

(١٨٩)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



التخطيط لمواجهة معوقات الممارسة المهنية
للأخصائيين الاجتماعيين بالادارات الاجتماعية
دراسة مطبقة على الادارات الاجتماعية بمحافظة القليوبية

اعداد

دكتور / عاطف مصطفى مكـاوي
مدرس بكلية الخدمة الاجتماعية
جامعة حلوان

١٩٩١

تلعب مهنة الخدمة الاجتماعية دورا بارزا ومميزا في جهود التنمية بصمة عامة والتنمية المحلية على وجه الخصوص ، ولقد تكشفت في العقود الاخيرة اهمية الادارة بالنسبة لتعويق مشروعات التنمية أو جعلها تحقق اهدافها ، ولهذا أصبح للادارة في الجهود والشروعات الاجتماعية دورا يماثل دورها في الجهود الصناعية والزراعية والاستثمارية ، ولقد بلغت أهمية الادارة في مهنة الخدمة الاجتماعية حدا جعل البعض يعتبرونها بمثابة طريقة رابعة من طرق المهنة تضاف الى طرقها التقليدية الثلاث خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع . وللادارة دورا بارزا في ادارة منظمات الرعاية الاجتماعية وتطويرها لتحقيق امانى سكان المجتمعات واشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم ، وهى الاهداف الكبرى التى تسعى هذه المهنة دائما الى تحقيقها خدمة للمجتمع وأداة للرسالة الانسانية التى حملتها تلك المهنة منذ فجر القرن العشرين (١) :

وتتضح أهمية دراسة الادارة للاخصائى الاجتماعى فى ضوء مجموعة اعتبارات من بينها أن الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية بمعنى انها لا تمارس الا داخل مؤسسات حكومية أو أهلية ، وبالتالي فهى منظمات تحقق أهدافها من خلال التطبيق السليم الواعى لأساليب الادارة الحديثة ولذا فالأخصائى الاجتماعى لا يمارس المهنة الا من خلال منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية أو منظمات مضيئة لها ومن هنا كانت أهمية معرفة كيف تدار المؤسسات (٢)

ولكى تحقق الخدمة الاجتماعية وظيفتها وتحقق أهدافها فلا بد أن يكون هناك جهود منظمة وتوجيه وإشراف مستمر ، وبمعنى آخر فإنه لا بد من وجود ادارة رشيدة (٣) وإذا أخذنا بالظهور الواسع للرعاية الاجتماعية سنجد أن هناك العديد من منظمات الرعاية الاجتماعية

الحكومية مثل منظمات التعليم والصحة والاسكان بينما تنحصر وجهة النظر الضيقة للراية الاجتماعية فى دراسة ومناقشة منظمات وزارة الشؤون الاجتماعية ولقد أهتمت الوزارة بمجالى التنمية والراية الاجتماعية .

ولقد تطور التنظيم الإدارى لمنظمات الراية الاجتماعية الحكومية وذلك منذ (٢٠) أغسطس سنة ١٩٢٩ حيث صدر المرسوم الملكى بإنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية بإداراتها المختلفة وعقب قيام الثورة سنة ١٩٥٢ كانت أجهزة الوزارة قد انتهت بعد عدة تغييرات الى مجموعة من المصالح ذات فروع بالأقاليم، ثم صدر القانون ٢٢٢ لسنة ١٩٥٤ بإعادة تنظيم الوزارة على أساس اللامركزية وبذلك ألغيت المصالح وأنشئت سبع إدارات مركزية وسمانية عشر مراقبة اقليمية بمحافظات ومديريات الدولة، وكذلك ٤٩٨ وحدة اجتماعية بمدن وقري الجمهورية لتتولى جميع الخدمات التى تقدمها الوزارة فيما عدا شؤون العمل والعمال فقد تولتها مكاتب خاصة للعمل .

وفى عام ١٩٥٩ انسلخت أجهزة التعاون عن الوزارة، وإنشاء وزارة خاصة للشباب سنة ١٩٦٢ وما تلى ذلك من تغييرات وخصوصاً بعد سنة ١٩٦٧، سنة ١٩٦٨ صدرت مجموعة من القرارات الوزارية بإعادة تنظيم الوزارة وأجهزتها .

وبعد صدور قانون الإدارة المحلية سنة ١٩٦٠ وتقسيم الجمهورية إدارياً الى وحداتها المختلفة والغاء المديرية وتوحيد التسمية لتصبح محافظات استقبلت وزارات الخدمات ومنها وزارة الشؤون الاجتماعية التسمية القديمة وأطلقت اسم "إمديرية" على جهازها الإقليمى بالمحافظات، ولقد كانت اختصاصات المديرية هى نفس اختصاصات الوزارة فقط على مستوى المحافظة وذلك تأكيداً لمبدأ اللامركزية من ناحية وتحقيقاً لنظام الحكم المحلى من ناحية أخرى .

ويلى المديرية فى الهرم التنظيمى مراقبة الشؤون الاجتماعية (الإدارة الاجتماعية) ، وأنا كانت مديرية الشؤون الاجتماعية على مستوى المحافظة، فان مراقبة الشؤون الاجتماعية أو الإدارة الاجتماعية على مستوى المراكز الإدارية وبينها فهى حلقة الاتصال بين المديرية وبين الوحدات الاجتماعية على المستوى المحلى. (٤)

وفى هذه الدراسة سوف يحاول الباحث التعرف على الصعوبات التى تواجه الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين ببعض الادارات الاجتماعية خاصة وأند لوحظ من خلال قيام الباحث بالاشراف على تدريب طلاب الخدمة الاجتماعية فى بعض الادارات الاجتماعية والوحدات التابعة لها أن هناك بعض الصعوبات والمعوقات التى تعترض هذه الادارات من ادائها اعمالها ، ومن ثم ممارسة الاخصائيين الاجتماعيين لادوارهم وعلى ذلك تتحدد مشكلة الدراسة فى " التعرف على معوقات الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين ببعض الادارات الاجتماعية من اجل التخطيط لمواجهة تلك المعوقات .

