

## المحاضرة الثانية عشر

## إدارة المؤسسات الاجتماعية

- نحن في حاجة ماسه لاعاده النظر في واقع الادارة وان ننظر للمستقبل فلا احد يستطيع ان ينكر ان القضايا الاجتماعيه تزداد تعقيدا فالفقر يزداد انتشارا و العولمه تتقدم و القيم تتغير ولذلك فان التفكير العلمى و التخطيط المبنى على المعلومات دقيقه من ضروريات مواجهه مشكلات العصر
- ولانبالغ اذا ماقلنا ان العصر الحالي هو عصر المؤسسات فاذا لم تستطع المؤسسات الاجتماعيه استيعاب ما يحدث و النضوج بالشكل الذي يمكنها من مواجهه الاحتياجات و المشكلات فانه من غير المتوقع الخروج من نفق التخلف

## المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الاجتماعيه في العالم العربي :-

- 1- لازالت المؤسسات الاجتماعيه عموما تقليديه في البناء الادارى واساليب الادارة حيث تفتقر الى التخطيط العلمى و الرؤيه الواضحه وتدار غالبا بأساليب تقليديه ان لم تكن ارتجاليه
  - 2- عدم وجود سياسات واضحه وثابته تسير هذه المؤسسات ومن ثم فهي عرضة للتقلب و التغيير و التخبط في كثير من الاحيان
  - 3- تدار المؤسسات غالبا بفرديه شديده جدا حيث ان المدير هو الذي يسير المؤسسه وباسلوب فردي وليس جماعيا وفي احيان كثيرة باسلوب بيروقراطي او اتوقراطي وليس ديمقراطيا لذلك تغيب المشاركة في التخطيط و التنفيذ عن العديد من المؤسسات الاجتماعيه
  - 4- نتيجه لذلك فان كثيرا من هذه المؤسسات تفتقر الى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ومن ثم عدم وضوح الاهداف
  - 5- تفتقر المؤسسات الاجتماعيه الى الكوادر البشريه الكفؤه بل في كثير من الاحيان تكون طارده لهذه الكوادر المؤهله وتعتمد في تعيين العاملين على الواسطه و المحسوبيه بالاضافه لعدم ايلاء التدريب الاهميه اللازمه
  - 6- تفتقر الى علاقه ايجابيه او علاقه مبنيه على الثقة مع المجتمع المحيط بها مما يسبب لها اشكاليات من بينها الاشكاليات الماليه
- ولاشك في ان المؤسسات الاجتماعيه كغيرها من المؤسسات عرضة للتغير و التغيير ولضمان ان لا يكون التغيير في الاتجاه السلبى لابد من معرفه طبيعه التغيير ومصادره من اجل مواجهته وفي العاده فان هنالك هذه مصادر للتغير من اهمها :-

- 1- المصادر الداخليه في المؤسسه كأهدافها وجهازها العامل فالاهداف متعدده ومتجدده ومتطورة ولذلك فان اساليب الادارة يجب ان تواكب تلك الاهداف بالاضافه الى ان العنصر البشري في المؤسسه يحتاج ايضا الى تنميه مستمره وتطوير لقدراته ومهاراته كل ذلك يتطلب ان تكون الادارة مواكبه لهذه المتطلبات
- 2- التقدم العلمى سواء على صعيد المعرفه او التكنولوجيا و التقنيات الحديثه كل ذلك يعد من مصادر التغيير ومن هنا على المؤسسات الاجتماعيه الاستفاده من تلك المخرجات بالشكل الذي يفعل اساليب تعاملها مع القضايا التي تعنى بها المؤسسه
- 3- المصادر الخارجيه حيث ان المؤسسه لاتعيش بمعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه بل و العالم عموما لذلك وهى تؤثر حتما في المؤسسات الاجتماعيه لذلك لابد ان تكون هذه المؤسسات مهيا للاستفاده من عوائد تلك التغيرات بصورتها الايجابيه و التقليل من الاثار السلبيه
- 4- المشكلات الاداريه المختلفه حيث ان جزءا رئيسيا من عمل المؤسسات الاجتماعيه يقوم على رصد المشكلات التي تواجهها وتحديد اسبابها سواء اكانت تتعلق بمواردها الماليه ام البشريه ام الهيكل التنظيمي ام سبل الاتصال ام

اي عمليه او وظيفه من وظائف الادارة لذلك فان هذه المخرجات يمكن ان تكون مؤشرات للادارة للتخطيط لاحداث التغييرات الايجابيه اللازمه

**انن نخلص الى ان هنالك حاجه ماسه للتغيير هذا التغيير يجب ان يكون منظما وهادفا ومدروسا ومخططا له من اجل تحقيق الاهداف المنشوده وحتى يحقق التغيير اهدافه لابد من :**

1- القناعه بأهميه التغيير المخطط له وضرورته وبانه الموجه الهادف هذا التغيير يجب ان يشمل القطاع الحكومي و الاهلي على حد سواء

2- التزام المرجعيات السياسيه و الاداريه بذلك

3- وجود اراده التغيير لدى العاملين كافه في حقول الادارة

4- توافر البيئه التشريعيه لتنفيذ متطلبات التغيير

5- وضع خطه تطوير مبنيه على اسس علميه تشمل تحديد اهداف التغيير وتوفير الاليات و الوسائل اللازمه للتنفيذ واعداد الموارد البشريه اللازمه والقاده لتنفيذ ذلك مع التأكيد على ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و البعد عن الواسطه و المحسوبيه ومحاربه الفساد الادارى و المالى ووضع معايير للثواب و العقاب و اجراء الدراسات العلميه في هذا المجال و الاهتمام اللازم بمقاومه التغيير و التفاعل معه

**مقاومه التغيير الادارى :**

**من المتوقع ان تواجه المؤسسه عددا من المشكلات او العقبات التى ستعترض التغيير وقد تختلف اسباب المقاومه من مؤسسه لاخرى ولكن غالبا ما يكون من بين هذه الاسباب:-**

1- ان الفرد غالبا مايقوم بمعالجه مشكلاته الشخصيه بطريقه معينه ومتكررة اصبحت بمثابة العاده وفى ضوء ذلك لا يستطيع بسهوله ان يتنازل عن الصيغ الحياتيه المألوفه لديه بصيغ اخرى او جديده غير مجريه بعد ان يستبدلها وهذا ما يدعوه لمقاومه التغيير بقوة و عنف لان التغيير سيؤدي الى تبدل مجرى حياته بشكل او باخر كما سيؤدي الى تبديل معالجته للمشكلات او الظواهر العامه سواء في المؤسسه او المجتمع

2- يميل الفرد غالبا الى تذكر الماضى وما ينطوى عليه من صور بنوع من الحنين لانه يعكس بطبيعته واقع الامن و الاستقرار الذي عاشه ولذلك فهو يميل الى مقاومه التغيير نظرا لما ينطوى عليه المستقبل من ابهام وغموض ومتغيرات ليست للفرد ايه تصورات واضحه عنها او عما تنطوى عليها من افاق ايجابيه او معوقات تتعلق بتوفير الامان او الطمأنينه له ولعائلته

3- غالبا ما يعتقد الافراد ان التغيير ينطوى على مستجدات فكريه او بدينيه اكبر من السابق وهذا ما سيجملهم عناء او جهدا جديدا كان من الممكن التخلص منه بالابقاء على الحاله القائمه بدون قبول التغيير المطلوب وهذا ما بدوره يعزز امكانيه التحدي الذي ينتهجه الفرد ازاء التغيير

4- تؤدي الروح المعنويه اثرا كبيرا في مقاومه التغيير حيث ان انخفاضها لدى الافراد يساعد في اتخاذ المواقف الفرديه غير المتعاونه مع مبدأ التغيير وما ينطوى عليه من صور جديده

5- يؤدي عدم اشتراك الافراد العاملين في عمليه التغيير الى نوع من المقاومه للتغيير الذي تستهدفه المنظمه وبالعكس فان مشاركتهم تقلل احتمال المقاومه

6- يؤدي المستوى الثقافي ودرجه الوعى الفكرى للافراد العاملين في المنظمه دورا مهما في قبولهم للتغيير او مقاومته حيث ان جماعات العمل ودرجه وعيها ومستوياتها الثقافيه ذات اثر كبير في هذا المضمار ومن شأن اعتقاد الافراد بأهميه التغيير في تطوير المنظمه وتحقيق المكاسب الخاصه لهم ان يقلل من مقاومتهم له

7- ان سوء فهم اهداف التغيير او التطوير او حسنهما من شأنه ان يسهم في تعميق حده المقاومه لدى الافراد او تقليصها لاسيما اذا ادرك الافراد او الجماعات اهميه التغيير ووسائله واهدافه واثارة المترتبه فيهم فاذا كانت تلك سلبيه فان المقاومه تزداد عنفا اما اذا كانت ايجابيه فان المقاومه تقل وقد يشارك الافراد في تعزيز عمليه التغيير

8- هناك مجموعه من الاثار المترتبة عن التغيير على المصالح الشخصية وبخاصه اذا كانت تتعلق بمصالح الافراد سواء في مراكزهم الاداريه او في سلطاتهم او رواتبهم وتزداد مقاومه عنفا لمخافه فقدانهم لبعض الحقوق المكتسبه وبالعكس

#### هناك استراتيجيه للتطوير و التغيير التنظيمي تتمثل في الخطوات التاليه :

- 1- جمع المعلومات و الحقائق حول ظروف المنظمه في اقسامها التنظيميه الرئيسيه
- 2- التغذية الاسترجاعيه المرتده
- 3- تحديد الاهداف لحل المشكلات
- 4- اختيار الطريقه او البديل المناسب لتطوير المنظمه
- 5- استخدام الوسيله وتطبيقها
- 6- تحديد الجانب الديناميكي المنجز

