

## الفصل الرابع

### التخطيط الاستراتيجى بين المشاركة واتخاذ القرار

#### تمهيد

أولاً : مفهوم المشاركة.

ثانياً : مفهوم القرار.

ثالثاً : مفهوم القرار الاستراتيجى.

رابعاً : مراحل وخطوات اتخاذ القرار الاستراتيجى.

خامساً: العوامل المؤثرة فى صنع واتخاذ القرار.

سادساً: المشاركة واتخاذ القرار الاستراتيجى.

( أ ) أهمية المشاركة فى صنع واتخاذ القرار.

(ب) الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند صنع واتخاذ القرار

(ج) القيم المؤثرة فى صنع واتخاذ القرار.

( د ) معوقات المشاركة فى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجى.

سابعاً: الأيديولوجية والتخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية.

خاتمة.

## تهديد:

تعتبر المشاركة من الأهمية بمكان في عملية التخطيط الاستراتيجي وكذلك في عملية صنع واتخاذ القرار، وبقدر ما يكون هناك مشاركة إيجابية فعالة بقدر ما تتحقق مبادئ الديمقراطية في المجتمع، وتؤدي إلى تنمية روح التجديد والابتكار وعدم التقليدية في اتخاذ القرارات، كما أنها تتضمن تنفيذ هذه القرارات والخطط بجدية لأن المشاركين فيها يسعون جاهدين لتنفيذها بصورة فاعلة.

ولهذا فالباحث في هذا الفصل سيتناول عدة مفاهيم مثل المشاركة ومفهوم القرار بصفة عامة ومفهوم القرار الاستراتيجي بصفة خاصة، وأي قرار نريد اتخاذه فلابد أن يمر بمجموعة من الخطوات والمراحل ابتداءً من تحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بصددها حتى متابعة وتقييم نتائج هذا القرار، ولا يخفى على كل مسئول في موقع اتخاذ القرار أنه هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرار، ولهذا أوضح الباحث أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وأهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع واتخاذ القرار، وهذه القرارات لا تتخذ بمنأى عند المجتمع وأفراده إذن فهي تتأثر بالعديد من القيم الموجودة في هذا المجتمع، سواء كانت قيم شخصية راجعة لمتخذ القرار نفسه أو قيم راجعة للمنظمة، أو قيم راجعة لعوامل مجتمعية محيطة بالمنظمة.

وفي ضوء ذلك لابد من معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق المشاركة الجادة والفعالة في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذه المشاركة وهذا القرار لا يتمان في فراغ بل في مجتمع له عاداته وتقاليده وقيمه وسياساته ومنهجيته التي يسير وفقاً لها وذلك ما يسمى بالأيدولوجية، لهذا سيوضح الباحث في هذا الفصل علاقة الأيدولوجية بالتخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية.

## أولاً : مفهوم المشاركة:

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت المشاركة وتباينت وجهات النظر حولها ويمكن للباحث عرض مجموعة من هذه المفاهيم ثم يضع مفهوماً إجرائياً يتواءم مع الدراسة الحالية:

فهنالك من يرى المشاركة على أنها المساهمة والتعاون في وجه من أوجه النشاط<sup>(١)</sup>:

وهذا التعريف لم يحدد طبيعة هذه المساهمة والتعاون وكذلك قد اقتصر بالمشاركة على أنها تتم في وجه واحد من أوجه النشاط ولم يحدد أهميتها وخطواتها ومن الذي يشارك ومتى يشارك.

بينما ترى وجهة نظر أخرى أن المشاركة انخراط أو انغماس وارتباط أعضاء من عامة الجمهور المحتمل تأثرهم بالتغيير الحادث في السياسة الاجتماعية والقانون في ظل ظروف معينة في عملية تخطيط وتنفيذ هذا التغيير<sup>(٢)</sup>.

والمدقق النظر يرى أن هذا التعريف أكثر شمولاً وتوضيحاً نوعاً ما- من التعريف السابق حيث أوضح الفئة التي يمكن أن تشارك وهي الفئة التي تتأثر بالتخطيط واتخاذ القرار في مجال معين والذي قد ينتج عنه نوع من التغيير وتمارس هذه المشاركة في ظل السياسة الاجتماعية التي ينتهجها المجتمع وكذلك القانون الذي يحكم هذا التغيير إذا ما حدث.

وعرفت المشاركة أيضاً بأنها العملية التي من خلالها يقوم الفرد بأداء عمل مشترك مع الآخرين بدلاً من أن يبقى الفرد كمتلق سلبي للخدمة أو المساعدة<sup>(٣)</sup>.

كما تعرف المشاركة من حيث كونها ذات ارتباط بالخدمة الاجتماعية بأنها المساهمة النشطة والتطوعية للأفراد والجماعات لتغيير الظروف التي أدت إلى حدوث المشكلة والتأثير على السياسات والبرامج التي تؤثر على نوعية حياتهم وحيات الآخرين<sup>(٤)</sup>. وهذا التعريف أوضح أن المشاركة تتم عن طريق التطوع وليس الإيجابار سواء كان للأفراد أو الجماعات وتستهدف إحداث تغيير مقصود في طبيعة الظروف المحيطة التي تؤدي إلى حدوث مشكلات وتتم هذه المشاركة من خلال التأثير على البرامج والسياسات المجتمعية التي تستهدف حياة الأفراد في هذا المجتمع.

ويتفق مع هذا الرأي من يرى أن المشاركة هي مساهمة الجمهور في عملية صنع القرار وفي تنفيذ البرامج وتقييمها، كما أنها عملية تتضمن تنمية قدرات الفئات المحرومة حتى يكونوا أكثر استقلالية واعتماداً على الذات بهدف رفع مستوى معيشة هؤلاء الأفراد ونمو شخصياتهم حتى لا يصبحوا مستقبلين فقط للخدمات والبرامج<sup>(٥)</sup>.

بينما ترى وجهة نظر أخرى أن المشاركة أكثر شمولاً واتساعاً مما سبق وخاصة إذا كانت مرتبطة بتنمية الموارد البشرية حيث أنها تؤكد على اشتراك الناس عن قناعة واهتمام في العمليات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتي تؤثر في حياتهم، وبهذا تكون المشاركة هي وسيلة وغاية على حد سواء<sup>(٦)</sup>. حيث تعتبر وسيلة في كونها عملية يتعاون من خلالها الجمهور في البرامج والمشروعات التنموية لتنمية قدراته. وتعتبر غاية أو هدف حيث أنها تساعد الجمهور على اكتساب المهارات، والمعرفة والخبرة حتى يمكنه تحمل مسؤولية أكبر من أجل التنمية.

(١) إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤٥.

(٢) Robert Barker: *The Social Work Dictionary*, 1st Edition, N.A.S.W. Press, N.Y., 1985, p. 59.

(٣) Noil and Rita Timmes: *Dictionary of Social Welfare*, op.cit, p135.

(٤) Dorthy N. Gamble and Marie Overbyweil: *Citizen Participation, In Encyclopedia of Social Work*, Vol. 1, N.A.S.W., N.Y., 1987, p. 184.

(٥) U.N.D.P. : *Empowering People*, A Guide to Participation, 1999, p. 3.

(٦) تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٣، المشاركة الشعبية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ١٩٩٣، ص ٢١.

وفي ضوء هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم المشاركة إجرائياً فيما يلي:

- ١- إسهام الشباب في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بهم سواء كانت قرارات فردية أو جماعية.
- ٢- إسهام الشباب في وضع خطة الرعاية الاجتماعية الخاصة بهم.
- ٣- أن يشترك الشباب في تنفيذ خطة الرعاية الاجتماعية الخاصة بهم.
- ٤- أن يشترك الشباب في متابعة وتقييم خطة الرعاية الاجتماعية الخاصة بهم.
- ٥- أن يتم هذا الإسهام بشكل إرادي يقوم على أساس رغبة الشباب والتزامهم بهذه المساهمة.
- ٦- من خلال هذا الإسهام يتعلم كيف يحل ويواجه مشكلاته.
- ٧- يساعد هذا الإسهام على زيادة ونمو الوعي لدى الشباب وتحمل المسؤولية.

### ثانياً: مفهوم القرار:

عرف القرار في اللغة العربية بأنه الفصل أو القطع أو الاستقرار في مسألة أو خلاف معين<sup>(١)</sup>. كما ترى وجهة نظر بأن القرار هو خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، وتدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين، والتزام يوجهه إلى إعمال فكره وجهوده لتحقيق ذلك الهدف أو تلك الأهداف<sup>(٢)</sup>. بينما ترى وجهة نظر أخرى بأن القرار هو اختيار لطريقة أو سبيل تتخذه الإدارة للوصول إلى هدف مرغوب، وهو بهذا يعنى الانحياز إلى جانب نمط سلوكي محدد دون غيره، والأصل في القرار أنه وسيلة لتحقيق الأهداف والمنافع التي تسعى إليها الإدارة أو تتجنب الأضرار التي تتوقعها<sup>(٣)</sup>. ويعرف أيضاً القرار بأنه الاختيار المدرك الواعي بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ<sup>(٤)</sup>.

