الباب الأول
(الإطار النظرى للدراسة)

الفصل الأول ـ المدخل لتحديد مشكلة الدراسة
الفصل الثانى ـ المنظمات غير الحكومية
الفصل الثالث ـ عملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية
الفصل الرابع ـ المتغيرات المجتمعية والعمل غير الحكومى

الفصل الأول

(المدخل لتحديد مشكلة الدراسة)

أولاً : مقدمة الفصل.

ثانياً : مدخل لموضوع الدراسة.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

رابعاً: المقابلات التمهيدية.

خامساً: المنطلقات النظرية للدراسة.

سادساً: دوافع اختيار موضوع الدراسة.

سابعاً: أهمية الدراسة.

ثامناً: أهداف الدراسة.

تاسعاً : مفاهيم الدراسة.

الفصل الأول
(المدخل لتحديد مشكلة الدراسة)
أولاً : مقدمة الفصل :

يتناول الباحث خلال هذا الفصل (المدخل لتحديد مشكلة الدراسة) وذلك من خلال عرض لبعض المداخل النظرية لمشكلة الدراسة ثم أهم الدراسات السابقة التى لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة بنوعيها العربية والأجنبية . ثم عرض المقابلات التمهيدية التى قام بها الباحث ثم موجز لبعض النظريات التى ينطلق الباحث من خلالها فى دراسته الحالية ، ويسعى الباحث من خلال ما سبق إلى تحديد وبلورة مشكلة الدراسة .

ثم ينتقل الباحث إلى أسباب اختيار موضوع الدراسة ثم أهميتها ثم أهدافها التى تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، وأخيراً عرضا لمفاهيم الدراسة وهى : مفهوم القرار، مفهوم عملية اتخاذ القرار، مفهوم المنظمات غير الحكومية ، مفهوم المتغيرات المجتمعية، مفهوم جمعية تنمية المجتمع المحلى .

ثانياً : مدخل لموضوع الدراسة :

تعتبر التنمية عملية إنسانية فى تحقيق اهدافها أى أنها تسعى إلى إشباع حاجات الإنسان وتحقيق آماله . وهى أيضاً مجتمعية الهدف، أى أنها تشمل المجتمع ككل . ولذلك فإن مقوماتها الأساسية تقوم على ما يلى :

- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة .
- الاعتماد على الجهود الأهلية بنسبة أكبر . والحكومية بنسبة أقل .
- التعاون بين جميع أفراد المجتمع .
- الانتماء إلى هذا المجتمع والولاء له .
- الحرية بكل صورها بما يتفق مع قيم المجتمع وتقاليده .
- اشتراك أفراد المجتمع المحلى فى عملية التنمية .
- أن تتخذ التنمية طابع الحوارات المفتوحة . بمعنى أن يكون للمواطنين

صوت فى عمليات التنمية . وأن تعرض أمامهم البدائل المحلية لمواجهة مشكلات مجتمعهم [1]. وهكذا فإن مسئولية التنمية فى عصرنا هذا أصبحت عملية مشتركة بين أنظمة الحكم فى الدولة والقطاع الأهلى بمنظماته المختلفة.

حيث أثبتت الخبرات أن الحكومات سرعان ما تنوء حمل الإنفاق الضخم على برامج الرعاية الاجتماعية، مما جعلها تقلص دورها بعض الشئ تاركة مساحة تزداد اتساعاً للجهود غير الحكومية بمختلف أنواعها ومصادرها للمشاركة فى الرعاية الاجتماعية للمواطنين، والتى أصبحت مسئولية الحكومة والمواطنين معا [2].

كذلك فإن تراجع دور (الدولة) كصاحب عمل فى إيجاد فرص العمل ، سواء فى القطاع الحكومى الإدارى أو فى القطاع العام والمرافق العامة ، وانسحاب الدولة تدريجياً من ميدان الإنتاج وتقديم الخدمات مما ترتب عليه نوع من التشبع الوظيفى واللجوء فى بعض الأحيان إلى الاستغناء عن خدمات الموظفين وإلغاء أو تقليص فرص العمل، أدى هذا إلى صحوة المنظمات غير الحكومية لسد هذا العجز أو هذا التقلص فى دور الدولة [3].

وتعظيماً لأهمية المشاركة فى تحمل مسئولية التنمية بين الحكومة والقطاعين الخاص والأهلى، جاء انعقاد المؤتمر القومى للتنمية الاجتماعية فى شهر سبتمبر ٢٠٠٠م والذى ركز على أهمية تطوير التعليم والبحث العلمى والإعلام، والقضاء على الأمية، فى خمس سنوات . وتأهيل العنصر البشرى،

---

[1] رئاسة الجمهورية (المجالس القومية المتخصصة) : تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية، القاهرة، الدور العشرون (١٩٩٩ – ٢٠٠٠).

[2] –عبدالحليم رضا عبدالعال : السياسة الاجتماعية (أيدولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية). (القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩)، ص: ١٦.

[3] – إبراهيم قويدر: تنمية الموارد البشرية العربية، سلسلة (اقرأ) الثقافية، القاهرة، دار المعارف، الكتاب رقم (٦٧٢)، ٢٠٠١م ، ص : ٤٩.

والتأمين الاجتماعي لكل مواطن، والرعاية الصحية .. ودعم قضايا الأمومة والطفولة، والاهتمام بمشكلة السكان، والتأكيد على مشاركة القطاع الخاص والأهلي في قضيتي الإسكان والبطالة[1].

حيث تعتبر المنظمات غير الحكومية ركيزة أساسية في عملية التنمية المجتمعية في مصر، وخاصة في هذا العصر، والملاحظ أن عددها في ازدياد ملحوظ حيث كان عددها في عام (١٩٧٦)(٧٥٩٣) جمعية ثم قفز إلى حوالي (١٤,٠٠٠) جمعية في عام (١٩٩٦م)[2].

ويشير آخر إحصاء لوزارة التأمينات والشئون الاجتماعية أن عدد الجمعيات الأهلية في مصر وصل إلى (١٥,٢٨٤) جمعية منها (٤٣٦) مركزية و ١٤,٨٤٨ جمعية إقليمية [3].

وتعمل غالبية هذه الجمعيات في مجالات الرعاية الاجتماعية (٧٤,٥٪) في أكثر من (١٤) مجال نشاط، من أبرز هذه المجالات المساعدات الاجتماعية ورعاية الفئات الخاصة والمعاقين ورعاية الأسرة والطفولة والأمومة، أما باقي الجمعيات (٢٥,٥٪) فتعمل في مجال التنمية المحلية، كما يبلغ عدد الأعضاء داخل هذه الجمعيات ما يقرب من ثلاثة ملايين عضو مما جعل وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية تعتمد عليها في تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة للمواطنين لما يتميز به العمل في ميدان النشاط غير الحكومي من مرونة يجعله أكثر ملاءمة لأداء هذا النوع من الخدمات [4].

---

[1] توصيات المؤتمر القومي الأول للتنمية الاجتماعية : ١٨- ١٩ سبتمبر ٢٠٠٠م.

[2] أماني قنديل : تطور المجتمع المدني في مصر ، مقال منشور في مجلة عالم الفكر، القاهرة، العدد الثالث من المجلد ٢٧ يناير / مارس ١٩٩٩م ص : ١٠٨ .

[3] إصدارات وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية ، المكتب الفني ، سياسة وزارة الشئون الاجتماعية في ضوء بيان الحكومة) يناير ٢٠٠٢.

[4] أماني قنديل : تطور المجتمع المدني في مصر ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٠٨.

ولقد اهتمت مهنة الخدمة الاجتماعية بدراسة المنظمات غير الحكومية بشكل عام وأجهزة التنمية المحلية على وجه الخصوص، منذ أن اتجهت المهنة للعمل فى تنمية المجتمعات المحلية بصورة علمية فى ضوء السياسة الخاصة بالعمل الاجتماعى التى أقرتها جمعية الدراسات الاجتماعية ووزارة الشئون الاجتماعية فى النصف الأول من القرن التاسع عشر ، ومنذ أن تطورت ممارسات مهنة الخدمة الاجتماعية واتجاهاتها فى ميدان العمل التنموى من خلال تبنيها لمجموعة البرامج والخدمات المباشرة التى تقدم للجمهور ، إضافة لخدماتها وبرامجها فى تنسيق وتدعيم أداء وأهداف المنظمات الاجتماعية الحكومية منها وغير الحكومية. وأيضاً منذ أن تبنت المهنة لمحاولة بلورة وتطبيق نماذج التنمية المحلية القائمة على مواجهة مشكلات التنمية المحلية على أساس من استخدام المشاركة الشعبية فى عمليات اكتشاف الحاجات وتحديد الأهداف وتجميع الجهود الذاتية لزيادة الترابط فى المجتمع ونمو قدراته على مواجهة مشكلاته المستقبلية . وأيضاً منذ أن اتجهت الكتابات إلى اعتبار تنمية المجتمع المحلى إحدى عمليات الخدمة الاجتماعية بشكل عام وطريقة تنظيم المجتمع على وجه الخصوص[1].لذا فإن مجتمع يحتوى على نوعين من المنظمات التى تعمل على تحقيق أهدافه

---

(1) لمزيد من التفصيل انظر كلا من :

- عبدالحليم رضا عبدالعال : تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق (القاهرة ، المطبعة التجارية الحديثة، ١٩٨٦)

- مريم أحمد مصطفى عبدالحميد : التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث، (الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، ١٩٨٧م).

- عبدالحليم رضا عبدالعال وآخرون : تنظيم المجتمع أسس ومبادئ ، الكتاب الأول من سلسلة قراءات فى تنظيم المجتمع (القاهرة، توت للدعاية والنشر والإعلام ، ١٩٨٦م).

- إبراهيم عبدالرحمن رجب وآخرون : نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، الكتاب الثانى من سلسلة قراءات فى تنظيم المجتمع (القاهرة، دار الثقافة والنشر، ١٩٨٣).-

المختلفة . وهما المنظمات الحكومية وتلك الأخرى غير الحكومية والتي منها منظمات تأخذ على عاتقها مسئولية تحقيق أهداف المجتمع الخاصة بالتنمية على المستوى المحلى، وجمعيات تنمية المجتمع المحلى من المنظمات الاجتماعية المحلية التى تعمل من خلالها طريقة تنظيم المجتمع على وجه الخصوص . ومهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام لتقديم خدمات مباشرة للجمهور ... باعتبارها من الأجهزة القاعدية فى المجتمع المحلى[1].

تعمل جمعيات تنمية المجتمع المحلى على تحسين ورفع مستوى المواطنين لمساعدة أنفسهم، وقيام العلاقات التعاونية والتنسيقية بين مختلف المنظمات والمساهمة فى تدعيم البرامج التعليمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية لمواطنى المجتمع وتشجيع مشاركة المواطنين فى الجهود والبرامج التنموية ، وتدعيم أية جهود تطوعية تهدف إلى تنمية الخدمات فى المجتمع المحلى . باستثارة المواطنين للقيام بدورهم الفعال فى خدمة مجتمعهم وإبداء الاهتمام بمشكلاته[2].

وتعتبر المنظمات غير الحكومية والتى تشمل ضمنها النواة الصلبة للمجتمع المدنى المصرى والعربى وممثلاً السند الأساسى لتيلها الاستقلال تجاه السلطة. فالقطاع غير الحكومى أصبح يمثل قطاعاً مستقلاً نمت بالقطاع

= - إبراهيم عبدالرحمن رجب وآخرون : تنمية المجتمع المحلى ، الكتاب الخامس من سلسلة قراءات تنظيم المجتمع (القاهرة ، مكتبة وهبه ، ١٩٩٠)

- محمد محمد سعيد محسن: التدخل المهنى لطريقة تنظيم المجتمع باستخدام نموذج العمل مع مجتمع المنظمة لتحسين الأداء بوحدات التأمين الصحى ، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.

[1] محمد رضا عنان: العوامل المؤثرة على عملية انتقاء جمعيات تنمية المجتمعات المحلية الحضرية لأهدافها التنموية، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة، مكتبة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٨٧ ، ص : ١-٢ .

[2] عبدالحليم رضا عبدالعال : تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٢٥ .

لثالث إلى جانب القطاع الأول،القطاع العام، والقطاع الثانى، القطاع الخاص[1].

وبطبيعة الحال فإن جمعيات تنمية المجتمع شأنها شأن المنظمات الحكومية تقوم بعدة عمليات فى سبيل تحقيقها لأهدافها التنموية الخاصة بالمجتمع ككل بداية من المصادر والبواعث التى أثرت فى وضع أهدافها الأساسية وانتهاءاً بالأساس الذى يتم وفقاً له اتخاذا القرارات [2].

وجمعيات تنمية المجتمع المحلى لا تعيش فى معزل عن المجتمع الذى توجد فيه وتتأثر سماته وخصائصه الإيجابية والسلبية، فإنها تتأثر بدرجة أو بأخرى بمشكلات المجتمع الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية [3].

وجمعيات تنمية المجتمع كمنظمة شأن جميع المنظمات القائمة فى مجتمع معين جزء لا يتجزأ من كيانه، فهى تنشأ وتدعم لتحقيق أغراضا أو

---

(1) أمانى قنديل : المجتمع المدنى فى العالم العربى، (القاهرة ، دار المستقبل العربى)، ١٩٩٤، ص ١ .

(2) محمد رفعت قاسم: دور أخصائى تنظيم المجتمع فى مساعدة جمعية تنمية المجتمع المحلى ببولاق الدكرورعلى تحقيق أهدافها، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة، كلية الخدمة، جامعة حلوان، ١٩٨٠ ، ص : ١٣٤ .

(3) محمد أحمد خليل الحمزاوى : التخطيط لمواجهة مشكلات جمعيات تنمية المجتمع المحلى، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ١٩٩٢، ص : ٢ .

ولمزيد من التفصيل انظر :

- محمد الجوهرى : مؤشرات التخلف ، مقدمة فى علم اجتماع التنمية (القاهرة ، دار الكتب للتوزيع ، ١٩٧٩).

- محمود الكردى : التخطيط للتنمية الاجتماعية : دراسة لتجربة التخطيط الإقليمى فى أسوان (القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٧) ص ص : ١٩٥ - ٢١٧ .

أهدافاً محددة تمثل مصالح معينة في هذا المجتمع وتستمر حياة المنظمات ما دامت هي مستمرة في تحقيق تلك الأغراض أو الأهداف [1].

وعلى هذا فالوظيفة الأساسية لأى منظمة إشباع احتياجات المجتمع ، ولذلك فالمجتمع يعمل على تدعيم المنظمات سواء كان تدعيما مادياً أو أدبياً ، ويمكننا أن ندرك أن نجاح برامج ومشروعات التنمية فى أى مجتمع تتوقف على موقف المنظمات منها إلى حد كبير ، وكذا طبيعة العلاقات بين المنظمات ، وخاصة أن تلك المنظمات تملك الأساليب والطرق التى بها يمكن التأثير على المجتمع المحلى لإحداث التغيير المقصود [2].

ومن هنا يمكن أن ندرك أن مشاركة المنظمات فى الجهود التنموية يتطلب تعديل أو تبديل أسلوبها التقليدى فى العمل، ممثلا الاتجاه إلى العمل الجماعى المتناسق مع غيرها من المنظمات بدلا من العمل المنفرد ، والتركيز على العوامل الإنسانية بدلا من التركيز على النواحى المادية الملموسة ، والتركيز على مشاركة الناس لتحقيق التغيير فيهم بدلا من التركيز على الخدمات .. [3]

ويرى "دافيد سون" أن العلاقات بين المنظمات تتأثر بمجموعات ثلاثة من العوامل هى [4]

---

[1] سعيد محمد المصرى: أساسيات فى دراسة الإدارة العامة،(الرياض ، دار المريخ للنشر ط٣، ١٩٨٣) ص ١٣.

[2] رضا رمشان رمشان عيسى: دور المنظمات المحلية فى تنمية المجتمعات الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٩٧) ص : ٩٧.

[3] إبراهيم عبدالرحمن رجب : نظرية المنظمات وبعض استخداماتها فى محيط تنظيم المجتمع، فى إبراهيم عبدالرحمن رجب وآخرون ، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع ، مرجع سبق ذكره، ص : ٨٣ .

[4] المرجع السابق، ص : ٨٤.

أ- العوامل البيئية : مثل الضغوط السياسية والاقتصادية والآخر التشريعية والقانونية وغيرها التى تمثل المحددات العامة للعلاقات بين المنظمات .

ب- العوامل التنظيمية : وتشمل الموارد ، وديعة الإنفاق على نطاق ولاية المنظمة، ودرجة وعى المنظمة على الاستجابة للفرص التحديات التى تقدمها البيئة التى تعمل المنظمة فى إطارها المجموعة السابقة من العوامل .

جـ- العوامل البشرية : مثل العمليات الجماعية والقيادة داخل المنظمة وهى عوامل تؤثر على الناتج النهائى للعلاقات بين المنظمات، حتى ولو كانت الظروف مهيأة لحدوث التعاون فيها يتصل بالفئتين السابقتين .

وقد تعرض "مايرزالد" للعلاقات بين المنظمات مع بعضها فأشار إلى أن هذه العلاقات قد تتخذ صورة تنسيق وتكامل بين هذه المنظمات وبعضها مع ملاحظة أن كل منظمة تسعى إلى الاستقلال الذاتى، ولذلك يتوقف هذا التنسيق بين منظمات تنظيم المجتمع على مجموعة من العوامل وهى [1]

أ- مدى توافر الموارد المتاحة : فكلما كانت هناك منافسة على الموارد كلما قلت احتمالات التنسيق

ب- جمود برامج بعض المؤسسات يعرقل اتخاذ قرار لعملية التنسيق .

جـ- كلما لمست المنظمة الفوائد التى تعود عليها من عملية التنسيق كلما أقبلت عليه .

د- كلما كانت العلاقات بين المنظمات متكاملة كلما كان التنسيق ضرورياً ، ومثال ذلك محكمة الأحداث وشرطة الأحداث .

هـ- كلما زادت عضوية المنظمات فى أجهزة تنظيم المجتمع كلما زادت احتمالات عملية التنسيق .

وتبد أهمية المنظمات فى أنها تشبع أنواعا عديدة من الاحتياجات للإنسان، عاطفية، وروحية، وعقلية واقتصادية ويرى أرجيريس Argyris أنها

---

[1] مديحة مصطفى فتحى : مفهوم العملية التنسيقية فى طريقة تنظيم المجتمع، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد رقم (٣١) ، يناير ١٩٨٥، ص : ٣٧: ٣٨ .

كونت بطريقة مفيدة لتحقيق أهدافها، ويكون تحقيقها أفضل بصورة جماعية، ويلاحظ أن الذين يرون أن المنظمة نسقا تعاونيا ... يتبنون هذه النظرة، لهذا فإنهم يناقشون قدرة المنظمة على أن تفعل أشياء لا يستطيع أعضاءها أن يفعلونها بمفردهم [1].

وتعتبر جمعية تنمية المجتمع المحلى نسقا اجتماعيا لها مكوناتها الفرعية المترابطة مع بعضها على نحو تحقيق التساند الوظيفى فيما بينها وهى أيضاً نسق فرعى من المجتمع المحلى الذى توجد فيه وتسعى لتحقيق أهدافه وكذلك الحفاظ على توازنه وتتأثر بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، حيث أن المجتمع يعتبر نسقاً كلياً والمنظمات بمثابة أنساقاً فرعية [2].

وتلعب الإدارة فى هذه المنظمات دوراً بارزاً فى تنفيذ برامج الخدمة الاجتماعية سواء فى تقديم الخدمات الفردية أو الجماعية أو المجتمعية ، أى أن هذه المنظمات لا يمكن لها أن تحقق أهدافها إلا من خلال إدارة رشيدة تعمل على قيادة الجهود الجماعية وتوجهها لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال مباشرة مجموعة العمليات الإدارية المعروفة باسم وظائف الإدارة، حيث يعرفها علماء الإدارة المهتمون بعمليات صنع القرار أنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد فى استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أفضل وجه ممكن [3].

---

[1] رشاد أحمد عبداللطيف : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية (القاهرة ، مطبعة العمرانية للأوفست، ١٩٩٨) ص : ٣٢٢.

[2] محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع الأسس والأجهزة (القاهرة ، الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع: ٢٠٠٠م ، ص ص ٤٦٠ – ٤٦٢.

ولمزيد من التفصيل انظر: نظرية النسق فى (رشاد أحمد عبداللطيف) : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٦.

[3] الفاروق إبراهيم بسيونى وآخرون: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٣)، ص : ٦ .

كما يعرفها صلاح جوهر بأنها "عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أفضل وجه ممكن وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة"[1].

ويشترط هذا التعريف أن المدير هو عضو المنظمة الذى يمارس سلطة توجه وتنسيق العمل الذى يبذله أفراد يتعامل معهم داخل هذه المنظمة .

كذلك نلمس أن عملية صنع واتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية والتى تسعى إلى انجاز وتحقيق أهداف المنظمة .

حيث يعد موضوع اتخاذ القرار بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثرا فى حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات، فالفرد يمر كل يوم بمواقف مختلفة تتطلب منه أن يتخذ قراراً بشأنها ، وعملية اتخاذ القرار هذه تبدو عملية سريعة، لأن كثيراً من الأفراد يتخذون قرارتهم بسرعة، بعضهم يتخذونها بدون تفكير شعورى مما يوحى للفرد بسهولة وساطة عملية اتخاذ القرار [2].

ويجب ملاحظة أنه من الخطأ الاعتقاد بان جميع القرارات تتخذ بنفس الطريقة فقد يصل الفرد لقراره ببطء أو قد يتخذ بسرعة ، وإذا ما اتخذ الفرد القرار ببطء قد يكون معنى ذلك أنه فكر جيداً فى الأمور، وفى الغالب يكون الفرد مقتنعا بالنتيجة، أما إذا اتخذ الفرد قراره بسرعة، فقد يعنى ذلك أنه لم يفكر جيداً فى المشكلة، ولم يهتم بأشياء كثيرة أثناء اتخاذ القرار، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إذا كان الفرد يتخذ القرار لأول مرة فإنه يهتم بان يكون على علم بالتفاصيل أما إذا كان قد تعود على اتخاذ

---

[1] المرجع السابق، ص ٧.

[1] Castles : F. and Murray. D. Decisions, "Organization & Society" Ben guin Books in Association with the open university, 1975, P.11.

القرار مرات عديدة، فقد لا يكون على وعى بالتفاصيل وإن كانت موجودة فى اللاشعور[1]

وعملية اتخذا القرار عملية هامة من شانها تحديد الأهداف بدقة وبكفاءة عالية، وقدرتها كذلك على تحديد البدائل بإتقان وإمكانية التنفيذ السريع وفقاً لمتطلبات المستفيدين فى إطار الاعتمادات المتاحة وصولاً إلى أفضل نتائج وتقيمها بأسلوب علمى، وبالتالى يؤدى هذا إلى استمرارية المنظمة فى المجتمع[2].

وتشير النظرية الإدارية لهربرت سيمون مدى أهمية عملية صنع واتخاذ القرار داخل العملية الإدارية لاحتوائها على كافة مبادئ التنظيم التى يجب أن تتضمن كافة إجراءات اتخاذ القرارات والتى تؤدى لكفاءة التنفيذ[3].

ويقسم هربرت سيمون السلوك الإدارى إلى أسلوبين هما التخصص الأفقى والذى يتعلق بنوع المهمة، والأسلوب الثانى هو التخصص الرأسى على أساس القوة، ومن ثم فإن هناك وظائف اداء وأخرى اتخاذ قرارات، ويقسم عملية اتخاذ القرارات ذاتها بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات ، ثم الإدارة الدنيا تتولى الإشراف على تنفيذ هذه القرارات . وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية ضرورية لكى

---

(1) بدرية عبدالوهاب : اتخاذ القرار فى مجال تحديد النسل، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة، كلية الآداب، جامعة المنيا، ١٩٧٩، ص : ١١٢.

(2) رياض أمين حمزاوى : معوقات إدارة الهيئات الاجتماعية ، بحث منشور، المؤتمر العلمى الخامس، القاهرة – كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٢ ، ص : ٩٩٦.

(3) عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا) ، سلسلة علم الاجتماع المعاصر ، الكتاب السابع والخمسون (القاهرة ، دار المعارف ، ط ٢، ١٩٨٧) ص:٣٣.

تكون الإدارة فعالة وبالتالى لابد أن تكون هذه القرارات رشيدة حتى يتسنى لها تحقيق أهداف هذه المنظمات [1] ولقد أوضح هربرت سيمون فى نظرية اتخاذ القرار أن القرارات تعتمد على المعطيات الأمبيريقية التى يجب أن تتوافر لصانع القرار، وعلى صانع القرار أن يبحث عن هذه المعطيات وإتخاذ أفضل البدائل أو الوسائل لتحقيق الأهداف، إلا أنه فى بحثه هذا يواجه ثلاث فئات من القيود هى [2].

١- قيود آلية تفرضها الدوافع اللاشعورية والعادات المهارات على أداء الفرد وما يسبق ذلك من قرارات .

٢- قيود تفرضها عمليات الاتصال وتتصف به من اختناقات تحد من سيولة ونقل المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات التنظيم .

٣- قيود مرتبطة بمقدار المعرفة الأساسية التى لدى الفرد والمعلومات المتاحة وقدرته العقلية على مدى استيعاب تلك المعرفة وتطبيقها .

وتتكون عملية اتخاذ القرار من عدة عناصر وهى المشكلة، متخذ القرار، عملية اتخاذ القرار [3] وبصورة أقرب على هذه الدراسة فإن عناصر عملية اتخاذ القرار هى : [4].

١- الحالة القائمة والتى تتمثل فى موقف طبيعى معين أو مشكلة أو قضية أو هدف يشكل تحديا يفتح المجال فى معالجة للاختيار بين أكثر من بديل للاختيار .

٢- صانع القرار وهو إما فرد يشغل مركزاً معيناً، أو مكانة فى الهيكل

---

[1] المرجع السابق، ص : ٣٤ .

[2] اعتماد محمد علام: دراسات فى علم الاجتماع التنظيمى (القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية، ط ١، ١٩٩٤) ص ص : ١٠٦-١٠٧ .

[3] Dessler , Gary, "Human Behaviour". Virginia : Reston Publishing Company. 1977. P. 357.

[4] كمال أغا : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية (القاهرة ، دار الثقافة ، ١٩٩٠، ص : ١٥٩.

التنظيمى، وقد يكون جماعة من الأفراد يشغلون مراكز محددة فى البناء التنظيمى وترتبط هذه المراكز بعلاقات عضوية وظيفية ولديها الصلاحية للإسهام فى صنع القرار كل حسب المركز الذى يشغله طالما أن الموقف القائم يتصل مباشرة باختصاصات ما يشغلونه من مراكز .

٣- السياق البيئى وله مستويان :-

- البيئة الداخلية : التى تمثل السياق التنظيمى (للمنظمة) الذى يتم فيه صنع القرار واتخاذه .

- البيئة الخارجية : التى توجد فيها المنظمة أو المجتمع الكبير الذى قام فيه النسق .

ويختار متخذ القرار البدائل المناسبة لحل الموقف أو المشكلة التى تواجهه ويتم تقويمها . من خلال هذا التقويم يتم اختيار بديل أو أكثر ثم يدرس متخذ القرار النتائج ومدى علاقتها بمستوى الطموح[١].

تبين من ذلك أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها فى عنصرين : أن يوجد فى موقف معين أكثر من طريق أو مسلك لمواجهته، وأن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتوفرة لديه [٢] .

وعلى هذا فإن ثمة عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الاجتماعية ومن أمثلتها [٣].

١- العوامل المتعلقة بالموقف أو المشكلة : أو نوعية المشكلة حيث لوحظ أن القرارات المتخذة فى المصانع مثلا تنصب على مواجهة مشكلات فنية أما ما يتعلق بالبرامج الاجتماعية بسيطة .

---

(3) March , James, "Theories of choice And Making Decisions" Society (20): 1982. PP.9-35.

[٢] نواف كنعان : نظرية اتخاذ القرارات الإدارية (الرياض ، دار العلوم ، ١٩٨٣) ص : ٨٣.

[٣] رشاد أحمد عبداللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية (سوهاج، دار الصفا للطباعة ، ١٩٩٨) ص ص : ٣٠-٣١.

٢- العوامل المتصلة بالهدف : وهى الأغراض المباشرة والغير مباشرة والتى لها تأثير بالغ الأهمية على القرارات التى يتم اتخاذها على كافة المستويات .

٣- العوامل المتصلة بالوحدات القائمة باتخاذ القرارات : مثل رغبة الشخص فى اتخاذ القرار والتدريب الذى يتعرض له متخذ القرارات .

٤- العوامل المتصلة ببيئة المشاركين: حيث تخضع إلى طبيعة البناء الرسمى بالمنظمة والبناء غير الرسمى حيث لوحظ أن اتخاذ القرارات ليس مجرد عملية تفكير تقوم بالموازنة بين الوسائل والغايات وإنما هى عملية سياسية توازن بين متطلبات البناء الرسمى وغير الرسمى بالمنظمة بحيث لا يؤثر البناء الرسمى على مجريات الأمور وإنما يتوافق مع أهداف المنظمة.

٥- العوامل المتصلة بالبدائل: مدى توافرها والنتائج المحتملة لكل وسيلة وبما يتوقعون متخذوا القرارات نتيجة تبنى أحد الحلول دون غيره .

من خلال سرد هذه العوامل يتضح أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بعوامل كثيرة تعكس كل مقومات الحياة بما فى ذلك الجانب النفسى والاجتماعى والاقتصادى والسياسى ، كما أنها تشمل النشاطات الخاصة بالفرد وانشطة الآخرين فى البيئة التى يعيش فيها ، وهذا يؤكد الدراسة الحالية التى تسعى إلى دراسة ارتباط هذه المتغيرات المجتمعية بعملية اتخاذ القرارات داخل هذه المنظمات.

وامتدادا لهذه المقدمة وترسيخها لمبدأ تراكمية العلم وانطلاقا من فرضية أن البحث يبدأ من حيث انتهى الآخرون ، فإن هذه الدراسة تعتمد فى بنائها النظرى وإجراءاتها المنهجية على نتائج بعض الدراسات السابقة ، فلهذا يعرض الباحث لبعض هذه الدراسات ويحدد موقفه منها على النحو التالى:-

ثالثاً . الدراسات السابقة :

نظراً لأن مجال المنظمات غير الحكومية يعتبر من المجالات الهامة فى الخدمة الاجتماعية لذا فقد تعددت الدراسات التى تناولت قضايا مرتبطة بعملية اتخاذ القرار والمتغيرات المجتمعية المؤثرة فى العمل الأهلى .

ويمكن تقسيم هذه الدراسات وفقا لما يلى :-

١- دراسات اهتمت بدراسة عملية اتخذا القرار وديناميانها والعوامل المؤثرة فيها .

٢- دراسات اهتمت بدراسة بعض المتغيرات المجتمعية المرتبطة بالعمل غير الحكومى (الجمعيات الأهلية).

وسوف يقوم الباحث باتباع الأسلوب التالى فى عرض الدراسات السابقة :

أ- عرض لكل نمط من أنماط تلك الدراسات .

ب- تحليل كل نمط من حيث :-

❖ العناصر والاهتمامات المشتركة لكل نوع من الدراسات .

❖ أوجه الاستفادة من كل نوع من الدراسات .

❖ الاختلاف بين الدراسة الحالية وكل نوع من هذه الدراسات .

جـ- التحليل العام للدراسات السابقة وصولا لتحديد مشكلة البحث فى الدراسة الحالية :-

وفيما يلى عرضا تفصيليا للدراسات السابقة ووفقاً لهذا الأسلوب .

١- دراسات اهتمت بدراسة عملية اتخاذ القرار وديناميانها والعوامل المؤثرة فيها :-

أ- دراسة إبراهيم عبدالرحمن رجب (١٩٧٢)[١] وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة موضوعات هى : مدى تدعيم الجمعيات وتمويلها، مدى توافر التنسيق بين الجمعيات الأفقية والرأسية، المشاركين فى عملية اتخاذ القرار أنفسهم من حيث العدد والمكانة، الحصيلة النهائية لتفاعل عاملين أساسيين هما :

---

[١] إبراهيم عبدالرحمن رجب : دراسة لعملية اتخاذ القرارات فى أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية (الاتحاد الإقليمى للجمعيات والمؤسسات الخاصة) رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ١٩٧٢).

١- درجة تأثير كل عضو على القرارات، وتشمل درجة المشاركة اللفظية، إدراك الآخرين لمكانته المجتمعية، إدراك الآخرين لدرايته بالموضوعات المطروحة .

٢- التفضيلات القيمية للعضو ، وتشمل القيم العامة ، والقيم الإجرائية، وأضاف تأثير عدد المشتركين وعلاقة متخذ القرار بالقيادات المجتمعية ورجال الأعمال وأصحاب القوى فى المجتمع المحلى.

ب- دراسة جريفس ستانلى دوجلاس (١٩٨١) [1]

واستخلصت الدراسة أن هناك ١٤ معيار للقرار هم المعرفة الوظيفية- الاستعانة بنماذج النجاح - الثقة، المقنعات، التأكيدات أو التبريرات ، مستوى الطاقة، القدرة التحليلية، مهارات الاتصال، المهارات الشخصية، القدرة على التخطيط والتحليل - صنع القرار والحكم عليه - مقاومة الضغط - اتخاذ المجازفة - المهارات الحركية، وأوصت بأهمية التدريب الشخصى على عملية صنع القرارات المتعلقة بالتنمية .

جـ- دراسة عبدالرحمن صوفى عثمان (١٩٨٦) [2]

وانتهت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار هى:-

١- التنسيق القيمى السائد فى المجتمع

٢- الحقائق الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة فى المجتمع.

٣- كفاءة نسق المعلومات ومدى تأثيرها ومدى توافرها .

٤- الموارد والإمكانات المتاحة .

---

[1] Griffis - Stanly- Douglas; "A persomnel Trainning And Development Decision Making cost Benefit Analysis Model" Saint - louis- university U.S.A. 1981.

[2] عبدالرحمن صوفى عثمان: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٨٦).

٥- نمط شخصية متخذ القرارات وتكوينه النفسى .

٦- القدرة على إيجاد الحل أو الحلول البديلة للموقف .

٧- القدرة على اختيار البديل المناسب لحل الموقف .

٨- الغايات أو الأهداف المطلوب تحقيقها .

٩- توسيع نطاق المشاركة فى اتخاذ القرارات .

١٠- توقيت إعلان القرار حيث يلعب ذلك دورا مهما فى نجاح تنفيذ القرار وليس اتخاذه فقط فعند اتخاذ القرار ينبغى أن يعلم به كل من يتأثرون به فى الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم فى تنفيذ ما يتعلق بهم فى هذا القرار بجد وحماس .

وقد صنف هذه لعوامل فى عوامل رئيسية هى :-

- التكوين النفسى لمتخذ القرار .
- المؤثرات الاجتماعية وطبيعة عمليات التفاعل بين متخذى القرارات .
- القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات التى تميز البيئة التى يوجد بها متخذ القرار.
- مدى توافر المعلومات والبيانات التى يحتاجها متخذ القرارات .

د- دراسة لبنى محمد عبدالمجيد (١٩٨٦) [١]

وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أنه توجد علاقة ارتباطيه بين سيطرة أعضاء مجالس إدارات الجمعيات وبين مشاركة الأعضاء العاديين ، كما أن لبناء القوى تأثير واضح فى التأثير على متخذ القرار داخل مجالس إدارات الجمعيات ،كما لبناء القوة تأثير على درجة المشاركة من قبل المواطنين العاديين (المجتمع) فى أنشطة الجمعية .

---

[١] لبنى محمد عبدالمجيد : العلاقة بين بناء القوة فى جمعيات تنمية المجتمع ومشاركة المواطنين فى أنشطتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦).

هـ- دراسة أيمن اسماعيل (١٩٩٢) [٣٨]

عن ممارسة تنظيم المجتمع فى المجالس التشريعية وحاول الباحث دراسة الفرض الرئيسى المتعلق بأنه هناك علاقة إيجابية بين إتباع بعض عناصر نموذج العمل الاجتماعى لطريقة تنظيم المجتمع وتحسين أداء عمل لجنة الشباب بمجلس الشعب فى حل ومواجهة مشكلات الشباب وتوصل إلى أن هناك تأثير بالغ الأهمية لعناصر نموذج العمل الاجتماعى على مواجهة مشكلات الشباب من خلال لجنة الشباب بمجلس الشعب. كما توصل الباحث إلى نتيجة هامة مؤداها أن لعملية التأثير الخلقى (Lobbying) تأثير قوى على صنع واتخاذ القرارات داخل بجنة الشباب بمجلس الشعب من خلال إعطاء تصور حول هذه القوانين المتعددة التى يتم دراستها وإعطاء المعلومات والتدعيم المعرفى حول القوانين . وكذا المساعدة الفنية فى لحظة التصديق على القانون . مساعدة المنظمات فى تدريب وتنظيم أعضائه للتأثير فى العملية السياسية ويشمل هذا عمليات التخطيط والتنسيق والإدارة .

و- دراسة رياض أمين حمزاوى (١٩٩٢) [٣٩]

حيث توصلت إلى أن هناك مجموعة من معوقات ترتبط بعنصر القيادة واتخاذ القرار داخل الهيئات الاجتماعية منها :-

١- وجود بعض أنماط القيادة الأوتوقراطية المحيطة بكل السلطات وإن وجدت القيادات الديمقراطية لا يفهم القصد منها ويتخيل العاملون أنها ضعيفة .

٢- عدم وضوح القيادة الجماعية لأن معظم طبيعة البيئة لا تهتم إلا بنموذج القائد الواحد .

---

[٣٨] أيمن اسماعيل يعقوب : ممارسة تنظيم المجتمع فى المجالس التشريعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٩٢).

[٣٩] رياض أمين حمزاوى : معوقات إدارة الهيئات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٣- سيطرة رئيس العمل وليس القائد .

٤- محور اهتمام غالبية العاملين هو إرضاء الرئيس .

٥- اتخاذ القرارات يتم فى حدود اللوائح فقط نظراً للخوف الشديد من المسئولية وبصفة خاصة فى المسائل المالية .

٦- المشاركة فى اتخاذ القرار ضعيفة جداً وتتم القرارات بناءا على ما يدور فى راس الرئيس .

٧- غياب نظم المعلومات المتقدمة والسهلة .

٨- غياب البحوث والدراسات العملية .

٩- عمليات التنفيذ المباشرة للقرارات تحيطها فى الكثير من الأحيان بعض الغموض للخوف من احتمال فشلها .

ز- دراسة ديسلور بيرس فيكى (١٩٩٣)[1]

وقد تناولت دراسة استراتيجية عملية التخطيط فى كلية (Endicott) دراسة حالة لصنع قرار من أجل التقنية وقد توصلت إلى وجود عدة عوامل تنظيمية داخلية . التى شكلت وحددت استراتيجية التخطيط داخل كلية (Endicott) بخمس من العوائق الرئيسية من أجل التغيير المخطط كما تم تحديدها بواسطة السلطات فى هذا المجال وهذه العوائق هى:-

١- عدم كفاية (نقص) أعداد القادة الأكفاء.

٢- نقص قيم المشاركة الفعالة والاتصال .

٣- عدم وضوح الأهداف أمام صانعى ومتخذى القرار .

٤- عدم توافر الأخلاق الرفيعة مثل الثقة، القوة، الأمن الشخصى، الإبداع، الإبتكار .

---

[1] Desloriers-vicki-Russell; "AN Examination of the strategic Planning Process AT Endicott college" A case study of Decisson – Making Tocope, with change Harvaro university. U.S.A, 1993.

٥- نقص القدرة على الإنتاجية .

ح- دراسة هناء عبدالتواب ربيع (١٩٩٦)[١]

حيث أوضحت الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرارات داخل المجلس الشعبى المحلى ، ومن هذه العوامل

- الضغوط التى تمارسها الأجهزة التنفيذية - ضغوط أصحاب القوة والنفوذ فى المجتمع والذين يحتلون مواقع هامة مما يؤدى إلى ضعف المشاركة وكذلك يؤدى إلى مركزية القرار وبالتالى عدم تعبيره عن مصالح القاعدة الشعبية . كما أثبتت الدراسة أنه ليس هناك متابعة سير المشروعات حيث لا تنفذ بعض القرارات خير التنفيذ وهناك تغافل لمرحلة هامة وهى إمكانية التوسع فى بعض هذه المشروعات مستقبلاً ، بالإضافة إلى نقص خبرة الأعضاء الفنية، عدم مراعاة الأسلوب الديمقراطى فى بلورة الآراء ومناقشتها، ضعف الموارد المادية المعتمدة للمجلس ، عدم التدريب المستمر للأعضاء الجدد على ممارسة المهام الموكلة لهم ، كذلك عدم صعود قرارات المجلس إلى مجلس المحافظة مباشرة حتى تسهل تنفيذ القرارات .

ط- دراسة منى محمود عويس (١٩٩٨)[٢]

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج يحاول مجملها أن توضح أهمية المعلومات من حيث توافرها وتوافر الأجهزة المرتبطة بها لمساعدة متخذ القرار، ومن هذه النتائج :-

---

[١] هناء عبدالتواب ربيع : ديناميات صنع القرار فى المجالس الشعبية المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة (الفيوم ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم)١٩٩٦ .

[٢] منى محمود عويس : تكنولوجيا المعلومات وأهميتها فى دعم اتخاذ القرارات التخطيطية لبرامج الرعاية والتنمية الاجتماعية ، بحث منشور، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد الخامس (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ١٩٩٨) ص : ٢٣١

- ضرورة الاعتماد الكامل على النظام التكنولوجى فى توفير المعلومات وزيادة الاهتمام بتوفير المعلومات من حيث نوعيتها وأن تكون دقيقة وحديثة .

- الاهتمام بتوفير العدد الكافى من الكوادر البشرية المتخصصة ، وتوفير الدورات التدريبية للمشاركين فى عملية صناعة واتخاذ القرارات على كيفية الاستفادة من المعلومات .

- تنمية الوعى التكنولوجى بين العاملين – الاهتمام بزيادة التعاون والتنسيق والتكامل بين مركز المعلومات والإدارة وجميع أجهزة الوزارة ، مما يقلل هذا من عدد السجلات المعمول بها ، وتطوير الخدمة المقدمة للمستفيدين وبالتالى الاهتمام بتعظيم دور مركز المعلومات فى تحقيق أهدافه واختصاصاته وذلك كله يصب فى بوتقه صنع واتخاذ القرار الرشيد .

ى- دراسة سانج لانج [1]

والتى اهتمت بدراسة القوة الاجتماعية ، صنع القرار واختلاف المكانة الاجتماعية والاقتصادية فى قرى الجنوب الفلبينى، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن القوة الاجتماعية تعتمد على المزايا الشخصية والبرستيج الاجتماعى وأيضاً توصلت إلى أن التأثير الاجتماعى يختلف باختلاف الحالة الاقتصادية والمكانة الاجتماعية، وأن المتغيرات الاجتماعية أكثر أهمية من المتغيرات الاقتصادية فى تحديد المكانة السياسية وبالتالى التأثير فى صنع واتخاذ القرارات فى المشروعات الاجتماعية، ويزداد هذا التأثير بصورة أكبر عندما يكون الشخص مشترك فى إحدى المنظمات النشيطة ، وتوصلت أيضاً إلى أن تدعيم المشروعات يعتمد أساساً على الاشتراك فى عملية صنع القرار، ووجد أيضاً أن الحالة الاقتصادية للمبحوث تؤثر على المكانة السياسية فقط من خلال التأثير على المكانة الاجتماعية .

---

[1] Sangalong – Ruperto-sirra; "Communits Power , Decision Making And Status Different in the villages of southen cavite", phlip PHD. The Ohio- State University; 1998.

من خلال مناقشة وتحليل الدراسات التى اهتمت بعملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها يتضح ما يلى :-

١- اهتمت بعض هذه الدراسات بدراسة عملية اتخاذ القرار من حيث مراحلها المختلفة داخل أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية (الاتحاد الإقليمى بالقاهرة) (إبراهيم رجب ١٩٧٢) ، ومنها ما ركزت على العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار (عبدالرحمن صوفى ١٩٨٦) ، ومنها التى اهتمت بدراسة المعوقات التى تواجه عملية اتخاذ القرار وخاصة فى المراحل التنفيذية والمتابعة والتقويم (هناء عبدالتواب ، ١٩٩٦م) ، وأخرى اهتمت بأهمية نظم المعلومات أو تكنولوجيتها فى الوصول إلى القرار الرشيد (منى عويس ١٩٩٨)، كذلك دراسات اهتمت بالتأثير الخلقى (Lobbying) فى عملية اتخاذ القرار (أيمن اسماعيل ١٩٩٢) ، وأخرى اهتمت بمعايير القرار الرشيد أوبمعنى آخر مهارات متخذ القرار (جريفس ١٩٨١).

٢- خلصت تلك الدراسات إلى عدة نتائج

أ- أن عملية اتخاذ القرار عملية لها مراحلها المتتالية التى تمارس فى المنظمات وهذه العملية تتأثر ببناء القوة الاجتماعية وكذلك أصحاب النفوذ واهتمامات وشخصية متخذ القرار (إبراهيم عبدالرحمن ٧٢ ، لبنى عبدالمجيد ٨٦) ، هناء عبدالتواب ٩٦).

ب- أهمية الخدمة الاجتماعية فى التعامل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات لتنمية روح التطوع والعمل الأهلى القائم على الحرية وحق تقرير المصير فى اتخاذ قرارات من شأنها حل الكثير من المشكلات المترتبة على احتياجات مجتمعهم المحلى ، وذلك من خلال جمعيات تنمية المجتمع المحلى (لبنى عبدالمجيد ٨٦ ، رياض حمزاوى ٩٢).

جـ- أهمية طريقة تنظيم المجتمع من حيث أساليبها وإستراتيجيتها داخل جمعية تنمية المجتمع المحلى وكذلك فى تنشيط المشاركة المجتمعية فى

تحديد المشروعات التى تهم المجتمع المحلى فى المقام الأول (إبراهيم رجب ٧٢).

٣- موقف الدراسة الحالية من تلك الدراسات .

أ- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى إعداد الجانب النظرى للدراسة ، كذلك تحديد المشكلة تحديدا دقيقا ووضع الفروض التى تسعى الدراسة لدراستها .

ب- تستفيد الدراسة الحالية أيضاً من الدراسات السابقة فى تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار وتحديد العوامل المؤثرة فيها .

جـ- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المجال المكانى المطبق فيه الدراسات حيث تناولت جمعيات تنمية المجتمع المحلى بشكل عام.

كذلك هدف الدراسة فى تحديد المتغيرات المجتمعية ذات الارتباط بعملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة .

د- أن يقوم المنظم الاجتماعى بتحليل هذه الجوانب .

٢- دراسات اهتمت بالمتغيرات المجتمعية المؤثرة فى العمل داخل المنظمات غير الحكومية .

أ- دراسة محمد نبيل عباس (١٩٧٧) [٤٤]

وتشير هذه الدراسة فى نتائجها إلى وجود مشكلات تعوق الجمعيات الخاصة عن تأدية عملها ورسالتها ومنها المشكلات التمويلية والمشكلات التخطيطية والمبانى وتكلفة الخدمة والعمالة والعلاقة بين الجمعيات وأجهزة التنظيم والتنسيق والتخطيط ومشكلات التطوع والتدريب والإشراف والتشريعات .

---

[٤٤] محمد نبيل عباس : مشكلات ومعوقات العمل فى المؤسسات الخاصة بمدينة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان) ١٩٧٧ .

ب- دراسة محمد حسين إسماعيل (١٩٨٠) [٤٥]

حيث توصلت إلى عدة نتائج هامة منها، أنه كلما كانت الاختصاصات والمسئوليات واضحة ومحددة أدى هذا إلى كفاءة الجهاز، وكذلك يؤثر فى كفاءة الجهاز مدى توافر التجهيزات ومتطلبات العمل والاتصال والتنسيق بين الجهاز والوحدات المحلية الأخرى رأسياً وأفقياً .

كذلك كلما كان العاملون بالجهاز والوحدات النوعية لديهم نمو فى الإعداد المهنى والاستعداد والمهارات والخبرات العلمية والفنية والتدريب المستمر أدى هذا إلى كفاءة الجهاز .

جـ- دراسة مديحة مصطفى فتحى (١٩٨١) [٤٦]

وتوصلت الدراسة إلى تحديد للمعوقات التى تواجه الاتحادات الإقليمية وتعوقها عن تحقيق أهدافها وهى :-

أ- معوقات تتصل بعدم التكامل بين الأجهزة الحكومية والشعبية .

ب- معوقات تتصل بمهارات القيادة غير المتطورة لعدم تدريبها .

جـ- معوقات تتصل بالأنماط الاجتماعية التقليدية (ومنها عدم مشاركة المرأة فى جهود التنمية)

د- معوقات تتصل بمشاركة المواطنين .

هـ- معوقات تتصل بالتنسيق لنقص وعدم توافر السجلات الإحصائية والبيانات الكيفية والكمية التى يتم على أساسها التنسيق بين الأنشطة والخدمات .

---

[٤٥] محمد حسين إسماعيل : العوامل المؤثرة فى كفاءة أجهزة التخطيط المحلى ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان) ١٩٨٠م .

[٤٦] مديحة مصطفى فتحى : المعوقات التى تواجه الاتحادات الإقليمية فى تحقيق أهدافها، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان) ١٩٨١.

د- دراسة على سيد على مسلم (١٩٩٢)[٤٧]

ومن أهم نتائجها أن العوامل المجتمعية المتمثلة فى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمهنية ذات تأثير واضح على مدى تحقيق أجهزة المدافعة لأهدافها من وجهة نظر عينات الدراسة (قيادات المحامين – أعضاء المحامين)، (قيادات الاجتماعين – أعضاء الاجتماعيين) حيث تمثلت العوامل الاقتصادية فى الظروف الاقتصادية التى تمر بها الدولة والتحولات الاقتصادية (الرأسمالية) وكذلك مصادر التمويل وحجمها ، أما العوامل الاجتماعية فتمثلت فى التعليم والظروف السكانية والإغراق الثقافى وعلاقة الجهاز بالتنظيمات المجتمعية، أما العوامل السياسية تمثلت فى الاستقرار وحالة السلم والتدخلات الأمنية أما العوامل المهنية فتمثلت فى عمليات وأدوات طريقة تنظيم المجتمع ومبادئ أو عمليات الخدمة الاجتماعية .

هـ- دراسة محمد محمود عويس (١٩٩٢)[٤٨]

حيث أثبتت هذه الدراسة أن هناك كثيراً من المعوقات التى تؤثر على متخذ القرارات ومن هذه المعوقات وقد يكون أهمها عدم توافر البيانات والمعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات وعدم وجود نظام للمعلومات مثل الكمبيوتر والآلات الكاتبة وأجهزة الاتصال المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة حتى يساهم فى ترشيد قرارات تنمية المجتمع المحلى .

---

[٤٧] على سيد على مسلم : العوامل المجتمعية التى تساعد أجهزة المدافعة على تحقيق أهدافها ، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان)١٩٩٢.

[٤٨] محمد محمود عويس : نحو نظام للمعلومات بجمعيات تنمية المجتمع المحلى ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى للخدمة الاجتماعية بعنوان (نحو نظر واقعية للممارسة العلمية فى الخدمة الاجتماعية) الإسكندرية ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ، ١٩٩٢.

من خلال مناقشة وتحليل الدراسات التى اهتمت بالمتغيرات المجتمعية المؤثرة فى عمل المنظمات غير الحكومية يتضح ما يلى :-

١- اهتمت بعض الدراسات بالعوامل المؤثرة فى كفاءة أجهزة التخطيط المحلى (محمد إسماعيل ١٩٨٠)، كما اهتمت بعض هذه الدراسات بدراسة المعوقات الإدارية والأنماط الاجتماعية التقليدية وعدم التكامل بين المنظمات، مهارات القيادة ومعوقات التنسيق التى تواجه هذه المنظمات (مديحة مصطفى ١٩٨١ ، محمد عباس ١٩٧٧) ودراسات أخرى أهتمت ببناء نظام للمعلومات بجمعيات تنمية المجتمع المحلى (محمد عويس ،١٩٩٢).

