



المجلة العلمية المصرية للخدمة الاجتماعية

دورية علمية متخصصة ومُحكمة

يصدرها

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية

ببورسعيد

الترقيم الدولي الموحد للطباعة: ٢٩٧٤-٤٦٤٤

الترقيم الدولي للنشر الالكتروني: ٢٩٧٤-٤٦٥٢

يونيو

٢٠٢٥

ESJSW

عدد رقم : ٥



استخدام نموذج سوات فى التحليل البيئى للمنظمات غير الحكومية

**Using the SWOT model in environmental analysis for
Non Governmental Organization (NGO)**

اعداد

دكتور/ محمد فاروق رضوان

أستاذ مجالات الخدمة الاجتماعية

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببورسعيد

٢٠٢٥

الملخص باللغة العربية

للمنظمات غير الحكومية دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجتمعات ومنها المجتمع المصري .
ونظراً لهذه الأهمية من الضروري دراسة هذه المنظمات باتباع الأساليب العلمية الحديثة ومنها استخدام نموذج SOWT الذى يسهم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة جوانب القوة والضعف وأيضاً تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة .
وتتناول الدراسة مجموعة من البحوث العلمية العربية والعالمية التي تناولت موضوع التحليل البيئي للمنظمات كما تلقى الضوء على كيفية تعزيز دور المنظمات غير الحكومية في مصر من خلال استخدام نموذج SOWT .

Abstract

Non-governmental organizations (NGOs) play a significant role in achieving sustainable development in all societies, including Egyptian society.

It is essential to study these organizations using modern scientific methods, including the SOWT model, which helps analyze the organization's internal environment to identify its strengths and weaknesses, as well as its external environment to identify the opportunities and threats facing the organization.

The study discussed a range of Arab and international scientific research that addresses the topic of environmental analysis of organizations. It also sheds light on how to enhance the role of NGOs in Egypt by using SOWT model.

تم الاستعانة بالبحث المرجعى المقدم للجنة الترقيات للترقى الى درجة أستاذ مساعد

المبحث الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

أولاً : مشكلة الدراسة :

للمنظمات تأثير كبير وواسع في حياتنا ، وذلك لكونها هي الوسائل التي تستخدم والقواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتعليمياً وصحياً وسياسياً ، نظراً لأنها تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بمايضمن استمرارية المجتمع وبقائه^(١).

وتتعدد أنواع المنظمات فهناك المنظمات الحكومية المعنية بتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين و المنظمات الخاصة التي يمتلكها فرد او مجموعة من الأفراد بغرض الربح وأخيرا المنظمات غير الحكومية التي نشأت بغرض تقديم خدمات يحتاجها سكان المجتمع وليس من أهدافها الربح .

وتتميز المنظمات غير الحكومية بأنها أكثر استشعاراً باحتياجات الجماهير والمجتمعات المحلية ، فهي تمثلها وتقوم على خدمتها ، وهي غالباً ماتضرب بجذورها في فئات سكانية تعاني من نقص الخدمات ويصعب الوصول إليها عن طريق القنوات الحكومية ، كما أنها بحكم تكوينها القائم على التطوع تتميز بقدر كبير من المرونة وحرية العمل . بالإضافة إلى ذلك فان مشاركة السكان من خلال المنظمات غير الحكومية في اشباع احتياجاتهم وانجاز أعمالهم لها فوائد التربوية إذ تفتح الطريق أمام المجتمع المحلي ليتعرف على قدراته ، وتزيد من ثقته بنفسه على تحمل المسؤوليات ، وتولد فيه روح المبادرة والخلق والابتكار^(٢).

وإضافة إلى ماسبق فقد لعبت المنظمات غير الحكومية دوراً حاسماً في تعزيز التحولات Transformations في القرن الحادى والعشرين . وحجتا الرئيسية في ذلك ان التغير في الشخص والتغير الاجتماعي متلازمان ومترابطان^(٣).

ويمكن توضيح أكثر المجالات التي تسهم فيها المنظمات غير الحكومية على النحو

التالى:

- المساعدة على تخفيف حدة الفقر وزيادة قدرة الأسر الفقيرة على إيجاد مصادر جديدة للدخل .

- نشر الوعي الصحى ورعاية المرأة والطفل .

- المساهمة فى الحد من مشكلة البطالة .

- المساهمة فى حل مشكلة الأمية .

- دراسة البيئة وتحديد احتياجاتها وحصر موارد المجتمع للاستفادة منها في تمويل الخدمات الاجتماعية (٤) .

ونظرا لأهمية الدور الحيوى الذى تلعبه المنظمات غير الحكومية فى المجتمع فمن الضرورى دراستها جيدا ومعرفة العوامل المؤثرة فيها وطرقها فى أداء خدماتها وتقييم فعالية هذه الخدمات حتى يمكن فهمها وتوجيهها الوجهة السليمة لتتمكن من إشباع الاحتياجات الإنسانية بصورة رشيدة وأكثر فاعلية (٥) ولن تتمكن المنظمات من تحقيق ذلك الا من خلال الاعتماد على الأسلوب العلمى فى ادارة هذه المنظمات .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجى أداة للإدارة العلمية الرشيدة حيث يساعد المنظمات فى الوصول الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير فى البيئة المحيطة (٦) .

ويتضمن التخطيط الاستراتيجى تطوير الرسالة ، الاهداف ، خطط العمل والسياسات التى تضع المنظمة فى أفضل حالة كى تستجيب للتغيرات التى تحدث فى بيئتها . وفى إطار التخطيط الاستراتيجى يتم تطوير مجموعة من التكنيكات الخاصة بالمساعدة فى تحليل بيئة المنظمة وتعمل نتائج التحليل كتنغذية للتخطيط الاستراتيجى - ومن أفضل التكنيكات شائعة الاستخدام بشكل واسع تحليل سوات SWOT Analysis الذى يقوم على تحديد جوانب القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمنظمة و الفرص والتهديدات الموجودة فى البيئة المحيطة (٧) .

ويعتبر تحليل سوات اداة قيمة لمديرى المنظمات حيث يساعدهم على فهم طبيعة المنظمة التى يعملون فيها وتحديد الطرق الممكنة للتحرك قدما نحو المستقبل . وعادة يوضع تحليل سوات فى صندوق ينقسم الى اربعة اجزاء كل واحدة منهم يحتوى على عدد من النقاط عن المنظمة .

ويوضح الجدول التالى تحليل سوات متضمنا بعض النقاط التى تعتمد على طبيعة عمل المنظمة (٨) .

جدول رقم (١)

تحليل سوات للمنظمات

Weakness نقاط الضعف الاشياء التي تعمل فى المنظمة بشكل سلبى - نقص الموارد • - وجود فجوة فى مهارات العاملين • - انخفاض الروح المعنوية للعاملين • - انخفاض الطلب على المنتجات / الخدمات • - الموقف المالى الضعيف •	Strength نقاط القوة الاشياء التي تعمل بصورة جيدة - الموارد • - مهارات العاملين • - الروح المعنوية العالية للعاملين • - الطلب العالى على المنتجات / الخدمات • - الموقف المالى الجيد financial situation
Threats التهديدات اتجاهات قومية او محلية ربما تؤثر فى نقص الطلب على المنتجات القائمة او المنتجات الجديدة •	Opportunities الفرص اتجاهات قومية او محلية تؤثر فى زيادة الطلب على المنتجات القائمة او المنتجات الجديدة •

يتضح من الشكل السابق أهمية استخدام تحليل سوات فى تحليل المنظمات الاجتماعية حيث يوضح العوامل البيئية الداخلية والخارجية التى تؤثر فى أداء المنظمة وفعاليتها فى المجتمع ، ونظرا لان المنظمات الاجتماعية تنتشر بشكل واسع فى المجتمعات المحلية وتعتبر من المنظمات الأولية بالنسبة للممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية فيجب على الاخصائى الاجتماعى ان يعى جيدا مع فريق العمل بهذه المنظمات العلاقة المتبادلة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك للأسباب التالية :

- ١- المشاركة فى تصميم البناء التنظيمى الذى يتوافق مع المتغيرات البيئية والحاجات المجتمعية والعمل على محاولة اشباعها ، مما يستوجب معه تحديد هذه الحاجات ، وإدراك الظروف والاضاع البيئية المختلفة التى تحيط بالمنظمة الاجتماعية ، وأى تغيرات تطرأ على البيئة •

٢- لتدعيم ربط المنظمة بالبيئة وتدعيم العلاقة المتبادلة بينهما من خلال امداد المنظمة بالمدخلات اللازمة البشرية والمادية والمالية وتحديد الأهداف التى تتفق والحاجات المجتمعية للبيئة التى تستقبل عائد هذه المنظمات .

٣- لتدعيم قنوات العلاقة والاتصال بين المنظمة والمنظمات الأخرى فى البيئة بمايؤدى الى تكامل الخدمات المقدمة وكذا تدعيم علاقة المنظمة بالمستهدفين من خدماتها .

٤- يساعد ذلك الاختصاصى الاجتماعى على الاختيارات المناسبة لنوعية ونمط المشروعات والمؤسسات والبناء التنظيمى المتوافق مع أبعاد الواقع المجتمعى ، بمايدعم تقبل العملاء المستهدفين وكفاءة المشروعات والتنظيمات ومن ثم فاعلية المشروعات التنموية والخدمات المقدمة ، بل واساليب وأنماط تقديم هذه الخدمات وإدارة المشروعات بمايضمن كفاءتها .

٥- يساعد ذلك الاختصاصى الاجتماعى على التنبؤ بفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف ، وكذا تحديد بعض الصعوبات والمعوقات الى قد تحد من هذه الفاعلية ^(٩) .

وبعد ماسبق عرضه يمكن للباحث استخلاص النقاط التالية :

١- أهمية المنظمات بصورة عامة فى تحقيق النمو الاقتصادى والاجتماعى بمايضمن استمرارية المجتمع وبقائه ، اى ان استمرارية المجتمع واستقراره مرهونة بقوة المنظمات وفعاليتها فى اداء ادوارها المختلفة .

٢- تعتبر المنظمات غير الحكومية التى يطلق عليها احيانا المنظمات الاهلية او الاجتماعية او المنظمات غير الهادفة للربح احد أنواع المنظمات التى تتألف منها المجتمعات الحديثة وتعمل مع المنظمات الأخرى الحكومية والخاصة على استقرار المجتمع والحفاظ على توازنه .

٣- تعتبر المنظمات الأهلية من المنظمات الأولية بالنسبة للممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية مما يعنى ان أداء هذه المنظمات يتوقف على طبيعة الادوار التى يقوم بها الاختصاصى الاجتماعى وفريق العمل من بعض التخصصات الأخرى .

٤- يعتبر التخطيط واحد من أهم وظائف الإدارة وعليه يجب ان يساعد الاختصاصى الاجتماعى صناع القرار بالمنظمة وجميع العاملين على صياغة الخطط المختلفة التى تسهم فى تنمية اداء المنظمة .

٥- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تبنى القائمين على شئون المنظمات الأهلية رؤية مستقبلية لعمل المنظمة تعتمد على تحليل جيد لموقف المنظمة الحالي والمستقبلي والعوامل المختلفة الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها.

٦- هناك مجموعة من الاساليب يمكن ان تساعد في تحليل المنظمات الاجتماعية ومن بين هذه الاساليب تحليل سوات الذي يعطى رؤية شاملة عن جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .

٧- على الاخصائي الاجتماعي وصناع القرار بالمنظمات الاجتماعية استخدام تحليل سوات والنماذج العلمية الأخرى في تحليل المنظمة لبناء خطة استراتيجية جيدة تعمل المنظمة من خلالها.

واستنادا على ماسبق ونظراً لأهمية استخدام نموذج SWOT في التحليل البيئي للمنظمات الاجتماعية يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في استعراض و تحليل أحدث البحوث والدراسات العالمية المرتبطة باستخدام تحليل سوات في التحليل البيئي للمنظمات الاجتماعية وكذلك استعراض نماذج من دراسات الخدمة الاجتماعية المرتبطة بذات الموضوع وصولاً إلى مجموعة من الآليات يمكن من خلالها نشر الوعي بأهمية استخدام النماذج العلمية في التحليل البيئي للمنظمات الاجتماعية ومن بين هذه النماذج تحليل سوات .

ثانياً : أهمية الدراسة :

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- ١- ان دراسة المنظمات الاجتماعية في مجتمع ما يعتبر المدخل السليم للتعرف على سمات المجتمع، فالمنظمات الاجتماعية هي مرآة صادقة للظروف المجتمعية التي توجد فيها (١٠) .
- ٢- ان المنظمات غير الحكومية لاتهدف للربح ولذا من المتوقع ان تستثمر هذه المنظمات مواردها بكفاءة عالية وتعمل بصورة جيدة و على المديرين ان يضعوا الاهداف لقياس الاداء (١١)، وهذا لن يأتي الا من خلال تحليل كافة العوامل والقوى الداخلية والخارجية المؤثرة في الاداء .

- ٣- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية لاتمارس الا من خلال مؤسسات لذا فان الاهتمام بتحليل القوى المختلفة (الداخلية والخارجية) التي تؤثر في اداء هذه المؤسسات يساعد على جودة الممارسة المهنية وينعكس بالتالي على نوعية الخدمات التي تقدم للعملاء (فرد - جماعة - مجتمع) .

٤- يسهم التحليل البيئي للمنظمات الاجتماعية في تحقيق الآتى :

- فهم تأثير المجتمع على الأداء الاجتماعى للعملاء .
 - تحديد وتحليل موارد المجتمع واحتياجاته .
 - فهم القوى المجتمعية التى تعوق أو تدعم التغيير الاجتماعى .
 - تنمية المهارات المتعلقة بتحليل المنظمة والمجتمع (١٢) .
- ٥- يعتبر تحليل سوات اداة جيدة يمكن ان يستخدمها الاخصائى الاجتماعى فى الكشف عن جوانب القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات فى البيئة الخارجية للمنظمة .

ثالثاً : أهداف الدراسة :

للدراسة هدفين أساسيين :

- ١- عرض وتحليل أحدث الدراسات والبحوث العالمية المرتبطة بأستخدام تحليل سوات فى التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية وكذلك استعراض نماذج من دراسات الخدمة الاجتماعية فى مصر ذات الصلة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة اوغير مباشرة .
- ٢- التوصل الى مجموعة من الآليات تسهم فى نشر الوعى بأهمية استخدام النماذج العلمية فى التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية ومن بين هذه الأساليب تحليل سوات .

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤالين التاليين :

- ١- ماأهم نتائج أحدث الدراسات والبحوث العالمية المرتبطة بأستخدام نموذج سوات فى التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية ؟ وماأهم نتائج بحوث ودراسات الخدمة الاجتماعية فى مصر ذات الصلة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة اوغير مباشرة ؟
- ٢- ماأهم الآليات التى يمكن أن تسهم فى نشر الوعى بأهمية استخدام النماذج العلمية فى التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية ومن بين هذه الأساليب تحليل سوات ؟

المبحث الثانى : المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً : مفاهيم الدراسة :

يتضمن البحث مجموعة من المفاهيم يمكن تناولها على النحو التالى :

١- تعريف المنظمة Organization

تعرف المنظمة بصفة عامة بأنها وحدة اجتماعية انشئت بصورة عمدية لتحقيق اهداف محددة (١٣) .

ويمكن تعريف المنظمة بأنها مجموعة من الانساق المتعاونة التى تعمل معاً لتحقيق لتحقيق هدف مشترك (١٤) .

والمنظمة الاجتماعية نسق اجتماعى له بناء ووظيفة ، بينه وبين البيئة المحيطة به تفاعل لتحقيق أهداف محددة للنسق والبيئة (١٥) .

كما يمكن تعريف المنظمة من منظورات متعددة على النحو التالى :

- التعريف الأول من منظور سلوكى : المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها •

-التعريف الثانى من منظور اجتماعى : هى تنظيم اجتماعى تسعى الى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع •

-التعريف الثالث : من منظور هيكلى : المنظمة هى عبارة عن هيكل تنظيمى رسمى ومتمعد مكون من مجموعة من الأدوار بينها علاقات تبادلية •

-التعريف الرابع من منظور وظيفى : المنظمة هى عبارة عن جهاز يؤدى مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل : التخطيط والتنظيم ونتاج السلع وتقديم الخدمات •

-التعريف الخامس من منظور ادارى : المنظمة هى مجموعة من العاملين (رؤساء ومرووسين) قادرين على التواصل فيما بينهم ، وراغبين فى المشاركة بالعمل معاً ، لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً ، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً (١٦) .

وفى مصر يعرف قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الجمعيات الأهلية بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو منهما معا لا يقل عددهم فى جميع الأحوال عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادى (١٧) .

وفى ضوء ماسبق يمكن تعريف المنظمة الاجتماعية او المنظمة غير الهادفة للربح
Non Governmental Organization (NGO)
 بأنها نسق اجتماعى نشأ بصورة عمدية لتحقيق مجموعة من الاهداف ليس من بينها
 الحصول على ربح مادى ولهذا النسق بناء ووظيفة وبينه وبين البيئة المحيطة به تفاعل
 لتحقيق أهداف محددة للنسق والبيئة .

٢- التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning

يعرف التخطيط بصفة عامة بأنه تقرير مستقبلى Deciding in advance عن مالى
 يجب ان نفعله وهو يتضمن اختيار الأهداف ، السياسات ، الإجراءات والبرامج من بين بدائل
 متعددة (١٨) .

كما تعرف الاستراتيجية بصورة عامة بأنها خطة او مخطط لتنفيذ الرسالة و تحقيق الأهداف
 الاستراتيجية (١٩) . وتحدد الاستراتيجية مجموعة الأفعال المطلوبة لتحقيق الهدف (٢٠) .
 ويعرف التخطيط الاستراتيجى بأنه عملية تتضمن وضع الأهداف التنظيمية وبعد ذلك تعبئة
 الموارد المتاحة وتجميع أنشطة الموظفين لتحقيق هذه الأهداف (٢١) .
 ويتضمن التخطيط الاستراتيجى تطوير الرسالة ، الأهداف ، خطط العمل والسياسات التى
 تضع المنظمة فى أفضل حالة او موقف كى تستجيب للتغيرات التى تحدث فى بيئة المنظمة فى
 الوقت الحالى ومستقبلاً (٢٢) .

وفى ضوء ماسبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجى بأنه عملية تتضمن وضع الأهداف
 التنظيمية الاستراتيجية وخطط العمل والسياسات التى تحقق هذه الأهداف .

٣- تحليل سوات SWOT Analysis

يرجع الفضل فى تحليل سوات الى البرت هامفرى Albert Humphrey الاكاديمى
 بجامعة ستانفورد الذى قام بتحليل مايقرب من ٥٠٠ منظمة باستخدام هذا التحليل خلال الفترة
 من ١٩٦٠ حتى ١٩٧٠ (٢٣) .

وقد قام الالمانى Weihrich عام ١٩٨٢ بإدخال تعديلات على نموذج البرت هامفرى
 Albert Humphrey ووصف البعض هذه التعديلات بأنها إضافة جيدة للنموذج وعلى هذا
 فان تحليل سوات SWOT Analysis لايمكن ان ننسبه إلى شخص بعينه (٢٤) .

ويمكن تعريف تحليل سوات بأنه عملية يقوم فيها فريق عمل بتحديد جوانب القوة والضعف
 فى البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية التى تؤثر على فاعلية

المجهودات المنظمة المحتملة مما يسهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة الفرص المتاحة والتغلب على جوانب الضعف و التهديدات (٢٥).

كما يعرف بأنه أسلوب علمي يلخص مناطق القوة الرئيسية للمنظمة وكذلك مناطق الضعف نسبة إلى الفرص والتهديدات الخارجية (٢٦).

ويعرف أيضا تحليل سوات بأنه أداة لتحليل الوضع التنافسي Competitive للمنظمة في علاقتها مع المنافسين Competitors للمساعدة في تحديد مجال واسع من الاستراتيجيات البديلة Alternative للمرحلة المستقبلية (٢٧).

وتأتى أهمية تحليل سوات من كونه يقوم بتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (٢٨).

ويهدف بصفة أساسية الى تحديد الاستراتيجيات لاستثمار الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات وبناء وتدعيم جوانب القوة في المنظمة والتغلب على جوانب الضعف (٢٩).

وفي ضوء ماسبق يمكن تعريف تحليل سوات بأنه عملية يشارك فيها فريق العمل بالمنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وصولاً الى استراتيجية جديدة فعالة او تطوير الاستراتيجيات القائمة لتنمية عوامل القوة والتغلب على عوامل الضعف التي تؤثر على فاعلية المنظمة .

٤- التحليل البيئي للمنظمة Organization Environmental Analysis

تعرف البيئة بصفة عامة بأنها مجموع الظروف والعوامل الخارجية التي تعيش فيها الكائنات الحية و تؤثر في العمليات الحيوية التي تقوم بها .
وتصنف البيئة عادة إلى نوعين رئيسيين هما:

١- البيئة الطبيعية : وهي كل ما يحيط بالإنسان من ظواهرات حية وغير حية وليس للإنسان دخل في وجودها وتتمثل في التربة والتضاريس والمناخ .

٢- البيئة البشرية ويقصد بها انجازات الإنسان التي أوجدها داخل بيئته الطبيعية وتشمل العلاقات الاجتماعية وعادات الإنسان وتقاليد ومعتقداته وسلوكياته وثقافته المادية والمعنوية (٣٠).

وفي ضوء التعريف السابق يمكن تعريف بيئة المنظمة بأنها مجموع الظروف والعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة التي تؤثر في العمليات الحيوية التي تقوم بها ، وتتكون من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

ويقصد بالبيئة الداخلية مجموعة العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة^(٣١) أما البيئة الخارجية فتتكون من مجموعة من العناصر مثل مجموع أفراد المجتمع (الذين تستمد منهم قوتها العاملة) والموارد الطبيعية والمادية التي تستخدمها، والظروف الاقتصادية والسياسية، والتضاريس والمناخ، والقوانين والقيم السائدة في البيئة وجميع هذه العناصر تؤثر في المنظمة بدرجات متفاوتة وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مما يؤثر في تكيفها وتوافقها مع البيئة^(٣٢). وقد أصبح التحليل البيئي للمنظمات مرحلة هامة من مراحل وضع الخطة وصياغة القرارات المؤثرة في عمل المنظمة.

ويعرف التحليل البيئي للمنظمة بأنه دراسة العناصر المختلفة للبيئة المؤثرة في المنظمة مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية.

ويساعد التحليل البيئي في تحديد الفرص ورسم الخطط للقيام بالأفعال المناسبة للاستفادة من هذه الفرص^(٣٣).

ويعرف التحليل البيئي أيضا بأنه عملية تهدف إلى تحديد عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات المرتبطة بالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والديموجرافية والتسويقية للمنظمة.

ويساعد التحليل البيئي المنظمات في الجوانب التالية:

- ١- معرفة العوامل البيئية في أداء المنظمة.
 - ٢- المساعدة في عملية صنع القرارات.
 - ٣- المساعدة في تقييم سياسة وإستراتيجية المنظمة.
 - ٤- المساهمة في الاستمرارية في المنافسة.
 - ٥- تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
 - ٦- زيادة كفاءة المنظمة.
 - ٧- الاستثمار الأمثل للقدرة الإنتاجية.
 - ٨- تقدير مدى نجاح العمل داخل المنظمة^(٣٤).
- كما يهدف التحليل البيئي للمنظمات إلى مايلي:
- ١- فهم التغيرات الحالية والمحتملة في البيئة.
 - ٢- توفير المعلومات الأساسية لعملية صنع القرار.
 - ٣- صياغة استراتيجية مناسبة.

٤- ضمان الاستثمار الأمثل للموارد .

٥- تحديد التهديدات والفرص في البيئة .

٦- تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة (٣٥) .

ويمكن تعريف التحليل البيئي بالاستفادة من تعريف التخطيط الاستراتيجي و تحليل سوات بأنه عملية يشارك فيها فريق العمل بالمنظمة وصناع القرار واصحاب المصالح لتحديد وترتيب كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء المنظمة بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية وكذلك التهديدات التي تؤثر على المنظمة مما يساهم في وضع استراتيجيات مستقبلية وتطوير الاستراتيجيات الحالية لتحقيق رسالة المنظمة .

ثانياً : نماذج ونظريات علمية توجه عملية التحليل البيئي للمنظمات الاجتماعية

أ : نماذج علمية تساعد في دراسة وفهم المنظمات الاجتماعية

يمكن دراسة المنظمات الاجتماعية في ضوء المنظور البنائي والمنظور السلوكي والمنظور الايكولوجي ونوضح ذلك على النحو التالي :

- المنظور البنائي : ينظر للمنظمة على أنها تجمع بشري ينشأ بقصد الاستمرار والدوام من اجل تحقيق أهداف معينة .

- المنظور السلوكي : الفكرة المشتركة لدى السلوكيين هي ان المنظمة عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الافراد او يعملون ، ومن ثم تطبع سلوكهم وشخصياتهم بطابع خاص يختلف في محتواه وفي مداه تبعاً لدرجة انتمائهم الى المنظمة .

- المنظور الايكولوجي : هذا المنظور أحدث من سابقه ويعتبر بمثابة رد فعل لاهمال الكتابات الكلاسيكية لتأثيرات مايحيط بالمنظمة من عوامل ومتغيرات .

وهنا لا يكون التركيز على تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة فقط ولكن أيضاً على تأثير المنظمة في بيئتها المحيطة ، والعلاقة بينها وبين المنظمات الأخرى ، خاصة وان المنظمات التي لاتستجيب لمؤثرات البيئة يقضى عليها بسبب العزلة لأنها بذلك تفقد أهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئة (٣٦) .

وسوف نستعرض بالتفصيل المنظور البنائي والمنظور الايكولوجي لدراسات المنظمات نظراً للعلاقة الوثيقة بينهما ولارتباطهما بصورة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية .

أ- المنظور البنائي للمنظمة

يهتم أصحاب هذا المنظور بالنظر الى المنظمة على أساس أنها بناء هادف أو بنيان له هدف ينشأ بنية الأستمرار لتحقيق أهداف معينة أو أنها اداة المجتمع لتحقيق الأهداف وهم بذلك يهتمون بدراسة البناء التنظيمي للمنظمة • ووحدة العمل وتدرج السلطة والمستويات الادارية كمايولون الأهتمام بالتكامل أو التساند البنائي بين منظمات المجتمع (٣٧) •

وتعتبر المنظمة نسق قائم بذاته وأيضا تتكون من مجموعة من الأنساق الأخرى • وتميل كل الأنساق نحو الوصول الى حالة من التوازن الداخلى والمنظمات انساق مفتوحة وبالتالي فهي تتفاعل مع البيئات الموجودة فيها •

وإذا حللنا المنظمة كنسق فذلك يعنى الاتى :

١- ان المنظمة محاطة بحدود معينة •

٢- تتكون المنظمة من انساق فرعية مثل النسق المالى ونسق المعلومات •

٣- تتفاعل منظمات المجتمع مع بعضها البعض (٣٨) •

وهناك ثلاثة أنماط من الطرق تنظر الى المنظمات :

١- الانساق المغلقة : وهى الطريقة المفضلة فى دراسات العلاقات الانسانية ، التى تركز على جماعة العمل وتعتبر التكنولوجيا كمتغير خارجى اما العوامل النفسية فهى التى تحدد السلوك وتقرض الفعل على الأفراد بطريقة معينة •

٢- الانساق المفتوحة جزئياً : أدرك هذا الاتجاه تأثير البيئة ، لكنه يعطى الأسبقية للمتغيرات التنظيمية فى تحديد مجال الدراسة • أما العوامل الخارجية مثل العوامل الاخلاقية الاجتماعية ، والتقاليد الثقافية للمجتمع المحلى فهى تستعمل كضوابط لتفسير التعقيدات ، والفروض تشق من العوامل الداخلية (وهى التكنولوجيا ، والمكافآت التنظيمية) ومن السهل عزل المتغيرات الخارجية فمعظم الدراسات الامبيريقية تتبع هذا الاطار التحليلي •

٣- الانساق المفتوحة : يتضمن المدخلان السابقان بعض الافتراضات : ان السلوك تحدده الابنية التنظيمية او الحاجات السيكلوجية للمشاركين • أما مدخل النسق المفتوح فهو يدخل البيئة فى التحليل لربطها بمشاكل النسق ككل ويفسر السلوك فى ضوء مطالب البيئة (٣٩) •

ب- المنظور الايكولوجي للمنظمة

يهتم المنظور الايكولوجي بالعلاقة بين المنظمة والبيئة ، عن طريق دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، وأثر هذه العوامل على الادارة داخل هذه المنظمة ، وتقوم فكرة هذا المدخل على أساس أن كافة التنظيمات الادارية هي نتاج طبيعي للبيئة التي توجد فيها ، ومن ثم كانت معطيات البيئة المحيطة من مناخ سياسى واجتماعى واقتصادى وثقافى لها انعكاسها او مردودها فى المنظمات الادارية ، ومن وجهة نظر اصحاب هذا المدخل أن قياس مدى نجاح التنظيم الأدارى فى أى مؤسسة يتوقف على مدى استجابته للظروف البيئية المحيطة (٤٠) .

ويمكن التمييز بين عدد من الاتجاهات التى انعكست فى الكتابات النظرية التى تناولت العلاقة بين المنظمة وبيئتها الكلية على النحو التالى :

- ١- أن المنظمة تتأثر تماما بالبيئة ، فالبيئة هي التى تحدد وتشكل المنظمة ، وطبقا لذلك فان هذا الاتجاه يرى ان الدولة من خلال قوانينها ومؤسساتها الادارية ومحاكمها وسلطاتها المنظمة هي التى تضع الحدود لتفاعل المنظمات ومن ثم تنظيم العلاقات بينها .
- ٢- أن البيئة تتأثر بالمنظمة ، ووجهة النظر هذه ترى أن المجتمع يتكيف مع المنظمات الكبيرة والمعقدة ولهذا فالمنظمات قادرة على ان تشكل المجتمع .
- ٣- اما وجهة نظر ثالثة فهي تعتبر أن التأثير بين المنظمة والبيئة يكون متبادلاً وعلى درجة ما فان كل منظمة تتأثر ببيئتها وهي - بدورها أى المنظمة تستطيع أن تؤثر فى بيئتها الى حد ما (٤١) .

ج. المنظور النسقى الايكولوجى System / Ecological Perspective للمنظمة

يمثل المنظور النسقى الايكولوجى مزيجاً من المفاهيم التى قامت عليها نظرية الأنساق Systems Theory ونظرية البيئة الايكولوجية حيث يوفر مجموعة من الفروض والمفاهيم التى تزود الخدمة الاجتماعية باطار عمل شامل ومتعمق يسمح بتحليل وتفسير الطبيعة المعقدة للتفاعلات الإنسانية .

وقد خطت جيرمين Germain خطوات واسعة نحو صياغة المنظور النسقى الايكولوجى من خلال الاستفادة من مفاهيم نظريتى الأنساق والبيئة الايكولوجية وقدمت رؤيتها بصورة توفر لنا فرصة الفهم والتحليل ومن ثم تعديل وتطوير تطبيقات وممارسات الخدمة الاجتماعية ويمكن ان نلخص أهم مفاهيم المنظور النسقى الايكولوجى على النحو التالى :

- التعاون Synergy

يركز هذا المفهوم على الحقيقة القائلة بأن مجموع الأجزاء يكون أقل من الكل ، فإذا أدت كل الأنساق الصغرى أو الأنساق الفرعية للكائن الانسانى وظيفتها فى اتساق وتتابع فانها سوف تنتج نسقا أكبر يكون أكثر قوة وأهمية من عمل مجموع هذه الأنساق بشكل منفصل •

- الأنساق المفتوحة والأنساق المغلقة Open and closed systems

تلعب الحدود دورا مهما فى تحديد مدى انفتاح النسق أو انغلاقه ، فالأنساق التى تسمح حدودها بتبادل المدخلات والمخرجات مع الأنساق الأخرى الموجودة فى البيئة تعتبر أنساقا مفتوحة ، أما الأنساق التى لاتسمح حدودها بذلك فهى أنساق مغلقة •

- حالة الاستقرار Steady state

يعتبر مفهوم استقرار النسق من المفاهيم المهمة التى يتضمنها المنظور النسقى الايكولوجى والذى لايقصد به جمود النسق Static ولكن يشير الى سعى النسق وتحركه المنظم نحو تحقيق أهدافه مع المحافظة على قدر مناسب من التنظيم والاستقرار لأن حالة عدم الاستقرار تؤدى الى الفوضى واضطراب النسق (٤٢) •

وتقوم نظرية الأنساق الايكولوجية Ecological system theory على فرضيات مؤداها :
- لايمكن فهم الجزء الا فى اطار الكل فظواهر المجتمع ومشكلاته وتغيراته لايمكن عزلها عن الأنساق برمتها فى المجتمع سواء كانت نسق عام او انساق جزئية الكلية Wholeness
من ثم - فهناك دوما علاقة حتمية متبادلة بين الظواهر الاجتماعية كل يتأثر بالآخرى ويؤثر فيها Interrelationship •

- المجتمع نسق أى وتيرة يجمع أنساق جزئية مترابطة ، ويملك تلقائيا خاصية فطرية لتحقيق حالة من التوازن Equilibrium (٤٣) •

وعلى الرغم من اوجه التشابه بين نظرية النسق العام General System Theory والنموذج البيئى Ecological perspective الا انها يساعدا معاً على ترقية تفكير الاخصائى الاجتماعى وتوجيهه ناحية ادراك حقائق الامور •

ان هذين النموذجين يشكلان الاطار النظرى العام والاساسى لتوجهات مهنة الخدمة الاجتماعية وتطبيقاتها الحديثة ، فيستفيد الاخصائيون الاجتماعيون من الحقائق والمفاهيم الاساسية التى تعرضها نظرية النسق العام والنموذج البيئى فى الاجابة عن بعض الاسئلة الهامة

والاساسية عند تعاملهم مع كل من العميل (بمستوياته المختلفة) والموقف الاشكالى بظروفه المتعددة (٤٤) .

٢- نظريات تساعد فى فهم ودراسة المنظمات الاجتماعية .

هناك مجموعة من النظريات تعمل كموجهات لدراسة وتحليل المنظمات الاجتماعية ومن بين هذه النظريات نظرية الأنساق البيئية ونظرية المنظمات .

أ- نظرية الأنساق البيئية

تنظر هذه النظرية إلى الناس بأنهم فى توافق متبادل مع مختلف الاجزاء والانساق الاخرى التى تتكون منها بيئاتهم ، فالانساق الاجتماعية (جماعات - اسر - منظمات) تحاول الاحتفاظ بعلاقة إيجابية مع البيئة نظرا لان هذه الأنساق تحتاج إلى المدخلات المناسبة من البيئة (الموارد - المعلومات) للحفاظ على أنفسهم وتحقيق النمو المطلوب . وان اضطراب العلاقة بين الأنساق قد يرجع إلى ظهور المشكلات الاجتماعية (الفقر) البطالة ، التفرة العنصرية ، والتى تؤثر تأثيرا سلبيا على الأنساق وتقلل من إمكانية التوافق المتبادل بينها وبين الناس ، وثانيهما اضطراب العلاقة بين الأنساق وبيئتها ، تظهر الاضطرابات والضغوط لديه وينتج مشكلات سوء التوافق (٤٥) .

وتقوم هذه النظرية على فرضيات مؤداها :

١- لايمكن فهم الجزء الا فى إطار الكل فظواهر المجتمع ومشكلاته وتغيراته لايمكن عزلها عن الأنساق برمتها سواء كانت نسق عام أو انساق جزئية كلية .

٢- من ثم فهناك دوما علاقة حتمية متبادلة بين الظواهر الاجتماعية كل يتأثر بالأخرى ويؤثر فيها .

٣- المجتمع نسق اى وتيرة يجمع انساق جزئية مترابطة ، ويملك تلقائيا خاصية فطرية لتحقيق حالة من التوازن الذاتى (٤٦) .

ب- نظرية المنظمات Organization Theory

إن نظرية المنظمات مثل اى نظرية تتكون من شبكة من العلاقات بين المفاهيم والتعريفات والافتراضات والفروض وهى تهتم ببناء ووظيفة المنظمات ، وسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات .

ويوضح الجدول التالى جوانب بناء ووظيفة المنظمة

جدول رقم (٢)

جوانب بناء ووظيفة المنظمة

وظيفة المنظمة Function	بناء المنظمة Structure
• مهمة ورسالة المنظمة	• العلاقات داخل المنظمة
• أهداف وأغراض المنظمة	• التدرج الهرمى للسلطة
• العمليات التى بواسطتها تغير المنظمة عن طريقها (الابتكار ، الاختراع (٠٠٠)•	• الهيكل التنظيمى للمنظمة
• الأحداث الرئيسية التى تؤثر على عملية صنع القرارات	• سياسات المنظمة
• الاتصالات غير الرسمية	• التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمة

إن نظرية المنظمات لاتفهم فقط ببناء ووظيفة المنظمات ، بل ايضا بكيف يتأثران بالقوى والبيئة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة .
وكما سبق ذكره ، فان نظرية المنظمات تهتم بدراسة سيكولوجية الفرد والجماعة والسلوك الفردى والجماعة داخل المنظمة وكيف أن هذه السلوكيات تؤثر على خصائص المنظمة^(٤٧).

ثالثاً : تحليل سوت SWOT Analysis كأحد أساليب التحليل البيئى للمنظمات

حتى يمكن فهم تحليل سوات بشكل جيد سوف نستعرض سريعاً الموضوعات الآتية:
أ- التخطيط الاستراتيجى وعلاقته بالتحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية .
ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كأحد مراحل التخطيط الاستراتيجى .
ج- تحليل سوات وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة المؤثرة فى الأداء .
ونستعرض الموضوعات السابقة على النحو التالى :

أ- التخطيط الاستراتيجى وعلاقته بالتحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية .

تقوم المنظمات غير الهادفة للربح بعملية التخطيط الاستراتيجى كل ثلاثة إلى خمسة سنوات لتوضيح رؤيتها واتجاهها نحو المستقبل وانجاز أهدافها الاستراتيجية التى تحقق رؤية Vision المنظمة^(٤٨).

ويمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل تتضمن التحليل البيئي للمنظمة ويمكن عرض هذه المراحل على النحو التالي :

- ١- تحديد الهدف العام للمنظمة .
- ٢- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة .
- ٣- تحديد عوامل الفرص والتهديدات الخارجية .
- ٤- تحليل موارد المنظمة .
- ٥- تحديد جوانب القوة والضعف الداخلية .
- ٦- تحديد الأهداف العملية .
- ٧- اختيار الاستراتيجية المناسبة .
- ٨- تنفيذ الاستراتيجية .
- ٩- تقييم النتائج ^(٤٩) .

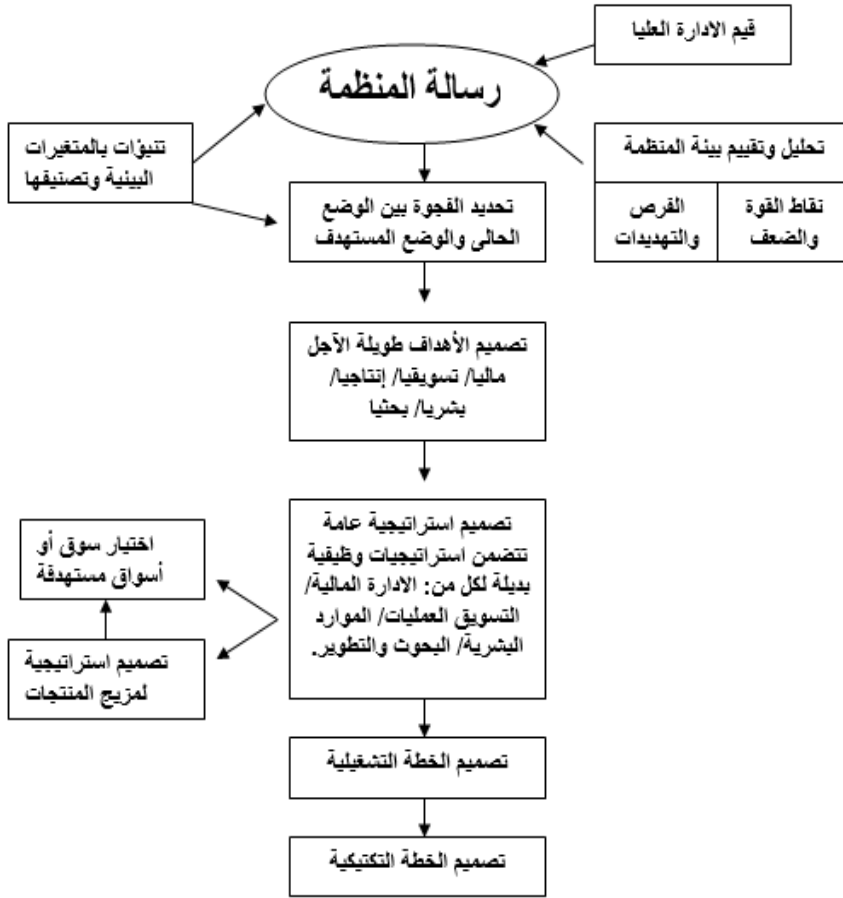
وهناك من يرى أن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن العمليات الفرعية التالية :

- ١- تحديد رسالة المنظمة Mission وأهدافها الرئيسية .
- ٢- تحليل البيئة الخارجية التنافسية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات .
- ٣- تحليل بيئة المنظمة الداخلية لتحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة .
- ٤- اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعمل على بناء جوانب القوة وتعديل من جوانب الضعف كي تستفيد المنظمة من مميزات الفرص الخارجية وتواجه التهديدات وهذه الاستراتيجية يجب أن تكون متوافقة مع رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية .
- ٥- تنفيذ الاستراتيجيات ^(٥٠) .

ويمكن فهم عملية التخطيط الاستراتيجي التي تحدث في المنظمات بصفة عامة من خلال الشكل التالي ^(٥١) .

شكل رقم (١)

عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة



من الشكل السابق يتضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بوضع رسالة المنظمة وان صياغة رسالة للمنظمة يعتمد على عملية التحليل البيئي الذي يتضمن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما يتضح من الشكل السابق أيضا أن رسالة المنظمة تؤثر في جميع خطوات التخطيط الاستراتيجي وصولا إلى تصميم الخطط التكتيكية لانجاز المهام المختلفة للمنظمة •

ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كأحد مراحل التخطيط الاستراتيجي .

تحتل عملية التحليل البيئي للمنظمة أهمية كبيرة حيث أن من أهم أنشطة المديرى التنفيذى قيامه بمراقبة بيئة المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف فى البيئة الداخلية وكذلك جوانب التهديدات والفرص المتاحة فى البيئة الخارجية (٥٢) .

ونستعرض بالتفصيل عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

١- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تهدف عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة Internal Analysis إلى التعرف على العمليات التى تحدث داخل المنظمة و مجموعة العوامل الداخلية المؤثرة فى الأداء لفهم أفضل مايمكن تحقيقه من خلال الموارد المتاحة .

ويمتد التحليل الداخلى للمنظمة ليشمل جوانب عديدة مثل ثقافة المنظمة وبنائها وبرامج وأهداف الإدارة ، الموارد المالية والبشرية ، والبنية التحتية المادية والتكنولوجية (٥٣) . وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التى يتعين تحليلها ما يلى:

أ- مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطعم الإدارة فى مستوياتها الإدارية العليا والوسطى و التنفيذية، وهذا يؤثر على فاعلية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.

ب- مدى توفر نظم إدارية فعالة فى مجالات وظائف المنظمة الأساسية فى الإدارة المالية والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية والبحوث والتطوير، ومدى توافر نظام فعال للمعلومات، ومدى فاعلية الهيكل التنظيمى.

مدى توفر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المنظمة، وحيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من فلسفات وأفكار وقيم، تنشرها الإدارة بين العاملين لتحثهم على سلوكيات تسهم فى أداء فعال على النطاق الفردى والجماعى.

ويشكل هذا التحليل أساسا لما يمكن أن تؤديه المنظمة قبل وضع أية توجهات إستراتيجية قادمة (٥٤) .

وكذلك يمكن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فى ضوء بنائها ووظيفتها

Structure&Function فمن حيث البناء يجب دراسة العناصر التالية :

أ- الاتصالات الرسمية داخل المنظمة .

ب- التدرج الهرمى للسلطة .

ج- الهيكل التنظيمى للمنظمة .

د- سياسات المنظمة .

هـ- قواعد وإجراءات المنظمة .

أما من حيث الوظيفة فيجب دراسة العناصر التالية :

أ- رسالة المنظمة .

ب- أهداف المنظمة .

ج- أغراض المنظمة .

د- العمليات التى بواسطتها تتغير عن طريقها (الابتكار ، الاختراع) .

هـ- الأحداث الرئيسية التى تؤثر على عملية صنع القرارات فى المنظمة .

و- الاتصالات غير الرسمية داخل المنظمة (٥٥) .

وهناك مجموعة من الأدوات التشخيصية التى تساعد على فهم البيئة الداخلية للمنظمة وهى :

- تحليل الثقافة : culture analysis

- تحليل مصفوفة المهارات وتحليل المواهب : skills matrix analysis

- تحليل الأداء المالى : financial performance analysis

- تحليل أداء العمليات (باستخدام تحليل الأداء الأدنى من المستوى المثالى) وتحليل

المخاطر (using the sub-optimisation the process performance analysis)

- تحليل الموارد فى مقابل النتائج : resources versus outcomes analysis

- تحليل الأسباب والنتائج : cause and effect analysis

- تحليل الوزن النسبى (وضع العلامات الاسترشادية) relative scale analysis

- تحليل الوزن المطلق : absolute scale analysis

- تحليل الاستعداد للتغيير : a change readiness analysis

وهذه الأدوات تساعد على جمع معلومات واضحة . وكلما كانت المعلومات أوضح أصبح

من السهل فيما بعد اتخاذ القرارات بناء عليها .

غير أنه من الضرورى أى نتذكر دائما أن هذه الأدوات قد صممت لإظهار الحقائق ، وأنها

لا تقوم من تلقاء نفسها بالعمل واتخاذ الخطوات اللازمة نحو الإصلاح . فكل ماتقلعه هى أنها

تقدم لمستخدميها المدخلات الضرورية اللازمة للمرحلة التالية من عملية التخطيط الاستراتيجي (٥٦).

وبعد التعرف على عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والأدوات التشخيصية التي تمكننا من تحليل هذه العناصر ننقل لتحليل البيئة الخارجية مع بيان الأدوات التشخيصية أيضا التي تساعدنا في ذلك .

٢- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات ثم تحليلًا وتقييمًا لعوامل بيئية خارجة عن نطاق السيطرة يمكن أن تؤثر على المنظمة إيجابًا أو سلبًا، بدرجة أو بأخرى .

ويفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف، إذ أنه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت في ضوء استشراف متغيرات مستقبلية، كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافيا أو زمنيا، وبتوجهات المنافسين والمشرعين والسياسيين، وما إلى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنظمة أو تعثرها. ويتضمن تحليل البيئة الخارجية كلا من:

أ- الصناعة / المجال التي تنتمي إليها المنظمة والمنافسة بها، أو ما يسمى بالتحليل الجزئي (Micro).

ب- البيئة الأشمل المحيطة بالمنظمة أو ما يسمى بالتحليل الكلي (Macro) والتي تنقسم عناصرها ومتغيراتها الى اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وتشريعية وتكنولوجية أو فنية وسوقية وطبيعية.

وتتيح الخطوات المرتبطة بمتابعة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية أن نقيم الفرص والتهديدات، فالفرصة تتواجد عندما تجد المنظمة نفسها بفعل متغيرات بيئية في مركز فريد يجعلها مؤهلة للتعامل معه و الاستفادة منه، يتطلب الأمر في هذه الحالة حساسية المديرين لهذه المتغيرات ليحسنوا إدراكها وإدراك ما تفرزه من فرص و تساعد المعلومات المتولدة عن تحليل الفرصة على تحديد وسائل زيادة المبيعات والأرباح في تقسيمات أو قطاعات سوق متعددة، كما تساعدنا على تقييم جدوى منتج جديد أو منتج مطور أو أكثر.

أما تحليل التهديد أو القيد فهو عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد تهديد (أو أكثر) يؤثر على عمليات المنظمة، قد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية، فقد يأتي من البيئة المحلية أو

الإقليمية، أو العالمية ، من البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو السوقية أو الثقافية...الخ. والتهديد هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوى أو صدور تشريع أو قرار سياسى معاكس، وهو ما يؤدي لتضاؤل وتواضع المركز السوقى للمنظمة بدرجة أو بأخرى^(٥٧).

ويمكن النظر إلى العناصر التالية عند دراسة البيئة الخارجية للمنظمة

١- المظهر المورفولوجي للمجتمع : وهو مظهره المادى العام، فالقرية مثلا ذات منازل مميزة وبها حقول أما المجتمعات المحلية الحضرية فقد تكون مساكنها قديمة أو حديثة ، واطئة أو عالية ، وشوارعها ضيقة أو واسعة ، مستقيمة أو متعرجة ، بها حدائق أو مجرد مساكن - وما إلى ذلك •

٢- موارد وإمكانات المجتمع : وقد تكون هذه الموارد طبيعية كالحقول أو المناجم أو حقول البترول - وقد تكون غير طبيعية كالمصانع او غيرها من مراكز الإنتاج •

٣- الخدمات المتوفرة بالمجتمع : كالمدارس والمستشفيات ، الوحدات الاجتماعية أو مراكز الدعاية الصحية ، الأندية وما إلى ذلك •

٤- العنصر الديموجرافى : يتمثل فى سكان المجتمع ، خاصة الدائمين وشبه الدائمين منهم بمختلف خصائصهم الديموجرافية كالتوزيع الجندى والعمرى ، الاقتصادى ، التعليمىالخ • والعنصر الديموجرافى هو البعد الحيوى للمجتمع المحلى •

٥-أهداف مجتمعية : وهى التعبير عن احتياجات سكان المجتمع والتى يشعرون بأهميتها بالنسبة لهم وبإمكانية تحقيقها سواء بالاعتماد على أنفسهم أو بمعونة غيرهم •

٦- علاقات اجتماعية : يتبادل سكان المجتمع فيما بينهم علاقات اجتماعية قد تكون فى بعض المواقف علاقات تعاون أو نزاع أو لامبالاة • وهذه العلاقات الاجتماعية تتأثر بعدة عوامل منها الطبيعة المادية للمجتمع وخصائص السكان ، بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى من خارج المجتمع وذات التأثير المباشر على العلاقات الاجتماعية للمجتمع المحلى •

٧- منظمات اجتماعية محلية : وهى محصلة العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين سكان المجتمع المحلى ، بجانب العلاقات المتبادلة بين سكان وبيئتهم الطبيعية ، بالإضافة إلى أهداف ذلك المجتمع^(٥٨) •

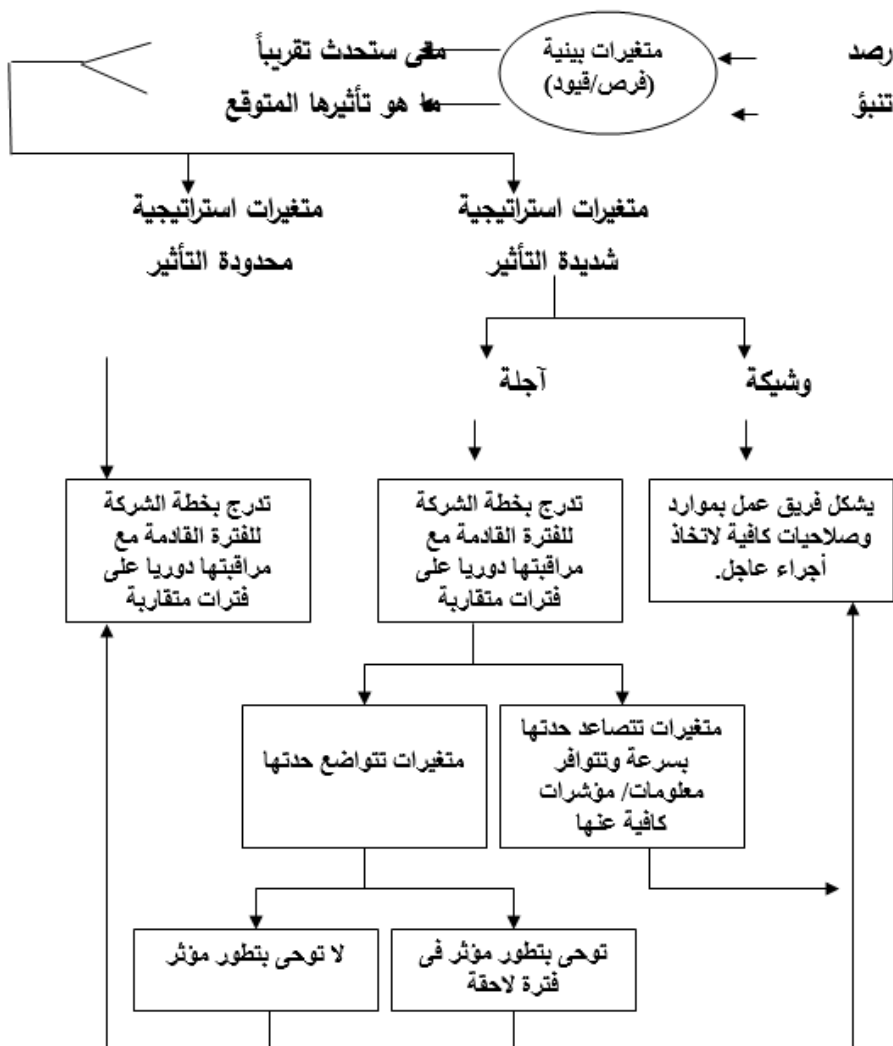
وتهتم العديد من جمعيات تنمية المجتمع المحلى بدراسة الجوانب التالية فى المجتمع

المستهدف

- ١- فهم خصائص أفراد المجتمع •
 - ٢- التعرف على حدود المجتمع •
 - ٣- التعرف على المشكلات الاجتماعية التى يعانى منها المجتمع •
 - ٤- فهم القيم السائدة بالمجتمع المستهدف •
 - ٥- التعرف على الاختلافات بالمجتمع المستهدف •
 - ٦- تحديد الموارد والمصادر المالية والبشرية (٥٩) •
- ويستخدم الخبراء الاستراتيجيون العديد من الأدوات المختلفة التى توضح البيئة الاستراتيجية للمنظمة ، وبعض هذه الأدوات يحتاج إلى الكثير من المعلومات واستخدام برامج إحصائية •
- وهناك بعض الأدوات التى تكشف الأوجه المختلفة للبيئة الخارجية للمنظمة وهى :
- تحليل العملاء : Customer Analysis
 - تحليل العملاء المحتملين : Potential Customer Analysis
 - تحليل المنظمات المنافسة : Competitve Analysis
 - تحليل دلائل النجاح (باستخدام أسلوب الخصائص المميزة) : Hallmarks of success analysis (using the distinguishing feature technique)
 - تحليل البيئة : Environment Analysis
 - تحليل معوقات الدخول : Barriers to entry Analysis
 - تحليل الموارد المتاحة : Availability Analysis
 - تحليل اصحاب المصالح : Stakeholder Analysis (٦٠) •
- ويوضح الشكل التالى متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة (٦١) •

شكل رقم (٢)

تصنيف المتغيرات البيئية الخارجية كأساس للتعامل معها



من الشكل السابق يتضح أن الهدف من رصد متغيرات البيئة الخارجية هو التنبؤ بهذه المتغيرات لمعرفة وقت حدوثها وشدة تأثيرها المتوقعة وانعكاس ذلك على التطوير التنظيمي .
هناك مجموعة من الإرشادات لنجاح عملية مراقبة البيئة الخارجية وهى :

١- تحديد المعلومات المرتبطة لجمعها .

٢- تحديد مصادر متعددة لجمع المعلومات ذات الصلة .

٣- تحديد رغبات العملاء والمستهلكين .

٤- التعرف على منتجات / خدمات وأنشطة المنافسين .

٥- تحديد المعلومات البيئية ذات الصلة بالخطط الاستراتيجية ^(٦٢) .

ج- تحليل سوات وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة المؤثرة فى الأداء .

يتضمن تقييم المنظمات تحديد مناطق القوة والضعف بالمنظمة لتقرير مايجب أن تقوم به المنظمة لمواجهة مناطق الضعف ، كما يتضمن التقييم تحديد العوامل الخارجية التى تؤثر على المنظمة وتعمل كفرص للمنظمة أو تهديدا لها وتتقسم هذه العوامل إلى عوامل سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، تكنولوجية ، جغرافية وتشريعية وأحيانا يطلق عليها نموذج PESTDL ^(٦٣) .

وهناك وسيلة تقليدية تستخدم لفهم نقاط القوة والضعف لدى أية منظمة ألا وهى تحليل SWOT الذى يوضح ببساطة مفهوم الكلمات التالية : نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية .
ويوضح الجدول التالى مجموعة من العناصر تحدد جوانب القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمنظمة ، كما يوضح مجموعة من العناصر التى تعمل كفرص تساعد المنظمة فى أدائها لعملها وعناصر أخرى تعمل بمثابة تهديد للمنظمة ^(٦٤) .

جدول رقم (٢)

تحليل سوات للمنظمات

العوامل السلبية	العوامل الايجابية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	
• عدم وجود المهارات المهمة • الماركات التجارية المتسمة بالضعف	• المهارات التكنولوجية • الماركات التجارية الرائدة • منافذ التوزيع	العوامل الداخلية

• العلاقة مع العملاء والولاء لهم • جودة المنتج • الإدارة القوية	• سبل التوزيع الرديئة • عدم المحافظة على العلاقات الجيدة مع العميل • المنتجات والخدمات غير الجديرة بالثقة • الإدارة الضعيفة
الفرص	التحديات
• الأذواق المتغيرة للعملاء • التحرر من الأسواق الجغرافية • عوامل التقدم التكنولوجي • التغيرات فى السياسات الحكومية • الضرائب المنخفضة • التغير فى الدراسات السكانية • منافذ التوزيع الجديدة	• الأذواق المتغيرة للعملاء • اغلاق الأسواق الجغرافية • عوامل التقدم التكنولوجي • التغيرات الحاصلة فى السياسات الحكومية • زيادة نسبة الضرائب • التغير فى الدراسات السكانية • منافذ التوزيع الجديدة

وهناك ما يعرف بشبكة تحليل سوات SWOT Gird نعرضها فى الجدول التالى و يمكن استخدامها لتزيد الفائدة من البيانات التى تم جمعها و المتصلة بالقوة ، الضعف ، الفرص ، التهديدات ، كما تسمح الشبكة برؤية بعض الديناميكيات تؤثر فى اختيار المنظمات للاستراتيجيات (٦٥).

جدول رقم (٣)

شبكة تحليل Swot

الفرص Opportunities	التحديات	
استثمر INVEST المزاوجة بين القوى والفرص يؤدى إلى ميزات تنافسية	دافع DEFEND المزاوجة بين مناطق التهديد بمناطق القوة يوضح الحاجة إلى تعبئة الموارد سواء بمفردها أو مع الآخرين •	القوة Strength

التحكم فى المخاطر DAMAGE CONTROL المزاوجة بين مناطق التهديد بمناطق الضعف يوضح مدى الحاجة إلى التحكم فى المخاطر •	قرر DECIDE اعقد مزاوجة بين مناطق الفرص بمناطق الضعف وهذا يحتاج إلى إصدار حكم : استثمر أو لا تستثمر	الضعف Weakness
---	---	-----------------------

ويمر تحليل سوات بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها على النحو التالى :

- ١- تصنيف العوامل الداخلية والخارجية فى مجموعتين ثم تقسيم كل مجموعة إلى جوانب ايجابية (دعم وفرص) وجوانب سلبية (ضعف وتهديد) •
- ٢- حدد العوامل الداخلية التى يمكن رؤيتها كقوة أو ضعف وهذا يتوقف على درجة تأثيرها على الناتج أو ناتج العملية •
- ٣- حدد العوامل الخارجية التى تمثل تهديدا ويمكن أن تكون فرص لعملية أخرى.
- ٤- تلخيص السمات الرئيسية والنتائج التى حصلنا عليها من التحليل السابق فى جدول تحليل سوات •

٥- تطوير الاستراتيجية للمرحلة القادمة كمؤشرات لتحليل سوات (٦٦) •

وعلى الرغم من المميزات العديدة لتحليل سوات الا أن من اكبر عيوبه إن العوامل التى يتم جمعها لا يتم تقديرها أو إرجاعها لقيمة ولا تصنف الا فى أربعة مجموعات ولذلك فالمعلومات التى نحصل عليها من تحليل سوات تكون مربكة مع زيادة عدد البنود فى كل حقل من الحقول الأربعة (٦٧) •

كما تظهر العديد من عيوب تحليل سوات فى مراحل وقياس العوامل المؤثرة على المنظمة ، ويمكن التغلب على العديد من هذه العيوب من خلال الاستعانة بنموذج التحليل الهرمى AHP وهى اختصارا للكلمات الثلاثة **Analytic Hierarchy Process** حيث يسمح النموذج بترتيب العوامل المؤثرة فى المنظمة حسب شدتها وليس مجرد ذكر العوامل فقط كما يحث فى تحليل سوات (٦٨) •

فى الواقع إن تحليل SWOT يحتاج أن نتناوله بصورة أكثر عمقا وأكثر قوة كى يتحول فى النهاية إلى أداة تحليل فكرية رئيسية، يمكنها توفير الأفكار والسيناريوهات والمخاطر البديلة التى يجب مناقشتها جميعا قبل التوصل إلى أعداد المخططات إذ أن عملية إصدار التوجيهات تعتبر

فى المقام الأول عملية ذهنية، وإذا لم تتحقق ستجد المنشآت نفسها محصورة إلى الأبد فى النظرة قصيرة الأمد، مع استمرار تكرار أخطاء الماضى (٦٩).

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض النتائج أولاً : نوع ومنهجية الدراسة :

تتنمى الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية من خلال اعتمادها على منهج المسح المكتبى باستخدام أداة تحليل المحتوى وذلك فى ضوء الأبعاد التى تم تحديدها لهذا التحليل والذي سيتم توضيحه فى الجزء الخاص بتحليل الدراسات حيث قام الباحث بجمع البحوث والدراسات من المصادر التالية :- الشبكة القومية للمعلومات بأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا •

٢- قاعدة البيانات بالمكتبة المركزية لجامعة عين شمس •

٣- الباحث العلمى بموقع جوجل Google على شبكة الانترنت •

٤- المؤتمرات العلمية لكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية •

٥- الدورية العلمية لكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان •

وقد تم تحليل أربعة وعشرون دراسة (٢٤) منهم ستة عشر دراسة أجنبية (١٦) وثمانية

دراسات عربية (٨) وتم تحليل الدراسات فى ضوء المحاور التالية :

١- دراسات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجى فى المنظمات الاجتماعية (٧) دراسات •

٢- دراسات متعلقة باستخدامات SWOT Analysis فى تقييم أداء المنظمات الاجتماعية (٦) دراسات •

٣- دراسات مرتبطة بتطبيق نموذج التحليل الهرمى Analytic Hierarchy Process للتغلب على عيوب تحليل سوات (٣) دراسات •

٤- دراسات مصرية فى الخدمة الاجتماعية تناولت التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة (٨) دراسات •

ثانياً : عرض نتائج الدراسة

يمكن استعراض نتائج الدراسة الحالية من خلال الإجابة على السؤالين التاليين :

١- السؤال الأول : ما أهم نتائج أحدث الدراسات والبحوث العالمية المرتبطة باستخدام نموذج سوات فى التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية ؟ وما أهم نتائج بحوث ودراسات الخدمة الاجتماعية فى مصر ذات الصلة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة اوغير مباشرة ؟

يمكن الإجابة على السؤال الأول للدراسة من خلال استعراض البحوث والدراسات الأجنبية والعربية في ضوء المحاور الأربعة السابق الإشارة إليها وذلك على النحو التالي : أ - تحليل الدراسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح NGO,S

أولا : تحليل الدراسات الأجنبية الحديثة المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة

الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم التحليل البيئي للجمعيات الأهلية ومشروعاتها في مصر	أهداف الدراسة وأهم نتائجها	نوع الدراسة	محاور التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر
يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تنمية وعي الاخصائي الاجتماعي (ممارس - مدير تنفيذي وفريق العمل) بأهمية التخطيط الاستراتيجية وكذلك أهمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة في المسح البيئي للمنظمات ومن بينها تحليل سوت SWOT Analysis الذي يساهم في الوقوف على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للجمعية وكذلك الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية .	الأهداف : إلقاء الضوء على عملية المسح البيئي للمنظمات وأثر هذه العملية على التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات . أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أن المسح البيئي للمنظمة لايساعد فقط في تحديد توجهها الاستراتيجي وإنما يساعد أيضا في تقييم خدماتها من خلال التعرف على مايجب عمله لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي .	وصفية تحليلية	١- المسح البيئي وأثره على التوجه الاستراتيجي (٢٠١١) . Environmental scan: influence on strategic direction.

٢- تحليل سوت الاستراتيجي للمنظمات العامة والخاصة وغير الهادفة للربح المعنيين بتنظيم المهرجانات (٢٠١١)٠ Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organizations	وصفية تحليلية مقارنة	الأهداف: تحليل التوجه الاستراتيجي للمنظمات العامة والخاصة وغير الهادفة للربح التي تقوم على تنظيم المهرجانات وبصفة خاصة التوجه الاستراتيجي المرتبط بأصحاب المصالح والتمويل والتسويق واستراتيجيات الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة . أهم النتائج: تشير النتائج إلى أن هناك بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المنظمات الثلاثة في جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، فالمنظمات الخاصة وغير الهادفة للربح تتبنى استراتيجية قوية نحو تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وعلى وجه الخصوص الجوانب المالية وكذلك مواطن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية . أما بالنسبة للمنظمات العامة فهي الأكثر اعتمادا على أصحاب المصلحة الذين يشكلون المصدر الأول لدخل هذه المنظمات . وتؤكد نتائج الدراسة على العلاقة الوثيقة بين تبعية المنظمات	يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في توجيه الانتباه إلى خصوصية المنظمات غير الهادفة للربح عند تطبيق تحليل سوت SWOT Analysis حيث أن العوامل البيئية المؤثرة على المنظمات العامة والخاصة قد تختلف عن تلك العوامل البيئية المؤثرة في المنظمات غير الهادفة للربح فعلى سبيل المثال تحتاج المنظمات غير الهادفة للربح إلى تحليل دقيق لجانب التمويل فيها نظرا لأنها تمول مشروعاتها ذاتياً أما
---	-----------------------------	--	--

مباحث التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر	نوع الدراسة	أهداف الدراسة وأهم نتائجها	الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم التحليل البيئي للجمعيات الأهلية ومشروعاتها في مصر
		ومواردها ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبعية والموارد.	المنظمات العامة فان التمويل فيها عامل مؤثر ولكن ليس بشدة التأثير على المنظمات غير الحكومية حيث تمول مشروعاتها من الموازنة العامة للدولة .

محاوير التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر	نوع الدراسة	أهداف الدراسة وأهم نتائجها	الاستفادة من نتائج الدراسة فى دعم التحليل البيئى للجمعيات الأهلية ومشروعاتها فى مصر
٣- الخطة الإستراتيجية لإدارة المنظمات غير الحكومية مع إشارة خاصة للمنظمات غير الحكومية فى الهند (٢٠٠٨) • A strategic action plan for managing non government with special reference of India definition of NGO's	وصفية تحليلية	الأهداف : وضع خطة استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد المالية للمنظمات غير الحكومية بكفاءة وذلك بالتطبيق على المنظمات الهندية غير الحكومية • أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أن المنظمات غير الحكومية محل الدراسة بحاجة إلى خطة استراتيجية و تكتيكات حديثة لإدارة مواردها الجوهرية • وانتهت الدراسة بوضع خطة استراتيجية مقترحة لإدارة موارد المنظمات بحيث تتناسب هذه الخطة مع طبيعة هذه المنظمات والعوامل البيئية المؤثرة فيها •	يمكن الاستفادة من الدراسة فى التأكيد على أهمية قيام الجمعيات الأهلية بصياغة خطة استراتيجية لإدارة مواردها المالية ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل دقيق لعملية التمويل فى هذه الجمعيات ومعرفة جوانب القوة فى البيئة الداخلية التى يمكن أن تسهم فى جذب المزيد من مصادر التمويل وكذلك معرفة جوانب الضعف ومواجهتها • كما يمكن صياغة الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد المالية للجمعيات من خلال تحليل بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص التمويلية المتاحة وخاصة من الجهات المانحة القومية والعالمية وكذلك معرفة العوامل الخارجية التى تهدد الجمعية وتؤثر بالسلب على عملية تمويل برامجها ومشروعاتها •

٤- تحليل سوات لنظم دعم التخطيط (٢٠٠٧) • A SWOT analysis of planning support systems	وصفية تحليلية	الأهداف: تهدف الدراسة إلى تحليل نظم الحاسبات المرتبطة بدعم التخطيط والإسهام فى الفهم العميق لجوانب القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمنظمات وكذلك الفرص والتحديات فى بيئتها الخارجية • أهم النتائج : أشارت نتائج SWOT Analysis إلى أن المخططين يفضلون الاعتماد على الحاسبات لانجاز المهام المعقدة • كما أشارت نتائج Analysis SWOT إلى إمكانية تطوير نظم الحاسبات الداعمة للتخطيط من خلال تبادل المعلومات بين المخططين ومطورى النظم •	يمكن الاستفادة من نتائج Analysis SWOT فى تحديد خصائص البيئة التكنولوجية للجمعيات الأهلية والمتمثلة فى الحاسبات والموارد البشرية المؤهلة للعمل عليها ممايساعد فى التعرف على نقاط القوة فى البيئة التكنولوجية لدعمها ومعرفة عوامل الضعف لمواجهتها لزيادة الاعتماد على الحاسبات فى عملية أعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية وكذلك استخدام البرمجيات الحديثة التى تساعد فى انجاز تحليل سوات.
--	----------------------	---	---

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة فى التأكيد على أهمية صياغة استراتيجية جديدة مستمدة من تحليل موضوعى دقيق للعوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة فى عمل الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال الوقاية من السرطان مما يساعدها فى تحقيق أهدافها وخاصة بين النساء فى المناطق الفقيرة حيث تنتشر حالات الإصابة بسرطان الثدي لانخفاض الخدمات الوقائية والوعى الصحى •	الأهداف: وضع خطة استراتيجية للترويج لأهمية الكشف المبكر للسرطان بين سكان المناطق الحضرية بالهند • أهم النتائج: أشارت نتائج الدراسة إلى أن قوة المشروعات التى تقوم بها المنظمة للترويج لأهمية الكشف المبكر عن السرطان تكمن فى طبيعة الخدمات التى تقدمها مثل رعاية مرضى السرطان وإعادة تأهيلهم وتقديم الخدمات بأماكن العمل والتجمعات السكنية وتنظيم محاضرات للتوعية • ومن أهم الصعوبات التى تواجه المنظمة صعوبة تحفيز النساء لانشغالهن بالعمل • وقد أوصت الدراسة بأهمية القضاء على العوامل التى تهدد عمل المنظمة وذلك بالذهاب إلى الجمهور المستهدف فى أماكن العمل وإقامة مخيمات متنقلة للكشف المبكر عن السرطان •	وصفية تحليلية	٥- التخطيط الاستراتيجي لمنظمة غير حكومية معنية بتنمية الوعى بأهمية الكشف المبكر للسرطان (٢٠٠٦). Strategic Planning by an NGO for Promoting Early Detection of Cancer
--	---	--------------------------	--

محااور التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر	نوع الدراسة	أهداف الدراسة وأهم نتائجها	الاستفادة من نتائج الدراسة فى دعم التحليل البيئى للجمعيات الأهلية ومشروعاتها فى مصر
٦-الاستراتيجيات الرابطة : تحالفات المنظمات غير الحكومية و تأثيرها (٢٠٠٥) . The strategies that bind: NGO coalitions and their influence	وصفية تحليلية	الأهداف: الكشف عن العوامل المؤثرة فى اختيار الاستراتيجيات التى تسهم فى بناء تحالفات قوية بين المنظمات غير الحكومية من أجل التأثير على الأطراف الفاعلة الأخرى وبخاصة المؤسسات المانحة الدولية . أهم النتائج : أكدت النتائج على أن شبكات المنظمات غير الحكومية والاتلافات والتحالفات تختلف فيما بينها فى استراتيجيات جذب الموارد " التمويل " وتختلف هذه الاستراتيجيات تبعاً للمتغيرات البيئية المختلفة .	يمكن الاستفادة من النتائج عن خلال مساعدة شبكات المنظمات الأهلية فى صياغة استراتيجيات فاعلة تدعم عمل هذه الشبكات بالارتكاز على تحليل قوى لكافة العوامل البيئية المؤثرة فى العمل . ويمكن الاستفادة من النتائج أيضاً فى التأكيد على أهمية تطوير الاستراتيجيات المالية للشبكات للمساعدة فى جذب الجهات المانحة القومية والدولية لتمويل برامج ومشروعات الشبكة .

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للجمعيات الأهلية العاملة في مجال تقديم خدمات الصحة النفسية بحيث تكون هناك خطة استراتيجية شاملة تستمد خطوطها العريضة من تحليل كافة العوامل البيئية الداخلية (جوانب القوة والضعف) وكذلك كافة عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) •	الأهداف: اختبار اثر الاختلاف في عملية التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات غير الهادفة للربح المعنية بتقديم خدمات الصحة النفسية • النتائج: أكدت النتائج أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي الشامل ويظهر ذلك في الإدارة الجيدة للبحوث والتمويل •	وصفية تحليلية	٧- أثر التباين في عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية الكبيرة المعنية بتقديم الخدمات الانسانية في مجال الصحة النفسية (٢٠٠٥) • The impact of strategic planning process variation on superior organizational performance in nonprofit human service organizations providing mental health services
---	---	--------------------------	---

يمكن الاستفادة من النتائج في التأكيد على أهمية قيام الجمعيات الأهلية المعنية بالشباب في مصر بإعادة صياغة خططها الاستراتيجية بمشاركة فاعلة من الشباب حتى تلبي احتياجات الفترة الانتقالية التي تمر بها مصر الآن بعد ثورة ٢٥ يناير ، ولابد أن تركز الخطط الاستراتيجية على تحليل قوى لكافة العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) المؤثرة في الأداء وكذلك العوامل الخارجية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تشريعية .	الأهداف: تحديد وتقييم العوامل الرئيسية الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر في أداء المنظمات غير الربحية المعنية بالشباب في مجتمع يمر بمرحلة انتقالية مثل روسيا البيضاء . أهم النتائج : أشارت النتائج إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه المنظمات غير الهادفة للربح في التنشئة الاجتماعية للشباب وتقديم خدماتها للمعرضين للخطر وذلك في المجتمعات التي تمر بمرحلة انتقالية مثل روسيا البيضاء . كما أكدت النتائج على تأثر أداء المنظمات الشبابية إلى حد كبير بعاملين أساسيين: الأول من داخل المنظمة ويتمثل في الموارد البشرية (نقاط قوة) ورأس المال (نقاط ضعف) ، والثاني من خارج المنظمة ويتمثل في العلاقات العامة (فرص) والسياسة العامة المتخلفة المقيدة لحركة المنظمة (تهديدات) .	تقييمية	٨- فرص نجاح بناء منظمات غير ربحية عالية التأثير : دور العوامل الداخلية والخارجية في تشكيل أداء المنظمات غير الربحية المعنية بالشباب في مجتمع يمر بمرحلة انتقالية مثل روسيا البيضاء (٢٠١٠) . Opportunity to succeed or freedom to fail in building high-impact nonprofits: The role of internal and external factors in shaping the performance of youth-oriented nonprofit organizations in a transitional society such as Belarus.
---	--	----------------	--

٩- مركز جونسون كونتى للتطوع - تحليل استراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة والتوصيات النهائية للمشروع (٢٠٠٩) • Volunteer center of Johnson County-Integrated marketing communications strategic analysis and recommendations for final project.	تقييمية	الأهداف: تقييم احد مشروعات مركز جونسون كونتى للتطوع وهو مشروع تطبيق مفاهيم الاتصالات التسويقية المتكاملة " استثمار موارد المركز الداخلية والخارجية فى عملية التسويق "والهدف من عملية تقييم المشروع تزويد المتطوعين بتحليل دقيق للموقف الحالى واقتراح استراتيجيات جديدة للتسويق • أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أهمية استخدام SWOT Analysis فى تحليل الموقف الداخلى للمشروع من حيث أهدافه وايراداته وكذلك تحليل الموقف الخارجى للمشروع المتمثل فى ظروف السوق الحالية والاتجاهات والمكونات والفئات المستهدفة وطبيعة المنافسين • كما أشارت النتائج إلى أهمية البيانات المستمدة من تحليل سوات فى بناء استراتيجيات جديدة للتسويق وتكتيكات للتنفيذ وأيضا توضيح الجدوى الاقتصادية للمشروع •	يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة فى دعم توجهات الجمعيات الأهلية فى مصر نحو تحليل بيئتها التسويقية والعوامل المؤثرة فيها حيث تحتاج العديد من الجمعيات إلى مزيد من المعلومات لبناء استراتيجية قوية تستثمر فيها مواردها الداخلية والخارجية المادية والبشرية لتسويق منتجاتها ويمكن الإشارة هنا إلى مشروعات الأسر المنتجة التى صادفت الكثير من المعوقات لعدم وجود خطط استراتيجية تسويقية متكاملة تركز على تحليل كافة القوى المؤثرة فى السوق •
---	----------------	---	--

يمكن الاستفادة من النتائج في دعم جهود الجمعيات الأهلية المعنية بتقديم خدماتها للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وحرص على مشاركة مقدمى الخدمة والمستفيدين منها في تقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في أسلوب وجودة الأداء ويمكن الاعتماد هنا على تحليل سوات على أن تكون مدخلات هذا التحليل بمشاركة من مقدمى الخدمة والمستفيدين منها •	الأهداف: عرض نتائج SWOT Analysis لبرنامج تأهيلي للأطفال للمساهمة في تنظيم الخدمات المقدمة للأطفال وأسره • النتائج : أشارت النتائج إلى أهمية مشاركة مقدمى الخدمة في تقييم البرنامج وان نقاط القوة بالبرنامج تتمثل فى المناخ التنظيمى الإيجابى المتصل بالعمل أما نقاط الضعف فتتمثل فى نقص الدعم السيكولوجى للأسر كما أن الفرص المتاحة للمشروع تتمثل فى التنسيق والعمل مع الشركاء المحليين أما التهديدات فتتمثل فى خوف المهنيين من فقد استقلاليتهم عند تطبيق نموذج جديد لتطبيق الخدمة •	تقييمية	١٠- تحليل سوات لبرنامج تأهيلي للأطفال - التقييم بالمشاركة لتحسين جودة الرعاية (٢٠٠٩) • SWOT analysis of pediatric rehabilitation programme : A participatory evalution fostering quality improvement .
--	--	----------------	--

يمكن الاستفادة من النتائج فى التأكد على أهمية قيام الجمعيات الأهلية المعنية بتقديم برامج تأهيلية لذوى الاحتياجات الخاصة بالاعتماد على نموذج التأهيل المرتكز على المجتمع حيث أشارة نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق هذا النموذج لتحقيق أهداف عملية التأهيل . كما يمكن الاستفادة من النتائج أيضا من خلال التأكد على مشاركة مقدمى الخدمات والمستفيدين وخبراء من المجتمع فى تقييم عوامل القوة والضعف فى برامج التأهيل التى تقدمها الجمعيات الأهلية ويمكن الاعتماد هنا على SWOT Analysis لتحقيق هذا الهدف .	الأهداف : إجراء تقييم بالمشاركة لبرنامج تأهيل مرتكز على المجتمع تقدمه المنظمات غير الحكومية فى وسط شمال فيتنام منذ عام ١٩٩٢ للتأكد من مدى نجاح نموذج منظمة الصحة العالمية الذى يتبنى فكرة الشراكة المجتمعية فى برامج التأهيل لتلبية احتياجات المعاقين . النتائج : أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام تحليل سوات ساهم إلى حد كبير فى الكشف عن نقاط القوة والفرص المتاحة وكذلك نقاط الضعف والتهديدات التى تواجه البرنامج .	تقييمية	١١- التقييم بالمشاركة لبرنامج التأهيل المرتكز على المجتمع فى وسط شمال فيتنام (٢٠٠٩) . A participatory evaluation of community-based rehabilitation programmed in North Central .Vietnam
--	--	----------------	---

١٢- خطة مارشال لهائيتي : المشروع الأولى للشراكة العالمية من أجل التنمية (٢٠٠٧) . Marshall plan for Haiti: Initial project of the global partnership for development	وصفية تحليلية	الأهداف : صياغة رؤية مستقبلية للتنمية في دولة هايتي التي تعتبر من أفقر الدول في نصف الكرة الغربي . أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أن المنهجية المستخدمة (تحليل سوات) في صياغة رؤية استراتيجية مستقبلية للتنمية في هايتي لم تكن تستخدم من قبل وان هذه المنهجية ساهمت إلى حد كبير في بناء مؤشرات جيدة لجودة واستدامة الحياة . كما أكدت النتائج أن من الممكن استخدام تحليل سوات في المؤسسات الحكومية وكذلك المنظمات التنموية غير الحكومية طالما كان العاملين في هذه المؤسسات يتبنون اتجاه دراسة المستقبل الموجه .	يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة كأساس لبرنامج توعية للقائمين على العمل بالجمعيات الأهلية بأهمية التخطيط الاستراتيجي ومساعدتهم في صياغة رؤية ورسالة الجمعية تضع في اعتبارها كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء . وقد لاحظ الباحث أن التخطيط الاستراتيجي والتحليل الرباعي " تحليل سوات " يحتل أهمية كبيرة في أي برنامج تدريبي لبناء قدرات الجمعيات الأهلية في مصر لمساعدتها على صياغة رؤية مستقبلية لبرامجها ومشروعاتها التنموية تتوافق والاحتياجات المتغيرة لسكان المجتمعات المحلية .
--	--------------------------	---	--

مباحث التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر	نوع الدراسة	أهداف الدراسة وأهم نتائجها	الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم التحليل البيئي للجمعيات الأهلية ومشروعاتها في مصر
١٣- تحليل سوات لمجال العلاج و التأهيل الواقعي الفعلي (٢٠٠٥). A SWOT Analysis of the field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy	تقييمية	الأهداف : توظيف تحليل سوات في الكشف عن فاعلية تطبيقات تكنولوجيا العلاج والتأهيل الواقعي الفعلي في تنمية الأداء السيكولوجي والمعرفي والفيزيقي للفرد . أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أن استخدام SWOT Analysis ذو أهمية كبيرة لتقييم وتوجيه الجهود الانسانية المنظمة التي تقوم بها المنظمات تحقيقا لرسالتها . كما أكدت النتائج على أن الاختبار المقنن للعوامل المرتبطة بالواقع الحالي والمستقبلي لبرنامج التأهيل الواقعي سيعطي رؤية قوية للقضايا والاهتمامات الرئيسية المرتبطة بفهم وتطوير هذا البرنامج .	يمكن الاستفادة من SWOT Analysis في الجمعيات الأهلية التي تطبق نموذج العلاج والتأهيل الواقعي للوقوف على نقاط القوة والضعف في البرامج التي تقدمها هذه الجمعيات لتنمية أداء المستفيدين سيكولوجياً ومعرفياً وفيزيقياً .

يمكن الاعتماد على أسلوب التحليل الهرمى بجانب تحليل سوات فى التحليل البيئى للجمعيات الأهلية للاستفادة من مميزات الأسلوبين معاً والتخلص من عيوب كل أسلوب التى تظهر عند التطبيق حيث أن تحليل سوات يعرض فقط العوامل البيئية التى تمثل مواطن القوة والضعف فى البيئة الداخلية وأيضاً الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية دون ترتيب لهذه العوامل من حيث قوة تأثيرها فى الأداء التنظيمى وهذا يمكن التغلب عليه من خلال استخدام أسلوب التحليل الهرمى أو المتدرج الذى يعمل على ترتيب العوامل المؤثرة فى الأداء التنظيمى وإعطائها وزن متدرج تبعاً لتأثيرها .	الأهداف : تقييم احد الأساليب شائعة الاستخدام فى صناعة القرارات المرتبطة بحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية بشمولية وعقلانية وهو أسلوب التحليل الهرمى Analytic Hierarchy Process أهم النتائج : أكدت النتائج على فعالية تطبيق أسلوب التحليل الهرمى فى حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية الأكثر تعقيداً نظراً لاعتماده على أسس رياضية وبالتالي يقدم تقييم كمى لأساليب حل المشكلة . كما أشارت النتائج إلى أن أهم مميزات هذا الأسلوب تتمثل فى اعتماده على الاحكام الصادرة عن الخبراء فى استخلاص جداول أولويات حل المشكلة ومعايير التقييم . ومن عيوب استخدام هذا الأسلوب اعتماده على عدد كبير من معايير التقييم مما يوجد تعارض بين تقديرات الخبراء وبالتالي جداول الأولويات المرتبطة بحل المشكلة .	تقييمية	١٤-تطبيق أسلوب التحليل الهرمى (٢٠٠٩) Application of AHP technique
---	--	----------------	--

محاوير التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر	نوع الدراسة	أهداف الدراسة وأهم نتائجها	الاستفادة من نتائج الدراسة فى دعم التحليل البيئى للجمعيات الأهلية ومشروعاتها فى مصر
١٥- تطبيق نموذج التحليل الهرمى لتقييم التنمية الحضرية المستدامة (٢٠٠٩) Application of AHP model to evaluate the urban sustainable development	تقييمية	الأهداف : تقييم فعالية احد الأساليب المستخدمة فى تقييم التنمية الحضرية المستدامة وهو أسلوب التحليل الهرمى . أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أن أسلوب التحليل الهرمى مناسب جدا لتقييم التنمية الحضرية المستدامة نظرا لاعتماده على الترتيب المنطقى لمؤشرات التقييم.	يمكن الاستفادة من النتائج فى نشر الوعى بأهمية استخدام أسلوب التحليل الهرمى بجانب تحليل سوات بين القائمين على العمل بالجمعيات الأهلية للمساعدة فى وضع وترتيب مؤشرات تقييم برامج ومشروعات هذه الجمعيات .

١٦- صناعة القرار باستخدام عملية التحليل الهرمى (٢٠٠٨) Decision making with the analytic hierarchy process	وصفية تحليلية	الأهداف : إلقاء الضوء على استخدامات أسلوب التحليل الهرمى فى ترتيب أولويات حل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها • أهم النتائج : أكدت النتائج أن من بين مميزات استخدام هذا الأسلوب قياس بعض المعايير غير الملموسة المستخدمة فى صنع القرار ومن مميزات استخدامه أيضا اعتماده على المقارنة بين المعايير الخاصة بحل المشكلة من خلال الاحكام الصادرة عن خبراء لاستخلاص جداول الأولويات • وقد أشارت النتائج إلى أن من يقوم تطبيق أسلوب التحليل الهرمى قد يصادفون مجموعة من المشكلات عند قياس المعايير غير الملموسة من الناحية النسبية بالإضافة إلى تضارب الاحكام الصادرة عن الخبراء.	يمكن تعميم استخدام أسلوب التحليل الهرمى فى التحليل البيئى للجمعيات الأهلية • كما اشترنا فى الدراسة السابقة مع محاولة التغلب بقدر الإمكان على تضارب أحكام الخبراء بحيث يكون هناك نوع من الاتساق إلى حدا ما فى الوزن النسبى للعوامل البيئية المؤثرة فى الأداء التنظيمى •
---	---------------------------------	--	--

ثانيا : تحليل نماذج لدراسات حديثة فى الخدمة الاجتماعية تناولت العوامل البيئية
(الداخلية وال خارجية) المؤثرة فى أداء الجمعيات الأهلية

مكاور التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر	نوع الدراسة	هدف الدراسة	أهم نتائج الدراسة والتعليق عليها
١٧- الخدمة الاجتماعية وإدارة تطوير البيئة التكنولوجية لجمعيات تنمية المجتمع المحلى بمحافظة بورسعيد (٢٠١٠).	وصفية تحليلية	التوصل إلى تصور مقترح يسهم فى زيادة فاعلية أداء الأخصائيين الاجتماعيين " المديرين التنفيذيين لجمعيات تنمية المجتمع المحلى " بمحافظة بورسعيد لدورهم فى إدارة عملية التطوير التكنولوجى .	أهم النتائج : من أهم متطلبات تطوير البيئة التكنولوجية للجمعيات الأهلية توفير التمويل اللازم لشراء حاسبات جديدة أو تطوير القديم منها وتمكين العاملين من الحصول على دورات تدريبية لتنمية معارفهم ومهاراتهم المرتبطة بتشغيل الحاسبات بالإضافة إلى دعم أعضاء مجلس إدارة الجمعية لعملية التطوير . التعليق : اهتمت الدراسة بتناول احد مكونات البيئة الداخلية للجمعيات الأهلية وهى البيئة التكنولوجية كما تناولت أهم محددات تطوير هذه البيئة والمتعلقة بموضوع التمويل وعدم توفر العمالة المدرّبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات ومن الملاحظ أن عنصر التمويل فى العديد من الجمعيات الأهلية يمثل عامل ضعف Weakness نظرا لاعتماد هذه الجمعيات على تمويل مشروعاتها وبرامجها ذاتيا ولكن فى حالة قيام الاخصائى الاجتماعى " المدير التنفيذى للجمعية " بتدبير التمويل اللازم لعملية التطوير التكنولوجى يصبح التمويل هنا عامل قوة Strength أى أن عناصر الضعف تصبح عناصر قوة إذا ماتم مواجهتها وعليه يجب على المدير التنفيذى للجمعية تحديد عناصر القوة الموجودة فى البيئة الداخلية للجمعية ودعمها وأيضا تحديد عناصر الضعف لمواجهتها .

مكاور التحليل عنوان الدراسة وسنة النشر	نوع الدراسة	هدف الدراسة	أهم نتائج الدراسة والتعليق عليها
١٨- المعوقات التي تواجه طلاب التدريب الميدانى عند أعدادهم مهنيًا لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة (٢٠١٠).	وصفية تحليلية	تحديد وترتيب أهم المعوقات التي تواجه طلاب الخدمة الاجتماعية فى التدريب الميدانى خلال إعدادهم مهنيًا لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة ، وأيضًا التوصل إلى تصور مقترح لمواجهة هذه المعوقات .	أهم النتائج : هناك مجموعة من المعوقات تحول دون قيام الطلاب بأعداد دراسة عن البيئة المحيطة بمؤسسة التدريب فى الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة ومن أهم هذه المعوقات مراكز المعلومات بالمجتمع لعدم دقة معلوماتها عن المجتمع المحلى وعدم تحديثها بصورة مستمرة وكذلك العقبات الروتينية التي يضعها العاملين أمام الطلاب للحصول على المعلومات المتوفرة . التعليق : اهتمت الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للجمعيات الأهلية وكذلك البيئة الخارجية للوقوف على العوامل البيئية التي تؤثر فى قيام الطلاب بأعداد الدراسة المطلوبة كأحد متطلبات تدريبهم على تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة ومن الملاحظ أن مراكز المعلومات التابعة للمحافظة والإحياء كما أشارت إليها نتائج الدراسة تمثل هنا عامل تهديد نظرًا لعدم دقة المعلومات وعدم تحديثها بصورة مستمرة وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات منها . أما إذا توفرت مراكز المعلومات ذات العلاقة الطبية بمؤسسات المجتمع والمتوفر بها معلومات دقيقة وحديثة عن المجتمع المحلى فيكون وجود هذه النوعية من مراكز المعلومات فرصة للجمعيات .

١٩- استخدام نموذج سوات SWOAT لتحليل برامج الرعاية الاجتماعية للمسنين (٢٠٠٨).	تهدف ورقة العمل إلى عرض نموذج SWOAT مع التطبيق على برامج الرعاية الاجتماعية للمسنين	أهم النتائج : أشار الباحث إلى أن كلمة SWOAT مكونة من خمسة حروف كل حرف يشكل بداية لكلمة تستخدم في تحليل المنظمات الاجتماعية وبرامجها والكلمات هي : ١- وتعنى التعرف على نواحي القوة (S) ٢- وتعنى التعرف على نواحي الضعف (W) ٣- وتعنى التعرف على نواحي الأهداف (O) ٤- وتعنى التعرف على نواحي التهديد (T) ٥- وتعنى التعرف على نواحي خطة العمل (A) وعرضت الورقة تطبيق لنموذج SWOAT في مجال رعاية المسنين بالاعتماد على العناصر الخمسة السابقة . التعليق : النموذج الذي قدمه الباحث يزيد عدد حروفه عن عدد حروف النموذج المتعارف عليه عالميا SWOT حيث أضاف حرف A لتدل على خطة العمل Action وقد ترجع إضافة الكلمة هنا لان التحليل البيئي للمنظمات الاجتماعية ليس هدفا وإنما وسيلة لوضع استراتيجية للعمل لدعم جوانب القوة في المنظمة ومواجهة جوانب الضعف التي تؤثر على الأداء .
---	--	---

٢٠- الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية (٢٠٠٨)٠	وصفية تحليلية	تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية (نظام من المعتقدات والقيم تطورت في منظمة ما وتوجه سلوكيات أعضائها) وتنمية مهارة حل المشكلة للأخصائيين الاجتماعيين بالمنظمات غير الحكومية.	أهم النتائج : للثقافة التنظيمية دور كبير في زيادة قبول العاملين بالمنظمة للتغيير المطلوب وبالتالي دعم البناء التنظيمي ، كما تؤثر الثقافة السائدة بالمنظمة على نجاح الخطة الاستراتيجية٠ فقد تعمل الثقافة التنظيمية كمصدر قوة لتدعيم التغيير المطلوب إحداثه أو مصدر ضعف تؤثر بالسلب على أداء المنظمة في المجتمع ٠ التعليق : يلاحظ من نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية وهى احد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تؤثر فى عملية التوجه الاستراتيجى لصناع القرار والمخططين اى أن الثقافة التنظيمية قد تكون عامل قوة او تتحول إلى عامل ضعف وهنا يجب على الاخصائى الاجتماعى ان يقوم بتحليل كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية التى تسهم فى تشكيل ثقافة المنظمة
---	----------------------	--	---

٢١- طريقة تنظيم المجتمع وتدعيم عملية بناء قدرات منظمات المجتمع المدني الواقع وفاق التطوير (٢٠٠٨)٠	وصفية تحليلية	تهدف الدراسة إلى تحديد واقع عملية بناء قدرات الجمعيات الأهلية كاحدى منظمات المجتمع المدني والمعوقات والمشكلات ذات العلاقة بعملية بناء القدرات التي تواجه الجمعيات الأهلية .	أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أن هناك أهمية كبيرة لتبنى المنظمة للتخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الخدمات وتنفيذ التعاون مع المجتمع المحلي . وأكدت النتائج إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه عملية بناء قدرات الجمعيات الأهلية الافتقار إلى استراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى وكذلك ضعف البناء المؤسسي وضعف التوافق بين بين الهياكل الإدارية وأهداف الجمعية . التعليق : وضحت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية بناء قدرات الجمعيات الأهلية وبالتالي أهمية تحليل سوات حيث تعتبر نتائجه مدخلات أساسية للمخطط الاستراتيجي لوضع استراتيجية طويلة المدى حيث أن هذا النوع من التحليل يقدم رؤية شاملة عن عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للجمعية وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .
--	----------------------	--	--

٢٢- الخصائص البيئية للمناطق الفقيرة كمتغير في تحديد أنشطة الجمعيات الأهلية (٢٠٠٧).	وصفية تحليلية	تحديد الخصائص البيئية للمناطق الفقيرة بمحافظة بورسعيد المحيطة بالجمعيات الأهلية وتحديد مدى انعكاس الخصائص البيئية للمناطق الفقيرة على أنشطة جمعيات تنمية المجتمع المحلي بهذه المناطق .	أهم النتائج : تتميز الأحياء الفقيرة بتدنى خصائصها البيئية المتعلقة بالسكن والحي والسلوك البيئي للسكان وهذا يفرض على الجمعيات الأهلية أن تقوم بدراسة الخصائص البيئية للمجتمعات المحلية المحيطة بها حتى تلبي برامجها ومشروعاتها احتياجات السكان الحقيقية . التعليق : وضحت النتائج أن هناك علاقة قوية بين البيئة الخارجية للجمعية وبيئتها الداخلية فالخصائص البيئية للأحياء الفقيرة تدعو صناع القرارات التي صياغة أهداف الجمعية في ضوء هذه الخصائص حتى لا تتعزل الجمعية عن المجتمع المحلي .
---	----------------------	---	--

٢٣- المحددات التنظيمية لفعالية مؤسسات رعاية المسنين (٢٠٠٥)	وصفية تحليلية	التعرف على المحددات التنظيمية لفعالية مؤسسات رعاية المسنين	أهم النتائج : هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية منظمات رعاية المسنين والعوامل الآتية : - أهداف المنظمات • - أداء العاملين • - المشروعات والبرامج المقدمة • - الإمكانيات والتسهيلات المتاحة • التعليق : أشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء منظمات رعاية المسنين يتأثر بمجموعة من العوامل المكونة للبيئة الداخلية لهذه المنظمات سواء كانت هذه العوامل بشرية او مادية مما يجعلنا نهتم بصفة دائمة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة عوامل القوة والضعف فيها وترتيب هذه العوامل حسب شدة تأثيرها فى أداء المنظمة على أن يشترك فى عملية التحليل العاملين بالمنظمة وصناع القرار وأصحاب المصالح والعملاء •
---	--------------------------	---	---

٢٤ - تحليل منظمات الرعاية الاجتماعية - دراسة تحليلية للتقارير السنوية لجمعية البر الخيرية (١٩٩٣) .	تقويمية	تحليل احد منظمات الرعاية الاجتماعية من خلال تحليل مضمون التقرير السنوى للجمعية .	أهم النتائج : أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة وثيقة بين منظمات الرعاية الاجتماعية والأوضاع المجتمعية التي تعمل في ظلها هذه المنظمات ، وأكدت النتائج أن الدراسة تعتبر محاولة نحو مزيد من الفهم للمنظمات بصفة عامة وللجمعيات العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية تقييما للأداء المهني ووقوفاً على واقع ذلك الأداء بما يطرح إمكانية التطوير المهني المطلوب مستقبلاً . التعليق : تم اختيار هذه الدراسة لعرض أهدافها وأهم نتائجها لصارتها المباشرة بموضوع الدراسة الراهنة وعلى الرغم من أنها أجريت منذ حوالي ثمانية عشر عاماً إلا أنها كانت محاولة لتحليل المنظمات الاجتماعية بالرغم من اعتمادها فقط على تحليل التقارير السنوية للجمعية ولم تستخدم نماذج علمية للتحليل البيئي مثل SWOT Analysis
---	----------------	---	---

٢- السؤال الثانى: ما أهم الآليات التى يمكن أن تسهم فى نشر الوعى بأهمية استخدام النماذج العلمية فى التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية ومن بين هذه الأساليب تحليل سوات SWOT Analysis ؟

يمكن الإجابة على السؤال الثانى للدراسة من خلال استعراض مجموعة من الآليات يفترض ان تسهم فى نشر الوعى بأهمية استخدام النماذج العلمية فى التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية .

ومن بين المصادر التى تم الاعتماد عليها فى صياغة الآليات مايلى :

- ١- الإطار النظرى للدراسة .
 - ٢- البحوث والدراسات الأجنبية والعربية السابق عرضها .
 - ٣- القراءات المختلفة للباحث ومساهمته كمدرّب فى برامج تدريبية قام بها الصندوق الاجتماعى للتنمية لبناء قدرات الجمعيات الأهلية بمحافظة الجيزة .
- الآلية الأولى : إعداد طلاب الخدمة الاجتماعية مهنيًا لإجراء التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية .

تعتبر كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية المصدر الرئيسى لتزويد الجمعيات الأهلية بأخصائيين مؤهلين للعمل بالقطاع الأهلى، ونظرا لأن الأخصائيين الاجتماعيين هم المهنيين الأساسيين فى الجمعيات الأهلية وعلى عاتقهم تقع عملية التحليل البيئى للجمعية لذا يجب أعدادهم جيدا فى كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية للقيام بهذه المهمة ويمكن تحقيق ذلك من خلال المقررات النظرية والعملية .

١- بالنسبة للمقررات النظرية

يجب إعطاء أهمية اكبر لعملية التحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية فى المقررات النظرية مثل إدارة المؤسسات ، تنظيم المجتمع والتخطيط الاجتماعى حيث يمكن أن نخصص فصلاً مستقلاً للتحليل البيئى للمنظمات الاجتماعية ويقترح ان يتضمن هذا الفصل ماياتى :

- النظريات والنماذج العلمية المفسرة للعلاقة بين المنظمة والبيئة .
- التخطيط الاستراتيجى وأهميته فى المنظمات الاجتماعية .
- النماذج العلمية للتحليل البيئى للمنظمات مثل تحليل سوات SWOT Analysis .

- عرض ومناقشة حالات مهنية توضح خطوات ومراحل التحليل البيئي للمنظمات الاجتماعية .

٢- بالنسبة للمقررات العملية (التدريب الميدانى)

تتميز مهنة الخدمة الاجتماعية بأنها مهنة تطبيقية ولذا تحرص كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية على أعداد طلابها للممارسة المهنية من خلال التدريب العملى فى مؤسسات متنوعة وتتضمن الخطة التدريبية فى اغلب كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية قيام الطلاب بأعداد تقرير عن المؤسسة خلال الأسبوع الأول من التدريب .

وقد قام المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ببورسعيد بتجربة يمكن أن تسهم فى نشر الوعى بين الطلاب بأهمية دراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة حيث تتضمن الخطة التدريبية لطلاب الفرقة الرابعة أعداد دراسة متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة خلال الشهر الأول من التدريب اى ان محور التحليل البيئى للمنظمة يستغرق أربعة أسابيع من اجمالى زمن انجاز الخطة التدريبية " عشرون أسبوع " ومن خلال الخبرات التى يستمدها الطالب من خلال أعداده الدراسة بتوجيه من الأسراف الفنى يمكن ان يكتسب مجموعة من المعارف والمهارات تمكنه من المساهمة فى أعداد التحليل البيئى للمؤسسة التى سيعمل فيها مستقبلاً .

الآلية الثانية : إلزام الجمعيات الأهلية بأعداد خطة استراتيجية لأنشطتها وبرامجها كل ثلاثة سنوات .

يمكن ان تتضمن التعديلات المقترحة على قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة بند يلزم الجمعيات الأهلية بأعداد خطة استراتيجية لأنشطتها وبرامجها كل ثلاثة سنوات واعتمادها من الجهة الإدارية على أن تتضمن اللائحة التنفيذية للقانون نموذج للتحليل البيئى للجمعية يهتدى به القائمون على الجمعية فى أعداد هذه الخطة ويمكن الاستعانة بمجموعة من الخبراء من كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية فى أعداد نموذج للتحليل البيئى للمنظمات يستفيد من مميزات تحليل سوات Swot Analysis وكذلك التحليل الهرمى Analytic Hierarchy Process .

ويقترح الباحث ان يسمى النموذج الجديد بنموذج تحليل سوات الهرمى أو نموذج تحليل

سوات المتدرج HSWOT حيث يشير حرف H المضاف هنا إلى التدرج Hierarchy

فى عرض المتغيرات البيئية من حيث شدة تأثيرها على البناء والوظيفة التنظيمية ،ويمكن ان يتضمن النموذج الجديد مجموعة من المتغيرات البيئية الرئيسية المرتبطة بخصوصية وضع

الجمعيات الأهلية فى مصر ومن بين أهم هذه المتغيرات : التدريب - التمويل - التسويق - التشريعات - العوامل السياسية - ثقافة المجتمع .

الآلية الثالثة : أن تتضمن البرامج التدريبية لبناء قدرات الجمعيات الأهلية محتوى تدريبى خاص بالتحليل البيئى للجمعية .

تحرص العديد من المؤسسات على مساعدة الجمعيات الأهلية لتنمية أدائها من خلال تقديم منح تدريبية للعاملين وصناع القرار ومن بين هذه المؤسسات الصندوق الاجتماعى للتنمية و المركز المصرى لدعم المنظمات غير الحكومية ويمكن مخاطبة هذه المؤسسات كى تضيف لمحتوى البرامج التدريبية لبناء قدرات الجمعية جزء خاص بنماذج تحليل المنظمات الاجتماعية على أن يشارك المتدربين فى ورش عمل لاكتسابهم معارف ومهاراتهم تمكنهم من المساهمة فى عملية التحليل البيئى لمؤسساتهم .

الآلية الرابعة : نشر برمجيات الحاسب الخاصة بانجاز تحليل سوات SWOT Analysis

هناك برمجيات Software جاهزة خاصة بأعداد التحليل البيئى للمنظمات قامت بانتاجها شركات عالمية للبرمجيات وتسمح هذه الشركات بتنزيل نسخة مجانية تجريبية من موقعها على شبكة الانترنت ، ومن أهم هذه المواقع :

[-www.smartdraw.com](http://www.smartdraw.com)

[-www.matchware.com](http://www.matchware.com)

[-www.softpedia.com](http://www.softpedia.com)

ويمكن ان تسهم كليات الحاسبات بمصر فى إنتاج برنامج خاص بتحليل سوات SWOT Analysis يتناسب مع البيئة المصرية التى تعمل فيها الجمعيات الأهلية على ان يتم هذا العمل بالتعاون مع وزارة التضامن والعدالة الاجتماعية وخبراء فنيين من كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية وممثلين عن الجمعيات الأهلية .

مراجع الدراسة

- (١) مدحت محمد أبو النصر : التخطيط للمستقبل فى المنظمات الذكية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠٠٩ ، ص ٨١ .
- (٢) محمد ابراهيم العزبى ، هشام عبد الرازق الهلباوى : تحليل مسارى لمحددات فعالية المنظمات غير الحكومية فى التنمية الريفية ، معهد التخطيط القومى ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، العدد الثانى ، المجلد الحادى عشر ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٣ .
- (3) O.P.Goel : **Strategic Management & Policy Issues of NGOs**, Delhi, Isha Books 2004 ,p10.
- (٤) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم : التطوير الإداري فى منظمات الرعاية الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٦٣ .
- (٥) جمال شحاتة حبيب : خبرات وتجارب فى مجال عمل الجمعيات الأهلية فى مصر ، ورقة عمل فى ، المؤتمر العلمى الثالث عشر " الخدمة الاجتماعية فى مواجهة المشكلات الاجتماعية " المجلد الأول ، ابريل ٢٠٠٠ ، ص ٦٣ .
- (٦) عبد الرحمن توفيق : التخطيط الاستراتيجى هل يخلو المستقبل من المخاطر ؟ ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بمك " ، ٢٠٠٥ ، ص ١٤ .
- (7) Mark Hughes & Michael Wearing : **Organizations and Management in Social Work** , London, SAGE Publications , 2007 ,p.64.
- (8) Pardey,David : **Superseries Marketing for Managers** , London, Elsevier Ltd, 2007.,p32.
- (٩) طلعت مصطفى السروجى وآخرون : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، جامعة حلوان ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٤٦ - ٤٧ .
- (١٠) احمد مصطفى خاطر : الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية الأسس النظرية والممارسة العامة ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٢ .
- (11) Charles W.L.Hill & Gareth R.Jones : **Strategic Management An Integrated Approach**,9th Edition,Canda,Nelson Education ,Ltd,2010 ,p.9.
- (12) Garthwait,Cynthia L.,: **The Social Work Practicum ,A Gide and Workbook for Students** , Boston,Allyan and Bacon, 2005,p.93.
- (13) Mark Hughes & Michael Wearing : **Organizations and Management in Social Work** , op.cit.,p.13.
- (14) Susan Mclavghlin : **Management** , N.Y. John Wiley and Sons,Inc,2011 ,p41.

(١٥) ماهر أبو المعاطى : **تقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية – معالجة من منظور تقنيات البحث فى الخدمة الاجتماعية – سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية ، الكتاب الخامس والعشرون ، ط٢ ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، ٢٠٠٦ ، ص ٣١٧ .**

(١٦) مدحت محمد أبو النصر : **التخطيط للمستقبل فى المنظمات الذكية ، مرجع**

سبق ذكره ، ص ٨٣

(١٧) **الهيئة العامة للمطابع الأميرية: قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤)**

لسنة ٢٠٠٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

(18) Rachna Sagar Pvt.Ltd.,: **Togerther with Business Studies** ,New Delhi ,1998,p.55.

(19) Yukl,Gary.,: **Leadership in Organization** ,Sixth Edition ,N.Y.,Pearson Prentice Hall, 2006,p.376.

(20) Gable,Cate.,: **Strategic Action Planning Now – A Gide for Setting and Meeting Your Gools**,Florida ,St.Lucie Press, 2000,p.56.

(21) Coulshed,Veronica.,& Others : **Management in Social Work**, N.Y.,The Macmillan Press ,Ltd, 1992 ,p.92

(22) Mark Hughes & Michael Wearing : **Organizations and Management in Social Work** ,op.cit.,p.64.

(23) Sally J.Patterson & Janel M.Radtke: **Strategic Communications for Nonprofit Organizational Seven Steps to Greating a Successful Plan** , New Jersey, John Wiley and Sons,Inc., 2009,p.181.

(24) Herzog,Cornelius.,: **Strategic Tools in Dynamic Environments A Frame**,GRIN Verlag ,Norderstedt Germany,2010,18.

(25) Meredith,Minkler: **Community Organizing and Community Building for Health**,Second Edition,New Jersey,Rutgers,2005,p.445

(26) Boddy,David : **Management An Introduction** , London,Third Edition ,FT Prentice Hall , 2005,p.498.

(27) Basu,Ron:**Implementing Six Sigma and Lean A Practical Guide to Tools and Techniques** ,Oxford,Linacer House, 2009

(28) Colin Gilligan & Richard M.S.Wilson : **Strategic Marking Planning** ,Second Edition,Oxford, Linacer House, 2009 ,p85.

(29)Charles W.L.Hill &Gareth R.Jones : **Strategic Management An Integrated Approach**,9th Edition,Canda,Nelson Education ,Ltd,2010 ,p.19.

- (٣٠) جمال شحاتة حبيب : السلوك الانساني والبيئة الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠١٠ ، ص ص ٢٤٥-٢٥١ .
- (٣١) احمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، ط ٤ ، الزقازيق ، جامعة الزقازيق ، تجارة بنها ، ٢٠٠٣ ، ص ٢١
- (٣٢) طلعت مصطفى السروجي وآخرون : إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ .
- (33) T.R.Jain & Others : **Business Environment** ,Second Edition,New Delhi ,V.K.(India)Enterprises, 2009,p.21.
- (34) Hitesh S.viramgami : **Fundamentals Entrepreneurship**, New Delhi APH Publishing Corporation, 2008,p.p 54-55.
- (35) T.R.Jain & Others : **Business Environment** ,op.cit., p.22.
- (٣٦) ماهر أبو المعاطى على : تقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية - معالجة من منظور تقنيات البحث فى الخدمة الاجتماعية ، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية ، الكتاب الخامس والعشرون ، ط ٢ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣٢ .
- (٣٧) احمد مصطفى خاطر : الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية الأسس النظرية والممارسة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٥ .
- (38) Jones,David N.& Thompson,Neil.,: **Management in social work**,N.Y., ,palgrave Macmillan ,2006 ,p.p43-45
- (٣٩) عبد الهادى الجوهري : علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا ، سلسلة علم الاجتماع المعاصر - الكتاب السابع والخمسون ، ط ٢ ، القاهرة ، ١٩٨٧ ، ص ص ١٢١-١٢٢ .
- (٤٠) ابو الحسن عبد الموجود ابراهيم : التطوير الادارى فى منظمات الرعاية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .
- (٤١) محمد عبد الفتاح محمد : إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٣٦-٣٧ .
- (٤٢) حسين حسن سليمان وآخرون : الممارسة العامة فى الخدمة الاجتماعية مع الفرد والأسرة ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٤٥-٥٢ .

(٤٣) عبد الخالق محمد عفيفي : الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع – موجّهات نظرية وتطبيقات عملية ، ط١ ، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص ١١٨ .

(٤٤) حسين حسن سليمان : السلوك الانساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، ص ٣١ .

(٤٥) محمد عبد الفتاح محمد : الاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة المنظمات المجتمعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢ .

(٤٦) عبد الخالق محمد عفيفي : الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع – موجّهات نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٨ .

(٤٧) مدحت محمد أبو النصر : التخطيط للمستقبل فى المنظمات الذكية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨٧-٨٨ .

(48) Sally J.Patterson & Janel M.Radtke: **Strategic Communications for Nonprofit Organizational Seven Steps to Greating a Successful Plan** , op.cit.,p.25.

(49) Phillip L.Hunsaker & Dale Dilamarter : **Training in Management Skills** Toronto, Person Prentice Hall , 2004 ,p.p251-256.

(50)Charles W.L.Hill &Gareth R.Jones : **Strategic Management An Integrated Approach**,op.cit., ,p.12.

(٥١) احمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٩ .

(52) Yukl,Gary.,: **Leadership in Organization** ,op.cit.,,p.373.

(53) Sally J.Patterson & Janel M.Radtke: **Strategic Communications for Nonprofit Organizational Seven Steps to Greating a Successful Plan** , op.cit.,p44.

(٥٤) احمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٢٠-١٢١ .

(٥٥) مدحت محمد أبو النصر : ادارة منظمات المجتمع المدنى – دراسة فى الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة ، القاهرة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٣٤٨-٣٤٩ .

(٥٦) تأليف نيفيل ليك : ترجمة : هدى فؤاد : المرشد العملى فى التخطيط الاستراتيجى دليل المشروعات التجارية ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٥٤-٥٥.

(٥٧) احمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٢١-١٢٢ .

(٥٨) عبد الحليم رضا عبد العال : تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق ، القاهرة ، المطبعة التجارية الحديثة ، ١٩٨٦ ، ص ص ١٠١-١٠٢ .

(٥٩) رشاد احمد عبد اللطيف : نماذج ونظريات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع ، مذكرات غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٣٨٣-٤٠٧ .

دليل المشروعات التجارية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤ .

(٦١) احمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٩ .

(62) Yukl,Gary,: **Leadership in Organization** ,op.cit.,p.375-376.
(63) Allison,Michael & Kaye,Jude : **Strategic Planning for Nonprofit Organizations – A Practical Guide and Workbook** ,Second Edition,N.Y.,Library of Congress, 2005,p.136.

(٦٤) تأليف : برنارد مار : ترجمة : قسم الترجمة بدار الفاروق : الادارة الاستراتيجية لمستويات الاداء – تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها ، القاهرة ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٥٩-٦٠ .

(65) Allison,Michael & Kaye,Jude : **Strategic Planning for Nonprofit Organizations – A Practical Guide and Workbook** ,op.cit.,p.182-183.

(66) Basu, Ron:**Implementing Six Sigma and Lean A Practical Guide to Tools and Techniques** ,op.cit..

(67) Herzog,Cornelius,:**Strategic Tools in Dynamic Environments A Frame**,op.cit.,2010 ,p.19.

(68) Yuksel,Ihsan,Dag,Deviren,:**Using the analytic process (ANP) in a SWOT analysis-Acase study for a textile firm**, Information Sciences,Vol.177 Issue 16, Aug2007.

(٦٩) عبد الرحمن توفيق : التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ؟ ، مرجع سبق ذكره ، ص١٧.

ثانيا : الدراسات الأجنبية والعربية

- (١) [Donald Chrusciel](#),: **Environmental scan: influence on strategic direction**, Journal of Facilities Management, Vol. 9 Iss: 1, 2011.
- (٢) Jack Carlsen,,: **Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organizations**, Festival Management, Vol. 2 Iss: 1, 2011.
- (٣) Rajesh Kumar Shastri : **A strategic action plan for managing non government with special reference of India definition of NGOs**, Department of Humanities and Social Sciences, Motilal Nehru National Institute of Technology, Allahabad- U.P, 14 April, 2008 .
- (٤) Vonk , Guido & others : **A SWOT analysis of planning support systems**,Environment & Planning A ,Vol.39 Issue 7 ,Jul 2007.
- (٥) Neeta More, & others : **Strategic Planning by an NGO for Promoting Early Detection of Cancer**, Cancer Patients Aid Association, 10 July 2006.
- (٦) HELEN YANACOPULOS , **The strategies that bind: NGO coalitions and their influence**, journal of transnational affairs,Volume 5, Issue 1, January 2005
- (٧) Singh, Karun Krishna.,: **The impact of strategic planning process variation on superior organizational performance in nonprofit human service organizations providing mental health services**, [Ph.D. dissertation].United States -- New York: Columbia University; 2005
- (٨) Smashnaya, Sviatlana: **Opportunity to succeed or freedom to fail in building high-impact nonprofits: The role of internal and external factors in shaping the performance of youth-oriented nonprofit organizations in a transitional society such as Belarus**, ; [Ph.D. dissertation].United States -- Massachusetts: Boston University; 2010.
- (٩) Bailey, Kelly: **Volunteer center of Johnson County---Integrated marketing communications strategic analysis and recommendations for final project**, [M.S. dissertation].United States -- Kansas: University of Kansas; 2009.
- (١٠)Camden,Chantal ;: **SWOT analysis of pediatric rehabilitation programme : A participatory evaluation fostering quality improvement .** Issue16.2009. Disability&Rehabilitation ,Vol.31
- (١١) Sharma, M., Deepak, S.: **A participatory evaluation of community-based rehabilitation programmed in North Central Vietnam**, (2001) *Disability and Rehabilitation*, 23 (8), pp. 352-358. Cited 10 times..

- (12) Novacek, P., Mederly, P., Armand, P.C., Skácelová, I.: **Marshall plan for Haiti**: Initial project of the global partnership for development, (2007) Foresight, 9 (1), pp. 59-66.
- (13) Rizzo, Albert & Kim, Gerard Jounghyun : **A SWOT Analysis of the field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy**, Teleoperators and Virtual Environments, Vol.14 Issue 2 ,Apr2005.
- (14) Valentinas Podvezko, **Application of AHP technique**, Journal of Business Economics and Management, Volume 10, Issue 2, 2009, Pages 181 - 189
- (15) Hai-yang Shang Fang Su : **Application of AHP model to evaluate the urban sustainable development** , Computational Intelligence and Industrial Applications, 2009. PACIIA 2009. Asia-Pacific Conference on Issue Date: 28-29 Nov. 2009 Volume: 2
- (16) Thomas L. Saaty, **Decision making with the analytic hierarchy process**, Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008 83
ثالثا : الدراسات العربية
- (١٧) محمد فاروق رضوان : الخدمة الاجتماعية وإدارة تطوير البيئة التكنولوجية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة بورسعيد ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية العدد التاسع والعشرون ، ٢٠١٠ .
- (١٨) المعوقات التي تواجه طلاب التدريب الميداني عند أعدادهم مهنيًا لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية العدد التاسع والعشرون ، ٢٠١٠ .
- (١٩) رشاد عبد اللطيف : استخدام نموذج سوات لتحليل برامج الرعاية الاجتماعية للمسنين ، ورقة عمل منشورة في ، المؤتمر العلمي الثاني للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببورسعيد ، أبريل ٢٠٠٨ .
- (٢٠) هبة احمد عبد اللطيف : الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد الخامس والعشرين ، أكتوبر ٢٠٠٨ ، ج ١٠ .
- (٢١) محمد محمود سرحان : طريقة تنظيم المجتمع وتدعيم عملية بناء قدرات منظمات المجتمع المدني الواقع وافاق التطوير ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد الخامس والعشرين ، أكتوبر ٢٠٠٨ ، ج ١٠ .
- (٢٢) محمد فاروق رضوان : الخصائص البيئية للمناطق الفقيرة كمتغير في تحديد أنشطة الجمعيات الأهلية ، المؤتمر العلمي السادس للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، أبريل ٢٠٠٧ .

(٢٣) منال طلعت محمود : المحددات التنظيمية لفعالية مؤسسات رعاية المسنين ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد الثامن عشر - ابريل ٢٠٠٥ ، ج ١ .

(٢٤) رأفت محمد جلال : تحليل منظمات الرعاية الاجتماعية - دراسة تحليلية للتقارير السنوية لجمعية البر الخيرية ، المؤتمر العلمى السادس ، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية فى الوطن العربى الواقع والمستقبل ، جامعة القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ١٩٩٣ .



The Egyptian Scientific Journal of Social Work

A Scientific Specialized and
Refereed Periodical

Published by
the Higher Institute of Social Work
Port Said

Print ISSN:2974-4644

Online ISSN:2974-4652



ISSUE No: 5

ESJSW

**June
2025**

✉ contact@esjsw.pssw.edu.eg