ويمكن اعتبار القرار متسماً أو متصفاً ببعض الصفات الخاصة منها ما يلي<sup>(٥)</sup>:

- ١- القرار هو الاختيار بين البدائل.
  - ٢- هناك عوامل تؤثر عليه مثل القيم والواقع.
  - ٣- يسعى القرار لتحقيق هدف معين.
  - ٤- يتبع القرار مجموعة من الإجراءات لتحقيق الهدف.
  - ٥- قد لا يتصف القرار بالصفة القانونية حيث أنه من الممكن أن يكون هناك قرار مخالف للقانون.
- وما يهمنا هنا في هذه الدراسة هو القرار الاستراتيجي حيث أن الباحث في دراسته تحدث عن التخطيط الاستراتيجي باعتباره تخطيط متوسط المدى وبالتالي يرتبط القرار بطبيعة التخطيط، وسوف يركز الباحث عند حديثه عن هذا النوع من القرارات ويمكن عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت مفهوم القرار الاستراتيجي فيما يلي:

### ثالثاً: مفهوم القرار الاستراتيجي:

لا يوجد مفهوم محدد حول القرار الاستراتيجي تتفق عليه كل الآراء بل هناك تبايناً في وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم حيث يعرف على أنه قرار غير روتيني وغير مهيكلي ومعقد<sup>(٦)</sup>.

(١) مختار الصحاح: المعجم المفهرس لألفاظ وكلمات اللغة العربية، بيروت، لبنان، ١٩٨٨، ص ١٢١.

(٢) Frank Harrison: *The Managerial Decision Making Process*, 2ed Edition, Honghaton Millif Company, Bosten, 1991, p. 3

(٣) علي السلمي: مهنة الإدارة، مجلة عالم الفكر، المحلد العشرين، العدد الثاني، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٨٩، ص ٣٢.

(٤) هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ١٢٧.

(٥) طارق إسماعيل محمد: تخطيط برنامج لتفعيل المشاركة الطلابية في صنع القرار من منظور معوقات المشاركة، رسالة دكتوراه غير منشورة،

كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٧٢-٧٣.

(٦) C. Schwenk: *The Essence of Strategic Decision Marking*, Lexington Book, Lexington, 1998, p. 284.

بينما ترى وجهة نظر أخرى أن القرار الاستراتيجي ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية أو مجموعة من الغايات، وهذه الغايات أو الأهداف تتضمن تعريف نشاط المنظمة ومنتجاتها والأسواق التي يتم خدمتها والوظائف التي يتم القيام بها، والسياسات الرئيسية التي تحتاج المنظمة إليها لكي تنفذ هذه القرارات حتى يمكن إنجاز الأهداف<sup>(١)</sup>. وعلى صعيد آخر تعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام وهذا النوع من القرارات يحاول الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام وبمعنى آخر إلى أين يجب أن يسير هذا النظام<sup>(٢)</sup>؟

وفي تعريف آخر ينظر إلى القرار الاستراتيجي على أنه قرار غير مبرمج ويتضمن تخصيص قدر كبير من الموارد على مستوى المنشأة ككل<sup>(٣)</sup>.

كما تعرف القرارات الاستراتيجية على أنها ذات هيكل محدود ومداها الزمنى طويل وذات تطبيقات سياسية، وحساسة للتغيرات البيئية وتؤثر على العديد من أجزاء المنظمة<sup>(٤)</sup>.

ولقد وصف القرار الاستراتيجي بأنه<sup>(٥)</sup>:

- ١- يتخذ على مستوى الإدارة العليا.
  - ٢- يتعلق بجزء كبير من موارد المؤسسة.
  - ٣- له تأثير على ربحية المنظمة في المستقبل.
  - ٤- يتطلب التنسيق بين العديد من الأنشطة بعضها البعض والوظائف بعضها البعض داخل المؤسسة.
- ويمكن للباحث أن يوضح مفهوم القرار الاستراتيجي إجرائياً كما يلي:

- ١- القرار الاستراتيجي غير روتيني وغير مبرمج وغير معقد.
- ٢- القرار الاستراتيجي عبارة عن وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف خطة الرعاية الاجتماعية للشباب من خلال المنظمات العاملة مع هؤلاء الشباب.
- ٣- القرار الاستراتيجي يجعل مؤسسة رعاية الشباب تعمل في ضوء اتجاه طويل الأمد إلى حد ما.
- ٤- يساعد على إعادة تحديد أو تخصيص موارد المؤسسة الشبابية لتحقيق أهدافها المنوطة بها.
- ٥- القرار الاستراتيجي يؤثر على المؤسسة الشبابية ككل.

#### رابعاً: مراحل وخطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي:

إن صياغة واتخاذ القرار الاستراتيجي تعد بمثابة تطوير لخطط طويلة بغرض الإدارة الفعالة للتهديدات البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف للمنظمة<sup>(٦)</sup>. ولهذا تباينت وجهات النظر حول خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي وقد يأتي هذا التباين نتيجة لاختلاف التخصصات أو أن طبيعة المنظمات تختلف من منظمة إلى أخرى، وكذلك ربما يرجع إلى اختلاف موضوع القرار من موقفٍ لآخر. ولهذا فإن الباحث سوف يقوم بعرض بعض وجهات النظر حول خطوات صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي كما يلي :-حيث ترى "سامية فهمي" أن صنع واتخاذ القرار يمر بالمراحل الآتية<sup>(٧)</sup>:

- ١- تحديد المشكلة.
- ٢- جمع البيانات ودراساتها وتحليلها.
- ٣- إيجاد الحلول البديلة ومناقشة أولوية الحل الأمثل.
- ٤- اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ ومتابعة آثاره ونتائجه.

(١) Lawrence R. Jauch and William Glueck: *Business Policy and Strategic Management*, Hill Bock Company. New York, 1990, p. 71.

(٢) خيرى على الجزيري: وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٧٢.

(3) David Allen: *Strategic Decision Support: Management Accounting*, Collier Macmillan Publishers. London, 1996, p. 41.

(4) H. Thomas: *Strategic Decision Analysis*, The Free Press, London, 1992, p. 139.

(5) J.A. Pearce and Jr. BB. Robinson, *Strategic Management*, Home Wood, N.Y., 1988, p. 290.

(6) Thomas L. Wheelen and J. David Hunger: *Strategic Management and Business Policy*, 5<sup>th</sup> Edition, Wesley, Publishing Company, Addison, 1995, p. 9.

(٧) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩١، ص ٩١.

- بينما يرى "بوستر Poster" أن صنع واتخاذ القرار يمر بخمسة مراحل وهي<sup>(١)</sup>:
- ١- تحديد المشكلة.
  - ٢- تحديد الأهداف المراد اتخاذ القرار بشأنها.
  - ٣- تحديد البدائل والحلول.
  - ٤- تقييم البدائل.
  - ٥- اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار.

ويرى "على السلمي" أن عملية صنع القرار واتخاذها داخل أي منظمة إنما يمر بعدة مراحل وخطوات حتى يتم الوصول إلى القرار النهائي وتشمل ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- ١- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.

- ٢- استكشاف الطرق البديلة الموصلة إلى هذا الهدف.
  - ٣- إجراء مقارنة بين تلك البدائل بتحليل مزايا كل منها وعيوبها.
  - ٤- حساب القيمة المتوقعة لكل بديل في ضوء التحليل المتكامل.
  - ٥- اختيار البديل الأفضل الذي يتفوق على غيره من البدائل.
- بينما يرى "روبينس Robbins" أن خطوات صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي يمر بعدة مراحل وهي<sup>(٣)</sup>:
- ١- مرحلة تحديد الحاجة إلى قرار.
  - ٢- مرحلة تحديد معايير القرار.
  - ٣- مرحلة تحديد أوزان لمعايير القرار.
  - ٤- مرحلة تحديد البدائل.
  - ٥- مرحلة تقييم البدائل.
  - ٦- مرحلة اختيار البديل الأفضل.
  - ٧- صياغة القرار.

وأيا كانت وجهات النظر المختلفة حول الخطوات التي يمر بها صنع واتخاذ القرار فيرى الباحث أنها لا تتعدى الخطوات السبع التالية:

- ١- تحديد المشكلة:

يُعد تحديد المشكلة أولى خطوات صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن أهمها حيث أن تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يساعد ويحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية، وإذا ما كان هناك عدم تحديد للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها فإن القرار المتخذ سوف يكون قراراً غير سليم لعدم موافقته لطبيعة المشكلة التي أُتخذ بصدها.

- ٢- تحليل المشكلة:

ويقصد بذلك جميع الحقائق والمعلومات والبيانات حول المشكلة التي نحن بصدد اتخاذ قرار بشأنها وتصنيف هذه المشكلة حتى يمكن معرفة من الذي سيتخذ القرار؟ ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذها؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف نجد أنه من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال، ويتم التصنيف على أربعة أسس وهي<sup>(٤)</sup>:

- ( أ ) الفترة الزمنية المستقبلية للقرار أي ما هي المدة الزمنية التي تلتزم بها المنظمة للقيام بالعمل المتعلق بالقرار؟
- ( ب ) وقع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى "تأثير القرار".
- ( ج ) عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.
- ( د ) مدى التكرار المنتظم للقرار.

وهذا التصنيف يضمن إسهام القرار في تحقيق أهداف المنظمة.

(١) Cyril Poster: *Community Education its Development and Management*, Heinemann Education al Books, London, 1992, p. 141.

(٢) على السلمي: *السلوك التنظيمي*، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٥٨.

(3) Stephen P. Robbins: *Organizational Behavior*, 5th Edition, Prentice Hall, N.Y., 1991, pp.137-140.

(٤) جميل أحمد توفيق: *إدارة الأعمال - مدخل وظيفي*، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٩٠، ص ١١٤.

### ٣- وضع الحلول البديلة:

بعد تحديد المشكلة وتحليلها وتصنيفها وتجميع الحقائق والمعلومات حولها لابد من وضع مجموعة حلول بديلة لهذه المشكلة مع ملاحظة أن هذه الحلول البديلة إنما تختلف من مشكلة إلى أخرى ولكن لابد من الوضع في الاعتبار مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن تكون متوفرة في البديل المقترح وهي<sup>(١)</sup>:

( أ ) أن يكون البديل قابل للقياس.