#### اهم العناصر المساعده على نجاح التطوير و التغيير في المؤسسات الاجتماعيه :-

- 1- تحديد هدف التغيير او التطوير بوضوح تام ويتم ذلك في ضوء حاجه المؤسسه الاجتماعيه
- 2- استمراريه منهج التطوير و التغيير ونقصد بهذه النقطه عدم الاعتقاد بان التطوير او التغيير ينتهي عند نقطه محدد بل التطوير و التغيير عمليه مستمره لذلك فان المؤسسات الاجتماعيه مطالبه باستمراريه عمليه التطوير واجراء التحديث و التطوير عليها باستمرار لمواكبه متطلبات التطوير المستمره
- 3- تتميز المؤسسات الاجتماعيه في الاصل بانها تتعامل مع الانسان ولذلك فانه من البيهتي ان تراعى تلك المؤسسات في برامج التطوير و التحديث للمؤسسه الجوانب الانسانيه للعاملين في المؤسسه فبالرغم من الاهتمام بالهيكل التنظيمي و المخرجات الا ان هنالك حاجه ماسه للاهتمام باحتياجات العاملين الانسانيه واحترامهم واحترام ثقافتهم واتجاهاتهم ومن ثم اشراكهم في خطط التغيير و التطوير
- 4- ان تتعامل خطط التطوير مع المؤسسه باعتبارها نسقا متكامله بمعنى ان ينظر للمؤسسه بشكل شمولي لا ان ينظر لها باعتبارها اجزاء متناثره

## المحاضرة الثالثة عشر

## مبادئ ادارة المؤسسات الاجتماعيه

## 1- مبدأ الالتزام بقيم الخدمه الاجتماعيه

يقوم هذا المبدأ على انه عندما تمارس ادارة المؤسسات الاجتماعيه فان قيم الخدمه الاجتماعيه ينبغي لها ان تكون هي الاساس الذي تركز عليه في تقديم خدماتها للمجتمع فعلى المدير المنفذ وكل العاملين في المنظمه ان يركزوا مسئولين عن تقديم خدمات تتماشى مع قيم المهنة وترتكز عليها

## ويترتب على هذا المبدأ:-

- 1- الايمان بكرامه كل انسان وقيمه وحقه بالمشاركه في اتخاذ القرارات حول المسائل التى تؤثر فيه
- 2- ومن ثم فالمدير المنفذ او مايمكن ان يطلق عليه الاخصائي الاجتماعي الادارى الذي يؤمن بقيم الخدمه الاجتماعيه ويوجه انشطه ممارسته على اساسها يكون معتقدا في عمق بحريه الافراد في التعبير عن انفسهم وفي احترام حقوقهم في كل ما يتصل بذلك
- 3- انه في اثناء ممارسه العمليه الاداريه تكون الشخصيه الانسانيه هي المورد الاساسي للطاقه و التأثير
- 4- ان الطريقه التى يتقبل بها المديرون الافراد سواء العاملين في المنظمه او خارجها باعتبارهم اشخاصا وكذلك الطريقه التى يحررون بها طاقاتهم ومواهبهم كل ذلك يؤثر تماما في ايقاع الحركه داخل المنظمه وكذلك في اسلوب اداء العمل بها
- 5- ان الفرد واحتياجاته دائما ما تكون محط الاهتمام الاساسي للمدير الذي يعد مسئولا عن رفاهيه الافراد ومن ثم تتمثل احدى خصائص ادارة منظمات الرعايه الاجتماعيه في التوظيف الاقصى لامكانيات الافراد داخل المنظمه بهدف خدمه المجتمع من خلال مشاركتهم الهادفه في اعمال المنظمه وبناء على ذلك تعد الادارة مسئوله عن ايجاد الطرق التى يتمكن الافراد من خلال تحقيق ذواتهم

## 2- مبدأ التقيد بحاجات العملاء وحاجات المجتمع المحلى عموما

ينطلق هذا المبدأ من الحقيقه التى تقول ان احتياجات المجتمع المحلى واحتياجات الافراد الذين يكونون هذا المجتمع دائما ماتكون اساس وجود منظمات الرعايه الاجتماعيه واساس تقديم البرامج و الخدمات ولذلك :

- 1- ينبغي على المدير وكذلك على كل العاملين بالمنظمه ان يعتبروا ان يعتبروا ان واجبهم الاساسي ومسئولياتهم الرئيسيه تتمثل في اشباع احتياجات السكان الذي تخدمهم المنظمه
- 2- على المديرين ان يسعوا دائما وابدأ نحو تفهم الظروف و الاوضاع التى اوجدت هذه الاحتياجات وان يسعوا نحو التأثير في مثل هذه الظروف بقدر الامكان
- 3- وللمدير هنا من خلال اعداده المهني الطرق الفنيه التى تمكنه من دراسه المجتمع المحلى الذي توجد به منظمته وذلك حتى يكتشف الجوانب التى ينبغي التركيز عليها ويتوقع الاحتياجات الجديده لى يكون مستعدا للتعامل معها بغيه اشباعها
- 4- ان المدير سيسعى الى ربط منظمته بكل القوى التى يمكن من خلالها اثناء الحياه المجتمعيه وتقويه الخدمات المجتمعيه او تدعيمها
- 5- في النهايه يصل تريكر الى ربط الرعايه الاجتماعيه او الخدمات الاجتماعيه عموما بتنميه المجتمع حيث يقول ان المدير هنا سيكون مشاركا بفاعليه في عمليه تنميه المجتمع الذي توجد فيه المنظمه

### 3- مبدأ الالتزام بأهداف المنظمة :

يستند هذا المبدأ الى ان الاهداف الاجتماعيه للمنظمه ينبغى لها ان تكون محل احترام من جانب جميع العاملين في المنظمه

ويترتب على هذا المبدأ ما يلي :

- 1- ينبغى صياغه الاهداف بوضوح واعلاؤها وفهمها و العمل على تحقيقها
- 2- ان المدير وكذلك مساعديه في المنظمه سيتخذون العديد من القرارات ويضعون الكثير من الاجراءات وذلك على اساس المدى الذي تصل اليه هذه القرارات وتلك الاجراءات عامله على تحقيق الاهداف المعلنه للمنظمه
- 3- ان المدير الذي يعترف بضرورة وجود اهداف محدد مصاغه بوعى لمنظمته سيكون قائدا هادفا حيث سيكون تأثيره في سياق العمل بالمنظمه قائما على اساس الاهداف المتفق عليها حيث ستكون اهداف منظمته مرجعه الاساسي كما ستوجه كل حركاته وتؤثر فيها
- 4- ان يكون المدير على درجه عاليه ومتزايد من الوضوح وذلك فيما يتصل بطبيعه اهداف منظمته ومعناها
- 5- وكذلك ان يعطى الاولويه للعمليات التي تتحدد من خلالها اهداف المنظمه حيث يمكن من خلالها توظيف هذه الاهداف وتحقيقها
- 6- ان تكون الاهداف واضحه فيصبح المدير قادرا على حشد الطاقات الفرديه و الجماعيه بالمنظمه وعلى وضع هذه الاهداف في بؤرة اهتمامه دائما وعلى التنسيق فيما بينها وذلك فيما يتصل باولويات العمل التي ينبغى وضعها منطقيا وتنفيذها بطريقه منهجيه منظمه

### 4- مبدأ مراعاة السياق الثقافي :

ينطلق هذا المبدأ من انه ينبغى فهم ثقافه المجتمع الذي توجد فيه المنظمه وبالقدر نفسه الذي تؤثر فيه هذه الثقافه في التعبير عن الاحتياجات وقرار الخدمات وتدعيمها واستخدامها من جانب السكان المحتاجين اليها

ولهذا ينبغى على المدير مايلي :

- 1- ان يمتلك المعرفه المتزايدة باستمرار عن ثقافه مجتمعه المحلي
- 2- ان يدرك زينتهم الحقيقه التي تقول ان كل منظمه اجتماعيه توجد في محيط ثقافي وان هذا المحيط الثقافي يتغير باستمرار وان عقائد الناس في موقف معين وقيمهم واحكامهم وخبراتهم ومشاعرهم هذه كلها تشكل اساس سلوكهم
- 3- ان يسعى المدير الذي يعترف بهذه الحقيقه نحو زياده معرفته ودرايته بالفوارق الثقافيه الدقيقه وبالمحددات الثقافيه وان يحاول اداء عمل منظمته بالكيفيه التي توظف المدعمات الثقافيه لمصلحه منظمته
- 4- ان تتناغم البرامج و الخدمات مع العوامل و الاشكال الثقافيه السائده وان يتم تنفيذها وتطويرها بحيث تدعم نمو التغيرات الثقافيه المحدوده
- 5- مبدأ علاقات ايجابية وهادفه :

يقوم هذا المبدأ على ضرورة اقامه علاقات عمل فعالة وهادفه بين المدير وكل من مجلس الادارة و الموظفين وجماهير العملاء المستافيد من خدمات المنظمه

وعلى ذلك ينبغى على المدير مايلي :

- 1- ان يركز اهتمامه على مساعده الافراد على ان يرتبطوا به و ببعضهم بعضا ومن ثم ينتج عن جهودهم المشتركة برنامج للخدمات
- 2- ان يدرك ان علاقات العمل الفعاله تنمو من التقبل المتبادل بين المدير وبين الاخرين في المنظمه حيث يهدفون جميعا الى التعاون والى تحقيق التوافق و الانسجام بينهم وبين بعضهم بعضا
- 3- ان يعى ان نوعيه علاقات المدير باعضاء منظمته وقوتها تحدد الى درجه كبيره المدى الذي سيتم دفعهم وتحريكهم لاعلى مستويات الانتاجيه
- 4- ان يفهم ان العلاقات التى تبني على التقبل و التعاون و الاحترام المتبادل و المسئوليه المشتركه والمشاركه الواسعه انما تعد الاساس المتين للاداره الديمقراطيه
- 6- مبدأ كليه المنظمه :-