ودراسات اهتمت بالعوامل المؤثرة فى أجهزة المدافعة، وخاصة العوامل المجتمعية (على مسلم ١٩٩٢).

٢- خلصت هذه الدراسات إلى عدة نتائج هامة منها

أ- أن هناك العديد من العوامل التى لها تأثير واضح على كفاءة الأجهزة المجتمعية المختلفة سواء كان هذا التأثير إيجابى أو سلبى .

ب- أن المنظمات غير الحكومية ومنها جمعيات تنمية المجتمع المحلى تواجهها العديد من المشكلات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية .

جـ- أهمية طريقة تنظيم المجتمع من خلال عمل المنظم الاجتماعى ومداخله المهنية فى مساعدة هذه الجمعيات على مواجهة مشكلاتها (مديحة ٨١ ، على مسلم ٩٢).

٣- موقف الدراسة الحالية من تلك الدراسات :-

أ- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى تحديد مشكلة الدراسة ، وإعداد استمارة البحث وكذلك تحديد المتغيرات المجتمعية المرتبطة بالعمل غير الحكومى .

ب- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى أن هذه الدراسة تسعى إلى دراسة ارتباط هذه المتغيرات المجتمعية بعملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة .

كذلك فإن هذه الدراسة تختلف أيضاً من حيث المجال المكانى حيث أنها تطبق على جمعيات تنمية المجتمع المحلى المعنية بالتنمية المحلية .

نتائج الإطلاع على الدراسات السابقة عامة :

أكدت نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية على ما يلى :

١- أهمية وضرورة الاهتمام بدراسة المنظمات غير الحكومية العاملة فى مجال التنمية .

٢- ضرورة الاهتمام بالتعاون والتنسيق بين المنظمات غير الحكومية والأجهزة الحكومية لدعم مسيرتها والارتفاع بكفاءتها .

٣- أكدت بعض الدراسات أن عملية اتخاذ القرار تواجه العديد من المعوقات الإدارية والمالية والثقافية والاجتماعية .

٤- أكدت العديد من الدراسات على أهمية المشاركة الشعبية فى إدارة المنظمات غير الحكومية لأنها نشأت بقرار منهم ومن أجلهم .

٥- ضرورة التعرف على أوضاع الجمعيات الأهلية فى مصر عامة وجمعيات المجتمع المحلى خاصة .

٦- ضرورة العمل على زيادة كفاءة الأجهزة والمنظمات ورفع فعاليتها والعمل على مواجهة ما يواجهها من معوقات .

٧- تعاظم دور الخدمة الاجتماعية فى المساهمة فى التنمية البشرية .

٨- أهمية طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق مهنة الخدمة الاجتماعية فى التعامل مع قضايا المجتمع المعاصرة ومنها قضية التطوع والعمل غير الحكومى . ولقد استفاد الباحث من عرض هذه الدراسات فى الآتى

١- التأكيد على أهمية دور المنظمات غير الحكومية فى التنمية .

٢- تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار فى جمعيات تنمية المجتمع المحلى.

٣- هناك بعض المتغيرات المجتمعية ذات التأثير على المنظمات غير الحكومية عامة وجمعيات تنمية المجتمع المحلى ومنها ما هو اجتماعى واقتصادى وسياسى.

٤- إلى جانب المساهمة في البناءات النظرية للدراسة الحالية .

٥- تحديد المتغيرات المجتمعية التي أصبحت محل الدراسة .

رابعا : المقابلات التمهيدية للدراسة :

قام الباحث بإجراء بعض الزيارات الميدانية لبعض جمعيات تنمية المجتمع المحلى بمدينة كفرالشيخ ، كذلك إجراء بعض المقابلات مع المسئولين بمديرية الشئون الاجتماعية والاتحاد الإقليمى للجمعيات والمؤسسات الخاصة بكفرالشيخ .

بهدف التعرف على طبيعة عمل هذه الجمعيات فى مجال التنمية المحلية ، كذلك لمعرفة أهداف الجمعيات تنمية المجتمع المحلى وطبيعة الأنشطة التى تقوم بها ، وبالتالى التعرف على طبيعة مراحل عملية اتخاذ القرار إزاء أى مشروع تقوم به الجمعيات لخدمة المجتمع المحلى الذى أقيمت فيه . واشتملت المقابلات الأعداد التالية :-

- مدير عام الشئون الاجتماعية بكفرالشيخ عدد (١) مديراً
- أخصائى التنمية بإدارة التنمية الاجتماعية وهى الجهة المختصة المشرفة على جمعيات تنمية المجتمع المحلى وعددهم (٤) أخصائيين .
- أعضاء الاتحاد الإقليمى للجمعيات والمؤسسات الخاصة وعددهم (١٠) أعضاء.
- بعض أعضاء مجالس إدارة بعض جمعيات تنمية المجتمع المحلى وعددهم (١٥) عضوا بإجمالى (٣٠) مسئولاً.

حيث تم مقابلة المدير العام فى مقر المديرية وبرفقته السادة الأخصائيين، وتم دعوة الباحث فى أحد اجتماعات الاتحاد الإقليمى ، أما أعضاء مجالس إدارة بعض الجمعيات فكانت مقابلات فردية .

وتم إثارة عدة أسئلة أثناء هذه المقابلات من هذه الأسئلة :-

- ما يتعلق بطبيعة العمل داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلى .
- ما يتعلق بالمتغيرات المجتمعية ذات التأثير على طبيعة عمل هذه الجمعيات

مع محاولة تحديد هذه المتغيرات (الاجتماعية – الاقتصادية – السياسية – المهنية) ومحاولة تحديد أكثر دقة لمظاهر هذه المتغيرات .

ثم الاستفسار عما إذا كانت هذه المتغيرات ترتبط أو تؤثر على طبيعة ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرار فى جمعيات تنمية المجتمع المحلى .

نتائج المقابلات التى أجراها الباحث :-

- اتضح من هذه المقابلات أن طبيعة عمل هذه الجمعيات ينحصر فى عدة أنشطة محددة منها مشروعات الأسر المنتجة بنسبة ٣٠٪ وتحفيظ القرآن الكريم بنسبة ١٠٪ ، الحضانات بنسبة ٣٠٪ ، ورحلات الحج والعمرة بنسبة ٢٥٪ وخدمات أخرى بنسبة ٥٪.

- تؤثر المتغيرات الاجتماعية فى طبيعة ممارسة مراحل اتخاذ القرار لأعضاء مجالس الإدارة والمسئولين بنسبة ٣٤٪ وتتحدد بعض مظاهر هذه المتغيرات مثل القضية السكانية وقضية التعليم والاهتمام القومى بمشروعات الأسرة والطفولة . كذلك العادات والتقاليد وطبيعة المجتمع المحلى سواء ريفى أم حضرى .

- تؤثر المتغيرات السياسية فى العمل الأهلى بنسبة تصل إلى ١٧٪ ويظهر ذلك من خلال مشاركة بعض القيادات السياسية فى عضوية بعض الجمعيات كذلك تدخل الجهات الحكومية الأمنية فى اختيار بعض أعضاء مجالس الإدارة .

- تؤثر المتغيرات الاقتصادية بنسبة ٢١٪ فى عمل الجمعيات وتظهر هذه المتغيرات خاصة فى طبيعة النظام الاقتصادى للدولة ومصادر تمويل الجمعية (الذاتية والخارجية).

- تؤثر المتغيرات المهنية فى عمل جمعيات تنمية المجتمع المحلى بنسبة ٣٧٪ وتظهر هذه المتغيرات فى إجراء دراسات الجدوى والتخطيط وتنفيذ البرامج وكذلك الندوات والاجتماعات والمؤتمرات ... من استغلال وسائل الإعلام المتنوعة .

خامسا : المنطلقات النظرية للدراسة :-

حيث تعتمد هذه الدراسة على عدة نظريات منها :

١- نظرية المنظمات :

إذا كان المنظم الاجتماعى يرغب فى مساعدة المجتمع المحلى على تحقيق أهدافه فإن ذلك يتطلب ضرورة العمل من خلال منظمات يفترض أنه من خلالها يمكن مواجهة الاحتياجات الأساسية فى المجتمع ، ولكى يمارس الأخصائى الاجتماعى عمله بكفاءة يجب عليه فهم المنظمات واكتساب المهارات المناسبة للتأثير عليها وإحداث تغيير فى سياستها وبرامجها حتى يمكن أن يحقق الأهداف العامة لأفراد المجتمع لذلك تفيد دراسة نظرية المنظمات فى إطار مهنة الخدمة الاجتماعية فى الآتى :-

أ- فهم طبيعة المنظمات وأهدافها .

ب- التعرف على المشكلات التى تعانى منها المنظمات وكيفية مواجهتها .

جـ- استخدام المنظمات كأداة للتأثير فى سلوك الفرد بالمنظمة وتوجيهه فى نواحى إيجابية[1].

ويعتبر زالد "Zald" من أهم من تعرضوا لهذه النظرية فى مجال الخدمة الاجتماعية ويرى أن المنظمات التى تمارس من خلالها مهنة الخدمة الاجتماعية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع[2]

أ- مؤسسات أولية : وهى التى أنشئت خصيصاً لتمارس مهنة الخدمة الاجتماعية من خلالها .

ب- مؤسسات ثانوية : وهى التى لم توجد أصلاً لممارسة الخدمة الاجتماعية من خلالها بل يكون لها أهداف أساسية مختلفة ولكن تمارس المهنة من

---

[1] رشاد أحمد عبداللطيف : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص ص : ٣١٩ – ٣٢٠.

[2] عبدالعزيز عبدالله مختار : طرق البحث للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٥ ، ص ص : ٢٣٩ ، ٢٤٠.

خلال هذه المؤسسات كأهداف ثانوية لها .

جـ- مؤسسات معاونة : وهى التى أنشئت بهدف معاونة مؤسسات الخدمة الاجتماعية على تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة .

ومن المتفق عليه أن للمنظمات أهمية قصوى حيث يطلق على مجتمعنا الراهن على حد تعبير (إتزيونى Etzion) أنه مجتمع منظمات .

❖ هذا وتفيد نظرية المنظمات الدراسة الحالية فيما يلى :-

أ- فهم طبيعة المنظمات غير الحكومية ومعرفة أهدافها .

ب- التعرف على المشكلات التى تواجه المنظمات غير الحكومية المعنية بتنمية المجتمع المحلى.

جـ- فهم طبيعة العلاقة بين المجتمع المحلى بخصائصه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمهنية والعمل داخل هذه المنظمات وخاصة مجلس إداراتها .

٢- نظرية القرارات

إن التعامل مع المجتمع ومؤسساته يضع متخذ القرار أمام عدة ضغوط فى وقت يحتاج الأمر إلى مواجهة سريعة وحاسمة لمشكلات المجتمع ، ولكى يقوم المنظم الاجتماعى بتوظيف هذه النظرية توظيفاً سليماً فى ممارسته الميدانية لابد أن يراعى :-

أ- تقدير الموقف الذى يتعامل معه .

ب- أن يقوم المنظم الاجتماعى بتحليل هذه الجوانب هل هى قابلة للحل – هل هى معقدة – هل هذه الجوانب تتطلب تدخل من سلطة عليا – هل يترتب على

حل المشكلة مشكلات أخرى ...[1].

---

[1] رشاد أحمد عبداللطيف : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٧٠ – ٢٨٣ .

ويرى (تايلور) فى مجال اتخاذ القرارات تطبيق الأساليب العلمية فى الإدارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصى ، والانسجام بدلاً من التفرقة ، والتعاون بدلا من سيادة روح الفردية ، وهذه كلها مفاهيم تساهم فى ترشيد عملية القرارات الإدارية [1] .

ويمكن فى إطار ذلك تقسيم القرارات التى تتخذ فى المنظمات [2]:

١- قرارات تتعلق بإنشاء المنظمة.

٢- قرارات تتعلق بمواجهة الاحتياجات الداخلية للمنظمة نفسها ، كذلك الحاجة إلى ضمان وجود علاقة توافقية مع البيئة المحيطة بالمنظمة .

وتفيد دراسة نظرية اتخاذ القرار فى إطار مهنة الخدمة الاجتماعية فى الآتى:-

١- فهم طبيعة القرار وأهميتها .

٢- التعرف على العوامل والمتغيرات المؤثرة على هذه المراحل .

٣- التعرف على خصائص القرار الرشيد .

٤- التعرف على مراحل عملية اتخاذ القرار بالمنظمات بشكل عام وغير الحكومية على وجه الخصوص ، وجمعيات تنمية المجتمع المحلى بالتحديد محل الدراسة الحالية .

٣- نظرية النسق الاجتماعى :

من التطورات الحديثة فى دراسة المنظمات النظر إليها كنسق حيث أن مفهوم النسق مبنى على أساس فكرة التفاعل بين وحدتين أو أكثر ويمكن أن تكون هذه الوحدة إما (أشخاص أو جماعات أو منظمات أو

---

[1] Frederich W. Taylor, "The Principles of scientific Management" Harper and Brothers publishers New York), 1949. P: 7.

نقلاً عن نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٧ .

[2] رشاد أحمد عبداللطيف : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٨٤- ٢٨٥.

مجتمعات)[1] وذلك على أساس أن كل نسق يكون له تركيب بنائى يتناسب مع طبيعة نشاطه والأهداف التى وجد لتحقيقه ، كما يوجد لكل نسق مجموعة من الوظائف يجب أن يؤديها ، ويمكن أن يتضمن أى نسق اجتماعى مجموعة من الأنساق الفرعية التى يتكون منها النسق الاجتماعى ككل كما أن كل نسق اجتماعى يمكن اعتباره نسقاً فرعياً لنسق أكبر منه .

وتعتبر نظرية النسق الاجتماعى المفتوح أى نسق اجتماعى فى حالة اتصال وتفاعل مستمر يحدث بين مشتملات النسق وكذلك يكون هذا التفاعل بين النسق ككل والبيئة المحيطة أو المحيط الاجتماعى الذى يوجد فيه النسق ، كما تشير هذه النظرية إلى أن أى نسق اجتماعى يؤثر ويتأثر بالمجتمع الموجود فيه [2].

فالنسق عادة يتكون من أجزاء معتمدة ومتفاعلة بعضها مع بعض ، ووحدات بينها وبين بعضها علاقات ، وتعتمد نظرية الأنساق على جميع الأنساق التى لها صفات مميزة يمكن أن تخضع للدراسة [3].

---

[1] المرجع السابق : ص : ٢٣٦.

[2] عبدالعزيز عبدالله مختار : طرق البحث للخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٤١.

[3] السيد عبدالحميد ، سلمى محمود : التنظير والتطبيق فى طريقة العمل مع الجماعات وعمليتى الإشراف والتقويم ، (الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٩) ص ص : ١٤ – ١٥.

ولمزيد من التفصيل : انظر :=

=– أحمد محمد السنهورى : مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة للخدمة الاجتماعية ، منظور الممارسة العامة ، ط ٢ (القاهرة دار النهضة العربية ، ١٩٩٨) ص ص : ٢٩٦– ٣٠٠

من خلال النظرية العامة للأنساق يمكن تصور المنظمات غير الحكومية المعنية بتنمية المجتمع المحلى نسقاً أكبر واللجان التى تضمها ينظر لها كأنساق فرعية حيث توجد بينها علاقات تفاعلية ، إذ أن النسق الأكبر يؤثر ويتأثر بالأنساق الأخرى الفرعية المكونة له .

وبناءاً على ما تقدم من معطيات نظرية تتمثل فى نتائج الدراسات الميدانية السابقة العربية والأجنبية المقابلات التمهيدية والمنطلقات النظرية والتى تحددت فى نظريات (المنظمات – القرار – النسق الاجتماعى) يمكن للباحث تحديد مشكلة الدراسة فى الآتى :-

يمر المجتمع المصرى فى العقدين الأخيرين بتحولات أو تغيرات عديدة اجتماعية واقتصادية وكذلك سياسية ، ولهذه التغيرات أثرها الإيجابى والسلبى على مسيرة العمل المؤسسى.

ومن أهم هذه التغيرات تنامى وتعاظم دور المنظمات غير الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدنى كما يطلق عليها أحياناً ، قابل هذا التعاظم تراجع واضح لدور الدولة عن كثير من الخدمات الاجتماعية ، ومن هذه المنظمات غير الحكومية جمعيات تنمية المجتمع المحلى .

انطلاقاً من نظرية النسق الاجتماعى ونظرية اتخاذ القرارات وكذلك نظرية المنظمات فإن جمعية تنمية المجتمع تعتبر منظمة اجتماعية تتأثر وتؤثر فى المجتمع المحلى المحيط بها ، وأنشئت أساساً لتحقيق أهداف المجتمع المحلى وبالتالى فإن هناك ارتباط مباشر بينها وبين هذه التغيرات التى تحدث فى المجتمع المحيط بها .

ومن هنا فإن الباحث قام بتحديد المتغيرات الاجتماعية فى (القضية السكانية – التعليم – الاهتمام بقضية الأسرة والطفولة – التنظيمات المحلية) أما المتغيرات الاقتصادية فتمثلت فى (مصادر التمويل – الإعانات والهبات –

– محمد عبدالله أبو على : مدارس اجتماعية (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨) ، ص : ٢٨٧.

التمويل الخارجي (المحلى – الأجنبى) – مساهمات المغتربين – سياسة الإصلاح الاقتصادى – معدل الإدخار القومى) أما المتغيرات السياسية فتم تحديدها فى (تدخل الجهات الأمنية الحكومية – جماعات الضغط – القيادات السياسية – استقرار التشريعات) أما المتغيرات المهنية والخاصة بتراث الخدمة الاجتماعية بشكل عام وأدبيات طريقة تنظيم المجتمع بشكل خاص فتتمثل فى (العمليات المهنية – الأدوات المهنية).

حيث تسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى ارتباط هذه المتغيرات المجتمعية بعملية اتخاذ القرار داخل جمعية تنمية المجتمع المحلى . أو بمعنى آخر يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى عدد من الأسئلة تسعى للإجابة عليها وهى :-

١- هل يوجد ارتباط بين المتغيرات الاجتماعية ومراحل عملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية.

٢- هل يوجد ارتباط بين المتغيرات الاقتصادية ومراحل عملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية.

٣- هل يوجد ارتباط بين المتغيرات السياسية ومراحل عملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية.

٤- هل يوجد ارتباط بين المتغيرات المهنية ومراحل عملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية.

٥- ما أولويات هذه المتغيرات وأكثرها ارتباطاً بمراحل عملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية.

٦- ما اتجاه هذا الارتباط (إيجابى – سلبى).

(وعلى هذا فإن مشكلة الدراسة تتحدد فى المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية)

سادساً . دوافع اختيار موضوع الدراسة

١- أن المشكلات والاحتياجات الضخمة التى تفاقمت وتزايدت فى دول

العالم النامى ألقت على عاتق الجهود الحكومية بأعباء لا تستطيع ازاءها التصدى بشكل فعال لعلاجها .

٢- الاهتمام المتزايد بالمنظمات غير الحكومية لما لها دورا هاماً وفعالاً فى المساعدة فى مواجهة العديد من احتياجات ومشكلات المجتمع لما تمارسه من عمليات تنظيمية وتخطيطه للنهوض بالمجتمع المحلى .

٣- الارتباط التاريخى الشديد بين طريقة تنظيم المجتمع والمنظمات غير الحكومية منذ دخول البحث العلمى مهنة الخدمة الاجتماعية فى مصر .

٤- ندرة الدراسات السابقة التى تناولت صنع واتخاذ القرارات وخاصة فى مجال المنظمات غير الحكومية حيث اقتصرت بعضها على مرحلة التنفيذ وأخرى ركزت على مرحلة تحديد الأهداف ، لذا فإن هذه الدراسة تعتبر الأولى التى تتناول المتغيرات المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات غير الحكومية .

٥- قام الباحث بإجراء عدة مقابلات لعدد من المسئولين بالمنظمات غير الحكومية ومناقشتهم فى موضوع الدراسة اتضح مدى رغبتهم واهتمامهم بإتمام هذه الدراسة للاستفادة بنتائجها .

٦- رغبة الباحث فى دراسة هذه المنظمات فى مجتمع محافظة كفرالشيخ بسبب انتمائه لهذه المحافظة .

سابعاً . أهمية الدراسة .

١- تتناول هذه الدراسة قطاعاً له أهميته وحيويته ودوره البارز فى النهوض بعمليات التنمية والرعاية فى مجتمعنا وخاصة فى هذا العصر ألا وهو القطاع المدنى أو المنظمات غير الحكومية .

٢- تعتبر المنظمات غير الحكومية مجال عظيم وهام لمهنة الخدمة الاجتماعية وهذا دافع إلى البحث فيها لزيادة الخبرات الميدانية المقننة مما يفيد مستقبلاً فى تنمية الجانب النظرى لمهنة الخدمة الاجتماعية فى هذا المجال .

٣- تعتبر المنظمات غير الحكومية من المجالات الهامة لعمل طريقة تنظيم المجتمع كما تعتبر من الوحدات الهامة التى تقدم الطريقة بواسطتها خدمات مباشرة وغير مباشرة لصالح أفراد المجتمع.

٤- قد تسفر الدراسة عن التعرف على طبيعة العلاقات داخل هذه المنظمات ومدى تأثرها بالمتغيرات المجتمعية المختلفة .

٥- وقد تسفر عن الوصول إلى مجموعة من النتائج يمكن أن يستفاد بمعطياتها فى دفع العمل التنظيمى الذى يبدأ بالقطاع غير الحكومى نحو تحقيق أهداف قومية .

ثامناً . أهداف الدراسة :-

١- تحديد المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمهنية التى ترتبط بعملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية .

٢- ترتيب المتغيرات المجتمعية حسب قوة ارتباطها بمراحل عملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية.

٣- التعرف على نوعية القرارات داخل هذه المنظمات .

٤- تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار داخل هذه المنظمات .

٥- اختبار صحة أو عدكم صحة الفروض التى قامت عليها الدراسة .

٦- المساهمة فى محاولة إثراء البناء المعرفى لمهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة فى مجال المنظمات غير الحكومية.

تاسعاً . مفاهيم الدراسة :

١- مفهوم القرار Decision

يعنى بلفظ القرار " القطع أو الفصل" بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر أى يقطع الفرد العملية العقلية الخاصة بالموازنة بين الجانبين مع بضعهما

أو من جميع الزوايا فى صورة سؤال أو تعليل[1].

كما يعرف القرار أنه ما تصدره هيئة توفيق أو تحكيم أو محكم فى المنازعات التى تعرض عليها والتى تنشأ بين أصحاب العمل والعمال[2].

كما يعرف القرار بأنه ما يقرره الرسميون فى المجتمع[3] ومن خلال هذا يمكن ببساطة تحديد أصحاب القوة فى المجتمع كما يعرف بأنه الاختيار بين بدائل التصرف المختلفة عن طريق أصحاب السلطة فى مؤسسات المجتمع.

وقد تكون القرارات لا يصنعها الرسميون ولكن تأتى من أشخاص غير رسميين فى المجتمع وقد لا تكون القرارات صادرة بإرادة متخذيها الرسميون وباقتناعهم وإنما قد تكون صادرة عن قوى ضاغطة تؤثر عليهم بطريق مباشر أو غير مباشر.

تعنى كلمة قرار البت النهائى والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية[4].

كما يمكن أن تنقسم أفعالنا إلى قسمين رئيسيين هما : قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير وقسم آخر لا شعورى تلقائى إيجابى.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثانى فينتهى

---

(1) رشاد أحمد عبداللطيف : نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية (مدخل متكامل) الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٩) ص ٩٤:

(2) أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية(القاهرة ، دار الكتاب المصرى، ط ٢ ، ١٩٩٤) ص : ٦٤ .

(3) فاروق يوسف يوسف أحمد: قواعد علم السياسة (اقتراب واقعى من الظاهرة السياسية) ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ط٤ ، ١٩٨٩) ص : ٦٠ .

(4) عبدالهادى الجوهرى: علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، مرجع سبق ذكره، ص ص : ٨١ : ٨٢ .

إلى أفعال آلية وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة يتبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة .

كما يمكن تعريف القرار بأنه "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها أى لحل المشكلة التى تشغله "[1].

وعلى هذا يمكن وضع تعريف إجرائى لمفهوم القرار فى ضوء الدراسة الحالية فيما يلى :-

١- أن القرار يعنى الفصل أو القطع فى أمر هام أو مشكلة معينة .

٢- يقوم به شخص مسئول رسمى أو غير رسمى وقد يكون فرداً او جماعة أو هيئة .

٣- يعتبر عملية موازنة بين ما يجب ومالا يجب.

٤- لابد أن يحتوى على التمعن والحساب والتفكير .

٥- يعتبر وسيلة هامة للوصول إلى أهداف المنظمة .

٢- مفهوم عملية اتخاذ القرار Decision Taking Process

وسوف يميز الباحث بين مفهومين أساسين يخلط البعض بينهما كثيراً

المفهوم الأول : مفهوم صنع القرار Decision Making

تشير عملية صنع القرار إلى مجموعة الآليات والميكانيزمات التى يتحدد من محصلتها أسلوب التعامل مع أحد الموضوعات أو القضايا المثارة، وتتأثر عملية صنع القرار بالمدخلات من كل البيئات الداخلية والإقليمية والدولية، هذا إلى وجود قدر من التفاعل فيما بينها بل وتأثرها هى بذاتها ببعض مخرجات عملية صنع القرار[1].

---

[1] محمد حسن السيد، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار (القاهرة ، الهيئة المصرية للكتاب، ١٩٧٥) ص ٢٠١.

كما تعرف عملية صنع القرار على أنها عملية تتضمن مراحل عديدة أهمها الاختيار من بين البدائل من خلالها يمكن لمتخذ القرار حل الموقف المراد اتخاذ قرار بشأنه [٢].

كما يعرف صنع القرار (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين) [٣].

لذا فإن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسه، سياسية، اقتصادية، واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة .

كما يستخدم مصطلح (صناعة القرار) للإشارة إلى شخص له مسئوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم، أو الهيئة الحكومية [٤].

وتمر عملية صنع القرار بعدة مراحل هى [٥]:

١- مرحلة تشخيص المشكلة .

٢- مرحلة البحث عن البدائل .

٣- مرحلة تقييم البدائل للتعرف على العيوب والمزايا المتصلة بكل بديل وكذا الآثار المترتبة عليه

---

[١] على الدين هلال وآخرون : معجم المصطلحات السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية ، ط١ ، ١٩٩٤) ص : ٢١٣.

[٢] منى محمود عويس : تكنولوجيا المعلومات وأهميتها فى دعم اتخاذ القرارات لبرامج الرعاية والتنمية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٥١.

[٣] عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٢ .

[٤] محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع (الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٥) ص : ١١٨ .

[٥] عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا (القاهرة ، سلسلة كتب علم الاجتماع المعاصر، الكتاب ٥٦ ، دار المعارف ، ١٩٨٣) ص ص ٩١ – ٩٢ .

٤- مرحلة الاختيار من بين البدائل .

المفهوم الثانى : مفهوم اتخاذ القرار Decision Taking

تعرف مرحلة اتخاذ القرار بأنها يقوم فيها المسئولين بالمنظمة باختيار واعى لحل ضمن مجموعة من الحلول لمعالجة موقف مشكل تعانى منه المنظمة أو العاملين بها ويترتب على اختيار هذا الحل تحقيق الهدف الذى تسعى إليه المنظمة أو العاملين بها [1] ويتضمن هذا المفهوم ضمنياً اتخاذ الإجراءات التنظيمية للقرار والجوانب المتصلة بالمتابعة أو التقويم .

كما أن هذه المرحلة لا تتم فى فراغ وإنما تتشابك وترتبط بالمراحل الأخرى فى المجتمع لهذا تخضع لتأثير هذه العوامل المجتمعية .

كما يشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين فى اختيار السياسة الملائمة ، ومن الممكن تحديد نطاق مرحلة اتخاذ القرار واقعياً عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير فى تشكيل طبيعة القرار .

وتركز دراسات اتخاذ القرارات على كافة العوامل الملائمة كما يعرف باختيار السياسة الأعلى لتحليل العلاقات الرسمية القانونية للذين يتولون مهمة اتخاذ القرارات ، وهكذا تحاول هذه الدراسات أن تأخذ فى اعتبارها العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين القائمين على اتخاذ القرارات، ودور الفاعلين خارج التنظيم، وكافة الاعتبارات الرشيدة وغير الرشيدة، والتى تؤثر فى سلوك كل الذين تتضمنهم عملية اتخاذ القرار [2].

وتحدد مهمة اتخاذ القرار بأنها أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل

---

[1] رشاد أحمد عبداللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٩ .

[2] محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١١٨ .

المتاحة لتحقيق هدف معين [1].

ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية :-

١- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوب منطقيا فى الوصول إلى حل أمثل .

٢- أن لأى موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارناتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة .

٣- أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار ، واختيار الحل الأمثل يعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها والمعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار وتدور مرحلة اتخاذ القرار فى إطار معين يشمل ستة عناصر هى :

- ⇦ الموقف أو المشكلة
- ⇦ متخذ القرار
- ⇦ الهدف
- ⇦ البدائل
- ⇦ قواعد الاختيار
- ⇦ عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل

وتمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل هى [2] :

١- الإحساس بالمشكلة .

٢- جمع المعلومات والاهتمام بالفكرة .

٣- تحليل المعلومات .

---

[1] عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٨٢ – ٨٣ .

[2] رشاد أحمد عبداللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٣٢ – ٣٨ .

٤- التجربة .

٥- اتخاذ القرار .

ويرى Yden, Fremont انه توجد عدة فئات تتخذ القرار فى المصنع ورتب هذه الفئات حسب أهمية القرارات المأخوذة على النحو التالى(١):-

١- قرارات تتعلق بإنشاء المنظمة.

٢- قرارات إجرائية تتعلق بأهداف المنظمة .

٣- قرارات تتعلق باستخدام الموارد وتحقيق أهداف المنظمة .

٤- قرارات تتعلق بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

ومن خصائص القرار السليم أن يكون واضحاً .

- أن يكون واضحاً
- أن يكون واقعياً
- أن يكون قابل للتنفيذ
- أن ينتج عنه مكاسب مادية أو

معنوية داخل المنظمة

- أن يكون ملتزم بتوقيت محدد
- أن يتسم بالبساطة
- أن يراعى الجوانب الإنسانية

فى إطار العمل

- أن يكون قابل للمتابعة

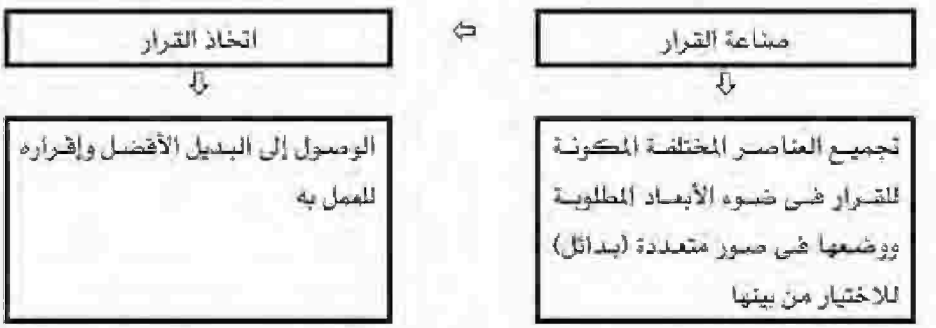
والتقويم

---

(١) المرجع السابق ، ص ص : ٣٢ – ٣٨ .

من خلال العرض السابق لمفهومي صنع القرار واتخاذ القرار نستنتج الآتي : أن عملية صنع القرار هي العمليات أو المراحل المؤهلة لاتخاذ القرارات، بمعنى أن صنع القرار يشمل تحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها واقتراح البدائل وتقييمها ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار كنتيجة لمراحل صنع القرار، حيث تعتبر الخطوة النهائية أو المحصلة النهائية لجميع المراحل السابقة . كما هو موضح في الشكل التالي [1]

الشكل رقم (١) يوضح الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.



أما ما يقصده الباحث في هذه الدراسة اتخاذ القرار كعملية . حيث أن عملية اتخاذ القرار أشمل وتحوي بداخلها جميع هذه المراحل تحديد الأهداف ثم اقتراح البدائل وتقييمها ثم اقتراح البديل الأمثل (اتخاذ القرار كمرحلة) ثم تنفيذ القرار، ثم متابعة وتقويم القرار .

وفيما يلي وضع تعريفا إجرائيا لمفهوم عملية اتخاذ القرار :-

١- أنها عملية بمعنى أنها تتكون من عدة خطوات أو مراحل متتالية مترابطة للوصول إلى هدف أو نتيجة محددة كل مرحلة تؤدي إلى الأخرى .

٢- أنها عملية دينامية يقوم بها المسئولون داخل المنظمة .

٣- تراعي صفات وخصائص القرار الرشيد أو السليم .

---

[1] محمد عبدالغني حسن : مهارات اتخاذ القرار ، (القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط١ ، ٢٠٠٢) ، ص : ١٢٨ .

٤- هذه العملية تتأثر بالمدخلات الإقليمية والدولية والداخلية والتفاعل بينها وكذلك مخرجاتها .

٥- تخضع أو تضع فى اعتبارها كثير من العوامل منها أهداف المنظمة – الثقافة السائدة فى المجتمع – الواقع ومكوناته من الحقائق والمعوقات المتاحة، العوامل السلوكية – العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية.

٦- أنها عبارة عن مجموعة من الاستجابات الفردية والجماعية تنتهى باختيار البديل الأمثل .

٧- تتبنى قواعد أساسية للاختيار.

(٣) مفهوم المنظمات غير الحكومية Non-Governmental Organization

يشير مصطلح جمعية إلى جماعة ذات صفة اختيارية مكونة من عدة أشخاص بغرض معين غير الحصول على الربح المادى ، وتكون للجمعية شخصية اعتبارية بمجرد إنشائها ، على أنه لا يحتج بهذه الشخصية قبل الغير إلا أن يتم شهر نظام الجمعية بالطريقة التى يقررها القانون [1].

ويسير قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية إلى هذه المنظمات على أنها تنشأ للقيام لأغراض اجتماعية محددة وفنيا يشمل التعبير المؤسسات الحكومية، ولكنه عادة يستخدم إشارة إلى المؤسسات الاجتماعية الخاصة التطوعية " الجمعيات الخيرية – الجمعيات الأهلية " وهذه الجمعيات، - الأهلية- لها جمعية عمومية ينتخب منها مجلس إدارة، ولها سياسة واضحة، ومواردها المالية من مصادر متعددة مثل اشتراكات أعضاء الجمعية العمومية – الإيرادات المباشرة من العملاء – تبرعات فاعلى الخير والإعانات الحكومية وعائدات منتجات التدريب المهنى أو إيجارات عقارات

---

[1] أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٥٣ .

تابعة للجمعية ، ومعظم المؤسسات الاجتماعية التقليدية هى مؤسسات مهنية أو مؤسسات لتنمية المجتمع ، وهى جميعها مؤسسات لا تهدف للربح مثل :- جمعيات تنمية المجتمع بالقرى والمدن ، وجمعيات رعاية الأسرة والطفولة ، وجمعيات التأهيل الاجتماعى ، وجمعية الهلال الأحمر وجمعيات المساعدات الاجتماعية [1].

ويعرفها قاموس مصطلحات الخدمة الاجتماعية " أنها منظمات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية محددة وليس الغرض الأساسى من إنشائها هو الربح "[2]. كما تعرف الجمعيات الأهلية أنها ليست من أشكال ممارسة السلطة فى المجتمع ولا تنتمى للحكومة أو لمعارضة ولا تخلط بين العمل التطوعى والعمل السياسى وتؤدى خدماتها لكل من يستحقها وليس لأعضائها فقط [3].

وهناك معايير وضعها معهد دراسة السياسات العامة للمؤسسات الأهلية بالولايات المتحدة الأمريكية هى [4]:

١- أن يتوافر للمنظمة شكل رسمى له صفة الدوام إلى حد ما .

٢- أن تكون غير هادفة للربح .

٣- أن تكون غير حكومية .

٤- أن تتبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها .

---

(١) أحمد شفيق السكرى : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠، ص : ٣٤٣.

(2) Robert L. Barker:" The Social Work Dictionary". NASW. U.S.A. 1997, P. 256.

(٣) لبنى محمد عبدالمجيد : إسهامات بحوث تنظيم المجتمع فى دراسة الجمعيات الأهلية فى مصر ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الأول (حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات المحلية) ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بينها بالتعاون مع الجمعية العربية لعلم الاجتماع بتونس ، ١٩٩٦ ، ص : ٦٢٥ .

(٤) لبنى محمد عبدالمجيد : نفس المرجع السابق ، ص ص : ٦٢٦ – ٦٢٧ .

٥- توافر قدر من المشاركة التطوعية .

٦- أن تكون غير حزبية .

كما أن لها وظائف أربعة رئيسية هى :-

١- أنها تعتبر مجال للتنفيس عن رغبات الأفراد .

٢- تقوم بتنفيذ برامج اجتماعية سواء تتعلق بالرعاية أو التنمية .

٣- لها القدرة على تقديم الخدمات بصورة أيسر من الحكومة .

٤- تتيح نوع من المشاركة للمواطن فى صنع القرارات.

وهناك تعريف آخر للمجتمع المدنى يشمل الجمعيات الأهلية فى مضمونه وهو [1] ، بأنه جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى تعمل فى ميادينها المختلفة فى استقلال نسبى عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة منها : أغراض سياسية كالمشاركة فى صنع القرار (الأحزاب) وأغراض دفاعية (النقابات) وأغراض ثقافية (اتحادات الكتاب) وأغراض اجتماعية للاسهام فى العمل الاجتماعى .

ويلاحظ أن مصطلح القطاع الأهلى للربح Non-Profit Sector أو القطاع المستقل، أو مصطلح القطاع الثالث Third Sector – والذى يستخدمه لكى يشير معانيه فى اللغة العربية إلى الارتباط بالأهالى أو المجتمع أو السكان، ومن ثم فهى تعكس علاقة التفاعل بين هذا القطاع ومنظماته من جانب وقيادات المجتمع التطوعية من جانب آخر . والمهم هنا هو التأكيد على أن السمات التى تحدد القطاع الأهلى فى الأقطار العربية تقارب إلى درجة كبيرة من السمات التى ترتبط بالمصطلحات الغربية المتداولة للتعبير عن هذا القطاع أما عن المفاهيم السائدة حول المنظمات التى يشملها القطاع الأهلى فإن أبرزها وأكثرها انتشارا فى المنطقة العربية هو الجمعيات

---

[1] كريم أبو حلاوة : إعادة الاعتبار لمفهوم المجتمع المدنى ، فى سلسلة عالم الفكر (الكويت ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثالث ، يناير – مارس ١٩٩٩) ص ص : ٩- ٢٦.

Associations والمؤسسات الخاصة تمييزاً لها عن مؤسسات الدولة والقطاع العام، والجمعيات والمؤسسات هي منظمات تطوعية خاصة Private voluntary Organizations تبنى أهدافاً متنوعة، وقد تنشط فى مجال واحد (رعاية المعاقين مثلا) أو فى عدة مجالات (الطفولة – المساعدات الخيرية، المعاقين الخ.. ويلاحظ أيضاً أن كلا من مفهوم الجمعية والمؤسسة يجمعها سمات مشتركة باعتبارها مبادرات أهلية ، إلا أن المؤسسات الخاصة – فى المفاهيم العربية – تتسم بدرجة أكبر من التعقيد وقد تضم عدة منظمات ، كما أنها – وهو الأهم – تستند على تخصيص مال معين لتحقيق أهداف معينة إنسانية أو علمية وثقافية، أو لأعمال الرعاية الاجتماعية، أما الجمعيات فهى تسعى إلى نفس الأهداف، لكنها تستند على مصادر تمويل عادية مثل اشتراكات الأعضاء والهبات والتبرعات ودعم الدولة، دون أن يستند كيانها على تخصيص مال محدد لتحقيق الأهداف التى تبتغيها، كما أنها تضم " أشخاص طبيعيين " وليس أشخاصاً اعتباريين (مجموعة من المنظمات) كما هو الحال فى المؤسسات الخاصة [1] ولأن مصطلح المنظمات غير الحكومية قد شاع استخدامه عالمياً فى السنوات الأخيرة فإنه قد يستخدم أيضاً فى وسائل الإعلام وفى بعض الكتابات والمؤتمرات المعبرة عن الجمعيات والمؤسسات الخاصة فى الأقطار العربية .

وفى الدراسة الحالية يحرص الباحث على استخدام مفهوم المنظمات غير الحكومية للتعبير عن الجمعيات الأهلية أو المنظمات التى يضمها القطاع الثالث، والتى يعكسها مفهوم الجمعيات والمؤسسات، والمتداولة على المستويين الرسمى والشعبى حيث أن كافة الجمعيات والمؤسسات تنطلق من مبادرة مجموعة من الأفراد (والمؤسسات فى بعض الأحيان) لتقديم خدمات لا

---

[1] أماني قنديل : المجتمع المدنى فى العالم العربى (دراسة للجمعيات الأهلية العربية)، القاهرة ، انترناشونال برس ، ١٩٩٤ ، ص ص : ٢٤ – ٢٥ .

تهدف إلى الربح وتتوافر تشريعات تنظم هذه المبادرة التطوعية، وبدونها لا تكتسب أية شرعية .

وفيما يلى تعريف إجرائى من وجهة نظر الباحث بناءا على التعريفات التى سبق توضيحها :-

١- أنها مؤسسات أو جمعيات أنشئت بصورة ذاتية بعيدة عن الإجبار أو الالزام من جانب السلطة

٢- لها مجلس إدارة ينبع من ذاتها من خلال الانتخاب من الجمعية العمومية ويدبر عملها بناءا على اللائحة الداخلية للجمعية .

٣- ليس الغرض الأساسى لإنشائها هو الربح .

٤- تقوم بتنفيذ برامج رعاية اجتماعية وتنموية وسياسية وثقافية ودفاعية .

٥- تتيح المشاركة التطوعية للمواطنين .

٦- لا تقتصر خدماتها على أعضائها فقط وإنما المجتمع الذى أنشئت فيه .

٧- أنشئت بناءاً على نصوص قانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤م .

(٤) مفهوم المتغيرات المجتمعية Societal Variables.

يعرف (المتغير) فى البحوث الاجتماعية على أنه الخاصية المميزة التى يمكن قياسها وتتخذ فيما مختلفة ومتنوعة فى حالات فردية متعاقبة ويهتم الباحث بقياسها وبإيجاد العلاقة بينها، ومنها المتغير التابع والمستقل والوسيط[٨٠]

كما ينظر لها على أنها اصطلاح يستخدم فى البحث العلمى ومعناه "ظاهرة يمكن أن تتغير أو تتحمل معانى وقيما كمية مختلفة "[٨١].

---

[٨٠] أحمد شفيق السكرى : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٥٥٥- ٥٥٦.

[٨١] يحيى حسن درويش : معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (إنجليزى – عربى) ، القاهرة، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، ١٩٩٨، ص : ١٧٠.

كما يشير مصطلح (متغير) بوجه عام إلى كمية تتغير ، وعلى نحو أكثر دقة يكون المتغير عبارة عن " أي خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيما مختلفة ومتنوعة فى حالات فردية متعاقبة" ، أما المتغير بالمعنى الرياضى هو " كمية قد تأخذ أى قيمة من مجموعة نوعية وخاصة من القيم " ، وفى مقابل المتغيرات هناك قيم عددية أخرى تعرف بالثوابت ، وهى القيم التى لا تتغير أبداً ، وقد يشتمل الاستخدام الواسع لمصطلح المتغير الجنس، القبيلة، طالما أن أى كائن إنسانى لابد أن يكون عضواً فى أحد الجنسين ومنتمياً لقبيلة من القبائل، وقد استخدم (ميرتون) فى مؤلفه النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعى مصطلح المتغير فيصف المفاهيم بأنها متغيرات تنشأ بينها علاقات امبريقية والأمثلة على ذلك كثيرة منها: المكانة – الدور – المسافة الاجتماعية واللامعيارية[٨٢].

أما كلمة المجتمعية (Societal) فقد استخدمه (هرتزل) وعرفه على النحو التالى: " الفعل الاجتماعى للأفراد والجماعات الذين يندمجون فى علاقات بنائية ووظيفية وإجرائية فى المجتمع الإنسانى "[٨٣]

ويعرف هذا المصطلح (المجتمعية) فى قاموس المورد بمعنى (مجتمعى أو اجتماعى على أنها تجمع مجموعة من الأشياء أو الأشخاص والجماعات والمجتمع)[٨٤].

من خلال التعاريف السابقة يعرض الباحث مفهوم المتغيرات المجتمعية كما يراه فى هذا الدراسة على النحو التالى :-

١- مجموعة الخصائص أو القيم التى يتسم بها المجتمع .

---

[٨٢] محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص ص: ٥٠٦،٥٠٧ .

[٨٣] المرجع السابق ، ص : ٤٥٠.

[٨٤] منير البعلبكى (المورد) : قاموس (انجليزى – عربى) ، ط ٢ ، ١٩٨٧، ص : ٨٧٤.

٢- تتنوع هذه الخصائص إلى العديد من المتغيرات ومنها (المتغيرات الاجتماعية والتى تتصل بخصائص السكان ومستوى التعليم والصحة ورعاية المرأة وحقوق الإنسان ... الخ ومنها المتغيرات الاقتصادية وهى ما تتعلق بالنواحى المالية والتجارة والتمويل وحجم الاستثمار والإصلاح الهيكلى الاقتصادى .. ومنها المتغيرات السياسية وهى تتعلق بالاستقرار السياسى والاضطرابات الأمنية والحروب والديمقراطية والتعددية الحزبية .. وغيرها من المتغيرات الأخرى.

٣- هذه المتغيرات ذات صلة تفاعلية وتبادلية التأثير وهى التى تشكل فى مجملها ثقافة أو هوية المجتمع ككل .

٤- تعتبر موجهات لأفراد وجماعات ومنظمات أى مجتمع .

(٥) مفهوم جمعية تنمية المجتمع Community Development Association (C.D.A)

هى نوع من الجمعيات الاجتماعية يتم شهرها طبقا للقانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة ويقوم بتكوينها أهالى الحى الحضرى أو القرية بهدف توفير خدمات اجتماعية يحتاجها السكان وتعمل على النهوض بمستوى الحياة من النواحى الاجتماعية والاقتصادية والفنية والترويحية والصحية، ومصنع البرامج المحلية الكفيلة بإحداث النهوض المطلوب، عن طريق التعرف على احتياجات المجتمع المحلى ووضع الخطة المحلية التى تتضمن مواجهة هذه الاحتياجات مع الاستفادة من الإمكانيات المحلية والإقليمية والقومية، وتحقيق التكامل الاجتماعى، وتعتبر جمعيات تنمية المجتمع من الجمعيات القاعدية Grass Roots Orientation وتتمتع بصفة النفع العام منذ إنشائها وتعتبرها العديد من المؤسسات القومية والدولية ركيزة يمكن الاعتماد عليها فى تنمية المجتمعات المحلية[٨٥].

---

[٨٥] أحمد شفيق السكرى : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٠٥ .

وتعتبر جمعية تنمية المجتمع نسقاً اجتماعياً أهلياً المصدر تخضع للإشراف الحكومى من الجهات المختصة وتعمل على مستوى المجتمع المحلى الحضرى والريفى والمستحدث ، بهدف تنظيم الجهود الأهلية والاستفادة من الإمكانيات الحكومية فى تحسين وارتقاء أفراده وجماعاته من خلال مجموع الخدمات والمشروعات المتنوعة التى تقدمها بمعرفة أخصائى التنمية الاجتماعية بها ووفقا للقوانين واللوائح المنظمة لعملها فى ضوء سياسة وأيدلوجية المجتمع[٨٦] ومما سبق يمكن تحديد تعريفاً إجرائياً لمفهوم جمعيات تنمية المجتمع المحلى على النحو التالى :-

١- أن جمعية تنمية المجتمع المحلى هى جمعية أهلية تخضع لإشراف الشئون الاجتماعية .

٢- أنها تتكون بإرادة المواطنين ورغباتهم وبمعاونة القيادات المحلية وأجهزة حكومية معينة .

٣- تمارس عملها فى كافة المجتمعات الحضرى منها والريفى والمستحدث .

٤- تعمل على المساعدة فى إشباع احتياجات المجتمع ومعالجة مشكلاته .

٥- تستخدم مبدأ المرونة فى اختيار وتنفيذ المشروعات .

٦- تعمل فى مجالات عديدة والتى نص عليها القانون .

٧- يطلق عليها المنظمة القاعدية لكونها تتعامل مع الوحدات الصغرى فى المجتمع ومنها مجالس الحيرة والأسرة والجماعات الرسمية وغير الرسمية والتنظيمات المختلفة فى المجتمع [٨٧].

---

[٨٦] محمد أحمد خليل الحمزاوى : التخطيط لمواجهة مشكلات جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٥ .

[٨٧] محمد رفعت قاسم : تنظيم المجتمع (الأسس والأجهزة) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٣٧١ – ٣٧٤.

٨- يطلق عليها منظمة التنمية الشعبية لأنها تقوم على مشاركة المواطنين في تقديم الجهود والمشروعات والبرامج التنموية التي يحتاج إليها مواطنوا المجتمع المحلي ، ولذلك فهي وسيلة المجتمع لحل مشكلاته .

٩- تعد من أجهزة طريقة تنظيم المجتمع التي تستهدف العمل في مجال الخدمات والتنمية الشعبية

١٠- تخضع لأحكام القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ وترتبط بعلاقات مع الأجهزة التالية :- (الوحدة الاجتماعية – إدارة التنمية – إدارة الجمعيات – الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الخاصة) كما ترتبط بعلاقات أفقية مع المجالس واللجان المحلية في المجتمع .

الفصل الثانى
المنظمات غير الحكومية

المبحث الأول : المنظمات غير الحكومية

أولا : مقدمة الفصل

ثانيا : نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية فى مصر.

ثالثا : مجالات وأنشطة المنظمات غير الحكومية.

رابعا : التحديات والمشكلات التى تواجه المنظمات غير الحكومية.

خامسا : مقومات نجاح وانطلاق المنظمات غير الحكومية.

سادسا : دور الاتحاد العام والإقليمى والنوعى للجمعيات والمؤسسات الخاصة.

سابعا : جمعية تنمية المجتمع كمنظمة اجتماعية.

ثامنا : جمعية تنمية المجتمع كنسق اجتماعى.

تاسعا : جمعية تنمية المجتمع أحد أجهزة تنظيم المجتمع.

خاتمة الفصل.

الفصل الثانى

عملية اتخاذ القرار فى المنظمات غير الحكومية

أولاً : مقدمة الفصل :

لقد حققت حركة المنظمات غير الحكومية على الساحة الدولية أبعاداً لم تكن المنظمات ذاتها تتنبأ بها أو تأمل فيها إذ يتمتع حالياً بالصفة الاستشارية لدى الأمم المتحدة أكثر من ذى قبل سواء فى العدد أو الكيف تتمثل فى بحر المنظمات غير الحكومية المنتشرة فى أنحاء المعمورة والتى تمارس أنشطة مختلفة وبدرجات متفاوتة إلا أنها جميعها فى النهاية معنية بشئون تقع فى دائرة اهتمام الدولة [1].

وإذا كانت تسمية هذه المنظمات غير الحكومية تعنى بداءة أنها منظمات لم تنشئها الدولة أو النظم الرسمية الحكومية بقرار منها وإنما نشأت بإرادة أهلية تمثل إرادة أعضائها وتتمتع بقدر عال من الاستقلال فى حركتها وإدارة أعمالها وصياغة قرارها.