(ب) أن يتم تحقيقه في الزمن المحدد له.

( ج ) أن يكون البديل قابل للتحقيق.

( د ) أن يكون البديل يعمل على تقليل الصراعات بين أعضاء المنظمة.

(هـ) أن يكون البديل مرتبط بموضوع القرار والمشكلة التي نحن بصدد حلها.

### ٤- تقييم كل بديل:

في هذه المرحلة يتم تحديد مزايا وعيوب كل بديل، ولابد من مراعاة أن عملية تقييم كل بديل من الخطورة بمكان حيث أنها عملية معقدة وغير روتينية، كما أنها تتضمن درجة من المخاطرة وعدم التأكد من صلاحية هذا البديل<sup>(٢)</sup>. ولهذا بذلت محاولات عدة لتحديد ما هي المعايير التي يمكن على أساسها أن يتم تقييم البدائل وهي لا تختلف كثيراً عن أهم السمات التي يجب توافرها في الحل البديل حيث ذكر "Bortol Martins" خمسة معايير يمكن في ضوءها وهي<sup>(٣)</sup>.

( أ ) القابلية للتطبيق.

(ب) القبول من جانب متخذي القرار والمتأثرون به.

( ج ) التكاليف.

(د) قابلية البديل للتراجع عنه.

(هـ) تنفيذ ومتابعة الحل الذي تم اختياره.

### ٥- اختيار أفضل الحلول والبدائل:

في هذه المرحلة يتم اختيار أفضل البدائل والحلول التي تحقق أهداف المنظمة ولا يتم هذا الاختيار ارتجالاً أو عشوائياً ولكن في ضوء مجموعة من المعايير حيث اقترح "Steiner, Miner" قائمة مكونة من عشرين سؤالاً من الضروري الإجابة عليها قبل اختيار البديل وهي<sup>(٤)</sup>:

( أ ) هل القرار متوافق مع أهداف المنظمة؟

(ب) هل القرار متوافق مع البيئة الخارجية للمنظمة؟

( ج ) هل القرار متوافق مع البيئة الداخلية للمنظمة؟

( د ) هل مزايا القرار المتوقعة تبرر الأخطاء التي قد تترتب عليه؟

(هـ) هل يتوافر الوقت الكافي لاسترداد ما أنفق على المنظمة وتحقيق الأرباح المطلوبة؟

( و ) هل القرار يتعارض مع قرارات أخرى داخل المنظمة؟

( ز ) هل القرار يتضمن قرارات فرعية مرتبطة ببعضها البعض؟

( ح ) هل تم اختيار هذا القرار وفق معايير محددة يمكن من خلالها الحكم على صلاحيته؟

( ط ) هل تم وضع خطط تفصيلية لتنفيذ هذا القرار؟

(١) Alan J. Rowe et.,al: *Strategic Management, Amethodological Approach*, Wesley Publishing Company, Addison, 1994, p. 82.

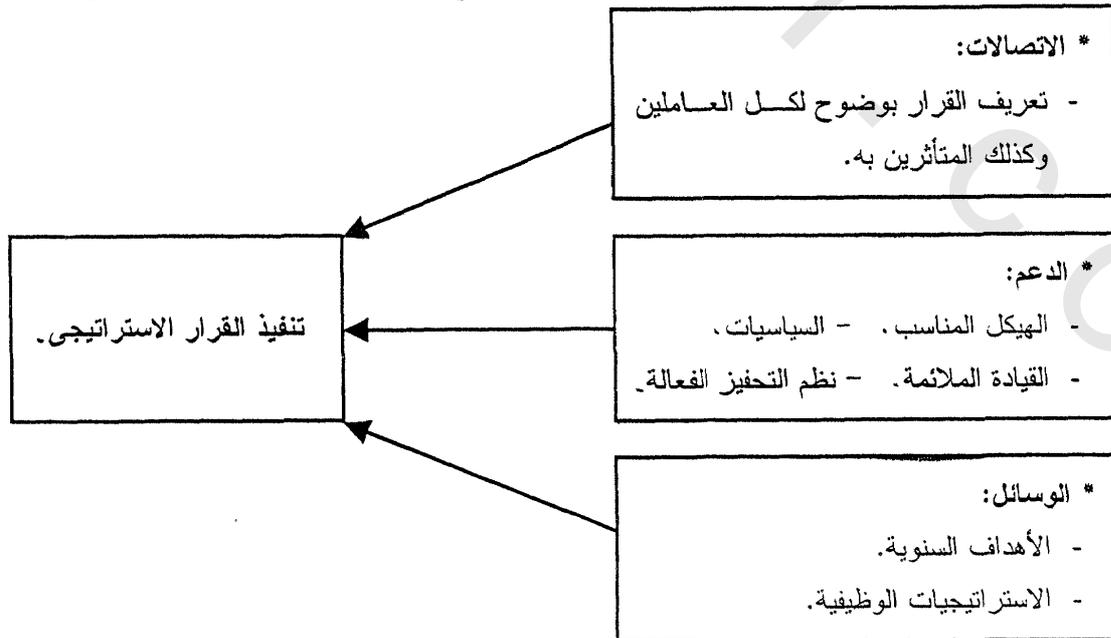
(٢) نادية أمين محمد على: *القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ١٩٩٧، ص ٩١.

(٣) George A.Steiner and John B.Miner: *Management Policy, and Strategy*, Macmillan College Publishing Company Inc., N.Y 1997, p.p 219-212.

(4) Kathryn M. Bartol and David C. Martin: *Management*, Mc Grow Hill, N.Y., 1996, p. 265.

- (ى) هل القرار يتوافق مع دورة حياة الخدمات التي تقدمها المنظمة؟  
(ق) هل التوقيت لتنفيذ هذا القرار مناسب؟  
(ل) هل القرار يأخذ في الحسبان المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمة؟  
(م) هل القرار يأخذ في الاعتبار آراء المستفيدين من الخدمة وردود أفعالهم تجاه هذا القرار؟  
(ن) هل القرار يتضمن تقديم خدمات جديدة؟  
(ش) هل القرار يتضمن تقديم الخدمة خارج النطاق الجغرافي للمنظمة؟ إذا كان ذلك فلا بد من التفكير فى القرار بهدوء.  
(ك) هل القرار يقلد ويحاكى قرارات المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمة إذا كان ذلك فلا بد من التفكير فى القرار بهدوء.  
(ظ) هل المنظمة هي الأولى من نوعها تقدم هذه الخدمة للعملاء؟  
(ع) هل تم عمل دراسة دقيقة وتقييم شامل للمنافسة الخارجية للمنظمات الأخرى؟  
(غ) هل الخدمة المقدمة كافية لتحقيق عائد مناسب للمنظمة؟  
(ى) ما مدى حاجة عملاء المنظمة للخدمة الجديدة التي يقدمها القرار؟  
ويمكن بعد الإجابة على الأسئلة السابقة يمكن اختيار أفضل البدائل المتاحة والتي تحقق الأهداف المنوطة بالمنظمة.  
٦- تنفيذ القرار:

إن كل ما سبق من خطوات بشأن القرار الاستراتيجي، مازال حبراً على ورق لم يدخل حيز التنفيذ، ولا بد من وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، وأحياناً تكون عملية التنفيذ عملية غاية فى السهولة وأحياناً أخرى تكون عملية التنفيذ غاية فى الصعوبة ويتوقف ذلك على مقاومة الأفراد للتغيير<sup>(١)</sup>. وكذلك لا بد من الوضع فى الاعتبار الأدوات التي يمكن من خلالها تنفيذ هذا القرار وتتمثل فى الهيكل التنظيمي للمنظمة، والسياسات المتبعة فى تنفيذه وكذلك العمليات التحفيزية، وعدم التكامل بين القرار المصاغ وأدوات تنفيذه يمنع التنفيذ الناجح للقرار<sup>(٢)</sup>. ويمكن توضيح هذه العناصر فى الشكل التالى<sup>(٣)</sup>:



(١) إبراهيم أبو النور الجارحى وآخرون: الإدارة العامة والإصلاح الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٠.

(٢) سعيد محمد البنا: أثر صياغة القرارات الاستراتيجية على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٨، ص ٧٥.

(٣) Lloyd L. Byars et,al: *Strategic Management*, I.R.W.I.N., U.S.A., 1996, p. 195.