يقوم هذا المبدأ على تطبيقه المنظور النسقى للمنظمات السابق ايراده ولهذا يقرر انه ينبغى الى النظر الى المنظمه ككل وفهمها في كليتها باعتبارها كيانا كليا متكاملًا يتكون من اجزاء متبادلله الارتباط تشكل جميعها في النهايه نسقا اجتماعيا وهذا النسق تتمثل مخرجاته في الطاقه وتنميه الموارد

ويجب على المدير ان يراعى مايلى :-

- 1- ان يكافح من اجل ايجاد الاحساس او الشعور ب النحن داخل منظمته وان يكافح من اجل ايجاد التوازن و الاستمراريه و الاستقرار و الارتباط المتبادل ومن ثم يصبح تأثيره ذا كفاءه و فاعليه بقدر الامكان
- 2- عندما يتقبل المدير وحده المنظمه وكليتها وعندما يراها في كليتها فان قيادته ومخرجاته من الطاقه ستتوزع عبر برامج المنظمه المتنوعه لمصلحه جميع العاملين فيها كما سيتم تخصيص الموارد بطريقه سليمه كذلك سيتم التدعيم المالى للخدمات بطريقه ملائمه بناء على قيمتها للمنظمه ككل وللاحتياجات التى ينبغى اشباعها
- 3- ان مدخل الكليه و ضروره فهم المنظمه باعتبارها وحده واحده و ضروره تنميتها على هذا الاساس يقلل من تأثير القوى المشتته او الهدامه داخل المنظمه ومدير المنظمه هو اول شخص فيها ينبغى ان ينظر اليها ككل متكامل او كوحده واحده
- 7- مبدأ المسئوليه المهنيه :

يقوم هذا المبدأ على اساس مسئوليه المدير عن تقديم خدمات مهنيه ذات جوده عاليه وعلى اساس مستويات الممارسه المهنيه التى وضعت بعنايه وتطبق بدقه وصرامه

#### 8- مبدأ المشاركه :

تتمثل مهمه الاداره في البحث عن مساهمات مجلس الاداره و الموظفين و العملاء وكذلك في توظيف هذه المساهمات من خلال العمليه المستمره للمشاركه الديناميه التى يشجعها المدير

وعلى المدير ان يراعى مايلى :-

- 1- ان يسعى لاحتواء الناس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- 2- ان يدرك ان اعضاء المنظمه لهم الحق وعليهم المسئوليه في القيام بدورهم في اداره المنظمه
- 3- ان يدرك ان المشاركه مفهوم اساسي في العمليه الديمقراطيه وهى تقترض ان ناتج الجهود المشتركه للكثير من الناس يعلو فوق اى جهد فردى

4- ان القرارات التى تتخذ ديمقراطيا تكون اكثر يقينا في التنفيذ

#### 9- مبدأ الاتصال :-

ينطلق هذا المبدأ من ضرورة وجود قنوات مفتوحة للاتصال حتى يتحقق الاداء الكامل لاعضاء المنظمه ويجب مراعاة مايلي:

أ- ان الادارة مسئولة عن ايجاد قنوات اتصال

ب- ان الاتصال اساسى لمبدأالمشاركة

ج- لابد ان يركز على الاهداف والمشكلات

#### 10- مبدأ القيادة

ينبغي على المدير انة يتحمل المسؤولية في قيادة المنظمة على اساس تحقيق الاهداف وتوفير الخدمات المهنية ويجب ملاحظة مايلي :

1-يسعى المدير فى دوره القياى الى التدعيم والتشجيع لاجاد مناخ ابتكارى

2- القيادة الجيدة تعد ضرورية لكل الخبرات الجماعية الانتاجية

3-يجب على القائد تشجيع الاخرين حتى تنمو القدرات القياى

#### 11- مبدأ التخطيط

تكون عملية التخطيط المستمر فى ادارة منظمات الرعاية الاجتماعيه عملية اساسيه وذلك لتنمية خدمات ذات معنى

مبدأ التنظيم

ينبغي ان يرتب عمل كثير من الناس فى ادارة منظمات الرعاية الاجتماعيه بكيفية منظمة وان يؤسس بحيث تحدد بوضوح المسئوليات والعلاقات

مبدأ التفويض

#### 12- مبدأ التنظيم

ينبغي ان يرتب عمل كثير من الناس فى ادارة المنظمات للرعايه الاجتماعيه بكيفيه منظمه وان يؤسس بحيث تتحدد بوضوح المسئوليات و العلاقات

وينبغي مراعاة مايلي :

1- ان الادارة مسئوله عن تنميه شكل من التنظيم مناسب تماما لنوع المنظمه

2- ان على المدير ان يتأكد من فعاليه التنظيم على اساس اطلاق الطاقات القصوى لعناصر المنظمه لتوفير الخدمات

3- ان على المدير ان يركز على التنظيم من اجل الانتاجيه فبدون التنظيم الجيد ستفقد الطاقه وتتعدر ان لم تستحل الكفاءه

#### 13- مبدأ التفويض

من الضرورى فى ادارة منظمات الرعاية الاجتماعيه ان يتم تفويض السلطه و المسئوليه الى الاشخاص المهنيين الاخرين وهنا نلاحظ مايلي :-

1- اساس التفويض هو الجدارة ومن ثم يكون لدى الاشخاص المهنيين السلطه ليأخذوا قرارات داخل نطاق السياسات و الممارسات المتفق عليها

2- يعد التفويض رمزا للثقة ولا بد من توافر المقومات و المؤهلات اللازمه لاداء العمل فيمن سيتم تفويضه

#### 14- مبدأ التنسيق

في ادارة منظمات الرعايه الاجتماعيه ينبغي ان يتم تنسيق الاعمال المفوضه ومن ثم تتركز الطاقه في تحقيق رساله

#### 15- مبدأ توظيف الموارد و الامكانيات

في ادارة منظمات الرعايه الاجتماعيه ينبغي ان تدعم الموارد الماليه و التسهيلات و الموظفين وان يحافظ عليها وان تستخدم بكفاءه و فاعليه

وينبغي ان نلاحظ مايلي :-

1- ان يكون المدير امينا على الموارد ومسئولا عن مراقبه استخدامها

2- ان يعمل على تنميه الموارد اقتصاديا

3- ان يحتفظ بقاءه بكل الموارد ويعمل على توفير الموارد الضروريه لتوسيع نطاق خدمات المنظمه

#### 16- مبدأ التغيير

تكون عمليه التغيير في ادارة منظمات الرعايه الاجتماعيه مستمره سواء كان التغيير داخل المجتمع او داخل المنظمه ومن هنا لا بد من ان :

1- يعد المدير مسئولاً عن توجيه عمليه التغيير وعن مساعده الاشخاص على تنفيذ التغيير الذي تقرر بطريقه ديمقراطيه

2- ان يحاول المدير التأثير في التغيير بالكيفيه التي تسمح بتحسين مساهمات جميع الاطراف المعنيه

3- يقدم خدمات جديده كلما ظهرت حاجات جديده

4- يجعل التغيير هدفا من اجل التجديد و النمو

#### 17- مبدأ التقييم

ينطلق هذا المبدأ من ضرورة التقييم المستمر للبرامج حتى تتحقق اهداف منظمات الرعايه الاجتماعيه

وهنا نلاحظ مايلي :

1- ان لكل من المدير ومجلس الادارة و الموظفين و العملاء دورا في عمليه التقييم

2- ان المدير مسئول اساسا عن توجيه هذا التقييم

3- ان المدير يقيم عمله وعمل الاخرين

4- ان يتم هذا التقييم في مناخ مفتوح ونقدى ومأمون وموجه للمستقبل

## 18- مبدأ النمو

يكون نمو كل المشاركين في ادارة منظمات الرعاية الاجتماعيه وتمييزهم من مسئوليه المدير الذي يوفر تحديدا للواجبات واشرافا مستمرا وفرصا من اجل تعليم الافراد و الجماعات وهنا ينبغي ان نلاحظ مايلي :

1- ان تشبع الادارة حاجات الافراد الى النمو وعندما يفعل المدير ذلك فانه يساعد كل شخص على تقديم خدمات اكبر للمنظمه

2- ان يعد نمو المدير نفسه ضروريا حتى تتسع مهاراته وتزيد قدراته

3- وعموما فالتعليم و النمو شيان ضروريان للحياه وبدونهما لايمكننا ان نتقدم ام ننجز شيئا

المحاضرة الرابعة عشر  
إدارة المؤسسات الاجتماعية

عرفي المصطلحات الآتية :-

الأدارة - الادارة في الخدمة الاجتماعية - ادارة الوقت - المنظمه الاجتماعيه - الادارة بالاهداف -  
التخطيط التنظيم الادارى - التنسيق - الجودة - ادارة الجوده - البرنامج - المشروع - ادارة البرنامج -  
ادارة المشروع

1- الادارة :- 1- الادارة عمليه بمعنى انها مجموعه من الخطوات المتتاليه و المتداخله التي تستهدف الوصول الي غايات محده

2- ان كل مرحله من مراحل الادارة او كل عمليه من عملياتها يتطلب الاختيار بين البدائل المتاحة و التوصل الي القرار المناسب للانتقال من مرحله الي اخرى