حيث شهد هذا القرن تراجعاً واضحاً فى أهمية دور الدولة فى العالم الثالث والوطن العربى فقد أخذت الدولة على عاتقها – فى الماضى – عبئ القيام بوظائف كثيرة تحقق لها مهمة الهيمنة الشاملة على فضاءات تمتد من السياسة والاقتصاد حتى الثقافة والمجتمع ، فقد استحوذت الدولة على السلطة والثروة وتوزيع الخدمات والامتيازات ومثلت الدور الأبوى المتسلط وجعلت من الوطن عائلة خاضعة لأب مطلق التصرف . وفى مثل هذا الوضع ضمرت المبادرات الفردية والمجتمعية المستقلة أو انحصرت فى مجالات ضيقة رأت الدولة نفسها أن تتركها لأنها لا تسبب خطراً أو إزعاجاً لها .

---

(1) فاروق عيسى : أنماط التنسيق المطلوبة للعمل العربى الأهلى ، مؤتمر التنظيمات التنظيمات الأهلية العربية (مشاكله – عطاء – نماء) ، (القاهرة ، ٣١ أكتوبر – ٢ نوفمبر ١٩٨٩م)، ص ص : ٣ – ٤ .

ولكن خلال عقدين من الزمن أو بالتحديد منذ منتصف السبعينيات بدأت متاعب الدولة اقتصاديا فى كثير من دول العالم الثالث وبدأت الدولة فى التخلى - مجبرة - عن شعارات التنمية والنمو والإقلاع الاقتصادى بل تواضعت فى الحديث عن الثروة بمعانيها المختلفة [1].

لذا فإن المحصلة المتوقعة والتى بدأت ملامحها فى الظهور ، هو انحسار دور الدولة فى كثير من الأمور اليومية فى بعض الخدمات وفى تمويل التنمية أصبحت الدولة مطالبة أكثر من أى وقت مضى بتطوير وعيها "بالسلطة" وتقديم تنازلات طوعية للقوى والجماعات الاجتماعية والسياسية .

ثمة وعى عالمى بقضايا حقوق الإنسان، وثمة معانى ومضامين جديدة آتى بها مفهوم التنمية البشرية فى مقدمتها ضرورة توسيع الخيارات أمام الناس وفى الوقت نفسه تطوير مشاركتهم ودعمها، وجعلها أكثر جماهيرية وأكثر فاعلية، لا لتحقيق أهداف التنمية، وإنما لضمان الوجود والحفاظ على الهوية الحضارية[3].

ولقد شاع فى عقد التسعينيات مفهوم جديد للتنمية وهو "التنمية البشرية" يعرف ببساطة شديدة إلى أن "التنمية للناس وبالناس ومن أجل الناس " لذا فإن ثمة علاقة قوية بالمنظمات غير الحكومية وبفلسفة وجودها فى المجتمع [2].

---

[1] حيدر إبراهيم على : دور المؤسسات الأكاديمية والبحثية فى تطوير المنظمات الأهلية العربية ، المؤتمر الثانى للمنظمات الأهلية العربية (القاهرة ١٧ - ١٩ مايو ١٩٩٧) ص : ١ .

[2] عبدالباسط عبدالمعطى : المجتمع المدنى وأهداف التنمية البشرية فى المجتمع العربى ، (المؤتمر العلمى الأول حول المنظمات غير الحكومية وتنمية المجتمعات المحلية فى الوطن العربى ، من ٢٤/٨-١٩٩٦/٩/٤م المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ببنها بالتعاون مع الجمعية العربية لعلم الاجتماع بتونس ، ص : ١٠ .

[3] أمانى قنديل : تفعيل دور المنظمات غير الحكومية فى عملية التنمية البشرية ، المؤتمر السنوى الأول للاتحاد العام ، (القاهرة ، ١٩٩٩م) ، ص : ٩٣ .

وهنا ظهر مفهوم جديد ويسير وينتشر بقوة ألا وهو المجتمع المدنى ولقد تم تحديد أركان المجتمع المدنى بثلاثة أركان ن يتمثل الركن الأول فى قيام منظمات المجتمع المدنى واعتمادها على الفصل الارادى الحر ، وأما الركن الثانى: فيتمثل فى جماعة التنظيم فكل تنظيم من تنظيمات المجتمع المدنى تضم أعضاء اختاروا عضويته بإرادتهم الحرة . ووفقا لشروط العضوية ولهذا فالمجتمع مجتمع عضويات (أعضاء) . ويتمثل الركن الثالث والأخير فى أسس وقيم أخلاقية وسلوكية هى قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمى وميول الاختلاف والتنوع[1].

حيث أن المنظمات غير الحكومية تعتبر مجالاً هاماً من مجالات المشاركة الفعالة للمواطنين فى الحياة المدنية والاجتماعية بل وفى بعض الأحيان فى الحياة الاقتصادية ومن ثم فهى تسهم فى تدعيم الديمقراطية والمجتمع المدنى، كما تحرص الدولة على تشجيع وتدعيم هذه الجمعيات بالعديد من الوسائل نذكر منها: تقديم الإعانات، والقروض، تقديم التسهيلات الجمركية، تخفيض رسوم الخدمات لها (مثل الكهرباء والماء والطرق والتليفون والمستشفيات والبريد والأمن ... الخ)، الإعفاء من الضرائب، تكليفها بتنفيذ بعض البرامج الحكومية .

وحيث أنه مهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام وطريقة تنظيم المجتمع بشكل خاص تسعى إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على تنمية قدراتهم ومواردهم وزيادة فرصهم فى الحياة ، ووقايتهم من المشكلات وإشباع حاجاتهم ، ومواجهة مشكلاتهم ، ويتم ذلك فى ضوء موارد وثقافة المجتمع ومن خلال مؤسساته

---

[1] عبدالباسط عبدالمعطى : المجتمع المدنى وأهداف التنمية البشرية فى الوطن العربى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٩ .

المختلفة [1]. لهذه الأهمية القصوى لهذه المنظمات غير الحكومية فإن الباحث سوف يعرض هذا الفصل لهذا الموضوع من جوانب عدة هى :

- نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية فى مصر .
- مجالات وأنشطة المنظمات غير الحكومية .
- التحديات والمشكلات التى تواجه هذه المنظمات.
- مقومات نجاح وانطلاق المنظمات غير الحكومية .
- دور الاتحاد العام والاتحاد الإقليمى والنوعى للجمعيات والمؤسسات الخاصة .
- جمعية تنمية المجتمع كمنظمة اجتماعية .
- جمعية تنمية المجتمع كنسق اجتماعى .
- جمعية تنمية المجتمع أحد أجهزة تنظيم المجتمع .
- خاتمة .

ثانياً : نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية :

يعتبر النشاط الأهلى فى مجال الرعاية الاجتماعية قديماً ومعاصرا لنشأة المجتمع المصرى الحديث، وذلك لما هو معروف عما لدى الإنسان من حبه أو ميله للتعاون والعمل الجماعى، ثم جاءت الديانات السماوية فحثت على رعاية المحتاج ومساعدة القادر على التعاون والتكافل الاجتماعى، ومن الطبيعى أن يبدأ الأفراد والجماعات التى تستشعر الحاجة أولاً فى التفكير فى طبيعة الاحتياج ومداه وأبعاده وأيضاً فى وسائل علاجه وبهذا نشأ نوع من النشاط الأهلى، وهكذا نشأت فكرة الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية

---

(1) مدحت محمد أبو النصر : ممارسة طريقة تنظيم المجتمع فى إحدى المنظمات غير الحكومية (تجربة حقلية بجمعية اختار أسرة الخيرية بمحافظة القاهرة) حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية (المؤتمر الثالث عشر إبريل ٢٠٠٠) ص : ٣٠٢.

كتنظيمات أهلية قامت على ركيزة من رغبة الأهالى فى التعاون لعمل الخير وإحساسهم بالمشكلات الاجتماعية.

وثمة عوامل ساعدت على تطور وانتشار المنظمات غير الحكومية منها[1]:

١- تزايد الوعى القومى والاجتماعى والدينى .

٢- تطور معرفة المرأة بدورها فى المجتمع .

٣- الاتجاه نحو مسايرة التطور العلمى .

٤- تزايد عدد سكان مصر وظهور العديد من المشكلات الاجتماعية .

٥- عودة الكثير من المبعوثين المصريين من الخارج بعد وقوفهم على حركة الفكر العالمى فى العالم الخارجى وجهود الحكومات فى رفع مستوى شعوبها .

٦- إنشاء أول مدرسة للخدمة الاجتماعية عام ١٩٣٦ م بالإسكندرية ثم بالقاهرة عام ١٩٣٧م التابعة للجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية ، وبإنشاء هاتان المدرستان بدأ أول مرة إعداد الأخصائيين الاجتماعيين وتدريبهم تدريباً فنياً فى الشرق الأوسط .

٧- إنشاء المجلس الأعلى للإصلاح الإجتماعى ، عام ١٩٣٦م وكان يختص بمراقبة التطور الاجتماعى وتوجيه هذا التطور توجيهاً يتفق مع خصائص المجتمع المصرى ، والسعى للتوفيق بين مقومات الحياة الاجتماعية والبحث فى نظام الأسرة ودراسة وسائل الإصلاح الاجتماعى .

ويمكن أن نجد فى أى مجتمع مدنى منظمات من كافة الأنواع وكلها تنشأ بشكل تطوعى من قبل المواطنين ، وهى تقع فى ثلاث فئات[2]:-

---

(١) عبدالخالق محمد عفيفى : الدور المتوقع للاتحادات (الشبكات) فى المرحلة القادمة، ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر السنوى الأول للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة ، (القاهرة ، ٣- ٤ مارس ١٩٩٩م) ، ص : ٤٥٩ .

١- منظمات تتشكل بناء على اهتمام بمساعدة المحتاجين وغير القادرين بما فى ذلك تلك التى تتشكل لأغراض المساعدة الذاتية بين الناس غير القادرين .

٢- المنظمات التى تتشكل على أساس اهتمام عام مشترك أو للعمل فى مجال موضوع معين أو محدد .

٣- منظمات تتشكل لكى يعمل أعضاؤها لتحقيق هدف مشترك .

وسوف يتبنى الباحث تصنيف نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية إلى أربعة مراحل فيما يلى عرض لها .

١- المرحلة الأولى : ١٨٢١ - ١٩١٨م .

حيث يعود تاريخ المنظمات غير الحكومية فى العالم العربى إلى الربع الأول من القرن التاسع عشر حيث برزت أول جمعية فى مصر عام ١٨٢١م . ثم منذ منتصف القرن التاسع عشر تأسست سلسلة من الجمعيات - داخل مصر أيضاً تستهدف دراسة التاريخ المصرى وخغرافيتها حتى بدأت الجمعيات الدينية الإسلامية ثم المسيحية فى الظهور وذلك منذ عام ١٨٧٨م[٢] .

حيث أنشئت الجمعية الخيرية اليونانية سنة ١٨٢١م بمرسوم ملكى يونانى ثم جمعية المعارف والتأليف والطباعة والنشر عام ١٨٦٨م والجمعية الجغرافية عام ١٨٧٥م ثم الجمعية الخيرية الإسلامية عام ١٨٧٨م والتى أسست المدارس الوطنية وأعانت الفقراء ثم دعا الإمام (محمد عبده) إلى إنشاء جمعية إسلامية أنشئت عام ١٨٩٢م وسبقها بعام واحد جمعية التوفيق القبطية والتى استهدفت أيضاً نشر التعليم ورعاية الفقراء ثم توالى إنشاء الجمعيات كالعروة الوثقى والمبرة الخيرية القبطية وغيرها والسمة المميزة للجمعيات فى تلك الفترة أن معظمها كان يستهدف نشر التعليم وإيقاظ

---

(١) المرجع السابق : ص : ٤٦١.

(٢) حيدر إبراهيم : دور المؤسسات الأكاديمية والبحثية فى تطوير المنظمات الأهلية العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٩ .

الوعى القومى والاجتماعى والتمهيد للحركة القومية[1]. ومن الملاحظ على هذه الفترة أن الجمعية اليونانية بالإسكندرية كانت البادرة الأولى لإنشاء المنظمات غير الحكومية فى مصر وهى بلا شك طرحت على الساحة تنظيماً مختلفا يهدف إلى توثيق الروابط بين مجموعة من الأعضاء وهو ما كان له تأثيره بعد عدة سنوات فى ظهور بعض المنظمات غير الحكومية الجديدة .

كما يلاحظ على الجمعيات التى ظهرت فى منتصف القرن التاسع عشر أنها اهتمت فى المقام الأول بالتعليم والأهداف الثقافية وكذلك تتعلق بتاريخ مصر وحضارتها فى مرحلة حرجة وهى مرحلة البحث عن الذات وبناء هوية مستقلة .

وقد تأسست أيضاً فى هذه المرحلة بعض الجمعيات السرية مثل (جمعية حلوان) للوصول إلى إصلاح أحوال مصر وقد مثلت هذه الجمعية فيما بعد الأساس الذى خرج من الحزب الوطنى إلى الوجود . ومن الملاحظ أيضاً أن الجمعيات وهى تنشط فى مجال السياسة قد حرصت على إبعاد هذه الصفة عنها من خلال أمرين ، الأول : التأكيد من خلال قياداتها ولوائحها على أنها لا تعمل بالسياسة ، أما الثانى : الاستعانة بالأمراء للرئاسة الشرفية للجمعيات (ومنها الجمعية الإسلامية الخيرية – وجمعية المقاصد الخيرية) وذلك خوفا من حدوث صدام وغلق هذه المؤسسات[2].

ويذكر عبدالله النديم مؤسس الجمعية الخيرية الإسلامية فى مدينة

---

(1) أمانى قنديل : تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية (دراسة الواقع ومستقبل تدريب الجمعيات فى العالم العربى) ، القاهرة ، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، انترناشونال بريس ، ١٩٩٧م ، ص : ٤٣ .

(2) أمانى قنديل : المنظمات غير الحكومية والثقافة والتنشئة السياسية فى مصر (قراءة فى التاريخ الاجتماعى والسياسى) ، بحث منشور ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، المؤتمر السنوى السابع للبحوث السياسية (الثقافة السياسية فى مصر بين الاستمرارية والتغير) ، (القاهرة ، ٤ – ٧ ديسمبر ١٩٩٣م) ص ص : ٨ – ١٥.

الإسكندرية فى ١٨٧٩م أن مهمة هذه الجمعية "إيقاظ روح الحرية فى سائر البلاد وبكافة الوسائل . وأنشأ مدرسة لتعليم الأطفال الأخوة فى الوطن ولتبعدهم عن التعصب للدين أو العنصرية وتنشأهم على الغيرة الشرقية"[1].

٢ـ المرحلة الثانية : ١٩١٩ – ١٩٣٨م

أسهمت الأحداث السياسية الهامة فى فترة ما بعد الاحتلال البريطانى فى حفز روح المشاركة الشعبية ، وكانت لثورة ١٩١٩م أكبر الأثر فى هذا الاتجاه ثم أتى دستور ١٩٢٣م الذى استند على صفة علمانية ليدفع بحركة الجمعيات إلى الأمام[2].

حيث استطاعت المنظمات غير الحكومية فى هذه الفترة أن تقوم بدور رئيسى وفعال فى مختلف المجالات الاجتماعية والتعليمية والصحية والثقافية، بل تجاوزت هذه الخدمات الرئيسية لكى تكون من بين القوى السياسية الدافعة للعمل الوطنى، وجد الزعماء والسياسيون فى هذه الجمعيات السبيل لتحقيق أهدافهم، فسارعوا فى تكوينها ودعمها بكافة السبل وشاركهم فى ذلك فئات الشعب المختلفة حينما تأكد لهم عظم الدور الذى تقوم به الجمعيات فى دعم الحركة الوطنية ، وفى النهوض بالعلوم والفنون والآداب، فضلاً عما تقوم به من برامج الرعاية الاجتماعية . حيث أن معظم هذه الجمعيات أنشئت لهدفين رئيسيين وخاصة الخيرية منها: الأول:إنشاء هيئة اجتماعية علمية تضمد جراح الناس ما وسعها ذلك، الثانى : إنشاء حركة سياسية تقاوم الاحتلال سراً، وكان على رأس مجلس إدارتها

---

(١) عبدالله النديم : المذكرات السياسية (القسم الأول) ،(القاهرة ، دار النديم ، ١٩٩١م) ، ص ص ١٢ – ١٣..

(٢) أمانى قنديل : المنظمات غير الحكومية والثقافة والتنشئة السياسية فى مصر (قراءة فى التاريخ الاجتماعى والسياسى) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٥.

الخديوى الشاب عباس حلمى، ومصطفى كامل ، وأحمد لطفى السيد[1].

وقد بدأت تلك الفترة كما ذكرنا مع ثورة ١٩١٩ م وتأثرت بها كما تأثرت بعوامل متعددة كنمو الوعى القومى وتطور دور المرأة فى المجتمع وظهور عدد من المشكلات الاجتماعية وعودة كثير من المبعوثين المصريين من الخارج، وكذلك إنشاء مدارس لتخريج الأخصائيين الاجتماعيين كمهنيين للعمل فى المنظمات غير الحكومية ويعلق يحيى درويش على تطور المنظمات فى تلك الفترة بأنه لم يبلغ المدى المقرر له سعة وقوة وشمولاً[2].

ومن النتائج الهامة لدستور ١٩٢٣ م والذى استند على صيغة علمانية ليعترف بحق المصريين جميعاً فى تشكيل الجمعيات ، وقد تميزت هذه المرحلة بإطلاق حرية تكوين الجمعيات ووضعها فى إطارها التشريعى الصحيح إلى حد بعيد ، فحين لجأ المشرع إلى القيود ، نجده قد لجأ إليها من باب التنظيم القانونى لتكوين الجمعية وإشهارها وبدأ هناك تفرقة واضحة بين ثلاثة أنواع من المنظمات غير الحكومية، الأولى : جمعيات ذات طابع عسكرى تعمل لخدمة حزب أو مذهب سياسى معين، وتقرر حظرها قطعياً بموجب القانون رقم ٠١٧) لسنة ١٩٣٨م، الثانية : جمعيات مدنية تتمتع بجميع الحقوق التى يتمتع بها أى شخص اعتبارى، ولها أن تمارس كافة الأنشطة شريطة ألا يكون بين أنشطتها أو أهدافها الحصول على ربح مادى، وقد نظمها القانون المدنى من المواد (٥٤) إلى (٦٨)، والثالثة الجمعيات الخيرية والمؤسسات التى يخصص مالها لمدة غير معينة لأعمال الخير والنفع العام وتعد

---

[1] رئاسة الجمهورية (المجالس القومية المتخصصة): تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية / الدورة الثامنة عشرة ، ١٩٩٧ – ١٩٩٨م، ص ص : ١٥٥ – ١٥٦.

[2] موسى شتيوى وآخرون: التطوع والمتطوعون فى العالم العربى، مرجع سبق ذكره، ص ص : ٤٦– ٤٧ .

أموالها بمثابة هبة أو وهبة، وقد أخضعها القانون المدنى فى المواد من (٦٩) إلى (٧٨)، لرقابة الدولة، ومن أمثلتها الملاجئ ومؤسسات رعاية الأحداث[١].

٣ـ المرحلة الثالثة : ١٩٣٩ – ١٩٦٣م.

وهى المرحلة التى أنشئت فيها وزارة الشئون الاجتماعية ١٩٣٩م، وتخرجت الدفعات الأولى من الأخصائيين، وقد صدرت فى هذه الفترة عدة قوانين خاصة بالجمعيات أهما قانون (٤٩) لسنة ١٩٤٥م والقوانين الخاصة بالأندية وصناديق الادخار والمعونة المتبادلة بين الجمعيات، واستكملت تلك القوانين بالقانون (٣٨٤) لسنة ١٩٥٦م كما أنشئ مجلسان لتنسيق الخدمات أحدهما بالقاهرة سنة ١٩٥٢م والثانى بالإسكندرية سنة ١٩٥٣م، وقد ركزت الجمعيات غالبية أنشطتها ناحية البرامج الصحية ومواجهة الأمراض الخطيرة الوافدة مع الجنود الأجانب ونشطت جمعيات الهلال الأحمر وميرة محمد على ومستشفيات الجاليات الأجنبية كاليونانية والأمريكية والإيطالية وغيرها فى العمل فى هذا المجال، إلا أن الدولة برغم نجاح مشروعات الجمعيات من مستشفيات ومعاهد ومدارس دينية استولت على تلك المشروعات لاعتبارات الاشتراكية بقرار جمهورى صدر عام ١٩٦٤ م وقد أثر هذا القرار تأثيرا بالغ الخطورة على نشاط الجمعيات والقوة الدافعة على نموها[٢].

٤ـ المرحلة الرابعة : ١٩٦٤ – الفترة الحالية.

يعد بداية هذه المرحلة هو صدور قانون (٣٢) لسنة ١٩٦٤م والذى صدر لعلاج أوجه القصور والثغرات فى القانون ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ من وجهة نظر الدولة، ونص على إنشاء الاتحادات وأعطى إعفاءات مالية لهذه الجمعيات بشكل كبير ولكنه فى نفس الوقت وسع سلطة رقابة الوزارة عليها . مما

---

(١) أمانى قنديل : المنظمات غير الحكومية والثقافة والتنشئة السياسية فى مصر (قراءة فى التاريخ الاجتماعى والسياسى) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٨.

(٢) موسى شتيوى وآخرون : التطوع والمتطوعون فى العالم العربى ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٤٧

جعله معوق أساسى لنشاط الجمعيات وخصوصاً منذ منتصف الثمانينات وفى التسعينات حيث ارتبط بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تغيرات ملحوظة فى أعداد وتوزيع وأنشطة المنظمات غير الحكومية[1].

ومن ناحية أخرى فقد تطورت الجمعيات من حيث أن الدولة قد استكملت إقامة الجزء الأكبر من المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها، كما انشأت العديد من المستشفيات الكبر، وبذا صار دور الجمعيات بالنسبة للميدانيين التعليمى والصحى مكملاً للنشاط الحكومى، وفى كثير من الحالات منافسا للخدمات الصحية الحكومية والخاصة، واستمراراً لدور الجمعيات كهيئات شعبية مشاركة فى التنمية الاجتماعية الشاملة، فقد وجهت الجزء الأكبر من جهودها للخدمات والمؤسسات الخاصة بالرعاية والتنمية الاجتماعية، فانشأت دور الحضانة بمختلف اغراضها، والمؤسسات الإيوائية للمعرضين للانحراف، ومؤسسات الدفاع الاجتماعى، ومؤسسات رعاية المعاقين والمسنين والفئات الخاصة، وقد برزت فى هذا المجال جمعيات تنمية المجتمعات المحلية – محل الدراسة – حيث تتكامل فيها جهود الجمعيات مع جهود الحكومة فى تحقيق أفضل السبل والوسائل لتنمية هذه المجتمعات التى تحتاج للرعاية، حتى بلغ عدد هذا النوع من الجمعيات (٣٨٦١) جمعية طبقاً لإحصاء عام ١٩٩٤م، وطبقاً لهذا الإحصاء فقد بلغ عدد الجمعيات التى تعمل فى أكثر من مجال ٤٦٥٠ جمعية والتى تعمل فى مجال واحد ٩٥١٢ جمعية بإجمالى ١٤١٦٢ جمعية[2].

وبنظرة شاملة لتطور عدد المنظمات غير الحكومية فى مصر، فنجد أن عدد الجمعيات بحلول عام ١٩٠٠م بلغ (٦٥) جمعية، وفى الفترة من ١٩٢٠ – ١٩٢٤ بلغ (١٩٥) جمعية، وفى الفترة من ١٩٢٥ – ١٩٤٤ م بلغ (٦٣٣)

---

(١) المرجع السابق : ص ٤٧.

(٢) رئاسة الجمهورية (المجالس القومية المتخصصة): تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٥٨ – ١٥٩.

جمعية، ومن الفترة من ١٩٤٥ – ١٩٤٩م بلغ نحو (١١٤١) جمعية، وقد بلغ عددها فى عام ١٩٦٠م نحو (٣١٩٨) جمعية، وصلت إلى (٤٠٠٠) أربعة آلاف جمعية بحلول عام ١٩٦٤م، وبلغ عددها فى عام ١٩٧٦م ونظراً للمتغيرات السياسية التى حدثت من ٧,٥٩٣ إلى (١٢,٢٣٩) جمعية حالياً، بينما يشير تقرير الإدارة العامة للجمعيات واتحادات الجمعيات إلى أن العدد هو ١٤,٦٥٤ وقد يرجع هذا التناقض إلى طريقة تصنيف هذه الجمعيات[١].

وتقدر وزارة الشئون الاجتماعية عدد أعضاء الجمعيات الأهلية بنحو (٣) مليون مواطن وعدد المنتفعين من أنشطتها بنحو (٥,٥) مليون منتفع وتتلقى حوالى ٣٥٪ من هذه الجمعيات مساعدات من وزارة الشئون الاجتماعية والتى تقدر عدد الجمعيات النشطة بـ ٤٥٠٠ جمعية فقط وتقسم وزارة الشئون الاجتماعية المنظمات غير الحكومية إلى منظمات رعاية وتبلغ نسبتها ٧٤٪ من جملة الجمعيات، وجمعيات التنمية وتمثل نحو ٢٦٪ من جملة الجمعيات[٢].

وقد تضمنت تصريحات حديثة لوزيرة الشئون الاجتماعية ما يفيد أن الجمعيات قد وصل عددها عام ١٩٩٦م إلى أكثر من ١٥,٠٠٠ جمعية وتقسم الجمعيات إلى نمطين رئيسيين أولها جمعيات الرعاية الاجتماعية (وهى تصل إلى ١٠٠٤٨) وثانيها جمعيات التنمية (٣٤٧٨ جمعية)[٣].

وتشير أحدث إصدارات وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية إلى البيان التالى بعدد المنظمات غير الحكومية فى مصر لعام ٢٠٠١ .

---

(١) عدلى على أبو طاحون : دور الجمعيات الأهلية فى صيانة البيئة (دراسة للواقع المصرى مع التطبيق فى إحدى قرى محافظة كفرالشيخ) ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الأول حول الجمعيات وتنمية المجتمعات المحلية فى الوطن العربى ، القاهرة ، ٢٤/٨-٤/٩/١٩٩٦م ص ص : ١٨٣ – ١٨٤ .

(٢) المرجع السابق ، ص : ١٨٤ .

(٣) أمانى قنديل : العمل الأهلى والتغير الاجتماعى (القاهرة ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ، ١٩٩٨ ، ص : ١٢٨ .

جدول رقم (١) يوضح إحصائية عامة بعدد الجمعيات الأهلية فى مصر

عدد الجمعيات المركزية	عدد الجمعيات الإقليمية	الإجمالى العام
٤٣٦	١٤٨٤٨	١٥٢٨٤

وفيما يلى عرض بتوزيع هذه الجمعيات على محافظات الجمهورية

جدول يوضح توزيع الجمعيات الأهلية على محافظات مصر

م	المديرية	عدد السكان بالألف	عدد الجمعيات	نسبتها لعدد السكان
١	القاهرة	٧٢٨٣	٢٩١١	٪٥,٢٧
٢	الجيزة	٥٢٠٨	١٢٧١	٪٢,٢٤
٣	القليوبية	٣٥٨٤	٥٢٥	٪١,٤٦
٤	المنوفية	٢٩٩٤	٧٢٤	٪٢,٤٢
٥	الغربية	٣٦٦١	٤٩١	٪١,٣٤
٦	الشرقية	٤٦٩١	٩٨٥	٪٢,١٠
٧	البحيرة	٤٣٣٩	٥٦٢	٪١,٣٠
٨	الدقهلية	٤٥٧٠	٦٢٩	٪١,٣٨
٩	كفرالشيخ	٢٤٠٣	٣٥٧	٪١,٤٩
١٠	دمياط	٩٥٥	٢٢٨	٪٢,٣٩
١١	الاسماعيلية	٧٨٩	٨٦	٪١,٠٩
١٢	بور سعيد	٥٠٦	٢٠٧	٪٤,٠٩
١٣	السويس	٤٥٢	٢٣١	٪٥,١١
١٤	الإسكندرية	٣٥٧٧	١٠٤٨	٪٢,٩٣
١٥	مرسى مطروح	٢٤٠	١١٠	٪٤,٥٨
١٦	الوادى الجديد	١٥٦	١٥٥	٪٩,٩٣
١٧	جنوب سيناء	٦٠	٥٠	٪٨,٣٣
١٨	شمال سيناء	٢٨٠	١٤٢	٪٥,٠٧
١٩	الفيوم	٢٢٠٨	٢٨٦	٪١,٣٠
٢٠	بنى سويف	٢٠٦٢	٢٠٢	٪٩,٨٠

٢١	المنيا	٢٦٨٧	٧١٠	٪١,٩٢
٢٢	أسيوط	٣١٢٢	٣٩٤	٪١,٢٦
٢٣	سوهاج	٣٤٨١	٣٥٥	٪١,٠٢
٢٤	قنا	٢٦٩٧	٤٢٦	٪١,٥٨
٢٥	الأقصر	٣٩٢	١١٤	٪٢,٩١
٢٦	أسوان	١٠٤٣	٥٢٦	٪٥,٠٤
٢٧	البحر الأحمر	١٧٢	١٢٢	٪٧,٠٩
٢٨	الجمعيات المركزية الديوان العام	—	٤٣٦	

المصدر وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية المكتب الفنى تحريراً فى ٢٠٠١/١٢/٣٠م

ثالثاً : مجالات وميادين عمل المنظمات غير الحكومية

صدرت اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٣٢) لسنة ١٩٦٤م بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة، بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم (٩٣٢) لسنة ١٩٦٦م، محددة مجالات عمل الجمعيات بسبعة ميادين عمل: على أن تخصص لكل جمعية مجال عمل واحد حتى يرتفع مستوى الخدمات المؤداة وحتى لا تتشعب جهودها فى أنشطة كثيرة متدنية المستوى[1]:

وهذه الميادين السبعة هى :-

١- رعاية الطفولة والأمومة .

٢- رعاية الأسرة .

٣- المساعدات الاجتماعية.

---

[1] رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٥٩- ١٦٠.

٤- رعاية الشيخوخة .

٥- رعاية الفئات الخاصة والمعاقين .

٦- الخدمات الثقافية والعلمية والدينية .

٧- تنمية المجتمعات المحلية .

ثم صدر قرار رئيس الجمهورية (٢٣٤٠) لسنة ١٩٦٧م بتعديل القرار السابق بما يلى

يجوز لوزير الأوقاف والشئون الاجتماعية ، أن يضيف بقرار منه ميادين عمل جديدة للجمعيات والمؤسسات الخاصة وبناءا عليه فقد صدرت قرارات بإضافة ميادين جديدة هى :-

١- ميدان التنظيم والإدارة . ٢- ميدان رعاية المسجونين .

٣- ميدان تنظيم الأسرة. ٤- ميدان الصداقة بين شعب مصر والشعوب الصديقة.

٥- ميدان النشاط الأدبى. ٦- ميدان الدفاع الاجتماعى.

٧- ميدان أرباب المعاشات. ٨- ميدان حماية البيئة والحفاظ عليها.

٩- ميدان حماية المستهلك. ١٠- ميدان التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل.

ولقد قامت وزارة الشئون الاجتماعية بتصنيف الجمعيات الأهلية إلى جمعيات رعاية اجتماعية (وهى تشكل حوالى ٧٥٪ من الجمعيات) وجمعيات تنمية (وهى تشكل حوالى ٢٥٪ من الجمعيات) ، ومن الملاحظ أن المؤشرات المتوفرة تشير إلى ضخامة عدد المستفيدين من خدمات هذه الجمعيات . فعلى مستوى محافظة الدقهلية فقط، نجد أن المستفيدين من خدمات هذه الجمعيات . فعلى مستوى محافظة الدقهلية فقط، نجد أن المستفيدين من

جمعيات الرعاية الاجتماعية، وعمودها الفقرى هو المساعدات الاجتماعية، حوالى نصف مليون، والمستفيدين من جمعيات التنمية ٣٢٣٥٧١ مواطن[١].

ويبلغ العدد الرسمى المعلن لأعضاء الجمعيات هو ثلاثة ملايين عضو، ولا توجد تقديرات رسمية معلنة حول العمالة بأجر - أو توزيع الأعضاء بين الذكور والإناث، ولكن ثمة بعض الدراسات أشارت [٢] إلى أن عضوية الإناث هى حوالى (٢٣٪) ترتفع فى العاصمة والمدن الكبرى، كما ترتفع فى بعض الأنشطة التقليدية للمرأة (جمعيات رعاية الأمومة والطفولة، رعاية الأسرة، والمساعدات الاجتماعية)، كذلك فإنه وفقا لنتائج بعض الدراسات[٣]. فإن هناك اختلافا كبيراً بين الجمعيات فى عدد العمال بأجر، حيث توجد جمعيات لا يتوافر لديها الموارد لتشغيل عمالة بأجر فتعتمد على أعضاء متطوعين، وجمعيات أخرى تشكل الغالبية يتراوح فيها عدد العاملين ما بين ٣- ٥ أشخاص، وأخيراً جمعيات كبرى يصل فيها حجم العمالة بأجر إلى أكثر من ٥٠ شخصا

وهناك تصنيف آخر لهذه الجمعيات طبقاً لميادين عملها على النحو التالى [٤]:

---

(١) فؤاد عمران وآخرون : دور الجمعيات الأهلية فى التنمية البشرية فى الدقهلية ، الاتحاد الاقليمى للجمعيات والمؤسسات الخاصة بالدقهلية ، ج. م. ع، ١٩٩٨م ، ص ص : ١٤- ١٥.

(٢) أمانى قنديل : الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال التنمية والسكان، دراسة ميدانية ، اللجنة القومية المصرية للمنظمات غير الحكومية، القاهرة ، ١٩٩٥ .

(٣) أمانى قنديل : تطور المجتمع المدنى فى مصر، فى سلسلة عالم الفكر ، (الكويت ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب ، المجلد السابع والعشرون – العدد الثالث – يناير / مارس ١٩٩٩ ، ص ص : ٩٧ – ١٢٤ .

(٤) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٦٢- ١٦٣.

١- جمعيات الرعاية الاجتماعية :- وهى حسب تعريف القانون لها بأن مجال عملها هو توفير الخدمات الصحية والاجتماعية والفنية للأفراد والأسر أو المجتمع وعلى الأخص الخدمات المتصلة برعاية الأسرة والأمومة والطفولة ورعاية الأحداث والشيوخ العاجزين عن الكسب، وما يتعلق بهذه الخدمات من بحوث ودراسات وتمويل وتنظيم وتدريب.

٢- جمعيات تعمل فى ميدان الخدمات الثقافية والعلمية والدينية . ويعمل بهذا الميدان ٦١١٧ جمعية طبقاً لإحصاء عام ١٩٩٤م . وقد اكتفى المشرع فى المادة (٧) من قانون الجمعيات بالتعريف بالجمعيات الثقافية فقط، ولم يعرف الجمعيات العلمية أو الدينية، حيث ذكر أن الجمعيات الثقافية هى كل جمعية يكون الغرض من تكوينها النهوض بالعلوم أو الفنون أو الآداب، وبهذا أخذ المشرع بالمفهوم الواسع للثقافة فى مختلف المجالات، ويدخل ضمنها الثقافة الدينية بالنسبة لما تقوم به الجمعيات الدينية، ويستأثر هذا الميدان بنسبة كبيرة من الجمعيات .

ومن الملاحظ أن لهذه النوعية الخاصة من الجمعيات دور عظيم فى مجالات النهوض بالمجتمع اجتماعياً وتنموياً وصحياً بالإضافة إلى الدور الدينى سواء رحلات حج وعمرة وتحفيظ القرآن أو المساهمة فى بناء المساجد والمعاهد الأزهرية ... الخ .

٣- جمعيات تعمل فى ميدان تنمية المجتمع المحلى [1]: وقد بلغ عدد الجمعيات العاملة به ٣٨٦١ طبقاً لإحصاء عام ١٩٩٤م (وفى إحصاء آخر ٣٤٣٧) ويعد هذا الميدان من أهم ميادين عمل الجمعيات حيث يتميز بالآتى:-

- أن هذه الجمعيات تنشأ غالباً فى المجتمعات التى تحتاج إلى الخدمات الأساسية وإلى أوجه الرعاية الاجتماعية والثقافية المختلفة (فهى تنشأ فى

---

(١) المرجع السابق : ص ص ١٦٣- ١٦٤.

القرى والأحياء السكنية الفقيرة، وفى المجتمعات المستخدمة والصحراوية، حيث تقوم فى الغالب بسد النقص أو العجز فى الخدمات الحكومية).

- لصعوبة إنشاء جمعيات متخصصة فى بعض الأماكن مثل القرى والأحياء فإن هذه النوعية من الجمعيات تعمل فى كافة أنشطة وميادين العمل السبعة عشر، بالإضافة لميادين أخرى حسب حاجة المجتمع لها مثل الصرف الصحى والإنارة، والمواصلات وغيرها.

- أنها تتطلب توعية المواطنين بأهمية دورها فى التنمية وتحفيزهم على المشاركة الإيجابية الفاعلة فى إنشائها وإداراتها وتحديد خططها وبرامجها وأولويات هذه الخدمات، وذلك باعتبارهم المستفيدين المباشرين من هذه الخدمات وهم الأقدر على الحكم على مستوى هذه الخدمات ومدى تلبيتها لحاجاتهم الأساسية .

- أنها تعمل بروح الفريق فى المجتمعات المحلية ، وتعد نموذجاً للمؤسسات الديمقراطية وتبرز القيادات الفاعلة فى هذه المجتمعات والتى يمكنها تحقيق التنمية فيها .

- أنها لا تستطيع الاكتفاء بالتمويل الذاتى لتنفيذ مشروعاتها ، وهو التمويل الناتج عن الاشتراكات والتبرعات ورسوم بعض الخدمات ، وينبغى على الدولة المساهمة فى هذا المجال، لذا فهى تسعى إلى ضم أكبر عدد ممكن من المواطنين والمشاركين

وهذا النوع من الجمعيات – جمعيات تنمية المجتمع المحلى – تستطيع أن تحقق التنمية الشاملة فى القرى والمجتمعات الفقيرة إذا توافرت لديها الإمكانيات اللازمة والكوادر الفنية والإدارية القادرة على إحداث التغييرات الاجتماعية الإيجابية، مع حفز وتوعية المواطنين للمشاركة الإيجابية فى المشاكل القومية التى تواجه المجتمع كالمشكلة السكانية، ومشكلة تلوث البيئة، ومعالجة الأمراض المتوطنة، وذلك أيضاً بالتعاون والتكامل مع

مؤسسات الرعاية والتوعية الأخرى كالوحدات الصحية ومراكز الشباب وغيرها، الحكومية وغير الحكومية معا.

- وهناك بعض المؤشرات التى توضح إسهام المنظمات الأهلية فى التنمية نذكرها فيما يلى[1] :

تتوافر لدينا مجموعتين من المؤشرات للتعرف على إسهام المنظمات الأهلية فى التنمية ولكن من المهم فى البداية أن نوضح ببساطة مفهوم التنمية الذى شاع فى التسعينات وهو التنمية للناس ، وبالناس ، ومن أجل الناس ومن هذا المنظور فإن المنظمات الأهلية – التى تعكس مبادرات شعبية – ترتبط بشكل وثيق بما تنطوى عليه التنمية البشرية من معان.

أ- المجموعة الأولى من المؤشرات : وهى مؤشرات كلية وإجمالية ، وتتضمن تطور اتجاهات نمو المنظمات الأهلية ، وتنوع مجالات النشاط ، والامتداد إلى الحضر والريف وهى :-

١- يشير التقرير الرسمى لإحصاء ٩٦ / ١٩٩٧م عن عدد المنظمات الأهلية وصل إلى حوالى ١٤.٧٤٨ منظمة منها كما وضحنا سلفا ٧٥٪ فى مجال الرعاية وحوالى ٢٥٪ أنشطة فى مجال التنمية .

٢- ومن حيث أوجه النشاط نلاحظ توجه قطاع كبير من المنظمات الأهلية نحو تبنى مشروعات تنمية محلية تركز على المناطق الفقيرة، وتجتذب الفئات المهمشة من المجتمع ، ونلاحظ أيضاً نمو ملحوظ وسريع فى مشروعات الأسر المنتجة الذى تستفيد منه أكثر من مليون أسرة، وبرز على الساحة الاهتمام بالمرأة من خلال التدريب والتأهيل والقروض الصغيرة وظهور ما يعرف بالعمل الدفاعى عن حقوق المرأة الذى ظهر فى التسعينات، كما اتجهت المنظمات

---

[1] أمانى قنديل : المحور الخامس : الرعاية الاجتماعية والتنمية (دور المنظمات الأهلية فى التنمية ، ج . م. ع . وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية (مكتب الوزير)، المؤتمر القومى للتنمية الاجتماعية ١٧-١٩/٩/٢٠٠٠م.

الأهلية نحو الاهتمام بالشباب . حيث وصلت جمعيات المساعدات الاجتماعية ضد الفقر ٣١.٦٪ من إجمالى الجمعيات.

٣- أما المؤشر الثالث فهو توزيع النشاط بين الحضر والريف حيث نلاحظ أن نسبة الجمعيات العاملة فى الحضر تصل إلى (٦٨.٦٪) فى المقابل (٢٨.٨٪) فى الريف ، وهناك توجه ملحوظ فى زيادة المنظمات العاملة فى مجال التنمية الريفية والاهتمام بهذا القطاع الهام .

ب- المجموعة الثانية من المؤشرات التى توضح مدى إسهام المنظمات غير الحكومية فى عملية التنمية هى مؤشرات تفصيلية أكثر تعقيدا . فهى تشمل بناء قاعدة بيانات تفصيلية عن هذه المنظمات تشمل : أعداد ونوعية المستفيدين أو المتطوعين ، والانفاق على المشروعات ، والإسهام فى توكيد الدخل القومى وفرص العمل التى توفرها المنظمات الأهلية . ومن هذه المؤشرات :-

١- تشير المؤشرات إلى ضخامة عدد المستفيدين من خدمات الرعاية الاجتماعية والتنمية التى تقوم بها المنظمات غير الحكومية فى مصر : فمثلا فى مجال الأسر المنتجة يقدر عددهم بحوالى ١.٠٣٨٥٤ مليون مواطن ، أما فى مجال الصحة على سبيل المثال (محافظة الدقهلية) يصل إلى حوالى نصف مليون مواطن، والمستفيدون من جمعيات التنمية أكثر من ربع مليون مواطن وبشكل إجمالى فإن متوسط عدد المستفيدين من الجمعيات على مستوى ٢٦ محافظة هم محافظات الجمهورية حوالى ٣٠ مليون مواطن.

٢- على مستوى المتطوعين : حيث أن قيمة عمل المتطوعين تحسب ضمن الإسهام الاجتماعى والاقتصادى للمنظمات باعتبار أن قيمة ساعات المتطوعين (وقت المتطوعين) هى بديل عن العمل مقابل أجر ، وفى مصر بالنظر إلى عدم توافر قاعدة بيانات دقيقة لدى المنظمات الأهلية لحساب وإحصاء المتطوعين وعدد ساعات تطوعهم فإن الدليل هو الاعتماد على عدد أعضاء هذه المنظمات والذى يشير كما سبق الإشارة إليه أن (ثلاثة ملايين) عضوا بالرغم من أن

عدد أو نسبة الذين يسددون الاشتراكات لا تتجاوز ٦٦٪ . وهناك مؤشر خطير يوضح أن نسبة المتطوعين فى خدمات الرعاية الاجتماعية أكبر من المتطوعين فى جمعيات التنمية حيث تصل إلى ٧٥٪ فى الأولى ، ٢٥٪ فى الثانية. وهذه الجزئية تشير إلى إشكالية العمل التطوعى فى مجالات التنمية، فى إطار ثقافة مجتمعية (رعائية) تميل إلى العمل الخيرى وتترك التنمية للحكومة .

٣- مؤشر الإنفاق : تشير بعض البيانات الجزئية إلى أن الإنفاق ضخم وخاصة مشروعات الصحة والقروض الصغيرة والرعاية الاجتماعية وبعض المشروعات التنموية حيث تصل إلى مئات الملايين (وفى دراسة لثلاث جمعيات فى القاهرة كان الإنفاق على المشروعات ٢٠ مليون جنيه).

٤- مؤشر العمالة : هناك فرص عمل كبيرة توفرها المنظمات الأهلية ولكن لغياب قاعدة البيانات ليس هناك حصر دقيق لها . فعلى سبيل المثال فرض حالة (١٨٠٢) منظمة أهلية فقط فى مصر تشير قاعدة البيانات (التى وفرتها الشبكة العربية للمنظمات الأهلية) إلى أن العاملين كل الوقت ونصف الوقت قد بلغ حوالى نصف مليون (٥٣١,٤١٣) ٢٤٪ من الأناث ويكنى قطاع المنظمات الأهلية فى مصر الآن بالقطاع الثالث بعد القطاع الأول وهو القطاع الحكومى والقطاع الثانى وهو القطاع التجارى (الخاص).

وأحياناً يطلق عليه قطاع المساعدات الذاتية أو المشاركات وهو يقوم بتعبئة موارده من خلال المشاركة فى تحقيق هدف معين أو مبدأ معين وهذه القيم المشتركة تعمل على تعبئة العمل التطوعى والمساهمة سواء بالعمل أو الدعم المالى أو المساعدة بأنى نشاط يعمل على تقوية هذا الهدف وتحقيقه، حيث يستطيع هذا القطاع الوصول إلى أكبر عدد من الفقراء . وكذلك الطاقات التطوعية منخفضة التكاليف على الأقل من الناحية المالية والسياسية التى لا تنضب لأنها ظهرت نتيجة الفقر النسبى، وتعتبر الجهود التطوعية مثالاً على الدعم وإعادة البناء المتزايد . تستطيع هذه المنظمات أيضاً

توصيل الخدمة إلى محتاجيها بأقل تكلفة، كذلك تتميز الإدارة فى هذه المنظمات بالمرونة فى تعبئة الطاقات واستغلالها ؟، وتستطيع هذه المنظمات أيضاً سد الفجوة الموجودة بين القطاع الحكومى والقطاع الخاص، فى القيام بأنشطة التنمية المتوسطة والصغيرة الحجم فى البداية أى القيام بالدور المكمل لكل من القطاعين الأول والثانى [1] ذلك بعكس القطاعين الآخرين[2]:

- القطاع الحكومى (الأول) : وهى المنظمات الحكومية التى تقوم بتعبئة مواردها من خلال اعتمادها على آلياتها المتمثلة فى سلطتها والقانون وذلك لتحقيق دور الحكومة الأول وهى حماية متطلبات المجتمع والرقابة عليه (ويقوم الأفراد بدفع الضرائب المفروضة عليهم بغض النظر عن رضاهم عن تلك الحماية أم لا . وتتخذ القرارات الحكومية وفقاً لمجموعة من المعايير التى تتفق مع السياسة المتبعة التى توضع بواسطة كبار المسئولين الرسميين.

- القطاع الخاص (الثانى) فهو يقوم على الاعتماد على آليات السوق وتحقيق غرض واحد هو تعظيم الأرباح من خلال السلع والخدمات التى يرغب الأفراد فيها بصفة عامة.

والجدول التالى :-

جدول يوضح أهم الاختلافات الأساسية بين القطاعات الثلاثة بطريقة مبسطة[3].

---

[1] Alan, B.Durning, "People, Power and Development" foreign policy No (76) 1989 p.315.

[2] نجوى عبدالله سمك : القطاع الأهلى والتنمية الاقتصادية فى مصر ، (القاهرة ، مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، مكتبة التنمية ، ١٩٩٩ ، ص : ٢٧ .

[3] المرجع السابق ، ص : ٢٨ ، نقلاً عن .

- L. David Brown and David Korten:, " Working More Effectively With Non-governmental Organizations, In Nongovernmental Organizations And The World Bank Cooperation For Development". Edit by Anuel pauland Artliro Iseael (world Bank D. C. 1991) P. 46- 47.

الفئة	القطاع الأول الحكومى	القطاع الثانى التجارى (الخاص)	القطاع الثالث التطوعى
الآليات الأساسية	المنظمات البيروقراطية	عمليات السوق	المؤسسات التطوعية
الاهتمام الأول	حماية حقوق المجتمع	انتاج السلع والخدمات	تحقيق رؤية أو هدف اجتماعى
الإطار المؤسسى	هيئات وسلطات	السوق	فئات خاصة محددة
صناع القرار	الاداريون	الأفراد المنتجين – المستهلكين – المدخرين – المستثمرين	القيادات والأعضاء
مقاييس اتخاذ القرار	السياسة المتبعة وأحسن الطرق لتطبيقها	الكفاءات – تغطية – الأرباح – المنافع	احتياجات الأعضاء
أسلوب العمل	من أعلى إلى أسفل	فردى	من أسفل إلى أعلى
القوة المنفذة	الرقابة – لتصحيح السلطة الحكومية	التعاقدات وأشكال التبادل المختلفة	واجبات والتزامات اجتماعية وأخلاقية
العقوبات أو الأضرار من عدم التنفيذ	-	الخسائر المالية	ضغوط اجتماعية

من خلال العرض السابق لهذه المؤشرات نلمس بشكل جلى الدور التنموى للمنظمات الأهلية فى مصر .

رابعا : التحديات والصعوبات التى تواجه المنظمات غير الحكومية :

هنالك العديد من المشكلات والتحديات التى تواجه المنظمات الأهلية (غير الحكومية) وسوف يتم عرضها فى قسمين رئيسين القسم الأول :

المشكلات التى تواجه المنظمات الأهلية على المستوى العربى بشكل عام ثم على مستوى مصر .

أ- التحديات التى تواجه المنظمات الأهلية على المستوى العربى :

١- التحدى الأول هو عدم توافر نظام دقيق للمعلومات التى ترتبط بواقع مشكلات المجتمع واحتياجاته وقدراته من جهة ومشكلات المنظمات الأهلية بشكل خاص من جهة أخرى. ولقد ظهر فى الآونة الأخيرة بعض المراكز لمواجهة هذا التحدى مثل مركز دعم واتخاذ القرار فى مصر ، وبالرغم من ذلك فإن كم المعلومات المتوفرة لا تزال قليلة لا تساعد على دراسة بعض الظواهر الاجتماعية مثل الفقر ، ويقينا أن غياب المعلومات هو الكارثة الأولى التى يعيشها العمل الاجتماعى بشقيه الرسمى والشعبى [1].

٢- التحدى الثانى ويرتبط بين القطاع الأهلى والحكومى : مثل الرقابة البيروقراطية من جانب الحكومة ، ويقول (غرامش) فى أحد النصوص الهامة من دفاتر السجن : " ما نستطيع أن نفعله حتى هذه اللحظة ، هو تثبيت مستويين فوقيين أساسيين : الأول يمكن أن يدعى المجتمع المدنى " الذى هو مجموع التنظيمات التى تسمى (خاصة) والثانى هو المجتمع السياسى أو الدولة. هذان المستويان ينطويان من جهة أولى على وظيفة الهيمنة حيث أن الطبقة المسيطرة تمارس سيطرتها على المجتمع ، ومن

جهة ثانية تمارس الهيمنة المباشرة أو دو الحكم من خلال الدولة أو الحكومة الشرعية "[2].

---

(١) أمانى قنديل : المجتمع المدنى فى العالم العربى (دراسة للجمعيات الأهلية العربية)، منظمة التحالف العالمى لمشاركة المواطن ، (القاهرة ، دار المستقبل العربى ، انترناشونال برس ، ١٩٩٤م) ، ص : ٩٩ .