٧- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج:

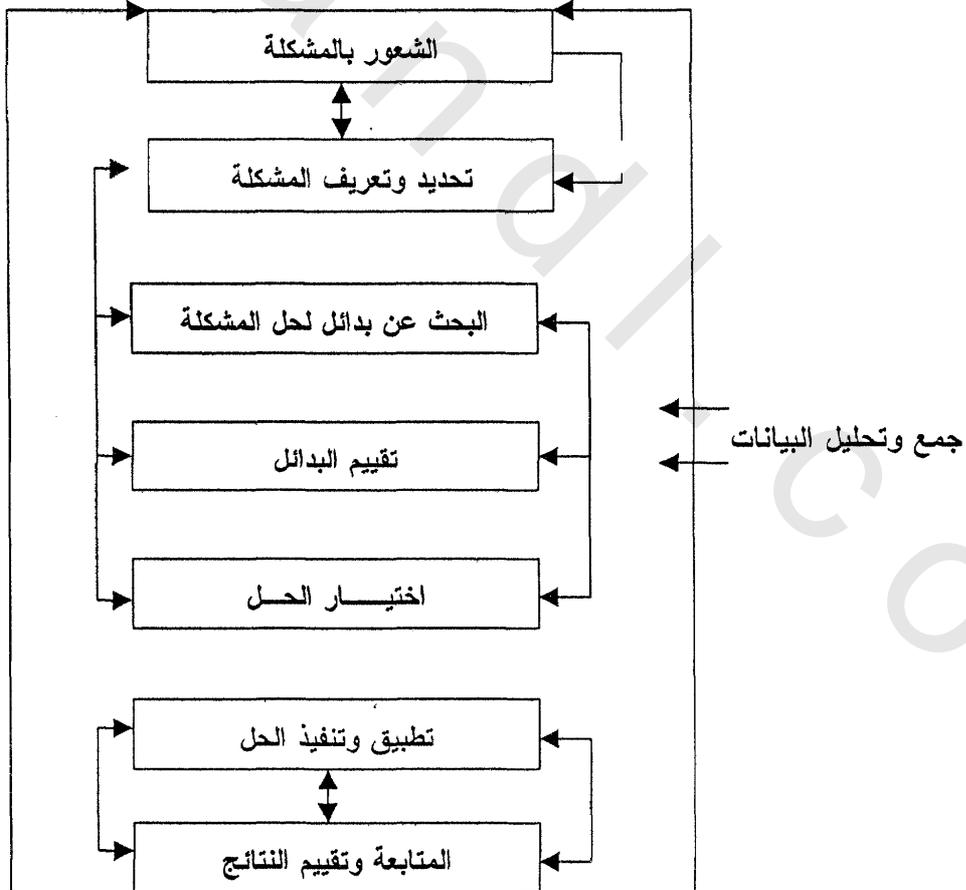
إنه من الأهمية بمكان ألا تقتصر خطوات صنع واتخاذ القرار على تنفيذ القرار في أرض الواقع، ولكنه لابد من متابعة جادة وتقييم مستمر للنتائج المترتبة على تنفيذ هذا القرار حيث يتم التأكد من تحقيق الهدف المراد من هذا القرار أم لا، وقد سبق وبيّن الباحث أن من صفات البديل الذي يتم اختياره إمكانية تغييره وإعادة صياغته بما يتلاءم مع مستحدثات الأمور بالمنظمة ولا يتم التعرف على ذلك إلا من خلال المتابعة والتقييم المستمر.

وهذه المتابعة إنما تحقق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١- الوقوف على مدى سلامة الفروض التي تم الاعتماد عليها في صياغة القرار الاستراتيجي.  
٢- التأكد من أن القرار الاستراتيجي يتم تنفيذه وفقاً لما حُطّط له وفي الوقت المحدد للتنفيذ وفي ضوء الموارد المتاحة.

٣- تساعد على تدفق البيانات اللازمة لتقييم أداء المنظمة.

٤- التحسين المستمر، حيث يتم ذلك من خلال توافر البيانات والمعلومات عن القرار الاستراتيجي ومعرفة التغييرات الحادثة وظروف البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك الظروف الخارجية لها يمكن التعديل في صياغة القرار أو التعديل في أساليب التنفيذ بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة. وخلص القول يمكن توضيح خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشكل التالي<sup>(٢)</sup>:



(١) Liyod L.Byars et,al: Op. Cit., p. 285-260.

(٢) على السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٥٣.

## خامساً: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار:

إن عملية صنع واتخاذ القرار ليست عملية سهلة، كما قد يتصور البعض حيث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرار ومن هذه العوامل ما ذكره "محمد عويس" فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- ١- أهداف المنظمة.
  - ٢- الثقافة السائدة في المجتمع.
  - ٣- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.
  - ٤- العوامل السلوكية.
- بينما ترى "تها صوانى" أن العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار تتمثل فيما يلي<sup>(٢)</sup>:
- ١- المجتمع الذى يعيش فيه الفرد صانع القرار.
  - ٢- الأسلوب المعرفى لدى صانع القرار.
  - ٣- مفهوم الذات وعملية صنع القرار.
  - ٤- سمات الشخصية وصنع القرار.
  - ٥- جنس صانع القرار.
  - ٦- الخبرة المتوفرة لدى صانع القرار.
- كما يحدد "Dubrin" مجموعة عوامل أخرى تؤثر في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجى وهى<sup>(٣)</sup>:
- ١- الظروف التى أدت إلى حدوث المشكلة "العوامل البيئية".
  - ٢- قدرات ومهارات صانع القرار.
  - ٣- السمات الشخصية لدى صانع القرار.
  - ٤- مدى توافر المعلومات وكيفية الوصول إليها لصنع واتخاذ القرار.
  - ٥- العوامل السياسية السائدة فى المجتمع والمنظمة والتي تؤثر بدورها على صنع واتخاذ القرار.
  - ٦- مستوى التأكد أو عدم التأكد عند صنع القرار.

وفى ضوء العوامل السابقة التى تؤثر على صنع واتخاذ القرار الاستراتيجى لابد من مراعاة مجموعة من الاعتبارات ووضعها فى الحسبان حتى يمكن أخذ قرار عقلانى رشيد وهذه الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي<sup>(٤)</sup>:

- (١) تنطوى عملية صنع واتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضاً على عناصر عاطفية ورشيدة وهذا يتطلب مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر فى الحسبان وتحليلها منطقياً كل على حدة.
- (٢) يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم فى تحقيق الهدف، حيث أن معرفة الهدف معرفة جيدة تساعد كثيراً على تبسيط مهمة اتخاذ القرار، ومن الأمور الحيوية فى القرار هى أن يكون عملياً وقابلًا للتطبيق وبالتالى إذا كان الغرض معقداً ولا يمكن تحقيقه فيجب شطبه واستبعاده.
- (٣) لا يمكن إرضاء كل شخص: حيث أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق مع أو ترضى كل شخص له مصلحة فيه أو يتأثر به، ومن ثم فهناك دائماً البعض الذى يشعر بأنه كان من الأفضل اتخاذ قرار مختلف، ولذا لكى يتحقق التوصل إلى قرار ما فإن التحدى الرئيسى الذى يواجه متخذ القرار عندئذ هو العمل على شرح هذا القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها لتأييده.

(١) محمد محمود إبراهيم عويس: المدخل إلى الإدارة الاجتماعية، بل برنت للطباعة والتصوير، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٧٠-١٧١.  
(٢) نها محمد صوانى: لكتساب مهارة اتخاذ القرار نحو بعض قضايا التربية الحياتية من خلال التعامل مع العقاقير والأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالفيوم، ١٩٩٥، ص ٧٠.

(٣) Andrew J. Dubrin : *Essentials of Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western Publishing Company, Ohio, 1994, pp. 102-104.

(٤) للاستزادة حول هذا الموضوع يمكن الرجوع إلى:

( أ ) سامية محمد فهمى: الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ٨٥-٩٦.  
( ب ) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال - مدخل وظيفى، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٤-١٢٩.  
( ج ) إبراهيم أبو النور الجارحى وآخرون: الإدارة العامة والإصلاح الاقتصادى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٨-٢٧٣.  
( د ) على محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢-١٢٥.

٤) توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار: فى بعض الظروف تكون القرارات فيها تعتمد على تقدير أى العوامل أكثر أهمية، وعلى الوزن الذى يعطى لكل عامل، وعلى ما يتخذ بشأنها للوصول إلى القرار المعين.

٥) استخدام التفكير الخلاق فى عملية اتخاذ القرار: حيث أن أفضل إجابة للمشكلة قد تكون شيئاً لم يسبق عمله من قبل أو مزيجاً لأفكار معروفة جمعت مع بعضها البعض بطريقة جديدة، ولا شك أن الخيال والابتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل.

٦) اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها لعمل مادي: إن العمليات الفعلية التى يتم بمقتضاها اتخاذ القرارات تتكون من أفكار ومفاهيم ذهنية، وبالتالي لا ترجع الزيادة الفائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها، أو إلى عدم توفر الوقت الكافى ولكنها ترجع إلى مسألة التغلب على العوائق الذهنية والتحول من العمل الذهنى إلى العمل المادى.

٧) تستخدم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً: من الشائع أن متخذ القرار يحتاج إلى وقت للتفكير وأيضاً قائمة بالموضوعات والمشكلات التى يجب أن يبت فيها وذلك قبل الميعاد المحدد لاتخاذ القرار بوقت كاف، ومن ناحية أخرى لا يمكن لمتخذ القرار أن يؤجل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، فالتأخير قد يؤدي إلى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على اتخاذ القرارات.

٨) اتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبداً: ينبغى على متخذ القرار أن يواجه عملية اتخاذ القرارات لأنها عمله الأساسى، وأن أسوأ قرار يمكن أن يتخذه هو عدم اتخاذ القرارات، وهذا ما قد يجلب عليه مشاكل لا حصر لها.

٩) الاعتراف بحتمية التغيير: إن القرارات يجلب معها التغيير وينبغى على متخذ القرار أن لا يخشى التغيير، وهذا التغيير قد يكون بناءً أو هداماً، ولا بد من الوضع فى الاعتبار استمرارية المحافظة على الحركة الإنسانية البناءة فى المنظمة.

١٠) وضع القرار معنى الإجابة على السؤال: هل كان القرار سليماً أو خاطئاً؟ وينبغى توقع بعض القرارات الخاطئة، إذ أن من لا يخطئ لن يتقدم، على أن يتم تصحيح القرار الخاطئ بأسرع ما يمكن وبأقل التكاليف والاستفادة من هذا الخطأ فى قرارات مستقبلية.

١١) الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال: غالباً ما ترتبط وظائف منظمة ما بعضها مع البعض، ومن ثم فإن الإضافة إلى نشاط قائم أو تعديله سيوجب معه تغييرات فى الكثير من الأنشطة الأخرى لهذه المنظمة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه وذلك فى ضوء سلسلة الأعمال التى يجلبها القرار.