3- من شأن هذه القرارات ان تؤثر على اداء العاملين وسلوكهم في المنظمه لتجعلهم يقومون بمسئولياتهم بطريقه بفلسفه المنظمه وبما يحقق اهدافها

2- الادارة في الخدمة الاجتماعيه :-

الادارة بالمفهوم العلمي بما يتضمنه ذلك من مبادئ و عمليات عامه ولكن الاختلاف غالبا متعلق بالتطبيق وطبيعه المؤسسه و القياده الاداريه ومن ثم طريقه الوصول لتحقيق الاهداف

فقد تعددت تعاريف الادارة في الخدمة الاجتماعيه حيث عرفت في الكتاب السنوي للخدمة الاجتماعيه عام 1949 بانها " تلك الجهود التي يجب ان تبذل لكي تحقق المنظمه الاجتماعيه الاهداف التي انشئت من اجلها

ويتم بذل الجهود بطرق عمليه منظمه تسير جنباً الي جنب ووظيفه المنظمه في تقديم خدماتها لعملائها كما عرفت بانها عمليه يمكن بواسطتها تحديد اهداف المنظمات الاجتماعيه ورسم السياسات و الخطط و

المناسبه لتحقيق هذه الاهداف والعمل على تنفيذ هذه الخطط

وبعد استعراض عدد من تعاريف الادارة في الخدمة الاجتماعيه فان ابو المعاطي عرف الادارة بانها :-

1- ان الادارة عمليات متكامله لتحقيق اهداف منظمه عن طريق تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين في المنظمه مهما تعددت تخصصاتهم

- ان الادارة في الخدمة الاجتماعيه ترتبط بالاختصاصات التي يقوم بها كل العاملين في المؤسسه الاجتماعيه او ما يطلق عليها وظائف الادارة من تخطيط وتنسيق وعلاقات عامه و اتخاذ قرار وتمويل و قياده ورقابه .... الخ

3- ان الادارة في الخدمة الاجتماعيه تمارس في مختلف مجالات الممارسه المهنيه للخدمة الاجتماعيه (احداثا ، عمالا،مدارس ،تنميه ،معوقين ... الخ ) ومؤسساتها سواء اكانت مؤسسات اوليه ام ثانويه للخدمة الاجتماعيه

3- ادارة الوقت :- وادارة الوقت في المؤسسات الاجتماعيه تعنى ببساطه الاستفاده من الوقت المتاح بخدمه

العملاء والمؤسسه وتحقيق النمو المهني للاختصاصي الاجتماعي نفسه

4- المنظمه الاجتماعيه :-

1- انها وحدات اجتماعيه انشئت خصيصا لتحقيق اغراض معينه

2-وجود تنظيم لتحقيق هذا الغرض واعاده تنظيمها لتتواءم مع اغراضها

3-تختص المنظمات بتقديم خدماتها في ميدان واحد او اكثر

4-تمتاز باتصالها المباشر بالمستفيدين من خدماتها او ممثليهم

5- لها هيكل تنظيمي من نوع ما ينظم العمل داخلها

6- يتم العمل فيها طبقا للقانون ولانحته التنفيذي الخاصه

7- انها تتكون من وحدات فرعيه او اجزاء وهذه الانساق الفرعيه تكون مرتبطه ببعضها بنائيا ووظيفيا ومتبادل الاعتماد

5- الادارة بالاهداف :-من الاساليب الاداريه الحديثه التي تحظى بدرجة عاليه من الاهتمام وذلك لانه تميز بقوه

دفع مستمره وفي بقائه وتطورة كنظام للادارة الي اهتمامه بالناحيه العلميه التطبيقيه حيث يشكل هذا الاسلوب منهجا واضحا للتطبيق العملي يعتمد على كثير من مبادئ الادارة الناجحه و نظرياتها

وينظر الي الادارة بالاهداف على انها عمليه يتم بمقتضاها تحديد الاهداف العامه للمنظمه وتحديد المجالات الرئيسيه لمسؤوليه كل العاملين في صور نتائج متوقعه و استخدام المعيير التي تقيس التقدم نحو الاهداف

ومساهمه كل من الاطراف في تحقيق النتائج المطلوبه

**6- التخطيط:-**

التخطيط في اوسع معانيه يعني التدبير الذي يرمي الي مواجهه المستقبل بخطط منظمه سلفا لتحقيق اهداف محدده بمعنى اخر فان التخطيط يقوم على عنصرين التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهته كما يمكن تعريف التخطيط بانه تحديد ما يجب عمله او تعيينه واتخاذ القرارات لعمله او فعله و تدبير الاجراءات و الطرق و التوقيت الزمني من اجل عمله

**7- التنظيم الاداري :-** يعرف التنظيم بانه ترتيب الاعمال او الانشطة الي وحدات طبيعية و سهله القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يتخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفه هو اسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل و توزيعه الي وحدات النشاط و تحديد اختصاصات هذه الوحدات و العاملين فيها و مسؤولياتهم و طريقه الاتصالات و سير الاجراءات التنفيذيه

**8- التنسيق :** التنسيق عمليه التكامل بين انشطه اقسام المنظمه المختلفه الموجهه نحو الاهداف الرسميه المشتركه وذلك بالاعتماد على نظام ملائم من الاتصال المتبادل بين الهيئه التنفيذيه و الاقسام التي تقع تحت سلطتها و بين الهيئه التنفيذيه ورئيسها

التنسيق هو تلك العمليه المسئوله عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفيه في الهيكل التنظيمي رأسيا و تساعد على التكامل بين المراكز الوظيفيه افقيا بما يحقق الاهداف المرسومه للتنظيم الاداري في تداع ايجابي بالبيئه الخارجيه

**9- الجوده :-** الجوده هي منهج او طريقه حياه ترتبط بالثقافه و القيم الموجوده في المنظمه و تستند كذلك الي اتجاهات الافراد و سلوكياتهم و مهاراتهم

**10- ادارة الجوده:-** بأنها اداء العمل على نحو صحيح من المرة الاولى استنادا الي تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الاداء

**11- البرنامج :-** مجموعه من الاعمال المترابطه التي تنفذها الادارة بطريقه منظمه , وله نقطه بدايه ونهايه محددتان بوضوح , وذلك لتحقيق نتائج محدده و مطلوبه لتلبية الحاجات الاستراتيجيه للبيئه او المنظمه هو البرنامج عبارة عن مجموعه من المصادر المعده لانجاز هدف اساسي معين او مجموعه من الاهداف البرنامج اذن مجموعه من المشروعات المترابطه التي تحقق أهداف البرنامج بطريقه مخططة محسوبه خلال فترة زمنييه محدده , كما ان البرنامج يندرج ضمن الخطه الاستراتيجيه بالمنظمه و يحقق اهدافها ثم أهداف المنظمه ويقابل حاجات المستهدفين

**12- المشروع :-**

المشروع هو عمليه او نشاط مقيد بزمن , اى له تاريخ بدايه ونهايه ويتم القيام به مرة واحده من اجل تقديم منتج او خدمه ما بهدف تحقيق تغيير ايجابي مفيد او ايجاد قيمه مضافه ويمكن تعريف المشروع بأنه عمليه او نشاط مقيد لمرة واحده بهدف تحقيق تغيير مفيد او ايجاد قيمه مضافه بمنتج او خدمه و المشروع اذن هو نشاط مخطط هادف و مفيد يرتبط باهداف البرنامج الاجتماعى خلال فترة زمنييه محدده لمقابله حاجه اكثر شده لدى الفئه المستهدفه تعريف مناسب للمشروع على انه مجموعه من الانشطه التي تستخدم الموارد (سواء المال او البشر او الخامات او الطاقه او المساحه او الترتيبات او الاتصالات او الجوده او المخاطر او ما الى ذلك ) من اجل تحقيق اهداف محدده

**14- ادارة البرنامج :-** هي عمليه ادارة تتعلق بعده مشروعات وغالبا بقصد تحسين اداء المنظمه في الممارسه العمليه واهدافها في كثير من الاحيان ترتبط ارتباطا وثيقا بهندسه النظم و الهندسه الصناعيه و ادارة البرامج و الاشراف على تنفيذ الاغراض و وضع جميع المشروعات في البرنامج ويمكن استخدام هذه الرقابه لدعم المشروعات على مستوى النشاط لضمان بلوغ اهداف البرنامج العام وقد يكون بتوفير ادارة المشاريع من منظور البرنامج عند الضرورة او بوصفها مساييره للافكار و النهج في حل القضايا التي لها اثار على المشروع بالبرامج وعاده يوجد في البرنامج حاجه لتحديد و ادارة المشاريع من خلال التبعيات الاداريه

**15- ادارة المشروع :-** و المشروع هنا هو عمليه او نشاط مقيد بزمن فكل مشروع له تاريخ بدايه وتاريخ نهايه وتم القيام به مرة واحده لتقديم منتج ما او خدمه ما بهدف تحقيق تغيير هادف ويوجد تعارض بين خاصيه كون المشروع امرا مؤقتا لمرة واحده وبين ما تتسم به العمليات الاداريه او التشغيليه التي تنفذ على نحو دائم او شبه دائم من اجل تقديم المنتج او الخدمه نفسها مرارا وتكرارا

