

جامعة الفيوم
كلية الخدمة الاجتماعية

عمليات تنظيم المجتمع

إعداد

أ.د/ ليلي عبد الوارث عبد الوهاب
أستاذ تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة الفيوم

أ.د/ هبة أحمد عبداللطيف
أستاذ تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة الفيوم

٢٠٢٣م



الخريطة الزمنية الدراسية لمقرر (.....)

بالفصل الدراسي الثاني - العام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣

م	الأسبوع	خلال الفترة		رقم المحاضرة	محتوى المحاضرة
		من	إلى		
١	الأول	٢٠٢٣/٢/١٢	٢٠٢٣/٢/١٦	الأولى (مباشر بالكلية) الثانية (on line)	
٢	الثاني	٢٠٢٣/٢/١٩	٢٠٢٣/٢/٢٣	الثالثة (مباشر بالكلية) الرابعة (on line)	
٣	الثالث	٢٠٢٣/٢/٢٦	٢٠٢٣/٣/٢	الخامسة (مباشر بالكلية) السادسة (on line)	
٤	الرابع	٢٠٢٣/٣/٥	٢٠٢٣/٣/٩	السابعة (مباشر بالكلية) الثامنة (on line)	
٥	الخامس	٢٠٢٣/٣/١٢	٢٠٢٣/٣/١٦	التاسعة (مباشر بالكلية) العاشرة (on line)	
٦	السادس	٢٠٢٣/٣/١٩	٢٠٢٣/٣/٢٣	الحادية عشر (مباشر بالكلية) الثانية عشر (on line)	
٧	السابع	٢٠٢٣/٣/٢٦	٢٠٢٣/٣/٣٠	الثالثة عشر (مباشر بالكلية) الرابعة عشر (on line)	إختبار المديتيرم الأول
٨	الثامن	٢٠٢٣/٤/٢	٢٠٢٣/٤/٦	الخامسة عشر (مباشر بالكلية) السادسة عشر (on line)	
٩	التاسع	٢٠٢٣/٤/٩	٢٠٢٣/٤/١٣	السابعة عشر (مباشر بالكلية) الثامنة عشر (on line)	
١٠	العاشر	٢٠٢٣/٤/١٦	٢٠٢٣/٤/٢٠	التاسعة عشر (مباشر بالكلية) العشرون (on line)	
١١	الحادي عشر	٢٠٢٣/٤/٢٣	٢٠٢٣/٤/٢٧	الحادية والعشرون (مباشر بالكلية) الثانية والعشرون (on line)	
١٢	الثاني عشر	٢٠٢٣/٤/٣٠	٢٠٢٣/٥/٤	الثالثة والعشرون (مباشر بالكلية) الرابعة والعشرون (on line)	إختبار المديتيرم الثاني
١٣	الثالث عشر	٢٠٢٣/٥/٧	٢٠٢٣/٥/١١	الخامسة والعشرون (مباشر بالكلية) السادسة والعشرون (on line)	
١٤	الرابع عشر	٢٠٢٣/٥/١٤	٢٠٢٣/٥/١٨	السابعة والعشرون (مباشر بالكلية) الثامنة والعشرون (on line)	
١٥	الخامس عشر	٢٠٢٣/٥/٢١	٢٠٢٣/٥/٢٥	التاسعة والعشرون (مباشر بالكلية) الثلاثون (on line)	
١٦	السادس عشر	٢٠٢٣/٥/٢٨	٢٠٢٣/٦/١	الحادية والثلاثون (مباشر بالكلية) الثانية والثلاثون (on line)	

فترة الدراسة بالفصل الدراسي الثاني ستة عشر أسبوعاً طبقاً للأجندة الجامعية للعام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣

بدء إمتحانات الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ إعتباراً من السبت ٣ / ٦ / ٢٠٢٣ م

مقدمة الكتاب

طريقة تنظيم المجتمع في آخر طرق الخدمة الاجتماعية الرئيسية ظهوراً وأسوأ هذه الطرق تعريفاً وأكثرها تخلفاً حيث لم يتناولها الأخصائيون الاجتماعيون بالدراسة الجادة قبل أن ينتشر روبرت لين تقريره الأول عام ١٩٣٩ كما لم يخضع أساسها النظري أو الفلسفي للتحليل الجاد قبل ظهور مقالات براي ونيوسنتر عام ١٩٤٧ ومن اليسير ملاحظة الاختلافات الحادة بين تعاريف تنظيم المجتمع والمفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح إذا تأملنا الاتجاهات المتفاوتة التي تعكسها الأبحاث العديدة المتضمنة في دراسة المناهج التي قام بها مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٩ ولقد أكد هاربر ودنهام هذا المعنى أيضاً حيث أوردا في أحد مؤلفاتهما عام ١٩٥٩ ثلاثة عشر تعريفاً مختلفاً لتنظيم المجتمع، وأشار إلى وجود ما يتراوح بين خمسين ومائة تعريف لتنظيم المجتمع في كتابات الرعاية الاجتماعية وعلم الاجتماع الصادر خلال السنوات الخمس والثلاثون السابقة على كتابهما هذا.

ومن ثم فإنه من الصعب التكهن بمفهوم واحد لطريقة تنظيم المجتمع، ولذلك فإن هذا الكتاب يتناول هذه الطريقة من مختلف مفاهيمها ويتعامل معها ليس كمفهوم متجانس، بل كمفهوم غير متجانس، ويتكامل في إطار واحد أو كطرق فرعية تتكامل في إطار طريقة رئيسية.

ويتفق المتخصصون في الخدمة الاجتماعية على أن تنظيم المجتمع عملية وطريقة في مهنة الخدمة الاجتماعية فهو عملية اجتماعية طبيعية يمكن أن يقوم بها سكان المجتمع دون وجود الأخصائي الاجتماعي المهني، وتسمى في هذه الحالة عملية تنظيم المجتمع Community Organization Process، وتشير العملية الاجتماعية بصفة عامة إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات.

كما أن تنظيم المجتمع طريقة في مهنة الخدمة الاجتماعية وهي طريقة مقصودة Deliberated وواعية Consciousness ومدركة Perceived تقوم بدور في عملية تنظيم المجتمع.

وبناء عليه تضمن هذا المؤلف ثلاثة عشر فصل اختص **الفصل الأول** بالمفاهيم الأساسية في تنظيم المجتمع، وتناول **الفصل الثاني** عملية اتخاذ القرار، وتناول **الفصل الثالث** عملية الاتصال، كما تناول **الفصل الرابع** عملية التنظيم كعملية أساسية في تنظيم المجتمع، و**الفصل الخامس** تناول عملية التنسيق، وتناول **الفصل السادس** عملية التمكين كاستراتيجية في تنظيم المجتمع، أما **الفصل السابع** تناول عملية التخطيط، وتضمن **الفصل الثامن** عملية تحديد الأولويات، أما **الفصل التاسع** تضمن عملية التقويم في تنظيم المجتمع، و**الفصل العاشر** تضمن العمل الاجتماعي كعملية هامة في تنظيم المجتمع، ويتضمن **الفصل الحادي عشر** أدوار المنظم الاجتماعي، أما **الفصل الثاني عشر** تناول المشاركة التطوعية في تنظيم المجتمع وعملياتها، وتضمن **الفصل الثالث عشر** استراتيجيات تنظيم المجتمع.

ونحن إن نقدم هذا الكتاب لطلاب الخدمة الاجتماعية نأمل أن يكون قد وفقنا الله في الإسهام بدور متواضع علمياً في تناول عمليات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع من منظور متكامل لممارسة طريقة تنظيم المجتمع لغرض الربط، والتحليل لجميع موضوعات الكتاب كوحدة واحدة.

والله ولي النفيق

دكتورة

ليلى عبدالوهارث

الإهداء

أهدى هذا الجهد العلمي

إلى من أحببتهم وأحبوني

إلى والديّ

وإلى أخوتي الأحباء

علي وعبد العزيز وإيمان

وإلى روح أخي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

عبد الوهاب

وإلى أولادي الأحباء

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى أبنائي الطلاب

إلى من كان كتابي هذا قبساً من تشجيعهم وهدياً من رضاهم

إلى كل هؤلاء

أهدى كتابي هذا

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: المفاهيم الأساسية في تنظيم المجتمع	٦٩-٧
الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار	١١٦-٧٠
الفصل الثالث: عملية الاتصال في تنظيم المجتمع	١٥٣-١١٧
الفصل الرابع: عملية التنظيم في تنظيم المجتمع	١٧٧-١٥٤
الفصل الخامس: عملية التنسيق في تنظيم المجتمع	١٩٠-١٧٨
الفصل السادس: عملية التمكين كاستراتيجية في تنظيم المجتمع	٢١٥-١٩١
الفصل السابع: عملية التخطيط في تنظيم المجتمع	٢٧٣-٢١٦
الفصل الثامن: عملية تحديد الأولويات	٢٨٩-٢٧٤
الفصل التاسع: عملية التقويم في تنظيم المجتمع	٣٣٤-٢٩٠
الفصل العاشر: العمل الاجتماعي كعملية في تنظيم المجتمع	٣٦٢-٣٣٥
الفصل الحادي عشر: دور أخصائي تنظيم المجتمع	٣٩٥-٣٦٣
الفصل الثاني عشر: المشاركة التطوعية في تنظيم المجتمع	٤٢٧-٣٩٦
الفصل الثالث عشر: استراتيجيات تنظيم المجتمع	٤٤٤-٤٢٨

الفصل الأول

مفاهيم أساسية في تنظيم المجتمع

تمهيد:

تتضمن برامج الإعداد المهني للأخصائيين الاجتماعيين دراسة للعديد من مقررات العلوم الاجتماعية والسلوكية كعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم النفس والعلوم السياسية وغيرها من ألوان الدراسات التي تمثل الإطار العلمي أو الأساس المعرفي الذي ينبغي أن يبني عليه الأخصائي الاجتماعي تدخله المهني، ولكي تتحقق الاستفادة المثلى من هذه القاعدة العلمية الواسعة فلا بد أن يتم نوع من التكامل والترابط بين كل هذه الفروع المختلفة بحيث تكون إطارا متماسكا لممارسته المهنية في عمله مع الأفراد ، أو الجماعات ، أو المنظمات ، أو المجتمعات المحلية ، أو في عمله على المستوى القومي.

ولكننا نجد أن ما يحدث عادة هو أن تدريس كل مادة من تلك المواد "التأسيسية" يتم بشكل منعزل عن المواد الأخرى - والأخطر من ذلك هو تدريس تلك المواد في عزلة عن المواد "المهنية" كخدمة الفرد والجماعة وتنظيم المجتمع ، ولذلك يلاحظ أن كلا من تلك المواد المهنية تتحت لنفسها مجموعة من المصطلحات والمفاهيم التي تتناولها دونما صلة كبيرة بمفاهيم العلوم الاجتماعية المرتبطة بكل من تلك التخصصات ، وهنا فإن الأخصائي الاجتماعي يجد في أحيان كثيرة أنه قد درس بالفعل مفاهيم كثيرة يحس أن لها قيمتها الكبيرة ولكنه لا يعرف كيف يستخدمها ولا كيف يبني عليها أو ينميها.

ولعل أحد أسباب هذه العزلة بين مفاهيم المواد التأسيسية (العلوم الاجتماعية والسلوكية) وبين مفاهيم المواد المهنية يرجع إلى تاريخ مهنة الخدمة الاجتماعية نفسها باعتبارها مهنة نشأت وتبلورت من خلال الممارسة الميدانية ، واستخدمت مصطلحات خاصة بها يسرت على الممارسين

التفاهم فيما بينهم في ذلك الوقت بناء على خبرتهم المشتركة التي تمثل الإطار المرجعي الوحيد الذي يمكن أن يتفقوا عليه جميعا ، في الوقت الذي كانت فيه مفاهيم العلوم الاجتماعية والسلوكية التي نشأت في أحضان الفلسفة موغلة في التجريد بعيدة عن اهتمامات الخدمة الاجتماعية المرتبطة بأرض الواقع.

غير أن تقدم المهنة من مرحلة الاعتماد علي حكمة الممارسة إلي الاعتماد على نتائج العلوم الاجتماعية والسلوكية التي ازداد اهتمامها في السنوات الأخيرة بالنواحي التطبيقية قد أدى إلى ضرورة الربط المنظم المستمر بين المفاهيم المهنية من جهة وبين المفاهيم المستخدمة في تلك الفروع العلمية التي تبنى عليها الممارسة من جهة أخرى ، فذلك فوق أنه ييسر عملية انتقال واستخدام المعرفة العلمية في مجال التطبيق الاجتماعي فإنه أيضا ييسر عملية التفاهم بين المهنيين مختلفي التخصصات ، وهذا الأمر الأخير له أهمية خاصة بالنسبة لتنظيم المجتمع Community Organization ، فالمنظم الاجتماعي لا يقدم خدمة لعميل ذي حاجة قد أتى إليه طالبا الحصول على خدمة فردية بل يتعامل مع قيادات المجتمع المهنية والشعبية ، ومعظم هؤلاء القادة مثقفون وعلى درجة من التعليم والتخصص في مختلف مجالات الحياة... ويتعين على المنظم الاجتماعي لكي ينجح في عمله أن يتوصل إلى لغة مشتركة للتفاهم معهم تساعد على توضيح ماهية تنظيم المجتمع لهم (بل إعادة-تعليمهم) مما يستوجب عدم استخدام مصطلحات خاصة بالخدمة الاجتماعية لا دلالة لها خارجها إلا في أضيق الحدود.

ولهذا كله فإننا نقدم في هذا الفصل محاولة لوضع إطار تصوري لممارسة طريقة تنظيم المجتمع Conceptual Framework for

Practice Community Organization يستخدم مجموعة من المصطلحات والمفاهيم المتعارف عليها في العلوم الاجتماعية وبصفة خاصة في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية ، يستهدف مساعدة المنظم الاجتماعي على إيجاد نوع من التكامل في معارفه "العلمية" ، وييسر عليه الاتصال مع غيره من المهنيين ، كما أنه يساعده على فهم المادة المهنية التي تجمعت في نطاق تنظيم المجتمع ووضعها في صورة ذات معنى يمكن الإضافة إليه بشكل منظم كلما تقدمت المعارف وتراكمت الخبرات. كما يساعده أخيرا على القياس والانتقال من المعلوم إلى المجهول عندما يواجه مواقف جديدة في الممارسة لم يتعرض لها أثناء إعداداته المهني ... وينبغي أن نلاحظ أنه من المستحيل في مثل هذه العجالة استقصاء كل معارف العلوم الاجتماعية لوضعها في خدمة تخصصنا المهني ، ولذلك فلقد كان من الضروري الانتقاء من بين تلك المعارف والمفاهيم للتوصل إلى أقربها صلة بموضوعنا ، كما أننا لن نجازف بتعقيد العرض وإبعاده عن هدفه استنفاداً لكل العوامل المؤثرة على أي ظاهرة معينة واستقصاءً للتفاصيل، وسنكتفي بالتركيز في العرض على ما نعتبره هيكلًا أساسيًا للموضوع يمكن للقارئ أن يستزيد منه بالرجوع إلى المصادر التفصيلية في تلك العلوم. وزيادة للفائدة فإننا سنثبت المصطلحات الإنجليزية في المتن لتجنب مشكلة اختلافات ترجمة المصطلحات.

٢ - الحاجات الإنسانية والمجتمع الإنساني:

قبل أن نتكلم عن تنظيم المجتمع فلا بد أن نتوقف قليلاً لنتكلم عن اصطلاح المجتمع بوجه عام، ما هو وما مكوناته لكي نتعرف فيما بعد على أي مستوى من المجتمع نتحدث وفي أي مكوناته أو عملياته نريد التدخل المهني.

لا يختلف أحد على أن المكون الأساسي فيما يسمى بالمجتمع Society هو الناس أو البشر الذين يجتمعون معا في نوع من التقارب المكاني في منطقة جغرافية كبيرة أو صغيرة ، وإذا تساءلنا عن السبب الذي يدفع الناس إلى التجمع معا على هذا الوجه فإننا نقول أن الناس قد تجمعوا معا "لإشباع حاجاتهم الإنسانية" Human Needs ، فأى إنسان لا يستطيع أن يعيش منفردا ، وذلك لسبب معروف ... هو أنه سيعجز عن إشباع حاجاته بنفسه.

وحاجات الإنسان تتميز "بالتعدد والتنوع"... حيث أن له ألوانا متعددة من الحاجات الجسمية (البيولوجية) والنفسية والاجتماعية ، كما أن حاجات الإنسان تتميز "بالتجدد" بمعنى أن إشباع أي من تلك الحاجات مرة واحدة لا يكفي لإشباعها للأبد ، إذ سرعان ما يتجدد الشعور بالحاجة بعد فترة من الزمن طالت أو قصرت ... فالإنسان قد يشبع حاجته للطعام الآن ولكنه سرعان ما يشعر بالحاجة إلى الطعام تتجدد بعد بضعة ساعات وهكذا ، ومن هنا فإن حاجته إلى الآخرين متجددة ، وهناك سمة أخرى لها أهمية خاصة وهي أن الحاجات الإنسانية "نسبية" ... بمعنى أنه ليست هناك أي وسيلة لتحقيق الإشباع المطلق للحاجات الإنسانية ، فالحاجة إلى الطعام التي قد تشبعها كسرة من الخبز سرعان ما تتحول إلى طلب ألوان من الأطعمة التي تبدأ النفس تشتهيها إذا اعتادت أو اطمأنت إلى توافر الخبز وهكذا ، حتى يصل الأمر إلى أن يدخل في شرط إشباع الحاجة إلى الطعام ضرورة توافر أمور لا تتصل مباشرة بالطعام في ذاته مثل الحاجة إلى مائدة "نظيفة" تزينها الزهور وهكذا. وهذا مصداق لقول الرسول الكريم الذي أورده البخاري "لَوْ كَانَ لِابْنِ آدَمَ وَادِيَانِ مِنْ مَالٍ (وفي رواية لمسلم : من ذهب)

لَا يَنْبَغِي ثَالِثًا ، وَلَا يَمْلَأُ جَوْفَ ابْنِ آدَمَ إِلَّا التُّرَابُ وَيَتُوبُ اللَّهُ عَلَى مَنْ تَابَ ... أي أن حاجات الإنسان لا تقف عند حد حتى يتوفاه الموت.

في ضوء تلك السمات التي تتميز بها الحاجات الإنسانية لا يمكن إذن أن نتصور وجود الإنسان إلا في وسط غيره من بني الإنسان ، وذلك بهدف أساسي هو إشباع حاجاته الإنسانية ، ونضيف هنا أن طفولة الإنسان الطويلة (التي تصل في المجتمع الحضري الحديث إلى مايزيد عن العشرين عاما) تجعل الإنسان معتمدا في بقائه حيا على وجوده في وسط إنساني ، فهو يولد ككتلة مدهشة من الحاجات والإمكانات الكامنة ، ولكن نمو تلك الإمكانات أو تحولها إلى قدرات يستطيع استخدامها للوفاء بحاجاته بدرجة ما من الاستقلال النسبي لا يتم إلا "باستثارة" تلك الإمكانات وبالتدريب المستمر الذي ينتهي باكتساب الإنسان لخصائصه الإنسانية.

ولكن تجمع الناس معاً لإشباع حاجاتهم على هذا الوجه يكون مستحيلاً بغير "تنظيم"، ومن هنا تأتي أهمية عملية التنظيم الاجتماعي Social Organization Process of التي تحدث دائما كعملية "تلقائية" في كل تجمع إنساني.

٣ - عملية التنظيم الاجتماعي : الجانب التفاعلي:

بمجرد تجمع الناس معاً لإشباع حاجاتهم الإنسانية فإنه "تطراً على سلوكهم تعديلات في ضوء إدراكهم لوجود الآخرين" ، فلو وُجد الإنسان في حجرة خالية مثلا فإن سلوكه سيكون فقط تعبيراً عن حاجاته بطريقة مباشرة ، أما لو أنه وجد مع آخرين في تلك الحجرة فإنه سيبدأ حتماً يأخذ وجود الآخرين في اعتباره، وبهذا يتعدل سلوكه ويطراً عليه قدر من "الانتظام" المحدود الذي يساعدنا على التوقع أو التنبؤ بسلوكه ، وهذه العملية على بساطتها تمثل جوهر كلمة "اجتماعي" ، أي تأثر السلوك بوجود الآخرين

لأن معناه أن السلوك "الاجتماعي" هو حصيلة لدوافع داخلية في الفرد وردود فعل متوقعة من جانب الآخرين في نفس الوقت مما يجعلنا نتكلم عن حدوث "تفاعل اجتماعي" يمثل المستوى الأساسي الأول لعملية التنظيم الاجتماعي ، ولا يخرج عن كونه ذلك التعديل الذي يطرأ على سلوك الفرد نتيجة لوجوده في وسط إنساني. وإذا كنا قد قلنا أن حاجات الإنسان (التي يتجمع الناس معا لإشباعها وبسببها يدخلون في عدد هائل من التفاعلات الاجتماعية) تتسم بالاطراد والتجدد فإن معنى هذا أن "التفاعلات الاجتماعية" Social Interaction ستتكرر وتتركز بشكل خاص في المواقع والمواقف التي يتم في إطارها إشباع تلك الحاجات ، كما ونستطيع أن نتوقع أيضا أن التفاعلات التي تحدث حول كل من تلك المواقف ستتم على نفس النمط المطرد المستمر ، بما يمكننا من تمييز كل مجموعة من تلك الأنماط التفاعلية على الأرضية العامة غير المتميزة للتفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الناس ، ونحن نستطيع أن نطلق على مجموعة التفاعلات الاجتماعية التي تتم بشكل مطرد ومستمر نسبيا على نفس الوتيرة أو النمط العام اصطلاح "العلاقات الاجتماعية" Relationships Social ومثالها علاقة الأب بالابن ، والزوج بالزوجة ، والمستأجر بالمالك ، والصديق بصديقه وهكذا ... ونحن نستطيع أن نتصور المجتمع (أو أن نعرفه "مبدئيا) على أنه عبارة عن مجموعة من الناس بينهم عدد هائل من العلاقات الاجتماعية المتنوعة - وهو تصور صحيح وإن لم يكن دقيقا.

والناس سرعان ما يتبينون أن بعض أشكال السلوك الذي يتم في إطار تلك العلاقات الاجتماعية مما يساعد "فعلا" على تحقيق أهداف التجمع الإنساني (إشباع الحاجات الإنسانية) وأن بعضها الآخر يتعارض

مع إشباع حاجات الفرد أو المجتمع ككل في المدى القريب أو المدى البعيد ، ولذلك يبدأ الناس في وضع مستويات للسلوك الذي يُنظر إليه على أنه "مرغوب فيه" ، وهي مستويات تستمد من خلال الخبرات الحية الواقعية للناس في تفاعلهم الاجتماعي ، ويمكننا أن نطلق على هذه المعايير أو المستويات من السلوك الذي ينظر إليه على أنه مرغوب فيه بمعنى أنه يحقق أهداف المجتمع الإنساني (إشباع الحاجات الإنسانية) اصطلاح "المعايير الاجتماعية" Social Norms ومثال من أمثلة تلك المعايير ما يتوقعه المجتمع من الطالب من جهة الاعتماد على نفسه فقط في قاعة الامتحان أو أن ما يتطلبه من التاجر ألا يعتمد إخفاء عيون سلعته أمام المشتري وهكذا.

ويمكننا هنا أن نتصور ظهور عدد كبير جدا من المعايير الاجتماعية تحدد ألوان السلوك المرغوب شيوعه في العلاقات الاجتماعية بين الناس ، وأن يلاحظ الناس أن هناك أوجها للشبه بين تلك المعايير - ذلك أنها جميعا تستهدف هدفا واحدا في النهاية (لا يخفى على القارئ) ألا وهو إشباع الحاجات الإنسانية - ولذلك فإنهم ينظرون لتلك "الأفكار أو التفضيلات المجتمعية على أن لها قيمة في ذاتها" ولذلك فإننا نسميها "القيم الاجتماعية" Values Social وفي المثال السابق فإن القيمة التي يمكن استخلاصها من المعايير المشار إليها هي قيمة "الأمانة" ، ومن الأمثلة الأخرى القيم الاجتماعية الصدق والتضحية في سبيل الوطن وهكذا... وبطبيعة الحال فنحن ندرك السر في تفضيل المجتمع لهذه القيم واعتبارها فضائل مرغوبة ... وهو أن الناس قد تبينوا من خلال الخبرة الفعلية المشتركة والمعاناة الواقعية أن شيوع تلك التفضيلات في نسيج العلاقات والتفاعلات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق أهداف التجمع الإنسان في المدى

القريب أو البعيد. ووفقاً للتحليل السابق فإن القيم الاجتماعية في الحقيقة تركز وتلخص أثنى ما في خبرات المجتمع وتجاربهم في المعيشة المشتركة التي تضمن تحقيق أهداف التجمع الإنساني ، وهذه هي نقطة قوة القيم الاجتماعية ولكنها هي نقطة ضعفها أيضاً ، فإن هذه السمة (تحقيق أهداف التجمع الإنساني) تتحقق فقط إذا افترضنا أن هذه العملية - عملية التنظيم الاجتماعي في جانبها التفاعلي - التي تؤدي إلى بزوغ القيم الاجتماعية لا يعوقها عائق ، وهذا ما لا يتحقق دائماً... فالتجمعات البشرية تتخذ عادة شكل وحدات سياسية مترابطة نسبياً في داخلها ، تدخل مع غيرها من الوحدات الاجتماعية في أشكال متنوعة من العلاقات ودرجات مختلفة من السيطرة والخضوع ، وعملية التنظيم الاجتماعي حساسة بشكل كبير لعلاقات القوة ، ومن هنا فإذا تصورنا مجتمعاً قد خضع للاستعمار من جانب مجتمع آخر أكثر قوة ، فإن من غير المعقول أن نتوقع أن عملية التنظيم الاجتماعي ومنتجاتها من معايير وقيم اجتماعية ستستهدف فقط إشباع حاجات السكان الوطنيين ، بل إن الأقرب إلى المنطق القول بأن عملية التنظيم الاجتماعي سيتم التحكم فيها بالقوة لتحقيق مصالح المستعمر ، وبذلك فإن القيم التي تنشأ في هذه الظروف ستكون قيماً محرفة ملتوية تركز على إشباع الحاجات القريبة المدى على المستوى الفردي (بهدف المحافظة على بقاء الأفراد أحياء على الأقل) ولكنها تتجاهل إشباع الحاجات بعيدة المدى على مستوى المجتمع ككل (أي المحافظة على بقاء المجتمع ونظمه ومؤسساته الموجهة لخدمة حاجات سكانه).

ونستطيع أن نسوق في هذا الصدد مثلاً آخر يتمثل في انتشار ظاهرة وأد البنات في الجاهلية ، فذلك المجتمع كان قائماً على الصراع والغلبة والإغارة الدائمة من القبائل على بعضها البعض ، (تأمل قول

الشاعر: "بغاة ظالمين وما ظلمنا، ولكننا سنبدأ ظالمينا" لكي ترى طبيعة ونوعية التفاعل الاجتماعي السائد لأسباب تاريخية خاصة بهذا المجتمع) فإذا كان الحال كذلك ، وإذا كان سيطرتب على تلك الغارات المتكررة سبي النساء ومهانتهم فإن العربي في الجاهلية يفضل الموت لابنته على يديه على تركها لتعيش مع احتمال يقرب من اليقين على أنها ستكون سبيّة في أول غارة تقوم بها القبيلة المجاورة... إذن فمن "الطبيعي" تحت هذه الظروف أن تنخفض قيمة "الحياة" بالنسبة للبنات تحت هذه الظروف الاجتماعية الشاذة ، وإذن فإن القيم الاجتماعية تكون معرضة دائما لمخاطر الانحراف عن تحقيق الأهداف الاجتماعية الأساسية المتصلة بإشباع حاجات أعضاء المجتمع خصوصا في المدى البعيد.

ومن هنا نشأت حاجة المجتمعات إلى نوع آخر من القيم "الجاهزة" الآتية من مصدر محايد لا يتحيز لطبقة اجتماعية على أخرى ولا لقبيلة على قبيلة ولا يتأثر ببناء القوة في المجتمعات أو فيما بين المجتمعات ... وهذا هو المصدر الإلهي بطبيعة الحال ، فالرسالات السماوية كلها تقوم على الإشارة إلى مجموعة من القيم الدينية Religious Values التي ترشّد القيم الاجتماعية المستخلصة من التفاعل الاجتماعي وتكمّلها وتستهدف تحقيق نوع من التوازن بينها، بما يؤدي في النهاية إلى إشباع حاجات المجتمع ليس فقط في المدى القريب والمدى البعيد بل وأيضا فيما وراء المدى البعيد (أي في الحياة الأخرى) ... وفي المثال السابق فإن عرب الجاهلية قد تم علاج جهازهم القيمي عن طريق الإسلام الذي أعلى من شأن قيمة حق "الحياة" وأكد على منع الظلم والاعتداء مما أدى إلى شيوع الأمن في جزيرة العرب ، وهذا بدوره جعل فكرة وأد البنات غير ذات موضوع ، وبذلك تم القضاء عليها بصورة فورية.

وما يهمننا هنا هو أن القيم بنوعها الاجتماعي والديني تكون معا "نسقا قيميا" Value System واحدا في النهاية ، تمتزج أجزاؤه ، ويعتبره المجتمع جزءا من أهم أجزاء نسيجه الثقافي الذي يتم تلقينه (خلال عملية التنشئة الاجتماعية) لأفراد المجتمع منذ نعومة أظفارهم ، وذلك لضمان توجيه سلوكهم وعلاقاتهم على أساس من تلك المعايير والقيم ، ذلك أن امتصاص الفرد لتلك القيم خلال تنشئته الطويلة تؤدي إلى تشكيل "تفضيلاته" وفقا لتلك القيم التي تصبح جزءا من شخصيته ... وإذا كنا قد قلنا أن القيم هي عبارة عن "تفضيلات" تحقق في النهاية إشباع الحاجات الإنسانية ، فإن معنى امتصاص تلك القيم والتصرف وفقا لها في مختلف جوانب الحياة أن يحقق الناس جميعا إشباع حاجاتهم وبأقل قدر من الاحتكاك أو الصراع ، وبطبيعة الحال فإن المجتمع لا يترك هذه القيم - نظرا لأهميتها القصوى - تحت رحمة عملية التنشئة الاجتماعية ودرجات فاعليتها المختلفة، ولذلك فإنه يسند القيم ويدعمها بإصدار القوانين والتشريعات التي ترتب جزاءات Sanctions (ثوابا وعقابا) على أي سلوك يتصور أن يتوافق أو يتنافى مع تحقيق أي جزء من أجزاء النسق القيمي للمجتمع ، وبالتالي فهو يعطى القيم أنيابا ومخالب تدافع بها عن نفسها ، وهي بهذا تدافع عن المجتمع نفسه من أن تقوضه ألوان السلوك غير الموجه بالقيم الاجتماعية التي تمثل صلب ما اتفق الناس على أنه لا حياة للتنظيم الاجتماعي بدونه ، ولكم في القصاص حياة يا أولى الألباب".

٤ - النظم الاجتماعية:

تكلما حتى الآن عن الجانب "غير المادي" من عملية التنظيم الاجتماعي وهو الجانب المتصل "بالتفاعل الاجتماعي" الذي ينتهي إلى إفراز المعايير والقيم الاجتماعية ، كما أوضحنا دور القيم الدينية الربانية في

ترشيد وتصحيح مسار تلك المكونات التفاعلية البشرية ... ومنتقل الآن لمناقشة الجوانب "المادية" لعملية التنظيم الاجتماعي ، فنحن ندرك أن الموارد التي خلقها الله في الطبيعة في معظم الأحيان لا يمكن استخدامها مباشرة في إشباع الحاجات الإنسانية ، بل غالباً ما تحتاج إلى عمليات تحويل أو تعديل أو "تصنيع" ، وقد عكف الإنسان منذ فجر التاريخ على ابتكار بعض الآلات والأدوات المادية التي تعينه على إشباع تلك الحاجات ، وقد ظل البشر يتقدمون في هذا السبيل حتى توصلوا إلى ابتكار آلات متطورة وترتيبات مادية تتيح إشباع تلك الحاجات عند مستوى أفضل، وقد ارتبط هذا بازدياد الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل في كل من تلك العمليات التحويلية ، وترتب على هذا كله أن عمليات إشباع الحاجات اليوم تتم في إطار "مؤسسات مادية" تضم المباني ، والأدوات ، والمهمات اللازمة لإجراء عمليات التحويل المطلوبة سواء في النواحي المادية أو الإنسانية بما يؤدي إلى إشباع الحاجات ، ومثال تلك المؤسسات المصنع والمتجر والبنك والمدرسة والمستشفى وهكذا.

وقد اتفق علماء الاجتماع على تصنيف ما تشابه من الحاجات الإنسانية وغيرها من متطلبات الوجود الاجتماعي المنظم في مجموعات من الوظائف والعمليات الاجتماعية مثل التنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي والإنتاج والتوزيع ، وتصنيف تلك "المؤسسات" وفقاً للوظائف التي تقوم بها ، فالمصنع والمتجر والبنك وشركة التأمين مثلاً تسمى مؤسسات "اقتصادية" تختص بالقيام بوظائف الإنتاج والتوزيع بالنسبة للموارد النادرة ، أما دار الحضانة والمدرسة ومركز التدريب والجامعة فكلها مؤسسات "تعليمية" تقوم بوظائف تتصل بالتنشئة الاجتماعية وهكذا.

وعلى ذلك فإن الناس يتجمعون في نطاق تلك المؤسسات المادية لإشباع حاجاتهم ، وتحدث بينهم تفاعلات وعلاقات نمطية تنظمها معايير وقيم وتسند جميعا إلى قوانين وتشريعات ترتب جزاءات على مختلف ألوان السلوك الاجتماعي التي تتم في إطارها ، وقد اصطلح على تسمية كل مجموعة من تلك المؤسسات وما تؤديه من وظائف اجتماعية حيوية وما يحيط بتفاعل الناس وعلاقاتهم داخلها من معايير وقيم وقوانين وتشريعات وعادات وتقاليد باسم "النظام الاجتماعي" Social Institution ، وفي ضوء هذا نستطيع أن نتحدث عن وجود عدد من "النظم الاجتماعية" الهامة مثل النظام الأسرى ، والنظام التعليمي ، والنظام الاقتصادي ، والنظام السياسي ، ونظام الرعاية الاجتماعية ، وغير ذلك من النظم الاجتماعية. ونحن نستطيع الآن أن نتصور أن "المجتمع" يتمثل في جماعات من الناس يتفاعلون فيما بينهم في إطار نظم اجتماعية تنظم عملية إشباعهم لحاجاتهم الإنسانية ، وبطبيعة الحال فكلما كانت عملية التنظيم الاجتماعي ناجحة كلما كانت النظم الاجتماعية مهيأة بشكل أكثر إحكاما لإشباع حاجات المواطنين ، وكلما كان التفاعل بين الناس أيسر ، وكلما كان شعور أفراد المجتمع بالرضا أكبر .

٥ - التغير الاجتماعي والمشكلات الاجتماعية:

التغير جزء لا يتجزأ من طبيعة الكون الذي نعيش فيه ، ولهذا يقولون أن التغير هو الحقيقة الوحيدة الثابتة التي "لا تتغير" ... والتغير يطرأ على كل أشكال الوجود الجامد والحي ، الطبيعي (الفيزيقي) والإنساني، والمتأمل لتاريخ البشرية يدرك مدى التغير الكبير الذي طرأ على الإنسان وعلى النظم الاجتماعية التي ابتكرها لتيسير حياته.

ومن البديهي أن التغير الاجتماعي Social Change يؤدي إلى تغير الظروف والأوضاع التي أقيمت النظم الاجتماعية لإشباع الحاجات في ظلها ... ومن هنا فإن تلك النظم تعجز جزئيا عن القيام بوظائفها ، وهذا هو ما نسميه بعملية التفكك الاجتماعي Social Disorganization ، وإذا كان التغير الاجتماعي عملية مستمرة في كل المجتمعات فإننا نتوقع استمرار عملية التفكك الاجتماعي في كل الأوقات أيضا ، كما يترتب على ذلك أنه كلما ازدادت سرعة التغير الاجتماعي فإننا نتوقع أن تزداد سرعة عملية التفكك الاجتماعي ، ولعل السبب الأساسي في هذا أن عملية التنظيم الاجتماعي تستغرق عادة وقتا طويلا حتى تقوم باستخلاص عبر وخبرات التفاعل الاجتماعي واختبارها مرات وتنظيمها في شكل معايير وقيم وغيرها من منتجات عملية التنظيم الاجتماعي في جانبها غير المادي ، أما الجوانب المادية فتتغير بشكل أيسر وأسرع ، ولعل هذا يوضع لنا مفهوم "الفجوة الثقافية" أو الهوة الثقافية Cultural Lag الذي عرّف إليه أوجبورن التفكك الاجتماعي .

وإذا كانت عملية التفكك الاجتماعي تعني عجز النظم الاجتماعية عن القيام بوظائفها جزئيا فإن النتيجة التي تترتب على ذلك هي وجود قصور في إشباع الحاجات الإنسانية بالنسبة لقطاعات عريضة من السكان ، وهنا نبدأ في الحديث عن وجود "مشكلات اجتماعية" Social Problems ، وهذا مصدر مضاف بطبيعة الحال للقصور في إشباع الحاجات الناشئ عن ندرة الموارد اللازمة لإشباعها في كل المجتمعات .

غير أن المشكلات الاجتماعية تعني أكثر من مجرد وجود "حاجات غير مشبعة" لقطاعات عريضة من السكان، فلكي نتكلم عن مشكلة اجتماعية فلا بد أن "يتصور" الناس توفر أنواع من التكنولوجيا أو الوسائل

الفنية التي يمكن استخدامها في إشباع تلك الحاجات غير المشبعة ، كما لابد أن "يتصوروا" أن تكون التكلفة اللازمة لاستخدام هذه التكنولوجيا في نطاق الممكن ، ذلك أن شعور الناس بالضيق وتحركهم للسعي لإشباع الحاجات غير المشبعة أو المطالبة بإشباعها مرهون بأن يتصوروا - بحق أو بغير حق - أن هناك وسيلة ممكنة لإشباعها ، وأن يتصوروا - أيضا بحق أو بغير حق - أن الموارد اللازمة لاستخدام هذه التكنولوجيا لإشباع الحاجات متوفرة أو يمكن توفيرها... أما إذا تصور الناس أنه ليس هناك من وسيلة لتحقيق الإشباع أو لم يوجد لديهم أمل في إمكان توفير الموارد اللازمة بشكل مقبول فإنهم عادة ينظرون إلى الحاجة غير المشبعة على أنها أمر "طبيعي" لابد من قبوله ويتعودون على احتمال العيش مع وجوده. فساكن قرية يقوم اقتصادها على زراعة الأرز مثلا يأخذون وجود البعوض كأمر دائم مسلم به (صحيح أنهم قد يقومون بمحاولات موضعية داخل منازلهم لتقليل المضايقة الناشئة عن لدغ البعوض ولكنها على أي حال محاولات محدودة للتحكم في الموقف ولكنها لا تتناول الموقف الكلي) إما لأنهم لا يتصورون وجود طريقة للقضاء على البعوض في المساحات الشاسعة المزروعة أرزا أو لأنهم لا يتصورون وجود موارد لديهم أو لدى الحكومة للقضاء على البعوض قضاء تاما.

وهنا يتحدث البعض عن الحاجات أو المشكلات التي لا يحس الناس بها وتلك التي يحس بها الناس K Felt Needs وحقيقة الأمر أنه من الصعب تصور وجود مشكلات أو حاجات لا يحس الناس بها ، فمن الصعب أن نفترض أن الناس يكونون "بحاجة" إلى شيء ولا يحسونه ، ولكن وفقا للتحليل السابق فإنهم قد لا ينظرون إلى الموقف على أنه مشكلة لأنهم يتصورون أنه لا يمكن حله أو أن الحل يتطلب موارد لا قبل لهم بها،

كما أنه ينبغي لنا أن ندرك أن الحاجات تتفاوت في أهميتها بالنسبة للفرد ، فلا يمكن أن نتصور أن الجائع الذي لا يجد قوتا يتبقى لديه اهتمام بصرفه على مظهره أو مظهر مسكنه ، ومن هنا فإن بعض ما نسميه نحن حاجات لا يحس بها الناس إنما هو في الحقيقة أمر يتصل بتقييم الناس للموقف ووضع ما نتصور نحن أنهم لا يحسون بأهميته في ذيل قائمة حاجاتهم في حين أننا كمهنيين نتصور ترتيبا للحاجات غير ذلك ، كما أن هناك أخيرا مصدرا لما يطلق عليه البعض حاجات غير محسوس بها يتمثل في الفرق بين رؤية الموقف من زاوية قومية وبين التصرفات الفردية للناس ، فالقرارات المتصلة بالإنجاب مثلا قرارات فردية ولكن تراكمها له بعد مجتمعي ، ومن هنا فإن ما يتصور المهنيون أو موظفو الحكومة أنه مشكلة سكانية لا يشعر بها الناس مثلا هو في حقيقة الأمر - من زاوية الناس أنفسهم - قد لا يمثل مشكلة كبيرة وفقا لحسابات كل منهم على انفراد.

٦- عملية إعادة التنظيم الاجتماعي وعملية تنظيم المجتمع:

إن ما يعنينا بالنسبة للمناقشة السابقة أن ندرك أن الناس عندما يشعرون بوطأة المشكلات الاجتماعية (حسب تقييمهم للموقف) يتولد لديهم شعور بالضيق والرغبة في عمل شيء لمواجهة هذه المشكلة ، ولولا هذا الشعور بالضيق لما بذلت جهود للإصلاح الاجتماعي Social Reform بالمعنى الواسع ، ولكن الذي يحدث عادة أن الناس يسعون بدرجة من القوة (تختلف شدة وضعفا) لإعادة الأمور إلى نصابها ، أي لإشباع الحاجات غير المشبعة ، وهو ما نسميه بعملية إعادة التنظيم الاجتماعي.

وعملية "إعادة التنظيم الاجتماعي" Process of Social Reorganization تتمثل في إنشاء مؤسسات أو سياسات أو إجراءات جديدة من خلالها يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة ، أو تعديل المؤسسات والسياسات والإجراءات الحالية لتحقيق نفس الغرض ، مما يؤدي إلى إعادة التنظيم الاجتماعي إلى حالة أقرب ما تكون إلى التوازن ، ومواجهة الاختلال الجزئي التي ارتبطت بمشاعر الضيق أو السخط لدى قطاعات مهمة من المواطنين. ويجب أن ندرك أن النسق الاجتماعي لا يضره وجود درجة من السخط وعدم الرضا لدى بعض الفئات في بعض القطاعات ولفترات محدودة ، فهذا أمر محتوم لا يكاد يخلو منه أي نسق اجتماعي ، ولكن انتشار السخط على نطاق واسع أو بشكل عميق ولفترات طويلة يهدد استقرار بل واستمرار النسق الاجتماعي كوحدة حية متكاملة.

ولما كان النظام السياسي Political System هو الجهاز الموكل له اتخاذ القرارات المجتمعية الأساسية ، وهو الذي يملك القوة الجبرية لتنفيذ القرارات نائباً عن المجتمع ككل، كما أنه يوكل إليه اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع الموارد المجتمعية العامة على مختلف القطاعات، فإن التنظيمات أو المؤسسات السياسية (التشريعية والتنفيذية) تتولى الدور الأساسي في عملية إعادة التنظيم الاجتماعي .

فإنشاء مؤسسات أو سياسات جديدة أو تعديل ما هو قائم منها يقتضى تخصيص موارد لإنشاء ما نسميه بالبرامج Programs اللازمة لمواجهة المشكلة ، وهذا قرار لابد أن يتخذه الجهاز السياسي ، كما أن تحديد المشكلات التي تتطلب الحل أصلاً ، واختيار الحلول لتلك المشكلات ، كل هذا يتم من خلال قرارات سياسية ، فكما ذكرنا فإن الجهاز السياسي هو النائب عن الجماهير ويفترض أنه يمثلها ، ومعنى هذا أنه يقوم بتحسس

الحاجات "ويضع يديه على نبض الجماهير" كما يقولون ، ثم إن من واجبه أيضا أن يقرر أي هذه الحاجات قابل للإشباع بالوسائل التكنولوجية المتاحة ، ثم هو يفاضل بين تلك الوسائل البديلة للحل ، ويتخذ القرارات لوضع الحلول موضع التنفيذ بتخصيص البنود اللازمة في الميزانية Allocation لهذه الأغراض ، وبإصدار القرارات التي تحدد جهات الاختصاص بتنفيذ البرامج.

ونحن نتصور أن عملية إعادة التنظيم الاجتماعي تلك تتم على كل مستويات النسق الاجتماعي الأكبر أي على المستوى القومي والمستوى الإقليمي أو المستوى المحلي، ولما كان المستوى المحلي هو الذي يعنينا هنا أكثر من غيره باعتبار أن المجتمع المحلي هو في النهاية المستوى الذي ينتهي إليه المطاف في الشعور بالمشكلات الاجتماعية ومعاناة آثارها ، فإننا نميل إلى استخدام اصطلاح خاص يعبر عن عملية إعادة التنظيم الاجتماعي عندما تتم على المستوى المحلي ألا وهو "عملية تنظيم المجتمع" .Process Community Organization

ف سكان المجتمع المحلي (قرية - أحد الأحياء - مدينة) عندما يحسون بمشكلات اجتماعية فإنهم لا يقفون مكتوفي الأيدي عادة وإنما يبدؤون - أحيانا بمبادرة من الجهاز السياسي وأحيانا بالضغط على الجهاز السياسي من قبل المواطنين العاديين وأحيانا دون مبادرة أو التزام من جانب الجهاز السياسي خاصة فيما يسمى بالجهود الذاتية - في اتخاذ إجراءات لمواجهة المشكلات وإشباع الحاجات على أي مستوى من المستويات ، وقد تفلح تلك الجهود التلقائية في الوصول إلى حل وقد لا تفلح ، ولكن ما يعنينا أنه في كل المجتمعات المحلية تكون هناك تلك النواة من الجهود التلقائية التي تبذل لمواجهة المشكلات وإشباع الحاجات ، وأنه بدون وجود بذرة لتلك

الجهود التي يدفعها ويحفز إليها الشعور بالضييق من وجود المشكلات لما كان في الإمكان تصور نجاح أي جهود مهنية نبذلها نحن الأخصائيون الاجتماعيون في هذا السبيل.

ويمكننا القول هنا بأنه فيما يسمى بالمجتمعات التقليدية (خصوصا قبل الثورة الصناعية) كانت سرعة التغير الاجتماعي أبطأ نسبيا ، وبالتالي فإن عملية إعادة التنظيم الاجتماعي و عملية تنظيم المجتمع المحلي بالمعنى المشار إليه آنفا كانت لديها فرص أكبر لمواجهة المشكلات قبل أن تتراكم وتتفاقم آثارها (وإن كان الوضع في هذه الحالة يسمح نتيجة للاستقرار النسبي بتكريس الفوارق الناجمة عن اختلاف القوة الاجتماعية المتاحة لمختلف الفئات - أي أننا لا نتصور خلو المجتمعات التقليدية من المشكلات)، أما منذ الثورة الصناعية وبسبب سرعة التغير الهائلة وبسبب تعقد المجتمعات وازدياد درجة التخصص وتقسيم العمل والاعتماد المتبادل لكل الأنساق الفرعية في المجتمع على بعضها البعض فإن الجهود التلقائية التي تبذل لمواجهة المشكلات المتزايدة لم تعد كافية وحدها للقيام بهذه المهمة.

ومن هنا فإننا نجد أنه منذ قيام الثورة الصناعية ظهرت مشكلات عديدة مرتبطة بالتحضر السريع كانتشار الأحياء المتخلفة التي تجتاحها الأمراض والأوبئة واللوان الانحراف الاجتماعي بصورها المختلفة والتي عجزت الحكومات عن إصلاح الأحوال فيها ، ولهذا فإننا سنجد أيضا أن هذا الموقف تحديدا كان وراء قيام مهنة الخدمة الاجتماعية بشكلها الحديث لمساعدة النظم الاجتماعية التقليدية والحديثة على إشباع الحاجات الاجتماعية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

٧- طريقة تنظيم المجتمع:

نستخلص مما تقدم أنه في العصر الحديث ومنذ الثورة الصناعية وبشكل أخص منذ منتصف القرن التاسع عشر مع ظهور الآثار البعيدة للتصنيع والتحضر، فقد صار للتغير الاجتماعي من السرعة ما أصبح معه من الصعب على النظم الاجتماعية أن توائم نفسها بكفاءة مع متطلبات التغير، كما أن التخصص وتقسيم العمل المتزايدين قد كرسا الاعتماد المتبادل للنظم الاجتماعية على بعضها البعض، وإلى زيادة تعقيدها بحيث أصبح من الصعب تتبع أسباب المشكلات وردها إلى أصولها، كما أصبح من الصعب وصف الحلول المناسبة لمواجهتها، ونتيجة لهذا كله فقد بدأت المجتمعات - وخصوصا في القرن العشرين - تدرك حاجاتها إلى استخدام أسلوب علمي منظم في مواجهة تلك المشكلات.

وقد صاحب هذا أن القرن العشرين شهد من التقدم الكبير في العلوم الاجتماعية والسلوكية وظهرت فنون التخطيط والإدارة المبنية على تلك الأسس العلمية، وقد جدد هذا أمل المجتمعات في الغرب في قدرة العلم على حل المشكلات الإنسانية. (صحيح أن تقدم العلوم الاجتماعية بصفة خاصة كان في مجال النظريات الكبرى قليلة الاتصال والنفع بالنسبة للحل المباشر للمشكلات إلا أن هذا لم يتبين بوضوح إلا فيما بعد - وتبذل بعض الجهود الآن لمواجهة المواقف)، وقد تبين للكثيرين أن أحد الأسباب الأساسية لفشل جهود حل المشكلات يرتد إلى عدم وجود تنسيق بين الهيئات والمؤسسات والجماعات التي تسعى لحل المشكلات المحلية مما يؤدي إلى الجزئية والتفتت وفي بعض الأحيان إلى الازدواج والتداخل وتضارب الجهود مما نبه إلى ضرورة وجود جهود واعية مقصودة - تقوم على أساس علمي - للتخطيط للخدمات وتنسيق الجهود، وكان هذا هو البداية لنشأة ما يسمى

اليوم بطريقة تنظيم المجتمع أو العمل على المستوى المحلي أو التخطيط الاجتماعي على المستوى المحلي حسب تعبير أرماند لوفر .

وطريقة تنظيم المجتمع إذن تمثل تدخلا مهنيا لترشيد عملية إعادة التنظيم الاجتماعي على المستوى المحلي والتي أطلقنا عليها عملية تنظيم المجتمع بشكل يتلافى عيوبها أو صعوباتها (ويلاحظ أنه إذا كانت طريقة تنظيم المجتمع يمكن أن تتم بفاعلية على المستوى المحلي فإنها يمكن أن تتم أيضا على المستوى الإقليمي أو القومي)، وتتمثل تلك الصعوبات كما ذكرنا في الجزئية والتفتت في مواجهة المشكلات المعقدة ونضيف هنا ضعف المشاركة الديمقراطية وتأثير التمايز في القوة والنفوذ، أي أن لدينا في الحقيقة أربع مشكلات تتصل اثنتان منها بطبيعة المشكلات الاجتماعية المعاصرة وأساليب مواجهتها، وتتصل الآخرين بطبيعة النسق السياسي في أي مجتمع، وسنشير فيما يلي إلى كل من تلك المشكلات بشيء من التفصيل .

فمن المعروف أن الجهاز السياسي يعتمد على مهنيين مختلفي التخصصات في عمليات بلورة المشكلات وتحديدتها وإيجاد حلول لها، ولكن المشكلة أن كل متخصص تدرب على رؤية المشكلات من زاوية واحدة هي زاوية تخصصه، فرجل التعليم يدرك المشكلات من زاوية واحدة هي زاوية تخصصه، فرجل التعليم يدرك المشكلات والحلول عادة من زاوية القصور في التربية وضرورة عمليات إعادة التعليم، كما أن رجل الاقتصاد يحلل المواقف والمشكلات من زاوية اقتصادية خالصة وهكذا - وهذا ضروري من جهة ولكن له عيبا خطيرا هو أن التخصص يعمى صاحبه عادة من رؤية الصورة الكلية للموقف، فالحقيقة أنه لا توجد مشكلة اقتصادية بحتة أو تعليمية بحتة إذ أن الواقع المعاش لا يعرف تلك التقسيمات المهنية الجزئية،

بل أن لكل موقف أو مشكلة كليته التي تتنافى مع هذه التصورات الضيقة - صحيح أن تشكيلة العوامل المتداخلة في الموقف قد تتضمن تغليباً لعامل أو مجموعة من العوامل على غيرها ولكن هذا لا يستبعد بالكلية بقية العوامل، ويترتب على هذه النظرة التخصصية الضيقة مشكلات خطيرة يمكن أن يلمسها كل من له خبرة بواقع العمل الميداني، إذ عادة ما تأتي رؤية الأسباب وبالتالي حلولها جزئية مفتتة - وهذا في رأيي هو أحد الأسباب الأساسية في فشل العديد من المشروعات التي يعلق عليها الكثيرون آمالاً كبيراً، ولعلني أسوق هنا مثلاً واحداً بأحد المشروعات الكبرى "لإصلاح القرية المصرية" الذي بدأ لمباني القرية، ومن هنا فقد كان أهم مشروعاته هو "تهذيب الكتلة السكنية"، ويقصد به شق شارع رئيسي في وسط القرية وإزالة المباني المعترضة وبالتالي بناء عمارات خارج القرية للسكان الذين تم هدم مساكنهم، مما أدى إلى استنفاد معظم أموال المشروع في الإنشاءات والمباني، وبقي سكان القرية على نفس الحال من التقدم أو التخلف - إن لم يكن التغيير التعسفي والانتقال للموقف الجديد قد أدى إلى خلق مشكلات جديدة لم تكن موجودة من قبل - وهكذا كان مصير مشروع أنفقت عليه الملايين وظنت الدولة أنه يمكن أن يعود بالنفع العميم على "سكان" القرى المصرية جميعاً.

وإذا كانت المشكلة السابقة تشير إلى الحاجة إلى "النظرة الكلية" للمواقف والمشكلات الاجتماعية فإنها أيضاً تضع عبئاً كبيراً على من يقوم بتحليل المشكلات، فالمشكلات شديدة التعقيد والتداخل وقد يعجز غير المتخصص عن إدراك أبعادها المتعددة المتشابكة فيخلط الأعراض بالأسباب الحقيقية، فالمريض قد يذهب إلى الطبيب شاكياً من إصابة شديدة بالكحة ولكن الطبيب قد لا يهتم أبداً بإيقاف الكحة لأنه يعلم أنها مجرد

عرض مفيد لأنه يسمح بالتخلص من الإفرازات المتجمعة في الرئتين والناشئة عن السبب الأصلي الذي يجب استئصاله وهو الإصابة الميكروبية، وبالمثل فإن غير المتخصص قد ينظر إلى مشكلة هروب الأولاد من المدارس مثلاً على أنها مشكلة تتصل بالضبط والربط في المدرسة فقط ويبدأ في اتخاذ إجراءات عقابية رادعة لإيقاف المشكلة في حين أن الهروب من المدارس قد يرتد إلى أسباب أعمق كثيراً قد تتصل بأوضاع الأسرة أو الأوضاع الاقتصادية كما قد ترجع في المدرسة نفسها والعملية التعليمية التي تتم بداخلها (والتي قد يكون من بينها - وهنا تكون المفارقة الغريبة - شدة الضبط والربط في المدرسة على أساس تعسفي). وبالطبع فإنه لا يمكن استقصاء الموقف إلا بالدراسة العلمية المتأنية وهذا يستلزم وجود متخصص مهني في دراسة وتحليل المشكلات واستخلاص العوامل المسببة لها وبلورة الحلول اللازمة وهكذا، وهو ما يكن أن نسميه بأسلوب "التخطيط" العلمي المنظم الذي يتضمن عمليات تقدير الحاجات وتحديد الأولويات ووضع البرامج وتصميم الخدمات وأيضاً التنفيذ والمتابعة.

أما المشكلتان الأخريان المتصلتان بطبيعة النسق السياسي فتتصل أولاً بعملية الإنابة أو التمثيل، فمن الطبيعي أن جميع أفراد المجتمع لا يمكن أن يتجمعوا في مكان واحد ووقت واحد لمناقشة كل مشكلة من مشاكل مجتمعهم المحلي صغرت أو كبرت ولا بد أن تتم اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة محدودة كأعضاء الوحدة التنفيذية المحلية، والمشكلة أن هذه العملية التمثيلية تؤدي أحياناً إلى درجة من الانفصال بين القيادة وبين جمهور المواطنين، كما أنها تضع كل المسؤوليات المجتمعية على عاتق مجموعة محدودة من الناس الذين يتعلمون وينمون من خلال تلك المشاركة المكثفة بينما يترك المواطن العادي دون أن تتاح له فرصة النمو والتعلم من

خلال مشاركته في إدارة شئون مجتمعه، بل أحيانا ما يشعر الممثلون بنوع من الغيرة السياسية من ازدياد مشاركة بعض الأفراد في الشئون العامة لمجتمعهم ويرون في هذا تهديدا لنفوذهم السياسي وهذه بطبيعة الحال أمور تتفانى جميعا مع المبادئ الديمقراطية التي تقوم على "ضرورة" إتاحة الفرصة لكي يساهم كل إنسان في إدارة شئون مجتمعه كلما كان ذلك ممكنا كما يقول جون ستيوارت ميل، وهنا فنحن بحاجة إلى خبير في تشجيع "المشاركة الشعبية" وتعليم الناس من خلالها كيف ينجحون وينمون في قدراتهم على التصدي لمشكلات المعيشة المشتركة في المجتمع المحلي.

وأما المشكلة الثانية والأخيرة فهي أن النسق السياسي يتعامل أساسا مع ظاهرة القوة الاجتماعية في المجتمعات، ولذلك فرجال السياسة شديدي الحساسية للوزن السياسي لكل جماعة أو فئة أو فرد، وعندما يأتي دور تحديد الحاجات الأولى بالإشباع أكثر مما تحظى به حاجات ذوى القوى السياسية الأقل، وإذن فإن بناء القوة في المجتمع يؤثر تأثيرا كبيرا على طريقة حل المشكلات المجتمعية، ولما كانت مهنة الخدمة الاجتماعية في تاريخها الطويل كان التزامها المهني دائما إلى جانب المستضعفين وذوى الحاجة، فإن طريقة تنظيم المجتمع أيضا قد نشأت لكي تساعد وتدعم جهود المحرومين في الحصول على إشباع حاجاتهم.

والخلاصة أن المجتمعات المعاصرة قد وجدت أنه لا بد من وجود تدخل مهني على أساس علمي ديمقراطي مخطط لمساعدة المجتمعات المحلية على مواجهة مشكلاتها وإشباع حاجاتها بطريقة فعالة، وبشكل يدعم الترابط الاجتماعي في المجتمع، ويزيد من قدرة المجتمع في الخدمة الاجتماعية. ويمكننا أن نلخص مواصفات هذه الطريقة على الوجه الآتي:-

١- أنها تدخل مهني يقوم به أخصائيون اجتماعيون معدون إعدادا علميا وعمليا مناسباً للقيام بهذه الوظيفة.

٢- التخطيط المنظم والمشاركة الشعبية الديمقراطية هما دعامتان أساسيتان للطريقة تكمل كل منهما الأخرى، فالتخطيط يقدم الأدوات الفنية التحليلية اللازمة لإيجاد أفضل مواءمة ممكنة بين الموارد والحاجات التي تشبع أو لا تشبع يجب أن يتم على أساس مشاركة المواطنين أنفسهم، كما أن من الضروري اشتراكهم في عمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم، وبهذا يتم نموهم والتزامهم بما يتخذ من قرارات.

٣- تسعى طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق العدالة الاجتماعية وتهتم عادة بأخذ جانب الفئات المستضعفة للعمل على حصولها على حقوقها بإزاء الفئات ذات القوة والنفوذ.

٤- ينتظر أن يؤدي هذا كله في النهاية إلى ازدياد درجة التماسك والترابط الاجتماعي ، وإلى نمو قدرة المجتمع المحلي على مواجهة مشكلاته بنفسه في المستقبل.

٥- تعمل طريقة تنظيم المجتمع بالتعاون مع القيادات المجتمعية في الأجهزة السياسية ومراكز اتخاذ القرارات للتأثير على القرارات المجتمعية لتحقيق الأهداف وترسيخ القيم التي تؤمن بها الخدمة الاجتماعية.

٨- نماذج متعددة لتنظيم المجتمع المعاصر:

ترجع البدايات التاريخية الأولى لتنظيم المجتمع في إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية إلى حركة جمعيات تنظيم الإحسان وحركة المحلات الاجتماعية في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، حيث كانت تلك الحركات تمثل رد الفعل المجتمعي لمواجهة المشكلات الاجتماعية العنيفة التي ترتبت على الثورة الصناعية في تلك المجتمعات، وإن اختلفت كل

منهما في النظرة إلى تلك المشكلات وفي تصورهما لأسلوب حلها. فعلى حين حاولت جمعيات تنظيم الإحسان زيادة كفاءة الهيئات التطوعية العاملة في مجال الإحسان (والتي كانت وسيلة الأغنياء لمواجهة مشكلة الفقر عن بعد) وهي بهذا تسلم ضمنا بسلامة النظام الاجتماعي وبأن الفقر مشكلة فردية وإن الفقراء مسئولين عن فقرهم، فإن المحلات الاجتماعية حاولت التأثير في سلوك جماعات المهاجرين إلى المدن عن طريق الاحتكاك المباشر بين المتقنين وبينهم من خلال مجموعة من الأنشطة المصممة لمواجهة حاجات المجتمع المحلي والتي تضمنت القيام بجهود للعمل الاجتماعي لتغيير السياسات والممارسات والقوانين والتشريعات.

ثم أن حركة تنظيم الإحسان قد أدت في أوائل القرن العشرين إلى ظهور مجالس الهيئات الاجتماعية التي تولت مسئوليات التخطيط والتنسيق بين الهيئات الاجتماعية العاملة في مختلف ميادين الرعاية الاجتماعية (وليس فقط في مجال الإحسان)، وقد شاركها في هذه المهمة (خصوصا أثناء وبعد الحرب العالمية الأولى) صناديق التمويل المشترك التي كانت تقوم بتنظيم حملة سنوية مشتركة لمجمع المال اللازم لتمويل خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع المحلي وتوزيع حصيلة الحملة على الجمعيات الأعضاء، وغالبا ما كان ذلك يتم بالتعاون مع مجالس الهيئات الاجتماعية. ولقد أدى ظهور تلك الأجهزة وممارسة الأخصائيين الاجتماعيين من خلالها إلى النظر إلى تنظيم المجتمع أساسا على أنه "تنسيق" للخدمات الاجتماعية أو على أنه عملية "تخطيط" لمواجهة المشكلات الاجتماعية في المجتمع المحلي، وقد اكتسبت تلك الوظائف تنظيم المجتمع احتراماً كبيراً وتميزاً في داخل مهنة الخدمة الاجتماعية أدى إلى الاعتراف بتنظيم المجتمع كطريقة مهنية ثالثة في ١٩٧٤.

ولكن الحرب العالمية الثانية أتت بتطور جديد أدى إلى دعم تنظيم المجتمع كطريقة مهنية، فبعد نهاية الحرب بدأ العديد من الدول التي كانت خاضعة للاستعمار في الحصول على الاستقلال، وظهر مفهوم تنمية المجتمع كبديل ديمقراطي للوصول إلى التقدم دون ثورة اشتراكية في تلك الدول، حيث تتم التنمية من خلال الجهود الذاتية ومشاركة المواطنين في دراسة وحل مشكلاتهم بأنفسهم (مع توفير قدر محدود من المساعدة الخارجية) وقد وجد رجال تنظيم المجتمع أنهم أولى من غيرهم لتولى مسئوليات العمل المهني "لتنمية المجتمع" وأدركوا أن مشاركتهم في تلك الجهود (التي تتفق مع تراث حركة المحلات الاجتماعية) تؤدي إلى رفع قيمة ممارستهم المهنية باعتبارها مساهمة في تحقيق أهداف التنمية على المستوى القومي من خلال العمل على المستويات المحلية ثم أظهرت الستينات أن هناك ظروفًا تمر على المجتمعات يتحجر فيها النظام الاجتماعي ويفقد فيها قدرته على الاستجابة المرنة لحاجات قطاعات عريضة من السكان ويغطي مساوئه بالتخفي وراء شعارات جوفاء تؤدي إلى فقدان الاتصال بين من يملكون القوة وبين من لم يملكونها ومن هنا ظهرت في الولايات المتحدة منظمات للعمل الاجتماعي حاول من خلالها الزواج والفقراء الضغط على متخذي القرارات للمطالبة بحقوقهم بما يؤدي إلى تغيير التشريعات والقوانين والسياسات والممارسات المؤسسية التي أحسوا أنها مضادة لمصالحهم، ولم يجد رجال تنظيم المجتمع مناصًا عن الاشتراك في جهود العمل الاجتماعي من خلال تنظيم صفوف هذه الفئات المحرومة للدفاع عن حقوقها ولو أدى الأمر إلى استخدام الصراع والضغط لا مجرد الإقناع.

ولقد ساهم كل تطور من هذه التطورات في صياغة وتشكيل ممارسة تنظيم المجتمع على المستوى الدولي وأدى هذا إلى إثراء نظرية تنظيم المجتمع بشكل كبير مما جعل الكثيرين يتكلمون اليوم عن نماذج ثلاثة لتنظيم المجتمع: نموذج التخطيط الاجتماعي - نموذج تنمية المجتمع المحلي الصغير - نموذج العمل الاجتماعي .

أولاً: مفهوم الطريقة^(١):

هى مجموعة من العمليات بما تتضمنه من خطوات وإجراءات والتي تتم باتساق وتكامل وتداخل وبأسلوب معين يستند إلى أساس معرفى وقواعد ومبادئ علمية ومهارات معينة يتناسب ويتفق مع طبيعة ومتطلبات العمل مع شئ ما ذى طبيعة خاصة في المكان والتوقيت المناسب بما يحقق هدف عام معين ومحدد ومخطط له هو في مجمله هذه العمليات. وارتباطاً بذلك فإن تنظيم المجتمع كطريقة أساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية تتضمن مجموعة من العمليات الأساسية والفرعية بخطواتها وإجراءاتها المتتابعة والمتراطة والتي تتم بأنساق وتكامل وتداخل وبأسلوب معين - يستند إلى مقومات مهنة الخدمة الاجتماعية من قاعدة علمية ومهارات تطبيقية ومتخصصون ومبادئ علمية وأخلاقية وغيرها. والذى يتناسب ويتفق مع طبيعة ومتطلبات العمل مع المجتمعات بطبيعتها الخاصة وخصائصها المميزة في المكان والتوقيت المناسب بما يحقق هدفها العام وأهدافها الفرعية المحددة والمخطط لها مسبقاً.

ثانياً: مفهوم المجتمع:

١-التحديد اللغوى للمجتمع:

تتطوى اللغة الإنجليزية على أكثر من كلمة للدلالة على مصطلح المجتمع فهناك كلمة Community وذلك للدلالة على المجتمع المحلى الصغير أو المحدد المساحة وحجم السكان الكائنين فيه بينما تدل كلمة society على المجتمع القومى أو الكبير في الأغلب والأعم. وتحدد كلمة تنظيم المجتمع في اللغة الإنجليزية community organization ولذا نقصد بالمجتمع في تنظم المجتمع باللغة العربية المصطلح الإنجليزي community.

٢- مفهوم المجتمع من وجهة نظر علماء الاجتماع:

إذا رجعنا إلى كتابات علم الاجتماع نجد أن معظم علماء الاجتماع عند استخدامهم لمفهوم المجتمع فهم يقصدون به الدلالة على كل من^(٢):

- أما لتوضيح حدود جغرافية أو سياسية أو إدارية ويشترك معهم في ذلك علماء الإدارة العامة.
- وقد يستخدم للتعبير عن جوانب نفسية واجتماعية ويتفق معهم في ذلك علماء النفس الاجتماعى والأنثروبولوجى.
- وأما الإشارة هنا أسس مختلفة للتصنيف بجانب ما سبق مثل (مجتمع الذكور ومجتمع الإناث) أو على أساس اللون (مجتمع البيض - مجتمع السود).

وفيما يلي إشارة إلى بعض التعريفات المتصلة بعلم الاجتماع والتي تفسر معنى المجتمع.

١- تعريف روبرت ماكيفر^(٣):

حيث رأى أن المجتمع عبارة عن مساحة من الأرض قد تكون منطقة أو إقليم تتميز بنوعية من العلاقات (تعاون، تنافس، صراع) وتحدث بين أفرادها مجموعة من التفاعلات وهذا التعريف احتوى على ثلاث أبعاد

أساسية هي: المكان، العلاقة، التفاعل، وهي أركان أساسية لقيام حياة اجتماعية سليمة في المجتمع.

٢-تعريف مورجان آرثر:

وقد كان لإسهامه الفضل الكبير في إبراز أهمية الانتماء للمجتمع أو ما يطلق عليه زوج المجتمع حيث يعرف المجتمع بأنه: "مجموعة منظمة من الأفراد، والعائلات ممن يعملون في تضافر وتضامن كوحدة واحدة لمقابلة احتياجاتهم المشتركة في إطار الميول والعادات والمصالح المشتركة التي تربط فيما بينهم.

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نحدد مقومات المجتمع:

١-السكان:

يمثل السكان عنصر هام من عناصر أو مقومات المجتمع ويحصل المجتمع على أفرادهِ عن طريق التكاثر الجنسي أو الإنجاب ويعتبر ذلك مورداً أساسياً من موارد التجدد البشري ويتم تطبيعهم من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

٢-الإقليم أو المنطقة المحددة:

ويعبر هذا المفهوم عن المكان أو الأرض أو المساحة أو المنطقة التي يعيش فيها السكان.

٣-الاتصال المستمر بين جماعات المجتمع وتفاعلها مع بعضها البعض اجتماعياً:

وهذا الاتصال وذلك التفاعل من شأنه أن يؤدي إلى تبادل الخبرات بين أفراد المجتمع وجماعاته ويتناقل التراث الثقافي والاجتماعي الأجيال

كما يؤدي هذا التفاعل إلى تمايز المكانات الاجتماعية وبروز القادة ووضوح الأدوار مما يعكس تعاونهم وتماسكهم أو تنازعهم وتفككهم.

٤- العلاقات الاجتماعية:

وهي أنماط التفاعل الثابتة نسبيا والمطرودة والتي تحكمها المعايير والقيم تلك المعايير والقيم تساعد على تماسك المجتمع.

٥- النظم الاجتماعية:

سواء كانت (اجتماعية- سياسية- دينية- تعليمية- اقتصادية) وهذه هي مكونات البناء الاجتماعي للمجتمع^(٤).

مفهوم المجتمع في إطار طريقة تنظيم المجتمع^(٥):

لتوضيح مفهوم المجتمع في إطار الطريقة يجب أن نوضح أهم الأسس العلمية التي يعتمد عليها المنظم الاجتماعي في تعريفه للمجتمع. أولاً: كنسق اجتماعي، أو المدخل النسقي لتفسير المجتمع:

والمجتمع في ضوء فكرة النسق الاجتماع هو:

١- مجموعة من العناصر يسود بينها نوع من الاعتماد والتساند المتبادل فكل أجزاء النسق تتساند فيها تسهم في النهاية في تحقيق وحدة متكاملة.

٢- أن المجتمع يتكون من وحدات فرعية.

وفي إطار ما تقدم يعتبر الحى نسقا فرعيا للمجتمع المحلي، والمجتمع المحلي نسقا فرعيا للمجتمع القومي والمجتمع القومي نسقا فرعيا للمجتمع الدولي وهكذا.

ثانيا: المجتمع كعملية:

حيث يرى المنظم الاجتماعى أن المجتمع الذى يتعامل معه لابد أن يمر بخبرة تعليمية وأن يكتسب مجموعة من المهارات الاجتماعية التى تمكنه من مواجهة الحياة اليومية.

وهذا المفهوم هو جوهر عمل المنظم الاجتماعى مع المجتمع وأول من أشار إليه روس حيث استخدم مفهوم العملية للدلالة على قيام المجتمع بتحديد مشكلاته ثم القيام بإجراء لمواجهة تلك المشكلات.

ثالثاً: مجتمع الحاجة أو المشكلة^(٦):

ذكر ماكميلان عام ١٩٤٥ أن المجتمع في طريقة تنظيم المجتمع هم من يعانون من مشكلات في هذا المجتمع.

وأن الحاجة الملحة التى يشعر بها المجتمع ويعمل على إشباعها أو المشكلة الحادة التى تهتم بها المجتمع ويعمل على حلها وهما أساس الذى يستند إليه الأخصائى في وضع الحدود الجغرافية للمجتمع الذى يعمل معه.

حقائق عامة عن المجتمعات:

- ١- هناك مجتمعات جغرافية ومجتمعات وظيفية.
- ٢- المجتمعات على مستويات تشمل (المستوى المحلى والقومى والإقليمى والدولى).
- ٣- للنظم الاجتماعية أثرها في البالغ في التعامل مع أفراد المجتمع.
- ٤- المجتمعات في تغير مستمر تبعاً لتغير أساليب الحياة والنظم الاجتماعية.
- ٥- يتأثر الإنسان بالمجتمع الذى يعيش فيه ويكتب اتجاهاته وميوله.

ثالثاً: مفهوم تنظيم المجتمع^(٧):

لكى نضع مفهوم شامل لتنظيم المجتمع لابد من إتباع الأسلوب التحليلى القائم على طرح مجموعة من التساؤلات والإجابة عليها لإعطاء صورة واضحة متكاملة عما نقصد به التنظيم المجتمع وذلك على النحو التالى:

أولاً: ما ماهية تنظيم المجتمع:

- تنظيم المجتمع طريقة أساسية لمهنة الخدم الاجتماعية.
- وهى كطريقة لمهنة الخدمة الاجتماعية تتأسس وتقوم على نفس مقومات المهنة الأم من (قاعدة علمية - مهارات تطبيقية - ممارسون اجتماعيون - مؤسسات متخصصة - أهداف - قيم ومعايير - مبادئ علمية واعتراف مجتمعى).

١- استثمار وتنمية قدرات المجتمع وطاقاته وموارده (كهدف تنموى).

٢- إشباع الاحتياجات (كهدف وقائى).

٣- مواجهة لمشكلات (كهدف علاجى).

هذا إلى جانب الإجابة على مجموعة أخرى من التساؤلات وهى:

- بمن ولمن؟ من هم القائمون بتنظيم المجتمع ومن هم المستفيدون منها؟

- أين تمارس هذه الطريقة؟

- متى تستخدم هذه الطريقة؟

- كيف؟ أى الكيفية التى تتم بها الطريقة؟

وهناك مفهوم آخر لتنظيم المجتمع^(٨):

حيث يرى روس أن الخدمة الاجتماعية تستخدم المعارف المستمدة من العلوم الاجتماعية ولكنها ليست علما من هذه العلوم والنظرة إلى الخدمة الاجتماعية كعلم تعنى أن كل من خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم

المجتمع ما هي إلا فروع لهذا العالم أو تخصصات علمية فيه وهذا ما يرفضه روس فتنظيم المجتمع من وجهة نظره ليس علما ولكن يمكن افتراض أنه فن.

إذا رجعنا إلى المعاجم اللغوية العربية نجد أنه لا توجد سوى كلمة مجتمع للدلالة عن المجتمع وتعني الملكية المشتركة أو الزمالة أما في اللغة الفرنسية فنجد أن كلمة community تعني قسم جغرافى أو إدارى وفي معنى آخر تعني المشاركة الوجدانية أو التعامل المباشر والوثيق ولكمة المجتمع في الفكر العربى تركز على المضمون الاجتماعى أكثر من الجانب المكانى أو الجغرافى للمفهوم وفي اللغة الإنجليزية نجد أكثر من كلمة تعبر عن وجود المجتمع فهناك مثلا community وهناك أيضا Society وكلاهما يقابل المصطلح الغربى المجتمع^(٩).

ويعرف المجتمع المحلى:

بأنه جماعة من الأفراد لهم اهتمامات مشتركة ويعيشون في منطقة محلية محددة^(١٠).

ويعرف روبرت ماكيفر R. Maciver:

أنه هو أى مساحة قرية أو بلدة أو منطقة أو إقليم وحتى أى مساحة أكبر من ذلك ولكى تستحق هذه المساحة أن تسمى بالمجتمع فيجب أن تتميز عن غيرها بحيث تكون الحياة العامة فيها بعض السمات حتى تكتسب الحدود الجغرافية معنى وقد احتوى هذا التعريف على ثلاث أبعاد رئيسية وهى المكان، العلاقات الاجتماعية، التفاعل وهى أركان أساسية لقيام حياة اجتماعية سليمة^(١١).

وتقوم الخدمة الاجتماعية عامة وطريقة تنظيم المجتمع خاصة بمساعدة المنظمات في التغلب على مشكلاتهم وتحقيق أهدافها من خلال مساعدتهم على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل. ولذا تهتم طريقة تنظيم المجتمع بدراسة المنظمات وتحليل وظائفها والتعرف على ديناميات حياتها^(١٢).

وهناك تعريفات أجنبية لتنظيم المجتمع توضح هذا المفهوم ومنها:

تعريف روس:

يعتبر روس من الرواد في تنظيم المجتمع الذين أضافوا أبعاد جديدة ومجالات محددة لطريقة تنظيم المجتمع بل تعتبر محاولته من أجل وضع نظرية لتنظيم المجتمع من المحاولات الرائدة في هذا المجال فقد حاول فيها أن يضع دورا للمنظم الاجتماعي ما زال صالحا حتى الآن في الكثير من جوانبه.

وعرف تنظيم المجتمع في كتابه تنظيم المجتمع النظرية والمبادئ سنة ١٩٥٥ بأنه:

العملية التي يتمكن بها المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف حسب أهميتها ثم إذكاء الثقة والرغبة في العمل لمقابلة هذه الحاجات والأهداف ثم القيام بعمل بشأنها وعن هذا الطريق تنمو وتسد اتجاهات التعاون والتضامن في المجتمع.

من النواحي الإيجابية في هذا التعريف أنه يوضح تنظيم المجتمع من الناحية الفنية أو العملية ومن حيث الإجراءات بمعنى تحديد حاجات المجتمع وأهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف وفقا لأولويات ودراسة إمكانيات وموارد المجتمع الداخلية والخارجية واتخاذ إجراء بشأن كل هذا.

كما أنه يوضح الهدف من عملية تنظيم المجتمع بأنها تنمية روح التعاون والتضامن بين أفراد المجتمع.

أما النواحي السلبية في هذا التعريف فإنه لم يحدد علاقة تنظيم المجتمع بالخدمة الاجتماعية وبالتالي لم يحدد لنا من الذى يستخدم هذه الطريقة هل هو أخصائى مهنى أم غير مهنى كما أنه ركز على أن تنظيم المجتمع عملية process والعملية عبارة عن مجموعة الإجراءات المتكررة والمرتبطة والتي تؤدي إلى نتيجة معينة في حين أن تنظيم المجتمع بالإضافة إلى العمليات التي تقوم بها من تحديد الهدف ولإمكانيات وترتيب الأولويات وتنفيذ الخطة.... الخ فهي طريقة علمية Method بمعنى أنها نوع معين من الإجراءات يعتمد في تطبيقه على مبادئ علمية وفهم ومهارات معينة تتم في إطار علمى مهنى.

ويأخذ ارثردانهام على تعريف روس ما يأتى:

١- أن روس لم يفرق بوضوح بين تنمية المجتمع وتنظيم المجتمع وأن هذا التعريف يكون ملائماً أكثر تنمية المجتمع حيث يركز على المشاركة والسعى لتكامل المجتمع والذي كون من خلال عمليات تنمية المجتمع.

٢- يرى دانهام بأن تعريف روس يبدو كقاعدة مثالية أكثر منه وضعاً لطريقة تنظيم المجتمع فنحن لا نستطيع أن نتعرف منه على تنظيم المجتمع أو على مستوى الظاهرة أو الأحداث المألوفة لممارس تنظيم المجتمع كما أنه يرى أن تعريف هس ونظرى ومحدود في وصفه للمشاكل المتكررة وللصراع وللحقائق التي تعتبر عادية في تنظيم المجتمع وفي وصفه لعملية حل المشكلة التي قيل عنها الكثير في اتصالها بتنظيم المجتمع.

تعريف أرثر ادانهايم ١٩٧٠:

تنظيم المجتمع يعنى تلك العملية الواعية من التفاعل الاجتماعى وطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية تهدف إلى بعض أو كل مما يأتى:

- مقابلة الحاجات العريضة والمحافظة على حالة من التوافق بين الحاجات والموارد في المجتمع أو في المناطق الأخرى.
- مساعدة الناس على التعامل بفاعلية أكثر مع مشكلاتهم وأهدافهم بمساعدتهم على النمو وإيجاد نوعيات من المشاركة والتوجيه الذاتى والتعاونى.

- إيجاد التغيرات في المجتمع وفي العلاقات الجماعية وفي توزيع القوى المؤثرة في اتخاذ القرارات.

ومن مميزات هذا التعريف أنه يحدد مجال عمل طريقة تنظيم المجتمع بالتفاعلات الاجتماعية وهذا ما يميز الخدمة الاجتماعية عن غيرها من المهن كما ذكرنا من قبل كما أنه ذكر بأن تنظيم المجتمع طريقة تتضمن مجموعة من العمليات المتتابعة والمستمرة في إطار علاقتها بالخدمة الاجتماعية واهتم بمحاولة إشباع الاحتياجات الرئيسية والتي تهتم قطاعا عريضا من الناس مع محاولة المحافظة على إيجاد نوع من التوازن بين الموارد القليلة والحاجات الكثيرة.

كما ركز أن هدف أساسى من أهداف تنظيم المجتمع هو إحداث النمو في الناس أنفسهم حتى يصبحوا قادرين على مواجهة مشاكلهم وتحديد أهدافهم بطريقة تحقق هذه الأهداف بيسر.

والعنصر الثالث في التعريف يؤكد على أن تنظيم المجتمع ييغى من خلال تدخله محاولة إحداث تغييرات اجتماعية في العلاقات بين أفراد المجتمع بين جماعات المجتمع وبعضها البعض كما أن التأثير في الجماعات أو

الأفراد الذين يتخذون أو يؤثرون في عملية اتخاذ القرار ضرورية بحيث يتم توزيع وتعديل في تلك القوى حتى تتحقق العدالة الاجتماعية وتتأكد القيم الديمقراطية ولا تتفرد جماع دون أخرى بعملية اتخاذ القرار .

أما ما يؤخذ على هذا التعريف فهو أنه يترك حيث مواجهة وإشباع احتياجات المجتمع على الأهالي ولا يهتم بمشاركة الحكومة في ذلك وربما يكون ذلك مناسباً للمجتمع الأمريكي في فترة تاريخية معينة كان الرأي السائد فيها المحافظة على أقل تدخل ممكن من الحكومة المركزية أما الآن فهناك اتجاه قوى بالبرامج القومية لمواجهة المشكلات الاجتماعية خصوصاً مشكلات الفقر وما ينتج عنها^(١٣).

تنظيم المجتمع:

يعرف آرثر دانهام عملية تنظيم المجتمع بأنها عملية المواءمة بين الاحتياجات والموارد الاجتماعية له سواء أكان مجمعا وظيفيا أو جغرافيا. ويعرف روس عملية تنظيم المجتمع بأنها العملية التي يتمكن بها المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه، وترتيب هذه الحاجات والأهداف حسب أهميتها وإذكاء الثقة والرغبة في العمل لمقابلة هذه الحاجات والأهداف والوقوف على الموارد الداخلية والخارجية التي تتصل بهذه الحاجات والأهداف ثم القيام بما تحتاج إليه من عمل بشأنها وبهذه الوسائل تمتد وتنمو روح التعاون والتضامن في المجتمع.

ويقول براى ك في هذا: إن تنظيم المجتمع هو إحدى عمليات الخدمة الاجتماعية إذا كانت أهدافه واهتماماته الأولى تتعلق بتكوين وتوجيه العملية التي يستطيع بها المواطنون إيجاد علاقات اجتماعية مرضية ومنتجة.

أما تنمية المجتمع فقد عرفت لها هيئة الأمم المتحدة في عام ١٩٥٥ بأنها العملية المرسومة لتقدم المجتمع بكامله اقتصاديا واجتماعيا وتعتمد أكبر اعتماد ممكن على اشتراك المجتمع المحلي ومبادئه كما عرفت لها عام ١٩٥٦ بأنها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع.

ويعرف الدكتور عبد المنعم شوقي عملية تنمية المجتمع بأنها العملية التي تبذل وفق سياسة عامة لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس وبيئاتهم سواء أكانوا في مجتمعات محلية أو إقليمية أو قومية بالاعتماد على المجهودات الحكومية والأهلية المنسقة على أن نكتسب كل منهما قدرة أكبر على مواجهة مشكلات المجتمع الناتجة عن هذه العمليات.

ويطلق البعض على خدمة المجتمع أسماء مختلفة منها تنسيق المجتمع وتنظيمه وتنميته وأيا كان ما يطلق عليها فهي طريقة علمية ثالثة في مهنة الخدمة الاجتماعية المدنية.

وقد أطلقت على هذه الطريقة عدة تسميات منها:

١- تنظيم المجتمع للرفاهية الاجتماعية.

٢- التخطيط للرفاهية الاجتماعية.

٣- تنظيم المجتمع.

٤- الهندسة الاجتماعية.

٥- طريقة العمل بين الجماعات.

٦- خدمة المجتمع.

٧- تنظيم المجتمع وتنميته.

وتتضمن طريق تنظيم المجتمع عمليات هي:

- تحديد المجتمع تحديدا دقيقا واضحا.
- دراسته دراسة وافية وتحديد خصائصه وإمكاناته.
- تحديد المشكلات الاجتماعية الموجودة بالمجتمع.
- الاتصال بأفراد المجتمع والقيام بعملية استثارة لهم.
- ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها بالاشتراك مع أفراد المجتمع.
- وضع البرامج الكفيلة بإشباع تلك الاحتياجات وتنفيذ تلك البرامج مع مراعاة حسن التنسيق بينها وإدارتها.
- متابعة التنفيذ.
- تقويم البرامج.

يرى آرثر دنهام أن تنظيم المجتمع لغرض الرفاهية الاجتماعية هو عملية إيجاد التوازن بين الاحتياجات الاجتماعية والموارد المتاحة في منطقة جغرافية أو أى ميدان وظيفي.

ويرى بول.م لمبرت أن تنظيم المجتمع هو عملية إقامة علاقات بين الأفراد والجماعات تساعدهم على التخطيط والعمل معا لتحسين بعض نواحي مجتمعاتهم.

ويرى موري أ. روس أن تنظيم المجتمع هو العملية التي بواسطتها يتعرف المجتمع على احتياجاته وأهدافه ويرتب تلك الاحتياجات والأهداف وينمى الثقة والإرادة في العمل لتحقيق هذه الأهداف وإشباع تلك الاحتياجات ويحدد الموارد الداخلية والخارجية التي يقابل بها الاحتياجات والأهداف ويتخذ خطوات العمل لإشباعها أو تحقيقها وعن طريق ذلك بنمى المجتمع عنده الاتجاهات التعاونية والجماعية.

وقد عرف الدكتور أحمد كمال أحمد طريقة تنظيم المجتمع بأنها طريقة أخرى للخدمة الاجتماعية يستخدمها الأخصائيون الاجتماعيون والمتعاونون معهم في تنظيم الجهود المشتركة حكومية وأهلية في مختلف المستويات لتعبئة الموارد الموجودة أو التي يمكن إيجادها لمواجهة الحاجات الضرورية وفقا لخطط مرسومة وفي حدود السياسة الاجتماعية للمجتمع. وتعتبر عمليات تنظيم المجتمع عمليات شاملة للتنمية وتنظيم الاحتياجات والموازنة والمواءمة بينها وكل هذا يعتبر هدفا رئيسيا لهذه العمليات.

ونحن إذا رجعنا إلى تعريف عمليات تنظيم المجتمع اتضح لنا أن هناك وجهين أو جانبين لهذه العمليات هما: جانب تخطيطي يهدف إلى المواءمة بين الاحتياجات والموارد بالمجتمع والجانب الآخر هو إرساء قواعد الأسلوب الذي ينتهجه المجتمع لحل مشاكله.

ولا شك أن هناك ارتباطا كبيرا بين الجانبين فكلاهما يتم الآخر ويكمله ولهذا اعتبر عملية واحدة في مراحل تنظيم المجتمع^(١٤).

رابعا: مفهوم المشكلات الاجتماعية:

قبل أن نتعرض لمفهوم المشكلة الاجتماعية سنوضح المقصود بمفهوم المشكلة فتعنى المشكلة ما يقع بين حجم التصورات المثلى المستهدفة وحجم الإنجازات الواقعية والحقيقية في نسق ما^(١٥). ويشير مفهوم المشكلة في اللغة الإنجليزية إلى مسألة أو معضلة في السلوك البشرى ذوى العلاقات الاجتماعية^(١٦).

والمشكلة عبارة عن موضوع يحيط به الغموض وبأنه ظاهرة تحتاج إلى تفسيرات وبأنه قضية موضع خلاف^(١٧).

وكذلك تعرف المشكلة بأنها ظاهرة تتكون من عدة أحداث أو وقائع متشابهة وممتزجة ببعضها البعض لفترة من الوقت يكتنفها الغموض واللبس تواجه الفرد أو الجماعة ويصعب حلها قبل معرفة أسبابها والظروف المحيطة بها وتحليلها للوصول إلى اتخاذ قرار بشأنها^(١٨).

وتعرف أيضا المشكلة بأنها قضية أو إعاقة يمكن أن تسبب فقد الثقة والقلق وإحداث صعوبة في حياة الفرد ويعجز بمقتضاها عن التكيف مع المتغيرات التي تواجهه^(١٩).

والمشكلة في خدمة الفرد هي موقف يواجهه الفرد وتعجز فيه قدراته عن مواجهته بفاعلية مما يعوق أدائه لبعض وظائفه الاجتماعية^(٢٠).

والمشكلة في تنظيم المجتمع هي عجز المجتمع عن إشباع الاحتياجات الأساسية ومواجهة مشكلات الأفراد لتحسين أحوالهم وظروفهم.

ويشير تيودور سون و تيودور سون Theodorson & Theodorson إلى المشكلة الاجتماعية على أنها أي حالة أو موقف غير مرغوب في باتفاق غالبية لها وزنها من الناس في مجتمع من المجتمعات وعليه فإنهم لا يتسامحون مع هذه الحالات أو تلك المواقف بل ويتخذون ضدها إجراءات جماعية وجمعية في محاولة العودة بها إلى الطريق القويم. ولإضفاء وضوح أكثر على تصورها فإنهما يشيران إلى أن انحراف الأحداث وتعاطى المخدرات والجريمة والدعارة، والطلاق، والفقر، والمرضى العقلي كأمثلة للمشكلات الاجتماعية.

وعلى نفس المنوال يعرف ولسلى المشكلة الاجتماعية بأنها جزء من السلوك الاجتماعية الذي ينتج عنه تعاسة أو شقاء خاص أو عام ويتطلب بالتالى إجراء جماعيا لمواجهته.

وفي نفس الوقت يتفق دننلر وريدنج F. Hugo Reading على المشكلة الاجتماعية عبارة عن حالة ينظر إليها الجماعة على أنها انحراف وخروج عن الحدود الاجتماعية المرسومة أو أنها تدبير للنظام الاجتماعي القائم كما أنها طريق لسلوك يخرج فيه شخص أو جماعة ما عن المتعارف عليه اجتماعيا^(٢١).

ويقصد أيضا بالمشكلات الاجتماعية المواقف التي تضطرب فيها علاقات الفرد بمحيطه داخل الأسرة وخارجها خلال أدائه لدوره الاجتماعي أو ما يمكن أن نسميه بمشكلات سوء التكيف مع البيئة الاجتماعية الخاصة لكل فرد^(٢٢).

خامسا مفهوم المنظمات الاجتماعية:

مقدمة:

إن كلمة organization لها معنيان المعنى الأول أنها تعنى منظمة قائمة بذاتها وقد ينظر إليها باعتبارها وظيفة تمارسها إدارة المنظمة وسوف نأخذ بالمعنى الأول لذلك فإنه من الأهمية بما كان أولا وقبل كل شئ أن ندرك أن فكرة المنظمة الحقيقية تنشأ من منطلق أن الفرد وحده غير قادر على تحقيق أو إشباع جميع حاجاته ورغباته وبسبب افتقار الفرد إلى القدرة والقوة والوقت والجلد والاحتمال فإنه يجد نفسه في حاجة إلى الاعتماد على الآخرين لمساعدته في تحقيق هذه الاحتياجات وعندما ينسق مجموعة من الناس جهودهم فإنهم يكتشفون بأنهم معا يستطيعون عمل وإنجاز أكثر مما يستطيع أن يقوم به كل فرد منهم على حده لذلك فإن المنظمة الكبيرة تجعل من الممكن من خلال تنسيق أنشطة مجموعة من الأفراد الذين يعتبرون أعضاء في المنظمة تحقيق حاجاتهم ولذلك يشير Schein بأن إحدى الأفكار الأساسية التي يعتمد عليها مفهوم المنظمة هي فكرة تنسيق

الجهود في خدمة المساعدة المتبادلة ومن أجل أن يصبح التنسيق مفيد يجب أن يكون هناك أهداف يحتاج إلى تحقيقها وأن يكون هناك اتفاق عليها.

والفكرة الثانية التي يستند عليها مفهوم المنظمة فكرة تحقيق الأهداف والأغراض المشتركة عن طريق تنسيق الأنشطة وكما نعرف فإن المنظمات تتألف من عدد كبير من الوحدات وتبعا لبعض النظريات فإن الاختلافات بين هذه الوحدات تنشأ من الفكرة الأساسية وهي تقسيم العمل التي تعتبر الفكرة الثالثة الهامة التي يستند عليها مفهوم المنظمة.

وارتباطا بمفهوم التنسيق، والإنجاز المعقول للأهداف المتفق عليها فإن الفكرة بأن مثل هذه الأهداف يمكن تحقيقها بصورة أفضل إذا قام ناس مختلفون بعمل أشياء مختلفة على أساس تنسيق.

والمفهوم الرابع والأخير الذي يرتبط بفكرة تقسيم العمل والتنسيق هو الحاجة إلى تدرج السلطة.

حيث أنه من الواضح أن التنسيق بين مجموعة من الأفراد أو الوحدات المختلفة ليس ممكنا بدون بعض وسائل الضبط والتوجيه والتحكم وإدارة هذه الوحدات المختلفة والفكرة الأساسية للتنسيق تتضمن بأن كل وحدة تخضع لبعض الأنواع من السلطة من أجل تحقيق بعض الأهداف المشتركة وإذا قامت كل وحدة بالنضال والكفاح من أجل مصلحتها الذاتية متجاهلة أنشطه الوحدات الأخرى فإن التنسيق يصبح معطلا^(٢٣).

والمنظمات على هذا الأساس تمثل ضرورة أوجدتها الحاجة إليها لمقابلة احتياجات الناس ولقد ازداد عدد المنظمات في المجتمع الحديث بالدرجة التي أصبح يطلق عليه بحق مجتمع المنظمة حيث يعنى هذا بأن أعضاء المجتمع أصبح في مقدورهم قضاء وإشباع احتياجاتهم من خلال

المنظمات فقد أصبح أعضاء المجتمع يتعلمون في منظمات ويقضون معظم أوقاتهم في منظمات سواء أوقات عملهم وحتى أوقات فراغهم يقضونها كذلك في منظمات ورغم أن المنظمات ليست اختراعا إلا أن ما يميز المجتمع المعاصر هو كثرة هذه المنظمات واعتماده على المنظمة في تحقيق أغراض مجتمعية على نطاق واسع فأصبح هناك منظمات تجارية واقتصادية وتعليمية ودينية، وسياسية ورياضية وغيرها^(٢٤).

وهذا التعريف تعريف آخر يشير إلى أن المنظمة هي كل وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير وعلى الرغم من أن هذا التعريف قد أكد على الجانب البنائي للمنظمة وعلى الأساليب التي تضمن انتظام السلوك الإنساني بحيث يصبح هذا السلوك سلوكا نظاميا إلا أن التعرف أيضا لا يفرق بين المنظمة وبين الأشكال الاجتماعية الأخرى التي يتوفر فيها الجانب البنائي والقيم والمعايير التي تنظم السلوك الإنساني داخلها.

ويعرف شستر برنارد المنظمة بأنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري^(٢٥).

ويؤكد هذا التعريف على أهمية التنسيق للأنشطة التي يقوم بها أعضاء المنظمة إذ يتوقف إنجاز الأهداف على هذا التنسيق وليس على تلك الأنشطة فقط إلى يقوم بها هؤلاء الأعضاء.

ولأهمية التنسيق فقد أوضح ادجار سكاين بأن المنظمة تنطوي على التنسيق المنطقي لأنشطة مجموعة من الناس من أجل تحقيق بعض

الأغراض أو الأهداف المشتركة والواضحة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظائف والتسلسل الهرمى للسلطة المسئولة^(٢٦).

والنقطة الهامة التى اشتمل عليها هذا التعريف هو أن التنسيق للأنشطة ليس للأشخاص الذين تتألف منهم المنظمة.

ويؤكد ماكس فيبر على العلاقات الاجتماعية التى تنشأ بين أعضاء المنظمة حيث يتفاعل هؤلاء الأفراد داخل المنظمات وأن اتصال الأفراد بعضهم ببعض لا يتم بصورة عشوائية وأن أنماط التفاعل لا تنشأ ببساطة ولكن بناء التفاعل يكون مفروضا عن طريق المنظمة نفسها ويركز فيبر بشكل أساسى على أنماط التفاعل الشرعى بين أعضاء المنظمة ومن خلال هذا التفاعل يسعى هؤلاء الأعضاء ويناضلون من أجل تحقيق الأهداف وفي سبيل ذلك يشتركون في أنشطة المنظمة.

المقصود بالمنظمة:

يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتى تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

أولاً: مفهوم المنظمة:

إذا أردنا أن نحدد مفهوم المنظمة الاجتماعية كما سيتضح لنا من التعريفات المختلفة سنجد أن هناك العديد من الآراء ووجهات النظر والتي سيتم عرض بعضها كما يلي.

هي مجموعة من الناس بينهم تفاعل من الأدوار الاجتماعية التي يؤدونها على أساس مجموعة من القواعد ولهم مورد من خلالها من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموصوفة والمحددة والتنسيق بين هذه الأهداف لتحقيق الهدف العام.

وفي محيط الخدمة الاجتماعية نجد أن هناك تعريفات أخرى للمنظمات فيرى "محمد شمس الدين" أن المنظمات هي هيئات شكلت لتعبر عن إدارة المجتمع أو الجماعات ولتقابل حاجاتها سواء أكانت حاجات مادية أو معنوية أو حاجات تظهر نتيجة للظروف والعوامل الاجتماعية الموجودة في البيئة.

في حين يعرفها رضا أنها تتكون من جماعات من الناس يتصلون ببعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف معينة وله بناء وتتضمن تقسيماً للعمل ومراكز سلطة ومسؤولية ولها وسائلها المألوفة لإنجاز الأعمال ووضع السياسات ووسائل الممارسة كما أن لها كيان خاص بها.

وتعرف أيضاً على أنها وحدات اجتماعية أنشئت بغرض تحقيق أهداف محددة^(٢٧).

والمنظمة ما هي إلا بناء من الأفراد الفاعلين لتحقيق أهداف مشتركة فهي نوع من التفاعل المقصود الذي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة^(٢٨).

أهمية المنظمات:

من الملاحظ أنه لا خلاف بين العلماء وعلى اختلاف تخصصاتهم ووجهات نظرهم على أهمية المنظمة فمجتمعنا الراهن على تعبير أتروني هو مجتمع منظمات.

وتبدو أهمية المنظمات في أنها تشبع أنواعها العديد من الاحتياجات للإنسان عاطفية، وروحية، وعقلية، واقتصادية.

ويرى أرجيريس Argyvis أنها زمنت بطريقة مفيدة أهدافها ويكون تحقيقاً أفضل بصورة جماعية ويلاحظ أن الذين يرون أن المنظمة نسفا تعاونيا ينتبئون هذه النظرية.

لهذا فإنهم يناقشون قدرة المنظمة على أن تفعل أشياء لا يستطيع أعضائها أن يفعلونها بمفردهم وهذا هو الحال بالواحد بالوحدات الإنتاجية حيث لا يستطيع العمال أن يقوموا بمفردهم بعمليات الإنتاج وتسويقه وهنا تكمن أهمية المصانع حيث أنها تسعى من جانب آخر إلى رفع مستوى العمال وذلك من خلال العائد الكبير من الإنتاج الصناعي وكذلك توفير فرص كثيرة للعمل بما يسهم في القضاء على البطالة ومشاكلها^(٢٩).

سمات وخصائص المنظمات الاجتماعية:

يركز علماء الاجتماع على الخصائص البنائية للمنظمات ويلاحظ أنهم يؤكدون عند تحليلهم لهذه السمات البنائية على ثلاث جوانب أساسية.

- ١- فهم العمليات العديدة التي تحدث في المنظمات.
- ٢- دراسة العلاقات بين أجزائها الفرعية المكونة لها.
- ٣- الكشف عن الروابط التي تكشف بينها وبين المنظمات الأخرى في بيئاتها الاجتماعية.

ويذكر Otson أن هناك ثلاثة بنائية تستحوذ على الاهتمام وهي:
(الجسم، التعقد، الرسمية) وعلى ذلك تدور خصائص المنظمات حول هذه
الأبعاد البنائية الثلاث:

وقد حدد Etzioni خصائص المنظمات في الآتي:

- ١ - تقسيم العمل والقوة والمسئوليات والاهتمام بالاتصال وذلك بطريقة
معمدة للوصول إلى أهداف المنظمة.
 - ٢ - وجود مراكز للقوة أو أكثر لضبط ومراقبة جهود المنظمة المتفق
عليها ولتوجيهها نحو أهدافها ويجب على مراكز القوة هذه أن
تستعرض باستمرار إنجازات المنظمة وأن تعيد نمط بنائها إذا
كان ذلك ضروريا لزيادة كفاءتها.
 - ٣ - إحلال الموظفين الغير كف في حالة الضرورة.
- ونستطيع القول أن المنظمات الاجتماعية تتسم عن غيرها من المنظمات بما
يلي:

- بأن المادة التي تتعامل معها هي المواطن.
- تعتمد على ما توفره البيئة لها من موارد.
- روح أنشطتها يتكون من علاقات الهيكل الوظيفي والعملاء.
- فضلا عن أنها تعمل على تحقيق أهداف التنمية^(٣٠).

أنماط المنظمات:

١-المنظمات الرسمية وغير الرسمية:

الطريقة الشائعة لتصنيف المنظمات هي التمييز بينها على أساس
كونها منظمات رسمية وغير رسمية وذلك اعتماد على الدرجة التي تعتمد
فيها على البناء ورغم ذلك فمن المستحيل أن تجد منظمة رسمية تماما أو
غير رسمية تماما.

وتتسم المنظمات الرسمية بأنها غير مرنة ويحصل الفرد على عضويتها بوعى في وقت محدد وعادة ما تكون مفتوحة ومن أمثلتها شركات الأعمال الكبيرة والحكومات المحلية والجامعات.

وعلى النقيض المنظمات الغير رسمية ناقصة أو مفقودة البناء مرنة وعضويتها تلقائية وتتم بوعى أو بدون وعى ومن الصعب غالبا تحديد وقت محدد للعضوية وتتسم أيضا بعدم تحديد الأهداف ويمكن أن تتحول إلى منظمات غير رسمية ومن أمثلتها نادى البريدج وجفلة الغذاء والصدقة.

٢- المنظمات الأولية والثانوية:

وتتسم المنظمات الأولية بالاستغراق الكامل والشخصى والوجدانى لأعضائها، والعلاقات شخصية، مباشرة، تلقائية، وهى تبنى على توقعات متبادلة أكثر منها على الالتزامات محددة بدقة وإحكام ومن أمثلتها الأسرة. أما في المنظمات الثانوية فتكون العلاقات عقلية وعقلانية وتعاقدية والعلاقات تميل إلى أن تكون رسمية وغير شخصية.

مع التزامات محددة على نحو واضح وصريح وهى ليست غاية في حد ذاتها ولكن هذا لا يمنع من وجود العضوية في مثل هذه المنظمات وذلك لأنها تستطيع أن توفر وسائل لتحقيق غايات الأعضاء.

٣- تصنيف المنظمات حسب أهدافها الرئيسية:

يمكن تصنيف المنظمات طبقا للأهداف التى تسعى لتحقيقها فيما

يلى:

أ-منظمات الخدمات:

وهى التى تقوم بمساعدة الأفراد دون أن يستلزم ذلك الدفع الكامل من كل حاصل على الخدمة ومن أمثلة هذه المنظمات منظمات الإحسان، مجالس المدرسة العامة، إدارات الحدائق العامة وحدائق الحيوانات....الخ

ب-منظمات اقتصادية:

وهى التى توفر السلع والخدمات بمقابل مثل الشركات.

ج-المنظمات الدينية:

وهى التى تقوم من أجل الحاجات الروحية للأعضاء مثل المساجد والكنائس.

٤-المنظمات الوقائية:

وهى التى تحمى الأشخاص من الضرر مثل إدارات الشرطة، الجيش، المطافئ...الخ

٥-المنظمات الحكومية:

وهى التى تشبع الحاجة إلى النظام والاستمرارية مثل الحكومات الفيدرالية، والولايات، المدن، المحاكم...الخ

٦-المنظمات الاجتماعية:

وهى التى تخدم الحاجات الاجتماعية للأشخاص من أجل اتصالهم المباشر مع الآخرين، التوحد والدعم المتبادل مثل الجمعيات الاخوية والنوادي والفرق الرياضية....الخ^(٣١).

عمليات العمل مع مجتمع المنظمة:

العمل مع مجتمع المنظمة طريقة فرعية مقترحة ولذلك فان عملياتها تحد كعمليات مبدائية - على أن تطور وتزداد رسوخا بمزيد من الدراسة والبحث والخبرات الميدانية.

ويقترح أن يمارس العمل مع مجتمع المنظمة العمليات التالية:

- ١- المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها كي تمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
وقد أشير إلى أن الخدمة الاجتماعية كانت تتعامل مع المنظمة كسياق تمارس من خلالها عملية المساعدة غير أنه لتحسين عملية المساعدة في حد ذاتها فلا بد من التعامل مع المنظمة ككل بغرض تحسين وتطوير عملية المساعدة.
- فالعمل مع مجتمع المنظمة يتناول بالتحليل والتقييم العمليات التي تؤديها المنظمة للمستفيدين ثم تحدد العوامل التنظيمية التي تؤثر سلباً على تلك العمليات للعمل على تعديلها والتقليل من تأثيرها بالإضافة إلى تحديد العوامل التنظيمية التي تساعد على تعظيم تلك العمليات لضمان تصعيد تأثيرها الإيجابي على العمليات التي تفيد المجتمع والمواطنين.
- ٢- دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
- ٣- المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والجهاز المهني بالمنظمة كي لا تسيطر القرارات الإدارية على العمل المهني ولضمان تأثر القرارات بآراء المهنيين.
- ٤- التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم له من خدمات - أى إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة وتأكيد استمرارية تلك العملية.
- ٥- ضمان تأثر ساسة المنظمة بآراء المهنيين وبناتج عملية المحاسبية الاجتماعية.

٦- العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات والارتقاء بالتنسيق فيما بينها وحل أى نوع من الاختلاف أو النزاع الحاد بين تلك الأقسام.

٧- دراسة احتياجات أفراد مجتمع المنظمة حتى تعمل المنظمة على المساعدة في إشباعها ويعتبر ذلك مهمة أساسية للأخصائى الاجتماعى لأن الاحتياجات تنسم بالموضوعية. ولذلك خاضعة للملاحظة والدراسة من جانب المتخصصين وتحديد الأفراد مجتمع المنظمة يمكن أن تحدد بعض أهداف العمل مع مجتمع المنظمة خاصة تلك الأهداف التى تتصل بالفائدة المباشرة التى تتصل بالفائدة المباشرة التى تعود على المكونين لمجتمع المنظمة نفسه.

٨- التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنفعين من خدماتها وللارتقاء بمستوى العمل المهنى بها.

ويقترح شيلفر أن عملية اتخاذ القرارات تمر بالمراحل التالية:

- جميع الخيارات المتاحة بالنسبة لموقف معين.
- مناقشة فوائد ومضار كل اختيار.
- اختيار أفضل لبدائل المتاحة.
- تنفيذ القرار المتخذ.

ولذلك يتزايد تأثير الأخصائى الاجتماعى في المرحلة الأولى والثانية من عملية اتخاذ القرار بتغذية متخذى القرار بحصيلة مدروس من الخيارات مما يسهل اتخاذ القرار المناسب لصالح المنظمة ومجتمعها والمستفيدين من خدماتها^(٣٢).

الأخصائى الاجتماعى والمنظمة:

تتضمن النظرة التقليدية للأخصائي الاجتماعي أنه يؤدي خدمات للعملاء فقط بدون أي دور فعال لها من المنظمة التي يعمل بها وقد انتقد ذلك الوضع على أنه يؤثر سلباً على فاعلية الأخصائي الاجتماعي فيرى ما كان وكتلر مسئولية الأخصائي الاجتماعي تجاه العملاء تفرض عليه أن يتولى عبء تطوير الخدمات التي تؤدي للعملاء كما وكيفا ومن ثم فمن واجبه أن يعمل على توفير الظروف الملائمة داخل المنظمة التي يعمل بها كي يستطيع أن يساعد العملاء أفضل ما يمكن.

ولذلك يجب أن يشعر الأخصائي الاجتماعي من حصار تلك النظرة التقليدية وأن بدا باكتساب الدوافع التي يصفها سيمكن بأنها تشكل النظرة العامة للإنسان تجاه واقعه ومن ثم يرغب في إحداث التغييرات في واقعه والتي يقلل من معاناة الآخرين.

كما أن الأخصائي الاجتماعي يعمل مع منظمات كبيرة الحجم متعددة الأقسام وهذه المنظمات لها مشكلاتها التنظيمية ولها احتياجاتها الخاصة.

فالمنظمة كبيرة الحجم سواء أكانت احتياجات اقتصادية صناعية أو خدمية تعمل لتحقيق أهدافها وفي سعيها لتحقيق تلك الأهداف تتعرض لاحتياجات تنظيمية ما لم تشبع فإن معدل تحقيقها لأهدافها سوف ينحسر.

ولذلك يجب التعامل مع كل منظمة ككيان له وظائفه واحتياجاته وحقه في البقاء والاستمرار.

وهناك بعض المنظمات التي تضم الكثير من العاملين أو العملاء فمنظمات الرعاية الاجتماعية الأيوائية التي تضم العديد من العملاء الذين يشكلون مجتمعا داخليا والمصانع تضم عمالا وعاملين والمدارس تضم

التلاميذ وكل هذه المنظمات تضم فعلا مجتمعا داخليا متميزا لا يجب إهماله.

إذن فالخدمة الاجتماعية يجب أن تتردد إلى الداخل ولا تركز التعامل مع خارج المنظمة إذن:

١- فالأخصائي الاجتماعي الذي يتعامل مع المواطنين عليه أن يجمع حصيلة خبراته في تعامله المهني معهم ويغذى بذلك عملية الارتداد إلى المصدر أو التغذية العكسية لتزويد متخذي القرار بالمنظمة بالمعلومات التي من شأنها أن تزيد من فاعلية خدمة المنظمة للمتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها.

٢- والمنظمة كبيرة الحجم تشكل في حد ذاتها مجتمعا داخليا يجب الاهتمام به وتنظيمه كي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

٣- والمنظمات الإيوائية والخدمية والإنتاجية التي تضم مستفيدين أو عاملين لها مجتمعاتها الداخلية الخاصة بها والتي تحتاج إلى تعامل وتنظيم.

وتلك العناصر هي التي تحفز على ضرورة النظر إلى داخل المنظمة^(٣٣).
المشكلات التي تواجه المنظمات^(٣٤):

أشارت بعض الكتابات إلى أن هناك مشكلات تواجه المنظمات بل أطلق عليها البعض أمراض المنظمات وهي تحتاج إلى التدخل المهني من جانب الممارسين للخدمة الاجتماعية وأهم هذه المشكلات ما يلي:

١- نقص الموارد المالية اللازمة لتصميم البرامج وعدم قدرة المنظمات على تنظيم حملات ناجحة لجمع المال أو عمل مشروعات لزيادة موارد المؤسسة.

- ٢- نقص الخبرات الفنية من العاملين بالمنظمة وبالتالي عدم فاعلية البرامج الموضوعة بالمؤسسة.
- ٣- اعتماد المؤسسة على بيانات قديمة أو غير دقيقة عند تصميم برامجها لعدم وجود أجهزة الحاسب الآلى أو الإطار العام الذى تصمم في إطاره برامج الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة.
- ٤- عدم التفاعل مع المجتمع وبالتالي افتقاد المصادقية من جانب المجتمع.
- ٥- غموض الأهداف التى وضعتها المؤسسة أو صعوبة تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ٦- عدم تعاون المجتمع المحيط بالمنظمة وسيادة اللامبالاة والسلبية والإحجام عن المشاركة في برامجها.

المراجع:

- (^١) محمد رضا عنان: عمليات تنظيم المجتمع، الفيوم، مكتب صلاح الدين لنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ص ١٣، ١٢.
- (^٢) هناء حافظ بدوى، محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٣، ٣٤.
- (^٣) رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طبقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص ١١.
- (^٤) حمدى عبد الحارس البخشونجى: تنظيم المجتمع ، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية ، ٢٠٠١، ص ص ٤١، ٤٠.
- (^٥) لمزيد من التفاصيل أرجع إلى:
- رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٧، ص ص ١٩، ١٧.
- (^٦) مسعد الفاروق حموده، إبراهيم عبد الهادى: المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر "نظرة تكاملية"، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠١، ص ص ٢٦، ١٥.
- (^٧) محمد رضا عنان: عمليات تنظيم المجتمع ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥، ١٦.
- (^٨) أحمد وفاء زيتون: تنظيم المجتمع مفاهيم وقضايا وحالات القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩٢، ص ٢٨٩.

-
- (٩) محمد أحمد عبد الهادى وآخرون: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع ، مذكرات غير منشورة لطلاب المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ، ١٩٩٨، ص ١٥٤.
- (١٠) أحمد شفيق السكرى: مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠.
- (١١) محمد محمود سرحان: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع ، مذكرات غير منشورة لطلاب المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالمنصورة ، ٢٠٠٠، ص ص ١٩٩، ٢٠٠.
- (١٢) مديحة مصطفى فتحى: مهارات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في مجال الإعاقة الذهنية ، بحث منشور في المؤتمر العلمى الثالث عر، أبريل ، ٢٠٠٠، ص ٣٢٥.
- (١٣) محمد أحمد عبد الهادى: تعريف تنظيم المجتمع ، في قراءات في تنظيم المجتمع ، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ١٩٨٢، ص ص ١٠٢، ١٠٠.
- (١٤) محمد جمال برعى: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، القاهرة، مطبعة القاهرة الحديثة ، ١٩٧٠، ص ص ٤١، ٣٨.
- (١٥) محمد عاطف غيث المشاكل الاجتماعية والسلوك الانحرافى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٨، ص ٣.
- (١٦) منير البعلبكي: قاموس المورد، بيروت، ط ٢٧ ١٩٩٤ ص ٧٢٥.
- (١٧) عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعى، ط ٨، القاهرة ، مكتبة وهبه، ١٩٨٢ ص ١٤٨.
- (١٨) أحمد زكى بدوى: معظم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٨٦، ص ٣٢٧.

(¹⁹) Louise C, Johnsin: Social Work Pradice A Generalist Approach, Allyn Bacon Inc, Salond Edititon, London, 1993, p26.

(^{٢٠}) محمد سلامة غبارى: المدخل إلى علاج المشكلات الاجتماعية الفردية، ط١، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ص٥٩.

(^{٢١}) عبد المنعم محمد بدر: مشكلاتنا الاجتماعية أسس نظرية ونماذج خليجية ، الكتاب الأول، الأسس النظرية، كلية الآداب ، ج.م.ع ، ١٩٨٥.

نقلا عن:

(^{٢٢}) عبد الفتاح عثمان: الرعاية الاجتماعية والنفسية للمعوقين ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨١، ص٣١.

(²³) Edgar H. Schein: Organizational Psychology, N.J, Prentice Hall, Ine, Englewood, 1970, p.8.

(²⁴) William, L. Morrow, Public Administration, 2nd Edition, N.Y, Rando Hause, 1980, p.370.

(²⁵) Richard H. Hall, Organization, Third Edition, N.J, Prentice, Inc, Englewood Clibbs, 1982, p.28-29.

(²⁶) Endar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, 1970, p.9.

(^{٢٧}) أشرف محمود غيث: المعطيات النظرية لدراسة المنظمات الاجتماعية ، بحث منشور في مجالات وأجهزة في تنظيم المجتمع كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٥، ص ص١٢:

(^{٢٨}) جمال شحاته حبيب: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع باستخدام أسلوب المشورة المهنية وتطوير خدمات منظمات الرعاية الاجتماعية الأهلية ، بحث منشور في المؤتمر العلمي التاسع ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، الفترة من ١٣١٥ مارس، ١٩٩٦، ص ٢٧١.

(^{٢٩}) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتبة ، ٢٠٠٢ ، ص ٣١٨، ٣١٧.

(^{٣٠}) رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ١٧: ٢٠.

(^{٣١}) نبيل محمد صادق أحمد: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٧: ٨٠.

(^{٣٢}) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون: نماذج ونظريات في ممارسة تنظيم المجتمع، القاهرة، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤١: ٢٤٣.

(^{٣٣}) رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ١٩٩: ١٢١.

(^{٣٤}) رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠.

الفصل الثاني

عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار

المفهوم

عملية إتخاذ القرار (قالب:باللغة: Decision Making) هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل، أبرزها: العصف الذهني الإلكتروني Electronic Brainstorming، والتي يتم فيها طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها، وبعد أن تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات من توضيح نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومن ثم يتم التوصل إلى الاقتراح الأنسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول إلى القرار الأنسب الذي يمكن لمؤسسة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

صنع القرار: دراسة في سييسولوجيا الإدارة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنتقل الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث

وثمة فرق بين كل من صنع القرار Making Decision واتخاذ القرار Decision Taking.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟!

تعني كلمة قرار البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل ومن وجهة نظر "الاندبرج" يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين) إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب

وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى "طومسون" و"تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار) وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

١. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.
٢. أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.
٣. أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

و تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر

هي:

١.الموقف (أو المشكلة).

٢.متخذ القرار.

٣.الهدف.

٤. البدائل.

٥. قواعد الاختيار.

٦. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

مراحل صنع القرار: تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أرتع وتسع خطوات أساسية يجب أن تنم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

• تحديد وحصر المشكلة.

• تحليل وتقويم المشكلة.

• وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.

• جمع المعلومات.

• صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.

• وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

• تعريف القضية.

• تحليل الموقف القائم.

• حساب وتحديد البدائل.

• المداولة.

• الاختيار.

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية

هي:

• اكتشاف المناسبات لصنع القرار.

• اكتشاف سبل العمل الممكنة.

• الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب

إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على

أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

• تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.

• تحليل الموقف.

• تحديد البدائل والتدبر فيها.

• التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة

هذه النتائج. • الاختيار بين هذه البدائل.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز

كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن

العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف

والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل

الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هناك عدة عوامل تؤثر في

اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

١. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية

إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف

المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

٤. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي: الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره. الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من

خلال:

• تحديد الأهداف له. • إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم. • مده بالمعلومات والبيانات والتدائل. • اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

المشاركة في صنع القرار وأهميتها وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل من أهمها:

• نمو المنظمات وتضخم حجمها.

• الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

• ما لمسّه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية الذي يتجسّد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

• أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أ، كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في امور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:

- عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً. - السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة. - استشارة المرؤوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبياً. - استشارة المرؤوسين في قرارات هامة. ١٠٠% - اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

ويقول "لاندبرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة ادراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن ارجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد. ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فانه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.
- العامل الاقتصادي:

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

• المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

• سرية القرارات:

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

أنواع القرارات هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

١. تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها: فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢. تقسيم وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمسؤول رسمي فانه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من

القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فانها القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

٣. تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها: هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

٤. تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد: فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في اطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في اطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥. تقسيم بحسب الموضوع محل القرار: فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تقضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون

قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

٦. تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة: و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه. ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لتعدين متقاطعين هما:

البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ماتحدثه من تغيير إلى درجة جدية.

البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها

معنى "منظم":

فى علم الاجتماع نتعلم ان المجتمع و المؤسسات المجتمعية اكثر من مجرد مجموعة من الافراد. فهما يتضمنان كيف يتصل الافراد ببعضهم البعض . و هما مجموعات من الانظمة مثل الاقتصاد و التنظيم السياسى و القيم و الافكار و التكنولوجيا و انماط السلوك المتوقع (التفاعل الاجتماعى). الافراد ياتون و يرحلون (الميلاد و الموت و الهجرة) لكن هذه المؤسسات (مثل المجتمعات تستمر؛فهى تفوق اعضائها. الكل اعظم من مجموع اجزائه .) (اللق نظرة على ما هو المجتمع؟)"

ان وجود مجموعة من الاشخاص فى غرفة(المتدربين مثلا (لا يعنى انهم بالضرورة منظمين. مهمتك هى تنظيمهم .هذا يعنى تشريهم مجموعة من الافكار و التوقعات التى تعطىها بنية اجتماعية و بعض العمليات الاجتماعية التى تجعل من المنظمة شيئا يفوق الافراد الذين يكونوها .

معنى "يعبئ":

قليل من الناس يفترضون انهم اذا ذهبوا الى مجتمع و نظموا مجموعة بحيث يكون لها بنية او شكل (تملك رئيس و امين خزانة و سكرتير و نائب الرئيس) و تكون المجموعة مستعدة للعمل عندئذ يكونوا قد قاموا بتعبئة المجموعة . هذا ليس بالضرورة. كلمة تعبئة تعنى الحركة او الفعل . القائم على التعبئة لا يكون قد عبا مجموعة فقط بتنظيمها الى بنية من نوع ما. بل يجب ان ينخرط فى عمل ما قبل ان يقال انه قام بالتعبئة .

التدريب الذى تقوم به لزيادة قدرة المجتمعات المنخفضة الدخل يجب ان يؤدى الى ليس فقط خلق بعض المجموعات بل انشاء المنظمات القائمة على المجتمع التى تشترك فى العمل المجتمعى المؤثر.

النوعان الاساسيان من التنظيم:

عندما تقوم بتنظيم منظمة قائمة على المجتمع يجب ان يكون هدف هذه المنظمة و ما تتوقع ان تقوم به واضح فى ذهنك.

يوجد هدفان اساسيان للتنظيم:

١. التنظيم لاتخاذ القرار

٢. التنظيم للافعال التى تؤدى الى تحقيق شئ ما

على الرغم من ان بعض المنظمات قد تقوم بالامرين -صنع القرار و التنفيذ-، يجب عليك كقائم على التعبئة ان تتذكر هدفك فى كل وقت تنظم فيه . هل تنظم لصنع القرار ام تنظم للعمل الفعال .

اذا كنت تحتاج الى قرار مجتمعى هام و عام مثل هل يجب على المجتمع ان يوجه موارده الى بناء عيادة او اصلاح مصدر للماء اولا ثم تحتاج الى بعض التنظيم لصنع القرار . بما ان القرار مهم جدا للمجتمع ككل

إذا فالتنظيم الافضل هو الذى له مدخلات اصلية من جميع اعضاء المجتمع. ان الاجتماع العام لكل المجتمع يمكن ان يكون مناسب هنا) إذا نظمت اجتماع مجتمعى يجب ان تكون انت كميسر و الاشخاص على الطاولة الرئيسية نشطين فى التأكد من ان ليس الرجال وحدهم هم من يصنعون القرارات و ان الافراد المهمشين عادة مشتركين: المعاقين ذهنيا و بدنيا و الاقليات العرقية و الدينية و الفقراء و الاميين و الشباب و كبار السن و الاقليات اللغوية و المحرومين و الاخرين الذين يمكن ان يتم تجاهلهم بدون ادراك

هدفك هو تاسيس منظمة تعمل على التأكد من ان القرارات المجتمعية الهامة تتسم بالمشاركة و الديمقراطية.

فى المقابل اذا اردت ان تنشئ عيادة او تصدر قانون جديد يحمى حقوق المستاجرين اذا فانت تحتاج الى التنظيم من اجل العمل. يجب ان تكون المنظمة التى تنشئها او تقويها حساسة و مستجيبة لرغبات المجتمع ككل لكن يجب ايضا ان تكون منظمة لتكون مؤثرة .

البنية التنظيمية التقليدية (الرئيس ، النائب ، السكرتير ، امين الخزانة) يمكن ان تكون اكثر ملائمة لصنع القرار لكن يمكن ان تكون اقل ملائمة للتنفيذ الفعال .

التعريفات الصحيحة مهمة:

ذكر نفسك هنا ان العديد من الكلمات التى نستخدمها بمهنية و حرص يستخدمها الان هؤلاء ممن ليس لهم علاقة بتقوية المجتمعات بسطحية لدرجة انها اصبحت منتشرة بين العديد من وكالات التبرع الدولية التى تحاول التركيز على المشاركة المجتمعية كعنصر اساسى للتطور

المستمر و انها قد اساء تعريفها و تطبيقها فى العديد من مشاريع المساعدة على التطوير .

راجع الكلمات التى نستخدمها تمكين المجتمعات. تذكر مثلا ان المشاركة المجتمعية لا تعنى مساهمة العمالة المجتمعية فقط (او مشاوره بعض اعضاء المجتمع بواسطة وكالات خارجية) لكنه يعنى مشاركة المجتمع باكملة فى القرارات المركزية التى تؤثر على المجتمع. تذكر ان "قائم على المجتمع " لا يعنى موجود فى المجتمع و اكنه يعنى ان المجتمع يملك او مسؤول عن المنظمة و ان نشاطه مرتبط على المجتمع

ان معرفة المعانى الصحيحة للكلمات التى نستخدمها مهم للوصول لهدف التطور المستمر. حفظ تعريفات القاموس ليس المقاربة الاكثر فاعلية بينما التفكير فى المفاهيم و تسجيل الخبرات و مشاركة الخبرات و الافكار مع مهنيين اخرين اكثر فائدة من معرفة هذه الكلمات و المفاهيم لتحسين مهارتك كقائم على التعبئة و مدرب على ادارة المجتمع .

هذا يخطط طبيعة تنظيم المجتمع و المنظمات. نحن نشجعك على ان تفكر اكثر فى هذه بينما تقوم بالتعبئة و التدريب. ايضا شارك افكارك و خبراتك مع افراد اخر قائمين على التعبئة عندما تقابلهم. و الان لننتقل الى بعض الطرق الممكنة التى تستطيع توظيفها لتقوم بالتنظيم.

الجزء الثانى: طرق التنظيم:

عادة لا تنظم المجتمعات المنخفضة الدخل نفسها اذا ما تركوا بمفردهم. بعض الناس يظنون خطأ ان المشاركة المجتمعية تلقائية طالما تقول انها ينبغى ان توجد .لا. يجب وجود تدخل. و دفع للمجتمع و انت - المدرب او القائم على التعبئة - مسؤول عن هذا التدخل. يطلق على هذا

التدخل فى بعض الاحيان الانعاش او ال الاجتماعى ; كلاهما يتضمنان تشجيع و حث البدء على العمل بواسطة المجتمع .

لا تظن مثل الآخرين ان كل ما يجب عليك فعله هو ان تظهر فى مجتمع و تصدر الاوامر عن كيفية تنظيم المنظمة . الاذن بالمشاركة لا يضمن المشاركة المجتمعية .حتى اذا ما ادى املاء كيفية تنظيم المنظمة الى انشاء بنية فانه لن يكون مستمر ؛لن يكون مملوك من قبل المجتمع ؛و سينهار قريباً اذا ما ترك بمفرده .

كيف اذا تقوم بالتنظيم و التعبئة؟ لقد تم تغطية العديد من المهارات التى تحتاجها فى نماذج اخرى فى هذه السلسلة (خاصة توليد الافكار و الملحقات الاخرى لكثييات القائمين على التعبئة). كيفية القيام بذلك تختلف بين التنظيم لصنع القرار و التنظيم للعمل ، كما تم التمييز بينهما فى الاعلى .

المبدأ الاساسى للتنظيم مثل باقى تدريبك هو ان يتسم بالمشاركة . كمدرّب على الادارة انت ميسر و لست محاضر. يجب على المتدربين المشاركين ان جزء ناشط من عملية التنظيم .مهمتك هى ان تكون ميسر و ممكن وليس مملى او واعظ او محاضر.

اترك هذا المعلم الكلاسيكى العظيم سقراط يكون مثلك الاعلى. فهو لم يمل علي الناس طبيعة او طريقة جريان الامور بل تحداهم ليفكروا بانفسهم عن طريق طرح الاسئلة عليهم.هذه الاسئلة لم تكن عشوائية و غير مترابطة. بل كانت تنحس و ترشد و تؤدي بمستمعيه الى التفكير لدرجة ان القادة فى ذلك الوقت شعروا بالتهديد منه و من اسئلته .

لا تصل الى المرحلة التى وصل اليها سقراط التى ادت اسئلته الى افكار اخافت القادة فى ذلك الوقت من انه يحث على الفتنة و لذلك حكموا

عليه بالموت. مع ذلك اقتبس من سقراط فكرة انك يمكن ان تحقق نتائج هائلة فى تفتيح عقول الناس عن طريق طرح الاسئلة عليهم اكثر من الاملاء عليهم.

عندما تسال سؤالا فانت تدعو و تشجع متدرب على الاجابة .هذه الاجابة تعنى مشاركة اكثر من قبل المشارك .التعلم عن طريق الفعل اكثر فاعلية من التعلم عن طريق السمع. كلما شارك متدربك ،كلما كانت المشاركة اسهل لهم .

لا تفرض حلول على المتدربين ؛استخلص حلول من المشاركين.

التنظيم لاتخاذ القرار:

الجزء من التدريب على ادارة المجتمع الذي ينظم لصنع القرار شبيه بالانعاش الاجتماعى التقليدي او تنظيم تطوير المجتمع. مهمتك هى ان تخلق منظمة قائمة على المجتمع تعكس و تحدد بدقة رغبات و قرارات المجتمع ككل. اذا كانت هذه المنظمة موجودة بالفعل ، مهمتك ان تحسن من فعاليتها (خاصة فى عكس قرارات المجتمع ككل .(هدفك هو ان تجعلها تتسم بالمشاركة و الشمول و الديموقراطية على قدر الامكان.

نقطة بدايتك ينبغى ان تكون اجتماع عام مفتوح لجميع اعضاء المجتمع. ربما يميل المتعلمين و الذكور و القادة الى الظهور و السيطرة على الاجتماع. يمكن ان تختلف اولوياتهم عن اولويات المجموعات و الفئات الاخرى فى المجتمع لذا من الضرورى حضور هؤلاء الاخرين الاجتماعات و رؤيتهم انك تبدى اهتمام لما يقولون .اللق نظرة على وثيقة : تنظيم الوحدة يجب ان تجعل توقعك بحضور الاخرين فى اجتماع مجتمعى واضح للجميع .

للارشادات عن كيفية الحصول على قرار مجتمعي عن مشكلته التي تحتل الاولوية الق نظرة على نموذج توليد الافكار تأكد من ان تشرح بحرص القواعد الاساسية لتوليد الافكار لجميع الحاضرين و قاعدة عدم انتقاد اقتراحات الاخرين .لا تتوقف عند:

١.اختيار المشكلة ذات الاولوية بل استمر لتنتهي من جلسة توليد الافكار و انظر في

2.حلول مشكلة الاولويات كهدف مجتمعي

٣.ولد اهداف قصيرة المدى محددة من الهدف طويل المدى ذى الاولوية

٤ .حدد الموارد و القيود

٥.اخلق عدد من الاستراتيجيات الممكنة و اختر واحدة منها .

هذه القرارات الهامة ستكون اطار العمل للنوع الاخر من التنظيم الذي سنقوم به لاحقا و هو التنظيم للعمل حيث ستحدد تفاصيل و خطط المشروع القائم على المجتمع .

انت تتجنب اخبار المشاركين ماذا يختارون ،ماذا يفعلون او ماذا يفكرون .

اطرح اسئلة . امنحهم القوة بتحديثهم.

يمكن ان يكون طرح سؤال عمل برئ جدا لا يسبب التهديد خاصة اذا ما سؤل بنبرة صوت رقيقة و ودودة. لكن

ماذا نحتاج؟"لماذا سنفعل هذا؟"ما هو هدفنا؟"كيف سيساعد هذا فى الوصول الى الهدف؟" "ما البدائل المتوفرة؟"هذه بعض انواع الاسئلة التى يمكن ان تسألها و التى ستستخلص حلولاً من المشاركين. كل سؤال بمفرده لا يشكل تهديد و يشجع المشاركين على المشاركة فى عملية صنع القرار. يجب ان تكون على دراية تامة بهدفك و ضعف العديد من الاجابات

التقليدية حتى يمكنك ان تطور مهاراتك فى طرح الاسئلة بترتيب منطقى لتقود المشاركين الى مواجهة الواقع و توليد الحلول لمشكلات المجتمع. اسئلتك مجتمعة يمكن ان تكون اكثر قوة من مجموعها اذا ما طرح كل سؤال على حدى .

لا تقبل بسلبية الاجابات الاولى. تحدى كل اجابة باحترام " هل هذه الطريقة المثلى؟" "هل هناك طرق اخرى؟" لا تقبل ابدا ب"هذه الطريقة التى اتبعناها دائما " او "هذه الطريقة الصحيحة لفعل الامور" للاجابة عن سؤال "هل هذه الطريقة الصحيحة لهذا المجتمع فى هذا الوقت لهذا الهدف؟" بدون النقد اللاذع للتقاليد ,يجب ان تتحدى اسئلتك المشاركين لتحليل الموقف و ايجاد انسب حل حتى و ان لم يكن الحل التقليدى . هذا الحل سيقوى و يمكن و يزيد قدرة المنظمة و المجتمع .

اثناء ذلك، يجب ان تضع فى اعتبارك ان المبادئ التى ترشدكم اليها تتضمن التسامح مع الاقليات و الضعفاء و احترام الضعفاء كاعضاء المجتمع و الديمقراطية (القوة للشعب) و الامانة و الشفافية و المشاركة و التضمين فى عملية صنع القرار . ينبغى ان تؤدى طريقة ترتيب هذه الاسئلة المجموعة الى مواجهة هذه المبادئ و فى كل دور يمكنك ان تذكر المشاركين انهم يسعون تجاه اهدافهم الطويلة و القصيرة المدى فى اطار عمل هذه المبادئ .

فى حين أن ضريبة كلامية قد تدفع أولا نحو "الديمقراطية " على سبيل المثال ، كثير من الناس تفترض تلقائيا (بدون تفكير) أن "الديمقراطية" تنطوي بالضرورة على المفهوم الغربى للديمقراطية ، ومؤسساتها مثل الديمقراطية التمثيلية والانتخابات والتصويت ، والأحزاب ، والبرلمان.

لا تقبل هذه الافتراضات و انت تنظم المجتمع لصنع القرار و لا تسمح للمتدربين بالقيام بهذه الافتراضات .شجع التفكير المبتكر للمتدربين و الرغبة فى خلق بنيات و اجراءات جديدة و غير تقليدية.

قرار اخر هام يتخذه كل المجتمع بالاضافة الى اختيار المشكلة المجتمعية ذات الاولوية لحلها هو اختيار اعضاء اللجنة التنفيذية للمنظمة .

تنظيم لجنة تنفيذية:

عند نقطة ما سيصبح من الضرورى للمجتمع ككل ان يشكل لجنة تنفيذية لتنفيذ رغباته .ينبغى الاجابة عن الاسئلة الهامة و العريضة فى اجتماعات عامة كبيرة .تستهلك الاسئلة المفصلة الكثير من وقت المجتمع و يمكن ان تغطى من قبل ادارى طالما يتحكم المجتمع ككل فى هذا الادارى بحيث يظل متواصل مع و مستجيب لرغبات المجتمع و تظل قراراته شفافة.

تقع اللجنة التنفيذية بين كونها شئ منظم لصنع القرارات و شئ منظم للعمل الفعال و يوجد الكثير من التداخل فى وظائفها.هى جسر بين المجتمع (المنظم لصنع القرار (و المشروع المجتمعى (المنظم للعمل).كلمة "تنفيذي" هنا معناها ادارة. و هى مشتقة من معنى "ينفذ" وليس يعدم. اللجنة التنفيذية هى اللجنة الادارية التى تنفذ بالنيابة عن المجتمع ككل.

مهمتك هى ان تشجع المجتمع على تشكيل اللجنة التنفيذية بحيث تري اللجنة نفسها تعمل للمجتمع و مسؤلة امامه و ليس العكس. لتحقيق هذا ينبغى عليك ان تطرح اسئلة فى جلسات التدريب عن كيفية القيام بذلك.

لديك اهتمامان هنا: ١.ماذا ينبغى ان تكون عملية الاختيار. 2.من ينبغى ان يقع عليه الاختيار لينضم الى اللجنة التنفيذية.

فى المجتمعات الصغيرة، الريفية و الفقيرة من الواضح ان عمليات الاختيار الرسمية مثل الانتخاب باوراق الاقتراع مكلفة جدا و غير ضرورية.

فى المجتمعات الحضرية ،على العكس، حيث يوجد عدم تجانس و اغتراب اكثر و تضامن اقل يصبح من المحتمل اكثر ان تصبح هذه المقاربة ضرورية. هنا معرفتك للمجتمع و مهاراتك كمطبق لعلم الاجتماع تصبح ضرورية .

انت تسعى الى تشجيع عمليات الاختيار التى يمكن ان يفهمها الناس و تكون شفافة و مقبولة من جميع المشاركين .الاجراءات التى تشبه او مشتقة من اجراءات تقليدية مثل اختيار رئيس الذرية او زعيم القبيلة (حيث كانت هذه تخضع للتفسير و لم تتبع القواعد الصارمة للوراثة)و التى من المحتمل ان تكون اكثر نجاحا.

اذا ,بعد فترة من تشكيل اللجنة التنفيذية ، وجدت شكاوى من اللجنة(عادة من اختلاس الموارد المالية او اتخاذ اجراءات لم يقرها المجتمع ككل) . اعضاء المجتمع الساخطين سيأتون اليك ليشتكوا من اللجنة. يجب ان تقول لهم،"انتم و كل المجتمع اخترتم اللجنة التنفيذية لذا المسؤولية تقع على عاتقكم وليس على انا الميسر.

ربما لم يكن اختيار الاعضاء التنفيذيين خطأك كميسر لكنك يجب ان تعيد فحص اجراءات و عمليات الاختيلر بحرص لتري اذا ما كانت شفافة و متضمنة و حكيمة و عادلة. هذا البحث لم يذهب هباءا حتى بعد ظهور الشكاوى لان من الممكن ان يصبح من الضرورى لك ان تستدعى اجتماع اخر لكل المجتمع و تشكل لجنة تنفيذية جديدة .

الاهتمام الثانى هو اختيار اعضاء اللجنة . هنا ،مرة اخرى انت لا تملى من يجب اختياره ولكن باستخدام طريقة طرح الاسئلة و حمل المتدربين على المشاركة. يجب على اسئلتك تحدى الافتراضات عمن يجب اختيارهم بطريقة لطيفة .

فى البداية رىمل يود اءءاء المءءمع اءءيار اءءاء مءءلمين من المءءمع لمءرد انهم مءءلمين. اءلمهم ان هءا المءياس افءراض لئس له اساس .اي نوع من الاشءاص يريءون ان يءءاروا؟يريءون اشءاص يمكنهم الوءوق فيهم ، اشءاص عنءهم الءافع و الولاء للمءءمع و سيوصلون مءلومات كاملة ءقيقة عن اءمال اللءنة الءنفيزية.

الءيء من اءءاء المءءمع المءءلمين مءرسين من مناطق اءرى و يمكن ان يكون ولائهم للمءءمع منءفض و ان يهربوا بالموارد المالية للمءءمع. يجب ان يءضعوا فى الاءءبار ان ءءة عءوز مءءرمة من المءءمع و مءروفة للءمع لم ءءهب الى المءرسة يمكن ان ءكون اكءر ملائمة".لكنها لا ءعرف كيف ءقرأ و ءءءب" يمكن ان يءعءب المءاركين " .ماءا اذا؟" انت ءءيب. اءفاءها يمكن ان يقرأ و يءرءموا الوءائق الضرورية لها و القيام بهءا فى المساء بينما الءمع مءءمعون للءشاء سيزيء من ءوصل المءكلاء لاءءاء المءءمع(بما فيها اءاويل اءفال المءارس).هءا صءيء ءاصة لاءءيار امين الءزانة.

بءض الناس سينءذبوا الى اللءنة الءنفيزية و يسعوا الى ءولى المناصب لانهم يريءون ءءقيق المنافع الشءصية و الاءءرام و الشءبعية ءلى ءرافق اللقب .يمكن ان يقوموا بءملاء لئم اءءيارهم. ينبغى ان ءءعرف على هءه الءوافع ءرءء اءءاء المءءمع الى الناس ءلى يءفعهم الاءءار و الولاء للمءءمع. بءون اءلان يءهم اي فرد ،ينبغى ان ءشير الى هء المءكلة للمءءمع اءاء عملية اءءيار الاءءاء الءنفيزيين .

بالعكس،يمكن ان يءءار بءض اءءاء المءءمع اءءاء اللءنة الءنفيزية على اساس مكاءءهم الاءءماعية مءءءءين انهم سياءون بالاءءرام و الشهرة للمءءمع فى ءين ان هؤلاء الافراء يمكن ان يءنقءوا الءافع لئساهاوا فى

عمل المجتمع .او يمكن ان يكونوا مشغولين. نبه افراد المجتمع الى هذه المواضيع و هم يختارون اعضاء اللجنة .

بينم انت لا تملي على اعضاء المجتمع من يجب اختيارهم دعهم يكونوا على علم بهذه المواضيع واطلب منهم جعل معايير اختيار اعضاء اللجنة التنفيذية واضحة .

لاحظ ان اللجنة التنفيذية ليس من الضروري ان تدعى "اللجنة التنفيذية". فى بعض الاماكن تدعى "اللجنة التنفيذية المجتمعية" و فى اماكن اخرى تدعى "لجنة التطوير". ليس من الضروري ان تدعى لجنة. يمكن ان يكون لها اي اسم تختاره هى و المجتمع. يمكن ان يتضمن اسمها اسم المجتمع و كلمات اخرى لها علاقة بالمجتمع . شجع و تحدى المجتمع لاختار اسم يريده ؛لا تمل الاسم الذي تريده .

التنظيم للعمل الفعال:

عندما تعمل مع المجتمع على تخطيط و تنفيذ مشروع مجتمعى ستعمل اكثر مع اللجنة التنفيذية. عندئذ ستأسس جلساتك التدريبية كدرب على الادارة للجنة التنفيذية .هذه الجلسات ستكون اقصر و موجهة اكثر من الاجتماعات المجتمعية لصنع القرارات الكبرى عن الاولويات و اختيار الاعضاء التنفيذيين .

اشرح للمتدربين (المشاركين) ان هناك فرق بين التنظيم لصنع القرار و التنظيم للعمل الفعال. اشرح لهم انهم يجب الا يقوموا بالافتراض او يشيدوا منظمتهم على اساس التقاليد او طريقة بناءها فى مكان اخر .لهم الحرية فى ان يكونوا مبدعين مجددين لكنهم يجب ان يسعوا الى تحقيق التنظيم الاكثر فعالية و ليس الاكثر تقليدية .

ينبغي أيضا ان تشرح لهم ان عمل اللجنة التنفيذية هو صنع القرارات التى تعكس رغبات كل المجتمع ، لتساهم في الشفافية، و تدعوا لاجتماعات لكل المجتمع عند الحاجة الى صنع القرارات.يجب تشكيل لجنة مشروع لتقوم بتنفيذ الاعمال اللازمة. هذه ليست كاللجنة التنفيذية بالرغم من وجود بعض التداخل للافرادز يجب تنظيم لجنة المشروع لتكون فعالة فى تنفيذ المشروع وفقا لرغبات المجتمع.

كلجنة لصنع القرار ،اللجنة التنفيذية يمكن ان تكون منظمة بطريقة تقليدية (رئيس ،نائب ،سكرتير ، امين خزانة،اعضاء).ليس من الضرورى ان تكون هكذا اذا قرر المجتمع ان بنية اخرى اكثر ملائمة. هذه البنية يمكن ان تكون غير ملائمة للجنة المشروع .

عندما تنظم لجنة مشروع ،انت تنظم للعمل (الق نظرة على نموذج تصميم المشروع المجتمعي)بناء على نتائج جلسة توليد الافكار للمجتمع ككل ،ستولد لجنة المشروع الاهداف قصيرة المدى و تراجع الموارد الحقيقية و المتوقعة و تحدد القيود و تولد الاستراتيجيات و تجتار الاستراتيجية الافضل و تعمل على تفاصيل التنظيم و الجدولة و المراحل و الميزانية لتحويل المدخلات (الموارد) الى نتائج(اهداف قصيرة المدى).(الهيكمل التنظيمى هو لجنة المشروع التى ترفع التقارير للجنة التنفيذية التى ترفع بدورها التقارير الى المجتمع.

تختلف الطريقة التى تنظم بها لجنة المشروع من مشروع لآخر و هدف لآخر. فتنظيم او بناء مصدر مياه للمجتمع يختلف عن طريقة تغيير القوانين التى تحمى حقوق المستاجرين .

دع السؤال الثالث من الاربع اسئلة الرئيسية فى التدريب على الادارة يكون الدليل المركزى هنا. "كيف نحصل على ما نريد باستخدام ما نملك؟"

(اللق نظرة على التدريب على ادارة المجتمع) هذا السؤال كبير ؛اجابته تتضمن الاستراتيجية و البناء التنظيمى و الميزانية و تقسيم المراحل و المراقبة و التنفيذ و تفاصيل عديدة عن المشروع.

الهيكل التنظيمى و التكوين و بنية لجنة المشروع مع التوصيف الوظيفى و مهام محددة لكل عضو هى مسؤولية اللجنة التنفيذية. عملك كميسر و مدرب هو ان تشجع و تساعد اللجنة التنفيذية فى تاسيس لجنة المشروع.

لا تظن ان عملك كمدرّب او منظم ينتهى عندما تنشأ اللجنة التنفيذية و يبدأ تنفيذ المشروع. كجزء من مهمة المراقبة التى يقوم بها القائمين على التعبئة يجب ان تراقب عمل اللجنة التنفيذية و تتأكد ان المدخلات من المجتمع كله دائمة و متواجدة عند الحاجة و تراقب سير العمل او لجنة المشروع وتتأكد من تنفيذها لعملها بطريقة فعالة .

من المحتمل جدا الحاجة الى التدريب العلاجى بعد هذا . يجب ان تتعلم متى تتدخل و تطلب جلسات تدريب اكثر ل : ١. المجتمع ككلو ٢. اللجنة التنفيذية للمنظمة القائمة على المجتمع ، و / او ٣. العمل او تنظيم المجتمع .

الخاتمة:

عملك هو ان تستخدم التدريب على الادارة كوسيلة لتنظيم و اعادة تنظيم المجتمعات لاتخاذ القرار و المشاركة فى الافعال الفعالة.تستطيع تحقيق ذلك عن طريق استخدام بالشك فى و تحدى قرارات الجماعة القائمة على التقاليد و الافتراضات

لقد حددت خطوات اتخاذ القرار وفقا للطريقة العلمية فيما يلي :

تحديد المشكلة

تشخيص الحالة

جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة

التحقيق من البدائل المطروحة للحل

تحليل كل بديل علي حده

اختيار انسب البدائل

بدء التنفيذ (إصدار القرار)

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل خطوة من هذا الخطوات

1-تحديد المشكلة

يمثل العنصر الأول من العناصر اللازمة لصنع القرار تحديد المشكلة فلا يعقل أن يكون هناك قرار من فراغ ولكن القرارات هي لمواجهة مشاكل معينة والوصول إلى أهداف محددة فإذا ما تم تحديد تلك الأهداف وبيان المشكلة المراد حلها فان ذلك يمثل ٥٠ % من الوصول إلى الحل.

2-تشخيص الحالة

والمرحلة الثانية بعد تحديد المشكلة لابد من وضعها تحت المجهر بمعنى تشخيص هذه المشكلة بدقة أكثر ومثال علي ذلك نري أن المشكلة

التي تتعرض لها منظمات الأعمال قد تكون إما مشاكل تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل .

وإذا ما تم تحديد المشكلة ، وثبت أنها تتعلق بالإنتاج فهنا يمكن تشخيصها بدقة أكثر، وبيان ما إذا كانت تتعلق بما يلي :

حجم الإنتاج

طاقة المصنع الإنتاجية

طريقة الإنتاج

المواد الخام المرتبطة بالإنتاج

التصميم الداخلي للمصنع

مراقبة الجودة

البحوث والتطوير

وإذا كانت تتعلق بالتمويل ، فهي قد تكون مرتبطة بما يلي

شروط الائتمان

الهيكل التمويلي

توزيع الأرباح

الإجراءات المحاسبية

سياسات الدفع

سياسات التحصيل

3- جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة

في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات والمعلومات حول المشكلة والمرتبطة بها ويعمل المدير علي استبعاد أية معلومات لا ترتبط بالمسكلة ذاتها فمثلاً إذا تحددت المشكلة بأنها مشكلة إنتاجية وتم تشخيص الحالة

علي إنها مشكلة التصميم الداخلي للمصنع فإن أي معلومات حول المواد الخام أو حجم الإنتاج لا تكون ضرورية في هذا الشن وتبرز أهمية هذه الخطوة فيما يلي :

تحديد أقصر الطرق للحصول علي البيانات اللازمة
تقسيم تلك البيانات إلي بيانات أولية وثانوية وخارجية
تنسيق هذه البيانات بما يجعل متخذ القرار قادراً علي تحليلها

التحقيق من البدائل المطروحة للحل

مما لا شك فيه أن أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال لها العديد من البدائل للحل وكل بديل يحتاج إلي توافر إمكانيات وقدرات معينة. فهناك بدائل تتطلب أموالاً كثيراً ، وبدائل تتطلب مهارات عالية ، وأخري تتطلب فترات زمنية طويلة ولكن في سبيل الوصول إلي حل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب بالأسلوب العلمي لا بد من استيعاب جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ أو التي تخرج عن نطاق إمكانيات المنظمة والتحقق من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة

تحليل كل بديل علي حده

بعد التحقق من وجود البدائل الممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة لا بد من تحليل كل بديل من البدائل المطروحة للحل حيث يوضح التحليل مزايا وعيوب كل بديل كذلك العائد الذي يحققه كل بديل مقارناً بالتكاليف

وتتراوح البدائل في ثلاث اتجاهات أساسية وهي :

عدم القيام بأي عمل في مواجهة المشكلة

اتخاذ قرار تكون له نتائج سلبية

اتخاذ قرار تكون نتائجه إيجابية

وفي ظل تلك الاتجاهات الثلاث نري أن الهدف الأساسي من تحليل البدائل المطروحة، هو الوصول إلي اتخاذ القرارات التي تعود بنتائج إيجابية علي المنظمة ، وفي ضوء تحليل تلك البدائل والتوقع بأن إيجابيات كل بديل وسلبياته قد تم تحديدها بدقة

اختيار انسب البدائل: في هذه الخطوة نري أن الاختيار يكون في الإطار الذي يحقق أفضل النتائج المتوقعة للمنظمة ويمكن الاستناد إلي بعض المعايير لاختيار انسب البدائل وهي :

الخطر : لا يوجد عمل يخلو من الخطر، لذا لابد من مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه والمهم النسبة بينهم وليس الأخطار المتوقعة أو المكاسب المنتظرة في حد ذاتها.

الوفرة في الجهد: هنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها وذلك يعني أن افضل حل هو الذي يعطي أضخم النتائج بأقل جهد ممكن.

الموارد المتاحة وقيودها: ولعل أكثر هذه الموارد والتي ينبغي أخذ قيودها في الحسبان عند الاختيار هي الموارد البشرية ونقصد بالموارد البشرية الأفراد ومعرفتهم وفهمهم وصلاحياتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون.

ومن ثم لا يمكن حل المشكلة عن طريق لا يمكن تنفيذه نظراً لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب.

بدء التنفيذ (إصدار القرار): أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وضع البديل المناسب موضع التنفيذ الفعلي وبيان المسؤوليات الملقاة علي عاتق الفرد في إتباعه. في سبيل التنفيذ الفعلي مع بيان المعايير اللازمة لمتابعة التنفيذ

التدريب العملي على نموذج حل المشكلات واتخاذ القرار

أسماء الطلاب/	اسم المجموعة/	التاريخ/
	التدريب العملي اكتشف الحل	
- لماذا تحدث؟ - اكتب وصفاً من خمس جمل للمشكلة: • كن محدداً في وصفك الذي يجب أن يشمل :ماذا يحدث وأين وكيف ومع من ولماذا. مثلاً " • ينبغي أن يتمرن طلبة الجامعات على المهارات المطلوبة لسوق العمل. • لذا يجب أن تكون كل الجامعات مزودة بمعمل للحاسب الآلي. ويجب أن يكون هناك أستاذ متخصص لتعليم الطلبة استخدامات الحاسب الآلي. • ويجب علي إدارة المدرسة توفير وقت كافٍ لجميع الطلاب للتمرين • . • ويجب أن يستخدم الطالب مهارات الحاسب الآلي في البحث والكتابة إلخ لجميع المواد الدراسية الأخرى." - ما هي افتراضات المشكلة أو الفرصة المتاحة من وجهة نظرك؟ مثلاً(افترض أن كل الكليات تستطيع أن توفر الموارد المطلوبة لإنشاء معمل حاسب آلي.) 		

التاريخ/	اسم المجموعة/	أسماء الطلاب/
التدريب العملي اكتشاف الحل		
-ماذا سيحدث إذا لم أفعل أي شيء؟ -هل ينبغي أن أتخذ هذا القرار أم سيتخذه شخص آخر بدلاً مني؟ إذا كان هذا القرار مسؤولية شخص آخر، فمن هذا الشخص ؟ -ما واجبي تجاه حل هذه المشكلة إذا كان القرار خاص بشخص آخر؟ مثلاً – لدينا مشكلة في العمارة التي نساكن بها. من هو المسؤول عن القرار، وما واجبي لدعم اتخاذ القرار. هل يجب أن: أتحدث للشخص المسؤول أقوم بعمل توعية السكان 		

١ - ترتيب أولويات المشكلة:

إذا اكتشفت أنك تبحث عن مشكلات عديدة مترابطة فقم بتحديد المشكلة التي ينبغي أن تحلها أولاً. لاحظ الفروق بين المشكلات "المهمة" و "العاجلة" في الغالب. ما نعتبره مهماً هو أيضاً عاجل ولهذا تستحق المشكلات المهمة اهتماماً وانتباهاً أكبر.

٢ - تحديد البدائل:

الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار هي اكتشاف الحلول البديلة للمشكلة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى يمكنك استخدام عملية العصف الذهني مع زملائك للعثور على الحلول المختلفة للمشكلة أو الفرصة التي تم اختيارها وفي نهاية العملية ينبغي:

- تحليل جميع الخيارات.
- توضيح نتائج أو عواقب كل اختيار.
- تحديد تأثير كل الحلول عليك.

العصف الذهني لتوليد الأفكار:

العصف الذهني هو عملية توليد وإنتاج أفكار وحلول إبداعية وجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار ويمكن ممارسة العصف الذهني في مجموعة للتوصل إلى عدد أكبر من الأفكار/ الحلول والنتيجة المهمة هنا هي العدد الخالص للأفكار التي تم التوصل إليها جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار اكتب أكبر عدد ممكن من الأفكار على الورق ومن الضروري عند جمع الأفكار ألا تصدر أي حكم على هذه الأفكار فقط اكتبها بمجرد سماعها

التاريخ/	اسم المجموعة/	أسماء الطلاب/
التدريب العملي		
كن مبدعاً		
قم الآن بوضع أفكار لحل المشكلة التالية:		
"حصول المجموعة علي درجات ضعيفة في مادة عمليات تنظيم المجتمع"		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

التاريخ/	اسم المجموعة/	أسماء الطلاب/
التدريب العملي		
دراسة الحالة، ما هي الخيارات		

تقدم دراسة الحالة التالية فرصة لفحص المشكلة وتحديد حلول بديلة

تشير الإحصائيات في مصر أن

٧٢% من البنات و ٨٣% من الأولاد يلتحقون بالمدارس الابتدائية. وهذا يعني أن ٢٠% تقريباً من- الأطفال في سن المدارس لا يلتحقون بالمدرسة. في المناطق الريفية تكون الأعداد أكبر. فأكثر من ربع الأطفال في سن المدرسة لا يلتحقون بالتعليم. وهذا يعني أن:

٧٠٠ ألف طفل في مصر لا يحصلون علي التعليم الذي يستحقونه. وهذا التعليم سيجعلهم- يصبحون مواطنين متعلمين ومنتجين.

-علاوة علي ذلك، نحو ١٥% من الذين يلتحقون بالمدرسة يخرجون منها قبل إتمام مرحلة التعليم الابتدائي، والأولاد الذين يعيشون في المدن الكبيرة أكثر م لترك المدرسة من البنات.

وتقول كثير من العائلات بأن أهم أسباب ترك التلاميذ والأولاد للمدرسة هي: من أجل العمل والمساهمة في دخل الأسرة، الإنجازات المدرسية الضعيفة، ضعف الدخل وقلة الموارد التي تمنعهم من الإبقاء علي أطفالهم في نظام التعليم.

ما هي المشكلة في هذه الدراسة؟

.....

ما البدائل لحل المشكلة؟(حاول أن تتوصل لأكثر عدد ممكن من الحلول البديلة).

.....

إذا كان لديك الفرصة لاتخاذ القرار لحل هذه المشكلة ماذا يكون قرارك؟

.....

٣ - التقييم:

بعد توليد الحلول البديلة، يجب أن تتوفر لديك وسيلة لتقييمها قم بدراسة كل اقتراح بشكل دقيق وإسأل نفسك الآتي:

- ١- هل هذه الفكرة مجدية؟
 - ٢- ما الذي أحثاه حتى يحدث ذلك؟
 - ٣- هل هناك عوائق أو قيود (الوقت. الموارد، غير ذلك) تحد من نجاح هذا الحل؟
 - ٤- على سبيل المثال: ميزانية الأسرة ربما لا تسمح بوجود معلم خاص ولكن ماذا عن الاستئجار مع أحد الزملاء؟
 - ٥- هل هناك طرق لتوسيع أو تركيز أو مزج الاقتراحات السليمة لتجعلها أفضل؟
- يوضح الجدول التالي طريقة يمكنك بها تقييم الحلول البديلة ويمكنك استخدام أساليب اتخاذ القرار (الدرس الثالث) لتقييم البدائل.

معايير تقييم البدائل لمواجهة مشكلة ما:

الخطوة	الأسئلة المطلوب توجيهها
النتائج الإيجابية	ما هي النتائج الإيجابية المحتملة لكل حل من الحلول؟
العواقب السلبية	ما هي العواقب السلبية المحتملة لكل حل بديل؟ أحياناً فقد تؤدي الحلول التي نتخذها إلى تدهور وتفاقم المشكلة/الفرصة السيئة أصلاً.
تحديد القيود أو العوائق	هل يمثل أي عنصر من العناصر التالية قيداً أو عائقاً أمام الحل المقترح؟ - قيود سياسية / قيود قانونية - قيود اقتصادية (ليس لدى المال الكافي لتنفيذ هذا الحل). - قيود اجتماعية (هذا الحل غير مقبول من المجتمع). - الموارد البشرية (المهارة أو العمالة المطلوبة أو غير متاحة). - الوقت (يستغرق هذا الحل وقتاً طويلاً). - السلامة والأمان (هذا الحل يمثل خطراً على الصحة بالنسبة لي أو للمجتمع المحيط).
تحديد الملاءمة	هل هذا الحل يلئم الظروف؟
التحقق من الكفاية	هل يكفي هذا الحل لإحداث فرق جدير بالتنفيذ؟
تقييم الفاعلية	هل يلبي هذا الحل الهدف؟
تقييم الكفاءة	ما هي نسبة التكلفة/ المنفعة في هذا الحل؟
تحديد الآثار الجانبية	ما هي العواقب أو الآثار الجانبية لهذا الحل؟

في هذه الخطوة ستجد أن بعض هذه الحلول غير مجد أو غير فعال فإما أن هناك عوائق تجعل هذا الحل صعباً أو أن له آثاراً جانبية عديدة بعد هذه النقطة ربما يكون لديك القليل من الحلول المجدية لمشكلتك أو بعض الوسائل أو الطرق التي تطبقها لفرصتك.

أسماء الطلاب/	اسم المجموعة/		التاريخ/	
	التدريب العملي أفضل حل (معايير تقييم البدائل)			
بالنسبة لمشكلتك قيم البدائل المختلفة وتوصل إلى أفضل حل (الحد الأقصى خمسة حلول بديلة لدراستها)				
الملاءمة كفاية فاعلية/ كفاءة أخرى...	تحديد القيود أو العوائق	العواقب السلبية	النتائج الإيجابية	البدائل أو الحلول

٤- اختيار الحل:

في المرحلة التالية من نموذج حل المشكلات يتم اختيار أحد البدائل التي تم اكتشافها في مرحلة التقييم ، وسيبرز أحد الحلول ليكون الحل الأنسب وهو الحل الذي يتميز بأكثر عدد من المزايا وأقل عدد من السلبيات .ومع ذلك، إذا تبقى لديك حلول قليلة تبدو متشابهة في المزايا والسلبيات، يمكنك اختيار أحد أساليب النماذج المذكورة في الدرس القادم لتساعدك علي الاختيار، ويمكنك أن تتخذ اثنين من الحلول المقترحة .تأكد أن الاختيار الأنسب لا يمثل مشكلة لشخص آخر.

يجب أن تفكر في العوامل التالية أثناء اختيار
الحل:

- 1.دراسة ومقارنة مزايا وسلبيات كل حل مقترح.
 - 2.اختر أحد هذه الحلول، ما الذي يميل إليه عقلك ومدى إيمانك بالحل؟
 - 3.علل أسباب اختيار هذا الحل. لماذا يبدو هذا الحل الأفضل؟
- ما الذي يجعل هذا الحل هو الأفضل؟
- إذا استطعت أن تجد أسباباً واضحة لاختيار هذا الحل، فاذكرها هنا.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

٥ - التخطيط:

هذه المرحلة أو الخطوة مهمة للغاية وكما يقولون فإن الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل.

ما الذي تحتاج إلى تنفيذه من أجل إعداد خطة عمل للتنفيذ .

فكر في كيفية تحقيق هذا الحل:

- ما الذي أحتاج إليه؟ ما الموارد الإضافية التي أحتاجها؟
- ربما تحتاج إلى العودة مرة أخرى إلى حل بديل إذا وجدت أنك تفتقر إلى موارد لم تكن تتوقعها أو تأخذها في الحسبان يحوز لك العودة للخلف من أجل إعداد خطة ناجحة قابلة للتنفيذ.
- على سبيل المثال: إذا كان أحد عناصر خطة التنفيذ "زيادة وقت الاستذكار بمعدل نصف ساعة كل ليلة" ينبغي إعداد خطة تفصيلية عن أوقات ومكان وكيفية الاستذكار ينبغي مثلاً إرفاق جدول زمني بخطة التنفيذ بحيث تعرف متى يحين وقت تقييم سير الأمور .
- يمكن أن تبدأ بإعادة كتابة الهدف تأكد أنه هدف يتفق مع مبادئ طريقة (الأهداف الذكية) وهي أن تكون الأهداف:

- محددة

- يمكن قياسها.

- يمكن إنجازها.

- واقعية.

- محددة الوقت.

تذكر أن الهدف سيكون معياراً لتقدمك ونجاحك وسيحدد ذلك أولوياتها ثم يجب عليك تحديد:

١- من الذي سينفذ كل خطوة؟

- ٢- بأي موارد؟
 - ٣- وفي أي توقيت؟
 - ٤- من الذي يجب أن يعرف القرار؟
 - ٥- جهر قائمة بالموارد المطلوبة تتضمن الموارد والمعلومات.. إلخ
 - ٦- بناء خطة مراقبة
- بالنسبة للمشكلة المحددة (مشكلة المجموعة في مادة تنظيم المجتمع)
جهاز خطة عمل واستخدم الأسئلة التالية لكي تساعدك.

خطط لتنفيذ القرار!!

استخدم الأسئلة التالية لتساعدك في إعداد أي تفاصيل مطلوبة لتخطيط تنفيذ القرار.

٣- ما تسلسل الإجراءات - إذا كان هناك أي تسلسل؟ علي سبيل المثال، ما المهمة التي تحتاج لتنفيذها قبل أن تبدأ الإجراء أو المهمة التالية. 	١- ما هي أهدافي - أعد صياغة أهدافك البديلة هنا، تأكد أنها متفقة مع مبادئ SMART (محددة، تستطيع قياسها، يمكن إنجازها، واقعية، لها مدة زمنية واضحة)
٤- من الشخص المسئول عن تنفيذ المهمة؟ من المهم أن تحدد شخصًا واحدًا فقط ليتحمل مسئولية المهمة . هذا لا يعني أن يقوم هذا الشخص بالمهمة وحده. 	٢- ما الإجراءات الخاصة التي يجب توافرها لتنفيذ هذا القرار؟

٧- هل هناك أهداف خاصة ينبغي إنجازها، وهل تم تحديد الوسائل والأساليب التي سيتم اتباعها في تنفيذ هذه الأهداف؟ أ) نعم ب) لا (إذا كانت الإجابة لا، ما الأهداف والأساليب التي تحتاج إلي مزيد من التعريف؟) 	٥- ما هو التوقيت الزمني المتوقع لكل مهمة؟ ٦- هل من الممكن أن يحدث خطأ في هذه المهمة - بمعنى يحدث أي شيء يوقف اكتمالها في الوقت المحدد؟ أ) لا (انتقل للسؤال التالي). ب) نعم. • ما هي المهمة البديلة التي يمكنني تنفيذها؟ • كيف يمكن تغيير تسلسل المهام لاستيعاب التغيير في الخطة؟ • هل هناك أية طريقة يمكنني بها تجنب هذا الخطأ؟ (حدد الطريقة)
٨- ما الموارد المطلوبة لتنفيذ هذا القرار؟ ٩- ما الجدول الزمني أو المواعيد المطلوبة لتنفيذ كل خطوة في خطة العمل؟ 	

أسماء الطلاب /	اسم المجموعة /		التاريخ /		
	التدريب العملي خطة العمل				

الرقم	المهام	المدة الزمنية	المسئول	المعوقات	البدائل
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					

٦- المراقبة:

راقب الخطة أثناء تنفيذها

هل تسير وفق المواعيد المقررة؟

إذا كانت الإجابة "لا"

فلماذا؟

هل الخطة واقعية؟

هل هناك موارد كافية؟

هل ينبغي تغيير الخطة؟

تأكد من إبلاغ المشاركين أو المسؤولين عن الخطة بأي تغييرات في خطة العمل.

٧- التحقق من النجاح:

سيساعدك وجود هدف قابل للقياس في هذه الخطوة في المشكلة السابقة (وهي تحسن مستوى المجموعة في مادة عمليات تنظيم المجتمع) قد يكون الهدف هو "أن تحقق المجموعة ما لا يقل عن ٩٠ في المائة في عمليات تنظيم المجتمع في الاختبار التالي" وسيصبح ذلك وسيلة سهلة لقياس نجاح أو عدم نجاح الخطة والقرار إذا لم يتم حل المشكلة يمكنك العودة والتفكير في سبب عدم النجاح ودراسة الحلول الأخرى للمشكلة.

لا يمكن لأي شخص القول بأنه لم يتخذ قراراً خاطئاً في حياته ومع ذلك ينبغي أن نتعلم أن ندرس اللحظات التي لم تنجح فيها القرارات في حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة واعتبر هذا موقفاً للتعلم.

تحمل مسئولية قراراتك:

أهم مبدأ هو عدم الاستسلام مطلقاً استمر في تقييم وتعديل خطتك وحلولك حتى تصل إلى أهدافك .

فكر في قراراتك كجسور مؤقتة للخطوات التالية في حياتك إذا لم تسر الأمور كما ينبغي نتيجة لهذا القرار ففكر فيما تعلمته فكر في كيف سيساعدك ذلك على اتخاذ قرارات أفضل هي المستقبل.

الفصل الثالث

عملية الاتصال في تنظيم المجتمع

عملية الاتصال في تنظيم المجتمع

مفهوم الاتصال :عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة

أهداف الاتصال

- زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية
- الالتزام بالأهداف التنظيمية
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات
- توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية
- تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية
- فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات ،
- فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة ،

1-أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله:

-النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في:

(85% منه على البراعة الاتصالية)

و (15 %) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2-أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية

% 95 -من وقت المديرين - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75

3-أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات

المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية

4-أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب

والعاملين

5-أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق

التماسك بين مكونات المؤسسة،وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

- 6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة
- 7- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.
- 8- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم

عناصر الاتصال:

• تتكون عملية الاتصال كما ذكر من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي:

• المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل (، و يضاف إلى تلك العناصر الأربعة عنصرًا آخر مهم هو التغذية الراجعة

- 1 المرسل:

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال

- 2 الرسالة:

وهي الموضوع أو المحتوى المعاني أو الأفكار (الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معًا.

- 3 الوسيلة:

و هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل

- 4 المستقبل:

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة) السمع والبصر والشم والذوق واللمس (ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها

- 5 التغذية العكسية أو الاستجابة:

• وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكد من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، • ويشار إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية" تختلف باختلاف الموقف

نموذج ديفز

هو من أشهر تلك النماذج وهو يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي:

1. تكوين الفكرة لدى المرسل
2. ثم تحويل الفكرة إلى رموز
3. ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال
4. ثم تسلم الرسالة
5. ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى
6. ثم القيام بعمل أو تصرف ما

وسائل الاتصال

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة

1-الوسائل الشفهية

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل) المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات (، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم..

2-الوسائل الكتابية

•وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل) الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى... إلخ (، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية

•توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c) ، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE) ، ومختصرة (COCISE) ، وواضحة (CLEAR) ، وصحيحة (CORRECT) ، ولطيفة COURTEOUS

•وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

3-الوسائل غير اللفظية

•وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك) تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... إلخ (، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language

•وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90 % من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ،

•ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً.

أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة بالنسبة لنا وهما:

أوّ لا :الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) وقد تكن خارجية (مع مؤسسات أخرى)، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

اتصالات عمودية ، أفقية ، محورية

1-الاتصالات العمودية

أ (اتصالات نازلة وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالبًا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة

ب (اتصالات صاعدة وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

2-الاتصالات الأفقية

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض). ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً اذا ما ركز على :تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين

3-الاتصالات المتقابلة أو المحورية

•وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

ثانياً :الاتصالات غير الرسمية

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسيً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

•قام كل من بافلز وباريت (1951 م) وليفيت (1962 م) (ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات .وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها - وذكر العديلي تقريباً تستند على الأنماط الأربعة التالية

النمط الأول: شكل العجلة:

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

النمط الثاني: شكل الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين •

•أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

النمط الثالث: شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) (إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة

النمط الرابع: شكل الكامل المتشابك :

•في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة) الجهاز (الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات •غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى:

- البطء في عملية توصيل المعلومات
- إلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وضياح المسؤولية
- وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

معوقات الاتصال

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما إلى مجموعتين هما:

أولاً: تحريف المعلومات

تتكون عملية الاتصال - طبقاً لما سبق أن بيناه - من ست مراحل متداخلة ومعقدة ، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي:

1- خصائص المتلقي

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها .

2- الإدراك الانتقائي

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3- المشكلات اللغوية

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها.

4- ضغط الوقت

ودائمًا يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمرًا شفويًا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.

ثانيًا : حجم المعلومات

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات . فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقًا.

مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات، وفيما يلي نذكر أهم المقومات

أولاً : الإصغاء (الإنصات)

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية

• تقول الدراسات أن % 75 من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط % 25 من قدراتنا في الإنصات.

ويشار إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها:

1. إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية) كانشغاله بمكالمة

هاتفية أو توقيع بعض الخطابات.

2. انتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته

3. محاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو،

4. تغيير الحديث فجأة ودون أسباب،

5. عدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفراضة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الإنصات ، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

• استعمال سياسة الإفصاح:

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.

استعماله لغة الإشارة المناسبة:

وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة ، والتشجيع على مواصلة الحديث ،

واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء ، وخفض الصوت ، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي

تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .. لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟...

استعمال سياسة استيعاب الآخرين:

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة ، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو

رغبتهم في المعارضة وجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول ، أو على الأقل لزوم

جانب الحياد.

ثانياً : (الحديث المؤثر) الشرح)

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ،

كما أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:

1- المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.

- 2المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.

- 3المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.

- 4الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين

• فإنه لابد أن يصبغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها -لأن الرسالة إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين

-يرتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال

بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه

-وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

•ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة

تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن

تقدم إليها.

أن المدير غالبًا ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين ، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب

عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

(1 إقناع المستمع الإيجابي) الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول)

وينصح المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه ، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:

أ (توظيف الخبرات الحياتية ، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية.

ب (خلق جو من التجديد ، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة ، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة. ج (استخدام المواد المرئية.

د (حث المستمعين على المشاركة ، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.

(2 إقناع المستمع المحايد) الذي يستمع أو لا ثم يقرر)

وينصح المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية

أ (يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها

ب (يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته

ج (لا يغفل أيًا من البيانات المهمة

د (يخصص وقتًا للأسئلة والإجابات

هـ (يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي

(3) إقناع المستمع المعارض) الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن

بما يقول)

وينصح عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدليًا ، وأن يكون

منطقيًا من خلال الوسائل التالية:

أ (يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة

ب (يتنازل مؤقتًا عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل

ج (يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره

د (لا يبالغ في طرح حجته الخاصة

هـ (يستخدم أسلوبًا مشجعًا ووديًا

(4) إقناع المستمع اللامبالي) الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع)

وينصح المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مم ّ لا ،

وأن يكون متحمسًا من خلال تجنب

البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

أ (استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء

ب (البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة

ج (استخدام معلومات حديثة

د (استخدام النموذج القصصي

هـ (تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح

ثالثًا : استعمال لغة الإشارة

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين

واليدين، وطريقة الجلوس

والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جدًا في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة ، ينصح بما يلي:

- 1- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام
- 2- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة
- 3- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال
- 4- أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير

- 5- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين
- 6- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة
- 7- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث
- 8- أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية
- 9- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة
- 10- أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى أقترّب ومتى أبتعد

رابعاً : السؤال والمناقشة

• إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال

وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.

• ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن

يشجعهم على المبادأة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، حيث أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

خامسًا :التقويم

إن تقويم المرسل لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالمدیر الفعّال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تقيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل

سادسًا :الاستجابة

•وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات ، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ، ومدى فهمهم لكلامه

خطوات الاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل ومهام المدير عن غيره، فهو يتعامل غالبًا مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى) الكلمة المنطوقة(، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث و هناك عدد من الخطوات إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلاً لا بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً، وتلك الخطوات هي:

1-تحقق من جدوى الاتصال

أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال :ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل

2-وسع دائرة التفكير لديك

تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع

3-استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك

ابحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر

4-ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام

وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.

5-صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين

• اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة

• أ طرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح

6-أعرف ما ستحدث عنه

حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع

7-كن واضحاً ومحدداً

لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك

8-لا تخف من قول: أنا لا أعرف

فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل الجهل.

9-تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال

الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت

وارتقاعه وحدته ، والسكون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد

- 10ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة) إما /أو(

وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة

11-توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك

إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه .إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

12- لا تقاطع الشخص الآخر

فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبرة التالية" من فضلك اسكت .فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية"

13- حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين

فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

14- تأكد أن الاتصال وجهًا لوجه هو عملية مستمرة

حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي (6) ما:)

- ما تعني قوله.
- ما تقوله فع َّ لا.
- ما يسمعه الشخص الآخر.
- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه.
- ما يقوله الآخر.
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله

معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة
مقدمة:

يتوقف نجاح المؤسسة المهنية تعليمية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية في

تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها، حيث تعتبر

عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة ،

وهي تساعد في عملية اتخاذ القرار السليمة و تساعد أيضاً على تكوين علاقات

إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه.

و قد ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة بدون

الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها.

كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال ، و هو

يساعد العاملين على فهم أهداف العمل ، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل

تحقيق تلك الأهداف .و للاتصال الإداري معوقات عديدة سنتعرف عليها بعد التطرق

لمفهوم الاتصال الإداري و أنواعه للتعرف بعد ذلك على عوامل تحسينه و مواجهة هذه

المعوقات.

- 1 مفهوم الاتصال الإداري:

الاتصال الذي يتم بين « تعرف " منى مؤتمن " و غيرها الاتصال الإداري بأنه

الأف ا رد داخل أي مؤسسة ود ا رسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من

(منى مؤتمن وآخرون، 2001، ص «. (25 خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة

وفي نفس السياق يعرفه " إب ا رهم أبو عرقوب " بأنه عبارة عن الاتصال

الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي

ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالا

رسميا) هابطا ، صاعدا ، أفقيا (أو غير رسمي .ومن أهم وسائله التقليدية الوثائق

المكتوبة المذكورة ، التعليمات الإدارية ، لوحة الإعلانات ، جريدة المؤسسة و الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة .. وأما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في الهاتف

والتلكس ، الفاكس ، التلكس .الاجتماعات بالحاسوب ، المحاضرة عن بعد.

<http://forums.2dab.org/showthread.php?t=13555>

أي أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار والمعاني بين العمال في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة

من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها .وقد يحدث ذلك

وفق التنظيم الرسمي أو وفق التنظيم غير الرسمي.

2-أنواع الاتصال الإداري:

استنادا لما جاء في تعريف الاتصال الإداري في كونه قد يكون رسميا أو غير رسمي فسنتعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما :

2-1-الاتصال الرسمي:

ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقا للوائح و التعليمات والمعايير التي يقرها نظام

المؤسسة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخليا أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجيا أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ولكي تكون الاتصالات الرسمية سارية و فعّالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة و معروفة لدى عمال المؤسسة و ذات فعالية و أهمية في نقل المعلومات) عمر عبد الرحيم نصر الله ، 2001 ، ص . (194 كما يجب أن تتم هذه

الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة و أن تتفق اتجاهاتها مع العوامل الإنسانية المتعارف عليها.

ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال وهي): جودت عزت عطوي،
2001، ص96

_ 1-2-1 الاتصال من أعلى إلى أسفل :و يعني تدفق المعلومات والتوجيهات و التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم و توجيههم نحو العمل ويتم ذلك

عن طريق الإقناع الشخصي، المذكور، التقارير، الإعلانات...
2-1-2- الاتصال من أسفل إلى أعلى :كالاتصال من العمال إلى صاحب العمل أو

من المعلمين إلى مدير المدرسة و ذلك فيما يخص مشاكلهم وعلاقاتهم والأمور المتعلقة

بمهامهم ، و يستخدم في هذا الاتصال في الطلب، الاستفسار، الشكاوي....
وتبرز أهمية الاتصال من أسفل إلى أعلى في تحقيق فعالية الأداء من خلال

المشاركة في اتخاذ القرار ارت كما يساعد الموظفين كذلك في التخلص من المشاكل و

(.ضغوط العمل) . محمد يسري دعبس ، 1999 ، ص185

2-1-3-الاتصال الأفقي :و يحدث هذا الاتصال بين الأف ا رد في نفس المستوى

(التنظيمي حيث لا تربط بينهم علاقات سلطة). أحسن لبصير ، 2002 ، ص 127

كاتصال المعلمين فيما بينهم و اتصال المشرفين مع بعضهم و هكذا .ويساعد الاتصال

الأفقي على تدفق المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة

حيث يشجعهم على الاندماج جميعها في مجموعة مت ا ربطة مهنيا واجتماعيا .
2-2-الاتصال غير الرسمي:

ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأف ا رد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل

الأراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكلية التواصل الرسمي ،يسير

الاتصال غير الرسمي بالموا ا رة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظ ا ر للطبيعة

الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغ ا رضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع

غيره ، و تأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها:

1-تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي و ذلك نظرا

ر

لمرونتها وسرعتها و قابليتها للتصديق حتى و إن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.

تعمل على استكمال الكثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر وصولها عن »
2-

(محمد يسري دعبس ، 1999 ، ص «. 193 طريق الاتصال الرسمي
- تؤدي إلى دعم و تعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات ، حيث يستمر

نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور ، كذلك التغلب

على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين). عمر عبد الرحيم نصر
(الله، 2001 ، ص220

3معوقات الاتصال الاداري:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول

إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من

خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:
أولا :المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية

الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد

يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك

فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن

بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري مايلي:

1- صعوبات اللغة : قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول

إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو

، غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه). محمد أبو سمرة ، 2009

75 (ص 76 -

2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل : يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبيًا على عملية الاتصال حتى بوجود

الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنت إرنت وهواتف وغيرها.

3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى

كثير من التغيير والتزيف والاضافة في أثناء انتقالها عمودياً من المسؤولين إلى العمال

أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

4- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل : تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين

المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخيارات والمشاعر والسلوكيات

من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها

إلى ناحية مختلفة عن الآخر ، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها

مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

5- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل : يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية

التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث

استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها ، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي

منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل

والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية

في ذلك.

6- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها : تعد كثرة الاتصالات في المنظمة

من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر
مقلق

وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة ، وفي المقابل تعد
قلة

الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم
الوضوح

وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال
والى

(فشله) .محمد أبو سمرة ، 2009 ، ص79

وهذا ما ي ا ره أضا" عادل محمد ا زيد "حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد
من

فعالية الاتصال هي الاد ا رك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة
والقيم

الشخصية في أثناء إعدادة للرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة
من

وجهة نظره ومن منطلق ما ي ا ره هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال باج ا
رء

تعديل في اج ا رءات العمل اليومية بهدف زيادة الانتاجية فهذا يعتبر عاملا
إيجابيا من

وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شئ سلبي لما يترتب عليه
من

تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الاد ا رك لابد من
التعرف على

أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل

(والطريقة المناسبة له) . عادل محمد ا زيد ، 2008 ، ص303

ثانيًا :المعوقات التنظيمية :يتأثر الاتصال الاداري كتي ا ر بالبيئة التنظيمية السائدة

كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد

م ا ركز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الادارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت د ا رسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية

الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى

العاملين.وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغ ا رفي لفروع المنظمة). بشير العلق ،

2009)، ص155

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح م ا ركز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية . ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون

والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقار النظام (الاتصالات بالمنظمة). شعبان فرج ، 2009 ، ص178

ثالثاً: المعوقات البيئية: ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد

سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكيف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتماً إلى التوتربينا يؤدي الحيز المكاني

الواسع جداً إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب). شعبان فرج 2009 - (179)، ص178

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جداً على الاتصال كاتسامة بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية

والتنافس وعدم التفاهم والتعاون.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات. التوثيق

هذا ويمكن تلخيص معوقات الاتصال الإداري في المخطط التالي:

- معوقات الاتصال الإداري
- معوقات شخصية معوقات تنظيمية
- الفروق الفردية
 - فقدان الثقة
 - الاختلاف في الفهم
 - والاستجابة للاتصال
 - حجب المعلومات
 - وعدم التعاون
 - عدم وضوح مركز الاتصال
 - عدم وضوح خطوط السلطة-
 - الرسمية
 - عدم وحدة تنظيمية لجمع-
 - ونشر البيانات
 - و المعلومات-
 - نقص الوسائل و
 - الامكانيات المادية
 - اختلاف اللغة المستخدمة
 - والقيم والعادات والتقاليد
 - المشكلات التي تعود إلى
 - عوامل اجتماعية
 - عدم التفاهم والانسجام
 - بين العاملين
 - معوقات بيئية
- 4عوامل تحسين الاتصال الاداري:

من خصائص الاتصال الاداري الكفؤ والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد

وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من م ا رعاة جملة من العوامل المساعدة وهي :

ويحدد كل من " هادي نهر " و "أحمد محمود الخطيب" شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصره الأساسية للاتصال مركزين على شكل وطريقة ارسال الرسالة إلى

الطرف المرسل بحيث يجب م ا رعاة الاعتبار التالية:
-تكييف المعلومات وفقا لما ي ا رها الشخص المستقبل لا كما ي ا رها المرسل فقط.

-ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها.
-معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه.
-معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل

وحسن اختيار الطرق المناسبة.

(هادي نهر وأحمد محمود الخطيب ، 2009 ، ص247

وبضيف" بشير العلاق "قائمة استرشادية لتحسين فعالية الاتصال الاداري وهي:

1-التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تتسجم مع الهدف من الاتصال و تكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.

2-التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبا ا رت اللازمة والمؤثرة.

3-م ا رعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأف ا رد من خلال

اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.

4-الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفازات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.

5-التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.

6-العمل على تنمية مهارت الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة.
(169-بشير العلاق ، 2009 ، ص166

يركز " بشير العلاق "على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الاتصال ، وبقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها.

حيث لابد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الاتصال حتى يكون فعالا ويحقق الهدف منه وذلك كمايلي:

الرسالة

المرسل المستقبل

الأثر

-الالمام بموضوع الرسالة.

-القدرة على اختيار الموضوعات الهامة

للمستقبل

-القدرة على تقديم الموضوع بشكل

جيد

- وضوح الرسالة وبساطتها.
- ملاءمتها للمستوى الثقافي والتعليمي للمرسل
- تمس مشكلات المستقبل وحلولها.
- اختيار الوسيلة المناسبة لموضوع الرسالة
- يحدد الهدف قبل البدء في عملية الاتصال ويخطط له جيدا.
- التأكد من أنه مستعد لاستقبال الرسالة.
- التأكد من اهتمامه بالموضوع ورغبته في المشاركة.
- الانجذاب بمحتوى ووسيلة الاتصال.
- خلاصة:
- يتوقف نشاط المنظمة على سلامة ونشاط اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، و وضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الادارية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأف ا رد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وب ا رمجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح ، وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال و مواكبة التطور في استخدام الوسائل

والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ،

والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، و القيام بتقويم النتائج.
الم ارجع:

1أحسن لبصير : دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية ،
دار الهدى

للطباعة و النشر و التوزيع ، الج ا زئر، 2002 .

2بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة ،ط1 ،دار اليازوري العلمية
للنشر و التوزيع ،
الأردن، 2009.

3جودت عزت عطوي :الادارة المدرسية الحديثة ،ط1 ،الدار العلمية الدولية و
دار الثقافة ،
الأردن، 2001.

_ عادل محمد ا زيد :السلوك الانساني في المنظمات ،د ط ، جامعة القاهرة،
مصر ، 2008

4عمر عبد الرحيم نصر الله : مبادئ الاتصال التربوي و الانساني،ط1 ،دار
وائل ،
الأردن، 2001 .

5 محمد يسري دعيبس : الاتصال و السلوك الانساني ،البيطاش
سنتر،الاسكندرية ، 1999

6 .شعبان فرج: الاتصالات الإدارية ،ط1 ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ،
2009

7محمد أبو سمرة :الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 ، دار أسامة للنشر
والتوزيع، الأردن

،.2009

8مبنى مؤتمن وآخرون :دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية و ا زرة
التربية

والتعليم2001

9هادي نهر وأحمد محمود الخطيب : إدارة الاتصال والتواصل ،ط1 ،عالم الكتب
الحديث ،

.الأردن ،2009

uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../comn
ek%20x.doc

10- <http://forums.2dab.org/showthread.php?t=1355511>____

الفصل الرابع

عملية التنظيم في تنظيم المجتمع

التنظيم كعملية مفهومه ، مبادئه ، وأسسها ، وأنواعه

التنظيم: مبادئه وأسسها وأنواعه

مقدمة :

التنظيم هو الاطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك ويعني ايضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من اجل تكوين كيان موحد بمارس الاعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود .

وللتنظيم اهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية . فهما الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما ، يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة ، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من اجل تحقيق الهدف المنشود.

إن الغرض من التنظيم هو تحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العاصر التالية:

- ١- وحدة هدف معين متفق عليه .
 - ٢- وجود مجموعة من الافراد بينهم علاقة محسوسة .
 - ٣- اشتراك الافراد في تحقيق الهدف .
- بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الاساليب واقل التكاليف من خلال مجموعة من الافراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم .

تعريف التنظيم :

الاطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي انه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير . "سيد الهواري"

تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم ايضا اختيار وتحديد الاشخاص الذين يقومون بها . " زكي مكي اسماعيل " [١]

العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط. [2]"[Schermer]

نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال اطار اداري معين . [3] "Bernard]

الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات . "جون جورس"[٤]

وظيفة ادارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة وتقسيم مهامها على الافراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الاداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة . مع الاستغلال الامثل للإمكانات المتاحة وفقا للشرع الحنيف من اجل تحقيق اهداف مشروعة محددة مسبقا . " العتبي (المفهوم الاسلامي) " [٥]

طبيعة التنظيم :

هو عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي ، ووصف الوظائف . حيث يتركز الاهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الادارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب خصوصا . وإنها تعمل على بيئة عمل سريعة الحركة و التقلبات والتغيير هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الادارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الاداري . [٦]

أهمية التنظيم :

- ١- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .
- ٢- يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .
- ٣- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الافراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين ارجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .
- ٤- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .
- ٥- يساعد على الاستفادة من الاساليب المتطورة في اداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات .
- ٦- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة . [٧]
- ٧- تأكيد اولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق اسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة .
- ٨- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق اسبقيات واهمية الأهداف المطلوب انجازها .
- ٩- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب اداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والافراد في المستويات الادارية المختلفة . [٨]

خطوات التنظيم :

- ١- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها ، بالاستناد على اهداف المنظمة .
- ٢- تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة (ادارات ، اقسام ، وحدات) وأفراد يكفلون بانجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات .
- ٣- تعيين مدير (مسئول) عن كل نشاط وتحويله سلطات المناسب للإشراف على مرؤوسين وانجاز المطلوب .
- ٤- الربط والتنسيق بين الادارات والأقسام وتحديد اسس العلاقات الرسمية فيما بينها .
- ٥- توفير الوسائل والموارد المناسب للقيام بالعمل في افضل صورة ممكنة .[٩]

مبادئ واسس التنظيم :

١- نطاق الاشراف :

يقصد بنطاق الاشراف عدد الاشخاص الذين يستطيع المدير الاشراف عليه شخصيا بكفاءة وفعالية ، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد ، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (١٠) إلى (٣٠) بالنسبة للعاملين الموظفين ، و(٣) الي (٨) بالنسبة للعاملين الاداريين ففي الاعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرّب الافراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها فإن عملهم يتطلب نوعا من الرقابة أو الاشراف ذا الطبيعة روتينية إلى حد ما .

٢- وحدة الامر (وحدة القيادة) :

يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس الرئيس واحد وليس الرئيسين أو أكثر ، فالشخص الذي يجبر على ارضاء رئيسين أو ذات الوقت بالنسبة لنفس الوظيفة ، لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده ، وإذا أصبح الامر مختلفا عليه ، ويحاول المماطلة ومعرفة ايهما اعظم تأثيرا وربما يقوم

بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضبا لعدم اتباع اوامره كما ينبغي ، مما يغير الفوضى وتشيع المسؤولية الازدواجية والتعارض داخل التنظيم .

٣ - المركزية ولا المركزية :

يتحقق توزيع السلطة الادارية في المنظمات عن طريقتين ، الطريقة الاولى يتمثل في المركزية والطريقة الثانية هي اللامركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الاداري الاعلى ويتم اللجوء اليها بقصد تدعيم السلطة الادارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة ، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الامر ، في حين تعني اللامركزية تقسم السلطة الادارية وتوزيعها من الهيئة المركزية - الممثلة في المستوى الاداري الاعلى - والهيئات الاخرى غير المركزية حيث تقوم الاخيرة بممارسة سلطتها الادارية تحت اشراف ورقابة الاولى.

فمع كبر حجم المنظمات و التوسع في انشطتها وانتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهتمين على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئة التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفرا من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة .

وفع واقع الامر ، لا تجد منظمة تتبع النظام الاداري المركزية بشكل كامل أو ترى اخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فكل سياسة منها مزايا وعيوب ، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من اختيار المنظمة اتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها:

حجم المنظمة :

فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها ، كلما كانت حاجتها إلى اتباع سياسة اللامركزية أكثر .

فلسفة الإدارة :

ما يتعقد المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيراً في اختيار المنظمة للسياسية المناسبة ، فإذا اعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإن ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها .

مدى أهمية القرارات :

إذا تميزت بعض القرارات التي تريد المنظمة اتخاذها بالخطورة والأهمية فإن ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى إداري مركزي (مستوى الإدارة الأعلى) ، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل ، وبالتالي يكون الاتجاه لاتباع اللامركزية أكثر احتمالاً .

توافر الرقابة الفعالة من عدمه :

لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها .

٤ - تفويض السلطة :

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين ، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات ، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى .

وتستمد السلطة من مصدرين ، أحدهما رسمي وثانيها غير رسمي ، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري .

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد إداري أن يفوض جميع سلطاته ، لأن ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد ، وكذلك يكون بقدر القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك وأيضاً ، فإن تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الإداري) من التزاماته الأصلية ، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها .

٥ -التنسيق :

عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية وأقسام معينة ، تأتي خطوة تالية ، تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها ، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك ، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضمانا لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت .

وبالتالي فان التنسيق هو ترتيب جميع جهود الافراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقا للأهداف المنظمة ، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الادارية وصولا لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة .

والتنسيق قد يكون راسيا من اعلى إلى اسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون افقيا بين المستويات المتماثلة في الوحدات الادارية وأيضا قد يأخذ شكلا داخليا بين الافرع والأقسام الادارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلا خارجيا يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الاخرى ذات العلاقة .

٦ - السلطة والمسئولية :

السلطة هي حق اصدار الاوامر إلى الاخرين ، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة انها تؤدي التحقق اهداف المنظمة. والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دور انطلاقا من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها ، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة ، وتعطي السلطة لصاحبها حق الاشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ ، وأيضا حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم اقراره أو تعديله أو الغائه ، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي اسند من قبل الي احد المرؤوسين .

اما عن المسؤولية ، فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات ، طبقا لإرادة الرئيس ، فهي اتفاقي تعاقدية فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو اجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل ، فهو مدين بأداء ما التزم به .

فالسطة يمكن تفويضها ، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها ، فالمسؤولية لا تفوض ، يترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسئولا ، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم جديد ، نجد تناسبا للسلطة و المسؤولية .

٧ - التماثل الوظيفي :

تصبح المنظمة اكثر فاعلية وتماسكا اذا كانت الوظائف مجموعة مرئية وفقا لتماثلها الوظيفي ، وذلك عند ترتيب الوظائف تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعا لاختلاف خصائصها وطبيعتها وبحسب التشابه والاختلاف في المهام وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين ، الطريقة الاولى تركز على الموظف وليس الوظيفة ، ويتحدد المركز القانوني للموظف في ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الاقدمين ومدة الخدمة ، ويرتبط الاجر بالمؤهل الدراسي للفرد ، ويقسم الكادر الوظيفي في تلك الطريقة إلى درجات وظيفية ، حيث يحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل من شغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الاعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة .

والطريقة الثانية تعتمد الوظيفية كأساس لترتيب الوظائف ، و تعتمد هذه الطريقة على مبدأ اساسي يوضح أن الوظيفية لا تتميز بطابع الدوام ، ويتحدد الامر وفقا للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة . [١٠]

انواع التنظيم :

١ - التنظيم الرسمي :

يطلق على عملية تجميع الاعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في ادارات بالتنظيم الرسمي ، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الاشخاص أو العلاقات القائمة بينهم .

ما الذي يتحقق في اطار التنظيم الرسمي :

- ١- وجود مستويات محددة للاختصاصات ، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات ، والبث في المشكلات والإشراف والتوجيه .
- ٢- هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل اجزاء البناء التنظيمي .
- ٣- تقسيم العمل داخل المنشأة على اساس التخصيصي .
- ٤- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المنشأة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها
- ٥- تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسيه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
- ٦- امكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الاجزاء الاخرى .
- ٧- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته .

٢-التنظيم غير الرسمي :

حيث ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات وبالتالي بوجود من نوع اخر من التنظيم غير الرسمي .

مميزات التنظيم الغير الرسمي :

- ١- التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان .

٢- أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الاعضاء لها يتم على اساس التجمع الاختيار بين الاعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميوله متقاربة .

٣- أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل .

٤- أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيم الرسمية . [١١]

نظريات التنظيم :

١ - النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

تتعامل تلك النظرية على الافراد العاملين في المنظمة بصورة الية في التجاهل الواضح الجانب البشري والإنساني لهم ، فقد اعتبر الفرد العامل وكأنه اله عليه أن يتكيف مع ظروف العمل وطبيعته الوظيفية التي يتم تكلفة بها ، وأعطت للإدارة الحق الكامل في التحكم بالعامل والاستغناء عنه وفق رغبتها وقد ركزت تلك النظرية على ضرورة وضع معايير للدعاء وأهمية تقسيم العمل وزيادة الانتاج .

٢ - النظرية السلوكية :

ترى تلك النظرية أن الفرد العامل هو اساس المنظمة وانه لا يتحرك ولا ينتج فقط معتمدا على الدفع المادي ، بل معتمدا على اشباع المنظمة لحاجاته المتعددة .

إلا أن البعض قد وجه لتلك النظرية بعض الانتقادات ، ومن اهمها تجاهل تلك النظرية لأهمية الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة والعمل ذاته واختزال النظرية السلوكية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في العلاقات الانسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الانتاج وتقليل من قيمة و اثر الحوافز المادية على تحريك دوافع نحو الانتاج .

٣ - نظرية النظم :

تنظم تلك النظرية إلى التنظيم على أن نظام مكون من مجموعة مترابطة من المكونات والتي يتأثر كل منها بالآخر ، حيث يتميز ذلك النظام بأنه يتسق مفتوح يتفاعل مع ما حوله من المؤثرات والعناصر البيئية ، والذي يعمل على مواجهة أي مشكلة ادارية قد تطرأ أو تواجهها المنظمة .

ترى تلك المنظمة أن التنظيم المفتوح يستطيع بمواجهة المشكلات الطارئة أن يعتمد ويتضمن لذاته الاستقرار و الاستمرارية و المنافسة نظرا لاندماجه وتفاعله مع عناصر البيئة المحيطة . [١٢]

الهيكل التنظيمي :

نظام من الجهات والتقارير وعلاقات في السلطة التي تجري من داخل المنظمة .

رسم بياني توضيحي بين الدوائر و الاقسام الرئيسية للمنظمة . [١٣]

كيفية رسم الهيكل التنظيمي :

١- توضيح الوظائف والإدارات العليا في اعلى الخريطة كمجلس الإدارة عليها المدير العام ثم مدير الادارات ثم رؤساء الاقسام ثم الوحدات الاصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية .

٢- تشير الاسهم الهابطة إلى انسياب خطوط الاتصال من اعلى إلى اسفل لتنتقل الاوامر والقرارات من اعلى التنظيم إلى الادارات والأقسام الاقل ومن الإدارة العليا (مجلس الادارات أو المدير العام) إلى الادارات الوسطى والدنيا وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من اعلى إلى المستويات الاقل بالمنظمة .

٣- الخطوط الصاعدة من اسفل إلى اعلى توضح خطوط الاتصال بين الاجزاء الادنى والمستويات الاعلى وهي تقوم بإيصال التقارير والمقترحات والاستفسارات والشكاوي والتوصيات من الادارات والأقسام الاقل للجهات الاعلى بحيث توضح سير الاداء والنتائج والانحرافات .

٤- الخطوط المتقطعة (-----) توصل بين اجزاء والأجهزة الاستشارية والإدارة العليا أو المدير العام و الأجهزة المختلفة .

٥- تأخذ الادارات التي في مستوى واحد شكلا موحدا (مربعات أو مستطيلات) كما تتضح على مستوى واحد من اعلى إلى اسفل بحيث توجد الادارات الاكبر اعلى الخريطة ثم تليها الاقل مستوى فيها وهكذا ويرعى عدم تضارب خطوط الاتصال .

٦- هنالك اقسام صغيرة تجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالمسكينة أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير وأحيانا المراجعة الداخلية .[١٤]

انواع الهياكل التنظيمية :

١ - الهيكل التنظيمي التنفيذي :

وهو ابسط انواع الهياكل التنظيمية وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من اعلى مستوى إلى ادنى مستوى ، وفيه يكون مل شخص في المنظمة مسئولا امام مشرف أو رئيس فقط .

الي انه مع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الالمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في ادارته ، ومن ثم فلا بد من استعمال اجزاء مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في اداء الوظائف الادق تخصصا حيث يقدمون له النصح والمشورة دون انه يكون لهم دور في ممارسة السلطة ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون .

ويتميز ذلك الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم الدائم لمديرين ذوي خبرات عالية .

٢ - الهيكل التنظيمي الوظيفي :

يهدف الهيكل الوظيفي إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفي ممكن ، حيث يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الافراد في جميع الادارات الاخرى بالنسبة لأدائهم للوظيفية التي يكون هو مسئولاتهم .

٣ - الهيكل التنظيمي الاستشاري :

من المعروف أن للاستشاري دورا هاما في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية ، ولكن ليس لهم في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرون بالنسبة للإدارات الاخرى ، وعلى الرغم من ذلك فان للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسئول الاستشاري .

وغالبا ما يلجا معظم المنظمات إلى الاستشارة نظرا لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبه لتقديم النصح واتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات . [١٥]

انواع الهياكل التنظيمية المعاصرة :

١ - هياكل المصفوفة :

يتم بموجبها تجميع الافراد والأجهزة والمعدات على وفق اسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية ، تبرز خصوصية هذا النوع بوجود " المشاريع " التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة ، حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية .

وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" حيث يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من ادارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة .

٢ - هياكل الفريق :

وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" حيث يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من ادارات واقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد دائمة أو مؤقتة .

٣ - هياكل شبكية :

وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل اطار واسع من العلاقات وتمتد نطاق عملياتها في احيان كثيرة ، خارج حدود البلد لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجية . [١٦]

تعريف النظام :

هو مجموعه من العناصر المعتمدة على بعضها بعضا والتي تعمل معا لترميز هدفا ثم تحديده مسبقا ويتم ذلك بوحي كامل بالقيم والابعاد والبيئة التي تقدم عليها ويتفاعل هذا النظام . [١٧]

انواع النظم :

١ - النظام المفتوح :

وهو ذلك النظام المستقل أو المكتفي ذاتيا أو المنعزل البيئة الخارجية [١٨] ، بمعنى أن النظام ، هو الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي ولا يصدر اية طاقة إلى ذلك المحيط . والواقع أن فكرة النظام لم تعد صالحة مع دراسة المنظمات . [١٩]

٢ - النظام المغلق :

وهو ذلك النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة به ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها [٢٠] ، وهذا التأثير يمثل الاساس في تغيير معالم النظام ويتجديد مساراته وحركته كما أن يقرر بقاء النظام معالم النظام من عدمه

ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئة وعليه فهو أكثر واقعية لدارسه المنظمات. [٢١]

تعريف المنظمة :

٧ المنظمة هي عبارة عن مجموعة سلوكيات الافراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها "منظور سلوكي"

٧ هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق اغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع "منظور اجتماعي"

٧ المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الادوار بينهما علاقات تبادلية "منظور هيكلية"

٧ المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل : التخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات "منظور وظيفي"

٧ المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومروؤسين) قادرين على التواصل فيما بينهم ، وراغبين في المشاركة بالعمل معا لتحقيق اهداف محدده

مشتركة ومخطط لها مسبقا ، وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا "منظور اداري" [٢٢]

أهمية المنظمة :

- ١- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .
- ٢- توفير المجال للإبداع وتيسير .
- ٣- استخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر .
- ٤- تحقيق فائض المنفعة للمالكين ، المستهلكين ، المستخدمين والعاملين .
- ٥- التكيف والتأثر في التغيير البيئي . [٢٣]

خصائص المنظمة :

- ١- المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الافراد يتفاعلون معا ويتعاونون للوصول إلى تحقيق اهداف معينه وانجاز مهام معينه .

٢- لا تتم التفاعلات بين افراد المنظمة بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية أو تلقائية ، وإنما تتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ اهداف وتحقيق غايات ثم التخطيط لها مسبقا .

٣- لكل منظمة حدود معينة تميزها من غيرها من المنظمات ، وتشكل هوية المنظمة وتميز اعضائها من غيرهم من اعضاء المنظمات الاخرى .

٤- تقوم المنظمة بممارسة بعض الانشطة والإعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة .

٥- تهدف أي منظمة إلى تحقيق اهداف مشتركة لصالح كل الاطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين ومستهلكين وعملاء الخ ، من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة . [٢٤]

مراحل نمو المنظمة :

١ -التكوين :

هو التجمع الاولى للجماعة حيث يتم الاتفاق على العضوية ويمكن أن يتغير ذلك ما بعد ، لكن شخصية الجماعة خلال المراحل الاولى تنشأ وتؤسس في اذهان اعضائها ويتم الاعتراف بها من قبل الموجودين خارجها .

٢ - العصف - الصراع المبكر :

يبدأ اعضاء الجماعة في تأسيس مراكزهم مع بعضهم البعض . وفي هذه المرحلة تتضح الادوار ، حيث تنشأ ادوار للقيادة ويحدد مختلف الافراد مكانهم في الجماعة . وتنشأ الأهداف خلال انتشار مختلف العمليات . ويمكن استخدام بعض الاساليب الفنية الرسمية المعتمدة أو مناقشة الأهداف والجدل بشأنها كجزء من المحادثات العادية للجماعة .

٣ -وضع القواعد :

يتم وضع اطر ومعايير لسلوك اعضاء الجماعة . وقد يقرر بعض الاعضاء الاصليين ترك الجماعة في هذه المرحلة أو قد يتم رفضهم من جانب

جماعة لتمييز الجماعة وجعلها مختلفة من غيرها من الجماعات التي تماثلها في النوع هذه من الجماعات التي تمثلها في النوع .

٤ - الالتزام بقواعد الجماعة :

تجسد عمليات الجماعة تلك القواعد . وهكذا يفرض الضغط للالتزام بتلك المعايير و البقاء في اطارها . وتتحدد في الجماعات الافضل تأسيسا طرق التعامل مع الانشقاق والتمرد على الجماعة ، وفي جماعات اخرى .

٥ - الاداء :

اذا مرت الجماعة بتلك المراحل بنجاح ، فان من الممكن اعتبارها مستعدة للاداء العمل نحو تحقيق مهامها المشتركة ، كما يمكن اعتبار الجماعة الناضجة هي تلك التي وصلت لهم المرحلة من التقديم . [٢٥]

تعريف تطوير المنظمة :

هو تحسين العمليات الداخلية للمنظمة عن طريق فتح قنوات الاتصال وتقليل قوى الهرم الداخلي وزيادة الابداع في حل المشاكل . [٢٦]

اهداف تطوير المنظمة :

- ١- البحث عن المشاكل والعمل على حلها في المنظمة .
- ٢- زيادة فاعل حل المشاكل واتخاذ القرارات بصادر المعلومات .
- ٣- زيادة نظم المكافئات في المنظمة والتي تستند على انجازاتها و تطويرها .
- ٤- زيادة الثقة بين الافراد وجماعات العمل صعودا ونزولا في الهيكل التنظيمي .
- ٥- مساعدة المدراء على إدارة المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل .
- ٦- دعم السلطة المرتبطة بالدور الاداري أو الموقف مع الكفاءة و المعرفة العلمية .

- ٧- رفع الشعور بالولاء إلى المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل .
- ٨- زيادة أو رفع الاشراف والتوجيه الذاتي للأفراد داخل المنظمة.
- ٩- جعل المنافسة اكثر ارتباطا بأهداف العمل وزيادة الجهود التعاونية . [٢٧]

مراحل تطوير المنظمة :

١- الاستكشاف :

يلتقي المسؤولون عن المنظمة والمستشار تطوير المنظمة بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير ، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار ، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الاعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام .

٢- الدخول :

يقترّب مسؤولو المنظمة المستشار معا للاتفاق على التعاقد ، يتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه .

٣- التشخيص :

يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وإخبار المسؤولين بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة ، ويحدد استراتيجية التدخل للمخطط .

٤- التخطيط :

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار تطوير المنظمة من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل ، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير .

٥- خطة العمل :

يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها. ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن ، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة ، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متواز.

٦- التثبيت والتقييم :

عند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا ، والنظم ، وترميم
مراحل العمل ، تصبح مثبتة ، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس
النتائج بشكل كمي .

٧ -انتهاء العمل :

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل اخر (منظمة اخرى). [٢٨]

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند
انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد
البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تتجزز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 ٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 ٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
 ٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي
يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية
التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

١. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام
والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون
واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

٢. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

٣. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيُتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "انتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تتجزأ لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

المراجع:

- [١] ذكي مكي اسماعيل / اصول الإدارة و التنظيم / شركة مطابع السودان للعملة المحدودة / ط(٢) / سنة ٢٠٠٩ / ص(١٥١)
- [٢] صلاح عبد القادر النعيمي / الإدارة / دار البازوري العملية للنشر والتوزيع / د(ط) / سنة ٢٠٠٨ / ص(١٢٠)
- [٣] حسين التهامي / المدخل إلى اصول إدارة الاعمال / التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب / ط(١) / سنة ٢٠٠٩ / ص(١٤٦)
- [٤] توفيق محمد عبد المحسن / إدارة المنشآت المتخصصة / دار الفكر العربي وآخرون / د(ط) / سنة ٢٠٠٦ / ص(٩٥)
- [٥] بسمة عدنان بسيوني / خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة / مركز الخبرات المهنية للإدارة / د(ط) / سنة ٢٠٠٩ / ص(٨٨)
- [٦] نفس المرجع / ص(٨٩)
- [٧] محمد الصيرفي / إدارة الاعمال الحكومية / مؤسسة حورس الدولية / ط(١) / سنة ٢٠٠٥ / ص(١١٤)
- [٨] مرجع سابق / صلاح عبد القادر النعيمي / ص(١١٨-١١٩)
- [٩] نفس المرجع / ص(١٢٠-١٢١)
- [١٠] مرجع سابق / حسين التهامي / ص (١٦١-١٧٧)
- [١١] مرجع سابق / توفيق محمد عبد المحسن / ص (٩٤-٩٥)
- [١٢] مرجع سابق / حسين التهامي / ص(١٧٧-١٧٨)
- [١٣] مرجع سابق / صلاح عبد القادر النعيمي / ص (١٢٩)
- [١٤] مرجع سابق / ذكي مكي اسماعيل / ص(١٦٦-١٦٧)
- [١٥] مرجع سابق / حسين التهامي / ص(١٤٩-١٥٢)
- [١٦] مرجع سابق / صلاح عبد القادر النعيمي / ص(١٣٣-١٣٥)

- [١٧] مرجع سابق / بسمة عدنان بسيوني / ص(١٦٣)
- [١٨] نفس المرجع / ص(٩٦)
- [١٩] مرجع سابق / صالح عبد القادر النعيمي / ص(٣٤)
- [٢٠] مرجع سابق / بسمة عدنان بسيوني / ص(٩٧)
- [٢١] مرجع سابق / صلاح عبد القادر النعيمي / ص(٣٥)
- [٢٢] مدحت محمد احمد النصر / التخطيط للمستقبل للمنظمات الذكية / المجموعة العربية للتدريب والنشر / ط(١) / سنة ٢٠٠٩ / ص(٨٣)
- [٢٣] مرجع سابق / صلاح عبد القادر النعيمي / ص(٣٤)
- [٢٤] مرجع سابق / حسين التهامي / ص(٨١-٨٢)
- [٢٥] مرجع سابق / بسمة عدنان بسيوني / ص(١١٣-١١٥)
- [٢٦] تعريب محمد حسن حسني / إدارة أنشطة الابتكار و التغيير / دار المريخ / د(ط) / سنة ٢٠٠٢ / ص(٢٥٧)
- [٢٧] صالح احمد صالح / قراءات في التنمية والتطوير الاداري / دار الكتب الوطنية بنغازي / ط(٢) / سنة ٢٠٠٣ / ص(١٦٥)

الفصل الخامس

عملية التنسيق في تنظيم المجتمع

التنسيق Coordination

كثيراً ما تقوم مشروعات الإصلاح الاجتماعي والخدمة الاجتماعية على مشاعر إنسانية، وعواطف فردية تبدأ بداية موفقة، ولكن كثيراً ما تتلاشى الهيئات المشرفة على هذه المشروعات، وتذوب هذه الخدمات في محيط الهيئة الاجتماعية، دون أن تتمكن من تحقيق رسالتها وتأدية الدور الذي قامت من أجله. وقد يكون السبب المباشر لهذا العجز الطارئ قصوراً في الإمكانيات المادية للهيئة، فلا تقوى على تلبية الحاجات المتزايدة، ويزداد الضغط عليها فتستسلم وتغلق أبوابها، وينتهي نشاطها من الوجود.

وقد يخفت نشاط الهيئة شيئاً فشيئاً، لتغير الظروف التي صاحبت نشأتها ولتحولها عن أهدافها الأصلية إلى أهداف أخرى ثانوية، مما يجعلها عاجزة عن تلبية احتياجات البيئة فتتصرف عن غرضها الأساسي إلى أعراض أخرى مغايرة لها.

وفي أحيان أخرى تظل الهيئة قائمة، تسعى جاهدة إلى تحقيق رسالتها، باذلة أقصى جهدها في التعرف على الحاجات المختلفة في البيئة لإمكان إشباعها في حدود إمكانيات الهيئة وسلطانها. بيد أن أموراً كثيرة تحول دون إشباع هذه الحاجات التي تبذلها نتيجة لعدم توفر وسائل الإعلام والتبصير التي تيسر على المحتاجين التقدم بطلب المساعدة من جانب، ولعدم كفاية البحوث الاجتماعية التي تجري لدراسة حالة العملاء الذين يتقدمون لطلب المساعدة من جانب آخر، فتضطر الهيئة أن تقدم الخدمات دون بحث جاد أو دراية علمية سليمة.

وكثيراً ما تتكرر الخدمات ذات الطابع والهدف الاجتماعي الواحد في نفس البيئة، في حين أن مناطق أخرى تحرم حرماناً كلياً من هذه الخدمات نتيجة لقيام النشاط الاجتماعي في غالبه على جهود أهلية تفنقر إلى التنسيق ولا يربط بينها تعاون وثيق أو شعور بوحدة الأهداف. فكثيراً ما تقوم هيئة من الهيئات لمجرد تحطيم جهود هيئة أخرى في نفس الميدان، لا تدفعها الرغبة في النهوض بالمواطنين بقدر ما تدفعها المنافسة الشخصية وتحقيق الرغبات الذاتية من شهرة أو مجد في الهيئة الاجتماعية.

وكثيراً ما يقوم في محيط الهيئة الاجتماعية هيئات ذات طابع إصلاحي دون أن يتوافر لها الجهاز الفني والإداري المناسب وتظل إدارتها في أيد غير خبيرة، فتتنفق عن سعة في أوجه لا تتلاءم مع احتياجات البيئة، ولا تشبع مطالب النفس البشرية وتقديس الفردية الإنسانية.

فالهيئات والجماعات التي تقوم من أجل إشباع حاجة معينة في البيئة، لا بد أن تدرك أن تقدير هذه الحاجات يلزم أن يكون نابعاً من نفوس المواطنين أنفسهم. فلا بد أن يقدروا أنه ينقصهم شيء بذاته، و يطالبوا بتوفيره لهم؛ وهنا فقط تصبح الخدمة مجدية ومثمرة في الوقت نفسه.

ففي ميدان البر بالفقراء مثلاً - نجد هيئات لا حصر لها، تتمتع بمرارد مادية وفيرة، وتؤدي خدمات لا يمكننا أن نقلل من شأنها. ولكن انعزال كل هيئة منها عن الأخرى واستقلالها في إدارتها وفي تصميم

مشروعاتها، يترتب عليه أن مجموع الخدمات التي تحققها يقل بكثير عن مثيله لو أمكن توثيق التعارف بين هذه الهيئات على اختلافها بحيث يتحقق بينها تعاون مثمر في سبيل الصالح العام.

فمجموع الميزانيات الضخمة لهذه الهيئات، يمكن بنفس المواد وإدارة أكثر تنظيمًا، أن توجه نحو الإنفاق الصحيح بدلاً من توزيعها على غير هدى وحسب ظروف الأحوال. وترصد هذه الميزانيات لتلبية حاجات البيئة التي ظلت بدون عناية نتيجة عدم التعرف عليها؛ أو توجه هذه الجهود نحو تحقيق خدمات أفضل قائمة على الدراسة والبحث والاستقصاء، وبهذا يمكن القضاء على هذه الفئة من معتادي طلب المعونة والإحسان دون أن يكون لهم أي حق في ذلك.

ولا يتوافر العلاج الناجح -إذن- إلا مع تنسيق جهود هذه الهيئات لرفع مستوى الخدمات التي تقدمها كل هيئة على حدة. فتنسيق الخدمات الاجتماعية هو " تعاون جهود الهيئات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية والإصلاح الاجتماعي، للوصول إلى إدراك أفضل للحاجات، والوصول إلى تحديد أفضل للموارد المختلفة في المجتمع، بقصد رفع مستوى الخدمات الاجتماعية التي تقدمها بوجه عام" فهو بهذا من أهم أوجه النشاط في تنمية المجتمع و تنظيمه. ويقوم التنسيق على ركنين أساسيين:

أولاً: إدراك أفضل للحاجات الحقيقية للبيئة و للمواطنين في كافة نواحي النشاط الإنساني.

ولا يتأتى هذا إلا عن طريق الدراسة العلمية العميقة لكل مسألة على حدة لمعرفة نواحي النقص فيها، والأسباب المؤدية إليها في كل حالة، ليتيسر تصميم المشروعات والخدمات من واقع الحاجات الحقيقية.

ولما كان تعاون المواطنين في البحث أمراً أساسياً، كانت الحملات الإعلامية من أهم الأمور التي تقع على عاتق الهيئة المركزية لاتحاد الهيئات المشتركة فيه.

ومن المهم لنجاح هذا التنسيق أن تدرك هذه الهيئة المركزية أنها ليست عبارة عن هيئة جديدة تسيطر على الهيئات القائمة بالأمر فعلاً، وأن من واجبها أن تحترم استقلال كل هيئة من الهيئات المشتركة فيها احتراماً تاماً.

وليس من اليسير معرفة الحاجات الحقيقية في البيئة، إلا إذا أدركت كل هيئة من الهيئات المشتغلة فيها طبيعة عمل الهيئات الأخرى وإمكانياتها وأهدافها الرئيسية وأغراضها الثانوية.

ولهذا كان من الضروري أن تتعارف الهيئات والمؤسسات التي تعمل في نفس الحي أو في نفس المنطقة على نحو يجعلها أكثر قابلية لادراك حاجات البيئة، وأوفر قدرة على تحقيق أهدافها.

ومن المهم أن تدرك هذه الهيئات أن تعاونها واشتراكها في هيئة مركزية لا يفقدها خاصيتها المتميزة، ولا يضيع من أثر وجودها في زحمة نشاط الجمعيات والهيئات الأخرى. وهذا ما تحرص عليه كل هيئة، بل ما يجب أن نعترف بأنه المحرك الأساسي لكافة النشاط

الإنساني. فكثيراً ما يخبو النشاط الفردي إذا أدرك صاحبه أن جهوده لا يمكن أن تظهر على حدة، ولا يمكن أن تكون موضع التقدير الفردي، نظراً لأن النتيجة الجماعية هي التي تحدد التقدير الحقيقي في نهاية الأمر.

لهذا كان من المهم - ويعد هذا من أهم واجبات المشتغل في ميدان التنسيق - أن يقنع الهيئات التي يعرض عليها فكرة التعاون والاتحاد، أن لكل هيئة هدفها الخاص - رغم اتفاقها مع باقي الهيئات في الهدف العام - وأنها ستظل بعد اشتراكها في اتحاد الهيئة الجديدة محتفظة بميدانها الخاص في مجموع الخدمات. وأنه حتى إذا تطلبت المصلحة العامة أن تقتسم الهيئات المشتركة في الاتحاد مجموع الخدمات فيما بينها، فإن ما تقتسمه هو نوع هذه الخدمات وليس تقسيم المحتاجين أنفسهم.

ويتحقق إدراك أفضل للحاجات عن طريق تنسيق جهود الهيئات المشتغلة في نفس الميدان، بما تتيحه للمواطنين من تسهيلات تمكنهم من تحديد الهيئة التي يجب أن يلجأ إليها مباشرة. فإذا أدركت كل هيئة اختصاصات زميلاتها أمكنها أن تحيل العميل الذي يلجأ إليها - على غير فهم منه - إلى الهيئة المختصة بمشكلته. لأنه كثيراً ما تستلزم حالة العميل أن يلجأ إلى هيئات كثيرة مختلفة الهدف، وغالباً ما يكون جاهلاً بطبيعة مشكلته، وبنوع الخدمات التي يمكن أن يلقاها من جانب هذه المؤسسة أو تلك.

فعندما يتحقق التنسيق في مجال الخدمات الاجتماعية يمكن أن يتحقق للعميل رعاية أفضل من جانب الهيئات القادرة بالفعل على معالجة مشكلته بدلاً من أن يضيع وقته وجهده عبثاً، ويتعرض لعدد من البحوث الاجتماعية التي تنتهي بإعلانه بأن المؤسسة ليست مختصة بمشكلته فينصرف يائساً لا يجد من يرشده إلى بغيته.

ثانياً: تحديد أفضل للموارد المختلفة في المجتمع، والتي يمكن استغلالها في صالح المواطنين.

ويعتبر هذا من أهم الأسس والدعائم التي يقوم عليها تنسيق الخدمات الاجتماعية بين الهيئات التي تؤدي نشاطاً اجتماعياً في بيئة واحدة، وكذلك الهيئات ذات الهدف الواحد في المجتمع بأكمله.

فعن طريق تنسيق الجهود وتوحيد الخطط إزاء المشاكل الاجتماعية القائمة في محيط نشاطهم، يمكنهم أن يضغطوا مصروفاتهم مع زيادة مواردهم إلى أقصى حد. هذا من جانب، ومن جانب آخر يمكن لهذه الهيئات عن طريق الحملات المنظمة لجمع المال أن تزيد من مواردها زيادة كبيرة، لم يكن من اليسير توافرها لو تشتت الجهود ووسائل الدعاية في سبيل جمع التبرعات، التي تعد بحق الركن الأول من أركان ميزانية المؤسسات الاجتماعية، وبهذا تتمكن من رفع مستوى الخدمات.

هذه هي النقاط الأساسية التي تميز كلا من التنظيم والتنسيق والتخطيط - ومنها نتبين أن التنسيق عملية سابقة لكل من التخطيط والتنظيم في الإطار الاجتماعي وإن كان البعض يدمج التنسيق في

التنظيم ويطلق عليه اصطلاحاً واحداً هو التنظيم (Organization) باعتبار أن التنظيم يقوم ضمناً على تنسيق الجهود وهذا هو الاتجاه السائد في المجتمع الأمريكي حيث تستخدم عبارة "تنظيم المجتمع" (Community) (Organization) بمعناها الشامل الذي يتضمن التنظيم والتنسيق في نفس الوقت. ويميل الفرنسيون إلى التحديد في استخدام اصطلاح "التنظيم" و "التنسيق" فيطلقون على الأولى لفظ (Organisation) أما التنسيق فيطلقون عليه اصطلاح (Coordination des Oeuvres) وفي المجتمع العربي كثيراً ما يستخدم اصطلاح "التنسيق" بمعنى "التنظيم" وأحياناً أخرى بمعناه المحدود الذي تعارفنا عليه.

ولهذا وجدنا من المفيد أن نحدد تحديداً واضحاً مدلول كل من هذه المصطلحات الثلاثة، ليكون استخدامها قائماً على فهم علمي، ونتدارك الخلط في مفهوم كل منها. ولا شك أن هذا التحديد يعد خطوة ضرورية في سبيل تحديد أركان فن "تنسيق الخدمات الاجتماعية" والمساهمة في النهوض بدراسته إلى المستوى الذي يتناسب مع تقدم العلوم والفنون.

١. مفهوم التنسيق:

يعرف الأستاذان موني ورايلي التنسيق على أنه : تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وقيل هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

ويمارس التنسيق دورًا هامًا في تحقيق أهداف الإدارة العامة ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية ، والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل وإذا كان التنسيق يعتبر بحق وظيفة أساسية من وظائف القادة الإداريين ، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة

وإذا كان موني ورايلي يضعان للتنسيق تعريف: تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل فهناك من يراه بأنه: التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة أو أنه التدريب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد

٢ - أهداف التنسيق:

يهدف التنسيق إلى أن يمسك كل خيوط التنظيمات الإدارية ،
وليعمل منها بوصلة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من
الكفاية وبأقل تكلفة ممكنة ، هذا هو الهدف الأساس لكن ثمة أهداف
أخرى مثل :

منع التعارض في الاختصاصات:

مثال على ذلك التعارض الذي يقع كثيرا في العالم الثالث
خصوصا في العمل بين مصلحة المجاري من جهة ومصلحة الطرق
من جهة أخرى

منع الازدواج في الأنشطة الإدارية :

فقد يحدث أن تتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق
الأهداف واحدة أو متشابهة في مثل هذه الحالات يجب عمل التنسيق
على تنظيم وتوحيد جهود هذه المنظمات حتى يتم الوفاء بالأهداف
المشتركة بأقل جهد وبأقل تكلفة[1].

منع المنافسة:

فقد تتنافس المنظمات الإدارية في الحصول على المصدر
اللازم لها " مواد أولية أو عنصرا بشريا " فيعمل التنسيق في هذه الحالة
على التوفيق بين احتياجات هذه المنظمات وتحديد أوليات الحصول
عليها[2].

المطلب الثاني : أنواع التنسيق ومبادئه:

٣- أنواع التنسيق :

تختلف أنواع التنسيق وهناك أربع أنواع هي التنسيق الداخلي و التنسيق الخارجي و التنسيق الرأسي و التنسيق الأفقي.

● التنسيق الداخلي و التنسيق الخارجي : والداخلي هو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة ، أما التنسيق الخارجي فيقصد به إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات على اختلاف مستوياتها ومثال على ذلك التنسيق الذي يتم بين المحافظات أو بين المحافظة والمدن والقرى الداخلة في ولايتها

● التنسيق الرأسي و التنسيق الأفقي : و التنسيق الرأسي هو الذي يربط أعلى سلطة في المنظمة الواحدة (المدير العام) مثلاً وأسفل السلطة في التنظيم كرئيس الفرع ، أما التنسيق الأفقي فهو ذلك التنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة ومثال ذلك التنسيق بين إدارات المخازن لإحدى شركات القطاع العام

٤- مبادئ التنسيق:

1. يكون هناك تناسباً تصاعدياً بين ضرورة التنسيق وحجمه وضخامة نطاق الإدارة.

2. ازدياد الحاجة إلى التنسيق مع اتساع مبدأ تقسيم العمل في التنظيم.

3. هناك ارتباط عفوي بين التنسيق وهيكـل التنظيم.
4. يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب مراكزهم المختلفة كما يعتمد على كفاءة المرؤوسين.
5. كلما ازداد وعي وفهم أفراد التنظيم كلما سهل تحقيق التنسيق [3].
6. مرونة التنسيق لمجابهة التغيرات.
7. كلما زادت حيوية طرق الاتصال كلما نجح التنسيق في هدفه.
8. كلما زادت روح التعاون بين أفراد التنظيم كلما أدى ذلك إلى سهولة

التنسيق

9. يجب أن يبدأ التنسيق مبكرا عند إعداد الخطة.
10. استمرارية التنسيق مع المراقبة والمتابعة المستمرة.
11. امتداد نشاطات التنسيق لتشمل وسائل تحقيق أهداف الخطة.
12. نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومثانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري [4]

المراجع :

- [1] يونس امين ، دراسات في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٢٣٣-٢٣٦
- [2] يونس امين ، دراسات في الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٤٠-٢٤١
- [3] رفعت بسيوني، علم الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٢٣٠
- [4] رفعت بسيوني، علم الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٢٣١-٢٣٣

الفصل السادس
عملية التمكين
كاستراتيجية في تنظيم المجتمع

المقدمة:

في هذا البحث سوف نتناول موضوع التمكين في الخدمة الاجتماعية، وسوف نتحدث في البداية عن النشأة التاريخية للتمكين، ثم توضيح معناه في الخدمة الاجتماعية، ثم التحدث عن الفلسفة التي يقوم عليها التمكين، ثم نتحدث عن أبعاده، في النقطة التالية سوف نتحدث عن مستويات التمكين والإستراتيجيات التي يعتمد عليها، ثم سوف نتحدث عن عمليات التمكين والفرق بينه وبين منح القوة، وبعض وجهات النظر حول أدوار الممارس العام كـممكّن، ثم سوف نتكلّم عن العمل الاجتماعي والمشاركة وعلاقتهم بالتمكين، في الجزء الأخير سوف نتحدث عن الأدوات المستخدمة في التمكين متبوعة بأدوار الأخصائي لتمكين الفئات المهمشة.

(١) نشأة مفهوم التمكين:

١- وفقاً "لـمنكـلر" و"لـستـرين" (١٩٩٧) ظهر مفهوم التمكين لأول مرة عام ١٩٥٠م في العديد من الكتابات، وفي تلك الفترة بدأ تنظيم العمل الاجتماعي؛ حيث كان التركيز على معالجة اختلال موازين القوى.

٢- وفي الفترة بين ١٩٦٠ و ١٩٧٠م تعمّق مفهوم التمكين، وأصبح له جذور في العمل الاجتماعي وأكثر تأثيراً؛ وكان ذلك بسبب ظهور حركات الحقوق المدنية وحركات المرأة وحقوق المعاقين وغيرها من الحركات المرتكزة على المجتمع.

وخلال فترة الثمانينيات (١٩٨٠م) ظهر مفهوم التمكين في كتابات علم النفس على أنه "عملية تشاركية من خلالها يتحمّم الأفراد في حياتهم وبيئتهم".

وبعد ذلك ظهر المفهوم بشكل منظم في كتابات التعليم والتمريض والصحة؛ حيث استخدم في كتابات التعليم على أنه عملية نقل القوة من جماعة إلى أخرى، والتي ينتج عنها نوع من التحرر وتقاسم القوة والسلطة[١].

(٢) مفهوم التمكين:

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، ولقد وردت كلمة التمكين في القرآن العظيم في قوله - تعالى - : ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ [النور: ٥٥][٢].

إن مفهوم التمكين حديث، فلم يكن له إصدارات من قبل، وبدأ في الظهور في التسعينيات وأصبحت الخدمة الاجتماعية تستخدمه في مجالاتها المختلفة، وقد تعددت جهات النظر حول تعريفه، فهناك من يرى أنه "إستراتيجية لتقوية الفقراء في حق تقرير مصيرهم بأنفسهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي، وما قد يواجه ذلك من تعارض للمصالح بين بناء القوة والفقراء وتنظيمهم واتفاقهم حول أهداف ومصالح مشتركة، وتدعيم مشاركتهم في المنظمات الشعبية والحكومية ليتحولوا من متلقين للخدمات إلى مطالبين بها".

والتمكين يُزودنا بوسيلة لإعادة التفكير في ممارسة الخدمة الاجتماعية، وإنجاز التغيير الاجتماعي المطلوب، وبالطرق التي تعمل على إشباع الحاجات الإنسانية[٣].

والبعض الآخر يعرفه على أنه: "عملية تعزيز القوة الشخصية والاجتماعية والسياسية للأفراد حتى يتمكنوا من اتخاذ إجراءات لتحسن حياتهم"[٤].

ويعرّفه آخرون: أنه "الطريقة التي بواسطتها يتم مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات أن تتحكّم في ظروفها، وتستطيع إنجاز أهدافها، وهكذا تكون قادرة على العمل لمساعدة نفسها وغيرها على زيادة مستوى معيشتها، بالتركيز على نقاط القوة للسيطرة على الموارد بزيادة المشاركة في الأعمال المجتمعيّة.

ويعرّف أيضًا أنه "العمليات التي يقوم بها أخصائي تنظيم المجتمع المنشط لمساعدة الجماعة والمجتمع في تحقيق تأثيرٍ سياسي، أو تأثير على السلطات الرسميّة، لتحقيق مطالبٍ شرعيّة لهم" [٥].

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التمكين إجرائيًا كالتالي:

- ١- عملية التمكين ترى أن العملاء لديهم الكفاءة والقدرة إذا تمّ تزويدهم بالموارد والفرص.
- ٢- عملية التمكين عمليّة تضامنيّة بين الأخصائي والعميل.
- ٣- التمكين يجعل العملاء قادرين على التغيير الفعّال.
- ٤- يعمل على تقوية الفقراء من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات بأنفسهم.
- ٥- يساعد الأفراد على الاستقلال الذاتي.
- ٦- يعمل على زيادة وعي الأفراد بالخدمات المختلفة التي تساعد في التخفيف من مشكلاتهم.

(٣) فلسفة التمكين:

تتركّز فلسفة التمكين في الخدمة الاجتماعية على العدالة الاجتماعية، وإعطاء الناس المزيد من الأمن والمساواة الاجتماعية

والسياسية من خلال التساؤد المتبادل ومساهمة التعليم لبناء خطوات صغيرة تُجاء تحقيق الأهداف "[٦].

ويعتمد التمكين على مجموعة من المبادئ، هي:

١- يجب على الممارسين الالتزام بتطوير أساليب التمكين للعمل مع الأفراد لمواجهة القهر والظلم بكافة أشكاله.

٢- يجب على الممارسين والقائمين على الخدمات عند القيام باستخدام عملية التمكين أن تتضمن ما يلي: "التخطيط - العمل المشترك - العمل باستقلالية - تقييم العمل بطريقة مستمرة".

٣- يجب على الأفراد مستخدمة الخدمات "العملاء" تمكين أنفسهم، والدفاع عنها متى كان ذلك ممكناً.

٤- ضرورة قيام الممارسين بإعطاء ومنح مستخدمي الخدمات الفرصة للتعبير عن خبراتهم وتصوراتهم ورغباتهم وممارسة الاختيار الذاتي قدر الإمكان.

٥- ضرورة قيام الممارسين ومستخدمي الخدمات بالعمل معاً لإنجاز وتحقيق التمكين.

٦- قيام الممارسين بتمكين العملاء من تغيير ظروفهم وأوضاعهم بدلاً من التكيف معها.

٧- جعل كل من الممارسين والعملاء قادرين على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العلاقات بين مجالات التمكين المختلفة عند ممارستها على المستويات المختلفة [٧].

(٤) أبعاد التمكين:

هناك خمسة أبعاد للتمكين [٨]:

١- التمكين الشخصي: يركّز على إعطاء نسق العمل القوة والقدرات لإحداث تأثير إيجابي في حياته، وتعتمد القوة الشخصية على الكفاءة والثقة بالنفس، ويشمل التمكين الشخصي تمكين نسق العمل من التمرّد على العادات السيئة الراسخة، وهي عملية تعليمية لجعل العمل مشاركاً فعّالاً في صياغة رؤية جديدة لحياته.

٢- التمكين الاجتماعي: يركّز على إعادة الترتيب أو التغيير الجذري للقيم والمعتقدات المرتبطة بصنع القرار، ويتضمّن إعطاء الأمل في إحداث تغييرات وتحولات في مؤسسات المجتمع، تعزيز حرية الجماعات والكرامة والحكم الذاتي، والتمكين الاجتماعي يزيد من الإحساس بالمسؤوليّة الاجتماعية.

٣- التمكين الاقتصادي: هو قدرة كلّ فرد في المجتمع في الحصول على الدخل الكافي ليعيش حياة كريمة، ويستطيع تلبية احتياجاته الأساسية، ويكون دور الخدمة الاجتماعية على مستوى المجتمع هو الإعداد الجيّد للأخصائي الاجتماعي للمشاركة في تنمية وإدارة خطط التنمية الاقتصادية.

٤- التمكين التعليمي: يركّز على تنمية الموارد الإنسانية من خلال الفهم الكامل للنسق التعليمي، ويكون دور الخدمة الاجتماعية هو تنمية القدرة على المشاركة في صياغة وتنفيذ السياسة التعليميّة على مستوى الماكرو، أما على مستوى المجتمع تعمل الخدمة الاجتماعية على مواجهة مشكلة التسرّب من التعليم، محو الأمية، إعداد المشاريع التعليمية.

٥- التمكين السياسي: يركّز على تكوين النظام السياسي الذي من خلاله يُشارك المواطنون بأسلوب قد يؤثّر في تخطيط السياسة التي تؤثر في حياتهم، وهذا يكون على المستوى القومي والمجتمعي.

وهذه بعض الأمثلة التي تؤكد هذه الأبعاد[٩]:

مشروعات وبرامج قائمة التمكين الاقتصادي:

مشروع المرأة المُعيلة:

المرأة المُعيلة هي: الأرملة - المطلقة - زوجة المريض بمرض مستعصٍ - زوجة العاجز عجزاً كلياً أو جزئياً - زوجة السجين - زوجة مهجورة العائل.... ومن في حُكم ذلك.

معلومات حول المشروع:

- المشروع تمّ تنفيذه بالتعاون مع الأجهزة المعنية حكوميّة وغير حكومية.
- نفذ المشروع على مستوى ٢٠ محافظة (منها ٨ محافظات بالوجه القبلي، ٧ محافظات بالوجه البحري، و٣ محافظات حدود، محافظتان حضريتان).

- عدد القرى التي تم تنفيذ المشروع بها (٤٠) قرية.
- تم اختيار مشروعات مُدرة للدخل تتفق وطبيعة كل محافظة على حدة، وفي إطار إطار الخبرة المهنية لدى المرأة، مثل مشروعات: (تربية دواجن/ مواشي/ أغنام - بقالة..... إلخ).

- تم اختيار الحالات وفقاً لمعايير موضوعيّة تُعطي أولوية في منح القروض للسيدة التي تعمل أسرة من ضمن أفرادها زوج غير قادر على العمل، وأبنائها في مراحل التعليم.

- يمنح المشروع السيدات المُعيلات قروضاً بدون فوائد.
- عدد المستفيدات التي تم الموافقة على تمويلهن لبدء مشروع صغير ٥١٥٠، وإجمالي الحالات التي نُفّدت بالفعل، حتى هذا التاريخ ٤٤٩٨، أي بنسبة ٨٧% من إجمالي الحالات.

مشروعات وبرامج قائمة للتمكين الاجتماعي:

مشروع دعم جهود محو الأميّة:

تعتبر قضية محو الأمية من أهم القضايا التي يُوليها المجلس الأعلى للسكان اهتمامًا خاصًا؛ إدراكًا منه لأهميتها للقضاء على الأمية في صفوف السيدات، وعليه فقد انتهى المجلس بالتعاون مع مركز البحوث الاجتماعية بالجامعة الأمريكية من إعداد قاعدة البيانات شملت حوالي ٣٥٠ ألف أسرة على نطاق محافظة الفيوم، تُتيح معلومات حول أسماء الأميين وتوزيعهم النوعي والعمرى وقوائم بأسماء المتسربين من التعليم، كما تشمل قوائم بأسماء السيدات المُعيلات على مستوى القرى والتوابع والشياخات، (كما توفر القاعدة تفاصيل الخريجين الحاصلين على مؤهلات دراسية مختلفة، ولا يعملون للاستفادة منهم في العمل بالتدريس في فصول محو الأمية)، تم تطبيق التجربة على محافظة القليوبية.

مشروعات وبرامج قائمة للتمكين السياسي:

إعداد المرأة لخوض انتخابات المجالس النيابية:

بدأ العمل في هذا المشروع اعتبارًا من عام ٢٠٠٣ في ضوء اتفاقية التعاون بين المجلس الأعلى للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وقد قام المشروع بتدريب وتخرج عدد من السيدات المؤهلات لخوض الانتخابات البرلمانية لعام ٢٠٠٥، واعتبارًا من ذات العام وبالتعاون مع هيئة المعونة الهولندية بدأ المشروع استكمال نشاطه التدريبي لتنمية قدرات السيدات.

هدف المشروع:

- إعداد كوادرنسائية من مختلف الأحزاب السياسية لتكون مؤهلة على المستوى التقني والشخصي.
- زيادة التوعية بأهمية المشاركة السياسية للمرأة من خلال اتباع سياسة إعلامية تنقل صورًا إيجابية للمرأة.
- إنشاء وحدة للاستشارات.

الفئات المستهدفة:

- السيدات المهتمات بالعمل السياسي من مختلف الأحزاب، ومن لديهن الرغبة في المشاركة السياسية.

(٥) مستويات التمكين:

هناك خمسة مستويات للتمكين [١٠]:

١- **مستوى الرفاهية:** يركّز على الرفاهية المادية في جميع مجالات الحياة، المستوى الغذائي، الغذاء المتاح، مستوى الدخل، مستوى التعليم، وذلك من أجل تلبية احتياجات الأفراد ويتعامل هذا المستوى مع الأفراد كقوة اجتماعية لها احتياجاتها المادية التي لا بدّ من إشباعها، وذلك من خلال تحديد الوسائل المتاحة للوصول إلى ذلك.

٢- **مستوى الإمكانية:** يرى هذا المستوى أن كلّ ما يشعر به الأفراد من العجز في تلبية احتياجاتهم يرجع إلى النظم الاجتماعية القائمة في المجتمع، وللتصدي لهذه النظم لا بد من التعرف على آليات المجتمع من خلال عملية الوعي بتلك النظم.

يهدف هذا المستوى إلى استثمار الفرص والموارد المتاحة في رفع قدرات الأفراد لتحقيق تكافؤ الفرص.

٣- **مستوى الوعي:** يركّز هذا المستوى على رفع قدرة الأفراد على التحليل النقدي الواعي لنظم التمييز السائدة ضد الأفراد والممارسات الاجتماعية الخاطئة التي تؤدي إلى استمرار تلك النظم، ويتطلّب ذلك معرفة الفرق بين الإدارة التي يُمارسها الأفراد، والتي لا يمكن تغييرها، وهي ما تقرّضه الثقافة الاجتماعية والتقليدية في المجتمع.

٤- **مستوى المشاركة:** يركّز على المشاركة الإيجابية النشطة في عملية صنع واتخاذ القرار، والمجتمع التقليدي يجد صعوبة في تطبيق هذا الشكل

من المشاركة، وتمثل عملية زيادة المشاركة للأفراد مساهمة محتملة لرفع مستويات التمكين.

٥- **مستوى القدرة على التصرف:** يعني قدرة الأفراد على تحسين مستوى معيشتهم وضمان المشاركة المتساوية، وتدعيم دور الأفراد في السيطرة على اتخاذ القرارات المناسبة لحياتهم الاجتماعية. والتمكين قد يكون على مستوى المنظمات أو المجتمعات.

(٦) عمليات التمكين:

تشمل عمليات التمكين ما يلي:

- ١- امتلاك سلطة صنع القرار.
 - ٢- الوصول للمصادر والمعلومات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب.
 - ٣- وجود مساحة من الخيارات يمكنك أن تختار منها وليس فقط (نعم/لا).
 - ٤- القدرة على ممارسة تأكيد الذات الجماعية في صنع القرار.
 - ٥- امتلاك التفكير الإيجابي للقدرة على إحداث التغيير.
 - ٦- القدرة على التعلم من أجل تحسين المهارة والقوة الشخصية والجماعية.
 - ٧- القدرة على تغيير آراء وتصورات الآخرين بطريقة ديمقراطية.
 - ٨- تحسين الصورة الذاتية للأفراد.
 - ٩- زيادة القدرة لدى الآخرين للتفريق بين ما هو صواب وما هو باطل [١١].
- وقد حدد البعض الآخر عمليات التمكين في تعزيز القدرات الفكرية، ومواجهة المصاعب والمشكلات، والانخراط في السياسة [١٢]. ويرى آخرون أن عمليات التمكين تتمثل في تعزيز المشاركة السياسية والاتجاهات الإيجابية [١٣].

ويرى البعض الآخر أن الفقر يجب أن يُنظر إليه على أنه نوعٌ من العجز الاجتماعي والنفسي والسياسي، ويصِف عمليات التمكين في خطوتين:

١- حشد الفقراء وتعبئتهم.

٢- تحويل القوة الاجتماعية لهؤلاء الفقراء إلى القوة السياسية [١٤].

وصَف البعض عمليات التمكين في هذا المجال في خطوتين:

١- بناء العلاقات.

٢- بناء المجتمعات.

(٧) إستراتيجيات التمكين [١٥]:

يتضمَّن التمكين مجموعة من الإستراتيجيات، هي:

١- التعليم: تركز هذه الإستراتيجية على زيادة فَهْم الطلاب والمدرّسين للمجتمع الذي يعيشون فيه، وكيف أن الأفراد يتأثَّرون بالسياسات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى زيادة تفهُّمهم في الثقة بالنفس والمشاركة في تطوير السياسات التي تلبي احتياجاتهم، كما تركَّز على تعليم كيفية التفاوض مع أصحاب المصالح ومتَّخذي القرارات في المجتمع.

٢- التنظيم:

كمنظَّم اجتماعي أول درسٍ لي هو أن الفقراء صوتهم ليس مسموعاً؛ لأنه لا يوجد تنظيم أو منظمة تعبّر عنهم، حيث إن تلك المنظمة - أو التنظيم - تعطي الناس وسيلة للتعبير عن احتياجاتهم الجماعية بطريقة لا يمكن تجاهلها.

ويرى "الينسكي" أن ذلك يتضمَّن:

١- بناء المنظمة التي سوف تُدافع عن الفقراء.

٢- التركيز على قضايا محددة يهتم بها أفراد المجتمع.

٣- التشبيك: يعتبر التشبيك وسيلةً لتحقيق السلطة وتوسيعها من خلال اشتراك الفئات المحرومة في المجتمع حول اهتمامٍ واحدٍ وقضية محدّدة بالرغم من وجود اختلاف في خصائصهم وأوضاعهم.

(٨) الاتفاق والاختلاف بين التمكين ومنح القوة:

• تعريف منح القوة:

منح القوة: إنه لفظ يعني السلطة أو التفويض أو التمكين، ويفضّل البعض استخدام ذلك المصطلح بدلاً من التمكين الذي قد يسبّب التباساً في الفهم. ويعرّفه البعض أنه "الأسلوب الذي بواسطته يكتسب الناس والمنظمات والمجتمعات المحليّة السيطرة والتحكم في حياتهم في ضوء ثقافة المجتمع المحيط".

البعض الآخر يرى أنه "السعي لمساعدة العملاء على كسب القوة باتخاذ القرارات"، والأفعال للسيطرة على حياتهم، وذلك بالتقليل من تأثير العقبات الاجتماعية أو الشخصية، وذلك على زيادة ثقّتهم في أنفسهم". ويرتبط مفهوم منح القوة بالديمقراطية؛ حيث إن منح القوة للمواطنين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات لا يتمّ إلا في ضوء ظروف ديمقراطية[١٦].

جوانب الاتفاق بين التمكين ومنح القوة:

١- يؤمن كلا المنظورين بأهمية جوانب القوة في حياة الإنسان النابعة من خبراته وطاقاته التي تميّزه عن غيره من الآخرين، وأن كل شخص مهما بلغت مشكلاته من الخطورة إلا أنه يمتلك جوانب إيجابية يمكن استثمارها للمساهمة في حلّ مشكلاته وإدارة شؤون حياته.

٢- يركز المنظوران على أهمية دور الأخصائي الاجتماعي في اكتشاف قدرات العملاء وتوظيفها لحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم، ويكون هدف الأخصائي توظيف مهارته المهنيّة المتنوّعة في زيادة ثقة العملاء

بأنفسهم، وتشجيعهم على التخطيط والاستخدام الفعّال في تحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم.

جوانب الاختلاف بين التمكين ومنح القوة:

سوف نوضّح في الجدول التالي مقارنةً بين هذه الجوانب [١٧]:

م	وجه المقارنة	منظور التمكين	منظور منح القوة
١	من حيث العملاء	العملاء: الذين يُعانون من القهر والاضطهاد الاجتماعي، والعاجزون عن تغيير الظروف السيئة التي يعيشون فيها، والمحرومون.	العملاء: الذين يعانون من المشكلات الاجتماعية العادية، هم العملاء العاديون للخدمة الاجتماعية.
٢	من حيث الهدف	اكتشاف وتحسين قوى وقدرات العملاء الذين يُعانون من الظلم والقهر وتنظيم جهودهم للمطالبة بحقوقهم من خلال زيادة قدراتهم على تغيير الرأي العام الذي يعوق تعديل ظروفهم وأوضاعهم السيئة.	تنمية قدرات العملاء وجوانب القوة لديهم، والتي تعتبر مصادر هامة لتغيير أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية، وتخفيف الضغوط التي تعوق توافُقهم النفسي والاجتماعي.
٣	من حيث سبب المشكلة	مشكلة العملاء راجعة إلى	تُرجع المشكلة إلى تحديدات

يركّز على تشجيع وتسهيل الجهود المحليّة، تبصيرة سكان المجتمع وقياداته بالمشكلات الكامنة في المجتمع، التي يجب مواجهتها مع عدم فرض آرائه على سكان المجتمع؛ لأن الأعمال الصادرة من سكان المجتمع سوف تعني لهم الكثير، ومن ثم سوف يتم التمكين بصورة جيدة.

٤- وجهة نظر "زاسترو" حول دور الإخصائي كمنح للقوة:

يركّز على المساواة والعدالة الاجتماعية من خلال التوزيع المتساوي للموارد والقوة بين مختلف الجماعات في المجتمع.

(٩) بعض المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

١- العمل الاجتماعي:

حيث تتضمن مراحل العمل الاجتماعي:

- ١- إثارة الرغبة في إحداث تغيير اجتماعي مقصود.
- ٢- تكوين اللجان التي تُحدّد المشكلات أو القضايا التي نرغب في تغييرها.

٣- مطالبة الجهات المسؤولة بمسؤوليات معيّنة.

ويهدف كلا المفهومين إلى القدرة على التأثير على متّخذي القرارات وعناصر القوة في المجتمع لإحداث التغيير المطلوب. ويعتبر العمل الاجتماعي عملية بواسطتها يحاول الناس تحقيق الحلم الديمقراطي بالمساواة والعدالة والسلام والتعاون والفرص المتساوية في التعليم والتوظيف من خلال إحداث تغييرات في البناءات والسياسات الاجتماعية[١٨].

٢- المشاركة الاجتماعية:

ترتبط المشاركة بالتمكين ارتباطاً وثيقاً؛ حيث إن التمكين لا يتم دون المشاركة الجماعية لأفراد المجتمع في اتخاذ القرارات وتحسين السياسات.

تُعتبر المشاركة هي العمود الفقري لأي جهد تنموي يستهدف النهوض بالمجتمع والارتقاء به والعمل على تحسين مستوى الحياة للمواطنين اجتماعياً واقتصادياً.

ويرى البعض أنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بها المجتمع من التأثير في القرارات المتعلقة بحياتهم والسياسات والبرامج التي يضعها المجتمع من أجلهم.

والمشاركة لها أهداف مادية تتمثل في الحصول على الاحتياجات الأساسية للناس، وهي تعبير عن إرادة شعبية إيجابية ديمقراطية تقوم على أساس تعبئة الجماهير لمواجهة المشاكل والمُعوقات المرتبطة بحياة أفراد المجتمع.

هذا ويرتبط التمكين بالعديد من المفاهيم، والتي منها مفهوم التفاوض الذي سوف نتحدث عنه في الأبحاث الأخرى.

(١٠) الأدوات المستخدمة في التمكين:

١ - الاجتماعات:

تُعتبر الاجتماعات من الأدوات المستخدمة في التمكين، وخاصة التمكين على مستوى المنظمة؛ حيث من خلالها يعبر الأفراد والموظفون في مؤسسات الرعاية الاجتماعية عن آرائهم وأفكارهم بطريقة ديمقراطية دون فوضى أو تحيز، ومن خلالها يُشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم داخل المؤسسة أو خارجها.

أما على مستوى المجتمع فيستخدم المنظم الاجتماعات مع متخذي القرارات وأصحاب المصالح ليحاوّرهم حول مطالب أفراد المجتمع التي يجب تلبيتها.

٢- اللجان:

يتم تكوين اللجان من قيادات المجتمع تقوم بتحديد المطالب التي يرغبون في تلبيتها، والاحتياجات التي يُريدون إشباعها، واللجان جزء من التنظيم الذي يكونه الفقراء والمحرومون ليعبّر عن مشاكلهم واحتياجاتهم.

٣- العرائض المكتوبة:

من خلالها يعبّر أفراد المجتمع عن احتياجاتهم من خلال كتابة العرائض موضّح فيها موضوع الشكوى وأسبابها، والتي يتم عرضها على المسؤولين للبتّ فيها.

٤- الندوات:

التي تُستخدم لتوعية الأفراد والجماعات بحقوقهم القانونية والاجتماعية والثقافية والصحية المنصوص عليها في التشريعات والدستور ليُطالبوا بها عند سلبها من أصحاب القوة.

٥- وسائل الإعلام:

أصبحت وسائل الإعلام من أهمّ الأساليب التي تُستخدم للضغط على متّخذي القرارات؛ فالיום نجد أن القنوات الفضائية والبرامج التلفزيونية أصبحت تقوم بدورٍ كبير في نقل الأوضاع غير المرغوب فيها في مختلف المجتمعات، والمطالبة بوضع حدّ لها من خلال تحريك المسؤولين وأصحاب المصالح لمواجهتها.

٦- الإنترنت:

نتيجة للتطوّر التكنولوجي وثورة المعلومات أصبح من الممكن الاتصال بسهولة بين الدول وبعضها وبين المنظمات وبعضها، من خلال الإنترنت الذي يُعتبر من الوسائل الحديثة للتمكين؛ حيث انتشر في الآونة الأخيرة ما يسمّى بالمدونات التي تعرض الممارسات السلبية من جانب بعض الأنظمة والمؤسسات في المجتمع، والمطالبة بالقضاء عليها؛ لأنها تمس وتؤثر على ثقافة وتماسك المجتمع، بالإضافة إلى استخدام مواقع الإنترنت التي تعبّر عن فئة معيّنة تعرض مشكلاتها واحتياجاتها واستخدام البريد الإلكتروني في الاتصال بالمؤسسات الحكومية والأهلية للاستجابة لمطالب الفئات المحرومة.

(١١) دور الأخصائي الاجتماعي مع الفئات المهمشة:

يمكن اقتراح بعض الأدوار التي قد يستخدمها الأخصائي الاجتماعي عند ممارسة التمكين مع الفئات المهمشة.

١- على مستوى الفرد: يقوم الأخصائي الاجتماعي بتحسين الصور الذاتية للأفراد المهمشين، على سبيل المثال: قد نجد أن أطفال الشوارع لديهم صورة سلبية عن أنفسهم؛ والتي سببها نظرة المجتمع لهم نظرة احتقار، ووصفهم بالمجرمين، ولكن في الأصل هم ضحية التفاعلات الخاطئة في بيئتهم الاجتماعية، وقد يُستخدم في ذلك أساليب العلاج الذاتي المختلفة مثل: التدعيم، التبصير، التوعية، العلاج البيئي، المعونة النفسية، وغيرها، تُستخدم هذه الأساليب مع أطفال الشوارع!

٢- على مستوى المنظمة: يعمل الأخصائي مع المنظمات التي تمكّن تلك الفئات المهمشة، ويقوم بأدوار عديدة، منها:

- تنمية قدرات المنظمات على استخدام الموارد البشرية المتاحة.
- مساعدة المنظمة على الحصول على المعلومات المرتبطة بالفئات المهمشة.

- التنسيق بين المنظمة والمؤسسات الأخرى في نفس المجال على مختلف المستويات.
 - وضع رسالة ورؤية واضحة لتلك المنظمات التي تمكّن الفئات المهمشة.
 - تمكين الممارسين المهنيين من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية في تلك المنظمات.
 - وضع السياسات والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الفئات.
- ٣- على مستوى المجتمع:

يقوم الأخصائي بالمدافعة عن تلك الفئات، والمطالبة بحقوقها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، من خلال التعبير عن آرائهم، وتمثيلهم في المؤتمرات والندوات والمجالس المحلية والدولية؛ من أجل استصدار تشريعات اجتماعية تحميهم من الخطر والانحراف.

ويُمارس الأخصائي على المستوى المهني العديد من الأدوار التمكينية، مثل:

- ١- المرشد.
- ٢- الميسر.
- ٣- الوسيط.
- ٤- المنشّط.
- ٥- المستشار.
- ٦- المدافع.

قائمة المراجع:

- ١- أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م).
- ٢- أحمد محمد السنهوري: "منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين" (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٧م).
- ٣- التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، مأخوذ من موقع إدارة الموارد البشرية العربية (٢٠٠٨/١٠/٣٠).
<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=54>
- ٤- المجلس القومي للمرأة (بدون تاريخ)، "مشروعات وبرامج"، ٢٠٠٨/١٠/١٥م، مأخوذ من:
<http://www.ncwegypt.com/arabic/prog.jsp>
- ٥- رشاد عبداللطيف: "نماذج ونظريات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع"، (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠٠٣م).
- ٦- عبدالحليم رضا، فوزي بشر أحمد: تنظيم المجتمع، نظريات وقضايا (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٨٦م).
- ٧- طلعت مصطفى السروجي: السياسة الاجتماعية (القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، ٢٠٠٥).
- ٨- هشام سيد عبد الحميد، آخرون: "المدخل إلى الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية" (القاهرة: دار المهندس للطباعة، ٢٠٠٧م).
- j. a. (2004). 1- Bandueei. S.a.donovan. t. &karp and Empowerment ,Minority representation participation. Journal of politics.

- 2- De-shalit. a: (2004). Political philosophy and Empowering eitizens. Political stadies.
- 3- Maire a dugan (2003). Empowerment. 1/11/2008. Retrived from <http://www.beyondintractability.org/essay/empowerment>.
- 4- gutirrez ,Lorraine ,others: "empowerment in social work practice" ,brooks colpublising ,California , 1998,p15.
- 5- Nelma b. Crawford shearer (2004) Empower mentin: reformulation of a non- rogerianconcepel. 28/10/2008.nursing science quarlerly ,vol ,17,no 3,253-259 from <http://online.sagepub.com>.
- 6- Stephen andrson ,Martha ,others: "empowerment and social work education in africa" journal of social development in Africa.
- 7- Malcolm payne: " modern social work theory (London: macmillan ,1996) p13.
- 8- Robert adams: social work and empowerment: opeit , 3ed.2003,p183.
- 9-Stephen andrson ,Martha ,others: "empowerment and social work education in africa" journal of social development in Africa.
- 10- Empowerment: (2008). 1/11/2008. From <http://en.wikipedia.org/wiki/Empowerment#the%20process%20of%20Empowerment>.

11- Friedmann ,j.(1992). Empowerment: politics of alternative development. Malden ,ma: Blackwell publishers.

[1] Nelma b. Crawford shearer (2004) Empowerment: reformulation of a non- rogerian concept. 28/10/2008 .nursing science quarterly, vol, 17,no 3,253-259 from <http://online.sagepub.com>

[٢] التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، مأخوذ من موقع إدارة المواد البشرية العربية.

[http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?stor](http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=54)
(yid-54

[3] gutierrez, Lorraine, others: "empowerment in social work practice", brooks colpublising, California, 1998,p15

[4] Stephen andrson, Martha, others: "empowerment and social work education in africa" journal of social development in Africa (1994), p78.

[٥] أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية.

[6] Malcolm payne: " modern social work theory (London: macmillan , 1996) p13.

[7] Robert adams: social work and empowerment: opeit, 3ed.2003,p183.

[8] Stephen Anderson, others: ": "empowerment and social work and practice" journal of social development, Africa, 2004, p.p 79-82.

[٩] المجلس القومي للمرأة (بدون تاريخ)، "مشروعات وبرامج، ٢٠٠٨/١٠/١٥م، مأخوذ من:

<http://www.ncwegypt.com/arabic/prog.jsp>

[١٠] طلعت مصطفى السروجي، السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة.

[11] Empowerment: (2008). 1/11/2008. From <http://en.wikipedia.org/wiki/Empowerment#the%20process%20of%20Empowerment>.

[12] De-shalit. a: (2004). Political philosophy and Empowering citizens. Political studies. 53(4). 802-818.

[13] Bandueei. S.a.donovan. t. &karp, j. a. (2004). Minority representation, Empowerment, and participation. Journal of politics, 66(2), 534-556.

[14] Friedmann, j.(1992). Empowerment: politics of alternative development. Malden, ma: Blackwell publishers.

[15] Maire a dugan (2003). Empowerment. 1/11/2008. Retrived from <http://www.beyondintractability.org/essay/empowerment>.

[١٦] أحمد محمد السنهوري، منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين.

[١٧] هشام سيد عبدالحميد، آخرون، المدخل إلى الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية.

[١٨] رشاد عبداللطيف، نماذج ونظريات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع.

الفصل السابع

عملية التخطيط في تنظيم المجتمع

عملية التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط بمثابة مرحلة التدبير والتروى والتحفز للانطلاق بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها النهائية وتتصب جهود هذه المرحلة على الأهداف الخاصة بالمنظمة لجعلها واقعية وغير متضاربة كما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتنفيذ في حدود إمكانيات المنظمة والتخطيط ليس حكرا على الإدارة العليا في المنظمة لكن يجب أن تشارك كل المستويات بنصيب عادل في العملية التخطيطية.

والتخطيط إذا كان هو أول عنصر من عناصر الإدارة إلا أنه أهمها لأن الأساس الذى تعتمد عليه العناصر الأخرى وإذا لم تتجدد الواجبات والمسئوليات على أساس من التخطيط المسبق فليست هناك حاجة إلى بقية عمليات الإدارة من تنظيم أو توجيه أو تنسيق ورقابة ويعتبر التخطيط هو الوظيفة الإدارية التى ترمى إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحقيق أهداف محددة والاختيار بين البدائل وإذا لم تتوفر البدائل فليس هناك مجالا للتخطيط.

إن التخطيط هو التدبير المسبق حول كافة عناصر العملية الإدارية بغية تحقيق الأهداف وهو يسبق عمليات الإدارة ويشمل على:

- ١- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- ٢- تحديد السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ٣- اتخاذ القرارات التى تحكم تحقيق هذه السياسات.
- ٤- تطبيق الأسلوب العلمى في حل المشكلات الإدارية.
- ٥- تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.
- ٦- تحسين العمل الإدارى ووضع الخريطة التنظيمية لتدفق العمل.
- ٧- وضع برامج زمنية لتنفيذ الأعمال.

- ٨- إجراءات البحوث للوصول إلى الحقائق التي داخل المنظمة^(١).
- يرى الفريد كان أن التخطيط يتضمن عدة مراحل أو خطوات هي:
- ١- البحث وفيه يتم الحصول على الحقائق جمع البيانات وتحديد المشروعات، مسح الموارد (عملية).
 - ٢- تحليل القيم وتسهيل التعبير عن أوضاع تلك القيم ويتم ذلك من خلال الميكانيزمات السياسية (عملية أخرى تلى العملية الأولى...وهكذا).
 - ٣- صياغة السياسة (عملية ثالثة).
 - ٤- البرمجة (عملية تكوين البناء الإداري).
 - ٥- القياس - المرجع (عملية أخيرة).
- ويضيف الفريد كان أن التخطيط ككل عبارة عن عملية ديناميكية تنموية لها بداية ووسط ونهاية وأنه عندما يذكر مراحل متتابعات تلك العملية يؤكد على ضرورة الاهتمام بالمخطط أو بجماعة التخطيط التي يتم اختيارها لحل مشكلة ما، وغالبا ما يأخذ المخطط ومرحلة تحديد الأهداف والأغراض (البحث عن إشباع الاحتياجات) كبداية لعملية التخطيط.
- أما نيل جلبرت وهاري سبكت فقد حددا نموذجا للتخطيط يتضمن عدة خطوات أو مراحل (مسافة زمنية) هي:
- ١- تحديد المشكلة.
 - ٢- تحديد الإطار العام للخطة.
 - ٣- تحديد الهدف.
 - ٤- وضع البرامج (البرنامج).
 - ٥- تنفيذ البرنامج (الخطة).
 - ٦- متابعة وتقييم البرامج والخطط.

بينما نجد روس قد حدد خطوات التخطيط في أربعة خطوات تتضمن كل منها عملية قائمة بذاتها وهي:

- ١- تحديد المشكلة.
 - ٢- دراسة مضمون المشكلة.
 - ٣- اتخاذ الحل النهائي.
 - ٤- العمل بالحل المتفق عليه.
- ويلاحظ على وجهات النظر السابقة أنها ركزت على التخطيط كأساس لحل المشكلة لا بد أن يتضمن خطوات أو مراحل اختلفت وجهات النظر في تحديد عددها.

ومن جهة أخرى فإن هناك بعض المحاولات من جانب الخبراء العرب في مجال الاقتصاد والتخطيط الاجتماعي لتقسيم التخطيط فنجد أحمد كمال أحمد يرى أن التخطيط يتضمن عدة عمليات تتصف بالتفاعل والديناميكية وتتقيد بالأسلوب العلمي حيث يلتزم المخططون بمبادئ وقيم متفق عليها وتتم على مراحل متتابعة وهي:

- ١- تحديد الهدف.
 - ٢- إعداد إطارات الخطة.
 - ٣- وضع الخطة.
 - ٤- تنفيذ الخطة.
 - ٥- متابعة الخطة.
 - ٦- التقويم.
- أما عبد المنعم شوقي فقد حدد مراحل التخطيط الاجتماعي في أربع مراحل تتضمن كل منها خطوات وعمليات معينة وهي:

- ١ - المرحلة التمهيديّة وتشمل شرح الموضوع للمواطنين، اكتساب ثقة الأهالي، التعرف على المجتمع.
 - ٢ - المرحلة التخطيطية ويتم فيها وضع الخطة.
 - ٣ - المرحلة التنفيذية ويتم فيها تنفيذ الخطة.
 - ٤ - المرحلة التقويمية ويتم فيها تقييم الخطة.
- في حين نجد أن سيد أبو بكر يذكر أن مراحل التخطيط الاجتماعي تتضمن أربع مراحل تشمل عدة عمليات أوضحها في:
- ١ - المرحلة التمهيديّة وتشمل عمليات: الدراسة، التشخيص، الاتصال بسكان المجتمع.
 - ٢ - مرحلة وضع الخطة وتشمل عملية وضع الخطة.
 - ٣ - المرحلة التنفيذية وتشمل عملية تنفيذ البرنامج.
 - ٤ - المرحلة التقويمية: وتشمل عمليات المتابعة والتقييم.
- ويضيف إلى ذلك عمليات التنسيق والتدعيم والتسجيل التي تلازم كل مرحلة من المراحل السابقة^(٢).
- والواقع الاجتماعي هو نقطة البدء في عملية التخطيط لأنه ينطوي على محصلة التطور التاريخي الطويل الذي مر به المجتمع وهذا التطور يتميز بالاستمرار والتواصل. وإذا كان التغيير هو القانون العام للحياة الإنسانية أو هو سنة الحياة، فإن الاستمرار والتواصل هما عنصرا الربط بين مراحل هذا التغيير، أي أن الحاضر قد تشكل من خلال الماضي وعبر أحداثه التاريخية وفي الوقت ذاته يتضمن بذور المستقبل ووسط ذلك كله يبرز التخطيط بوصفه عملية واعية للتعجيل بنضج العوامل الموضوعية التي تدفع بعملية التغيير والتحول نحو غاياته المرتقبة تلك الغايات التي تتمثل في تحقيق حياة أفضل لأبناء المجتمع.

وذهب جوزيف هايمز إلى أن التخطيط عملية إرادية تفاعلية تشتمل على الاستقصاء والمناقشة والاتفاق والعمل للوصول إلى الظروف والعلاقات والقيم المرغوب فيها.

يشير هذا التعريف إلى أن التخطيط الاجتماعي أداة إرادية واعية للتغيير الاجتماعي حتى لا تترك عمليات التغيير للتلقائية والمصادفة بل نجعلها تخضع للضبط والتحكم حتى تسير الظواهر والنظم في طريق مرسوم ونحو غاية محددة. وهو كعملية اجتماعية إطرادية يعبر عن استمرار الجماعة في تقدمها نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية المحددة. ولما كان التخطيط عملية مستمرة وليس فقط اتخاذ قرارات تصدر وتنتهي بصور الخطة - فإنه يختلف عن الخطة بوصفها مجموعة القرارات التي أمكن التوصل إليها، والتي تتضمن كلا من الأهداف والوسائل المختارة لتحقيق هذه الأهداف.

كما يشير هذا التعرف إلى أن التخطيط يمر في مراحل أربع هي: الاستقصاء، والمناقشة، والاتفاق، والعمل وهذه المراحل الأربع بينها تفاعل قوى وترابط وثيق وقد لا تحدث في الواقع بالترتيب نفسه إلا أنها على أي حال ضرورية ولازمة لعملية التخطيط.

إن التخطيط عملية اجتماعية تنطلق من الواقع الاجتماعي وتسعى لتغيير هو قد يمتد الأمر إلى إزالة أوضاع سائدة وإقامة أوضاع جديدة وإذا كان التخطيط ينطلق من الواقع الاجتماعي فإنه يتجه بالضرورة إلى المستقبل أي من الوجود الفعلي إلى الوجود الممكن ومن ثم فهو عمل ابتكاري خلاق وهو أشمل وأعمق من التنظيم والإنشاء لأنه يتضمنها ويتجاوزهما في الوقت نفسه إنه عملية هدم وبناء، هدم البناء الاجتماعي

القديم المتداعى وبناء هيكل جديد اجتماعى واقتصادى وسياسى على أساس من العلاقات الاجتماعية الجديدة.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاجتماعى هو عملية مقصودة وواقعية يشترك فيها الفرد والجماعة والمجتمع وتتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هى: الهدف والموارد والزمن، وذلك لتحقيق أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام ممكن للموارد وفي أقصر وقت مستطاع.

ويرى نيل جليبرت وهارى سبكت أن التخطيط الاجتماعى محاولة واعية لحل المشكلات والتحكم في مسار أفعال المستقبل وذلك بالتنبؤ والتفكير المنظم والاستقصاء واختيار تفضيلات القيم في اختيار البديل الأمثل بين المسارات البديلة.

نستنتج من ذلك:

- أن التخطيط محاولة إرادية مقصودة وليست عشوائية.
 - التخطيط هدفه هو حل المشكلات والتحكم في إحداث المستقبل.
 - التخطيط يتضمن الاختيار الأمثل للبديل الأفضل إلى تحقيق الهدف.
- بينما يرى عبد العزيز مختار أن التخطيط الاجتماعى عملية تغير اجتماعى مقصود تتضمن الاستخدام الواعى للموارد والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية ولتحقيق هذا التغير الذى يجب يشترك في عملية التخطيط لإحداثه أفراد الشعب وقيادته الممثلين له أصدق تمثيل بالاستعانة بالخبراء والفنيين والمخططين الاجتماعيين ويؤدى عادة إلى إحداث وتحقيق هذا التغير إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعى معين إلى وضع آخر أفضل منه عن طريق الوصول إلى قرارات تخطيطية موضوعية مناسبة.
- نستنتج من ذلك أن التخطيط الاجتماعى.

- عملية تغير مخطط ومقصود وليس عشوائى.
 - يتضمن التخطيط استخدام أمثل للموارد والإمكانيات المتاحة والتي يمكن إتاحتها.
 - يشارك في التخطيط كل من أفراد الشعب وقياداته الممثلين له والخبراء والفنيين والمخططين الاجتماعيين أى أنه عملية جماعية.
 - يهدف التخطيط الاجتماعى إلى نقل المجتمع إلى وضع اجتماعى أفضل مما كان (٣).
- ويتضح من التعريف السابق ما يلى:
- ١- أن التخطيط عبارة عن عمليات منظمة وهذه العمليات مترابطة ومتكاملة وهى على المستوى القومى عبارة عن:
 - تقدير الإمكانيات والموارد القومية المتاحة.
 - تحديد الأهداف القومية في ضوء المشكلات الفعلية التى يعطيها أفراد المجتمع الأولوية بالنسبة لأهمية التخطيط لمواجهتها والتوصل إلى أنسب الحلول لها.
 - اختيار البرامج والمشروعات التى تحقق هذه الأهداف القومية بأفضل الطرق وأكفاً الأساليب.
 - تحديد المدى الزمنى للخطوة وكذلك تحديد فترة زمنية مناسبة لتنفيذ كل هذه البرامج والمشروعات.
 - ٢- أهمية المشاركة المهنية والشعبية في العمليات التخطيطية.
 - ٣- هدف التخطيط وهو تغير اجتماعى لنقل المجتمع إلى الأفضل.
 - ٤- ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بكل صورها.
 - ٥- ضرورة أن تسير عمليات التخطيط وفقاً للأيدىولوجية المجتمعية وليس عكسها.

فضلا عن ذلك يرى ماهر أبو المعاطى أن التخطيط كمنهج يتضمن ثلاث عمليات أساسية هي:

١- الدراسة وضع الخطة.

٢- التنفيذ.

٣- المتابعة والتقييم.

ويمكن أن نوضح أنه في عملية الدراسة ووضع الخطة يكون التركيز على الصياغة والمستوى الفكرى دون اتخاذ أى إجراء تنفيذى ثم تأتى بعد ذلك عملية ترجمة الخطة إلى برامج ومشروعات يمكن تنفيذها (عملية التنفيذ).

وأخيرا تأتى عملية المتابعة والتقييم بهدف التأكد من أن البرامج تنفذ بالطرق المتفق عليها وقياس مدى نجاح أو فشل البرامج في تحقيق الأهداف المحددة.

مع ملاحظة أن تلك العمليات تتصف بالاستمرارية والمرونة والتداخل ويمكن أن تسير جنباً إلى جنب في نفس الوقت وأن هذا التقسيم لغرض الدراسة فقط وأن المخططون عندما يبدأون في إعداد الخطة لا يقف بهم الأمر عند المستوى الفكرى فحسب بل يحاولون الربط بين الخطة التى ينبغى وضعها ومجالات تنفيذها على أساس من تفهم الظروف التى ستزول فيها البرامج ومدى توفر الموارد والإمكانيات اللازمة والصعاب المحتمل مواجهتها كما أنه من الأهمية بمكان متابعة وتقييم البرامج لمعرفة مدى ما تحققة من أهداف.

والى جانب ذلك فإن العملية تتضمن عدة خطوات تتضمن كل منها أنشطة وإجراءات وأنها تعتبر في حد ذاتها مرحلة أو أكثر من مراحل التخطيط الاجتماعى.

وفيما يلي شرحاً لمراحل التخطيط من خلال شرح عمليات التخطيط الرئيسية التي سبقت الإشارة إليها وهى:

العملية الأولى عملية الدراسة ووضع الخطة.

تعتبر إحدى عمليات التخطيط التي تنتظم في سلسلة متتابعة من الخطوات هى:

- ١- جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع لتحديد موارده واحتياجاته.
- ٢- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٣- اقتراح المشروعات التي تشجع الاحتياجات على ضوء ما تم التوصل إليه وتجديد الأولويات.
- ٤- مناقشة المشروعات المقترحة للوصول إلى وضع خطة لإشباع الاحتياجات^(٤).

وفيما يلي شرح كل من تلك الخطوات:

الخطوة الأولى جمع البيانات الأساسية عن المجتمع:

يقصد بجمع البيانات الأساسية عن المجتمع ضرورة توافر بيانات كاملة عن الموارد المادية والبشرية والطبيعية التي يملكها المجتمع سواء أكان منها ما هو مستغل بالفعل أو غير مستغل إلى جانب تحديد احتياجات ومشكلات المجتمع من ناحية أخرى.

وتتضح أهمية تلك المعلومات في كل عمليات التخطيط حيث أن مستوى التخطيط من نوع مستوى البيانات التي قام على أساسها أو بمعنى آخر كلما كانت البيانات أكثر شمولاً كان التخطيط أقرب إلى الدقة والواقع.

وتشمل هذه المعلومات:

المتغيرات السكانية مثل:

- تصنيف السكان حسب النوع إلى ذكور وأناث.
- تصنيف السكان حسب النشاط أى داخل قوة العمل أو خارجها.
- تصنيف السكان حسب الحالة العملية (صاحب عمل ويديره - يعمل بأجر يعمل لحسابه).
- تصنيف السكان حسب نوع أو فروع النشاط الاقتصادى.
- تصنيف السكان حسب المهنة.

تحديد الملامح الاجتماعية العامة للمجتمع:

وذلك بهدف تحديد الموارد والحاجات ومن تلك الملامح المناخ الثقافى العام، البناء السياسى، الخدمات بأنواعها، التدرج الاجتماعى.

التعرف على كل من:

الموارد المالية، مستوى المعيشة، الفرص التى أمام السكان، القوة البشرية، المشاركة، البيئة، الموارد الاجتماعية.

دراسة التقاليد والعادات:

إلى جانب الميول والاتجاهات والرغبات لتقدير مدى استجابة الأهالى للخدمات.

ويساعد ذلك المخطط الاجتماعى في اكتشاف القادة ذوى النفوذ في المجتمع على اختلاف أنواعها ويجب عليه التعرف عليها والتعاون معها لإنجاز المشروعات التى تهم المجتمع.

التعرف على الاحتياجات والمشكلات:

تحديد طبيعة تلك الاحتياجات والمشكلات والمتأثرين بها في المجتمع وبلجأ المخطط إلى عدة وسائل للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة مثل المسح الاجتماعى أو المقابلات الشخصية أو المشاهدة والملاحظة.

ولكى يكون الحصول على المعلومات أكثر موضوعية يجب أن

نراعى:

- أن يلم المخطط من الناحية النظرية بسلوك المجتمعات والجماعات والأفراد لأن ذلك يساعده على تحديد مجالات دراسته.
- أن يستفيد من البيانات التي يحصل عليها.
- أن يكون ملماً بطرائق البحث لكى يتبع الطرق العلمية السليمة في الحصول على المعلومات.

وحتى يستفيد المسئولون عن التخطيط من هذه البيانات والإحصاءات يراعى توافر شروط ثلاثة:

- **الشمول:** بمعنى أن تكون البيانات والإحصاءات شاملة لجميع فروع النشاط الاقتصادى والاجتماعى بحيث تغطى احتياجات التخطيط في جميع مراحله.
- **الدقة:** والمقصود بها الدقة في جمع وتبويب وعرض الإحصاءات.
- **السرعة:** والمقصود بذلك سرعة نشر البيانات والإحصاءات بحيث لا تمضى فترة بين جمع البيانات ونشرها حتى لا تفقد هذه الإحصاءات جزءاً كبيراً من قيمتها لأنها تصبح غير مطابقة للواقع.

الخطوة الثانية تحديد الأهداف:

الهدف هو محصلة النتائج التى يعمل التخطيط على تحقيقها من خلال نشاطاته المختلفة، والأهداف في التخطيط تعنى التغيير المقصود أو المطلوب أو بعبارة أخرى هى الوضع الأمثل لما يجب أن يكون عليه وضع قائم غير مرغوب أو مرفوض من أفراد المجتمع.

ويجب أن يدرك المخطط الاجتماعى إدراكاً واعياً القيم والأهداف العامة التى يحاول أن يحققها المجتمع الذى يخطط له إذ أن عدم إدراكه لها

يجعل عمله عديم القيمة ولا فائدة منه ومعنى هذا انه لكي ينجح التخطيط في تحقيق أهدافه في مجتمع معين لابد أن يراعى القيم والثقافة السائدة أو بعبارة أخرى يجب ألا تتعارض الأهداف التي يعي التخطيط الاجتماعي إلى تحقيقها مع أيديولوجية المجتمع وإلا رفضها المجتمع مع ضرورة التركيز على الأهداف سواء أكانت أهدافاً قريبة أو بعيدة وتصنيف تلك الأهداف وتحديد ما يساعدها على تحقيقها.

وهناك مقومات كثيرة تؤثر في تحديد الأهداف مثل:

المقومات السكانية:

التي تحدد عدد السكان ونوعهم وتحركاتهم وأعمارهم ومقدار الزيادة ومعدلاتها المختلفة وعدد العاملين وأنواع أعمالهم وتوزيعه على القطاع العام والخاص والعاطلين وتوزيعهم على الريف والحضر ومتوسط نصيب الفرد.

المقومات الاقتصادية:

وتوضح الاستثمارات، الإنتاج، الادخار.

المقومات الاجتماعية:

فالإنسان يؤثر بسلوكه واتجاهاته في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

المقومات الإدارية والتنظيمية:

تتصل بالتنظيمات السياسية والإدارية والشعبية ونظام الحكم المركزي واللامركزي ونوع العاملين ومميزاتهم والتشريعات أو القوانين واللوائح وأثرها على تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.

المقومات الثقافية والدينية والحضارية للمجتمع:

وهذه المقومات متصلة ببعضها ومتفاعلة لان التخطيط الاجتماعى يتصل اتصالا وثيقا بعوامل التغير الاجتماعى والاقتصادى والحضارى فى المجتمع.

ومن الأهمية إن تسعى الخطة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- المساعدة على إقامة المجتمع السليم اقتصاديا اجتماعيا.
- تحقيق الفرص المتساوية أمام الجميع.
- تهيئة وسائل معيشية مرتفعة أمام مجموع الأفراد.
- تحسين الظروف المناسبة للعمل والإنتاج.
- تحقيق العمالة الكاملة.
- التوسع فى حجم الإنتاج المناسب لمقابلة الاحتياجات العامة.
- تنمية الموارد البشرية وغير البشرية وتحديد أحسن استخدام لها.
- تحقيق سياسة الاكتفاء الذاتى والاستقلال الاقتصادى.
- ولكى يمكن إن نحقق الأهداف لابد إن نراعى فيها المعايير التالية:
- أن تكون واقعية ومعقولة.
- أن ترتبط وتفق مع حاجات ومطالب البيئة.
- كلما كان الهدف ملموس ومحسوس منسكان المجتمع كلما كان أفضل من الهدف المعنوى.
- كلما كان الهدف نقطة انطلاق كلما كان أفضل.
- يفضل إن يكون الهدف ليس سهلا بالدرجة التى يستهين بها أفراد المجتمع أو صعبا بالدرجة التى يعجز معها سكان المجتمع عن تحقيقه.
- يجب أن يكون متفقا مع الأهداف العامة.

ويعتبر تحقيق الأهداف هو النتيجة النهائية المتوقعة من عملية التخطيط عدم الوصول إلى هذه النتيجة معناه جهود ضائعة وفشل ذريع ويمكن قياس كفاءة التخطيط بنسبة ما يحققه من الأهداف التي سبق تحديدها.

الخطوة الثالثة: اقتراح المشروعات وتحديد الأولويات:

يتم اقتراح المشروعات والبرامج ووضعها في أطر تخطيطية يمكن تنفيذها بناء على ما يجرى من تحديد للأولويات.

ويعتبر تحديد الأولويات من أهم العمليات التي يهتم بها المخططون (مهنيون أو قادة شعبيون) إذ أنه بعد تحديد الهدف ومعرفة الوضع الفعلي وتحليله فلا بد أن تتم عملية تحديد الأولويات على أساس من أسلوب التفكير الجماعي.

ويتم وضع الأولوية للمشكلات المجتمعية الأكثر إلحاح تبعا

لمعايير التالية:

- درجة حدة المشكلة.
- مدى تأثير المشكلة على العلاقات الاجتماعية (خطورة المشكلة).
- مدى إحساس سكان المجتمع بالمشكلة (الوعي بالمشكلة).
- مدى استعداد سكان المجتمع للعمل على حل المشكلة (المشاركة).
- مدى توفر الإمكانيات والموارد اللازمة لحل المشكلة.
- الوقت الذي يستلزمه حل المشكلة.

الخطوة الرابعة: وضع الخطة:

ويطلق عليها أحيانا مرحلة التخطيط وتشمل عادة لجان وضع المشروعات النهائية وعن طريقهم تعد الصورة النهائية لإطار الخطة. وبعد أن يتم عن طريق الخطوات السابقة الوصول إلى:

- حصر الإمكانيات المتاحة والكامنة.
 - حصر الاحتياجات غير المشبعة (الأهداف).
 - تحديد المشكلات الناجمة عن عدم إشباع بعض الاحتياجات.
- وتتفق هذه الخطوات مع أحمد مصطفى خاطر حيث يرى أن خطوات التخطيط بوصفه أحد الأساليب العلمية يخضع لمقتضيات ومتطلبات المنهج العلمى وذلك بإتباع نفس المراحل والعمليات التى يخضع لها الأسلوب العلمى والتى لا تعد وأن تكون مرحلة الدراسة ووضع الخطة، والتنفيذ والمتابعة والتقويم وعلى هذا تتمثل في المراحل الآتية:
- ١- جمع البيانات والمعلومات عن المواقف أو المشكلات التى سوف تتصدى لها باستخدام التخطيط لاتخاذ الحلول المناسبة لها.
 - ٢- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتحديد الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة أو المتاحة أو التى يمكن إتاحتها وتوظيفها لتحقيق هذه الأهداف.
 - ٣- محاولة المواءمة بين الحاجات والموارد في ضوء الإستراتيجية أو البدائل المتاحة ودراسة تكلفة كل بديل من حيث الوقت والجهد والمال.
 - ٤- اختيار البديل المناسب أو الإستراتيجية المناسبة بما يتفق وموارد المؤسسة والأهداف المراد الوصول إليها والمعطيات البيئية المحيطة.
 - ٥- تحديد معايير الإنجاز والفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف وتحديد مواعيد التقويم المرحلى والتقويم النهائى وكيف تتم عمليات التقويم ومن يتصدى للقيام بها^(٥).
- العملية الثانية عملية التنفيذ (المرحلة التنفيذية):**

وتعتبر عملية التنفيذ في رأى بعض الاجتماعية والاقتصاديين عملية منفصلة عن غيرها من العمليات والمراحل الأخرى وذلك عملاً بمبدأ الفصل بين السلطانية التشريعية التى تصدق قانون الخطة والتنفيذية التى تقوم بالتنفيذ وربما أيضاً بسبب أن كلية وضع الخطة وشمولها وتكاملها لا يتنافى مع جزئية التنفيذ وما تتطلبه من تعريفات وتعدد جهات التنفيذ والاختلاف بينها وتعدد تبعياتها أفقياً أو رأسياً.

ويفضل أن توكل عملية التنفيذ إلى أجهزة تنفيذية مستقلة عن أجهزة التخطيط المركزية وأن يعهد عادة بالخطة القومية إلى الأجهزة التنفيذية على المستويات المختلفة والتى تتمثل في الوزارات المختصة.

وتعنى عملية التنفيذ ترجمة الخطة إلى برامج يمكن تنفيذها وفيها تقوم جماعات المجتمع بتنفيذ هذه البرامج تحت إشراف وتوجيه أجهزة التخطيط وغيرها من الفنيين والمشرفين على المشروعات الموكولة إليهم^(١). ويحتاج تنفيذ الخطة بصورة إيجابية إلى:

- ١- دراسة إجراءات تنفيذ الخطة على المستويات المختلفة.
 - ٢- تحديد أولويات تنفيذ المشروعات والبرامج التى تتضمنها الخطة.
 - ٣- عدم التجاوز في مرحلة التنفيذ عن التكلفة المادية التى تم تحديدها في الإطار النهائى لوضع الخطة.
 - ٤- توافر الشروط المالية والتنظيمية والبشرية اللازمة لنجاح التنفيذ.
- وهناك تكتيكات معينة يستخدمها المخطط لتدخله في تلك العملية وهى:
- ١- تنظيم السكان المجتمع: ويتضمن استثارة وتعبئة سكان المجتمع والقادة لحل المشكلة.
 - ٢- التنظيم بين المؤسسات: بهدف تدعيم العلاقات بين المؤسسات والتنسيق بينها لمواجهة المشكلة.

إلا أن هناك بعض العقبات التى تقف في سبيل التنفيذ يمن إجمالها فيما يلي:

- ١- قلة الموارد المادية المخصصة للبرامج الاجتماعية.
 - ٢- نقص الكفاءة المهنية لدى بعض المخططين.
 - ٣- قصور التنظيمات المجتمعية عن تحقيق أهداف المجتمع.
- وعلى المخطط في هذه العملية أن يعمل على:
- ١- استثارة رغبة سكان المجتمع لإحداث التغير.
 - ٢- إحداث التغير.
 - ٣- تثبيت التغير واستمراره.

العملية الثالثة: التقويم:

ويعرف التقويم بأنه الجهود المنظمة التى تبذل للتأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة أو هو طريقة للتعرف على الأهداف المرغوبة وغير المرغوبة التى حققها العمل للتعرف على مدى إنجاز الأهداف الموضوعية.

وتتضح أهمية التقويم في:

- التأكد من نجاح البرامج في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- تحديد نقاط الضعف في العمل وكيفية التغلب عليها.
- معرفة الظروف والأسباب التى ساعدت على تحقيق الأهداف أو حالت دون تحقيق تلك الأهداف.
- تعديل التوقعات الزمنية إذا لزم الأمر.
- معرفة النتائج ومقارنتها بالمستويات والمحكات الموضوعية بالتقويم.

- إضافة توصيات تساعد على زيادة فاعلية النشاطات المختلفة خاصة في الخطط التالية.
- ولكى تكون عملية التقويم ذات فائدة طبقا للهدف المحدد لها يجب مراعاة الأسس التالية:
- يجب تحديد أهداف وموضع التقويم، المنهج والإجراءات، الأشخاص الذين سيقومون بعملية التقويم.
- أن يتجه التقويم إلى قياس الموضوع المراد قياسه لإصدار الحكم عليه بدقة.
- أن يكون التقويم بنائيا وعلاجيا فيجب أن يتخذ سبيلا للإصلاح.
- أن يقوم التقويم على أسس علمية بمعنى أن يتوافر في أدوات التقويم صفات الصدق والثبات والموضوعية.
- أن يرتبط التقويم بالأهداف ويتسق معها ويهتم بنفس الجوانب التي يؤكدھا وأن يكون شاملا فلا يقتصر على نواحى دون الأخرى.
- أن يتم بصفة مستمرة ومصاحبة لعمليات التخطيط والتنفيذ.
- وتعتبر عملية التقويم ممتدة إلى ما بعد الانتهاء من عمليات التنفيذ وتحقيق الهدف النهائى من الخطة والوصول إلى نتائج نهائية.
- ويتم فيها المقارنة بين ما تضمنته الخطة وما تم إنجازه فعلا والوصول إلى أسباب الاختلاف إن وجد وقد تمتد مرحلة التقويم إلى سنوات بعد انتهاء الخطة لإمكان دراسة النتائج النهائية وتعميم الدروس المستفادة لمراعاتها في الخطط المقبلة.
- ويتم الاستعانة في عمليات التقويم بسجلات ودراسات ونتائج وتقارير المتابعة المصاحبة لعمليات وضع الخطة والتنفيذ والمتابعة.

وعمليات التقييم تعترضها أحيانا بعض الصعوبات الناتجة عن مدى صحة البيانات التي تعطى لأجهزة التقييم وإلى تداخل عوامل فشل الخطة وصعوبة تحديد هذه العوامل أحيانا إلى جانب عوامل أخرى كالإهمال والجهل الناتج عن نقص الوعي التخطيطي سواء بين العاملين في مجالاته أو المستفيدين منه وكذلك فقدان الثقة والتعاون أحيانا بين الأجهزة المسؤولة عن التقييم الجزئى أو الكلى وبين أجهزة التنفيذ على مختلف المستويات.

وللتقييم أنواع تختلف حسب:

المدة: يومية / شهرى / نصف سنوى.

المدى: جزئى / عام / نهائى بعد الانتهاء من التنفيذ وتحقيق الهدف.

الدقة: تقديرى / تقريرى (وضع بيانات رقمية أو نسب مئوية/ تقارير وصفية).

ويجب أن يكون هناك تقييم نهائى للبرنامج أو المشروع أو الخطة يشتمل على ناحيتين:

١- مدى تحقيق الأهداف الجزئية.

٢- مدى تحقيق الهدف العام الذى حدد.

وإجراء تقييم أى مشروع تخطيطي يتضمن الخطوات التالية:

١- جمع معلومات وافية عن نواحى متعددة في المشروع كنوع النشاط الذى يمارسه، مدته.... الخ من أجل التعرف على المشروع المراد تقييمه.

٢- تحديد أهداف المشروع تحديدا دقيقا حتى يسهل قياسها.

٣- اختيار المعايير والقواعد التى يمكن بواسطتها الحكم على نتائج المشروع.

- ٤- جمع بيانات وإحصاءات عن نتائج المشروعات الفعلية.
- ٥- تحليل البيانات والإحصاءات السابقة وذلك لإمكانية الوصول إلى حالة المشروع (مرضية أو غير مرضية).
- ٦- كتابة تقرير عن تقييم المشروع.

هناك وجهة نظر ترى أن عملية التخطيط هي:

النظر إلى المستقبل ليس كل الإدارة إلا أنه جانباً أساسياً فيها. ويقصد فايول بالنظر إلى المستقبل أي التخطيط له، وتتضمن عملية التخطيط عنصرين رئيسيين: التنبؤ ووضع الخطة، والتنبؤ يعني عنده تقييم للمستقبل والإعداد له.

تعتمد خطة العمل للمستقبل في نظر فايول على ثلاث نقاط :

(1) موارد المنشأة (الموارد المالية والمادية والبشرية).

(2) طبيعة العمل وأهميته.

(3) اتجاهات المستقبل .

وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

- [1]التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- [2]وضع سياسيات نسترشد بها في اختيار أسلوب تحقيق الهدف.
- [3]وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- [4]تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
- [5]تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- [6]وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد

النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات .

لماذا لا نخطط؟؟

* الافتقار للثقة واعتقاد أن التخطيط لرجال الأعمال فقط وليس للفرد.

* الافتقار إلى معرفة التخطيط.

* حب التقلت من الالتزامات التي يتطلبها التخطيط.

* يظن البعض أن التخطيط يتطلب منه وقتاً ثميناً من الأفضل الاستفادة منه لإنجاز الأمور في مواعيدها.

* الاعتماد على الظنون لا على الحقائق مما يلغي التخطيط.

* إذا فشلت في أن تخطط فإنك تخطط لفشلك .

تعريف التخطيط:

للتخطيط تعارف كثيرة، تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها ،

ومن هذه التعاريف:

- 1- هي وظيفة الذكاء في رسم طريقة العمل للمضي على ذلك المسار .
- 2- هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير .
- 3- هو نشاط أنساني منظم، شامل ومستمر لتحقيق الأهداف المحددة في إطار الإمكانيات المادية والبشرية .
- 4- التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، ومتى يعمل وكيف، وما هي الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه .
- 5- طريقة تتخذ لمحاولة استخدام الموارد المتاحة للمجتمع أفضل استخدام،

- من أجل الوصول إلى أقصى إشباع لحاجات الفرد أو المجتمع .
- 6- التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ، وأين ، وكيف ، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها .
- 7- التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً ، فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات ، وغير ذلك من الخطط التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة .
- 8- التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً ، لتحقيق أهداف محددة.

الحاجة الى التخطيط:

- يجنب المنظمة من المفاجآت.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.
- يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- أساس لبقية الوظائف .

أهمية التخطيط:

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. ولم يعد أمر التنمية في عالمنا المعاصر شأنًا يمكن أن يترك للمصادفة أو للظروف الطارئة، فضخامة التطلعات البشرية، وتعقد الحياة، والكلفة المتزايدة والمتغيرات، أصبحت تدفع مختلف المجتمعات إلى انتهاج سياسة التخطيط، وخاصة في مجال التعليم، والجميع من المسلمين يعرفون تلك الصورة التي عرضها القرآن الكريم لنبي الله يوسف عليه السلام عندما عين وزيراً لعزیز مصر في العصر القديم، فكان أن فسر يوسف عليه السلام كيفية التعامل مع إدارة ملك مصر حول تفسير الرؤية من خلال استخدام أسلوب التخطيط .

مزايا التخطيط:

- والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:
1. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
 2. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
 3. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
 4. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
 5. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

6. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
7. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
8. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

البعد الزمني لتخطيط:

تتقسم الخطط وفق مداها الزمني إلى ثلاثة أجيال زمنية:

خطة طويلة الأجل :

ويتسم هذا النوع من التخطيط بالجانب الإستراتيجي البعيد الأمد الذي ينطلق من المفهوم الشامل للتنمية على كافة المجالات، وعادة يغطي التخطيط الاستراتيجي فترات زمنية طويلة، تزيد على عشرين عاما في أحيان كثيرة، ويهدف هذا النوع من الخطط إلى تغطية جوانب التغير المراد تحقيقه، في المتغيرات والجوانب الاجتماعية والسكانية التي عادة ما تكون بطيئة التغير، أو بالأحرى لا يمكن تلمس التغير الطارئ عليها إلا على مدى زمني طويل نسبيا، وبأخذ التخطيط الطويل الأجل على عاتقه وضع تصور استراتيجي على حول اتجاهات وشكل التغيرات الهيكلية المطلوب إحداثها، ومن جهة أخرى يسعى إلى تحديد مسارات النمو الكيفية ومراحل تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية، كما يعمل على استنباط المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف التنمية.

خطة متوسطة الأجل:

وتغطي سنوات تتراوح بين خمسة أعوام إلى ما دون خمسة عشر
عاماً، ولكن أكثر الخطط المتوسطة شيوعاً في العالم هي الخطة الإنسانية
الخمسية التي تغطي فترة خمسة أعوام.
خطة قصيرة الأجل:

يعتبر هذا النوع على قدر عالٍ من الارتباط بالخطة متوسطة
الأجل، حيث أنه عادةً بعد استكمال الخطة متوسطة الأجل توضع خطة
السنة الأولى، وتمثل الخطة الكثيرة الأجل في أكثر الأحيان الخطط السنوية
التي تعكس التخطيط متوسط الأجل.
وينظر إلى الآجال الثلاثة على أنها ذات صلة وثيقة ومتداخلة في
معظم الأحيان، حيث يمكن النظر إلى كل من الخطة المتوسطة والخطة
القصيرة كخطيط ذي طابع تنفيذي مرحلي للخطة الطويلة الأجل .

مقومات التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولاً: الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافًا تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

[1] درجة الوضوح:

- ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:
- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[2] القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

[3] الواقعية في الهدف:

- والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:
- أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلًا.
- أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهًا إلى تحقيقها كما هو.

الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[4]التناسق والانسجام:.

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[5]مشروعية الهدف:.

يقصد به مدى ملائمة للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[6]القابلية للقياس:.

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:.

[أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانياً: التنبؤ:.

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:.

1. أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
2. أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
3. أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

4. غير مكلف: . فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

5. أن يكون واضحًا.

*ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثًا: السياسات:.

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

مهم جداً:.

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعًا: الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتوبة والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات

والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

1. الدقة في تحديد الاحتياجات.
2. الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوفرة في حينها.
3. تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.
4. الفترة الزمنية.
5. التكلفة المالية التقديرية .

6-الاستمرار: التخطيط عملية مستمرة، ولا يكاد إنسان ينتهي من خطة ويحقق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة، وهكذا تتوالى الخطط والمشروعات في مختلف مجالات الحياة .

تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه:

التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثي:

التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي وبوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.
وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:
إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .
التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.
التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات .

متطلبات الخطة:

1- وجود قاعدة للبيانات والمعلومات:

فالخطة تعتمد على تحليل الوضع الراهن والتنبؤ بالمستقبل، ولا يمكن أن تتم دراسة الواقع وإجراء الإسقاطات المستقبلية، دون وجود بيانات سليمة، ومعلومات صادقة عن هذا الواقع، وتتصل مثل هذه المعلومات المطلوبة بإحصاءات سكانية، وإحصاءات خاصة بالقوى العاملة.

2- توافر القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة:

هذه القوى يجب أن تكون بالعدد والنوعية التي تساعد على تحقيق أداء جيد.

3- الإعلام بالخطة:

فالخطة كما هو معروف إنما توضع بغية تحقيق مصالح محددة لأبناء المجتمع، ومن ثم فلا بد أن تذاع جوانب معينة عن الخطة بين الناس، لأن التنفيذ يحتاج إلى توافر الوعي، وإلى الاهتمام والتحمس، والإعلام بالخطة ضروري في وظائفه الفنية والإدارية لأن المشاركين في التنفيذ يساعدهم الإعلام على توفير مزيد من البصر والفهم لجوانب ومقومات الخطة وأهدافها.

4- المشاركة:

معنى ذلك أن لا ينفرد واحد بوضع الخطة، بل لا تتفرد جهة واحدة، فهي عملية متعددة الجوانب، تمس مصالح جماهير غفيرة من المواطنين، وتتعلق

بتخصصات متنوعة، مما يحتم أن يتعاون كثير من المتخصصين والخبراء على ذلك، وقد تكون المشاركة عن طريق إسهام الهيئات الحكومية والأهلية في عملية التخطيط، إلى المشاركة تمتد الحاجة أيضا من أجل التنفيذ، فالمنفذ لا يمكن أن ينفذ بدقة وإتقان إذا افتقد المعلومات الضرورية المرتبطة بالخطوة

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى : وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية تحليل وتقييم البيئة :

تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف

الخطوة الثالثة تحديد البدائل:

بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل:

عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة اختيار الحل الأمثل:

اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة تنفيذ الخطة:

تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير .

الخطوة السابعة مراقبة وتقييم النتائج:

التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها .

المشكلات التي تواجه المخططين:

- تكشف خبرات كثيرة في ميدان التخطيط التربوي عن وجود عدد من المشكلات التي تواجه المخططين في كثير من المجتمعات، وغن كانت حدة هذه المشكلات وعددها ونوعيتها تختلف من مجتمع إلى آخر، بل في المجتمع الواحد نفسه تختلف من عهد إلى آخر، ومن هذه المشكلات:
- 1- نقص البيانات والإحصاءات الأساسية للتخطيط العلمي.
 - 2- قلة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي.
 - 3- عدم وجود وعي تخطيطي مناسب أو ضعفه إذا كان موجوداً.
 - 4- عدم أو ضعف كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط التعليمي.
 - 5- قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة التعليمية.
 - 6- عدم أو قلة توافر القوى البشرية لتنفيذ الخطة التعليمية.
 - 7- تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة وفي أثناء تنفيذها .
- الدور التربوي في التخطيط:

تعريف التخطيط التربوي:

هو العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد، وغايتها أن يحصل الطالب على تعليم كافي ذو أهمية واضحة وعلى مراحل محددة، وأن يتمكن كل فرد في المجتمع على الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته ويسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم بلاده في شتى النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

أسباب اهمية التخطيط في التعليم:

- 1-تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدى تناسق أجزائه وتفرعاته ومدى الارتباط بين أجزاء هذه المراحل والأفرع واحتياجات المجتمع إلى التعليم.
- 2-رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
- 3-النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل ورسم الخطط على المدى الطويل، مع تقدير الاحتمالات والتنبؤات المبنية على أسلوب علمي.
- 4-النوعية والإصلاح الفني للعملية التربوية ذاتها وتناولها بالتجديد والتطوير.
- 5-العمل على التخفيف من حدة الإهدار في التعليم ورفع مستوى كفاءته.
- 6-إحكام استثمار الوقت أو الزمن باعتباره مدخلاً أو مورداً مهماً من موارد التعليم.
- 7-محاولة رتق الفجوة بين التعليم والمجتمع وتوفير الانسجام والوئام بينهما.
- 8-تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي، وتقديم الحلول الشاملة

لمشكلاته المتعددة، وتتأكد هذه القضية بصفة خاصة في أهم المظاهر التي نجدها في أنظمة التعليم القائمة في كثير من بلدان العالم، ومنها بطبيعة الحال البلدان العربية، ظاهرة فقدان أو ضعف التوازن في نواحي التعليم المختلفة .

ويفيد التخطيط في تقدير التوقعات المستقبلية الخاصة بالقيد الطلابي والاحتياجات من الكوادر البشرية والإمكانات المادية اللازمة لتحقيق أهداف الخطط التعليمية، وضرورة إقامة التوازن بين الكم والكيف في مجال التعليم تستدعي التخطيط المستقبلي للتعليم على مستوى الإدارة، بحيث تراعي التوازن بين العرض والطلب من الكوادر البشرية المؤهلة التي يعدها التعليم .

اشراك المعلم في التخطيط في التعليم:

الكل منا يدرك أن المعلم عنصر بالغ الأهمية في العملية التربوية، فمهما كانت السياسة التعليمية واعية، وأهدافها نبيلة، والإستراتيجية دقيقة، والخطط شاملة، والمناهج والكتب والوسائل رائعة، فإنها تظل بدون مشاركة المعلم لا روح فيها، ولا حياة، فهو الذي يكسبها الحيوية، والحركة ويبث فيها الروح التي تساعد على جعلها عوامل تربوية فعّالة، ولقد كان دور المعلم في الماضي يقتصر على نقل المادة العلمية إلى تلاميذه، وهذا الدور في الوقت الحاضر أصبح لا يفي بتحقيق أهداف التربية بصفة خاصة، وأهداف التنمية التي يتطلّع إليها بصفة عامة وأن من أهم أدوار المعلم في عالمنا المعاصر التي ينبغي الأخذ بها عند التخطيط لإعداد وتدريبه أن يقوم بدور المرشد والموجه، والمساعد على اكتساب الخبرات والمهارات، وأن يشارك في بناء المناهج، وتطويرها، وفي تأليف الكتاب المدرسي واختياره، وأن يشارك في رسم السياسة التعليمية، لأنه هو المنفذ لها، والممارس للمهنة بكل أبعادها، وأول من يحس بكفاءة النظام التعليمي وبمدى تحقيقه لأهدافه

لالتصاقه بعملية التشغيل وقيادته لقافلة التربية والاحتكاك الشخصي بالطلاب، فهو أدرى الناس بطاقتهم وقدراتهم وميولهم واتجاهاتهم وقابلياتهم ونموهم الشخصي والنفسي .

التخطيط لحياة منهج نبوي:

من سيرة النبي صلى الله عليه وسلم يتجلى لنا أن الدعوة إلى الله تحتاج إلى تخطيط، وأن بناء الأمة يحتاج هو الآخر إلى تخطيط واستراتيجية، وأن تسيير الأمة وشؤونها الاجتماعية والاقتصادية والحربية تحتاج إلى تخطيط محكم، بل عبادتك الله تعالى تحتاج إلى تخطيط، ولنستطلع هنا شيئاً يسيراً من سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم لنجد بغيتنا في موطن من المواطن الكثيرة التي حفلت بالكثير من الدروس والعبر: لقد بعث الله النبي صلى الله عليه وسلم وسط مجتمع يسوده الكفر والشرك والمنكرات، فكان من تخطيط الله تعالى لهذه الدعوة أن يبدأ بالأقرب فالأقرب قال تعالى ((وأُنذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ)) إذ لو بدأ بالناس جميعاً من الوهلة الأولى لقضي على الدعوة في مهدها وقبل أن ترى النور، وما زالت الدعوة سرّاً حتى اشتد عضد المسلمين بإسلام عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فجاء الأمر بالجهر بالدعوة.

ثم جاء حدث الهجرة العظيم، ولم يكن بالأمر الهين، فأعين قريش وجواسيسهم على محمد صلى الله عليه وسلم لا تنام، والمؤامرات لقتله تتسج بالليل والنهار، ومع هذا وذاك استطاع النبي صلى الله عليه وسلم أن يخرج من بينهم سالماً غانماً معافاً، وكل ذلك بالتخطيط المحكم، فقد وضع النبي صلى الله عليه وسلم الترتيبات اللازمة للهجرة، متى يخرج ومن يخرج معه، والراحلة القوية، والزاد، ومن يتبعهم ليمحو أثرهم، ومن يزورهم ليوصل أخبار قريش إليهم، والوجهة العكسية لمباغتت العدو، كانت خطة وتخطيطاً

يعجز عنه خريجوا أكبر معاهد التخطيط العالمية اليوم.
ثم يصل النبي صلى الله عليه وسلم إلى المدينة، ولكم أن تتصوروا ظروف المدينة، الأوس والخزرج أعداء الدهر، والمهاجرين الضيوف لا مال ولا أسرة، وعلى مشارف المدينة أعين تتربص من وراء حصونها إنهم اليهود بنو قريظة وبنو النضير وبنو قينقاع، وهنا تظهر مرة أخرى حنكة القائد محمد صلى الله عليه وسلم في التخطيط لاستقرار الجبهة الداخلية والخارجية، فبنى صلى الله عليه وسلم المسجد وجمع فيه المسلمين من أوس وخزرج الأنصار والمهاجرين وخطبهم خطبة الإيخاء فأخى بينهم، بين قويهم وضعيفهم، وقريبهم وبعيدهم، ولكم أن تقرأوا في الإخاء قصصا عجيبة وعظيمة، فحقق الاستقرار الداخلي، ثم بعدها ربط معاهدات مع اليهود فضمن الاستقرار الخارجي، لينشغل في بناء الأمة من الداخل.

بل إن النبي صلى الله عليه وسلم حتى يعلم هذه الأمة مبدأ الشورى والتشاور وهو الذي كان يستشيرهم ويشاورهم في أمور كثيرة امتثالا لأمر ربه ((وشاورهم في الأمر)) ((وأمرهم شورى بينهم))، لم يوصي وهو في مرض الموت وكان بإمكانه ذلك، حتى يدفع الأمة أن تتخذ من الشورى مبدأ شرعيا لا محيد عنه وكان الأمر كذلك من طرف الصحابة رضوان الله عليهم .

الخاتمة:

التخطيط .. أساس نجاح العمل ورسم خطة العمل من مقومات الأعمال، ومن الواضح أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الرئيسية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى، وتتناول هذه الوظيفة تحديد مايجب إنجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين، ولذلك فالتخطيط يربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

وحتى يستطيع المشروع القيام بهذه المهمة فإن عليه أن يتعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة والتي لها أثر على ظروف العمل في المستقبل، ثم تبدأ عملية التخطيط بوضع الأهداف، فالتنبؤ ثم وضع الخطة، ثم ممارسة التأثير على المراكز الإدارية المختلفة لاتباع الخطة، ثم متابعة الخطة للتعرف على أية انحرافات قد تحدث، والتعرف على أسبابها من أجل معالجتها، أو الاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

ويجب علينا جميعاً أن نعلم أن العصر الذي نعيشه هو عصر التنظيم والتخطيط لنجاح كل عمل يريده الإنسان في حياته، وهو زمان حسن الضبط والتدبير للأمور والأعمال أكثر من أي وقت مضى، والدولة الناهضة هي الدولة التي ترصد التوقعات الاجتماعية وتخطط لها بحسن النظر والتدبير.

وقد وضحت في بحثي هذا أن الإسلام كان السباق في وظائف الإدارة والتخطيط، فلا مناص عن شرع الله، ولا بديل عما ارتضاه لنا من أسوة تتمثل في سيرة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

الخطوات العملية للتخطيط:-

مهما كانت المشكلة ، فإن هناك خطوات ينبغي إتباعها لمعالجة المشكلة تخطيطياً وهذه الخطوات كالآتي:-

- التعرف على المشكلة
- وضع الأهداف
- تحليل المشكلة
- تقرير أفضل الحلول
- وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد الموعد
- تقرير التوضيحات والتوقعات
- الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً
- وضع الخطة موضع التنفيذ
- المتابعة

الخطوة الأولى التعرف على المشكلة

والمبادرة التي تتم هنا هي حصر مكان المشكلة ومنبعها وليس التعرف عليها بعد فيجب الحذر من استخدام اللفظ فكل ما يدركه المدير في هذه المرحلة أنه يعرف أن هناك نوعياً من المشكلات في ناحية من النواحي في العمل ، فهو في هذه المرحلة لا يعرف الأسباب التي يمكن أن تكون العوامل الحقيقية التي تسبب الظرف غير المرغوب فيه ، فإذا أمكن على ذلك فإن ذلك يدل على المشكلة التي تستوجب الحل.

يمكن أن نعطي مثلاً لذلك : مسألة تزايد التغيب عن العمل في إدارة من الإدارات فيمكن للمدير الوقوف على ذلك من خلال سجلات الحضور ، ومن خلال كشوف خارج الدوام الرسمي أو من نوعية السلع المنتجة إذا كان بصدد إنتاج ، وهو بدلاً من أن يتسرع فيصدر التعليمات

والنشرات لتوجيه من يعمل إلى كيف يعمل ، أو أي شئ من هذا القبيل ، فيبغى له أولاً أن يدرج الغياب عنده كمشكلة يجب علاجها ، يلي ذلك التعرف على نطاق المشكلة ودرجة أهميتها والأسباب التي أدت إليها حتى يضع العلاج الناجح لها في نهاية الأمر .

الخطوة الثانية : وضع الأهداف

متى عرف مكان المشكلة وموقعها ، فإن المهمة التالية للمدير هي أن يقرر ما يريده من حل هذه المشكلة كأن يتعلق الأمر بأن يكون كل عامل في مكانه من العمل دون غياب أو أن الأمر يتعلق بإنجاز شئ في موعده مثلاً وعلى كل حال فإن من خواص الهدف السليم ، أن يتميز بالواقعية وإمكانية التحقيق والقابلية للقياس وأن يثير الهمة لدي العاملين على تحقيقه.

عندما يصل المدير إلى تعريف محدد لما يريد أن يحققه من الجهود التي يبذل لحل المشكلة فإنه يأتي بعد ذلك أمر تحليل المشكلة للتعرف على أسبابها.

الخطوة الثالثة : تحليل المشكلة

هناك أممران هامان يأخذان طريقهما تحت العنوان العريض لتحليل المشكلة-:

أولهما هو البدء بالظروف التي يمكن ملاحظتها على التو ، ومعرفة الأسباب الحقيقية أو التي يمكن التوصل إليها وبيان الخسائر الحقيقية الناجمة عن وجود المشكلة.

أما الأمر الثاني فإنه يتمثل في إتخاذ القرار ، ويتوقف ذلك على نتيجة التحليل فالمدير يستعرض الحلول الممكنة ثم يختار من بينها ما يكون

أفضلها ثم يضع البرنامج الذي من شأنه أن يضع ذلك الحل موضوع التطبيق.

وقد يبدو الأمر في تحليل المشكلة وكأنه مجرد شرح سلسلة العمليات الإدارية ، ولكن هذه السلسلة من العمليات هادفة ، إذ تبدأ بتعريف ما هية المشكلة وتنتهي بالوصول إلى الهدف الذي تقرر ، ولهذا فإننا عندما نفكر في تحليل المشكلة يجب علينا أن نفكر فيها ، ونفكر كذلك في تدفق منظم للمعلومات التي تعين على ذلك التحليل ، مستخدمين في ذلك أدوات التحليل العلمية ، كالمنطق والإحصاء وبحوث العمليات.

الخطوة الرابعة :- تقرير أفضل الحلول:-

تبدأ خطوات إتخاذ القرار بحل المشكلة بوضع قائمة بكل الحلول التي تستطيع أن تتغلب أو تصحح أو تقضي على أسباب المشكلة وتستأصلها من جذورها ، أو تصحيح مسارها ويجب أن يسجل كل حل يرد على الخاطر مهما كان شأنه ، فأيا كان نوع الحل المعروض من حيث الواقعية أو الفعالية فإنه يجب أن يبرز ، وليكن معلوماً أن مجرد إستعراض هذه الحلول قد يولد آراء أخرى نيرة ، كما أن فيه شحذاً وأعمالاً لوسائل الفكر .

ولا شك أن الأفكار حتى ولو كانت غير ناضجة فإنها تساعد على توجيه التفكير إلى حل عملي مناسب

الخطوة الخامسة وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد والمدير يجد نفسه هنا أمام خيارين:

أما أن يطو تحركه وفق ما أسفر عنه تحليل المشكلة، أو أنه ينتقل إلى الأداء ويستخدمه لإستكمال التخطيط عن طريق وضع برنامج لوضع

الحل الذي أختير موضع التنفيذ ، مع وضع برامج بديلة قابلة للتطبيق إذا ما تعثر البرنامج الأول أو قامت في وجهة عقبات لم تكن في الحسبان

الخطوة السادسة : التوضيحات والتوقعات

وقد تتطلب بعض الخطوات إيضاحاً فمثلاً فيما يتعلق بالموظفين وإلحاقهم بالعمل وحاجاتهم إلى التدريب المسبق وفترته الزمنية ، ونوعية التوعية بخصائص العمل وما إلى ذلك فإنه كقاعدة عامة إذا كانت فإذا الأمور تثير بعض التساؤلات أو الشكوك عند الرئيس فمن الأصوب أن تكون مستوفاة الشرح ولكن بإختصار غير مخل.

وقد يؤسس المدير بعض خطواته في الخطة على بعض مرئياته أو توقعاته ، كأن يحتاج إلى تجهيز مالي ما لم يكن قد أدرجت له مبالغ بالموازنة التخطيطية وقد يكون توقع أن هذا الجزء من الخطة يمكن التغلب عليه بتصديق خاص بالشراء بمقتضى سلطة إستثنائية ممن يملك ذلك ، أو أن يرسم النتائج ويحددها إعتماً على ما وعدته به إدارة شئو الموظفين بإمداده بما يلزم من عمال وموظفين في التواريخ المحددة للقيام بالمهام ، فيجب إلا تكون هذه التوقعات من جانب المدير هي المشجب الذي يعلق عليه ما يصادفه من إخفاق ليست أعذاراً تقبل ، فهو دائماً يشير إلى أنه يحقق خطته إذا تم التصديق على شراء هذا الشئ ، أو متى أوفت إدارة شئون العاملين بوعدها ، فإيضاحات الخطة تتطلب منه أن يقوم بتنفيذها كما تقرر ، ما لم تجد ظروف تفوق إرادته وقدرته على الإحتياط لها وبحيث يكون ذلك جلياً من البداية عند سلطات الإعتقاد.

كذلك ينبغي لوضع الخطة أن يتصور مختلف العقبات التي يحتمل أن تقف في وجه تنفيذ تلك الخطة على الوجه الأكمل ثم يضمن خطته وما يذلل تلك العقبات إذا حدثت

الخطوة السابعة : الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً:-
في معظم الأحوال تتطلب الخطط تأمين الموافقة من سلطة أعلى ، ومعنى ذلك أن يكون المدير على إستعداد تام لشرح ما ينوى عمله تفصيلاً ، وأن يكون على ثقة من أن منهج مساعديه وما يعرضه على رؤسائه قد تم التفكير وإمعان النظر فيه بطريقة واعية ومنظمة كذلك يجب أن يكون على إستعداد للرد على أية تساؤلات من شأنها إقناع الرؤساء فضلاً عن إستعدادهم إلى جانب ذلك لتقديم إقتراحات بلدية إذا سأل الرئيس عما عساه أن يفعل أن حدث تغير ، فإذا تمت الموافقة من المدير فعليه أن يتساءل فيما بينه وبين نفسه عن المعاني الآتية:-

• هل ما يسعى إلى أمر عملي ؟

• هل تستحق النتائج التي سوف تحقق التكاليف التي تدفع في سبيلها ؟
• هل من شأن هذا العمل أو الجهاز الجديد أن يهدم أجزاء أخرى في المنشأة وإذا كان الأمر

كذلك فهل هذا العمل أهم أم تلك الأعمال الأخرى التي يعارضها أو يهدمها ؟

• هل من المستطاع تركيب الآلات الرأسمالية بيسر دون أضرار بالإنتاج أو الخدمة الجارية ؟

• هذا فضلاً عن البحث في ذهنة عن أي أسئلة أخرى يمكن أن يثيرها الرئيس الأعلى يكون المدير قد أغفلها ولعله هنا وهو يسأل نفسه يلعب الدورين ، دوره ودور الرئيس المطلوب منه إقرار الخطة أو رفضها.

وهكذا نجد كثيراً من الجهود تبذل لإخراج وتطوير أية خطة حتى يصبح كل شئ جاهز بتمامه للموافقة وحتى عند هذا الحد تستمر عملية

التخطيط إذ على المدير أن يخطط لكي يعرض ما خطته على رئيسه بشكل يحتمل معه أن يوافق الرئيس على الخطة

الخطوة الثامنة : وضع الخطة موضع التنفيذ.

لا يتطلب الأمر هنا الكثير من الشرح ، فحيث تتم الموافقة يجب أن تكون هناك إنطلاقة فورية نحو التنفيذ فيتحرك العمل مع مراقبة الانضباط مع الخطة أو إدخال البدائل ، فإذا كان التخطيط سليماً فلا بد للمدير من أن يكون مستعداً لمثل هذه المواقف وعندئذ نجده يتقدم بالتطبيق دون خوف أو تردد.

الخطوة التاسعة : المتابعة

من الجدير بالذكر أن ننبه إلى أهمية هذه الخطوة فهي خطوة أساسية بالنسبة لكامل العملية التخطيطية ، ففي أي إنجاز جديد تأخذ عمليات كثيرة طريقها معاً وفي وقت واحد ، وينشغل كثيرون بوضع الخطة وما تشمله من برامج موضع التنفيذ وعند هذه النقطة يصبح المدير منسقاً ومرشداً لجهود المنفذين.

ومعنى هذا أنه يجب أن يكون المدير على علم بأخر تطورات ما يجرى فسواء سارت الخطة وبرامجها وفقاً لتوقيتها الزمني أو خالفته فإنه يجب أن يعرف المدير بذلك حتى يستطيع أن يتخذ ما يراه لازماً من تصرفات ، فعندما نضع أمراً موضع التنفيذ علينا أن ندرك دائماً ما هو حادث لها فإنه لا ينبغي أن نظن أن عملنا قد إنتهى بوضع الخطة وتفاصيل برامجها ذلك أن المدير مسئول عن الوفاء بتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة في مواعيدها المقررة وما دامت هذه الأهداف في طريقها إلى التحقيق أثناء التنفيذ فإن عمل المدير يعد مستمراً لا توقف فيه عليه أن يتابع مساعديه ليتعرف على مدى تقدم كل منهم نحو هدفه الفرعي المحدد

له وعليه أن يقوم مسار الخطة ويصححه ليضعه في إتجاهة الصحيح ، وأن يعمل على إستعجال ما هو متأخر من أعمال عن المواعيد المحددة في البرامج الزمنية حتى ينجز كل برنامج في موعده المقرر .

وليس معنى هذا أن يكون التعقيب يومياً لدي مختلف الأجهزة ، كإدارة شئون العالمين أو المشتريات أو الإدارة المالية أو غير ذلك من الأجهزة ، وليس معناه أيضاً تحديد المواعيد النهائية للوصول إلى الأهداف ثم التنبيه قبل وقت وجيز من تواريخ هذه البيانات والقيام بالتعقيب أو المتابعة والسؤال عن مجريات الأمور وعما إذا كان تدخله بالمساعدة مطلوباً ، وإنما هي متابعة تجعل المعلومات تصل المدير تباعاً لتوضح له مدى التقدم ونتائجه وفق مجريات الخطة وهي في مسار تنفيذها.

فالمتابعة تعطي المدير المعلومات عما يجرى وعن إتجاهات التنفيذ ، فيعرف ما إذا كان كل شئ يتوافق مع البرنامج أو أن هناك حاجة اللجوء إلى البدائل.

نظم المعلومات الإدارية ووظيفة التخطيط :-

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة باستمرار في جميع المستويات الإدارية بالمنظمات على إختلاف أنواعها (صناعية ،خدمية ، تجارية ، خيرية ، إلخ) وترتبط عملية التخطيط بالمستقبل وبالتالي فيه تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بالماضي والحاضر وتنتهي عملية التخطيط بإعداد خطة يمكن إعتبارها معلومات هامة بالنسبة لجميع المستويات الإدارية بالمنظمة وعلى ذلك يمكن النظر إلى وظيفة التخطيط على أنها مستهلك ومنتج للمعلومات بمعنى أنها تستمد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط من نظام المعلومات ثم التزويد بالخطة التي تعتبر معلومات هامة يمكن للمستويات الإدارية المختلفة الإستفادة منها.

تتم عملية التخطيط من خلال خمس خطوات مرتبطة هي:-

- تحديد الأهداف تبدأ وظيفة التخطيط بتحديد الأهداف المرجوة وبالتالي فهي تحتاج إلى معلومات عن الماضي والحاضر المتعلقة بالأهداف تلك بالإضافة إلى المعلومات الاقتصادية المتعلقة بالخطط الفرعية الأخرى داخل المنظمة وإرتباطها بالخطط الطويلة والقصيرة المدى

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وهذه الخطوات تتطلب تجميع

كميات كبيرة من المعلومات وتقييمها في ضوء الأهداف المرجوة

- وصف الموارد اللازمة لتأدية الأنشطة المختلفة داخل المنظمة

- تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط على حدة وأيضاً الفترة

الزمنية اللازمة لإنجاز جميع الأنشطة

- ترتيب تنفيذ الأنشطة طبقاً لتسلسلها بالخطوة وتجدر الإشارة إلى أن

الخطوات الثلاثة الأخيرة يمكن إستخدامها كمعايير رقابية في عملية تنفيذ
الخطوة

وعند تصميم نظام المعلومات يجب مراعاة إمكانية إعداد جميع

المعلومات اللازمة لكل خطوة من خطوات عملية التخطيط

صعوبات التخطيط

يواجه المخطط لأي عمل صعوبات كثيرة منها ما يعود إلى

العاملين في التخطيط نفسه ، أو المطبقين لهذه الخطوة ، ومنها ما يعود إلى

تعقيدات في الخطوة نفسها ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلي:-

1- عدم توفر الخبرة النظرة الثاقبة عند الكثير من المخططين وواضعي

السياسات والبرامج والأهداف

2- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة ، مما قد يؤدي على عدم التنبؤ

الصحيح وهذا بذوره يؤدي إلى الانحراف عن مسار الخطوة

3- عدم توفر الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوافية في هذا المجال

4- سرعة التغيرات التقنية فبينما قد تتبنى إحدى المنظمات أسلوب إنتاج معين أو آلات معينة في وقت ما ، فإنه قد يتم تطوير أسلوب إنتاج وآلات أحدث توفر الوقت والجهد ، مما قد لا يتيح للمؤسسة تبني الأسلوب الثاني والذي قد تستغله مؤسسات منافسة لمضاعفة الاستفادة منه

5- عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعة :- يعزى هذا السبب إلى عدم التزام المدراء في مختلف المستويات الإدارية نظراً لإنشغالهم في القضايا والأعمال اليومية وسبب آخر يعود إلى عدم إهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم للخطة أو عدم إقتناعهم بها.

6- عدم كفاية الجهاز التنفيذي :- إن فشل المؤسسات في توفير كادر تنفيذي قادر على تنفيذ قرارات وسياسات الإدارة العليا سيؤدي بالتأكيد على فشل الخطط مهما كانت مناسبة ومتكاملة

7- قد يتمسك المنفذون بحرفية الخطة والالتزام بالتطبيق الحرفي لها ، ولذا فقد يؤدي ذلك الجمهود إلى عدم نجاح الخطة ، ولهذا تتطلب الخطة المرونة في التطبيق للتغلب على الصعاب وتشجيع المنفذين على الإبداع والتصور ، وتطبيق الخطة بروحها ولكن دون المساس بالمبادئ الأساسية لها.

8- والتخطيط يتطلب المزيد من التكاليف ومن الدراسات والوقت ولذا لابد من أن تبرر فوائد التخطيط تكاليفه ، وأن يوفر الذي تتطلبه الخطة وكلن هذا لا يعنى أن نطلب المزيد من الوقت إن تطلبت الظروف أن تتخطاه

9- قد لا تصدق التنبؤات لأن المستقبل مجهول وخاصة عندما تكون الخطة بعيدة الأمد ولذلك فقد نلجأ إلى تجزئه الظواهر المركبة إلى جزئيات فرعية ونوفر المرونة للخطة

10- التقيد بالتنفيذ إذ لو نتقيد بالتنفيذ لخرجت الخطة عن هدفها ، وأن نشرك المنفذين في عملية التخطيط ليلتزموا بالتنفيذ

معرفة أسباب الانحراف في التخطيط

أ- مراجعة الخطة نفسها:-

يقوم المخطط قبل كل شئ بدراسة الخطة نفسها ، فقد تكون الخطة الموضوعية مبالغاً فيها ، أو أنها تجاهلت كثيراً من الأمور الحيوية ، أو أن هناك خطأ في التنبؤات والتقدير ، وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى حدوث إنحرافات في التنفيذ عما هو مرسوم أساساً في أصل الخطة.

مراجعة التنفيذ:-

بعد أن يتأكد المخطط من سلامة الخطة الموضوعية وأنها قائمة على معلومات صحيحة فإنه يبدأ بمراجعة مرحلة التنفيذ فقط يكون هناك نقص في التنسيق بين العاملين على تنفيذ الخطة مما يحدث التضارب والإرتباك بين الأعمال أو أن هناك سوء فهم من قبل العاملين حول الأهداف والغايات التي تسعى إليها الخطة فيؤدي على حدوث خطأ في تنفيذها حيث يتم التنفيذ طبقاً لفهم العاملين الذي قام على أساس خاطئ مخالف لواقع الخطة الذي يجب أن تقوم عليه بالطبع يجب على المخطط في هذه الحالة تصحيح مسار الخطة بتعديل المفهوم الخاطئ إلى المفهوم المبني على الخطة وإجراء التنسيق اللازم بين مختلف الأعمال في المنظمة ملاحظة الظروف الخارجية

أما الإحتمال الثالث والأخير فهو أنه قد تكون الخطة سليمة ومحكمة من جميع النواحي ، كما أن عملية التنفيذ قد تمت طبقاً لما هو مرسوم في الخطة وبأداء عال ، ومع ذلك يوجد إنحراف عما هو مرسوم لها ، إذن قد يكون الخطأ الناتج هنا سببه ظروف خارجية طارئة لم تكن موضع تنبؤات مثل الظروف الطبيعية المفاجئة التي ليس للإدارة دخل فيها ولا مقدرة على التحكم فيها لذا يجب أن يكون هناك خطة بديلة لتحل محلها حتى لا يحدث إرباك في العمل ويؤثر بالتالي على نشاط مما يصيب المنتفعين بالضرر.

زيادة فعالية التخطيط: رغم وجود الكثير من مكونات التخطيط والمصاعب المتعلقة به ، إلا أنه يمكن حل هذه المشاكل والتغلب عليها ويمكن زيادة فعالية التخطيط إذا ما تم مراعاة الأمور التالية:-

1- مشاركة العاملين في وضع الخطط والزامهم بتطبيقها

إن أخذ رأي العاملين في المؤسسة بشأن الخطط المقترحة والطلب إليهم الأسهام في وضعها وتطبيقها من شأنه أن يرفع روحهم المعنوية ويشعرهم بدورهم الفاعل والمؤثر في القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا ، كذلك فإن هذا الأسلوب يساعد العاملين في فهم الخطة ويضعهم أمام مسؤولية تطبيقها.

2-وضع أهداف وإستراتيجيات وسياسات واضحة ودقيقة

يسهل وضوح الاهداف والسياسات والإستراتيجيات على فهم المرؤوسين والرؤساء إلى الدور المطلوب منهم القيام به ومن ثم الوصول إلى ما يراد تحقيقه

3-توفير الهيكل التنظيمي المناسب

إن توفير الهيكل التنظيمي المناسب يسهل عملية الإتصال الفعال بينهم وتسلسل عملية الإتصال عبر القنوات التنظيمية الموضوعة ، مما يؤدي إلى تحديد المسؤولية وبالتالي سهولة إكتشاف الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.

4-مراعاة المخطط للتغيرات البيئية المختلفة:-

لقد تم شرح هذه التغيرات سابقاً ، لذا نرى إن على المخطط مراعاة هذه التغيرات ومجاراتها والتكيف معها والإستفادة منها ، فنحن نعرف عن حركة المجتمع حركة مستمرة ومتجددة أيضاً لذا يجب معرفة أذواق الناس ومجارة التغيير في الذوق الإجتماعي

الشروط الواجب توافرها لنجاح عمليات التخطيط.

وفي النهاية هناك شروط ومتطلبات يجب أن تتوفر في عمليات

التخطيط ومراحله من أهمها:

-أن تؤدي إلى الوضوح الكامل لوضع الخطة أمام جميع الأجهزة في مستوياتها المختلفة بحيث ينعكس ذلك على تحديد دور كل جهاز أو منظمة وتحديد مكانها في العمل وتحديد مسؤوليتها.

-أن تتحول الخطة الشاملة في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية إلى برامج تفصيلية تكون في متناول أيدي الأجهزة المنفذة لتحقيق الأهداف المجتمعية.

- أن ترتبط برامج الخدمات كما ونوعا بحدود زمنية محددة وفي حدود التكلفة المقررة لها وفقا للخطة المحددة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة^(٧).

أهمية عملية التخطيط:

للتخطيط أهمية بالغة في تحقيق الأهداف وبدونه يصبح العمل إرتجاليا وتصبح القرارات دون أى معنى:

ويمكن الإشارة إلى أهمية عملية التخطيط في الآتى:

- ١- تحديد الأهداف وطرق تحقيقها.
- ٢- تحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات.
- ٣- تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
- ٤- ضمان جودة الرقابة والمتابعة المستمرة.
- ٥- تحدد الوقت والتكلفة لكل عملية.
- ٦- التخطيط يجعلك مستعدا للخطوة القادمة.
- ٧- التخطيط يجعلك تتخذ قرارات أفضل (قرارات رشيدة).

وظائف عملية التخطيط:

تتحدد وظائف التخطيط فيما يلى:

- ١- أنها تدبير متعمد وموجه يعتمد على التحكم في الطاقات المادية والبشرية.
- ٢- أنها أسلوب علمي يسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة فضلا عن إتباع السياسات الاجتماعية المناسبة.
- ٣- تتسم بالشمول والتنسيق.
- ٤- هناك جانب اجتماعي لعملية التخطيط يتمثل في إحقاق العدالة التوزيعية.
- ٥- وأخيرا للتخطيط إضافة إلى جانبه النظرى جانب تنفيذى ومتابعة.

أهداف عملية التخطيط:

- ١- تجنب الارتجال والعشوائية والوقوع في الأخطاء وتوفير الجهد والوقت.
- ٢- تسهيل الاتصال بين الأفراد والمنظمات.
- ٣- تساعد في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- ٤- تساهم في تحديد البرامج والمشروعات التي يمكن تنفيذها.
- ٥- تساهم في تحقيق الوفرة في تكاليف تنفيذ المشروعات التنموية في الوقت والجهد والأموال.
- ٦- تساعد في استثمار الموارد البشرية والمادية.
- ٧- تساهم في رسم الحلول للمواقف والعقبات المحتملة لوقوف على خطوات التنفيذ.
- ٨- تساعد في تحديد الاحتياجات والمشكلات وترتيبها حسب أولويتها وفقا لمجموعة من المؤشرات والقواعد العلمية لحساب الأولويات.
- ٩- تساعد في دراسة المنظمات المتواجدة في المجتمع المحلي والوقوف على التوقعات المستقبلية لأهالي المجتمع.
- ١٠- تحديد أفضل السبل لتهيئة وإعداد المواطنين لعملية التغيير المنتظرة^(٨).

متطلبات تحقيق النجاح لعملية التخطيط:

- ١- يجب أن يتصدى لعمليات التخطيط المتخصصون أو الخبراء في مجال عمل المؤسسة.
- ٢- يجب أن تتوفر المعلومات الكافية عن كل جوانب العمل في المنظمة بحيث يتحقق وضوح الرؤية أمام واضعوا الخطة، وبدون ذلك لا تتوقع أن تصل إلى خطة مناسبة لظروف المؤسسة تقابل احتياجات المجتمع.

٣- أن تكون الأهداف التي تنتهى إليها الخطة أو التي تحكم سياسات المنظمة واقعية تتمشى مع طبيعة الإمكانيات المتاحة وليست طموحات بعيدة المنال تضرب في الخيال دون أن تكون لها جذور في الواقع وليست شعارات.

٤- أن تكون الأهداف التي انتهت إليها الخطة على اتساق فيما بينها وغير متضاربة.

٥- أن تكون الأهداف التي انتهت إليها الخطة تساير ولا تتعارض مع قيم ومعايير المجتمع المحيط والثقافة العامة أو الفرعية للمجتمع والمستفيدين من المؤسسة.

٦- أن تكون أهداف الخطة يمكن تجزئتها مرحليا.

٧- أن تكون أهداف الخطة بطريقة يمكن قياس إنجازاتها والتأكد من تحقيقها^(٩).

واجبات المخطط الاجتماعي:

تتبلور واجبات ومسئوليات المخططين الاجتماعيين في ثلاث مهام رئيسية يمكن استعراضها على النحو التالي:

١- مراقبة عملية التخطيط، أن يروا أولا أن التخطيط يتم فيضعون القواعد والإرشادات وأهداف التخطيط التي يطبقونها على أنفسهم وعلى الآخرين المشمولين بعملية التخطيط إن جوهر ذلك أن يطور المخططون خطة من أجل التخطيط ويمكن ببساطة وصف الخطة من أجل التخطيط بأنها قائمة تتضمن جميع الخطوات التي يجب مراعاتها عند التخطيط للمنظمة تتضمن نشاطات مثل تقييم عملية التخطيط الحالية للمنظمة في محاولة لتحسينها وتقرير العائد للمنظمة نتيجة التخطيط وجدول مواعيد إنجاز التخطيط.

٢- تقييم الخطط التى يتم تطويرها من واجبات المخطط الاجتماعى تقييم الخطط التى كان قد تم تطويرها ويجب أن يقرروا هل هى كافية، كاملة، متناسقة مع الأهداف وإن لم تكن فيجب تعديلها.

٣- حل مشاكل التخطيط، ومن واجبات المخططين الاجتماعيين جمع المعلومات التى تساعد فيحل مشاكل التخطيط ويقومون بإجراء دراسات ويوصون كيف يتم التعامل مع مشاكل التخطيط ويتبنون كيفية استفادة المنظمة من الفرص ذات العلاقة يكتشفون أخطاء ما فى الأهداف وعدم إمكانية تحقيقها مثلا:

كما يعتبر المخطط الاجتماعى هو المحرك الأساسى فى العملية التخطيطية والمشارك الرئيسى والمحرك الأساسى فيها.

كما يبذل قصارى جهده للوصول إلى مستويات عالية من التكامل المهنى والمعرفة والكفاءة المهنية وأن يكون لديه خبرة عملية قادرة على استبدال أى نظرة ضيقة بفهم شامل وعليه يجب أن يعرفوا كيف تعمل جميع أجزاء المجتمع والعلاقة المتبادلة بينها أى أن يكون لديهم مهارات فكرية غزيرة.

أن يكون لديهم شئ من المعرفة والاهتمام بالاتجاهات الاجتماعية والسياسية والفنية والاقتصادية التى يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة التى يعمل فيها والمجتمع ككل ويجب أن يكونوا ماهرين فى تعريف وتحديد هذه الاتجاهات وأن يكون لديهم الخبرة ليقروا كيف يجب أن يكون رد فعل المنظمة والمجتمع لهذه الاتجاهات من أجل زيادة نجاحها.

يجب أن يكون المخططون قادرين على العمل مع الآخرين بشكل جيد، والقدرة على الاتصال بوضوح شفويا وكتابيا^(١٠).

المراجع:

- (^١) أحمد مصطفى خاطر: الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسة العامة) ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٦، ١٣٧.
- (^٢) ماهر أبو المعاطى على: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي ، مجالات الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة) ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الكتاب الثالث ، ٢٠١٠، ص ص ٥٨، ٦٠.
- (^٣) منى عطية خزام خليل: التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١١، ص ص ١٦، ١٧.
- (^٤) ماهر أبو المعاطى: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦١، ٦٢.
- (^٥) أحمد مصطفى خاطر: الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية ، الأسس النظرية والممارسة العامة ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٠، ١٤١.
- (^٦) ماهر أبو المعاطى: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٧١، ٧٣.
- (^٧) ماهر أبو المعاطى على: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٧٦، ٧٧.
- (^٨) منى عطية خزام خليل: التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩، ٢٠.

(٩) أحمد مصطفىخاطر: الإدارة في منظمات الرعاية الاجتماعية ، الأسس النظرية والممارسة العامة، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٤١، ١٤٢.

(١٠) منى عطية: خزام خليل: التخطيط الاجتماعى في المجتمع المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥، ٢٦.

الفصل الثامن

عملية تحديد الأولويات

مقدمة:

أن عملية تحديد الأولويات عملية تحتاج إلى مهارة وفطنة ودراسات وتحليلات وعمل شاق وتعاون كبير بين المتخصصين.

حيث أن جميع الدول المتخلفة - المتقدمة تعاني من ندرة الموارد ومحدوديتها مع تعدد الاحتياجات ومن ثم ظهرت الحاجة إلى وضع أولويات لهذه الحاجات حتى يمكن مقابقتها بطريقة تتفق مع ما هو متاح من موارد وإمكانات ولا شك أن تحديد الأولويات يعتبر من أهم عمليات تنظيم المجتمع حيث تبرأ بدراسة وتقدير الاحتياجات المختلفة لأفراد المجتمع وفقاً للموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها.

يقصد بتحديد الأولويات ترتيب الاحتياجات أو الخدمات القائمة في المجتمع على مراتب بعضها فوق بعض وفق نظام للأولويات يقوم على أسس مدروسة تضمن وضع الأمور في نصابها أو وضع الخدمة المناسبة في مكانها المناسب في إطار الرعاية الاجتماعية.

أو هي الاختيار المقنن لمشروع دون آخر ليحقق إشباع حاجات المجتمع الملحة في إطار الميسر والمتاح من الموارد والإمكانات.

وقد يقصد بها عملية ترتيب برامج ومشروعات الخطة حسب درجة أهميتها في ضوء محكات ومعايير تفضيل موضوعية يتفق عليها مسبقاً.

أو تحديد درجة الأسبقية أو درجة الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لمشروع أو برنامج على مشروعات أو برامج أخرى لمقابلة

الحاجات الملحة في حدود الإمكانيات المتاحة وهى عمليات معقدة تحتاج إلى صبر وخبرة بجانب الأسلوب العلمى.

ومن التعاريف السابقة يلاحظ أن بعضها يركز على قياس الاحتياجات ودراسة الخدمة القائمة للكشف عن أوجه النقص فيها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات ووضع ترتيب زمنى لها (التعريف الأول) بينما يركز البعض الآخر على عملية الاختيار المقنن للمشروعات أى قيام عملية الأولويات على التقنين كأساس لتقرير الأفضلية والأسبقية (التعريف الثانى) ويركز آخرون على أن ترتيب البرامج والمشروعات يتم فى ضوء معايير ومحكات تفضيل توضح أهمية كل منها بشرط الاتفاق على تلك المعايير مسبقا (التعريف الثالث) فى حين يركز آخر (التعريف الرابع) على طبيعة تحديد الأولويات المرتبطة بالاحتياجات ولكن مع عدم تحديد الأسس التى يتم بها تحديد درجة أهمية.

تعريف تحديد الأولويات^(١):

بينما يرى عونى قنصوة أنه^(٢):

بعد تحديد الأهداف المختلفة التى يكون مرجوا منها مقابلة وإشباع الاحتياجات التى تحددت سلفا يجد القائم بهذه العملية أنه إمام مجموعة من الأهداف تتفاوت فى درجة أهميتها وإلحاحها وأفضليتها وأسبقيتها بالنسبة للمجتمع وسكانه وجماعاته وكذلك تتفاوت فى درجة ملائمتها ومناسبتها لإمكانيات وقدرات المجتمع والجهة التى تتولى هذا الشأن واختصاصاتها ووظائفها وغيرها.

وبالتالى يجد القارئ بهذه العملية أنه من الواجب ومن المفيد له أن يقوم بعملية فرعية مكملة للعمليات السابقة وهى تحديد أولويات لهذه الأهداف التى سبق وضعها وتحديدها حيث تتم محاولة لترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها وأسبقيتها ووفقا لظروف ومؤشرات وموازن معينة، وذلك تمهيدا لاتخاذ القرار بشأن ما سوف ينتقيه ويتبناه القارئ بهذه العملية من هذه الأهداف المختلفة خاصة بعد اتضاح الجوانب المختلفة بكل هدف من هذه الأهداف وبيان أهمية وإمكانية تنبيهه والسير قدما في طريق إنجازه وتحقيقه.

وهكذا نجد أن هذه العملية الفرعية تحديد الأولويات تهدف وتساهم في الوصول إلى قرارات موضوعية لانتقاء وتحديد الأهداف التى سبيل تحقيقها وباختصار فإن ترتيب وتحديد أولويات الأهداف التى تحددت تصبح عملية وسيطة بين الأهداف المتعددة التى تحددت بناء على احتياجات المجتمع وبين اتخاذ قرار بشأن ما سوف ينتقى من هذه الأهداف لوضعه موضع التنفيذ والإنجاز.

كذلك فهى عملية مساعدة ولكنها ليست ملزمة فهى تساعد في توضيح الصورة بكافة جوانبها لاتخاذ قرار سليم بشأن انتقاء أهداف مناسبة، ولكنها لا تلزم متخذى القرار باختيار وانتقاء الأهداف حسب ترتيبها وأولوياتها حيث أن أول واسبق هذه الأهداف حسب ترتيبها مثلا قد يكون أكبر من قدرة متخذى القرار أو أصحاب الشأن على تحقيقه وإنجازه.

وللقيام بهذه العملية الوسيطة يتطلب الأمر توافر البيانات والمعلومات بخصوص هذه الأهداف المختلفة والمتعددة وكذلك التفكير الجماعي الديمقراطي على قدر الإمكان بخصوص هذا الشأن بما يحقق المشاركة الفعلية.

وعادة فإن هناك عديد من المؤشرات التي يتم في ضوءها تحديد أوليات الأهداف من أهمها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر:

- ١- عدد المنتفعين أو المتأثرين بتحقيق هذا الهدف.
- ٢- درجة استعداد السكان والهيئات والجهات الأخرى للمساهمة في إنجاز هذا الهدف.
- ٣- الوقت المقدر استغراقه لتحقيق الهدف.
- ٤- مدى توافر الموارد والإمكانات اللازمة لإنجاز الهدف.
- ٥- مدى توافق الهدف مع ظروف واختصاصات وبناء وظيفة الجهة التي تتولى هذا الأمر.
- ٦- مدى توافق الهدف مع الأهداف القومية.
- ٧- عمق وتأثير المشكلة والاحتياج الذي يقابله ويشعبه هذا الهدف.

- ٨- الأضرار الناتجة عن عدم الحل أو الإشباع وغيرها...
- وفي ضوء ذلك وغيره يمكن ترتيب هذه المجموعة من الأهداف ترتيباً تنازلياً حسب درجة أهميتها وإلحاحها وأسبقيتها وأفضليتها وملاءمتها.

من خلال ذلك يمكن القول أن تحديد الأولويات هي:

١- أن تكون عملية تحديد الأولويات مسئولية جماعية وعمل تعاونى منظم يشترك فيه الخبراء والفنيين والمخططين الاجتماعيين وكذلك يجب أن تتضمن أيضا القيادات الشعبية والسياسية داخل المجتمع.

٢- أن تكون لقرارات لجان تحديد الأولويات والشرعية والتقبل من غالبية أفراد المجتمع.

٣- أن تتوافر لبرامج ومشروعات التنمية أساس تمويلى مستقر ومستمر ومضمون وأن تتم بصفة مستمرة عملية تنمية المصادر التمويلية لمشروعات التنمية وكلما اعتمدنا في تمويل هذه المشروعات على أساس محلى كلما كان ذلك أفضل.

٤- أن تتم عملية تحديد الأولويات على أسس علمية موضوعية في اعتبارها المصلحة العامة فقط.

٥- أن تتم عملية تحديد الأولويات بأسلوب متوازن يحقق التكامل الدينامى بين البرامج والمشروعات التنموية والوقائية ثم العلاجية حسبما يتطلبه كل موقف وأن يتم ذلك بمرونة تراعى الظروف الخاصة بكل مجتمع وفردية كل موقف واختلاف الظروف في المجتمع الواحد من وقت لآخر (أى مراعاة عنصر الزمن).

٦- مراعاة الإمكانيات والموارد الفعلية المتاحة للمجتمع وإمكانية تنمية هذه الموارد والإمكانيات باستمرار.

٧- مراعاة الاعتبارات الأيديولوجية والسياسية والاجتماعية والأهداف القومية عند تحديد أولويات التخطيط لتنمية مجتمع محلي بحيث يتحقق أقصى قدر ممكن من التكامل بين مشروعات وبرامج التنمية على المستوى المحلي وبرامج ومشروعات التنمية على المستويات الأخرى الأعلى (المستوى الإقليمي والمستوى القومي).

٨- أن تتم عملية تحديد الأولويات عند التخطيط لتنمية مجتمع محلي في إطار الخطة القومية وكذلك في إطار السياسة العامة للمجتمع^(٣).

ثانيا أهمية تحديد الأولويات:

- تؤدي عملية تحديد الأولويات إلى تنسيق الجهود وعدم تعارض مشروعات الخطة بما يحقق وفرا في التكاليف والوقت اللازم لإتمامها وبذلك تساهم في سلامة التنفيذ والوصول إلى الأهداف كما أنها تعمل على رسم الحلول للمواقف والصعوبات المحتملة الوقوع عند التنفيذ بما تتضمنه من تقييم لكل الجوانب المتعلقة بالحاجات والمشكلات والمشروعات والأهداف المبتغاة.

- توضح الأولويات الأسس التي تبنى عليها عمليات التقييم حيث أنها تحتوى صورتين صورة الحاضر، صورة المستقبل التي تضم الأهداف التي يجب أن تتحقق كما أنها تكفل تنفي وتشغيل المشروعات على النحو والاتجاهات التي اختيرت لها طبقة لأسس ومعايير تحديد الأولويات.

- تساعد عملية تحديد الأولويات على وضع وترتيب الأهداف المرحلية المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف النهائية عن طريق حسن اختيار وتصميم المشروعات المختلفة لكل خطة بما يضمن الوصول إلى الأهداف المرحلية كوسيلة لتحقيق الأهداف النهائية.

ومن وجهة نظرنا فإنه يمكن تعريف تحديد الأولويات بأنها: تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية بناء على أسس موضوعية مدروسة لترتيب المشروعات والبرامج لإشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات في ضوء الموارد والإمكانيات والاحتياجات واتخاذ القرارات في ظروف تتعدد فيها الاحتياجات مع ندرة الموارد.

تحقيق التكامل والترابط بين برامج ومشروعات التنمية على المستوى المحلى والمستوى الإقليمى والمستوى القومى كما تعمل على أحداث حالة من التوازن الاقتصادى والاجتماعى بين الوحدات المحلية وبين المجالات الوظيفية المتعددة.

وهناك وجهة نظر أخرى نرى أن لتحديد الأولويات أهمية عظمى عند البدء في تنفيذ المشروعات فيمكن بلورة هذه الأهمية على النحو التالى:

١- الموازنة بين الاحتياجات المتعددة والإمكانيات المحدودة عن طريق ترتيب البرامج أو المشروعات حسب أهميتها بالنسبة للمجتمع ويتطلب ذلك استخدام أساليب علمية ومعايير

- موضوعية يتم في ضوءها تحديد درجة أفضلية البرامج والمشروعات بما يتفق وظروف المجتمع.
- ٢- تحقيق امثل استخدام للإمكانيات والموارد المتاحة عند إشباع الحاجات ومواجهة المشكلات المجتمعية.
- ٣- التوصل إلى القرارات واقعية يخطط تتفق والظروف المتغيرة باستمرار في المجتمع وهذا يتطلب في نفس الوقت توافر أعلى قدر من المرونة والديناميكية.
- ٤- تحقيق التكامل والترابط بين برامج ومشروعات التنمية على المستوى المحلي وبرامج ومشروعات التنمية على المستوى الإقليمي والمستوى القومي.
- ٥- زيادة كفاءة وفعالية العملية التخطيطية بالنسبة لتحقيق الأهداف المجتمعية^(٤).

ثالثاً: مراحل تحديد الأولويات:

المرحلة الثالثة: مرحلة اتخاذ القرار بتحديد الأولويات:

وهى من مهمة الأجهزة السياسية المختصة في ذلك نجلس الوزراء لجنة الخطة القومية، مجلس الشعب، رئاسة الجمهورية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ:

وهى مهمة الوزارات المختلفة والمديريات والإدارات والوحدات التابعة لها:

الجوانب والأبعاد الرئيسية التى تتضمنها عملية تحديد الأولويات:

تتضمن عملية تحديد الأولويات تحقيق مواءمة مستمرة بين أربعة جوانب وأبعاد رئيسية هى:

الجانب الأول: الحاجات والمشكلات من حيث:

١- مدى إلحاح الحاجات.

٢- مدى خطورة وأهمية المشكلات.

الجانب الثانى: الإمكانيات والموارد المتاحة من حيث:

١- مدى إتاحتها.

٢- مدى كفايتها.

٣- مدى إمكانية استخدامها والاستفادة منها.

٤- مدى إمكانية الحصول عليها.

الجانب الثالث: الجدول الزمنى أو التوقيت المقترح للخطة من حيث:

١- مدى طموح الأهداف.

٢- درجة إلحاح الحاجات.

- ٣- درجة خطورة وأهمية المشكلات.
- ٤- مدى توافر الإمكانيات والمواد اللازمة.
- ٥- مدى كفاية الإمكانيات والموارد.
- ٦- مدى إمكانية استخدام هذه الإمكانيات والموارد في تحقيق أهداف الخطة.

الجانب الرابع: الأجهزة التخطيطية الموجودة من حيث:

- ١- مدى فاعلية هذه الأجهزة.
- ٢- مدى كفاءة الأجهزة التخطيطية^(٥).

مراحل تحديد الأولويات:

تمر عملية تحديد الأولويات بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى مرحلة الإحساس بالحاجة:

وهي التي تبدأ من الأهالي عندما يشعرون بالحاجة إلى مشروع معين تحقيقاً لإشباع حاجاتهم أو لحل مشكلاتهم في مجال معين (إيجاد حل للموقف الاجتماعي) ويتوقف البت في مدى الحاجة إلى إيجاد حل للموقف الاجتماعي الذي يواجه المجتمع على عوامل كثيرة قومية واقتصادية وإنسانية مادية وهي تختلف من مجتمع إلى آخر.

المرحلة الثانية: مرحلة الاختيار بين المشروعات المقدمة:

وهي غالباً من مهمة أجهزة متخصصة على المستوى القومي.

رابعاً: المشاكل والصعوبات التى تواجه تحديد الأولويات:
تواجه تحديد الأولويات مشاكل وصعوبات كثيرة يمكن عرضها
على النحو التالى:

- ١- عدم كفاءة وفعالية أجهزة التخطيط ولجان تحديد الأولويات وأجهزة التنفيذ في أداء أعمالها.
- ٢- عدم توافر جهاز إحصائى مهمته توفير البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية الواقعية اللازمة لوضع الخطط والبرامج.
- ٣- عدم توافر أساليب البحوث والدراسات بأنواعها المختلفة اللازمة للعملية التخطيطية.
- ٤- عدم الاهتمام بالمشاركة الإيجابية بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في إعداد الخطط والبرامج.
- ٥- غياب الوعى التخطيطي وعدم الاهتمام بالتخطيط الاجتماعى بجانب التخطيط الاقتصادى في ضوء احتياجات المجتمع.
- ٦- عدم وضع الخطة الشاملة في ضوء السياسة العامة للمجتمع النابعة من أيديولوجيته السائدة.
- ٧- عدم وضع خطط تحقيق أهدافا جزئية ترتبط بالأهداف القومية للمجتمع ككل.

- ٨- عدم مراعاة التخطيط في تطبيقه لظروف طبيعة المجتمع.
- ٩- عدم الالتزام بمبادئ التخطيط (الواقعية - الشمول، التكامل، والموازنة، المرونة، التقدمية، التنسيق، التعاون، مراعاة

الظروف الداخلية والخارجية) وذلك أثناء إجراء المراحل التخطيطية.

١٠- عدم الاستفادة من تجارب الدول المختلفة في التخطيط الاجتماعي بصفة عامة وتحديد الأولويات بصفة خاصة.

خامسا: عوامل نجاح تحديد الأولويات:

أن تحديد الأولويات لا يجب أن تحدد أهداف فوق طاقة وقدرة المجتمع أو أن يتم صياغة الأهداف في شكل خيالي بعيدا عن الواقع كذلك يجب ألا تكون معايير تحديد الأولويات على درجة عالية من التعقيد والتكتيك الفني التي لا تتوفر في المجتمع مقوماته ومتطلبات من الخبرة الفنية العالية والأجهزة الحاسوبية الدقيقة والمعقدة والتي لا تتوفر الإمكانيات لشرائها وتشغيلها بل يجب أن تكون المعايير على درجة من المستوى الفني الذى يتمشى مع الإمكانيات والعوامل الموجودة في المجتمع^(٦).

المراجع :

- (١) ماهر أبو المعاطى على: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعى ، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٧٩، ٨٠.
- (٢) عونى محمود قنصوة: عمليات تنظيم المجتمع ، جامعة الفيوم ، كلية الخدمة الاجتماعية ، المطبعة المركزية بجامعة الفيوم، ص ١١٥، ١١٧.
- (٣) منى عطية خزام خليل: التخطيط الاجتماعى في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠١١، ص ص ٨٠، ٨١.
- (٤) منى عطية خزام خليل: التخطيط الاجتماعى في المجتمع المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ٨١.
- (٥) ماهر أبو المعاطى على: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٨١، ٨٢.
- (٦) منى عطية خزام خليل: التخطيط الاجتماعى في المجتمع المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص ٨٨، ٨٩.

الفصل التاسع

عملية التقويم في تنظيم المجتمع

مقدمة:

أصبح ينظر إلى مصطلح التقييم حالياً كهدف وعملية في ذات الوقت فهو كهدف يتمثل في تحديد القيمة الفعلية لبعض الموضوعات أو الاتصال أو الأشخاص وكعملية فهو يتعلق بقياس درجة تلك القيمة في هذه الجوانب^(١).

والقضية الجوهرية هنا أن العديد من منظمات المجتمع المدني أصبحت تشعر بضرورته لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها والتعلم من تجاوز العقبات وتعزيز الإيجابيات ويات السؤال: هل شكلنا فارقاً فيما يخص القضايا التي عملنا من أجلها؟ وكيف نطور الأداء؟ وما هي الأساليب الواجب إتباعها؟ هذه الأسئلة المطروحة على بساط البحث داخل منظمات المجتمع المدني والمجتمع عامة تثير الاهتمام وتتطلب البحث عن إجابات شافية^(٢).

أهمية التقييم في الخدمة الاجتماعية:

ترجع أهمية التقييم في الخدمة الاجتماعية من كونه عملية يتم من خلالها دراسة وقياس نتائج الممارسات التي تمت خلال التدخل المهني ومهنة الخدمة الاجتماعية شأنها شأن سائر المهن الأخرى فهي تعمل من خلال مجموعة من الخطط والبرامج سواء كانت هذه الخطط وتلك البرامج وقائية أم علاجية فهي يتم تخطيطها بناء على مجموعة من الأهداف المرسومة ولكن تنفيذ هذه البرامج يتأثر بالمتغيرات والمستجدات المختلفة ومن هنا تتبع الحاجة المستمرة إلى تعديل وتحسين هذه البرامج بملا يتلاءم مع هذه المتغيرات وتلك التطورات.

وعلى ذلك يعتبر التقويم مرحلة أساسية تتضمنها العملية التخطيطية بهدف التعرف على إنجازات البرامج ومدى ما حققته من أهداف ومعدل تحقيق كل هدف.

هذا وترتكز أهمية التقويم في الخدمة الاجتماعية في كيفية عمل الأخصائي الاجتماعي الناجح مع العميل أو الجماعة، أو المجتمع المحلي، وذلك من خلال إيجاد المؤشرات التي تشير إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، والمخططة أم لا، كما يتضح أهمية التقويم أيضا في أنه يوفر للمهنة معلومات عن فعالية الاستراتيجيات المستخدمة مع الأنواع المختلفة من العملاء وتحت كافة الظروف.

ويظهر بوضوح أهمية التقويم بالنسبة لبرامج الرعاية الاجتماعية بشكل عام من خلال النقاط التالية^(٣):

- تحديد مدى نجاح أو فشل البرنامج في تحقيق الأهداف التي قام من أجل تحقيقها.
- تحديد إذا ما كان التغير الحادث يرجع إلى فعالية البرنامج أو إلى أسباب أخرى.
- يساعد التقويم على معرفة النتائج ومقارنتها بالمستويات، والمعايير الموضوعية للتقويم.
- يستمد التقويم أهميته من الإحساس بالحاجة إلى الأساليب الموضوعية في فعالية برامج الرعاية الاجتماعية والتحول عن التقديرات الذاتية الشخصية.

ويتضح من ذلك إلى أن أهمية التقويم بالنسبة لمهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام، ترجع إلى تحمل الأخصائي الاجتماعي بعض الالتزامات المهنية لإعادة النظر فيما تقدمه من خدمات وما يسعى إليه من

تغييرات مطلوبة لدى عملاءه ومن ثم إدراك الثمار التى جادت بها تلك البرامج التى يعمل من خلالها، وهذا بالطبع يؤد إلى تحسين الأداء وتطويره ويساعد في القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التخطيط وتحمل المسؤولية بشكل جاد.

أهداف التقويم في الخدمة الاجتماعية:

وتزداد أهمية التقويم في الخدمة الاجتماعية كلما كانت أهدافه تسعى إلى تحسين البرامج، والأنشطة، والخدمات وكذلك مستوى أداء العاملين عليها في مختلف المجالات ومن أهداف التقويم ما يلي^(٤):

- الوقوف على أهداف التى نحاول تحقيقها من بين الأهداف الكثيرة، والمتعددة التى تقع على عاتق مهنة الخدمة الاجتماعية.
- معرفة حقيقة واتجاه الجهود، والأنشطة المبذولة التى يقوم بها المهنيون، والممارسون الذين يعملون في مجالات ممارسة الخدمة الاجتماعية.
- الوقوف على مدى ما حققته تلك الجهود، والأنشطة من الأهداف المناط بها تحقيقها.
- فحص الأساليب المستخدمة في تنفيذ تلك الجهود، والأنشطة ومدى تمشيها مع التطور الدائم لفلسفة طرق الخدمة الاجتماعية.
- معرفة النتائج وهل تتناسب مع الجهود المبذولة والنفقات والأموال المنصرفة عليها.

كما أن الدراسة التقييمية تختلف عن أنواع الدراسات الأخرى التى تهدف إلى جميع المعلومات وتحليلها بغرض وضع فروض ونظريات علمية من أجل المعرفة ذاتها في حين أن الدراسة التقييمية تهدف إلى تحديد مدى نجاح البرنامج أو المشروع في إنجاز ما قام من أجله.

ويتم التقييم لتحقيق مجموعة من الأهداف والأغراض منها الحكم الموضوعى على نجاح أو عدم نجاح برنامج أو مشروع أو خطة معينة ولهذا يجب أن يكون الغرض من إجراء التقييم محددا مسبقا قبل البدء في عملية التقييم نفسها حتى لا يفقد التقييم اتجاهه وينتج عنه الغموض وعدم الدقة وقد تكون النتائج غير مكتملة لذلك يتحتم على القائم بعملية التقييم أن يوضح الغرض منه قبل البدء فيه.

وتهدف عملية التقييم أيضا إلى الإجابة على الأسئلة التالية^(٥):

- ١- لماذا نحتاج للتقييم؟
- ٢- ما هي النتائج التي تهدف إليها وكيف يمكن الوصول إليها؟
- ٣- ما هي القرارات التي سوف يساعدنا التقييم على اتخاذها؟
- ٤- ما هي الأسئلة التي تحتاج للإجابة عنها؟
- ٥- ما هي البيانات والمعلومات المطلوبة؟
- ٦- ما هي المصادر التي سوف نسعى إليها للحصول على البيانات؟

أنواع التقييم:

تتعدد تصنيفات التقييم والتي يمكن أن تستفيد منها وهذه التقييمات

هي:

١- من حيث توقيت إجرائه:

- وهذا النوع يعتمد أساسا على الفترة الزمنية والوقت الذى يتم فيه تقييم البرنامج أو الدور وهو ينقسم من حيث توقيت إجرائه إلى^(٦):
- التقييم التمهيدى: قبل بناء مشاركة القادة الشعبيين في اقتراح بنود الخطة.
 - التقييم التكوينى: أثناء مساهمة القادة في إعداد الخطة.
 - التقييم الختامى: ويتم أثناء مشاركة القادة في تنفيذ الخطة.

- **التقويم التتبعي:** مستمر بعد التقييم الختامي لمعرفة النتائج.
ومن ناحية أخرى نجد من يرى أن أنواع التقويم تختلف وفقاً للمعايير التالية^(٧):

١- التقويم بالرجوع للأهداف:

وعليه فإن البحوث التقييمية تهدف إلى التعرف على فعالية مشروع معين بعد تطبيقه بفترة زمنية محددة.

٢- تقويم المدخلات وتشتمل المدخلات على:

- المستفيدون من الأنشطة واحتياجاتهم والتي تهدف المؤسسة الاجتماعية إلى إشباعها مع مراعاة المتغيرات المتعلقة بهم مثل الحالة الاجتماعية والعمر والمستويات الثقافية... الخ

- الخطة التنفيذية للبرنامج وذلك بما تتضمنه من الإمكانيات المادية والبشرية التي تركز للتنفيذ ومدى تكاملها وكفايتها لتحقيق الأهداف، والعاملين ومدى كفايتهم العددية وتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع الأعمال المسندة إليهم في المؤسسة.

٣- تقييم الأداء وفاعليته:

ويهتم بالوقوف على المستوى الفني لأداء العمل وعلى مدى التأثير الكلى أو الجزئى لهذا الأداء والكشف أيضاً على التغييرات التي تطرأ على المستفيدين من البرامج خلال مراحل تنفيذها.

٤- التقويم المخرجات والنتائج النهائية:

ويشتمل في ذلك النتائج التي تتحقق بالنسبة للمستفيدين من البرامج وتلك التي تتصل بالمجتمع نفسه، وأخيراً النتائج التي تطرأ على أساليب العمل وفنياته فبالنسبة للمستفيدين يتم قياس ما اكتسبوا من معارف وما استطاعوا تنميته من قدرات، ومهارات وما حققوه من نمو ونضج، أو وعى

أو مستوى متقدم في معيشتهم وبالنسبة للمجتمع فيقاس بما أدخله البرنامج في المجتمع من أنشطة جديدة صالحة لتحسين معدلات التنمية من خلال التأثير في المتغيرات المختلفة.

هـ-تقويم نتائج البرامج:

نجد أن الاتجاهات الحديثة في تقويم نتائج البرامج قد وصلت إلى درجة عالية من التعمق وخاصة بعد إمكانية استخدام الطرق الإحصائية المتقدمة بقدر كبير من السهولة.

من ناحية أخرى نجد جمال شحاته يصنف التقييم من حيث نوعية

البيانات المتوافرة^(٨):

أ-تقويم كمى:

وهذا التقييم يعتمد على الأرقام الإحصاءات والعلاقات الرياضية فيما بينها كما يعتمد على إجراءات القياس للأهداف وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

ب-التقويم الكيفى:

وهذا النوع من التقييم يعتمد على التحليل الكيفى أو الوصفى وتحليل وتفسير وشرح ما حدث من نتائج وأسباب حدوثها وتقييم دور كل طرف في جهود التقييم.

ج-التقويم الكمى والكيفى:

حيث أنه في الكثير من الأحيان أن يقوم القائمين بالتقييم بالجمع بين النوعين السابقين التقييم الكمى والكيفى والجمع بين مزايا كل نوع منها.

معايير التقييم في الخدمة الاجتماعية:

تعرف المعايير بأنها مجموعة من الأسس التي يجرى بمقتضاها تقويم برنامج أو عمل ما وعادة ما ترتبط هذه المعايير الخاصة بعملية التقويم بالأهداف المطلوب تحقيقها.

معايير التقويم تتمثل في^(٩):

١- معيار الجهد:

حيث يركز تقويم الجهد كمعيار على كمية ونوعية النشاط المبذول من خلال تقدير المدخلات والطاقة المبذولة بغض النظر عن المخرجات، ومن أهم الأسئلة التي تجيب عن ذلك المعيار ما هو مقدار العمل الذي بذل؟ وإلى أى حد كان هذا العمل يحقق الأهداف؟

٢- معيار الأداء:

وينصب الأداء كمعيار للتقويم على نتائج الجهد أثر مما يهتم بالجهد ذاته، باعتباره معيار للأثر أو النتيجة، ومن أهم الأسئلة التي يجيب عنها هذا المعيار: هل حدث التغيير المرغوب فيه؟ وهل هناك أى نتائج جانبية أخرى؟

٣- معيار الفعالية:

بمعنى هل للبرنامج أو المشروع التأثير المرغوب فيه؟ وهل هناك برنامج أفضل منه في تحقيق نفس النتائج بتكاليف بشرية وزمنية ومالية أقل؟

٤- معيار المخرجات:

حيث يتم من خلال هذا المعيار جمع وتحليل وعرض البيانات والمعلومات الخاصة بمخرجات البرنامج أو المشروع والمتعلقة بالنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المحددة ومقدار وأسباب الانحرافات المحققة.

٥- معيار الكفاءة:

الاقتصادية ويربط هذا المعيار بين الأهداف المحققة ومقدار الموارد المستخدمة في تحقيقها وتكلفة الأهداف الكلية والجزئية للبرنامج أو المشروع وهل يمكن تحقيقها بتكلفة اقل؟

ويتفق آخر على هذه المعايير التي يجب استخدامها عند التقييم إلا أنه يضيف معيارا جديدا هو^(١٠): معيار تقديم العملية والتي تتعامل مع كيف ولماذا تحقق المفعول؟

وقد تستخدم الدراسة التقييمية كل هذه المعايير السابقة مرة أخرى كما يمكن أن تستخدم معيارا واحدا، أو أكثر، وهذا يكون أكثر ارتباطا بتحديد الهدف من التقييم.

ثانيا: أهداف التقييم في طريقة تنظيم المجتمع والمفاهيم المرتبطة به:

أ- أهداف التقييم في طريقة تنظيم المجتمع:

التقييم كعملية له أهداف متعددة فقد يهتم التقييم بتوفير الشواهد الموضوعية والمنسقة والشاملة والتي تساعد في التعرف على الدرجة التي ينجزها البرنامج موضوع التقييم وتقييم أهدافه المقصودة إلى جانب الدرجة التي حقق بها هذا البرنامج نتائج غير متوقعة^(١١) ونجد أن من أهداف التقييم لتقييم البرامج والمنظمات الاجتماعية عن أهداف عديدة نذكر منها:

- ١- معرفة رأى العملاء (المستفيدين).
- ٢- تحديد احتياجات ومتطلبات وتوقعات العملاء من الخدمة أو المنظمة.
- ٣- إغلاق الفجوة بين المنظمة والعملاء.
- ٤- معرفة مستوى الأداء الحالي.
- ٥- اكتشاف مدى تحقيق الأهداف.

٦- تحديد أسباب النجاح أو الفشل.

٧- تطوير الخدمة وتحسينها.

٨- تطبيق مفهوم التطوير المستمر.

٩- زيادة العائد^(١٢).

المفاهيم المرتبطة بالتقويم:

تحتل ملية التقويم باهتمام بالغ الأهمية في جميع التخصصات وبخاصة الخدمة الاجتماعية ويسعى المقوم إلى التعرف على كل المفاهيم المرتبطة حتى يستطيع تحقيق الهدف من هذه العملية ويمكن عرض بعض المفاهيم المرتبطة بالتقويم كما يلي:

١- الفاعلية:

وتحدد الفاعلية لغويا كما يلي:

حيث حددها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية جاءت الفاعلية بمعنى تأثير الفاعلية وحددها في الظاهرة التي تقوم على القدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد ويقصد بها حالة وضع قائمة فعلا فيقال فاعلية جماعة العمل أى قيامها بالجهد المطلوب وفاعلية التنظيم بمعنى أن يحقق أهدافه^(١٣). ويحددها المعجم الوجيز بأنها مقدرة الشئ على التأثير^(١٤). وتعنى الفاعلية مدى قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه من الناحية الكيفية وأيضا الكمية عن طريق تقويم المخرجات الناتجة عن المدخلات وهذه يستدعى التطرق إلى تكلفة الخدمة وربطها بأهداف المنظمة في صورة عائد اجتماعى واقتصادى.

وتعرف الفاعلية أيضا بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والتي تعمل من أجلها والفاعلية تتصل بخدمات الرعاية الاجتماعية ذاتها ومدى قدرة هذه الخدمات على إشباع حاجات الناس ومواجهة مشكلاتهم^(١٥).

والفاعلية هي قدرة المنظمة على الاستثمار الأمثل لبيئتها في الحصول على الموارد النادرة والمحددة لحماية نسقها التنظيمي^(١٦).

٢- الكفاءة:

والكفاءة عادة ترتبط بالمؤسسات والمنظمات التي تقدم الخدمات من خلالها ويحدد المعجم الوجيز معنى الكفاءة بأنها المماثلة للعمل والقدرة عليه وحسن تصرفه^(١٧). والكفاءة في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية تعرف على أنها القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة مسبقا وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا^(١٨). والكفاءة التي يوصف بها فعل معين ترتبط بالوسائل التي تستطيع تحقيق هدف محدد والكفاءة درجة عالية من الفاعلية وتعنى تحقيق النتائج وفقا لمعايير محددة سلفا.

ومما سبق يتضح لنا أن الفاعلية ترتبط بالبرامج والخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية أما الكفاءة فترتبط بالأجهزة والمؤسسات حيث تحدد مدى قدرة هذه الأجهزة على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

مبادئ التقويم في طريقة تنظيم المجتمع:

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب الالتزام بها عند تنفيذ عملية التقويم حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها وعدم خروجها عن تلك الأهداف. ومن هذه المبادئ ما يلي^(١٩):

١- الشمول:

أن يكون التقويم شاملا وليس جزئيا يقوم رؤيا ضيقة ويقتضى ذلك أن يتجنب المقوم الرؤيا الضيقة عند تقويم برنامج ما وذلك عن طريق تبني منهج كلى لتقويم هذا البرنامج وبذلك لابد أن يتناول التقويم جميع جوانب الموضوع موضوع التقويم ولا يقتصر على جانب دون آخر.

٢-التكامل:

يعتبر التكامل أد الأسس الهامة التى ينبغى أن تبنى عليها عملية التقويم فالتقويم الناجح ينبغى أن يقوم على نظرة شاملة تأخذ في اعتبارها الموضوع أو المشكلة موضوع التقويم من كافة جوانبها ويكون هناك ترابط وتكامل بين المعلومات المتعلقة بهذه الجوانب بحيث تعطينا في النهاية صورة كاملة عن الموضوع.

٣-التناسق:

من الأسس التى ينبغى أن تتوفر في التقويم الناجح هى أن تستند تلك العملية على الأهداف الخاصة بالبرنامج الذى ترمى إلى الحكم عليه وإن كانت الأهداف تمثل موجهات لعملية التقويم فإن التقويم يمكن أن تكشف عن مدى تحقيق الأهداف على النحو الذى تحددت به.

٤-التعاون:

من الأسس التى ينبغى أن تتوفر في التقويم الناجح هى التعاون أى تعاون كل الأبحاث التى يخصها البرنامج سواء كانت جهات رسمية أو غير رسمية من أصل تحقيق مبدأ شمولية التقويم والذى يقتضى تقويم الموضوع أو الظاهرة من جميع جوانبها.

٥-الاقتصاد:

من أهم المبادئ التى يجب مراعاتها في عمل التقويم أن تكون اقتصادية ويقصد هنا الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف.

٦-الاستمرارية:

من أهم المبادئ أيضا التى يجب مراعاتها في التقويم مبدأ الاستمرارية حيث التقويم عملية مستمرة وديناميكية وعلى فترات محددة وملائمة^(٢٠).

٧- جمع البيانات والمعلومات:

يستند التقويم إلى جمع البيانات والمعلومات الصحيحة والحديثة والمنتظمة وتحليلها وتبويبها من خلال الوسائل والأدوات المناسبة لطبيعة موضوع التقويم حيث يساعد ذلك على توجيه الجهود المبذولة نحو تحقيق الهدف^(٢١).

ومن ثم لابد من حصر عدد السيدات الريفيات في الجمعيات حصر دقيقا ومعرفة عدد كل فئة من السيدات في الجمعيات الأهلية وتحديد الاحتياجات اللازمة لهم وحصر الموارد والإمكانات المتاحة والتي يمكن إتاحتها بالجمعيات الأهلية حتى تكون الخدمات التى تقدمها الجمعيات مناسبة لاحتياجات المستفيدين.

رابعا: أهمية التقويم:

لقد أصبح للتقويم أهمية بالغة لأنه يتم أثناء وبعد تنفيذ البرامج والأنشطة الاجتماعية وقد شهدت حركة تقويم البرامج والأنشطة الاجتماعية اليوم عصرها الذهبي فقد أصبح التقويم مركز اهتمام وملتقى الجهود المكثفة للمؤسسات في العالم المتقدم. حيث زيادة رؤوس الأموال الموجهة للبرامج الاجتماعية فانتقل التقويم من مرحلة الأحكام العامة والجهود الذاتية ليصبح علما له قواعد وأسس وأساليبه وعلماءه المتخصصون حيث توافرت لدى الباحثون في مجال التقويم دوائر معارف متخصصة وأدلة ونماذج وعدد من البحوث والدراسات وأصبح التقويم جزء لا يتجزأ من هيكل أى مؤسسة اجتماعية متقدمة حيث أصبحت كل مؤسسة مسئولة عن تقديم كشف

حساب عن الجهود المبذولة ومتى وفاء المؤسسة بمسئوليتها ومدى تحقيق الأهداف المنتظرة منها^(٢٢).

خامسا: أنواع وأدوات وأغراض التقويم في طريقة تنظيم المجتمع:
وبالنسبة لأنواع التقويم يرى محمد عبد الفتاح أنه يمكن تقسيم أنواع التقويم إلى:

١- من حيث وقت إجراء التقويم:

١- **التقويم التمهيدى:** وهو الذى يتم قبل تجريب البرامج وإقامة المشروعات.
٢- **التقويم التطويرى:** وهو الذى يحدث عدة مرات خلال تطبيق البرامج وإقامة المشروعات.

٣- **التقويم النهائى:** وذلك يتم في نهاية البرامج لمعرفة ما حققه من أهداف وغايات قد وضع من أجلها.

٢- من حيث شمولية التقويم:

١- **التقويم الكلى:**

وهو نوع يهتم بتناول معرفات النظم ككل وعلاقتها بأهداف السياسة العامة للنظام.

٢- **التقويم الجزئى:**

يهتم بما يجرى في البرامج أو الحالة التى يجرى تقويمها دون ربطها بإطار أكبر أو بدراسة انعكاس أثارها على حالات أنظمة فرعية أخرى^(٢٣).

٣- من حيث نوعية المعلومات والبيانات:

١-التقويم الكمي:

وهو يعتمد على النتائج الكمية الرقمية لأدوات القياسى كالاختبارات والاستفتاءات.

٢-التقويم النوعى الكيفى:

وهو يعتمد على الملاحظة والأداء والانطباعات الشخصية للباحث.

٤- من حيث نوع الموقف من الأهداف:

١- تقويم يعتمد على الأهداف.

٢- تقويم بعيدا عن الأهداف^(٢٤).

بالنسبة لأدوات التقويم:

ويستخدم الشخص المهنى سواء كان إداريا أو اجتماعيا أو ينتمى

تخصص عدة أدوات في تحقيق التقويم نذكر منها:

١- الملاحظة.

٢- المقارنة.

٣- المقابلات.

٤- الاستبيانات.

٥- استطلاع رأى المجموعة المستهدفة (بحوث العملاء).

٦- الرجوع إلى الملفات والسجلات.

٧- المقاييس.

٨- صندوق الشكاوى.

٩- صندوق المقترحات.

١٠- الهاتف المجانى للشكاوى.

١١- تحليل قدرة العملية.

١٢- تحليل التباين المتعدد^(٢٥).

أما بالنسبة لأغراض التقويم:

١- معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأغراضها وأهدافها:

تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية بصرف الأموال الكثيرة كل عام على تنفيذ برامجها الموضوعة لخدمة الأفراد والجماعات والمجتمعات وبذلك يساعد على تأدية مسؤولياتهم الاجتماعية نحو الأفراد والجماعات في المجتمع الذي تقوم فيه.

٢- تحسين البرنامج:

يتخذ التقويم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج سواء كان من ناحية استغلال الموارد والإمكانيات الموجودة بالمؤسسة أم من ناحية البيئة وأما محتويات البرنامج نفسه، أم الطريقة المستخدمة لوضعه وتصميمه وتنفيذه لأن التقويم ما هو إلا محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الأسلوب العلمي لمعرفة مدى ملائمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاطه بالنسبة لحاجات ورغبات الأفراد والجماعات.

٣- يساعد التقويم على الاحتفاظ بمرونة البرنامج:

تتميز الأفراد والجماعات والمجتمعات بالتغير والاختلاف وعلى ذلك فالبرامج التي تفي بحاجات ورغبات هذه الوحدات الاجتماعية اليوم لا تحتاج إليها لعدم صلاحيتها لها في الغد، ويتم معرفة ذلك نتيجة لعملية التقويم وعلى ذلك يمكن تعديلها أو تغييرها وفقا لحاجاتها ورغبتها المتغيرة في الوضع الاجتماعي المتغير.

٤- التقويم عملية مفيدة لنمو الأخصائيين المشتركين فيها:

إن عملية التقييم تتطلب من الأخصائيين معرفة معلومات كثيرة عن حاجات الأفراد والجماعات المتغيرة وكذلك العوامل والقوة الاجتماعية المختلفة في الأفراد والجماعات والمجتمعات كما أنها تتطلب مهارات وخبرات خاصة في استخدام المقاييس والمعايير الموضوعية لعملية التقييم.

٥- التقييم ضروري لشرح الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة إلى المجتمع:

إن مجرد ذكر الأرقام التي تدل على عدد الأعضاء بالمؤسسة والمشاركين في أوجه نشاطها قد لا يكفي في شرح الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة إلى المجتمع إذ أن بعض أفرادها لا يكتفون بها ولو أنها جزءا من عملية التقييم، ويطلبون معرفة المستويات المختلفة للخدمات التي تقدم للعملاء بمعرفة المؤسسة وموظفيها.

٦- التقييم وسيلة ضرورية لاختيار مبادئ العمل مع الجماعات:

إن المبادئ والنظريات التي تستخدم عند العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية يجب اختيارها من وقت إلى آخر للتأكد من صلاحيتها ومدى صلاحية استخدامها كقواعد للاسترشاد بها^(٢٦).

هـ- الفاعلية:

تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف لمرحلة من مراحل البرنامج أو المشروع مع الاهتمام بالجوانب الإيجابية والسلبية نتيجة للإنجاز الذي تم في تلك المرحلة وإذا كانت الفاعلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالإنجاز إلا أنه يجب معرفة أوجه الاختلاف بينهما (معدل الإنجاز في ضوء أولويات مشكلات المجتمع وكثافته السكانية) وإذا كانت البيانات الكمية تكون مقيدة لقياس مدى الفاعلية إلا أن الأهمية القصوى تتحقق من خلال البيانات الوضعية أو الكيفية مع توفير قواعد القياس للتدخل المهني ومدى التوافق بين حجم العمل وعدد العاملين في المشروع حجم العملاء في ضوء عدد

الأخصائيين الاجتماعيين وأية بيانات تجمع من المشروع يتم تقويمها في ضوء المستويات المهنية المتعارف عليها في ضوء الممارسة.

و- العملية:

أثناء الدراسة التقييمية لتحديد درجة نجاح برنامج أو مشروع معين أو فشله يمكن تعلم الكثير من الخبرات عن طريق عمل البرامج وأدائها لأهدافها ويذهب بعض الباحثين إلى أن تحليل العملية لا يمثل جزءا من عملية التقويم ومع ذلك فبدون الأداء الإدارى الكلى للبرنامج يصعب تحديد درجات النجاح وربطها مباشرة بالبرنامج المدروس - ويتم هذا التمثيل على أساس:

خصائص البرنامج ذاته وخصائص الجمهور الذى يتعرض للبرنامج والظروف الموقفية التى يتم فيها البرنامج والنتائج المختلفة التى يحدثها هذا البرنامج^(٢٧). وهناك أربعة أنواع لتقويم البرامج وهى:

- تقييم الاحتياجات.
- عملية التقييم.
- تقييم النتائج.
- الفاعلية.

بالنسبة لتقييم الاحتياجات وتهدف هذه التقييمات لتحديد طبيعة الاحتياجات ونطاقها ومكان وجود مشكلة اجتماعية ووجود اقتراحات مفيدة لحل هذه المشكلة أما بالنسبة لعملية التقييم.

عملية التقييمات هذه لوصف الطبيعة على سبيل المثال والنوع والتردد والمدة من البرنامج الفعلى للخدمة للعملاء والعمليات والأنشطة والتركيز على المنهج الذى يتبعه البرنامج لتقديم الخدمات للعملاء وكذلك على الطريقة التى تدير برنامج dayto أيام العمليات أما بالنسبة لتقييم

النتائج تهدف إلى إظهار مدى وطبيعة التغيير للعملاء بعد البرامج أما بالنسبة للفاعلية وهي مرتبطة بزيادة الوعي من التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمات لفئات معينة من السكان عندما يكون قادرا على تحقيق مصلحة النتائج المرجوة للعملاء بتكلفة أقل.

سابعاً: نماذج التقويم في طريقة تنظيم المجتمع:

مقدمة:

لقد تعددت النماذج التي تهتم بالتقويم ومنها نماذج ركزت على الفاعلية من وجهة نظر المستفيدين من تلك الخدمات وبعضها ركز على الكفاءة من وجهة نظر مقدمي الخدمات في حين أن هناك وجهات نظر ركزت على قياس كل من الكفاءة والفاعلية معا كما تتصل الفاعلية بخدمات الرعاية الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات التي تهتم بالتعريف لى وجهة نظر المستفيدين من الخدمات وترتبط بالتعريف على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها حالياً والمتوقع منها مستقبلاً في نطاق البيئة الخارجية كما تعتبر نتائج قياس الفاعلية بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات وتحسينها مستقبلاً ولقد تعددت المداخل والمؤشرات المتعلقة بقياس الفاعلية ومنها:

أولاً: Robert Elkin Lernarkmdis الإطار التصوري الذي حدده:

والذى تضمن ستة أبعاد لقياس الفاعلية وكل بعد منهم في أحد جوانبه ولا يكون كافيا بذاته في قياس الفاعلية ولكن تكامل الأبعاد الستة مع بعضها يؤدي إلى تحديد واقع لفاعلية الخدمات وهذه الأبعاد الستة هي:

- ١ - كفاية المصادر والموارد.

- ٢ - ملاءمة المطالب والاحتياجات.

- ٣ - مناسبة وملاءمة العمليات التي تقدم من خلالها الخدمات.

- ٤ - تحديد ووضوح الأهداف.

- ٥ - التأثير على العملاء والمجتمع في الوقت الحالي.

- ٦ - التأثير طويل المدى على العملاء والمجتمع.

ثانياً: الإطار الذي وضعه كامبل:

حيث أوضح أنه ليس هناك معيار واحد لقياس الفاعلية ولكن هناك مجموعة من المعايير منها:

- ١ - الإنتاجية.

- ٢ - الاستفادة من النمو.

- ٣ - دوران العمل.

- ٤ - الاستقرار.

- ٥ - التدعيم.

- ٦ - خطر ضياع الوقت.

ثالثاً: الإطار الذي وضعه جاك روثمان وآخرون وتضمن هذا الإطار عدد من المتغيرات لقياس الفاعلية وهذه المتغيرات مرتبطة بكل من:

- ١ - عوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بين المهنيين والمستفيدين.

- ٢ - عوامل مرتبطة بدعم المؤسسة داخليا وخارجيا.

٣- عوامل مرتبطة بمشاركة العملاء في المؤسسة وبرامجها.

٤- عوامل مرتبطة بالدعم المجتمعي للمؤسسة.

رابعاً: الإطار الذى وضعه وحدده كلا من Artknighton & Nancy:

حيث صمما تصور لقياس فاعلية الخدمات والأنشطة التى تتم داخل المؤسسات الخاصة بمؤسسات الخدمات الإنسانية يعتمد هذا التصور على معايير هى:

١- المعرفة بخدمات المؤسسة.

٢- السياسات والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمات.

٣- الأفراد والعاملين على تقديم الخدمات.

٤- متابعة وتقويم الخدمات.

٥- توفير التمويل اللازم لتوفير الخدمات.

٦- الاتصال الداخلى والخارجى وعلاقة المؤسسات بالمؤسسات الأخرى.

٧- قدرة المؤسسة على حل مشكلات العملاء.

ولقد حدد عشر مؤشر لقياس كل متغير من المتغيرات السابقة.

خامساً: الإطار الذى وضعه Rinoj – patti:

ولقد تضمن الإطار الذى وضعه لتقويم الخدمات قياس كل من الكفاءة والفعالية وتضمن هذا الإطار المتغيرات التالية لقياس فعالية الخدمات:

١- مدى قدرة الخدمات على إحداث تغيير في أنماط سلوك المستفيدين من الخدمات.

٢- مدى قدرة الخدمات على تنمية وإسراء معارف المستفيدين من الخدمة.

- ٣- مدى قدرة الخدمات على تعديل أو تغيير اتجاهات المستفيدين من الخدمة.
 - ٤- مدى قدرة الخدمات على إكساب المستفيدين خبرات وإتقان مهارات فنية.
 - ٥- مدى قدرة الخدمات على إحداث تغيير وتعديل الظروف البيئية.
 - ٦- مدى قدرة الخدمة من الناحية الفنية على إشباع حاجة من الحاجات الأساسية للناس.
 - ٧- سهولة وبساطة إجراءات الحصول على الخدمة.
 - ٨- الحصول الفوري على الخدمة أو في أقل وقت ممكن.
 - ٩- مدى توافر الخدمة مع توقعات المستفيدين منها.
 - ١٠- مدى قدرة الخدمات على مواجهة وحل مشكلة معينة.
 - ١١- مدى إتاحة الخدمة للمستفيدين الحقيقيين لها.
 - ١٢- مدى مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند تقديم الخدمة.
 - ١٣- مدى مراعاة الخدمة لأخلاقيات ومبادئ المهنة^(٢٨).
- وتوجد بعض النماذج الفكرية لتقويم البرامج:**
- هناك عدة نماذج في تقويم برامج الرعاية الاجتماعية وهناك أربعة نماذج وهى:
- ١- **النماذج الكلاسيكية:** وتركز على تقويم البرامج في ضوء ما تحقق من الأهداف.
 - ٢- **النماذج المعقدة:** وتركز على عمليات البرنامج.
 - ٣- **نماذج النظم:** وتركز على مدخلات النظم وعمليات تحويلية ومخرجات.

٤- نماذج التناقض: وتركز على المعايير والمحكات التي يقوم البرنامج بالمقارنة بها^(٢٩).

نماذج تقييم وتقويم المنظمات الاجتماعية

مقدمة:

وعلى هذا زاد الاهتمام من جانب المتخصصين في تقديم الخدمات والبرامج الاجتماعية بما فيهم الأخصائيين الاجتماعيين بتقويم هذه الخدمات والبرامج بل والمنظمات التي يعملون بها وذلك قد يرجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- ١- حق العملاء المستفيدين في الحصول على خدمات متميزة.
- ٢- محدودية الموارد المتاحة للمنظمات الاجتماعية بحكم أنها منظمات غير ربحية.
- ٣- ظهور مدرسة إدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين بما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة البرامج والخدمات وكذلك جودة المنظمات التي تقدمها.
- ٤- ظهور مدرسة الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة بما أدى إلى زيادة الاهتمام بموضوعات الشفافية والمكاشفة والمساءلة والتقويم للبرنامج والمنظمات الاجتماعية.
- ٥- زيادة وعي المنظمات الاجتماعية بأهمية المتابعة والرقابة والتقييم والتقويم لبرامجها والخدمات التي تقدمها وذلك لعدة أسباب منها: ترشيد استخدام الموارد والإدارة بالأهداف والنتائج.
- ٦- مطالبة الجهات المانحة والهيئات الممولة للبرنامج والمنظمات الاجتماعية بضرورة تقديم البيانات والمعلومات الخاصة بقياس عائد

القرارات المتعلقة بالاستمرار أو عدم الاستمرار في تمويل هذه البرامج والمنظمات^(٣٠).

أولاً: مفهوم التقييم:

في البداية هناك فرق بين التقييم والتقييم فالتقييم أهم وأشمل من التقييم والأخير يتوقف عند إصدار الحكم على قيمة الأشياء بينما مفهوم التقييم بالإضافة إلى ما سبق عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقييم وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لخدمة أو لمنظمة أما التقييم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة.

هذا ويمكن تعريف مصطلح التقييم بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء وهذا يتطلب بلا شك:

- ١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل دقيق.
- ٢- إجراء المتابعة بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه مطابق لما هو موضوع بالخطة والموازنة.
- ٣- إجراء التقييم لتحديد الإيجابيات والسلبيات أو تحديد مناطق القوة والضعف في البرنامج أو المشروع أو الخطة أو المنظمة.

- ٤- إجراء التقويم بمعنى تصحيح المسار وإلغاء الانحرافات عن المستهدف أو المطلوب وذلك من خلال التغلب على السلبيات ومناطق الضعف كذلك يشمل التقويم على إجراءات لتدعيم الإيجابيات ومناطق القوة.
- ٥- التغذية العكسية أو المرتدة بمعنى الاستفادة من هذه العملية والمعلومات والخبرات المستفادة في المستقبل عند تخطيط وتنفيذ وتطوير البرامج والمشروعات والخطط المستقبلية بحيث على سبيل المقال - لا تقع في الأخطاء مرة أخرى.

ثانياً: أهداف التقويم

- لتقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية أهداف عديدة نذكر منها:
- ١- تحديد معرفة رأى العملاء (المستفيدين).
 - ٢- تحديد احتياجات ومتطلبات وتوقعات العملاء من الخدمة أو من المنظمة.
 - ٣- إغلاق الفجوة بين المنظمة والعملاء.
 - ٤- معرفة مستوى الأداء الحالى.
 - ٥- اكتشاف مدى تحقيق الأهداف.
 - ٦- تحديد أسباب النجاح أو الفشل.
 - ٧- تطوير الخدمة وتحسينها.
 - ٨- تطبيق مفهوم التطوير المستمر.
 - ٩- زيادة العائد.
- بينما يحدد ريتشارد جرنيل ستة أهداف لتقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية هي:

- ١- اكتشاف كيفية إتمام الأهداف بصورة جيدة.
- ٢- تحديد أسباب النجاح أو الفشل.

- ٣- استبعاد البرامج غير الناجحة.
- ٤- تحديد الأساليب الفنية لزيادة فعالية البرامج.
- ٥- وضع القواعد والأسس للأبحاث المستقبلية أو لتحديد أسباب النجاح النسبي بالنسبة للوسائل الفنية البديلة.
- ٦- إعادة تجديد الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف وأيضاً إعادة تجديد الأهداف الفرعية في ضوء نتائج البحوث^(٣١).

ثالثاً: أنواع التقويم:

بينما يصنف مدحت محمد أبو النصر أنواع التقويم إلى:

- ١- تقويم قبلي ومرحلي ونهائي (لاحق).
 - ٢- تقويم جزئي وتقويم شامل.
 - ٣- تقويم الجهد والأداء وكفاية الأداء وكفاءة الأداء والعملية والآتى
- شرح موجز للنوع الأخير كالتالى:
- تقويم الجهد Effort من خلال تقويم المدخلات والطاقة المبذولة بفحص النظر عن العائد المخرجات.
 - تقويم الأداء Performance ويعكس هذا المستوى المخرجات المبرمجة التى تتضمن معلومات عن عدد وأنواع التغييرات في العملاء وفي طبيعة النظام المراد تقويمه.
 - تقويم كفاية الأداء ويتركز على مدى اقتراح النتائج التى حققها البرنامج مع الهدف الرئيسى الذى قصد الوصول إليه.
 - تقويم العملية ويركز هذا المستوى على الميكانيزمات التى بواسطتها يتم ترجمة الجهد إلى مخرجات.

- هذا ومن الضروري الاهتمام بتقويم المستويات الخمسة السابقة لأنها متداخلة ومتربطة معا.

رابعاً: أدوات التقويم:

ويستخدم الشخص المهني سواء كان إدارياً أو اجتماعياً أو ينتمي إلى أى تخصص آخر عدة أدوات في تحقيق التقويم نذكر منها:

- ١- الملاحظة.
- ٢- المقارنة.
- ٣- المقابلات.
- ٤- الاستبيانات.
- ٥- استطلاع رأى المجموعة المستهدفة (بحوث العملاء).
- ٦- الرجوع إلى الملفات والسجلات.
- ٧- المقاييس.
- ٨- صندوق الشكاوى.
- ٩- صندوق المقترحات.
- ١٠- الهاتف المجانى للشكاوى.
- ١١- تحليل قدرة العملية.
- ١٢- تحليل التباين المتعدد.

وفي ضوء المفاهيم السابقة المرتبطة بالتقويم فإن هناك

نماذج تقويم المنظمات الاجتماعية:

هناك نماذج Models عديدة في تقويم المنظمات الاجتماعية نذكر

منها باختصار:

١- نموذج المدخلات والمخرجات:

في هذا النموذج يتم تقييم المنظمات الاجتماعية بناء على العناصر التالية:

- تقييم المدخلات يتم هذا العنصر بتقييم مدى توافر الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية من حيث الكم والنوع اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تقييم المخرجات: يتم هذا العنصر بتقييم الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدمها المنظمة لعملائها ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة منها.
- تقييم التغذية العكسية أو المرتدة: يتم هذا العنصر بتقييم عملية الاهتمام بالتغذية العكسية وعملية الاستفادة منها في تحسين المدخلات وبالتالي العمليات التحويلية بما يساهم في تحسين المخرجات والمتمثلة في الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدم لعملاء المنظمة في المستقبل.

نموذج العملية:

في هذا النموذج يتم تقييم المنظمات الاجتماعية بناء على العنصرين التاليين:

أ- التفاعل بين المنظمة والمجتمع أو البيئة المحيطة بها ويهتم هذا العنصر بتقييم التفاعل المتبادل بين المنظمة والمجتمع أو البيئة المحيطة بها وكيف أن المنظمة تتأثر وتؤثر في القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحيطة بها.

ويمكن تقييم هذا التفاعل المتبادل من حيث:

- نوع التفاعل (إيجابي - سلبي أو تعاوني - تنافسي - صراع).

- درجة التفاعل (قوية - متوسطة - ضعيفة).
- مستوى التفاعل (أفقى - رأسى - الاثنان معا).
- اتجاه التفاعل (في اتجاه واحد - في اتجاهين)
- عنصر الاستمرارية للتفاعل (متقطع - موسمى - مستمر بانتظام)
- عنصر المبادأة (المنظمة أم البيئة هى التى تبادر بالتفاعل).

ب-تقويم العمليات الداخلية أو التحويلية:

يهتم هذا العنصر بتقييم جميع العمليات والإجراءات الداخلية بما تتضمنه من جوانب إدارية ومهنية وفنية اتبعت من قبل المنظمة لتوفير الخدمات والأنشطة التى يحتاجها عملاؤها والمجتمع^(٣٢).

نموذج الفعالية والكفاءة:

عندما تنجح الإدارة في تحقيق الفعالية والكفاءة تصبح الإدارة جيدة وعندما تنجح في واحدة وتفشل في الأخرى تصبح الإدارة متوسطة وعندما تفشل في الاثنين معا تصبح الإدارة سيئة.

ولقد تعددت الآراء واختلفت أحيانا في تعريف مصطلحى الفعالية والكفاءة وببساطة يمكن تحديد معنى كل منهما كالتالى:

الفعالية:

يقصد بها حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة فالإدارة التى لا تحقق النتائج المتوقعة منها غير فعالة، فالفعالية هى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف بمعنى أن الفعالية هى درجة استجابة مخرجات النسق (المنظمة فى هذه الحالة) لمطالب واحتياجات المجتمع (عملاء المنظمة).

ويمكن قياس الفعالية بواسطة هذه المعادلة:

الفعالية = النتائج ÷ الأهداف واحد صحيح.

الكفاءة:

يقصد بها حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام العناصر التي تقرر استخدامها فالإدارة عليها مسئولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أى بكفاءة.

الكفاءة تعنى أن تكون مخرجات النسق (المنظمة) أكثر من مدخلاته (المخرجات ÷ المدخلات < واحد صحيح) وبالتالي فإنه يمكن قياس الكفاءة بواسطة هذه المعادلة:

الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح

ويشمل نموذج الفعالية والكفاءة على نوعين من التقويم هما:

أ- تقويم فعالية المنظمة:

يهتم هذا العنصر بتقييم فعالية إدارة المنظمة من خلال عدد من المؤشرات أو الأبعاد يمكن تحديد بعضها كالتالى:

- مدى وضوح أهداف المنظمة.

- قدرة المنظمة على اختيار أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة.

- قدرة المنظمة على اختيار العناصر البشرية المهنية الملائمة وتدريبهم.

- قدرة المنظمة على استقطاب المتطوعين المناسبين وتدريبهم.

- قدرة المنظمة على معرفة مطالب واحتياجات عملائها.

- قدرة المنظمة على حل مشكلات عملائها.

- قدرة المنظمة على تقديم خدمات وبرامج ومشروعات تستجيب لمطالب واحتياجات عملائها.

وبصفة عامة فإن الفعالية تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أعلى عائد

مادى ومعنوى وأفضل جودة.

ب-تقويم كفاءة المنظمة:

- يهتم هذا العنصر بتقييم إدارة المنظمات الاجتماعية من خلال عدد من المؤشرات أو الأبعاد ويمكن تحديد بعضها كالتالى:
- أداء القائمين على تقديم الخدمات والبرامج والمشروعات.
 - الأسلوب العلمى فى تقديم الخدمات والبرامج والمشروعات.
 - إجراءات الحصول على الخدمات والاستفادة من البرامج والمشروعات.
 - الاهتمام بتطوير الخدمات والبرامج والمشروعات.
 - تقديم الخدمات بأقل تكلفة وبأقل سعر وفى أقصر وقت (٣٣).

نموذج جودة الخدمة:

تعرف الجودة لغويا بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة وفي الإدارة تعرف الجودة بأنها أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل أو المستهلك (المستفيد) من السلعة أو الخدمة من حصوله لمتطلباته اعتزاز مقدمى الخدمة بعملهم والخدمة أو المنتج الذى يقدمونه.

بمعنى أن الجودة هى مجموعة من الخواص والخصائص الكلية التى يحملها المنتج (السلعة أو الخدمة) والتى تحدد إلى أى مدى تحقق احتياجات ورضا العميل، ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل بل تحقيق وإسعاده وولائه للمنظمة ومصطلح العميل هنا يقصد به العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين (العاملين داخل المنظمة).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة لإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التى تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

فإدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. تستطيع أى منظمة تحقيق أهدافها إذا كان كل شخص فيها يعمل على أكفأ وجه هذا وقد حدد ريتشارد فرمان أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

- ١- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة الاحتياجات إلى مواصفات قابلة للتنفيذ.
 - ٢- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
 - ٣- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
 - ٤- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر والفاقد.
 - ٥- ابتكار مقاييس الأداء.
 - ٦- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
 - ٧- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
- وبصفة عامة فإن إدارة الجودة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة هي كالتالى:
- ١- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
 - ٢- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
 - ٣- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
 - ٤- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.
- ولقد رصد بروس بريك عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة يمكن تحديدها فيما يلى:

- ١- رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة).
 - ٢- رضا العميل الخارجي العملاء.
 - ٣- صفرية الأخطاء قدر الإمكان.
 - ٤- التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعا أو خدمات.
 - ٥- التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة.
- ويمكن إضافة مبادئ أخرى لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- ١- لا قيمة للكم بدون جودة.
- ٢- العملاء جزء لا يتجزأ من المنظمة.
- ٣- التركيز على خدمة العميل.
- ٤- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.
- ٥- الاهتمام بالتغذية العكسية.
- ٦- اتخاذ القرارات بتدعيم الحقائق.

لقد انتقل مفهوم الجودة من مجال الحرص على جودة المنتجات إلى مجال الحرص على جودة الخدمات كذلك انتقل إلى تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية لتشجيع استقلالية العاملين بتقليل الحواجز الرسمية وتكوين فرق العمل المدارة ذاتيا، والتمكين في اتخاذ القرارات حتى أقل من مستوى وظيفي وتغيير أدوار القيادة وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة كل ذلك لاستخراج أفضل ما في البشر من كفاءات بحيث يتم القيام بالعمل بطريقة سليمة. فالجودة اليوم لم تعد تحدد من خلال المواصفات الفنية ولكن من خلال العملاء والعاملين بالمنظمة.

وبالنسبة لنموذج جودة الخدمة يمكن تحديد عناصره كالتالي:

شروط الخدمة المتميزة:

لتطوير المنظمات الاجتماعية لابد من تطبيق مفهوم الخدمة المتميزة للعملاء هذا ويقصد بهذا المفهوم تقديم الخدمات لعملاء مع مراعاة ثلاثة وشروط هي كالتالى:

- ١- السرعة في الإنجاز أو التقديم.
- ٢- الدقة في الأداء مع نسبة أخطاء = صفر.
- ٣- اللطف في المعاملة: أى النظم الودودة مع العميل.

معايير الخدمة المتميزة:

ويمكن تحديد بعض معايير الخدمة المتميزة في الآتى:

- ١- السرعة في الإنجاز أو التقديم.
- ٢- تقديم الخدمة باحترام وتقدير للعملاء.
- ٣- وضع اللوائح الخاصة والمنظمة لعملية الحصول على الخدمة.
- ٤- وضع هذه اللوائح.
- ٥- تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة.
- ٦- عدم التمييز أو التفرقة بين العملاء (المستفيدين) عند تقديم الخدمة.
- ٧- إتقان مقدم الخدمة لمهارات التعامل مع العملاء.
- ٨- ضرورة توفر روح المبادرة لدى مقدم الخدمة.

عناصر نموذج جودة الخدمة:

والشكل التالى يوضح عناصر نموذج جودة الخدمة، والتفاعل المتبادل فيما بين أطرافه الأربع وكيف أن أى قوة أو أى ضعف للأطراف الأخرى.

في هذا النموذج يتم تقويم المنظمات الاجتماعية بناء على مدى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي يمكن تحديد مؤشراتها كالتالي:

٧- نموذج ٦ سيجما:

في البداية سيجما إحصائياً تشير إلى الانحراف المعياري للمجتمع هذا وتختلف الآراء حول ماهية فهناك من يركز على الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها بينما يراها البعض الآخر على أنها نظام لإدارة الجودة يستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام بالمواصفات وتجنب الأخطاء في العمليات حيث تعني أنه في كل مليون خطأ لا يزيد الخطأ عن ٣.٤% من أي عملية أو خدمة أو سلعة.

نموذج ٦ سيجما هو أسلوب إداري حديث نسبياً يهدف إلى تقليل الانحراف المعياري لخط الإنتاج الفعلي سواء لسلعة أو خدمة عن خط الإنتاج المطلوب أو المتوقع أو المستهدف.

وهذا بدوره يتطلب تحديد الأخطاء والعيوب والمشكلات القائمة والعمل على تلافيها أو تجنبها أو حلها حتى لا تتكرر في المستقبل بمعنى أن نموذج ٦ سيجما يهدف إلى تحقيق الآتي:

١- تقليل نسبة الأخطاء والعيوب إلى أدنى مستوى لها وبالطبع الوضع المثالي أن تكون هذه النسبة = صفر (صفيرية الأخطاء).

٢- زيادة الاهتمام بالعميل والحرص على إشراكه في جميع مراحل العمل بالمنظمة حتى يصبح له صوت رئيسي في القرارات الهامة.

٣- ضبط الجودة.

٤- تحسين الجودة.

ويتكون هذا النموذج من ٦ عناصر يرمز لها بـ Sipoc هم كالتالي:

أ- تقديم الموردين:

من حيث توافرهم وحرية الاختيار فيما بينهم وإمكانية التفاوض معهم
ومدى التزامهم وأسعار التوريدات هل هى مناسبة أم لا؟

ب-تقويم المدخلات:

من حيث عدد الإجراءات وسهولة الإجراءات ووضوح الإجراءات
والحرص على تبسيط الإجراءات والحرص على تحسين الإجراءات.

ج-تقويم العمليات التحويلية (تم شرحها أنفا).

د-تقويم المخرجات (تم شرحها أنفا).

هـ-تقويم التغذية العكسية (تم شرحه أنفا).

و-تقويم العملاء / المستفيدين

من حيث:

- العدد.
- الخصائص الاجتماعية.
- الخصائص الاقتصادية.
- الخصائص التعليمية، الثقافية.
- الخصائص الديموغرافية.
- الاحتياجات.
- المشكلات.
- المطالب.

هذا ويمكن تحديد بعض أدوات تنفيذ كالتالى:

- مسح العمليات.
- بيت الجودة.
- تحليل نظم القياس.
- تحليل القدرة العملية.

- تحليل التباين المتعدد.

٨- نموذج التحليل الرباعي:

وهنا يتم رصد أربعة عناصر في المنظمة هي كالتالي:

١- تحديد مناطق القوة.

٢- تحديد مناطق الضعف.

٣- تحديد الفرص.

٤- تحديد التهديدات

م	العناصر	الأبعاد	المناطق/ الجوانب/ أمثلة
١	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية في الأفراد والموارد	
٢	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية في الأفراد والموارد	
٣	الفرص	الفرص المتاحة والممكنة الخارجية	
٤	التهديدات	التهديدات الخارجية من المنافسين ومن الحكومة ومن الظروف المجتمعية المحيطة	

وفي الختام ننصح الباحثين المهتمين بعمليات تقييم وتقويم المنظمات الاجتماعية باختيار النموذج المناسب عند القيام ببحوث ودراسات في هذا المجال وحيث أن أى نموذج به جوانب قوة وجانب ضعف فإنه يفضل الاستفادة من أكثر من نموذج في هذه العملية.

المراجع :

- (١) جمال شحاته حبيب: الممارسة العامة منظور حديث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة ، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٩، ص ٢٠١.
- (٢) مؤسسة هينرش بل الألمانية: دليل منظمات المجتمع المدنى حول التقييم والمتابعة ، الطبعة الأولى، مكتب الشرق الأوسط العربى، ٢٠٠٨، ص ٩.
- (٣) على جلى وأخرون: تصميم البحث الاجتماعى بين الإستراتيجية والتتفيذ ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٣، ص ٢٥٧.
- (٤) محمد مصطفى: ممارسة خدمة الجماعة ، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣، ص ١٨١.
- (٥) محمد عبد الغنى هلال: مهارات البحث السريع بالمشاركة ، القاهرة ، دار النهضة المصرية، ٢٠٠٥، ص ١٦٦.
- (٦) حسين حسن سليمان وأخرون: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الفرد والأسرة ، القاهرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٣٣٥، ٣٣٦.
- (٧) كمال سعد صالح: الأسس النظرية لمناهج البحث العلمى الاجتماعى، القاهرة، دار النهضة العربية، ط ٢، ١٩٨٥، ص ١٤٦.

-
- (٨) جمال شحاته حبيب: الممارسة العامة منظور حديث في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٧، ٢٠٨.
- (٩) أبو النجا محمد العمرى: الخطوات المنهجية في بحوث الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية ، ٢٠٠٠، ص ١٤٣، ١٤٤.
- (١٠) أحمد شفيق السكرى: المدخل في تخطيط الخدمات وتنمية المجتمعات المحلية الحضرية والريفية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠، ص ١٨٢.
- (١١) على عبد الرازق جالبى: تصميم البحث الاجتماعى (الأسس والاستراتيجيات)، ص ٣٠٦.
- (١٢) محمد رفعت قاسم، مدحت أبو النصر: نماذج تقييم وتقويم المنظمات الاجتماعية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد التاسع عشر، الجزء الثانى، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، أكتوبر ٢٠٠٥، ص ٩٢١.
- (١٣) أحمد زكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت، مكتبة لبنان، الطبعة الثانية ، ١٩٨٤، ص ١٢٨.
- (١٤) المعجم الوجيز: معجم اللغة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى ، ١٩٨٠، ص ٤٧٧.
- (١٥) منى محمود عويس: دراسة تحليلية لمدى فاعلية الإيداع المؤسسى للأحداث كمؤشرات تخطيطية لتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية

الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٠٠ ،

ص ١٣٠ .

(١٦) عبد العزيز عبد الله مختار: التخطيط لتنمية المجتمع ، القاهرة، دار

الحكيم للطباعة، ١٩٩١، ص ٣٨٢ .

(١٧) عبد الحليم رضا عبد العال: الخدمة الاجتماعية المعاصرة ، القاهرة،

دار النهضة العربية، ١٩٨٥، ١٦٨ .

(١٨) المعجم الوجيز: معجم اللغة العربية ، مرجع سبق ذكره،

١٩٨٠ ص ٤٧٧ .

(١٩) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، مرجع سبق

ذكره، ص ١٥٤ .

(٢٠) على ماهر خطاب: القياس والتقويم في النفسية والتربوية والاجتماعية

، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠٠١، ص

ص ٢٦، ٢٣ .

(٢١) عبد الباسط عبد المعطى: البحث الاجتماعى ، محاولة نحو رؤية

نقدية لمنهجه وأبعاده ، الإسكندرية دار المعرفة

الجامعية ، ص ١١٨٠

(٢٢) محمد عبد العزيز وآخرون: تقويم مشروعات التنمية والرعاية

الاجتماعية ، القاهرة، معهد التخطيط القومى،

١٩٨٥، ص ١٥ .

(٢٣) محمد عبد الفتاح محمد: الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية ،

المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية،

٢٠٠٥، ص ٣٣٤، ٣٥٠ .

(٢٤) محمد سيد فهمي: تقويم برامج تنمية المجتمعات الجديدة ، الإسكندرية

، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩، ص ١٦٣.

(٢٥) محمد رفعت قاسم ومدحت أبو النصر: نماذج تقييم وتقويم المنظمات

الاجتماعية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية

والعلوم الإنسانية ، العدد التاسع عشر، الجزء

الثاني كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان،

أكتوبر ٢٠٠٥.

(٢٦) أعضاء هيئة التدريس قسم خدمة الجماعة عمليات الممارسة المهنية

وتطبيقاتها في خدمة الجماعة ، كلية الخدمة

الاجتماعية، (جامعة حلوان، كلية الخدمة

الاجتماعية، ٢٠٠٠، ٢٠٠١)، ص

ص ٢١٨، ٢٢٠.

(٢٧) محمد عبد الفتاح محمد: الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية ، مرجع

سبق ذكره، ص ص ٣٣٦، ٣٣٧.

(٢٨) ماهر أبو المعاطي: قياس فعالية الخدمات بالمؤسسات (مجلة

دراسات في الخدمة اجتماعية ، والعلوم الإنسانية ،

جامعة حلوان ، العدد الثالث أكتوبر، ١٩٩٧،

ص ٣٧.

(٢٩) محمد محمود عرفان وآخرون: تقويم مشروعات وبرامج الرعاية

الاجتماعية ، ص ٣٢١.

-
- (٣٠) مدحت محمد أبو النصير: فن ممارسة الخدمة الاجتماعية ،
الإسكندرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ،
ص ص ٢٩٠، ٢٩١ .
- (٣١) مدحت محمد أبو النصير: فن ممارسة الخدمة الاجتماعية ، مرجع
سبق ذكره ، ص ص ٢٩١، ٢٩٢ .
- (٣٢) مدحت محمد أبو النصير: فن ممارسة الخدمة الاجتماعية ، مرجع
سبق ذكره ، ص ص ٢٩٥، ٢٩٦ .
- (٣٣) مدحت محمد أبو النصير: فن ممارسة الخدمة الاجتماعية ، مرجع
سبق ذكره ، ص ص ٢٩٥، ٣٠١ .

الفصل العاشر

العمل الاجتماعي كعملية في تنظيم المجتمع

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم العمل الاجتماعي

ثالثاً: أهداف العمل الاجتماعي

رابعاً: أهمية العمل الاجتماعي

خامساً: خطوات ومراحل العمل الاجتماعي

سادساً: أنواع العمل الاجتماعي وأدواته واستراتيجياته

سابعاً: مقومات العمل الاجتماعي

ثامناً: معوقات العمل الاجتماعي

تاسعاً: دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي.

مقدمة:

لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمفرده ولكن يعيش في تجمعات بشرية تؤثر وتتأثر بالتغيرات المجتمعية المختلفة ويصحب هذه التغيرات عدم تناسب الموارد والاحتياجات وبالتالي تظهر المشكلات التى تواجه الإنسان كفرد أو عضو في جماعة أو مجتمع.

وظهرت الخدمة الاجتماعية بطرقها الثلاث (طريقة خدمة الفرد - طريقة خدمة الجماعة - طريقة تنظيم المجتمع) لتساعد الانسان كفرد أو عضو في جماعة أو جماعات مختلفة أو عضو في منظمة أو مجتمع محلى أو مجتمع قومى.

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق مهنة الخدمة الاجتماعية هى الطريقة التى تتعامل مع الفرد داخل المنظمة أو عضو في مجتمع يؤثر ويتأثر بهذه المجتمع وأوضاعه المختلفة بل وتتعدى ذلك لتتعامل مع المجتمع ككل سواء كان مجتمع المنظمة والمجتمع المحلى - أو المجتمع القومى لأحداث تغييرات في التشريعات والقوانين وتطوير الخدمات القائمة وإنشاء خدمات جديدة من شأنها إشباع الاحتياجات المختلفة والمتنوعة لسكان المجتمع ومساعدتهم على مواجهة مشكلاتهم وذلك من خلال العمل الاجتماعى.

وظهر العمل الاجتماعى في تنظيم المجتمع كاستجابة لمتغيرات حدثت المجتمع الأمريكى أدت هذه المتغيرات إلى زيادة معدلات البطالة وبالتالي معدلات الانحراف والجريمة والفقر مما دفع العاملين بالخدمة الاجتماعية بأن يتعدى دورهم في المجتمع مجرد تنمية هذه المجتمعات

والتخطيط لها إلى العمل الاجتماعي لمساعدة الفئات المستضعفة في المجتمع للحصول على احتياجاتهم ومساعدتهم كل مواجهة مشكلاتهم التي تعتبر إفرار للتغيرات المجتمعية الخاصة بالمجتمع.

وكان للعمل الاجتماعي دوره في إصدار العديد من القوانين والتشريعات سواء في المجتمع الأمريكي أو المجتمع المصري من خلال الأخذ بالرأى العام والخضوع له لتنفيذ مطالب المجتمعات.

ويستطيع المنظم الاجتماعي بها لديه من معرفة عن الفلسفة والمبادئ وأهداف والمهارات المهنية والأدوات المهنية والأدوار المهنية أن يمارس العمل الاجتماعي لتحقيق أهداف المجتمعات وذلك من خلال المستوى المحلى أو المستوى القومى.

ويعتبر العمل الاجتماعي ترجمة للكلمة social action وترجمت هذه الكلمة لتعنى الأجراء الاجتماعي أو المجتمعى أو الفعل الاجتماعي أو العمل الجماهيرى أو المجهود الجماعى ولكن تعارف بين ممارسي والمتخصصين في طريقة تنظيم المجتمع بالعمل الاجتماعي الذى يعتمد على القاعدة النظرية للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة وذلك لأحداث تغييرات في السياسة الاجتماعية والخدمات الموجودة لتحقيق أفضل مستوى ممكن في الرعاية الاجتماعية للمجتمعات.

وسوف يتضمن هذا الفصل ما يلى:

أولاً: مفهوم العمل الاجتماعي.

ثانياً: أهداف العمل الاجتماعي

ثالثاً: أهمية العمل الاجتماعي

رابعاً: خطوات ومراحل العمل الاجتماعي
خامساً: أنواع العمل الاجتماعي وأدواته واستراتيجياته
سادساً: مقومات نجاح العمل الاجتماعي
سابعاً: معوقات العمل الاجتماعي
ثامناً: دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي

أولاً: مفهوم العمل الاجتماعي:

يختلف مفهوم العمل الاجتماعي باختلاف الأطر والمجالات التي تتعامل مع هذا المفهوم حيث يختلف العمل الاجتماعي في الإطار العام عن مفهوم العمل الاجتماعي في علم الاجتماع عن مفهوم العمل الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية وذلك باختلاف الهدف وطريقة التناول لهذا المفهوم ووجهات النظر المختلفة في تحديده.

١- مفهوم علم الاجتماع في الإطار العام:

أن الإنسان بفطرته كائن اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمفرده فهو يعيش مع أفراد وجماعات يتأثر بها ويؤثر فيها ولكي يتكيف الفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه لابد أن يكون قادراً على أحداث تغييرات من شأنها أحداث تكيفه مع هذا المجتمع.

وبالتالي فإن العمل الاجتماعي ليس حديث بمعناه العام ولكنه قديم منذ وجود الإنسان وصراعه مع المجتمعات التي يعيش فيها .

ونظراً لوجود العديد من التغييرات المجتمعية التي تطرأ المجتمعات كان لازماً على الإنسان التواء مع هذه التغييرات ولكن في ظل كثرة الاحتياجات وقلة الموارد فقد عجز الإنسان عن الوفاء باحتياجاته بمفرده ومن

هنا ظهرت الحاجة لوجود تنظيمات اجتماعية أو نظم اجتماعية لتحقيق هذه الأهداف التي يعجز الإنسان بمفرده عن الوفاء بها ومن هذه النظم التعليمي والنظام الصحى والنظام الأسرى وغيره من الأنظمة التي وجدت في المجتمع لمساعدة المجتمعات على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لها.

ولكن قد تعجز هذه النظم لتغييرات قد تواجهها وتحول دون تحقيق أهداف سكان المجتمع ومن هنا يبرز دور القيادات المختلفة وأفراد المجتمع في تغيير هذه النظم وتغيير لوائحها حتى تستطيع الوفاء بالاحتياجات الفعلية لسكان المجتمع وهذا ما يعرف بالعمل الاجتماعى الذى يوجد في كل المجتمعات ولكن يختلف باختلاف نظم هذه المجتمعات ومدى مشاركة المجتمعات في صياغة سياسات الرعاية الاجتماعية.

وبالتالى فإن العمل الاجتماعى في الإطار العام لا ينتمى للخدمة الاجتماعية بشكل خاص ولكن يمكن أن يمارس خارج مهنة الخدمة الاجتماعية وهذا ما نلاحظه في المؤسسات العاملة في مجال حقوق الإنسان في مختلف القطاعات والمجتمعات ومدى تأثير الرأى العام وقيادات الرأى العام في الأونة الأخيرة ما هو إلا ممارسة للعمل الاجتماعى بمعناه العام والذى لا يمارس على مستوى المجتمع المحلى الصغير بل يتعداه للمستوى القومى بل والمستوى العالمى نظرا لكون العالم قرية صغيرة في ظل العولمة.

مفهوم العمل الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية:

أن المتتبع لتاريخ نظر الخدمة الاجتماعية يجد أن الخدمة الاجتماعية قامت على جهود المتطوعين في العمل الاجتماعي لمساعدة المحتاجين والفئات المهمشة وكانت هذه الجهود تتسم بالارتجالية والعشوائية أو البعد عن إطار مهني ينظم هذه الجهود.

ومع تطور الخدمة الاجتماعية وظهور وإنشاء مدارس الخدمة الاجتماعية في أمريكا وفي مصر تبنى العمل الاجتماعي الأخصائيين الاجتماعيين وأكدت الجمعية القومية للأخصائيين الاجتماعيين بأدراج العمل الاجتماعي ضمن أولويات العمل على المستوى الفيدرالي ومستوى الولايات المتحدة الأمريكية.

وإذا كانت الخدمة الاجتماعية تهدف إلى تحسين أوضاع الأفراد والجماعات والمجتمعات ومساعدتهم على التكيف فإنها تستخدم العمل الاجتماعي في تحقيق هذا الهدف.

ولقد اعتبر البعض العمل الاجتماعي طريقة رابعة من طرق الخدمة الاجتماعية بينما اعتبره البعض الآخر أسلوباً مهنيًا والبعض الثالث اعتبره عملية أساسية في طريقة تنظيم المجتمع في مهنة الخدمة الاجتماعية والبعض اعتبره جزء لا يتجزأ من الطريقة بدون التفرقة بين كونه أسلوباً أو عملية أو نموذج بينما اعتبره آخرون أداة من أدوات طريقة تنظيم المجتمع^(١).

وتعتبر محاولة جاك روثمان هي الأكثر دقة في تحديد العمل الاجتماعي حيث اعتبره أحد نماذج الممارسة في طريقة تنظيم المجتمع حيث نرى أن هناك ثلاث نماذج لممارسة طريقة تنظيم المجتمع هي:

- تنمية المجتمع المحلي

- التخطيط الاجتماعي

- العمل الاجتماعي

وهذا التصنيف لنماذج الممارسة الذي قدمه جاك روثمان جعل العمل الاجتماعي جزء لا يتجزأ من طريقة تنظيم المجتمع وبالتالي فإن العمل الاجتماعي بالنسبة لطريقة تنظيم المجتمع قد يشير إلى أحد المعاني الآتية^(٢):

- جهود تقوم بها جماعات أو اقلية في المجتمع لمحاولة الحصول على مكاسب خاصة لجماعاتهم من خلال برامج الرعاية العامة في المجتمع.

- جهود جماعية للحصول على حقوق فئوية للمساواة بين جماعات المجتمع الأخرى كما هو الحال في التنظيمات الخاصة بالمرأة للحصول على الحقوق التي تكفل لها المساواة في الجوانب الشخصية أو الدينية.

- جهود جماعية لجماعات المجتمع بغرض استحداث البرامج للرعاية الاجتماعية لم تكفلها الدولة ولم توجه إليها اهتمامها ولذلك فهي تسعى إلى لفت الأنظار إليها لإقرارها والاعتراف بمشروعيتها^(٣).

- ومن الملاحظ أن التغييرات المجتمعية سواء كانت اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو غيرها تفرض على الواقع أهمية العمل الاجتماعى ليس على المستوى المحلى أو القومى فقط بل تتعداه إلى أهمية العمل الاجتماعى على المستوى العالمى والذى يتبلور في المؤسسات الحقوقية وغيرها من المنظمات أو الفئات المؤسسات المنوط بها حماية الفئات المستضعفة أو الفئات المهمشة أو الفقيرة وقد زاد هذا الاهتمام في خلال انتشار الأفكار التى تنادى بالديمقراطية والمساواة والحوار والمشاركة وإصدار القرارات التى تتعلق بالأوضاع المجتمعية المختلفة.

وإذا كانت طريقة تنظيم المجتمع تهدف لإحداث تغييرات اجتماعية مرغوبة في الناس وبيئاتهم ومساعدتهم على التكيف والارتقاء بمستويات الرعاية الاجتماعية فإن العمل الاجتماعى يهدف لأحداث تغييرات اجتماعية للارتقاء بالمستوى الاجتماعى والاقتصادى للمواطنين من خلال تقديم خدمات جديدة أو تحديث الخدمات القائمة أو سن التشريعات والقوانين الخاصة بالرعاية الاجتماعية وبالتالي تحقيق أهداف العمل الاجتماعى ما هى إلا تحقيق لأهداف طريقة تنظيم المجتمع.

مفهوم العمل الاجتماعى:

تنوعت مفاهيم العمل الاجتماعى وتعددت لاختلاف رؤى واضعى هذه المفاهيم وعلى الرغم من ذلك فإن العمل الاجتماعى ما هو إلا مجهود جماعى يقوم به المجتمع أو جماعاته أو منظماته بمساعدة أخصائى اجتماعى للضغط على الجهات المسئولة لإشباع حاجات أو تقديم خدمات

أو إصدار تشريعات أو تعديل تشريعات قائمة وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم العمل الاجتماعي^(٤).

تعريف والتر فريد لاندر:

يعرف العمل الاجتماعي بأنه مجهود جماعي منظم يهدف إلى ضمان التقدم الاجتماعي وإلى حل المشكلات الاجتماعية التي تؤثر في أعداد كبيرة من الناس عن طريق التأثير في التشريعات الاجتماعية أو الجهات التي تدبر مشروعات الرعاية الاجتماعية.

تعريف دانييل ثرز:

عرف دانييل العمل الاجتماعي على أنه يشتمل على الأنشطة الفردية أو الجماعية الموجهة للتأثير في السياسة الاجتماعية لأحداث تغييرات فيها وهذه الأنشطة تمثل جهوداً موجهة عادة نحو الفرد أو المنظمة أو المسئول عن وضع السياسة وتنفيذها^(٥).

تعريف د/ أحمد كمال:

عرف العمل الاجتماعي بأنه جهود إنسانية مشروعة تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية مطلوب الوصول إليها وهي تتضمن القدرة على مواجهة المواقف بإيجابية وفاعلية^(٦).

تعريف د/سيد أبو بكر حسانين:

عرف العمل الاجتماعي على أنه قيام جماعات في المجتمع تحت قيادة أخصائي اجتماعي بمطالبة الهيئات الحكومية تشريعية كانت أو تنفيذية وبالطرق المشروعة بإصدار تشريعات أو القيام ببرامج من شأنها أن تحقق

أهدافا اجتماعية هامة تسعى إليها الجماعات وتشبع عندها احتياجات معينة ومن ثم تساهم في العمل على تغيير الظروف البيئية بدرجة تكفل مستويات أفضل للمعيشة^(٧).

تعريف د/ عبد المنعم شوقي:

عرف العمل الاجتماعى بأنه هو العملية التى يتم بها تحسين الأوضاع الاجتماعية في أى مجتمع عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية والتركيب الاجتماعى في الدولة والحصول على برامج وخدمات حكومية جديدة على أن تتم العملية في حدود النظم والقوانين العامة في الدولة^(٨).

تعريف يحيى حسن درويش:

عرف العمل الاجتماعى بأنه مجموعة المحاولات التى يقوم بها الأفراد والجماعات في حدود مفهوم الخدمة الاجتماعية وفلسفتها للتعبيل في تحقيق الرعاية الاجتماعية عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية ووظائف الأجهزة القائمة على البرامج أو إدخال برامج جديدة وخدمات جديدة لم تكن قائمة في المجتمع^(٩).

وباستقراء التعاريف السابقة يمكن النظر للعمل الاجتماعى على أنه:

- ١- عمل جماعى منظم أو مجهود جماعى منظم وقد يقوم به بعض الأفراد أو المنظمات بالمجتمع المستهدف.
- ٢- هذا المجهود المنظم يهدف لتغيير السياسات الاجتماعية لإشباع الاحتياجات وحل المشكلات من خلال:
 - إصدار تشريعات جديدة.
 - تعديل التشريعات والقوانين القائمة

- تطوير الخدمات القائمة
- تقديم خدمات جديدة لتحقيق الهدف النهائي وهو إشباع احتياجات أفراد أو جماعات المجتمع وحل مشكلاتهم.
- ٣- تطوير المنظمات الاجتماعية والمؤسسات المجتمعية بما يكفل تحقيق أهداف العمل الاجتماعي (حل المشكلات - إشباع الاحتياجات في خلال تعديله سياسات).
- ٤- يهدف العمل الاجتماعي لتحقيق أهداف للمجتمع ككل وليس أهداف خاصة بفئة أو طائفة معينة
- ٥- يتم العمل الاجتماعي تحت إشراف قيادة مهنية (أخصائي تنظيم المجتمع) أو المنظم الاجتماعي لتنظيم الجهود الجماعية
- ٦- يستعين المنظم الاجتماعي بالقيادات الشعبية والتطوعية لتحقيق أهداف العمل الاجتماعي
- ٧- يتحمل سكان المجتمع العمل على تحديد مشكلاتهم بمجهودهم الذاتية وبمساعدة المنظم الاجتماعي لتحديد مطالبهم وتنظيم كيفية المطالبة بها لدى الجهات المسؤولة.
- ٨- يتم العمل الاجتماعي في إطار القوانين والسياسة العامة للدولة
- ٩- يمارس العمل الاجتماعي في جميع أنواع المجتمعات وعلى مختلف المستويات المحلية أو القومية أو الإقليمية أو العالمية.

ثالثاً: أهداف العمل الاجتماعي:

أن الهدف العام للعمل الاجتماعي هو التأثير في السياسات أو المؤسسات أو النظم الاجتماعية بما يضمن في النهاية تحقيق إشباع احتياجات سكان المجتمع ومواجهة مشكلاتهم^(١٠).

وقد حدده البعض في أحداث تغييرات اجتماعية مقصودة في الظروف السيئة بغرض تحسين هذه البيئة ورفع مستوى معيشة سكانها اقتصادياً واجتماعياً^(١١).

ويمكن تحقيق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١- إصدار التشريعات اللازمة لإصلاح انحراف معين في المجتمع أو رفع مستوى هذا المجتمع أو إدخال خدمات جديدة لم تكن معروف من قبل وتتفق مع الاحتياجات القائمة عن طريق تشريعات جديدة أو تعديل المعمول بها حالياً.

٢- التأثير في الإدارة الحكومية بما يعدل نظمها بحيث تتفق مع مصالح المجتمع كطريقة إصدار القوانين وقواعد العمل الحكومي ونظام الإدارة.

٣- التأثير في برامج الرعاية الاجتماعية وتنمية المجتمع التي تؤدي عن طريق التطوعية من حيث تطويرها والإشراف عليها وتوجيهها سواء منها ما يعمل على المستوى المحلي أو القومي.

٤- التنبيه إلى مشاكل متوقعة يمكن أن يواجهها المجتمع نتيجة لعوامل التغيير الاجتماعي والإعداد لمواجهتها طبقاً لتخطيط علمي ويساعد

المنظم الاجتماعى المجتمع المستهدف في تحقيق هذه الأهداف من خلال:

١- إقامة السياسة الاجتماعية وتشكيلها على أساس من المعلومات الدقيقة والرصد العلمى لأبعاد الخدمة الاجتماعية وأصولها وفلسفتها.

٢- إعداد المادة العلمية الخاصة بالنواحى الاجتماعية والمستمدة من ملاحظات المشتغلين بالخدمة الاجتماعية وخبراتهم وتحليل هذه المادة تحليلًا فنيًا بما يسهل معه الانتفاع بها.

٣- التعبير عن آراء الهيئات الاجتماعية تعبيرًا دقيقًا وفنيًا.

٤- التقدم باقتراحات فنية لحل المشاكل الاجتماعية قائمة على أساس علمى وعملى يجعل تطبيقها سهلاً ومضمون النجاح

٥- المعاونة في تنسيق الجهود التى تقوم بها الهيئات الحكومية والأهلية بحيث يودى هذا التنسيق إلى تكثيف هذه الجهود بها ينفق مع تنفيذ الخدمات بعمق وإيجابية.

٦- تكوين رأى عام نحو مشاكل المجتمع المختلفة وإيجاد وعى بين الأفراد والجماعات يؤيدان في النهاية لمساندة أى جهد يبذل على التركيز على قيادات المجتمع في شتى قطاعاته.

٧- تأكيد أعمال القوانين والبرامج ووضعها موضع التنفيذ بالصورة التى جاء بها التشريع وفي حدود أبعاده.

٨- التأكيد على أهمية الخدمة الاجتماعية وتنمية قيمها بما يسمح بمساندة البرامج القائمة والاستمرار فيها أو إدخال برامج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع^(١٢).

رابعاً: أهمية العمل الاجتماعى:

تأتى أهمية العمل الاجتماعى من خلال الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها للمجتمع وأفراده وجماعاته وهيئاته أو مؤسساته ومنظماته وظهرت هذه الأهمية باهتمام الخدمة الاجتماعية بأنشطة العمل الاجتماعى التى ظهرت حتى الحرب العالمية الأولى ثم تقلصت وظهرت مرة أخرى في الثلاثينات بظهور العديد من الأزمات التى أثرت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع الأمريكى وكان لزاماً على الخدمة الاجتماعية أن يكون لها دور في مساعدة المجتمعات على مواجهة المشكلات وإشباع الاحتياجات المجتمعية نتيجة هذه التغيرات.

وبالتالى يمكن توضيح أهمية العمل الاجتماعى فيما يلى:

- ١- لما كان العمل الاجتماعى يقوم على مشاركة الجماهير العريضة أو ممثليهم من قيادات شعبية تحت قيادة المنظم الاجتماعى من خلال القنوات الرسمية المشروعة لمطالبة السلطات المسئولة بأحداث تغييرات في السياسة الاجتماعية وهنا يمكن للعمل الاجتماعى تحقيق التعاون بين الشعب وقادته من جانب وبينها وبين السلطات المختلفة من المجتمع من جانب آخر.
- ٢- لما كان العمل الاجتماعى يقوم على مطالبة الجماهير أو ممثليهم بأحداث تغييرات في السياسة الاجتماعية بدرجة تكفل إشباع

احتياجات سكان المجتمع وحل مشكلاتهم والتي عجز الأهالي عن إشباعها وحلها بجهودهم الذاتية وهنا يعمل العمل على الاجتماعي على تخفيف المسؤولية عن كاهل الحكومة.

٣- لما كان التغير عملية حتمية في حياة أى مجتمع وغالبا ما يصاحب هذه التغيرات الكثير من المشكلات التي لم تكن متوقعة من ذى قبل وهنا يعمل العمل الاجتماعي على مواجهة هذه المشكلات التي تصاحب التغير أولا بأول حتى لا تتراكم فيتبعها مشكلات أكبر.

٤- كان العمل الاجتماعي هدفه الأساسى يتمثل في إصلاح الظروف المجتمعية والبيئية بشكل يمكن سكان المجتمع من إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتحسين نوعية حياتهم وهنا يساعد العمل الاجتماعي على أحداث تغييرات اجتماعية مقصورة في الظروف السيئة بفرض تحسين هذه الظروف ورفع مستوى معيشة سكان المجتمع اقتصاديا واجتماعيا^(١٣).

خامسا: خطوات العمل الاجتماعي:

تعددت المحاولات لتحديد خطوات العمل الاجتماعي ولكنها لا تتعد

خطوات يمكن إيجازها فيما يلى:

- ١- الاستشارة.
- ٢- تنظيم الجهود الجماعية
- ٣- تشكيل جهاز العمل الاجتماعي
- ٤- القيام بالعمل الإجرائى بسكان أنسب الحلول

٥- متابعة جهود الجهات المعنية بالعمل الاجتماعي

٦- تقويم نتائج العمل الاجتماعي

وفيما يلي تناول هذه الخطوات بالتفصيل

١- الاستشارة:

أن عمل المنظم الاجتماعي مع المجتمع المستهدف أو وحدة العمل يعتمد على وعى سكان المجتمع وإدراكهم للمشكلات التي يواجهونها والاحتياجات الملحة بالنسبة لهم ويختلف مدى وعى وإدراك المجتمع بالمشكلات والاحتياجات مع مجتمع آخر للعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمعات.

وهنا ينبغي على المنظم الاجتماعي عند دراسة المجتمع الوقوف على هذه العوامل المختلفة لتحديد نقطة الانطلاق والعمل مع هذه المجتمع وفي حالة وعى المجتمع بالمشكلات والاحتياجات يكون عمل المنظم الاجتماعي تحديد هذه المشكلات والاحتياجات طبقاً لأولويتها حسب أهميتها للمجتمع وفي حالة عدم وعى المجتمع بهذه الحاجات والمشكلات هنا يكون دور المنظم الاجتماعي استثارة سكان المجتمع تجاه الأوضاع السلبية مواجهة هذه المشكلات وإشباع هذه الاحتياجات بمساعدة المنظم الاجتماعي وبالتالي فإن دور المنظم الاجتماعي يتمثل في استثارة سكان المجتمع للاقتناع بالفكرة أو القضية أو المشكلات أو الحاجة التي سوف تصدى لها العمل الاجتماعي وقد يستعين المنظم الاجتماعي بالقيادات الشعبية لتعبئة الرأي العام حول فكرة أو قضية العمل الاجتماعي وقد ينفرد بنفسه في تحقيق هذا الهدف.

٢-تنظيم الجهود الجماعية:

أن تنظيم وتخطيط العمل يساعد على نجاح هذا العمل فقد يجد المنظم الاجتماعي تضارب في الاتجاهات والأراء إزاء القضية أو الفكرة أو المشكلة موضوع العمل الاجتماعي.

وهنا يجب على المنظم الاجتماعي اتخاذ الإجراءات المهنية لتنظيم وتوحيد الجهود المبذولة من قبل سكان المجتمع تجاه القضية أو المشكلة أو الفكرة موضوع العمل الاجتماعي وتحديد الأدوار والمسئوليات للمشاركين في العمل الاجتماعي كل في مجال تخصصه مما يخدم العمل الاجتماعي ولا يتم ذلك إلا من خلال لجان أو أجهزة خاصة بممارسة طريقة تنظيم المجتمع لكي ينطلق منها العمل الاجتماعي ليعطى شرعية عمل المنظم الاجتماعي من جانب والقدرة على فرض الأراء وعرضها على المسؤولين من جانب اخر سواء من المنظم الاجتماعي أو القيادات التطوعية المختارة لتحقيق هذه الأهداف.

٣-تشكيل الجهاز الذى يتبنى فكرة العمل الاجتماعي:

ويكون تكوين الجهاز من منطلق أن تنظيم المجتمع مهنة مؤسسية وبالتالي لابد أن ينطلق العمل من جهاز يتم تشكيلة لتحقيق أهداف العمل الاجتماعي ولابد أن يضم هذا الجهاز جميع الممثلين للمجتمع المستهدف والقيادات المهتمة بقضية العمل الاجتماعي والمنظم الاجتماعي والخبراء ذات الاختصاص في مجال فكرة أو قضية العمل الاجتماعي ممن لديهم القناعة بضرورة التغير وإنصاف الفئات المستضعفة من سكان المجتمع وهذا الجهاز يحدد المسئوليات والأدوار والاختصاصات لكل مشارك في موضوع

العمل الاجتماعي وتحديد المدى الزمني لكل دور أو مسئولية أو اختصاص بحيث يتبنى هذا الجهاز مسئولية رضع المطالب للمسئولين وعرضها في وسائل الأعلام أو غير ذلك من الأدوار لتحقيق أهداف الجهاز.

٤- القيام بالعمل الإجرائي بشأن أنسب الحلول:

وهي الخطوة التنفيذية أو المرحلة التنفيذية للعمل الاجتماعي ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

١- إعداد المعلومات والحقائق والبيانات والإحصاءات عن الفكرة أو

القضية المنوط بها العمل الاجتماعي.

٢- تحديد الجهات المسؤولة والمعنية بالقضية أو المشكلة أو الفكرة كل في مجال تخصصه.

٣- اختيار أنسب الحلول لمواجهة المشكلة أو التصدى للقضية موضوع العمل الاجتماعي

٤- اختيار المسئولين عن عرض هذه الحلول المناسبة على الجهات المختصة

٥- إذكاء الرأي العام تجاه القضية أو المشكلة موضوع العمل الاجتماعي لضمان مشاركتهم الجادة بمختلف صور المشاركة في تنفيذ العمل الاجتماعي.

٦- توزيع المسئوليات والأدوار على جهاز العمل الاجتماعي والقيادات المسؤولة في عرض وتوصيل المطالب للمسئولين وكافة المشاركين في العمل الاجتماعي.

٧- تنفيذ الحلول المقترحة والمناسبة من خلال تنفيذ الأدوار والمسؤوليات التى تتم توزيعها على المشاركين في تنفيذ الحلول المناسبة أو وضع هذه الحلول موضع التنفيذ.

٥- متابعة تنفيذ العمل الاجتماعى:

وتكون المتابعة في جهاز العمل الاجتماعى الممثل في اللجان المشاركة في تنفيذ الحلول أو وضع الحلول موضع التنفيذ ويكون المتابعة دورية بمعنى متابعة كل خطوة أو مرحلة من المراحل السابقة ابتداء من الاستشارة حتى مرحلة التنفيذ للتأكد من أن كل مرحلة حققت المستهدف منها من جانب ومن جانب آخر التصدى لأى سبب يعوق تنفيذ أو تحقيق أهداف هذه المراحل وهذه المتابعة كما ذكرنا تكون من خلال الجهاز المسئول عن العمل الاجتماعى والمنظم الاجتماعى لمختصص مهني في العمل الاجتماعى.

٦- تقويم نتائج العمل الاجتماعى:

ويكون التقويم مرحلى وتقويم نهائى/ التقويم المرحلى يتبع كل مرحلة أو خطوة من مراحل العمل الاجتماعى لضمان تحقيق أهداف هذه المرحلة والتقويم النهائى لنتائج العمل الاجتماعى يكون في نهاية العمل للوقوف على النتائج التى تحققت والأهداف التى لم تتحقق ويكون من خلال المنظم الاجتماعى والجهاز الذى تم تشكيله لهذا الهدف وذلك من خلال الاستناد إلى الإحصاءات والبيانات الحقيقية عن المجتمع المستهدف وتحديد ما إذا كان تم تحقيق الأهداف أو بعضها لتحديد مدى وكيفية الاستمرار في

المطالبة بالأهداف التي لم تتحقق بالأساليب العلمية والخطط المدروسة لحين التوصل لتحقيق هذه الأهداف.

سادسا: أنواع العمل الاجتماعي وأدواته:

ترتبط ممارسة العمل الاجتماعي بالقوانين والتشريعات والثقافات الموجودة بالمجتمع وبالتالي فإن ممارسة العمل الاجتماعي تختلف باختلاف النظم السائدة والقوانين والتشريعات المنظمة لحياة المجتمعات وتختلف طبقا لذلك أدوات ووسائل العمل الاجتماعي لتتناسب مع أهداف العمل الاجتماعي التي يجب أن يتناسب ومعطيات المجتمع المستهدف أو وحدة عمل العمل الاجتماعي.

ولا يخرج العمل الاجتماعي عن نوعين هما العمل الاجتماعي التقليدي والعمل الاجتماعي في مواقف الصراع وفيما يلي عرض لهذين النوعين والأدوات المناسبة لكل نوع منهما.

١- العمل الاجتماعي التقليدي:

يستند هذا النوع على افتراض مؤداه أن هناك اتفاق على المصلحة المشتركة وأن المسؤولين لديهم استعداد للاعتراف بمشكلات واحتياجات الفئات المستضعفة وتلبية هذه الاحتياجات إذا ما تم عرض القضية عليهم بالطرق المناسبة وبالتالي فهناك اتفاق على الاحتياجات والمشكلات الخاصة بالفئات المستضعفة.

كما أن هناك إمكانية لإشباع هذه الاحتياجات ومواجهة هذه المشكلات لكسب وتأييد الرأي العام وبالتالي فهنا يتضح وحد جهاز العمل الاجتماعي في كيفية عرض المطالب وتوصيلها إلى المسؤولين وكسب تأييد

الرأى العام تجاه هذه المطالب المشروعة لإقناع المسؤولين بتنفيذ هذه المطالب.

وبالتالى يتضح أن الإستراتيجية المناسبة لهذا النوع من العمل الاجتماعى هى إستراتيجية الإجماع أو الاتفاق والأدوات المستخدمة في هذا النوع العرائض والالتماسات والخطابات والمؤتمرات والزيارات واستخدام وسائل الأعلام.

٢- العمل الاجتماعى في مواقف الصراع:

يستند هذا النوع من العمل الاجتماعى على افتراض مؤداه أن المسؤولين ليس لديهم استعداد لمعرفة مطالب الفئات الضعيفة أو الاستجابة لها إذا ما تم توصيل هذه المطالب وعرضها عليهم إلا إذا أدركوا قدرة الفئات الضعيفة على إلحاق الضرر بمصالحهم الخاصة.

وبالتالى فإن هذا النوع لا يعتمد على المصلحة المشتركة أو المنفعة العامة مثل النوع السابق ولكنه يستند على المصلحة الخاصة بذوى النفوذ واتخاذ القرارات.

وبذلك فإن هذا النوع يستند على نظرية القوة أو نظرية الصراع والتي تفترض عدم الإجماع على المصالح العامة ولكن وجود العديد من المصالح المشتركة التى تتعارض مع بعضها يؤدى إلى الصراع الدائم بين الجماعات المختلفة في المجتمع الواحد وأن المصلحة العامة التى يحددها هم صناع القرار وذوى النفوذ والسلطة ليس أكثر.

وبالتالى فإن إستراتيجية الضغط أو استراتيجية الصراع هى الإستراتيجية المناسبة لهذا النوع وتستند على أدوات تتناسب معها مثل

العرائض - المقابلات الشخصية مع المسؤولين - المؤتمرات - الحملات الإعلامية - زيادة المسؤولين لرؤية المشكلات على الطبيعة^(١٤).

سابعاً: مقومات العمل الاجتماعي:

لكي ينجح العمل الاجتماعي في تحقيق أهدافه لابد من شروط ومقومات تؤخذ في الاعتبار لضمان نجاح العمل الاجتماعي ومن هذه الشروط والمقومات:

- ١ - الإستناد إلى المعلومات والحقائق والإحصاءات والبيانات الخاصة والمتعلقة بالقضية أو الفكرة أو موضوع العمل الاجتماعي وأن يتم جمع هذه المعلومات والإحصاءات بالأساليب العلمية ووفق خطط علمية مدروسة لتكون واقعية وصادقة عن المجتمع.
- ٢ - التركيز على الأهم وذات الأولوية من أهداف العمل الاجتماعي ثم يليه الهدف الثاني وهكذا.
- ٣ - أن ينطلق العمل الاجتماعي من جهاز يمثل جميع المستهدفين من العمل الاجتماعي وجميع المسؤولين والجهات المختصة والمنظم الاجتماعي والقيادات المختلفة ذات الاختصاص.
- ٤ - أن يتناسب أهداف العمل الاجتماعي مع معطيات المجتمع الذي يمارس فيه العمل الاجتماعي ولوائحه وقوانينه وعاداته وثقافته.
- ٥ - ضمان التعاون والتنسيق في جميع مراحل العمل الاجتماعي ولكافة المشاركين والجهات المختلفة المعنية بتنفيذ الحلول المقترحة والمناسبة.

- ٦- إثارة الرأي العام ومعرفته بالمشكلة أو الفكرة موضوع العمل الاجتماعي لضمان المشاركة في الضغط لتنفيذ المطالب بالوسائل المتاحة والمناسبة.
- ٧- الاتصال بالجهات المسؤولة وذوى القوة ومتخذى القرارات لعرض المطالب عليهم وبصورة متكررة.
- ٨- متابعة وتقويم نتائج كل مرحلة من مراحل العمل الاجتماعي وكل إجراء يتم اتخاذه والتقويم النهائى للوقوف على النتائج النهائية من جانب ومعرفة الأيجابيات لتدعيمها والسلبيات للحد منها في الخطوات القادمة من جانب آخر^(١٥).

ثامنا: معوقات العمل الاجتماعى:

- ١- ارتباط عمل معظم الإحصائيين الاجتماعيين بالعمل الحكومى والمنظمات الحكومية وتفاضيهم مرتباتهم في هذه المنظمات قد تحول دون الاهتمام بالعمل المهنى والالتزام بالقيم المهنية للخدمة الاجتماعية اذا ما تعارضت مصالح المنظمة مع مصالح العاملين بها وبمطالبهم وهنا يخضع الإحصائيين للوائح المنظمة لضمان استمرارهم في العمل بها.
- ٢- عدم اهتمام الإحصائيين الاجتماعيين بالعمل الاجتماعى كعمل مهنى لتنظيم المجتمع والخدمة الاجتماعية وعدم إدراكهم لأهمية العمل الاجتماعى.
- ٣- عدم إدراك الرأي العام بأهمية العمل الاجتماعى ودوره في تعبير السياسات الاجتماعية.

- ٤- عدم الإستناد للمعلومات والإحصاءات والبيانات الواقعية عن المجتمع.
- ٥- عدم التعاون بين المشاركين في تنفيذ الحلول المقترحة للعمل الاجتماعي.
- ٦- عدم القدرة على توصيل المطالب للمسؤولين ومتخذي القرارات.
- ٧- قد تقف القوانين والتشريعات حائلاً دون تنفيذ العمل الاجتماعي في بعض المجتمعات.
- ٨- عدم وجود جهاز ينطلق منه العمل الاجتماعي يحدد أهداف وأدوار ومسؤوليات المشاركين في العمل الاجتماعي.
- ٩- عدم المتابعة المستمرة والتقديم المستمر للعمل الاجتماعي.

تاسعاً: دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي:

- ١- التعرف على المجتمع المستهدف من خلال جمع المعلومات والإحصاءات والبيانات عن المجتمع واحتياجاته ومشكلاته ومطالب بالاستناد إلى الأساليب العلمية في جميع هذه المعلومات.
- ٢- استثارة الرأي العام لتكوين رأي عام تجاه المشكلة أو القضية موضوع العمل الاجتماعي كضمان مشاركتهم الحادة.
- ٣- تحديد أهداف العمل الاجتماعي وتحديد أولويات هذه الأهداف بما يتناسب والاحتياجات والمطالب المجتمعية الملحة.
- ٤- المشاركة في تحديد أنسب الحلول لعرض المطالب وتوصيلها من خلال خطة علمية مدروسة يشارك فيها كل المشاركين في العمل الاجتماعي.

- ٥- تكوين جهاز لتنفيذ العمل الاجتماعي يمثل كافة الفئات الضعيفة والقيادات المعنية والمسؤولين الراغبين في تنفيذ مطالب الفئات الضعيفة.
- ٦- المساهمة في توزيع الأدوار والمسؤوليات على المشاركين في العمل الاجتماعي في جميع مراحله.
- ٧- المساهمة في تحديد الجهات والهيئات التي يجب عرض المطالب عليها وتوصيفها للمسؤولين.
- ٨- المشاركة في المتابعة والتقويم المستمر لجميع مراحل العمل الاجتماعي.

المراجع

- ١- إبراهيم عبد الهادي المليجي: تنظيم المجتمع مداخل نظرية ورؤية واقعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١، ص ١٥.
- ٢- المرجع السابق ، ص ١٦.
- ٣- أحمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٧) ص ١١١.
- 4- Walter Fred Lander: **Introduction to Social Welfare**(N.Y: Prentuce- Hell, inc, 1957) p.81.
- 5- Dainal Thrusze: **Social Action as A professional Responsiblty Social Work**, (N.y.: N.A.S.W 1966) pp 12: 21.
- ٦- أحمد كمال أحمد: تنظيم المجتمع نظريات وحالات (القاهرة، مكتبة الانجلو، ١٩٧٣) الجزء الثاني، ص ٨٣.
- ٧- سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع (القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٦).
- ٨- عبد المنعم شوقي: تنمية المجتمع وتنظيمه (القاهرة: مكتب القاهرة الحديثة، ١٩٦٣) ص ١٦٢.
- ٩- يحي حسن درويش: الوسيط في تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار الصفا للنشر، ١٩٨٧) ص .
- ١٠- إبراهيم عبد الهادي : تنظيم المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.
- ١١- محمد بهجت كشك: تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، (الإسكندرية، المكتب التجاري الحديث، ١٩٨٨) ص ٢٧.

- ١٢- يحي حسن درويش: الوسيط في تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٢ : ١٤٣ .
- ١٣- إبراهيم عبد الهادي : تنظيم المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٧ : ٢٨ .
- ١٤- عبد الخالق عفيفي: تنظيم المجتمع في المجتمعات النامية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١) ص ص ٣٣٩ : ٣٤٢ .
- ١٥- انظر :
- يحيى حسن درويس: الوسيط في تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٣ ، ١٤٤ .
- عبد الخالق عفيفي: تنظيم المجتمع في المجتمعات النامية، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٢ ، ٤٣ .
-

الفصل الحادي عشر

دور أخصائي تنظيم المجتمع

مقدمة.

- ١- مفهوم الدور.**
- ٢- نظرية الممارسة ونظرية الدور.**
- ٣- دور أخصائي تنظيم المجتمع عندما يقوم بأنشطة تتعلق بالعمل بين المنظمات.**
- ٤- دور أخصائي تنظيم المجتمع عندما يقوم بأنشطة تتعلق بالعمل بين المنظمات.**
- ٥- دور المنظم الاجتماعي بين جماعات ومنظمات المجتمع (النسيق).**
- ٦- دور المنظم الاجتماعي في مواقف الاتفاق والإجماع.**
- ٧- دور المنظم الاجتماعي مع مواقف الصراع.**
- ٨- دور أخصائي تنظيم المجتمع بصفة عامة.**
- خاتمة.**

مُهِيل:

الخدمة الاجتماعية كما هو معروف كمهنة ظهرت كامتداد للجهود الإنسانية التطوعية التي بدأت مع تطور وتقدم المجتمع الإنسانى عبر سنوات طويلة مضت معتمدة على العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلى خبرات الممارسة في المجالات المختلفة ونمن وتطورت إلى أن أصبحت مهنة لها أصولها ومبادئها وأساليبها ومناهجها العلمية ويمارسها أخصائيون اجتماعيين أعدوا إعدادا مهنيا خاصا يمكنهم من تحقيق أهداف اجتماعية تحددها وظيفة المؤسسة في إطار السياسة القومية^(١).

وهدف تنظيم المجتمع كطريقة أساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية ليس إحداث التغيير المقصود لصالح أهالى المجتمع فحسب بل إحداث التغيير في الناس أنفسهم ويتم هذا التغيير عن طريق الأدوار الوظيفية للمنظم الاجتماعى وأساليبه المهني واستراتيجياته الفنية والتي يستعين بها في التأثير على سكان المجتمع^(٢).

ويرتبط دور الأخصائى الاجتماعى بالجهاز الذى يعمل به فقد يعين الأخصائى الاجتماعى مديرا منفذا للجهاز أو رئيسا لأحد أقسامه الفنية أو عضو فنيا بأحد تلك الأقسام ويسند إليه غالبا بالإضافة إلى عمله بإحدى هذه الوظائف العمل مع مجلس إدارة الجهاز أو مع لجنة أو أكثر من اللجان التى تقتضى طبيعة العمل تشكيلها^(٣).

ولما كانت طريقة تنظيم المجتمع تتفق قيمها وأخلاقياتها والقيم العامة لمهنة الخدمة الاجتماعية فالمشتغل بتنظيم المجتمع يلتزم بمعايير وقواعد السلوك المهني في إطار الممارسة العامة لمهنة الخدمة الاجتماعية.

كما يجب أن يقوم المنظم الاجتماعي بممارسة دوره على أساس الفهم الواعي والمعرفة الكاملة لفلسفة الخدمة الاجتماعية عامة ولتنظيم المجتمع وماهيته خاصة والعمل الجاد على تحقيق أهدافه التي تساعد بدورها في تحقيق أهداف المجتمع مستخدما كل العمليات والأساليب والوسائل الممكنة وملتزما بمبادئ المهنة وأخلاقياتها.

في إطار ما سبق يمكن أن ندرك أن دور أخصائي تنظيم المجتمع حساس ودقيق وقد يثق أفراد المجتمع بأنشطة تنظيم المجتمع ويلتقون حلوها ويعملون على نجاحها وقد لا يثق بها أفراد المجتمع فيعرضون عنها ويتعمدون فشلها بسبب انطباعهم عن الصورة التي يكونونها عن أخصائي تنظيم المجتمع الذي يعمل معهم وعن الجهاز الذي يمثله في المجتمع وعن المهنة التي ينتمى إليها من خلال ممارسته لدوره لذلك يجب على أخصائي تنظيم المجتمع أن يكون واعيا لممارسته دوره كما يجب أن يكون متمسكا بصفاته وسلوكه المهني^(٤).

١- مفهوم الدور:

لكل فرد في المجتمع مكانة أو مركز معين وقد يشغل الفرد الواحد أكثر من مركز أو مكانة في وقت واحد وكل مركز أو مكانة يشغلها الفرد تحتم عليه القيام بأنماط سلوكية وجملة أنشطة معينة لها صفة الانتظام والتكرار تتفق مع هذه المراكز وهي التي يطلق عليها اصطلاح الدور.

وقد تعددت التعاريف حول مفهوم الدور فقد عرفه البعض على أنه أنواع السلوك المحددة والموضحة لشخص يشغل مكانة معينة^(٥).

كما يعرفه البعض أيضا بأنه أنماط الشخصية السلوكية المنظمة من حيث تأثيرها بالمكانة التي يشغلها أو الوظائف التي يؤديها في علاقته بشخص واحد أو أكثر^(٦).

كما يعرف بأنه جملة الأفعال والواجبات التي يتوقعها المجتمع من هيئاته وأفراده ممن يشغلون أوضاعا اجتماعيا في مواقف معينة^(٧).

وينظر للدور على أنه: السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وضع اجتماعيا معيناً أثناء تفاعله مع الأشخاص الآخرين الذين يشغلون أوضاعا اجتماعية أخرى داخل النسق^(٨).

كما ينظر للدور أيضا على أنه نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع سلوك محدد داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ويحدد دور الشخص في أى موقف عن طريق مجموعة التوقعات التي يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه^(٩).

كما يعرف STREEN الدور بأنه أنواع السلوك المقررة والمحددة لشخص يشغل مكانة معينة^(١٠).

ويعرف الدور أيضا بأنه سلوك متوقع من الفرد في الجماعة وتحدده الثقافة السائدة وقد يكون الدور مفروضا أو مكتسبا في حين يعرف بارسونز بأنه سلوك الفاعل في علاقته^(١١) مع آخرين إذا ما نظرنا إلى هذا السلوك في سياق أهميته الوظيفية للنسق الاجتماعي^(١٢)..

والاستخدام الحديث والشائع لمصطلح "دور" يتضمن المفاهيم الأساسية التالية:

١- يتكون الدور من نسق من التوقعات التي توجد في النية الاجتماعية وهذه التوقعات تتعلق بسلوك الشخص تجاه آخرين يشغلون مراكز أخرى وهذا يسمى الدور المتوقع.

٢- يتكون الدور من توقعات معينة يدركها الشخص على أنها ملائمة للسلوك الذي ينتجه عندما يتفاعل مع شاغل مراكز أخرى وهذا يسمى الدور الذاتي.

٣- يتكون الدور من أنماط سلوكية صريحة يسلكها الشخص شاغل المركز عندما يتفاعل مع شاغل مراكز أخرى وهذا ما يسمى بالدور العملى.

٤- وقد يمارس الإنسان دورا معيناً يتعارض مع التزامات وتوقعات دور آخر أو عدة أدوار أخرى له ولذلك يبرز ما يسمى صراع الأدوار^(١٣).

والدور هو الجانب الديناميكي لمركز الفرد ويشير إلى نموذج السلوك الذى يتطلبه المركز^(١٤)

وهو مجموعة الأفعال المكتسبة التى يؤديها شخص معين في موقف تفاعل ويشير بارسونز إلى مفهوم الدور بأنه تحديد للتوقعات والمعايير والجزاءات التى تحكم سلوك فاعل في ضوء الوضع الذى يشغله في البناء الاجتماعى^(١٥)..

ويمكن القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار متميزة تقريبا وهذه الأدوار يمكن تعريفها بصفاتها وأنظمة والتزامات معيارية تفترض أن يخضع لها الفاعلون الذين يقومون بها وحقوق مرتبطة بهذه الالتزامات^(١٦).

ويركز تحليل الدور على مصطلحين أساسيين هما:

١- التوقعات التى يتوقعها أشخاص معينون وهى توقعات خاصة بالسلوك الملائم لشاغل مركز معين.

٢- سلوك الأدوار أو القيام به بالنسبة للفرد الذى يشغل مركز معين^(١٧).

ويعرفه البعض أيضا بأنه مجموعة الأفعال والواجبات التي يتوقعها المجتمع متمثلا في هيئاته وأفراده ممن يشغل وضع اجتماعي معين في وقت معين وهو ما يتوقعه المجتمع وأفراده من هذا العضو في موقف معين^(١٨).

كما يمكن النظر لمفهوم الدور من خلال ثلاثة مستويات حددها

MORTON في الآتي:

١- **الدور المتوقع:** هو الدور الذي يتوقعه المحيطون بالفرد شاغل المكانة المعينة.

٢- **الدور الممارس:** وهو ما يقوم به الشخص القائم بالدور فعلا بغض النظر عن توقعات الآخرين.

٣- **الدور الموصوف:** وهو الدور المحدد والمتخصص الذي يؤديه الفرد طبقا لتخصص معين ومحدد له.

وعلى هذا فالفرق بين الدور المتوقع والدور الممارس هو أن الدور المتوقع يتمثل فيما يجب أن يكون أما الدور الممارس فهو يتمثل في ما هو كائن بالفعل^(١٩).

٢- نظرية الممارسة ونظرية الدور:

من المعروف أن مهنة الخدمة الاجتماعية تحاول بناء نظريات علمية خاصة بها وبأسلوب ممارستها إلا أنها لم تصل حتى الآن إلى بناء نظرية علمية متخصصة ولكن المشتغلون بهذه المهنة يحاولون الاستفادة مما تقدمه بعض خبراء العلوم الاجتماعية من نظريات ودراسات وأفكار تساعد على زيادة فهم المجتمع وتساعد في القيام بالممارسة المهنية التي ييغونها ومن ضمن النظريات الهام التي يجب أن يستوعبها الممارس المهني الخدمة الاجتماعية ويتقنها ويتعامل معها نظرية الدور حيث ترشده إلى

كيفية الطريقة التى يتعامل بها مع المجتمع عن طريق تفهم الواقع العملى لسلوك الأفراد بالمجتمع التابع والقائم من أيديولوجية المجتمع. من ذلك يمكن القول أن نظرية الدور بالنسبة للخدمة الاجتماعية تعتبر مدخل وليست نظرية فيها لأنها مستمدة منهاجها من علم النفس وعلم الاجتماع^(٢٠).

وترجع أهمية الدور إلى أنه يحدد لنا كيف سيتصرف الإنسان في مجالات معينة فمثلا دور الأخصائى الاجتماعى المشتغل بتنظيم المجتمع يتطلب واجبات والتزامات معينة ويعطى حقوقا معينة ويحدد العلاقات مع الآخرين كما نجد أن الأدوار تحدد الاتجاه العام للسلوك.

كما يحدد الدور التمايز بين الأفراد فلا يمكن أن يقوم اثنان بأداء نفس الأدوار بشكل متماثل تماما فالأفراد أنفسهم والمواقف التى يواجهونها مختلفة ولهذا فالأخصائى مطالب بالكشف عن التغيرات التى تحدث لسكان المجتمع ليتمكن من توجيه عملية التفاعل وتحديد الأدوار وعليه أن يوفر الإغراءات للقيام بدور معين ويتم ذلك عن طريق:

- إذا كان الدور قيمة جزء من الشخصية كأن هذا يجعل الفرد يرغب في أن يلعب الدور.
- منح المكافآت أو وضع عقوبات.
- توفير معلومات صحيحة عن الآخرين الذين يتفاعل معهم.
- كما يجب أن يراعى الأخصائى عند تفسيره للسلوك الأدوار الأولى والقيم التى تؤثر بقوة في طريقة لعب الدور الحالية^(٢١).
- وقد أشار David Howe إلى وجود نوعية من النظريات في الخدمة الاجتماعية:

١- نظريات للخدمة الاجتماعية:

وهي التي تهتم بالمساعدة في فهم الناس والمواقف التي يمرون بها وتشمل على النظريات المختلفة التي تستفيد منها الخدمة الاجتماعية كإطار نظري مرجعي.

٢- نظريات خاصة بالخدمة الاجتماعية:

وهي التي تهتم بأن توضح لنا بعض الأمور حلو طبيعة وأهداف وسمات الخدمة الاجتماعية وما يرتبط بها وما هي طبيعتها وأغراضها ومن الذين تعنى بهم وما الذي يجب الاهتمام به عند الممارسة^(٢٢). ومن هذا المنطلق يوجد العديد من نماذج ونظريات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية والتي يمكن الاستفادة منها في معظم مجالات الخدمة الاجتماعية.

ومضمون نظرية الدور أن كل فرد يشغل مركز اجتماعيا معيناً في السلم الاجتماعي وهذا المركز يحتم على الذي يشغله مجموعة من الحقوق والالتزامات التي تنظم تفاعله مع الآخرين الذي يشغلون مراكز اجتماعية أخرى وعندما يضع الفرد الشاغل المركز معين عناصر المركز من الحقوق والواجب موضع التنفيذ حينئذ يمارس دوراً وعلى ذلك فإن الدور هو الجانب الدينامي للمركز أو المكانة^(٢٣).

هذا وتساعد نظرية الدور المنظم الاجتماعي على إدراك الكيفية التي توجه بها ثقافة ما في الواقع العلمي سلوك الأفراد في مسالك بعينها بما جعل السلوك قابلاً للتنبؤ به بشكل ما بالنسبة للآخرين مما ييسر عملية التفاعل الاجتماعي كما أنه في ضوء هذه لنظرية يمكن للمنظم الاجتماعي تفسير الكثير من المشكلات التي تنتج عن عدم وضوح الأدوار وتناقضها وبحث الوسائل التي يمكن عن طريقها مساعدة ذوي المشكلات في التعرف

على حدود أدوارهم أيضا يستطيع المنظم الاجتماعي في ضوء هذه الأدوار تحليل سلوك المهني أثناء قيامه بعملية فيكون دوره على درجة من الوضوح والتحديد في ذاته وفي علاقاته بادوار المحيطين به^(٢٤).

٣- دور أخصائى تنظيم المجتمع في الأجهزة:

يعتبر أخصائى تنظيم المجتمع أحد القادة العاملين في حقل تنمية المجتمع وهو يختلف عن القادة التابعين من المجتمع في عدة نواحى منها أنه يمتاز بأنه لديه معلومات ومهارات واتجاهات اكتسبها أثناء تدريبه على عمليات التنمية والتنظيم فيمتاز مثلا بمعلوماته عن سيكولوجية الأفراد والمجتمعات والجماهيم وعن كيفية التأثير في هؤلاء ومساعدتهم على النمو والتكيف كذلك معلوماته عن النظم الاجتماعية وألوان الخدمات والإدارة والقادة وطرق التسجيل والمتابعة والتقييم....الخ

وكذلك يمتاز بمهارته في اكتشاف الحاجات والموارد وتوجيه الرأى العام وتشجيع المواطنين على المشاركة في المشروعات وإدارة المناقشات وتدريب القادر...الخ

وبما أن طريقة تنظيم المجامع أصبحت ضرورة من ضروريات الحياة في مجتمع معقد متشابك ووسيلة لا يمكن إغفالها لرفع مستوى الحياة لمجموع المواطنين لهذا كان من الضروري للوصول إلى مستوى عالى لتحقيق أركان طريقة تنظيم المجتمع - إعداد وتدريب القادة الذين يلقي عاقتهم مهمة النهوض بالمجتمع وتنظيم الجهود للتعرف على الموارد الحقيقية في المجتمع - القائم منها فعلا والكامن منها دون استغلال والتعرف في نفس الوقت على حاجات المواطنين وترتيبها حسب درجات الحاجة بقصد توجيهها نحو إشباع الحاجات الحقيقية توجيهها مثمرا بقدر الإمكان.

لذا يمكن القول أن أخصائي تنظيم المجتمع يحتاج إلى إعداد فنى معيناً وتدريب مهنى خاصاً إلى جانب خصائص أساسية لابد من توافرها حتى يتمكن من القيام بالمهام المعترف بضرورة قيامه بها على أكمل وجه والمنظم الاجتماعى في إطار مجتمعنا المصرى المتطلع إلى التقدم والرقى - في حاجة إلى الاتصال بالمواطنين كأفراد وهو في حاجة أيضاً إلى الاتصال بالجمعيات والهيئات والمجتمعات وهو زيادة على ذلك في حاجة إلى التعرف على اتجاهات الرأى العام حيال مسألة معينة قد يعتقد أنها جوهرية في طريقة تنظيم المجتمع.

ولهذا كان لابد للمنظم الاجتماعى أن يتابع إلى جانب الدراسات العلمية دراسات أخرى تطبيقية في ميادين الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع حتى يلتحم الجانبان مكونان شخصيته المهنية المتكاملة.

والى جانب ذلك عليه أن يتصف بالصفات الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية إلى جانب تدريبه تدريباً كافياً على عمليات البحث وعمليات التحليل واستخدام الأجهزة الحديثة (الكومبيوتر) في البحوث اجتماعية^(٢٥).

لابد أن يكون هناك طرق معينة لتدريب القادة المحليين تتمثل في الآتى:

دراية طرق تدريب القادة المحليين من المهم أن تتضمن برامج إعداد المشتغلين بتنظيم المجتمع قسطاً وافياً عن كيفية خلق الوعى في المجتمع الذى يحاولون النهوض بمستوى الخدمات فيه فكل برنامج يحتاج إلى الرعاية وخاصة في مراحل التنفيذ الأولى وهى التى لا تكون فوائد الإصلاح قد أنتت ثمارها فيما بعد.

هذه الرعاية لابد أن توكل إلى مجموعة من أبناء المجتمع المحلى الذين يتأكد اقتناعهم بالمشروع وهؤلاء يكون منهم مجلس يتولى الخطوات التنفيذية وتهيئة المواطنين للسير بالمشروع إلى النجاح المقصود.

وبهذه الطريقة يتعلم أبناء المجتمع المحلى كيف يتعاملون مع المشكلات المختلفة بأنفسهم ويتحملون المسؤولية في تنفيذ البرامج الاجتماعية وبذلك يتحول المجتمع إلى جماعة يتمتع كل عضو فيها بحقوقه ويتقبل كل فرد فيها التوجيه من المختصين في يسر وثقة ويتحمل كل منهم مشقة تنفيذ القسط الأكبر من العمل التعاونى دون أن يشعر بالملل أو الإهمال.

ونحن بذلك نعتمد على مبدأ أساسى في الخدمة الاجتماعية وهو أن تقوم مشروعات التنمية على أساس مساعدة الناس ليساعدوا أنفسهم حيث أدركنا أن المشروعات التى تقوم على المساعدات فحسب دون إشراك المواطنين تؤثر في معنوياتهم وتحرمهم من الشعور بالمسؤولية ويسود بينهم القول المأثور وأنا مالى، الحكومة تعمل كل حاجة وهذا جميعا يتنافى مع أبسط معانى وقيم الخدمة الاجتماعية^(٢٦).

وفي ضوء ما سبق جدير بالذكر تحديد السلوك المهنى لأخصائى تنظيم المجتمع:

السلوك المهنى لأخصائى تنظيم المجتمع:

في إطار ما سبق عرضه من الصفات التى يجب توافرها في أخصائى تنظيم المجتمع والتى ترتبط بعمله وتميزه عن غيره في المجالات الأخرى إلا أنه من الممكن تعريف السلوك المهنى لأخصائى تنظيم المجتمع بأنه ذلك السلوك الواعى والمبنى على الشعور بالمسؤولية الذى يتبعه شخص تدرب على مهنة معينة أثناء تأديته لعمله وفيما يلى بعض ما يتبعه الأخصائى ليكون سلوكا مهنيا:

١- ألا يستخدم أخصائى تنظيم المجتمع علاقاته المهنية في المجتمع للحصول على ميزات خاصة.

- ٢- يجب أن يتمتع عن استلاف أو تسليف أى نقود أو أشياء أخرى خاصة.
- ٣- أن يكون متقهما لحدود علاقاته المهنية بسكان المجتمع كلا لا تتطور إلى علاقات شخصية تتصف بمعاملات تخرج عن نطاق مبادئ المهنة بل يجب أن تكون علاقته إنسانية ورسمية في نفس الوقت.
- ٤- يجب ألا يستخدم أخصائى تنظيم المجتمع المواقف الاجتماعية في عمله للدعاية لنفسه.
- ٥- يجب على أخصائى تنظيم المجتمع أن يشترك في الاجتماعات والمؤتمرات والنقابات المهنية وأن ينشط فيها.
- ٦- يجب أن يراعى الأخصائى الاجتماعى نموه الشخصى في مهنته فيتتبع الكتب والمجلات الجديدة في كل ميدان ويشترك بأبحاث فيها.
- ٧- أن يتعامل مع سكان المجتمع طبقا لعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم ومعاييرهم الأخلاقية إلى أن يستطيع تغيير أو تبديل ما يستلزم ذلك منها مع مراعاة أن يكون مرحا ومخلصا في تعامله معهم.
- ٨- يجب أن يكون مظهر الأخصائى محترما مقبولا مناسبا لطبيعة المجتمع الذى يعمل فيه (يدخل في ذلك الملبس وطريقة الكلام/ وشكل مكتب العمل).
- ٩- يجب أن يعمل أخصائى تنظيم المجتمع على تنفذ كل اتفاق شفوى أو كتابى به وبين المواطنين.
- ١٠- يجب أن تظل العلاقة بين الأخصائيين والأخصائيات سمة خاصة في المجتمعات المتمسكة بالتقاليد^(٢٧).

في إطار ما سبق يمكن أن ندرك أن دور أخصائي تنظيم المجتمع حساس ودقيق وقد يثق أفراد المجتمع بأنشطة تنظيم المجتمع ويلتفون حولها ويعملون على نجاحها وقد لا يثق بها أفراد المجتمع فيعرضون عنها ويتعمدون فشلها بسبب انطباعهم عن الصورة التي يكونوها عن أخصائي تنظم المجتمع الذي يعمل معهم وعن الجهاز الذي يمثلهم في المجتمع وعن المهنة التي ينتمى إليها من خلال ممارسته لدوره لذلك يجب على أخصائي تنظيم المجتمع أن يكون واعيا لممارسة دوره كما يجب أن يكون واعيا لممارسة دوره كما يجب أن يكون متمسكا بصفاته وسلوكه المهني.

دور المنظم الاجتماعي في أجهزة تنظيم المجتمع:

يرى إدوين توماس أن نظرية الدور لها قيمتها من زاويتين هما:

١- أنها تقدم لنا نظرية تتعلق بالمحددات الاجتماعية والسلوكية للأفراد وشاغلي المراكز الاجتماعية.

٢- أنها تقدم لنا مجموعة من المصطلحات والمفاهيم التي تساعدنا على تحليل ألوان السلوك الاجتماعي.

وهي تساعد المنظم الاجتماعي على إدراك الكيفية التي توجه بها ثقافة ما في الواقع العملي، والقدرة على تفسير الكثير من المشكلات التي يواجهها أفراد المجتمع ولقد تعرضت أدوار المنظم الاجتماعي لكثير من التحليل من جانب علماء تنظيم المجتمع وقد أشار نيوسنتير إلى أدوار المنظم الاجتماعي ١٩٤٧ وهي:

١- مساعدة جماعات المجتمع على تكوين الجهاز المناسب لتحقيق أهدافه.

٢- مساعدة الجماعات على تكوين الجهاز المناسب لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة.

٣- مساعدة الأعضاء الممثلين للجماعات الخاصة بهم على المساهمة

في عمليات المجتمع بطريقة فعالة.

ويقسم نيوسستيتير أدوار المنظم الاجتماعي إلى أربعة أدوار هي:

الدور الإداري	الدور التربوي	الدور المهني	الدور الإنشائي أو الإنمائي
- جمع المعلومات عن المؤسسة.	- القيام بالتدريب.	- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.	- زيادة الموارد الموجودة بالمجتمع.
- تنسيق الجهود بين أقسام المؤسسة.	- حث أفراد المجتمع	- وضع الخطة المناسبة.	- اكتشاف موارد جديدة
- توزيع المسؤوليات على العاملين.	- على القيام بمسئوليتهم	- اكتشاف الموارد المادية والبشرية.	- اكتشاف قيادات اجتماعية وسياسية.
- تنظيم الإشراف على مختلف الشؤون الإدارية.	- تجاه المجتمع.	- حث الجهود لمواجهة المشكلات.	- تشكيل لجان جديدة.
- القيام بالتسجيل.	- القيام بعمليات اتصال وعلاقات عامة.	- دعم التنسيق والتعاون بين ممثلي الهيئات.	- تنظيم حملات جمع المال.
- مساعدة اللجان.	-	- تدريب القيادات.	-
- القيام بمهمة والعلاقات العامة.	-	-	-

دور المنشط:

ويهتم المنشط بالعدالة الاجتماعية والمساواة ورفع الظلم عن أفراد

المجتمع ويتمثل هذا الدور في:

- حث المواطنين على التحرك واكتساب الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.

- إحداث تغيير مستمر في أجهزة تأدية خدمات الرعاية الاجتماعية.
- إحداث تغيير في أجهزة الخدمات بحيث تستجيب لعمليات المطالبة من جانب المستفيدين^(٢٨).

٤- دور أخصائى تنظيم المجتمع عندما يقوم بأنشطة تتعلق بالعمل بين المنظمات:

وبالنسبة للممارس فإنه عندما يقوم بأنشطة تتعلق بالعمل بين المنظمات فإنه يمارس الأدوار التالية.

١- دور ممثل المنظمة:

يستلزم هذا الدور أن يتغير الأخصائى الاجتماعى بالالتزامات التى تفرضها عليه المنظمة التى يعمل بها وأن يتصرف فى حدود التوقعات التى تقررها له المنظمة وأن يتصرف فى علاقاته فى حدود سياسة منظمته وقواعدها.

ويتطلب ذلك من الأخصائى الاجتماعى أن يتحرر قدر الإمكان من آرائه ونوازهه الشخصية وأن تكون القرارات التى يشارك فى اتخاذها موافق عليها من جانب منظمته وعليه باستمرار أن يدافع عن وجهة نظر ومصالح منظمته حتى ولو كان يختلف بعض الشئ مع وجهات النظر التى تنتبهاها منظمته.

٢- دور عضو الفريق:

لا يعمل الأخصائى الاجتماعى عند ممارسته للعمل بين المنظمات الأضمن فريق عمل - ومن ثم فإن عمله يتم فى إطار الفريق الذى يعمل

ضمنه ويتضمن قيام الأخصائي الاجتماعي بدور عضو الفريق أن يكون متيقظا تماما لموقع أرائه أو سلوكه على بعض أعضاء الفريق وحجم إسهامه في عمل الفريق ومدى قدرته على التوفيق بين وجهات النظر بالإضافة إلى قدرته على تحقيق الانسجام في العلاقات بين أعضاء الفريق.

٣- دور المبادل:

يفسح العمل في الفريق المجال أمام إجراء العمليات التبادلية بين المنظمات عن طريق ممثليها لذلك فإن على الأخصائي الاجتماعي القيام بدور المبادل - أى الذى يجرى العمليات التبادلية بين منظمته وبين منظمات أخرى بغرض تحقيق أهداف منظمته.

ويتطلب دور المطالب من جانب الأخصائي أن يكتسب المهارة على التفاوض والموازنة بين ما يعرضه وبين ما يمكن أن يقبله غيره ولتحقيق من مدى ما يمكن أن يقبله الغير أو يمد به الغير منظمته وبين ما يمكن أن تحصل منظمته عليه أو ما يجب عليها أن تقدمه في المقابل.

أما المنظم الاجتماعي الذى يمارس أساسا عملية العمل بين المنظمات فإنه يقوم بالأدوار التالية:

١- دور واضح الإستراتيجية:

يقوم الأخصائي الاجتماعي بوضع الإستراتيجية العامة للعمل بين المنظمات ويعنى ذلك أنه يساعد المنظمات الأعضاء في الجهاز الذى يعمل به على تحديد أهداف التعاون فيما بينها وتجرى تلك الأهداف والتوصل إلى الوسائل التى تتحقق بها تلك الأهداف.

٢- دور المجدد:

تقع على الأخصائي الاجتماعي المسئولية الأساسية إزاء تطوير وسائل تحقيق التعاون بين منظمات الرعاية الاجتماعي ويستدعى ذلك ألا

تظل هذه الوسائل تقليدية ومستخدمة لفترة طويلة لأنها لن تعود ذات جدوى بالنسبة للمتغيرات التي تطرأ على العلاقة بين المنظمات.

ولذلك يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر على العلاقات بين المنظمات وأن يبتكر ويقترح ويساعد على ابتكار الأساليب الفنية التي يعتقد أنها ستكون أكثر فاعلية في التعامل مع تلك المتغيرات وتجريبها وتنقيحها.

كما أن دور المجدد يتطلب أيضا أن يكون الأخصائي الاجتماعي متفتح الذهن أمام أى مقترحات من شأنها أن تعدل أو تطور من الأساليب المتبعة في العمل بين المنظمات.

٣- دور الموجه لعملية التبارى:

يتسع المجال في العمل بين المنظمات لتبارى المصالح والآراء ولكيلا يتحول موقف التبارى إلى نزاع فإن على الأخصائي الاجتماعي أن يقوم بدور الموجه لعملية التبارى بحيث تسير المباراة في مسار يضمن التكتل والتوصل إلى العلاقات الموجبة بين الأطراف المتفاعلة.

لذلك يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يصمم عملية التبارى لتحقيق الهدف المنشود منها وأن يتدخل ويؤثر على موقف التبارى حتى تسير العملية كما هو مصمم لها سلفا.

٤- دور موزع المنافع:

إذا لم يحصل كل طرف على نصيب يرضى عنه من عملية التبادل أو التبارى فإن العلاقات بين المنظمات قد تعترض للتوتر لذلك فعلى الأخصائي الاجتماعي أن يقوم بالمساعدة على أسس توزيع عائد عملية

العمل بين المنظمات بحيث تحصل كل منظمة على ما تراه مناسباً وعادلاً وبذلك يضمن العمل بين المنظمات الاستمرار .

٥- دور مكون للأهداف:

تتبارى وتتوحد الأهداف بين المنظمات المتماونة والمهمة الأساسية للمنظم الاجتماعي هي المقدرة على تركيب وتكوين هدف من مجموعة الآراء المعروضة يوفق بين معظم وجهات النظر ويحظى بموافقة غالبية الأطراف أن الهدف التوفيقى هو عادة مكون من مجموعة من الآراء غير المتجانسة تماماً أو المتعارضة ويبدأ الأمر بطرح كافة الآراء ثم يدير الأخصائى الاجتماعى الموقف ليركب من هذه الآراء هدفاً مقبولاً إذ أن كل طرف يحاول أن يقنع الغير بوجهة نظره، أما الأخصائى الاجتماعى فهو الطرف الذى يمثل في المقام الأول المصلحة المشتركة لكل الأطراف المتفاعلة.

٦- دور ضابط الاتصال:

يسعى الأخصائى الاجتماعى إلى إقامة شبكة اتصال قوية بين المنظمات حتى تتناسب العلاقات والمعلومات فيما بينها مما يساعد ويهيئ لمزيد من التقارب الاجتماعى والتعاون فيما بينها.

ولا يجب أن يكون الجهاز التنسيقى إن وجد بمثابة مركز شبكة الاتصال ومحورها بل من الأفضل أن يساعد الأخصائى الاجتماعى على أن يكون الاتصال مباشراً بين المنظمات حتى يشجع ذلك على إقامة تعاون فيما بينها طبقاً لقراراتها الخاصة بها وحتى لا يكون الجهاز التنسيقى هو الفاصل في إقامة أو عدم إقامة أو الحد من العلاقات بين مختلف المنظمات^(٢٩).

٥- دور المنظم الاجتماعى بين جماعات ومنظمات المجتمع (التنسيق):

رأى نيوسيتير في دور المنظم الاجتماعي كقائد مهني:

حاول نيوسيتير - صاحب فكرة تسمية طريقة تنظيم المجتمع بطريقة العمل بين الجماعات للقيام بتحديد أدوار المنظم الاجتماعي استنادا إلى خبرته الطويلة في طريقة تنظيم المجتمع ومن رأيه أن أدوار المنظم الاجتماعي تنقسم إلى:

١- عمليات إدارية.

٢- عمليات تربية.

٣- عمليات مهنية بين الجماعات.

٤- عمليات إنشائية وإنمائية لتحقيق التغير المرغوب.

وفكرة تسمية تنظيم المجتمع بطريقة العمل بين الجماعات على أساس أن المجتمع مكون من العديد من الجماعات وأن المنظم الاجتماعي لا يعمل معها مباشرة ولكن مع القيادات المجتمعية التي تمثل هذه الجماعات. ويمكن تناول هذه العمليات بالشرح فيما يلي:

أ- عمليات مهنية بين الجماعات:

وتتمثل في جهود المنظم الاجتماعي لدعم التعاون والتنسيق بين جهود ممثلي الجماعات في جهاز تنظيم المجتمع وبينهم وبين القادة الشعبيين والسياسيين في المجتمع وذلك لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع الخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف واستخدام الموارد المادية والبشرية للعمل على تحقيقها واستخدامها أيضا في وقاية المجتمع مستقبلا.

ب- عمليات إدارية:

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بجميع العمليات الإدارية التي تساعد جهاز تنظيم المجتمع على القيام بمزاولة إنجاز مهامه قبل المجتمع وتوفير كل الإمكانيات الإدارية اللازمة التي تهيئ للجهاز القيام بمسؤولياته بكفاءة

كتوفير العاملين ذوى التخصصات المطلوبة وتوزيع المسئوليات عليهم وتنظيم الإشراف على جميع الشئون الإدارية المختلفة، والتسجيل، وتنفيذ الميزانية والتأكد من وجود اللجان المتخصصة وتحديد مسئولياتها ومساعدتها على تأدية مهمتها وتنسيق الجهود ودعم العلاقات وتنظيم الاتصال داخل الجهاز، وبينه وبين الهيئات والمؤسسات والجمعيات والأجهزة الأخرى، وغير ذلك من الأعمال الإدارية التى تساعد الجهاز على النجاح في مزاولته نشاطه.

٦- دور المنظم الاجتماعى في مواقف الاتفاق والإجماع:

رأى روس في دور المنظم الاجتماعى كقائد مهنى:

ويحدد روس عمل المنظم الاجتماعى في الأربعة أدوار الآتية:

١- دوره كمرشد.

٢- دوره كمساعد.

٣- دوره كخبير.

٤- دوره كمعالج.

وسنتناول كل دور بالشرح

١- دوره كمرشد:

يعمل الأخصائى الاجتماعى لتوجيه المجتمع حتى يحدد أهدافه وابتكار وسائل لتحقيقها أى تتلخص مسئولية في معاونه المجتمع على اختيار اتجاه حركته مراعىا العوامل التى تؤثر في المجتمع وهو في ذلك يستخدم كل معارفه وخبراته واختيار أسلوب العمل للمجتمع يجب أن ينبع من المجتمع ذاته أى ليس للمنظم الحق في فرض أى عمل لا يرغبه المجتمع أو استغلال لأغراضه الشخصية بحكم سلطته المستمدة من خبرته فإذا احتار المجتمع وسائل لتحقيق أهدافهم ولكن لا يقرها النظم عله أن

يفصح عن رأيه دون أى يواجه أهالى المجتمع ودون أن يرغمهم على قبول وجهة نظره وكثيرا ما يكون المنظم متحمسا لمشروع معين ويرى ضرورته للمجتمع في هذه الحالة عليه أن يستشير أهالى المجتمع ويساعدهم على مناقشة المشروع ويشجعهم على اتخاذ قرار بشأنه تحقيقه لكن يجب أن يتخذ كل هذا وهو على علم بما يؤديه به وواعيا لتميزه لمثل هذا المشروع وأسباب تميزه.

حيث يساعد ذلك في التحكم في اتجاه ودرجة تميزه فلا يقوم بأى عمل من الأعمال إلا عندما يكون المجتمع مستعدا لتقبل ما هذا العمل. وذلك ليشعر الأهالى في المجتمع أنهم أصحاب الرأى والقرار وأن أسلوب العمل ووسائله نابعة منهم.

وفي هذا الدور كمرشد يتطلب منه أن:

١- المبادأة بالاتصال بالأهالى في المجتمع وحتى لو لم يتطلب منه ذلك.

٢- تقبل المجتمع بظروفه وأوضاعه كما هو بدون تميز أو كراهية.

٣- العمل على تكوين علاقات طيبة مع كل الوحدات التى يتكون منها المجتمع مع الارتباط بالمجتمع ككل.

٤- تتقبل المنظم لدوره في المجتمع وشعوره بالارتياح للعمل معه على أساس أنه ليس (القائد الماهر) في المجتمع.

٥- شرح دوره لسكان المجتمع كى يفهموه للمجتمع ويتصرفون على أساس ذلك الفهم.

٢- دوره كمساعد:

يهدف المنظم الاجتماعي في دوره هذا إلى أن يستحدث عملية تنظيم المجتمع ويسهل ممارستها للأهالي ويوجهها إلى الأهداف التي يبتغيها المجتمع وتختلف درجة تنفيذ هذا الدور باختلاف الوقت الذي واجهه المنظم. وحتى يحقق دوره في المجتمع كمساعد عليه أن يعمل على:

١- التركيز على المشاعر عدم الرضا عن الأحوال السيئة الموجودة في المجتمع.

٢- خلق الرغبة في العمل المشترك وتشجيع تكوين التنظيم الذي يقوم بالعمل على أن يتم ذلك بدون الضغط على الأهالي.

٣- خلق العلاقات الإنسانية وروح التعاون بين سكان المجتمع التوفيق بين وحدات المجتمع الذي تنشأ بعض الصراعات والخلافات.

٤- التركيز على خلق أهداف عامة وطويلة المدى يسعى المجتمع لتحقيقها مما يتطلب ممارسة أهالي المجتمع للأنشطة المتعددة بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف الجزئية على مراحل وتحقيق الأهداف الجزئية يساعد على تحقيق الهدف العام.

٣- دوره كخبير:

دور المنظم الاجتماعي كخبير يتضمن تزويد المجتمع بالبيانات المستمدة من البحوث أو الخبرات المهنية والتوجيه المبني على نظريات علمية والتي تحتاجها المنظمات الموجودة في المجتمع.

ويتضمن هذا الدور تشخيص المجتمع وهو أساس لموضوع المناسبة لمشكلات المجتمع كما يجب أن يكون المنظم الاجتماعي لديه مهارة في البحث لأن طبيعة عمله كخبير تستلزم منه القيام ببعض البحوث والدراسات لوضع بعض الخطط أو السياسات ودوره كخبير أيضا تتضمن

مسئولية إعطاء المجتمع بعض المعلومات عن المجتمعات الأخرى التي تشترك في بعض المشكلات مع المجتمع الذي يعمل معه ويتوقف تقديم معلومات عن المجتمعات الأخرى على التوقيت السليم الذي يراه المنظم الاجتماعي كما يجد المنظم الاجتماعي نفسه ملزما بتقديم المعلومات الفنية بالنسبة لتنفيذ بعض المشروعات في المجتمع أو أن يقوم بالتوجيه بطرق العمل المناسبة المستمدة من النظريات العلمية والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند التطبيق.

٤- دوره كمعالج:

وهذا الدور يعتبر دورا متخصصا ويمارس على أكثر من مستوى في المجتمع وهو يرتبط بدوره كخبير ويقوم هذا الدور على دراسته للمجتمع وسماته وطبيعة المشكلات التي يعمل على مقابلتها ويظهر هذا الدور معى الجماعات الهامشية أو الظواهر المتأصلة في المجتمع والتي يغلب عليها عدم الإحساس من قبل المجتمع.

وهذا الدور ينطلق في الأخصائى الاجتماعى من حيث الخلفية النظرية التي يستند إليها وأساليب ونماذج العمل التي أمكن التوصل إليها كنموذج حل المشكلة أو نموذج نسق العمل أو نموذج حل الأزمة.

وفي دوره كمعالج على مستوى المجتمع فهو لا يقوم بمعالجة الأفراد- والجماعات خلال ممارسته لطريقة تنظيم المجتمع.

بل يتضمن هذا الدور تشخيص المشكلات التي يعانى منها المجتمع والأسباب التي تؤدي إلى قيامها والمساعدة على حلها.

٧- دور المنظم الاجتماعي في مواقف الصراع:

لقد ظهرت أدوار المنظم الاجتماعي تشمل الوسيط والمدافع والثورى وهكذا تحول العديد من الأخصائيين الاجتماعيين المشتغلين بتنظيم المجتمع

إلى تنظيم سكان المجتمع كي يناووا القوة التي تمكنهم من التأثير في القرارات المجتمعية المتعلقة بهم والتي وضعت دون اعتبار لمصالحهم أو بعبارة أخرى كي يناووا القوة التي تمكنهم من المطالبة بحقوقهم وهذا ما عبر عنه شلر عندما نادى بتنظيم المحرومين المتواكلين مسلوبي الحقوق ليصبحوا ذوى فعالية في عملية اتخاذ القرارات المجتمعية التي عادة منا تؤثر فيهم دون أن يكون لهم دخل في اتخاذها^(٣٠).

ويمكن أن تتمشى مع ذلك وجهات نظر كل من:

- نيل جلبرت سنة ١٩٦٥.

- جروسر سنة ١٩٧٥.

١- وجهة نظر تشارلز جروسر سنة ١٩٧٥^(٣١):

أ- دور الوسيط في خطوتين هما:

- التخطيط -التنفيذ.

وقد أشارت إلى أن كل مرحلة لها خصائصها فمثلا مرحلة التخطيط تتضمن تحديد المشكلة والتعرف على العوامل المتصلة بها وأنسب الحلول لمواجهتها.

كما تضمن خطوة مرحلة (التنفيذ) القيام بتنفيذ العمل المناسب وتقييم العمل لمعرفة مدى النجاح وأوجه النقص بالنسبة لدور الأخصائي الاجتماعي ودور الأهالي^(٣٢).

والبعض يقسم هذه المراحل إلى أكثر من ذلك ويعبر عن هذا الرأي محاولة (د.سيد أبو بكر)^(٣٣):

ويقسم خطوات تنظيم المجتمع إلى ستة مراحل هي:

- الدراسة.

- الاتصال بسكان المجتمع.
- التنفيذ.
- التشخيص.
- وضع الخطة.
- المتابعة والتقييم.

ويرى أن هذه المراحل مترابطة وعلى الأخصائي الاجتماعي أن يلتزم بها حيث تفيد مرحلة الدراسة في توفير قاعدة بيانات دقيقة عن المجتمع وتفيد مرحلة التشخيص في تحديد أسباب المشكلات وتهتم مرحلة الاتصال بسكان المجتمع بعمل تهيئة لأفراد المجتمع للمشاركة في تحديد المشكلات والبدء بأهمها وكذلك في الحصول على الموارد المالية اللازمة لمواجهة المشكلات ومرحلة التنفيذ تحول الخطط إلى واقع فعلى ويرى أن كل من المتابعة والتقييم أمور لازمة ومهمة للتعرف على أماكن الخلل وسرعة مواجهتها وقد أضاف أن هناك عمليات مساعدة هي التنسيق والتدعيم لمواجهة المشكلات المرتبطة بالعلاقات بين المؤسسات بالمجتمع ومواجهة المشكلات المرتبطة بالموارد المالية والبشرية التي يعاني منها المجتمع.

٨- دور أخصائي تنظيم المجتمع بصفة عامة:

يرى الدكتور سيد أبو بكر في كتابة طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع أن أهم ما يتضمنه دور الأخصائي الاجتماعي المشتغل بتنظيم المجتمع في القيام بالأعمال التالية أو المساهمة فيها:

- ١- وضع سياسة جهاز تنظيم المجتمع وتحديد أهدافه في ضوء السياسة العامة للمجتمع وطبقا لإيديولوجية وثقافة وظروفه وأوضاعه.

- ٢- العمل على مساعدة مجلس الإدارة أو اللجان التي يستند إليه العمل معها لتأدية مهمتها بنجاح.
- ٣- القيام بالبحوث والدراسات للتعرف على احتياجات المجتمع ومشكلاته وموارده وإمكانياته.
- ٤- وضع خطة العمل على أساس الأهداف التي يحددها سكان المجتمع والمشكلات حسب أولويتها.
- ٥- العمل على تنسيق جهود هيئات ومؤسسات وجمعيات المجتمع لمنع تكرار أو تضارب الخدمات التي تقوم تلك الوحدات بتقديمها له.
- ٦- العمل على حل المشكلات أو الصراعات أو التناقضات التي قد تنشأ بين افراد وجماعات وتنظيمات المجتمع وتقوية الروابط وتحسين العلاقات بين ممثلي تلك الوحدات.
- ٧- العمل على إيجاد بعض المشروعات العامة التي تستفيد منها الوحدات الممثلة في جهاز تنظيم المجتمع والتي تفيد المجتمع في نفس الوقت مثل مراكز التدريب ومكاتب التطوع ومشروعات التمويل.
- ٨- العمل على اكتشاف القادة الشعبيين أو الطبيعيين والمساهمة في تدريبهم لتحمل مسؤولية أنشطة الرعاية الاجتماعية في المجتمع.
- ٩- القيام بمد الهيئات والمؤسسات والجمعيات الموجودة في المجتمع بالمشورات الفنية التي تساعد على القيام بمسؤوليتها خير قيام.
- ١٠- تنظيم المؤتمرات والاجتماعيات والندوات والمناقشات ونشر المطبوعات والقيام بمشروعات نموذجية.

- ١١- العمل على تشجيع تطوع أفراد المجتمع للمساعدة في برامج وأنشطة الرعاية الاجتماعية تنظيم هذا التطوع.
- ١٢- قياس الرأى العام لسكان المجتمع وتحليله وعمل الدعاية العلمية اللازمة للرد عليه.
- ١٣- العمل على مؤازرة المشروعات الحكومية وتشجيع سكان المجتمع على مساندتها وتدعيمها والاستفادة منها.
- ١٤- تسجيل جميع الأعمال والأنشطة والمشروعات والبرامج التى يقوم با جهاز تنظيم المجتمع والتأكد من أنها تسجل تسجيلًا دقيقًا.
- ١٥- تقويم جميع أعمال ومشروعات وأنشطة وبرامج جهاز تنظيم المجتمع لقياس مدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه.
- غير ذلك من الأعمال التى تقتضيها طبيعة العمل والظروف المحيطة به أو ما يقرره المسؤولون عن جهاز تنظيم المجتمع.
- وواقع الأمر أن قيام الأخصائى الاجتماعى المشتغل بتنظيم المجتمع يتحمل كل هذه المسؤوليات يستلزم منه أن يقوم بتأدية مجموعة من الوظائف أو من الأدوار التى ترتبط ببعضها وتكمل بعضها البعض ولذلك استعرضت الباحثة أدوار المنظم الاجتماعى عند كلا من روس ونيوستيتر وغيرهم^(٣٤).

الخاتمة:

لقد حاولت الباحثة من خلال استعراض ما سبق أن توضح ماذا كانت تقصد بالمنظم الاجتماعي الذي يمثل القائد المهني الذي يتم إعداده لممارسة دوره المهني مستخدما طريقة تنظيم المجتمع في ذلك وقد أوضحت الباحثة الصفات العقلية والمهنية والشخصية التي يجب أن يتصف بها المنظم الاجتماعي حتى يستطيع أن يمارس دوره على أساس الفهم الواعي والمعرفة الكاملة لفلسفة الخدمة الاجتماعية عامة ولتنظيم المجتمع وماهيته خاصة والعمل الجاد على تحقيق أهدافه التي تساعد بدورها في تحقيق أهداف المجتمع مستخدما كل العمليات والأساليب والوسائل الممكنة وملتزما بمبادئ المهنة وأخلاقياتها وعلى هذا تم استعراض الأدوار المختلفة للمنظم الاجتماعي حسب وجهات النظر المختلفة فيما يجب أن يقوم به المنظم الاجتماعي في تلك الأدوار.

المراجع:

- (١) أبو النجا محمد العمرى: تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية (منظمات، استراتيجيات) ، الإسكندرية، المكتبة الجامعية ، ٢٠٠٠، ص ٨٥.
- (٢) إبراهيم عبد الهادى المليجى: ممارسة تنظيم المجتمع، الإسكندرية ، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠، ص ١٣٤.
- (٣) حمدى عبد الحارس البخشونجى: تنظيم المجتمع، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية ، ٢٠٠١، ص ١٦١.
- (٤) رشاد أحمد عبد اللطيف: اساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٧، ص ٣٣٦.
- (5) strean H.s. Role Theory, un francis k turnerled social work treatment new york the free press 1974 , pp310,314.
- (٦) عبدالعزيز فهمى النوحى: نظريات في خدمة الفرد ، القاهرة، دار الثقافة للنشر والطباعة ، ط٤ ١٩٨٤، ص ٤.
- (٧) أحمد مصطفى خاطر: طريقة تنظيم المجتمع ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٤، ص ١٤٩.
- (٨) محمد الجوهري: المدخل إلى علم الاجتماع، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، ١٩٨٠، ص ٦٤.
- (٩) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٨، ص ٣٩٠.
- (10) H.R streen : Rol Theoty in froncis : turner social work treatment the free press , New York , 1979 p3.

-
- (١١) معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها ، جماعة الدول العربية ، الأمانة العامة، إدارة العمل الاجتماعي ، تونس، ١٩٨٣، ص١٢٥.
- (١٢) سمير نعيم: النظرية في علم الاجتماع ، القاهرة ، دار المعارف ، ط١٩٨٧، ص٢٠٤.
- (١٣) محمد عبد الحى نوح: الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع قاعدة علمية ، قيم، مهارت ، القاهرة، الطبقة الأولى ، دار الفكر العربى، ١٩٩٨، ص٩١.
- (١٤) أحمد زكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت، ص٣٩٥.
- (١٥) جى روشيه: علم الاجتماع الأمريكى ، دراسة لأعمال تالسكوت بارسونز ، ترجمة محمد الجوهري ، أحمد زايد ، القاهرة، دار المعارف ، ط١، ١٩٩٨، ص١٠٣.
- (١٦) سليم حاد: ترجمة، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط١، ١٩٨٦، ص٢٨٨.
- (١٧) سليم حداد الساعاتى: الثقافة والشخصية والأدوار الاجتماعية ، القاهرة ، دار الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون تاريخ، ص٥١.
- (١٨) زينب حسين أبو العلا: الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية ، وآخرون، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية ، ١٩٨٦، ص٣٢.
- (19) Deutsh morton Robert M krouss: theories social psychology , N.T: Basic books, 1965, pp173,188.
- (٢٠) محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع (الأسس والأجهزة) ، القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ ص٢٩٦.

(٢١) محمد عبد الحى نوح: الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع (قاعدة عالمية ، قيم، مهارات) ، الطبعة الأولى، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٨ ، ص ص*٩٣، ٩٢.

(٢٢) محمد عبد الحى نوع: المرجع السابق، ص ٨٩ عن:
David Howe: An Introduction to social worl theory, Kondonm
Billing and sons Limited , 1987.

(٢٣) عبد الحليم رضا عبد العال، فوزى بشير أحمد: تنظيم المجتمع ، نظريات وقضايا ، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، الكتاب الثانى، ١٩٨٦ ، ص ١٢٨.

(٢٤) عبد الحليم رضا عبد العال فوزى بشير أحمد: مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠.
(٢٥) رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٧ ، ص ص٣٢٨، ٣٢٧.

(٢٦) رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، المرجع السابق، ص ص٣٣٢، ٣٣١.
(٢٧) عبد المنعم شوقي: تنمية المجتمع وتنظيمه ، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق ، ١٩٨٠.

(٢٨) رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سابق، ص ص٣٤٠، ٣٣٦.
(٢٩) عبد الحليم رضا عبد العال: تنظيم المجتمع، النظرية والتطبيق، كلية الخدمة جامعة حلوان، ١٩٩٨ ، ص ٦٠، ٥٧.

(٣٠) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون: أساسيات في تنظيم المجتمع، القاهرة، مذكرات غير منشورة لطلبة البكالوريوس، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ١٩٨٩ ، ص ص٢٠، ١٢.

(31) Charles F., Grosser , New Direction in community organization (N. Y , prager publishers inc, 1973، pp5،10).

(٣٢) هدى بدران: تنظيم المجتمع ، القاهرة، مطبعة الميلى ، ١٩٦٩ ، ص١١٢.

(٣٣) سيد أبو بكر حسانين: دراسات في تنظيم المجتمع ، القاهرة، مكتبة الأنجلو ، ١٩٦٩ .

(٣٤) حمدى عبد الحارس البخشونجى: تنظيم المجتمع ، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية ، ٢٠٠١ ، ص ص١٦٩،١٦٧.

الفصل الثاني عشر

المشاركة التطوعية في تنظيم المجتمع

المشاركة التطوعية في تنظيم المجتمع

يعتبر التطوع حجر الزاوي في تطور تقديم الخدمات وإشباع الاحتياجات في المجتمعات على مر العصور نظراً لتعدد وتنوع الحياة الاجتماعية من جانب وتعدد الاحتياجات وقصور الجهد الحكومي عن أن يشبع هذه الاحتياجات من جانب آخر ولذلك كانت من البديهي أن يكون للتطوع أهمية كبرى في الخدمة الاجتماعية وطريقتها في تنظيم المجتمع وعلى ذلك فإنه عند مناقشتنا للتطوع في تنظيم المجتمع سوف نتناول بإيجاز الخدمة الاجتماعية والتطوع وتعريف التطوع وأهدافه ودوافعه وطرق تشجيعه والشروط التي يجب أن تتوفر في المتطوع والأعمال التي يقوم بها وكيفيه إعداده والإشراف عليه كما سنتناول أيضاً عوامل نجاح التطوع والعقبات أو العوائق التي تعوقه ومكاتب التطوع ودورها في تشجيع التطوع ثم في النهاية سوف نتناول علاقة الأخصائي الاجتماعي بالتطوع ثم التطوع وأهميته في الدول النامية.

أولاً: الخدمة الاجتماعية والتطوع :

إن نظرة الخدمة الاجتماعية وطريقتها في تنظيم المجتمع للتطوع تختلف عنها في العلوم الأخرى وذلك لأن الخدمة الاجتماعية وطريقتها في تنظيم المجتمع تعطي للتطوع أهمية كبرى فهي لا تنتظر إليه كهدف أو غاية فقط وإنما كوسيلة لتحقيق أهدافها مع المجتمعات ويرجع الفصل في بلورة بعض القيم والأسس التي تبنتها الخدمة الاجتماعية إلى الرواد الأوائل من المتطوعين في كافة مجالات الخدمة الاجتماعية.

ففي أمريكا كان الدافع لظهور الخدمة الاجتماعية كمهنة هو تعقد الحياة الاجتماعية بعد الثورة الصناعية والحرب العالمية الأولى ، وبعد أن ثبت عدم جدوى الاقتصار على جهود المتطوعين المنضمين إلي الجمعيات

وضرورة العمل على الاستفادة من جهود أفراد المجتمع جميعاً لذا بدأت مجال الهيئات الاجتماعية في إنشاء مكاتب للتطوع تقوم باختيار وتدريب المتطوعين ، وقد انتشرت هذه المكاتب بعد الحرب العالمية الأولى انتشاراً واسعاً وأسهمت إسهاماً بارزاً في جذب المتطوعين للعمل في مجالات الترويج وفي المستشفيات وفي الاشتراك في مجالات جمع المال إلخ.

وبعد تقدم العلوم الاجتماعية والسلوكية وتوفر حصيلة معقولة من الخبرات الميدانية من خلال عمل المتطوعين بدأت الحاجة إلي استخدام مهنيين في تقديم الخدمات في المجالات المختلفة فظهرت مدارس الخدمة الاجتماعية من خلال جمعيات تنظيم الإحسان، وكانت جمعية نيويورك لتنظيم الإحسان أو ل من أسس مدرسة التدريب العاملين في مجالات الرعاية الاجتماعية في عام ١٨٩٨.

وفي مصر كانت للجهود التطوعية فضل كبير قبل الاعتراف بطريقة تنظيم المجتمع فقد كانت الجمعيات الخيرية خلال القرن التاسع عشر تعتمد على المتطوعين كما كان المركزين الاجتماعيين بالمنائل وشطانوف قائمين على المساهمة والمشاركة التطوعية ، وذلك بتقديم مختلف الخدمات التي تحتاجها القرية باستخدام إمكانيات القرية ، تلك الجهود التطوعية التي تبينها الدولة بعد ذلك وبعد أن ثبت نجاحها وأهميتها، ولقد كان الفضل في إنشاء أول مدرسة للخدمة الاجتماعية في مصر إلي الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية.

ورغم أن دور المتطوعين بدأ يتقلص بعد تخرج الرعيل الأول من الأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات تنظيم المجتمع كان الأمر مختلف تماماً... حيث أدرك المنظمين الاجتماعيين منذ البداية أن مهمتهم ليست القيام نيابة عن المجتمع بحل مشكلاته وإشباع احتياجاته وإنما مهمتهم

الأساسية كمنظمين تكمن في مساعدة أهالي المجتمع على حل مشكلاتهم وإشباع احتياجاتهم، ولهذا ظل الاقتناع لدي المشتغلين بتنظيم المجتمع بأهمية العمل التطوعي وضرورة تنظيـمه على اعتبار أن مشاركة سكان المجتمع في كافة عمليات ومراحل تنظيم المجتمع شرط أساسي لتنمية هذا المجتمع وتقدمه.

ولهذا فالحاجة إلى المتطوعين تزداد دائماً في تنظيم المجتمع وذلك نتيجة:

١- وجود نقص في عددهم المهنيين مما يستدعي استكمال هذا النقص بالمتطوعين المدربين.

٢- أن المتطوع ينظر نظرة بسيطة وطبيعية للمشكلات والتعامل مع الغير باختلاف نظرة الأخصائي الاجتماعي المرتبط بمتطلبات المهنة.

٣- أن المتطوع عندما يندمج في مجالاً من العمل الإنساني ليلمس بنفسه مشكلات المجتمع الذي ينتمي إليه ، ويتصرف بدوره في تخفيف حدة هذه المشكلات فيزيد ذلك من ولائه للمجتمع وتحمله لبعض المسؤولية التي لا يمكن أن يقوم بها المسؤولون وحدهم

٤- تحتاج الخدمة الاجتماعية إلى مناخ صالح في المجتمعات لكي تتمكن من خلاله من إنجاز أهدافها.

٥- يحقق التطوع للخدمة الاجتماعية ولتنظيم المجتمع مزيد من الفاعلية ويؤكد قيمها الإنسانية واحترامها لقدرة الإنسان على التعامل مع كل ما يواجهه من مواقف ومشكلات.

• تعريف التطوع :

تعددت تعريف التطوع ولكنها وأن اختلفت في الشكل إلا أنها تتفق في الجوهر ومن هذه التعاريف :

• تعريف محمد شمس الدين أحمد:

" التطوع في الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسئوليات المؤسسة الاجتماعية التي تعمل على تقديم الرفاهية الإنسانية ، على أساس أن الفرص التي تنهياً لمشاركة المواطن في أعمال هذه المؤسسات الديمقراطية ، ميزة يتمتع بها الجميع وأن المشاركة تعهد يلتزمون به.

• تعريف سيد أبو بكر حسانين:-

" التطوع هو الجهد القائم على مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة واختيار بفرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة. ومن التعريفين السابقتين يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي ينطوي عليها التطوع:-

١- أن التطوع جهود إنسانية تبذل كل من أفراد المجتمع بصورة فردية أو جماعية.

٢- يقوم أساساً على الرغبة والدافع الذاتي ، أي أن وراء التطوع دائماً دافع يحركه سواء كان هذا الدافع شعوري أو لا شعوري.

٣- لا ينتظر المتطوع مقابل مادي ، فالهدف من التطوع هو الإسهام في تحمل مسئوليات تحقيق للمجتمع الرفاهية.

٤- أن التطوع غالباً لا يتطلب إعداداً مسبقاً ولكنه يقوم على المهارة أو الخبرة السابقة ولكن هذا لا يمنع من التدريب على الأعمال التي يشارك فيها المتطوع.

٥- يمكن للمتطوع أن يساهم بجهوده، وتضحياته لأي مجتمع، أو أي تنظيم وليس بالضرورة في نفس المجتمع الذي يعيش فيه وذلك على خلاف العمل الاجتماعي.

• **تعريف المتطوع والشروط الواجب توافرها فيه:-**

في ضوء التعريفات السابقة للمتطوع يمكن تعريف المتطوع بأنه الشخص الذي يتمتع بمهارة وخبرة معينة والذي يستخدم هذه المهارة أو الخبرة لأداء واجب اجتماعي عن طوعية واختيار وبدون توقع جزاء مالي في المقابل بالضرورة.

ومن الشروط الواجب توافرها في الشخص المتطوع:-

- ١- احترامه للناس وتقبل فروقهم والرغبة في مساعدتهم.
- ٢- النضج العقلي والانفعالي الذي يمكنه من العمل.
- ٣- القدرة على العمل مع الناس بأسلوب ديمقراطي تعاوني.
- ٤- القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد عليه في القيام بالأعمال التي في حدود طاقته.
- ٥- له القدر الكافي من المستوى الثقافي والمهارات الخاصة التي تمكنه من تحمل مسؤولياته التطوعية.
- ٦- أن تكون لديه المعرفة بموارد المجتمع.
- ٧- أن يكون لديه الاستعداد ليعطي من وقته القدر اللازم للعمل التطوعي

• الفرق بين التطوع والخدمة العامة :

يستخدم التطوع أحياناً كمرادف للخدمة العامة، ومصطلح الخدمة العامة يعني تلك الخدمات التي تعطي للفرد أو الجماعة أو المجتمع دون مشاركة فعلية من العنصر المقدم إليه هذه الخدمة وهذه تعتبر من المسؤوليات الأساسية للدولة قبل أفرادها كتوفير التعليم والعلاج والتأمينات الاجتماعية للمواطنين وإنشاء المرافق العامة، غير ذلك.

وهذا المفهوم يختلف تماماً عن الخدمة العامة التي تقوم بها الجمعيات الخيرية في مجالات الرعاية الاجتماعية وميادين التنمية الاجتماعية ولا تهدف إلي تحقيق ربح لأعضائها.

ويختلف المفهومين السابقين تماماً عن الخدمة العامة المترتبة على القانون ٧٦ لسنة ١٩٧٣ في شأن توظيف طاقات الشباب الذي أنهى المراحل التعليمية والذي لم يتيح له الاشتراك في الخدمة العسكرية وخاصة الشباب الذين أعفوا من هذه الخدمة ويكون هذا التوظيف في مجالات خدمة المجتمع للوصول به إلي المستوى المطلوب.

ويقوم المفهوم الأخير على أساس التكليف الإجمالي للشباب مقابل الحصول على مكافأة رمزية كبديل للانتقال وهذا ما يميزه عن التطوع.

أهداف التطوع :

يمكن أن نحدد أهداف التطوع من خلال ثلاث محاور أساسية هي:-

١ - أهداف خاصة بالمجتمع المحلي وتكامله:-

يساعد المتطوع على تماسك المجتمع وذلك للأسباب الآتية:-

١- تعمل الجهود التطوعية على تخفيف المشكلات الاجتماعية التي تواجه

المجتمع المحلي مما يؤدي إلي زيادة رضا الناس وإشباع حاجاتهم

وينعكس ذلك بالتالي على تكامل المجتمع وتماسكه.

٢- تؤدي الجهود التطوعية إلى تعريف أفراد المجتمع بالظروف الواقعية التي تعيش فيها الفئات الأخرى ويقود ذلك بالتالي إلى وجود وتسهيل الفهم المشترك واتفاق الأغلبية حول المشكلات والأحوال السيئة التي يعاني منها المجتمع ويتعين على المجتمع مواجهتها وهذا يقود بالتالي إلى تقليل التمييز والعصبية الناتجة عن الجهل بأحوال الجماعات بالمجتمع

٣- انغماس مواطني المجتمع من المتطوعين في الأعمال التطوعية يقود إلى التفاهم حول أهداف مجتمعيه مرغوبة، وهذا يقلل من فرص اشتراكهم في أنشطة أحرى قد تكون مهددة لتقد المجتمع وتماسكه.

• أهداف خاصة بالهيئات الاجتماعية:-

يحقق التطوع للهيئات الاجتماعية الأهداف الآتية:-

١- يعوض المتطوعين النقص في أعداد الأخصائيين الاجتماعيين الذي تعانيه الهيئات الاجتماعية.

٢- يبذل المتطوعين جهوداً لتعريف المجتمع المحلي بهيئاته وبهذا يوسطون تلك الهيئات بالمجتمع فيستمر تأييده لها أدبياً ومادياً فالهيئات- كما نعرف- لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن أفراد المجتمع حيث وجدت لخدمتهم أو تحقيق أهدافهم.

٣- أهداف خاصة بالمتطوعين أنفسهم:-

١- اهتمام المتطوع بأهداف اجتماعية مرموقة يوجه طاقاته بعيداً عن الانحراف بالإضافة إلى أنه من خلال ممارسته لعملية تكامل شخصيته.

٢- كثير من الاحتياجات الاجتماعية للفرد يتم إشباعها من خلال إحساسه بالنجاح في القيام بأعمال يقدرها الآخرون إلي جانب الإحساس بالانتماء إلي إحدى المؤسسات التي تلقي تقدير من المجتمع.

• دوافع التطوع:-

تتعدد الدوافع الفردية للتطوع فمنها ما هو شعوري ومنها ما هو لا شعوري وهذه الدوافع تتشابك وتتفاعل وينتج عنها في النهاية هذا الإلزام الذي يدفع المتطوع للعمل فقد يكون رغبة في الشعور بالأمن والراحة النفسية والرغبة في اكتساب الأصدقاء أو الجماعة مرجعية ينتمي إليها وقد يدفع الشخص للتطوع مجرد حب الظهور أو وجود وقت فراغ لديه أو يتطوع الشخص مدفوعاً بفلسفة قومية عامة مرغوبة .

وتختلف دوافع التطوع في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، طبقاً لظروف كل مجتمع ففي المجتمعات الرأسمالية المتقدمة تتم المشاركة التطوعية لدوافع اجتماعية فيري" أرثار هرمان" أن الأسباب التي تدعو للمشاركة تتمثل في التباهي بالملكية والوعي الاجتماعي والنجاح في التعامل مع الآخرين والرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية والحاجة إلي الاتصال بمجالات العمل والحياة المهنية.

بينما في المجتمعات النامية والمتخلفة الدافع الأساسي يتمثل في اتجاهين:-

الأول: مدى ما يحققه المشروع من فائدة مباشرة للتطوع.

الثاني: ارتباط المشروع بقيم دينية أو ثقافية معينة في المشروعات الدينية تجد لديه دافعا قويا للمشاركة فيها رغم أن العائد منها غير مباشر بالنسبة له.

هذا إلى جانب أن الدوافع تختلف مع مستوى الأفراد حسب المستوى العلمي والاقتصادي وحسب النوع والعمر الزمني والحالة الاجتماعية والوضع الاجتماعي.

• طرق تشجيع التطوع:-

حدد أحمد كمال أحمد الطرق التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتشجيع التطوع فيما يلي:-

١- الإعلان عن رغبة المؤسسة في قبول متطوعين والعمل على ترغيبهم في العمل الوطني.

٢- مقابلة راغبي التطوع في المؤسسة وتهيئة الجو المناسب الذي يسوده الاحترام والتقدير.

٣- أشعار المتطوعين بفائدة الجهود التي يبذلونها في المؤسسة واثار ذلك على تقدمها.

٤- توفير الفرص للمتطوعين للنمو والتقدم في عملهم التطوعي.

٥- توفير الفرص للمتطوعين للقيام بمسؤوليات تشعرهم بمكانتهم في المؤسسة.

٦- مساعدة المتطوعين للتعبير عن أفكارهم الخاصة المتعلقة بعملهم التطوعي في المؤسسة وتشجيعهم على تجربة الأفكار الصالحة لمساعدتهم على التعبير عن قدراتهم وتوفير الفرص والإمكانيات لهم بغرض استمرار تقدمها في عملها التطوعي.

٧- إنشاء مراكز ومكاتب للتطوع ودعمها بالكفاءات من العاملين لتقوم بمسؤولياتها في هذا الشأن.

ويقترح سيد أبو بكر حسانين بأن تشكل بكل مؤسسة اجتماعية لجنة خاصة بالتطوع تتولي الأمور الفنية والإدارية لكي تضمن إقبالهم على العمل التطوعي بالمؤسسة.

ومن أهم مسؤوليات هذه اللجنة:-

- ١- وضع خطة لاختيار المتطوعين وإعدادهم وتدريبهم
- ٢- وضع خطة للأشراف على المتطوعين أثناء عملهم بالمؤسسة.
- ٣- إجراء تقويم دوري للمتطوعين كي يستطيعوا أن يرفعوا من مستوى أعمالهم التطوعية.
- ٤- توضيح الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها المتطوعون سواء كانت هذه الحوافز في شكل أجور رمزية أو مكافآت معنوية.
- ٥- العمل على استثارة سكان المجتمع الذي تخدمه المؤسسة على التطوع بشتى الوسائل وبصفة مستمرة.

• **عوامل نجاح التطوع:-**

يري أحمد كمال أنه لكي تتم الاستفادة من المتطوعين يجب مراعاة ما يلي:-

- ١- الدقة في اختيار المتطوعين بحيث يوكل إلي كل متطوع العمل المناسب له ويضيف " سيد أبو بكر حسانين" ولهذا يجب اختيار المتطوعين ممن لديهم اهتمام بنوع النشاط أو أن يكون عمله وتخصصه متصلاً بالنشاط المراد التطوع له.
- ٢- أن يكون العمل واضحاً أمام المتطوع مدركاً لالتزامه نحوه بعيداً عن التعقيد حتى يقوم به برغبة وكفاءة.
- ٣- أن يلم المتطوع بأهداف ونظام المؤسسة وبرامجها وأنشطتها والعاملين بها.

٤- أن يحدد المتطوع الوقت المطلوب منه قضائه في عمله التطوعي بالمؤسسة.

٥- أن ينظم للمتطوعين الجدد برامج تدريبية مناسبة لأدوارهم للعمل التطوعي حتى يشعروا بأهمية العمل الموكل إليهم ويؤديه بالطريقة التي تريدها المؤسسة.

• عوائق التطوع:-

بالرغم من أهمية التطوع إلا أن هناك عوائق تجعله ليس على المستوى المناسب وهذه العوائق ترتبط أساسا بالدول النامية والمتخلفة ومن هذا العوائق:-

١- ثقافة سكان المجتمع وقيمهم واتجاهاتهم التي تؤثر في نظرهم للحياة فمثلاً ثقافة الفقراء كما يراها البعض تعني السلبية إزاء الظروف القاسية ويرى آخرون أن أفق الفقير محدود وأنهم يعيشون ليومهم إلى جانب ضعف ثقنتهم في الحكومة.

ويرى البعض الآخر أن نظرة الفقراء إلى أنفسهم بأنهم ضحايا للمجتمع ومن ثم فلا جناح عليهم فيما يعتقدون بالأوضاع المالية السيئة التي يمرون بها كما أنهم يعتقدون أن المجتمع يعطيهم تقييماً سلبياً ومن ثم ففكرتهم عن أنفسهم سلبية أيضاً.

٢- ضعف روح الانتماء للمجتمع ففي بعض الحالات يتخذ الإنسان موقفاً سلبياً إزاء مجتمعه ، كأنه موضوع لا علاقة له به.

٣- محدودية إدراك البيئة بالنسبة لسكان المناطق الحضرية وخاصة الوافدين من الريف فهم لا يعرفون كيف يمكن الوصول إلى مكان الأشياء وطرق التعامل المختلفة، وطرق التعامل المختلفة وكذلك لا يعرفون المؤسسات التطوعية والعمل التطوعي بصفة عامة وكيفية تنظيمه.

٤- السعي الشاق وراء الرزق فسكان المجتمعات المتخلفة أو النامية يكافحون من أجل توفير احتياجاتهم الأساسية التي تكفل لهم البقاء بما يؤدي إلي عدم وجود وقت للتطوع.

٥- التشاؤم في إمكانية تغيير البيئة مما يقلل من رغبة سكان المجتمع في التطوع وتضيف ليلي سليمان محمد.

٦- عدم وجود هيئات أهلية للرعاية الاجتماعية لها قوة ونفوذ مادي في مجتمعنا إلي جانب أن الهيئات الحكومية تعتمد على المقام الأول على موظفي الحكومة المعينين.

٧- عدم وجود قواعد عامة ثابتة لتنظيم المجتمع.

• مصادر اختيار المتطوعين:-

يري محمد شمس الدين أحمد أن هناك مصادر مختلفة يمكن اختيار المتطوعين منها ففي بعض المدن في الخارج توجد مكاتب للتطوع وتعتبر حلقة الاتصال بين المتطوعين والمؤسسات تحتاج إلي متطوعين وفي بعض الأحيان يتصل المتطوعين مباشرة بالمؤسسات التي يرغبون الانضمام إليها والقيام ببعض المسؤوليات لتنفيذ برامجها.

ويري سيد أبو بكر حسانين أنه يمكن الحصول على المتطوعين من

المصادر الآتية:-

١- بعض سكان المجتمع ممن شاركوا في بعض نشاطاته واكتسبوا المهارات والخبرات التي تساعد على المساهمة في بعض عمليات تنظيم المجتمع.

٢- الطلاب على مختلف مستوياتهم لأن ثقافتهم ومهاراتهم في تخصصاتهم والوعي المفترض أن يكون سائد بينهم كل ذلك يتيح لهم أن يكونوا مورداً خصباً للتطوع ويشير هنا بصفة خاصة إلي طلاب كلية الخدمة

- الاجتماعية والمعاهد العليا للخدمة الاجتماعية لأنهم يعدون أعداداً مهنيًا وقومياً من المفترض أن يدفعهم إلى التطوع للعمل في المؤسسات الاجتماعية وفي أنشطة الخدمة العامة حسب ما تسمح به ظروفهم.
- ٣- أعضاء ينتمون إلى هيئات اجتماعية من أهدافها الخدمة العامة.
- ٤- أعضاء من التنظيمات السياسية (الأحزاب) لأن من أهداف هذه التنظيمات جعل الوعي السياسي مثيراً لأعضاء للعمل في الخدمة العامة وإيجاد الحلول الذاتية لمشكلات مجتمعهم وبشار بصفة خاصة إلى جهود الشباب كإمكانية وطاقة يجب أن يبادروا إلى التطوع للخدمة العامة بالإضافة إلى المنظمات المساعدة كالتنظيمات المهنية والعمالية.
- ٥- قد تستفيد المؤسسات الاجتماعية من الجهود التطوعية لبعض من استفادوا من خدماتها.

• طرق اختيار المتطوعين:-

يمكن تلخيص طرق اختيار المتطوعين فيما يلي:-

١- المقابلة الشخصية:-

بالرغم من تعدد الطرق الفنية التي تصلح لأن تكون أساساً لاختيار القادة والمتطوعين فإنه ينبغي أن يستعان بها مع طريقة المقابلة الشخصية التي يصلح أن تكون هي الأساس الوحيد في اختيارهم ومع أن المقابلة الشخصية طريقة لا غنى عنها لا أنها غير منزهة من الخطأ ولذلك يجب التحضير الدقيق للمقابلة ، ويشمل هذا إعداد استمارة تحتوي على أهم النقاط البارزة التي يتحتم استيفاؤها في المقابلة ومعرفة خصائص الأعمال التي سيقوم بها المتطوعين والصفات والمؤهلات التي يجب توافرها فيهم وأن يحسن اختيار وتدريب أعضاء لجنة المقابلة التي يجب ألا يقل عددهم عن

اثنين يتداولون معاً لاتفاق على الرأي النهائي هذا ويجب أن يخصص الوقت الكافي للمقابلة.

٢- ملء استمارة التطوع:-

إن ملء استمارة التطوع بمعرفة الشخص المتطوع وفحصها بمعرفة من تعينه المؤسسة للقيام بهذه المهمة هو إحدى الطرق المهمة التي يمكن استخدامها لاختياره هو وأمثاله ، ويجب أن يشمل طلب التطوع بعض المعلومات العامة عن نشاطه ، ورغباته، وبعض الأسئلة التي قد تفصح إجاباتها عن شخصيته وتصرفه في بعض المواقف المماثلة لتلك التي يمكن أن يصادفها عندما يقوم بعمله.

٣- التقدير بالمصادر:-

وهنا يطلب من الراغب في التطوع أن يذكر أسماء بعض الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم ليدلوا ببعض المعلومات عنه، ولكن الحصول على حكم دقيق يعتمد به من مثل هذه المصادر أمر صعب لأن الطالب غالباً ما يختار مصادره من بين أشخاص يعتقد أن تقديرهم له سوف يكون في جانبه وأن أغلب الناس حين يسألهم أن تقديرهم له سوف يكون في جانبه وأن أغلب الناس حين يسألهم إنسان رأيهم فيمن يميلون إلي معاونته للحصول على ما يبتغيه كما أن الكثيرين ممن يطلب رأيهم في إنسان قلم يجدون في خبراتهم أو إمكانياتهم ما يساعدهم على تقديم تقرير دقيق شامل بعيد التحيز والميل.

ولتلاقي هذه الغيوب بحسن تحري الدقة على قدر المستطاع في اختيار الذين يقدرון المسئولية ويعرفون الصفات المطلوبة التي يجب توافرها في المتطوعين ليقوموا بأعمالهم وكذلك يجب مراعاة الدقة في استخلاص آراء هؤلاء المصادر.

٤ - الاختيارات الموضوعية:-

تستخدم بعض المؤسسات الاختبارات الموضوعية لمعرفة المعلومات العامة للمتطوع وكذلك معلوماته في مجال تطوعه وبالنسبة إلي أولئك الذين لم يسبق لهم اكتساب أي قدر من الخبرة في هذا المجال ولا شك أن لهذا فائدة في معرفة مسئولية المتطوع وتقدير نقطة البداية في مساعدته سواء كانت هذه المساعدة عن طريق البرامج التدريبية أو عملية الإشراف. كما أن هناك بعضاً من المؤسسات التي تشترط الكشف الطبي على المتطوع للتأكد من أنه يتمتع بصحة جيدة، وذلك حفاظاً على سلامة الأفراد والجماعات التي سيقومون بالعمل معها ويمكن استخدام إحدى هذه الطرق أو استخدام أكثر من طريقة في وقت واحد، ونري أن استخدام أكثر من طريقة يضمن سلامة الاختيار حيث يمكن التغلب على عيوب كل طريقة على حده.

• الأعمال التي يقوم بها المتطوعون:-

تري فيوليت سايدر أن المتطوعون يقومون بالأعمال التالية:-

١- المعاونة في التعرف على مسببات المشكلات الاجتماعية وتحديد الحاجات الإنسانية.

٢- المساهمة في رسم سياسة المؤسسات التي يتطوعون فيها لمواجهة تلك المشكلات وفي هذا يضيف سيد أبو بكر حسانين بأنه يمكن للمتطوع أن يشترك بالنسب الأكبر في مستوى رسم السياسة، فمن الواضح أن المناصب السياسية لا تملأ في الهيئات الأهلية أو الحكومية طبقاً لدرجة التعليم أو المعرفة المهنية أو المركز الاجتماعي فهذه وظائف تسند إلي مواطنين بواسطة مواطنين آخرين ومحل الاختيار هو القدرة على تحمل المسئولية العامة وليس التخصص في مجال معين.

٣- المشاركة عملياً في التخطيط على المستوى المحلي لإشباع الاحتياجات المجتمعية.

٤- القيام بالخدمات العملية المهنية على المعرفة والمهارة والاهتمام مثل:-

أ - جمع المال لتمويل المؤسسات الشعبية والحكومية.

ب- التحدث باسم المؤسسات لشرح برامجها للرأي العام موضحين المشكلات التي تواجهها.

ج- دراسة مدة استجابة المجتمع الايجابية والسلبية لبرامج المؤسسة وأنشطتها.

ويضيف سيد أبو بكر حسانين:-

د - القيام بالأعمال الإدارية وخاصة في الهيئات الأهلية.

هـ- تقديم خدمات مباشرة كأن يتطوع الطبيب بالرعاية الطبية المجانية ويوم عطلته والمدرس لإرشاد وتوجيه الآباء والأطفال أو أن يتطوع الغير مؤهل لمشروعات تحتاج إلي خبرته ومهارته في خدمة الهيئة.

• **إعداد المتطوعين والإشراف عليهم:-**

هناك من الأعمال ما يتطلب إعداداً خاصاً للمتطوع لإعطائه المعرفة التي يحتاج إليها ليكسب بصيرة بالنسبة للاحتياجات الأساسية للإنسان وفهمها بالنسبة لانفعالاته وبالنسبة لعلاقاته بزملائه وبالقوانين الاجتماعية وغيرها من القواعد والنظم ويحتاج المتطوع إلي نوع من التوجيه عند قيامه بالأعمال المختلفة التي لم يعتادها مثل كتابة التقارير وتقديمها وكتابة أنواع معينة من المراسلات أو ملئ استمارة أو القيام باتصالات رسمية مختلفة وقد يستفيد المتطوع من رأي زملائه المتطوعين.

وبالإضافة إلي برامج الإعداد والتدريب التي توفرها المؤسسة

للمتطوعين يمكن أن ينموا أنفسهم عن طريق:-

- ١- الإشراف في المؤسسات التي يعملون بها والذي يساعدهم على تنمية خبراتهم ومهاراتهم من خلال قيامهم بالأعمال التطوعية.
- ٢- تقويم جهود ونشاطات المتطوع إذ أن التقويم يساعد المتطوع على معرفة نواحي الضعف والقوة فيه يحاول أن يتغلب على نواحي الضعف ويدعم نواحي القوة.
- ٣- المجهود الذاتي للمتطوع الذي يرغب في أداء عمله التطوعي بكفاءة أفضل فينبط ذاتياً لتحقيق هذا الغرض.
- ٤- التقويم الذاتي الذي يقوم به المتطوع من حين لآخر.

• مكاتب التطوع:-

- تعريفها:-

هي منظمات تقوم بأعمال تساعد أجهزة تنظيم المجتمع على أداء رسالتها وتهدف مكاتب التطوع إلى إتاحة الفرصة للشعب للتطوع في أعمال الرعاية الاجتماعية ومن الممكن أن تكون مكاتب المتطوع جزء من هيئة من الهيئات أو تكون أجهزة مستقلة.

- أعمالها:-

- ١- الدعوة للتطوع في القطاع المسئول عنها وإتاحة الفرص للتطوع البناء.
- ٢- تسجيل الراغبين في التطوع وتصنيفهم من حيث الموقف ونوع العمل والجهة التي يرغبون التطوع لها.
- ٣- حصر المجالات والأنشطة التي يلزمها متطوعون وإيجاد علاقات مستمرة مع الهيئات وتشجيعها لإبداء رغباتها واحتياجاتها من المتطوعين ومستوياتهم.
- ٤- توزيع المتطوعين حسب ميول المتطوعين على المجالات الموجودة بالمكتب.

- ٥- تدريب المتطوعين على المهمة التي سوف يقومون بها
- ٦- متابعة المتطوعين حتى يستمروا في التطوع مع إيجاد نظام الحوافز لتشجيعهم على الاستمرار وإتقان العمل.
- الدور المقترح لمنظمات التطوع:-

يمكن لمنظمات التطوع (مكاتب - سجلات) أن تقوم بالدور التالي:-

- ١- دور رائد:-
بمعني ابتكار أفكار جديدة تنبع من احتياجات المجتمع.
 - ٢- التجريب:-
ويعني إنشاء أنشطة ومشروعات جديدة تتسم بالجرأة التي لا تتوفر للأجهزة الحكومية لالتزامها بميزانية محدودة بنود معينة.
 - ٣- دور مكمل:-
أي القيام بخدمات لاستكمال المتغيرات الموجودة في الخدمات الحكومية.
 - ٤- دور مبتكر:-
إن إضافة الجديد المتطور غير المقيد بروتين على سبيل المثال المعاونة الشخصية مثل الزيارات التي تتسم بالصدقة المطلقة كما أن لدي هذه المنظمات مدى أوسع العاملين بها وقيامهم بالعمل حتى وقت أطول وجهد أكبر من المنظمات الحكومية والتغير حسب الحاجة والموقف أو تغيير اتجاه النشاط.
- ويمكن لهذه المنظمات أن تقوم بالأعمال الثانوية التالية:-
- ١- التأثير على تشكيل الرأي العام نحو المشكلات المجتمعية.
 - ٢- العمل كجماعات ضاغطة للمسؤولين لتوجيه اهتماماتهم نحو مشكلات لا يتناولونها وتعتبر ملحة.

٣- إعداد متطوعين من حديثي السن لما في ذلك من تنشئة اجتماعية للشباب وإشباع لاحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وقضاء وقت فراغ مثمر وتوجيههم من قبل الأكبر سناً.

٤- صورة إيجاد علاقة وطيدة بين مؤسسات التطوع والأخصائيين الاجتماعيين في المناطق والدول المتخلقة لإتاحة الفرص لتبادل الخبرات في هذا المجال.

• **ما يجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للمتطوع.**

يجب أن يكون لكل مؤسسة اجتماعية سياسية خاصة بالتطوع والمتطوعين ، هذه السياسة يجب أن تتضمن الآتي:-

١- يجب أن يكون بالمؤسسة لجنة لشئون الموظفين من بين مسئولياتها تولي أمور المتطوعين

٢- يجب أن تحدد سياسة المؤسسة الحد الأدنى لمؤهلات المتطوعين من حيث العمر والتعليم والخبرة والتدريب والصحة العامة والشخصية.

٣- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة المكافآت التي تمنح للمتطوعين سواء كانت مكافآت مادية رمزية أو مكافآت من أي نوع آخر.

٤- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة وإجراءات لاختيار المتطوعين والمسئول عن ذلك في المؤسسة.

٥- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة توجيه المتطوعين والمسئول عن ذلك في المؤسسة.

٦- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة برامج تدريب المتطوعين قبل قيامهم بمسئولياتهم المهنية في المؤسسة، كما تتضمن كذلك خطة للإشراف عليهم في أثناء تأديتهم لهذه المسئوليات.

٧- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة محددة من التقييم الدوري للمتطوعين.

٨- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة عمل تقارير خاصة بالمتطوعين تسجل أعمالهم ومستوى أدائهم لهذه الأعمال على أن تحفظ هذه التقارير في ملفاتهم الشخصية.

٩- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة كل ما من شأنه أن يصبو كرامة المتطوعين ومكانتهم الاجتماعية وتقديرهم كأفراد وكمجموعة في المؤسسة.

١٠- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة لتدريب الأعضاء الذين يمكن أن يصلحوا في التطوع في المؤسسة.

• التطوع في الدول النامية:-

للتطوع أهمية وضرورة لخدمة التنمية في الدول النامية وهذه الحاجة تفوق حاجة الدول المتقدمة نتيجة قلة الإمكانيات المتاحة ومع ذلك يصل الآن إلى المستوى المطلوب.

فيرى عبد الحليم رضا عبد العال في نتائج بحثه للحصول على الدكتوراه في الخدمة الاجتماعية ضالة عدد أعضاء الجمعيات التطوعية كذلك ضالة من يفكرون في التعاون في تكوين جمعيات تطوعية تعمل من أجل تحسين بيئتهم.

إلى جانب ما وجدناه عندما عرضنا لعوائق التطوع أن هذه العوائق ترتبط أساساً بالدول النامية والمتخلقة مما يجعل مستوى التطوع ليس على مستوى متطلبه هذه الدول من جهد وتعاون جميع الإمكانيات.

تلك الظروف تجعل مسئولية الخدمة الاجتماعية كبيرة لربط شكل التطوع ومستويات بالظروف الاجتماعية والاقتصادية للدولة فيرى أن التطوع

في الدولة النامية يجب أن يتم في إطار منظم ، كما يجب أن ينال حقه في عمليات التخطيط، ومن الأخصائيين الاجتماعيين والباحثين وأن يوضح له الطرق التي من خلالها يشارك الناس بدور فعال في مواجهة حاجاتهم الاجتماعية.

وفي مصر حيث نؤمن بالتخطيط القومي الشامل يجب أن يمارس التطوع في إطار السياسة العامة للدولة وتخطيطها للتنمية حتى تضمن له الفاعلية ويتم التنسيق بين الجهود الشعبية والحكومية.

• علاقة الأخصائي الاجتماعي بالمتطوع:-

يجب أن تتضح العلاقة بين عمل المتطوع والمهني ويجب أن يدرّب الأخصائي الاجتماعي على التعرف على المتطوع كجزء متكامل في الفريق له حقوق وعليه مسئوليات وواجبات فهناك تخصصات وأعمال يجب أن يتحملها المهنيون وحدهم لذا يجب أن يوضح حدود إمكانياته في العمل المهني ومتى يستشير الأخصائي ومتى يترك له المجال نهائياً.

لذا يجب التفرقة بين مجالات التطوع والعمل المهني وإبراز المتطلبات الفنية للمتطوعين وإعطاء أمثلة العمل التطوعي اللازم ومصطلحاتها وكذلك تعليم المهنيين وتعريفهم بأهمية المتطوعين واحتمالات أدوارهم وأن الخدمة الاجتماعية ستكون مستقبلاً عمل فريق وأن يفهم كل من الأخصائي الاجتماعي والمتطوع على الآخر.

• علاقة التطوع بتنظيم المجتمع:-

إن الجهود التطوعية تعتبر جهود أساسية في مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وفي طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة ، وهذا ما توضحه النقاط التالية:-

١- أن طريقة تنظيم المجتمع، هدفها النهائي هو إحداث تغير اجتماعي مقصود ، ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال مشاركة القيادات المجتمعية، وهذه المشاركة لا تتم في إطار رسمي ، ولكن في إطار تطوعي، وعلى المنظم الاجتماعي أن يزكي هذه الجهود التطوعية التي بدونها يصعب أن لم يكن من المستحيل تحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع.

٢- أن علاقة المنظم الاجتماعي بالمجتمع تعد من العلاقات المؤقتة التي تنتهي بحصول المجتمع على قدر من الرعاية أو تحقيق هدفاً تنموياً، ولذا ينبغي على المنظم الاجتماعي أن يعمل على تكوين جهاز أو لجنة لضمان استمرارية العمل من بعده حتى يتمكن المجتمع من تناول مشكلاته بنفسه، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود القيادات التطوعية بجانب المنظم الاجتماعي، لتكتسب مجموعة من الخبرات تمكنها من تحمل مسئولية مجتمعها فيما بعد، حيث أن إحداث التغيير، رغم ما يصادفه من صعوبات، يعد سهلاً وميسوراً ، إذا ما قارناه بالمحافظة على منجزات التغيير نفسها ، وهذه المسئولية تقع على عاتق القيادات التطوعية.

٣- أن المشاركة الشعبية لجميع سكان المجتمع أمر من الصعب تحقيقه نظراً لارتفاع تعداد سكان المجتمعات، ومن ثم كان ولا بد أن تقتصر المشاركة الشعبية على ممثلين لسكان المجتمع، ممن يستطيعون التعبير عن احتياجات المجتمع ومشكلاته، والمتحمسين للعمل لتحسين أوضاع مجتمعاتهم، فضلاً عن إحساسهم بآمال وآلام سكان مجتمعاتهم، وثقة هؤلاء السكان فيهم.

ومن ثم تكون القيادات الطبيعية في المجتمع هي بمثابة قنوات الاتصال الحقيقية، التي من خلالها يمكن للمنظم الاجتماعي أن يتصل

بجماعات المجتمع ويؤثر فيها وذلك فإن أول الخطوات التي يجب أن يتعلمها الممارس لطريقة تنظيم المجتمع، هي كيفية التأثير على القيادات المجتمعية التطوعية التي من خلالها يمكن استشعار احتياجات المجتمع ومشكلاته من جانب، كما أنها القيادات تعمل على استثارة الرغبة المشتركة لدى سكان المجتمع لأحداث التغيير المنشود، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لوضع الخطط ، واختيار الوسائل المناسبة لإحداثه من جانب آخر .

٤- أن وجود القيادات التطوعية تعتبر ضرورة تملئها طبيعة الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، حيث أنه من الاستحالة بمكان، أن تتم أي من خطوات، أي عمليات طريقة تنظيم المجتمع في غيبة الجهود التطوعية من قبل القيادات الطبيعية في المجتمع فمثلاً:-

عملية التعرف بالمجتمع ، هل يمكن أن تتم والمنظم الاجتماعي بمعزل عن الاتصال بالقيادات المجتمعية وصياغة الأولويات ، لا يمكن أن تتم في غيبة المجتمع المتمثل في قياداته لضمان مشاركته وهكذا بالنسبة لبقية خطوات ومراحل تنظيم المجتمع حتى نهاية المطاف في عملية التقويم فالمجتمع هو صاحب المصلحة والمستفيد أولاً وأخيراً بمنجزات التغيير ومن حقه أن يشارك في تقويم هذه الخدمات في ضوء مدى الاستفادة التي تحققت من وراء ذلك وبالطبع لا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال مرآة صادقة من رأي المجتمع، إلا وهي قياداته التطوعية.

٥- تؤمن طريقة تنظيم المجتمع بأهمية التكامل بين الهيئات الحكومية والأهلية من جانب وبين القيادات المهنية والشعبية من جانب آخر .

حيث أنه قد أصبح واضحاً أن الحكومات لا تستطيع بمفردها أن تحقق التنمية الشاملة أو أن تقوم بجميع الأعمال والخدمات التي يحتاج إليها المواطنون لذا فإن مشاركة المتطوعين يساعد على مساندة الأنفاق الحكومي

مساندة حقيقية حيث يعمل على توفير الجهود الحكومية لما هو أهم ويتعلق بالمسؤوليات الكبرى على المستوى القومي لذلك فإن دور مشاركة المتطوعين هو دور تدعيمي وتكميلي لدور الحكومة.

كما أنه على الرغم من أن بعض أمور المجتمع ومشكلاته تتطلب جهد المتخصصين المتنوعين إلا أن اشتراك المواطنين من خلال ممثليهم من القادة المتطوعين على قدر كبير من الأهمية إذ أنهم أقدر الناس على تحديد احتياجات ومشكلات المجتمع، كما أنه يساهمون في تحمل نفقات البرامج اللازمة لإشباع هذه الحاجات أو تلك المشكلات، وهم المستفيدون من نتائج البرامج التي يقومون بتنفيذها.

٦- تحتاج المؤسسات والهيئات الاجتماعية للمتطوعين وذلك لوجود نقص في عدد المهنيين المعنيين الراجع إلي قصور الإمكانيات الاقتصادية وخاصة في المؤسسات والهيئات ذات الميزانيات المحدودة مما يستدعي استكمال هذا النقص بالمتطوعين

٧- تحتاج المؤسسات والهيئات الاجتماعية إلي مناخ اجتماعي معين يتميز بفهم الجمهور لأنشطتها وأهدافها وتعضيد ومساندته لتلك الأهداف ولا شك أن العمل التطوعي من جانب سكان المجتمع يعتبر خطوة أساسية لخلق هذا المناخ ويساعد المتطوعين على توطيد الصلة بين المؤسسات والهيئات التي تمارس فيها الخدمة الاجتماعية وبين المجتمع التي توجد فيه تلك المؤسسات.

٨- يعتبر التطوع ومشاركة المتطوعين هدف ووسيلة في أن واحد فهي هدف لكون لحياة الديمقراطية السليمة تركز على مساهمة المتطوعين واشتراكهم في مسئولية التفكير والعمل من أجل مجتمعهم وهي وسيلة لأنه عن طريق مجالات التطوع المختلفة يتذوق الناس أهميتها ويمارسون طرق

المساهمة وأساليبها فتتأصل فيهم عاداتها وسلوكها وتصبح جزء من ثقافتهم وسلوكهم.

٩- أن تنمية المجتمعات تبدأ بسكان تلك المجتمعات، وتنتهي إليهم لذل كان للقيادات التطوعية دوراً هاماً في عمليات التنمية، وذلك عن طريقة مشاركتهم للقيادات المهنية، سواء في دراسة المجتمع، أو تحديد مشكلات هذا المجتمع، أو في وضع أولويات هذه المشكلات أو في التخطيط لحل هذه المشكلات أو تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها أو تقويمها.

• الإسلام والتطوع:-

ليس الإسلام مجموعة من العبادات فقط بل أن فيه حكم ما بين البشر خصوصاً في المسائل الفكرية والعقائدية والسلوكية والأخلاقية والمعاملات بين الناس وكما يقول الله عز وجل، " ونزلنا عليها الكتاب تبياناً لكل شئ وهدى ورحمة وبشري للمسلمين (٨٩- النحل) " وأنه لكتب عزيز لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه تنزيل من حكيم حميد" (٤١-٤٢ فصلت) ولعل في الأصول الآتية ما فيه علاقة مباشرة بفلسفة التطوع والهدف الإنساني المقصود منه".

١- " يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا أن أكرمكم عند الله أتقاكم" (١٣- الحجرات) فلا يمكن للعلاقات الإنسانية أن تقوم بشكل بناء يحقق التفاعل بين الأفراد إلا إذا ساد هذه العلاقات روح المساواة التي لا تدع فرصة لظهور العنصرية والعصبية والطائفية والقبلية والتفاوت في الوزن الاجتماعي والمقصود بتقوي الله غرس الوازع النفسي الذي يحض على المساواة بين الناس الذي خلقهم الله من نفس واحدة وهذه المساواة هي التي تحقق بالإحسان بمعاونة الآخرين.

٢- تقوم التشريعات الاجتماعية الحديثة على أساس من تحقيق التكافل الاجتماعي والعدالة الاجتماعية بل أن المواثيق الدولية ذاتها كالإعلان العالمي لحقوق الإنسان وحقوق الطفل والتنمية الاجتماعية تتضمن الإشارة الصريحة للتكافل والعدالة الاجتماعية كهدف نهائي للتجمعات البشرية- وقد نادى الإسلام بهذا المبدأ وحماية الضعفاء من أفراد المجتمع وخص المجتمع ذاته سواء عن طريق الحكومات أو الهيئات الأهلية أو الأفراد.

٣- ولعل تنظيم العلاقات الإنسانية ذاتها من أكبر المؤثرات في استقامة العلاقات بين أفراد المجتمع واستقرارها. " وأنفقوا فيما جعلكم مستخلفين فيه" (٣٢ الحديد) وفيها الحض على العطاء ، " وأتوهم من مال الله الذي أتاكم" (٣٣- النور)، وفي هذه الآية إشارة صريحة إلى الغرض الاجتماعي من المال وأنه ليس وسيلة للجاء والضغط فمنهج الإسلام في توظيف المال يقوم على توفير العدالة الاجتماعية بين الناس ويحول دون اتجاه المال إلى زيادة ثروة الأغنياء واتساع الفوارق بين الطبقات والإخلال بمبدأ التوازن في المجتمع.

٤- وهناك الأمر المباشر للأفراد بضرورة التعاون على البر: "وتعانوا على البر والتقوى ولا تعانوا على الإثم والعدوان" (٢- المائدة)، " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" (حديث)

والتطوع وسيلة لها فعاليتها في المشاركة في أعمال البر بالصورة المختلفة فالتطوع يتعاون مع غيره في العطاء بالمال والجهد والعمل والفكر والرأي.

٥- والتطوع مقرون بالعمل المباشر وهنا يأمر الإسلام بالعمل الإنساني الخلاق الذي تعود أثره على الفرد والمجتمع ويدعو إلى استمرارية هذا إجادته ويرفع من شأن العمل والعاملين "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم

ورسوله والمؤمنون " (١٠٥- التوبة) " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً (٣٠- الكهف)

" فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يري " (٧- الزلزلة).

ويقدم العلامة ابن خلدون باباً خاصاً في مقدمته عن فلسفة العمل في الإسلام التي تركز على مجموعة من العناصر هي:-

١- ربط العمل الإسلامي في الحياة الإنسانية بأفاق ومجالات لا حدود لها ويقدره الإنسان الذي سخر الله له كل شئ واستخلفه في هذه الأرض ليعمرها وينشر الخير فيها.

٢- ربط العمل بالإنتاج فالعمل الذي لا يؤدي إلي إنتاج و عائد مفيد لا جدوى منه.

٣- ربط العمران والرفاهية بالعمل الإنساني فكلما زاد العمل زاد الإنتاج وأدي ذلك إلي رفاهية المجتمع ذاته.

٤- ربط العمران والرفاهية بالعمل الإنساني فكلما زاد العمل زاد الإنتاج وأدي ذلك إلي رفاهية المجتمع ذاته.

٥- إن العمل الانساني لا يقتصر عائدته على الفرد وإنما تظهر نتائجه على المجتمع ككل كما أن الله تعالى يثيب الفرد على عمله الصالح، فالعمل من وجهة النظر الإسلامية يتسم بالشمول والسمو .

٦- التطوع نظام أخلاقي واتجاه سلوكي قبل كل شئ والأخلاقيات أساس العلاقات الإنسانية في الإسلام.

" المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره " (حديث)

" البر حسن الخلق " (حديث)

" اتق الله حيثما كنت واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن"(حديث).

ومهنة الخدمة الاجتماعية تقوم على الأخلاقيات أولاً وقبل كل شئ فجوهرها خدمة الأفراد والجماعات والمجتمعات ولا يمكن عزل هذه الخدمة من حيث أسلوبها وأهدافها عن المبادئ الخلقية التي يجب أن تلتزم بها ولا تحديد عنها - حتى في السلوك الفردي يضع الإسلام له أبعاده مقوماته وحتى في الدعوة إلى سبيل الله - وخدمة الآخرين منهج من هذه المناهج فإن الحكمة والموعظة الحسنة هي أسلوب وطريقها.

والآية الكريمة " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها (١٠ - النساء) تحمل معنى إنسانياً رائعاً - وكما يقول الشيخ محمد المدني في كتاب " المجتمع الإسلامي كما تنظمه سورة النساء أن كلمة الأمانات كلمة عامة شاملة فالحكم بين الناس أمانة لأن الله للحاكم هذا المركز وجعله أميناً عليه والولد عند أبيه أمانة عليه أن يحسن حفظها وإن يقوم على ما يصلحها حتى يسلمه إلى المجتمع وإلى نفسه قوياً صالحاً قادراً على حمل أعبائه وأداء ما يؤديه مثله والزوجة أمانة عند زوجها وزوجها أمانة عندها فمن فرض وخان أو أفرط ففد جافي خلة العدل والعلم أمانة والمال أمانة والتجارة أمانة وهكذا كل من أوتي شيئاً أو جعل الله تحت يده شيئاً فهو حامل لأمانة عليه أن يرفعها ويصلحها ويؤديها كاملة غير منقوصة.

والممتنع لديه المال أو الخبرة أو العلم أو الإدارة للعمل وكلها أمانات عليها أن يؤديها لكي تؤدي إلى الهدف المقصود وهو خدمة الفرد وخدمة المجتمع بما يحقق صالح الناس جميعاً أيّاً كان الموقع الذي يعمل فيه وهو ما يطلبه الله تعالى من الناس كافة تحدياً للمشكلات وعملاً على تكوين رأي عام يوجه إلى الصالح العام وخير الجموع مع مراعاة العدل والتوازن مع كل شئ باعتبارهما صمام الأمن لكل مجتمع وأساس الثقة بين أفرادها وجماعاته

والعدل هنا عدل مطلق لا تتأثر فيه عناصر الحب أو الكراهية أو اختلاف الدين والعقيدة والجنس واللون.

الفصل الثالث عشر

استراتيجيات تنظيم المجتمع

استراتيجيات تنظيم المجتمع

أولاً: مفهوم الإستراتيجية والتكتيك .

(أ) مفهوم الإستراتيجية :

تشير الأدبيات العلمية إلى أن كلمة الإستراتيجية قد استعملت أولاً كمصطلح عسكري في أوائل القرن الثامن عشر ، وكانت الجيوش آنذاك قد بدأت تزداد ميلاً إلى الاحتراف وإلى كثرة التكاليف ، ومن ثم شرع في إجراء حسابات دقيقة عن الثمن الذي تكلفه العرب في مقابل الفائدة التي تجنى منها وأصبح قرار دخول الحرب موضوع تكفير وتدبير أكثر منه موضوع غضب ونقمة وانفعال ^(١).

ويرى البعض أن كلمة الإستراتيجية حديثة الاستعمال في تنظيم المجتمع ومستعارة أساساً من علوم الحرب والسياسة ونظرية المباريات. تستخدم في تنظيم المجتمع الذي يتبعه الاختصاصي الاجتماعي لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع وتتضمن الإستراتيجية مجموعة من المسلمات الأساسية توضح وجهة النظر العامة التي تمثلها وكذا تفاصيل العمل بها والتي تسمى بالتكتيكات بمعنى أن التكتيك هو الترجمة العملية لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ . وعلى هذا الأساس نستطيع أن نعرف التكتيك بأنه مصطلح مستعار أيضاً من العلوم العسكرية للتعبير عن الأسلوب الذي يتبع لممارسة الإستراتيجية وفي بعض الأحيان يستخدم بمعنى الهدف الجزئي أو قريب المدى ^(٢).

(ب) مفهوم التكتيك :

وتجدد الإشارة إلى أن هناك اصطلاحاً آخر يلازم استخدامه اصطلاح الإستراتيجية وهو اصطلاح التكتيك Tactic تعدد مجالات

استخدامه بتعدد مجالات استخدام اصطلاح الإستراتيجية، ومن بين المفاهيم العلمية التى تناولته :

- ◆ التكتيك هو فعل مخطط أو مناورة لتحقيق غاية محددة .
- ◆ التكتيك طريقة أو فعل يستخدم لتحقيق الإستراتيجية^(٣).
- ◆ التكتيك هو الخطوات الإجرائية الموضحة لكيفية تطبيق استراتيجية أو خطة، وتحقيق الأهداف المرحلية التى توصلنا إلى تحقيق الأهداف النهائية^(٤).

ثانيا مفهوم الإستراتيجية والتكتيك فى إطار تنظيم المجتمع :

إن العلاقة بين الإستراتيجية والتكتيك علاقة متداخلة فليس هناك خط واضح فاصل بينهما ومن العسير القول بأن حركة إستراتيجية عملية قد انتهت هنا وإن حركة تكتيكية قد بدأت هناك . وبالتالي يمكن القول أن التكتيك عبارة عن الترجمة العملية التى تضع الإستراتيجية موضع التنفيذ^(٥).

كما تستخدم الإستراتيجية فى تنظيم المجتمع على أنها المنهج الذى يتبعه الاخصائي الاجتماعي لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع^(٦). وفى ضوء ما سبق وفى إطار الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها: أحد موجّهات ومتغيرات الممارسة المهنية التى يستخدمها المنظم الاجتماعى كمنهج يسير عليه .

لتحقيق أهداف الممارسة والتدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع مع المجتمع الذى يتعامل معه. مع الأخذ فى الاعتبار أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتوقف على :

- ١- طبيعة الموقف الإشكالي .
- ٢- إمكانيات وظروف المجتمع المحلى .

- ٣- مهارة المنظم الاجتماعى .
- ٤- الثقافة السائدة فى المجتمع .
- ٥- الموجهات النظرية وخاصة النماذج حيث يستخدم كل نموذج استراتيجية أو مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة به .
- ٦- ويعرف التكتيك فى تنظيم المجتمع على أنه الأسلوب الغنى أو الإجراء التنفيذى الذى يتبع لممارسة وتحقيق الإستراتيجية^(٧).
- وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف التكتيكات على أنها : أحد المتغيرات الفرعية للممارسة المهنية المرتبطة إرتباطا وثيقا بالإستراتيجية والتى تمثل الوجه التنفيذى لتلك الإستراتيجية من خلال ما تتضمنه من أساليب فنية وإجراءات تنفيذية محددة .
- ثالثا: مبررات استخدام الإستراتيجيات فى الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع .

توجد العديد من المبررات النظرية التى تؤكد الحاجة إلى استخدام الإستراتيجيات المنية لتوجيه وترشيد الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع وتمكين المنظم الاجتماعى من التغلب على الصعوبات التى يواجهها أثناء عمله مع المجتمع . ومن بين هذه المبررات :

- ١- تعتبر طريقة تنظيم المجتمع فى الوقت الحالى من أكثر طرق الخدمة الاجتماعية مما يستلزم ذلك بناء إستراتيجيات علمية تستجيب لها .
- ٢- تعتبر طريقة تنظيم المجتمع طريقة مؤسسية تحقق أهدافها من خلال العمل مع المنظمات الاجتماعية ولذلك تحاول الطريقة باستمرار أن تغير من إستراتيجياتها وتكتيكاتها المهنية لمساعدة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها .

٣- الاتجاه على الخدمات المباشرة ، وقد أدى ذلك إلى تطوير الطريقة نفسها بدراسة المجتمعات الحالية ووظائفها واستراتيجيات التغيير المخطط والتغيير الاجتماعي .

تصعيد اهتمامات طريقة تنظيم المجتمع من التعامل مع المجتمع المحلي المحدد إلى التعامل مع المجتمع الكبير وقد تواكب مع هذا الاهتمام بدراسة استراتيجيات التغيير الاجتماعي واتخاذ القرارات وتطور التكتيك (٨).

وقبل أن نقوم بتصنيف الاستراتيجيات المستخدمة في تنظيم المجتمع فإن كثير من الكتابات تشير إلى أن هناك نوعين أساسيين للاستراتيجيات هما:

أ- استراتيجية غير مهنية (لا يستخدمها المنظم الاجتماعي).

ب- استراتيجيات مهنية.

أ- الاستراتيجيات غير المهنية:

يصنف "رينوونز" الاستراتيجيات التي يستخدمها المواطن خاصة من هم أكثر احتياجاً للخدمات الأساسية بأنها استراتيجية بقاء وبصنفها إلى ما يلي:

١- استراتيجية تعبيرية:

وهي التي تستخدم كرد فعل للإحباط الذي يتعرض له المواطن نتيجة لقلّة حصوله على الموارد اللازمة من خلال تعامله مع الأنظمة الاجتماعية فيلجأ إلى المغالاة في التعبير عن وده واهتمامه بالآخرين محاولة منه لكسب تعاطفهم كي يكونوا اتجاهات إيجابية نحوه، وبذلك يحصل على ما يريده منهم.

٢ - استراتيجية عدوانية:

إذا ما فشلت الاستراتيجية التعبيرية لأي سبب من الأسباب فقد يلجأ إلى نوع من العنف أو العدوان ليحصل الشخص على ما يريد من الآخرين.

٣ - استراتيجية الانعزال:

إذا ما فشلت استراتيجية العدوان فإن الشخص الذي لا يحصل إلا على ما هو ضروري لبقائه على قيد الحياة الاجتماعية وفرض عزلة على نفسه.

٤ - استراتيجية الحراك:

أي بذل الجهد لمحاولة الحصول على موارد من النسق الاجتماعي بالقدر الذي لا يفي باحتياجات الإنسان الضرورية فحسب، بل بالقدر الذي يحصل عليه من هم أعلى في السلم الاجتماعي. وبديهي أن المواطنين الممارسين للعمل الاجتماعي يفضلون استخدام استراتيجية التعبير للحصول على ما يريدونه من إمكانيات ثم في حالة الإحباط فقد يلجأون لنوع من الضغط، وإذا ما تعرضوا رغم ذلك لمزيد من الفشل فقد يعتريهم اليأس ويقلعوا عن ممارسة أي نشاط، وبذلك يكونوا قد استخدموا استراتيجية الانعزال، أما في حالة نجاحهم في الحصول تبعاً على إمكانيات وموارد من النسق الاجتماعي، فإن ذلك يدفعهم إلى طلب المزيد وبذلك يكونوا قد قاموا باستخدام استراتيجية الحراك^(٩).

ب - الاستراتيجيات المهنية:

وهذه الاستراتيجيات هي التي يستخدم منها المنظم الاجتماعي ما يناسب طبيعة العمل الذي يقوم به ومن الملاحظ حين سنقرئ أنواع هذه الاستراتيجيات نجد أنها تتنوع وتختلف طبقاً لرؤى كل من يشير إليها^(١٠).

ويحدد سبيرجل Spergel استراتيجيات تنظيم المجتمع على أنها:
١ - استراتيجية المحافظة على الوضع القائم: "زيادة كفاءة البرامج القائمة".

وتقوم على أساس أن النظام الحالي لتقديم الخدمات هو أفضل ما يمكن القيام به في حدود الواقع كما يدركه - متخذي القرارات والذين يمثلون صفوة المجتمع في الغالب ولذلك فإن الجهد الأساسي ينصب في هذه الاستراتيجية على زيادة كفاءة البرامج القائمة وتوسيع نطاقها وغالباً ما تعمل المنظمة على احتواء المعارضة ونفاذ الهجوم من جانب المنظمات الأخرى.

٢ - استراتيجية المواجهة: "تغيير بنائي ينصب على منظمات المجتمع" وتتمثل في تبني برامج وسياسات تحاول تغيير المؤسسات القائمة التي ينظر إليها على أنها السبب في المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها المجتمعات المحلية، غير أن أساليب العمل لإحداث التغيير هنا تتسم بالحماس والغيرة في حدود احترام الذات وباستخدام ضبط النفس.

٣ - استراتيجية التنمية: "تنمية الموارد المتاحة" وتتمثل في الجهود التي تبذل لتنمية الموارد والإمكانيات الحالية من خلال الجهود الذاتية للأعضاء مع المحافظة على نمط الحياة والثقافة المحلية للجماعة التي عادت ما تكون من جماعات الإقلييات الضعيفة مع تنمية قدرة الجماعة على مواجهة المنظمات والجماعات الأخرى إذا اقتضى الأمر ذلك.

٤ - استراتيجية الصراع: "تعديل بناء القوة" وتهتم هذه الاستراتيجية بالتدخل في مسار القوة في المجتمع وإحداث التعديل المناسب، أما بتوزيع القوة للمشاركة في اتخاذ القرارات أو

لضمان نجاح برامج العمل الاجتماعي، أو لضمان صدور تشريعات خاصة بالرعاية الاجتماعية لصالح بعض فئات المجتمع.

كما أنه يرى أنه يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين فقط:

- استراتيجية المحافظة على الاستقرار.

- استراتيجية التغير.

بينما يعرض لنا "وارن Warren" محاولة الربط بين أدوار

المنظم الاجتماعي واستراتيجيات الممارسة على النحو التالي:

١- استراتيجية التعاقد (دور الممكن - دور المرغوب).

٢- استراتيجية الحملات (دور المدافع).

٣- استراتيجية النضال (دور المناضل - دور المدافع) ^(١١).

وقول المدارس الحديثة في تنظيم المجتمع أن هناك استراتيجيتين

أساسيتين يستخدمها الأخصائي الاجتماعي لإحداث التغير الاجتماعي وهي استراتيجية الإقناع واستراتيجية الضغط.

١- استراتيجية الإقناع - تغير الاتجاه:-

تفترض هذه الاستراتيجية أساساً أنه يسهل اتفاق الجماعات

المختلفة في الرأي على أساس القيم التي يعتنقها وأن التغير في القيم لا يتم إلا بالإقناع.

ويستخدم الأخصائي الاجتماعي عدة تكنيكات في تطبيق

الاستراتيجية:

١- جمع أكثر قدر من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغير

المراد إحداثه.

- ٢- تحديد القيم التى تتمسك بها بعض الجماعات والتى تعرقل الوصول للقرار المناسب وإبراز بعض القيم الفلسفية العامة التى تقرب بين الجماعات وبعضها البعض والتى تتفق مع التغيير المطلوب.
- ٣- تقليل الاختلافات بين أهداف الجماعات وبين خصائص أعضاء الجماعات وتدعيم فكرة اتصال كل جماعة بالآخرى يدعم السلام والأمن.
- ٤- منع أي عمل يكون من شأنه حدوث أضرار بأعضاء الجماعة المنافسة (مضايقات- إرباك- انتهاك حرمتهم بأي وسيلة).
- ٥- تقليل أو إلغاء إدراك أي جماعة للتهديدات التى قد تميلها الجماعة الأخرى.
- ٦- تأكيد درجة الاعتماد المتبادلة بين الجماعتين.
- ٧- قبول أو تعزيز مكانة أي شخص يمثل إحدى الجماعتين من الجماعة الأخرى.
- ٨- تأمين الاتصالات بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث هذا الاتصال.
- ٩- خلق شبكة عمل للعلاقات الاجتماعية تتضمن العديد من المشاركات المتبادلة مع أطراف ثالثة^(١٢).

٢ - استراتيجية الضغط:

تفترض هذه الاستراتيجية أن الجماعات المختلفة في المجتمع لا تتفق في الرأي إلا إذا تحققت من أن هذا الاتفاق في صالحها، كما أن الإنسان في قبوله لأنواع التغيير يزن نتائج هذا التغيير في ضوء مكاسبه وخسارته الشخصية كما أن تغيير الإنسان لسلوكه لا ينتج بالضرورة عن تغيير لقيمه واتجاهاته بل قد يسبق التغيير في سلوك الإنسان التغيير في قيمه واتجاهاته وقد يؤدي هذا التغيير في السلوك إلى التغيير في القيم كما أن الوقت عامل مهم في عمليات التغيير الاجتماعي^(١٣).

الخلاصة:

وعلى الرغم من وجود اختلافات أساسية بين كل من الاستراتيجية وانفراد كل منها بتكنيكات خاصة بها إلا أنه يوجد بعض التداخل بينهما كما وأن كلا منهما قد يستخدم نفس التكنيك الذي تستخدمه الأخرى بالرغم من اختلاف غرض كل منها لاستخدامه فمثلاً يقوم الأخصائي الاجتماعي بالبحث والدراسة لجميع الحقائق والمعلومات والبيانات التي يستخدمها كتكنيك لاستراتيجية الإقناع ويستخدم التكنيك نفسه لاستراتيجية الضغط لأن ممارسة كل من الاستراتيجيتين تتم في إطار تنظيم المجتمع ولتحقيق نفس الهدف أي الوصول بالمجتمع إلى إصدار القرارات المناسبة لتحقيق التغيير المطلوب.

ويجب أن يتصف الأخصائي في تنظيم المجتمع بالمهارة في استخدام كلتا الاستراتيجيتين وأن يأخذ في اعتباره عند اختيار الاستراتيجية المناسبة بعض العوامل مثل طبيعة المشكلة نفسها، مدى التعارض والاتفاق بين المصالح المختلفة مقدار النفوذ التي تتمتع به الجماعات المختلفة أنواع الضغوط التي يمكن استخدامها، توافر الحقائق والأدلة المتصلة بالمسكلة.

وكثيراً ما يحتاج الأخصائي إلى استخدام كلتا الاستراتيجيتين بالنسبة للمشكلة الواحدة وقد يتم ذلك باستخدام الاستراتيجيتين في أوقات مختلفة كأن يبدأ باستخدام استراتيجية الضغط ثم ينتقل إلى استراتيجية الإقناع فمثلاً عند هجرة سكان النوبة إلى كومومبو استخدم استراتيجية الضغط أولاً لهجرة الأهالي ثم بعد ذلك استخدم استراتيجية الإقناع لإقناع الأهالي بأهمية المكان الجديد والعمل على تيسير السبل المختلفة للمعيشة وحل المشكلات التي تعترضهم وكذلك قد يبدأ باستراتيجية الإقناع ثم ينتقل إلى استراتيجية الضغط وهذا يتضح مثال التجار المستغلين السابق.

وقد يستخدم الاستراتيجية في نفس الوقت عن طريق تقسيم الجماعة التي يساعدها إلى جماعات فرعية فيتبع مع بعض الجماعات الطريقة التي يعمل معها استراتيجية الإقناع ومع البعض الآخر لاستراتيجية الضغط أي قد تذهب جماعة من الأهالي إلى التجار لشرح حالتهم من جراء ارتفاع الأسعار وتذهب جماعة أخرى لهم في نفس اليوم للتهديد بإنشاء سوق تعاونية.

مراجع الفصل:

(١) محمد عبد الحى وآخرون : تنظيم المجتمع نماذج ونظريات علمية ، القاهرة ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، ١٩٩٤ ، ص ٧٧ .

(٢) محمد أحمد عبد الهادى وأحمد وفاء زيتون: تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨١، ص ٥ .

(٣) عبد الخالق محمد عفيفى : الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع (موجهات نظرية .. تطبيقات عملية) مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٠ .

(٤) أحمد شفيق السكرى : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٢٧ .

(٥) محمد أحمد عبد الهادى وأحمد وفاء زيتون : تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥ - ٦ .

(٦) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون : تنظيم المجتمع (تطور - أساسيات - مدخلات - ممارسات) القاهرة ، مطبعة العشرى ، ١٩٩٧ ، ص ١٧٠ .

(٧) محمد عبد الفتاح محمد : الأسس النظرية لأجهزة تنظيم المجتمع ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧٧ .

(٨) عبد الخالق محمد عفيفي : الممارسة المهنية لطريقة تنظيم

المجتمع ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٥٤
٢٥٦، .

(٩) عبد الخالق عفيفي: تنظيم المجتمع أدوار ونماذج وممارسة،

مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣، ص ص
٢٦٧-٢٦٨.

(١٠) أبو النجا محمد العمري: تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية

منظمات- استراتيجيات، المكتبة الجامعية،
الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٦٤.

(١١) أحمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم

المجتمع - مدخل لتنمية المجتمع المحلي-
استراتيجيات وأدوار النظم الاجتماعي، الكتاب
الجامعي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٧، ص
٢٢٠-٢٢١.

(١٢) محمد عبد الحي نوح: الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع، دار

الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص
٨١-٨٢.

(١٣) أحمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم

المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٣.

الفصل الرابع عشر

تنظيم المجتمع والتغير الاجتماعي

- مقدمة.
- تعريف التغير الاجتماعي.
- التغير الاجتماعي والمشكلات الاجتماعية.
- صور التغير الاجتماعي.
- النظريات الاجتماعية في التغير الاجتماعي.
- العقبات التي تقف أمام التغير الاجتماعي.
- مراحل التغير الاجتماعي.
- مستويات التغير الاجتماعي.
- استراتيجيات وتكنيكات التغير الاجتماعي.
- أدوار المنظم الاجتماعي وجوانب الممارسة.

مقدمة:

لا تختلف وجهات النظر بين القائمين في الخدمة الاجتماعية بطرقها المتعددة وخاصة طريقة تنظيم المجتمع في أن الغاية النهائية التي تسعى إليها المهنة هي المساهمة في إحداث التغير الاجتماعي المرغوب.

كما أن سعى طريقة تنظيم المجتمع في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية إلى محاولة الإسهام بجانب العلوم والتخصصات الأخرى في النهوض بالمجتمعات بدورها المختلفة وعلى المستويات المتباينة وتحسين أحوال سكانها وزيادة فعاليتها وكفاءة تنظيماتها وأجهزتها ومؤسساتها القائمة. لذا لابد أثناء التخطيط ووضع السياسات العامة من تناول التغير الاجتماعي وتفسيره وتوجيهه كظاهرة حتمية في حياة المجتمعات المعاصرة بكل مستوياتها. ويتطلب ذلك من طريقة تنظيم المجتمع القدرة على التنبؤ بالتغير الاجتماعي وأن تتخذ طريقة تنظيم المجتمع من الآراء المختلفة في تناول التغير الاجتماعي إطاراً مرجعياً نحاول أن نسترشد به في إحداث التغير الاجتماعي المقصود داخل المجتمع.

وسوف أحاول في هذا الفصل معالجة موضوع التغير الاجتماعي بصورة مبسطة من خلال عرض وجهات النظر المختلفة بالنسبة لماهية التغير الاجتماعي والنظريات المختلفة التي تفسره كي نضع بعض الحقائق المتعلقة به والمستمدة من العلوم السوسيولوجية ودراسات الخدمة الاجتماعية.

تعريف التغير الاجتماعي:

يقصد بالتغير الاجتماعي Social Change أنواع لتطور التى تحدث تأثيراً في بناء المجتمع ووظائفه. وهو جزء من عملية أكثر وأوسع من عمليات التطور في المجتمع وهي تلك التى يطلق عليها اسم "التغير الاجتماعي".

والتغير صفة أساسية من صفات المجتمع ولا يخضع هذا التغير لإرادة معينة بل إنه نتيجة لتيارات وعوامل ثقافية واقتصادية أساسية يتداخل بعضها في بعض ويؤثر بعضها في بعض^(١).

ومن علماء الاجتماع من يعرف التغير الاجتماعي على أنه يشير إلى أن أعداد كبيرة من الناس يمارسون أعمالاً ويقومون بأنشطة اليوم تختلف عن تلك الأعمال والأنشطة التى مارسوها هم وأباؤهم من قبل.

وهكذا يركز هذا التعريف على إبراز عناصر الاختلاف في الأدوار التى يقوم بها الأفراد في المجتمع، وأي اختلاف في دور الأفراد أو أي اختلاف في الدور بين الأجيال يعتبر في نظر هذا التعريف تغير اجتماعي، ومن ناحية أخرى يظهر عامل الزمن كأحدى المتغيرات في التغير الاجتماعي، فالاختلاف يتم بين وقت وآخر أو حقبة زمنية أخرى.

ويرى البعض الآخر أن التغير الاجتماعي يشير إلى كل ما يطرأ في سياق الزمن على الأدوار والمؤسسات والأنظمة التى تحتوى البناء الاجتماعي من حيث النشأة والنمو والاندثار^(٢).

ويعرفه د. / عبد الباسط محمد حسن: كل قول يقع في مجتمع من المجتمعات في فترة زمنية محددة ويصيب تركيبة أو بنيانه أو نظمه الاجتماعية أو القيم والمعايير السائدة، وقد يكون التغير مادياً يستهدف تغير الجوانب المادية والتكنولوجية والاقتصادية، وقد يكون التغير معنوياً يستهدف تغير اتجاهات الناس وقيمهم وعاداتهم وسلوكهم^(٣).

وتتظر الخدمة الاجتماعية أيضاً إلى أن ظواهر المجتمع مترابطة ومتكاملة تكامل بنائياً ووظيفياً فإن أي تغير في أي جانب من جوانب الحياة الاجتماعية كفيل بأن يحدث تغيرات أخرى في كافة الجوانب.

وعلى ذلك فإن التغير الاجتماعي لا يقتصر على جانب واحد من جوانب الحياة الاجتماعية وهذه الظاهرة يستند إليها الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في طريقة تنظيم المجتمع وفي إطار اهتمام الخدمة الاجتماعية وإيمانها بظاهرة التغير الاجتماعي فإنها تضع من الحقائق المتنوعة عن التغير الاجتماعي على النحو التالي:

١- إن ظاهرة التغير الاجتماعي من أهم الظواهر التي يهتم بها الدارسون لطريقة تنظيم المجتمع لأن هذه الطريقة تهتم أساساً بتوجيه التغير الاجتماعي المطلوب أو إلى إحداث تغيير اجتماعي مقصود.

٢- إن التغير الاجتماعي ظاهرة حتمية لا يستطيع الإنسان الوقوف في طريقها للأسباب التالية:

أ - إن عملية نقل المفاهيم من جيل لآخر وتفسيرها من الصعوبة بمكان، ولذا فإن عملية النقل ذاتها تتضمن بعض التغيير في تلك المفاهيم.

ب - أن أي مجتمع لم يعد منفصلاً عن المجتمعات الأخرى.

ج- أن هناك بعض المتناقضات في أي تنظيم اجتماعي ومحاولات التنظيم لمعالجة تلك المتناقضات يتضمن في حد ذاته بعض التغيير.

٣- أن ظاهرة التغير الاجتماعي لها أهميتها الكبيرة بالنسبة للعاملين في تنظيم المجتمع إذ يجب ألا يقتصر وصفنا للمجتمع على وقت معين حتى يمكن التنبؤ بالظواهر المستقبلية.

٤- يتصل التغيير الاجتماعي بظهور المشكلات الاجتماعية اتصالاً كبيراً ويمكن القول أن التغير بصفة عامة يمثل مشكلة لا لسبب إلا لكونه انحرافاً عن المعتاد^(٤).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التغير الاجتماعي إجرائياً

على النحو التالي:

١- انتقال المجتمع من وضع معين إلى وضع آخر.

٢- أنه عملية حتمية يمر بها كل مجتمع.

٣- أنه لابد من التغير الذي يتواكب مع التغير الحادث.

٤- أن هناك عوامل تؤثر في إحداث التغيير (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، دينية، ثقافية) يجب دراستها ووضع الحلول المناسبة لها.

٥- أن التغيير الاجتماعي له أهداف وهو استمرار بقاء النظام (الحفاظ على المجتمع بمؤسساته).

٦- أن هناك نظريات علمية مختلفة مفسرة للتغيير (النظرية الأيكولوجية، التقنية، المنظمات، الأنساق، التبادل، التفاعل، التوازن) التي يجب وضعها في الاعتبار لتغيير مظاهر التغيير.

التغير الاجتماعي والمشكلات الاجتماعية^(٥):

التغير جزء لا يتجزأ من طبيعة الكون الذي نعيش فيه، ولهذا يقولون أن التغير الحقيقية الوحيدة الثابتة التي "لا تتغير" والتغير يطرأ على كل أشكال الوجود الجامد والحي والطبيعي (الفيزيقي) والإنساني، ومن البديهي أن التغير الاجتماعي يؤدي إلى تغير الظروف والأوضاع التي أقيمت النظم الاجتماعية لإشباع الاحتياجات في ظلها. ومن هنا فإن تلك النظم تعجز نسبياً عن القيام بوظائفها وهذا ما نسميه بعملية التفكك الاجتماعي.

وإذا كانت "عملية التفكك الاجتماعي تعني النظم الاجتماعية تعجز عن القيام بوظائفها جزئياً فإن النتيجة التي تترتب على ذلك هي وجود قصور في إشباع الاحتياجات الإنسانية بالنسبة لقطاعات عريضة من السكان، وهنا تبدأ الحديث عن وجود مشكلات اجتماعية

غير أن المشكلات الاجتماعية تعني أكثر من مجرد وجود (احتياجات غير مشبعة) لقطاعات عريضة من السكان، فلا بد أن نحدد الموارد والإمكانيات المتاحة أو التي يمكن إتاحتها لإشباع الاحتياجات كما ينبغي لنا أن ندرك أن الاحتياجات تتفاوت في أهميتها بالنسبة للفرد فلا يمكن أن نتصور أن الجائع الذي لا يجد قوتاً يتبقى لديه اهتمام يصرفه على مظهر أو مظهر مسكنه ومن هنا فإن بعض ما يسمى احتياجات غير محسوسة إنما هو في الحقيقة نتيجة لتقييم الناس للموقف.

صور التغير الاجتماعي:

يرى البعض أن صور التغير الاجتماعي تتمثل في:

١- التحول: وهو تغير اجتماعي مستمر الحركة في اتجاه واحد وقد يكون نحو التقدم أو نحو التخلف إلى الأمام أو إلى الخلف أو إلى أعلى أو إلى أسفل.

٢- التطور: وهو نوع آخر من التغير الاجتماعي يأخذ طابعاً يختلف عن التحول في حركاته والتطور يقصد به التغير نحو النمو أي من شكل مبسط إلى شكل آخر أكثر تعقيداً وقد يكون التطور سلبي وقد يكون إيجابياً.

٣- التقدم: وهو تغير يتجه إلى الأمام دائماً للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها^(٦). والبعض الآخر يرى أنه

يمكن أن يضاف صورة رابعة للتغير الاجتماعي وهي
الانقلاب الثوري الشامل.

٤- قد يكون التغير انقلاباً ثورياً شاملاً: كما يحدث عادة عندما
تقوم ثورة عسكرية أو اجتماعية، فتطيح بالنظم
الموجودة وتقيم قواعد ونظم جديدة مستحدثة وقد
تمثل هذه النظم المستحدثة تقدماً ارتقائياً أي تطوراً
مصحوباً بتقدم وتحسن وقد تمثل نكوصاً وتراجعاً إذا
كان القائمون بالثورة أو الانقلاب رجعيين أو غير
متقدمين ويتميز هذا النوع من التغير بالعنف والقوة
والسرعة في التنفيذ^(٧).

النظريات الاجتماعية في التغير الاجتماعي:

تسعى مهنة الخدمة الاجتماعية وطرقها الثلاثة إلى
الاستفادة مما تصل إليه العلوم والتخصصات الأخرى من أفكار
وحقائق تقوم بتمحيصها وتحليلها وتطويرها مع ما يتناسب منها مع
الواقع الممارس للمهنة ولذلك تضع تحت أيدي الممارسين والدارسين
من النظريات والنماذج المختلفة التي تتناول موضوع التغير
الاجتماعي على النحو التالي:

١ - نظرية أوجست كونت^(٨):

تعتبر نظرية كونت، التي تفرعت عن سان سيمون وتأثرت
تأثراً سريعاً بكوندرسيه من أهم النظريات الخطية.

ويرى كونت أن جوهر العملية التاريخية هو تطور الفكر
وبذلك تعتبر نظرية كونت التغير الاجتماعي بأنه محصلة النمو
الفكري للإنسان، وقد صاغها فيما اسماء بقانون المراحل الثلاث
ومؤدي هذا القانون، أن العقل الإنساني يمر بمراحل ثلاث:
أ - مرحلة اللاهوتية:

وهي تلك المرحلة التي يفسر فيها العقل الظاهرات عن
طريق نسبتها إلى قوى أو كائنات غير منظورة لها خصائص تشبه
الإنسان.

ب - مرحلة الميتافيزيقية:

وهي تلك المرحلة التي يفسر فيها العقل الظاهرات عن
طريق قوى مجردة مثل الطبيعة.

ج - مرحلة الوضعية:

وهي تلك المرحلة التي يتمتع فيها الإنسان بملاحظة
الظواهر واستخلاص الروابط التي توحد بين بعضها وقد وجه النقد
لتلك النظرية لاستنادها إلى الطابع الحتمي للتاريخ وإدعائها في
اكتشاف قوانين التطور الاجتماعي.

٢ - نظرية كارل ماركس:

وهي من أعمق النظريات تأثيراً ليس في مجال علم الاجتماع فحسب بل هي مؤثرة أيضاً في سوسيولوجية التغير وتفسيراته وفي مجال الفكر الإنساني.

وترى النظرية أن حركة المجتمع وتطوره تقوم على القوى المنتجة والعلاقات التي تقوم عليها والنظرية حاولت إرجاع التغيرات في المجتمع إلى العوامل المادية أو الاقتصادية وحدها دون غيرها من العوامل.

٣ - نظرية هيربرت سبنسر:

وهو أول من نادى بنظرية التطور التي تشير بأن التطور يحدث لكل شيء إلى أن يحدث نوع من التوازن يليه التحلل من جديد، ثم التوازن فالتحليل إلا ما لا نهاية وقد طبق هذه النظرية على المجتمع الإنساني. وقد وجهت بعض أوجه النقد للنظرية في أن المماثلة بين المجتمع والكائن ليست بهذه البساطة^(٩).

٤ - نظرية ابن خلدون:

(قانون الأطوار الثلاثة) (طور النشأة والتكوين - طور النضج والاكتمال - طور الهرم والشيخوخة). حيث يقوم على أنقاضه مجتمع آخر يسير في المراحل نفسها التي سار فيها المجتمع السابق.

ودرس ابن خلدون كل مرحلة من هذه المراحل، فدرس ظاهرة العصبية يوصفها دعامة المجتمع القبلي.

ثم درس المجتمع في طور النضج من حيث التنظيم الاجتماعي والسياسي وانتهى إلى حقيقة هامة وهي (أن الهرم إذ نزل بدولة فإنه لا يرتفع، أي أن الإصلاح الاجتماعي لا يجدى فتيلاً)

٥ - نظرية فيكو Vico:

عرض النظرية في كتاب "العلم الجديد" وهو يرى لنظريته أن الشعوب تمر بمراحل ثلاث متتابعة ثم تقود الأدوار لتبدأ من جديد وكأن التغير الاجتماعي يأخذ شكل دائرة مفرغة نهاية محيطها يرتبط ببدايته والمراحل الثلاث هي: المرحلة الدينية، مرحلة البطولة، المرحلة الإنسانية) ولكن سرعان ما يتفهم المجتمع إلى المرحلة الأولى وكذلك أطلق على نظريته (قانون النكوص)^(١٠).

وعلي أية حال فإننا رغم اختلاف وجهات النظر في دراسة التغير الاجتماعي وتفسيره إلا أننا نجد أن هناك إجماع فيما بينهم على حتمية حدوث التغير الاجتماعي في المجتمع.

مناقشة وتعقيب:

إن مهنة الخدمة الاجتماعية عامة وطريقة تنظيم المجتمع في إطار المهني الأم خاصة إنما تسعى بكل أساليبها ومناهجها وما تستند إليه من نظريات ونماذج علمية متخصصة مستمدة من العلوم الاجتماعية إلى مواجهة المشكلات المعاصرة وإشباع الحاجات الإنسانية في إطار ثقافة المجتمع وقيمه. وكما اتضح لنا من الاستعراض السابق أن التغير الاجتماعي ظاهرة حتمية في حياة

المجتمعات سواء التغيرات أكانت بناء على أوضاع مخططة أو غير ذلك.

ومن هنا نطرح عدة تساؤلات على المهتمين بطريقة تنظيم المجتمع لتحديد الموقف الإيجابي بالنسبة لهذه القضية من حيث الأبعاد التالية:

١- ما هو دور طريقة تنظيم المجتمع في التعامل مع المشكلات المصاحبة للتغير التلقائي إذ أخذنا في الاعتبار فكرة النسق الاجتماعي عند تالكوت بارسونز من حيث أن أي مشكلات ناتجة عن هذا التغير في أي جزء من نسق المجتمع سوف تكون لها الصدى على الأنساق الأخرى أو النسق العام للمجتمع؟

٢- ما هو دور طريقة تنظيم المجتمع في الاستفادة من نظريات التغير الاجتماعي المختلفة لأحداث وتوجيه التغير الاجتماعي المقصود؟

بالنسبة للموضوع الأول هو تعامل طريقة تنظيم المجتمع من التغير التلقائي الذي يحدث حتماً في المجتمع فإن الطريقة تعمل مع هذا التغير من حيث إعداد جماعات المجتمع لتحديد الأطر المعيارية التي على أساسها التغيرات الواردة إليها بحيث تبقى الصالح منها وترفض ما دون ذلك ثم نحدد المشكلات لكي يبدأ الجانب العلاجي لطريقة تنظيم المجتمع فقد تستخدم نظرية الأزمة أو طريقة العلاج قصير الأمد وقد نبدأ في تناول المشكلات من منطلق

استخدام استراتيجية الإقناع أو نضطر في أغلب الأحيان إلى استخدام الأقناع أو نضطر في أغلب الأحيان إلى استخدام استراتيجية القوة ويتحدد الدور للمنظم الاجتماعي في استراتيجية الإقناع الوسيط أو المعلم للمهارات بينما في استراتيجية القوة قد يتحول دوره إلى دور المدافع عن مصالح المجتمع.

وفي ضوء النظريات المتعددة التي عرضناها في التغير الاجتماعي فإننا لا يمكن السير حتى النهاية في تحديد ضوء لطريقة تنظيم المجتمع إلا في دور إنتقاء إحدى هذه النظريات وجعلها إطاراً مرجعياً نستند إليه لتحديد دور طريقة تنظيم المجتمع في إحداث التغير الاجتماعي.

العقبات التي تقف أمام التغير الاجتماعي^(١١):

هناك بعض العقبات التي تعوق وتعرض التغير الاجتماعي وتقلل من سرعته وتوقف من مسيرته لفترة من الفترات تتمثل في العوامل الآتية:

١ - ركود حركة الاختراعات:

يعتبر الاختراع كل نشاط إبداعي في مجال العلوم والفنون وغيرها يستهدف التجدد أو الاتجاه نحو.

٢ - عدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة للتغير:

إن إحداث أي تغيير في المجتمع يحتاج إلى جهود كبيرة وموارد مادية للإنفاق. فالاختراعات المادية تحتاج إلى الكثير من النفقات.

٤ - انعزال المجتمع:

هناك العديد من المجتمعات البعيدة عن مصادر الثقافة وبالتالي تكون في عزلة عنها ولا يتاح لهم فرص التفكير فيما هو جديد أو الإطلاع على جوانب الثقافة التقليدية أو التزود بالمعارف والخبرات الحديثة.

٤ - الرغبة في الاحتفاظ بالقديم:

حيث أن التمسك بالقديم من العوامل التي تعوق التغيير خاصة عن كبار السن.

٥ - عدم التجانس في تركيب المجتمع:

المجتمع مجموعة من الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي ويختلفون أيضاً من حيث العقائد الدينية ومن هنا فإن حدوث تغير في المجتمع قد يقابل بتأييد من

فئات في المجتمع ومعارضة من فئات أخرى ومقاومة من فئات
ثالثة وبصعب على المصلحين إيجاد التأييد لمسايرة التقدم والتغير .

مراحل التغير الاجتماعي (١٢):

للتغير الاجتماعي مجموعة من المراحل وهي متداخلة

ومتراطة مع بعضها البعض وهما:

أ - الرغبة في التغير:

وتنشأ الرغبة من إحساس الفرد أو المجتمع بعدم ملائمة
الوضع الحالي لمتطلباته المادية والاجتماعية والعاطفية ولذلك فهو
يتطلع إلى التغير وينشده.

ب - الرغبة في وضع السياسة التغير الاجتماعي:

ويتضمن دور المخطط الاجتماعي في مشاركة الفئات
المختلفة للمجتمع الذي يعمل معه على وضع هذه السياسة.

ج- التخطيط واختيار أساليب التغير الاجتماعي:

وهي مرحلة غاية الأهمية لأن أسلوب التغيير يقتضي

التعرف على المتغيرات التالية:

- طبيعة ما يراد التغير فيه ومحددات سلوكه.
- طبيعة وحجم التغير المراد إحداثه.
- الزمن المراد إحداث التغير فيه.
- تأثير التكنولوجيا المتاحة لإحداث التغير.

- تكلفة الموارد اللازمة لإحداث التكنولوجيا المتاحة للتغير .

د- تنفيذ التغير الاجتماعي:

تتكون أدوات ووسائل إحداث التغير من مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية التي تستخدم في إطار تنظيمي يحدد العلاقات بينها بطريقة تؤدي إلى قيامها بتنفيذ الأعمال والأنشطة المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

هـ- تقويم نتائج التغير الاجتماعي:

وتهدف هذه العملية إلى تحديد درجة تحقيق الأهداف التي نفذ من أجلها التغير وذلك من خلال مقارنة الناتج الفعلي للتغيير بما استهدف منه والاستفادة من ذلك في اتخاذ القرارات الخاصة بإعادة النظر في التخطيط والتنفيذ أو كلاهما.

مستويات التغير الاجتماعي^(١٣):

هناك ثلاث مستويات للتغير هي:

١- **تغير على المستوى القومي:** هذا النوع بطيئاً ويأخذ وقتاً طويلاً وخاصة عند إجراء مشروعات قومية كالدعوة إلى برامج تنظيم الأسرة والمشروعات الصغيرة، النقل التكنولوجي، كما قد يكون هذا التغير أيضاً سريعاً ويأخذ وقتاً قصيراً في حالة الثورات والانقلابات أو الخطط القومية وفي السياسات الخاصة بالرعاية

الاجتماعية والصحية والإسكانية على المستوى القومي.

٢- **تغير على المستوى المحلي:** وهو من أكثر أنواع التغير التي يتفاعل معها المنظم الاجتماعي للتأكد من مدى تحقيق برامج التدخل المهني الذي يقوم بها للاحداث الموضوعات من أجلها.

٣- **تغير على مستوى المؤسسات الموجودة بالمجتمع المحلي:** (المصانع، المدارس، الإدارات الحكومية، وحدات التنمية المحلية) وله تأثير كبير على التغير الذي يحدث على المستوى المحلي والمستوى القومي، حيث أدى خروج المرأة إلى العمل إلى تأثير مباشر في النظام الأسري.

وقد اختلفت الآراء نحو تحديد مستويات العمل في المجتمع لإحداث التغير الاجتماعي حيث أن هناك وجهة نظر تنادي بأن مستويات العمل في طريقة تنظيم المجتمع هي:

١- العمل مع المجتمع المحلي.

٢- العمل مع المجتمع القومي.

٣- العمل الاجتماعي.

مع إعطاء الأولوية للعمل على المستوى القومي على أساس وحدة الهدف وفي نفس الوقت تمثل المجتمع المحلي في خطة

التغيير وأن يلعب العمل الاجتماعي دوره في سد الثغرات لتحقيق العدالة الاجتماعية.

بينما نجد وجهة نظر أخرى ترى أنه من الأجدى أن يكون تحديد مستوى العمل في ضوء المجتمع المراد التعامل معه لإحداث التغيير فيه وهو مجتمع الحاجة أو المشكلة، وبذلك نجد أن مستوى التغيير لا يرتبط بمجتمع بعينه ولكنه قد يتداخل في أكثر من مستوى وأكثر من مجتمع بالمعنى السيسولوجي السائد في ضوء هذه النظرة فإن مجتمع الحاجة أو المشكلة يجب أن ننظر إليه من حيث أنه نسق عمل يبدأ بالتنظيم الذي سوف يتعامل مع مجتمع الحاجة أو المشكلة^(١٤).

الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة لإحداث التغيير^(١٥):

ويمكن أن نستعرض بعض نماذج الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في إحداث التغيير في ضوء الأخذ بفكرة النسق الاجتماعي:

١ - استراتيجية التغيير الإنمائي عند تايلور:

ويحتوى هذا النموذج على عدة خطوات تضمن الحفاظ على توازن النسق وهي:

- المناقشة العامة للحاجات الملحة لدى المجتمع.
- التخطيط المنهجي لتنفيذ برامج المساعدة الذاتية.
- خلق وتنمية الطموح المحلي.

٢ - استراتيجية التغير الإنمائي عند رونالد ليبيت:

وتشمل:

- استثارة الوعي بمشكلة الحاجة إلى التغير.
- إنشاء علاقات التغير.
- السعي نحو التغير.

٣ - استراتيجية التغير الموضوعية بمعرفة جامعة ميتشجان:

وهي تتلخص في الآتي:

- تحديد الحد الأدنى من الأهداف التنفيذية.
- تحديد نسق العمل.
- تقييم إمكانيات المنظم الاجتماعي في استخدام الاستراتيجية.
- استخدام الموارد المتاحة.

كما يمكن أن نأخذ في الاعتبار في ضوء فكرة النسق الاجتماعي أن التغير يهدف في النهاية إلى تحقيق التوازن بين أجزاء النسق والحد من استخدام استراتيجية الصراع حتى لا يؤدي ذلك إلى مقاومة النسق للتغير.

أدوار المنظم الاجتماعي وجوانب الممارسة:

أدوار المنظم الاجتماعي عند التعامل مع التغير:

تعددت المحاولات لتحديد أدوار المنظم الاجتماعي منذ أن بدأ موري روس محاولته في تحديد أدوار المنظم الاجتماعي في أربعة أدوار هي (المُرشد - الممكن - الخبير - المعالج).

وتلاه عدة محاولات لكل من نيوسنتر، موريس، وأولى راندال، توماس شيرارد، جورين، ويمكن أن نأخذ بالتقسيم الأخير الذي يتمشى مع روح العصر الخاص بجروسر.

١- دور الممكن.

٢- دور الوسيط.

٣- دور المدافع.

٤- دور الثوري.

وإن اختيار الممارس لأحد الأدوار لممارسته مع نسق التغيير يتوقف على عدة متغيرات.

كما أننا نجد أن هناك تكامل بين الجوانب العلاجية والوقائية والإنشائية عند التعامل مع التغيير الاجتماعي المقصود.

وهنا نطرح تساؤل هل ارتباط طريقة تنظيم المجتمع أو استنادها إلى نظريات التغيير الاجتماعي التي هي وليدة الفكر الإنساني لعلماء عاصروا ظروفًا اجتماعية وثقافية معينة تتعارض من قضايا التوطين أو التكامل التي تحتل جزءاً كبيراً من الاهتمام في طريقة تنظيم المجتمع في هذه الأيام؟

إن نظريات التغيير الاجتماعي تمثل أطر عامة لمسببات التغيير والعوامل التي تؤدي إليه ويمكن اتخاذ هذه النظريات كخلفية عامة مع إحداث التعديل المناسب والانتقاء من بينها بما يتناسب مع ظروف المجتمع وأيديولوجيته وقيمه ومعاييره وأن فكرة النسق الاجتماعي بما يحويه من قيم ومعايير خاصة به وأن التغيير لا يتم

بمنأى عن هذه القيم والمعايير يعني في المقام الأول توطيئاً
للممارسة ولذلك نحن لا ندعي أهمية الاستيراد نماذج للتغيير بقدر
ما تهمننا أن نصل إلى نماذج للتغيير وليدة الثقافة الخاصة
بالمجتمع.

المراجع

- ١- رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٧، ص ٢٩.
- ٢- حمدي عبد الحارس البخشونجي: تنظيم المجتمع، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠١، ص ١٤.
- ٣- مسعد الفاروق حموده، إبراهيم عبد الهادي المليجي: المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر نظرة تكاملية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١، ص ٣١.
- ٤- محمد محمود المهدي: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ١٩٩٣، ص ٣٤-٣٥.
- ٥- حمدي عبد الحارس البخشونجي: تنظيم المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ١٢-١٣.
- ٦- حمدي عبد الحارس البخشونجي: تنظيم المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ١٩-٢٠.
- ٧- مسعد الفاروق حموده، إبراهيم عبد الهادي المليجي: ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

- ٨- مسعد الفاروق حموده، إبراهيم عبد الهادي المليجي: ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٥-٣٦.
- ٩- محمد محمود المهدي: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠.
- ١٠- أحمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع مدخل لتنمية المجتمع المحلي استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٧، ص ٢٤١.
- ١١- مسعد الفاروق حموده، إبراهيم عبد الهادي المليجي: ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٦، ٤٧.
- ١٢- حمدي عبد الحارس البخشونجي: تنظيم المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦ - ٢٧.
- ١٣- رشاد أحمد عبد اللطيف: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١-٣٢.
- ١٤- أحمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤٨-٢٤٩.
- ١٥- أحمد مصطفى خاطر: مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤٩-٢٥١.