

تقويم عائد برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين بالقطاعات الخدمية في مصر

إعداد

د. حسن مصطفى حسن

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

٢٠١٢

أولاً: مدخل المشكلة الدراسية:

تعتمد أى منظمة للقيام بنشاطها على عدم موارد هى الموارد البشرية والمادية والمالية والتنظيمية ورغم تركيز الاهتمام فى الماضى على الموارد المادية والمالية والتنظيمية فقد أصبح الآن ينظر للموارد البشرية على اعتبارها أهم هذه الموارد فهو مورد لا يمكن لأى منظمة الاستغناء عنه مهما اختلفت وظائفها وأهدافها باعتبارها أهم مورد تملكه المنظمة فهو الموارد الحيوى والفعال فيها^(١).

فلقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة فى الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية فإذا كانت المنافسة هى المبدأ الذى تقوم عليه اقتصاديات اليوم فإن المؤسسات صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التى تطرحها القوى التنافسية^(٢).

فالمؤسسات لا تستطيع تقديم الخدمات والسلع بفاعلية وتقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية بالاهتمام بالعنصر البشرى بها بل وبناء القدرات لديه والتوجيه والرقابة اللازمة حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية^(٣).

لذلك لم تعد مسئولية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة مهمة روتينية تتعلق بحفظ الملفات والسجلات والحضور والأجازات بل أصبحت إحدى أهم الوظائف الأساسية.

فى المنظمة وذلك لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على إنتاجية المنظمة وأصبحت هذه الإدارة مسئولة عن جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة والمحافظة على استمرارها وتدريبها وتنميتها وتحفيزها^(٤).

وذلك يرجع للاهتمام بالموارد البشرية وتقدير أقيمته كمورد مؤثر فى تشغيل باقى الموارد وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأثمن الموارد المتاحة ونتيجة لذلك أتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يشمل (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، تحديد الأجور والحوافز، التدريب والتنمية تقييم الأداء ، الرعاية الاجتماعية^(٥)).

وترجع أهمية تنمية العنصر البشرى بالمنظمة لأنه يؤدى لزيادة الإنتاجية والاقتصاد فى النفقات وتحضير الأفراد وتوفير الدوافع الذاتى للعمل عن طريق إمداد الأفراد بالمهارات والقدرات التى تساعدهم على القيام بمسئولياتهم الأعمال التى توكل إليهم كما أن المهارات الجديدة والجيدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم للاستقرار فى العمل والترقى وزيادة الإنتاجية^(٦).

وتستهدف تنمية الموارد البشرية الاحتفاظ بالقوى العاملين عن طريق فرص التطوير والتعليم المستمر لتطوير المهارات المرتبطة باحتياجات العمل وكذلك تعزيز الموهبة لديهم وتحقيق الرضا الوظيفي وتجنب التقادم الإداري مقابلة التغيير في طرق وأدوات العمل وتكنولوجيا العمل المستخدمة^(٧).

فتنمية الموارد البشرية تستهدف النهوض بالموارد البشرية من حيث معارفه ومعلوماته وتدريبه على التفكير العقلي واتخاذ القرارات أيضاً تطوير قدراته ومهاراته وتعديل اتجاهات نحو الوظيفة والمنظمة وتوفير ظروف مادية ونفسية مناسبة له^(٨).

وتتعدد أساليب التدريب التي تستخدم في تنمية الموارد البشرية في المنظمات والعمل من أهمها المحاضرات والمؤتمرات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والتعليم المنهجي والتدريب باستخدام الكمبيوتر والندوات وأسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر وأسلوب استشارة الآراء والأفكار والمحاكاة^(٩).

ويتطلب التدريب أولاً تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين من معارف ومهارات وفي ضوءها يعمل البرنامج التدريب وتحدد أساليب التدريب وينفذ البرنامج جدول زمني معين ثم بعد ذلك يقيم البرنامج التدريبي حيث بقيمة المتدرب والمدرّب والبرنامج التدريبي^(١٠).

وتتمية الموارد البشرية تحقق عائد كبير مهني تؤدي لتقليل تكلفة استخدام الموارد البشرية وتزيد من مزايا استخدامها وتحقيق الاستفادة القصوى من العنصر البشري^(١١).