**2- اذكر اهميه دراسته الاخصائي الاجتماعي للادارة ؟**

- 1- ان الاخصائي الاجتماعي يعمل من خلال مؤسسه اجتماعيه فمن الاهميه بمكان اذن ان يعرف طبيعه هذه المؤسسات التي يعمل فيها و سبل ادارتها
- 2- ان وظائف الادارة وعملياتها هي مهارات لازمه لعمل الاخصائي الاجتماعي فهو بحاجة لان يكون قادرا على تحديد الاحتياجات و التخطيط العلمي و الاشراف و التوجيه و التنسيق و التقييم
- 3- ان الاخصائي الاجتماعي مطالب بان يفهم السيايات التي تسير المؤسسات و يشارك في رسمها وكذلك في رسم خططها الاستراتيجيه و تحديد اهدافها
- 4- ان الاخصائي الاجتماعي بحكم تأهيله العلمي و العملي و بحكم التزامه بمبادئ الخدمه الاجتماعيه و فلسفتها هو شخص مؤهل للقيام بالادوار الاشرقيه و الاسهام في الادارة في المؤسسه التي يعمل بها

### 3- ماهي عوامل نجاح الادارة بالاهداف ؟

**هناك مجموعه من العوامل يمكن اذا توافرت ان تؤدي الي نجاح الادارة بالاهداف :-**

- 1- دعم الادارة العليا و التزامها و مشاركتها امر ضروري و لازم و بدون توافرها يحتمل ان تقل الاستفادة من برنامج الادارة بالاهداف بمرور الزمن
- 2- يجب ان يتكامل برنامج الادارة بالاهداف مع النشاطات الاداريه اليوميه و على المديرين ان يسلموا باعتباره جزءا اساسيا من نظام الادارة
- 3- يجب ان يركز برنامج الادارة بالاهداف على الاهداف التي ان تحققت تعود بالفائده على المنظمه و المدير نفسه
- 4- يجب ان تخصص كل الموارد للاعمال الاوليه المتعلقة بالتشخيص و التدريب
- 5- من الضروري معرفه الاختلافات و الفروقات بين الوحدات و الادارات و المهام لان تطبيق برنامج منمط و موحد على الوحدات التي تعمل بطرق مختلفه و تؤدي عمليات مختلفه تحت قيود و ظروف متباينه
- 6- يؤدي الافراط في التركيز على الاهداف الكميه مثل الدولارات او الوقت او غير ذلك الي ضعف فرص النجاح و بما ان الاهداف الاداريه غير محدد و يصعب تقويمها و قياسها فان الاهداف غير الكميه لها اهميه الاهداف الكميه نفسها
- 7- يجب الا يتمخض عن نظام الادارة بالاهداف قدر كبير من العمل الورقي

### 3- اهميه دراسته الاخصائي الاجتماعي لايكولوجيه الادارة ؟

**يجب على الاخصائي الاجتماعي دراسته و ادراكه العلاقه المتبادله بين المنظمه الاجتماعيه و العناصر البيئيه المختلفه وذلك :**

- 1- للمشاركة في تصميم البناء التنظيمي الذي يتوافق مع المتغيرات البيئيه و الحاجات المجتمعيه و العمل على محاوله اشباعها مما يستوجب معه تحديد هذه الحاجات و ادراك الظروف و الاوضاع البيئيه المختلفه التي تحيط بالمنظمه الاجتماعيه و اي تغيرات قد تطرأ على البيئه
- 2- لتدعيم ربط المنظمه بالبيئه و تدعيم العلاقه المتبادله بينهما من خلال امداد المنظمه بالمدخلات اللازمه البشريه و الماديه و تحديد الاهداف التي تتفق و الحاجات المجتمعيه للبيئه التي تستقبل عائد هذه المنظمات
- 3- لادراك ان طبيعه العلاقات و الاتصالات و السلطه داخل البناء التنظيمي للمنظمه صوره مصغرة لنفس نمط و طبيعه العلاقات و التفاعلات في بيئه المنظمه بما تشمله هذه البيئه من نظم ثقافيه و عرف و تقاليد
- 4- لتدعيم قنوات العلاقه و الاتصال بين المنظمه و المنظمات الاخرى في البيئه بما يؤدي الي تكامل الخدمات المقدمه وكذلك تدعيم علاقه المنظمه بالمستهدفين من خدماتها

- 5- يساعد ذلك الاخصائي الاجتماعي على الاختيارات المناسبة لنوعيه ونمط المشروعات و المؤسسات و البناء التنظيمي المتوافق مع ابعاد الواقع المجتمعي بما يدعم تقبل العملاء المستهدفين وكفاءة المشروعات و التنظيمات
- 6- يساعد ذلك الاخصائي الاجتماعي في توطين المشروعات و الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعيه من خلال بناء تنظيمي مرن يتوافق مع ظروف و ابعاد الواقع الاجتماعي المحيط بهذه المنظمات
- 7- يساعد ذلك الاخصائي الاجتماعي على التنبؤ بفاعليه المنظمه و قدرتها على تحقيق الاهداف و مع تحديد بعض الصعوبات و المعوقات التي قد تحد من هذه الفاعليه
- 8- حتى يمكن للاخصائي الاجتماعي احداث التغيير في المنظمات الاجتماعيه و تطوير و اصلاح هذه المنظمات بما يدعم العلاقه التبادليه بينها و بين البيئه بعناصرها المختلفه

#### 4- اذكر وظائف القيادة الاداريه ؟

- 1- تفسير المواقف التي تواجهها الجماعه و اعلانها خاصه اذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعه مجهوله لكل اعضائها او غامضه لا يسهل ادراكها و فهمها
- 2- تحديد الجوانب الجيده و السيئه في كل موقف استنادا الي ما يتمتع به القائد من حكمه و ادراك
- 3- توجيه الجماعه نحو العمل الطيب و تحذيرها من الوقوع في الازعاج فتستجيب الجماعه لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقه و الاحترام
- 4- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق و انسجام و تلافى التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعيه و يتم ذلك في جو من الحريه التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن ارائهم و يشتركوا في مناقشه المشكلات
- 5- وضع الخطه التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنشدها الجماعه و في سبيل ذلك يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها و ترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنيه حتى تنجز في الوقت المحدد
- 6- العمل على الوصول الى الاهداف النهائيه للقائد سواء كانت رساله سماويه او عملا اجتماعيا او عملا اقتصاديا او مبدأ سياسيا ....
- 7- تمثيل الجماعه رسميا و التعبير عنها امام الغير و امام غيرها من الجماعات بالاضافه الى هذا التمثيل الرسمي فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعه مجسده في شخصه

#### ماهي الصفات الاساسيه التي ينبغي ان يتحلى بها القائد الناجح؟

- 1- العقليه الصحيه و الايمان بالعمل الذي يتولاه القائد ايا كان نوع هذا العمل
- 2- ان يكون ديمقراطيا و الا يستقل في اتخاذ القرارات الهامه لوحده بل يشرك معه من يراهم من ذو الخبرة
- 3- الاعتماد على الحقائق فلا يصدر شيئا الا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الاشاعات الكاذبه فتكون قراراته كاذبه
- 4- الحرص الشديد و بصفه خاصه اذا تعلق الامر بمصالح الاتباع فلا ينبغي للقائد ان يتخذ قرارا خطيرا الا بعد دراسته جوانبه كافه و ردود الافعال المتوقعه حاليا
- 5- الشجاعه بحيث يستطيع مواجهه هذه المواقف دون خوف
- 6- القابليه البدنيه و هذا لا يعني قوه البنيه او ضخامه الجسم بل يعني الا يتسم القائد بتشويه بدني معيب او مرض مزمن يقعه و يفضل ان يكون القائد بحاله صحيه جيده حتى يستطيع ان يبذل الجهد البدني و العقلي مما يتلاءم مع مسؤوليته
- 7- القدره على تحمل المسئوليه و هذا يعني ان يكون القائد متمتعا بالسياده الفنيه في مجال النشاط الذي يشرف عليه و على غيره و التابعين
- 8- الالمام بالاصول العلميه للاداره و هذا هو اول طريق للنجاح لان المام القائد باصول الاداره يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الاصول
- 9- العقليه المنظمه التي تستطيع ان تخطط و تنظم و تراقب
- 10- القدره على اكتساب الثقه
- 11- المحبه المتبادله بينه و بين الاتباع

## 5- اهميه دراسه الادارة في الخدمة الاجتماعيه ؟

- 1- اعطاء مهنة الخدمة الاجتماعيه مكانه اكبر في المجتمع فمثلا في مجال الممارسه وتقديم الخدمات نلاحظ ان عمل الاخصائي الاجتماعي يركز على العميل فقط ولكن اليات جديده للخدمة الاجتماعيه متمثلا في اقتراح برامج جديده للخدمات و التدريب على اساليب الاشراف و التوجيه الحديثه في العمل وان تعمل المؤسسه على خدمه المستفيدين من خدماتها و تلبية احتياجاتهم
- 2- اعطاء الاخصائيين رؤيه واضحه حول متطلبات العمل الاداري وما الاشياء المطلوب منهم القيام بها لتحقيق النجاح في العمل الاداري الذي سوف يكلفون به
- 3- يستطيع الاخصائي الاجتماعي ان يوضح للعاملين صورة المؤسسه ككل ومكانه كل منهم في هذه الصورة وان يهتم بالرعايه و التغيير في الوقت نفسه
- 4- يمكن للاخصائيين الاجتماعيين ان يربطوا بين الاجراءات التنظيميه للمؤسسه و ممارسه الخدمة الاجتماعيه
- 5- هناك عوامل تجعل الاخصائيين الاجتماعيين اكثر قدرة على ممارسه العمل الاداري خلال السنوات القادمه ايضا لان العمل الاداري لايتطلب سلطه شديده ولكنه يحتاج الي قياده رشيده قادرة على تفهم دوافع العاملين و التعامل معها بدون عنف او فقد للاعصاب بمالديهم من مهارات يكونون اقل عنفا عند تطبيق قواعد الضبط داخل المؤسسه وخاصه المؤسسات الحكوميه الخاضعه لاجراءات قانونيه ونجاحهم في العمل الاداري قائم على ادراكهم لاهميه العمل الجماعي
- 6- القدرة على حل المشكلات في اطار عمل فريق يضم الاخصائيين الاجتماعيين وغيرهم من المتخصصين داخل المؤسسه فالاخصائي الاجتماعي لديه القدرة المناسبه على ممارسه العمل الاداري حيث انه مدرب على الملاحظه و توجيه الاسئله و المقابلات و تنظيم الحوار و كل هذه العمليات تجعل الاخصائيين الاجتماعيين اكثر قدرة على التعامل مع التخصصات الاخرى و الاستفاده منها لخدمه العاملين بالمؤسسه
- 7- هناك عدد من الاخصائيين حين تقلدوا المناصب القياديه كانوا اقل قدرة على الادارة الا انه من خلال التدريب على بعض العمليات مثل دراسه التكلفة و العائد و السلطه وبناء القوة و التوصيف الوظيفي و الاجراءات القانونيه المنظمه للعمل ونطاق المسئوليه اصبحوا اكثر قدرة على ممارسه العمل الاداري
- 8- دراسه الخدمة الاجتماعيه تعتمد في المقام الاول على ادراك كيفيه التأثير في النسق اكثر من التركيز على امور ذاتيه وعلى الامور التي تحتاج فعلا الي تغيير وتعديل وهذا هو لب العمليه الاداريه

