

الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية

إعداد

مروة السعيد مغازى

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ

الملخص:

أدت التطورات العالمية الحالية إلى قيام منظمات المجتمع المدني بما فيها من جمعيات أهلية بدور أكثر فاعلية في مجالات غير تقليدية مثل المشاركة في صناعة السياسات، ولقد بات واضحاً أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات الأهلية في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة للمجتمعات في ظل التغيرات والاحتياجات المتزايدة والتي تعيشها وتتأثر بها كثير من بلدان العالم النامي واتساقاً مع ما تقدم فقد تزايدت أعداد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في الآونة الأخيرة بجمهورية مصر العربية وذلك بشكل يدعو إلى الاهتمام بهذه الجمعيات والمؤسسات الأهلية وضرورة تفعيل أدوارها وبالرغم من أهمية وكثرة الأدوار التي تقوم بها الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمع فإنها لازالت تعاني من مجموعة من المعوقات والصعوبات والإشكاليات التي تقف حجرة عثرة حائلاً دون تحقيقها لأهدافها كما أنها تعاني من نقص المهارات الإدارية، تلك العناصر القادرة على بناء المؤسسات وتنمية قدراتها على الإنجاز والتعامل مع المشكلات ولذلك فكان لابد من التعرض للدور الإداري للمنظم الاجتماعي داخل هذه الجمعيات من أجل تحسين قدراتها على تقديم أهدافها الاجتماعية.

الكلمات الاستدلالية: الإدارة؛ الممارسات الإدارية؛ الجمعيات الأهلية؛ التنمية المحلية.

Abstract:

The current global developments have led civil society organizations, including their civil societies, to play a more active role in non-traditional areas such as participation in policy-making. It has become clear the important role that civil institutions play in sustainable social and economic development processes of societies in light of the increasing changes and needs that they live in. And affected by many countries of the developing world and in line with the foregoing, the numbers of NGOs and institutions have increased in the recent times in the Arab Republic of Egypt in a way that calls for attention to these associations and institutions and the need to activate He saw, despite the importance and the large number of roles that NGOs play in community development, they still suffer from a set of obstacles, difficulties and problems that stand in the way of achieving their goals. They also suffer from a lack of administrative skills, those elements that are able to build institutions and develop their capabilities to accomplish and deal With problems, therefore, it was necessary to address the administrative role of the social organizer within these societies in order to improve their capabilities to present their social goals.

Administration; administrative practices; civil societies; Local development

أولاً □ مشكلة الدراسة □

أدت التطورات العالمية الحالية إلي قيام منظمات المجتمع المدني بما فيها من جمعيات أهلية بدور أكثر فاعلية في مجالات غير تقليدية مثل المشاركة في صناعة السياسات، والتأثير على متخذي القرار والعدالة الاجتماعية في مواجهة المنظمات الحكومية والقيام بدور الشريك في برامج ومشروعات التنمية البشرية حيث تشكل هذه المنظمات ما يعرف باسم رأس المال الاجتماعي من خلال تكوين مجموعة من الروابط التي يلتحق الأفراد بعضويتها بإرادتهم الحرة بهدف تحقيق أهداف مشتركة على أساس من الثقة والاحترام المتبادل وتعلم قيم الحوار والديمقراطية والعمل المشترك لذلك لابد من الاهتمام بتطوير الجمعيات الأهلية لأداء الأدوار الجديدة بكفاءة وفاعلية). عبدالواحد، 2010، ص(2535)

وعلى الرغم من الدور المستمر للجمعيات الأهلية في مصر من حيث العدد ومجالات النشاط والأهداف الطموحة المعلنة لهذه الجمعيات والدور الذي عليها أن تلعبه في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع إلا أن الواقع والتقارير ونتائج الدراسات تكشف باستمرار قصور الأداء بسبب مجموعة من التحديات يتمثل أهمها في عدم تأهيل القائمين على هذه الجمعيات ومجالس إدارتها وافقار معظمها لطبيعة الكيان المؤسسي). عواد، 2013، ص(2553)

كما أصبحت المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية تؤدي أدواراً رئيسية ومهمة في مختلف دول العالم رغم اختلاف توجهات هذه الدول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لقد تغيرت بشكل واضح خلال المرحلة الماضية بيئة عمل المؤسسات الأهلية وأصبحت بيئة ذات طابع تنافسي يتطلب من هذه المؤسسات الانتقال بأساليبها الإدارية من الأساليب التقليدية البيروقراطية إلي أساليب أكثر مرونة وانفتاحاً مطبقة لأنظمة الجودة الشاملة وملتزمة بالثقافة التنظيمية ومعتمدة مبدأ واقعي في قياس الأداء وحساب تكلفة الخدمات ومستفيدة من قدرات وموارد بشرية أكثر تأهيلاً وإبداعاً ووثائق تؤكد على المواطنة الصالحة والشفافية في العمل والنزاهة في الإجراءات والمساواة وغيرها). منصور، 2010، ص(426)

هذا وبالرغم من كثرة الأدوار التي تقوم بها الجمعيات والمؤسسات الأهلية من وظائف متعددة ومهام متنوعة منذ نشأتها في الستينات من القرن العشرين إلا أنها لا تزال تواجه تحديات كثيرة قد تؤثر سلباً على أهدافها وأدائها والجدير بالذكر أن دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر مازال وغير ملموس في العملية التنموية). جاد الله، 2013، ص(3084)

كما يمكن القول أنه بمراجعة الأطر النظرية والأدبيات التي تعرضت للجمعيات والمؤسسات الأهلية في جمهورية مصر العربية تبين أن هذه المؤسسات تعاني من مجموعة متنوعة من التحديات التي تتمثل في ضعف التمويل الذاتي وكثرة الاعتماد على المنح الخارجية والتي ترتبط بالاستراتيجيات والأهداف المعلنة للجهات المانحة للدعم كما أنها تعاني من ضعف التنسيق والتنظيم بين المؤسسات الأهلية وغياب التخطيط الاستراتيجي للعمليات الإنمائية كما أنها تعاني من نقص القدرات البشرية وضعف شديد في البناء والقدرات المؤسسية). على، 2009، ص(129)

هذا فضلاً عن أن المشاركة من جانب أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء الجمعية أو العاملين هي مشاركة محدودة للغاية وقد يرتبط ذلك بضعف قيمة العمل الاجتماعي وذلك في مؤسسات يصعب إدارتها بفاعلية دون توفر العمل الجماعي وبالتالي فإن كثير من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات تفتقد المشاركة الجماعية سواء على مستوى المؤسسة أو في العلاقة بالمجتمع المحلي الذي توجد فيه وإن كان هناك بعض المؤسسات أو في العلاقات التي نجحت في ابتكار آليات لتنشيط مشاركة العاملين في وضع سياسة المؤسسة). عبدالواحد، 2010، ص(2012)

ويلاحظ دون جهد أن هذا الكم الهائل من المعوقات من شأنه أن يوقف مسيرة هذه المؤسسات ويجعلها مجرد هياكل هشة تفقر إلي المصداقية المجتمعية وإلي الأهمية الحقيقية، كما أنها يمكن أن تجعل هذه المؤسسات مجرد أدوات تابعة إما للحكومة) وذلك في حالة سوء حالتها إداريا ومؤسسيا (أو تابعة للجهات المانحة) وذلك في حالة فقرها وحاجتها وعدم قدرتها على تنمية مواردها المالية (وهو الأمر الذي يدعو إلي التحرك السريع والمستمر لمساعدة المؤسسات الأهلية والعمل على تفعيل أدوارها). بركات، 2005، ص(1253)

ويظهر أن عمليات وديناميات تنمية مؤسسات المجتمعات المحلية صارت ضمن مسؤوليات المنظم الاجتماعي ولذلك يثار تساؤل هام هو "إلي أي مدى يمكن للمنظم الإداري أن يتعامل بفعالية مع واقع ومتطلبات تنمية مؤسساته المجتمعية؟" حيث يعتبر تنظيم المجتمع ضرورة حيوية لنجاح المشروعات وبقيائها واستمرارها يعزى نجاحها لوجود قيادة فعالة بها، كما يعزى فشل البعض الآخر إلي عدم وجود تلك القيادة) . شحاته وآخرون، 1995، ص(46)

كما يلاحظ أن هناك من يطلق على القرن الحادي والعشرين بأنه قرن المنظمات فلم تعد المنظمات شرطاً لإنجاز أعمال بعينها فلقد أصبح نمط المنظمات عنصر ضروري بالمجتمع العالمي سواء كانت حكومية أو غير ربحية كالمنظمات غير الحكومية كما أنها باتت مألوفة على اختلاف أنواعها ففي إطار الخدمة الاجتماعية أصبح هناك اهتمام خاص بالمنظمات لاسيما تلك المنظمات التي يُطلق عليها المنظمات الاجتماعية أو منظمات الخدمات الإنسانية، إلي غير ذلك من أشكال التنظيم والمنظمات التي تقدم خدمات غير ربحية(T.ropman, 2008, P. 963).

والمنظمات غير الحكومية والتي تشكل القطاع الأكبر منه تقوم بأدوار متعددة في العملية التنموية تتراوح بين تقديم الخدمات المباشرة لأعضاء المجتمع إلي أدوار أخرى مثل تعبئة الموارد من المجتمع والدفاع عن حقوق أفراد المجتمع ويجب وأن تراعي تلك الأدوار المختلفة وتضعها في الحسبان عند وضع خطة التطوير وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المنظمات والعمل على تحسين البرامج المستقبلية(Fowler, 2007, P.24) .

على هذا النحو باتت المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية تشكل جزءاً من النسيج الاجتماعي المصري ومكوناً رئيساً من مكونات البيئة التنظيمية له وهي طرف مهم في العملية التنموية وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها منذ ستينات القرن الماضي وذلك بإقرار القانون 32 لسنة 1964 م والذي عدل بالقانون رقم 84 لسنة 2002 م بشأن العمل الأهلي).سليمان، 2009، ص(141) ثم عدل القانون رقم 149 لسنة 2019، بإصدار قانون ممارسة تنظيم العمل الأهلي، الذي وافق عليه مجلس النواب بوقت سابقاً وانتقل النقاش في الساحة المصرية إلي البحث في كيفية تطوير هذه المنظمات وتعزيز دورها في شتى المجالات .

تعود بدايات ظهور المنظمات الأهلية في مصر إلي القرن التاسع عشر، حيث نشأت أول جمعية أهلية في مصر عام 1821 باسم الجمعية اليونانية بالإسكندرية .وبعدها توالي تأسيس فهناك جمعيات ذات طابع ثقافي مثل جمعية مصر للبحث في تاريخ الحضارة المصرية عام 1859، وجمعية المعارف عام 1868 والجمعية الجغرافية عام 1875، وهناك جمعيات ذات طابع ديني مثل الجمعية الخيرية الإسلامية عام 1878 وجمعية المساعي، الخيرية القبطية عام 1881.وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، (2018).

ازدهرت الجمعيات الأهلية في مصر وزاد عددها مع اعتراف دستور 1923 في مادته رقم (30) بحق المصريين في التجمع وتكوين جمعيات، حيث زاد عددها من 159 جمعية في الفترة ما بين عامي 1900 و 1924 إلى 633 جمعية في

الفترة ما بين 1925 و إن الأعوام الأخيرة شهدت طفرة في نمو الجمعيات الأهلية في مصر فقد بلغت (37500) عام 2012، ثم ارتفع هذا العدد إلى (43500) جمعية عام 2013. ووفقا لإحصائية الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء فإن عدد الجمعيات ومجالس الإدارة والأعضاء المسددين للاشتراكات (35750) عام 2016 مدحت إسماعيل، (2019)، أي حوالي (45000) جمعية في مصر وفي عام 2018 بلغ عدد الجمعيات . (50326) وأخيرا وفق تصريحات رئيس الإدارة المركزية للجمعيات الأهلية بوزارة التضامن عددها وصل (50572) عام 2019، وبالرغم من أهمية وكثرة الأدوار التي تقوم بها الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمع فإنها لازالت تعاني من مجموعة من المعوقات والصعوبات والإشكاليات التي تقف حجر عثرة حائلاً دون تحقيقها لأهدافها ناهيك عن غياب التخطيط الاستراتيجي للعمليات الإنمائية وتفتقر كذلك إلي الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها). فوزي، 2007، ص. (17)

وهناك مشكلات متعلقة بشخصية المنظمات ومحاولة السيطرة الفردية ومن ثم ضعف المشاركة وتحول الممارسة الديمقراطية إلي ممارسة شكلية (Kate, 2010, P.17).

إن رئاسة الجمعيات الأهلية عادة ما تستند إلي شخصيات كبيرة معروفة ومهمة في الدولة، وفي هذه الحالة هناك احتمال ألا يكون لدي هذه الشخصيات الوقت الكافي لمتابعة تفاصيل عمل هذه المنظمات وإدارتها بشكل فاعل ومن ثم فإن المسؤولين فيها يتولون إدارتها بشكل عملي ويستغلون اسم الشخصية التي تشغل رئاسة هذه المنظمات غير الحكومية كغطاء لممارسات فاسدة واستغلالية وغالباً ما تكون مندفعة وملتزمة وفق تطلعاتها الشخصية ورغباتها مما يقم المنظمة في مجالات تفوق قدراتها المادية والبشرية والإدارية بعيداً عن اعتبارات الكفاءة والفاعلية والأداء المتميز والجودة الشاملة الأمر الذي يدفع إلي ممارسات تضر بمصالح المجتمع (Niersema, 2011, P.20).