اسباب اختيار هذه الدراسة :

- ١ - ان ممارسة الاخصائيين الاجتماعيين لاهتمامهم بالادارة الاجتماعية تواجهها بعض الصعوبات التى ينبغى التعرف عليها ومواجهتها .
- ٢ - اشراف الباحث لفترة طويلة على طلاب التدريب الميدانى بالادارات الاجتماعية والوحدات التابعة لها اوضح وجود بعض الصعوبات التى تعترض عمل الادارات الاجتماعية مما ينبغى معه التعرف على تلك الصعوبات بأسلوب علمى ومحاولة ونزع بعض التصورات التخطيطية لعلاج وتلافى هذه الصعوبات .

أهداف الدراسة :

- ١ - الإجابة على تساؤلات المخططة للدراسة .
- ٢ - تحديد الصعوبات التى تعترض الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالادارات الاجتماعية
- ٣ - محاولة الوصول الى بعض المؤشرات التخطيطية لمواجهة تلك الصعوبات .

تساؤلات الدراسة :

- ١ - ما هى الصعوبات المرتبطة بعطيات التخطيط بالادارات الاجتماعية ؟
- ٢ - ما هى الصعوبات المرتبطة بعطية الاشراف التى تقوم بها الادارات الاجتماعية ؟
- ٣ - ما هى الصعوبات المتعلقة بالعاملين بالادارات الاجتماعية ؟
- ٤ - ما هى الصعوبات المرتبطة بالمكانيات بالادارات الاجتماعية ؟
- ٥ - ما هى الصعوبات العامة التى تعوق الادارات عن القيام بوظائفها ؟

تعددت النظريات المستخدمة فى الفكر الادارى ولكن يرى الباحث أن النظرية

المناسبة لمجال بحثه هى نظرية دانيال كاتز وروبرت كان D. Katz & R. Kahn وهى نظرية النسق المفتوح Open System Theory وتقوم فكرة النسق المفتوح على اساس تأكيد العلاقة بين اى هيكل او نسق وبين البيئة المحيطة به... حيث أن عمل النسق وفاعليته يتوقف على استمرار حصوله على ا لوارد او المدخلات من البيئة المحيطة كذلك فان من خصائص النسق المفتوح اختصاصه بتحويل المدخلات لانتاج شىء يمكن أن تفيد منه الجماعات الخارجية او الانظمة الاخرى اى ان المدخلات يتم تحويلها الى مخرجات Outputs ، مثل ذلك الصنع الذى يحصل على مدخلات معينة ويقوم بتحويلها الى سلع تشبع رغبات الافراد والانظمة الاخرى فى المجتمع وعلى ذلك فان الصفة الاساسية التى تميز النسق المفتوح هى توفر العناصر الثلاث الاتية:

- ١- المدخلات Inputs
- ٢- الانشطة Activities
- ٣- المخرجات Outputs

أى أن النسق المفتوح يعمل فى بيئة محددة لها مواصفاتها وخصائصها ومن تلك البيئة يحصل النسق المفتوح على الموارد والمدخلات التى يقوم بتحويلها الى مخرجات سلع أو خدمات يقدمها مرة ثانية للبيئة او المجتمع المحيط (٥).

وبتطبيق هنا النموذج على الادارة الاجتماعية يتضح ان المدخلات تتبلور فى اللوائح والتشريعات والقوانين والموارد المادية والبشرية والتنظيمية ، بينما الانشطة تنتج فى تفاعل هذه النواحي مجتمعة بينما المخرجات فهى ما تمارسه الادارات الاجتماعية من وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والاشراف على الوحدات والاقسام المختلفة.

العلاقة المتبادلة بين التخطيط والادارة:

يعتبر التخطيط عملية أساسية بل والوظيفة الرئيسية الأولى من وظائف الادارة ويساعد على تحسين اداء الادارة. (٦) ولقد انتشر مفهوم التخطيط بشكل واسع فى الوقت الحالى ولم يعد قاصرا على الانشطة الانتاجية وحدها بل اصبح يستخدم فى انشطة الخدمات وذلك نظرا لماله من أهمية كبيرة. (٧)

وعلى الرغم من أن التخطيط يعتبر أحد وظائف الإدارة إلا أنه يعتبر أهم هذه الوظائف على الإطلاق - (٨)

وللتخطيط أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة - بل أنه يعتبر الأساس الذي ترتكز عليه جميع العناصر الأخرى^(٩) والنشاط الإداري هو في الواقع نشاط تخطيطي فكثير من قرارات الإدارة تشمل المستقبل وفي إطار هذا المفهوم تعد هذه القرارات نوعاً من التخطيط ، والتخطيط يعد من أهم أنشطة الإدارة فهو نشاط يتضمن الاختيار بين مجموعة كبرى من البدائل تتوقف عليها عملية صنع قرارات الإدارة^(١٠) والتخطيط الفعال يقوم على وجود معلومات وحقائق وليس على آمال وعاطفة ويتطلب أن يتم قبل التنفيذ، ويمكن للمدير عن طريق التخطيط أن يعالج الأمور والمشكلات بدلا من تركها للمجربوات التقليدية^(١١) .

ويتضح دور المخطط الاجتماعي Social Planner في جمع المعلومات عن المشكلات الاجتماعية ويحلل تلك المشكلات من أجل الوصول إلى أنسب أسلوب للعمل وذلك عن طريق وضع البرامج والبحث عن مصادر التمويل وإيجاد نوعاً من التوفيق بين الاهتمامات المتعارضة لجماعات المجتمع، ويمكن أن يدعم المخططين الاجتماعيون أعمالهم عن طريق الاستفادة من بنات القوة الموجودة بالمجتمع ويجب أن يتميز المخطط الاجتماعي بالقدرة على إجراء البحوث التي تفيده في مجال عمله التخطيطي.

والتخطيط دائما وابدا يبدأ بدراسة الواقع والتعرف على هذا الواقع من ناحية الموارد الامكانيات والمشكلات وتحليل هذا الواقع وصولا الى اقتراح والمساهمة في وضع الخطط وتنفيذها ومن ثم متابعتها وتقييمها. (١٢) .