كما تساعد في الحد من ظاهرة البطالة المقنعة إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد للعمل بدقة وبما يضمن تحقيق خطط المنظمة بأقل تكلفة^(١٢) أعمالها في المستقبل مثل التغييرات التكنولوجية وتوفير الحماية للمورد البشري^(١٣).

كذلك تساعد في تطوير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم^(١٤).

وبالنظر للأجهزة التخطيطية التي تسعى التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع نجد أنها تحتاج لإمكانيات مادية وبشرية وتنظيمية مناسبة لمواجهة متطلبات وإجراءات العمل التخطيطي الفرضي حتى يستطيع الجهاز إعداد مشروع الخطة ومتابعة تنفيذها وتقويمها في ضوء اللوائح والقوانين المحددة^(١٥).

ومن ثم يجب أن تتوفر في المخطط الاجتماعي لكي يتمكن من ممارسة دورة في أي عملية تخطيطية عدة صفات مثل الاستعداد للقيادة والشجاعة في إبداء الرأي والمرونة في عرض مقترحاته والقدرة على التوجيه وتنفيذها يقترحه من مشروعات والفهم الكامل بالمجتمع والوعي

بما يدور فيه والمهارة فى الدراسة ويتطلب ذلك منه المداومة على القراءة والإطلاع فيما يتعلق بالخدمة الاجتماعية عامة والتخطيط خاصة^(١٦).

بل والاهتمام بعقد دورات تدريبية تنشيطية للمخططين الاجتماعيين العاملين أجهزة التخطيط على مستوياتها المختلفة على أن تتضمن برامج تلك الدورات الجديد والمستحدث فى مجال لزيادة المهارات المهنية لهؤلاء المخططين بما يمكنهم من الارتقاء بمستوى الأداء المهني والنجاح فى القيام بدورهم تمشياً مع أحدث ما توصل إليه العلم فى هذا المجال ومعرفتهم بالتجارب الرائدة من أساليب وبرامج التخطيط المحلية والعالمية^(١٧).

وهو ما يدفع الأجهزة التخطيطية سواء فى القطاعات الإنتاجية أو الخدمية لتنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين من خلال المحاضرات والدورات التدريبية وورش العمل والندوات وغيرها من وسائل تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين وهناك العديد من الدراسات والبحوث التى تناولت تلك القضية.

وهناك العديد من الدراسات التى تناولت برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين وأهميتها وحاجة المخططين الاجتماعيين إليها وعائد هذه البرامج على أدائهم لأدوارهم المهنية.

فهناك دراسة جون ديوكن John W. Dyckman (١٩٨٦)^(١٨) التى استهدفت الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمخططين الاجتماعيين وأوضحت نتائج الدراسة ضرورة أن تتضمن برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين معلومات حول الأوضاع الاقتصادية والسياسية وتصميم البرامج أو البرمجة وصياغة الأهداف وتقدير الحاجات المجتمع والقيم الاجتماعية والموازنة بين الموارد والحاجات كذلك دراسة متشل بروكس ومتشل ستجمان Michael P. Brooks & Michael A. Stegman (١٩٨٨)^(١٩).

استهدفت تحديد تأثير المشاكل الاجتماعية المعاصرة فى المناطق الحضرية ولاسيما تلك المتعلقة بمشكلات المواطنين السود على تعليم الأخصائى الاجتماعى بشكل عام والمخططين الاجتماعيين بشكل خاص وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تدريب مخططي السياسات الاجتماعية يجب أن يركز على الطبيعة الأتنية لهذه الفئة واحتياجاتها ومشكلاتها والأساليب المهنية والمهارات اللازمة للتعامل معها وأن معرفة المخطط الاجتماعى بذلك يؤثر إيجابياً على أدائه المهني فى التعامل مع هذه الفئة.

دراسة فليب بيرى Philip A Berry (١٩٩٠)^(٢٠) وقد استهدفت الدراسة الكشف عن تأثير برامج تنمية الموارد البشرية على المخططين الاجتماعيين وقد كشفت النتائج عن الدور الفعال لهذه البرامج على تحسين على العمل بطرق مبتكرة وجديدة غير الطرق التقليدية على

زيادة الفعالية التنظيمية لمؤسساتهم وعلى قدرتهم على التعامل مع مشكلات العمل ومهاراتهم في ذلك وكيف تؤثر أساليب إدارة الموارد البشرية على ذلك.