(٢) كريم أبو حلاوة : إعادة الاعتبار لمفهوم المجتمع المدنى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٩-٢٦

٣- التحدى الثالث وهو مشكلات وتحديات ترتبط بالمنظمات الأهلية نفسها . ويمكن إيجازها فيما يلى [1]:

- تحقيق التنسيق بين المنظمات ودعم التعاون فيما بينها وخاصة تلك المنظمات التى تنشط فى مجال واحد، بحيث يكون ذلك خطوة نحو استخدام الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأكبر كفاءة ممكنة ؟، ولأن قضية التنسيق على المستوى العربى من خلال اتحادات أو هيئات أو ما يعرف باسم "المظلة" تواجه حساسيات وتحفظات من جانب بعض المنظمات العربية غير الحكومية ، فإن هناك آليات أخرى تتبناها بعض المنظمات التى تعمل على المستوى العربى من ذلك لجنة متابعة المنظمات الأهلية العربية ، ويستند عملها على عدة محاور ، أولها تبنى مشروع للتطوير الإدارى والبناء المؤسسى لتدريب العاملين والمتطوعين بالجمعيات فى الأقطار العربية . وثانيها خلق جماعة علمية أكاديمية عربية توفر البحوث والدراسات الأساسية لهذا القطاع، وثالثها تطوير شبكة إقليمية عربية من المنظمات غير الحكومية، للمشاركة الإيجابية فى المحافل العربية والدولية .

- مشكلة تعبئة المتطوعين وتدبير الموارد : وهى مشكلة تظهر بشكل متفاوت فى الأقطار العربية . ومن المؤكد أن المواجهة الفعالة لهذا التحدى تستلزم أولاً تطوير البناء الإدارى والمؤسسى للمنظمات . ثانيا توعية للمواطنين من خلال أجهزة الإعلام ومؤسسات التنشئة الاجتماعية. وتستلزم ثالثاً العمل على تطوير مهارات تدبير الموارد لمواجهة أزمة التمويل سواء على المستوى المحلى أو على المستوى الإقليمى والعالمى .

- مشكلة الإدارة الذاتية الديمقراطية للمنظمات الأهلية . وتبرز من عدة زوايا الأولى وجود قيادات تاريخية تستمر لفترات دون توفير الفرصة لقيادات

---

[1] أمانى قنديل : المجتمع المدنى فى العالم العربى (دراسة للجمعيات الأهلية العربية) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٠٠- ١٠٣.

شابة جديدة، الثانية عملية صنع القرار داخل هذه المنظمات والتى تحدث أو تتم فى أحوال كثيرة فى شكل فردى وليس جماعى .

- احترام ميثاق الشرف الأخلاقى للمنظمات الأهلية والأهداف التى وجدت لتحقيقها واحترامها للمجتمع وعلاقتها بالمتطوعين ..

- مشكلة التوازن بين الريف والحضر، بالرغم من أن الريف فى أمس الحاجة لدور هذه المنظمات حيث تشير الإحصائيات أن نسبة من هم تحت خط الفقر فى الريف أعلى من الحضر، إلا أن هذه المنظمات توجد بصورة أكبر فى الحضر عن الريف.

٤- التحدى الرابع فيتعلق بمشكلات مصدرها المجتمع : من أبرزها قضية انحسار أو تراجع المتطوعين ، وذلك بسبب ضغوط الحياة اليومية وتعقدها من جانب وبسبب نظم وشروط التطوع من جانب آخر . ويؤدى هذا إلى ضعف المشاركة الاجتماعية والسياسية وهى فى جانب منها محصلة للثقافة السياسية والاجتماعية [١].

- من المشكلات التى تواجه المنظمات الأهلية على المستوى العربى أيضاً أنه رغم تعبير المنظمات عن اهتمامها بالتوسع فى الأنشطة التنموية فى المستقبل، إلا أن الفهم السائد للأنشطة التنموية التى يمكن أن تقوم بها، مازال فهما جزئياً ينحصر غالباً فى مشروعات العون الذاتى والمشروعات المدرة للدخل، ولا يقترب من فكرة التنمية الشاملة بالمعنى التنظيمى ، وقد يرجع هذا إلى سيادة الفكر القائل أن التنمية هى مسئولية الدولة [٢].

- ومن أهم هذه المشكلات سلطة حل الجمعيات ودمجها حيث تعتبر هذه السلطة أخطر صور تدخل الإدارة فى عمل الجمعيات ، لأنها تعنى إنهاء

---

(١) المرجع السابق : ص : ١٠٣.

(٢) شهيرة الباز : المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادى والعشرين (محددات الواقع وآفاق المستقبل)، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص : ٢٨٦ .

الوجود القانونى والمادى للجمعيات بواسطة قرار إدارى (وليس حكماً قضائياً)[1].

لذا فإن من الضرورى الاهتمام بصورة أكبر بالمنظمات الأهلية ، ومن ملامح الاهتمام بالمنظمات الأهلية ، انخراط بعض الجامعات والمؤسسات الأكاديمية فى الدول الغربية ، فى عمليات التدريب ، منها جامعة (جون هوبكنز) وبالتحديد معهد دراسات السياسات العامة بالجامعة ، ويقوم المعهد بالتدريب للمنظمات غير الربحية ، ويتوجه نحو تدريب العاملين والمتطوعين فى منظمات غير ربحية تنتمى إلى الدول النامية وإلى دول أوربا الشرقية وروسيا . كذلك اكتسبت سمعة طيبة فيما يتعلق بتدريب المدربين (T.O.T.) وهذا جانب مهم للغاية للتجربة العربية ، كما يوجد مركز دراسات العمل الخيرى بجامعة انديانا ، التدريب فيها له مستويات ، الأول : ذو سمة دراسية وبحثية حيث تنظم مقررات دراسية متنوعة خاصة بالعمل الخيرى، الثانى : تنظيم دورات تدريبية للعاملين والمتطوعين فى المنظمات ومجالس إداراتها[2].

ولقد تنبهت بعض الدول العربية لهذه الحقيقة فقد شهد الوطن العربى اهتماماً متزايداً من المؤسسات الأكاديمية بالجمعيات الأهلية ومن مظاهر هذا الاهتمام نموذج جيد ومعبر عن هذا التوجه تقدمه كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة ففى قسم الإدارة يدرس مقرر "إدارة المنظمات غير الحكومية منذ العام الجامعى ٩٣ / ١٩٩٤ م وقد بلغ عدد الدارسين عشرون من بينهم خمسة من الدول العربية وفى العام الجامعى ٩٦/ ١٩٩٧ بلغ عدد الدارسين ٢٢ دارساً بينهم أربعة من الدول العربية ومن أمثلة هذا الاهتمام

---

(1) أمانى قنديل : العمل الأهلى والتغير الاجتماعى ،مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤٠ .

(2) أمانى قنديل : تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٤٠-٤٢.

أيضاً إصدار نشرة فصلية "المظلة" التى تصدرها لجنة المتابعة للمنظمات غير الحكومية على المستوى العربى [1].

ب- المشكلات والتحديات التى تواجه المنظمات غير الحكومية على مستوى جمهورية مصر العربية :

تتجلى أهم الصعوبات التى تواجه المنظمات غير الحكومية فى مصر فى عدة محاور أو عناصر محددة :-

١- التشريع وسيطرة قانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤م الذى أصبح لا يلائم المتغيرات السياسية ولا الاقتصادية ولا الاجتماعية الحالية . حيث أنه ظهرت فى عصر أو فى ظل الاشتراكية ونحن الآن نسير نحو الرأسمالية الحرة ، ومن ناحية أخرى يتيح للجهة الإدارية المشرفة على الجمعيات سلطة حل مجلس الإدارة دون الرجوع للقضاء .

كذلك هناك صعوبات شديدة مثل ارتفاع تكلفة العمالة المدربة وذات الخبرة، هناك صعوبات أيضاً تحدد من مساهمة المواطنين فى المشاركة فى إنشائها وإداراتها، وصعوبات تتعلق بالإعلام وعدم كفايته وتكلفته الباهظة من ناحية وعدم تناسبه مع الدور الاجتماعى الذى تقوم به الجمعيات الأهلية من ناحية أخرى [2].

٢- مشكلة التمويل : تعتبر من أهم المشكلات التى تواجه المنظمات غير الحكومية فى مصر حيث تعتمد هذه المنظمات على تبرعات المواطنين والشركات فى المقام الأول ثم الهيئات الحكومية والدولية ، وتتعرض هذه المنظمات لصعوبات مالية كبيرة نتيجة ارتفاع الأسعار وصدور عدة قوانين اقتصادية أدت إلى رفع تكلفة الخدمات ، ولم تزد الإعانات الحكومية

---

[1] حيدر إبراهيم على : دور المؤسسات الأكاديمية والبحثية فى تطوير المنظمات الأهلية العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٨- ٩ .

[2] رئاسة الجمهورية (المجالس القومية المتخصصة): تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٧٤ – ١٧٨.

لمواجهة هذه الزيادات وخاصة لبعض الجمعيات ذات الأهمية الاجتماعية مما أدى إلى ضعف فعالية خدماتها ، حيث وصل قيمة ما وصل للجمعيات الأهلية سواء من وزارة الشئون الاجتماعية أو من جهات أخرى عن عام ١٩٩٤ – ١٤,٩١٥ مليون جنيه وذلك بسبب صدور بعض القرارات الإدارية بعدم التوسط فى جمع المال للجمعيات وغيرها عن طريق طوابع جمع المال التى كانت تستعين بها هذه الجمعيات فى دعم ميزانياتها ، ولنا أن نتصور مدى ضآلة هذا الرقم إذا ما عرف أن قيمة ما تنفقه المنظمات الأهلية الأمريكية على الخدمات يقدر بأكثر من ١٠٠ بليون دولار سنويا، ومما زاد من صعوبة الموقف هو قصور دور الاتحاد العام والاتحادات الإقليمية فى المحافظات فى مساندة هذه الجمعيات [1].

كما تشير أحدث التقريرات الصادرة من وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية

جدول يوضح حجم الإعانات الحكومية للجمعيات الأهلية فى موازنة ٢٠٠١ – ٢٠٠٢ [2]

عدد الجمعيات المعانة من الحكومة (بالألف)			حجم الإعانات
تنمية	رعاية	جملة	المنصرفة ٩٩/ ٢٠٠٠
٢,٠٩٤	٢,١٣٢	٤,٢٢٦	٦٣,٢٥٠,٩٠٣,٤

علما بأن الاعتماد المخصص للجمعيات والاتحادات بموازنة ٢٠٠١/ ٢٠٠٢ م مبلغ إجمالى قدره ٥٠,٣٠٦,٧٠٠٠ جنيه

٣- تعانى بعض المنظمات غير الحكومية من انعدام الممارسة الديمقراطية والاعتماد على أهل الثقة، حيث يكون التعيين فيها بالاختيار بدلاً من الديمقراطية الحقيقية فى الانتخاب[1].

---

(١) المرجع السابق : صـ : ١٨٠ .

(٢) المصدر : وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية ، المكتب الفنى ، ٣٠/ ٢٠٠١/١٢م.

٤- تدنى مشاركة الأعضاء العاملين بالجمعيات فى اجتماعات الجمعية العمومية [٢].

٥- عدم وضوح الرؤية بالنسبة لاختصاصات المتطوعين فقد اجتمعت على أن هناك فجوة بين التطوع كفلسفة وبين التطبيق ، وقد أدى هذا إلى أن يصبح المتطوع مجرد مساعد للجهاز الفنى [٣]، الذى هو أيضاً مكون من أخصائيين من الشئون الاجتماعية منتدبين لمساعدة مجلس إدارة الجمعية على القيام بأنشطتها بحثاً عن التوفير وهذه المشكلة أكبر، حيث أن موظفى الحكومة يتغير دورهم من الدور الرقابى إلى التبعية الوظيفية لقاء دريهمات معدودة [٤].

٦- ومن المشكلات الهامة التى تواجه المنظمات غير الحكومية فى مصر أن الحكومات تسعى للإفادة من المؤسسات غير الحكومية لتدفق المساعدات الدولية ، ولذلك تختلف برامج عمل هذه المنظمات وغياب النظرة التكاملية إلى عمليات التنمية وغياب التنسيق وتبادل التجارب والمعلومات [٥].

---

(١) عبدالباسط عبدالمعطى : المجتمع المدنى وأهداف التنمية البشرية فى المجتمع العربى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٨.

(٢) على فهمى : الجمعيات الأهلية والتنمية الاجتماعية في مصر (الفاعلية – العوائق – المستقبل) دراسة نقدية ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي الأول حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات المحلية فى الوطن العربى ، ٢٤/٨/٤-٩/ ١٩٩٦م ، بنها ، ص : ١٦٥.

(٣) زينب إبراهيم العزبى : دور الجمعيات الأهلية فى رعاية وتأهيل المعوقين (دراسة ميدانية مطبقة على عينة من المعوقين بصرياً وذهنياً بمدينة القاهرة) بحث منشور ، المؤتمر العلمي الأول حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات المحلية من ٢٤/٨-٤/٩/١٩٩٦م ، بنها ، ص : ٤٧٨.

(٤) على فهمى : الجمعيات الأهلية والتنمية الاجتماعية فى مصر (الفاعلية – العوائق– المستقبل) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٦٧ .

(٥) لبنى محمد عبدالمجيد : إسهامات بحوث تنظيم المجتمع فى دراسة الجمعيات الأهلية فى مصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٣٢- ١٣٣.

٧- وهناك عدة معوقات أخرى بالإضافة لما سبق منها [١]:

- عدم تجانس الهياكل الإدارية لتلك المنظمات فى أحيان كثيرة نتيجة تكوينها من أشخاص متطوعين وفنيين بأجر وموظفين لبعض الوقت .

- عدم كفاءة الخدمات الخاصة بتنظيم الحركة التطوعية .

- آثار الأزمة الاقتصادية السائدة على نوعية المتطوعين.

- عدم قدرة المنظمات الأهلية على الانتشار بين الفئات المستهدفة من النشاط وجذبهم إلى صفوفها وتحويلهم من متلقين إلى مشاركين فى صنع القرار .

- غياب طليعة المنشطين الاجتماعيين العاملين بتجرد فى خدمة أهداف تلك المنظمات .

خامسا : مقومات الانطلاق للمنظمات غير الحكومية.

بالرغم من المشكلات التى سبق ذكرها إلا أن ثمة مقومات إن توافرت للمنظمات غير الحكومية . فإنها سوف تحقق تقدماً عظيماً وفيما يلى نستعرض بعض هذه المقومات أو العناصر التى تساعد على تعزيز دور الجمعيات الأهلية فى التنمية البشرية، والاستراتيجية المقترحة بمثابة شروط لانطلاق هذا القطاع فى مصر، وهى ترتكز على التصدى الصريح والواضح لمجموعة المشكلات والمعوقات التى تواجه هذا القطاع، خاصة فيما يتعلق بجمعيات التنمية، وفيما يلى هذه العناصر أو الشروط

١- توفير إطار قانونى ترضيه الأطراف، ويسهم فى بناء الثقة بين الدولة والقطاع الأهلى ويهيئ المناخ لتفعيل الدور التنموى للمنظمات الأهلية [٢].

الانتهاء من إجراءات إصدار القانون الجديد المنظم للعمل الأهلى حتى يمكن تلافى السلبيات القائمة والتأكيد على الإيجابيات [١].

---

(١) المرجع السابق : ص : ٦٣٣.

(٢) أمانى قنديل : المحور الخامس : الرعاية الاجتماعية والتنمية (دور المنظمات الأهلية فى التنمية) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٦ .

٢- الاهتمام بالمنظومة الثلاثية لتطوير الجمعيات الأهلية العربية والمصرية وهى الاهتمام "بالتنسيق ، والتدريب ، وبحوث ونظم المعلومات " وذلك لتبادل المنافع والخبرات وكذلك لتحقيق فعالية تدريب وتنمية القدرات البشرية والتنظيمية بالجمعيات الأهلية والبحوث ونظم المعلومات لتحقيق الأهداف والتغيير المنشود وصياغة سياسة واضحة للجمعيات الأهلية [٢].

٣- بناء الثقة ويعنى بها بناء الثقة بين القطاع الأهلى والشركاء كافة يمثل أولى متطلبات الانطلاقة خاصة فى ضوء تراكم ممارسات سياسية واجتماعية واقتصادية وقانونية تعكس ضعف أو غياب الثقة بين الدولة وهذه المنظمات، وكذلك فإن ثانى هذه المتطلبات هو بناء الثقة بين المنظمات الأهلية والقاعدة العريضة من الجماهير وقاعدة المستفيدين، وذلك مرهون بالتزام المنظمات الأهلية بأولويات المجتمع المدنى والشفافية وانفتاحها على الرأى العام .

٤- تنمية قيمة العمل الجماعى والممارسة الديمقراطية، حيث تسود الفردية وهناك محدودية فى العمل الجماعى مع قصور الممارسة الديمقراطية فى هذه المنظمات التى يفترض أنها آلية أساسية فى عملية التنشئة الاجتماعية والسياسية، إن مواجهة هذا التحدى تكمن فى ارتباطه بالثقافة العامة وبالثقافة السياسية، ومن ثم فإن عملية التغيير المنشودة لا تتحقق فقط بتغيرات قانونية، وإنما تتحقق وترتبط بإطار مجتمعى شامل يتحول نحو الديمقراطية

٥- الالتزام بقضايا المجتمع المصرى وبمفهوم تنموى شامل: حيث أن العمل الأهلى فى عالم اليوم ليس مجرد (نوايا حسنة) أو عمل (خيرى) يقتصر على علاقة مانح وممنوح، ولكنه عمل يسهم فى التغيير الاجتماعى والسياسى، وهو عمل مؤسسات مدنية تسعى إلى التغيير بالمعنى الشامل، وتتبنى قضايا

---

[١] وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية : دور وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية والعمل التطوعى (من واقع التشريعات) إصدارات الوزارة ، ص : ٤٩٩ .

[٢] أمانى قنديل : تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٤٣ – ٤٧ .

رئيسية تلتزم بها، حيث أن قيام المنظمات الأهلية فى مصر بدور تنموى شامل، تحتل فيه التوعية والتأثير والمشاركة العامة مكانة أساسية . يستلزم نضج ووعى هذه الجمعيات بأنها قادرة على التغيير، وأن لها دور ومسئوليات نابعة من التزامها بقضايا الوطن .

٦- الالتزام بميثاق شرف أخلاقى على جميع المستويات أولها على مستوى الفئات المستفيدة، ثانيها على مستوى العلاقة بين المنظمات بعضها والبعض الآخر، ثالثها على مستوى العلاقة بين المنظمات والمؤسسات المانحة، رابعها على مستوى العلاقة بين هذه المنظمات والدولة. حيث أن البعد القيمى الأخلاقى لا ينفصل عن الأداء المهنى المتميز ومن ثم يصبح التوافق حول ميثاق أخلاقى أمر مهم ويشكل البعد الثانى للتوافق المطلوب حول المرجعية القانونية المقبولة للقطاع الأهلى[1]

٧- دعم العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع الأهلى من ناحية ووسائل الإعلام من ناحية أخرى، بالنسبة للجانب الأول لزيادة التمويل والدعم المالى، أما من الجانب الإعلامى فإن انطلاق القطاع الأهلى لن يتحقق إلا فى إطار تواجد وسائل إعلام واعية مهمة خلاقة، تنشر النماذج الرائدة والأفكار المبتكرة بين الجمهور، والأهم من ذلك تسعى لإرساء أسس الثقافة المدنية بين القاعدة العريضة من الجماهير .

٨- توجيه جهد رئيسى لاجتذاب المتطوعين، حيث أن المنظمات الأهلية تعتبر متميزة بالجمع بين المحترفين (العمالة بأجر) وبين المتطوعين .

٩- الاهتمام بتوفير قاعدة بيانات وتعميق العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية وهى مسألة على قدر كبير من الأهمية، وهى مسئولية تتحملها دوائر صنع

---

[1] أمانى قنديل : تفعيل دور المنظمات غير الحكومية فى عملية التنمية البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٠٣ - ١٠٨ .

السياسات العامة من جهة والاتحادات الإقليمية والنوعية للجمعيات من جهة أخرى، ومن المهم بناء جسور العلاقات بين القطاع الأهلى والمؤسسات الأكاديمية (الجامعات ومراكز البحوث) لكى يمكن التعاون فى سبيل مواجهة مشكلات وقضايا القطاع الأهلى[1]

١٠- من أهم شروط انطلاق القطاع الأهلى العربى والمصرى هو حدوث تغيير فى وعى سلطة الدولة، ومضمونها الطبقى فى اتجاه إعادة تكييف سلطة الدولة، مع المتغيرات العالمية ومع حاجة هذه السلطة لتنظيمات المجتمع المدنى (المنظمات الأهلية)[2].

وهكذا نلاحظ أن مسئولية انطلاق القطاع الأهلى فى مصر تقع على عاتق الدولة من ناحية (الحكومة أو السلطة السياسية) وعلى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات الإقليمية والنوعية من ناحية أخرى، وكافة المشاركين سواء الدولة المانحة أو القطاع الخاص، حتى تتقدم هذه المنظمات ويتقدم معها المجتمع بجميع قطاعاته .

سادسا: دور الاتحاد العام الإقليمى للجمعيات الأهلية(المنظمات غير الحكومية)

يعتبر الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة حسبما نص عليه القانون قمة الهيكل التنظيمى للعمل التطوعى على مستوى الجمهورية ويختص بوضع السياسات العامة للعمل التطوعى فى كافة الميادين ويعمل على

---

(١) نفس المرجع السابق : ص ص : ١٠٨ - ١١٠.

(٢) عبدالباسط عبدالمعطى : المجتمع المدنى وأهداف التنمية البشرية فى المجتمع العربى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٠ .

حل المشكلات العامة لهذا القطاع بالتعاون مع الوزارة وقد انشئ عام ١٩٦٩ تحت رقم ١٣٠١ .

ويتمثل دور الاتحاد العام ومعه الاتحادات الإقليمية فى التوعية والتنسيق الكامل مع الوزارة وأجهزتها فى تفعيل نشاط الجمعيات فى الآتى[1]:

١- الموافقة على إشهار وإصدار القرار وهذه العملية تتم بعد :-

- التأكد من حاجة المجتمع لخدمات الجمعية.
- التأكد من أن شهر الجمعية لا يمثل تكرار لخدمة قائمة .

٢- المتابعة للتصرفات المالية والإدارية لمجلس الإدارة والجمعية العمومية ومعاونة الوزارات فى المراقبة الفنية للنشاط الذى تمارسه الجمعية ويدخل فى اختصاصات هذه الوزارات .

٣- دراسة دورية لأنشطة الجمعيات بهدف التأكد من : التزام الجمعية باللوائح وعدم مخالفتها للقوانين والقرارات الوزارية.

وقد ينتج عن هذه الدراسة :

- بقاء الجمعية واستمرارها فى النشاط .
- تعديل لائحة النظام الأساسى للجمعية.
- دمج الجمعية فى جمعية أخرى لتقوية الكيانات الضعيفة .
- حل الجمعية إذ خالفت القانون مخالفة جسيمة .

---

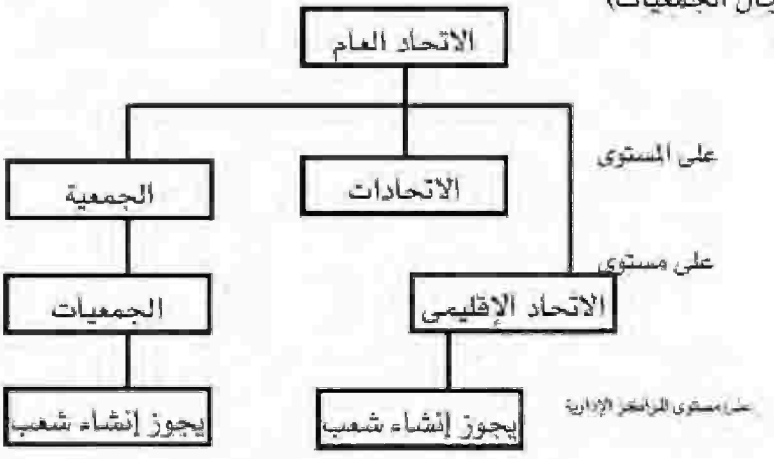
(١) وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية : دور وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية والعمل التطوعى (من واقع التشريعات) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٤٨٣-٤٨٦.

٤- معاونة الجمعيات فى الحصول على :-

- تخصيص إعانات إنشائية وتأمينية واستثنائية من الصندوق المركزى أو الصناديق الفرعية
- الدورات التدريبية لمجالس الإدارات والعاملين لرفع كفاءة الأفراد .
- إعداد الدراسات والبحوث .
- إعداد الدراسات والبحوث .
- اشتراك أعضاء مجالس الإدارات فى المؤتمرات الدولية ذات الصلة بنشاط الجمعية وتحمل الجانب الأكبر من تكاليف السفر.

شكل يوضح الهيكل التنظيمى للعمل التطوعى

(ويعمل فى توازى وتنسيق متكامل مع الهيكل الحكومى العامل فى مجال الجمعيات)



أما عن دور الاتحاد العام والاتحادات الإقليمية والنوعية :

١- إبداء الرأى فى ١- الشهر ٢- الحل ٣- الدمج

٤- التمويل

ب- التخطيط للسياسة العامة للعمل التطوعى فى مجال

١- التشريع ٢- التمويل ٣- التدريب ٤- الإعلام

جدول يوضح الاتحادات النوعية الموجودة فى ج.م.ع.

م	اسم الاتحاد	رقم وتاريخ الإنشاء	ميدان العمل
١	اتحاد هيئات المساعدات الاجتماعية	٣٤ لسنة ١٩٦٦	المساعدات الاجتماعية
٢	اتحاد هيئات رعاية الفئات الخاصة والمعاقين	٣٥ لسنة ١٩٦٦	الفئات الخاصة
٣	الاتحاد النوعى للخدمات الثقافية والعلمية والدينية	٣٦ لسنة ١٩٦٦	الخدمات الثقافية والعلمية والدينية
٤	الاتحاد النوعى لجمعيات رعاية المسجونين وأسرهم	٣٧ لسنة ١٩٦٦	رعاية المسجونين
٥	اتحاد هيئات رعاية الأسرة والطفولة	٣٨ لسنة ١٩٦٦	رعاية الأسرة والطفولة
٦	الاتحاد النوعى لتنمية المجتمعات المحلية	٣٩ لسنة ١٩٦٦	تنمية المجتمع
٧	اتحاد هيئات التنمية الإدارية	٤١ لسنة ١٩٦٨	التنظيم والإدارة
٨	الاتحاد النوعى لجمعيات الصداقة بين الشعوب	٧٤ لسنة ١٩٩١	الصداقة بين الشعوب
٩	الاتحاد النوعى للجمعيات العاملة فى ميدان حماية البيئة	٤٣ لسنة ١٩٩٥	حماية البيئة
١٠	الاتحاد النوعى للجمعيات العاملة فى ميدان حماية المستهلك	١٩ لسنة ١٩٩٧	حماية المستهلك

وفيما يلى عرض مختصر لكلاً من الاتحاد العام والإقليمى والنوعى لأهمتها القصوى فى مجال المنظمات غير الحكومية[1]

أ- الاتحاد العام :

ويعرف بأنه جهاز تنظيم مجتمع يعمل على المستوى القومى ويضم إليه عضوية الاتحادات الإقليمية والنوعية وينشأ بقرار من رئيس الجمهورية وحدد القانون عدة اعتبارات هى :-

- لا يجب إنشاء أكثر من اتحاد عام واحد على مستوى الدولة وهو جهاز تنظيم مجتمع جغرافى .

- يمول من اشتراكات الهيئات الأعضاء والاتحادات الإقليمية والاتحادات النوعية والجمعيات المركزية أو الهيئات الحكومية . هذا بالإضافة إلى موارد أخرى بجانب إعانات الحكومة والتبرعات والهبات وهذه الموارد يوافق عليها مجلس إدارة الاتحاد العام .

- العضوية : يضم الاتحاد العام إلى عضويته بجانب الاتحادات الإقليمية والاتحادات النوعية الجمعيات المركزية مثل المركز العام لجمعيات الشباب المسلمين بالقاهرة وهيئات حكومية تهتم بالشئون الاجتماعية وعضوية الأفراد المهتمين بالشئون الاجتماعية، ويعمل الاتحاد من خلال تنظيم إدارى من جمعية عمومية ممثلة للعضوية سالفة الذكر ومجلس الإدارة أما اللجان فمنها دائمة مثل لجنة الإعداد للمؤتمر السنوى العام، ولجان فرعية لمساعدته فى أعماله .

يختص الاتحاد العام بما يأتى:

١- اقتراح الخطة العامة لميادين الخدمات الاجتماعية فى نطاق السياسة العامة للدولة

٢- اقتراح الخطة العامة للتمويل .

---

[1] عبدالخالق محمد عفيفى : الدور المتوقع للاتحادات (الشبكات) فى المرحلة القادمة، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٤٦٤ – ٤٧٦.

٣- وضع سياسة التدريب وإعداد العاملين فى ميادين الرعاية الاجتماعية المختلفة وفق احتياجاتها.

٤- يعقد الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة مؤتمراً سنوياً . ويدعى لحضوره أعضاء مجالس إدارات الاتحادات النوعية والإقليمية و الجمعيات والمعنيين وذلك لدراسة المسائل والموضوعات التى تحدد أو تحال إليه من لجانه الفنية أو من الاتحادات النوعية أو من العضوية السابق شرحها .

ب- الاتحاد الإقليمى

وهو جهاز جغرافى ينشأ لتنظيم الخدمات والتنسيق بين الجمعيات التى تعمل فى جميع المجالات فى نطاق محافظة واحدة .

- ينشأ هذا الاتحاد بقرار من رئيس الجمهورية ولا يجب إنشاء أكثر من إتحاد إقليمى واحد فى المحافظة .

- العضوية : يضم الجهاز إلى عضويته هيئات ومؤسسات أهلية وحكومية تهتم بالشئون الاجتماعية بالمحافظة كما يضم فى عضويته الأفراد وهم المهتمين بالشئون الاجتماعية فى المحافظة .

- أهداف الاتحاد الإقليمى :-

١- يهدف إلى تنفيذ السياسة العامة التى يضعها الاتحاد العام والإشراف على تنفيذ القرارات التى يصدرها المؤتمر.

٢- الإطلاع على الحساب الختامى والميزانية الخاصة بالجمعيات والمؤسسات الأعضاء وإبداء الرأى فيها . وإبلاغ ملاحظاته إلى الجهة الإدارية المختصة .

٣- عمل البحوث الاجتماعية اللازمة بالمحافظة والاشتراك فى البحوث الاجتماعية الهامة التى يتولاها الاتحاد العام .

٤- تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الأعضاء لضمان عدم التكرار وتكامل الجهود.

٥- دراسة احتياجات البيئة وإمكانياتها ومواردها لسد الثغرات فى الخدمات.

٦- تقويم الخدمات للوقوف على الإيجابيات وتدعيمها وعلى السلبيات لمواجهتها .

٧- القيام بتنظيم برامج للإعداد والتدريب الفنى والإدارى لموظفى الجمعيات وأعضائها .

٨- دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات والعمل على علاجها.

جـ- الاتحاد النوعى .

ويعرف على أنه جهاز تنظيم مجتمع ينشأ لتنظيم الخدمات والتنسيق بين الجمعيات التى تعمل فى مجال واحد بغض النظر عن الحدود الجغرافية ، وينشأ بقرار من رئيس الجمهورية ولا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعى لكل مجال، ولكن يجوز للاتحاد النوعى أن ينشأ له فروع فى المحافظات .

- أهداف الاتحاد النوعى :-

١- تنفيذ السياسة التى يضعها الاتحاد العام وتنفيذ قرارات المؤتمر القومى السنوى العام .

٢- دراسة الاحتياجات والمشكلات المتعلقة بمجال تخصص الاتحاد النوعى على مستوى الجمهورية.

٣- تخطيط برنامج الخدمات الاجتماعية فى ميدان العمل المتصل بأغراض الاتحاد وذلك فى حدود سياسة الدولة .

٤- إجراء البحوث المتصلة بميدان العمل ونشرها على الجمعيات والمؤسسات الأعضاء .

٥- تحديد مستويات الخدمات وحدود نطاق تكلفتها فى السياسة العامة .

٦- تنظيم البرامج وتنسيق الجهود التى تقوم بها الجمعيات والمؤسسات .

٧- وضع برامج الإعداد الفنى والإدارى لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات وموظفيها على أن تعتمد هذه البرامج من الجهة الإدارية المختصة (مديرية الشئون الاجتماعية).

٨- تقويم جهود الأعضاء ونشاط الاتحاد على ضوء السياسة العامة وتقديم تقرير عن تلك الجهود وتقديم المعونة الفنية للجمعيات والمؤسسات الأعضاء،وكذلك وضع طريقة تنفيذ برامج المشروعات المشتركة .

ويمكن لهذه الأجهزة أن تساهم بفاعلية فى تحقيق الأهداف السابقة لو كان هناك عدة اعتبارات يجب تسجيلها وهى :

١- تفعيل الدور البنائى والوظيفى للاتحادات .

٢- تفعيل دور الأجهزة التنسيقية (الشبكات) حيث لوحظ تعدد الشبكات بل لابد من وجود شبكات جغرافية محددة وشبكات نوعية محددة بحيث يكون هناك إطار لذلك.

٣- تعديل القوانين الخاصة بالاتحادات بحيث تتلاقى التغيرات والسلبيات التى أفرزتها الممارسة الميدانية.

٤- تفعيل العلاقات بين الأجهزة التنسيقية أفقياً ورأسياً .

٥- وجود مهنيين يمثلون المكاتب الفنية للاتحادات لإدارة العمل بالاتحاد .

٦- عقد دراسات تقويمية مستمرة لأداء الاتحادات.

٧- عقد لقاءات مستمرة بين الأكاديميين وأعضاء مجالس الاتحادات لتبادل الخبرة والآراء الفنية .

من خلال العرض السابق نلمس مدى أهمية هذه الأجهزة فى تفعيل دور المنظمات غير الحكومية وزيادة ن شاطها وانتشارها، ومواجهة الصعوبات والمشكلات التى تواجه هذه المنظمات. ومن ثم توفير عناصر الانطلاق لهذه المنظمات نحو وضع أفضل وفعال. أما بالنسبة لدور وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية [1].

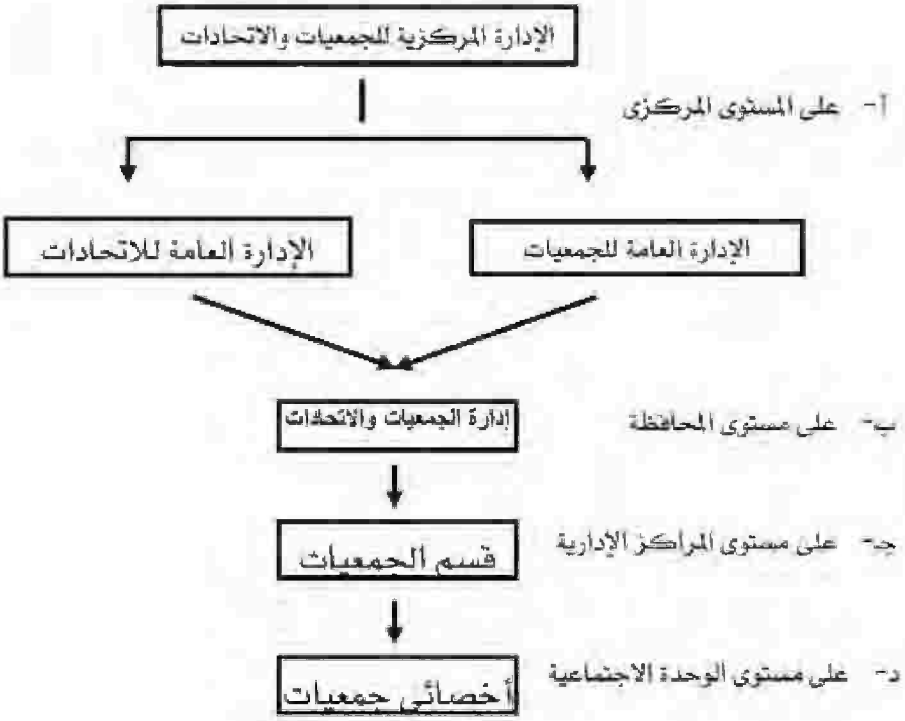
على المستوى المركزى يتم متابعة أعمال الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات النوعية والإقليمية والجمعيات المركزية .

أما على المستوى الإقليمى فإن سلطة الجهة الإدارية فى المحليات مفوضة للسادة المحافظين وتقوم الوزارة ومديرياتها بأعمال الرقابة والإشراف والتوجيه والتمويل للجمعيات الأهلية طبقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية .

---

[1] وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية : دور وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية والعمل التطوعى (من واقع التشريعات) مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٨٧ .

شكل رقم (٣) يوضح الهيكل التنظيمى للوزارة وأجهزة العاملة فى الجمعيات



ولابد من أن تقوم وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية بدور أكثر فاعلية فى دعم الاتحادات والجمعيات ومعاونتها فى تحقيق أغراضها فى خدمة وتنمية المجتمع ورعاية أفراده .

سابعا : جمعية تنمية المجتمع كمنظمة اجتماعية :-

تعتبر جمعية تنمية المجتمع منظمة اجتماعية تتميز عموماً مثلها مثل أى منظمة اجتماعية أهلية بعدة خصائص لعل من أهمها :-

- تعبر عن إرادة المجتمع أو الجماعات وتقابل حاجاته المادية والمعنوية بغرض إحداث تنمية به . وتعمل على أداء وظيفة معينة أو عدة وظائف مترابطة وأن هذه الوظائف تتصل بإشباع احتياجات إنسانية إما مباشرة أو غير مباشرة[1]

- المرونة وسرعة الاستجابة لاتخاذ القرار المناسب وفقاً للظروف المتغيرة.

- انخفاض تكلفة الخدمات على اعتبار أنها تستفيد بجهود أعضائها من المتطوعين لتأدية خدماتها.

- أن الأفراد العاملين بها أعدادهم محدودة ، ويرتبطون بالجمعية بموجب أعمال لها ضرورتها .

- إسهام برامجها ومشروعاتها فى تأصيل القيم الاجتماعية داخلها، وتدعيم الأسلوب الديمقراطى، وتنميته من خلال المشاركة فى تحقيق أهداف هذه الجمعيات .

- أنها تترجم رغبة الأهالى الصادقة فى المشاركة فى تنمية مجتمعهم، بجانب أنها تقوم على رغبة الأهالى أنفسهم فى إنشائها ، وبالتالى فهم الذين يحددون أهدافها من واقع إحساسهم بحاجة البيئة إلى الخدمات التى تقدمها، أو ستقدمها جمعية تنمية المجتمع عند إنشائها .

- تدبر هذه الجمعيات الكثير من خدماتها عن طريق ما تحصل عليه من تبرعات وهبات واشتراكات أعضائها ، وبالتالى فهى تقوم بمشروعات أو خدمات كان من المتعين على الدولة القيام بها . حتى توفر جهود الدولة لمشروعات قومية أكبر . وتدفع عن كاهلها ما تم انجازه من خدمات فعلية

- أما من الشكل القانونى فهى جمعيات مشهرة طبقاً لأحكام القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤م . ولها مجلس إدارة منتخب[2].

---

(١) **رضا رم ضان رمضان عيسى : دور المنظمات المحلية فى تنمية المجتمعات الريفية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٤ .**

(٢) رفعت عبدالباسط محمود : (دراسة حالة لجمعية تنمية المجتمع المحلى فى منطقة حضرية بالقاهرة باستخدام نظرية النسق الاجتماعى (دراسة من منظور علم الاجتماع)،

- أنها مؤسسات خدمية وليست مؤسسات إنتاجية وهى وجدت لتقديم خدمات.

- تعتبر خاماتها التى تعمل بها هى البشر من العملاء (المستفيدين) وأدواتها بشر أيضا وهم الأخصائيون الاجتماعيون (والمتطوعون من تخصصات أخرى).

- تعمل هذه المنظمة فى إطار قيمى وهى قيم المجتمع من ناحية وقيم الخدمة الاجتماعية من ناحية أخرى[1].

ولجمعية تنمية المجتمع أنشطة متعددة ومتنوعة تنموية تمارسها من خلال العديد من اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لدراسة المشروعات التى تحتاجها البيئة المحلية، ولمباشرة تنفيذ الأنشطة والمشروعات . ولعل من أهم لجان النشاط بجمعيات التنمية ما يلى :- [2]

- اللجنة الاقتصادية
- اللجنة الثقافية
- اللجنة النسائية
- لجنة الخدمات
- لجان المساعدات
- لجنة التوعية

وتعمل جمعيات تنمية المجتمع المحلى من خلال لجانها سالفة الذكر على نشر ودعم الخدمات والمشروعات التنموية بالمجتمع المحلى والعمل على تنفيذ العديد من هذه المشروعات التى من أهمها [3]:

- دور الحضانة
- مراكز تدريب الفتيات

بحث منشور ، المؤتمر العلمى الأول حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات المحلية فى الوطن العربى ، ٢٤ ـ ٨ / ٤ ـ ٩ ، ١٩٩٦ ، ص ص : ٣٦٧ ـ ٣٦٨ .

(١) **لبنى محمد عبدالمجيد : العلاقة بين بناء القوة فى جمعيات تنمية المجتمع ومشاركة المواطنين فى أنشطتها ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٢٤ .**

(٢) محمد عارف : المجتمع بنظرة وظيفية، الكتاب الثانى ، التحليل الوظيفى للمجتمع (أسسه التصورية والمنهجية)، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط١ ، ١٩٨٢م) ، ص ص : ٩٩ ـ ١٠٠ .

(٣) **رفعت عبدالباسط محمود :(دراسة حالة لجمعية تنمية المجتمع المحلى فى منطقة حضرية بالقاهرة باستخدام نظرية النسق الاجتماعى) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٣٦٨- ٣٦٩.**

- مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية
- مراكز تنظيم الأسرة
- الأندية النسائية
- أندية الأطفال
- الأندية الثقافية والاجتماعية
- مكاتب تحفيظ القرآن الكريم
- فصول محو الأمية
- فصول التقوية
- مكتبات ثقافية
- مشروعات خدمة بيئية
- العيادات الصحية
- دور المغتربات
- مشروعات التوعية الشاملة
- مشروعات اقتصادية

ومشروعات تدريب مهنى متنوعة

ثامنا : جمعية تنمية المجتمع المحلى كنسق اجتماعى :-

تعتمد الدراسات الحالية لبرامج الخدمة الاجتماعية فى معظم مجالاتها على الاتجاه البنائى الوظيفى كأحد الاتجاهات الرئيسية فى علم الاجتماع المعاصر، حيث يمثل أكثر الاتجاهات رواجاً فى علم الاجتماع خلال الخمسين سنة الأخيرة فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا . وأعتبر هذا الاتجاه من المعالم الرئيسية لعلم الاجتماع المعاصر، ويعتمد هذا الاتجاه الوظيفى على المسلمات الأساسية للاتجاه العضوى الذى كان سائداً فى النظريات الاجتماعية الأولى فى علم الاجتماع، فإن المؤسسين الحقيقيين للوظيفة هم علماء الاجتماع الأوائل أمثال (كونت، سبنسر ، باريتو) وتعتمد الوظيفة بصفة أساسية على فكرة النسق العضوى، وهى الفكرة التى مؤداها أن كل شئ يمكن النظر إليه باعتباره نسقاً أو كلا متكاملاً يتكون من أجزاء مثل الكائن الحى [1].

حيث ظهرت الوظيفة كمفهوم لدراسة المجتمع استناداً كما ذكر

---

[1] سمير نعيم أحمد : النظرية فى علم الاجتماع ، (القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٩) ص ص : ١٩٥-١٩٦.

سابقاً إلى فكرة المماثلة بين الحياة العضوية والحياة الاجتماعية تلك المماثلة التي ظهرت مبكراً في غضون القرن التاسع عشر، فتتابعت صور الوظيفة

انتهاء إلى الوظيفة المعاصرة التي ترتكز على عدد من المسلمات لعل من أهمها[1]:

١- أن الإطار المرجعي للفعل هو النسق الاجتماعي . وإذا كان الفعل فردياً بطبيعته، فإن السياق عادة يكون خاصاً بجماعة أو منظمة معقدة، أو مجتمع ، وعلى حد تعبير "روبرت ميرتون" فإن هناك دائماً تصوراً – ضمنياً أو صريحاً – للمستلزمات الوظيفية للنسق المدروس .

٢- يمكننا أن نجد نسقين اجتماعيين يخصصان لنفس الوظيفة . في نفس الوقت الذي يمكننا فيه أن نجد نسقاً واحداً يؤدي أكثر من وظيفة واحدة

٣- لكل نسق احتياجات أساسية لابد من الوفاء بها وإلا فإن النسق سوف يفنى أو يتغير تغيراً جوهرياً[2].

٤- لابد أن يكون النسق دائماً في حالة توازن ولكي يتحقق ذلك فلابد أن تلبى أجزاءه المختلفة احتياجاته.

٥- كل جزء من أجزاء النسق قد يكون وظيفياً أي يسهم في تحقيق توازن النسق ؛ وقد يكون ضارا وظيفياً أي يقلل من توازن النسق وقد يكون غير وظيفي عديم القيمة بالنسبة للنسق .

٦- يمكن تحقيق كل حاجات النسق بواسطة عدة متغيرات أو بدائل، فحاجة المجتمع لرعاية الأطفال قد تقوم بها الأسرة [3].

---

[1] رفعت عبدالباسط محمود : دراسة حالة لجمعية تنمية المجتمع المحلي في منطقة حضرية بالقاهرة باستخدام نظرية النسق الاجتماعي(دراسة من منظور علم الاجتماع)، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٦٦.

[2] سمير نعيم أحمد : النظرية في علم الاجتماع ، مرجع سبق ذكره ، ص :١٩٦.

[3] المرجع السابق ، ص ص : ١٩٧ – ١٩٨ .

٧- من خلال تفسير حقيقة اجتماعية ما على أسس وظيفية ، من الضرورى لنا أن نتعرف على علاقاتها بالعناصر الأخرى فى المجتمع ،؟ وأن ندركها أو نفهمها على أنها نسقاً نامياً متطوراً من أجوزاء ذات اعتماد متبادل يكون فيه للوحدة التى تدرس نتائج إيجابية ، بمعنى أنها تجعل أنشطة أخرى ممكنة، أو تعزز الأنشطة المنظمة ، المتكررة الاجتماعية أو الثقافية أو تحافظ عليها [1].

من خلال ما سبق يمكن اعتبار المسلمات سالفة الذكر إطاراً مرجعياً لدراسة جمعية تنمية المجتمع المحلى باعتبارها نسقا اجتماعيا، وبمعنى آخر أن كل شئ يمكن إدراكه باعتباره نسقاً وكلاً متكاملاً، ويصدق ذلك على الكائن العضوى فى ذات الوقت الذى يصدق على أى منظمة اجتماعية وهى هنا ، جمعية تنمية المجتمع المحلى.

وبالتطبيق على النظرية الوظيفية فإننا بالنظر إلى المجتمع المحلى الذى توجد فيه هذه الجمعية باعتباره وحدة متكاملة متماسكة تتمتع بدرجة عالية من الاستمرار فى الوجود، وفى نفس الوقت فإنها تنقسم إلى وحدات صغيرة تتأثر تأثراً وظيفيا للمحافظة على كيان واستمرار المجتمع (النسق الرئيسى).

لذا فإن جمعية المجتمع المحلى لها بناؤها العام (جمعية عمومية – مجلس الإدارة – لجان فرعية) وكل جزء من هذه الأجزاء له بناء ووظيفة يقوم

---

[1] رفعت عبدالباسط محمود : دراسة حالة لجمعية تنمية المجتمع المحلى فى منطقة حضرية بالقاهرة باستخدام نظرية النسق الاجتماعى، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٦٦.

لمزيد من التفصيل انظر مرجعين مهمين :-

- محمد رفعت قاسم : تنظيم المجتمع (الأسس والأجهزة) مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٤٥٧ – ٤٧٨.

- محمد أحمد خليل الحمزاوى : التخطيط لمواجهة مشكلات جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٦٦ – ٧٥ .

بإنجازها لتحقيق أهداف حددتها له الجمعية وبالتالى نجد أن تحقيق الأهداف الفرعية يسهم فى تحقيق الهدف العام.

من ناحية أخرى فإنه لا يجب أن ننظر إلى جمعية تنمية المجتمع المحلى على أنها نسق اجتماعى مغلق أو مستقل عن المؤسسات المجتمعية الأخرى، بل أن جمعية المجتمع المحلى تعتبر نسقاً اجتماعياً مفتوحاً، حيث أنها تتكون كما أوضحنا سلفاً من مجموعة من الأقسام يعتمد بعضها على البعض الأخر، كذلك فهى تحاول أن تشبع كل احتياجات النسق الاجتماعى (الجمعية) وليس تحقيق الأهداف فحسب .

فالجمعية – تنمية المجتمع المحلى – كنسق مفتوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها تأخذ الجمعية مدخلاتها من خلال الأنساق الفرعية لها كالنسق الفنى، الإدارى، النظامى، كذلك احتياجات المجتمع المحلى الموجودة فيه الجمعية .

ثم تقوم الجمعية بالعمليات التحويلية ، وهى معالجة معينة تتضمن أنواع الجهود والعمليات الهادفة التى تؤدى إلى تنمية المجتمع من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات والموارد البشرية المدربة، حيث يتم دراسة الوضع الراهن من احتياجات المجتمع وتحديد البرامج والأهداف المطلوب تحقيقها، وتحديد الإمكانيات والوقت اللازم للتنفيذ، ثم تأتى مرحلة التنفيذ وتتضمن قيام العاملين بالجمعية بالتنفيذ الفعلى لتلك المشروعات والخدمات ثم متابعة وتقويم ما تم تنفيذه .

وتأتى المخرجات عبارة عن الخدمات التى تشبع احتياجات المجتمع المحلى سواء مشروعات انتاجية أو خدمية (انظر مجالات نشاط جمعية تنمية المجتمع المحلى).

وهكذا ووفقاً للاتجاه الوظيفى ومسلماته والتى تعتمد على فكرة النسق العضوى باعتباره نسقاً أو كلاً متكاملاً مثل الكائن الحى فإن جمعية تنمية المجتمع المحلى تعتبر من الأنساق المفتوحة حيث تشمل كل أنواع

المدخلات أو العناصر ولكن بدرجات من حيث الكم والكيف، كما أنها تتميز بالرجوع – التغذية العكسية – حيث تأخذ من البيئة (المجتمع المحلى) وتغذى البيئة (المجتمع المحلى) والأنساق العاملة فيها وبالتالى يحافظ النسق على توازنه

تاسعا: جمعية تنمية المجتمع المحلى أحد أجهزة طريقة تنظيم المجتمع :

من المعروف أن أجهزة تنظيم المجتمع سواء فى الولايات المتحدة الأمريكية أو فى جمهورية مصر العربية تعد تنظيمات لم تظهر بمحض الصدفة وإنما كان ظهورها نتيجة ظروف وأوضاع فرضت وجودها [1].

وتعتبر أجهزة تنظيم المجتمع هى الإطار الذى يعمل من خلاله المنظم الاجتماعى لتحقيق أهداف الطريقة، وتختلف هذه الأجهزة من حيث طبيعة الأهداف الأساسية، من حيث نطاق عملها الجغرافى ومن حيث تبعيتها ، ومن حيث بنائها وأسلوب تكوينها، ومن حيث موقف الطريقة منها (أساسية – مساعدة)، وفى مجال تصنيف أجهزة تنظيم المجتمع ظهرت عدة محاولات أهمها :- [2]

١- أجهزة تنظيم المجتمع وتنقسم إلى :

أ- أجهزة أساسية (أنشئت خصيصاً لممارسة طريقة تنظيم المجتمع (أولية) مثل :

١- أجهزة تنسيقية (تقدم خدمات غير مباشرة) وتشمل

---

(1) محمد عبدالحي نوح : الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع (قاعدة علمية – قيم – مهارات) ط١ ، (القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٨م) ، ص : ٩ .

(2) انظر فى هذا – محمد عبدالحى نوح : المرجع السابق ، ص ص :٢٠٥ – ٢٠٧.

