل الاجتماعي اذ ان تعليم الخدمة الاجتماعية تحتاج الي اعادة النظر وتحصيل الثقافات والتقاليد الصعبة للمجتمعات وتنمية المعارف لمواجهة قضايا المجتمع .

"وهدفت دراسة حجازي (٢٠٠٦)" الي توضيح العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية وقد أوضحت أهمية بناء القدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية وتأثير ذلك على جودة المشروعات والخدمات التي تقدمها هذه

الجمعيات، كما أوضحت أن هناك ضرورة ملحة للربط بين آلية القدرات لمنظمات المجتمع المدني وجودة المشروعات وقد تتأثر بالمناخ البيئي المحيط بالمنظمات على المستويين الرأسي والأفقي. و" تناولت دراسة إبراهيم (٢٠٠٧) " التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لبناء قدرات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال محو أمية المرأة دراسة مطبقة على جمعية تنمية المجتمع المحلي للإسكان الصناعي بشبرا الخيمة، وقد أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وبناء قدرات الجمعيات الأهلية وقد ركز برنامج التدخل المهني على بناء قدرة الجمعيات في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة البرامج وإدارة الجهود التطوعية لمحو أمية المرأة. و" دراسة رشوان (٢٠٠٧) " والتي أوضحت العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وهذه القدرات هي القدرات التمويلية والمعلوماتية والبشرية والتي تساعد في تحقيق الاهداف البيئية والاقتصادية والمجتمعية للجمعيات الاهلية. بينما " ركزت دراسة محمود(٢٠٠٨) " على بناء قدرات الجمعيات الأهلية من خلال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والموارد التنموية الخاصة بالدعوة وكسب التأييد وإدارة الجهود التطوعية ، فيما " تناولت دراسة فرج (٢٠٠٨)" دور الشبكات في بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال البيئة والتنمية المستدامة سواء من ناحية القدرات المعلوماتية والتنسيقية والتخطيطية والتنفيذية والبشرية والتمويلية وكانت النتائج ان للشبكات دور في بناء القدرات التخطيطية والتنسيقية والتنفيذية المعلوماتية والتمويلية والبشرية.

وحددت " دراسة سليفردج(2009)Selfridge" عملية بناء القدرات المؤسسية والمجتمعية بما فيها التواصل وتبادل المعلومات والشراكة وتحديد الأولويات والتخطيط ، والتنفيذ ، والدعم المستمر كعناصر أساسية للوقاية من الأمراض المزمنة المجتمعية ولتعزيز الصحة المجتمعية ، في حين " اهتمت دراسة درويش (٢٠١٠) " ببناء قدرات مؤسسات المجتمع المدني من خلال التخطيط الاستراتيجي في المجال التنظيمي وتوفير الموارد المادية والبشرية والعلاقات العامة والتشبيك ، واختبرت أيضاً " دراسة عبد الله(٢٠١٣)" العلاقة بين بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية من خلال القدرات التمويلية والتدريبية والتكنولوجية والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الشفافية والمسئولية الاجتماعية وديمقراطية القيادة وتحقيق الاهداف داخل الجمعيات. " ودراسة هللو (٢٠١٦)" والتي هدفت إلى التعرف علي

واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وتقديم تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطوري لتطوير التصور المقترح لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

وينظر لمفهوم بناء القدرات على أنه يشكل المظلة التي يندرج أسفلها جميع المفاهيم المتعلقة بالتنمية. ويترتب على هذا نتائج وانعكاسات إيجابية وأخرى سلبية. تتمثل في مجموعة من الانعكاسات الإيجابية لمفهوم تنمية القدرات على اعتبار أنه أمر محوري بالنسبة لجميع مداخل التنمية، بينما تتمثل الانعكاسات السلبية للاستخدام الواسع للمفهوم في تعدد معانيه وضعف قدرته على القياس الدقيق له ويقصد ببناء وتعزيز القدرات المؤسسية للوحدات المحلية العملية التي تتضمن تنمية الأطر القانونية والمؤسسية، وتنمية قدرات المؤسسات والأفراد، فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمؤسسية للمحليات. وتتضمن عملية تنمية الأطر القانونية والمؤسسية اللازمة لتطبيق اللامركزية إدخال التغييرات القانونية والتنظيمية لتمكين المنظمات، والمؤسسات، والوكالات على كافة المستويات وفي كافة القطاعات أيضا لتعزيز وتنمية قدراتهم، أما تنمية وبناء قدرات المؤسسات، فتتضمن بلورة الهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية فيما يتعلق بالوحدات والمؤسسات المحلية، وأخيرا تنمية وبناء قدرات الأفراد، والتي تتضمن تمكين الأفراد بالمعارف والمعلومات الخاصة بمهامهم الأساسية في ظل الهياكل والترتيبات الجديدة (المناور، العلبان، ٢٠١٨، ص ١٠).

إن الجهود المبذولة لتعزيز المهارات والعمليات والنظم لا تثمر عن نتائج مستدامة إذا ما كانت غير قادرة على مواجهة الواقع السياسي والمعقد للموقف، ويمكن لتنمية القدرات، سواء كانت مقصودة أم لا، أن تؤدي إلى تحولات في الأدوار والمسؤوليات. ويمكن لهذه التحولات أن تزرع المصالح الشخصية وهياكل السلطة القائمة وتتطلب تغييرات في السلوك والأعراف والقيم. ولكي تكون فاعلة، فإن تنمية القدرات تتطلب منا خلق حوافز سياسية واجتماعية ملائمة وحشد التزام سياسي قوي (المناور، العلبان، ٢٠١٨، ص ٣٦).

والخدمة الاجتماعية تحتاج في ممارستها الي المعرفة لتحديد الاهداف والوظائف والبحث عن حلول للمشكلات والمعرفة والقيم من اهم الخصائص المهنية التي تميز

الاخصائي الاجتماعي وتمثل المهارات المهنية الخبرات التي يكتسبها الاخصائي في انشطته المختلفة (skid more and others.,1994, P4) وهذا ما " وضحته دراسة محمود، غيث (١٩٩٥)" وهو حاجة الاخصائيين الاجتماعيين الي تطوير وتنمية مهاراتهم بشكل جذري نتيجة انخفاض مستوي اداء المهارات السلوكية والمهنية من جانب الاخصائيين الاجتماعيين، كما " اوصت دراسة عويس (١٩٩٦)" الي ضرورة استخدام الاخصائيين الاجتماعيين للمهام والاساليب الفنية للعمية التخطيطية وبخاصة اساليب تحديد الاحتياجات وترتيب الاولويات واتخاذ القرارات التخطيطية بجانب اساليب التقويم والمتابعة وحساب العائد الاجتماعي والاقتصادي. وقد " أكد ذلك جرينلي وادوارد وانطوني، Greenlee, Edwards, Anthony (2015) " لقياس المعرفة والمهارات لدي المخططين لتوضيح الاهمية النسبية لهذه المهارات:

- أ- الكتابة: القدرة على كتابة تقارير واضحة، والمذكرات، النشرات الإخبارية، الخ
- ب- التكوين والبناء: القدرة على التعرف على كميات كبيرة من المواد وتوليفها
- ت- التفاعل: القدرة على العمل مع السياسيين والمحامين ووكالات المدينة الأخرى، ومهارات التفاوض، والقدرة على استخدام علاقات القوة والتكيف معها
- ث- البحث: القدرة على صياغة المشكلة وتصميم أفضل طريقة للإجابة على سلسلة من الأسئلة
- ج- تنظيم المجتمع: القدرة على بناء الثقة مع الجماعات المحلية، والمهارات في المواقف العامة
- ح- استرجاع المعلومات: المعرفة والقدرة على استخراج المعلومات من المصادر المنشورة مثل التعداد
- خ- تحليل البيانات: القدرة على استخدام البيانات وحساب الملخصات العددية للمعلومات، وإنشاء التوقعات، والتنبؤات، والسيناريوهات
- د- الاتصال الشفوي: قيادة المجال، والقدرة على تقديم المواد بشكل متماسك
- ذ- جمع المعلومات الأصلية: القدرة على جمع المعلومات الأصلية بما في ذلك الدراسات الاستقصائية والمقابلات ومجموعات التركيز، إلخ.
- ر- الإدارة: القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع، بما في ذلك المهارات اللوجستية والميزانية وتقنيات الجدولة (مثل CPM وPERT)
- ز- التصميم المكاني والحضري، تخطيط الموقع: الرسم باستخدام الخرائط، الحس الجمالي

س- التقييم: القدرة على إجراء التقييمات، بما في ذلك تصميم التجارب، وأخذ العينات، وأساليب التقييم الأخرى

ش- المنح/ التمويل: القدرة على تحديد مصادر التمويل وإعداد الطلبات الرسمية للتمويل
ص- التسجيل: التصوير الفوتوغرافي، صناعة الأفلام، الفيديو، إلخ.

ض- الإنترنت: القدرة على تصميم وصيانة مواقع الويب وواجهات بيانات الويب
ط- الوسائط الاجتماعية: القدرة على التواصل مع جماهير أوسع باستخدام أدوات مثل Facebook و Twitter وما إلى ذلك.

ظ- الاتصال المرئي: القدرة على تصور المعلومات المعقدة باستخدام خرائط GIS والجداول والرسوم التوضيحية الأخرى.