حيث تقوم أيضاً بدور اجتماعي واقتصادي وسياسي، وأخلاقى فهي المدخل غير التقليدي لتحقيق الاستقرار السياسي والتوازن داخل السوق المحلي وتقديم خدمات الرعاية للفئات المختلفة المحتاجة إليها، وتحسين مستوى معيشة فئات اجتماعية محتاجة وتوفير فرص عمل ولهذا نجد أن الحكومات تدعم هذه الجمعيات لما تحققه من توازن اجتماعي واستقرار وعلى هذا فتعتبر الجمعيات الأهلية بمختلف أنواعها هي المدرسة الأولى المباشرة للمشاركة والديمقراطية ومن بينها الجمعيات الأهلية بتصنيفاتها المختلفة). السمالوطي، 1998،

ص ص (4-5)

وعلى الرغم من أهمية الجمعيات الأهلية إلا أنها أصبحت غير قادرة بمفردها على التعامل مع الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع المحلي التي تعمل في نطاقه وأصبحت تعاني من عجز في الموارد، وعدم القدرة على التواصل، والنقص الشديد في القدرات الإدارية والتنظيمية، وما زالت صغيرة من حيث أعضائها ومن حيث اقتصادياتها وهي تسعى للبحث عن أنسب الوسائل والمداخل لتقرير وجودها وبناء قدراتها على مواجهة مشكلات التنمية). عبدالحليم، 2004، ص (823) كما أنها تعاني من نقص المهارات الإدارية، تلك العناصر القادرة على بناء المؤسسات وتنمية قدراتها على الإنجاز والتعامل مع المشكلات واغتنام الفرص وتحقيق وتدعيم الثقة فيها من جانب أبناء المجتمع) عبد الحليم، ص (210)؛ بالإضافة العنصر البشري الكفء من أهم موارد المجتمع الذي يجب الاهتمام به ورعايته حتى يتمكن من أداء دوره في المساهمة الفعالة في الأنشطة التنموية في المجتمع) خليل، 1990، ص. (203)

وتعتبر المشاركة عملية هامة في طريقة تنظيم المجتمع بل في كل طرق مهنة الخدمة الاجتماعية ولذلك فهي تحرص على أهمية مشاركة الإنسان في كافة الصور انطلاقاً من أن الإنسان هو هدف التنمية وصانها وأن التنمية لا تتحقق في غيبة جهوده) صادق، 1983، ص(238)، وتتضح أهميتها في برامج التنمية المحلية من حيث النظر إلى تنمية المجتمع على أنها عملية تعليمية، تستهدف القيام بإجراءات من شأنها مساعدة الناس على تحقيق الأهداف بأسلوب ديمقراطي بحيث تصبح القيادات المجتمعية عوامل بناءه في تعليم الخبرات وليسوا مجرد مشجعين لتحسين الظروف الاجتماعية ولأن الهدف العام للتنمية هو دعم الجهود الذاتية)خاطر، 1984، ص(60)وأنها تعتبر بمثابة عملية محاولة إدماج أفراد المجتمع وجماعته وتدعيم قدراتهم ومساعدتهم على الوصول لحل مشكلاتهم والاستفادة بأقصى ما يمكن في الأنشطة والبرامج التي تصدر في المجتمع). خليفة، 1991، ص(225)

ونرى هنا أن المنظم الاجتماعي كإداري يقوم بتهيئة جهاز تنظيم المجتمع للقيام بمسؤوليته بكفاءة مع توفير جميع الإمكانيات الإدارية التي تساعد هذا الجهاز على القيام بعمليات تنظيم المجتمع). المفرجي، 2009، ص ص-455 (465)، وهذه العملية تضمن التأكد من وجود العدد اللازم من العاملين ذوي التخصصات المطلوبة لمسئولياتهم في جهاز تنظيم المجتمع حيث يقوم بجمع المعلومات عن المؤسسة وتنسيق الجهود بين أقسام المؤسسة وبين أقسام المؤسسة وتوزيع المسئوليات على العاملين وتنظيم الإشراف على مختلف الشؤون الإدارية ومساعدة اللجان والقيام بالمراجعة والعلاقات العامة مساعدة اللجان.

ولقد وصف مجلس التابع للجمعية الأمريكية للأخصائيين الاجتماعيين "NASW" ظهرت في انه يرى ان الإدارة في الخدمة الاجتماعية - "CSWA" تعد المهارات التي يحتاج إليها المديرون: يلاحظ أن المنظم الاجتماعي الإداري إلى قدرته على الإنجاز الجيد للمهام الخاصة والمحددة، التي ترتبط بوظائفه المختلفة في المنظمة، وهذه المهارة تتكوّن من كلّ من المعرفة الإدارية، والخبرة الإدارية؛ بحيث يمتزجان كلاهما بالسّمات القطرية للأخصائي الاجتماعي الإداري، والمهارات الإدارية . (سيد؛ عبد الموجود، 2003، ص(250)

إن دور الأخصائي الاجتماعي الإداري هو دور قيادي؛ فهذا الدور يستحث وينبّط العاملين داخل المؤسسة، والمشاركين من خارجها؛ حتى يمكنهم تحقيق أهداف برامج وخدمات الرعاية الاجتماعية. لذلك من المهم جداً لمن يسعون إلى إنشاء مؤسسات للرعاية الاجتماعية أن يكون هناك أخصائيون اجتماعيون مؤهلون لممارسة العمل في هذه المؤسسات كمديرين، وإن لم يتوفر يُستعان برجال الإدارة لقيادة المؤسسة، إلا أنه يجب أن يكون المديرين لديهم معرفة وإلمام بمهارات الخدمة الاجتماعية)عبد اللطيف، 2007، ص (121)فالإدارة تعطي للخدمة الاجتماعية مكانة أكبر في المجتمع وإن الأخصائي الاجتماعي لديه القدرة المناسبة على ممارسة العمل الإداري، حيث أنه مدرب على الملاحظة وتوجيه الأسئلة وإجراء المقابلات وتنظيم الحوار، ولقد أوضح) نيو ستر (إن من أهم ادوار المنظم الاجتماعي هي) العمليات الإدارية (حيث تتعلق بتهيئة المنظم الاجتماعي للقيام بمسؤولياته بكفاءة مع توفير جميع الإمكانيات الإدارية التي تساعد الجهاز على القيام بعمليات تنظيم المجتمع وهذه العمليات تضمن التأكد من وجود العدد اللازم من العاملين ذوي التخصصات المطلوبة لمسئولياتهم وهذا الدور يتصل بجميع العمليات الإدارية ويتضمن أيضاً كل الخطوات الخاصة بتهيئة الجهاز للقيام بمسؤولياته وتنسيق الجهود داخله وخارجه وتوزيع المسئوليات على العاملين فيه وتنظيم الإشراف على جميع الشؤون الإدارية مثل التسجيل وإعداد وتنفيذ الميزانية وتحديد المسئوليات للجان المختلفة ودعم العلاقات العامة الداخلية والخارجية وتنظيم عملية لاتصال). عبد الهادي، 2016، ص(154)

فالمؤسسات حقيقة واقعة في كل المجتمعات ولا يوجد مجتمع بدون مؤسسات، فمن المهم دراسة المنظمات وفهمها وتوجيهها الوجهة السليمة حتى تتمكن من أداء دورها بفاعلية في المجتمع وإشباع الاحتياجات الإنسانية بصورة رشيدة ومن وسائل ذلك دراسة اتجاهات الإداريين الذين يتولون قيادتها حتى يستطيعوا بنجاح تطوير خدماتها وسياساتها لصالح المجتمع . (جلال ، 1990 ، ص 627)
ثانياً :الدراسات السابقة:

دراسة أبو النصر (2000) التي ركزت على وصف الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في إحدى الجمعيات الأهلية وقد توصلت إلي أن ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في تلك الجمعية تساعدها على تحقيق أهدافها كما أن الأخصائيين الاجتماعيين ذوي الخبرة الطويلة والمتنوعة يمكنهم مساعدة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وأن العمل مع مجتمع المنظمة يعتبر من الأشكال الرئيسية لممارسة طريقة تنظيم المجتمع كما تؤدي الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع إلي تحسين جودة الخدمات الاجتماعية في الجمعيات الأهلية وإلي تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية العمل الفرقي يساهم في تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية بشكل أكثر كفاءة .
حيث أكدت دراسة السعيد (2007) على دور المنظمات الذي ينطلق منه كافة الأنشطة والجهود الخاصة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ودورها الكبير في مواجهة مشكلات المجتمع وأيضاً وجود نقص كبير لدى هذه المنظمات في المهارات الإدارية وأكدت الدراسة على ضرورة زيادة قدرة هذه المنظمات على مواجهة المعوقات المختلفة لها تطوير ودورها الوظيفي والإداري يتلاءم مع دورها المستقبلي .

دراسة بدوي (2009) التي أشارت إلى أهمية لفت نظر الإدارة إلى ضرورة تبني برامج تدريبية لرفع كفاءة جميع العاملين ليصبح أكثر مهنية، وكذلك تبني مهارة العمل الفرقي لتحقيق رسالة المؤسسة، بالإضافة إلى تبني قيم التشاور والشفافية والتنافسية والديمقراطية داخل التنظيمات الاجتماعية .والإمام بمهارات الاتصال والتفاوض والمشورة .
وقد أفادت دراسة جاكسون Jackson(2010) بأهمية التركيز على الإجراءات الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية، بحيث تكون هناك إجراءات تتعامل مع العمل اليومي للمنظمات غير الحكومية على أن تكون هذه الإجراءات واضحة لجميع العاملين بهذه المنظمات كما توصي الدراسة بضرورة أن يكون دور القائمين على المنظمات غير الحكومية يجب أن يكون أعمق وأن يكون العاملين بالمنظمات غير الحكومية ما يسمى بالتوصيف الوظيفي حيث يُعد بمثابة المرجعية التي تحكم صلاحيات العاملين والأعمال المتوقعة منهم بحيث تستخدم كمقياس لتقييم أداء العاملين ولتحديد احتياجات التدريب المناسبة لتطوير قدرات العاملين بالمنظمات غير الحكومية وكفاءة العمل الذين يقومون به .

وقد أوضحت دراسة كاربيتس Karpetsis (2011) أن المنظمات غير الحكومية رغم تعدد أنشطتها وتعاطم دورها إلا أنها لا تزال تعاني من الضبابية في الإجراءات وغياب المعلومات والبيانات والإحصاءات الضرورية لنشاطها إلي جانب عدم دقة المتوفر من تلك البيانات مما ينعكس سلباً على نشاطها تجاه الفئات المستهدفة وتوصي الدراسة بضرورة وجود نظام خاص لمراقبة وتقييم البرامج وما تحققه من انجاز أو إخفاق فالمنظمات غير الحكومية يجب أن يكون لديها القدرة على جمع وحفظ البيانات الأساسية وإعداد المؤشرات وتقييم برامجها وتوصي الدراسة بمزيد من الشفافية والمحاسبية داخل أنظمة المنظمات غير الحكومية .

كما أشارت دراسة بليس Bliss (2011) أن ظاهرة الفساد الإداري هي نتاج لإشكاليات تنظيمية وإدارية عديدة تواجه المنظمات غير الحكومية وتعتبر مأخذ عليها مثل الترهل الإداري وتجاهل مبدأ الجدارة بالتوظيف وتعقيد الإجراءات والبيروقراطية في العمل وغموض آليات صنع القرار وانعكاسها سلباً على الأهداف وعدم قبول التجديد والتغيير وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين وغياب الابتكار والإبداع وتوصي الدراسة بضرورة ترسيخ قيم وثقافة والشفافية والإدارة الرشيدة مع تنمية القدرة على تقييم أداء المنظمات غير الحكومية .

هذا وقد جاءت دراسة ريمون Ramon (2011) متفقة مع ما أكدت عليه غالبية الدراسات السابقة حيث أشارت إلى ضرورة النهوض بمستوى أداء المنظمات غير الحكومية ، حيث تحتاج هذه المنظمات في إدارة فعالة وهياكل إدارية متميزة وتحتاج كذلك إلى قدرات إجرائية تتضمن مهارات متنوعة كالمهارة في اتخاذ القرارات بفاعلية، وتحديد الأدوار والمسئوليات بوضوح مع النظام المالي الفعال، وأشارت الدراسة أن النظام الإداري الضعيف يؤثر في أداء البرامج والعمليات الداخلية في المنظمة، كما أن المنظمات غير الحكومية تحتاج إلى أن تعمل بسلاسة من أجل تتفاعل بشكل ناجح مع المجتمع المحلي، وتوصي الدراسة بضرورة السعي لزيادة فاعلية المنظمات غير الحكومية وذلك من خلال الالتزام بالشفافية والعمل على تطوير أداء هذه المنظمات بما يتفق واحتياجات المجتمع الذي تتواجد فيه .

دراسة صادق (2012) حيث أوصت الدراسة بتنظيم برامج للتعليم المستمر للمنظمين الاجتماعيين لرفع معدل الأداء المهاري والمهني للمنظمين الاجتماعيين في مجال التنمية المحلية على أن تتولى مسئولية تنظيم هذه البرامج لجنة فنية من أعضاء هيئة التدريس ممن لهم دراسات ميدانية في مجال التنمية المحلية، بالإضافة إلى ممارسين لهم تجارب ميدانية ناجحة في نفس المجال . كذلك تنظيم دورات تدريبية للمنظمين الاجتماعيين في مجال التنمية المحلية تركز على ورش العمل، والتدريب على المهارات المهنية المطلوبة للممارسة .

حيث اهتمت دراسة رشوان (2012) بالتعرض لدور طريقة تنظيم المجتمع مع الجمعيات الأهلية والاهتمام بأجهزة التنمية المحلية بالمجتمع وتجديد الممارسات المهنية وهنا المهام التنظيمية لتحقيق أكبر استفادة للمجتمع في هذه الجمعيات وأكدت الدراسة على دور الأخصائي الاجتماعي في استخدام مهاراته وقدراته التتموية في مساعدة الجمعيات الأهلية على أداء برامجها بشكل أفضل .

واختبرت أيضاً " دراسة عبد الله (2013) " العلاقة بين بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية من خلال القدرات التمويلية والتدريبية والتكنولوجية والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الشفافية والمسئولية الاجتماعية وديمقراطية القيادة وتحقيق الأهداف داخل الجمعيات .

ورأت دراسة) ربيع، (2014 المتطلبات المتعلقة بالجانب التنظيمي للإدارة بالقيم وإدارة الصراع التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها المتعلقة بالجانب التنظيمي للإدارة بالقيم تتمثل في احتياج العمل إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالقيم، تتمثل في احتياج العمل إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالقيم، وامتلاك المنظمة رسالة وقيم واضحة للتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة والعمل على بناء قاعدة معلومات بما يوفر سرعة تبادل القيم المختلفة بين العاملين بها وامتلاك دليلًا إجرائيًا يوضح قواعد ولوائح تطبيق الإدارة بالقيم .

ودراسة) هلول، (2016) والتي هدفت إلى التعرف علي واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وتقديم تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، والمنهج البنائي التطوري لتطوير المقترح لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة .

كما رأَت دراسة) عبد الرحمن ، (2019)وضع رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتوفير المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وتوصلت الدراسة إلى وضوح وتحديد أهداف الجمعية للجميع وضع لائحة تنظم العمل بين المستويات الإدارية المختلفة، وضوح إجراءات تقديم البرامج والمشروعات لصالح سكان المجتمع - وجود الخبرة اللازمة لدى الجمعية لتنفيذ البرامج والمشروعات، توفير الجمعية للموارد اللازمة للبرامج والمشروعات .

وباستعراض وتحليل النتائج الدراسات السابقة يتضح في حدود علم الباحثة أنه لا توجد دراسات تناولت الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي بالمجتمعات الأهلية بجوانبها المجددة في الدراسة وعلى ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في العنوان الحالي) ما هي الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية.(

ثالثاً: **الموجهات النظرية للدراسة:**

قد اعتمدت الباحثة على نظرية تسترشد بها في دراستها وهي نظرية المنظمات:

1)نظرية المنظمات:

تعتبر نظرية المنظمات إحدى النظريات الإدارية الاجتماعية التي تساعد التخصصات العلمية في الدراسات المتعلقة بالمنظمات من خلال مداخل متنوعة مثل) الجانب الاجتماعي ، الجانب الإداري ،الجانب الاقتصادي ،الجانب السياسي ، الجانب السيكلوجي ، أو النظرة المتكاملة (بهدف التطوير والتغيير لتلك المنظمات وتأثير ذلك على تنمية المجتمع .

(أبو النصر وآخرون، 1997، ص60)

وقد عرفها Max Webber بأنها نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم وبها هيكل إداري متفق عليه .

(Banner and Gaghe, 1995, P.P. 9-10)

أما عن المنظمات الرسمية Formal Organization فهي تجمعات محددة البناء تضم أفراداً وجماعات ينقسم بينهم العمل، وتتوزع عليهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل هذه المنظمات قادرة على إنجاز ما حددته لنفسها من أهداف، وتشهد هذه المنظمات حركة دائمة، ودينامية تتمثل في تجدد العضوية ، كما تنهض على نظام للجزاءات والمكافآت ، وتسلسل للسلطة وتفويض للاختصاصات ، ونظام للاتصال يتولى نقل المعلومات والتعليمات، والتنسيق بين أنشطة (الأعضاء) محمد، 1983، ص27)

وحتى تتجح منظمات الخدمة الاجتماعية، لا بد أن تتوافر بها مميزات من أهمها:

- أن تعمل المنظمة إلى إحداث التوافق الاجتماعي بين أفراد المنظمة .
- أن تسعى المنظمة إلى إحداث التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع .
- أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع.
- أن يكون لدى المنظمة الحساسية اللازمة لتحديد احتياجات المجتمع للعمل على إشباعها.
- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع لتكون على علم دائم بما يحدث في المجتمع من تغيير.
- أن يتوفر في المنظمة نظام جيد للاتصالات والعلاقات العامة.
- أن يتوافر في المنظمة سياسة مناسبة وعادلة للأجور، والحوافز، والتدريب، والإشراف والتوجيه.

والذي يميز منظمة عن أخرى، هي مجموعة السمات التي تحتويها، ومجموعة الأهداف التي تتبناها وتسعى إلى تحقيقها وهنا

تتجح المنظمة).المليجي، 2002، ص ص(254-253)

وتستفيد الباحثة من دراسة نظرية المنظمات لدراساتها الحالية لتحقيق هدف تطوير وتحسين المنظمات غير الحكومية سواء بالتركيز على تحليل المنظمات بنائياً أو سلوكياً بالتركيز على الفرد والجماعة التنظيم غير الرسمي، أو التحليل البيئي في علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة أو الاهتمام بالنظرة التكاملية لمؤسسة الخدمة الاجتماعية لتصبح دوماً على مستوى الكفاءة أو الفعالية في تحقيق أهدافها .

رابعاً: **أهمية الدراسة:**

1- اهتمام طريقة تنظيم المجتمع بدراسة المنظمات سواء الأهلية أو الحكومية وكيف للأخصائي الإداري مساعدتها على تحقيق أهدافها.

2- أهمية الممارسة الإدارية للأخصائي الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية التنموية من خلال الجمعيات الأهلية وفي إطار المهام والمسؤوليات التنظيمية والمحددة من وزارة التضامن الاجتماعي.

خامساً: أهداف الدراسة:

- 1- تحديد الممارسات الإدارية التخطيطية بالجمعية.
- 2- تحديد المعوقات الوظيفية التخطيطية بالجمعية.
- 3- تحديد مقترحات الوظيفية التخطيطية بالجمعية.
- 4- تحديد الممارسات الإدارية الخاصة التنظيمية.
- 5- تحديد معوقات الوظيفة التنظيمية.
- 6- تحديد مقترحات تفعيل الوظيفة التنظيمية للمنظم الاجتماعي.
- 7- تحديد الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي لوظيفة التوظيف (تعيين الافراد لوظيفة ما).
- 8- تحديد المعوقات التي تواجه أداء وظيفة التوظيف.
- 9- تحديد مقترحات تفعيل ممارسات وظيفة التوظيف.

سادساً: تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هي الممارسات الإدارية التخطيطية بالجمعية؟
- 2- ما هي المعوقات الوظيفية التخطيطية بالجمعية؟
- 3- ما هي مقترحات الوظيفية التخطيطية بالجمعية؟
- 4- ما الممارسات الإدارية الخاصة بوظيفة التنظيمية؟
- 5- ما معوقات الوظيفة التنظيمية؟
- 6- ما مقترحات تفعيل الوظيفة التنظيمية للمنظم الاجتماعي؟
- 7- ما الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي الخاصة بوظيفة التوظيف؟
- 8- ما المعوقات التي تواجه أداء الوظيفة التوظيفية؟
- 9- ما مقترحات تفعيل ممارسات وظيفة التوظيف؟

سابعاً: مفاهيم الدراسة :

(1) مفهوم الجمعيات الأهلية:

هذا وتؤكد دائرة معارف الخدمة الاجتماعية على جانب الهدف غير الربحي بل وتضيف استبعاد المؤسسات التجارية والحكومية من هذا القطاع وتؤكد على أن المنظمات غير الحكومية ذات وظائف متعددة وأهداف متنوعة وثقافية واجتماعية وتنموية وأنها قد تكون قومية أو محلية كما أنها تساهم بشكل كبير ومتميز في مجال الخدمات الاجتماعية والتطوعية في وضع سياساتها وتنفيذ برامجها وعادة ما تعتمد في تمويلها على هبات المتطوعين (Barker, 1987, P.20) . كما تعرف الجمعيات الأهلية على أنها وحدات بنائية تكتسب صفة الشرعية من المجتمع وتهدف إلي إشباع احتياجات

أفراد وجماعات المجتمع من خلال ممارسة أنشطة معينة). عبدالواحد، 2012 ، ص(2757)

وتعرف الجمعيات الأهلية على أنها تلك المنظمات التي تتضمن العديد من الجماعات والمؤسسات التي تكون مستقلة تماماً أو إلي حد كبير عن الحكومة والتي لها أهداف إنسانية أو تعاونية بالأساس أكثر من كونها أهداف تجارية أو أنها وكالات خاصة في الدول وتقوم بدعم التنمية الدولية أو جماعات دينية منظمة إقليمياً أو قومياً أو حتى الجماعات الموجودة في القرى (PerInvider, 1995, P.1772) .

وقد عرفها كذلك القانون المصري للجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لسنة 2002 مادة (1) بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة تتألف من أشخاص معينين طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو منهما معاً لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي). الشعراوي، 2001 ، ص(415)

كما عرفت المؤسسات الأهلية من منظور الخدمة الاجتماعية على كونها هيئات شكلت لتعبر عن إرادة المجتمع أو الجماعات التي نشأت فيه لمقابلة حاجاتها فالمؤسسة الأهلية تمثل جهود الأفراد والجماعات المنظمة لمقابلة حاجات الإنسان، سواء أكانت هذه الحاجات مادية أو معنوية وتظهر نتيجة للظروف والعوامل الاجتماعية الموجودة في البيئة وليس من غرض المؤسسات الأهلية الربح المادي بل أن أغراضها هي تقديم المساعدة والخدمات للأفراد والجماعات والمجتمع، وهي تعمل بموافقة الأفراد والجماعات والمجتمع، وهي تعمل بموافقة الأفراد الذين تخدمهم سواء أكانوا من عملائها أم من غيرهم

- كما أنها تستخدم الطرائق المهنية للخدمة الاجتماعية وعملياتها لوضع البرامج المختلفة وتنفيذها لمقابلة حاجات الفرد والجماعة والمجتمع). عبداللطيف، 2008، ص (25)
- وفي ضوء العرض السابق يمكن للباحثة أن تحدد مفهوم المؤسسات الأهلية على أنها الجمعيات الأهلية التي تتوافر فيها مجموعة من الشروط تتفق وطبيعة الدراسة الراهنة وذلك على النحو التالي:
- 1- أنها المؤسسات والجمعيات الأهلية التي تعمل في نطاق محافظة كفر الشيخ.
 - 2- أن تكون هذه المؤسسات والجمعيات خاضعة للقانون رقم (84) لسنة 2002 .
 - 3- أن تكون هذه المؤسسات والجمعيات مشهورة ومعترف بها من جانب وزارة التضامن الاجتماعي وتعمل تحت إشرافها.
 - 4- ألا تكون هذه المؤسسات والجمعيات متعثرة أو متوقفة النشاط بناءً على تقارير مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة كفر الشيخ ولها مقر فعلي وأنشطة ملموسة وفعلية.
 - 5- لا تهدف هذه المؤسسات والجمعيات إلي الربح وإنما تسعى إلي تحقيق أهداف عامة في المجتمع.
 - 6- تستهدف هذه المؤسسات والجمعيات الأهلية تقديم مجموعة من الخدمات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والترفيهية.
 - 7- أن يعمل بهذه الجمعيات أخصائيين اجتماعيين (كل الوقت - بعض الوقت).

(2) مفهوم تنمية المجتمع المحلي: Locality Development

تقوم تنمية المجتمع المحلي على إحداث تغيير حضارى فى طريقة التفكير والعمل والحياة، عن طريق إثارة وعى الفرد بالبيئة المحيطة به ثم مشاركة أبناء البيئة المحلية جميعاً فى التعاون والإعداد والتنفيذ محلياً فى المستويات الممكنة عملياً وإدارياً ومن هنا يتضح أن تنمية المجتمع المحلي هى أسلوب للعمل أساساً ، وطريقة للتنفيذ أكثر منها هدفاً). صابر، 1986، ص (241)

وتعرف بأنها عملية مقصودة وموجهة، ومتكاملة تركز على مشاركة واسعة النطاق، وهذه العملية ذات أبعاد مختلفة ومداخل متنوعة، وتطلب تضافر جهود الخبراء كافة بتخصصاتهم المختلفة، وعملهم كفريق واحد، كما يدرك القائمون بها ضرورة تدعيم العلاقة التعاونية بين الأجهزة الحكومية والأهلية بهدف زيادة فرص إنجاز الأهداف المطلوبة . (عبداللطيف، 1997، ص 88)

ويمكن تعريف تنمية المجتمع المحلي إجرائياً كالاتى:

- تمارس تنمية المجتمع المحلي بالوحدات الصغرى (القرية - الحى).
- تتضمن برامج لتحسين الظروف الحياتية (ثقافية - اجتماعية).
- يتولى توجيه العمل بها قيادات مهنية.
- تعتمد التنمية المحلية على مشاركة القيادات الشعبية.
- تتضمن تنمية المجتمعات المحلية عدة عمليات متداخلة وتؤدى إلى أهداف مرغوب فيها.

(3) مفهوم الممارسات الإدارية:

حيث رأت الباحثة أن هذا المفهوم يتضمن مجموعة من الوظائف الآتية:
أ-التنظيم:

يساعد التنظيم على تقديم وتوفير الوسائل التى يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة فى سبيل تحقيق الأهداف المحددة. فالتنظيم يوجه الأشخاص عند قيامهم بالأعمال والمهام المرتبطة المتداخلة). على، 1988، ص ص 170، (171)

ويعرف التنظيم: وجود العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم التنظيم وفيما يلى استعراض سريع لبعض الآراء:
-يعرف هنرى فايول التنظيم على أنه إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، والعدد ورأس المال (المستخدمين). المليجي، 2005، ص (274)

-يعرف شيلدون التنظيم بأنه عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذى يجب على الأفراد القيام به وبين القدرات اللازمة لتنفيذه بما يضمن أحسن الطرق للتطبيق الإيجابى المتناسق.

-أما سيمون فينظر للتنظيم باعتباره الأنماط السلوكية التى تعد لأزمة لتحقيق الرشد الإنسانى.

-يعرف كونترز وأدونل التنظيم على أنه تجميع للأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذه النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة أفقياً ورأسياً) فهمي، 1975، ص(281)

ب-التوظيف:

إن الخطوة المنطقية التالية بعد إرساء قواعد التشكيل التنظيمي وتحديد العلاقات بين المستويات الإدارية، وتجميع الأنشطة المتشابهة في أقسام وتحديد المسؤولية الإدارية لكل عضو من أعضاء التنظيم، هي تدبير أفراد القوى العاملة، أو بمعنى آخر ملء الشكل التنظيمي بالقوى البشرية.

إن التوظيف يعد بمثابة الوظيفة التنفيذية التي تندرج تحتها موضوعات التعيين والاختبار والتدريب والترقية والتقاعد الخاصة بالعمالين وحتى يتم إنجاز هذه الوظيفة هناك عدد من الخطوات).أحمد، 1970، ص(55)

تحليل العمل: وهو وصف دقيق لكل وظيفة مع بيان واف عن شروط العمل فيها وطبيعتها، فهو يشمل تعريف كل وظيفة وتحليلها تحليلاً وافياً بحيث يبين عناصرها وسلطات ومسؤوليات وواجبات الشخص التي يقوم بشغلها وتسمى النتائج المباشرة لهذا العمل وصف العمل أو "مواصفات العمل".

وصف العمل: ويقصد به عملي حصر الواجبات والمسؤوليات التي يشتمل عليها عمل معين ويجب أن تتضمن ماهية العمل الواجب أدائها وكيفية وسبب الأداء). جوهر، 1973، ص(188)

توصيف العمل: ويهدف إلى تحديد الحد الأدنى للصفات والخصائص البشرية اللازمة لإنجاز عمل معين على الوجه الأكمل. ومن هنا يلاحظ أن وثيقة توصيف العمل تعد معياراً للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الصفات والمؤهلات والقدرات المطلوبة فيهم حتى يمكن إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

تصنيف العمل: ويقصد به عملية تجميع الأعمال مصنفة حسب نوعها أو مقدار الأجر المدفوع عنها). خاطر، 1990، ص(125)

ج-التخطيط:

التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تضمن الاختيار من بين البدائل بالنسبة لأهداف المشروع وسياسته وإجراءات العمل فيه ومراجعته والتخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة، وتظهر ضرورة التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة في المنشأة للتغير المستمر.

معنى التخطيط: التخطيط هو الاختيار من بين البدائل المرتبطة بالحقائق بالمستقبل وتكوين الأنشطة المقترحة . (غنيم، الشهاوى، حمزوى، 2003، ص(68)

(4) مفهوم التخطيط في المنظمات غير الحكومية:

يعتبر التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، ويعتبر التخطيط أول مراحل العملية الإدارية، وهناك تعريفات متعددة للتخطيط. تذكر بعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

* جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.
* التدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً قابلة للتنفيذ بناء على التنبؤ الحقيقي بالمستقبل .
* مجموعة الأعمال أو العمليات التي تتعلق باختيار الأهداف والسياسات، وتحديد الكيفية المناسبة لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة، وعن طريق وضع البرامج الزمنية والإجراءات التي ترتبط بالمستقبل.

*تحديد الأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف الدولة والمناخ العام السائد محلياً ودولياً). عبدالسلام، 2009، ص(216)

ويتناول التخطيط النواحي التالية:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- الموارد المادية والبشرية الواجب استخدامها.
- الإجراءات التفصيلية والبرامج اللازمة لتنفيذ الأعمال.
- البرامج الزمنية "للخطة النهائية" والخطط الفرعية.

وظهرت أهمية التخطيط القومي على مستوى الدولة وخاصة في الدول النامية لازدياد دور الدولة الحديثة، ومحاولة النهوض واللاحق بالدولة المتقدمة، وبسبب التقدم التكنولوجي والتغيير السريع في الظروف الاقتصادية والاجتماعية). عفيفي، 2003، ص(30)

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة :

(1)نوع الدراسة:

تتنمى هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية ، ومن ثم تسعى الدراسة الراهنة إلى وصف وتحليل الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية بكفر الشيخ، مع محاولة التوصل لتحديد دقيق لهذه الممارسات ، وذلك في ضوء الاستناد إلى المعطيات النظرية والمداخل العلمية لطريقة تنظيم المجتمع .

(2) المنهج المستخدم:

اتساقاً مع أهداف الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي والكيفي معاً ولقد اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح الاجتماعي بالبحر الشامل عدد من الجمعيات بالمدينة لمجموعة من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية محل التطبيق بمحافظة كفر الشيخ.

(3) أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في جمع البيانات من الميدان على استمارة الاستبيان المطبقة على العنوان "الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية" والالتزام بتصميم الاستمارة جيداً وذلك على الوجه التالي:

إجراءات تصميم الأداة:

لقد اعتمدت الدراسة في تصميم الأداة على الخطوات العملية المتعارف عليها في هذا الشأن، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على الكتابات العلمية المتخصصة حول قضية الدراسة الحالية.
- 2- الاطلاع على الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بقضية الدراسة.
- 3- الاطلاع على العديد من المقاييس واستمارات الاستبيان والاختبارات والأدوات ذات الصلة بقضية الدراسة الحالية (الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية).
- 4- تحديد أبعاد الأداة وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها على الوجه التالي:

قد جاءت الاستمارة مكوناً من جزأين رئيسان وهما:

الجزء الأول: واشتمل على (6) أسئلة مرتبطة بالبيانات الأولية المترتبة على المدراء الأخصائيين الاجتماعيين في الجمعيات الأهلية محل التطبيق وأوجه الاستفادة ومعوقات الممارسات الإدارية للدراسة.

الجزء الثاني: قد اشتمل الجزء الثاني على الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد الممارسات الإدارية لوظيفة التخطيط بالجمعية (23) عبارة.
 - 2- تحديد المعوقات لوظيفة التخطيط بالجمعية (6) عبارة.
 - 3- تحديد مقترحات لوظيفة التخطيط بالجمعية (6) عبارة.
 - 4- تحديد الممارسات الإدارية لوظيفة التنظيم بالجمعية (21) عبارة.
 - 5- تحديد المعوقات لوظيفة التنظيم (6) عبارة.
 - 6- تحديد مقترحات تفعيل وظيفة التنظيم للمنظم الاجتماعي (6) عبارة.
 - 7- تحديد الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي الخاصة بوظيفة التوظيف (16) عبارة.
 - 8- تحديد المعوقات التي تواجه أداء وظيفة التوظيف (6) عبارة.
 - 9- تحديد مقترحات تفعيل ممارسات وظيفة التوظيف (6) عبارة.
- وتأسيساً على ذلك فقد أصبح عدد عبارات المقياس إجمالاً (101) عبارة وذلك قبل إجراءات صدق المحكمين لهذه الأداة.

(5) صدق وثبات أداء الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من صدق أدوات الدراسة وذلك بعرضها على (5) عشرة من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ، وكلية الزراعة بجامعة كفر الشيخ، وقد طلبت الباحثة من سيادتهم تحكيم أداة الدراسة وذلك وفق ارتباط الأسئلة بالأبعاد التي تقيسها ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة ، وكذلك مدى سهولتها ووضوحها للبحث.

هذا وفي ضوء التوجيهات التي وردت من السادة المحكمين ، تم حساب نسبة الاتفاق وحذف بعض الأسئلة والعبارات التي لم تحصل على نسبة اتفاق (85%) ونتج عن ذلك بعض التعديلات في الاستمارة، حيث كانت عباراته (125) عبارة ، وقد تم حذف عدد (24) عبارة، ليصبح عدد عبارات المقياس في صورته النهائية (101)

صدق الذاتي:

حيث قامت الباحثة بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار على أبعاد العبارات وكان كما موضح في الجدول

رقم: (1)

جدول رقم (1) يوضح معاملات صدق وثبات استمارة الاستبيان

| أبعاد المقياس (متغيرات الدراسة) | معامل الثبات | معامل الصدق | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---------------------------------|--------------|-------------|---------------------------|
| الممارسات الإدارية التخطيطية | 0,82 | 0,91 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| المعوقات الوظيفية التخطيطية | 0,80 | 0,89 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| المقترحات الوظيفية التخطيطية | 0,85 | 0,92 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| الممارسات الإدارية للتوظيف | 0,80 | 0,89 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| المعوقات الإدارية للتوظيف | 0,82 | 0,91 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| مقترحات لوظيفة التوظيف | 0,83 | 0,91 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| الممارسات الإدارية التنظيمية | 0,84 | 0,92 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| المعوقات الإدارية للتنظيم | 0,80 | 0,89 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |
| مقترحات تفعيل التنظيم | 0,85 | 0,92 | دال عند مستوى معنوية 0,01 |

قيمة r (معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة $0,05 = 0,44$)

$= 0,01 = 0,52$

وبدرجة حرية 18

قامت الباحثة بالتأكد من صدق وثبات الاستمارة عن طريق إجراء الاختبار وإعادة الاختبار على عينة قوامها 15 مفردة من مجتمع الدراسة من الفئات المختلفة للعاملين بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية - حيث تم رصد درجات الاستجابات المختلفة مع اعتبارها s (وبعد مضي 15) خمسة عشر يوماً تم إعادة أو توزيع الاستمارات مرة أخرى على نفس العينة وتم رصد درجات الاستجابات المختلفة مع اعتبارها v). وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين الأول والثاني من خلال القانون:

| | |
|--------------------------|-----------------|
| مثال ارتباط بيرسون $r =$ | مجس ص - |
| $([$ مجس $)]$ | $2 -$ مجس ص $]$ |

حيث يمثل معامل الارتباط r (معامل ثبات المقياس في حين يمثل الجزر التربيعي لمعامل الثبات، ويمثل معامل صدق المقياس وتشير النتائج إلى أن استمارة الاستبيان لها درجة صدق وثبات إحصائية عالية، ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات الخاصة بالدراسة) صلاحية تطبيق الاستمارة. (تاسعاً: مجالات الدراسة:

• المجال البشري:

إطار المعاينة: تم تحديده على النحو التالي:

1- عدد الجمعيات والمؤسسات بمحافظة كفر الشيخ (1948) جمعية.

2- عدد جمعيات التنمية المحلية بالمحافظة. (705)

3- عدد جمعيات التنمية بمركز وبندر كفر الشيخ. (110)

تم أخذ نسبة (8.18%) من العينة بمعدل عدد (9) جمعيات تقريباً.

أسماء الجمعيات:

- 1- جمعية تنمية المجتمع بسخا-2
 - 3- تنمية غرب مدينة كفر الشيخ-4
 - 4- تنمية المجتمع بحي مبارك-6
 - 7- تنمية المجتمع بتقسيم السلام-8
 - 9- شباب الخير لتنمية المجتمع.
- وتم اختيارهم للاعتبارات الآتية:

- 1- أن يتواجد فيها أخصائيو اجتماعيون يعملون) كل الوقت . بعض الوقت.
- 2- أن تعتمد هذه الجمعيات على الأهالي والدعم الحكومي المقدم لها.
- 3- أن تقع الجمعيات المختارة في النطاق الجغرافي لمدينة كفر الشيخ.
- 4- أن تكون هذه الجمعيات خاضعة لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (149) لسنة 2019.
- 5- أن تكون هذه الجمعيات مشهوداً لها بالكفاءة والريادة في العمل الأهلي.

6- أن تكون أهداف هذه الجمعيات غير ربحية.

7- أن تكون إدارة هذه الجمعيات إدارة ذاتية.

8- توافر بعض اللجان النشطة المشكلة من مجلس الإدارة ومنها اللجان التنفيذية.

عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة الميدانية في نسبة مقدارها (8.18%) حيث بلغ عدد المبحوثين (60) مفردة بلحر الشامل وتمثل أعضاء مجالس الإدارة (5) والمدير (1) والأخصائي الاجتماعي (1) امالي كل جعية (7) مفردات في جمعيات التنمية المحلية كمنظمات غير حكومية والتابعة إلى مديرية التضامن الاجتماعي بمدينة كفر الشيخ بمحافظة كفر الشيخ، حيث أخذت عن طريق الحصر الشامل لتلك الجمعيات محل الدراسة.

ب) (المجال المكاني:

بلغ حجم مجتمع البحث في الدراسة الراهنة (9) جمعيات مشتمل التعامل فيها على أعضاء مجالس الإدارة والأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجمعية التنمية المحلية كمنظمات غير حكومية بمحافظة كفر الشيخ، وذلك للعديد من الأسباب لعل أهمها أن الأخصائيين الاجتماعيين يمثلون العمود الفقري في الجمعيات الأهلية، فضلاً عن أنهم مسئولون عن تقديم الخدمات المتنوعة في هذه المنظمات.

ج) (المجال الزمني:

لقد استغرقت هذه الدراسة ما ثلاثة أشهر ، بدأت الباحثة فيها نهاية شهر أكتوبر 2019م وحتى بداية يناير 2020م.

عاشراً: النتائج العامة للدراسة الميدانية وتحليل التساؤلات:

1) الجداول الخاصة بالبيانات الأولية:

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع

| النوع | العدد (التكرار) | النسبة المئوية |
|---------|-----------------|----------------|
| ذكر | 40 | 66.7% |
| أنثى | 20 | 33.3% |
| المجموع | 60 | 100% |

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب النوع ويظهر هنا أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث بنسبة (66,7%) وهذا يدل على أن أغلب الأعضاء في مجلس إدارة الجمعية من الذكور ويجب الاهتمام بفتح مجال أكبر للإناث للظهور في مثل هذه الإدارات .

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

| السن | العدد (التكرار) | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------------|----------------|
| أقل من 35 سنة | 10 | 16.7% |
| 35 سنة - 50 سنة | 45 | 75.3% |
| 50 فأكثر | 5 | 8.0% |
| المجموع | 60 | 100% |

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب السن ونرى هنا أن أعلى مرتبة بنسبة كانت عن هم أعمارهم من (35 - 50) سنة بنسبة (75,3%) كلاهما في هم (أقل من 35) بنسبة (16,7%) وهذا يوضح أن أغلب المتواجدين في المناصب الإدارية في الفئات المتوسطة عمرياً وكذلك لابد في إعطاء فرصة أكبر للشباب لتولى هذه المناصب مع الأخذ بالاعتبار أهمية الخبرة في الممارسة.

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | العدد (التكرار) | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------------|----------------|
| أعزب | 17 | 28.3% |
| متزوج | 40 | 66.7% |

| | | |
|-------------|-----------|----------------|
| 1.7% | 10 | مطلق |
| 3.3% | 2 | أرمل |
| 100% | 60 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية ويظهر هنا احتلال الفئة المتزوجة النسبة الأعلى بـ (69,7%) وتليها فئة العزاب بنسبة (28,3%) وهذا يؤكد على الاستقرار النسبي للأشخاص العاملين في المجالات الإدارية القيادية مما يعطى قدراً من الاتزان في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة التعليمية

| النسبة المئوية | العدد (التكرار) | الحالة التعليمية |
|----------------|-----------------|------------------|
| 50% | 30 | بكالوريوس |
| 25% | 15 | دراسات عليا |
| 16.7% | 10 | ماجستير |
| 8.3% | 5 | دكتوراه |
| 100% | 60 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة التعليمية وهنا يظهر أن النسبة الأكبر للحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (50%)، ويليهما الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة (25%) ثم الماجستير بنسبة (16,7%) وهذا يدل على عدم الأخذ في الاعتبار بضرورة وضع القيادات الإدارية في المناصب بناء على الدرجة العلمية على الرغم من أهمية هذه الدرجة مما يساعد الأفراد على الإلمام الأكبر بأهمية الدراسة للممارسة الأمثل.

جدول رقم (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدخل

| النسبة المئوية | العدد (التكرار) | الدخل |
|----------------|-----------------|----------------|
| 33.3% | 20 | 1300-1600 جنيه |
| 41.7% | 25 | 1600-1900 جنيه |
| 16.7% | 10 | 1900-2200 جنيه |
| 8.3% | 5 | 2200- فأكثر |
| 100% | 60 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب الدخل ونرى هنا أن النسبة الأكبر كانت للذين تتراوح دخولهم بين (1600-1900) جنيه (وتليها من هم دخولهم تتراوح بين 1300-1600) جنيه (وهذا يؤكد على أن دخول وأفراد ضعيفة جداً مما قد لا يعطى لهم الفرصة الأكبر في التغيير من ظروفهم الحياتية وذلك لقلّة الدخل المتوفر لهم وهذا قد يؤثر على العمل الإدارى للجمعية.

جدول رقم (7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الإدارية بالجمعية

| النسبة المئوية | العدد (التكرار) | الوظيفة الإدارية بالجمعية |
|----------------|-----------------|---------------------------|
| 8.2% | 5 | مدير (رئيس مجلس إدارة) |
| 16.7% | 10 | وكيل إدارة |
| 8.3% | 5 | أمين الصندوق |
| 66.7% | 40 | أخصائي اجتماعي |
| 100% | 60 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الإدارية بالجمعية وكانت النسبة الأكبر لأخصائي الاجتماعي بنسبة (66%) ويليهما وظيفة وكيل الإدارة بنسبة (16%) هذا يدل على أن القيادات الموجودة لرؤساء أقل من الأفراد المساهمين وبالتالي يتركز هذا على أن العمل الإدارى لا يتركز في يد شخص واحد وإنما في خلال مجموعة من العاملين والذين لديهم القدرة الجماعية على تحسين العمل داخل الجمعية.

2) الجداول الخاصة بأسئلة الدراسة:

جدول رقم (8) يوضح الممارسات الإدارية التخطيطية بالجمعية

| م | المتغيرات | نعم | إلى حد ما | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|--|-----|-----------|----|---------------|---------|---------|
| 1 | تحديد جوانب المشروعات المطلوبة للجمعية . | 40 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 3 |
| 2 | تحديد أهداف المشروع المراد تحقيقها. | 42 | 14 | 4 | 158 | 2.63 | 2 |

| | | | | | | | | |
|----|----|----|----|-------------|-----------------------------|-------------|--|------------------------|
| 3 | 38 | 17 | 5 | 153 | 2.55 | 5 | تحديد المرحلة التي يجب البداية فيها . | |
| 4 | 40 | 14 | 6 | 154 | 2.57 | 4 | تحديد الأولويات في الأهداف المراد تحقيقها . | |
| 5 | 39 | 16 | 5 | 154 | 2.57 | 4 | تحديد أفضل الأساليب والوسائل لتحقيق الأهداف . | |
| 6 | 38 | 16 | 6 | 152 | 2.53 | 6 | دفع البرامج والمشروعات بما يتناسب مع نشاط الجمعية . | |
| 7 | 40 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 3 | القيام بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق المشروعات . | |
| 8 | 30 | 20 | 10 | 140 | 2.33 | 8 | القيام بتحديد عدد نوع الموظفين المطلوبين . | |
| 9 | 25 | 25 | 10 | 135 | 2.25 | 9 | تطوير الهيكل التنظيمي حسب الأعمال المراد إنجازها . | |
| 10 | 30 | 20 | 10 | 140 | 2.33 | 8 | وضع خطة طويلة المدى من المهام والمسئوليات للمنظمة ككل . | |
| 11 | 40 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 3 | الدعوة للمشاركة بتعدد المستويات في العملية التخطيطية . | |
| 12 | 45 | 10 | 5 | 160 | 2.67 | 1 | الاهتمام بالتطوير الجمعية من خلال دمج الخطط الفرعية مع بعضها . | |
| 13 | 40 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 3 | تحليل وتقييم البيئة المحيطة بالجمعية . | |
| 14 | 40 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 3 | تحليل الوضع الحالي للجمعية و الظروف الخاصة بها و تناسبها مع المشروعات المطروحة . | |
| 15 | 38 | 16 | 6 | 152 | 2.53 | 6 | تحديد الموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف . | |
| 16 | 40 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 3 | تحديد البدائل المختلفة لعدم فشل الخطة أثناء تنفيذها . | |
| 17 | 42 | 14 | 4 | 158 | 2.63 | 2 | تقييم البدائل لوضع المزايا والعيوب لكل ما فيها . | |
| 18 | 30 | 20 | 10 | 140 | 2.33 | 8 | اختيار البديل الأفضل في التخصص . | |
| 19 | 30 | 15 | 15 | 135 | 2.25 | 9 | تحديد الشخص أو الجهة المعنية بالتنفيذ . | |
| 20 | 35 | 15 | 10 | 145 | 2.42 | 7 | وضع برنامج لتقييم الخطة . | |
| 21 | 30 | 20 | 10 | 140 | 2.33 | 8 | إعداد التقارير اللازمة والخاصة بالنتائج البيانات المختلفة . | |
| 22 | 40 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 3 | مراجعة وتقييم النتائج النهائية للخطة الموضوعية . | |
| 23 | 30 | 20 | 10 | 140 | 2.33 | 8 | وضع التعديلات المناسبة في حالة إخفاق الخطة في أهدافها . | |
| | | | | 3441 | مجموع الأوزان المرجح | | | |
| | | | | 3441 | = | 3441 | | القيمة النسبية للبعد = |
| | | | | 4140 | = | 3 × 23 × 60 | | |
| | | | | | | | | =83.12% |

يوضح الجدول السابق الممارسات الإدارية التخطيطية بالجمعية جاءت الاهتمام بتطوير الجمعية في المرتبة الأولى حيث تنصدر تحديداً أهداف المشروع المراد تحقيقها المرتبة الثانية بنسبة (22,63%) ويليهما هل في النقاط الخاصة بتحديد جوانب المشروعات المطلوبة للجمعية والقيام بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق المشروعات والدعوة للمشاركة بتحديد المستويات في العملية التخطيطية وتحليل وتقييم البيئة المحيطة بالمجتمع وتحليل الوضع الحالي للجمعية والظروف الخاصة بها وتناسبها مع المشروعات المدروسة وتحديد البدائل المختلفة لعدم فشل الخطة أثناء تنفيذها ومراجعة وتقييم النتائج الثانية للخطة الموضوعية في المرتبة الثالثة بنسبة (2,58%) وفي المرتبة الرابعة تأتي بنسبة (2,53) في تحديد الأولويات في الأهداف المراد تحقيقها وأفضل الأساليب والوسائل لتحقيق الأهداف أخرى أن الجزئية الخاصة بتحديد الشخص أو الجهة المعنية بالتنفيذ في المرتبة الأخيرة وبالتالي نرى أنه كلما تم وضع الأهداف وترتيبها حسب أولويتها وبياناتها وأهميتها كلما أدى ذلك إلى التنفيذ بالكفاءة الأمثل كما في دراسة (ابو النصر، 2000).

جدول رقم (9) معوقات تفعيل الوظيفة التخطيطية للمنظم الاجتماعي

| م | المتغيرات | نعم | لا | إلى حد ما | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|---|-----|----|-----------|----|---------------|---------|---------|
| 1 | عدم وضوح أهداف الجمعية. | 42 | 14 | 14 | 4 | 158 | 2.63 | 1 |
| 2 | عدم وجود الموارد والإمكانات اللازمة من أجل وضع الخطة. | 40 | 14 | 14 | 6 | 154 | 2.57 | 3 |
| 3 | عدم وجود الدعم من أجل تحقيق تقدم تطور للجمعية. | 40 | 15 | 15 | 5 | 155 | 2.58 | 2 |
| 4 | وضع خطة لا تناسب ظروف و احتياجات المجتمع. | 30 | 20 | 20 | 10 | 140 | 2.33 | 5 |
| 5 | عدم القدرة على نشر ثقافة التغيير المجتمعي اللازم. | 45 | 10 | 10 | 5 | 155 | 2.58 | 2 |
| 6 | عدم القدرة على التوظيف المحدد | 35 | 15 | 15 | 10 | 145 | 2.42 | 4 |

| | | | | | | |
|--|--|-----|--|--|--|-------------------------------|
| | | | | | | للأشخاص داخل الهيكل التنظيمي. |
| | | 907 | | | | مجموع الأوزان المرجح |

القيمة النسبية للبعد = 83.98 %

حيث يوضح المعوقات الوظيفية التخطيطية بالجمعية ويوضح أنه قد وجد أن أهم المعوقات كان عدم وضوح أهداف الجمعية بنسبة (2,63%) وتلاها بعد ذلك بالنادى عدم وجود الدعم في أقل تحقيق يقدم وتصور للجمعية وعدم القدرة على نشر ثقافة التغيير المجتمعي اللازمة بنسبة (2,58%) وكان وضع خطة لا تتناسب ظروف واحتياجات المجتمع في أقل المعوقات أهمية بنسبة (2,33%) وهذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بإيصال برامج ومشروعات عمل الجمعية للمجتمع بأساليب أكثر اللازمة مما يؤكد على ضرورة وضع الخطة وفق دراسة جيدة. كما في دراسة (السعيد، 2007)، جدول رقم (10) مقترحات تفعيل الوظيفة التخطيطية للمنظم الاجتماعي

| م | المتغيرات | نعم | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|--|-----|----|---------------|---------|----------------------|
| 1 | القيام بعمل دراسة استطلاعية جيدة للجمعية. | 38 | 17 | 5 | 2.55 | 3 |
| 2 | جمع البيانات و المعلومات عن المشكلات التي تواجه الجمعية. | 45 | 10 | 5 | 2.58 | 2 |
| 3 | تحديد الخطط والمشروعات الهامة للبيئة الخارجية للجمعية. | 30 | 20 | 10 | 2.33 | 6 |
| 4 | تحديد الأولويات وفقاً للأهم والأقرب. | 35 | 15 | 10 | 2.42 | 5 |
| 5 | دراسة المجتمع دراسة جيدة تبعاً حدوث مشكلات في الخطة. | 43 | 13 | 4 | 2.65 | 1 |
| 6 | محاولة عمل علاقات مع المحيطين بالجمعية من أجل المساعدة في تحقيق أهدافها. | 40 | 10 | 10 | 2.50 | 4 |
| | | | | 902 | | |
| | | | | | | مجموع الأوزان المرجح |

القيمة النسبية للبعد = 83.52 %

حيث يوضح المقترحات الوظيفية التخطيطية بالجمعية ويظهر هنا أن دراسة المجتمع دراسة جيدة فمجتمع حدوث مشكلات في الخطة في المرتبة الأولى بنسبة (2,65%) ويلبها جمع البيانات والمعلومات عن المشكلات التي تواجه الجمعية بنسبة (2,58%) ونرى أن أقل المقترحات أهمية كان تحديد التخطيط والمشروعات الهامة للبيئة الخارجية للجمعية بنسبة (2,33%) وهذا يدل على ضرورة التأكيد على وضع الخطط المناسبة لمواجهة أى صعوبات ولإشعار المجتمع بأهمية الجمعية.

جدول رقم (11) الممارسات الإدارية الخاصة بوظيفة التنظيم

| م | المتغيرات | نعم | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|----|---|-----|----|---------------|---------|---------|
| 1 | توزيع المهام والسلطات علي الأشخاص داخل الهيكل الإداري. | 45 | 10 | 5 | 2.58 | 3 |
| 2 | تحديد أنشطة العمل التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية. | 42 | 8 | 10 | 2.53 | 4 |
| 3 | تصميم مجموعات عمل لتحقيق الأهداف. | 31 | 19 | 6 | 2.33 | 6 |
| 4 | تصنيف وحدات العمل إلي وحدات عمل إدارية. | 43 | 9 | 8 | 2.58 | 3 |
| 5 | تفويض العمل إلي أشخاص آخري مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة. | 29 | 18 | 13 | 2.27 | 7 |
| 6 | تنظيم مستويات اتخاذ القرارات المختلفة داخل الهيكل الإداري. | 30 | 20 | 10 | 2.33 | 6 |
| 7 | التنسيق بين كل الوحدات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة | 42 | 14 | 4 | 2.63 | 2 |
| 8 | توضيح بيئة العمل داخل المنظمة لتحقيق الأهداف. | 35 | 15 | 10 | 2.42 | 5 |
| 9 | تحديد المهام والمسئوليات وتوزيعها علي الأفراد. | 45 | 10 | 5 | 2.58 | 3 |
| 10 | تحديد التقييم التنظيمي العام من حيث نوعيه وحدود السلطات. | 30 | 20 | 10 | 2.33 | 6 |
| 11 | تنسيق بيئة عمل داخلياً وخارجياً. | 35 | 15 | 10 | 2.42 | 5 |

| | | | | | | | | |
|----|------|-------------|-----------------------------|----|----|--|----|--|
| 2 | 2.63 | 158 | 4 | 14 | 42 | الربط بين وحدات العمل المختلفة. | 12 | |
| 7 | 2.27 | 136 | 13 | 18 | 29 | الاهتمام باحترام الأهداف التي يجب إنجازها من خلال إنشاء دراسات جديدة. | 13 | |
| 1 | 2.65 | 159 | 4 | 13 | 43 | تحديد الأنشطة الفردية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. | 14 | |
| 8 | 2.22 | 133 | 15 | 17 | 28 | إعداد قائمه بالمهام التي يجب إنجازها. | 15 | |
| 6 | 2.30 | 138 | 11 | 20 | 29 | وضع الأنشطة في مجموعات بناء علي العلاقات الجيدة. | 16 | |
| 3 | 2.58 | 155 | 5 | 10 | 45 | القيام بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي. | 17 | |
| 9 | 2.20 | 132 | 15 | 18 | 27 | الاهتمام بتفويض العمل والسلطات داخل الهيكل التنظيمي. | 18 | |
| 10 | 2.17 | 130 | 15 | 20 | 25 | تحديد العلاقات الرأسية في المجتمع. | 19 | |
| 3 | 2.58 | 155 | 8 | 9 | 43 | تنظيم علاقات العمل بين الإدارات العاملة داخل الجمعية من اجل تحقيق الأهداف. | 20 | |
| 6 | 2.30 | 138 | 11 | 20 | 29 | تحديد الأشخاص الذين لديهم سلطة في إعطاء القرار النهائي. | 21 | |
| | | 3055 | مجموع الأوزان المرجح | | | | | |

القيمة النسبية للبعد = 80.82 %

حيث يوضح الممارسات الإدارية الخاصة بوظيفة التنظيم وهنا نرى أن تحديد الأنشطة الفردية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة جاءت بالمركز الأول بنسبة (2,65%) أما كلا من التنسيق بين كل الوحدات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة والربط بين أحداث العمل المختلفة وكانت في المركز الثاني بنسبة (2,63%)، يضاف في المرتبة الثانية كلا في التنسيق بين كل الوحدات داخل المنظمة لبعض الأهداف بفاعلية وكفاءة والربط بين وحدات العمل المختلفة بنسبة (2,63%) يضاف مع المرتبة الثالثة تحديد المهام والمسئوليات وتوزيعها على الأفراد والقيام بتنظيم الأجزاء الأساسية في الهيكل التنظيمي وتنظيم علاقات العمل بين الإدارات في أقل الأهداف وأقل معين، ويأتي في المركز الثالث تصنيف وحدات العمل إلي وحدات عمل إدارية وتوزيع المهام والسلطات علي الأشخاص داخل الهيكل الإداري وتحديد المهام والمسئوليات وتوزيعها علي الأفراد والقيام بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي بنسبة (2,58%) في المركز الثالث وفي المركز الثاني توزيع المهام والسلطات على الأشخاص داخل الهيكل الإداري بنسبة (2,58%) وأيضاً تصنيف وحدات العمل إلى وحدات عمل إدارية في نفس المركز وتلاها تحديد أنشطة العمل التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة (2,53%) في المركز الرابع وجاء في المركز الأخير تفويض العمل إلى أشخاص أخرى مع أعضاءهم قدرتها بنسبة في السلطة بنسبة (2,27%) وهذا يؤكد على أنه لا بد في إعطاء أهمية للجمعية توزيع السلطة في أيدي مجموعة في الأفراد وعدم اقتصرها على عمل دون آخر. كما في دراسة (رشوان، 2012) ، جدول رقم (12) معوقات تفعيل الوظيفة التنظيمية للمنظم الاجتماعي

| م | المتغيرات | نعم | لا | إلى حد ما | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|--|-----------------------------|----|-----------|---------------|---------|---------|
| 1 | عدم تصنيف الأنشطة التنظيمية بطريقة صحيحة. | 43 | 8 | 9 | 155 | 2.58 | 2 |
| 2 | وجود خلل داخل مجموعات العمل داخل الجمعية. | 27 | 15 | 18 | 132 | 2.17 | 5 |
| 3 | عدم القدرة على التحديد الجيد للأشخاص القائمة باتخاذ القرارات. | 45 | 5 | 10 | 155 | 2.58 | 2 |
| 4 | عدم وجود علاقات جيدة بين الإدارات المختلفة وداخل الإدارات الواحدة. | 42 | 4 | 14 | 158 | 2.63 | 1 |
| 5 | عدم القدرة على موازنة الأنشطة مع الأهداف المحددة من قبل الجمعية. | 35 | 5 | 15 | 145 | 2.42 | 3 |
| 6 | توزيع المهام والمسئوليات بشكل عشوائي مع عدم موازنة قرارات الآخرين على تنفيذها. | 29 | 13 | 18 | 136 | 2.27 | 4 |
| | | مجموع الأوزان المرجح | | | 881 | | |

القيمة النسبية للبعد = 81.57 %

حيث يوضح معوقات الوظيفة التنظيمية حيث يظهر في المركز الأول بنسبة (2,63%) عدم وجود علاقات جيدة بين الإدارات المختلفة وداخل الإدارات الواحدة ويأتي بعدها في المركز الثاني عدم تصنيف الأنشطة التنظيمية بطريقة

صحية وعدم القدرة على التحديد فيه للأشخاص القائمين باتخاذ القرارات بنسبة (2,58) وكانت أقل المعوقات ظهوراً وجود خلل داخل مجموعات العمل داخل الجمعية بنسبة (2,17) وهذا يدل على أن يتضح مجموعات العمل داخل الجمعيات حيث ولا يتوافر في عمل الجمعية وضرورة التأكيد على أهمية وضع الخطط في سايرها الصحيح وذلك لإعطاء فرصة اتخاذ القرارات أفضل من قبل الأشخاص الأصح بالعمل. كما في دراسة (جليس، 2011).

جدول رقم (13) مقترحات تفعيل الوظيفة التنظيمية للمنظم الاجتماعي

| م | المتغيرات | نعم | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|----------------------|--|-----|----|---------------|---------|---------|
| 1 | عمل لجنه من رؤساء العمل داخل الجمعية من أجل تحديد الأنشطة بشكل جيد . | 45 | 10 | 155 | 2.58 | 2 |
| 2 | عمل مناقشات جماعية بين أفراد المجموعات العمل ووضع الأفراد حسب ميولهم لنوع العمل. | 43 | 9 | 155 | 2.58 | 2 |
| 3 | تحديد رؤساء لجماعات العمل مما تعطى القدرة على اتخاذ القرار السليم . | 25 | 20 | 130 | 2.17 | 5 |
| 4 | إشراك أفراد الهيكل التنظيمي في إعطاء آراء حول الطريقة الأمثل لتحقيق الأهداف و من الأفضل القيام بها . | 42 | 14 | 158 | 2.63 | 1 |
| 5 | عمل اختبارات دوريه للأفراد داخل الجمعية من اجل التعرف على قدراتهم في القيام بالأعمال. | 34 | 17 | 145 | 2.42 | 3 |
| 6 | الاهتمام بتوفير نمط بين العلاقات الايجابية من أجل تحقيق الأهداف . | 30 | 18 | 138 | 2.30 | 4 |
| | | | | 881 | | |
| مجموع الأوزان المرجح | | | | | | |

القيمة النسبية للبعد = 81.57 %

يوضح مقترحات تفعيل الوظيفة التنظيمية للمنظم الاجتماعي حيث يظهر في المركز الأول إشراك أفراد الهيكل التنظيمي في إعطاء آراء حول الطريقة الأمثل لتحقيق الأهداف ومن الأفضل القيام بها بنسبة (2,63%) وبأتى في المرتبة الثانية كلاً من عمل لجنه من رؤساء العمل داخل الجمعية من أجل تحديد الأنشطة بشكل جيد وعمل مناقشات جماعية بين أفراد المجموعات العمل ووضع الأفراد حسب ميولهم لنوع العمل بنسبة (2,58%) وفي المركز الأخير جاء تحديد رؤساء لجماعات العمل مما تعطى القدرة على اتخاذ القرار السليم بنسبة (2,17%) وهذا يدل على أنه لا يحتاج الجماعات إلى قائد يمر في أثناء اتخاذ قرار معين مما يوصل في النية لتحسين العمل وتحقيق الأهداف بشكل جيد .

جدول رقم (14) الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي الخاصة بوظيفة التوظيف

| م | المتغيرات | نعم | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|---|-----|----|---------------|---------|---------|
| 1 | تخطيط الموارد البشرية عن طريق تغطية احتياجات المنظمة . | 43 | 9 | 155 | 2.58 | 2 |
| 2 | تحليل خطط المنظمة لتحديد المسار المطلوب . | 42 | 14 | 158 | 2.63 | 1 |
| 3 | التنبؤ باحتياجات المنظمة من الوظيفة . | 29 | 17 | 135 | 2.25 | 5 |
| 4 | مقارنة احتياجات الجمعية بالموظفين المرشحين لهذه الاحتياجات . | 45 | 10 | 155 | 2.58 | 2 |
| 5 | تطوير خطط واضحة بين عدد الأشخاص الذين يتم تعيينهم من خارج الجمعية. | 29 | 17 | 135 | 2.25 | 5 |
| 6 | تحديد الأشخاص الذين يتم تدريبهم من داخل الجمعية لسد الاحتياجات . | 30 | 16 | 136 | 2.27 | 6 |
| 7 | توفير الموظفين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. | 28 | 25 | 141 | 2.35 | 3 |
| 8 | القيام بالتدريب للأفراد على أساس مواصفات الوظيفة و متطلباتها . | 30 | 20 | 140 | 2.33 | 4 |
| 9 | اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف ممن ينطبقون عليه المتطلبات الوظيفية. | 43 | 9 | 155 | 2.58 | 2 |

| | | | | | | | | |
|---|------|-----|----------------------|----|----|--|----|--|
| 2 | 2.58 | 155 | 5 | 15 | 40 | القيام بالاختبار الأمثل من خلال عمل مقابلات واختبارات للأشخاص المتقدمين. | 10 | |
| | 2.17 | 130 | 15 | 20 | 25 | مساعدة الأشخاص المعينين على الإلمام بسياسة الجمعية والأنشطة والعمل بها . | 11 | |
| 7 | 1.96 | 118 | 11 | 20 | 29 | التركيز على التدريب و التطوير من أجل زيادة خبرة الموظفين حتى لقاء الجمعية. | 12 | |
| 8 | 1.78 | 107 | 13 | 20 | 27 | العمل على زيادة المهارات للموظفين. | 13 | |
| 2 | 2.58 | 155 | 5 | 10 | 45 | تقييم الأداء الفعلي للعمل بما تتناسب مع العمل . | 14 | |
| 1 | 2.63 | 158 | 5 | 12 | 43 | الاهتمام بتحديد مكافئات معنوية و مادية للتحفيز على العمل . | 15 | |
| 6 | 2.17 | 130 | 15 | 20 | 25 | يجب على الإدارة أن توضح فى النهاية للعمل الموظف وفقا لأحقية أو عدم قدره على تقديم الأفضل . | 16 | |
| | | 881 | مجموع الأوزان المرجح | | | | | |

القيمة النسبية للبعد % 78.58 =

حيث يوضح الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي الخاصة بوظيفة التوظيف ويظهر هنا أن أول أهمية كانت تحليل خطط المنظمة لتحديد المسار المطلوب بالتساوى مع الاهتمام بتحديد مكافئات معنوية ومادية للتحفيز على العمل بنسبة (2,63%) وتلاها فى المركز الثانى فى الأهمية كلاً من تخطيط الموارد البشرية عن طريق تغطية احتياجات المنظمة ومقارنة احتياجات الجمعية بالموظفين المرشحين لهذه الاحتياجات واختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف ممن ينطبقون عليه المتطلبات الوظيفية والقيام بالاختيار الأمثل من خلال عمل مقابلات واختبارات للأشخاص المتقدمين وأخيراً تقييم الأداء الفعلي للعمل بما تتناسب مع العمل بنسبة (2,58%) وجاء فى المرتبة الثالثة توفير الموظفين لسد الاحتياجات فى الوظائف الشاغرة بنسبة (2,35%) وفى المرتبة الرابعة القيام بالتدريب للأفراد على أساس مواصفات الوظيفة ومتطلباتها بنسبة (2,33%) وهذا يؤكد على اتفاق أغلب الأشخاص على أن الإعداد الجيد للتوظيف يسهل فى شغل الوظائف المختلفة وأيضاً يحث على تجنب سلبيات الوظيفة وطريقة أدائها، كما فى دراسة جاكسون (2010)، جدول رقم (15) المعوقات التى تواجه تفعيل وظيفة التوظيف للمنظم الاجتماعى

| م | المتغيرات | نعم | إلى حد ما | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|--|----------------------|-----------|----|---------------|---------|---------|
| 1 | عدم القدرة على الاختيار المعين من بين المتقدمين . | 42 | 15 | 3 | 159 | 2.65 | 1 |
| 2 | عدم وضع معايير محدودة لطبيعة الوظيفة المراد شغلها . | 40 | 17 | 3 | 157 | 2.62 | 3 |
| 3 | عدم تحديد مقابل معنوى أو مادي عند قيام الموظف بأداء عمله . | 43 | 12 | 5 | 158 | 2.63 | 2 |
| 4 | عدم تدريب الموظفين جيداً من أجل القيام بالأعمال المختلفة . | 30 | 20 | 10 | 140 | 2.33 | 5 |
| 5 | استخدام الوظائف من التوظيف بدون الرجوع للكفاءة . | 37 | 15 | 8 | 149 | 2.48 | 4 |
| 6 | عدم توزيع المسؤوليات بشكل متكافئ مع وظيفة القائم بها . | 25 | 23 | 12 | 133 | 2.22 | 6 |
| | | مجموع الأوزان المرجح | | | 770 | | |

القيمة النسبية للبعد % 71.30 =

حيث يوضح الجدول المعوقات التى تواجه أداء الوظيفة التوظيفية حيث نرى أن أهم هذه المعوقات كان عدم القدرة على الاختيار الأمثل من بين المتقدمين بنسبة (2,65%) فى المركز الأول، ثم تلاها عدم تحديد مقابل معنوى أو مادي عند قيام الموظف بأداء عمله بنسبة (2,63%) فى المركز الثانى وجاء فى المركز الثالث عدم وضع معايير محدودة لطبيعة الوظيفة المراد شغلها بنسبة (2,62%) وهذا يوضح أنه عدم التركيز على وضع أسس جيدة ومعايير للتوظيف والتعيين هو أساس فساد الموظفين. كما فى دراسة (ريمون، 2011)، جدول رقم (16) ما مقترحات تفعيل وظيفة التوظيف للمنظم الاجتماعى

| م | المتغيرات | نعم | إلى حد ما | لا | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|---------------------------------|-----|-----------|----|---------------|---------|---------|
| 1 | وضع معايير معينه يتم على أساسها | 42 | 12 | 6 | 156 | 2.61 | 2 |

| | | | | | | |
|---|------|-----|----------------------|----|----|---|
| | | | | | | اختبار الموظف المناسب في المكان المناسب . |
| 1 | 2.62 | 157 | 3 | 17 | 40 | 2 عمل اختبارات للمتقدمين الجدد من اجل اختبار قدراتهم الوظيفية . |
| 3 | 2.33 | 140 | 10 | 20 | 30 | 3 وضع برنامج مكافآت للقابليين داخل الجمعية من اجل زيادة القابلية للعمل. |
| 5 | 2.22 | 133 | 12 | 23 | 25 | 4 وجود برنامج تدريبي للموظفين لتحسين الأداء . |
| 4 | 2.23 | 134 | 13 | 20 | 27 | 5 الحكم على الموظفين في التوظيف من خلال الكفاءة في العمل . |
| 1 | 2.62 | 157 | 2 | 19 | 39 | 6 عقد لجان من الموظفين القدامى من اجل اختيار الأفضل في الجدد. |
| | | 877 | مجموع الأوزان المرجح | | | |

القيمة النسبية للبعد % 81.20 =

حيث يوضح الجدول مقترحات تفعيل ممارسات وظيفية التوظيف وهنا نجد أن المرتبة الأولى جاء بها عمل اختبارات للمتقدمين الجدد من اجل اختبار قدراتهم الوظيفية وعقد لجان من الموظفين القدامى من اجل اختيار الأفضل في الجدد في نفس المرتبة بنسبة (2,62%) وجاء في المرتبة الثانية وضع معايير معينه يتم على أساسها اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب بنسبة (2,61%) وفي المرتبة الثالثة بنسبة (2,33%) جاء وضع برنامج مكافآت للقابليين داخل الجمعية من اجل زيادة القابلية للعمل، وهنا نرى أنه ظهر كلما زاد الجانب التحفيزي في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاج العامل ونجاح الوظيفة وأقل المؤسسات المختلفة. كما في دراسة (عزة، 2008)،
حادى عشر: نتائج الدراسة:

1) النتائج المرتبطة بوصف مجتمع الدراسة وهي كالاتى :

التعليق على النتائج العامة للدراسة والتوصيات : هناك مجموعة في النقاط إلى يجب الإشارة إليها من خلال تحليل الدراسة السابقة والدراسة الميدانية غالبية المبحوثين من الذكور التي تقع أعمارهم في المرحلة العمرية في 35 إلى أقل من 50 سنة وهم من ذوى المؤهلات العليا وأغلبهم متزوجون ، ودخولهم متوسطة وأغلبهم اخصاء اجتماعيون بالجمعيات لا يتواجدون بمراكز عليا بها وهم قوة عديدة.

2) النتائج المرتبطة بالإجابة على تساؤلات الدراسة :

أ- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الأول:

ما هي الممارسات الإدارية التخطيطية بالجمعية؟ حيث اتضح أنه في أفضل العمليات التخطيطية بالجمعيات الأهلية تحديد أهداف المشروعات المراد تحقيقها حتى يمكن إعداد الخطة المتلائمة معها وأيضاً تحديد جوانب المشروع المطلوبة للجمعية في تادية تنظيم الموارد والإمكانيات بما يتناسب مع ظروف الجمعية والمجتمع والاهتمام بالتنسيق بين ظروف البيئة واحتياجاتها وبين الخطة المراد تنفيذها وأيضاً الاهتمام بوضع بدائل للخطة في حالة فشل الجوانب الأساسية من استمرار التنفيذ بدون التعرض للكثير من الفقد في الموارد المختلفة والاهتمام بالمراجعة الدائمة للنتائج بهدف الوصول إلى الخطة الأمثل في تحقيقها داخل المجتمع.

ب- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الثاني:

وما هي معوقات الوظيفية التخطيطية بالجمعية؟ حيث اتضح أنه من أكبر الصعوبات التي تقف أمام هذه الوظيفة هو عدم وضوح أهداف الجمعية لدى القائمين على التنفيذ مما يصعب عليهم السير في الاتجاه الأمثل وهذا يؤدي لفشل تحقيق الخطة كما أنه عدم وجود الدعم الكافي من قبل القيادات الإدارية والمجتمعية يؤدي بالتالى إلى عدم ظهور الجمعية على الساحة وعدم قدراتها على أداء عملها بالشكل الأمثل وبالتالي عدم ظهور الانتشار المجتمعي يجعلها غير قادرة على نشر ثقافة التغيير داخل المجتمع مما يجعل المجتمع غير قادر على مواجهة التطورات المجتمعية بالشكل الأمثل وبالتالي يمكن للجمعية أن تضع الخطة المتناسبة مع احتياجات ومشكلات المجتمع بما يؤدي للفشل.

ج- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الثالث:

وما هي مقترحات الوظيفية التخطيطية بالجمعية؟ حيث يظهر تحقيق تلك الوظيفة بأداء أفضل فلابد من أن يتم دراسة المجتمع دراسة جيدة حتى يتم التوصل إلى المشكلات والاحتياجات الأم لإمكانية وفتح خطة فعالية وأيضاً الاهتمام بجمع بيانات ومعلومات كاتبة في مشكلات المجتمعية سواء مالية أو عينية أو حتى معلوماتية لتجنب أى مشكلات قد تحدث مستقبلاً كما يجب الأخذ في الاعتبار أهمية وضع المشروعات المفيدة للجمعية في المقام الأول بما يعمل على الظهور المجتمعي الفعلى للجمعية وتحقيق النجاح الباهر لها داخل المجتمع.

د- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الرابع:

وما هي الممارسات الإدارية الخاصة بوظيفة التنظيم؟ حيث يظهر لدينا أنه من هذه الممارسات تحديد الأنشطة الخاصة بالأفراد داخل الجمعية كل على حدة مما يسهم في تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع وأيضاً الاهتمام بالتنسيق بين كل الوحدات داخل الجمعية بما يسهم في زيادة كفاءة وفاعلية العمل وأيضاً إيجاد الرابط من الأعمال داخل الجمعية مهما اختلف كما أنه لا بد من وجود التصنيف الإداري للأقسام والوحدات داخل الجمعية حتى يتم توزيع المهام والمسؤوليات على الأشخاص داخل الهيكل الإداري بما يسمح بتوزيعها للأعمال على الأفراد بالشكل الأمثل والذي يسمح بتحقيق أهداف الجمعية ومساعدة الأفراد في التعرف على النشاط المطلوب فيه والاهتمام بتكوين وحدات عمل ملتزمة بمهام معينة متصلة بالجوانب الإدارية من أجل تنسيق العمل بشكل أوضح وأفضل كما أنه لا بد من التنسيق بين كافة وحدات العمل من أجل تفادي أية صعوبات بمختلف يمكن أن تواجه أفراد طاقم عمل الجمعية ومحاولة تنسيق الخطة فيما بينهم بما يساعد على التطبيق الأمثل.

هـ- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الخامس:

وما هي المعوقات الوظيفية التنظيمية؟ وهنا يتضح أن من أهم معوقات هذه الوظيفية تحديداً هو عدم وجود علاقات جيدة ومباشرة في الإدارات المختلفة داخل وحدة العمل الواحدة بما يصعب وضع برنامج شامل محاط بكافة المعلومات اللازمة من أجل الوصول للهدف الأسمى وهو تحسين الخدمة المقدمة للجمهور كما اتضح أنه عدم تصنف الأنشطة الموزعة على الأفراد بطريقة غير صحيحة يؤدي إلى عدم اختيار الأشخاص الأفضل للقيام بتنفيذها وبالتالي يتم حدوث إشكالية في التنفيذ ووجود عدم تنسيق في طبيعة الأهداف المقدمة من قبل الجمعية مع الأنشطة الخاصة بها يؤدي إلى عدم قدرتها على الظهور المجتمعي الأمثل وسقوط مصداقيتها أمام الجمهور.

و- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل السادس:

ما هي مقترحات تفعيل الوظيفة التنظيمية للمنظم الاجتماعي؟ حيث اتضحت أنه من أفضل المقترحات إشراك أفراد الهيكل التنظيمي الأمثل لتحقيق الأهداف الخاصة بالجمعية وهذا يساعد إعطاء طرق أسهل بوضع الخطط المناسبة للجمعية وللعاملين بها وأيضاً وجود اهتمام بالتركيز على عمل لجنة من رؤساء العمل داخل الجمعية وذلك حتى يمكن تحديد الأنشطة بشكل جيد حتى ينتهي وجود طرف يعمل على التقييم الدائم وتلافي الأخطاء بشكل أسرع وأيضاً الاهتمام بأن يتولى كل شخص النشاط الذي يسعى للقيام به حسب رغبته وميوله في العمل من أجل تحقيق النجاح.

ز- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل السابع:

ما هي الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي الخاصة بوظيفة التوظيف؟ ويتضح أن من أهم هذه الجوانب وجود تحليل للخطة تتناسب مع مستوى المكافآت والحوافز المراد إعطاؤها للشخص القائم بالعمل حتى يشعر هذا الشخص بأهمية الجهد المبذول من طرفه ويقوم بتطبيقه على أكمل وجه وأيضاً التأكيد على أن أهمية الحافز في العمل هو الأسمى في إعطاء الفرصة الأكبر على بذل الجهد الأكثر كما أنه لا بد في تحديد احتياجات الجمعية من الموظفين من خلال تخطيط الموارد البشرية ممن ينطبق عليه الجوانب الملائمة للوظيفة ومتطلباتها حتى يمكن أن نقول وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يسمح بتحسين العمل وعدم بذل وقت وجهد ضائع وأيضاً لا بد في خضوع المتقدم لشغل وظيفة ما لعدد في الاختبارات والمقابلات حتى يتسنى لنا إثبات كفاءته في القيام بهذه الوظيفة، كما يتضح لنا ظهور تقييم للأداء الفعلي للعمل مما يتناسب مع العمل بذلك بهم في تحقيق الإنجاز والنجاح في تحقيق الوظيفة ومن الأهمية بمكان أنه لا بد من تدريب الأفراد الشاغلي لوظائف حديثاً حتى يتم إكسابهم لكل ما هو جديد في الإدارة بما يتناسب مع التطور الفني والتكنولوجي والعملية والعلمية.

ح- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الثامن:

ما هي المعوقات التي تواجه تفعيل الوظيفة التوظيفية؟ ونرى هنا أن أهم المشكلات كانت عدم القدرة على الاختيار الأمثل من بين المتقدمين لشغل وظيفة ما مما يؤدي إلى حدوث إشكالية الممارسات الجيدة للوظيفة كما أنه عدم وضع المقابل سواء مادي أو معنوي مع طبيعة الوظيفة وأهميتها وصعوبتها قد يؤدي إلى التراخي في أداء هذه الوظيفة مما يجعل العمل يتم بشكل سيء وأيضاً عدم وضع معايير وقواعد عمل معينة في الوظيفة داخل الجمعية يجعل القائم بها يقوم بأعمال منافية للوظيفة مما يؤثر على الأداء الأمثل وبالتالي يؤثر سلباً على تحقيق أهداف الجمعية كما أنه كلما كانت المعايير قليلة ومناسبة لطبيعة الوظيفة كلما ساعد ذلك على أدائها بشكل جيد ومميز وبطريقة أكثر كفاءة.

ط- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل التاسع:

ما هي مقترحات تفعيل وظيفة التوظيف للمنظم الاجتماعي؟ ظهر لدينا أنه يجب عمل اختبارات للأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة للتأكد من أنهم لديهم الخبرة والمهارة في القيام بالوظيفة التي يشغلها وأيضاً عمل لجان فرز للأشخاص المتقدمين الجدد لاختيار أفضل الأفضل من هؤلاء الأشخاص من أجل نجاح الوظيفة الشاغرة كما أنه لا بد من وضع برنامج للمكافآت للأفراد شاغلي الوظائف ممكنة التغيير والمرونة على حسب أداء الموظفين كحافز له على أداء الأمثل كما أنه لا بد

أن يتم الحكم على الموظف من عمله ليس خلال شكله أو علاقته وإنما من خلال كفاءته وأدائه بالعمل وقدرته على التطوير الوظيفي داخل المنظمة.

أخيراً:- توصيات الدراسة:

الممارسات الإدارية للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية:
(1) بالنسبة للممارسات الإدارية التخطيطية للمنظم الاجتماعي:

- يعتبر وظيفة التخطيط أساس الوظائف الإدارية الأخرى ويعتبر نقطة البداية حيث يتم تحديد الأهداف ويتم تحديد معايير الرقابة والأداء لقياس نتائج التنفيذ.

وبالتالي فلا بد في :

- * أن يتعلق التخطيط بالمستقبل والاعتماد على التنبؤ وإيجاد البيانات الدقيقة والبحث العلمي.
- * أن يكون التخطيط مرناً حيث يتم تحديد مستويات من التخطيط في ضوء البيانات المتاحة وظروف الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وظروف المنظمة.
- * أن لا يكون التخطيط قاصر على فئة دون أخرى بل تشترك فيه كافة المستويات الإدارية داخل الجمعية حتى تكون الخطة الموضوعية واقعية ولا يحتمل الفشل.
- * تحديد المدى الزمني للخطة والترجمة الكمية للأهداف المطلوب تحقيقها في الفترات الزمنية المختلفة.
- * أنجاح التخطيط لا بد من توافر الكفاءات الإدارية والفنية من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- * الاهتمام بإعداد خطط وبدائل في حالة فشل الخطة الأصلية .
- * الاهتمام بإعداد تقارير دورية عن مدى رضا المجتمع عن هذه المشروعات.
- * وضوح الدور البارز للمنظم الاجتماعي في إيجاد العلاقات الداخلية والخارجية للجمعية من أجل سهولة اتصال هدف الجمعية جماهيرياً عن طريق نيابة بتوزيع المسؤوليات داخلياً.
- * يجب وضع خطة تعمل إلى تخصيص مصاريف الإنتاج واستهداف كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية إلى أقصى درجة مختلفة.

(2) الممارسات الإدارية لوظيفة التنظيم للمنظم الاجتماعي:

هنا يرتبط التنظيم بالعمل والجهد الجماعي ويظهر ذلك من خلال :

- * تحديد أنشطة العمل للمساعدة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجمعية والاهتمام بالتأكد في مدى فهم العاملين لهذه الأهداف.
- * توزيع المهام والسلطات على الأشخاص داخل الهيكل الإداري والاهتمام أيضاً بتنظيم قنوات اتخاذ القرار المختلفة داخلياً.
- * تصميم مجموعات عمل متعددة لتحقيق أهداف الجمعية مع إعطاء الفرصة بتفويض العمل إلى أشخاص أخرى داخل هذه المجموعات بإعطاء هم قدر مناسب من السلطة.
- * التنسيق بين كل الوحدات داخل المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة وبالتالي توضيح بيئة العمل داخل المنظمة وشكل العلاقات بينها.
- * تحديد التقييم التنظيمي داخل الجمعية من حيث نوعية وحدود السلطات والاهتمام بتفويض العمل والسلطات داخل الهيكل التنظيمي، وتحديد الأشخاص الذين لديهم سلطه في إعطاء القرار النهائي.
- (3) الممارسات الإدارية الخاصة بوظيفة التوظيف للمنظم الاجتماعي:**
- ويعد هنا التوظيف بمثابة الوظيفة التنفيذية التي تندرج تحتها موضوعات التعيين والاختيار والتدريب ولذلك فلا بد:
- * التحديد الجيد للوظائف الشاغرة بالمنظمة ووضوح المعايير الملزمة للتوظيف.
- * وضع خطة الاختيار والتعيين داخل المنظمة وتحديد احتياجات المشروع بين الأفراد المختلفين.
- * إجراء الاختبارات اللازمة للأعضاء المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك للتأكد في اختيار الأفضل منهم.
- * القيام بالتدريب الأفراد على أساس مواصفات الوظيفة المتقدمين لها والتركيز على التطوير من أجل زيادة خبرة الموظفين للعمل داخل الجمعية.
- * إعداد خطط واضحة بين أعداد الأشخاص الذين يتم تعيينهم من خارج الجمعية والاهتمام بزيادة مهاراتهم.
- * عمل لجان وإجراء مقابلات للأشخاص المتقدمين لشغل وظيفة بالجمعية.
- * التركيز على وضع مكافآت مادية وعينية وحوافز تتناسب مع طبيعة الوظيفة ولتشجيع الأفراد على الأداء الأمثل.
- * إعداد تقارير دورية خاصة بتقييم الموظفين وخاصة الجدد من أجل التأكيد على مدى إعطاءه وتنافسه في العمل أو للتعرف على مدى تفاعله في العمل.

المراجع المستخدمة

- أبو النصر ، محمد زكى وآخرون .(1997)الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة مؤسسات مهنة الخدمة الاجتماعية، بدون ناشر، القاهرة.
- أبو النصر ، مدحت محمد .(2000)ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في إحدى الجمعيات الأهلية تجربة حقلية بجمعية اختيار أسرة الخيرية بمحافظة القاهرة، بحث منشور بالمؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- أحمد ، محمد شمس الدين .(1970)الإشراف في العمل مع الجماعات ، ط2، المطبعة العالمية ، القاهرة .
- بركات ، وحدى محمد .(2005)واقع استخدام المشورة المهنية في منظمات المجتمع المدني، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان .
- بدوي، عزة محمد حسنين : (2009)تقييم جهود المنظم الاجتماعي في تحسين جودة البرامج الاجتماعية بالأندية النسائية للتخفيف من مشكلات المرأة المعيلة، بحث منشور، المؤتمر الثاني والعشرين، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الثامن.
- جوهر ، صلاح الدين .(1973)إدارة المؤسسات التربوية . أسسها ومفاهيمها، كلية عين شمس، القاهرة.
- خاطر ، أحمد مصطفى .(1984) طريقة تنظيم المجتمع :مدخل تنمية المجتمع المحلي . استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- (1990) الإدارة وتقييم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- خليفة ، محروس محمود .(1991)المدخل في تنمية المجتمع مفاهيم في التغيير المخطط ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
- خليل ، نصر .(1990)تحديات ممارسة الخدمة الاجتماعية في المؤسسات الطبية والتخطيط لمواجهتها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد السادس، القاهرة.
- ربيع ، هناء عبد التواب . (2014) متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري الإدارة التنظيمي، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- احمد ممدوح قاسم عبد الرحمن : المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم ، العدد 2019 ، يوليو.
- رشوان ، أحمد صادق .(2012)متطلبات الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية للقيام بمهامها التنظيمية ، المؤتمر العلمي الخامس والعشرون بكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.
- رشوان ، احمد صادق : (2012)المتغيرات المهنية والمؤسسية والمجتمعية المرتبطة بواقع الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في مجال التنمية المحلية، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الجزء الرابع عشر.
- سليمان ، ماجدة .(2009)شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- السالموطي ، نبيل .(1998)التنظيمات والجمعيات غير الحكومية وموقفها من العولمة - ثقافة الديمقراطية والمشاركة والهوية الثقافية، المؤتمر العلمي الحادي عشر للخدمة الاجتماعية، 31 مارس :إبريل، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.

- سيد ، جابر عوض ؛ عبد الموجود أبو الحسن : (2003) الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- السيد ، هالة مصطفى . (2007) دور طريقة تنظيم المجتمع في دعم قدرات المنظمات التطوعية ومدخل لتنمية المجتمع المحلي، المؤتمر العلمي العشرون للخدمة الاجتماعية بكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- شحاته ، لبنى وآخرون . (1995) الإدارة العامة، الثقافى ، مكتبة عين شمس .
- الشعراوى ، آيات محمد" . (2001)الجمعيات الأهلية فى زيادة الدخل القومى" ، المؤتمر السنوى الثانى للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات العامة الجزء الثانى، القاهرة.
- صابر ، محى الدين . (1986) التنمية كالحضارى وتنمية المجتمع ، منشورات المكتبة العصرية، بيروت.
- صادق ، نبيل محمد . (1983)تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية مدخل إسلامى، القاهرة، دار الثقافة.
- عبد الحليم ، سلوى رمضان . (2004) رؤى أعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية حول إمكانية تطبيق مدخل التشبيك، المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، 24-25 مارس ، جامعة حلوان، القاهرة.
- عبدالحميد ، لبنى محمد . (2000)تنظيم وإدارة المتطوعين لعلاج أزمة التطوع فى الجمعيات الأهلية ودراسة مطبقة على عينة من المجتمعات والمؤسسات الأهلية بمحافظة القاهرة، المؤتمر الحادى عشر حول العولمة والخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية الفيوم ، جامعة القاهرة.
- عبدالسلام، رمضان محمود . (2009)الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، بدون ناشر.
- _____ : (2007) إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط 1.
- _____ . (2008) إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- عبداللطيف ، سوسن عثمان . (1997) التنمية المحلية للمجتمعات الريفية - الحضرية - الصحراوية المستحدثة، القاهرة.
- عبد الله، على عبد الله،) ٣١٢٠ . (العلاقة بين بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، المؤتمر السادس والعشرون، جزء ٧، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- عبد الهادي ، وآخرون . (2016) تنظيم المجتمع، نظريات - نماذج - أدوار، بدون نشر .
- عبد الواحد ، محمد عرفات . (2010) متطلبات تحقيق النزاهة فى المنظمات غير الحكومية العاملة مع الشباب، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد التاسع والعشرين، الجزء الثانى ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، عدد أكتوبر .
- _____ . (2012) تصور مقترح فى منظور طريقة تنظيم المجتمع المتغير لتعزيز الشفافية فى القسط بالإدارى بالمنظمات غير الحكومية، المؤتمر العلمي، جامعة حلوان .
- _____ . (2013) الحوكمة الرشيدة لمؤتمر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية، المؤتمر العلمي السادس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .
- عفيفى، مصطفى محمود . (2003) مبادئ وأصول علم الإدارة ، دراسة نظرية وتطبيق لتنظيم الإدارة ومشكلاتها، ج8، أركان العملية الإدارية ، ط3، طنطا، كلية الحقوق.
- على ، أسماء عبدالرحمن . (2009) اسهامات المنظمات الدولية فى بناء قدرات الجمعيات الأهلية بواحة سيوه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .
- على ، ماهر أبو المعاطى . (1988) إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار تكوماشين للطباعة بالفجالة، القاهرة.

- عواد ، عبدالله على عبدالله .(2013) العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي السادس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- غنيم ، عبد العزيز وآخرون .(2003)إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، مذكرات غير منشورة.
- فهمي ، محمود (1975)المدير - نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، القاهرة.
- فوزي ، سامح .(2007)المسائلة والشفافية . إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة .
- قنديل ، أمانى .(2000) المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، مركز الدراسات الإستراتيجية ، القاهرة .
- محمد ، محمد على .(1983) علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع المهم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
- المفرجي ، محمد عبد المنعم محمد : (2009) دور الاخصائي الاجتماعي في تنمية وتنظيم المجتمع :بحث منشور في مجلة الفريدي العدد 1،كلية التربية-جامعة كركوك.
- المليجي ، إبراهيم عبد الهادي محمد .(2002)استراتيجيات وعمليات الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- (2005) الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية الأزاريطة.
- منصور ، طاهر محمد ؛ محي ، صالح المهدي .(2010)المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- هللو، إيهاب محمود درويش) ٢٠١٦: (تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

- Banner, David K. and Gaghe T. Elaine(1995). Designing effective organizations: Traditional transformational views, SAGE Publications.
- Barker, Roberl (1987). The Social work dictionary, N.A.S.W, Silver spring, Maryland, Inc, N.Y.
- Bliss, Catherine(2011). Changing Private Sector Accountability, Journal of Public Administration Research and Theory, Toronto, Canada.
- Fowler, Alar(2007). A guide To edacity the effectiveness of Non-Governmental organization Intonation Development earl scan publication, Ltd, London.

<http://cairo.gov.eg/ar/Imp>

HYPERLINK

"http://cairo.gov.eg/ar/Imp%20Information/Civil_Society/Pages/elgm3yat_w_elmoassat_elahlya_details.aspx?ID=3"%20

HYPERLINK

"http://cairo.gov.eg/ar/Imp%20Information/Civil_Society/Pages/elgm3yat_w_elmoassat_elahlya_details.aspx?ID=3"Information/Civil_Society/Pages/elgm3yat_w_elmoassat_elahlya_details.aspx?ID=

HYPERLINK

"http://cairo.gov.eg/ar/Imp%20Information/Civil_Society/Pages/elgm3yat_w_elmoassat_elahlya_details.aspx?ID=3"3 وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري 2018:

<https://almalnews.com> HYPERLINK "https://almalnews.com/

الاجري/"عدد-الجمعيات-الأهلية" <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

عدد-الجمعيات-الأهلية-في-المحافظات- <https://almalnews.com/> HYPERLINK

محي إسماعيل [HYPERLINK "https://almalnews.com/](https://almalnews.com/)
:2019

Jackson, Mary (2010). Classifying Intermediary Non-Governmental Organization according to Their Striating to empower Local Grassroots group, Ph.D, Illinois Universal.

Karpetis, Sandra (2011). Enhancing The Effectiveness of Non-Governmental Organization, Ph.D, Michigan state Universal, U.S.A.

Kate, Petar (2010). Non-Governmental organization and the state of Africa, Roletedge, New, OURK.

Niersema, Werner (2011). New Direction in the study of Admin start or corruption, international journal of public Administration, Vol43, New Deihi.

Perlnviter, Felice Davidson (1995). Nonprofit, Management issued, Encyclopedia of social work, N.A.S.W, Maryland press.

Ramon, Paul (2011). Non-Governmental Organization interventions Programs for Homeless Children in Yogyakarta Ph.D. Mgiil University, Canada.

T.ropman, John E. (2008). Organization theory in Bruce a theory: Comp rehearse Hand Book of Social welfare "Human behavior in the social Envier operate John Wiley and sons Inc united states of America.