– نبيل محمد صادق : أجهزة تنظيم المجتمع ، (القاهرة ، مطبعة السعادة ، ١٩٩٠م) ، ص ص : ٨١ – ٨٣ .

- جغرافية ومن أمثلتها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة – الاتحادات الإقليمية للجمعيات والمؤسسات الخاصة وفروعها فى المدن .

- نوعية ومن أمثلتها الاتحادات النوعية للجمعيات والمؤسسات الخاصة.

٢- أجهزة للتنمية الاجتماعية ومن أمثلتها :

(المجلات الاجتماعية – المراكز الاجتماعية – الوحدات المجمعة – الوحدات الاجتماعية)

ب- أجهزة ثانوية (وهى أجهزة لم تنشأ خصيصاً لممارسة طريقة تنظيم المجتمع) ومن أمثلتها: (المساجد – المصانع – النوادى – التعاونيات – التنظيمات النق ابية)

جـ- أجهزة معاونة ومن أمثلتها: (سجل تبادل المعلومات – مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار – صندوق التمويل المشترك – مكاتب التطوع)

٢- منظمات تمارس من خلالها طريقة تنظيم المجتمع :-

أ- المنظمات التطوعية وتمثل الجماعات والمنظمات التى تستهدف تحقيق أو تغيير او إصلاح بعض المؤسسات أو النظم الاجتماعية أو العلاقات الاجتماعية القائمة كما تهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسات لتحقيق أهدافها .

ب- مؤسسات الخدمات وتمثل المؤسسات التى تقدم خدمات اجتماعية متنوعة مثل المؤسسات الصحية والتعليمية ومؤسسات الرعاية الاجتماعية وهذه المؤسسات قد تكون حكومية أو أهلية أو تجمع بين الاثنين .

جـ- المنظمات التخطيطية مثل مؤسسات التخطيط لميادين الرعاية الاجتماعية أو مجالس المنظمات أو الإدارات التخطيطية المتخصصة، وقد تكون هذه المنظمات على المستوى المحلى وكذلك على المستوى القومى .

٣- الأجهزة عموماً

أ- أجهزة تقدم خدمات مباشرة (أجهزة خدمة المجتمع) وتمثل كل الأجهزة التى تعمل فى مجالات الخدمات والإنتاج وهى متنوعة ومعقدة تتضمن كل أنواع الخدمات التى يحتاج إليها سكان المجتمع .

ب- أجهزة تنظيم المجتمع وتمثل الأجهزة التى تقدم خدمات غير مباشرة ، وهى الأجهزة التى تقوم بتنظيم العمل وتنسيق الجهود بين بعض الأجهزة التى تقوم بتقديم تلك الخدمات المباشرة .

وهذا التقسيم لا يعنى أن الأجهزة التى تقدم خدمات مباشرة ليست ضمن المجالات التى تمارس فيها طريقة تنظيم المجتمع وإنما باعتبارها أجهزة تساهم فى إحداث التغيير، فهى تقع فى دائرة اهتمام تنظيم المجتمع كطريقة تساهم فى إحداث التغيير.

٤- من حيث الظهور يمكن تقسيم أجهزة تنظيم المجتمع إلى :-

أ- أجهزة تقليدية وهى تلك الأجهزة التى تمت فى إطارها ممارسة تنظيم المجتمع فى مراحله الأولى، وهى تمثل الأجهزة التنسيقية وتتمثل فى الاتحادات الإقليمية والنوعية للجمعيات والمؤسسات الخاصة الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة الأجهزة المعاونة وهذه الأجهزة تنتمى إلى الأجهزة التى تقدم خدمات غير مباشرة .

ب- أجهزة المجالات المستحدثة وهى التى أوجدت الطريقة لنفسها دوراً فيها فى التاريخ الحديث، وهى أجهزة لها أهداف مختلفة ومتنوعة ويساعد تنظيم المجتمع هذه الأجهزة على تحقيق أهدافها . وهذه الأجهزة تمارس أعمالها على مستويات جغرافية مختلفة ، ومنها - المجال المدرسى - المجال العمالى - التنظيمات التعاونية - التنظيمات النقابية - المجالس الشعبية - الوحدات الاجتماعية ... الخ.

لذا فإنه تبعاً لما سرده سلفا من تصنيفات أجهزة تنظيم المجتمع فإن جمعية تنمية المجتمع المحلى تعتبر جهازاً من أجهزة تنظيم المجتمع الأساسية وذلك للأسباب التالية[1]

١- أنها منظمة أنشأها الأهالى نتيجة لشعورهم بأنها الوسيلة المناسبة

---

(1) لبنى محمد عبدالمجيد : العلاقة بين بناء القوة فى جمعيات تنمية المجتمع ومشاركة المواطنين فى أنشطتها ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٨ -٢٩ .

لمواجهة ما يعانونه من احتياجات ، وما يواجهونه من مشكلات عن طريق توحيط جهودهم الذاتية مع جهود المنظمات الحكومية وهذه إحدى خصائص أجهزة تنظيم المجتمع

٢- كل من جمعيات تنمية المجتمع المحلى وأجهزة تنظيم المجتمع لا تهدف إلى تحقيق الربح المالى.

٣- جمعية تنمية المجتمع المحلى تعمل مع المجتمعات المحلية ، وطريقة تنظيم المجتمع تعمل على نفس المستوى.

٤- تعتبر أجهزة تنمية المجتمع المحلى أكثر الأجهزة قرباً إلى تنظيم المجتمع من حيث طبيعة النشاط.

٥- طريقة تنظيم المجتمع تهدف إلى إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة فى البشر والبيئة ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تنظيم جماعات المجتمع والذى يمكن أن يحدث من خلال جمعيات تنمية المجتمع المحلى.

٦- جمعيات تنمية المجتمع المحلى تعمل فى ضوء السياسة العامة للدولة شأنها فى ذلك شأن جميع منظمات تنظيم المجتمع .

٧- من أهداف جمعية تنمية المجتمع وطريقة تنظيم المجتمع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتى يمكن إتاحتها فى المجتمع المحلى سعيا لتحقيق أهداف المجتمع وإشباع حاجاته[1]

ومما سبق يتضح جلياً أن جمعية تنمية المجتمع جهازاً هاماً من أجهزة طريقة تنظيم المجتمع التى تتعامل مع المجتمع المحلى الذى أنشئت فيه، أنشئت بجهود هذا المجتمع، ومن أفراده المتطوعين وتم تنظيمهم فى شكل يساعدهم على مواجهة ما يعانون من مشكلات وإشباع حاجاتهم المتنوعة، من خلال استغلال أو الاستفادة من إمكانات وموارد المجتمع المحلية والتى يمكن اتاحتها من مصادر أخرى حكومية كانت أم أهلية .

---

(١) محمد رفعت قاسم : دور أخصائى تنظيم المجتمع فى مساعدة جمعية تنمية المجتمع المحلى ببولاق الدكرور على تحقيق أهدافها ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٥.

خاتمة:

نعتبر المنظمات غير الحكومية ركيزة أساسية من ركائز النهوض بالمجتمع المصرى على وجه الخصوص، والنهوض بالعالم أجمع بشكل عام.

حيث نشأت هذه المنظمات فى البداية لحماية المصالح المختلفة وحماية الفئات الضعيفة من الشعب من جهة ومناهضة الاستعمار من جهة أخرى . ولقد أصبح أمراً مطلوباً . بل وملحاً فى الوقت الحاضر والمستقبل أن تتواجد هذه المنظمات بشكل فاعل وأكثر عمقاً .

فالدولة فى مصر مثل غيرها من بلدان العالم الثالث والثانى بل وفى العالم المسمى بالعالم الأول نفسه، بدأت هذه الدول تنسحب من ميادين العمل الانتاجى والخدمى . تاركة الميدان والمجال للمبادرات والجهود الأهلية . وما زاد من أهمية هذه المنظمات مراحل الانتقال ونتيجة لطبيعة برنامج الإصلاح الاقتصادى يكون الفقراء والنساء والمهتمون وقطاعات كبيرة من أبناء الطبقة الوسطى هم دائماً الضحايا.

والمنظمات غير الحكومية هى الأقدر فى مراحل الانتقال التى تمر بها الدولة على مواجهة أو المشاركة بفاعلية فى مواجهة المشكلات القومية مثل الأمية والبطالة، لتحقيق نوع من التوازن الاجتماعى من خلال تقديم المنتجات والخدمات بأسعار اقتصادية والمشاركة فى تنفيذ المشروعات الصغيرة لخلق فرص عمل للشباب، وكذلك فهى المجال الخصب لاكتشاف وتدريب الكوادر والقيادات القادرة على تعبئة الجهود الشعبية للمشاركة فى مشروعات التنمية الاقتصادية أو البيئية بما يكفل لها فرص النجاح .

وبالرغم من المشكلات والمعوقات التى تواجه هذه المنظمات إلا أنه توجد مجموعة من المؤشرات تبشر بدور أكثر إيجابية فى المرحلة القادمة ومن هذه المؤشرات ما يتعلق بالضغوط الناتجة عن القوى الاجتماعية والسياسية التى تطالب الدولة بإعادة صياغة العلاقة بين الدولة والمنظمات الأهلية، وتعتبر هذه الخطوة نحو تحرير القطاع الأهلى ومن المؤشرات الإيجابية أيضاً أن هناك

نماذج إيجابية لعشرات الجمعيات التى أدركت قيمة دورها فى التنمية. وبالتالى فإن التغيير المنشود لن يتحقق إلا فى مناخ اجتماعى وثقافى وسياسى شامل يدعم التغيير ويجعلنا مرة أخرى أمام حركة اجتماعية جديدة تقودها المنظمات غير الحكومية.

الفصل الثالث
عملية اتخاذ القار فى المنظمات غير الحكومية

أولاً . مقدمة الفصل.
ثانياً . أهمية القرارات وخصائصها.
ثالثاً . أسس وشروط اتخاذ القرارات.
رابعاً . عناصر عملية اتخاذ القرارات.
خامساً. أنواع القرارات.
سادساً . أنواع القرارات.
سابعاً . أساليب اتخاذ القرارات.
ثامناً . العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات.
. خاتمة.

الفصل الثالث

عملية اتخاذ القار فى المنظمات غير الحكومية

أولاً : مقدمة الفصل :

تعتبر الإرادة هى العملية التنظيمية الأساسية ،حيث تشتمل على جميع النشاطات الإنسانية التى تسعى لتحقيق غايات الفرد والمجتمع ، فيحتاج إليها الفرد فى تيسير أموره اليومية سواء فى الأسرة أو العمل، كما تحتاج إليها المنظمات على اختلاف أنواعها سواء أكانت خدمية أم عسكرية أم ثقافية أم دينية ، كذلك فإن الإدارة تعتبر العملية الجوهرية التى تكمن خلف تحقيق الأهداف المادية وغير المادية، كما تمثل نوعا من أنواع التعاون البشرى الذى ينظم جهود الأفراد لتحقيق أهداف مختلفة سواء كانت علمية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية باستخدام الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة كما تعتبر الإدارة الناجحة سبب تطور المجتمعات المتقدمة، وهى الوسيلة الأساسية التى يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التنمية فى الدول النامية، فإن الإدارة بهذا المفهوم هى (مجموعة من النشاطات ← تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية ← لتحقيق غايات معينة) [1].

والقيادة هى قلب عملية الإدارة، بينما اتخاذ القرارات هو العنصر الأساسى فى القيادة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر أساس العمل الإدارى ويعتبرها بعض المفكرين مرادفاً لكلمة الإدارة[2].

ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً فى حياة الأفراد وحياة المنظمات وحتى فى حياة الدول . فتبرز

---

(1) نادرة أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، (عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧م) ، ص ١.

(2) على السلمى : التخطيط والمتابعة ، (القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٨م)، ص : ١٢٩ .

أهميته على مستوى الأفراد حيث أن الفرد يعيش حياته بواسطة قرارات يتخذها يومياً قد تمسه وقد تمس أسرته أو تمس علاقاته بالآخرين ، وتبرز أهميته على مستوى المجموعة الإنسانية الصغيرة حيث أنها تصاحب الجهد الجماعي للأفراد مثل الأسرة . وعلى مستوى المنظمات فإن القرارات هي جوهر عمل القيادة الإدارية (مجلس الإدارة) وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة ، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية ، كما يعتبر توقف القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها . وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة وتشعبت نواحي نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاداً واعماقاً جديدة [1].

لذا فإن موضوع اتخاذ القرارات يشغل حيزاً هاماً لدى المفكرين والكتاب لأهميته العلمية والعملية وكذلك لارتباطه الوثيق بالعملية الإدارية وأجزائها المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى.

ولأهمية هذا الموضوع من ناحية ولارتباطه بالدراسة الحالية أفردنا له هذا الفصل وسوف يتناول فيه الباحث الجوانب التالية :-

- أهمية القرارات وخصائصها .
- أسس وشروط اتخاذ القرارات.
- عناصر عملية اتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- أساليب اتخاذ القرارات.

---

(1) نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٧ - ١١.

- العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذا القرارات.

ثانيا : أهمية القرارات وخصائصها :

يتضح مما سبق توضيحه فى المقدمة أن اتخاذ القرارات كعملية يعتبر من أهم المهام الجوهرية للمدير فى المنظمة بكافة صورها وأنشطتها المتنوعة، ومن هنا تأتى أهمية القرارات.

حيث أن الوظائف الإدارية الأساسية تعتمد اعتماداً أساسياً عليها، ويتضح هذا من خلال العرض التالى لأهمية اتخاذا القرارات فى المنظمات من خلال وظائف الإدارة الأساسية وهى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة[1].

(أ) **التخطيط** : ويعرف فى أبسط صوره أنه العملية التى تتضمن تحديد أهداف المنظمة واختيار البدائل المتعلقة بسياسات وإجراءات العمل ، والطرق المرسومة للوصول إلى تلك الأهداف . وهناك أهداف عديدة يجب على الإدارة تحديدها مثل الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة . والموارد المتاحة ، وطريقة تنفيذ الأعمال ومواعيدها وبرامجها ، وهذه الأهداف مرهونة باتخاذ قرارات من قبل الإدارة مثل تحديد البدائل ودراستها وانتقاء أنسبها طبقاً لمعايير معينة وتبعاً لأساليب الانتقاء.

(ب) **التنظيم** : وهى العملية الإدارية التى تعمل على تحديد النشاطات الضرورية وحصرها لتحقيق أهداف المشروع وجمع هذه النشاطات فى مجموعات فى ضوء الموارد المادية والإنسانية المتاحة والتى يمكن إتاحتها وتأتى أهمية القرارات لهذه الوظيفة فى أنه لكى نضمن نجاحها لابد من

---

[1] نادرة أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢ - ١٠ .

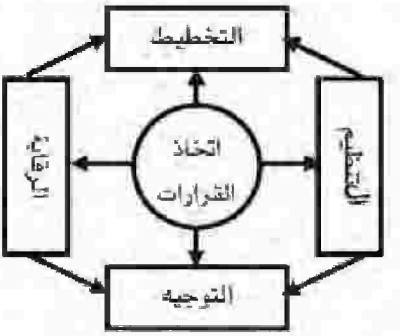
اتخاذ قرارات تعالج عدداً من المشكلات الأساسية منها: تحديد نوع السلطة لكل منصب إدارى ، ودرجة تفويضها ، وتحديد المسئوليات ، بين الأقسام وتوزيع العمل والعلاقات والاتصال بين الأقسام الإدارية المختلفة ، وكذلك تحديد وسيلة التنسيق بين جهود الأقسام والإدارات .

(جـ) **التوجيه** : وهى الوظيفة الملازمة لعملية التنفيذ للمشروعات التى تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال العنصر البشرى وتتمثل المهام الأساسية لوظيفة التوجيه بصنع سلسلة من القرارات الإدارية تبين : مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطى أو الأوتقراطى ، والوسائل التى تستخدم فى تحفيز الأفراد ودفع معنوياتهم وطرق الإشراف التى ستتبع وطرق القضاء على التضارب وأساليب التقيد بالأنظمة واللوائح .

(د) **الرقابة** : وهى الوظيفة أو الجزء المتبقى من العملية الإدارية التى تعمل على التأكد فيما تم تنفيذه هل مطابق لما خطط لإتمامه أم لا فهى تعتبر الوظيفة التى تعمل على تأمين الاستخدام الفعال لموارد المنظمة فى سبيل تحقيق أهدافها عن طريق تحديد المعايير المطلوبة فى الإنجاز ، وتظهر المهام الأساسية لوظيفة الرقابة باتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية والتى تتعلق : بتحديد النشاطات التى تخضع للرقابة وأنواع معايير الرقابة ، ونوع المعلومات المطلوبة والوقت الذى سيجرى فيه تصحيح الانحرافات والمستويات الإدارية التى تتولى مهام الرقابة .

ويتضح أهمية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية من خلال الشكل التالى :

شكل رقم (٤) يوضح اتخاذ القرار كحلقة رئيسية فى العملية الإدارية



لذلك يمكن القول إذن أن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل باختصار فى اتخاذ القرارات التى تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على الاستخدام غير المحدود بالرغم من وجود عوامل مؤثرة على الإدارة وضغوط خارجية أحياناً لا تملك الإدارة قدرة السيطرة عليها إلا فى حدود التخفيف من آثارها .

واستكمالاً لأهمية القرارات فإنها تعتبر قلب الإدارة ومحورها وأصبح مقدار النجاح الذى تحققه أى منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة . سواء كانت هذه القرارات متعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو التوجيه والاتصال والتنسيق ووضع السياسات العامة ، وكذلك تفويض السلطات وتحديد المسئوليات[1]

---

[1] نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٩٣ – ١٠٧.

وتتسم عملية اتخاذ القرارات بان لها مجموعة من الخصائص تتعلق ببعضها بصورة معقدة وتؤدى فى النهاية إلى عملية اتخاذ القرار، هذه الخصائص الرئيسية هى[1]:

١- الخاصية الأولى وجود الرغبة فى التنظيم بإحداث التغيير إذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك، أو تجنباً لوقوع المشكلات فى المستقبل إذا لم يتم إحداث التغيير.

٢- الخاصية الثانية تتعلق بتحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها والتى غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين فى التنظيم وعلى طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية، لذلك فإن هذا التغيير لابد له أن يأخذ فى الاعتبار الأوضاع الاجتماعية والبيئية للمنظمة وغايات الأفراد العاملين ورغباتهم.

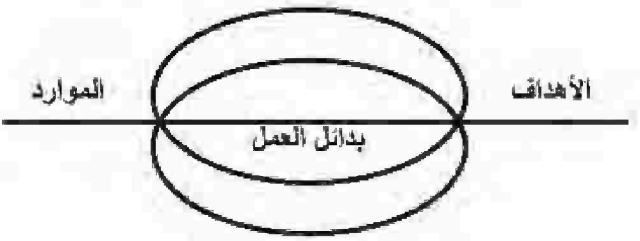
٣- الخاصية الثالثة فتتعلق بضرورة تعريف المشكلة التى تتطلب إحداث التغيير وغالباً ما يسمى بفن تحليل القرار، وهنا لابد أن ينظر بعين الاعتبار إلى أربعة عوامل أساسية لابد من تواجدها فى أى تنظيم وهى الموارد المادية والبشرية المتوافرة لاحداث التغيير، وأهداف المنظمة، الطرق والوسائل

---

[1] نادرة أيوب : مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٨ – ٢٠ .

المستخدمة والتى تسمى ببدائل العمل وأخيراً البيئة التى تعمل فيها المنظمة وتتفاعل معها والتى تتألف من البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية كما هو موضح بالشكل .

شكل رقم (٥) يوضح نموذج مبسط لوضع المنظمة



بيئة المنظمة

وهناك تقسيم آخر لخصائص القرار فى المنظمات غير الحكومية وخاصة فى الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجان فيرى أن القرارات تتسم بالخصائص التالية:[1]

١- أن القرار ليس ظاهرة ينتهى إليها المجتمعون فى أحد الاجتماعات فجأة دون مقدمات ولكن اتخاذ القرار عملية دينامية ترتبط فيها كل مرحلة بما يسبقها وما يليها ارتباطاً وثيقاً

٢- يلاحظ أن عمل اللجان ومجالس الإدارة وإن كان يتيح نظرياً فرصة المشاركة الواسعة فى اتخاذا القرار إلا أن هذا يصدق إلى حد معين . حتى لا تتسع هوة الخلاف وتهدد بالانشقاق الداخلى .

٣- والخاصية الهامة التالية أن وزارة الشئون الاجتماعية أو مديرية الشئون الاجتماعية أو الوحدة التابعة لها الجمعية تظهر فى كل مراحل اتخاذ القرارات فهى تظهر كمنشئة أساسية لقرارات اللجان ولبعض القرارات

---

[1] إبراهيم عبدالرحمن رجب : دراسة لعملية اتخاذ القرارات فى أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٢٨ .

الخاصة بمجلس الإدارة والجمعية العمومية وذلك من خلال مندوبيها فى الاجتماعات ومرحلة التنفيذ مما يجعلنا نتوقع تأثيراً كبيراً للوزارة أو المديرية على قرارات الجمعيات.

٤- ومن خصائص القرارات أيضاً أنه هناك قرارات تناسبها الجماعية وقرارات أخرى يمكن اتخاذها بصورة فردية ، فالقرارات غير المتكررة أو الفريدة وذات النتائج الهامة يفضل اتخاذها بواسطة جماعة . وغالباً ما يكون أفرادها من الإدارة العليا (مجلس الإدارة) . حيث المشاورات والمداولات العميقة الشاملة لجميع نواحى القرار [1].

ولتشابك عملية اتخاذ القرارات وتعقدها فى المنظمات سواء خدمية أو انتاجية فإن القرار حتى يوصف بأنه قرار سليم لابد من توافر مجموعة الخصائص التالية[2]:

القرار السليم

١- أن يكون واضحا بتوقيت محدد

٢- أن يكون واقعيا

٣- أن يكون قابل للتنفيذ

٥- أن يكون ملتزم

٦- أن يتسم بالبساطة

٧- أن يراعى الجوانب الإنسانية فى إطار العمل

---

(١) محمد عبدالله عبدالرحيم : السلوك الإنسانى فى المنظمات ، (القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤م) ، ص : ٣١٤ .

(٢) رشاد أحمد عبداللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ص : ٣٥ .

٤- أن ينتج عنه مكاسب مادية أو معنوية داخل المنظمة ٨- أن يكون قابل للمتابعة والتقويم

ثانيا : أسس وشروط اتخاذ القرارات (المحددات)

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة كما هو معروف ، لذا فهى تعمل على إيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ، لذا فإن محور عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة إنما هى عملية مفاضلة بين الوسائل البديلة المتاحة واختيار البدائل التى يظن متخذو القرارات أنها تحقق أهداف المنظمة وكذلك فإنه يأخذ فى الاعتبار أيضاً أهداف المجتمع الذى أنشئت فيه المنظمة وقيمه ، وثمة مجموعة من الموجهات التى تقود مسار القرار وتوجه متخذه فى كل مراحله وهى [1]:-

١- القيم العامة مثل الصالح العام والخدمة العامة والعدالة التى يدعم بها الأعضاء اختياراتهم بين البدائل المختلفة.

٢- القيم الإجرائية ومنها أنواع الخدمات التى تحتاج إليها بيئة المنظمة – استيفاء الشكل القانونى – قياس الحالات الجديدة على خبرات سابقة مشابهة – العلاقات الطيبة – الاسترشاد برأى الوزارة .

---

[1] إبراهيم عبدالرحمن رجب : دراسة لعملية اتخاذ القرارات فى أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٧٥ – ١٧٩ .

٣- المشاركة من أهم الاعتبارات التي يجب أن يلتزم بها متخذو القرارات لأنه بلا شك أن القرارات الجماعية أفضل من تلك القرارات الفردية [١].

٤- كما تعتبر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية والمتجددة مقوم أساسى يساعد متخذو القرار على اختيار البديل الأمثل ويجعل مجلس الإدارة لديه قدرة أكبر على التنبؤ للمستقبل ويساعده أيضاً على وضع معايير موضوعية تسهل عملية التحليل ثم الاختيار بين البدائل المختلفة ليتم على أساسها اتخاذ القرار المناسب [٢].

وثمة متطلبات أساسية للوصول إلى القرار السليم فى المنظمة منها:

١- وضوح الرؤية من خلال توافر البيانات الكافية اللازمة لها والخبرة والمهارة[٣]

٢ - الدراسة المتأنية والروية والتدبر واستجلاء الخبرات السابقة ودراسة الضغوط الداخلية والخارجية رسمية كانت أو غير رسمية [٤].

٣- يتعين على متخذو القرارات أن يأخذوا فى الاعتبار العلاقات التى ترتبط بين الوسائل والغايات وتحديد الاتجاهات التي تمكن من التعرف على أكثر الوسائل فاعلية وأكثر الحلول كفاءة فى الإنجاز ويتطلب هذا الأمر طبقاً لآراء سيمون وتيلور مراعاة الارتباط بالطرق التالية :-

---

(١) عبدالرحمن صوفى عثمان : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٦.

(٢) نادرة أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٣ .

(٣) أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية (تقويم مشروعات الرعاية) ، (السكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٩م) ، ص : ٢٤٥ .

(٤) إبراهيم عبدالعزيز : الإدارة العامة . (القاهرة ، بدون ، ١٩٨٥م) ، ص : ٢١٨.

- أخذ السياسات البديلة فى الاعتبار.
- تحديد كل النتائج التى تنشأ عن كل سياسة من هذه السياسات .
- التقييم المقارن لتلك النتائج [1].

٤- إن المنظمة كلما كانت محددة فى أهدافها وهناك اتفاق بين العاملين بها وكلما كانت جهات الإشراف موحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة العوامل التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف من خلال اتخاذ القرار السليم والحكيم [2].

٥- لكى تكون الإدارة فعاله فى المنظمة لابد أن تتسم طريقة التفكير فى عملية اتخاذ القرارات بالمنهجية والترتيب والمنطقية وأن يكون خال من التحيز والانفعال حتى يصبح تفكيراً ابتكارياً إبداعياً . بالإضافة إلى إتاحة الفرصةللجان الفهم المتبادل للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء ومعرفةالصورة الكلية من عدة زوايا ... عمق فى التفكير والتحليل[3].

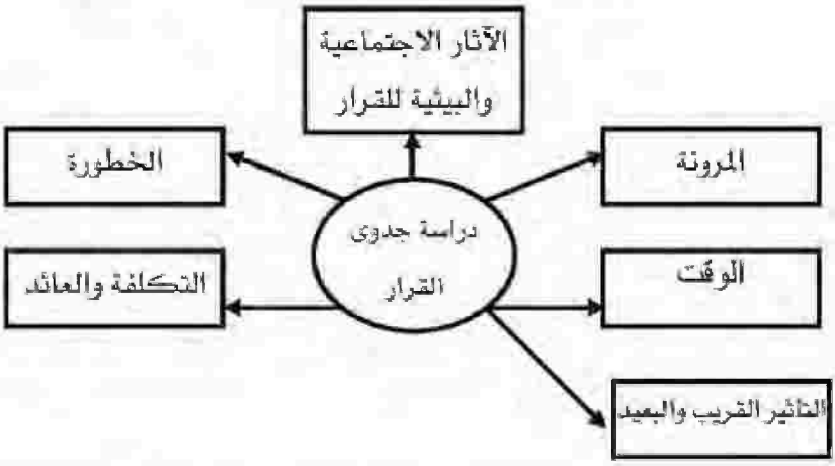
---

(1) الفاروق إبراهيم بسيونى وآخرون : إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٨٧ – ٨٨.

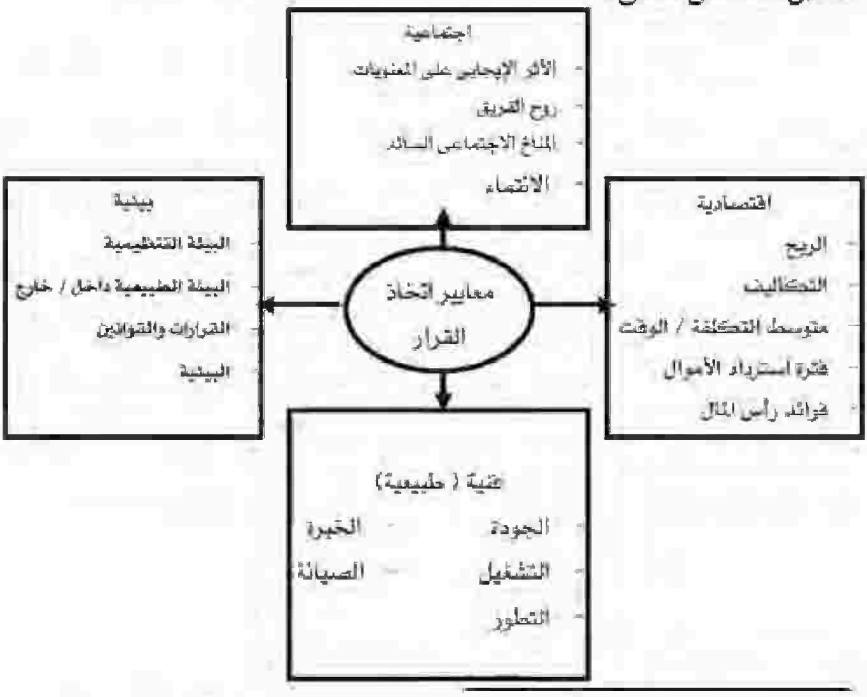
(2) رشاد أحمد عبداللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٩ .

(3) سيد الهوارى : المدير الفعال للقرن الـ ٢١ ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ط٤ ، ١٩٩٨م) ص : ٨٤ .

شكل رقم (٦) يوضح كيفية دراسة جدوى القرار[1]



وثمة معايير لابد من وضعها فى الاعتبار عند اتخاذ القرار نجملها فيما يلى من خلال الشكل التالى :- [2]



(١) محمد عبدالغنى حسن : مهارات اتخاذ القرار : مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص : ١٥٥ .

رابعا : عناصر عملية اتخاذ القرارات :

تناول العديد من المؤلفين عناصر عملية اتخاذ القرارات فيرى أحدهم أن هذه العناصر هى [1]:

١- توفر البدائل أو الحلول البديلة .

٢- توفر معيار الاختبار والموازنة والمفاضلة بين البدائل.

٣- تحديد الظروف التى يتم فى ضوءها اختيار القرار أو البديل.

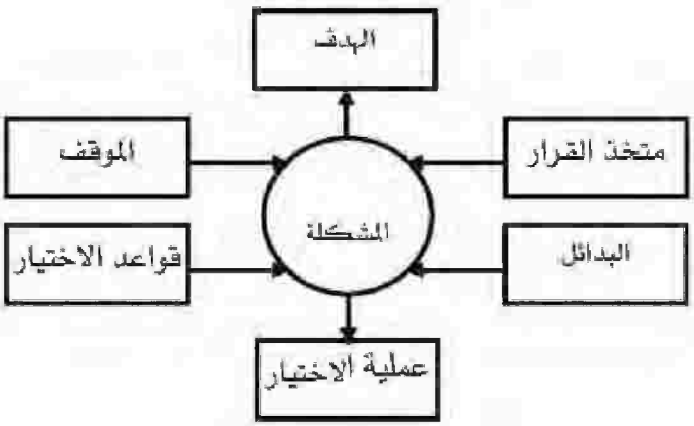
٤- تحديد وقياس النتائج المترتبة على كل قرار

ويرى آخر أن عملية اتخاذ القرارات تدور فى إطار معين يشمل ستة عناصر هى:[2]

١- الموقف (المشكلة) ٢- متخذ القرار ٣- الهدف

٤- البدائل ٥- قواعد الاختيار ٦- عملية اختيار البديل الأمثل

شكل رقم (٨) يوضح عناصر عملية اتخاذ القرار



---

(١) عبدالرحمن صوفى عثمان : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٨ .

(٢) عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا) ، الكتاب ٥٧ ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٣ .

عناصر عملية اتخاذ القرار

وهناك من يرى القرار يحتاج أولاً توافر مسئوليات وسلطات متخذ القرار ثم تفاعل دينامى بين جميع المشاركين الذين تقع عليهم مسئولية اختيار السياسة الملائمة لإنجاز الأهداف المرتبطة بالمنظمة ، وتحدد اتخاذ القرارات أمبيريقيا فى ضوء عدد المشاركين الذين لديهم القدرة على التأثير فى تشكيل القرار مع الأخذ فى الاعتبار العلاقات الرسمية القانونية للذين عليهم صنع القرار وكذلك العلاقات غير الرسمية له والتأثيرات الخارجية عليهم[1] .

وهناك تصنيف آخر يرى أن عناصر عملية اتخاذ القرارات والتى تحدد إطارها العام ونوضح معالمها هى[2]

١- المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرارات.

٢- أهداف متخذ القرارات.

٣- الاستراتيجيات التى قد يستخدمها متخذ القرار والاستراتيجيات البديلة.

٤- النتائج المحددة للقرار .

٥- النتائج الاحتمالية للقرار.

٦- اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة.

٧- القيم أو المنافع التى تحكم اتخاذ القرارات وتحدد قيمتها .

ويتفق الباحث مع وجهة النظر التالية عن عناصر عملية اتخاذ القرارات فى المنظمات

١- الحالة القائمة : وتتمثل فى الموقف أو المشكلة أو الهدف الذى تسعى المنظمة لتحقيقه يفتح المجال فى معالجة الاختيار بين أكثر من بديل للاختيار، حيث يشترط وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف لأنه فى حالة وجود حل واحد فلا مجال للاختيار.

---

(١) محمد على محمد : علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج) ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٧م ، ص : ٥٤٣ .

(٢) على السلمى : التخطيط والمتابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٣٧ – ١٤٥.

٢- متخذ القرار: وهو قد يكون فرد (رئيس مجلس الإدارة) وقد يكون جماعة (مجلس الإدارة – الجمعية العمومية – اللجان) مرتبطة بمراكز عضوية ووظيفية داخل المنظمة ولديها الصلاحية للإسهام فى صنع واتخاذ القرارات.

٣- السياق البيئى : وله مستويان :

أ- البيئة الداخلية: التى تمثل السياق التنظيمى (للمنظمة) الذى يتم فيه صنع القرار واتخاذه.

ب- البيئة الخارجية : وهو المجتمع المحلى الذى أنشئت فيه المنظمة (الجمعية) لتحقيق أهدافه أو لتوفير ما يصبوا إليه من خدمات [1].

خامسا : أنواع القرارات

بالرغم من اختلاف الخلفية الثقافية ونمط الحياة وتباعد الأماكن واختلافها فإن المشتركون فى المنظمات أو المديرين فى الأعمال أو المنظمة حكومية أو غير حكومية كلهم جميعاً لابد لهم من صنع واتخاذ قرارات، فالمدير صانع أو متخذ القرار هو فى الحقيقة يحل مشكلة، إنه مكلف باختيار بديل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة أو أن عليه أن ينقب عن بديل جديد غير متوفر حالياً لحل المشكلة [2].

وفيما يلى سنتعرض للأنواع المختلفة من القرارات حسب ما عرضها بعض علماء الإدارة : فهناك من يرى أن القرارات ممكن تقسيمها إلى نوعين هما :

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :

---

[1] كمال محمد أغا : (العلاقة بين مراكز صنع القرار فى التخطيط الإقليمى للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية) ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، (القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ١٩٧٩م) ص : ٧٦ – ٧٧.

[1] Allen R-Solem, "Some Applications of problem- Solving versus D.N. To Management" Journal of Business and psychology, Spring 1992, pp, 401.

فعندما يقوم المدير بتطوير مجموعة روتينية من الإجراءات لحل المشكلة عند ظهورها، حيث أن القرارات المبرمجة التى لها إجراءات روتينية متكررة لحلها . ومتخذ القرار يواجه العديد من القرارات المبرمجة فى حياته اليومية مثل هذه القرارات لا تستدعى إنفاق جهد ووقت من جانب الإدارة [1].

أما إذا كانت المشكلة تتضمن عناصر جديدة لم تواجه الإدارة من قبل أو أنها مشكلة معقدة أو تتسم بالأهمية الكبيرة أو الخطورة فإنها تتطلب حلاً مختلفاً أو ربما حل فريد من نوعه يتطلب اجتماع مجلس الإدارة لاتخاذ قرار بشأنها ، لذا فإن القرارات غير المبرمجة هى حلول للمشكلات غير النمطية أو غير المتكررة أو غير الهيكلية [2].

وتسمى أيضاً القرارات المبرمجة أحياناً بالقرارات التى يمكن جدولتها وهى تلك القرارات الروتينية المتكررة وليست جديدة ومتشابهة ، أما القرارات غير المبرمجة فتسمى بالقرارات التى لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لأنها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة [3].

ويوضح الجدول التالى رقم (٦) أمثلة للقرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة فى نوعيات مختلفة من المنظمات ، والمهم فى الأمر أن القرارات غير المبرمجة بحاجة إلى التحديد الدقيق والصحيح لها لأنه على أساس هذا التبويب أو التحديد لتخصص ملايين الجنيهات والموارد على المجتمع كل عام ، فالمنظمات الحكومية تصنع وتتخذ القرارات التى تؤثر فى حياة كل مواطن ، وكذلك منظمات الأعمال تتخذ القرارات لتقديم منتج جديد ، والمنظمات غير الحكومية تتخذ القرارات التى تؤثر فى حياة المستفيدين منها ، وكذلك

---

(2) Bermard M Bass, " Organization Decision Making" Buarr Ridge, Li Richard Dlrwin, 1983).

(3) Herber T Simon, " The new Science of Management Decision" (New York: Harper & Row, 1960)p.6.

(٣) ماهر أبو المعاطى على : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الفيوم ، مكتبة لاصفوة ، ط٢ ، ١٩٩٨ ، ص ٣٢٠.

المستشفيات والمدارس تتخذ القرار التى تؤثر فى حياة المرضى والطلاب ولسنوات عديدة قادمة [1].

جدول رقم (٦) يوضح أنواع القرارات

القرارات	المشكلة	الإجراءات	أمثلة
مبرمجة	متكررة روتينية	قواعد إجراءات وسياسات تشغيل نمطية (معيارية)	منشآت الأعمال : قرار تحديد كيفية دفع الأجور الكليات : عمليات تشغيل بيانات طلبات الالتحاق المستشفيات : استخدام أو تجهيز المريض لعملية جراحية المنظمات الحكومية : استخدام السيارات المملوكة للولاية المنظمات غير الحكومية : تسجيل المشاركين فى المنظمة
غير مبرمجة	معقدة ، جديدة غريبة	ابتكار طريقة جديدة لحل المشكلة	منظمات الأعمال : تقديم منتج جديد الكليات : إنشاء تسهيلات جديدة فى الفصول الدراسية. المستشفيات : التعامل مع مرضى ومبانى المنظمات الحكومية : حل المشكلات المتعلقة بالتضخم الثورية المنظمات غير الحكومية : استغلال الموارد المالية فى مشروع مجتمعى جديد

ومن سوء الحظ أن الذين يعرفون كيفية التعامل مع القرارات المبرمجة كثيرون وبالعكس فإن الذين يعرفون كيفية صنع واتخاذ القرارات غير المبرمجة قليلون [1].

---

[1] James H. Donnelly , et al , " Fundamental of Manger" Ten the dition Irwin.Mc Graw-Hill, Boston, U.S.A., 1998, ch,5,p.114.

فحلول هذه المشكلات يكون عادة نتاج الاسقاطات النفسية الداخلية، والتقريرات الشخصية، والبداهة ، والإبداع أو الابتكار [٣].

وبالرغم من عدم ارتياح متخذى القرارات لصنع القرارات أو اتخاذها على أساس البداهة فإن الأساليب الإدارية لم تقدم أساليب متقدمة لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات غير المبرمجة كما قدمت لاتخاذ القرارات المبرمجة [٤].

لذلك فإن التعامل مع القرارات غير المبرمجة قد يكون غاية فى الصعوبة لدرجة أن متخذى القرارات فى المنظمات الحديثة ذات الخبرات القليلة ربما يلجئون لاستئجار من يتخذون أو يصنعون لهم مثل هذه النوعية من القرارات [٥].

ويرى آخر أن القرارات لها أنواع عدة هى :-

١- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

٢- القرارات الديمقراطية والقرارات السيادية.

٣- القرارات الأولية والقرارات النهائية.

٤- القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية.

٥- القرارات التوقيعية والقرارات اليقينية.

٦- القرارات العفوية والقرارات الرشيدة [٥].

ومن أهم التصنيفات للقرارات وأنواعها أيضا ما يلى :- [١]

---

[2] Neil M. Ngnew And Jonnl Brown, " Executive Judgement" " the intition Rational Ration, Personnel, December, 1985, P. 53.

(3) Paul C Nutt, " Types of Organizational Decision Processes. Adminstrative Science Quarterly", Septmber, 1984. P.422.

[1] Weston Agor, " The Logic of Intuition : How Top Executives Make Important Decisions, Organizational Dynamics"< winter, 1986, p.12.

[2] James H. Donnelly, op.cit, p.115.

[٥] أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٤٥ – ٢٤٦ .

الأول : تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها .

أ- القرارات الاستراتيجية التى تمس وجود المنظمة وكيانها وأهدافها وسيادتها الرئيسية .

ب- القرارات الإدارية محددة الأجل والتى تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية

الثانى : تقسيم وفق معيار طبيعتها .

أ- قرارات نظامية (ملزمة) فى ظل قواعد النظام الرسمى . ويمكن التفويض فيها.

ب- قرارات شخصية وتأتى حسب تقدير المدير الشخصى (ولا يمكن التفويض فيها)

الثالث : تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها .

وسبق توضيحها وهى عبارة عن : أ- القرارات الروتينية

ب- القرارات الجديدة أو الفريدة

الرابع : تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد :-

أ- قرارات يتوفر لها بيانات دقيقة وكاملة ونتائجها مضمونة ومتوقعة .

ب- قرارات لا يتوفر لها البيانات الكافية وتؤخذ قراراتها فى إطار من المخاطرة .

الخامس : تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :-

أ- قرارات تحدد المشكلات ووضع أولويات لبحثها .

ب- قرارات تقضى للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل المقررة

جـ- وقد تكون قرارات تخصصية.

د- قرارات تنفيذية.

---

(١) عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٩٥ – ٩٧ .

هـ- قرارات تقويمية .

السادس : تقسيم حسب درجة التغيير المطلوبة : مع مراعاة بعدين هامين هما .

أ- البعد الأفقى : وهى درجة التأثير التى يحدثها القرار.

ب- البعد الرأسى : ويوضح الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه وهناك ايضاً تصنيف آخر يرى ما يلى [1]:-

١- تقسيم بحسب الوظائف الأساسية بالمنظمة ويشمل

أ- قرارات متعلقة بالعنصر البشرى (مصادره وتدريبه وترقيته ...الخ)

ب- قرارات تتعلق بالإنتاج سواء كان سلعاً او خدمات ومنها ما يرتبط بحجم الإنتاج ونوعيته

جـ- قرارات تتعلق بالتمويل مثل تكاليف الإنتاج ،الميزانية ، التصفية.

د- قرارات تتعلق بالمبيعات مثل تحديد سوق التوزيع والسعر.

٢- تقسيم حسب تأثير القرار المستقبلى :-

أ- القرارات التى تؤثر على السلوك الحالى للمنظمة .

ب- القرارات التى تؤثر على السلوك المستقبلى للمنظمة .

ولابد أن يوضع فى الاعتبار أن هناك نوعين هامين من المتطلبات الوظيفية الضرورية لاستمرار وبقاء أى منظمة يوجهان مجلس إداراتها فى أثناء عملية اتخاذ القرار وهما :-

١- مواجهة الاحتياجات الداخلية للمنظمة نفسها مثل الحاجة إلى وجود تماسك وتكامل داخلى بين أجزائها وقواعد ترسم الحدود الإدارية والحاجة إلى وجود علاقة توافقية مع البيئة المحيطة بالمنظمة .

٢- تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها المنظمة .

ويختلف تركيز المنظمة على أى منها من وقت لآخر بحسب المرحلة التى تمر بها المنظمة من عمرها أو الظروف التى تواجهها [1].

---

[1] **ماهر أبو المعاطى على : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٢٠ .**

لذا فإن قرارات تتعلق بالاحتياجات الداخلية للمنظمة .

- قرارات تتعلق بتحقيق الأهداف.
- قرارات تتعلق بالتنسيق بين المنظمات.
- قرارات تتعلق بحل بعض المشكلات الاجتماعية التى تواجه المجتمع المحلى.
- قرارات تتعلق بزيادة مصادر التمويل.

ومن الجدير بالذكر أن نوعية القرارات على علاقة مترابطة بالمستويات الإدارية ، حيث أن المشكلات التى تنشأ بشكل متقطع وتكون محاطة بقدر كبير من عدم التأكد ، تكون عادة ذات طبيعة استراتيجية وتكون من اختصاص الإدارة العليا (مجلس الإدارة) ، أما المشكلات التى تحدث بشكل متكرر ويكون لها نتائج مؤكدة إلى حد كبير ينبغى أن تكون مسئولية المستويات الإدارية الأدنى، أما الإدارة الوسطى عادة ما تشغل معظم الوقت بالقرارات المبرمجة . والشكل التالى رقم (٩) يوضح العلاقة بين طبيعة المشكلة، تكرار ظهورها، ودرجة عدم التأكد المحيط بها، والمستوى الإدارى الذى ينبغى أن يتولى مهمة حلها أو اتخاذ القرارات بشأنها [٢] .

شكل رقم (٩) يوضح طبيعة المشكلات ونوعية القرارات

(١) إبراهيم عبد الرحمن رجب، كفاءة عملية اتخاذ القرارات فى أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٠-٢٦.

[1] James H. Donnelly, et al., Op.cit,p.115.

من خلال العرض السابق فإن الباحث يتفق مع وجهة النظر التى تصنف القرارات فى المنظمة إلى :-

١- القرارات المبرمجة (المتكررة – الروتينية – الهيكلية).

٢- القرارات غير المبرمجة وهى المعقدة والمتجددة والعامة والتى تحدد مسار المنظمة من حيث تحديد أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية.

كذلك فإن مجلس الإدارة فى المنظمة يركز على القرارات المتصلة بتنظيم العمل فى ضوء نظرية (مزيمونت ليدن) وزملائه والتى تربط بين مرحلة حياة المنظمة وبين أنواع القرارات التى تهتم بها فى كل مرحلة [1] وهم يقسمون دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل يقابلها تركيز على أربعة أنواع من القرارات كما يلى :

جدول رقم (٧) يوضح ارتباط نوع القرار بمراحل دورة حياة المنظمة .

مراحل دورة حياة المنظمة	أنواع القرارات
١- تحديد مجال عمل المنظمة	قرارات تتصل بإنشاء وإقامة المنظمة
٢- تحديد الأغراض والأهداف	قرارات تتصل بترجمة الهدف من وجود المنظمة إلى أغراض إجرائية محددة

---

[1] Framont J. lydental : **نقلا عن : إبراهيم عبدالرحمن رجب : دراسة لعملية اتخاذ القرارات فى أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٠٧ – ١٠٨ .**

٣- تشغيل المنظمة	قرارات تتصل بتنظيم الموارد لتحقيق الأغراض الإجرائية
٤- تقييم مدى فاعلية المنظمة	قرارات تتصل بمدى تحقيق المنظمة للأغراض التى انشئت من أجلها

ويجب النظر إلى هذه المراحل الأربعة على أنها أجزاء من دائرة متصلة يرتبط آخرها بأولها وهكذا.

سادسا : مراحل أو خطوات عملية اتخاذ القرارات :

يوجد العديد من المداخل لاتخاذ القرارات ، ويتوقف اختيار المدخل الملائم (الأفضل) على نوعية طبيعة المشكلة، الوقت المتاح ، تكلفة كل واحدة من الاستراتيجيات ، والمهارات الذهنية لمتخذ القرارات [1].

وتعتبر القرارات وسائل وليست غايات ، لأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التى يحاول من خلالها متخذ القرار تحقيق أو الوصول لوضع معين يرغبه، بمعنى آخر فإنها تعتبر رد فعل من جانب متخذ القرار (وبالتالى المنظمة) إزاء المشكلات، حيث أن كل قرار ينتج عن عملية ديناميكية تتأثر بمجموعة من القوى تتضمن البيئة التنظيمية ودائرة معرفة متخذ القرار وإمكاناته ودوافعه [2] وعلى ذلك فإن اتخاذ القرارات هى عملية تفكير ودراسة متأنية ينتج عنها القرار . غير أن هذه العملية لا ينبغى أن ينظر إليها على أنها كل الأهداف الاستراتيجية المهمة فالقرار فى حد ذاته أساساً ذو أهمية استراتيجية [3].

وعملية اتخاذ القرار ليست عملية جامدة ولكنها عبارة عن خطوات منطقية فى معظم مواقف اتخاذ القرار يمر المديرون بمجموعة من المراحل التى

---

(1) James H. Donnelly, et al., Op.cit,p.115.

(2) Robert. Libby and Joan luft, "Determinants of Judgement Performance In Accounting Settings: Ability Knowledge, Motivation, And Environment," Accounting organizations and Society 18(1993), PP. 425-450.

(1) James H. Donnelly, et al., Op.cit,p.115.

تساعدهم فى التفكير فى المشكلة وتطوير الاستراتيجيات البديلة لحلها ، ومراحل اتخاذ القرار لا ينبغى أخذها بشكل جامد وإنما تتمثل فائدتها فى قدرتها على جعل متخذ القرار يضع المشكلة فى قالب ذات معنى [1].

وثمة العديد من التصنيفات التى تناولت مراحل عملية اتخاذ القرارات ولكن سوف أعرض بعضها وخاصة التصنيفات التى ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة من ناحية والتى تساعد الباحث على الخروج بتصنيف يستخدمه فى تطبيق هذه الدراسة من ناحية أخرى . وفيما يلى عرض بعض التصنيفات بشئ من الإيجاز.

حيث افترض رواد النظرية الكلاسيكية أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الرشد حيث يكون القائم على الاختيار على معرفة تامة بظروف المستقبل ولديه المعلومات الكاملة التى تساعد على التنبؤ وتحديد الاحتمالات والخصائص المتعلقة بموضوع الاختيار الرشيد كما أن لديه القدرة على تحديد جميع البدائل ونتائجها واختيار أفضلها لتحقيق العائد الأقصى، ويرى أصحاب الفكر الإدارى أن المنظمة ما هى إلا ذلك العضو الاجتماعى الفعال الذى يؤدى وظائف متكاملة عن طريق اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية ويرتبط مع غيره من الأعضاء بعلاقات تنظيمية تؤدى مجموعها إلى تكوين النظام الاجتماعى العام . كذلك تتفاعل مع المؤثرات والعوامل الموجودة فى البيئة الداخلية والخارجية معا ، وبالتالى فإن اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف التنظيم واختيار البديل المناسب يأثر بالعوامل الداخلية فى المنظمة بالإضافة إلى تأثره بالعوامل والقيود الخارجية التى تفرضها البيئة والظروف الموجودة فيها . ولقد كان هربرت سيمون من أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذى يؤيد الرشد الشخصى الذى يقوم على أنه يعبر عن السلوك الذى يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة فى حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود والضغوط كافة التى تحد قدرة الإدارى على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار ، بعكس النظرية الكلاسيكية التى تستند

---

(2) Jawes E Hopper and Kenneth Jeuske, "Facilitating the Identification And Evaluation of Decision Objectives", Cost and Management, July – August 1985, PP. 36-40.

على الرشد الموضوعى والذى يعكس السلوك الصحيح الذى يسعى إلى تعظيم المنفعة فى حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة . للاختيار ونتائج كل منها [1].

ويرى رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات أن المنظمة نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التى تعمل ضمنها وتؤثر وتتأثر بالظروف والأوضاع الموجودة فيها لذلك فهى تمثل النماذج المفتوحة لاتخاذ القرار Open Decision Models حيث يتم اتخاذ القرار بصورة ديناميكية فيها ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل معينة لتحقيق هذا الهدف ، وتمر عملية اتخاذ القرار تبعاً لهذا النموذج بثلاثة مراحل هى [2].