ودراسة لينارد كاي، ريموند ألبرت Lenard Wkaye & Raymond Albert^(٢١) استهدفت الكشف عن التدريب على التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على أداء المخططين الاجتماعيين واتضح من نتائج الدراسة أهمية تدريب الأخصائيين الاجتماعيين ومخططي البرامج والمحللين والمسؤولين عن التقويم على المهارات التكنولوجية وأن ذلك يؤثر إيجابياً على اعتماد المخططين الاجتماعيين على التقنيات الحديثة وتطوير البرامج في حين دراسة ليلاند نوبيرج Leland G. Neuberger^(٢٢) (٢٠٠٧)

استهدفت الكشف عن المحتوى المطلوب لتنمية معارف ومهارات المخططين الاجتماعيين وأتضح من نتائج الدراسة أهمية أن يحتوى التعليم المستمر للمخططين الاجتماعيين على دورات تدريبية ومحاضرات في السياسة والتاريخ والاقتصاد والإحصاء وتأثير هذه الموضوعات الإيجابية على صنع السياسات والخطط الاجتماعية وعلى احتياجات ومتطلبات العملاء وسبل مواجهتها.

وكذلك دراسة فيونا ماكديرموت Fiona Mcdermott^(٢٣) (٢٠٠٨) استهدفت الكشف عن الفجوة بين النظرية والممارسة في العمل الاجتماعى وبصفة خاصة عن المخططين الاجتماعيين وكشف الدراسة عن وجود فجوة بين النظرية والممارسة في القيم والمعتقدات والافتراضات ونماذج الممارسة وأن ذلك يتطلب الاهتمام بالدورات التدريبية وبرامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين لتقريب المسافة بين النظرية والممارسة.

وقد استهدفت دراسة جون بولين و كارولين ولتر John E.Poulin & Carolyn A.Walter^(٢٤) (٢٠٠٨).

الكشف عن أسباب الرضا والاستقرار الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين والمخططين الاجتماعيين الذين يعملون مع العملاء كبار السن وكشفت نتائج الدراسة أن ذلك يرجع إلى الارتياح الشخصي للعمل مع كبار السن والنابع من تقدير الذات والتنمية المستمرة المعارف والمهارات والخبرات المخططين الاجتماعيين بما يساعد في فاعلية أدائهم ومن ثم الإحساس بالرضا عن العمل وأيضاً دعم المنظمة لهم.

في حين دراسة حيننذ أدكولا Junaid Adekola^(٢٥) (٢٠١٠) استهدفت وصف وتقييم برامج تدريب مخططي البرامج التعليمية في الجامعات الأمريكية والتي أوضحت نتائجها فاعلية هذه البرامج إلى أنها تحتاج التركيز أكثر على الجانب العملى والتركيز على الجوانب السوسولوجية والسياسية والاقتصادية المرتبطة بالتخطيط التربوى والاهتمام بالبيئة المحيطة.

ويشير التراث البحث المعروض سابقاً إلى أهمية برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين وتأثيرها على ما لديهم من معارف وقدرات ومهارات تمكنهم من أداء أدوارهم المهنية كمخططين كنوع من التعليم المستمر لهم لحمايتهم من التقادم المهني ولتطوير أدائهم باستمرار رغم ذلك لا توجد أى من الدراسات السابقة فى حدود علم الباحث تناولت بالتقويم عائد هذه البرامج على المخططين الاجتماعيين فى مصر رغم أهمية هذه البرامج وعائدها على أداء المخططين ومن ثم الحاجة الدائمة لتطويرها بناء على هذا التقويم لعائدها وهو ما أوجد الحاجة لتلك الدراسة للوقوف على عائد هذه البرامج ما يواجهها من صعوبات فى محاولة لتطويرها مستقبلاً.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى القضية الرئيسية التالية:-