ع- التقنيات الاقتصادية: القدرة على تحليل الجوانب الاقتصادية للمشروعات أو السياسات (على سبيل المثال، تحليل فوائد التكلفة، تحليل الاستثمار العقاري، إعداد ميزانية البرنامج، تحليل المدخلات والمخرجات، دراسات الأساس الاقتصادي)

وعليه تتوقف ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية على العديد من المهارات المختلفة منها ما يرتبط بالعمل مع الحالات الفردية ومنها ما يرتبط بممارسة الأنشطة الجماعية ومنها ما يرتبط بالعمل مع المجتمعات. إلا أن المهارات التخطيطية تمثل في هذه الدراسة في أكثر المهارات تأثيراً على عملية الممارسة (شفيق، ٢٠٠١، ص ١٩٠). وهذا ما يركز عليه البحث الراهن في محاولة للتعرف على طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات السابقة واكتساب الاختصاصي الاجتماعي المهارات التخطيطية وذلك بهدف استقرار الواقع الميداني لممارس الاختصاصي الاجتماعي المهارات التخطيطية.

والجدير بالذكر أن التخطيط المنهجي المنظم يتميز بمقدرة عالية في التعامل مع مشكلات وصراعات متعددة بالمجتمعات الإنسانية الحالية لتحقيق الغايات والاهداف النهائية للجماعات الإنسانية التي تبحث عن صيغة تحقق لها تنمية اقتصادية واجتماعية، ولذلك تصبح عملية تنمية مهارات وقدرات التخطيط المحلي لدي القيادات المحلية فرصة لتحقيق الاهداف (ناجي، ٢٠١٥، ٣٠٧)

وتعد هذه الدراسة لبنة أساسية لتنمية المهارات الإدارية والتخطيطية للعاملين بالوحدات المحلية وذلك للارتقاء بمستوى أداء العاملين في عصر الثورة المعلوماتية والقرية الكونية والتي تعتمد على التخطيط بدلاً من العشوائية والكيف بدلاً من الكم.

وتعاني الوحدات المحلية في مجتمعنا المصري من تدنى مستوى الأداء للعاملين بها بسبب النقص في المهارات الإدارية والتخطيطية، ولندرة الدراسات المتخصصة في هذا المجال (في حدود علم الباحثة) برزت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي ومن هنا يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في الآتي:

- ما هي المهارات التخطيطية اللازمة لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية؟
- هل توجد علاقة بين المهارات التخطيطية وبناء القدرات للعاملين بالوحدات المحلية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. اهتمام الحكومة المصرية في الوقت الراهن بتفعيل دور الوحدات المحلية كشريك في التنمية وذلك من خلال بناء قدراتها لزيادة فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.
٢. اهتمام مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي خاصة بتفعيل دور الوحدات المحلية في التنمية المحلية بالمجتمع المصري من خلال عملية بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية وذلك باستخدام المهارات التخطيطية.
٣. تعتبر عملية بناء القدرات المؤسسية بمثابة عملية متكاملة لتمكين المنظمة أو المؤسسة وزيادة فاعليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها.
٤. ان بناء القدرات ليس نشاطاً مستقلاً في حد ذاته، وإنما مدخلاً الي التطوير يواكب التغييرات الجذرية والايجابية من اجل تحسين قدرات المنظمة أو المؤسسة.
٥. يؤدي بناء القدرات الي خلق ترابط بين جميع جوانب المنظمة أو المؤسسة من حيث المهمة والهيكل والعلاقات والانشطة، بالإضافة الي إدارة عملية التطور المؤسسي بأكملها.
٦. تعد أنشطة بناء القدرات عملية مستمرة يعمل من خلالها الافراد والانظمة في أطر ديناميكية تفاعلية وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة لتحسين الاداء بصورة مستدامة.
٧. تهدف عملية بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية الي تحقيق الأهداف المنشأة لأجلها الوحدة المحلية من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة.
٨. قلة الدراسات التي تناولت المهارات التخطيطية (في حدود علم الباحثة) حيث أنها من أهم المهارات الواجب توافرها في المخطط الاجتماعي ليقوم بدوره في عملية التخطيط للخدمات الاجتماعية وتحقيق التنمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية.
٢. تحديد مستوى أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية.
٣. تحديد أكثر المهارات التخطيطية ارتباطاً ببناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية.
٤. التوصل إلى مقترحات لتفعيل المهارات التخطيطية لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية.

رابعاً: فروض الدراسة:

- ٤- الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية متوسطاً: ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:
 ١. مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية.
 ٢. مهارة إجراء الدراسات والبحوث.
 ٣. مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي.
 ٤. مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها.
 ٥. مهارة العمل الفريقي.
 ٦. مهارة الاتصال.
- ٥- الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية متوسطاً: ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:
 ١. القدرات التنسيقية.
 ٢. القدرات التمويلية.
 ٣. القدرات المعلوماتية.
 ٤. القدرات التدريبية.
 ٥. القدرات التخطيطية.
 ٦. القدرات التنفيذية.
 ٧. القدرة على الحوار المجتمعي.
- ٦- الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المهارات التخطيطية وبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية "

خامسا: مفاهيم الدراسة:

(١) مفهوم المهارات التخطيطية: Planning Skills

المهارة: هي فن تجسيد المجرد في فعل او ناتج مادي تدركه الحواس، وعلى اساس الاتقان في التنفيذ يقاس درجة المهارة (اغا، ١٩٩٢، ص١٣) وهي القدرة على توجيه القيم والمعرفة عند تعامل الاخصائيين الاجتماعيين مع الانشطة المتعددة والتي ترتبط بتنظيم تحقيق الاهداف مثل المهارة في اقامة العلاقات وتقدير المشاعر وحل المشكلات ووضع الاهداف وتحديد المهام (Mcmahon ,1996,p174)

المهارات في التخطيط الاجتماعي تعني المهارات المهنية للمخطط الاجتماعي حتى يستطيع ان يؤدي دوره ويجب ان يكتسب مهارات مختلفة يستطيع من خلالها القيام بهذا الدور ومن اهم تلك المهارات (اجراء البحوث - والاحصاءات - اساليب جمع البيانات) وهناك مهارات اخري يجب ان يكتسبها المخطط الاجتماعي مثل بناء وتصميم ووضع الخطة وقياس وتقدير الحاجات والمتابعة والتقييم.. وغيرها ومن هنا تعتبر المهارات التخطيطية من اهم المهارات الواجب توافرها في الاخصائي الاجتماعي ليقوم بدوره في عمليات التخطيط للخدمات الاجتماعية (شفيق، ٢٠٠١، ص ١٩٥) ويقصد بالمهارات التخطيطية اجرائيا في هذه الدراسة "مجموعة المهارات المهنية التي تساعد العاملين على اداء ادوارهم المطلوبة منهم" وهي كالتالي:

- أ- مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية.
- ب- مهارة إجراء الدراسات والبحوث.
- ت- مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي.
- ث- مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها.
- ج- مهارة العمل الفريقي.
- ح- مهارة الاتصال.

(٢) مفهوم بناء القدرات Capacity Building

يسود بعض الغموض مفهوم بناء القدرات وهناك استعمالات متعددة متنوعة للمفهوم ولعل ذلك مرجعه إلى حداثة المفهوم من ناحية وحداثة مجال البحث في القطاع الثالث من ناحية أخرى. فالمفهوم رغم تضمنه لمكونات مختلفة فإن البعض يستخدمه ليشير إلى عملية التدريب، وهو يستخدم في سياقات أخرى للتعبير عن تدخل مؤسسات عالمية لتمويل وتطوير المنظمات الغير حكومية أمر سائد في بعض دول أمريكا اللاتينية (قنديل

وآخرون، ٢٠٠٨، ص ١١٠) ويشير مفهوم بناء القدرات إلى "عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه وفي توظيف كوادرها بما يحقق لها الاستدامة (فنديل، ٢٠٠٠، ص ٥٥). وهي أيضا تشير إلى ارتباط تقوية قدرات المنظمات بتقوية الموارد البشرية القائمة عليها وأن تنمية المجتمع لن تتم إلا بتقوية واستخدام هذه الموارد (حجازي، ٢٠٠٦، ص ٢٥٧٣) وتعرف كذلك بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين الوظيفة التي تقوم بها والعمل على تطوير الوسائل والطرق الفنية المستخدمة في إدارة العمل (مسعد رضوان، ٢٠٠٤، ص ٣). ويمكن تعريف بناء القدرات أيضا على أنه "مجموعة تدخلات منظمة، مخطط لها، من داخل المنظمة (المنظمات) أو من خارجها من خلال تيسير تدفق المعلومات، التدريب، بناء قواعد بيانات وتحقيق التواصل والتشبيك وبغرض زيادة الكفاءة والفعالية".

كما يعد مفهوم بناء القدرات هو السياق أو الإطار الذي يتم فيه التقييم وهو أحد مكونات التعريفات التي تم طرحها للتقييم بل أن موسوعة التقييم تتحدث عنه باعتباره محورياً (وتعرفه باسم تقييم بناء القدرات E.C.B وهو عبارة عن نظام من الأفعال Actions والممارسات Practices والعمليات Process لتحقيق التميز في النوعية والأداء للمنظمة ككل أو أحد برامجها. وعرفها برنامج (USAID) بأنها "عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المنظمة في سعيها لتحقيق غايتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ٢٠١٥، ص ١٩٨) لذا فهي عملية متكاملة لتمكين المنظمة وزيادة فاعليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها بصورة مستدامة ويتم ذلك باستخدام مدخلات متنوعة وان معرفة وإدراك المنظمة لقدراتها غاية في الأهمية حتى تتمكن من التوفيق بين ما هو مطلوب منها وقدراتها على تنفيذه، وجاء بناء القدرات من منظور المعهد العربي للتخطيط أنها تمثل "عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من السياسات والاجراءات التنفيذية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين وتطوير أداءها وتحقيق رسالتها وأهدافها، ومدى ارتباطها ببيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، بالإضافة إلى قدرتها على توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الاهداف التنموية المنشودة (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠١٥، ص ٢٩). ويتعلق مفهوم إدارة الحكم بمباشرة الصلاحيات في إدارة شؤون الدولة على كل المستويات كما يتناول الآليات والعلاقات والمؤسسات التي تمكن الأفراد والجماعات من التعبير عن

حقوقهم وأداء واجباتهم لذلك فإن مفهوم إدارة الحكم يركز على بناء وتحسين عملية بناء القدرات (Bernstein, 1997, p31)

وتقوم عملية بناء القدرات على بناء قاعدة بيانات تحقق التواصل بين المعنيين والبحوث التي تتوجه نحو تطوير الواقع (عبد الجواد، ١٩٩١ ص ٢١٤).
وتتضمن عمليات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية من ثلاثة مكونات أساسية، وهي على النحو التالي: (المناور، العلبان، ٢٠١٨، ص ٢٣).