المرحلة الأولى : يبدأ فيها متخذ القرار بوضع هدف مثالى يسعى لتحقيقه ثم يحدد أسلوباً واحداً أو أكثر من أجل الوصول بصورة تقريبية إلى الهدف المثالى ويتمثل أسلوب العمل هذا مستوى الطموح الموجود عند متخذ القرار .

المرحلة الثانية : ويبدأ فيها متخذ القرار بالبحث عن بدائل العمل حيث يعرف عدد محدود من بدائل العمل ونتائج تنفيذ كل بديل ، وينطلق تحليله لتلك البدائل ونتائجها باستخدام قواعد تقريبية تبين النتائج المقبولة من وجهة نظر متخذ القرار (أى القيمة الشخصية لتلك النتائج) وتعد البدائل التى تم تحديدها نقطة البدء للبحث المستمر عن الحل المناسب.

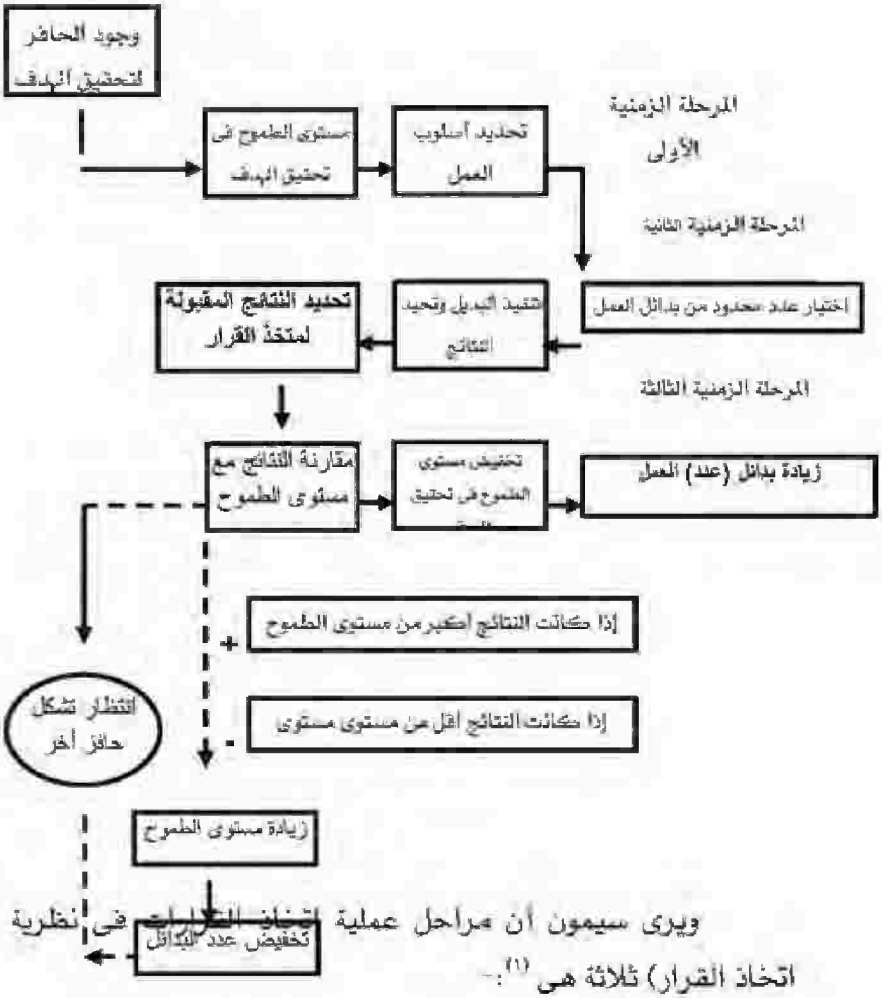
المرحلة الثالث : يتم فيها البحث بين البدائل المحدودة لإيجاد الحل المرضى وليس الحل الأمثل، حيث يعرف الرضى تبعاً لمستوى الطموح فى تحقيق الهدف انظر الشكل التالى.

شكل رقم (١٠) يوضح النموذج المفتوح لاتخاذ القرار

---

(1) نادرة أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٣٣- ٣٥ .

(2) Aloxis, Marcus and Wilson, charles Z. "Organization Decision Making". Englewood, cliffs, New Jersey, prentice-Hall. Inc, 1967, P. 160.



ويرى سيمون أن مراحل عملية اتخاذ القرارات فى نظرية (نظرية اتخاذ القرار) ثلاثة هى [1]:-

(١) مرحلة البحث والاستطلاع: وهى العملية التى يتم بها البحث وتحديد الموقف الذى يتطلب اتخاذ القرار ، أى تحديد الحاجة لاتخاذ القرار .

(٢) مرحلة التصميم : وهى المرحلة التى يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذا الموقف.

---

[1] Herbar A. Simon, " The New Science of management Decision" (New York. Harqer & Bres. 1960, P. 20.

(٣) مرحلة الاختيار : حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التى تم تحديدها فى المرحلة السابقة ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاثة لاتخاذ القرار يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.

وهناك العديد من الآراء تتضح فى الجدول التالى [١]:-

جدول رقم (٨) يوضح وجهات النظر حول مراحل عملية اتخاذ القرار

سيمون	ليندبرج	دبل	البنج	فيفنر	ديموك	نايجرو
- البحث والاستطلاع - التصميم - الاختيار	- التعرف على المشكلة - تجميع معلومات تساعد فى حل المشكلة - الاختيار	- تحديد الهدف والأنشطة - البحث عن أساليب وبدائل مختلفة - المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها (أفضلها) - تنفيذ	- تحديد المشكلة - إيجاد افتراضات حول الأسباب الأساسية للمشكلة - تعريف محدد للمشكلة - اكتشاف بديل مناسب اختيار أسلوب الحلول لحل	- تحديد المشكلة - تحديد جميع البدائل الممكنة - البحث والاستقصاء أو تحليل الحقائق لكل بديل - مقارنة النتائج أو العواقب المترتبة على كل بديل - اختيار أفضل الحلول	- تحديد المشكلة - تحديد من حيث تحديدها وبلورتها تبعاً لتعريف الحلول البديلة - تقرير أفضل الحلول - إصدار القرار	- الإعتراف بالمشكلة - جمع المعلومات وتحليلها - البحث عن الوسائل - تحيد البدائل - تقييم البدائل - القرار -

[١] نادرة أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٥٠ .

		القرار - تقييم نتائج	لحل المشكلة - تنفيذ تطبيق اختيار البديل الذى اختير فى المرحلة رقم (٤)	المشكلة		التنفيذ - التقييم والمتابعة

ويوجد تصنيف آخر لمراحل عملية اتخاذ القرار على النحو التالى :- [1]

(١) تشخيص المشكلة محل القرار.

(٢) تحليل المشكلة محل القرار.

(٣) إيجاد بدائل لحل المشكلة.

(٤) تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.

(٥) اختيار الحل الملائم للمشكلة (القرار).

(٦) متابعة تنفيذ القرار.

وتعتبر كل مرحلة من منظور هذا التصنيف تحتوى على إجراءات كثيرة فعلى سبيل المثال

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة لابد أولاً من اكتشاف المشكلة وأنواعها أو الحالات التى تحتاج لبحث من جانب متخذ القرار ،كذلك التعرف على العامل الاستراتيجى أو (الحرج) للمشكلة وعلى العامل المؤثر والفعال فى هذه المشكلة، وأسبابها وأغراضها كذلك فإن أهم شئ فى هذه المرحلة هو التركيز على تحديد المشكلة بدلاً من التركيز على حلها.

---

[1] نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٣

المرحلة الثانية : فيركز متخذ القرار على ماذا تعنى المشكلة بالنسبة له ؟ وماذا تعنى بالنسبة للمنظمة . وما المطلوب من جميع العاملين ، وما هى نوع المشكلة هل هى تقليدية أم ذات صيغة حيوية أم متعلقة بأمور طارئة ، وهل هناك من يتخذ قرار افضل منه تجاه هذه المشكلة فيلجأ إليه ، وتحديد المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادرها [1].

المرحلة الثالثة : وفيها يركز متخذ القرار على العوامل والاعتبارات التى تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة والصعوبات التى تواجهه ولابد من توافر شرطان فى البديل المناسب (الأول) أن يسهم الحل البديل فى تحقيق بعض النتائج التى يسعى إليها متخذ القرار ، (الثانى) أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى ، وإذا لم يتوفر فى الحل البديل أحد هذين الشرطين فإن على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة[2]

كذلك لابد ان يضع فى اعتباره الأحداث الطارئة أو غير متوقعة وأن توضع الحلول البديلة فى ضوء الظروف البيئية التى تحيط بالمنظمة سواء كانت هذه الظروف داخل المنظمة أو خارجها.

المرحلة الرابعة : وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً ، لذا لابد من مراعاة فى البدائل المعايير التالية [3]

---

(1) محمد فهمى حسين : بحوث العمليات ودورها فى اتخاذ القرارات ؟، مجلة الإدارة، القاهرة ، أكتوبر ١٩٨١، ص : ٥.

(2) على السلمى : الإدارة العلمية (القاهرة ، دار المعارف) ١٩٧٠ ، ص ص : ٢٠٣ – ٢٠٤ .

(3) نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ،مرجع سبق ذكره، ص ص : ١٥٠ – ١٥٣ .

١- إمكانية تنفيذ البديل ٢- تكاليف تنفيذ البديل

٣- آثار تنفيذ البديل على المنظمة ٤- الآثار الإنسانية والاجتماعية على الأفراد والجماعات

٥- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل

٦- مدى استجابة المرؤسين وتقبلهم للبديل

٧- الزمن الذى يستغرقه تنفيذ البديل

٨- العوامل الملموسة وغير الملموسة فى تقييم البدائل

المرحلة الخامسة : وتعتبر أهم المراحل جميعها لأنها تعتبر عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة فى ضوء نظرة شاملة لأهداف التنظيم أو المنظمة ومحيطها وليس فى ضوء نظرة قاصرة على المشكلة المحلية أو الوقتية، وهناك وسائل تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل من هذه الوسائل[1]:-

(١) أن تتم عملية المفاضلة وفقا لمعايير موضوعية.

(٢) الاستعانة بالخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل وخارج المنظمة.

(٣) تبويب وترتيب البدائل المطروحة للحل تنازليا حسب أولويتها أو أفضليتها.

(٤) إخضاع كل بديل من البدائل المطروحة للأختيار للتأكد من مزاياه وعيوبه.

(٥) الاستعانة بالوسائل والأدوات الرياضية الحديثة لاختيار البديل الأمثل.

المرحلة السادسة : تاتى أهمية هذه المرحلة فى أن متخذ القرار لا يقوم فى واقع الأمر بنفسه بتنفيذ البديل الأفضل وإنما يتم تنفيذه عن طريق جهود آخرين لذا فدوره لا ينتهى بل عليه أن ينقل للأخرين القرار ويشرح لهم أبعاده ويدفعهم ويحفزهم إلى تنفيذه عن اقتناع بالشكل الذى يحقق الهدف المطلوب

---

(١) المرجع السابق : ص ص ١٦١ – ١٦٤ .

من إبلاغ القرار لكل الأقسام وكل منفذى القرار من عاملين ومشرفين على التنفيذ. وثمة عدة خطوات لابد من آخذها فى الاعتبار عند تنفيذ القرار هى[1]

١- تهيئة البيئة الداخلية (مجتمع المنظمة) ...(الكفاءة).

٢- تهيئة البيئة الخارجية (تهيئة الرأى العام لتقبل ومساندة القرار) المجتمع المحلى المحيط ومن المميزات التى تنتج عن المتابعة المستمرة لتنفيذ القرار ما يلى :[2]

(١) تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التى يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان، مما يساعد متخذ القرار أو تلافيها فى القرارات المستقبلية.

(٢) أن المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التى يراها مناسبة نحو القرار فقد يرى سحب القرار أو إلغائه أو وقفه أو تعديله جزئياً أو كلياً أو الإصرار عليه بحالته مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذه (٣) تساعد عملية المتابعة على تنمية روح المسئولية لدى المرؤسين وحثهم على المشاركة فى إتخاذ القرارات كما أنها تنمى لدى متخذى القرارات أو مساعديهم القدرة على تحرى الدقة والواقعية فى التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والخلل والاختناق والتحرى عن أسبابها واقتراح سبل علاجها، ومن أهم الوسائل التى يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها فى عملية المتابعة لتنفيذ القرار ما يسمى بالتغذية

---

(١) عبدالكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٦ ، ص : ٤٦٥.

(٢) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره، ص ص : ١٧١ – ١٧٣ .

العكسية أو استرجاع المعلومات الذى يسمح ببلوغ القرار إلى أدنى المستويات الإدارية فى التنظيم . ثم بصعود المعلومات حول تنفيذ القرار مرة أخرى حتى مركز اتخاذ القرار للاستفادة منها فى التأكد من سلامة خطوات تنفيذ القرار ومعرفة ما يحدث من انحرافات وعلاجها فى وقتها .

كما يرى آخر أن عملية اتخاذ القرارات فى أحد أجهزة تنظيم المجتمع تمر بخمسة مراحل رئيسية هى على التوالى [1]:

(١) مرحلة بدء أو إنشاء القرار (إدراك وجود مشكلة).

(٢) مرحلة المداولات السابقة فى الاجتماع (تجميع معلومات وتحديد البدائل).

(٣) المدولات فى داخل الاجتماع (اختيار البديل الأمثل).

(٤) التصديق والصياغة الرسمية للقرار (وهنا يأخذ القرار صفته الرسمية واجبة التنفيذ)

(٥) مرحلة التنفيذ (حيث تتوافر أجهزة أو ميكانزمات معينة مهمتها التنفيذ وفقاً لقواعد متفق عليها.

وثمة وجهة نظر تجعل من عملية اتخاذ القرار أربعة مراحل نذكرها فيما يلى [2]:

ولكن يلاحظ فى وجهة النظر هذه أن الكاتب أشار إلى ملحوظة هامة ألا وهى أن كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات هى فى ذاتها عملية اتخاذ قرارات فرعية أما بالنسبة للمراحل فهى :-

١- تحديد الأهداف ٢- استكشاف البدائل

٣- تحليل البدائل ٤- اختيار البديل الأمثل (اتخاذ القرار)

كما أن هناك تصنيف آخر يرى أنها عبارة عن ستة مراحل هى [1]:

---

(١) إبراهيم عبدالرحمن رجب : دراسة لعملية اتخاذ القرارات فى أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية : مرجع سبق ذكره ، ص : ١٢٠ .

(٢) على السلمى : السلوك التنظيمى ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص : ٢٥٩ – ٢٦٣.

١- الإحساس بوجود مشكلة وتعريفها.

٢- التفكير في البدائل.

٣- تقييم البدائل.

٤- إختيار البديل الذى يحقق الهدف.

٥- تطبيق القرار.

٦- الرقابة والتقييم.

كما أن هناك وجهة نظر أخرى تصنف مراحل عملية اتخاذ القرار فى أربعة مراحل[٢]

١- مرحلة تشخيص المشكلة .

٢- مرحلة البحث عن البدائل .

٣- مرحلة تقييم البدائل.

٤- مرحلة الأختيار بين البدائل.

كما أن هناك تصنيف سباعى يتضح فى المراحل التاليى [٣]

١- تحديد المشكلة ٢- تحليل المشكلة ٣- تحديد الحلول البديلة

٤- تقييم الحلول البديلة ٥- اختيار البديل الأمثل ٦ – اتخاذ القرار

٧- متابعة القرار وتقييمه بينما يرى آخر أن عملية اتخاذ القرارات فى مجال المنظمات تمر بالمراحل التالية [٤]

---

(١) محمد عبدالله عبدالرحيم ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ،مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٩٩ – ٣٠٦.

(٢) عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٩١ .

(٣) ماهر أبو المعاطى على : إدارة المؤسسات الاجتماعية ،مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٣١٨ – ٣١٩.

(٤) رشاد أحمد عبداللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٥.

١- الإحساس بالمشكلة أو الحاجة وتحديدها دقيقاً.

٢- جمع الحقائق والبيانات اللازمة واقتراح الحلول المختلفة بعد مناقشتها وتحليلها.

٣- اختيار الحل الأمثل والحلول البديلة فى ضوء نسق تفضيلى وفى ضوء الأهداف المرغوبة .

٤- اتخاذ القرار المناسب.

٥- اتخاذ الإجراءات التنفيذية المناسبة للقرار ٦- المتابعة والتقويم

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن عملية اتخاذ القرارات تمر بالمراحل التالية[1].

١- الإحساس بوجود مواقف تتطلب إصدار قرارات محددة .

٢- تحديد أبعاد هذه المواقف بدقة.

٣- جمع البيانات والحقائق المتصلة بهذه المواقف.

٤- تحديد البدائل المختلفة الضرورية لمواجهتها .

٥- اختيار البديل الأفضل الذى يكون من شأنه مواجهة وحل الموقف بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة مع أكبر كفاءة ممكنة .

كما يرى أخر عملية اتخاذ القرار تمر بأربعة مراحل رئيسية هى :[2]

١- مرحلة تشخيص الحالة القائمة .

٢- مرحلة تحديد البدائل الممكنة.

٣- مرحلة اتخاذ القرار أو الاختيار بين البدائل المتكافئة.

٤- مرحلة التنفيذ .

وهناك تصنيف آخر يرى أنها عبارة عن ستة مراحل هى [1] :-

---

[1] عبدالرحمن صوفى عثمان : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية ،مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٣ .

[2] كمال أغا : العلاقة بين مراكز صنع القرارات فى التخطيط الإقليمى للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية ،مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٠ .

المرحلة الأولى : مرحلة تحديد المشكلة حيث أنها تعتبر أهم مرحلة لأنه إذا لم يتم تحديد المشكلة بشكل صحيح فإن أى قرار سوف يتخذ فى هذه الحالة سوف يتجه نحو حل مشكلة أخرى غير تلك التى نشأت فى الواقع ثمة تحديدات لابد أن توضع فى الاعتبار من قبل متخذى القرارات فى تحديدهم للمشكلات التى تواجه المنظمة التى يعملون بها بكل دقة وواقعية نذكرها فيما يلى [3]:

١- الانحراف فى الأداء الحالى عن الأداء الماضى.

٢- انحراف الأداء الفعلى عن الأداء المخطط.

٣- وجود انتقادات خارجية للأداء فى المنظمة.

المرحلة الثانية : تطوير البدائل : مع الأخذ فى الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل وتتضمن هذه المرحلة البحث والفحص فى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ذات الصلة بالمشكلة للحصول على المعلومات ويعمل متخذ القرار هنا إلى زيادة عدد البدائل لأنه هناك علاقة إيجابية بين عدد البدائل المأخوذة فى الاعتبار وبين الشرعة التى يمكن أن يتوصل بها إلى القرار .

المرحلة الثالثة : تقييم البدائل : وفيها يتم مقارنة البدائل وثمة ثلاث حالات تؤثر فى النتائج المحتملة لكل بديل هى :-

أ- المخاطرة ب- التأكد التام

جـ عدم التأكد

المرحلة الرابعة : اختيار أحد البدائل : وهو البديل الأقرب إلى تحقيق الهدف والمتمثل فى حل المشكلة ،وهى مرحلة هامة وخطيرة لأن القرار ليس غاية فى حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق هدف أو غاية .

المرحلة الخامسة : تنفيذ القرار ، إن أى قرار إذا لم ينفذ لا يعدو إلا أن يكون مجرد فكرة نظرية خالية من الفائدة ، كذلك فإن التنفيذ السئ للقرار

---

[3] James H. Dannelly, et al. Op.cit, P. 116.

[4] Ibid , pp. 116-122.

يمكن أن يضر بدلاً من أن يفيد ، لذا فإن التنفيذ السليم للقرار يعتبر أهم من اختيار البديل الأفضل .

المرحلة السادسة : المتابعة والتقويم : يعتبر القياس الدورى للنتائج من أهم ما تتضمنه الإدارة الكفء ، فإذا تبين وجود فروق بين النتائج الفعلية والمخططة فإن تغييرات معينة ينبغى أن تحدث لذا فلابد من وضع أهداف قابلة للقياس كما يقسمها آخر إلى تصنيف ثمانى يتضح فيما يلى [1]:

١- مرحلة تحديد المشكلة .

٢- مرحلة تحديد معايير اتخاذ القرار .

٣- مرحلة تخصيص أوزان لكل واحد من المعايير التى يتم اتخاذ القرار على أساسها.

٤- مرحلة تطوير البدائل الممكنة التى يمكن لأى منها أن يحل المشكلة.

٥- مرحلة تحليل ودراسة البدائل المتاحة.

٦- مرحلة اختيار واحد من تلك البدائل.

٧- مرحلة تنفيذ هذا البديل.

٨- مرحلة تقويم فعالية القرار الذى تم اتخاذه .

كما ترى وجهة نظر أخرى أن مراحل عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل الخمسة التالية [2]:

١- الإدراك بوجود مشكلة يجب حلها أو فرصة يجب استغلالها.

٢- تطوير مجموعة من البدائل.

٣- تقويم هذه البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل .

٤- اختيار وتنفيذ البديل الأمثل.

---

(1) Stephen P. Robbins, " Management Fourth Edition" , Prentice Hall International, Inc, Ch, 6-1994, pp. 151-155.

(2) Donald . C. Mosley, et al., " Management : Leadership in Action" Fifth Edition, Harper Collins College Publishers, 1996, ch 6. pp.181-187.

٥- تقويم نتائج القرار وإعادة عملية اتخاذ القرار إذا ثبت أن هذا القرار غير ملائم.

وبعد دراسة العرض السابق لمراحل عملية اتخاذ القرار ، بشكل عام فإن الباحث سوف يلتزم فى دراسته الحالية بالمراحل التالية :-

المرحلة الأولى : تحديد الأهداف : وفى هذه المرحلة يتم وضع صانع القرار على الطريق الصحيح للوصول إلى القرار الأفضل من خلال التحديد الدقيق لما يحتاجه فى الموقف الحالى أو تجاه المشكلة التى تواجه المنظمة ، وقد يكون الموقف أيضاً القيام بمشروع معين ، حيث أن تحديد أهداف المنظمة يعتبر الموجه الأساسى لمتخذى القرار داخل المنظمة فى كل تحركاته الحالية والمستقبلية من حيث تحديد الأساليب والإجراءات التى تسعى لتحقيق هذه الأهداف.

المرحلة الثانية : اقتراح البدائل وتقييمها : وتشمل جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليل هذه المعلومات بدقة وأسلوب جيد يضمن الحياد الموضوعى . وكذلك تحديد البدائل وتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل بدقة (انظر المعايير).

المرحلة الثالثة : اتخاذ القرار (اختيار البديل المناسب) والذى يحقق أفضل النتائج وكذلك الذى يوفر أكبر قدر ممكن من التنبؤ بأكبر قدر ممكن من المكاسب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية والفنية (انظر المعايير سالفة الذكر) وتختلف مرحلة اتخاذ القرار من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة نشاطها وأهدافها والسياسات المتبعة فى الإنتاج أو فى مجال عملها التنموى والرعاية

المرحلة الرابعة : مرحلة تنفيذ القرار وتعتبر التعبير الواقعى الرسمى والحقيقى عن القرار لأنه كما اتضح من التصنيفات السابقة ، أن القرار إذا لم ينفذ فإنه يعتبر مجرد فكرة ليس إلا فالتنفيذ الواقعى للقرار إذا لم ينفذ فإنه يعتبر مجرد فكرة ليس إلا فالتنفيذ الواقعى للقرار هام جداً أن تتحدد

إجراءاته وخطواته ومسئوليات كل العناصر المنفذة له بدقة لعدم الخلط وعرقلتها لضمان وصول القرار للمستفيدين ، وتأييد الآخرين له .

المرحلة الخامسة : متابعة وتقويم القرار : فإنه لا يخفى مدى أهميتها فى الوصول إلى أفضل حل للموقف أو المشكلة التى تسعى المنظمة لحلها ، كما له مميزات كثيرة عرضناها فى سياق الحديث عن مراحل عملية اتخاذ القرارات وسوف تعرض هذه المراحل بشئ من التفصيل فى الجزء التطبيقى للدراسة.

سابعا : أساليب اتخاذ القرارات

كثيراً ما تظهر بعض الأخطاء أثناء عملية اتخاذ القرارات كاتخاذ القرار فى الوقت غير المناسب أو اتخاذ قرارات غير قابلة للتنفيذ لعدم توفر المعلومات الكافية أو بسبب عدم ملاءمة الأوضاع القائمة للتنفيذ [1] لذا فإن هناك من الأساليب المتنوعة التى تستخدم فى عملية اتخاذ القرارات سوف نوضحها فيما يلى :

حيث أن هناك بعض الأساليب التى تسعى إلى تحقيق مشاركة كاملة فى اتخاذ القرارات بدءاً من تقديم اقتراحات بسيطة ثم المشاركة الكاملة فى اتخاذ القرارات كما يظهر فى الشكل التالى : [2]

شكل رقم (١١) يوضح المشاركة فى اتخاذ القرار

---

[1] نادرة أيوب : نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٥ .

[1] Me Fariand, Delton, E. " Management Principles And Practices" (3rd ed) London. The Macmillan Company, 1970, P.94.

القرارات هامة وثانوية الثانوية

الهامة نسبياً والرئيسية

كما أن هناك ثلاثة مداخل أساسية فى اتخاذ القرار يتوقف استكمال كل منها على شخصية الإدارى وأساليب القيادة التى يمارسها حيث تتراوح بين المركزية الشديدة إلى أشكال متدرجة من الديمقراطية وهى [1]:

١- المدخل الفردى : الذى يقوم على اتخاذ القرار من قبل الإدارى نفسه .

٢- المدخل الاستشارى : الذى يقوم على اتخاذ القرار من قبل الإدارى بعد استشارة الأفراد الذين يتعلق بهم القرار.

٣- مدخل المشاركة الذى يقوم على اتخاذ القرار من قبل الجماعة التى تتأثر بالقرار أو تؤثر فى اتخاذه مع جعل المدير عضو فيها .

وبعكس كل نمط من الأنماط سالفة الذكر أساليب القيادة التى يمارسها الإدارى حيث تتراوح بين الأوتوقراطية إلى أشكال متدرجة من الديمقراطية المعبر عنها فى الجدول التالى [2] :

جدول رقم (٩) يوضح مداخل اتخاذ القرار

المدخل الأول (القائد المستبد) المحافظ	المدخل الثانى القائد المعتدل (الميكافيلى)	المدخل الثالث القائد الديمقراطى (المتحرر)
القرارات مركزية تتخذ من المستوى الأعلى من التنظيم	يتخذ القائد القرار بشكله العام	القرارات غير مركزية
يتحمل القائد كل مسئولية اتخاذ القرار	يتخذ القرارات الهامة	يتخذ القرار فى المراكز التى تملك المعلومات لإصدار القرار
لا يشجع العاملين على تحمل المخاطرة فى	يميل نحو تحمل مسئولية اتخاذ القرار	مسئولية اتخاذ القرار يعطيها للذين سينفذون القرار

---

[1] نادرة أيوب : نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٠ .

[2] المرجع السابق ، ص : ٨٠ .

المخاطرة فى اتخاذ القرار		
يتوقع أن يأتى الإبداع فى اتخاذ القرار من الجهات الأعلى وينحدر نحو الأسفل	يميل نحو تحمل المخاطر فى اتخاذ القرار	يشجع العاملين على تحمل مسئولية المخاطرة فى اتخاذ القرا
	يميل للإبداع فى اتخاذ القرار	يشجع القرارات الإبداعية باستخدام الحوافز والمكافآت وتبادل الآراء

كما أن هناك أساليب تقليدية لاتخاذ القرارات وأخرى علمية ، فأما الأساليب التقليدية فيقصد بها الأساليب (غير الكمية) ومن أهم أمثلتها (الخبرة) التجربة، المشاهدة، التقليد، المحاكاة، أما الأساليب العلمية فى اتخاذ القرارات . فهى الأساليب التى ترى أن متخذ القرار لابد أن يتسم بالمهارة والفن والدراسة العلمية المتخصصة واستخدام التكنولوجيا الحديثة ويستند إلى أهم النظريات العلمية فى هذا المجال من أهم أمثلتها (بحوث العمليات ، نظرية الاحتمالات ، أسلوب شجرة القرارات ، نظرية المباريات الإدارية ، أسلوب التحليل وأسلوب دراسة الحالات) [1].

ويتفق الباحث مع وجهة النظر التى تحدد مدخلين رئيسين لاتخاذ القرارات وهى المدخل أو الأسلوب الفردى اتخاذ القرار والثانى هو الأسلوب الجماعى فى اتخاذ القرارات وفيما يلى عرض لها .

أولا : المدخل الفردى : ويعنى أن تركز قوة اتخاذ القرار فى يد المدير فقط دون غيره ويكون هذا المدخل ملائما فى الحالات التالية [2]

١- عندما تكون المسألة موضع القرار تتطلب حلا سريعاً وترتبط بفرص لابد من الاستفادة منها حيث لا يمكن الانتظار للتشاور مع المجموعة .

٢- حين تكون خبرة الأفراد الذين سيشاركون فى اتخاذ القرار محدودة .

---

[1] نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٧٧ – ٢٠٤ .

[2] نادرة أيوب : نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨١ .

٣- عند وجود تعارض بين المصلحة الذاتية لمن سيشارك فى اتخاذ القرار والمصلحة العامة للمنظمة .

٤- حيث يتصف القرار بالسرعة ولا تسمح المصلحة العامة بمناقشته مع المجموعة .

٥- حين يكون القرار عادياً ليس له آثار خطيرة ولا تتأثر به إلا مجموعة قليلة من الأفراد ، وتكون موهبة القيادة وفنها هما الأساس فى نجاح العملية الإدارية وتؤثر العديد من الفروق الفردية لمتخذ القرار فى عملية اتخاذ القرار[1]، بعض هذه الفروق تؤثر فى بعض جوانب عملية اتخاذ القرار وبعضها الآخر يؤثر فى كل مراحل عملية اتخاذ القرار ، وعلى أى حاله ينبغى

فهم هذه الفروق من أجل الفهم الصحيح لعملية اتخاذ القرارات فى المنظمة، وهناك أربعة من الفروق الفردية التى تؤثر فى تحركات متخذ القرار كفرد هى : قيم متخذ القرار (٢) الخصائص والسمات الشخصية لمتخذ القرار – مدى استعداده للمخاطرة – مدى أو احتمال التنافر وعدم الانسحاب(٣). وهذه الفروق الفردية كل منها لها تأثير واضح فى كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات وتعتبر موجه لمتخذ القرار .

وهذه الفروق الفردية كل منها لها تأثير واضح فى كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات وتعتبر موجه لمتخذ القرار تناسب حالات محددة وخاصة المتعلق بالقرارات المبرمجة أو (الروتينية أو المتكررة) البسيطة.

ثانياً : اتخاذ القرار الجماعى : إذا كان القرار من النوع غير المبرمج أو يتسم بأنه جديد أو غريب أو معقد كلما لزم لاتخاذه مجموعة من الأفراد قد تكون لجنة أو مجلس الإدارة نفسه بدلاً من فرد (٤).

---

(٣) Paul Cnutt, " Strategic Decision Made By Top Executives And Middle Managers with Data and process Dominant Types" Journal of Management studies March 1990, PP. 173- 194.

(3) Linda K Trevino, " Ethical Decision Making in Organization, A Person-Situation Interaction Model" Academy of Management Review, July 1986. P. 611.

(4) James H. Donnelly, et al. Op.cit.p.123.

(1) I bid, p. 125.

وعادة يفضل فى القرارات غير المبرمجة أن يتخذ القرار بشكل جماعى بدلاً من القرار الفردى ، لأنه يتميز بالدقة والشمولية فى جميع أو فى كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار(١).

كما أن القرار الجماعى أثبتت بعض الدراسات أنه يتميز بجودة أعلى وكذلك سرعة ودقة فى التنفيذ والتالى سوف يأتى بنتائج أفضل (٢) . ويطلق على عملية اتخاذ القرار الجماعى بمدخل الإدارة بالمشاركة [٣] ويشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد فى عملية اتخاذ القرار . قد تكون لجنة لمهمة أو مجلس إدارة منظمة من المنظمات أو المؤتمرات أو فريق عمل .

وتختلف المجموعة التى يسود بها روح الديمقراطية عن الجماعة التى يسيطر عليها رئيسها فى أربعة مجالات كما وضحها غوردون Gordon فى خلاصة دراسته فى هذا الشأن فيما يلى [٤]:-

أ- يكون الأعضاء أقل تنافساً وعداءاً تجاه بعضهم .

ب- يظهرون استقلالية أكبر وعدم الاعتماد الكلى على الرئيس.

جـ- يميل أفراد المجموعة إلى المبادأة وإظهار آراء ونشاطات جديدة .

د- يصرفون معظم أوقاتهم فى أعمال منتجة.

وللقرار الجماعى مزايا وعيوب [٥]:

أولا : المزايا : بداية لابد من الإشارة إلى أنه ليس القرار الفردى أو القرار الجماعى الأفضل دائماً وإنما لكل منها مزاياه وكذلك عيوبه . أما فيما يتصل بمزايا القرار الجماعى فهى على النحو التالى :-

---

(2) I bid , pp. 126- 127.

(3) Andre L. Delbeq, Andrew H Vandeven. And David H Gustafson, " Group Techniques For Program Planning" (Glenview, Il: Scott, Foreman, 1975, pp. 420-22.

(٣) نادرة أيوب : نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٨٣ – ٨٤.

(5) Gordon, Thomes. "Group Central Leadership", Boston Mifflin Company, 1955, P. 63.

(1) Stephen P. Robbins, Op.Cit . PP. 169- 170.

١- تقدم المجموعة متخذة القرار مجموعة أكبر من المعلومات الكاملة (التامة).

٢- تقترح او تنمى أو تطور عدد أكبر من البدائل.

٣- تزيد درجة قبول الأفراد للقرار والحلول التى تتخذ بمعرفة مجموعة .

٤- القرار الجماعى يكتسب درجة أكبر من الشرعية.

ثانيا : العيوب :-

١- يستهلك وقتاً أطول

٢- سيطرة القلة على مقاليد الأمور فى مراحل اتخاذ القرار الجماعى.

٣- وجود الضغوط التى هدفها التوافق بين آراء وطريقة تفكير المجموعة .

٤- عدم وضوح المسئولية.

٥- قد يتم السيطرة على المجموعة من قبل فرد واحد[1].

- كما أن هناك عدة أساليب لتحسين عملية اتخاذ القرار الجماعى هى [2].

من المعروف أنه عندما يلتقى أعضاء الجماعة وجها لوجه يظهر ما يسمى بالعقل الجماعى حيث يراقبوا بعضهم البعض ويتبادلون الضغط من أجل الاتفاق، وثمة أربعة طرق لجعل القرار الجماعى خلاقا بصورة أفضل وهذه الطرق هى :

١- أسلوب الاجتياح الدماغى (الانطلاق الفكرى) Brain Strming tech وهو أسلوب بسيط للتغلب على الضغوط من أجل التوافق التى تعوق أو تثبط عملية تطوير البدائل الخلاقة ، يتم ذلك عن طريق فتح العنان (إطلاق العنان) لعملية تخليق الأفكار التى تشجع بشكل محدد أى أو كل البدائل مع عدم التقيد بأى قيود أو انتقادات لأى واحدة من تلك البدائل حيث أنه فى الوضع المثالى لهذا الأسلوب يجلس مجموعة من (٦ - ١٢) شخص حول منضدة وعلى رئيس المجموعة أن يحدد المشكلة بشكل واضح ويتأكد من

---

(١) نادرة أيوب : نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٧ .

(2) Stephen P. Robbins, Op.Cit. PP. 171-172.

فهم جميع المشاركين لها . وعلى المشاركين أن يقدموا مقترحاتهم بأكبر عدد ممكن من البدائل فى خلال مدة زمنية محددة ، مع عدم السماح بأى نقد لأى بديل خلال هذه المرحلة مع تسجيل كل البدائل للمناقشة والتحليل فيما بعد .

وتعتبر هذه العملية مجرد تخليق للأفكار أما الطريقتين التاليتين فإنها يذهبان أبعد من ذلك عن طريق عرض طرق التوصيل إلى الحلول الأفضل.

٢- أسلوب المجموعات الاسمية (الوهمية) Nominal group Technique وهذا الأسلوب يقيد عملية المناقشة خلال عملية اتخاذ القرار وتسمى مجموعة وهمية أو اسمية لاتخاذ القرار لأنه يتعين على كل عضو من أعضاء المجموعة لابد من الحضور مثل اجتماعات مجلس الإدارة أو أى لجنة ولكن يطلب من كل واحد منهم أن يقوم بالعمل بشكل مستقل عن الآخرين، الخطوات التالية بالتحديد تحدث :-

أ- يلتقى الأعضاء فى المجموعة وقبل أى مناقشات يطلب من كل عضو أن يكتب أفكاره عن المشكلة .

ب- يعرض كل واحد من الأعضاء أفكاره واحدة تلو الأخرى مع وجود فاصل من السكوت بين كل فكرتين ثم العضو الذى يليه فى المجلس ولا يسمح بأى مناقشات حتى يتم عرض الأفكار كلها وكتابتها .

جـ- تقوم المجموعة بمناقشة الأفكار للاستيضاح والتقويم .

د- يقوم كل عضو بشكل سرى وباستقلالية تامة عن الآخرين بعمل ترتيب هذه الأفكار بإعطاء رقم لكل فكرة .

هـ- يتم اختيار الفكرة التى تحظى بأكبر قدر من الدرجات (الترتيب التراكمى لها أكبر ما يمكن).

إن أهم مزايا هذا الأسلوب هو اللقاء الرسمى الذى يضم أفراد المجموعة المنوط بها اتخاذ القرار وفى نفس الوقت يحتفظ كل واحد منهم

باستقلالية فى التفكير والاختيار ولا يتعرض للضغوط التى عادة ما تحدث عند التفاعل الجماعى مع المشكلات أو عند اتخاذ القرارات .

٣- أسلوب دلفى: Delphi Technique وهو أسلوب أكثر تعقيداً ويستهلك قدراً أكبر من الوقت وهو يتشابه مع طريقة المجموعات الوهمية فى كل شئ سوى فى أنه لا يتطلب ضرورة الحضور الفعلى لأعضاء المجموعة حيث أنه لا يسمح بلقاء المجموعة بعضهم ببعض وجها لوجه مطلقاً .

الخطوات التالية تصف طريقة دلفى فى اتخاذ القرار[1]

أ- يتم تحديد المشكلة ويطلب من الأعضاء تقديم الحلول المحتملة من خلال سلسلة من قوائم الاستقصاء (الاستبيان) المعدة بعناية كبيرة .

ب- يقوم كل عضو بملئ أول استمارة بشكل مستقل دون أن يكتب اسمه عليها

جـ- يتم تجميع الاستمارات وتفريغ بياناتها وإعادة عرضها .

د- يتلقى كل عضو نسخة من النتائج .

هـ- بعد مراجعة وتقويم النتائج يطلب من الأعضاء تحديد الحلول الخاصة بهم التى عادة ما يحدث بها بعض التعديلات والتغيرات .

و- يتم تكرار الخطوات (د ، هـ) عدة مرات حتى يحدث التوافق أو التقارب بين تقديرات جميع أعضاء المجموعة .

أهم ما يعيب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقت طويل جداً

٤- أسلوب الاجتماعات الإلكترونية[2] Electronic Meatings Technique وفى ه ذا الأسلوب يتم المزج بين طريقة المجموعات الاسم ية (الوهمية) وبين تكنولوجيا الكمبيوتر المعقدة تعرف بالاجتماعات الإلكترونية. حيث بمجرد وضع التجهيزات الإلكترونية للاجتماع يظهر المفهوم سهلاً بعد ذلك . وفى هذا الأسلوب : يجلس عدد لا يتجاوز الـ ٥٠ فرداً

---

[1] I bid : P. 172.
[2] I bid : P. 173.

على منضدة على شكل حذاء فرس أمام شاشات الكمبيوتر المتصلة ببعضها عن طريق شبكات الاتصال. يتم عرض القضايا عليهم وعليهم أن يسجلوا بدورهم على الشاشات أمامهم، وعلى شاشة خاصة فى الحجرة يتم عرض النتائج المجمعة للمجموعة.

أهم ما يميز هذا الأسلوب هو عدم معرفة رأى كل واحد منفرداً، كذلك تتسم بالأمانة وأخيراً السرعة .

تعتبر هذه الطريقة بها سلبية هامة ألا وهى أنها تحرم المشاركين فيها من المكافأة على الرأى الجيد وربما تقل فرص الابتكار والإبداع التى تنتج فى اللقاءات الشخصية ، ولكن هذه الطريقة لم تزل فى المهد وقابلة للتطور مستقبلاً.

كما أن هناك طريقة خامسة تزيد أيضاً من فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرار الجماعى نذكرها فيما يلى :-

٥- أسلوب كروفورد[1] The Crawford slip Technique هو أسلوب تم تطويره بواسطة البروفسور Crawford الأستاذ بجامعة جنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وفى هذا الأسلوب يستفيد من عنصرين من العناصر الهامة فى تحقيق الإبداع هما الإنسابية والمرونة ، حيث تشير الانسيابية إلى جعل الأفكار تنساب من العقل كما ينساب الماء فى الغدير .

كما تشير المرونة إلى القدرة على استخدام التجمعات الحرة لتكوين أو تبويب الأفكار فى مجموعات.

ولتنفيذ هذا الأسلوب يلزم مجموعة من الكروت الفارغة م قاس (٣ ×٥) بوصة ومجموعة من الصناديق الفارغة، وتبدأ العملية بشرح المشكلة من جانب الرئيس ويطلب من الجميع كتابة أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال المدة المقررة، ثم تتولى مجموعة عمل جمع وفحص وترتيب هذه الأفكار.

ثامنا : العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات :-

---

[1] Donald C. Moley, et al., op. Cit. P. 198.

تكتنف عملية اتخاذ القرارات العديد من العوامل التى تؤثر وتوجه متخذى القرارات وتمثل عوامل ضغط عليهم فى اتخاذ القرار المحدد سواء نوع القرار أو توقيته ، وفيما يلى عرض لهذه العوامل :-

أولاً : عوامل تتصل بمتخذ القرار إذا كان فرداً ومن هذه العوامل :-

أ- القيم [1]: وتمثل خطوط إرشادية لمتخذ القرار يستخدمها لمواجهة المواقف الإدارية التى تواجهه.

ب- شخصية متخذ القرار : (مدى تفهمه للأمور وشمولية هذا الفهم – قدرته على التوقع وفى هذه النقطة بالذات فإن قدرة متخذ القرار على التوقع تزداد كلما اتسعت معرفته بماضى وحاضر المنظمة التى يدرجها حيث له أكبر الأثر فى جعله أقدر على التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات والمشاكل . كذلك مدى تفهمه وإدراكه لعادات واتجاهات وعلاقات ونشاطات مرؤسيه[2] – ومن الصفات أو العوامل الشخصية أيضاً مؤهل متخذ القرار وتخصصه – أهدافه وأغراضه ومدى توافقها مع أهداف وأغراض المنظمة – قدرته على المبادأة والابتكار – قدرته على تحمل المسئولية – خبرته ومدى توافر المعلومات لديه – إحساسه بالثقة والاستقرار النفسى .

جـ- الميل إلى تحمل المخاطرة . حيث أن أهداف متخذ القرارات الذى لديه درجة عالية من الاستعداد لتحمل المخاطرة سوف تختلف عن الآخر الذى ليس لديه درجة عالية من الاستعداد لتحمل المخاطرة وبالتالى سوف تختلف البدائل والأسلوب المرتبط بتنفيذه وتقويمه [3].

---

(1) محمد عبدالله عبدالرحيم : السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣٠٧ – ٣٠٩ .

(2) J. Burns, "Information And Decision Making Some Behavioral Hypotheses" The Accounting Review. July. 1958. P. 470.

(3) محمد عبدالله عبدالرحيم : السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣٠٩ – ٣١٠ .

ويتفق آخرون فى أن القيم وخصائص شخصية متخذ القرار واستعداده للمخاطرة واستقراره النفسى وانسجامه . هذه السمات ذات تأثير مباشر وفعال فى اتخاذ القرارات[1]

ثانيا : عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة وتتمثل هذه العوامل فى[2]:-

١- نمط التنظيم الإدارى وتعدد مستوياته الإدارية .

٢- طبيعة المشكلة (مدى تعقدها).

٣- نوع القرار وارتباطه بأهداف المنظمة.

٤- طبيعة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة.

٥- مقدار أو نطاق تفويض السلطة (المركزية واللامركزية) (التنظيم الرسمى وغير الرسمى)

٦- حجم المنظمة وعدد العاملين بها وأهدافها.

ثالثا : تأثير البيئة الخارجية للمنظمة وتظهر فى النواحى التالية[3]:-

١- الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة (الواقع ومكوناته).

٢- انسجام القرار مع الصالح العام.

٣- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية (ثقافة المجتمع).

٤- النصوص التشريعية.

٥- التقدم التكنولوجي (حاسب آلى – انترنت)

رابعا : عوامل تتعلق بالقرار نفسه مثل[4]

١- تأثير متخذ القرار ٢- تأثير ظروف القرار ٣- تأثير أهمي القرار

٤- تأثير عنصر الزمن ٥- توسيع نطاق المشاركة فى اتخاذ القرار[1]

---

[1] James H. Donnelly, et al, Op.Cit.P.122.

[2] نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره، ص ص : ٢٦٥ – ٣١٦ .

[3] نادرة أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٦٥ .

[4] نفس المرجع السابق ، ص ص : ١٦ – ١٧ .

وانظر أيضاً فى هذا الموضوع :- عبدالهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٩١ – ٩٢ .

وإجمالياً يمكن توضيح العوامل المؤثرة على القرار أو بمعنى آخر مشكلات اتخاذ القرار فى الشكل التالى [٢]

شكل رقم (١٢) يوضح مشكلات اتخاذ القرار

خاتمة

تناول هذا الفصل مجموعة من العناصر المتعلقة بعملة اتخاذ القرار فى المنظمات بشكل خاص . حيث اتضح من العرض أن عملية اتخاذ القرار لها أهميتها للفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء حيث أن الفرد فى كل تحركاته فى الحياة فإنه يتخذ قرارات متتابعة ومتتالية تمثل سلوكه وأسلوب حياته فى مجملها . كما تعرض الفصل إلى توضيح خصائص القرار أو سماته وصفاته ، كما تم توضيح الأسس والشروط والاعتبارات التى يجب وضعها فى الاعتبار عند اتخاذ القرار – دراسة جدوى القرار) ثم عرضنا لعناصر

---

(١) عبدالرحمن صوفى عثمان : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٧.

(٢) محمد عبدالغنى حسن : مهارات اتخاذ القرار ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤١ .

عملية اتخاذ القرار ومكوناتها التى تعتمد عليها وكذلك أنواع القرارات المختلفة ثم مراحل أو خطوات عملية اتخاذ القرار. وتم إنهاء الفصل بتوضيح العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرار أو المشكلات فى تقف حائلاً دون اتخاذ القرار الرشيد أو السليم.

الفصل الرابع
المتغيرات المجتمعية والعمل غير الحكومى

أولا : مقدمة الفصل.
ثانيا : المتغيرات الاجتماعية.
ثالثا : المتغيرات الاقتصادية.

رابعا : المتغيرات السياسية.
خامسا: المتغيرات المهنية.
ـ خاتمة الفصل.

الفصل الرابع

المتغيرات المجتمعية والعمل غير الحكومى

أولاً : مقدمة الفصل :

إذا كانت هذه الدراسة تهدف إلى تحديد المتغيرات المجتمعية التى ترتبط بعملية اتخاذ القرار فى المنظمات غير الحكومية ، فإنه من الضرورى بمكان أن نتعرض لبعض الأدبيات النظرية حول المتغيرات المجتمعية المرتبطة بالمنظمات الاجتماعية عامة وجمعيات تنمية المجتمع المحلى خاصة .

كذلك فإن هناك متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسة وتنظيمية ترتبط بعملية اتخاذ القرارات فى المنظمات غير الحكومية [1].

ولقد حقق القطاع الأهلى درجة عالية من التفاعل مع المتغيرات التى لحقت بالمجتمعات العربية بشكل عام والمجتمع المصرى بشكل خاص، سواء تلك المتغيرات المتعلقة بالنواحى الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية ، ويتضح ذلك التطور فى ازدياد حجم هذا القطاع وفى أنماط نشاطاته ، فهى تعكس ادراكا من جانبه للإطار المجتمعى الذى يعيش فيه وتتفاعل معه ، وقد اتسم هذا القطاع (الأهلى) بالمرونة فى استجاباته لهذه المتغيرات المجتمعية ، وقد ظهرت هذه المرونة بصورة أسرع إزاء بعض القضايا والمتغيرات من الحكومة وأكثر فاعلية فى الوصول إلى الفئات المحرومة ، وهناك قضايا كثيرة يمكن أن نسردها على سبيل المثال مثل مجال الصحة والتنمية (توفير فرص عمل وتأهيل

---

[1] لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة – التمهيد لمشكلة الدراسة وكذلك الفصل الخاص بعملية اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الحكومية .

وتعليم وتدريب) وكذلك قضايا المرأة والتحرر من الاستعمار والبيئة والسكان والدفاع عن الحريات[1].

لذلك سوف نعرض فى هذا الفصل بعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفنية ذات التأثير والارتباط بالقطاع الأهلى .

ثانياً . المتغيرات الاجتماعية :

تمثل المتغيرات الاجتماعية أهمية خاصة بين المتغيرات المجتمعية المختلفة، حيث أنها تعكس بشكل أكثر وضوحاً آثار المتغيرات الأخرى على الإنسان فى المجتمع، فضلا عما ينشأ من حركة الإنسان وتفاعله مع بيئته، من متغيرات تؤثر فى حياته واستقراره ومشاعره ككائن حى ، وتعتبر المتغيرات الاجتماعية فى المجتمع من أكثر الموضوعات التى تشغل اهتمام الباحثين فى العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، والباحثين فى الخدمة الاجتماعية على وجه الخصوص[2].

لذا فإن الباحث رأى من الأهمية بمكان أن يبدأ بسرد المتغيرات الاجتماعية فى هذا الفصل لما لها أكبر الأثر فى باقى المتغيرات ، حيث أنها تصف حركة وتطور المجتمع بثقافته وقيمه وأخلاقياته ، كما أنها من وجهة نظر الباحث المنطلق لباقى المتغيرات .

وفيما يلى عرض لهذه المتغيرات على المستويات الثلاث العالمية والعربية والمصرية لأن هذه المتغيرات فى هذا العصر (عصر الكوكبة أو العولمة كما سيأتى عرضها) تنتشر وتؤثر تأثير متبادل على المستوى العالمى والقومى والإقليمى ، وفيما يلى عرض للمتغيرات الاجتماعية

---

[1] لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى مجالات وميادين عمل الجمعيات الأهلية فى الفصل الخاص بالمنظمات غير الحكومية .

[2] السعيد مغازى سعد محمد : العلاقة بين استخدام طريقة تنظيم المجتمع وتحسين بعض خدمات الطفولة فى المجتمع الريفى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية ، الفيوم ، ١٩٩٠، ص : ١٠٤.

١- المتغير الأول : الإعلان العالمى لحقوق الإنسان : الذى صدر عن الأمم المتحدة فى عام ١٩٤٩م كدليل على الاهتمام العالمى بالإنسان وضرورة رعايته وحمايته من الاستغلال والظلم وأنشئت منظمات دولية لهذا الغرض مثل (لجنة شئون اللاجئين - الصليب الأحمر الدولى - منظمة التغذية (الفاو) ..الخ) وغيرها من المنظمات التى تدعو إلى تخفيض المعاناة عن البشر ومحاولة تحسين مستوى المعيشة ، وارتبط هذا بالعمل الأهلى حيث اتيحت فرص المشاركة من المنظمات التطوعية الدولية ، مما زاد من عدد وفاعلية هذه المنظمات [١].