ما عائد برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين فى مصر؟

وينبثق عن هذه القضية مجموعة من القضايا الفرعية تتحدد فيما يلى:-

١. ما عائد برامج تنمية الموارد البشرية على تطوير معارف المخططين الاجتماعيين؟
٢. ما عائد برامج تنمية الموارد البشرية على تطوير قدرات المخططين الاجتماعيين؟
٣. ما عائد برامج تنمية الموارد البشرية على تطوير مهارات المخططين الاجتماعيين؟
٤. ما المعوقات التى تواجه تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين؟

ثانياً: أهداف الدراسة:-

١. تحديد مدى نجاح برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين فى مصر فى تحقيق أهدافها.
٢. تحديد المعوقات التى تواجه برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين.
٣. محاولة التوصل لمجموعة من المحكات التى تفيد فى تفعيل برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين.

ثالثاً: فروض الدراسة:-

أ- الفرض الأول: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية الموارد البشرية والتنمية المهنية للمخططين الاجتماعيين فى مصر ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الفروق الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية الموارد البشرية وتنمية معارف المخططين الاجتماعيين.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية الموارد البشرية وتنمية قدرات المخططين الاجتماعيين.

٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية الموارد البشرية وتنمية مهارات المخططين الاجتماعيين.

ب- الفرض الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى التنمية المهنية للمخططين الاجتماعيين وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (السن- الحالة التعليمية- مدة الخبرة- عدد الدورات التدريبية).

رابعاً: المنطلق النظري للدراسة ومفاهيمها:-

١- مفهوم تنمية الموارد البشرية Human resources development:

عرفت تنمية الموارد البشرية بأنها عبارة عن خبرات تعليمية منظمة ومحددة تقدم للعاملين فى فترة زمنية محددة بهدف تحسين أدائهم وتنميتهم^(٢٦).

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها كل جهد علمى منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من خلال الموارد البشرية التى تمتلكها المنظمة وبما يضمنه الارتقاء بالمستوى المستهدف بصورة مستمرة^(٢٧).

كذلك يمكن تعريفها بأنها "العملية التى من خلالها تحدد المنظمة احتياجات الموارد البشرية وكيفية إشباع هذه الحاجات وهى العملية التى تمكن المنظمة من توفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات والخصائص لأداء المستويات المخططة من الإنتاج^(٢٨).

كما يمكن تعريفها بأنها مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التى تخلفها أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية^(٢٩).

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنشطة المنظمة لتي تتم خلال فترة زمنية محددة بهدف إنتاج تغييراً فى التصرفات والسلوك لدى الأفراد فى العديد من المستويات الإدارية الموجودة بالمنظمة^(٣٠).

وتشير تنمية الموارد البشرية فى مفهومها الشامل إلى تنمية الإنسان (عقلياً وعلمياً وتربوياً ونفسياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً) فالمنظور الكلى للتنمية البشرية الشاملة لا يتحقق إلا من خلال تفاعل كافة مكونات التنمية ومؤثراتها ووسائلها وغاياتها^(٣١).

وفى النهاية يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية المقصود بها فى تلك الدراسة:

١. تلك العملية التى تستهدف إحداث تغيير إيجابى مقصود فى أداء المخططين الاجتماعيين.
٢. تشمل هذه التغييرات تفعيل وتحسين الاتجاهات والأفكار والسلوكيات والمهارات المهنية لدى هؤلاء المخططين.

٣. تتطلب هذه العملية بناء أنشطة متعددة تعليمية وتنقيفية وتدريبية.

٤. تستهدف هذه العملية زيادة فاعلية المخطط الاجتماعى وملاحظته.

للتطورات الحديثة فى مجال التخطيط هى عملية تستهدف التوظيف الجيد وتنمية قدرات المخطط الاجتماعى.

٢- مفهوم تقويم العائد:-

يعرف تقويم العائد بأنه عملية تهدف إلى معرفة ما إذا كان المشروع أو البرنامج قد حقق أهدافه أم لا ومعرفة ما إذا كانت النتائج ترجع بالفعل إلى ما تحقق من تدخلات وهذا النوع من التقويم قد يكون معتمد على روى شخصية إذا اعتمد على رأى العملاء والموظفين أو يكون موضوعياً إذا اعتمد على البحث التجريبي^(٣٢).