١٢) ممارسة علمية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة فيها: إن قيام الفرد بدراسة وملاحظة القرارات التى يتخذها الآخرون لن تفيده كثيراً، كما أنها ذات قيمة محدودة فى سبيل جعله ماهراً فى عملية اتخاذ القرار.

١٣) تفاوت القرارات من حيث أهميتها وخطورتها: حيث أن هناك العديد من المواقف الجديدة وأكثر تعقيداً تفرض نفسها على حياة المؤسسة مما يجعل الاعتماد على الخبرة السابقة فى اتخاذ القرار أمراً مستحيلاً معه تحقيق الهدف المنشود.

## سادساً: المشاركة واتخاذ القرار الاستراتيجى:

لا يستطيع أحد أن ينكر أهمية المشاركة بصفة عامة والمشاركة فى صنع واتخاذ القرار بصفة خاصة، حيث أن المشاركة من وجهة نظر الباحث - هى بمثابة إحدى الوسائل لإيجاد نوع من المبادأة والمبادرة والتعاون بين الناس، وتعمل على إيجاد نوع من تحمل المسؤولية للمشاركين، وتقلل من فرص الاعتمادية و الاتكالية، ثم إنها تساعد على تعظيم فرص نجاح القرار المُشارك فيه.

ولهذا فإن العديد من الحكومات تركز بقدر كبير على مشاركة السكان فى صنع واتخاذ القرار لما تعتقد فيه هذه الحكومات من قدرات المواطنين وخبراتهم فى إيجاد نوع من التفاعل بينهم وبين الحكومة وتحمل المسؤولية المشتركة تجاه حل العديد من القضايا والمشكلات، وبهذا تعتبر المشاركة عنصراً هاماً فى تطوير عملية الديمقراطية القائمة على الثقة المتبادلة<sup>(١)</sup>.

ويمكن مناقشة المشاركة واتخاذ القرار الاستراتيجى من خلال مجموعة من المحاور الرئيسية وهى:

( أ ) أهمية المشاركة فى صنع واتخاذ القرار . (ب) اعتبارات المشاركة فى صنع واتخاذ القرار .

( ج ) القيم المؤثرة فى صنع واتخاذ القرار . ( د ) معوقات المشاركة فى صنع واتخاذ القرار .

ويمكن مناقشة تلك المحاور فيما يلى:

( أ ) أهمية المشاركة فى صنع واتخاذ القرار :

حين الحديث عن صنع واتخاذ القرار يأمل متخذ القرار أن يصل به إلى أعلى مستوى من الكفاءة ولكى يحدث ذلك فلا بد من مشاركة الجماهير وكذلك العاملين بالمنظمة فى صنع واتخاذ هذا القرار، حيث يودى ذلك إلى ارتباطهم بالمنظمة ويعملون جاهدين لتنفيذ هذا القرار، لأنهم يشعرون بأن هذا القرار نابع منهم وهو قرارهم ومسئولون عنه.

ويمكن توضيح أهمية المشاركة فى صنع واتخاذ القرار فى النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:

- ١- المشاركة مبدأ أساسى من مبادئ تنمية المجتمع فالتنمية الحقيقية لا تتم بدون مشاركة شعبية.
- ٢- من خلال المشاركة فى اتخاذ القرار يتعلم المواطنون كيف يحلون مشاكلهم.
- ٣- اشتراك المواطنين والعاملين فى صنع واتخاذ القرار إنما يضمن مساندة وتأييداً لهذا القرار مما يجعله أكثر ثباتاً وأعم فائدة.
- ٤- المواطنون هم أقدر الناس على تحديد احتياجاتهم ويعرفون أكثر من غيرهم ما يصلح لمجتمعهم.
- ٥- لا يمكن اكتشاف كل المشاكل التى يمكن اتخاذ قرار بشأنها بواسطة المهنيين فقط مما يدعم ضرورة اشتراك الأهالى معهم.
- ٦- إن المساهمة التطوعية فى اتخاذ القرار إنما تعمل على تحقيق مبدأ الديمقراطية فى الخدمات المقدمة والمترتبة على هذا القرار.
- ٧- المشاركة فى اتخاذ القرار إنما هى مساندة حقيقية للجهد والإنفاق الحكومى.
- ٨- المشاركة الشعبية فى اتخاذ القرار تؤدى فى بعض الأحيان لفتح مجالات جديدة لتقديم الخدمات والأنشطة، وتوجه أنظار الجهات الحكومية إلى مجالات جديدة ربما قد تكون غائبة عن التفكير الحكومى.
- ٩- عملية المشاركة فى اتخاذ القرار إنما تسهم بشكل أو بآخر فى نمو الوعي الاجتماعى لأفراد الشعب وحث بقية المواطنين على المشاركة .
- ١- لا يقتصر دور المشاركة على صنع واتخاذ القرار فقط بل لا بد أن يمتد للمتابعة والتقييم حيث أن ذلك يساعد على إيجاد نوع من الرقابة والضبط وهذا بدوره يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء والعمل على مواجهاتها، ونقاط القوة والعمل على تدعيمها.

(١) Karel Vander Zwiep : *Manual on public Participation in Environmental Decision Making*, Budapest. 1994, p. 2.

(٢) عبد الهادى الجوهري: دور المشاركة الشعبية فى التنمية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمى السنوى العاشر، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم، جامعة القاهرة، فى الفترة من ٢٦-٢٧ يونيه ١٩٩٧، ص ١٨١-١٨٤.

- ١١- إن المشاركة تعتبر أفضل وسيلة لتدعيم وتنمية الشخصية الديمقراطية على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع كما أنها تحقق رضا المواطنين من الخدمات والسلع التي يشتركون في اتخاذ القرار بشأنها.
- ١٢- إن المشاركة في اتخاذ القرار تعود المواطنين الحرص على المال العام -وهي- مشكلة تعاني منها الدول النامية. ( عدم الحرص على المال العام ) كما أنها تجعلهم أكثر إدراكاً لحجم مشاكل مجتمعهم.
- ١٣- المشاركة في اتخاذ القرار إنما تفتح باباً للتعاون البناء بين المواطنين والمؤسسات الحكومية كما تهئ لإيجاد قنوات اتصال سليمة بينهما.
- ١٤- تسهم المشاركة في اتخاذ القرار على ترشيد السياسات والقرارات المتعلقة ببرامج التنمية ومتطلباتها.
- ١٥- المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تعليم الشعب بمرور الوقت كيف يحل مشكلاته ويتخذ قراراً بشأن ما يواجهه من عقبات ومشكلات.
- ١٦- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى إثراء تلك القرارات لأنها تصبح متأثرة بخبرات ومعلومات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تصبح أكثر ملائمة للموقف<sup>(١)</sup>.
- ١٧- لا تقف أهمية المشاركة في اتخاذ القرار عند هذا الحد بل تتجاوزه لتحقيق تنمية المهارات الإدارية للمنفذين عامةً، وفي مجال اتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما أن المشاركة تساعد على إيجاد الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين مما يدعم مفهوم العلاقات الإنسانية، والعمل بروح التضامن لفريق متعاون متكامل<sup>(٢)</sup>.
- أضف إلى ما سبق حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار ما يلي<sup>(٣)</sup> :
- ١٨- تتيح المشاركة في اتخاذ القرار للمشاركين الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة وأهدافها بدلاً من النظرة المحدودة لكل منهم في نطاق عمله أو وحدته التي يعمل بها. ولا شك أن هذه الرؤية تؤدي إلى تركيزهم على الأهداف التنظيمية، وتحقيق التنسيق والتعاون بين أعضاء التنظيم.
- ١٩- زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم وتقليل النزاع والمنافسة الضارة بينهم، لأن عملية المشاركة تعطى الفرصة لتعرف المنفذين على أهداف القرار والآثار المترتبة على اتخاذه في جوانب العمل المختلفة في المنشأة. ومدى إسهامه في تحقيق الهدف الرئيسي للمنشأة، كما أن المشاركة تؤدي إلى التعرف على وجهات النظر المختلفة وكيفية الاستفادة من أفكار الغير في تحسين جودة القرارات الصادرة.
- ٢٠- تسهم المشاركة في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية، وتكوين صف ثانٍ لمتخذي القرارات، خصوصاً وأن القرار يمثل ركناً أساسياً من عمل المدير ويدخل في كافة وظائفه المختلفة، ويؤثر على نتائج أدائه لفترات طويلة من الزمن كما أن هذا الأسلوب يدعم مفهوم الطريقة العملية وأهميتها عند ممارسة العمل، وكيفية مراعاة الموضوعية والدقة عند تحليل البيانات وتقييم النتائج.
- ٢١- تساعد المشاركة على تنمية ملكة التجديد والابتكار لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الصادرة، ويرجع ذلك إلى أن المشاركة الحقيقية من قبل العاملين تستلزم منهم جهداً ودراسةً لتحليل الموقف محل اتخاذ القرار، وتتطلب منهم التفكير في البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة والنتائج

(١) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا، ط١، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٧، ص ٩٣.

(٢) عبد الفتاح دياب حسين: التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.

(٣) أحمد شفيق السكري، محمود محمود عرفان: الأساليب المعاصرة في التخطيط لتنمية المجتمع، دار الصفاة للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠٠٠.

المرتبطة بكل بديل، وتبادل الأفكار فيما بينهم للوصول إلى أحسن النتائج، وأن هذا الجهد المبذول من قبل العاملين يؤدي إلى توسيع دائرة تفكيرهم ومدركاتهم للأمر.

٢٢- تضيف عملية المشاركة على القرارات الصادرة صفة الواقعية مما يؤدي إلى تحفيز العاملين نحو تنفيذها، لأن عملية المشاركة تؤدي إلى نقل الظروف الخاصة بالتنفيذ للمدير مع بيان الإمكانيات الحقيقية المتاحة، والتي تحد من فاعلية الأداء ومقترحات الحلول المناسبة لتجاوزها، كما أنها تؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين الرؤساء والمؤوسين، ووجود لغة واحدة للتفاهم، كما أنها تبين حقيقة الواقع الفعلي لظروف الأداء والعمل بالمنشأة.