وثمة اهتمام بقضايا تعكس التغيرات العالمية لهذه الفترة وطغيان البعد الخارجى على البعد الداخلى وأصبحت هناك قضايا ذات صبغة عالمية تحتل أجندة السياسات العامة للدول المختلفة مثل (قضايا البيئة والتحول إلى اقتصاد السوق والإدارة المالية والميزانية والمتعلقة جميعها بقضايا حقوق الإنسان والقضايا المتعلقة بأسلوب إدارة شئون الدولة والمجتمع) Governance حتى اضحى هناك ما يسمى بـ (global public policy) أى سياسات عامة عالمية [٢].

- أما على المستوى العربى فكان الصدى واضحاً وشاملاً ، وما كان التطور الملحوظ فى عدد المنظمات غير الحكومية من حيث الكم إلا نتيجة لهذه التغيرات العربية والمتعلقة بحقوق الإنسان ، وخاصة بعد تحرر دول

---

[١] سلوى شعراوى جمعة : تحليل السياسات العامة فى القرن الـ ٢١ فى سلسلة الديمقراطية ، يصدرها مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بجريدة الأهرام ، العدد الثانى ، ربيع ٢٠٠١م ، ص : ١٥ .

[٢] المرجع السابق : ص : ١٨.

كثيرة من الاستعمار ونهاية الحرب العالمية الثانية وبدأت كثير من الدول العربية فى النهوض بمنظماتها المدنية .

- أما على مستوى مصر فبعد صدور القانون نافذة واسعة على تحرر هذه المنظمات وأصبح من حق المواطن المصرى أن يقوم بإشهار جمعية تحت مظلة الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة .

ولقد ظهرت هذه الزيادة الواضحة خاصة بعد حرب أكتوبر والذى غيّر مجرى التاريخ فى مصر ونهضت هذه المنظمات نهضة عظيمة لكى تعيد الاعمار والتنمية إلى بلدنا مصر.

وظهر هذا الاهتمام بتنمية الإنسان المصرى من خلال اهتمام القيادة السياسية والحكومة برفع مستوى المعيشة لأفراد الوطن وكذلك رفع المعاناة عن محدودى الدخل ، الاهتمام برفع كفاءة الإنسان المصرى والتركيز على التنمية البشرية فى الفترة القادمة ، وظهر ذلك من خلال المؤتمر الذى أقيم خصيصاً من أجل التنمية الاجتماعية فى مصر ١٧ سبتمبر لعام ٢٠٠٠م .

حيث بات من المهام الأساسية لرجل السياسة أن يدخل على قائمة اهتماماته الاهتمام بالقوى البشرية من حيث التكوين والإعداد والتنشئة من النواحى النوعية بصفة خاصة ، لزيادة معدل (التنمية البشرية)[1].

٢- المتغير الثانى السكانى : بلا شك أن خصائص وعدد السكان فى مجتمع ما قد تساعد إلى حد كبير القائمين على رسم السياسات الاقتصادية

---

[1] سعيد إسماعيل على : (حقوق الإنسان والتنمية البشرية) فى مجلة الديمقراطية ، يصدرها مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ، العدد الثالث صيف ٢٠٠١م ، ص : ٩١ وما بعدها.

والعمرانية والاجتماعية فى المستقبل ، ومعرفة كذلك الموارد البشرية المتاحة بالمجتمع [1].

حيث أن سكان العالم يتزايدون بصورة مستمرة بالرغم ما مر به من كوارث ، وما تعرضت وتتعرض له الشعوب فى مختلف أنحاء العالم من حروب وأوبئة وعوامل أخرى مدمرة ، ولازال معدل الزيادة السكانية فى ازدياد مطرد نتيجة التقدم البشرى المستمر فى الاهتمام بصحة الإنسان والعلوم والفنون ، وما يتبعه من توفير مقومات الحياة وتحسين مستوى المعيشة وارتفاع متوسط العمر [2].

فلقد شهد القرن الحالى زيادة مطردة فى أعداد السكان حيث أظهرت تقديرات مكتب السكان العالمى الأمريكى أن عدد سكان العالم وصل إلى (٥,٥) مليار نسمة فى منتصف عام (١٩٩٣) ومن المتوقع أن يصل العدد (٨,٤) مليار نسمة حوالى عام ٢٠٢٥م [3].

وفى تقرير آخر قدر عدد سكان العالم فى عام (١٩٩٤) بحوالى (٥,٦) مليار نسمة حيث تقدر الزيادة السكانية بما يزيد عن ٨٦ مليون نسمة سنوياً ، وتشير الإسقاطات السكانية التى وضعتها الأمم المتحدة للسنوات العشرين القادمة أن نماذج الإسقاطات السكانية تتراوح بين (٧,١) مليار نسمة

---

(١) فاروق محمد العادلى : السمات المجتمعية لقاطنى المناطق العشوائية ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الخدمة الاجتماعية الحادى عشر ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ، ٣١ مارس ١٩٩٨م ، المجلد الأول ، ص : ٢٠ .

(٢) أنور عطية العدل : السكان والتنمية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٧م ، ص :١١٢

(٣) عواد جاسم الجدى : (الأضرار والبدائل) الحلقة المفرغة البيئية لمبيدات الآفات ، مجلة الكويت ، العدد (١٩٥) ٢٣ رمضان ١٤٢٠ هـ – يناير ٢٠٠٠م ، ص ص : ٨٦ – ٨٨ .

فى النموذج المنخفض إلى (٧.٥) مليار نسمة فى النموذج المتوسط وإلى (٧.٨) مليار نسمة فى النموذج المرتفع ، وكذلك يتوقع مع حلول عام (٢٠٥٠م) أن تتراوح نماذج الإسقاطات السكانية بين (٧.٩) مليار نسمة فى النموذج المنخفض إلى (٩.٨) مليار نسمة فى النموذج المتوسط إلى (١١.٩) مليار نسمة فى النموذج المرتفع [١].

أما على المستوى العربى فإن المشكلة السكانية تتصدر قائمة القضايا الهامة لهذه الدول ولكن بصورة متفاوتة ، حيث يقدر سكان الوطن العربى فى عام ١٩٨٧م عدد (١٧٠) مليون نسمة وهى زيادة تمثل عبئاً على جهود التنمية لأنها التوظيف التنموى السليم ولا تستثمر الاستثمار الأمثل الذى يجعلها مورداً أساسياً [٢].

أما على مستوى مصر فإن المجتمع المصرى يعد من المجتمعات التى تعانى من اختلال العلاقة بين معدلات النمو السكانى ومعدلات التنمية ، حيث تتسم بارتفاع معدلات النمو السكانى بشكل مطرد وسريع، وفى نفس الوقت تعانى من محدودية الموارد الطبيعة والإمكانات الممكن استثمارها لتحقيق التنمية والوفاء بمتطلبات إشباع الاحتياجات للأعداد المتزايدة بين السكان [٣].

فالمشكلة السكانية التى تواجهها مصر ذات الأبعاد الثلاثة هى [٤].

---

(١) الأمم المتحدة : تقرير المؤتمر الدولى للسكان والتنمية ، القاهرة ٥-١٢ سبتمبر ١٩٩٤م ، ص ص : ٨-٩ .

(٢) السعيد غازى أحمد : العلاقة بين استخدام طريقة تنظيم المجتمع وتحسين بعض خدمات الطفولة فى المجتمع الريفى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٨٠ .

(٣) عاطف مكاوى وآخرون : السكان والبيئة (مفاهيم وقضايا) ، القاهرة ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى ، حلوان ، ٢٠٠٠ م ، ث : ٦٧ .

(٤) المرجع السابق : ص : ٧٢ .

١- ارتفاع معدل النمو السكانى

٢- عدم التوازن فى التوزيع الجغرافى

٣- انخفاض الخصائص السكانية

أما بالنسبة للبعد الأول فلنا أن نلاحظ معدل الزيادة من خلال الجدول التالى رقم (١٠) الذى يوضح التقديرات السكانية فى سنوات التعدادات المختلفة [١].

سنوات التعداد	عدد السكان بالمليون	الزيادة (معدل النمو)
١٩٣٧	١٥,٩٢٠	-
١٩٤٧	١٨,٩٦٧	١,٧٥
١٩٦٠	٢٦,٠٨٥	٢,٣٤
١٩٦٦	٣٠,٠٧٦	٢,٥٢
١٩٧٦	٣٦,٦٢٦	١,٩٢
١٩٨٦	٤٨,٢٥٤	٢,٧٥

أما فى تعداد عام ١٩٩٦م فقد بلغ سكان مصر حوالى ٥٩,٢٧٢,٣٨٣ نسمة بمعدل نمو سكانى يبلغ ٢,١٪ [٢].

والسبب فى ذلك الزيادة المستمرة فى المواليد وانخفاض معدل الوفيات بشكل مطرد ومستمر ، وتجدر الإشارة إلى أن عدد سكان مصر المقيمين بالداخل قد بلغ فى أول يناير عام ١٩٩٨م حوالى ٦٠,٧٠٥,٨٣٩ نسمة بمعدل نمو سكانى يبلغ ٢,٠٥٪ كما تشير نفس الإحصائيات إلى أن عدد سكان مصر يزيد فى المتوسط فرداً واحداً كل (٢٥,١) ثانية ، وأن متوسط الزيادة الشهرية

---

[١] المرجع السابق : ص : ٧٤ .

[٢] الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء : النتائج الأولية للتعداد العام للسكان والإسكان والمنشآت لعام ١٩٩٦م إجمالى الجمهورية ، ص : ١٣ .

فى عدد السكان تبلغ ١٠٤,٧٩ ألف نسمة وتجدر الإشارة إلى أنه من المتوقع أن يصل عدد سكان مصر عام ٢٠٢٩م إلى حوالى (١٢٣) مليون نسمة فى حالة ثبات هذا المعدل للزيادة السكانية [١].

ومن الغريب فى الأمر أن هذه الزيادة المهولة فى عدد السكان لا يقطن سوى جزء جغرافى ضيق جدا من أرض مصر تقترب من (٦٪) من المساحة الكلية لمصر حيث تنحصر حول وادى النيل ودلتاه حيث المناخ المعتدل ووفرة الموارد المائية والتربة الخصبة ، وهذا البعد يتلازم أيضاً مع انخفاض السكانية حيث يزداد معدل الضغط على الخدمات الصحية والتعليمية والسكانية ...الخ [٢].

وبالنظر إلى هذه القضية الهامة نلاحظ أن المنظمات الأهلية (غير الحكومية) لها دور بارز فى التصدى لبعض المشكلات أو الأسباب المرتبطة بهذه القضية مثل تنظيم الأسرة أو المساهمة فى الخدمات الصحية والخدمات التعليمية وكذلك فى المساهمة فى إعمار المدن الجديدة والمستحدثة .

٣- المتغير الثالث : البيئة :- وما أصابها من أدوات الملوثات العديدة التى ظهرت فى الآونة الأخيرة بسبب الثورة الصناعية التى أحدثت الكثير والعديد من أدوات التلوث البيئى. وعلى حد قول (هالدور نوبور) فى كتابه (آفاق التحديات الكونية) بأن العالم يواجه أربعة قنابل موقوتة رتبها على النحو التالى [٣].

---

[١] نقلا عن : عاطف مصطفى مكاوى وآخرون : السكان والبيئة (مفاهيم وقضايا) مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٥ .

[٢] المرجع السابق : ص ص : ٧٥ – ٨٠ .

[٣] محمد نبهان سويلم : التلوث البيئى وسبل مواجهته ، القاهرة ، مكتبة الأسرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، بالتعاون مع وزارة الدولة لشئون البيئة ، ١٩٩٩م ، ص : ٧ .

الانفجار السكانى – شحة أو ندرة الموارد – التلوث البيئى – رؤوس الأموال: حيث أن الانفجار السكانى أحد المصادر الرئيسية فى التلوث البيئى لأن الإنسان يعيش فى جماعات ، والجماعات بدورها تكون المجتمع، والمجتمع البشرى يشغل حيزاً من المحيط البيئى الذى يتميز بسمات هى حصيلة التفاعل بين البيئة الفطرية للمحيط الحيوى والمجتمع البشرى لا يعيش بمعزل عن المجتمعات الأخرى الحيوانية والنباتية بجانب البيئة الفطرية (الطبيعية) ومن هنا لابد من إحداث نوع من التوازن البيئى حيث يعتمد هذا التوازن على الموازنة بين متطلبات المجموع البشرى وبين طاقة البيئة وقدرتها على العطاء [1].

وأن أول حق للإنسان هو حق البقاء ، بمعنى أن تيسر له متطلبات حياته سواء الغذائية والعقلية والنفسية والتعليم والعمل النافع والمسكن والكساء المناسبين وقدر من الترويح والأمن والحرية [2].

وهناك قائمة حقوق للإنسان تتمثل فى ثلاث أقسام أساسية هى :-

١- الحاجات الفسيولوجية والفردية .

٢- الحقوق والواجبات الرئيسية نحو الجماعة .

٣- الحقوق والواجبات الرئيسية نحو الأنواع [3].

أما عن آثار التلوث البيئى عالمياً فهى عديدة ومن الجديد بالذكر أن قضية التلوث قضية عالمية ومن الدلائل على ذلك :-

١- الأمطار الحمضية .

---

[1] عبدالفتاح القصاص : (حق الحياة) ضمن أوراق الملتقى الفكرى الثانى بعنوان (حقوق لا تتجزأ) الصادرة عن المنظمة المصرية لحقوق الإنسان ، القاهرة ، دار الطباعة الحديثة ، ١٩٩٤م ، ص : ١٤٦ .

[2] المرجع السابق : ص : ١٤٥ .

[3] محمد على سيد إمبابى : الاقتصاد والبيئة (مدخل بيئى) ، القاهرة ، معهد التخطيط القومى ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٨، ص ص : ٤٠ – ٤٥ .

٢- تلوث الأنهار والمحيطات والبحار .

٣- تنتقل الملوثات عن طريق الرياح .

٤- التجارة العالمية وتصدير واستيراد المواد الغذائية من مناطق ملوثة إلى أخرى.

٥- مشكلة ثقب الأوزون عالمية .

مما يستوجب تعاوناً دولياً ، ظهر ذلك فى مؤتمر استكهولم عام ١٩٧٢ م وحتى اتفاقية البرازيل الأخير (قمة الأرض) [١].

أما على المستوى العربى فخير مثال على قضية التلوث البيئى هى حرب الخليج وما نتج عنها من اندلاع الحرائق فى آبار البترول وما نجم عنه من سحب سوداء استمرت فترة زمنية كبيرة ، كذلك دفن النفايا الذرية فى أراضى بعض الدول العربية .

أما على مستوى مصر فلنا أن نتخيل هذه الإحصائية :- فإن مصر تنتج من ملوثات الهواء (٥٢,٣٥٠) مليون طن يومياً ، وتنتج نفايات صلبة قدرها (١١٠,٠٠٠) مليون طن يومياً ، وتنتج عوادم مياه (٢٧,٥٠٠,٠٠٠) طن، وتستهلك مصر يومياً (٣٤,٣٧٥,٠٠٠) طن مترى مياه ، وتستهلك يوميا (١١٠,٠٠٠) طن مترى من المواد الغذائية – وتستهلك يوميا (٥٢٢,٥٠٠) مليون طن من الوقود [٢].

ولقد اهتمت الكثير من المنظمات غير الحكومية بهذه القضية سواء على المستوى العالمى أو المحلى لما لها أكبر الأثر فى الحفاظ على الإنسان وما لها من تأثير واضح على مجريات الحياة فى هذه الآونة [٣].

---

[١] محمد السيد أرناؤوط : (الإنسان وتلوث البيئة) القاهرة ، مكتبة الأسرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٩م ، ص ص : ٣٢-٣٤.

[٢] محمد السيد أرناؤوط : (طعام الإنسان وشرابه بين الطب والقرآن والسنة) ، القاهرة ، ط١ ، المكتب الثقافى للنشر والتوزيع ، ١٩٩٠م ، ص ص : ٢٢٢ – ٢٢٤.

[٣] انظر – أبو النجا محمد العمرى : (التدخل المهنى بطريقة تنظيم المجتمع مع المنظمات غير الحكومية للحفاظ على البيئة الحضرية من التلوث) ، بحث منشور ،

٤- المتغير الرابع : الهجرة : حيث تحظى باهتمام عالمى وإقليمى ومحلى نظراً لآثارها الواضحة على التنمية ، وعلى الكيان الاجتماعى والسياسى والاقتصادى والديموجرافى فى المجتمع ، وتعتبر الهجرة أحد المكونات الرئيسية التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار حيث أنها أحد العناصر الثلاثة للقضية السكانية وهم (المواليد – الوفيات – الهجرة) [1].

وللهجرة أنواع منها :

١- الهجرة الداخلية (من الريف إلى المدن أو العكس) داخل الوطن الواحد .

٢- هجرة خارجية خارج الوطن ولها أنواع (هجرة مؤقتة لأجل محدد – هجرة موسمية – هجرة دائمة استيطانية)

٣- الهجرة الاختيارية.

٤- الهجرة الإجبارية (فى ظروف الحرب – الزلازل – البراكين).

٥- الهجرة الأولية (فى مناطق جديدة غير مأهولة بالسكان).

٦- هجرة ثانوية نحو الحياة الأفضل وبحثاً عن فرصة عمل.

ومن الملاحظ أن للهجرة عدة عوامل رئيسية :[2]

١- العوامل الاقتصادية . ٢- العوامل السياسية .

وللهجرة آثارها الاقتصادية والاجتماعية والسكانية سواء فى البلدان المهاجر إليها أو البلدان المهاجر منها ويعتبر هجرة الزنوج إلى أمريكا أوضح

المؤتمر العلمى الثانى عشر ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٣- ١٤ أبريل ١٩٩٩م .

– هناء حافظ بدوى : (وطريقة تنظيم المجتمع فى التفاعل مع مشكلات المجتمع المعاصرة ، مشكلة تلوث الإسكندرية) ، بحث منشور المؤتمر العلمى العاشر ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٩-١١ أبريل ١٩٩٧م .

[1] عاطف مصطفى مكاوى وآخرون : السكان والبيئة (مفاهيم وقضايا) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٢١.

[2] المرجع السابق : ص ص ٢٢٥ – ٢٣٢.

مثال للهجرات التى أدت إلى نتائج اجتماعية وسلالية أثرت تأثيراً واضحاً على الجماعة والمهاجرة (الزنوج) وعلى المجتمع الأمريكى [1].

وهناك العديد من الدراسات التى اهتمت بالآثار المترتبة على الهجرة سواء الآثار الاجتماعية أو السكانية أو الاقتصادية وأيضاً السياسية [2].

٥- المتغير الخامس : الأسرة والطفولة : التى ظهرت نتيجة للأوضاع الاقتصادية والسياسية الحديثة والعولمة وآثارها الخطيرة على القيم والأخلاق وجميع مناحى الحياة .

ونالت الأسرة وكذلك الطفولة اهتماماً عالمياً وعربياً ومصرياً ، فأما على مستوى العالم فقد تم تحديد يوم الحادى والعشرين من مارس كل عام عيداً للأسرة وكذلك اعتبرت الأمم المتحدة عام ١٩٧٩م عاماً دولياً للطفل يتم خلاله تكثيف برامج رعاية الأطفال [3].

---

[1] عبدالله الخريجى ، محمد الجوهرى : مقدمة فى علم السكان (الهجرة) ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٤م ، ص ص : ٣٢١-٣٢٩.

[2] انظر لمزيد من التفاصيل :-

- عبدالباسط عبدالمعطى : بعض المصاحبات الاجتماعية لهجرة الريفيين للدول العربية النفطية ، القاهرة ، جهاز تنظيم الأسرة والسكان ، دراسات سكانية ، المجلد ١١ ، العدد ٦٨ ، يناير - مارس ١٩٨٤ .

- محمد أبو مندور الديب وآخرون : بعض الدوافع والآثار الاقتصادية لهجرة العمالة الزراعية لقرية مصرية ، القاهرة ، جهاز تنظيم الأسرة والسكان ، دراسات سكانية ، المجلد ١١ ، العدد ٦٨ ، يناير - مارس ١٩٨٤.

[3] السعيد مغازى أحمد : العلاقة بين استخدام طريقة تنظيم المجتمع وتحسين بعض خدمات الطفولة فى المجتمع الريفى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٣٧ .

أما على المستوى العربى فقد تم إنشاء منظمة إغاثة أطفال الخليج العربى وكذلك تم إنشاء المجلس العربى للطفولة والتنمية بهدف التنسيق بين برامج رعاية الطفولة فى العالم العربى ، ودفع هذه الرعاية بشكل علمى [1].

أما فى مجال الأسرة والطفولة على مستوى مصر فإن مصر إدراكاً منها لأهمية سياسة قومية للسكان تشكل المجلس الأعلى للسكان ، ثم مع عدم فعالية هذا الجهاز تماما فى مواجهة المشكلات السكانية تكونت وزارة السكان وشئون الأسرة ، لزيادة معدل الخدمات الصحية والاجتماعية الضرورية للأسرة المصرية ، وظهرت خدمات تنظيم الأسرة من خلال الرعاية الصحية للسيدات الحوامل ، خاصة وأنه يقدر الوفيات بين السيدات الحوامل (٢٠٠) سيدة من كل (١٠٠) ألف سيدة أثناء الحمل والولادة ، وترتفع نسبة وفيات الأمهات بين صغيرات السن على وجه الخصوص ممن هن تحت سن العشرين ، كما ظهرت خدمات التأمينات والمعاشات ، وظهرت أيضاً نشاطاً ملحوظاً لجمعيات الأسر المنتجة حيث أنشئت المؤسسة القومية لتنمية الأسر المنتجة عام (١٩٩١م) للتوسع فى المشروع من خلال تطويره وإقامة المعارض لمنتجات هذه الأسر [2].

ولقد اهتمت العديد من الجمعيات أو المنظمات غير الحكومية بهذه القضية وأولتها اهتماماً خاصاً لذا جعلها القانون ميدان عمل أساسى من ضمن ميادين عمل المنظمات غير الحكومية [3].

٦- المتغير السادس : التصدى للآثار السلبية للعولمة الثقافية : حيث أن التنظيمات غير الحكومية فى ظل العولمة أو الكوكبة ودورها فى الحفاظ

---

[1] المرجع السابق : ص ، ١٦٩.

[2] عبدالحليم رضا عبدالعال : السياسة الاجتماعية (إيدلوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٣٦- ١٤٨ .

[3] لمزيد من التفاصيل : راجع ما جاء تحت عنوان (مجالات نشاط المنظمات غير الحكومية) فى الفصل الثانى من هذه الدراسة .

على الهوية الثقافية الوطنية ، لعبت دوراً هاماً في مجال التربية والتعليم والحفاظ على الهوية الثقافية والأخلاقية لأبناء مصر وكان لها دورها أيضاً البارز في مواجهة الحملات التبشيرية ، فلقد حافظت ومازالت تولى البعد الثقافي من حيث التربية والتعليم والحفاظ على القيم والأخلاقيات الدينية والتقاليد الوطنية اهتماماً خاصاً ، يعد هذا البعد بعداً رئيسياً في أنشطة الجمعيات الأهلية سواء في مصر أو في غيرها من دول العالم وفي مصر خاصة طبقاً للقانون ، حيث يعد النشاط رقم (٦) والخاص بالخدمات الثقافية والعلمية والدينية إلى جانب باقي الأنشطة الأخرى [1].

٧- المتغير السابع : التعليم : ويعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية كما جاء في لائحة أنشطة الجمعيات في القانون المنظم لعملها ، لأن قضية التعليم أصبحت من التحديات الصعبة التي يجب أن تشارك فيها المنظمات غير الحكومية بصورة فعالة وذلك من خلال المساهمة في محو الأمية (الجهل) أحد أضلاع مثلث التخلف في الدول النامية ، حيث

---

[1] لمزيد من التفاصيل انظر :-

- نبيل السمالوطي : التنظيمات والجمعيات غير الحكومية وموقفها من العولمة - ثقافة الديمقراطية والمشاركة - الهوية الثقافية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الحادي عشر للخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ٣١ مارس - ٢ أبريل ١٩٩٨م .

- الفاروق ذكي يونس : سياسة الرعاية الاجتماعية والعولمة ، دور المجتمع المدني ومؤسساته ، ورقة عمل مقدمة ، في المؤتمر الحادي عشر ، للخدمة الاجتماعية (العولمة والخدمة الاجتماعية) القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية الفيوم ، ٣-٤ مايو ٢٠٠٠م .

- محمد عبدالحي نوح : الإغراق الثقافي ومسئولية مهنة الخدمة الاجتماعية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث عشر ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢-٣/٤/٢٠٠٠م.

أوضحت خبرات الدول المستوردة للتكنولوجيا أهمية التعليم المخطط فى إعداد أيدى عاملة عالية التدريب ذات إنتاجية مرتفعة ، وخير مثال على ذلك ما يعرف بدول النمور الأسيوية التى بدأت أولى مراحل التنمية الجادة بتطوير خدماتها التعليمية لتخريج مواطنين قادرين على استيعاب التكنولوجيا المستوردة ، ثم نهجوا فى تطويرها ، مصر بدأت مثل هذه المشروعات (برنامج مبارك – كول للتدريب المهنى)[1].

٨- المتغير الثامن : تصدى المنظمات غير الحكومية لبعض القضايا الهامة : مثل التطرف والإرهاب والإدمان ... الخ فقد ظهرت بعض السياسات لمواجهة هذه الظاهرة مثل الصندوق الاجتماعى للتنمية فى مصر ، وقد ظهرت بعض الجمعيات الأهلية التى تساعد المشروعات الصغيرة والحرفية ومشروعات الأسر المنتجة[2].

ومن القضايا الهامة أيضاً التى تحاول الجمعيات الأهلية التصدى لها قضية العشوائيات التى تعتبر من أهم سمات الدول النامية ، حيث يعيش العديد من سكان العالم الثالث بلا مأوى أو يعيشون فى أماكن غير آدمية ، وتعمل الحكومات بطريقة أو بأخرى على حل هذه المشكلة بالتعاون مع الجمعيات الأهلية[3].

والواقع أن المناطق العشوائية غير أنها مناطق متخلفة فإنه يطلق عليها بعض علماء الأنثروبولوجيا مصيدة الفقر والحرمان Poverty &

---

(١) انظر – عبدالحليم رضا عبدالعال – السياسة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٢٧-١٣٠.

- المرجع السابق : ص ص : ٢٦٣-٢٦٥.

(٢) عبدالحليم رضا عبدالعال : السياسة الاجتماعية (أيدلوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٥٩ -٢٧١.

(٣) عاطف مصطفى مكاوى : السكان والبيئة (مفاهيم وقضايا) ، مرجع سبق ذكره ، ص :٢٥٧.

Deprivation أو أحزمة البؤس pelts af Misery حيث يسودها عدم التنظيم الاجتماعى فهى حضانات لجميع أنواع الأمراض الاجتماعية من فقر واغتراب وجرائم وعدم تكيف، ويسكنها أيضاً الذين يتسمون بالأمية والبطالة وعدم القدرة على الإندماج فى الحياة المدنية ، ويوصفون هؤلاء الناس بالهامشيين الحضريين فهم يسكنون أطراف المدن، ويتسمون بعدم وجود التماسك الاجتماعى أو التعاون بين أفرادها، من الجدير بالذكر أن عدد العشوائيات فى مصر يقدر فى منتصف ١٩٩٣م بنحو ١٠٣٤ منطقة تشغل ٣٤٤كم٢ ويسكنها ١١.٥ مليون نسمة ، حيث يمثل هذا العدد خمس سكان مصر [١].

٩- المتغير التاسع : قضية المرأة : حيث أصبح الاهتمام الكبير فى هذه الآونة بحقوق المرأة من كافة جوانبها (الصحية – التعليمية – المشاركة السياسية .. الخ) ومن أهم هذه التطورات نشأة المجلس القومى للمرأة فى مصر ، ونشأة الكثير من الجمعيات الأهلية القائمة فى المقام الأول بهدف رعاية المرأة ودعم حقوقها المدنية ويظهر ذلك الاهتمام فى العديد من المؤتمرات التى كانت المرأة أحد أهدافها الأساسية مثل مؤتمر السكان فى مصر عام ١٩٩٤م ومؤتمر المرأة فى بكين سنة ١٩٩٦م [٢].

حيث أن المرأة لها دور أساس فى تنشئة الأجيال الجديدة وإعدادها لمواجهة متطلبات العصر ويأتى ذلك من خلال الاهتمام بالتطوير المستمر

---

[١] انظر – فاروق محمد العادلى : السمات المجتمعية لقاطنى المناطق العشوائية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٦-٢٧ .

– غريب محمد سيد أحمد : المجتمع العربى وتحديات القرن الحادى والعشرين (الجزء الثانى) العشوائيات والتحديات الاقتصادية ، ندوة عاطف غيث الخامسة ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٢-٢٤ مارس ١٩٩٤م ، ص ص : ١٧-١٨ .

[٢] انظر بحث مهم : سلوى شعراوى جمعة : تحليل السياسات العامة فى القرن الـ ١٦ ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٧ -١٨ .

بقضية تعليم المرأة ومحو أميتها وضرورة إعدادها وتأهيلها نفسياً وعلمياً لدخول مضمار العمل المنتج ، ولأهمية دور المرأة فى التنمية فقد تم تشكيل المجلس القومى للمرأة الذى عقد مؤتمره الأول والذى ارتكز على ثلاث أهداف أساسية هى : المشاركة الفاعلة للمرأة فى التنمية ، والنهضة الثقافية والعلمية للمرأة ، وإبراز دورها فى الحياة العامة والسياسية[1].

ولقد تناولت العديد من الدراسات قضية المرأة من عدة جوانب (سواء الخدمات المقدم لها – مشاركتها فى صنع القرار – دورها فى مشروعات برنامج شروق – ودورها فى مشروع التنمية الشاملة للأطفال فى جميع القرى المنتشرة فى أنحاء الجمهورية [2] .

وكان من أهم توصيات المؤتمر الأول للمجلس القومى للمرأة : إنشاء فروع للمجلس فى جميع أنحاء الجمهورية وإصدار ميثاق المرأة المصرية ودورها الحيوى فى النهضة الشاملة – تضييق الهوة بين المقرر فى الدستور والممارسة الفعلية فى حياة المرأة – دعوة المرأة لتعميق اهتماماتها بقضايا المجتمع ،

---

[1] جريدة الأهرام : نص خطاب الرئيس فى افتتاح المؤتمر الأول للمجلس القومى للمرأة ، الاثنين ، ١٣ مارس ٢٠٠٠م العدد ، ٣١٣٧٠، ص ص : ١ ، ٣ ، ٥ .

[2] لمزيد من التفاصيل انظر – رضا سلامة على : الخدمات الاجتماعية المقدمة للمرأة ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الحادى عشر ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، الفيوم ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٠٠١.

– عزة وهبى : المرأة فى مواقع صنع القرار ، فى (سلسلة السياسة الدولية ، العدد ١٣٥، يناير ١٩٩٩م) ص ص : ٨ – ٢١ .

– هدى توفيق : إسهامات الخدمة الاجتماعية فى تنشيط مشاركة المرأة الريفية فى مشروعات برنامج شروق ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الحادى عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، الفيوم ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٠٥ .

– مدثر سليم أحمد : مشاركة المرأة فى مشروع التنمية الشاملة لطفل القرية ، بحث منشور ، المؤتمر الحادى عشر ، الفيوم ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٩٨٣ .

مسئولية النهوض والتنمية أصبحت مشتركة بين مؤسسات الدولة والمنظمات غير الحكومية [1] .

١٠- المتغير العاشر : الفقر : الذى له أكبر الأثر فى وجود الكثير من مظاهر الانحراف الاجتماعى المنتشرة فى هذا العصر مثل الإدمان والإرهاب والتطرف والعشوائيات ...الخ ، لذلك أخذت المنظمات غير الحكومية على عاتقها مواجهة الفقر وآثاره الخطيرة حيث أصبح من أهم أهدافها محاربة الفقر ورفع المستوى المعيشى من خلال تنمية المجتمع المحلى [2].

حيث تؤكد بيانات وإحصائيات الأمم المتحدة أن فقراء العالم فى زيادة مضطرده حيث تدل هذه الإحصاءات على أنه بين عامى ١٩٦٠ و ١٩٩٥ تراجعت حصة الأكثر فقرا من ٢,٣٪ إلى ١,٣٪ من مجمل الدخل العالمى ، كما يلاحظ أن نسبة من يعيشون تحت خط الفقر تدور عادة حول ٢٠٪ (يعرف الفقير دوليا بانه الشخص الذى يقل دخله اليومى عن دولار واحد أو ما يساويه) . فوفقاً لأرقام وبيانات الأمم المتحدة تزايد الفرق بين متوسطات الدخل فى الدول الأكثر تقدماً التى تستأثر بحوالى ٦٥٪ من الدخل العالمى وبين باقى دول العالم ، فنجد أن كان هذا الفرق ١: ٢٠ فى أواخر الستينات ارتفع إلى ١: ٤٥ ثم إلى ١: ٦٠ فى نهاية القرن العشرين . ويزداد خطر هذا الفرق عندما تعلم أن الدول التى تستأثر بحوالى ٦٥٪ من الدخل العالمى الآن تضم نحو ١٥٪ من سكان العالم فقط وفقاً لتقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٩. كما تستحوذ هذه الدول على ٨٤,٢٪ من التجارة الدولية ، ويؤدى ذلك

---

[1] توصيات المؤتمر الأول للمجلس القومى للمرأة ، القاهرة ، ١٢-١٣ مارس ٢٠٠٠م.

[2] انظر – ما جاء فى الفصل الأول تحت عنوان الدراسات السابقة .

– أمانى مسعود : (الدور الاجتماعى للدولة انحسار أم استمرار) فى سلسلة الديمقراطية ، العدد ٣ ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ، صيف ٢٠٠١م ص ص : ٨٧-٩٠.

إلى زيادة مطردة فى معدلات الفقر فى العالم ، ولذلك أشار إعلان الألفية الذى صدر عن قمة الألفية التى عقدت فى مقر الأمم المتحدة بنيويورك العام الماضى إلى (ظروف الفقر المدقع المهينة واللا إنسانية) التى يعيش فيها حالياً أكثر من مليار شخص ، وهذا الرقم يمثل نحو سدس البشرية لأن عدد سكان العالم فى مطلع الألفية الثالثة بلغ حوالى (٦ مليارات نسمة) كما ذكرنا سلفاً تحت بند قضية الزيادة السكانية عالمياً ومحلياً [1].

١١- المتغير الحادى عشر : طبيعة العلاقات والتفاعلات بين منظمات وهيئات المجتمع وطبيعة التعاون بين المؤسسات المحلية : لأنه يفترض أن نجاح مشروعات تنمية المجتمع المحلى الحضرى والريفى على حد سواء يتوقف إلى حد كبير على موقف الأجهزة والمنظمات المحلية وعلى طبيعة العلاقات فيما بينها ، فهذه الأجهزة تحكم فى الواقع المداخل الممكنة للتأثير فى المجتمع المحلى ، ومن هنا فإنه لابد أن ندرك بوضوح ما يفرضه واقع تلك الأجهزة وواقع العلاقات بينها .

حيث ترى بعض أنواع التنظيمات المحلية تتسم بأداء وظائفها التقليدية ذو الطابع البيروقراطى مثلا التى اعتادت عليها من خلال أعمال منظمة تكرارية رتيبة فى إطار سلطان ومسئوليات محددة لكل من المشتركين فى العمل وتلقى صعوبة فى استيعاب فكرة تقبل قيادات شعبية للمشاركة فى وضع سياستها العامة .

وقد يحدث العديد من ألوان الصراع نتيجة مشاركة المتطوعين فى تقديم بعض الخدمات التى لا تستطيع أجهزتها القيام بها فى الأحوال العادية .

---

(١) انظر – عبدالحليم رضا عبدالعال : السياسية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٢٢٦.

– هالة مصطفى : ديمقراطية العلاقات الدولية بين الصدام والتعايش ، فى سلسلة الديمقراطية ، العدد٢ ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ، ربيع ٢٠٠١م ص ص : ٥-١٢.

كما أن بعض أنواع التنظيمات الأخرى قد نجد أن تصورها للأمور يختلف بشكل ما عن التصورات التى ترتبط بفلسفة تنمية المجتمع فقد تراها بعض التنظيمات السياسية أن مشروعات التنمية بتأكيدها على المشاركة الجماهيرية والولاء للمجتمع ككل تتعارض مع خططه لبناء الولاء للتنظيم السياسى ومن هنا فإنها تحاول إما احتواء مشروعات التنمية لكى تنسب لها هى الفضل الأول فى قيامها ، وإما أن تناصبها العداء وتشكك فيها .

ومن جهة أخرى فإن بعض المنظمات قد تجد أن المشاركة فى مشروعات التنمية تقتضى تحملها بأعباء لم تكن تلقى إليها بالا ، ولم تكن تشعر بضغط أدبى للمساهمة فيها .

ومن هنا ندرك أن استجابات الأنواع المختلفة من التنظيمات المحلية تختلف فيما بينها ، وهذا له أكبر الأثر على جهود التنمية المحلية ومشروعاتها المختلفة ، لذلك فإنه لابد لكى تحقق أهداف التنمية على أكمل وجه أن يعاد تهيئة مشروعات تنمية المجتمع لكى تؤكد على العلاقات بين المنظمات (حكومية وغير حكومية) كجزء أساسى فى عملها [1].

ويرى دافيدسون أن العلاقات بين المنظمات تتأثر بمجموعات ثلاثة من العوامل[2].

١- عوامل بيئية : مثل الضغوط السياسية والاقتصادية والأطر التشريعية القانونية وغيرها والتى تمثل المحدودات العامة للعلاقات بين المنظمات .

---

(١) ابراهيم عبدالرحمن رجب :تنمية المؤسسات المحلية كأحد مكونات تنمية المجتمع المحلى الضحرى ، بحث مهم فى (إبراهيم عبدالرحمن رجب وآخرون : تنمية المجتمع المحلى ، سلسلة قراءات فى تنظيم المجتمع ، الكتاب الخامس ، القاهرة ، بدون ، يوليو ، ١٩٨٩م ، ص ص : ٢٦٧- ٢٩١.

(٢) المرجع السابق ، ص ص : ٢٨٢-٢٨٣.

٢- العوامل التنظيمية : (وتشمل الموارد ودرجة الاتفاق على نطاق ولاية المنظمة ودرجة وعى المنظمة باعتمادها على غيرها ، وهذه العوامل هى التى تحدد قدرة المنظمة على الاستجابة للفرص أو التحديات التى تقدمها البيئة التى تعمل المنظمة فى إطارها (المجموعة السابقة من العوامل).

١٢- المتغير الثانى عشر : اتجاهات المجتمع وميوله ومدى مرونته والاتجاهات المتجورة ، درجة تحضر المجتمع متغيرات اجتماعية هامة ولها تأثير واضح على العمل الأهلى وكذلك شكل الكيان الاجتماعى وأحواله وما يسوده من أنماط ومتغيرات اجتماعية وما يسوده من تغيرات اجتماعية وثقافية وكذلك القيم والعادات الاجتماعية السائدة وكذلك أساليب الضبط الاجتماعى [1].

ثالثاً . المتغيرات الاقتصادية .

تناولنا فى الصفحات السابقة العديد من المتغيرات الاجتماعية ذات الصلة بالعمل الأهلى ومدى تأثير هذه المتغيرات فى نهضة الجمعيات الأهلية فى العالم ومصر .

---

[1] لمزيد من التوضيح انظر :-

- على سيد على مسلم : العوامل المجتمعية التى تساعد أجهزة المدافعة على تحقيق أهدافها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٢٩.

- زكريا فودة : الحركات الثقافية ومجالات التفاعل الاجتماعى مع المجتمعات المعاصرة ، مقالة منشورة فى مجلة تنمية المجتمع (القاهرة ، مؤسسة فريد ريش إيبرت ، السنة التاسعة ، العدد الرابع ، ١٩٨٥، ص ص : ٢٢-٢٥.

- بوتومور : تمهيد علم الاجتماع ، ترجمة وتعليق (محمد الجوهرى وآخرون) ، القاهرة ، دار المعارف ، ط ٦ ، ١٩٨٣ ص ص : ٣٠١ وما بعدها .

- حسين عبدالحميد أحمد رشوان :دور المتغيرات الاجتماعية فى التنمية الحضرية (دراسة فى علم الاجتماع الحضرى) ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨٨، ص : ٨٠ .

ومن الجدير بالذكر أن المشروعات التنموية التى تقوم بها المنظمات الأهلية تعتبر الركيزة الأساسية التى تساعد على استمراريتها فى المجتمع، وكما أن هناك مجموعة من المعوقات التى تواجه هذه المشروعات مثل عدم التكافل بين الأجهزة الحكومية والشعبية ، وضعف الكوادر القيادية، والأنماط الاجتماعية الغير تقليدية مثل عدم مشاركة المرأة فى جهود التنمية، وكذلك ضعف المشاركة الشعبية بشكل عام ، كذلك نقص التنسيق وعدم توافر السجلات الإحصائية والبيانات التى تساعد على تحديد المشروعات التنموية التى تحقق أكبر إشباع للاحتياجات المجتمعية [1].

فإن من أهم المتغيرات التى لها أكبر الأثر فى نجاح المشروعات التنموية هو التمويل وبمعنى أشمل وأعم وأكثر تحديدا طبقاً لهذه الدراسة (المتغيرات الاقتصادية حيث أن المال يعتبر عصب الحياة ، ويتمثل العنصر الهام لأى نشاط إنسانى، هذا وتؤثر الأوضاع العامة للمجتمع على المنظمات وعلى قيامها بأدوارها ، وتظهر تلك العلاقة فى مدى قدرة المنظمات على الوفاء باحتياجات أعضائها ، بالإضافة إلى قدرة الأعضاء فى التمتع بهذه الخدمات، لذا تعتبر الأوضاع الاقتصادية من العوامل الهامة التى لها تأثيرها على نوعية الخدمات التى تعتبر المنظمات مسئولة عن إشباعها [2].

وسوف نتناول بعض هذه المتغيرات بشكل توضيحى أكثر من خلال العرض التالى :

---

[1] – انظر دراسة مديحة مصطفى فتحى عبدالهادى : المعوقات التى تواجه الاتحادات الإقليمية فى تحقيق أهدافها (دراسة مطبقة على الاتحاد الإقليمى فى القاهرة) مرجع سبق ذكره ، ص : ١٣٥.

[2] أشرف محمود غيث : طريقة تنظيم المجتمع وحل مشكلات المواطنين على المستوى المحلى (القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٨م) ، ص : ١١.

١- المتغير الأول : ظهور مفهوم الخصخصة عالميا : الذى عكس نمو الاعتقاد فى آليات السوق أو اقتصاديات السوق فى مقابل دور الحكومة فى حياة الناس، وتشجيع القطاع الخاص على النمو والحركة فى المجال الاقتصادى إلى جانب ما تهدف إليه الخصخصة فيما يتعلق بلاسياسة الاجتماعية من تخفيض الإنفاق الحكومى على الخدمات الاجتماعية عن طريق تخلى الدولة عن مسئولياتها فى توفير خدمات معينة ورفع الدعم عن خدمات أخرى وما يترتب على ذلك من تحمل الناس لنفقات هذه الخدمات وتتخذ الخصخصة فى العالم أشكالاً مختلفة ترتبك بنمط العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص وعلاقة الدولة بالمواطن ومن هذه الأشكال [1].

١- تخلى الدولة عن توفير خدمات معينة وتركها للقطاع الخاص .

٢- تنظيم الدولة لخدمات القطاع الخاص ضماناً للأداء ومنع الاستغلال .

٣- اعتمادات مالية لبعض الفئات الاجتماعية لمساعدتهم فى الحصول على خدمات القطاع الخاص.

٤- إعادة تشكيل العلاقات الدولية : وخاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتى وظهرت القوى السياسية والاقتصادية منها :-

- الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك وتتزعمها أمريكا.

- اليابان والدول الصناعية الجديدة فى جنوب شرق آسيا ومن ورائها الصين- .

- الهند والقارة الأسيوية ذاتها التى تشكل أكبر قارات العالم سكانا وسوقا.

- أوروبا الموحدة وتطوراتها الاقتصادية الهائلة (توحيد العملة – فتح الحدود أمام المنتجات (ما يعرف بالسوق الأوربية المشتركة).

---

[1] **ماهر أبو المعاطى على : الخدمة الاجتماعية وتحديثات القرن الحادى والعشرين ، ورقة عمل مقدمه إلى المؤتمر العلمى الحادى عشر ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان ، ٣١ مارس -٢ أبريل ١٩٩٨م ، ص ص : ٤٤- ٤٦.**

٥- التقدم التكنولوجى المعاصر : الذى يتم بشكل سريع وما يتبعه من ثورة مذهلة فى التقدم فى نظم المعلومات ونشأة الشركات عبر الحدود أو متعددة الجنسيات .

٦- أصبح معيار القوة فى هذه الآونة هو المعيار الاقتصادى والتكنولوجى وليس القوة العسكرية التدميرية فقط .

هذه المتغيرات المتعلقة بالمفهوم – (الخصخصة) على المستوى العالمى ، أما على مستوى مصر فتتمثل هذه المتغيرات فى الآتى :-

- يعتبر المجتمع المصرى كما هو معروف جزء من المجتمع العالمى يتأثر بالعوامل الخارجية المرتبطة بالمتغيرات والأوضاع العالمية إلا أن له بعض المتغيرات الاقتصادية الخاصة به وبأننا نتحدث عن الخصخصة فإننا نعرض لهذه الجزئية فيما يلى [1].

(١) **برنامج الإصلاح الاقتصادى الهيكلى** : وذلك لتصحيح المسار الاقتصادى للمجتمع المصرى بهدف تعظيم النتائج الإيجابية لبرامج الإصلاح الاقتصادى وتوظيف هذه النتائج بما يؤدى إلى دفع جهود التنمية إلى حيث يمكن تحقيق أهدافها المرجوة ، وفى نفس الوقت العمل بكل الوسائل لتجنب المضاعفات السلبية لذلك البرنامج أو التقليل ما أمكن من آثاره السلبية ، والأخذ بنظام الخصخصة وبيع شركات القطاع العام ووجود قطاع خاص قوى يستطيع أن يقوم بدور فى مجال تحقيق التنمية الاقتصادية فى المجتمع المصرى مع إعطاء فرصة للمستثمرين من داخل وخارج مصر للمساهمة فى تحقيق برنامج الإصلاح الاقتصادى.

---

[1] نظيمة أحمد سرحان : العائد الاجتماعى لسياسة الخصخصة (القاهرة : المؤتمر العلمى العاشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٩٧م ، ص ٥٠٣.

(٢) ويذكر "مرسى" أن الرأسمالية المعاصرة قد ساهمت في تحقيق تقدم تكنولوجي ملموس ونتيجة لذلك ، فإن المجتمعات الرأسمالية لم تعد قادرة على الاستمرار في هذا التقدم بغير زيادة مضطردة في الاستهلاك ، لذلك فإن المجتمع الاستهلاكي يعد النجاح الأكبر للثورة العلمية التكنولوجية ، والظاهرة الحاسمة فيه هي القدرة الهائلة على زيادة الإنتاج ، ومن ثم زيادة الاستهلاك الفردي زيادة كبيرة تقص ساعات العمل وزيادة وقت الفراغ [1] كما يرى أيضاً أن المجتمع الاستهلاكي أوجد مجموعة من المشكلات لابد من التفاعل معها بكل جدية منها .

(٣) **البطالة** : نتيجة ركود اقتصادي ، إغراق السوق بسلع معينة – البطالة الهيكلية الناشئة عن التحول من صناعة حرفية إلى صناعة آلية أو من الصناعة الآلية إلى الصناعة الأوتومية.

(٤) **تغيير تركيب الطبقة العاملة** : حيث يعتبر من أبرز نتائج التقدم التكنولوجي تخفيض عدد العمال الصناعيين بحيث بدأت العمالة الصناعية تتراجع من حيث العدد أمام العمالة غير الصناعية، وخاصة بعد أن حلت الإلكترونيات الدقيقة محل الميكنة والكهربية.

(٥) أنشأت الرأسمالية المعاصرة آليات إدارة الأزمة الاقتصادية استعارت من الاشتراكية بعض عناصر التخطيط ، واستخدمت التضخم عند ميل الأرباح إلى الهبوط، واستعانت بالدولة رغم ما ترفعه من شعارات ليبرالية ، فالدولة

---

[1] فؤاد مرسى : الرأسمالية تجدد نفسها ، سلسلة عالم المعرفة ، (الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، عدد ١٤٧ ، مارس ١٩٩٠، ص ص : ٨٧-٩٢.

تتولى مسئولية توزيع وإعادة توزيع الجزء الأكبر من الدخل القومى عن طريق الموازنة العامة [1].

وكما أوجدت الرأسمالية المعاصرة المجتمع الاستهلاكى فإنها ترفع معدلات الاستهلاك ولعدم تدهورها أصبحت معنية أكثر من أى وقت مضى برفع مستوى معيشة المواطنين، ولم يعد النظام الاقتصادى الساعى دوما إلى الحصول على عنصر العمل منخفض الثمن لخفض التكلفة ولتعظيم الأرباح، وتطور الأمر إلى أن أصبحت الرأسمالية المعاصرة مسئولة عن تقديم خدمات اجتماعية للعاملين بها ، ربما فاقت فى بعض الأحيان مثيلاتها التى تقدمها الحكومات . ونتج عن ذلك أن ظهرت رعاية اجتماعية غير حكومية وغير هامشية فى نفس الوقت يقدمها النظام الرأسمالى المتطور لمن يعملون داخل أنساقه ، ولا يغيب عن الذهن أنه مع زيادة اعتماد الرأسمالية على التقدم التكنولوجى الذى يوفر إنتاجا متميزاً واسع النطاق ، زادت أرباح الرأسمالية وبالتالى يزيد حجم ما تحصل عليه الحكومات منهم من ضرائب والتى إذا ما استخدمت استخداماً رشيدا ، فإنها تزيد من مقدرة الحكومات على وضع وتنفيذ سياسات اجتماعية متزايدة وفعالة[2]

وظهر هذا جليا من خلال المتغير المتعلق بالتقدم التجارى وما نجم عنه من تغيرات فى الأوضاع الاقتصادية للدول على المستويين العالمى والمحلى[3] وهناك عدة متغيرات مرتبطة بما سبق ذكره من متغير الخصخصة أو رأسمالية ومن هذه المتغيرات :

٢- المتغير الثانى : الفقر : حيث يعكس الوضع الاقتصادى الذى تعيشه البلاد سواء على المستوى العالمى أو المحلى، حيث أننا نلاحظ أن الناتج

---

[1] المرجع السابق : ص : ١٨١.

[2] عبدالحليم رضا عبدالعال : السياسة الاجتماعية : مرجع شبق ذكره ، ص : ٦٩.

[3] حسن عبدالحميد أحمد رشوان : دور المتغيرات الاجتماعية فى التنمية الحضرية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٢٣، ٢٩٣.

القومى الفردى يعكس أحد المؤشرات الهامة لحقيقة تحديات التنمية الاقتصادية الاجتماعية فى الدول النامية بشكل عام وفى مصر بشكل خاص ، خاصة وأن نصيب هذه الدول من إجمالى الناتج العالمى ضئيل جدا فلم يبلغ نصيب الدول النامية أو الأقاليم ذات الدخل المتوسط والمنخفض سوى ٤٥٧١ مليار دولار فى مقابل ١٦٩٢ مليار دولار للدول المتقدمة (ذات الدخل المرتفع) وذلك فى عام ١٩٩١م ويتضح بصورة أخرى ، عندما تنظر إلى مؤشر نصيب الفرد من الناتج القومى الإجمالى فنجد على سبيل المثال أن الدول الإفريقية وجنوب الصحراء قد بلغ متوسط نصيب الفرد بها من الناتج القومى لها ٣٥٠ دولار فقط ، فى مقابل ٢٠٥٧٠ دولار نصيب الفرد من الناتج القومى فى الدول المتقدمة أو ذات اقتصاديات الدخل المرتفع (أى أن هذا الدخل الأخير يبلغ ٥٩ مرة أكثر من نصيب الفرد فى أفريقيا وجنوب الصحراء) وذلك عام ١٩٩١م[1]

وفيما يلى جدول رقم (١١) يوضح الفقر فى العالم النامى ١٩٨٥ - ٢٠٠٠.