كما تعرف بأنها عملية تسعى لتحديد مدى الدرجة التى أنجزتها المشروع أهدافه إلى جانب الدرجة التى حقق بها هذا المشروع نتائج أخرى غير متوقعة^(٣٣) كما تعرف بأنها عملية تهدف إلى الإجابة عن سؤالين هل استطاع البرنامج تحقيق الأهداف المقترحة؟ و هل النتائج التى تم التوصل إليها العائد على مجموعة من الأساليب منها أحكام وآراء الخبراء والعاملين والعملاء^(٣٤) حيث يعد قياس العائد أحد أنماط التقويم لأنه يجيب عن التساؤل هل حقق المشروع فائدة أم لا؟ وفى حالة تحقيق فائدة ما هى هذه الفائدة على وجه التحديد^(٣٥).

عرفت بأنها تلك العملية المعنية لدراسة نتائج البرنامج التى تم تحقيقها سواء كانت سلبية أم إيجابية والآثار الجانبية للبرنامج وتأثير البرنامج على المستفيدين من النتائج المتوقعة لهذا البرنامج على المدى الطويل والعلاقة بين عائد البرنامج وتكلفته^(٣٦).

وفى النهاية يمكن القول أن تقويم العائد يقصد بها فى هذه الدراسة:-

١. تحديد الآثار الإيجابية لبرامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين.

٢. تحديد مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها.

٣. يعتمد فى ذلك على دراسة نتائج برامج تنمية الموارد البشرية من خلال آراء العملاء أو الخبراء أو العاملين فى هذه البرامج.

٣- نماذج تقويم العائد:

تتعدد النماذج المستخدمة لتقويم العائد ولعل أهمها:

١- نموذج تحقيق الهدف:

أن لكل برنامج أهداف محددة وتبعاً لهذه الأهداف يمكن إيجاد بعض معايير التقويم فإذا كان الهدف هو الربح فإن ذلك يعتبر معياراً وإذا كان الهدف هو الحصول على نقد أجنبى فإن ذلك يعد معياراً ووفقاً لأهداف البرنامج يتم تحديد معايير التقويم^(٣٧).

بناءً على هذا المنظور ظهر نموذج تحقيق الهدف كأحد النماذج التي تستخدم لقياس الإنجاز والمحاسبة للمنظمة حيث يعد نموذج تحقيق الهدف أحد أشكال دراسة الفعالية أو فعالية المنظمات فمن خلال التعرف على مدى تحقيق الهدف يمكن الحكم على الفاعلية^(٣٨).

ويعد نموذج تحقيق الهدف أحد النماذج الحديثة والشائعة ومن أسهل النماذج عند الاستخدام وبناء عليه يعد الأكثر استعمالاً ويتعلق بتقدير أهداف البرنامج ومن ثم قياس درجة تحقيق هذه الأهداف ويحدد مدى نجاح أو فشل برنامج ما في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً له ومن ثم فإن التساؤل الرئيسى لهذا النموذج هو هل حقق البرنامج أهدافه^(٣٩). والقياس وفقاً لنموذج تحقيق الأهداف يعتمد على^(٤٠):-

١. مراجعة مهام المنظمة.
 ٢. تحديد أهداف البرنامج ووصفها.
 ٣. مراجعة أداء البرنامج وقياس أنشطته.
 ٤. تحديد نتائج البرنامج الإيجابية والسلبية.
 ٥. الربط بين النتائج من ناحية والأهداف وخطة البرنامج من ناحية أخرى.
- ويقوم النموذج على بعض جوانب القوة وأهمها^(٤١):-

١. يتم استخدام النموذج بفاعلية كوسيلة تحليلية ذات موضوعية ودرجة ثقة عالية حيث لا تتدخل فيها قيم وأحكام القائمة بالتقويم في الحكم على مدى تحقيق أهداف البرنامج.
 ٢. يمكن من خلال هذا النموذج تقويم الأهداف الفرعية للبرنامج بمعزل عن الأهداف الأخرى للبرنامج.
- كما أن للنموذج بعض جوانب الضعف^(٤٢):-

١. أن تحقيق الهدف قد يكون نتيجة للعوامل البيئية والتي لا يستطيع القائم بالتقويم التحكم فيها.
٢. كما أن تحقيق الهدف قد يرجع لعوامل أخرى غير البرنامج ربما لا يستطيع القائم بالتقويم حصرها.