وتبرز الحاجة الى وظيفة التخطيط من خلال أربعة متغيرات أساسية أدى التعامل معها بنجاح الى تحقيق الشكل الحالي للنمو الاقتصادي والاجتماعي الذي تعاضه المجتمعات المعاصرة المتقدمة. وهذه المتغيرات هي:-

١- تصحيح المفهوم الاقتصادي الشائع لوظيفة الإدارة: فلقد كان الشائع عن وظيفة الإدارة في استخدام وتوجيه طاقات المنظمة ومواردها هي ركوب الموج وليس مناعته

أى التأقلم مع التغيرات التى تجرى فى البيئة وليست صناعة التغيير، وبمعنى آخر فإن الإدارة كانت تعمل فى ظل مفهوم سائد و هى أنها بصورة أو بأخرى لابد أن تشكل قراراتها وفقا لضغوط البيئة التى تحيط بها. وفى ظل هذا المفهوم فإن وظيفة الإدارة ليست أكثر من رد فعل ، ورد الفعل لا يمنع جديداً .

إن الإدارة الحديثة ليس لها غير واجب أصيل ووحيد، وهو أحداث التغيير والعمل فى إطاره وصناعة الاتجاه ثم السير وراءه، وليس أبداً العكس. إن النجاح السدى حقيقته المجتمعات والرخاء الذى توفر للإنسان لم يحدث أبداً بفعل الطبيعة ولكن بفعل الإنسان، صحيح أن المانة والموارد الطبيعية لا تتحدث ولكن قوى إراديهة تحولها من شكل إلى آخر أقرب إلى حاجيات الإنسان وادعى لمنفعته ، أى تغيير ما هو قائم إلى شكل آخر أحسن ينهينى ويجب أن يكون . . . والتفسير بالتدريغ هو كسر فى الاتجاه وليس ركوبه وصناعته قبل استهلاكه.

٢- طول المدى الزمنى بين القرار وآثاره: إن المدى الزمنى الذى يفصل بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية - وخاصة الارتيازية منها- وبين الحصول على نتائج محققة منها، أصبح أطول بكثير مما كان عليه فيماضى، الأمر الذى يستتبع الحاجة والضرورة لمجهود منظم يستكشف مجالات عدم التأكيد ومخاطر الدخول إلى أسواق الزمن المجهولة.

٣- كبر حجم المنظمات وتعقد عطياتها: فلم يعد غريباً أن نسمع عن شركات تبيع بملايين الجنيهات، أو عن منظمات يعمل بها آلاف الأفراد. فمثلاً كان متوسط مبيعات أكبر عشرة شركات صناعية فى الولايات المتحدة فى سنة ١٩٥٤ وهو ٢٢٢ مليون دولار وقفز هذا المتوسط فى سنة ١٩٦٤ إلى ٦٥٥ مليون دولار، وأصبحنا نسمع ونرى ونعمل فى منظمات تنتج معا سلعا مختلفة ابتداءً من أدوات المطبخ واحتياجات المنزل وانتهاءً إلى أدوات الحرب والصواريخ والاقمار الصناعية.

٤- حتمية التخطيط لإدارة المنظمة إدارة متكاملة.

أ - اختلاف مداخل إدارات المنظمة فى سبيل تحقيق أهدافها.

- ب - تحقيق التوازن بين المتطلبات المتعارضة .
 ج - استقطاب الاهتمام بالمستقبل .
 د - أهمية التخطيط لبقية وظائف الإدارة الأخرى (١٣) .

مفاهيم الحراسة:

(١) الإدارة:

تعددت تعريفات الإدارة بتعدد الذين تناولوها
 يرى البعض أن الإدارة هي القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر
 والتسيق والرقابة (١٤) .

ويرى آخرون أن الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة أو المنظمة المسئول عن
 تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت تلك المنظمة في المجتمع (١٥) .
 وينظر البعض إلى الإدارة على أنها أنشطة جماعات منظمة من الناس تتعاون معاً
 لإنجاز أهداف عامة (حكومية) أو أهداف خاصة (أهلية) . (١٦) .

والإدارة في هذا البحث هي الجهد الذي يقوم به فريق العمل المكون من المديرين
 ورواسا' الأنشطة المختلفة لتحقيق وإنجاز أهداف الإدارة الاجتماعية .

(٢) الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

يرى البعض أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية مزدوجة تتضمن

- أ - تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات واقعية ملموسة .
 ب - استخدام الخبرة في التوصية بتعديل السياسة . (١٧)

ويعرّفها آخرون بأنها تحديد وتوضيح الوظيفة ووضع السياسات والإجراءات وتوفير
 السلطة ، واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم وحشد وتنظيم كل الموارد المتاحة
 والملائمة بغرض تحقيق أهداف المنظمات (١٨) .

وينظر إليها البعض على أنها طريقة من طرق المهنة يمارسها الإداريون من أبنائها هذه
 المهنة بهدف تمكين كل الأفراد الذين يعملون في المنظمة من أداء مسؤولياتهم طبقاً

لما تليه عليهم متطلبات وظيفتهم، وتعتبر الامارة في الخدمة الاجتماعية عملية لا تعدل مع الناس من اجل اقامة نسق من الجهود التعاونية داخل المنظمة والحفاظ على هذه الجهود التعاونية (١٩)

ويراها البعض أنها عبارة عن الاعمال والاختصاصات التي تتمثل بطرق ادارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت أهلية او حكومية (٢٠) وفي هذا البحث اتصد بها مجموعة الاعمال التي تتمثل بالادارة الاجتماعية في اشرفها على المستويات الادنى (الوحدات الاجتماعية).

(٢) الادارة الاجتماعية:

اقصد بها في هذه الدراسة المستوى الثالث من الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية والتي تتولى الاشراف المباشر على الوحدات الاجتماعية الواقعة في نطاق عملها الجغرافي. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم في الشكل التالي

شكل رقم (١) يوضح موقع الادارة الاجتماعية بالنسبة للهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية.

وزارة الشؤون الاجتماعية	المستوى الاول (الجمهورية)
مديرية الشؤون الاجتماعية	المستوى الثاني (المحافظة)
ادارة الشؤون الاجتماعية	المستوى الثالث (المركز الاداري)
الوحدة الاجتماعية	المستوى الرابع (المستوى المحلي)

وتقوم وظيفة الادارة الاجتماعية على مواجهة التحديات من أجل ضمان استمرارية عمل المنظمة (٢١).