المنطقة	النسبة المئوية للسكان دون خط الفقر			عدد الفقراء (بالملايين)		
	١٩٨٥	١٩٩٠	٢٠٠٠	١٩٨٥	١٩٩٠	٢٠٠٠
جميع البلدان النامية	٣٠,٥	٢٩,٧	٢٤,١	١٠٥١	١١٣٣	١١٠٧
جنوب آسيا	٥١,٨	٤٩,٠	٣٦,٩	٥٣٢	٥٦٢	٥١١
شرق آسيا	١٣,٢	١١,٣	٤,٢	١٨٢	١٦٩	٧٣
أفريقيا وجنوب الصحراء	٤٧,٧	٤٧,٨	٤٩,٧	١٨٤	٢١٦	٣٠٦

[1] عبدالله محمد عبدالرحمن : الديون والاستثمار وتحديات التنمية فى العالم الثالث مع الإشارة إلى المجتمع المصرى ، بحث منشور فى (غريب محمد سيد أحمد ، المجتمع العربى وتحديات القرن الحادى والعشرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١١٢ - ١١٨.

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	٣٠,٦	٣٣,١	٣٠,٦	٦٠	٧٣	٨٩
أوربا الشرقية	٧,١	٧,١	٥,٨	٥	٥	٤
أمريكا اللاتينية والكاريبى	٢٢,٤	٢٥,٥	٢٤,٩	٨٧	١٠٨	١٢٦

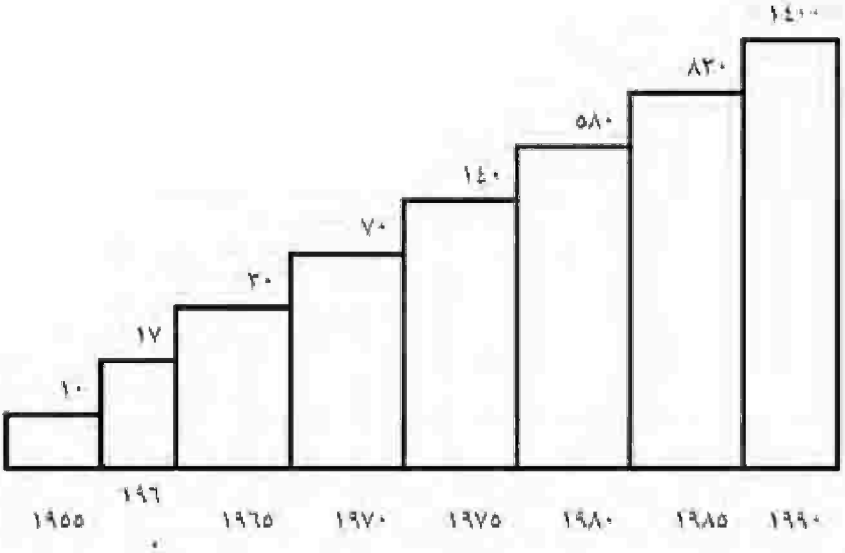
المصدر : رافاليون ودات وتشن ١٩٩٢ ، ونقلاً عن البنك الدولى ١٩٩٢.

٣- المتغير الثالث : الديون : وتعتبر رد فعل طبيعى لهذا التدنى الرهيب من مستوى الدخل فى هذه الدول – النامية التى ظهرت ونمت بشكل خطير فى الوقت الحالى – الرأسمالية والاحتكارات الدولية – التى نشطت فيها الشركات متعددة الجنسيات وزيادة نفوذ المؤسسات العالمية الائتمانية خاصة صندوق النقد الدولى ، والبنك الدولى ، وظهور الولايات المتحدة الأمريكية التى سيطرت على هذه القضية ، وتراكمت هذه الديون على الدول النامية نتيجة – للظروف الاقتصادية المحلية والعالمية التى ظهرت نتيجة لعمليات إفلاس كبيرة فى العديد من الدول النامية ومؤسساتها الاقتصادية والاجتماعية ، وتعكس الإحصاءات عن مدى تطور إجمالى الديون فى الدول النامية الذى بلغ (١٠) مليار عام ١٩٥٥م ، وارتفع إلى سبعة أضعاف (٧٠ مليار دولار) عام ١٩٦٠م ، ولكن ما لبث أن تضاعف حجمه إلى (١٤٠٠) مليار عام ١٩٩٠م (أى تضاعف ١٤٠ مرة مقارنة بحجم الديون فى عام ١٩٥٥م كما يوضح الجدول التالى [١]:

---

[١] المرجع السابق : ص ص ١٣٢- ١٥١.

شكل رقم (١٣) يوضح إجمالى ديون العالم الثالث فى الفترة من ١٩٥٥-



١٩٩٠ بالمليون دولار

أما فى مصر فقد تضخمت الديون على مصر فى مرحلة حرب اليمن وحرب عام ١٩٦٧م ، ١٩٧٣م والحصار الاقتصادى العالمى على مصر ، وفقد مصر مواردها الاقتصادية من البترول فى سيناء ، وموارد قناة السويس ومشروع السد العالى ، لجأت مصر للاقتراض من الدول الغربية (الاشتراكية) ، وخلال الفترة من ١٩٧٠- ١٩٧٦ ، ارتفع إجمالى القروض الخارجية من ٤ مليار جنيه إلى حوالى ٢٣ مليار فى الفترة ٧٦- ١٩٨٥م . كما تزايدت الديون الخارجية على مصر فى النصف الثانى من الثمانينات والتى بلغت تقريبا ٥٢ مليار دولار عام ١٩٨٩م[١].

ومع بداية عقد التسعينات شهدت مشكلة الديون تطورات سريعة نتيجة لمجموعة من الأحداث الإقليمية منها على سبيل المثال الحرب العراقية الكويتية عام ١٩٩٠م ، وإسقاط بعض هذه الديون ، ونشر بعض الإحصاءات

---

[١] المرجع السابق : ص ص ١٥٢-١٥٥.

إلى تناقص هذه الديون وإلى تحقيق فائض فى الميزانية التجارب المصرى قدره (٥) مليارات مع نهاية ١٩٩٣م ، هناك احتياطى فى البنك المركزى من العملة الأجنبية يصل إلى (١٦) مليار دولار[١].

من خلال العرض السابق نجد أن هذا المتغير الخطير له أثره فى عمليات الإنفاق الحكومى على الخدمات الاجتماعية وبالتالى فإن هذا له أبلغ الأثر فى أهمية وخطورة العمل الأهلى لسد العجز فى هذا الجانب .

ولهذا فقد ظهرت عدد ميكانيزمات من الدولة لمواجهة هذه المشكلات مثل الاستثمار الأجنبى ومشروعات المناطق الحرة ، وصدور قانون قطاع الأعمال العام رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م وكذلك التعديل فى هيكل الملكية الزراعية كل ذلك ساهم فى تسيير آليات السوق مما أدى أيضاً إلى الزيادة الكبيرة فى فرص العمل ، وإجراءات الإصلاح الاقتصادى بالاتفاق مع صندوق النقد الدولى وإجراءات إسقاط الديون المصرية [٢].

---

[١] للاستزادة حول موضوع الديون الخارجية على المستوى العالمى والمصرى انظر

- حازم الببلاوى : دور الدولة فى الاقتصاد ، (القاهرة ، مكتبة الأسرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٩م ، ص ص : ١٠-١٢.

- المرجع السابق : ص ص : ١٣٩-١٤٥ .

- حازم الببلاوى : التغيير من أجل الاستقرار ، القاهرة ، مكتبة الأسرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٨، ص ص - ١٨٧- ١٩٥.

[٢] انظر

- مرجع مهم لـ منى قاسم : الإصلاح الاقتصادى فى مصر (دور البنوك فى الخصخصة وأهم التجارب الدولية) ، القاهرة ، مكتبة الأسرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٨م.

- شحاته صيام : ما بعد الليبرالية بنية العقل الرأسمالى فى مصر ، القاهرة ، رامتان، ١٩٩٦، ص ص : ٨٥-١١٩.

٤- المتغير الرابع : ضعف التمويل الحكومي للمنظمات غير الحكومية :

يعتبر من أهم المتغيرات الاقتصادية التى تؤثر فى العمل الأهلى ، حيث تعتمد هذه المنظمات على تبرعات المواطنين والشركات فى المقام الأول ثم الهيئات الحكومية والدولية[١] .

حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أنه توجد بعض المشكلات التى تؤدى إلى انخفاض نسبة تنفيذ القرارات الخاصة بلجان الاتحادات ومنها : عدم توافر الإمكانيات المالية[٢] وفى دراسة أخرى توضح أن أهم المشكلات التى تواجه المنظمات غير الحكومية هى :المشكلات التمويلية والمشكلات التخطيطية ومشكلات المبانى وتكلفة الخدمة. حيث أنه يوجد تعارض تصاريح جمع المال مع معونة الشتاء، وعدم اشتراك المتطوعين فى جمع المال وصعوبة جمع المال عن طريق توزيع البريد .وعدم إقبال أو ضعف إقبال الناس على التطوع [٣].

وفى دراسة أخرى وجدت صعوبات تمويلية تتمثل فى : ضعف المخصصات المالية وعدم توازنها مع طبيعة الأنشطة التى تقوم بها لاعتمادها على التمويل الحكومى فقط [٤].

ومما يزيد الأمر صعوبة هو قصور دور الاتحاد العام والاتحادات الإقليمية فى المحافظات فى مساندة هذه الجمعيات [١] .

---

[١] انظر ما جاء فى الفصل الخاص بالمنظمات غير الحكومية.

[٢] محمد أحمد خليل الحمزاوى : التخطيط لمواجهة مشكلات جمعيات تنمية المجتمع المحلى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٩.

[٣] محمد نبيل عباس : مشكلات ومعوقات العمل فى المؤسسات الخاصة بمدينة الإسكندرية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٦١.

[٤] أشرف محمود غيث : طريقة تنظيم المجتمع وحل مشكلات المواطنين على المستوى المحلى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٦ .

ومن هنا ندرك أهمية الموارد المالية فى العمل الأهلى وتأثيره بشكل مباشر على نهضة هذا القطاع الهام فى ظل الأحوال الاقتصادية الحالية .

٥- المتغير الخامس: تصدى المنظمات لبعض القضايا الهامة مثل : المعاش المبكر الذى يعتبر أحد النتائج التى تمخضت عن الإصلاح الاقتصادى ، وكذلك مشكلة البطالة التى أصبحت مشكلة اجتماعية وسياسية واقتصادية عامة مما يؤدى إلى هجرة أعداد كبيرة من الشباب للخارج كذلك[٢] .

- مشكلة تدهور الطاقة الإنتاجية للتربة والتناقص النسبى للرقعة الزراعية .
- تناقص الموارد وعدم القدرة على الاستفادة المثلى منها [٣]
- تصديها لقضايا الصحة والتعليم والذى له أكبر الأثر بالسلب أو الإيجاب على العمل الأهلى وتغير أو تنمية الوعى تجاه العمل التطوعى ، تجاه الوضع المتدنى لمستوى الخدمات التعليمية والخدمات الصحية التى يعيشها العالم الثالث ومنها مصر وما تبذله الدول للارتقاء بها وكذلك قضية الإسكان التى تعد من أكبر التحديثات التى تواجه التنمية فى هذه الظروف الاقتصادية الصعبة [٤] وخاصة فى ظل توجه الدولة نحو المشروعات العملاقة مثل توشكى

---

[١] رئاسة الجمهورية : المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٧٩.

[٢] عبدالحليم رضا عبدالعال : السياسة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٥٩- ٢٧١.

[٣] ماهر أبو المعاطى على : الخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الحادى والعشرين (رؤية مستقبلية) مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٧ .

[٤] لمزيد من التفاصيل انظر

- عبدالحليم رضا عبدالعال : السياسة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٢٧- ٢٥٨.

وشرق التفريعة وغرب السويس ، وكذلك قضية غزو الصحراء واطراد بناء المدن الجديدة [1].

من خلال ما سبق سرده نلاحظ وندرك مدى أهمية المتغيرات الاقتصادية فى تحريك أى مشروعات تنموية على المستوى القطاع الحكومى أو الخاص وبالتالى على مستوى القطاع الأهلى وخير مثال أيضاً انعكست التغيرات العميقة المصاحبة للسياسات الاجتماعية الاقتصادية خلال الفترة الأخيرة فى مصر (آخر خمسة عشر عاماً) على مجالات نشاط المؤسسات المدنية الجديدة اتسمت بفاعلية وتأثير ملحوظ على تطور هذه السياسات ذاتها والنموذج هو جماعات رجال الأعمال فقد كان عددها فى بداية الثمانينات ثلاث فقط ارتفعت عام ١٩٩٧م إلى إحدى عشر جماعة ومع هذه الظاهرة ارتفع عدد الأعضاء إلى حوالى ١٥,٠٠٠ عضو فى العام نفسه [2].

رابعاً : المتغيرات السياسية :-

من المؤكد أنه يقدر ما يتوفر فى الدولة من سمات العمل والمساواة ورعاية شئون المحكومين وتوفير الطمأنينة والاستقرار النفسى والمعيشى لهم بقدر ما يتحقق من استقرار سياسى فى المجتمع ومن ثم يشيع المن الاجتماعى فيه .

والاستقرار السياسى امر اساسى فى حفظ المجتمع الإنسانى من الاهتزاز المستمر الذى يزعزع الحياة الاجتماعية والأسس التى تقوم عليها فتعم

- عبدالله محمد عبدالرحمن : الديون والاستثمار وتحديثات التنمية فى العالم الثالث مع الإشارة إلى المجتمع المصرى، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٢٢-١٢٦.

[1] ماهر أبو المعاطى على : الخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الحادى والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٨.

[2] أمانى قنديل : تطور المجتمع المدنى فى مصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، ١٠٩-١١٠.

الفوضى ويسود عدم الاستقرار وهذا ما يباعد بين الناس فيشعرون بالخوف على حاضرهم ومستقبلهم[1] .

وثمة عدة متغيرات سياسية تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على مسيرة العمل فى المنظمات غير الحكومية تذكرها فيما يلى :-

١- المتغير الأول : الحروب الدولية والأهلية الداخلية والطائفية : وكافة أنواع النزاعات المسلحة والآثار المدمرة لها فضلاً عما تمثله هذه الآثار من أعباء مادية على ميزانية الدول المتحاربة واضطراب سير الحياة اليومية وتعطل طاقة الإنتاج بسبب مشاركة العديد من أبناء المجتمع فى تلك المعارك . وما تسفر عنه هذه الحروب من أيتام ومشردين ومعوقين وهؤلاء يحتاجون إلى رعاية خاصة واهتمام مكثف من قبل الدولة وكذلك الجمعيات التى أنشأت خصيصاً لهذا الغرض ، مثل جمعية القوات المسلحة لرعاية مصابى الحرب ، وأيضاً جمعيات الصليب الأحمر الدولية ، وجمعية الهلال الأحمر المصرى ، وغيرهم كثير وكذلك ظهرت منظمات حديثة فى هذه الآونة لتجميع التبرعات لسد العجز فى الإمدادات الغذائية والدوائية لضحايا الحروب . والمنظمات الإنسانية التى تسعى إلى نشر السلام والمساهمة فى إزالة آثار العدوان وآثار الكوارث والنكبات مثل الزلازل والبراكين ونلاحظ جيداً نشاط هذه الجمعيات واضحاً فى أثناء زلزال أكتوبر ١٩٩٢م والزلزال التركى وكما نلاحظه أيضاً فى مساندة الانتفاضة الفلسطينية ، واللاجئين الأفغان .....الخ .

كما نلاحظ أن بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م فقد بدأت مصر مرحلة جديدة وعهد جديد من السلام والاستقرار السياسى مما أدى إلى زيادة ملحوظة فى عدد المنظمات غير الحكومية وخاصة فى الأربعة عشر عاماً

---

[1] السعيد مغازى أحمد : أثر المتغيرات المجتمعية فى جنوح الأحداث (بحث منشور فى مجلة الأمن ، الرياض : وزارة الداخلية ، العدد الرابع عشر – ١٩٩٨م ، ص : ٢١١.

الأخيرة حيث تزايد هامش الحريات وتطور وتغير التشكيلات الاجتماعية والاقتصادية وما يرتبط من مصالح مادية ومعنوية ، كما لوحظ نشاط ملحوظ فى عمل وحركة الأحزاب السياسية ولكل فى ظل التعددية المقيدة ، حدث خلال هذه الفترة أيضاً تنوع وتخصص ملحوظ فى أنشطة بعض القطاعات داخل المجتمع المدنى ، حيث تطورت المنظمات الدفاعية Advocacy Organizations إلى حد كبير وتدريجياً اتسم نشاطها بالتنوع (بحوث ودراسات – توعية – تعليم وتدريب – مساعدة قانونية – حقوق مدنية وسياسية – حقوق اجتماعية واقتصادية) ، وبلغ عددها عام ١٩٩٦ حوالى ١٨ منظمة [١].

٢ـ المتغير الثانى : التحول للتعددية السياسية (المقيدة) عام ١٩٧٦م بإعلان المنابر أحزاباً سياسية ، قد جاء فى أعقاب التنظيم السياسى الواحد استمر حوالى ٢٠ عاما ، وفى إطار هذا التنظيم الواحد المهيمن قمعت المؤسسات المدنية فى المجتمع المصرى ، وأجهضت الخبرة الليبرالية السابقة على ثورة ١٩٥٢م. وما يتضمن ذلك من انحسار شديد فى المشاركة من جانب المواطن وانتهاك للحريات العامة [٢].

حيث أتاح هذا التحول إلى وجود التعددية الحزبية فى المجتمع المصرى، وما تنطوى عليه تلك التعددية من إرساء بناء ديمقراطى فى الحكم يسمح بالرأى والرأى الآخر ، ويسمح لكل الأطراف فى سبيل تحقيق مصلحة الوطن والمواطن ويحتاج إلى إعداد المواطنين للمشاركة فى تلك الأحزاب [٣] وهذا بدوره يشعر الفرد بمزيد من الحرية وإزالة ما لديه من الشعور بالاغتراب والعزلة السياسية، والتى تولد عدم الانتماء للمجتمع بسبب الفشل فى تحقيق

---

[١] أمانى قنديل : تطور المجتمع المدنى فى مصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٩.

[٢] المرجع السابق ، ص ١١١.

[٣] ماهر أبو المعاطى على : الخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الحادى والعشرين (رؤية مستقبلية) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٨ .

الذات والشعور بإنهاء الأمل فى حياة مستقرة آمنة مما يدفعه إلى الخروج على ما ارتضاه المجتمع من معايير والجنوح إلى الانحراف والجريمة [1] .

٣ـ المتغير الثالث : الأحزاب : حيث يعرف الحزب السياسى على أنه تنظيم دائم، يتم على المستويين القومى والمحلى، يسعى للحصول على مساندة شعبية، بهدف الوصول إلى السلطة وممارستها، من أجل تنفيذ سياسة محددة [2].

وتقوم الأحزاب السياسية بدورها فى بلورة الانقسامات الطبيعية فى المجتمع وتحويلها من انقسامات طبيعية إلى انقسامات منظمة ، ذلك أن الحياة السياسية مليئة بالاتجاهات المتعارضة ، والقوة المتنافسة والأمزجة المتباينة ، والطموح والأطماع والآمال والمصالح المختلفة ، وهذه كلها تعتبر محركات للنشاط السياسى ، وهى تتبلور وتتحرك من خلال الأحزاب السياسية . كما تعتبر الأحزاب من أكثر الأدوات الفعالة لإيجاد نوع من النظام فى الحياة الاجتماعية ، كما تعتبر الأحزاب ملجأ لتجسيد المثل العليا ، بل إن البعض يعتبر الأحزاب هى الوجه المتحرك للفكرة القانونية ، والأداة للمساهمة فى الحياة السياسية [3] .

وتعد الأحزاب عنصر مهم جداً فى التأثير فى العمل التطوعى أو الأهلى بشكل خاص سواء بالسلب أو بالإيجاب ، حيث أن وجود منتمين إلى الأحزاب داخل المنظمة قد يزيد من نشاطها من خلال التسهيلات التى ييسرها لها هذا العضو وخاصة إذا كان له نفوذ سياسى قوى .

---

(١) السعيد مغازى أحمد سعد : أثر المتغيرات المجتمعية فى جنوح الأحداث ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢١٣.

(٢) سعاد الشرقاوى : الأحزاب السياسية وجماعات الضغط (القاهرة ، سلسلة اقرأ ، دار المعارف ، العدد ٤٩١، ٢٠٠٠م ، ص : ١٨.

(٣) المرجع السابق : ص: ٢٩.

كذلك فإن الشللية السياسية والمحسوبية في مجلس الإدارة، وممارسة السياسة في الجمعيات والدخول بها لعبة الأحزاب وهيمنة جماعة حزبية معينة على الجمعية ، والاستناد إلى نفوذ الجهات الرسمية، تؤثر بشكل قوى في نشاط الجمعية وهو ما يتمثل في ظاهرة تسييس العمل الأهلي بالتعبير الموجز[1].

وأثر أيضاً نظام الحكم بالعولمة التي أثرت بلا شك في نظام الحكم ووضع أهداف الأحزاب وأهمية التحول إلى النظام الديمقراطي سواء من أعلى – التحول عن طريق التفاوض – التحول عن طريق الشعب [2] .

٤- المتغير الرابع : بناء القوى داخل المنظمات : ويطلق عليها جماعات الضغط حيث تؤثر القوة داخل المنظمات تأثيراً شديداً على المنظمة من حيث تكوينها وأدائها لوظائفها ، وهذا التأثير في المنظمة لا يقتصر على قوة التنظيم الرسمي فقط بل يمتد ليشمل التنظيم غير الرسمي في المنظمة ، حيث أن بناء القوة والصراع في المنظمات لها دور بارز في إحداث التغيير فيها [3].

ولقد اهتم علماء الاجتماع السياسي بدراسة القوى الاجتماعية في المجتمعات المحلية ومن أهمهم (هنتر) الذي قدم دراسة بعنوان القوة في المجتمع المحلي عام ١٩٦٨م ، حيث ركز على الإجابة عن سؤالين أساسيين هما : من هم رجال القوة ؟ وكيف يعملون من خلال اتصالهم ببعض ، ومدى تأثيرهم في صنع واتخاذ القرارات ، حيث تستطيع القوة الاجتماعية أن تعبر عن نفسها

---

[1] على الصاوي : دور الجمعيات التطوعية في التنمية المحلية (بحث منشور ، في المؤتمر السنوي الثامن للبحوث السياسية (السياسة والنظام المحلي في مصر) القاهرة ٣-٥ ديسمبر ١٩٩٤م ، ص ٤٥٨.

[2] حسن محمد سلامة : أثر العولمة على تطور النظام السياسي ، بحث منشور في سلسلة الديموقراطية ، العدد ٢، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣ .

[3] لبنى محمد عبدالمجيد : العلاقة بين بناء القوة في جمعيات تنمية المجتمع ومشاركة المواطنين في أنشطتها ،مرجع سبق ذكره ، ص ٣١.

من خلال الأبنية المؤسسية الحديثة وتستطيع أن تؤثر فى أجهزة صنع القرار المحلى وذلك من خلال المواقع القيادية التى تشغلها [1].

كما تلعب جماعات الضغط دوراً بارزاً له أهميته فى جميع الدول ، سواء من حيث التأثير على اتخاذ القرارات أم من حيث التأثير على بنيان وهيكل السلطة السياسية ، حيث تعرف جماعة الضغط بأنها تنظيم قائم للدفاع عن مصالح معينة ، وهو يمارس عند الاقتضاء ضغطاً على السلطة العامة ، بهدف الحصول على قرارات تخدم مصالح هذه الجماعة ومن هنا لابد أن يتوافر لهذه الجماعات شروطاً ثلاثة هى [2]:-

١- وجود علاقات ثابتة بين أعضاء الجماعة ، أى وجود تنظيم .

٢- توفر شعور يوجه أفراد التنظيم من أجل الدفاع عن نصالح معينة .

٣- قدرة الجماعة على ممارسة ضغط على السلطات العامة لتحقيق مصالحها .

ولهذه الجماعات وظائف سياسية هامة فى كل المجتمعات الحديثة ، وقد تكون هذه الوظائف مفيدة للمجتمع أو ضارة به ، من حيث أنها تؤثر على استقراره أو تقدمه ، وعندما تكون السلطة السياسية مستقرة ، تستطيع الجماعات الضاغطة أن تكون إدارة إضافية مفيدة فى يد الأفراد يستطيعون من خلالها التعبير عن رغباتهم الإقليمية أو استيائهم [3] .

---

(١) محمد سعد أبو عامود : صنع القرار فى محافظة مطروح ، بحث منشور ، المؤتمر الثامن للبحوث السياسية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١١-١١٣.

(٢) سعاد الشرقاوى : الأحزاب السياسية وجماعات الضغط ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٧٣ – ٧٥

(٣) انظر – بوتومور : تمهيد فى علم الاجتماع (ترجمة وتعليق : محمد الجوهرى وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢١٩- ٢٢٠.

– عبدالحميد يونس زيد : العالم الثالث والسياسة (رؤية سوسيولوجية) ، القاهرة ، رامتان للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧، ص ص ٢٤٥-٤٧.

ومن الجدير بالذكر أن العولمة بتأثراتها على فاعلية المنظمات غير الحكومية أدت إلى تحول منظمات المجتمع المدنى – المنظمات غير الحكومية – إلى جماعات ضغط عالمية تعمل من أجل تحقيق الصالح الدولى العام فعن طريق الدراسات والبحوث والتحريات يمكن توضيح قيم ورموز حقوق الإنسان وأن تؤثر على الأجهزة الدولية والمحلية فى مسائل من قبيل التنمية والألغام وحقوق المرأة ومحاكمة مجرمى الحرب والاعتراف بحقوق الإنسان عموماً[1]

٥- المتغير الخامس : نظام الحكم استبدادياً كان أم ديمقراطى : فعندما يكون الحكم مستقراً وقائم على العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، وقائم على ترسيخ الديمقراطية كلما كان العمل الأهلى يسير بخطا ثابتة وفى صالح الوطن ، فالديمقراطية فيما هو معروف ومتفق عليه – واقعة اجتماعية وعملية سياسية تاريخية ذات أبعاد أساسية متمايزة ثلاثة يمثل كل منها مجالاً نوعياً منفرداً لكنه غير مستقل أو منبت الصلة عن المجالين الآخرين وتتحدد هذه الأبعاد فى الآتى :-

أولا : الديمقراطية نسق للقيم (تشمل الحرية – العدالة – المساواة – التسامح – حقوق الإنسان – سيادة القانون – الاعتراف بالآخر – قبول التعددية والاختلاف فى الأيديولوجية بغض التنازل السلمى للسلطة = المشاركة الشعبية – الاحتكام إلى الشعب والإذعان لإدارة المواطنين .

ثانيا : الديمقراطية نمط لممارسة السلطة وتنظيم العلاقة بين جهاز الدولة والمجتمع . وهذا ما يتحقق عمليا من خلال منظومة القواعد القانونية ، البناءات المؤسسية، والإجراءات التنظيمية التى تحدد أساليب الممارسة السياسية، وتنظيم العلاقة بين سلطات الدولة ، وتكريس مستلزمات النظام الحزبى، وضوابط السلوك الانتمائى، ومحددات البناء البرلمانى.

---

[1] محى الدين محمد قاسم : المنظمات غير الحكومية وديمقراطية العلاقات الدولية (رؤية فى المجالات والأبعاد) ، مقال منشور فى سلسلة الديمقراطية ، العدد ٢ ، مرجع سبق ذكره ص ص : ٥٨ – ٦٧.

ثالثاً : الديمقراطية أسلوب حياة للمجتمع : وهو ما يظهر جلياً معالمه على نحو محسوس فى سيادة قيم الديمقراطية ، واستغراقها المجتمع برمته ، وكفالة التزام بتوجهاتها المبدئية ومواجهتها السلوكية خلال فعاليات الحياة اليومية فى الأسرة – المدرسة – الجامعة – الحزب – النقابة – النادى وشتى منظمات المجتمع المدنى على اتساع مناشطها وتنوعها [1].

ومن هنا ندرك أن من أهم العوامل التى تمنع حدوث أزمات أو انقلابات أو مظاهرات أو أعمال عنف : البيئة السياسية والقانونية السائدة فى الدولة بكافة صورها (استقرار النظام السياسى ، القوانين والتشريعات ، قوانين حماية البيئة ، قوانين الاستيراد – قوانين التصدير) [2].

٦- المتغير السادس : علاقة المنظمات غير الحكومية بالقيادات السياسية : وكذلك الأجهزة والمنظمات السياسية القائمة فى المجتمع تأثيراً قوياً فى العمل الأهلى ، وكذلك كما وضحنا سلفاً الظروف والأحداث السياسية السائدة فى المجتمع سواء الدولى أو المحلى تأثيراً بلا شك على طبيعة العمل الأهلى [3] من خلال العرض السابق ندرك جيداً أنه بدون الاستقرار السياسى فى أى دولة لا تتمكن هذه الدولة أن تنهض وتتقدم ، فالاستقرار السياسى يعد المظلة الشرعية التى ترفع بكل قوة جميع أجهزة ومنظمات المجتمع نحو القيام بأهدافها بكل طمأنينة واستقرار .

---

[1] السيد الزيات : الديمقراطية وجدل الإصلاح السياسى : مقال منشور فى سلسلة الديمقراطية ، العدد الثالث ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٠١ – ١٠٨ .

[2] منى صلاح الدين شريف : إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، القاهرة ، البيان للطباعة والنشر ، ١٩٩٨م ، ص ١٤٣.

[3] على سيد على مسلم : العوامل المجتمعية التى تساعد أجهزة المدافعة على تحقيق أهدافها ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٢٨ .

خامساً : المتغيرات المهنية :

حيث أن المنظمات غير الحكومية أثناء قيامها بعملها فى أوجه النشاط المختلفة تستخدم بعض عمليات وأدوات مهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام وطريقة تنظيم المجتمع على وجه الخصوص ، وفيما يلى عرض لهذه العمليات وتلك الأدوات :

أ- عمليات تنظيم المجتمع [1].

ويقصد بمراحل أو عمليات تنظيم المجتمع مجموعة العمليات المتتالية المترابطة التى يقوم بها أخصائى تنظيم المجتمع بالتعاون مع القيادات الطبيعية والقيادات المهنية العاملة بالمؤسسات الموجودة بالمجتمع وذلك وفق منهج علمى وفى ضوء مبادئ وفلسفة وأهداف ونظريات طريقة تنظيم المجتمع ، وتعنى أيضاً تلك الخطوات المرتبة والمترابطة التى تهدف إلى تحقيق هدف معين وفق منهج علمى تحكمه مبادئ وقيم مهنة الخدمة الاجتماعية وتساعد على

---

[1] رأفت محمد جلال أحمد : فى عبدالحليم رضا عبدالعال وآخرون : مدخل تنظيم المجتمع ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٩٥، ص : ١١٩ . ولمزيد من التوسع فى هذا الموضوع انظر ما يلى :

- محمد رفعت قاسم : تنظيم المجتمع (الأسس والأجهزة) مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٤١.
- عبدالحليم رضا عبدالعال : تنظيم المجتمع (النظرية والتطبيق) كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان ، ٢٠٠٠م ، ص : ٣١ ، ص : ٢٧٩.
- محمد أحمد عبدالهادى : أساسيات تنظيم المجتمع ، القاهرة ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٨٣، ص : ٢٥٧.
- نبيل محمد صادق : طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٨٣، ص : ١٤٧.
- أحمد كمال أحمد : تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الجديدة ، ١٩٧٣.

تحقيق مهارة ودور الأخصائى الاجتماعى من خلال منظمة أو مؤسسة معينة ومجتمع له احتياجاته ومشكلاته الاجتماعية .

ويختلف العلماء فى تحديد هذه المراحل أو العمليات حيث نرى أن البعض يطلق عليها عمليات ويحددها فى (عملية الدراسة – عملية التشخيص – عملية الاتصال بالأهالى – عملية وضع الخطة – مرحلة التنفيذ – عملية التنسيق – عملية التدعيم – وأخيراً عملية التسجيل).

ويرى (د- عبدالمنعم شوقى) أنها أربعة مراحل (مرحلة تمهيدية – تخطيطية – تنفيذية – مرحلة تقويمية) وترى (د.هدى بدران) أن تقسم المراحل إلى مرحلتين فقط ويتفرع منها مراحل فرعية وهاتان المرحلتان هما – مرحلة تخطيطية – مرحلة تنفيذية .

ويحددها د. سيد أبو بكر أن عمليات ومراحل تنظيم المجتمع ما هى إلا مراحل وخطوات عملية التخطيط كأسلوب علمى له مبادئه وخطواته وعلى الأخصائى الاجتماعى أن يلتزم بها ويرى أن
هذه المراحل هى (الدراسة – التشخيص – الاتصال بسكان المجتمع – وضع الخطة – تنفيذ الخطة – المتابعة – التقويم) ويضيف أن هناك عمليات مساعدة تتداخل فى هذه المراحل السابقة هى التنسيق والتدعيم .

وفيما يلى عرض لمراحل وعمليات تنظيم المجتمع بصورة أكثر واقعية :-

أولا : المرحلة التمهيدية :-

أو مرحلة الإعداد وفيها يهيئ المنظم الاجتماعى نفسه للعمل مع المشكلة المجتمعية التى تواجهه وتشمل هذه المرحلة على .

١- تحديد المشكلة (ويستخدم معنى المشكلة هنا بشكله الواسع الشامل إلى المواقف التى تحتاج إلى حلول وفى هذه الخطوة نجد أنه لزاما على المنظم أن يحدد ما يلى :-

- نوع وتصنيف المشكلة – مدى اهتمام القيادات الشعبية بها والتعبير عنها– مدى اهتمام المنظمة التى يعمل بها المنظم .

٢- الدراسة : تنصب على الحصول على بيانات عن تاريخ المشكلة ومدى انتشارها فى المجتمع وتأثر فئات السكان بها وبمعنى أكثر دقة يجب معرفة ما يلى (تاريخ المشكلة وأسبابها – الجهود السابقة لحلها سواء من الحكومة أو الأهالى – مدى انتشارها والنطاق الجغرافى والوظيفى الموجودة فيه – استجابة بناءات القوى المجتمعية وإسهاماتهم ومدى استعدادهم للإسهام الإيجابى فيها ، إسهامات المواطنين واستعدادهم للمشاركة فى حلها .

٣- تحديد نطاق المجتمع الذى تظهر فيه المشكلة والحدود الجغرافية والإدارية لها على أن يراعى مستويات المجتمع ، ونطاق عمل المنظمة ومدى التنسيق مع المنظمات الأخرى داخل المجتمع لمواجهة هذه المشكلة .

٤- تحديد المنظمات والمؤسسات التى تقع فى نطاق الحدود الجغرافية والإدارية التى تظهر فيها المشكلة المجتمعية ومدى إمكانية التعاون والتنسيق بين هذه المنظمات والمؤسسات لحل هذه المشكلة .

ثانيا : مرحلة التخطيط للتدخل المهنى :

وفى هذه المرحلة تتبلور مبادئ الإصلاح ووضع الخطة والتطورات المنطقية والتنفيذية لمواجهة المشكلات المجتمعية ، وتعتمد هذه المرحلة على التخطيط كمنهاج علمى يمكن من خلاله مواجهة المشكلات المجتمعية .

وتشمل هذه المرحلة على الخطوات المهنية التالية :-

١- التقويم الجيد للجهود السابق بذلها فى مواجهة المشكلة وأسباب النجاح المحدود وكذلك أسباب الفشل وذلك من خلال التحليل الجيد للبيانات والمعلومات التى تم جمعها فى المرحلة التمهيدية.

٢- محاولة حصر الموارد والإمكانات المجتمعية سواء البشرية منها أو المادية أو الطبيعية أو الفنية التى من المتوقع أن تساهم بشكل إيجابى فى حل المشكلة .

٣- الاتصال بالقيادات الشعبية والطبيعية والسياسية والتنفيذية لاستطلاع آرائهم فى المشكلة والحلول المطروحة ومدى إسهامهم الإيجابى فى مواجهة المشكلة .

٤- تحديد استراتيجية التدخل المهنى والتى فى ضوئها يتم تحديد أهداف التدخل المهنى وهى الأهداف العامة والجزئية والمرحلية التى يمكن أن نضعها موضع التنفيذ .

٥- محاولة وضع تصور للتكنيكات والأدوات التى سوف تستخدم فى مواجهة المشكلة المجتمعية مع تحديد أفضل الأدوات والأكثر ملاءمة مع المشكلة أو الموقف .

٦- تشكيل اللجان سواء المؤقتة أو الدائمة وتحديد أعضائها ومسئولية كل لجنة ودورها فى العملية التنفيذية والمهام المناط إليها القيام بها مع تصور شكل القيادة بها والصعوبات المتوقع أن تواجهها وخطوط الاتصال بينها وبين اللجان الأخرى .

٧- توضع جميع المكونات السابقة فى صورة خطة يقرها الجهاز أو المنظمة أو التنظيم والتوقيت الزمنى اللازم لكل جزئية مع تحديد المسئوليات وتوزيعها بدقة على المتعاونين لمواجهة المشكلة أو الموقف .

ثالثا : مرحلة التدخل المهنى :-

وفى هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة التدخل المهنى السابق إقرارها من المجتمع فى ضوء التوقيت الزمنى المتاح لها وفى حدود الاعتمادات المالية والبشرية السابق وضعها فى الخطة ويراعى فى هذه المرحلة ما يلى :-

١- توضيح أبعاد الخطة التنفيذية للقيادات الشعبية والطبيعية ولسكان المجتمع ومراحل تنفيذها الواقعية والتوقيت الزمنى المحدد لها والأدوات المستخدمة وتوزيع المسئوليات .

٢- التنظيم المهنى للجهود والذى يشمل :

- استثارة المواطنين للمشاركة الفعلية فى الجهود المبذولة وتعبئة إمكاناتهم وطاقاتهم للعمل الفعلى الخلاق مع تنظيم حركتهم داخل المجتمع لمواجهة المشكلة .

- التنظيم والتنسيق بين المنظمات والمؤسسات العامة فى النطاق الجغرافى.

- التنظيم والتنسيق للجهود المهنية المبذولة من داخل الجهاز أو التنظيم الذى يعمل من خلاله المنظم الاجتماعى لجعل معاناته فى موقف الحركة والمبادأة لإنجاح العمل المناط إليهم القيام به.

٣- المعايشة الحقيقية والتواجد المستمر للمنظم وقيادات التنظيم والمسئولين عن العمل مع سكان المجتمع وقياداتهم الطبيعية أو المنتجة أو الشعبية .

٤- المتابعة الميدانية من خلال الزيارات أو التقارير التى تقدمها اللجان .

٥- مواجهة المشكلات الطارئة التى تظهر أثناء التنفيذ وإصدار القرار الملائم لضمان حسن التنفيذ وسير العمل وفقاً للخطة الموضوعة أو على الأقل التقليل قدر ما أمكن من النتائج المترتبة على هذه المشكلات الطارئة .

٦- متابعة خطوات التنفيذ ومستوى الأداء والالتزام بالبرامج الموضوعة والتوقيت الزمنى ومحاولة تحفيز واستثارة جهد المواطنين كلما كان هناك تهديد حقيقى للتوقيت أو التمويل اللازم لانجاز المشروع .

رابعا : مرحلة المتابعة والتقويم :-

ويقصد بهذه المرحلة أن البرامج الموضوعة تنفذ بالطريقة المتفق عليها مطبقا فى ضوء الخطة السابق إعدادها وفى حدود الإمكانيات المالية والبشرية وفقاً للجدول الزمنى المحدد سلفا ، ولابد من الإشارة إلى أن المتابعة عملية مستمرة وتستخدم فى كل مراحل وضع وتنفيذ الخطة وفى ضوئها تتم عملية التقويم .

أما التقويم فيعنى بها Evaluation وهى تقييم وتقويم بمعنى تقدير الشئ الذى توصلنا إليه على ضوء الأهداف الموضوعة سابقاً ثم تعديل المسار على ضوء النتائج أو الاستقرار ، ونعنى هنا بالتقويم النهائى للمشروع .

وكلما كان هناك مشاركة من جانب الذين قاموا بعملية التنفيذ كلما استفادوا أكثر من مهاراتهم وخبراتهم ، ويجب أن يكون التقويم على هيئة مؤتمر أو ندوة لمواجهة بعض العناصر الرافضة للمشروع وتحويلهم إلى مؤيدين وتكسب قوى جديدة وبالتالى يتحقق التعاون المطلوب بين فئات المجتمع المختلفة ومن الممكن أن يتم التقويم من خلال أدوات أخرى مثل (الاستبيان – المقابلة) كما يجب أن ينتهى التقويم بتحديد أهداف جديدة ثم تبدأ فى وضع الخطة لها وهكذا.

ب- أدوات طريقة تنظيم المجتمع [1].

تعرف الأدوات على أنها الوسائل التى بها يستطيع المنظم الاجتماعى تحقيق أهدافه المهنية ، ومن ناحية أخرى فإن تحقيق الهدف بالنسبة لموقف معين يعتبر وسيلة لموقف آخر ، وقياساً على هذا المعنى نعتبر أن كل ما يستخدمه جهاز تنظيم المجتمع (المنظمة) وسيلة لتحقيق أهدافه وتحقيق أهداف الجهاز تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف تنظيم المجتمع .... وهكذا ، أى أن تحقيق هدف معين يعتبر وسيلة لتحقيق هدف آخر أعم وأشمل .

ويتوقف استخدام هذه الأدوات على عدة عوامل أهمها :-

١- أهداف المنظمة ونطاق عملها .

٢- طبيعة وظروف وثقافة المجتمع الذى تعمل فيه (الثقافة – المستوى الاقتصادى – الظروف السياسية ...الخ)

٣- الإمكانات المتوفرة (المكان – الميزانية).

---

[1] لمزيد من الاستزادة عن هذا الموضوع راجع ما يلى :-

- رشاد أحمد عبداللطيف : أدوات تنظيم المجتمع ، فى (عبدالحليم رضا عبدالعال وآخرون، مدخل تنظيم المجتمع) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤٧ .
- محمد رفعت قاسم : تنظيم المجتمع (الأسس والأجهزة) ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٠٧.

٤- طبيعة الموقف المراد التدخل فيه (فرد - جماعى - مجتمعى - موقف صراع ونزاع - أمم تعاون واتفاق).

٥- قدرة المجتمع على التحرك والعمل .

وتوجد عدة أدوات يمكن استخدامها هى :

١- اللجان	٢- الندوات	٣- الاجتماعات
٤- المؤتمرات	٥- المقابلات	٦- المناقشة الجماعية
٧- الزيارات الميدانية	٨- العلاقات العامة	٩- التحويل
١٠- التسجيل	١١- العرائض	١٢- الوسائل السمعية والبصرية

وفيما يلى نوضح لهذه الأدوات :

١- اللجان :

وتعرف اللجان بأنها عبارة عن مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم أو تعينهم بطريقة أو بواسطة سلطة عليا ويتم انتخابهم من قبل تنظيم له هذه الصلاحية وذلك للقيام بمسئولية معينة لها صفة الاستمرار أو عدم الاستمرار .

كما تعرف بأنها مجموعة من الأشخاص اجتمعوا لمناقشة موضوع معين ولفترة محددة وهؤلاء الأشخاص تتوافر فيهم شروط معينة وعادة ما يتم اختيارهم أو تعينهم بواسطة مجلس الإدارة واللجان تصنيفات وأنواع متعددة نوضحها من خلال الجدول التالى :

م	المتغيرات	نوع اللجان	
١	من حيث المدة	١- لجان دائمة	٢- لجان مؤقتة
٢	من حيث الوظيفة	١- لجان تنسيقية	٢- لجان تخطيطية
		٣- لجان تنفيذية	٤- لجان متابعة وتقويم
		٥- لجان إشرافية	٦- لجان استشارية
٣	من حيث توعية المشروعات والبرامج	١- لجان اجتماعية	٢- لجان ثقافية
		٣- لجان اقتصادية	٤- لجان إدارية

٤	من حيث العدد	١- لجان صغيرة العدد ٢- لجان كبيرة العدد
٥	من حيث الموضوعات المكلفة بها	١- لجان محددة بموضوع معين ٢- لجان محددة بأكثر من موضوع
٦	من حيث العضوية	١- لجان مجلس الإدارة فقط ٢- لجان من مجلس الإدارة وأعضاء من الجمعية العمومية ٣- لجان من مجلس الإدارة والجمعية العمومية ومعهم المهتمين بنشاط المؤسسة

جدول رقم (١٢) يوضح أنواع اللجان

٢ـ الاجتماعات :

وهو عبارة عن لقاء يضم مجموعة كبيرة من المواطنين لمناقشة بعض القضايا التى تهمهم أو تهم المجتمع الذى يعيشون فى إطاره .

وللاجتماع مراحل هى : أ- مرحلة التحضير للاجتماع

ب- مرحلة عقد الاجتماع

جـ- مرحلة متابعة الاجتماع

ومع الإشارة إلى أهمية التسجيل مهمة المتابعة

٣ـ المؤتمرات :

وتعتبر من الأدوات الهامة والتى تستخدم للعمل على إقناع الجمهور بفكرة أو موضوع معين أو نتائج عمل معين وذلك بهدف كسب تأييد الرأى العام لذلك الموضوع

وللمؤتمر مراحل هى : أ- مرحلة الإعداد للمؤتمر

ب- مرحلة انعقاد المؤتمر

جـ- مرحلة المتابعة

وللمؤتمرات أنواع فيما يلى عرضها فى الجدول التالى :-

جدول رقم (١٣) يوضح أنواع المؤتمرات

م	المتغيرات	نوع اللجان
١	من حيث المدة	١- دورية (وتعقد بصفة دائمة فى فترات محددة) ٢- مؤقتة (وتعقد للضرورة أو الظروف هى التى تفرض انعقادها)
٢	من حيث الغرض	١- مؤتمرات عامة (لمناقشة قضايا عامة تهتم بالمجتمع) ٢- مؤتمرات نوعية (لمناقشة قضايا محددة تهم قطاع محدد) ٣- مؤتمرات مهنية (وتعقد بواسطة النقابات والكليات)
٣	من حيث المستوى	١- مؤتمرات محلية (وتعقد فى إطار الحى او الجيرة أو المربعات السكنية وتعقدها جمعيات تنمية المجتمع) ٢- مؤتمرات إقليمية (وتعقد فى إطار المحافظة أو على مستوى عدة محافظات تشترك فى مشكلة واحدة) ٣- مؤتمرات قومية (على مستوى الدولة) ٤- مؤتمرات دولية : على مستوى عدة دول تهتم بمشكلة محددة

٤ـ المقابلات :

وتستخدم للتعرف على البيانات التى تساعد على تحديد احتياجات المجتمع أو لمساعدة ممثلى المؤسسات على القيام بمهامهم ، وتستخدم أيضاً كوسيلة فعالة لكسب ثقة وتعاون القيادات الشعبية والتنفيذية والمهنية الذين يمكن أن يسهموا فى تحقيق أهداف المنظمة .

٥ـ المناقشات العامة :

وتعنى أسلوب لعرض وتناول وتحليل الموقف والمشكلات بهدف التوصل إلى قرار أو إجراء أو حل بخصوصها وهى أسلوب يستخدم فى الاجتماعات والمؤتمرات مع الجماعات واللجان.

٦ـ الندوات :

ويستخدم بهدف التثقيف والتوعية بالنسبة لموضوع معين أو مشكلة معينة، والندوة تستدعى دعوة بعض الخبراء أو القيادات المهتمة بموضوع الندوة.

٧ـ الزيارات الميدانية :

وتعنى الانتقال لمقابلة بعض القيادات الشعبية أو المهنية خارج المنظمة وخاصة كبار السن أو كبار المسئولين الذين لا تسمح ظروفهم بانتقالهم إلى مقر المنظمة ، وترجع أهمية الزيارات فى كونها وسيلة هامة لتكوين علاقة مهنية مع ممثلى القيادات المجتمعية ، والمؤسسات الموجودة فى المجتمع .

٨ـ العلاقات العامة :

وهى وسيلة أساسية للتوازن بين رأى المهتمين فى المنظمات ورأى الجمهور ، للتعرف على الاحتياجات المتغيرة للسكان ، وتقوم أيضاً بمهمة أساسية وهى تصحيح الأفكار الخاطئة أو الرد على النقد الموجه إلى برامج وأساليب المنظمة .

٩ـ التحويل :

ويعنى به أنه عندما يتقدم شخص ما للحصول على خدمة مهنية فقد لا تتوافر هذه الخدمة فى المنظمة وأن الخدمة فى مؤسسات أخرى ولذلك يتم تحويله إلى المنظمة المختصة .

١٠ـ التسجيل :

حيث تقوم المؤسسة أو المنظمة أى كان نوعها بتسجيل نشاطها بكافة الحقائق والمعلومات كأحد الوسائل الفعالة لكى تؤدى المنظمة وظيفتها التى أنشأت من أجلها ، وتساعد أيضاً فى عملية المتابعة والتقويم .

١١ـ العرائض :

وتستخدم لمساعدة الأهالى على كتابة مطالبهم أو المشكلات التى يعانون منها ويطلبون من الحكومة مساعدتهم فى حلها نظراً لقصور إمكاناتهم الذاتية عن مواجهتها .

١٢ـ الوسائل السمعية والبصرية :

ومنها (الإذاعة – التليفزيون – الجرائد ، الكتب – المجلات – الملصقات بأنواعها المختلفة).

من خلال العرض السابق لأدوات تنظيم المجتمع بصورة مبسطة يمكن أن ندرك ملحوظة هامة هى ضرورة تكافل الأدوات ميدانياً . ولابد من توافر المهارة فى استخدام هذه الأدوات وأن تتسم بالتعامل الواعى المرن .

□

خاتمة:

تناول هذا الفصل المتغيرات المجتمعية (الاجتماعية – الاقتصادية – السياسية – المهنية) التى ثبت تأثيرها فى العمل الأهلى بشكل عام وعلى المجتمع ككل ، وتنوعت هذه المتغيرات وشملت المتغيرات الاجتماعية (السكان – الهجرة – الفقر – حقوق الإنسان – قضايا المرأة – قضايا البيئة – الأسرة والطفولة – العولمة وتأثيراتها الثقافية – التعليم – البطالة – طبيعة العلاقات بين منظمات العمل الأهلى والحكومى – مرونة المجتمع وعاداته وتقاليده).

وشملت المتغيرات الاقتصادية (الخصخصة – الفقر – الديون – التمويل – القضايا المنتشرة حديثاً مثل البطالة والمعاش المبكر ... الخ).

ولقد اشتملت المتغيرات السياسية على (الحروب الأهلية الدولية – التعددية السياسية – الأحزاب – بناء القوى داخل المنظمات وجماعات الضغط – نظام الحكم – علاقة المنظمات بالقيادات السياسية) ، ولقد اشتملت المتغيرات المهنية على (عمليات تنظيم المجتمع – أدوات تنظيم المجتمع) ولقد اتضح من خلال الدراسات السابقة أن لهذه المتغيرات تأثيراً فى حجم نشاط العمل الأهلى – المنظمات غير الحكومية – سواء من حيث عددها – نشاطها – تحقيقها لأهدافها التنموية أو الرعاية.

والسؤال الآن هل لهذه المتغيرات علاقة ارتباطيه بعملية اتخاذ داخل المنظمات غير الحكومية بشكل عام وجمعيات تنمية المجتمع بشكل خاص؟ وهذا ما تسعى هذه الدراسة لإثباته من خلال الفصول القادمة .