أ. المكون البشري: **Development Talent Human** يتعلق هذا المكون بتنمية مهارات وقدرات العناصر التي تنسم بالكفاءة داخل المؤسسة، والتي سترتكز وظائفها في نقل الأفكار الجديدة بالتنظيم، ويختلف هذا المكون عن بناء القدرات بصفة عامة الذي يتضمن بناء مهارات المستويات التنظيمية المختلفة، ويرتبط هذا المكون بجانبين أساسيين في تنمية مهارات الأفراد، الجانب الأول؛ يتمثل في الزيادة الكمية في المهارات المكتسبة لدى الأفراد، أي أن المستوى الكمي يتعلق بـ " تكوين القدرة **Capacity Formation** أما الجانب الكيفي فيتعلق

بـ "تعزيز القدرة **Capacity enhancement**."

ب. تنمية الموارد والعمليات التنظيمية: ويتعلق هذا المكون بالقدرة على تنمية الموارد الأساسية كالموارد المالية، المعلوماتية، والفنية، وغيرها. كما يتضمن هذا المكون أيضا سلامة العمليات الداخلية في استخدام الموارد السابقة. ويختلف مفهوم "تنمية الموارد والعمليات التنظيمية" عن مفهوم "التطوير التنظيمي **Organizational Development** حيث يدور الأخرى بالأساس حول الهيكل التنظيمي، أما مفهوم تنمية الموارد والعمليات التنظيمية فيدور حول العمليات الداخلية للمنظمات الي جانب الهيكل التنظيمي أيضا

ت. التنمية المؤسسية "**Institutional Development**": ويتضمن هذا المكون علاقات القوة بين المؤسسات، والتحديد الدقيق للوظائف المؤسسية، والعلاقات المؤسسية المتبادلة داخل المنظمة.

مداخل بناء القدرات:

تري ماري وآخرون أن مداخل بناء القدرات تنقسم إلى:

(Marie, and Others, 1999, p: 5: 7)

١. المدخل التنظيمي لبناء القدرات **Organizational Approach** : ينظر هذا المدخل للمنظمة كأساس للعملية التنموية، ولذلك فإن بناء القدرات وفقا لهذا المدخل يشير إلى

مدى التطور في قدرات منظمات القطاع العام للقيام بمهامها. ولقد بدأ الاهتمام ببناء القدرات التنظيمية منذ الثمانينيات من القرن العشرين ضمن الاهتمام بدراسات الأداء في مجال الإدارة العامة، حيث ارتبط الاهتمام ببناء القدرات التنظيمية بالاهتمام بالجوانب المتعلقة بالإننتاجية، والكفاءة، والفاعلية للقطاع الحكومي، وكفاءة تقديم الخدمات العامة للمواطنين بالدرجة التي تسمح بالاستجابة لتوقعات المواطنين والظروف المتغيرة، والحوكمة والتي ترابط بمختلف القطاعات في الدولة، وأخير دور تكنولوجيا المعلومات في الربط بين الحكومة والمواطنين.

٢. المدخل المؤسسي لبناء القدرات Institutional Approach : في إطار الدراسات الأولية للتنمية نجد أنها كانت لا تفرق بين المؤسسات والمنظمات وظل هذا الاتجاه سائدا لدى بعض الباحثين. بينما يفرق البعض الآخر بينهما والمدخل يقدم إطارا جيدا للتعامل مع القضايا المتعلقة بمشكلات التنمية من منظور القدرات المؤسسية، كما أنه يعالج قضايا الأعراف، القيم الثقافية، المعتقدات، النظم الحافزة أو الداعمة.

٣. مدخل النظم System Approach : ينظر الي انعكاسات مدخل النظم على تحليل بناء القدرات من خلال النظرة الكلية لأنشطة وبرامج بناء القدرات، وذلك بالتركيز على قدرات المدخلات، قدرات العمليات، قدرات النظام ككل، يؤثر المدخل بالإيجاب على دعم قدرات النظام على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.

ويرتبط مفهوم بناء القدرات بمفاهيم أخرى كمفاهيم التقييم والوسائل الفنية المستخدمة في التقييم والنتائج التي يتم التوصل إليها للحفاظ على ما تم إحرازه من نجاح كما يستخدم أساليب قياس منهجية كمية وكيفية وعلى الرغم من الممكن أن يطبق على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات المحلية بل وأيضا الثقافات إلا أن التركيز يكون عادة على البرنامج ذاته وإذا كان التقييم التقليدي يضع إطاراً محدداً للقائم بعملية التقييم فيهتم بتصميم البرنامج وخطوات التنفيذ والتقارير المرحلية للتقييم فالمشاركون في البرنامج يكونون هم المسؤولين أساسا عن تقييم برنامجهم الخاص إذ يتدربون بمساعدة مدرب على تقييم برامجهم بصورة مستمرة تتوجه نحو أهداف حرية الإدارة وإعادة تشكيل الخطط والاستراتيجيات وفقا لهذا التقييم ويكون التقييم من ثلاث خطوات رئيسية هي تحديد الرسالة او الهدف والأخذ بالمبادرة في التنفيذ والتخطيط من أجل المستقبل أما الأوجه الخمس لتقييم التمكين فهي (التدريب - التيسير - الدفاع - التتوير - والتحرر) فيترمان (Fetter

(man,2001,p:321:325

إن بناء القدرات مفهوم يتوجه إلى المنظمات وهياكلها من جانب وإلى الممارسات الثقافية والاجتماعية من جانب ثان ثم إلى الأشخاص وتميزهم المهني وهو مفهوم يرتبط باستدامة المنظمات ونوعية أدائها هذا ويمكن توظيف المفهوم على مستوى برنامج معين في اتجاه توفير موارد بشرية ومادية ملائمة ونظام معلومات ودعم فني أو يوظف على مستوى منظمة حكومية أو غير حكومية لتوفير الكفاءات القيادية والتدريب الملائم والتنسيق ونظام معلومات كفاء (قنديل، ٢٠٠٨، ص ص ٢٢١، ٢٢٢).

مجالات بناء القدرات الأساسية:

حدد مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٨) مجالات بناء القدرات في الاتي:

- أ- البنية الأساسية (معدات- مكان- فاكس- كمبيوتر).
- ب- البنية البشرية (العنصر البشري المدرب - كوادر قادرة على إحداث التغييرات).
- ت- البنية الشعبية (قدرة المنظمة على خلق قاعدة شعبية قوية).
- ث- البنية الإدارية (تشمل عملية اتخاذ القرار - كفاءة مجلس الإدارة- التخطيط الاستراتيجي)
- ج- البنية الاتصالية (قدرة الجمعيات على بناء التواصل والتعاون مع شركاء لها سواء كانت هيئات مانحة وغيرها وكذلك القدرة على بناء الشبكات تهدف عملية بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية إلى تحقيق الأهداف المنشأة لأجلها المنظمة أو الوحدة المحلية من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة. والتي يقصد بها إجمالاً الإجراءات والعمليات التي تعمل على تعزيز المعارف، والمهارات للأفراد داخل الوحدات المحلية، وكذلك تطوير الهياكل المؤسسية المحلية لتكون قادرة على القيام بمهامه من العناصر بكفاءة، ويتضمن التعريف السابق لبناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية عدداً والمؤشرات، التي يمكن توضيحها على النحو التالي:
- أ- قدرة الوحدات المحلية على التعايش: يدور هذا العنصر حول قدرة الوحدات المحلية على اتخاذ القرارات والتعايش من خلال التدريب على آليات التمكين والتحفيز والتفاعل التي تتم عبر الزمن داخل تلك الوحدات
- ب- قدرة الوحدات المحلية على القيام بمهام تقديم الخدمات والمهام الفنية: يتضمن هذا العنصر المهارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، تقديم الخدمات، والمهارات المرتبطة بالوظائف الفنية

ت- قدرة الوحدات المحلية على جذب الموارد والتأييد: وفقا لهذا العنصر فإن القدرة لا تتضمن الاهتمام بالنتائج والمخرجات فقط، ولكنها تتضمن أيضا جذب الموارد من البيئة وكيفية تمهيتها، ودعم التحالفات الخارجية بما يسمح باستمرارية المنظمة.

ث- قدرة الوحدات المحلية على التكيف والتجدد الذاتي: ويتضمن هذا العنصر قدرة الوحدات المحلية على الاستجابة للمستجدات البيئية المحيطة بها، ويتضمن هذا العنصر عدد من القدرات الفرعية، والتي تتمثل في تنمية مهارات التعلم التنظيمي داخل المنظمة، وتنمية لغة الحوار الداخلي في حل المشكلات، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي في ظل المتغيرات البيئية المحيطة، ومهارات الاستفادة من الأفكار الجديدة المرتبطة بالعمل.