(٣) التخطيط:

تعددت مفاهيم التخطيط وتنوعت بتنوع اهتمامات من تناولوا هذه المفاهيم فيري البعض: ان التخطيط اسلوب يهدف لحل المشاكل العملية للمجتمع (٢٢) وأسسها الجهود التي تبذل اراديا لعلاج الامراض والانحرافات الاجتماعية ولتعديل مجرى التنفير (٢٣)

ويمكن التعرف على التخطيط كما يرى البعض من خلال الجوانب الآتية :

- ١ - مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة .
 - ٢ - اولويته بالنسبة لبقية الوظائف الادارية الاخرى .
 - ٣ - اشرافه على تحقيق وتنفيذ الخطط (٢٤) .
- وفي هذه الدراسة يعنى الباحث بالتخطيط الاسلوب الذى يمكن استخدامه للتغلب على المعوقات التى تواجه عمل الادارات الاجتماعية فى النطاق الجغرافى للدراسة .

الاحراءات المنهجية للدراسة :

نوع الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات الاستطلاعية . (٢٥)

المنهج المستخدم :

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعى الشامل حيث أنه يصب على الحاضر ويتناول اشياء موجودة للكشف عن الاوضاع القائمة للاستعانة بها فى التخطيط لتنفيذ برامج ومروعات متنوعة وكذلك التنبؤ بمستقبل المجتمعات وما يلزم اتباعه بشأن هذا المستقبل خاصة فى الافراض العلمية . (٢٦)

أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على تصميم استمارة استبيان للتعرف على معوقات الممارسة المهنية الاخصائيين الاجتماعيين بالادارات الاجتماعية . واتبع الباحث الخطوات التالية :-

- ١ - تكوين الصورة العبدية للاستشارة وذلك بالاعتماد على التراث النظرى واطلاع الباحث .

- ٢- اختبار صدق المحتوى لاستمارة الاستبيان وذلك بعرضها على بعض الزملاء من السادة اعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية وعددهم (١٠)
- ٣- تم اختبار الاستمارة فى المرة الاولى يوم السبت الموافق ١٩٨٩/١٠/٢١ وفى المرة الثانية يوم السبت الموافق ١٩٨٩/١١/٤ على عدد ١٠ مديرين وروءسا الانشطة بادارة شبرا الاجتماعية وتم تعديل بعض العبارات فى ضوء نتائج الاختبار.
- ٤- تم اعداد الاستمارة فى صورتها النهائية وتمت الاستقادة من اجراءات صدق المحتوى فى اعادة تقسيم بنود الاستمارة واعادة صياغة بعض الاسئلة.
- ٥- وقد خرجت استمارة الاستبيان فى صورتها النهائية مقسمة الى عدة بنود رئيسية:
- اولا : بيانات اولية من الموائل رقم (١) الى الموائل رقم (٧)
- ثانيا : الصعوبات المرتبطة بعمليات التخطيط بالادارة وتضمنت الاسئلة من (٨) - (١٢)
- ثالثا : الصعوبات المرتبطة بعملية الاشراف التى تقوم بها الادارة وتضمنت الاسئلة من (١٣) - (١٧).
- رابعا : الصعوبات المرتبطة بالعموميين وتضمنت الاسئلة من (١٨) - (٢٢)
- خامسا : الصعوبات المرتبطة بالامكانيات : وتضمنت الاسئلة من (٢٣) - (٢٧).
- سادسا : الصعوبات العامة وتضمنت الاسئلة من (٢٨) - (٣٢).

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: الانارات الاجتماعية بشبرا الخيمة بمحافظة القليوبية وتضم انارات

وسط وشرق وغرب وتشرف على ٦ وحدات اجتماعية وهى:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| ١- وحدة شبرا اول | ٢- وحدة شبرا ثان |
| ٢- وحدة شبرا ثالث | ٤- وحدة بهتم الاجتماعية |
| ٥- وحدة بيجام الاجتماعية | ٦- وحدة مطرد الاجتماعية |

المجال الزمنى: استغرقت فترة جمع البيانات شهرى ديسمبر ١٩٨٩ ويناير ١٩٩٠.

ولقد تم اختيار المجال المكانى لعدة اعتبارات من بينها :

- ١- اشراف الباحث على طلاب التدريب الميدانى بهذه الادارات لمدة ٤ سنوات من (٨٦/٨٥) - (١٩٨٩/٨٨) واحاطته علما ببعض الصعوبات ، وكذلك تسهيل مهمة الباحث من جانب المسئولين .
- ٢- ان هذه الادارات تشرف على عدد كبير من الوحدات الاجتماعية انا ماقررت بتغيرها من الادارات الاخرى بمحافظة القليوبية .
- ٣- عدم وجود دراسات سابقة في حدود علم الباحث - تناولت مشكلات عمل تلك الادارات-

المجال البشرى :

جميع العاملين بالادارات من الاخصائيين الاجتماعيين والفنيين وكذلك السادة رؤساء الوحدات الاجتماعية والاحصائيين الاجتماعيين العاملين بها في نطاق عمل الادارات الجغرافى والبالغ عددهم ٨٠ مفردة موزعين كالتالى :

الوظيفة	العدد
احصائى اجتماعى	٤٣
محاسب ومراجع مالى	١٧
سكرتير	١٢
احصائى مناعات	٥
احصائى نفسى	٢
طبيب	١

المجموع = ٨٠ مفردة

نتائج الدراسة:أولاً: وصف مجتمع البحث:

- أ - أوضحت نتائج الدراسة أن مجتمع البحث يتكون من ٤٨ من الذكور بنسبة ٦٠٪ ،
٢٢ من الإناث بنسبة ٤٠٪ .
- ب - اتضح من البحث أن معظم العاطلون بالادارة من المتخصصين في الخدمة الإجتماعية
حيث بلغت نسبتهم ٧٥ر٥٢٪ ويليهم العاطلون بأعمال المراجعة والمحاسبة بنسبة
٢١ر٢٥٪ ثم العاطلون بالسكرتارية بنسبة ١٥٪ واحتل العاطلون بالصناعات
(أخصائيو الصناعات) المرتبة الرابعة بنسبة ٦ر٢٥٪ وفي المرتبة الخامسة الإخصائين
التفسيون بنسبة ٢ر٥٪ وأخيراً الأطباء أقل النسب حيث بلغت نسبتهم ١ر٢٥٪ .
- ج - أوضحت الدراسة ان نسبة المتزوجون ٩٠٪ وان غير المتزوجون ١٠٪ معظمهم من
السكرتارية (صغار السن) وحديثي العمل بالادارة .
- د - وفيما يتعلق بالمؤهلات أوضحت نتائج الدراسة ان ٧٠٪ من العاطلين بالادارة من
حطة المؤهلات العليا، ٥٪ من المؤهلات فوق المتوسطة، ٢٥٪ من حملة
المؤهلات المتوسطة .
- هـ - أوضحت نتائج الدراسة ان نسبة ٢٢٪ من مجتمع البحث عملت في الادارة لمدة ١٠
سنوات فأكثر، وان نسبة ١٨٪ عملت في الادارة لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات
وان ٥٩٪ من العينة تراوحت مدة عملها في الادارة من سنة : ٥ سنوات .
- و - أوضحت نتائج الدراسة أن ١٨٪ من عينة البحث كانت لديها خبرة سابقة في
العمل بالادارات وان هذه الخبرة اكتسبوها نتيجة عملهم في ادارات اخرى بينما
٨٢٪ من عينة البحث اوضحت انها ليست لديها خبرة سابقة وانهم التحقوا بالادارة
نتيجة الترقى أو أن العمل في حاجة اليهم وتم تعيينهم طبقا لذلك .

ثانياً: الصعوبات التي تواجه الإدارة الاجتماعية في أداء وظائفها:

" جدول رقم (١) يوضح الصعوبات المرتبطة بعمليات التخطيط بالإدارة الاجتماعية "

م	الاستجابة	العدد	النسبة المئوية لكل عبارة بالنسبة لعدد المبحوثين
١	عدم تحديد أهداف الإدارة ككل	١٤	١٢,٥٠%
٢	عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة .	٥٢	٦٦,٢٥%
٣	الرجوع الى المستويات الاعلى في كل الامور التي تهم الإدارة .	٦٧	٨٢,٧٥%
٤	عدم وجود بيانات ومعلومات كافية عن الاحتياجات الفعلية للإدارة .	٥٦	٧٠%
٥	عدم وضوح عمليات التخطيط للعاملين بالإدارة مثل (وضع الخطة - تحديد الأولويات) .	٧٢	٩٠%

ن- = ٨٠

× يتضح من خلال هذا الجدول ان عدم وضوح عمليات التخطيط بالنسبة للعاملين بالإدارة، بلغت اعلى النسب حيث بلغت ٢٧,٤٩% بالنسبة لمجموع الآراء وبلغت ٩٠% بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي. وقد يفسر هذا من جانب الباحث على أساس ان كل الخطط التي تلزم بها الإدارة الاجتماعية تكون ملزمة بالنسبة لها وتأتي من الإدارات الاعلى (المديرية) أو الوزارة . . اي أن الخطط تكون مفروضة من الجهات الاعلى.

× والصعوبة التالية وهي الرجوع الى المستويات الاعلى في كل الامور التي تهم الإدارة بلغت ٢٥,٥٧% بالنسبة لمجموع الآراء ، ٨٢,٧٥% بالنسبة لعدد المبحوثين وهذه الصعوبة

قد تعوق الإدارة عن القيام ببعض وظائفها وتعطل سير العمل حيث لا بد قبل التنفيذ موافقة الجهات الأعلى.

x والحيرة الثالثة عدم وجود بيانات ومعلومات كافية بلغت ٢١,٢٧٪ بالنسبة لمجموع الأراء، ٧٠٪ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي، وهنا ما يؤكد ان التخطيط فسي الدول النامية تواجهه الكثير من المشكلات ومن بين هذه المشكلات نقص البيانات والمعلومات وعدم وجود اجهزة للمعلومات تتميز بالكفاية والدقة.

x وتتمثل الصعوبة الرابعة: في عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات سريعة و لازمة ل سير العمل حيث بلغت ٢٠,٢٢ ٪ بالنسبة لمجموع الأراء، ٦٦,٢٥٪ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي وكلما كانت هناك عدم قدرة على اتخاذ القرارات، فان ذلك يعوق الإدارة عن اداء وظائفها.

وأخيرا نلاحظ ان عدم تحديد اهداف المنظمة حصل على اقل النسبة ٥,٢٤٪ - بالنسبة للأراء، ١٧,٥٥ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي، وهذا يعني أن اهداف الإدارة الاجتماعية واضحة بالنسبة للمعاطين بها وهي الاشراف على الوحدات الاجتماعية والاقسام المختلفة.

جدول رقم (٢) يوضح الصعوبات المرتبطة بحلقة الاشراف التي تقوم بها الإدارة الاجتماعية

الاستجابة	العدد	النسبة المئوية لكل عبارة بالنسبة لعدد المبحوثين
١ نقص العدد اللازم لعملية الاشراف	٤٨	٦٠٪
٢ تتطلب عطية الاشراف جهدا كبيرا من جانب المسؤولين بالإدارة.	٥٦	٧٠٪
٣ بعدالوحدات الاجتماعية عن نطاق عمل الإدارة	١٢	١٥٪
٤ عدم وضوح دور المشرفين بصفة عامة	٢	٢,٥٪
٥ عدم وضوح علاقات السلطة بين المشرفين والمشرف عليهم.	٤	٥٪

x من خلال هذا الجدول يتضح أن الصعوبة المرتبطة بان عملية الاشراف تتطلب جهدا كبيرا من جانب المسؤولين بالادارة الاجتماعية احتلت اعلى النسب حيث بلغت النسبة المئوية للإرا* ٤٥.٩% ، ٢٠% بالنسبة لعدد المبحوثين الكلى وهذا يرجع الى اتساع نطاق الاشراف للادارة حيث انها تتولى الاشراف على الجمعيات واقسام الخان والاسرة والطفولة والتنمية وشئون المرأة والخدمة العامة والاسر المنتجة بالإضافة الى مكتب المراقبة الاجتماعية التابع لجمعية الدفاع الاجتماعى بمحافظة القليوبية ومكتب التأهيل الاجتماعى للمعوقين ومكتب الاستشارات الاسرية بالاضافة الى ان هذه الادارات الثلاث (شرق ووسط وغرب) تشرف على ٦ وحدات اجتماعية سبق الإشارة اليها-

x والمعوية الثانية تتمثل فى نقص العدد اللازم لعملية الاشراف حيث بلغت النسبة المئوية للإرا* ٣٩.٢٤% ، ٦٠% بالنسبة لعدد المبحوثين الكلى.