أى أن نموذج تحقيق الأهداف Goals attainment model فى النهاية يمكن القول إلى أنه يسعى إلى تقويم مدى تحقيق المشروع لأهدافه بفعالية من عدم وخل نتج عنه آثار غير مرغوبة بغير قصد أم لا؟ بمعنى آخر مدى تحقيق المشروع أو البرنامج للأهداف التي وضعت له من البداية ومن ثم فعند الاعتماد على هذا النموذج سوف يتم تحديد الأهداف الرسمية للبرنامج على أنها متغيرات مستقلة كمؤشرات لقياس مدى نجاح البرنامج^(٤٣).

و هذا النموذج هو ما ستعتمد عليه الدراسة الحالية مستخدماً الأهداف الرسمية لبرامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين و هي إكسابهم معارف، قدرات، مهارات جديدة كتغيرات مستقلة ومؤشرات لقياس نجاح هذه البرامج.

ويتطلب ذلك بالتالى أن تكون الأهداف مصاغة بشكل إجرائى فى عبارات تدل على سلوك قابل للملاحظة بحيث يمكن قياسها وتقديرها وبدون ذلك التحديد الإجرائى يصعب على القائم بالتقويم تحديد ما إذا كان المشروع حقق أهدافه من عدمه^(٤٤).

ب- نموذج تحليل التكلفة العائد Cost- Benefit analysis :-

وهذا النموذج يهتم بفكرة المقارنة بين التكلفة والعائد المحقق ويتطلب ذلك قياس المدخلات والمخرجات Inputs & Out puts وقياس العائد الاجتماعى والاقتصادى للبرنامج مقارنة بتكاليفه ويجب أن يكون العائد أكبر من التكاليف للحكم على البرنامج بالنجاح^(٤٥) و هي طريقة من طرق قياس الفوائد أو المنافع المترتبة على برنامج أو إقرارها و هو يقوم أولاً على حساب التكاليف التى ينطوى عليها القرار ثم تقريرها إذا كانت المنافع فاقت التكاليف أم العكس^(٤٦).

وهو من أشهر النماذج فى تقويم البرامج الاجتماعية حيث يهدف لتحديد ما إذا كان عائد برنامج معين يستحق التكلفة التى أنفقت أم لا؟ و رغم أنه يبدو بسيطاً يعتمد على حساب التكلفة الإجمالية للبرنامج والعائد و طرح التكلفة من العائد لتحديد المكسب أو الخسارة إلا أن الأمر فى الواقع يعد صعباً فى مجال الرعاية الاجتماعية وذلك لصعوبة حساب التكلفة والعائد ف صورة نقدية أرقمية^(٤٧).

ج- نموذج المدخلات والمخرجات Input & Out model

يهتم هذا النموذج أيضاً بجمع معلومات عن مدخلات البرنامج أو المشروع من أموال وأفراد ومعدات وتكنولوجيا وأساليب إدارية ومالية ومدى كفاية هذه المدخلات لأداء الخدمات المطلوبة أو تنفيذ المشروع^(٤٨).

و من ثم فإن هذا النموذج يهتم بفكرة الربط بين المدخلات والمخرجات للبرنامج أو المدخلات والعائد إلا أنه لا يهتم كثيراً بالجوانب الاقتصادية والتحليلات الكمية النقدية لكلا الجانبين (المدخلات والمخرجات) بقدر ما يهتم بالجوانب الوصفية والكيفية^(٤٩).

د- نموذج تحليل التكلفة- الإجراء والعملية- العائد c.PP.O

Cost- process & rocedure- out come analysis

وهو يقوم على تحليل^(٥٠):-

١. تكاليف المشروع المباشرة وغير المباشرة.

٢. الإجراءات الإدارية بالمشروع أو البرنامج.

٣. العملية والأساليب والأدوات الفنية المستخدمة فى المشروع.

٤. العائد ويشمل العائد المادى والمعنوى للمشروع.

خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات التقييمية التى تستهدف الكشف عن عائد برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين على معارف ومهارات وقدرات المخططين والمعوقات التى تواجه هذه البرامج.

٢- المنهج المستخدم:

استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعى الشامل للمخططين الاجتماعيين بإدارات التخطيط بديوان عام وزارات الصحة والتعليم والتضامن الاجتماعى والعدالة الاجتماعية، والمسح الاجتماعى بالعينة للمدرسين لهؤلاء المخططين.

٣- إطار المعاينة:

أ- طبقت الدراسة على كافة المخططين الاجتماعيين فى الإدارة العامة للتخطيط بالوزارات (الصحة والتعليم والتضامن الاجتماعى والعدالة الاجتماعية والإسكان وبلغ عددهم () مخطط وتوزيعه كما يلى:-

جدول (١) يوضح توزيع المبحوثين

م	المخططين الاجتماعيين	العدد
١	وزارة التضامن الاجتماعى والعدالة الاجتماعية	١٣
٢	وزارة الصحة	٧
٣	وزارة التربية والتعليم	١١
٤	وزارة الإسكان	١٠

٤- أساليب وأدوات جمع البيانات:

أ- اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للمخططين الاجتماعيين وقد تم إجراء صدق ظاهرى بعرض الأداة على (٥) من أساتذة كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وإجراء التعديل اللازم كما تم إجراء معامل صدق إحصائى للأداة باستخدام معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية وجاء معامل الصدق (٠.٩٠) وهو بين أن الاستمارة على درجة عالية من الصدق كذلك تم إجراء ثبات إحصائى باستخدام معامل الفا كرويناخ للاستمارة وبلغ معامل الثبات (٠.٩٣).

و هو مستوى مناسب للثبات الإحصائي و بذلك تتمتع الإدارة بدرجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد على نتائجها.

وقد تم تطبيق الاستمارة فى الفترة من ٢٥/١٠/٢٠١١ حتى ٣٠/١١/٢٠١١

وقد تم معالجة البيانات التى تم التوصل إليها باستخدام برنامج SPSS

كذلك دليل مقابلة مقننة مع الخبراء

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية:-

1. Robest L. Mathis and john H. Jackson: Human resource Management, Canda, Thomas Learning, 2002,p.6
٢. على غرابى وآخرون: تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١.
3. United Nations: Slums Global Report, New York,2003,p.33.
٤. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ١٥.
٥. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠١، ص ٥.
6. Dessler Gersonnel: Human resource Management 6th ed, New York, Englwood chilffs, prentice, Hall,2004,p.p245-247.
٧. مايكل أرمسترونج ترجمة إيناس الوكيل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠١٠، ص ص ١٨-١٩.
٨. راوية حسن: مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢، ص ٣١.
٩. على محمد عبد الواهب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ص ٢٠٢-٢٠٥.
١٠. فيصل حسونه: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ص ١٣٨-١٣٩.
١١. عبد الغفار حنفى: السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ١٠٩.
١٢. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى: الاتجاهات الحديثة فى دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٤٨.
١٣. أحمد محمود عبد الله المعمرى: تقييم أثر أنماط القيادات الإدارية على تنمية الموارد البشرية بوزارة الخدمة المدنية لسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٩، ص ٦٨.
١٤. فيصل حسونه: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤.

- ١٥ . منى عويس ، علبة الأفندى: التخطيط الاجتماعى والسياسة الاجتماعية، بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٤، ص١٨٧.
- ١٦ . عبد العزيز مختار، الفاروق بسيونى: التخطيط الاجتماعى، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩١، ص ص ٢٥٨-٢٥٩.
- ١٧ . منى محمود عويس وآخرون: التخطيط الاجتماعى، القاهرة، جهاز نشر وتوزيع الكتاب، بجامعة حلوان، ٢٠١١، ص٢٦١.