ج- قدرة الوحدات المحلية على إحداث التوازن بين التنوع والتماسك: يدور هذا العنصر حول المهارات والقدرات اللازمة لإحداث التوازن والتوافق بين التنوع والتماسك، وكذلك بين الاستقرار والابتكار. ويقصد بالتنوع التعدد الداخلي في ثقافة الموظفين من جانب، والتنوع الخارجي في المتعاملين مع الإدارة من جانب آخر. ويقصد بالتماسك مدى الحفاظ على الترابط التنظيمي الداخلي في التعامل مع قضايا التنوع. كما أنه من المعروف أن إدخال ابتكارات جديدة يعمل على إحداث تغييرات هيكلية داخلية، ومن ثم فإن قدرات ومهارات إحداث التوازن بين الاستقرار والابتكار تكون على درجة عالية من الأهمية. ويتضمن هذا العنصر العديد من القدرات؛ كالقدرات الاتصالية، وقدرات بناء التحالفات، والقدرات المرتبطة بإدارة التنوع، وقدرات إدارة وحل الصراعات (المناور، العلبان، ٢٠١٨، ص ٢٧). ويقصد بالقدرات في الدراسة الحالية " عملية تهدف الي تحسين اداء العاملين بالوحدة المحلية مما يسهم في تحقيق اهداف التنمية من خلال تنمية العديد من القدرات" وتتحدد هذه القدرات في الدراسة كالتالي:

- أ- القدرات التنسيقية.
- ب- القدرات التمويلية.
- ت- القدرات المعلوماتية.
- ث- القدرات التدريبية.
- ج- القدرات التخطيطية.
- ح- القدرات التنفيذية.
- خ- القدرة على الحوار المجتمعي

الوحدات المحلية:

قراءة ١٢٤ عاما، ما بين إنشاء المجالس العرفية المديرية عام ١٨٨٣، ومشروع قانون الإدارة المحلية عام ٢٠١٧، ورغم ذلك تظل منظومة الحكم المحلي بمصر خارج الإطار المستهدف من وجودها، فمن المديرية إلى البلديات إلى وحدات الحكم المحلي كان اختلاف المسميات دون المهام فالمنظومة ككل وقعت رهن المركزية المطلقة والانفصال في آن واحد وهو ما نتج عنه عدم التكامل بين الوحدات الإدارية في جسد الدولة ككل رغم مركزيتها الظاهرة، ولهذا ظل الظن السائد أن التنمية الإقليمية رهن القدرات الفردية للمحافظين وموارد المحافظة، ورغم شيوع هذا الظن فإن معكوسة هو الأصح والمفترض من منظومة الحكم المحلي فالهدف منها أن تكون منظومة لا فردا، تدير إمكانيات الإقليم وفق خطة ورؤية محددة مسبقا في إطار رؤية الدولة ككل لتحقيق معدلات تنمية مترنة بين التقسيمات الإدارية للدولة البشلاوي (٢٠١٨) وهي حكومة محلية تتولاها هيئات محلية منتخبة، مكلفة بمهام إدارية وتنفيذية تتعلق بالسكان المقيمين في نطاق محلي محدد، ولها الحق في إصدار القرارات واللوائح المحلية، لا يمكن اعتبار الحكم المحلي مرحلة متطورة للامركزية الإقليمية، فكلا الاصطلاحين يعبران عن أسلوب واحد، غير أن تسمية الحكم المحلي هو أكثر عراقة وانتشاراً للدلالة على اللامركزية الإقليمية أو الإدارة المحلية، والنظام المحلي الإنجليزي هو أول من عرف هذا المصطلح. وهو السباق في الأخذ به وتطبيقه من بين النظم المحلية العالمية.

إن تسمية الإدارة المحلية أو "الحكم المحلي" في مجال اللامركزية الإدارية هي اختلاف في التعابير والاصطلاحات، وليس العبرة في تسمية قانون التنظيم الإداري بقانون الإدارة المحلية أو قانون الحكم المحلي وإنما العبرة بطبيعة الاختصاصات التي يتضمنها القانون، وتوزيعها بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية، ومدى حجم وطبيعة سلطة المحافظ باعتباره ممثل السلطة المركزية من جهة ورئيس الإدارات المحلية في بعض النظم الإدارية.

كما أن النصوص القانونية لاشك في أهميتها، ولكن يجب تحليلها وبيان الاختصاصات الأصلية، وأهم من ذلك ما جرى العمل عليه من احترام للاختصاصات الموزعة طبقاً للدستور أو القانون، فإذا كانت النصوص القانونية ترجح كفة اللامركزية الإدارية في التنظيم الإداري، فإن السلطة التنفيذية "الحكومة المركزية" تملك وسائل وأساليب وأجهزة تفرغ هذه النصوص من مضمونها الديمقراطي، وبما أن تسمية الحكم المحلي قد تثير التباساً

مع نظام اللامركزية السياسية، لذا بات من الأفضل اعتماد تسمية "الإدارة المحلية" كاصطلاح علمي وعملي للتعبير عن اللامركزية الإدارية الإقليمية والاستغناء عن استعمال تعبير "الحكم المحلي" أو أية تسمية أخرى قد تتعارض مع المفاهيم القانونية والإدارية القديمي (٢٠١٢)

العاملين بالوحدة المحلية: هم العاملين بالوحدة المحلية بمركز منفلوط والقرى التابعة لها بالتخصصات المكتتبية المختلفة.

سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

أ- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد الواقع الفعلي لبناء القدرات المؤسسية للعاملين بالوحدات المحلية بمركز منفلوط والقرى التابعة له.

ب- المنهج المستخدم: تستخدم هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالوحدة المحلية بمركز منفلوط والقرى التابعة له وعددهم ٤٩٠ مفردة موزعة وفقا للمسميات الوظيفية التالية فقط (التخصصية، الفنية، المكتتبية) ولا يوجد اي مسميات وظيفية اخرى كمخططين وغيرها مما جعل الباحثة تستخدم المسح الشامل لكل العاملين بالوحدة وتوزيعهما كالتالي:

الوظائف و التخصصات	العدد
الوظائف التخصصية	١٦٠
الوظائف الفنية	١٥٠
الوظائف المكتتبية	١٨٠
الإجمالي	٤٩٠

ت- أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في: (استمارة استبيان للعاملين حول المهارات التخطيطية كألية لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية)

(١) بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد الدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الصدق المنطقي من خلال الاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة المرتبطة بمشكلة الدراسة. وقد أجرت الباحثة الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها على عدد (٤) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٧٥%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض. وبناءاً

على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية. كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغ معامل الثبات (٠.٨٧) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

(٢) تحديد مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية: للحكم على مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (١) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

ث - حدود الدراسة: -

١. الحدود المكانية: أجريت الدراسة على العاملين بالوحدة المحلية بمركز منفلوط والقري التابعة لها وهي (الحواتكة، بني عدي، نزة قرار، بني شعران، بني رافع، بني شقير، ام القصور)

مببرات اختياره: وقد تم تناول هذا المركز بالبحث نظرا لما استشعرته الباحثة من مشكلات كثيرة تحتاج الي تخطيط ويجاد حلول لها مما دفعها الي ان تبدأ بالقائمين على خدمة هذه المدينة وهم العاملين بالوحدة المحلية حيث يتم العمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء العاملين، وهو ايضا المكان حيث تقيم الباحثة.

٢. الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة على العاملين بالوحدة المحلية بمركز منفلوط والقري التابعة لها وعددهم ٤٩٠ مفردة

٣. الحدود الزمنية: حيث تم جمع البيانات من ٢٢ / ١ / ٢٠٢٠ حتى ٧ / ٢ / ٢٠٢٠

ج - أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات

والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا).
كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار
(ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

سابعا: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

جدول (٢) وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=٤٩٠)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٣١٥	٦٤.٣
٢	أنثى	١٧٥	٣٥.٧
م	السن	ك	%
١	٢٠ -	١٣٠	٢٦.٥
٢	٣٠ -	٢٣٥	٤٨
٣	٤٠ -	١٠٣	٢١
٤	٥٠ سنة فأكثر	٢٢	٤.٥
المتوسط الحسابي		٣٥	
الانحراف المعياري		٨	
م	الحالة الاجتماعية	ك	%
١	أعزب	٢٦	٥.٣
٢	متزوج	٣٨٤	٧٨.٤
٣	مطلق	٣٠	٦.١
٤	أرمل	٥٠	١٠.٢
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٢٠	٤.١
٢	مؤهل فوق المتوسط	٨٠	١٦.٣
٣	مؤهل جامعي	٣٥٠	٧١.٤
٤	دراسات عليا	٤٠	٨.٢
م	الوظيفة	ك	%
١	وظائف تخصصية	١٦٠	٣٢.٧
٢	وظائف فنية	١٥٠	٣٠.٦
٣	وظائف مكتبية	١٨٠	٣٦.٧
المجموع		٤٩٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من العاملين ذكور بنسبة (٦٤.٣%)، بينما الإناث بنسبة (٣٥.٧%). أكبر نسبة من العاملين في الفئة العمرية (٣٠-٤٠) سنة بنسبة (٤٨%)، يليها الفئة العمرية (٢٠-٣٠) سنة بنسبة (٢٦.٥%)، ثم الفئة العمرية (٤٠-٥٠) سنة بنسبة (٢١%)، وأخيراً الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (٤.٥%). ومتوسط سن العاملين (٣٥) سنة، وانحراف معياري (٨) سنوات تقريباً. أكبر نسبة من العاملين متزوجين بنسبة (٧٨.٤%)، يليها أرمل بنسبة (١٠.٢%)، ثم مطلق بنسبة (٦.١%)، وأخيراً أعزب بنسبة (٥.٣%). أكبر نسبة من العاملين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة

(٧١.٤%)، يليها الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١٦.٣%)، ثم الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (٨.٢%)، وأخيراً الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (٤.١%). أكبر نسبة من العاملين وظائف مكتتبية بنسبة (٣٦.٧%)، يليها وظائف تخصصية بنسبة (٣٢.٧%)، ثم وظائف فنية بنسبة (٣٠.٦%)،

المحور الثاني: المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية:

جدول (٣) مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم تطبيق المعايير العلمية في تحديد احتياجات المجتمع	١.٩٣	٠.٥٣	٤
٢	تحديد ووضع الأهداف المرتبطة باحتياجات المجتمع	١.٨٧	٠.٥	٦
٣	يتم تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها	١.٩٥	٠.٥٤	٣
٤	تقوم الوحدة بوضع الخطط وسبل تنفيذها	١.٩٧	٠.٦	١
٥	تعمل الوحدة على جمع البيانات وتحليلها	١.٩	٠.٥٤	٥
٦	يتم تقوية العلاقات بين الوحدة التي تقدم الخدمات والمستفيدين	١.٩٧	٠.٦٤	٢
	البعد ككل	١.٩٣	٠.٥٣	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تقوم الوحدة بوضع الخطط وسبل تنفيذها بمتوسط حسابي (١.٩٧)، وبانحراف معياري (٠.٦)، وجاء بالترتيب الثاني يتم تقوية العلاقات بين الوحدة التي تقدم الخدمات والمستفيدين بمتوسط حسابي (١.٩٧)، وبانحراف معياري (٠.٦٤)، وأخيراً تقوم الوحدة بتحديد ووضع الأهداف المرتبطة باحتياجات المجتمع بمتوسط حسابي (١.٨٧)، وجاء ذلك متفقاً مع ما " اوصت دراسة عويس (١٩٩٦) " الي ضرورة استخدام الاخصائين الاجتماعيين للمهام والاساليب الفنية للعمية التخطيطية وبخاصة اساليب تحديد الاحتياجات وترتيب الاولويات واتخاذ القرارات التخطيطية بجانب اساليب التقييم والمتابعة وحساب العائد الاجتماعي والاقتصادي.

جدول (٤) مهارة إجراء الدراسات والبحوث (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم جمع المعلومات الخاصة باحتياجات المجتمع المحلي	١.٩٨	٠.٦٢	٢
٢	يتم تطبيق الخطوات العلمية عند إعداد وتنفيذ الخطط	١.٨٩	٠.٦٤	٥
٣	يتم استخدام طرق الاستقصاء المنهجية عند القيام بالبحوث الخاصة باحتياجات المجتمع المحلي	١.٩٤	٠.٦٥	٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	تتوافر كافة الحلول التي تساعد في تحسين الخدمات المقدمة	١.٨٢	٠.٧٩	٦
٥	يتم تشخيص المشكلات بشكل علمي ووضع الحلول لها	١.٩	٠.٦٤	٤
٦	تستعين الوحدة بخبراء عند جمع المعلومات وحل المشكلات	٢.١٣	٠.٦٧	١
البعد ككل		١.٩٤	٠.٦٣	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مهارة إجراء الدراسات والبحوث كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تستعين الوحدة بخبراء عند جمع المعلومات وحل المشكلات بمتوسط حسابي (٢.١٣)، وجاء بالترتيب الثاني يتم جمع المعلومات الخاصة باحتياجات المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (١.٩٨)، وأخيراً تتوافر كافة الحلول التي تساعد في تحسين الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (١.٨٢). وهذا ما أشارت له دراسة كلا من سليفردج (2009) Selfridge " " ودرويش (٢٠١٠) " وعبد الله (٢٠١٣) التي أكدت على أهمية تحقيق الشفافية والمسئولية الاجتماعية في مقابلة احتياجات أفراد المجتمع بناء على المصادقية المترتبة علي جمع المعلومات الخاصة باحتياجاتهم الملحة بناء على نتائج الدراسات والبحوث الميدانية.

جدول (٥) مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتوافر الخبرة بكافة الوسائل والطرق الإحصائية عند التعامل مع البيانات	١.٦٧	٠.٦٤	٦
٢	تتحري الوحدة الدقة عند جمع وتحليل البيانات التي يتم جمعها	١.٨٢	٠.٧٩	٤
٣	يتم تقديم تحليل إحصائي للبيانات التي يتم جمعها من المجتمع المحلي للوصول الي قرارات موضوعية	١.٨٣	٠.٧٦	٣
٤	تتوافر الخبرة الكافية بكيفية جدولة البيانات التي يتم جمعها	١.٧٢	٠.٧٥	٥
٥	تتم عمل زيارات ميدانية واقعية عند جمع البيانات	١.٩٦	٠.٦٦	١
٦	يتم استشارة صناع القرار عند القيام بتقديم وتطوير الخدمات	١.٩٢	٠.٦٣	٢
البعد ككل		١.٨٢	٠.٦٦	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٨٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتم عمل

زيارات ميدانية واقعية عند جمع البيانات بمتوسط حسابي (١.٩٦)، وجاء بالترتيب الثاني يتم استشارة صناع القرار عند القيام بتقديم وتطوير الخدمات بمتوسط حسابي (١.٩٢)، وأخيراً تتوافر الخبرة بكافة الوسائل والطرق الإحصائية عند التعامل مع البيانات بمتوسط حسابي (١.٦٧)، وجاء ذلك متفقاً مع " دراسة جرينلي وادوارد وانطوني (Greenlee, Edwards, "Anthony (2015), والتي وضحت اهم المهارات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط وهي التقنيات الاقتصادية: مثل القدرة على تحليل الجوانب الاقتصادية للمشروعات أو السياسات (على سبيل المثال ، تحليل فوائد التكلفة ، تحليل الاستثمار العقاري ، إعداد ميزانية البرنامج ، تحليل المدخلات والمخرجات ، دراسات الأساس الاقتصادي).

جدول (٦) مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم وضع حلول بديلة للمشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط	١.٨	٠.٦٩	٣
٢	تتواجد القدرة على ترتيب الأولويات عندما تتوافر البدائل	١.٩٧	٠.٦٦	١
٣	يتم تحديد الأولويات المناسبة لتنفيذها علي ارض الواقع	١.٨٩	٠.٧١	٢
٤	يتم استخدام الطرق العلمية عند اختيار البديل الأمثل	١.٥٩	٠.٧٧	٥
٥	تستطيع الوحدة التعامل مع كافة التغييرات التي يمكن أن تحدث عند تحديد الأولويات وتنفيذ البدائل	١.٦	٠.٧٨	٤
البعد ككل		١.٧٧	٠.٦٨	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٧٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتواجد القدرة علي ترتيب الأولويات عندما تتوافر البدائل بمتوسط حسابي (١.٩٧)، وجاء بالترتيب الثاني يتم تحديد الأولويات المناسبة لتنفيذها علي ارض الواقع بمتوسط حسابي (١.٨٩)، وأخيراً يتم استخدام الطرق العلمية عند اختيار البديل الأمثل بمتوسط حسابي (١.٥٩)، وهذا ما اشارت اليه " دراسة سليفردج (2009) Selfridge " التي أكدت علي اهمية وضع وتحديد الأولويات والتخطيط، والتنفيذ، والدعم المستمر كعناصر أساسية لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

كما يوضح الجدول التالي أن: مستوى مهارة العمل الفريقي كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتيح الوحدة الفرصة للمناقشة والحوار عند القيام بالمهام الموكلة إليهم بمتوسط حسابي (٢.٠٢)، وجاء بالترتيب الثاني تحرص الوحدة علي

تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق لتيسير عملية التنفيذ بمتوسط حسابي (٢)، وأخيراً تشجع الوحدة الفريق علي العمل المشترك بينهم كأعضاء فريق بمتوسط حسابي (١.٧٥)، وهذا ما أكدته " دراسة فريديس وكير (1993) Frideres & Kerr " والتي تناولت أهمية بناء القدرات المؤسسية للمجتمعات المحلية وإعطاء المنظمات التطوعية دور واضح في تخطيط وتنفيذ ومراقبة مشروعات التنمية وأهمية المناقشة والحوار في تسهيل عملية التنفيذ للبرامج والمشروعات، " ودراسة جرينللي وادوارد وانطوني (Greenlee, Edwards, Anthony (2015), المتمثل في التفاعل: القدرة على العمل مع السياسيين والمحامين ووكالات المدينة الأخرى ، ومهارات التفاوض ، والقدرة على استخدام علاقات القوة والتكيف معها.