x ويتضح ان المعويات الثلاث الأخرى المتمثلة فى بعد الوحدات الاجتماعية عن نطاق عمل الادارة تم عدم وضوح علاقات السلطة بين المشرفين والمشرف عليهم. وأخيرا عدم وضوح دور المشرفين لاتتمثل صعوبات تذكر وان نسبة تشييلها ضئيلة للغاية كما تدل على ذلك النسبة الموجودة بالجدول ، وهذا يؤكد وضوح علاقات السلطة، ووضوح دور المشرفين وأخيرا قرب الوحدات الاجتماعية من نطاق عمل الادارات الجغرافى.

جدول رقم (٢) يوضح الصعوبات المرتبطة بالعاملين بالإدارات الاجتماعية

م	الاستجابات	العدد	النسبة المئوية لكل عبارة بالنسبة لعدد المبحوثين
١	عدم وجود مرونة في اختيار وتعيين العاملين	٨٠	%١٠٠
٢	صعوبة تقييم أداء العاملين	١٠	%١٢ر٥
٣	عدم مساهمة العاملين في حل مشكلات الإدارة.	٦٠	%٧٥
٤	قلة عدد العاملين الحاصلين على دورات تدريبية متخصصة.	٧٠	%٨٧ر٥
٥	نقص الخبرة العملية بمتطلبات الوظائف الإدارية لدى بعض العاملين.	٥٠	%٦٢ر٥

ن = ٨٠

من هذا الجدول يتضح أن الصعوبة الأولى تتمثل في عدم وجود مرونة في اختيار وتعيين العاملين حيث بلغت النسبة المئوية للأداء ٢٩ر٦٣% ، وبالنسبة لعدد المبحوثين الكلي بلغت %١٠٠. وهذا معناه بوضوح انه ليس لدى الادارة الاجتماعية القدرة على اختيار وتعيين العاملين وانا الاختيار والتعيين يتم وفق سياسة الدولة في التعيين بالنسبة للمنظمات الحكومية.

وتتمثل الصعوبة الثانية قلة عدد العاملين الحاصلين على دورات تدريبية متخصصة أي مرتبطة بالعمل الإداري حيث بلغت النسبة المئوية للأداء ٢٥ر٩٣% ، %٨٧ر٥ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي، وقد يؤثر قلة الدورات التدريبية المتخصصة على كفاءة العمل بالإدارات الاجتماعية.

بينما الصعوبة الثالثة تتمثل في عدم مساهمة العاملين في حل مشكلات الإدارة حيث بلغت النسبة المئوية للأداء ٢٢ر٢٢% ، %٧٥ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي وقد

يرجع السبب في احجام العاملين عن الساهمة في حل مشكلات الإدارة الى نقصى
الوعى لديهم أو أن صلاحية العمل احيانا تتطلب بقاؤهم فترة أطول وقد يرفضون
ذلك.

— واحتلت الصعوبة المتعلقة بنقصى الخبرة. العملية بمستلزمات الوظائف الادارية لدى بعض
العاملين المرتبة الرابعة حيث بلغت نسبة الآراء ١٨ر٥٢% ، ٦٢ر٥٥% بالنسبة
لعدد المبحوثين الكلى ، وقد يفسر سبب ذلك أن كل من يتولى وظيفة ادارية فى
قسم أو نشاط معين لا يهتم بالتعرف على باقى الوظائف والانشطة الأخرى .

— وحملت الصعوبة المرتبطة بتقييم الاداء على أقل النسب حيث بلغت ا لنسبة المئوية
للآراء ٢٧ر٢٠% ، ١٢ر٥٥% لعدد المبحوثين الكلى. وهذا يعنى أن معايير تقييم
آداء العاملين واضحة لدى المسئولين وأن هناك عدالة فى تطبيق مبادئ الثواب
والعقاب.

جدول رقم (٤) بوض الصعوبات المرتبطة بالامكانيات بالادارات الاجتماعية

م	الاستجابات	العدد	النسبة المئوية لكل عبارة بالنسبة لعدد المبحوثين .
١	عدم تخصيص مبالغ محددة يمكن الاعتماد عليها فى حالة الازمات.	٣٠	٢٢ر٥٠%
٢	تعتمد الاجراءات الخاصة بصرف الاموال	٤١	٥١ر٢٥%
٣	نقص المكان المخصص للادارات الاجتماعية	٧٧	٩٦ر٢٥%
٤	صعوبة ايجاد اماكن لانشاء وحدات اجتماعية جديدة .	٧٤	٩٢ر٥٠%
٥	نقصى الحوافزالمادية للعاملين بالإدارة	٧٢	٩٠%

- من هذا الجدول يتضح أن الصعوبة الأولى تتمثل في ضيق المكان المخصص للادارات الثلاث بصفة عامة حيث بلغت نسبة الآراء ٢٦٦١٩٪ ، ٩٦٢٥٪ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي. وان ضيق المكان قد يعوق العمل ويؤدي الى التهرب منه .
- وتتمثل الصعوبة الثانية في عدم القدرة على إيجاد اماكن لانشاء وحدات اجتماعية جديدة حيث بلغت نسبة الآراء ٢٥١٧٪ ، ٩٢٠٪ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي .
- وتتمثل الصعوبة الثالثة في قلة الحوافز المخصصة للمعلمين بالادارات الاجتماعية وانها كانت مصدر شكوى حيث بلغت نسبة الآراء ٢٤٩٩٪ ، والنسبة المئوية لعدد المبحوثين الكلي ٩٠٪ .
- وترتبط الصعوبة الرابعة بتعقد الاجراءات الخاصة بصرف الاموال حيث بلغت ١٣٩٥٪ بالنسبة لمجموع الآراء ، ٥١٢٥٪ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي، وقد يرجع السبب في ذلك الى أن هناك اجراءات روتينية وتعقيدات بيروقراطية قبل امكنية صرف الاموال .
- وفي المرتبة الاخيرة تظهر صعوبة عدم تخصيص مبالغ محددة يمكن الاعتماد عليها في حالة الازمات حيث بلغت أقل النسب ٢٠٢٠٪ ، ٣٢٧٥٪ بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي ، وهذا يعنى أن الادارات الاجتماعية يكون لديها بعض الصلاحيات او التفويض في حدود معينة للصرف اثناء الازمات وقد يكون ذلك عن طريق الاتمال السريع بالجهات الأعلى و عدم وجود معوقات في مثل هذه الحالات .