٢٣- تسهم المشاركة في رفع الروح المعنوية للعاملين لتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية، وإحساس المؤوسين بتحقيق الذات نتيجة اشتراكهم في القرارات التي يتولون تنفيذها، ومن الطبيعي أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وزيادة انتمائهم وربطهم بالمنشأة وأهدافها.

(ب) الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند صنع واتخاذ القرار:

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند صنع واتخاذ القرار يمكن توضيحها فيما يلي:

١- مراعاة أن تركز المشاركة على القضية الأساسية الخاصة باختيار البدائل المختلفة وكذلك حل المشكلة متضمنة مراحلها المختلفة من التعرف عليها وتفسيرها وتشخيصها وتنفيذ الحل الذي يعتبر هو أفضل الحلول المتاحة<sup>(١)</sup>.

٢- مراعاة أن تتم المشاركة في وجود لامركزية حقيقية تتوزع فيها السلطة مؤسسياً ومكانياً بشكل واضح وفعال وتكون المشاركة حقيقية وجادة حتى يمكن أن تؤتي ثمارها المرجوة<sup>(٢)</sup>.

٣- مراعاة الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرار، حيث يعتبر الوقت من العناصر المهمة في اتخاذ القرارات ولا ترجع أهمية الوقت فقط للمدير الذي يتخذ القرارات ولكن كذلك للمشاركين في صنع واتخاذ القرار، حيث أنه توجد قرارات يكون أمامها وقت كاف للتفكير فيها واتخاذها على عكس قرارات أخرى لا بد من صنعها واتخاذها بصورة عاجلة<sup>(٣)</sup>.

٤- المشاركة في اتخاذ القرار ما هي إلا نوع من تنمية الموارد البشرية التي هي هدف التنمية التي تمت في دول شرق آسيا حيث الافتقار إلى الموارد الطبيعية وقلة رؤوس الأموال، ولكنها اهتمت بالبعد الإنساني على فترات طويلة مما أدى إلى نجاح برامج هذه التنمية<sup>(٤)</sup> وهذا ما أولته مصر اهتماماً بالغاً في الفترة الأخيرة.

٥- مراعاة العامل الاقتصادي في المشاركة في صنع واتخاذ القرار بحيث تكون عملية المشاركة غير مكلفة أكثر من اللازم، كما لا بد من الوضع في الاعتبار أن لا تكون المشاركة وسيلة لتصيد أخطاء المشاركين في اتخاذ القرار، إضافة إلى هذا لا بد من تحقيق سرية المعلومات في بعض الأحيان التي تتطلب ذلك من المشاركين في صنع واتخاذ القرار<sup>(٥)</sup>.

(١) أنظر: عرفة المتولى سند: حدود المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد ٥٦، القاهرة، يوليو ١٩٩٢، ص ٢٧.

- U.N.D.P., *Empowering People*, Op. Cit., p. 5.

(٢) عثمان محمد غنيم: مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٨، ص ٧٤.

(٣) محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، ط٥، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ٢٣٨.

(٤) محمد رفيف مسعد، صلاح سالم زرنوقة، المشاركة في التنمية، نموذج المشروع القومي لتنمية جنوب الوادي، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩٧، ص ١٨١-١٨٢.

(٥) رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢١٢.

### (ج) القيم المؤثرة فى صنع واتخاذ القرار:

سبق وقد تبين أن عملية صنع واتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة ولكنها معقدة للغاية ويتدخل فيها أكثر من متغير وعامل منها السمات والقيم الشخصية لمتخذ القرار، القيم التنظيمية أى الراجعة إلى المنظمة التى يعمل فيها، كما أن متخذ القرار لا ينعزل عن المجتمع وبيئته التى يعيش فيها وكذلك إذا كان متأثراً باتجاه معين أو مجموعة سياسية معينة كالأحزاب والنقابات مثلاً، كل ذلك بدوره سواء كان بطريق مباشر أو غير مباشر إنما يؤثر على صنع واتخاذ القرار المستهدف ومن الصعوبة بمكان عزل تلك القيم والمعايير عند صنع واتخاذ القرار وإنما لابد من وضعها فى الحسبان.

ويمكن توضيح تلك القيم المؤثرة فى عملية صنع واتخاذ القرار فيما يلى:

#### ١- القيم الشخصية والثقافة الشخصية للفرد:

لا يمكن إنكار أن القيم الشخصية لمتخذ القرار تؤثر على عملية اتخاذ القرار، ويكون تأثير القيم بدرجة كبيرة فى بعض مراحل صنع واتخاذ القرار، فى حين يقل فى البعض الآخر، وقد يتلشى تأثيره فى مراحل أخرى، والقيم الشخصية تؤثر على إدراك متخذ القرار للمواقف والمشكلات التى يواجهها. ويجب الأخذ فى الاعتبار أن الأفراد يختلفون فى قيمهم الشخصية واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم وهذا الاختلاف يؤثر على مدى إدراك الأفراد للمشكلة، ويزداد ذلك التأثير عندما يكون<sup>(١)</sup>:

- المعلومات غير متوفرة وغير دقيقة.
- المعلومات المتوفرة فى صورة غير كمية (وصفية).
- القرارات ذات طبيعة استراتيجية.
- متخذ القرار فى مستوى الإدارة العليا.
- القرارات غير روتينية، وليست متكررة وغير مبرمجة،
- القرارات متعلقة بالأجل الطويل.
- نتائج القرارات تتطوى على نوع من المخاطرة.
- تأثير القرارات على مجتمع كبير.

#### ٢- القيم التنظيمية:

وهى تلك القيم المرتبطة بالمنظمة التى يعمل فيها متخذ القرار وهذه القيم تتمثل فى الإنتاج، والبحث والتطوير والتسويق والتمويل، والموظفين، ولا يمكن تجاهل إحدى هذه القيم عند صنع واتخاذ القرار، وقد يحدث صراع بين القيم الشخصية لصانع ومتخذ القرار وتلك القيم التنظيمية على نتائج عملية صنع واتخاذ القرار، وقد يحدث صراع بين القيم الشخصية لصانع ومتخذ القرار وتلك القيم التنظيمية على نتائج عملية صنع واتخاذ القرار، ولذا وجب على صانع ومتخذ القرار أن يعمل جاهداً على إزالة ذلك الصراع، بما يتوافق مع الصالح العام للمنظمة والمجتمع، وأن يفهم أن قيمة الشخصية تؤثر فى صنع واتخاذ القرار<sup>(٢)</sup>.

#### ٣- القيم السياسية:

ليس هناك مجتمع فى العالم لا يتوفر فيه مجموعات سياسية لها دور مؤثر على السياسة مثل الأحزاب السياسية، والنقابات والمنظمات المهنية وغالباً ما يتأثر صاحب القرار بقيم مجموعته السياسية التى ينتمى إليها، ويهدف من وراء اتخاذ القرار تحقيق المصالح وإشباع الحاجات السياسية لها، وقد يتلثر صاحب القرار بمفهوم السياسة وقيمتها مثل مفهوم المصلحة العامة، والمساواة، وتختلف هذه القيم عن القيم

(١) نادية أمين محمد على: القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠.

(٢) Robert J. Thierauf et, al: *Management Principles and Practices*, Hamilton Publication, N.Y., 1997, p. 125.

الأيدولوجية بكونها لا تتطوى تحت مفاهيم عقائدية، فصاحب القرار إن كان من حاملي هذه القيم فإن قراره يكون مبنياً على أساسها<sup>(١)</sup>.

وبالتالى يمكن القول بأن القيم تلعب دوراً هاماً فى كل مرحلة من مراحل صنع واتخاذ القرار حيث أن هذه القيم توجه صاحب القرار فى اتجاه معين وتبعده عن اتجاؤ آخر.

#### ( د ) معوقات المشاركة فى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجى:

يرى الباحث أنه توجد مجموعة من المعوقات التى تحد من المشاركة فى صنع واتخاذ القرار على الرغم من أهمية تلك المشاركة فى نجاح عملية صنع واتخاذ القرار، وهذا ما أوضحه تقرير البنك الدولى عن التنمية فى العالم حيث أشار إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين المشاركة فى صنع واتخاذ القرار وبين نجاح مشروعات التنمية حيث أوضح أن نسبة ٨% فقط من المشروعات والقرارات التى لا تتحقق فيها المشاركة هى التى نجحت فقط، فى حين أوضح التقرير أن نسبة ٦٤% من المشروعات التى تحققت فيها المشاركة الحقيقية قد أدت إلى نجاح متقدم وفعال<sup>(٢)</sup>.