## ماهي خصائص المؤسسات الاجتماعيه ؟

### للمؤسسه الاجتماعيه خصائص وصفات متعدده من اهمها :-

- 1- وجود اهداف واضحه ومحدده لهذه المؤسسات تتمثل في تقديم خدمه معينه بكفاءه وفاعليه
- 2- المؤسسات الاجتماعيه تنشأ اصلا لمواجهه حاجه ملحه في المجتمع
- 3- تقسيم العمل حيث يقوم العاملون في هذه المؤسسات باعمال مختلفه تعتمد على التخصص وتوزيع الادوار وتوضيح الانشطه المطلوبه منهم
- 4- الترابط و التنسيق بين المهام المختلفه للعاملين
- 5- ان يتصف العمل بالثبات و الانتظام في المؤسسه
- 6- توافر هيكل تنظيمي للمؤسسه يبين تدرج السلطه و الواجبات المنوطه بكل موظف
- 7- وجود موارد ماليه و بشريه تمكن المؤسسه من تحقيق اهدافها
- 8- وجود تشريعات او نظم او تعليمات لتسيير اعمال المؤسسه بوضوح وتوجيه العاملين فيها اثناء قيامهم بادوارهم
- 9- وجود فلسفه خاصه لتسيير عمل هذه المؤسسات تعتمد على مجموعه من المبادئ و القيم الانسانيه من اهمها احترام الانسان وكرامته و السعي لخدمته كانسان بالدرجه الاولى

## خصائص المنظمات المعاصرة ؟

### الخاصيه الاولى : نشأه المنظمات متعدده الاهداف

التي تتكون من اقسام يقوم بها كل منها بتحقيق هدف و تتكامل الاقسام بتحقيق هدف المنظمة وهنا تظهر اهمية الادارة في تحقيق ذلك التكامل لتحقيق الاهداف

### الخاصية الثانية : ظهور المنظمات العملاقه

تمتاز بكون حجمها بصورة متعاظمه لم يسبق لها نظير ويعمل فيها عدد كبير من العاملين وتتوافر فيها امكانيات ماديه وموارد هائله قد تصل لبلايين الدولارات وتغطي انشطتها مساحات شاسعه تضم بيئات جغرافيه وسياسيه دوليه متنوعه

### الخاصية الثالثه :دقه التخصصات فى المهارات اللازمه لوظائفها

وهنا تظهر مشكله تنظيم هذه الوظائف المتخصصه وتنسيقها لتحقيق التكامل في المنظمه وهي مشكله لها ابعادها المتداخله المترامه و المتعاظمه ومن هنا تتضح اهميه الادارة و مسؤولياتها لتحقيق هذا التنظيم و التنسيق

### الخاصية الرابعه:

اصبحت المنظمه مسئوله عن احداث التغيير في المجتمع ومواجهته

### اذكر خصائص منظمات الخدمه الاجتماعيه ؟

حين نتحدث عن منظمات الخدمه الاجتماعيه او مؤسساتها فاننا نتحدث ايضا عن منظمات مختلفه ومتعدد ه فهناك المنظمات الحكوميه وهناك المنظمات التطوعيه كما ان هناك مؤسسات على مستوى الدوله و مؤسسات على مستوى القرية وهناك مؤسسات تعنى برسم السياسات وهناك مؤسسات تقدم خدمات مباشره ويمكن الاشارة الي خصائص منظمات الخدمه الاجتماعيه او مؤسساتها على النحو التالي :-

- 1- ان مؤسسات الخدمه الاجتماعيه تهدف الي خدمه الانسان فردا او جماعه او مجتمعا ومن ثم فان الانسان هو الغايه الرئيسيه لوجود المؤسسه
- 2-ان هدف مؤسسات الخدمه الاجتماعيه عموما هو احداث التغيير الايجابي الهادف في شخصيه العميل و ظروفه سواء اكان فردا من خلال خدمه الفرد ام الجماعه ام احداث التغيير في المجتمع من خلال تنظيمه
- 3- ان فلسفه الخدمه الاجتماعيه تؤدي دورا اساسيا في تكوين المؤسسه واساليب عملها
- 4- اهميه العلاقات الانسانيه بين العاملين في المؤسسه حيث تؤدي العلاقات الانسانيه دورا اساسيا في المؤسسات الاجتماعيه
- 5- انها مؤسسات لا تهدف الي الربح المادي بل تسعى لتقديم خدمه اجتماعيه
- 6- انها تحتاج الي كفاءه عاليه في ادارتها ومن ثم يجب ان يكون القائمون عليها على مستوى عالي من الكفاءه و التدريب و المهاره

### خصائص الادارة ؟

#### للادارة مجموعه من الخصائص تتمثل في :-

- 1-ترتبط الادارة بالمنظمات اي ان الادارة تمارس من خلال منظمات فهي لا تمارس من خلال منظمات فهي لا تمارس في فراغ سواء اكانت هذه المنظمات كبيره الحجم ام صغيره نسبيا وسواء اكانت هذه المنظمات على المستوى المحلي ام القومي او الاقليمي او العالمي
- 2-الاداره عمليه اجتماعيه وذلك على اساس لانها تنطوي على مجموعه من الخطوات المتتابعه او المتتاليه و المتفاعله و المتداخله التي تؤدي في النهايه الي تحقيق هدف محدد وتشتمل على مجموعه من العمليات منها العمليه التخطيطيه و التنظيميه و التنسيقيه و التوجيهيه وغير ذلك من العمليات
- 3- الاداره عمليه هادفه حيث انها تسعى الي تحقيق اهداف محدد و هذه الاهداف لا تخرج عن كونها الانجاز الفعلي لاهداف المنظمه باقل قدر من التكلفة في الوقت او الجهد او المال
- 4- الادارة تمارس في مختلف المجالات لذلك فانها تستخدم في المجالات الانتاجيه ومجالات الخدمات وتمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي و التعليمي
- 5- الادارة تمارس في المنظمات في جميع المستويات الاداريه سواء في مستوى القمه او المستوى الاداري المتوسط او المستوى الاشرافي المباشر او مستوى الخط الاول

- 6- الإدارة تعني بتوجيه سلوك الافراد لتحقيق الاهداف المحدده فهي المسئوله عن توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكا تنظيميا بما يؤدي الي استمرار النشاط من ناحيه وانتظامه من ناحيه اخرى وانجاز الاهداف التي قامت من اجلها المنظمه
- 7- الإدارة تعني باستخدام الموارد المختلفه وتوظيفها في المنظمه افضل استخدام وتوظيف ممكن سواء اكانت هذه الموارد بشريه ام ماديه ام ماليه ام معلوماتيه دون ان يكون هناك فاقد
- 8- تحرص الإدارة على ان يتصف سلوك العاملين بالتعاون و التنسيق بحيث يكمل كل منهم الاخر وبدون ان يكون هناك تكرار او تعارض في المسئوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمه
- 9- اتخاذ القرارات هي اساس الإدارة وجوهرها . هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحدده واذا كانت الإدارة تتضمن مجموعه من العمليات فان كل عمليه من هذه العمليات تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها لذلك نصف القرارات التي تتخذ في العمليه التخطيطيه بالقرارات التخطيطيه وهي القرارات التي تتضمن تحديد الاهداف واختيار الخطة المناسبه لتحقيق الاهداف ويطلق على القرارات التي تتعلق بالعمليه التنسيقيه القرارات التنسيقيه وهكذا.....
- 10- الإدارة تمارس في اطار الظروف البيئيه المحيطيه وتتأثر بهذه الظروف بما تشتمل عليه هذه البيئه من قوى ومتغيرات سواء اكانت متغيرات اجتماعيه ام اقتصاديه ام سياسيه ام تكنولوجيه وقد يكون هذا التأثير ايجابيا او سلبيا
- 11- نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الاهداف بفاعليه وكفاءة

### ما هي مبادئ التدريب ؟

#### المبدأ الأول :-

ان يكون لدى الاشخاص اهتمام و رغبه في التعلم قبل قبولهم للتدريب  
فبعض الاشخاص يكون لديهم حب المعرفه لذاتها وبعضهم الاخر يعشق التعلم لانهم طموحون ويثقون بالبيئه التي يعملون من اجل صالحها وكذلك لانهم يحسون بالفخر للانجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على تقدير ادائهم البارز لعملمهم لان هناك حوافز ولذلك فمن الضروري ان تكون هناك رغبه واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج التدريب واهدافه