جدول (٧) مهارة العمل الفريقي (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتيح الوحدة الفرصة للمناقشة والحوار عند القيام بالمهام الموكلة إليهم	٢.٠٢	٠.٥١	١
٢	تقوم الوحدة بالتعرف علي المشاكل التي يمكن ان تواجه الفريق	١.٩٤	٠.٦٥	٣
٣	تشجع الوحدة الفريق علي العمل المشترك بينهم كأعضاء فريق	١.٧٥	٠.٧٧	٦
٤	التعامل مع النزاعات التي يمكن ان تواجه الفريق	١.٨٤	٠.٦٧	٤
٥	تعمل الوحدة علي أن يكون الفريق علي دراية بكافة التغييرات التي يمكن أن تظهر أثناء العمل والتنفيذ	١.٨١	٠.٧٢	٥
٦	تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق لتيسير عملية التنفيذ	٢	٠.٦١	٢
البعد ككل				مستوى متوسط

جدول (٨) مهارة الاتصال (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحرص الوحدة علي تبادل المعارف والمهارات عند وضع وتنفيذ الخطط والبرامج	١.٩٣	٠.٧٤	٣
٢	تستطيع الوحدة التواصل مع الجهات المنفذة للبرنامج	١.٧٤	٠.٨	٦
٣	تقوم الوحدة بالاتصال الدائم بالعاملين للتشاور حول الخطط والبرامج	١.٩٦	٠.٧٢	٢
٤	القدرة علي التواصل مع العاملين بكافة الطرق التقليدية والحديثة	٢.١	٠.٧٦	١
٥	تستخدم الوحدة شبكات التواصل وتكنولوجيا المعلومات للتواصل مع العاملين بها	١.٧٧	٠.٧٧	٥
٦	يتم التواصل مع كل الأقسام والقطاعات بالوحدة	١.٨٣	٠.٩	٤
البعد ككل				مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مهارة الاتصال كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٨٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تمتلك الوحدة القدرة علي التواصل مع العاملين بكافة الطرق التقليدية والحديثة بمتوسط حسابي (٢.١)، وجاء بالترتيب الثاني تقوم الوحدة بالاتصال الدائم بالعاملين للتشاور حول الخطط والبرامج بمتوسط حسابي (١.٩٦)، وأخيراً تستطيع الوحدة التواصل مع الجهات المنفذة للبرنامج بمتوسط حسابي (١.٧٤)، وجاء ذلك متفقاً مع "دراسة سيلفردج (2009) Selfridge" التي أكدت علي أهمية التواصل وتبادل المعلومات والشراكة في تعزيز الصحة المجتمعية وتحقيق الاهداف.

المحور الثالث: أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية:

جدول (٩) القدرات التنسيقية (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أشارك في إعداد التقارير عن مشكلات المجتمع المحلي	١.٩٣	٠.٧٢	٤
٢	تنظم الوحدة لقاءات دورية بين ممثلي الإدارات والعاملين لبحث تطوير العمل	١.٩١	٠.٨٥	٥
٣	تقوم الوحدة بتوفير سبل الاتصال والتعاون بين العاملين لتطوير الخدمات	٢.٠١	٠.٦٩	١
٤	أشارك في وضع وتحديد السياسة العامة للبرامج	١.٩٤	٠.٧٦	٣
٥	أتفادي الازدواجية والتكرار في الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي	١.٩٩	٠.٧٢	٢
٦	يتم عقد دورات تدريبية عن التنسيق لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين	١.٦٥	٠.٨	٦
	البعد ككل	١.٩١	٠.٧٢	متوسط مستوى

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القدرات التنسيقية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تقوم الوحدة بتوفير سبل الاتصال والتعاون بين العاملين لتطوير الخدمات بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وجاء بالترتيب الثاني أتفادي الازدواجية والتكرار في الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وأخيراً يتم عقد دورات تدريبية عن التنسيق لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بمتوسط حسابي (١.٦٥)، وهذا ما اشارت له "دراسة فريديريس وكير (1993) Frideres & Kerr" والتي تناولت أهمية بناء القدرات المؤسسية للمجتمعات المحلية وإعطاء المنظمات التطوعية دور واضح في تخطيط وتنفيذ ومراقبة مشروعات التنمية المحلية بما يساعد علي تقديم الخدمات بطريقة منظمة وعدم الوقوع في خطأ تكرار الخدمة أكثر من مرة.

جدول (١٠) القدرات التمويلية (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم تقييم عملية توظيف الموارد المالية للوحدة بصفة دورية	١.٦٩	٠.٧٦	٣
٢	تقوم الوحدة بتوظيف مواردها المالية في ضوء أولويات أهدافها	١.٩٧	٠.٦٦	٢
٣	تقوم الوحدة بعمل دراسات جدوى لبرامجها ومشروعاتها قبل اعتماد تمويلها	١.٦١	٠.٧٨	٤
٤	تقوم الوحدة باستثمار الإمكانات المادية المتاحة أقصى استثمار ممكن	١.٩٩	٠.٦٩	١
	البعد ككل	١.٨١	٠.٦٨	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القدرات التمويلية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٨١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تقوم الوحدة باستثمار الإمكانات المادية المتاحة أقصى استثمار ممكن بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وجاء بالترتيب الثاني تقوم الوحدة بتوظيف مواردها المالية في ضوء أولويات أهدافها بمتوسط حسابي (١.٩٧)، وأخيراً تقوم الوحدة بعمل دراسات جدوى لبرامجها ومشروعاتها قبل اعتماد تمويلها بمتوسط حسابي (١.٦١)، وهذا ما اشارت اليه " دراسة درويش (٢٠١٠) " حيث اكدت علي اهمية استغلال وتوفير الموارد المادية والبشرية والعلاقات العامة والتشبيك بما يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية .

ويوضح الجدول التالي أن: مستوى القدرات المعلوماتية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تقوم الوحدة بتحديث بياناتها عن مشكلات المجتمع المحلي أول بأول بمتوسط حسابي (١.٧٨)، وجاء بالترتيب الثاني تقوم الوحدة بإرسال احدث المعلومات والإحصاءات لمتخذي القرار بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وأخيراً تعمل الوحدة علي نشر الوعي بين العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (١.٤٢)، وهذا ما أكدته " دراسة عبد الله (٢٠١٣) " حيث أشارت إلي أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يساعد علي عدم اهدار الوقت وتوفيره بما يحقق أهداف المؤسسة.

جدول (١١) القدرات المعلوماتية (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحديث البيانات عن مشكلات المجتمع المحلي أول بأول	١.٧٨	٠.٧٤	١
٢	إرسال احدث المعلومات والإحصاءات لمتخذي القرار	١.٦٨	٠.٧٩	٢
٣	تتبع الوحدة نظام دقيق وحديث في تخزين البيانات	١.٦٥	٠.٧٧	٣
٤	تعمل الوحدة علي إنشاء شبكة معلوماتية متكاملة عن مشكلات وموارد وإمكانات المجتمع المحلي	١.٥١	٠.٧٦	٦
٥	تستعين الوحدة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات	١.٥٧	٠.٧٨	٤
٦	تعمل الوحدة علي توفير عناصر بشرية مدربة علي تنظيم وتوظيف تكنولوجيا المعلومات	١.٥٦	٠.٧٨	٥
٧	نشر الوعي بين العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات	١.٤٢	٠.٧٣	٧
البعد ككل		١.٦	٠.٧٢	مستوى منخفض ض

جدول (١٢) القدرات التدريبية (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تضع الوحدة خطط سنوية للدورات التدريبية للعاملين بها	١.٧	٠.٨٤	٤
٢	تنظم الوحدة دورات تدريبية عن كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مواجهة مشكلات المجتمع المحلي	١.٦٨	٠.٧٩	٥
٣	عقد دورات تدريبية للعاملين لاكتساب المهارات التدريبية	١.٩٧	٠.٦٥	١
٤	تساهم الوحدة في عقد دورات تدريبية حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج متنوعة تتناسب مع احتياجات المجتمع	١.٥٥	٠.٧٨	٦
٥	تساهم الوحدة في عقد دورات تدريبية حول كيفية متابعة وتقييم برامجها ومشروعاتها	١.٧١	٠.٨٢	٣
٦	تقوم الوحدة بتقييم دوري للبرامج التدريبية التي تنفذها	١.٧٨	٠.٨٤	٢
البعد ككل		١.٧٣	٠.٧٥	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القدرات التدريبية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٧٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعمل الوحدة علي عقد دورات تدريبية للعاملين لاكتساب المهارات التدريبية بمتوسط حسابي (١.٩٧)، وجاء بالترتيب الثاني تقوم الوحدة بتقييم دوري للبرامج التدريبية التي تنفذها بمتوسط حسابي (١.٧٨)، وأخيراً تساهم الوحدة في عقد دورات تدريبية حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج متنوعة تتناسب مع احتياجات المجتمع بمتوسط حسابي (١.٥٥)، وجاء ذلك متفقاً مع "دراسة عبد الله (٢٠١٣)" الوسائل التكنولوجية والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الشفافية والمسئولية الاجتماعية

وديمقراطية القيادة وتحقيق الاهداف داخل الجمعيات وذلك من خلال عمل دورات تدريبية
لكيفية استخدام الوسائل التكنولوجية في مواجهة مشكلات المجتمع ، وينفق ايضا مع الجزء
النظري قدرة الوحدات المحلية على التعايش: يدور هذا العنصر حول قدرة الوحدات
المحلية على اتخاذ القرارات والتعايش من خلال التدريب على آليات التمكين والتحفيز
والتفاعل التي تتم عبر الزمن داخل تلك الوحدات " جرينللي وادوارد وانطوني Greenlee
",Edwards, Anthony (2015)

جدول (١٣) القدرات التخطيطية (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تعمل الوحدة علي توحيد سياسات العمل لمواجهة مشكلات المجتمع المحلي	١.٦٧	٠.٧٩	٤
٢	تنظم الوحدة لقاءات وندوات لشرح خططها وبرامجها للعاملين	١.٦٤	٠.٧٩	٧
٣	تعمل الوحدة علي تبادل الخطط والمشروعات بين العاملين	١.٧٣	٠.٨١	٢
٤	تستعين الوحدة بالخبراء في حل المشكلات المجتمعية	١.٧٥	٠.٨	١
٥	تقوم الوحدة بدعم المبادرات المجتمعية لحل مشكلات المجتمع	١.٦٦	٠.٧٩	٥
٦	تعمل الوحدة علي رصد وتحديد المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي	١.٦٩	٠.٨١	٣
٧	تضع الوحدة أولويات لمواجهة مشكلات المجتمع المحلي.	١.٦٥	٠.٧٩	٦
	البعد ككل	١.٦٨	٠.٧٩	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القدرات التخطيطية كما يحددها العاملون
بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب
المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تستعين الوحدة بالخبراء في حل المشكلات
المجتمعية بمتوسط حسابي (١.٧٥)، وجاء بالترتيب الثاني تعمل الوحدة علي تبادل الخطط
والمشروعات بين العاملين بمتوسط حسابي (١.٧٣)، وأخيراً تنظم الوحدة لقاءات وندوات
لشرح خططها وبرامجها للعاملين بمتوسط حسابي (١.٦٤)، وهذا ما تناوله (حسن) ١٩٨٤،
ص(٢٦٤) حيث أشار إلي أن التخطيط الاجتماعي الجيد عامل مشترك في عملية حل
المشكلات الاجتماعية ، وهذا ما أكدته ايضاً " دراسة محمود (٢٠٠٨) " التي أشارت إلي
أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والموارد التنموية الخاصة
بالدعوة وكسب التأييد وإدارة الجهود التطوعية في حل المشكلات المجتمعية.