وفىما يلى يمكن للباحث عرض مجموعة من هذه المعوقات للمشاركة بصفة عامة والمشاركة فى اتخاذ القرار بصفة خاصة كما يلى<sup>(٣)</sup>:

- ١- الاتكالية والاعتماد على الغير وعدم تحمل المسؤولية.
- ٢- عدم الجدية فى الأخذ بالتحليل العلمى للوقوف على احتياجات المجتمع وموارده المادية والبشرية، مما يؤثر سلباً على طبيعة القرارات المتخذة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٣- عدم وضوح قنوات الاتصال بين العاملين بالمنظمة والمشاركين فى صنع واتخاذ القرار مما يعرقل صنع واتخاذ القرار وكذلك تنفيذه.
- ٤- عدم توافر الخبرة الكافية لدى من يشاركون فى صنع واتخاذ القرار.
- ٥- على الرغم من المزايا التى تحققها المشاركة إلا أن البعض يرى أن القرارات الجماعية يصعب فيها تحديد مسئولية جماعية بخصوص القرارات التى توصلوا إليها، وهذا فى حد ذاته يعتبر من معوقات المشاركة فى عملية صنع واتخاذ القرار.
- ٦- قلة الاهتمام الكافى بالبحوث العلمية التى تكشف عن نواحي القوة والضعف فيما تحققه المشاركة من نتائج، وكذلك عدم الاهتمام الكافى بقياس ما تحققه المشاركة فى صنع واتخاذ القرار من رضا وإشباع لنفس المشارك.
- ٧- عدم التنسيق الكافى بين إدارة المنظمة سواء كانت حكومية أو أهلية يقلل من فاعلية المشاركة فى عملية صنع واتخاذ القرار.
- ٨- عدم توافر الوقت الكافى لدى المواطنين للمشاركة فى مشروعات التنمية وصنع واتخاذ القرار.

(١) طارق إسماعيل محمد: تخطيط برنامج لتنفيذ المشاركة الطلابية فى صنع القرار من منظور معوقات المشاركة، مرجع سبق ذكره، ص ٨٣.

(٢) البنك الدولى للإنشاء والتعمير، تقرير عن التنمية فى العالم ١٩٩٧، ص ١٢٨.

(٣) حول معوقات المشاركة يمكن الرجوع إلى:

Alan Twel Vetrees: *Community Car*: 2<sup>nd</sup> Edition, Macmillan Educational LTD, London, 1991, pp. 80-97.

John Brohman : *Popular Development*, Black Well Publishers, Cambridge, U.S.A., 1996, pp. 251-276.

- فايز زكى قنديل: التنمية الاجتماعية، المدخل من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية، ط ٣، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان،

- ٩- أحياناً تكون الجوانب السياسية لها دور فى تعويق عملية المشاركة وذلك فى حالة اتخاذ قرارات مركزية، ولا يسمح للأفراد بمشاركة فعلية فى تحديد وتنفيذ البرامج والمشروعات والقرارات المتخذة بشأنها.
- ١٠- فقدان الثقة فى المسئولين عن المشروعات والقرارات المتخذة بشأنها.
- ١١- نقص الوعي الاجتماعى لدى المواطنين وانخفاض الدخول بصفة عامة<sup>(١)</sup>.
- ١٢- ديكتاتورية متخذ القرار لا يسمح بمشاركة المواطنين.
- ١٣- مرور المشارك بخبرات سيئة أثناء عملية المشاركة مما يجعله لا يشارك.

### سابعاً: الأيديولوجية والتخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية:

يستهدف التخطيط من أجل التنمية توفير أقصى قدر ممكن من الرعاية الاجتماعية والرفاهية للإنسان وذلك عن طريق خدمات فردية أو جماعية أو مجتمعية، والأيديولوجية تعنى وتتضمن الفلسفة السياسية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع فإذا كانت الأيديولوجية السائدة فى المجتمع تتجه إلى الفردية والتركيز على الفرد والحرية الفردية نجد أن خدمات الرعاية الاجتماعية تأخذ الطابع العلاجي الفردى<sup>(٢)</sup>.

أما إذا كانت الأيديولوجية السائدة فى المجتمع تهتم بالمجتمع ككل وبإحداث التغييرات الجذرية فى المجتمع فإن التخطيط لخدمات وبرامج الرعاية الاجتماعية يأخذ الطابع الوقائى والتمسوى والإصلاح الاجتماعى الشامل وضرورة توفير العدالة الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع<sup>(٣)</sup>.

والأيديولوجية السائدة فى المجتمع تعبر عن مجموعة الأفكار والمعتقدات الخلقية والدينية والسياسية التى تمثل التراث الثقافى والحضارى للمجتمع وتعتبر بمثابة الفلسفة المحددة والموجهة لسلوك أفراد المجتمع بكافة فئاته وقطاعاته وأجهزته وتنظيماته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ... الخ<sup>(٤)</sup>.

وفى ضوء المدارس الفكرية والاجتهادات النظرية والنماذج والأساليب التطبيقية التى تناولت أيديولوجيات التخطيط طبقاً لطبيعة المجتمع الذى يمارس فيه فقد أشار "ولنسكى وليوكسو" إلى توضيح مفاهيم الرعاية الاجتماعية فى إطار مستويين أولهما المستوى الفردى وتستهدف الرعاية الاجتماعية فى ضوء هذه الأيديولوجية إلى مساعدة الناس والعمل على إشباع احتياجاتهم من خلال الأسرة والمجتمع، خاصة بعد فشل الأسرة فى إشباع هذه الاحتياجات<sup>(٥)</sup>. أى أن الرعاية الاجتماعية وفق هذا التوجه قائمة على المنهجية الفردية باعتبارها جزءاً أساسياً من الرعاية الفردية<sup>(٦)</sup>. ووفق هذا التوجه فإن الأسرة واقتصاديات السوق هما الوسيلتين اللتين تؤدي من خلالهما خدمات الرعاية الاجتماعية، ويشبعان احتياجات الفرد وهذا المنظور يرس البعض أنه يركز على التعامل فى ظل سياسة غير فعالة فى المجتمع<sup>(٧)</sup>.

(١) عبد الخالق عفيفى: تنظيم المجتمع، أدوار ونماذج الممارسة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٩٣-١٩٤.

(٢) رياض أمين حمزاوى: محاضرات فى التخطيط للخدمة الاجتماعية، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٣٥٩.

(٣) محمد حسين إسماعيل، الفاروق بسبوني: التخطيط الاجتماعى والسياسة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٨٨،

ص ١٥٣.

(٤) الفاروق إبراهيم يوسف: التخطيط الاجتماعى، مؤسسة يوم المستشفيات، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٢٠٠.

(٥) Mary Annsupes and Carolyn Cressy Wells: The Social Work Experience, Mc Graw-Hill, inc, N.Y., 1991, p. ١2.

(٦) Anthony Forder et, al.: Theories of Welfare, Routledge & Kegan Paul, London, 1984, p. 20.

(٧) عبد الحليم رضا عبد العال: السياسة الاجتماعية أيديولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية، دار الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع،

وهذا الاتجاه له مجموعة من السمات والتي يمكن توضيحها فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- ١- التخطيط للخدمات والبرامج والمشروعات يتم على أساس جزئى قطاعى وليس على أساس شامل، وترتكز هذه الجهود لمواجهة وحل مشكلة واحدة أو مشكلات قطاع واحد بدلاً من بعثرة الجهود والإمكانيات دون تحقيق تقدم ملموس.
- ٢- الإيمان بالتخصص والاهتمام بالكيف أكثر من الاهتمام بالكم.
- ٣- التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية يتم على المستوى المحلى وتبنى مفهوم اللامركزية والاهتمام بالمحليات، وتدعيمها بالوسائل المادية والفنية لزيادة قدراتها على مواجهة وحل مشكلات المجتمع المحلى سواء كان مجتمعاً ريفياً أو بدوياً أو حضرياً.
- ٤- فى هذا الاتجاه يتم استخدام استراتيجيات وتكتيكات التدخل المهني التي تركز على أساس تعاونى تفاعلى ومبدأ حق تقرير المصير والاعتراف بحقيقة وجود تمايز واختلاف بين الناس واستناداً إلى مبدأ فردية كل حالة أو ما يسمى بمبدأ التفريد.
- ٥- التخطيط فى ظل هذا الاتجاه يركز على تنظيم التفاعل بين الناس بهدف تنشيط وتعظيم المشاركة الإيجابية الفعالة للمواطنين فى اتجاه مواجهة وحل مشكلاتهم بأنفسهم وإحلال صفات الاستقلالية بدلاً من صفات الاتكالية والاعتماد على الغير.
- ٦- تنطلق جهود التخطيط من الاتصال المنظم بين أفراد المجتمع وقياداته المؤثرة والممثلة لهم أصدق تمثيل وتوافر نظام سياسي قوى ومستقر لتحقيق الأهداف العامة المشتركة للمجتمع.
- ٧- مؤيدو هذا الاتجاه يرون أن التخطيط القومى الشامل يتعارض أحياناً مع قيم الديمقراطية والحرية الفردية للناس وحق كل إنسان فى تقرير مصيره وبفسه وصياغة شكل وظروف الحياة التي يرغب أن يعيش فى ظلها.
- ٨- إن برامج ومشروعات وخدمات الرعاية الاجتماعية لا يمكن تحقيق أهدافها المرجوة إلا فى ظل المجتمعات الديمقراطية التي تقوم على اقتصاد حر مفتوح وتشجيع وتدعيم القطاع الخاص وتوفير الأمن والحماية لرؤوس الأموال والاستثمارات الوطنية والأجنبية وأن يكون قانون العرض والطلب هو أساس أى نشاط صناعى أو زراعى أو خدمى على أن يتم ذلك كله فى إطار سياسة واضحة محددة يرتضيها كل مجتمع لنفسه.
- ٩- فى ضوء هذا التوجه تأخذ خدمات وبرامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية عادةً طابعاً علاجياً وتقدم على أساس فردى، أى احترام مبدأ فردية كل حالة أكثر مما تأخذ هذه الخدمات والبرامج والمشروعات الطابع التنموى القومى المركزى الشامل.
- ١٠- يؤمن هذا الاتجاه بأن أى تغييرات اجتماعية مرغوبة يجب أن تنبثق من الناس أنفسهم وتعتمد أساساً على قدراتهم وإمكاناتهم ومواردهم المحلية وأن هذه التغييرات والإصلاحات الاجتماعية إنما فى حقيقة الأمر تستهدف المحافظة على الوضع القائم وحمايته وتدعيمه.
- ١١- فى هذا الاتجاه يستخدم المخطط مجموعة من الاستراتيجيات التضامنية التفاعلية منها الاستثارة والاتصال، والتفاعل، والإقناع والتنسيق والمشاركة.
- ١٢- المخطط الاجتماعى فى هذا الاتجاه يمارس مجموعة من الأدوار مثل المرشد، المستشير، والمنشط، والوسيط، والتربوى، الوسيط الاتصالي (المعلوماتى).