#### المبدأ الثاني :

ان يتناسب مع الحاجات الفرديه للمتدربين ويعني ذلك تصميم برنامج تدريب ليساعده على سد جوانب النقص وعلى مسئول التدريب ملائمه التدريب للشخص بدلا من ملائمه الشخص للتدريب

#### المبدأ الثالث :

ان يتم التدريب اما بواسطه مشرف واما تحت توجيه ومعنى ذلك ان يفهم الشخص دائما ان مشرفه هو الذي خططه ونظمه او نفذه فالمشرف الكفاء لابد ان يكون دائما وثيق الصله برجاله وعلى معرفه بنموهم كما ان عمل مسئول التدريب هو مساعده المشرف وارشاده بخصوص ما تحتاجه الاساليب و الترتيب وتقييم النتائج الخاصه بالتدريب

#### المبدأ الرابع:

ان يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه كلما كان معدل التدريب بطيئا وفقا لقدرة الفرد على التعلم كان الفاقد اكبر ومن هنا فان التدريب الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس محبذا وحسب ولكنه ضرورى

#### المبدأ السادس :

ان يكون التدريب مخططا و مجدولا ومنفذا ومقيما حسب منهج ويجب توضيح الوقت المطلوب تقريبا للتدريب الكامل وان توضح التواريخ امام كل بند من بنود خطه التدريب ويمكن ان يعدل الجدول ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه او عندما تنفذ خطه التدريب

#### اذكر أهداف التدريب ؟

يهدف التدريب الي توفير الخبرات و المهارات للعاملين ويعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبه لتحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم و معلوماتهم على نحو اكثر فاعليه ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنه وذلك من خلال تحقيق الاهداف التاليه:-

1- اكتساب مهارات جديده متعلقه بطبيعته المهام التي يكلفون بها

2- مساعده الافراد على اداء عملهم بطريقه افضل

- 3-رفع 1الروح المعنويه للفرد  
 4- يقلل من الاخطاء وعدم ضياع الوقت و الجهد  
 5- يعمل على تغيير الاتجاهات للافراد العاملين نحو عملهم و اكسابهم قيما جديده  
 6- يعمل على اشاعه روح التعاون بين الافراد العاملين نتيجه تدريبهم على العمل الجماعى  
 7- يمكن الافراد من متابعه التطور العلمي و التكنولوجي و الاستفادة منه  
 8- يعمل على تحسين مستوى اداء الافراد الذي يعكس بدوره على مستوى اداء الاجهزه

### ماهى أنواع التنظيم الادارى ؟

يمكن تقسيم التنظيم الادارى الي قسمين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و يعتمد التنظيم الرسمي على القوانين و القرارات و اللوائح التي تنظم علاقات العاملين في المنظمه وتحدد مسؤولياتهم

### وفي اطار هذا التنظيم تتحقق الاعتبارات التاليه :-

- 1- تقسيم العمل داخل المنظمه على اساس التخصص
- 2- وجود مستويات محده للاختصاصات و للسلطه و المسؤوليه واتخاذ القرارات و البت في المشكلات و الاشراف و التوجيه
- 3- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق فمن خلال التدرج تصيح سلطه التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها الى كل اجزاء البناء و التنظيمي
- 4-تحديد العلاقة داخل المنظمه بوضوح بين الرئيس و المرؤسين ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقة
- 5-وجود قنوات للاتصالات تشمل جميع اجزاء المنظمه بما يحقق تدفق المعلومات الي مختلف المستويات بما يحقق التكامل في المنظمه
- 6- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد ان يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة في حدود قدراته وجهده

### ما أهم الصفات التي تراعى في مؤسسات الرعاية لتحقيق الجوده الشامله ؟

#### 1- تبني فكرة جديده وذلك من خلال :

- أ- التأكيد على التحسين المستمر لاي نوع من الانشطه التي تمارسها المؤسسه
- ب- اشراك جميع الاقسام في انشطه التحسين
- ت- العمل على ارضاء العملاء
- ث- التحفيز على بدء التحسين نتيجه عوامل ذاتيه بناء على شكاوي المستفيدين
- ج- الفهم الجيد لتأثير المتغيرات المحيطه بالمؤسسه على عمليه التحسين

#### 2- المعرفة الحقيقيه للمستفيدين من خدمات المؤسسه (العملاء):

- أ- تزويد العملاء بالمعلومات الكافيه عن خدمات المؤسسه
- ب- اجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الاساسيه للمؤسسه ووضعها حسب الاولويات

#### 3- تقليل الفاقد المزمّن :

يلاحظ ان هنالك بعض المؤسسات الاجتماعيه تعاني مشكلات تؤثر في ادائها وتحدث فاقدًا كبيرًا ويتمثل ذلك في :

- أ- تدنى مستوى الخدمه
- ب- عدم الحصول على الخدمه في الوقت المناسب

#### 4- الرؤيه الواضحه :

أ- ومعنى ذلك ان تكون هنالك خطه تحدد رؤيه واضحه وشامله كما يجب ان تكون المؤسسه في طريقها المنشود من خلال :

معرفة الوضع الحالي للمؤسسه قبل ان تحدد اتجاهاتها ويمكن ان يستخدم في ذلك مصفوفه تحديد المواقف التي تتلخص في :

- تكوين صورة شامله للمؤسسه
- تحديد نقاط قوه وضعف
- اعداد خطه تنفيذيه للعمل ورصد اى تغيير يتحقق ومتابعيه من خلال تنفيذ هذه الخطه

- التحديد الدقيق للمهام و الوظائف و الاجراءات الخاصه بالتنفيذ
- ب- ان يكون هنالك تضامن بين جميع الافراد بالمؤسسه
- ج- تفويض السلطه للافراد لابنكار الافكار الجديده ولا يقتصر مجال عملهم على اداء العمل ولكن ايضا تحسين النظام وتطويره
- تحقيق المشاركه الفعليه للعاملين كافه في خطط تطوير المؤسسه

#### 5- اتباع سياسه التحسين المستمر :

- وهنا يمكن للمسؤولين بمؤسسات الرعايه الاجتماعيه ان يضعوا في اعتبارهم ضرورة ان يكون التحسين تدريجيا وليس فجائيا وان يؤدي الى تحقيق التقدم للمؤسسه وذلك من خلال :-
- أ- انتقاء العناصر الجيده للعمل بالمؤسسه
- ب- دعم الادارة للجهود المبذوله
- ت- الاستفادة القصوى من الوقت المتاح لتقديم الخدمه

#### 6- استخدام طرق منظمه | هيكلية لتحسين العمليات :

تساعد هذه الطرق على :

- أ- حل المشكلات المركبه وذلك من خلال تحديد اكبر المشكلات التى تحتاج الى اولويه لحلها
- ب- تحديد السبب الرئيسى واستخدام طرق فنيه متطورة لمعرفة البدائل و الحلول مثل ( تصميم التجارب – عمل مشروعات نموذجيه لتطوير الخدمات – السبب و النتيجة )

#### 7- استخدام منهج ( اجتماعى | فنى ) متوازن ويشمل ذلك :

- أ- التاكيد على اهميه العميل في عمليه التطوير
- ب- توفير المناخ لتعاون جميع العاملين لتحقيق اهداف المؤسسه وتشجيع تبني الاراء و الافكار
- ت- تحفيز العاملين لبذل قصارى جهدهم في اتجاه التحسين ماديا ومعنويا

#### 8- التعليم و التدريب المستمر للعاملين ( الجانب الانساني للجوده ):-

- أ- يمكن من خلال التعليم و التدريب تغيير الطريقه التى يفكر بها الافراد ويكون التدريب ذا فائده في تحسين المهارات الاجتماعيه
- ب- ان العامل الوحيد المؤثر لتحقيق النجاحات في السوق هو نظام التدريب و التعليم لجميع العاملين
- ت- ان يتوافق التدريب مع الاهداف التى وضعتها الادارة العليا وبمشارك العاملين
- 9- التطور الشامل لاقسام المؤسسه وشكلها العام :
- أ- الشكل العام للمؤسسه ومستوى النظافه و الاضاءه و التهويه
- ب- البناء التنظيمى الذى يعكس اهداف المؤسسه
- ت- طبيعه علاقه بين الاقسام
- ث- طبيعه علاقه بين المؤسسه و المؤسسات الاخرى على المستوى الراسى و الافقى
- ج- كيفيه تنميه الموارد المالىه للمؤسسه
- ح- النماذج المستخدمه في عمليه الدراسه ووضع الخطط و المتابعه

#### 10- تحديد المهام بدقه :

- 1- كل فرد له عمل معين يجب ان يمارسه
- 2- ان يفهم كل فرد بالمؤسسه طبيعه علاقه بالآخرين في المؤسسه لتحقيق الاهداف
- 3- ان يفهم كل فرد بالمؤسسه الهدف من العمل الذى يؤديه
- 4- ان التفاعل الناجم عن تفاعل كل فرد في المؤسسه مع العناصر الاخرى يكون في اتجاه تحقيق منظومه ادارة الجوده الشامله