جدول رقم (٥) يوضح الصعوبات العامة التي شعرت الإدارات عن أداء وظائفها

م	الاستجابة	العدد	النسبة المئوية لكل عبارة بالنسبة لعدد المبحوثين الكلي
١	منظم العاملون بالإدارات يقطنون بعيدا عنها	٤	%٥
٢	قلة الدورات التدريبية للعاملين بالإدارات الاجتماعية	٦٢	%٢٢,٥
٣	عدم ملائمة الاعتماد المهني للعاملين بالإدارات لطبيعة أعمالهم	٤٠	%٥٠
٤	ضغط العمل على الإدارات الاجتماعية	٥٢	%٦٥
٥	النقص الواضح لبعض الاختصاصيين والفنيين رغم حاجة العمل إليهم	٥٨	%٢٢,٥

ن = ٨٥

تتضح من هذا الجدول الدلالات التالية:

- قلة الدورات التدريبية للعاملين بالإدارات الاجتماعية حيث بلغت نسبة الآراء ٢٨,٥% ، ونسبة عدد المبحوثين الكلي ٢٢,٥% ، والمعروف أن التدريب ينمى ويحسن المهارات المرتبطة بأداء العمل ومعنى ذلك أن قلة الدورات التدريبية قد يؤثر بالسلب على كفاءة العمل بالإدارات الاجتماعية.
- وبأتى في المرتبة الثانية الصعوبة المرتبطة بنقص بعض الاختصاصيين والفنيين رغم حاجة العمل إليهم وبلغت نسبة الآراء ٢٦,٨٥% ، وبالنسبة لعدد المبحوثين الكلي ٢٢,٥% ، وقد يرجع السبب لسياسة الدولة في تعيين الخريجين .
- والصعوبة الثالثة تتحلل في ضغط العمل على الإدارات الاجتماعية حيث بلغت النسبة المئوية للآراء ٢٤,٥% ونسبة عدد المبحوثين الكلي ٦٥% ، وقد يرجع السبب في ذلك الى اتساع نطاق اشراف الإدارات الاجتماعية بشرا الخيفة على

- والصعوبة الرابعة تتمثل في عدم ملائمة الاعتماد المهني لبعض العاملين بالانارات ، لطبيعة عملهم حيث بلغت نسبة الآراء ١١٨,٥٢% ، ونسبة عدد الباحثين الكلى ٥٠% وقد يرجع السبب فى ذلك الى وجود بعض الاماكن الشاغرة بالانارة ومن ثم مل هذه الاماكن عن طريق النقل من الوحدات الاجتماعية الاخرى .
- واخيرا فان اماكن سكن العاملون بالانارة لايعتبر مشكلة أو صعوبة تواجهها فسى آداً عملها حيث اظهرت نسبة الآراء حول هذه الصعوبة انها لا تتجاوز ١٨,٥%، وتبلغ نسبتها ٥% فقط من عدد الباحثين الكلى.

الإطار التمورى المقترح للتغلب على الصعوبات التى تعترض الانارات الاجتماعية فسى ادا

وطائفا:

- يرتكز هنا الاطار من وجهة نظر الباحث على النقاط التالية:
- (١) تحديد الصعوبات الاكثر خطورة بالنسبة لكل جدول من الجداول الخمس السابقة .
- (٢) ترتيب الصعوبات حسب درجة خطورتها وبالتالي الحاجة الى مواجهتها وحلها وهنا مايرتبط فى التخطيط بتحديد الاولويات فالمعروف أن الموارد دائما وأبدا وخاصة فى كثير من الدول النامية أقل من الحاجات ، ومن هنا تنشأ المشكلات ومن ثم لايمكن اشباع كل الحاجات أو حل كل ا لمشكلات وانما يتم عن طريق تحديد الاولويات اشباع الحاجات الاكثر الحاحا ومواجهة وحل المشكلات الاكثر خطورة . والمشكلات فى هنا البحث هى الصعوبات الاكثر خطورة التى يتم تحديدها .
- (٣) وضع بعض الاقتراحات من جانب الباحث لمواجهة هذه الصعوبات .

الوسائل المقترحة لتحقيق ذلك:

- ١- بالنسبة لتحديد الصعوبات الاكثر خطورة ومن خلال نتائج الدراسة يمكن توضيحها كالتالى:-

جدول رقم (٦) يوضح الصعوبات الأكثر خطورة
فيما يتعلق بممارسة الاخصائين الاجتماعيين لادوارهم
بالادارات الاجتماعية

رقم الجدول	الاستجابة	النسبة المئوية
١	عدم وضوح عمليات التخطيط بالنسبة للعاملين بالادارة.	%٩٠
٢	تتطلب عملية الاشراف جهدا كبيرا من جانب المسؤولين بالادارة.	%٧٠
٣	قلة عدد العاملين الحاملين على دورات تدريبية متخصصة.	%٨٧,٥
٤	ضيق المكان المخصص للادارات الاجتماعية.	%٩٦,٢٥
٥	قلة الدورات التدريبية للعاملين.	%٢٧,٥

٢- وفيما يتعلق بترتيب الصعوبات حسب درجة خطورتها فهي ترتب تنازليا كمايلي:

- ١- ضيق المكان المخصص للادارات الاجتماعية.
- ٢- عدم وضوح عمليات التخطيط بالنسبة للعاملين بالادارات الاجتماعية.
- ٣- قلة عدد العاملين الحاملين على دورات تدريبية متخصصة.
- ٤- قلة الدورات التدريبية للعاملين بالادارات الاجتماعية.
- ٥- صعوبة الاشراف حيث أنه يتطلب جهدا كبيرا.