جدول (١٤) القدرات التنفيذية (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تنفذ الوحدة مشروعات تستهدف ترشيد استهلاك الموارد	١.٦٧	٠.٧٩	٣
٢	حصر الموارد الطبيعية والبشرية في المجتمع	١.٦٥	٠.٧٩	٤
٣	نشر الوعي والتثقيف البيئي في المجتمع المحلي	١.٧٣	٠.٨١	١
٤	تحرص الوحدة علي تحسين وتطوير البرامج والخدمات المقدمة	١.٧	٠.٧٨	٢
	البعد ككل	١.٦٩	٠.٧٨	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القدرات التنفيذية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحرص الوحدة علي نشر الوعي والتثقيف البيئي في المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (١.٧٣)، وجاء بالترتيب الثاني تحرص الوحدة علي تحسين وتطوير البرامج والخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (١.٧)، وأخيراً تحرص الوحدة علي حصر الموارد الطبيعية والبشرية في المجتمع بمتوسط حسابي (١.٦٥)، وجاء ذلك متفقاً مع "دراسة هلالو (٢٠١٦)" التي توصلت إلى وضع تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من خلال تحسين وتطوير الخدمات المقدمة، والتوصل لحلول للمشكلات والمعرفة وحصر الموارد البيئية الموجودة من خلال استخدام المهارات المهنية والخبرات التي يكتسبها الاخصائي الاجتماعي في انشطته المختلفة.

جدول (١٥) القدرة على الحوار المجتمعي (ن=٤٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تنظم الوحدة لقاءات وحلقات نقاش مع أفراد المجتمع لزيادة وعيهم بدورها وأهدافها	١.٦١	٠.٧٧	٤
٢	تسهل الوحدة في توعية أفراد المجتمع بأهم القضايا المجتمعية	١.٧	٠.٨٤	١
٣	تتيح الوحدة لأفراد المجتمع فرصة الاتصال بالمسؤولين عن المجتمع	١.٦	٠.٨	٥
٤	تحرص الوحدة علي عقد لقاءات دورية مع أفراد المجتمع لتقييم برامجها وخدماتها	١.٦٢	٠.٧٧	٣
٥	تساهم الوحدة في فتح قنوات اتصال مع صانعي القرار ومتخذي في المجتمع	١.٦٥	٠.٨	٢
٦	تتيح الوحدة الفرصة لأفراد المجتمع للتعبير عن آراءهم وأفكارهم ومعتقداتهم	١.٥٩	٠.٨١	٦
	البعد ككل	١.٦٣	٠.٧٨	مستوى منخفض

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القدرة علي الحوار المجتمعي كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٦٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تسهم الوحدة في توعية أفراد المجتمع بأهم القضايا المجتمعية بمتوسط حسابي (١.٧)، وجاء بالترتيب الثاني تساهم الوحدة في فتح قنوات اتصال مع صانعي القرار ومتخذيه في المجتمع بمتوسط حسابي (١.٦٥)، وأخيراً تتيح الوحدة الفرصة لأفراد المجتمع للتعبير عن آراءهم وأفكارهم ومعتقداتهم بمتوسط حسابي (١.٥٩)، وهذا ما أشارت له "دراسة درويش (٢٠١٠)" التي أكدت علي أهمية الحوار المجتمعي وتوعية أفراد المجتمع بأهم القضايا المجتمعية المنتشرة.

المحور الرابع: اختبار فروض الدراسة:

(٤-١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية متوسطاً ":

جدول (١٦) مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية ككل (ن=٤٩٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية	١.٩٣	٠.٥٣	متوسط	٢
٢	مهارة إجراء الدراسات والبحوث	١.٩٤	٠.٦٣	متوسط	١
٣	مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي	١.٨٢	٠.٦٦	متوسط	٥
٤	مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها	١.٧٧	٠.٦٨	متوسط	٦
٥	مهارة العمل الفريقي	١.٩	٠.٦١	متوسط	٣
٦	مهارة الاتصال	١.٨٩	٠.٧٤	متوسط	٤
	المهارات التخطيطية ككل	١.٨٨	٠.٦٢	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية ككل كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٨٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول مهارة إجراء الدراسات والبحوث بمتوسط حسابي (١.٩٤)، وجاء بالترتيب الثاني مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية بمتوسط حسابي (١.٩٣)، وأخيراً مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها بمتوسط حسابي (١.٧٧). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بالوحدات المحلية متوسطاً ".

(٤-٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية متوسطاً "

وضح الجدول التالي أن: مستوى أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية ككل كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٧٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول القدرات التنسيقية بمتوسط حسابي (١.٩١)، وجاء بالترتيب الثاني القدرات التمويلية بمتوسط حسابي (١.٨١)، وأخيراً القدرات المعلوماتية بمتوسط حسابي (١.٦). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية متوسطاً "

جدول (١٧) مستوى أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية ككل (ن=٩٠) (٤٩٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	القدرات التنسيقية	١.٩١	٠.٧٢	متوسط	١
٢	القدرات التمويلية	١.٨١	٠.٦٨	متوسط	٢
٣	القدرات المعلوماتية	١.٦	٠.٧٢	منخفض	٧
٤	القدرات التدريبية	١.٧٣	٠.٧٥	متوسط	٣
٥	القدرات التخطيطية	١.٦٨	٠.٧٩	متوسط	٥
٦	القدرات التنفيذية	١.٦٩	٠.٧٨	متوسط	٤
٧	القدرة علي الحوار المجتمعي	١.٦٣	٠.٧٨	منخفض	٦
أبعاد بناء قدرات ككل		١.٧٢	٠.٧٣	مستوى متوسط	

ويوضح الجدول التالي أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين المهارات التخطيطية وبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية، وأن أكثر المهارات التخطيطية ارتباطاً ببناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية هي بالترتيب: مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها، ثم مهارة الاتصال، يليها مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي، ثم مهارة العمل الفرقي، يليها مهارة إجراء الدراسات والبحوث، وأخيراً مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المهارات التخطيطية وبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية "

جدول (١٩) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المهارات التخطيطية وبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية (ن=٤٩٠)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠.٩٠١	٠.٠٠٠	٠.٩٤٩	٠.٠٠٠	٤٤١٧.٤٠١	٠.٠٠٠	٦٦.٤٦٤	١.١١٧	المهارات التخطيطية ككل

يوضح الجدول السابق أن:

أ- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المهارات التخطيطية ككل " والمتغير التابع " أبعاد بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية ككل " كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية (٠.٩٤٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

ب- وتشير نتيجة اختبار (ف) ($F=4417.401, Sig=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٩٠١)، أي أن المهارات التخطيطية ككل تفسر (٩٠.١%) من التغيرات في بناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية ككل كما يحددها العاملون بالوحدات المحلية.

ت- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (١.١١٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت ($T=66.464, Sig=0.000$) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

ث- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المهارات التخطيطية وبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية".

توصيات الدراسة:

- ١) التركيز على استخدام العديد من المهارات التخطيطية الهامة اللازمة لأداء العاملين لأدوارهم بالوحدة المحلية والتي منها:
 - أ- مهارة تحديد الاحتياجات المجتمعية: من خلال تقوية العلاقات بين الوحدة والمستفيدين، وذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم مع محاولة وضع الاهداف المرتبطة باحتياجات المجتمع عند وضع الخطط.
 - ب- مهارة اجراء الدراسات والبحوث: عن طريق الاستعانة بالخبراء عند جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الاحتياجات من خلال النزول للواقع الميداني ومقارنة ما تم الحصول عليه من بيانات مع الواقع الفعلي، والعمل على توفير الحلول اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة.
 - ج- مهارة استخدام بحوث العمليات والتحليل الإحصائي: من خلال توفير الخبرات المرتبطة بالوسائل والطرق الاحصائية الحديثة مع عقد دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم على كيفية معالجة البيانات والتعامل مع البيانات مع الاستعانة بالخبراء في هذا المجال.
 - د- مهارة تحديد البدائل والموازنة بينها: من خلال تحديد وترتيب الاولويات المناسبة لكلا من الحاجات والمشكلات القائمة واستخدام الطرق العلمية عند اختيار البدائل المناسبة وفق ما يتم توفيره من تمويل لهذه الاولويات.
 - هـ- مهارة العمل الفريقى: عن طريق عقد ورش عمل مكثفة في العديد من الموضوعات الهامة والمرتبطة بعملهم بالوحدة مثلا عن (كيفية اجراء الدراسات- التحليل الاحصائي- تحديد الاحتياجات) مما يتيح الفرصة للمناقشة والحوار وتبادل المعلومات والعمل المشترك مما يساعد في تيسير عملية التنفيذ.
 - و- مهارة الاتصال: والتي يمكن من خلالها تحديث البيانات التي يتم جمعها وتسجيلها على مستوى قرى ومركز منفلوط المتمثلة في الوسائل التكنولوجية من (انترنت- فاكس - كمبيوتر) حيث يمكن للعاملين التشاور حول الخطط والبرامج والتواصل مع الجهات المنفذة فالبيانات هي المعيار الحقيقي لنجاح أي منظومة لتطوير دور التكنولوجيا للمساعدة في الأسرع بالتنمية.
- ٢) العمل على بناء وتنمية القدرات اللازمة للعاملين بالوحدات المحلية من خلال الاهتمام بالقدرات التالية:

- أ- القدرات التنسيقية: من خلال توفير سبل التعاون بين العاملين لتفادي الازدواجية والتكرار في الخدمات المقدمة وعقد الدورات التدريبية اللازمة عن التنسيق لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالوحدات المحلية بالقرى حتى يمكن التنسيق فيما بينهم.
- ب- القدرات التمويلية: من خلال العمل علي زيادة الموارد المالية للوحدات المحلية مما يساعدها على ايجاد حلول للعديد من المشكلات وتوظيف الموارد المالية في ضوء الاولويات وعمل دراسات جدوى للبرامج والمشروعات قبل اعتماد تمويلها عن طريق استثمار الامكانيات المادية المتاحة أفضل استثمار
- ج- القدرات المعلوماتية: عن طريق ربط الوحدات المحلية بعضها ببعض خلال شبكة مركزية لأجهزة الكمبيوتر مع توفير فاكس، طابعة، انترنت، لتسهيل عملية الاتصال فيما بينها والتي يمكن من خلالها تحديث بيانات المجتمع عن الاحتياجات والمشكلات والتعامل مع المعلومات الحديثة والعمل على نشر الوعي بين العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات
- د- القدرات التدريبية: عن طريق عقد الدورات التدريبية المتخصصة اللازمة لاكتساب العاملين المهارات التدريبية وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع اجراء تقييم لهذه الدورات، والاهتمام بدورات تدريبية لتصميم وتفيد برامج تتناسب مع احتياجات المجتمع.
- هـ- القدرات التخطيطية: عن طريق دراسة المشكلات التنموية وذلك بالاستعانة بالخبراء في حل المشكلات وتنظيم لقاءات وندوات لشرح الخطط والبرامج للعاملين وايضا التخطيط الجيد في عملية حل المشكلات الاجتماعية.
- و- القدرات التنفيذية: من خلال ترجمة الخطط التي يتم وضعها في صورة خدمات يستفيد منها المواطن مع الاهتمام بتحسين وتطوير البرامج والخدمات وحصر الموارد الطبيعية والبشرية ونشر الوعي والتثقيف البيئي داخل المجتمع.
- ز- القدرة على الحوار المجتمعي: من خلال توعية أفراد المجتمع بأهم القضايا المجتمعية، وفتح قنوات اتصال مع صانعي القرار ومتخذيها في المجتمع، واطاحة الفرصة لأفراد المجتمع للتعبير عن آراءهم وأفكارهم ومعتقداتهم من خلال عقد ندوات ولقاءات مع القيادات المحلية.

المراجع

إبراهيم، نيفين عبد المنعم محمد (٢٠٠٧): التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لبناء قدرات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال محو أمية المرأة - دراسة مطبقة على جمعية تنمية المجتمع المحلي للإسكان الصناعي بشبرا الخيمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
اغا، كمال، (١٩٩٢): الاخصائي الاجتماعي في نسق رعاية الصحة، المؤتمر العلمي الخامس، ج ١، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية.
الباجوري، ايمن امين السيد، (٢٠١٥): الإطار المفاهيمي لبناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية كأحد متطلبات تفعيل اللامركزية- دراسة مقارنة مع التطبيق على الحالة المصرية، المجلد ١٦، العدد ٣، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
البشلاوي، هيثم، (٢٠١٨): مقترح لتطوير المحليات في مصر- المرحلة الأولى،

المصدر: <https://roavahnews.com/articles/2018/03/26>

السروري، طلعت، (٢٠١٠): الخدمة الاجتماعية الدولية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
القديمي، حمود (٢٠١٢): مفهوم الادارة المحلية وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة، المصدر:

<http://dralqudaimi.blogspot.com/2012/04/blog-post.html>

المعهد العربي للتخطيط، (٢٠١٥) المصدر <http://www.arabapi.org/ar/training/course>.
المناور، فيصل، العلبان، منى، (٢٠١٨): بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، سلسلة دراسات تنمية، ع٥٧، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

الوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID) (٢٠١٥) : دليل المنظمات غير الحكومية الاساسي لإدارة المنحة المقدمة المصدر WWW.ngoconnect.net

بركات، وجدي، شعبان، يسري، (٢٠٠٢): نحو تصور مقترح لطريقة تنظيم المجتمع لمساعدة جمعيات تنمية المجتمع المحلي في مواجهة تحديات العولمة- دراسة مطبقة على تنمية المجتمع المحلي بجنوب القاهرة، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ج ١، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

حجازي، سناء محمد (٢٠٠٦): العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي التاسع عشر، مجلد ٥، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
درويش، إيهاب محمد (٢٠١٠): تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.

رشوان، احمد صادق، (٢٠٠٧): العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، مج ٥، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

رضوان، مسعد، (٢٠٠٤): تحديد الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية، القاهرة، مركز طلعت حرب للتدريب والاستشارات الفنية ضمن أعمال الدورة التدريبية لتحديد الاحتياجات في الفترة من ١٨-١٩ أبريل.
شفيق، أحمد شفيق، (٢٠٠١): علاقة بعض المتغيرات باكساب الاخصائي الاجتماعي المهارات التخطيطية في المجال الطبي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ١٠، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

عبد الجواد، أحمد رأفت، (١٩٩١): المشاركة والتنمية، القاهرة، مطابع جامعة المنوفية.
عبد الله، على عبد الله، (٢٠٠٣): العلاقة بين بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، المؤتمر السادس والعشرون، جزء ٧، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
عويس، محمد محمود، (١٩٩٦): التخطيط الاجتماعي- المهام والاساليب بين التنظير والتطبيق، بحث منشور، المؤتمر العلمي التاسع، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية.

غانم، السيد عبد المطلب (٢٠٠٧): ادارة التنمية بين المؤسسات وبناء القدرات، المنظمة العربية للتنمية الادارية.

فرج، سامية بارح، (٢٠٠٨): دور الشبكات في بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال البيئة والتنمية المستدامة- دراسة مطبقة على المنظمات الاعضاء في شبكة العربية للبيئة والتنمية المستدامة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
قتديل، أماني، (٢٠٠٠): المجتمع المدني في مطلع الألفية الثالثة، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.

قنديل، أماني، وآخرون، (٢٠٠٨): الموسوعة العربية للمجتمع المدني، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

محمود، إيمان محمد، (٢٠٠٨): بناء قدرات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال عمالة الأطفال، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مجلد ٤، العدد ٢، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية. محمود، أيمن اسماعيل، غيث، أشرف محمود، (١٩٩٥): دراسة تحليلية لإدراك المستفيدين والاختصاصيين الاجتماعيين للمهارات السلوكية والانشطة المهنية المطلوبة فيمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثامن، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٨) : بناء القدرات المؤسسية (دليل المدرب) (القاهرة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص ١٢).

ناجي، احمد عبد الفتاح، (٢٠١٥): التخطيط للتنمية الحضرية المستدامة (نحو مدن مستدامة بدول العالم الثالث في ضوء متغيرات العصر)، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث. هلول، إيهاب محمود درويش، (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، جامعة الاقصى، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.

Skid more R. and others (1994): Introduction to Social Work, Sixth Edition prentice Hall International, Inc., U.S.A., P4)

Bernstein, Philip (1997): **Best Practices of effective nonprofit Organization (The Foundation Center term U.S.A). p.31**

Cheadle &Tannisi,(2002): An evaluation of the coordinated community capacity Building committer Evaluability Assessment Out come and Process Evaluation, Manitoba university. Canada.

Fetter man, David(2001): Empowerment Evaluation and self Determination a practical Approach Toward Program Improvement and capacity Building Behavioral and Social Sciences with Public Health, Washington, DC, US) p.p.321-325

Frideres James S. and Kerr William A., (1993): from Preasants Tocapitalists, Community Development Journal, vol. 28. No, 2, April.

Ginty Mc, Sue (Community capacity Building (<http://www.aAare.Edu.Au/02pap/mc902476.htm>).

Greenlee Andrew J. , Edwards1 Mary , and Anthony2 Jerry,(2015): Planning Skills- An Examination of Supply and Local Government Demand, Journal of Planning Education and Research, Vol. 35, Reprints and permissions.

Ku, Hok Bun, Sik Chung Yeung, Paulin- sung-cha(2005): **Searching for A Capacity building Model in social work Education, v24, Issue2 China, March,**

Marie, Charles and Others, (1999): **Capacity development Definitions Issues and Implications for Planning Monitoring and Evaluation, Universal Occasional Paper No35 September.p.p5-7**

McMahon M. O'Neil (1996): Social Work Practice, Third Edition, Allyn &Bacon, U.S.A

Selfridge, G. (2009): Capacity-building in chronic disease prevention initiatives: An exploration of the process of Capacity-building among community-based health promotion workers, M.S, University of Alberta, Canada.