18. John W. DY ckman: Social Planning Social planers and Planned Societies Journal of The American Institute of planners, V.32,1986.
19. Michael P. Brooks & Michael A stegman: Urban Social polity Race aimed the education of Planners, New York, Journal of the American Institute of planning V.34,1988.
20. Philip A. Berry Application of Social Work Skills to Human resource Management London, Employee Assjstance Quarterly, V.5,1990.
21. Lenard W. Kaye & Raymond Albert: the teaching of Social planning and program Development Washington Journal of Teaching in Social Work, V.4,2007
22. Leland G. Newberg: what can Social policy analysis and planners Learn from Social Experimentes New York Journal of the American planning Association V. 52,2007.
23. Fiona Medermott: Theory into practice the Assumptive World of the Social planner Australia, Australia Social Work, V.37,2008.
24. John E. Poulin & Carolyn A. Walter Retention plans and job Satisfation of Gerontological Social Workers, New York, Journal of Gerontological Social Work, V.19,2008.
25. Junaid Adekola: Curriculum for the training of education planners in the united states Pennsylvania university of Pennsylvania,2010.

- 26.Tirrell J. Cowell: systems approach to need assessment New York, training & development Journal, 1992,p51.
- ٢٧ . عبد الرحمن توفيق: التدريب الأصول والمبادئ والعلمية ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ١٩٩٤، ص١٣٣.
- ٢٨ . رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص٣٢.
- ٢٩ . عبد الرحمن توفيق: استراتيجيات الاستثمار البشرى بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ١٩٩٦، ص٤٠.
- 30.Nader L. Implication of Human Resources development, New York, Training & development journal 1981,p.p40-41.
- ٣١ . محمد مذير حجاب: الإعلام والتنمية الشاملة ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص٧٥.
- ٣٢ . يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، القاهرة، الشركة العالمية للنشر، ١٩٩٨، ص١١٧.
- ٣٣ . على عبد الرازق جلي: تصميم البحث التقييمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٧، ص٢٦٠.
- ٣٤ . عبدالمجيد بن طاش نيازى: مصطلحات ومفاهيم انجليزية فى الخدمة الاجتماعية، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠، ص١٩٠.
- 35.Theres L. Baker: Doing Social research, New York, Mac grow Hill Company, Inc, 1999,p176.
- 36.Fredrick Seid: program Evaluation, Encyclopedia of Social Work, 19th ed, Washington,NASW pressm1995,p.1927.
- ٣٧ . المجالس القومية المتخصصة : موسوعة المجالس القومية المتخصصة، المجلد الثانى، القاهرة، ١٩٨٩، ص ص ٤٣-٤٤.
- ٣٨ . رضا حسن عبد الوهاب : فعالية برامج التثقيف الصحى فى مواجهة الأمراض المتوطنة بمركز أطفح، محافظة الجيزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٨، ص١٠٩.
- 39.Fred M. Cox othersitacties and techniques of community practice N.Y peacock publishers inc,1989,p.373.

40. Michael Jaustin : Evaluating your agency program, London, newdelhi, Sage publication, 1998, pp. 123-124.
41. Fred M. Cox and other: tactics and techniques of community practice, op. cit, p474.
42. I bid, p375.
43. Ken Wright (ed): Evaluating Community Care Services For people With Learning difficulties, London, Biddies L.T.d, 1994, p10.
٤٤. محمد رفعت قاسم : تقويم مشروعات تنمية المجتمع المحلى "نماذج وحالات تطبيقية"، القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ١٦٠.
٤٥. طلعت مصطفى السروجى وآخرون: البحث فى الخدمة الاجتماعية، القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، ٢٠٠٣، ص ٢٩٤.
٤٦. احمد شفيق السكرى : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ١٢٥.
47. Duane R. Monette (ed) Applied Social Work Research, 4.ed, New York, Rinehart and Winston, 1998, p. 332-333.
٤٨. محمد أبو النجا العمرى: الخطوات المنهجية فى بحوث الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ١٢٣.
٤٩. حسن همام: البحث الاجتماعى، أسس النظرية وتطبيقاتها العملية، القاهرة، جامعة حلوان، ١٩٨٧، ص ٢٣٣.
٥٠. محمد محمود عويس: فعالية التكلفة المشروعات الرعاية الاجتماعية- بالتطبيق على منظمات الدفاع الاجتماعى فى مصر، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، القاهرة، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية، ٢٠٠٢، ص ص ٢٠٠-٢٠١.