٢- الاقتراحات للتعلم على تلك الصعوبات:

اولا: بالنسبة لضيق المكان المخصص للادارات الاجتماعية فانه يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق استثمار امكانيات المجتمع المحلي والاستفادة من صندوق تمويل الخدمات بجلسى مدينة شعرا الخيبة، وكذلك الاستفادة من جمعيات تنمية المجتمع فى توفير وتخصيص بعض الاماكن لاستيعاب بعض اقسام الادارات الاجتماعية.

- ثانياً : وبالنسبة لعدم وضوح عمليات التخطيط بالنسبة للعاملين بالادارات الاجتماعية فإنه يمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال التنسيق بين وزارة الشؤون الاجتماعية والمعاهد العلمية المختصة بالتخطيط كمعهد التخطيط القومي واقسام التخطيط بالكليات الجامعية وذلك لعقد دورات تثقيفية للعاملين بالادارات الاجتماعية حول اعمية التخطيط ونماذجه ومراحله... الخ .
- ثالثاً : مراعاة حصول جميع العاملين فى الادارات الاجتماعية على دورات تدريبية متخصصة ولا تقتصر على فئة دون اخرى ، وأن ترتبط بمجالات ومستويات عمل الادارة ، المختلفة ، وأن تشمل على الوظائف الادارية المختلفة كالتخطيط ، والتنظيم ، والرقابة ، والتمويل ... الخ .
- رابعاً : تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار اكر اماليب التدريب ملائمة وان يعد برنامج التدريب وفقاً لحاجة الادارة ، وايجاد تنسيق بين أطراف عملية التدريب المختلفة (المدرّب والمتدرّب، والبرنامج التدريبي) .
- خامساً : زيادة عدد المشرفين وتوزيع العمل بينهم بحيث تكون مسئولية كل مشرف نشاط عمل محدد من أنشطة عمل الادارة الاجتماعية، وزيادة الحوافز المقدمة لهم .
- سادساً : وهناك بعض الاقتراحات العامة فيما يتصل باعطاء الادارات الاجتماعية حرية اكثر فى اتخاذ واصدار القرارات دون الرجوع الى الجهات الاعلى، واعطاها بعض الملاحظات بالنسبة لتنفيذ بعض المشروعات وتوسيع نطاق اللامركزية .

المراجع

- ١- فوزى بشرى وآخرون: أسس وعمليات ادارة منظمات الرعاية الاجتماعية(القاهرة، دار
تكنولوجيا للنشر والطباعة، ١٩٨٧) ص ١٨
- ٢- كمال انا: الادارة فى الخدمة الاجتماعية(القاهرة، دار الثقافة والنشر والتوزيع، ١٩٩٠)
ص ٢٨٤
- ٣- سامية فهمى: الادارة فى المؤسسات الاجتماعية(الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث
السنة غ م) ص ٤
- ٤- وزارة الشؤون الاجتماعية: التقرير السنوى للوزارة ومديرياتها عام ١٩٧٨ (القاهرة، مطابع
دار الشعب، ١٩٨٠) ص ١١، ١٢
- 5- D. Katz & R. Khan: The Social Psychology of Organizations
(N.Y. Wiley and Sons Inc., 1966), p.p. 8-13.
- ٦- محمد حسن يس، مدنى عبد القادر: وظائف الادارة (القاهرة، مكتبة الانجلوالمصرية،
١٩٨٢)، ص ١٢٥-١٨١
- ٧- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس ادارتها مدخل الى ادارة المؤسسات
الاجتماعية(الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٨٥) ص ١٢٥
- 8- Donald J. Clough: Concepts in Management Science (New
Delhi, Prentice-Hall, 1968). p. 18.
- ٩- جميل محمد توفيق: مذكرات فى إدارة الاعمال (الاسكندرية، دار الجامعات المصرية،
١٩٧٥)، ص ١٢٤ - ١٢٥
- ١٠- احمد رشيد: نظرية الادارة العامة(القاهرة ، دار المعارف، ١٩٨١) ص ٢٩٢
- ١١- فريد راتب النجار: النظم والعملية الادارية والتنظيمية: ط٢ (الكويت، وكالة
الطبوعات ، ١٩٧٧) ، ص ٢١٠-٢١١
- 12- Charles Zastrow: Introduction to Social Welfare Institutions
(N.Y., The Dorsey Press, 1986), pp. 591-592.
- ١٣- محمد حسن يس، مدنى عبدالقادر- مرجع سبق ذكره: ص ١٦٧-١٧٥
- 14- Henry Fayol: General and Industrial Management (N.Y.,
Pitman Publishing Corporation, 1949), p. 6.

- ١٥- سيد البوارى : الاشارة : الاصول والاسس العلمية (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٦) ص ١٧
- 16- Muhammed Al-Buraey: Administrative Development, An Islamic Perspective (N.Y., Kegan Pau] International, 1988), p. 228.
- 17- John Kidneigh: Social Work Administration (Social Work Journal, 1950), p. 58.
- 18- Leonard Mayo: Administration of Social Agencies, Social Work Yearbook (N.Y., Russel Sage Foundation, 1945), p. 15..
- 19- Harleigh B. Trecker : Social Work Administration, Principles and Practices (N.Y., Association Press, 1971), p. 18.
- ٢٠- حطفى رزق مطر: تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية (القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٧) ص ١٢-١٣.
- 21- Adam Kuper & Jessica Kuper: The Social Science Encyclopedia (N.Y., Routledge, 1989), p. 6.
- ٢٢- محمد عاطف نيت، محمد على محمد: دراسات فى التنمية والتخطيط الاجتماعى (الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٠) ص ٢٥٤.
- ٢٣- المرجع السابق: ص ٢٢٣
- 24- Harold Koontz & Heinz Wehrich: Managemet (N.Y., McGraw-Hill Book Company, 1989), p. 56.
- ٢٥- عبد الباسط محمد حسن: اصول البحث الاجتماعى: الطبعة الرابعة (القاهرة، الانجلو المصرية، ١٩٧٥) ص ١٦٦.
- ٢٦- حسن همام: المنهج العلمى فى البحوث الاجتماعية (مذكرات غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان ١٩٩٠) ص ١٢٢.