(١) عبد العزيز عبد الله مختار: السياسات الاجتماعية المعاصرة من وجهة نظر إسلامية، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩١،

والمدقق النظر يلاحظ أن هذا الاتجاه يركز على الجوانب التفاعلية للتخطيط وينظر إليه باعتباره عملية سياسية اجتماعية توجه النشاط التفاعلي بين أفراد المجتمع بعضهم ببعض، وبينهم وبين الهيئات والمنظمات المختلفة للوصول إلى خطط مناسبة لمواجهة احتياجات ومشكلات المجتمع<sup>(١)</sup>.

وفى ضوء هذا الاتجاه يعرف "بيرلمان *Perlman*" ، وجورين "*Gurin*" التخطيط بأنه عملية عقلية رشيدة مدروسة ومقصودة تتضمن اختيار الأفعال والتي فى مجموعها تحقق أغراض محددة فى أوقات محددة فى المستقبل<sup>(٢)</sup>.

**والإتجاه أو المستوى الثانى فى أيدولوجية التخطيط هو الإتجاه المؤسسى وفى ضوء هذا الإتجاه ينظر إلى تخطيط خدمات الرعاية الاجتماعية كجزء من خط الدفاع الأول مساعدة نسق الرعاية الاجتماعية فى تحقيق أهدافها الوقائية والمساعدة المستمرة لإشباع الاحتياجات<sup>(٣)</sup>. ويتم ذلك فى إطار السياق الاجتماعى وإمكانية رؤية هذه الخدمات من منظور شامل على مستوى المجتمع ككل<sup>(٤)</sup>.**  
ويتسم هذا الإتجاه بمجموعة من السمات والخصائص يمكن توضيحها فيما يلى<sup>(٥)</sup>، وهذه السمات إنما تحدد فى مجموعها الطابع العام لخدمات وبرامج الرعاية الاجتماعية.

- ١- يتم التخطيط لبرامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية على مستوى قومى شامل.
- ٢- هذا الإتجاه يؤكد على أهمية وضرورة مركزية التخطيط والعمل الاجتماعى وتقوم الأجهزة والوزارات والتنظيمات المركزية بوضع سياسات وخطط الرعاية الاجتماعية.
- ٣- يتم التخطيط لبرامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية على أساس من الشمول واعتبار كل مشكلات المجتمع كوحدة واحدة وأن كل مشكلة تؤثر وتتأثر بالمشكلات الأخرى.
- ٤- يستخدم المخطط الاجتماعى استراتيجيات التدخل المهنى التى تتبنى توظيف الجوانب الإيجابية للصراع وتقريب الفوارق بين الطبقات.
- ٥- يتعاطف فى هذا الإتجاه دور الخبراء والفنيين فى رسم السياسات الاجتماعية ووضع خطط التنمية الشاملة للمجتمع ككل.
- ٦- هذا الإتجاه يقوم على أساس أن التخطيط الاجتماعى يعتبر بمثابة الوسيلة العلمية والعملية لتحقيق أهداف السياسات الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية لجميع المواطنين.
- ٧- التخطيط الاجتماعى هو الأسلوب العلمى لتجسيد قيم الديمقراطية وتحويلها إلى واقع ملموس فى حياة الناس. وإن كان ذلك بصورة ضئيلة جداً.
- ٨- فى ضوء هذا الإتجاه لا يمكن أن تحقق خدمات وبرامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية أهدافها إلا فى ظل مجتمع يقوم على اقتصاد موجه، بحيث تمتلك الدولة كل أساليب وأدوات الإنتاج.
- ٩- فى هذا الإتجاه تأخذ خدمات وبرامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية طابعاً تنموياً وقائياً تأهلياً أكثر مما تأخذ الطابع العلاجى الفردى.

(١) عبد العزيز عبد الله مختار: محاضرات عن نماذج التخطيط من أجل التنمية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٨١، ص ١٧.

(٢) Robert Perlman and Arnold Gurin: *Community Organization and Social Planning*, Wiley, N.Y., 1972, p. 49.

(٣) Mary Ansuppes and Caropyn Cressy Wells, Op. Cit., p. 33.

(٤) Anthony Forder et. al., Op. Cit., p. 22.

(٥) عبد العزيز عبد الله مختار: السياسات الاجتماعية المعاصرة من وجهة نظر إسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨-٥٠.

- ١٠- يقوم هذا الاتجاه على أهمية وضرورة وحتمية إحداث سلسلة من التغييرات الاجتماعية المطلوبة ذات الطابع الجذرى وأن هذه التغييرات مخططة لإعادة التركيب البنائى ووظائف كل النظم القائمة فى المجتمع، بما يؤدى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجتمع.
- ١١- فى هذا الاتجاه يستخدم المخطط الاجتماعى استراتيجيات تنافسية تصارعية منها الضغط والعنف والصراع، والقوة، والقوة السياسية، والتنمية والثورة.
- ١٢- يمارس المخطط الاجتماعى فى هذا الاتجاه مجموعة من الأدوار مثل الخبير، والفنى، والممكن، والمعالج، والمنمى، والمخلص.
- ١٣- فى هذا الاتجاه تتكفل الدولة بالقيام بعمليات التنفيذ للمشروعات والبرامج بالإضافة إلى عملية المتابعة والتقييم دون إشراك الجهود الأهلية فى تلك المشروعات والبرامج<sup>(١)</sup>.
- ويتضح أن هذا الاتجاه يركز على الجانب التحليلى لمشكلات المجتمع ويستهدف إحداث تغييرات مقصودة عن طريق استخدام أسلوب التخطيط القومى الشامل الذى يعتمد على الخبراء والمختصين والفنيين والذى يركز على البرامج التنموية الوقائية ويسهم فى تحقيق العدالة الاجتماعية والسياسية لأفراد المجتمع<sup>(٢)</sup>.
- وانطلاقاً من أن المخططين يستخدمون المنظور الشامل فى عملية التخطيط فإنه قد يظهر بعض الصعوبات التى تواجه هذا الاتجاه عند التنفيذ واستخدام الاستراتيجيات الذى يعتمد عليها هذاه المدخل ومنها عدم تهيئة البيئة المجتمعية للسكان لتلقى هذه الاستراتيجيات والعمل على فهمها<sup>(٣)</sup>.
- وفى ضوء هذا الاتجاه يرى "نيل جيلبرت - Neil Gilbert"، "هارى سبكت Harry Specht" أن التخطيط هو محاولة واعية تركز على البصيرة والتفكير المنظم والبحث عن مراعاة أفضلية القيم فى عملية الاختيار بين البدائل لحل المشكلات والتحكم فى أحداث المستقبل<sup>(٤)</sup>.
- ويؤكد على ذلك "ألفريد كان Alfred J. Kahn" حينما يرى أن التخطيط عملية اختيار السياسة والبرمجة فى ضوء الحقائق والقيم والتصور الكلى للموقف وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية<sup>(٥)</sup>.
- خلاصة القول أن هذا الاتجاه يتعامل مع مشكلات المجتمع بطريقة فنية لحلها مهما كانت طبيعة الوسائل المستخدمة ويرتكز على فلسفة مؤداها أن مصلحة الجماعة لا بد أن تعطى الأولوية على مصلحة الأفراد حيث أنه يتم تنمية الأفراد من خلال تنمية المجتمع.
- وفى إطار ما سبق عرضه عن الأيديولوجية والتخطيط فإن تنفيذ خطة الرعاية الاجتماعية للشباب لا بد أن يكون فى محيط اجتماعى وثقافى واقتصادى وسياسى معين، ومن الطبيعى أن تواجه خطة الرعاية الاجتماعية للشباب هذا المحيط حتى يمكن أن تتفاعل معه، فتتأثر وتؤثر به بشكل إيجابى وفعال يؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود<sup>(٦)</sup>.

(١) عبد العزيز عبد الله مختار: سياسات الرعاية الاجتماعية للمجتمع العربى السعودى، مركز البحوث، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٤، ص ٣٣.

(٢) عبد العزيز عبد الله مختار: محاضرات عن نماذج التخطيط من أجل التنمية، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

(٣) Cyril Poster: *Community Education its Development and Management*, Op., Cit, p. 141.

(٤) Neip Gilbert and Harry Specht: *Planning Social Welfare, Issue, Models and tasks*, Op, Cit, p. 1.

(٥) Alfred J. Kahn, *Theory and Practice of Social Planning*, Op., Cit, p. 17.

(٦) فوزى حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإدارى، النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩١، ص ٦١.

## خاتمة:

لقد تناول الباحث فى هذا الفصل العديد من القضايا حول التخطيط والمشاركة فى اتخاذ القرار الاستراتيجى حيث تناول تفصيلاً مفهوم المشاركة، مفهوم القرار والقرار الاستراتيجى، كما انتقل الباحث بعد ذلك إلى تناول مراحل وخطوات اتخاذ القرار الاستراتيجى ثم بين ما أهم العوامل التى تؤثر فى صنع واتخاذ القرار، ثم تطرق الباحث بعد ذلك إلى موضوع هام ورئيسى فى هذه الدراسة ألا وهو المشاركة فى اتخاذ القرار الاستراتيجى موضعاً أهميتها واعتباراتها ومعوقاتهما، ثم ختم الفصل حول موضوع الأيديولوجية والتخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية.