

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع الحديثة على مخرجات المشاريع في الجمعيات الاهلية بالقطاع غير الربحي

دراسة ميدانية (تطبيقية) على عينة من الجمعيات الاهلية الصحية في مكة المكرمة

The impact of applying modern project management methodology on project outcomes in civil associations in the non-profit sector

A field study (applied) on a sample of private health associations in Mecca

إعداد الطالب/

عادل عبد الرحمن أحمد أبونواس

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٤ م

مقدمة:

يُمثل القطاع غير الربحي ركيزة أساسية في منظومة المجتمعات، ورافعة قوية لتحقيق التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية. يشمل هذا القطاع نطاقاً واسعاً من المنظمات، بدءاً من الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية، وصولاً إلى المنظمات غير الحكومية، والتي تُدار وتُمول بشكل مستقل عن الحكومات، ولا تسعى لتحقيق الربح المالي، بل تهدف إلى تحقيق رسالتها الاجتماعية والإنسانية.

وتولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بدعم القطاع غير الربحي، حيث تم إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بهدف تعزيز دور هذا القطاع وتطويره. كما تعمل المملكة على سنّ التشريعات والأنظمة التي تدعم عمل المنظمات غير الربحي وتسهيل حصولها على التمويل.

تجدر الإشارة إلى أن القطاع غير الربحي تندرج ضمنه الأعمال الفردية الموجهة للخير، مثل تلك الأعمال التي يقوم بها المحسنون في خدمة المحتاجين إلى المورد المالي والغذائي والخدمي عموماً، وما يقومون به من أعمال خيرية أخرى تدعم المحتاجين في حياتهم وتمكنهم من العيش في كفاف، إذ إن التعاليم الإسلامية جاءت بالنداء إلى مثل هذه الأعمال كإطعام المسكين والإيثار ومثلها من الصفات التي دعا الدين الحنيف إلى الانصاف بها. وفي هذا تكون الأعمال غير المؤسسية التي يقوم عليها المحسنون في تقديم العون للمحتاجين هي من ضمن النشاطات غير الربحية، وتاريخ المملكة حافل بهذه الأمثلة، إذ إن المجتمع بذلك يحقق على نفسه من الخير مثل ما قال الحديث الشريف إن مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى.

وتلعب إدارة المشاريع الحديثة دوراً هاماً في نجاح المنظمات غير الربحية، حيث تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتساهم ممارسات إدارة المشاريع المنظمات غير الربحية من:

- تخطيط المشاريع وتنفيذها بشكل منهجي.
- إدارة الموارد بكفاءة.
- مراقبة التقدم وتقييم النتائج.
- التواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة.
- تحقيق التأثير المطلوب على المجتمع.

لكن السؤال المهم هل جميع المنظمات القطاع غير الربحي يستخدم في ادارته منهجية إدارة المشاريع الحديثة والاختصاص الجمعيات الاهلية.

مشكلة الدراسة:

الدور الذي تقوم به الحكومات في تنظيم المجتمع بصفة خاصة لمحاولة ترسيخ مفهوم نظرية المنظمات غير ربحية لتطوير وتحسين وتجويد البرامج والمخرجات بالجمعيات الاهلية مستخدمين في ذلك القاعدة العلمية للطريقة المهنية ومهاراتها وقيمتها في مجال تطوير البرامج والأنشطة وفعاليتها في المنظمات مثل منهجية إدارة المشاريع الحديثة، حيث لا تلقى الاهتمام الكافي من القياديين وأصحاب القرار المعنيين في القطاع غير ربحي ، مما يؤكد جادة وجدارة موضوع الدراسة وهو استخدام منهجية إدارة المشاريع في الجمعيات الاهلية بالقطاع غير ربحي في المملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة:

كما يعلم الجميع ما تعيشه المملكة من تقدم وازدهار في جميع نواحي الحياة الا ما يزال القطاع بالنظر إلى عمر المملكة بحاجة إلى تنمية وطنية متسارعة يكون للقطاع غير ربحي بها إسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذ إنه وحتى عام ٢٠١٨ م كان القطاع غير الربحي فيه صنفان اثنان فقط من الكيانات غير الربحية، وهما المؤسسات غير الربحية والمؤسسات الخيرية، إذ تشكل الثانية أربعة أضعاف الأولى. [1]

وبالقفز زمنيًا في رصد ما شهده القطاع على المستوى المحلي، فقد كان عام ٢٠٠٥ م وما يليه من الأعوام شاهدًا على تنامي كيانات القطاع غير الربحي، إذ تخصصت هذه الكيانات في مجالات مختلفة.

وأكمل القطاع تناميته إذ صارت بوادر نمائه كلما تظهر عامًا بعد عام حتى بلغ نمو الكيانات غير الربحية في المملكة ما بين عامي ٢٠١٥ م و ٢٠١٦ م ما نسبته ٢٠٪. وجاءت رؤية ٢٠٣٠ لتغيّر هذا المشهد وتسارع في وتيرة النمو في القطاع. حتى أصبح الان عام ٢٠٢٣ م :

عدد الجمعيات الاهلية بالمملكة ٣٥٤٠ و عدد الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة ٦٢٦ جمعية .

وتمثل الجمعيات الاهلية كيان هام واساسي بالمجتمع كما أنها تمتلك من الطاقات ما يمكنها من العطاء والمساعدة في تحقيق التنمية، أيضا لم تتعرض أي دراسة إلى استخدام منهجية إدارة المشاريع الحديثة لتطوير برامج ومخرجات الجمعيات الأهلية. بالمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مستوى مخرجات الجمعيات الاهلية.
- ٢- تحديد مستوى تطوير برامج الجمعيات الاهلية.
- ٣- تحديد مستوى مخرجات الجمعيات الاهلية ارتباطاً بتطوير برامج الجمعيات الاهلية.
- ٤- تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي لتطوير برامج الجمعيات الاهلية.

تساؤلات الدراسة

- هل مستويات المخرجات للجمعيات الاهلية مرتفعة؟
- هل مستويات المخرجات للجمعيات الاهلية مرضية؟
- هل مستويات المخرجات للجمعيات الاهلية محددة ومقاسة؟
- هل هناك منهجيات علمية مستخدمة لتطوير برامج الجمعيات الاهلية؟
- هل هناك الية محددة تقيس مستوى تطوير برامج الجمعيات الاهلية؟
- ماهي العلاقة بين تطوير البرامج للجمعيات الاهلية مع مستوى مخرجاتها؟
- هل توجد صعوبات في استخدام منهجية إدارة المشاريع الحديثة في تطوير البرامج بالجمعيات الاهلية؟

فروض الدراسة:

-الفرض الأول للدراسة:

من المتوقع ان يكون مستوى مخرجات الجمعيات الأهلية مرتفعاً ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية : الالتزام بأنظمة العمل - الإخلاص والانتماء - استثمار الإمكانيات التكنولوجية.

-الفرض الثاني للدراسة:

من المتوقع ان يكون مستوى تطوير برامج الجمعيات الأهلية مرتفعاً ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:- تطوير نمط القيادة. - التطوير الاستراتيجي. - تطوير قدرات العاملين. - تطوير بيئة العمل .

- تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين.

-الفرض الثالث للدراسة:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام منهجية إدارة المشاريع الحديثة وتطوير برامج الجمعيات الأهلية.

مفاهيم الدراسة:

1. القطاع غير الربحي:

يشير القطاع غير الربحي إلى مجموعة من المنظمات والمؤسسات التي لا تسعى لتحقيق الربح المالي، بل تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية أو بيئية. وتشمل هذه المنظمات الجمعيات الخيرية، والمؤسسات التطوعية، ومنظمات المجتمع المدني، والجمعيات الأهلية، وغيرها.

أهمية القطاع غير الربحي: [1]

يلعب القطاع غير الربحي دورًا هامًا في المجتمعات، حيث يساهم في:

- تلبية الاحتياجات الاجتماعية: يقدم القطاع غير الربحي خدمات أساسية للمجتمع، مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والإغاثة الإنسانية، ودعم ذوي الإعاقة، وغيرها.
- تعزيز التنمية الاقتصادية: يخلق القطاع غير الربحي فرص عمل جديدة، ويساهم في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويُعزز التنمية المحلية.
- الحفاظ على البيئة: يعمل القطاع غير الربحي على حماية البيئة من خلال برامج التوعية، والمشاريع البيئية، والأنشطة المستدامة.
- تعزيز الديمقراطية: يساهم القطاع غير الربحي في تعزيز الديمقراطية من خلال المشاركة السياسية، والمناصرة، والرقابة على الحكومات.
- خلق التكافل الاجتماعي: يعمل القطاع غير الربحي على تعزيز التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، ودعم الفئات الأكثر ضعفًا.

خصائص القطاع غير الربحي:

- عدم الربحية: لا تسعى المنظمات غير الربحية لتحقيق الربح المالي، بل تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية أو بيئية.
- الاستقلالية: تتمتع المنظمات غير الربحية بالاستقلالية عن الحكومات والقطاع الخاص، وتخضع لإدارة خاصة بها.
- المسؤولية الاجتماعية: تلتزم المنظمات غير الربحية بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع، وتعمل على تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته.
- المشاركة المجتمعية: تُشجع المنظمات غير الربحية على المشاركة المجتمعية، وتُتيح الفرصة لأفراد المجتمع للمساهمة في تحقيق أهدافها.

٢- إدارة المشاريع الحديثة:

إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإكمال المشاريع بنجاح. وهي تتضمن مجموعة من المهارات والتقنيات التي تُستخدم لضمان تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة وبأعلى جودة ممكنة. [2]

مراحل إدارة المشاريع:

تتكون عملية إدارة المشاريع من خمس مراحل رئيسية: [3]

١. التخطيط: في هذه المرحلة، يتم تحديد أهداف المشروع ونطاقه ومتطلباته وميزانيته وجدوله الزمني.
٢. التنفيذ: في هذه المرحلة، يتم تنفيذ مهام المشروع وفقًا للخطة الموضوعية.
٣. المراقبة: في هذه المرحلة، يتم مراقبة تقدم المشروع ومقارنته بالخطة الموضوعية، ويتم إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق أهداف المشروع.
٤. التقييم: في هذه المرحلة، يتم تقييم نتائج المشروع لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف المرجوة.
٥. الإغلاق: في هذه المرحلة، يتم إغلاق المشروع بشكل رسمي، وتسوية أي التزامات متبقية.

أدوات إدارة المشاريع:

هناك العديد من أدوات إدارة المشاريع التي يمكن استخدامها لتسهيل عملية إدارة المشاريع. وتشمل هذه الأدوات:

- برامج إدارة المشاريع: مثل Microsoft Project و Trello و Asana.
- النمذجة: مثل مخططات Gantt و PERT charts.
- التحليل: مثل تحليل المخاطر وتحليل SWOT.

فوائد إدارة المشاريع: [4]

- هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة المشاريع بشكل فعال. وتشمل هذه الفوائد:
- تحقيق أهداف المشروع: من خلال التخطيط والتنفيذ الفعالين، يمكن ضمان تحقيق أهداف المشروع.
 - الوفاء بالميزانية: من خلال التحكم في الميزانية بشكل فعال، يمكن ضمان عدم تجاوز تكاليف المشروع للميزانية المخصصة.
 - الوفاء بالجدول الزمني: من خلال إدارة الوقت بشكل فعال، يمكن ضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد.
 - تحسين جودة المشروع: من خلال مراقبة وتقييم المشروع بشكل مستمر، يمكن ضمان تحسين جودة المشروع.
 - زيادة رضا العملاء: من خلال تحقيق أهداف المشروع والوفاء بالجدول الزمني والميزانية، يمكن زيادة رضا العملاء.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالجمعيات الاهلية :

- توصلت نتائج دراسة (هبة عبد اللطيف) (٢٠٠٤) [5] استخدام استراتيجية التمكين في الخدمة الاجتماعية من خلال الجمعيات الأهلية قد تحقق أهداف هامة للجمعية وللمجتمع وهي تفعيل دور الجمعية وتحسين الخدمات المقدمة وإضافة خدمات جديدة وزيادة المشاركة وتنمية المهارات الحياتية وبناء الوعي بالأوضاع والظروف والموارد المجتمعية التي تؤثر على الاستفادة من الخدمات ومساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم وإشباع احتياجاتهم ، وبناء القدرات واستثمار الموارد والطاقات الكامنة.

- واكدت دراسة أبو الحسن عبدا لجواد إبراهيم (٢٠٠٦) [6]: الجمعيات الأهلية والمنظمات المجتمع المدني دورا هاما داخل المجتمع في التخفيف من حدة المشكلات التي تواجه الأسر الفقيرة إعطاء المنح لصالح الأسر الفقيرة وجمع التبرعات وتشجيعهم على الاشتراك في المشروعات والبرامج تدر عليهم عائداً كبيراً مثل مشروع الأسر المنتجة.

وجاءت دراسة) البرتين Albertan ، ٢٠٠٧ [7]، لتؤكد علي ان للجمعيات الاهلية أهمية بالغة للتمكين وخاصة مع الفئات الفقيرة المهمشة المحرومة من الحصول علي الخدمات في المجتمع.

- دراسة (ايمان محمود عبدالعزيز) (٢٠٢٤) [8] استهدفت الدراسة تحديد مستوى الرقابة التنظيمية بالجمعيات الأهلية التنموية ، تحديد مستوى جودة الخدمة بالجمعيات الأهلية التنموية ، تحديد معوقات ومقترحات تفعيل الرقابة التنظيمية وجودة الخدمات بالجمعيات الأهلية التنموية ، وتنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية ، وقد استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية وبلغ عددهم (٣٧) مفردة ، والمسح الاجتماعي الشامل للمستفيدين من سكان المجتمع المحلي وبلغ عددهم (١٣٢) مفردة ، وقد طبقت الباحثة استمارة استبيان للمسؤولين ، واستمارة استبار للمستفيدين ، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الرقابة التنظيمية بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفعا حيث جاء ترتيب أبعاد الرقابة التنظيمية علي التالي (رقابة اتخاذ القرار- رقابة التطبيق – رقابة تكنولوجيا المعلومات - رقابة الاستشعار) ، بينما جاء مستوى جودة الخدمة بالجمعيات الأهلية التنموية كما يحددها المستفيدين (كفاءة الاداء - الملموسية - الاستجابة –الاعتمادية) ، وكما يحددها المسؤولون (الملموسية - كفاءة الاداء - الاعتمادية - الاستجابة) ، وفي النهاية أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة احصائيا بين الرقابة التنظيمية وجودة الخدمات بالجمعيات الأهلية التنموية.

لدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع الحديثة :

- دراسة (عثمان بن ناصر) (٢٠١٩) [9] إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة (دراسة مقارنة)
(إن التطور الكبير في عالم الاعمال أدى الى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية أدائها ، فكان لزاما على المنظمات أن تختار المنهجية التي تناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من ادارته وتنظيمه بشكل فعال ، ومن النتائج : أن الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع في انها تزفر هيكلًا لتنظيم المشروع والتحكم فيه ، وأن المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الحديثة تعتمد في بنائها للمشروع على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى.

-دراسة(العجلان أحمد) (٢٠٢٣) [10] رأس المال الاجتماعي، العمل التطوعي، الجمعيات الأهلية
اوصت الدراسة بضرورة مشاركة الجمعيات الأهلية وفي منطقة حائل تعمل الجمعيات والمؤسسات البحثية التي تسعى إلى العمل التطوعي لزيادة الدعم المادي للجمعيات، وذلك لتعزيز قدرة الجمعيات على تنفيذ الأنشطة والبرامج التطوعية التي تسعى الجمعيات إلى تحقيقها، وضرورة حرص الجمعيات على تنمية قيم التعاون والتسامح والمشاركة الاجتماعية والثقة والانتماء الوطني وغيرها في نفوس المتطوعين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية المنظمات تنطلق الدراسة الحالية من نظرية المنظمات الاهلية حيث أن للمنظمات دور في مساعدة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته. [11]

فهي نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم وبها هيكل إداري [12]

ويمكن الاستفادة من مكونات نظرية المنظمات الاجتماعية في الدراسة الحالية في ربط الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية وآليات القيام بهذا الدور لتحقيق أهدافها وخاصة فيما يتعلق بإدارة المشاريع الحديثة في الجمعيات والبرامج والخدمات في تلك الجمعيات والبرامج المؤهلة لعمل المنظم الممنهج وممارسة المهام والأنشطة والبرامج للعاملين بتلك الجمعيات والبحث عن المتطلبات اللازمة لإعداد الموظفين من الخبراء المختصين والاختصاصيين الاجتماعيين المؤهلين للمساهمة في مساعدتها على أدائها لوظائفها وتميزها في برامجها للعملاء.

المنهجية وطرق البحث:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية وتهدف الدراسات الوصفية إلى تقدير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى وذلك بهدف وصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً شاملاً من كافة جوانبها، ولفت النظر إلى جوانبها المختلفة. سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على استخدام منهجية إدارة المشاريع الحديثة في تطوير برامج الجمعيات الأهلية .

اعتمدت الدراسة على : استخدام منهج المسح الاجتماعي وذلك لاعتباره أحد الطرق التي يفضل استخدامها في البحوث الوصفية ، تلك التي تهدف إلى تقديم صورة كلية عن الجمعيات الأهلية موضوع الوصف بهدف إلقاء الضوء على العناصر المتباينة التي تكون هذه الصورة ، وما يترتب على ذلك من بيان طبيعة العلاقة بين هذه العناصر[13].

ومن هنا تم استخدام المسح الاجتماعي بالعينة:

١- المسح الاجتماعي بالعينة للعدد من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعيات الأهلية الصحية بمنطقة مكة المكرمة.

٢ - المسح الاجتماعي بالعينة لعدد من الجمعيات الأهلية (١٠) جمعية أهلية.
وذلك لعدة أسباب منها:

١- ملائمة المنهج لنوع الدراسة.

٢- صعوبة جمع البيانات من كل مفردات مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أكثر من أداة بحثية لجمع البيانات بما يساعد في الحصول على بيانات كافية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وتمثل تلك الأدوات في:

١ - البحث المكتبي: حيث يتم الاستعانة بهذه الأداة من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع والبحوث المختلفة وذلك لبناء الأساس النظري للدراسة.

أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبانة للمسؤولين بالجمعيات الأهلية الصحية وتطوير برامج الجمعيات الأهلية:

قام الباحث بتصميم استمارة استبانة للمسؤولين استخدام منهجية إدارة المشاريع الحديثة وتطوير برامج الجمعيات الأهلية وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والدراسات المتصلة، إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد اعتمد الباحث على الصدق المنطقي من خلال الاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة المرتبطة بمشكلة الدراسة. وقد أجرت الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها على عدد (٥) من أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية الصحية مختلفة، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠٪)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض. وبناءً على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

حدود الدراسة:

- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية على عينة متاحة قوامها (١٠) من الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة وقد وافقت هذه الجمعيات على التعاون.
- المجال البشري: طبقت الأداة لهذه الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) شخص من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة
- المجال الزمني: الفترة الأولى: وهي فترة الإعداد النظري للدراسة.
الفترة الثانية: وهي فترة جمع البيانات من الميدان
الفترة الثالثة: وهي خاصة بتحليل البيانات وإحصائها والوصول إلى نتائج الدراسة.

المراجع:

- [١] المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:
<https://ncnp.gov.sa>
- [2] إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي مع مسك:
<https://hub.misk.org.sa/ar/programs/skills/project-management-in-npo-sector-at-misk>
- [3] دليل برامج إدارة المشاريع:
[/https://attaa.sa](https://attaa.sa)
- [4] جمعية إدارة المشاريع التنموية مشاريع | المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:
<https://ncnp.gov.sa/ar/node/1146>
- [5] هبة أحمد عبد اللطيف: دور المنظمات غير الحكومية في تمكين المرأة المعيلة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، ٢٠٠٤ .
- [6] أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم :الانعكاسات الاجتماعية للفقير مع تصور لتطبيق الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في مواجهتها بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع عشر، ضمان الجودة والاعتماد في تعليم الخدمة الاجتماعية في الوطن العربي ومصر، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان المجلد السابع ، ٢٠٠٦ .
- [7] Albertan J. Diaz: Nongovernment development organization and the grass roots in Peru Latin American, Volunta No, 2, Vol., I, V.K. 2007.
- [8] (ايمان محمود عبدالعزيز) (٢٠٢٤)
DOI: [10.21608/egjsw.2024.288246.1332](https://doi.org/10.21608/egjsw.2024.288246.1332)
- [9] (عثمان بن ناصر) (٢٠١٩) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة (دراسة مقارنة)
<https://doi.org/10.24897/acn.64.68.6030>

- [10] (العجلان أحمد) (٢٠٢٣) رأس المال الاجتماعي، العمل التطوعي، الجمعيات الأهلية
<https://hdl.handle.net/20.500.14154/68452>
- [11]رشاد أحمد عبد اللطيف : نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل تكامل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث. ٢٠٠٩.
- [12] هالة مصطفى السيد :دور طريقة تنظيم المجتمع في دعم قدرات المنظمات التطوعية –مدخل لتنمية المجتمع المحلي، المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد السادس. (٢٠٠٧) ص ٣٣٢.
- [13] أحمد مصطفى محمد خاطر:العمل مع جماعات المجتمع المحلي الأطر النظرية – تجارب دولية وتوثيق لتجارب مصرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ٩٩ – ١٠١.