أذكر مرتكزات الجودة؟

ترتكز ادارة الجوده الشامله على مجموعه من القواعد من اهمها :-

- 1- التركيز على العميل :- يعد العميل من اهم المرتكزات التي تستند عليها ادارة الجوده و المحور الاساسي للانشطه ومصطلح العميل يشمل العميل الخارجي وهو ذلك الفرد المنتفع الذي تتمحور حول الانشطه و الجهود كافه من اجل تحقيق رغباته و العميل الداخلي هو الذي يمثل الافراد العاملين في الوحدات التنظيميه المختلفه
  - 2- التركيز على ادارة القوى البشريه :- ان توافر المهارات و الكفاءات البشريه وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من اهم الركائز التي تحقق للمؤسسه اهدافها المرجوه كما ان تحقيق النجاح الهادف يستدعي تركيز الاهتمام و العناية اللازمه بالافراد بدأ من عمليه الاختيار و التعيين وتقييم الاداء و التدريب و التطوير وتفعيل اساليب التحفيز و المشاركة و السعي لاثبات الفروق الذاتيه في العمل و المشاركه و التعاون لغرض تحسين مستوى الاداء و لضمان عمليه التحسين المستمر في الخدمات لايد من التركيز على العاملين في المؤسسه
  - 3- نظام المعلومات و التغذية الراجعه :- يعد توفير نظام المعلومات و التغذية الراجعه من اكثر العوامل الهادفه لتحقيق نجاح المؤسسه سيما وان توفير الموصفات و المعايير الهامه للجوده ذات اثر بالغ في تحقيق الاهداف
  - 4- التحسين المستمر :- ان اعتماد الاسلوب العلمى الدقيق في التحسين و التطوير المستمرين في الاداء من اكثر الاسس اهميه في تقديم خدمه ومواجهه التغيرات المستمره في حاجات المنتفعين ورغباتهم وان التحسين المستمر للاداء يتطلب سرعه الاستجابه من ناحيه وتبسيط الاجراءات و الفاعليات من ناحيه اخرى
  - 5- التزام الادارة العليا:- ان القرارات المتعلقة بالجوده تعد من القرارات الاستراتيجيه ولذا فان التزام الادارة العليا بدعمها وتطويرها يعد من المهام الاساسيه التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف
- ان التزام الادارة العليا تتمثل في الجوانب الاتيه :

- 1- تعزيز ثقافه الجوده
- 2- تعزيز امكانيات الموظفين و العاملين في ادائهم وتطويرها
- 3- توفير رؤيه واستراتيجيه واضحتى المعالم للمؤسسه واهدافها
- 6- القرارات المبنيه على الحقائق :- ان اتخاذ القرارات الصائبه لا يتحقق من دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعيه سيما وان ذلك من اكثر الانشطه في تعزيز نجاح ادارة الجوده وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام فاعل للمعلومات واعتماد الافراد العاملين انفسهم اذ انهم اكثر قدرة على ادراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال

#### ينظر للتخطيط على انه وظيفه اساسيه من وظائف الادارة ناقش ؟

وظيفة مهمه من وظائف الادارة لذلك ينأى بالمؤسسه عن العشوائيه و الارتجاليه كما انه يوفر الوقت و يساعد المؤسسه على استثمار مواردها الماليه و البشريه و التقنيه بكفاءه و فاعليه لانه يحسب سلفا البرامج و النفقات و يجنب المؤسسه الفوضى و هدر الموارد وتشتت الجهود

ضع علامه (صح) او خطأ مع ذكر السبب :-

1- تصنف منظمات الخدمه الاجتماعيه وفق معايير كثيرة :-

الاجابه (صح)

1- النمط الاقتصادى :

ويضم المنظمات التي تقوم بوظيفه اقتصاديه مثل المصانع و البنوك

2- النمط السياسى :

ويضم المنظمات التي ترتبط وظيفتها بالاعمال السياسيه مثل الاحزاب و النقابات

3- النمط التكاملى :

ويضم المنظمات المسئوله عن تهيئه جو التعاون بين المنظمات وتلك المؤسسه عن عمليه حل الصراع فيما

بينها مثل الاتحادات

4- النمط المحافظ :

ويضم المنظمات الدينيه و التعليميه و الثقافيه التي يمكن عن طريقها الحفاظ على الجنس البشري وهى

مسئوله عن عمليه التنشئه الاجتماعيه مثل المدرسه و المسجد و الكنيسه

2- لايد لتوافر وسائل اتصال فعاله في مؤسسات الخدمه الاجتماعيه (صح)

3- تصنف مدخلات المنظمه الى اربعة انماط (خطأ)

4- التخطيط الادارى من وظائف الادارة التي لا تواجه عقبات (خطأ)

من المتوقع ان يواجه التخطيط عقبات مثل :-

- 1- عدم الوضوح في تحديد الاهداف او وجود تعارض بين اهداف القطاعات المختلفه او تعارض بين بين الاهداف ووسائل التنفيذ مما يوجد مشاكل امام المنفذين او المسؤولين عن تقويم الخطط بالمنظمه
- 2- عدم اخذ ردود فعل الافراد من العاملين و المستهلكين او المستخدمين في الاعتبار عند وضع خطط المنظمه
- 3- عدم انسجام الخطط الفرعيه مع بعضها او مع الخطه الاصيليه
- 4- عدم التوقيت المناسب لاعداد الخطه او القيام بالمراحل المختلفه بها
- 5- عدم تحديد معايير محدده لمعدلات الاداء حتى يمكن على اساسها قياس ما حقق وفقا لما كان مخطط له
- 6- النقص في المعلومات و البيانات و الاحصاءات و الدراسات المتاحه للقائمين على اعداد الخطه او عدم دقه البيانات و الاحصاءات اذ يترتب على ذلك ان تاتي الخطه غير سليمة او يكون التقويم غير موضوعي
- 7- النقص في الكفاءات البشريه اللازم توافرها لوضع الخطه او تنفيذها اذ انه من الضروري اعداد الكوادر الاداريه و الفنيه و المهنيه اللازمه لاعداد الخطه قبل البدء فيه
- 8- صعوبه التنبؤ الدقيق بالظروف الطارئه اذ ان هنالك كثيرا من العوامل المؤثرة مثل العوامل الطبيعيه و السياسيه و الاجتماعيه و لا سيما ان التخطيط يقوم على عنصرين اساسيين هما التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهه هذا المستقبل
- 9- ضعف تأييد كثير من المديرين لعمليه التخطيط وقد يرجع ذلك لعدم اقتناعهم الكافي بضرورته او عدم الاستقرار داخل المنظمه سواء في الادارة او في العاملين او كليهما معا وهذا يعرقل تنفيذ الخطه
- 10- عدم التكامل بين عناصر التخطيط من اهداف و استراتيجيات و سياسات و اجراءات و قواعد و برامج حيث يؤدي التعارض بينهما الي فشل الخطه

#### 5- للتنظيم الإداري مجموعه من المبادئ منها الديقراطييه ( خطأ )

#### ويمكن ايجاز مبادئ التنظيم الإداري على النحو التالي :-

- 1- مبدأ تقسيم العمل
  - 2- مبدأ وحدة السياسه او وحده القيادة
  - 3- مبدأ نطاق الاشراف و التمكن
  - 4- مبدأ التدرج او التسلسل في السلطات
  - 5- مبدأ التلازم و التوازن بين السلطه و المسئوليه
  - 6- مبدأ تفويض السلطه
  - 7- مبدأ تحديد المسئوليات بوضوح
  - 8- مبدأ مرونة التنظيم وبساطته
- 6- هناك مسببات لضياع الوقت منها التخطيط للاعمال ( خطأ )  
هنالك عدة اسباب لضياع الوقت في المؤسسات الاجتماعيه وقد تختلف من مؤسسه لآخرى ومن هذه الاسباب :
- 1- عدم التخطيط للاعمال على نحو علمي
  - 2- تركيز السلطه بيد اشخاص محددين
  - 3- تأجيل الاعمال بالاضتقه لاسلوب المجاملات
  - 4- الزيارات الشخصيه و اسلوب الارشفه السلبي وعدم المبالاه ونقص الدافعيه لدى العاملين
  - 5- طغيان المصالح الشخصيه على المصلحه العامه
  - 6- حجم العمل وعدم ملائمته لامكانيات العاملين ووقتهم
  - 7- عدم الانضباط وكثرة الاجتماعات وضعف وسائل الاتصال و الروتين

#### 7- الازمه خلل يؤثر على اجزاء من النظام (خطأ)

هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا في النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسييه التي تقوم عليها هذا النظام

## المحاضرة الخامسة عشر

### مراجعة عامة

#### تكلم عن البرنامج والمشروع

##### 1- البرنامج :-

مجموعه من الاعمال المترابطه التي تنفذها الادارة بطريقه منظمه , وله نقطه بدايه ونهايه محددتان بوضوح , وذلك لتحقيق نتائج محدده ومطلوبه لتلبيه الحاجات الاستراتيجيه للبيئه او المنظمه

هو البرنامج عبارة عن مجموعته من المصادر المعده لانجاز هدف اساسى معين او مجموعته من الاهداف

ان المنظمات غير الربحيه عاده ما تستخدم للبرنامج على انه الخدمات الرئيسيه المستمرة للفئات المستهدفه انا المنظمات الربحيه فعاده ما تستخدم هذا المصطلح للتعبير عن اطار عمل دائم لمجموعه من النشاطات و المشاريع التي تقدم من خلالها مجموعته من الخدمات للفئات المستهدفه فالبرنامج يتمتع بديمومه اكبر من المشروع كما ان تخطيط البرامج غالبا ما يكون اوسع نطاقا من تخطيط المشروعات و البرنامج غالبا يتضمن عدد من المشروعات ومن ثم يتم يستغرق تنفيذه زمتا أطول من المشروعات

و البرنامج اذن مجموعته من المشروعات المترابطه التي تحقق أهداف البرنامج بطريقه مخططة محسوبه خلال فترة زمنية محدده , كما ان البرنامج يندرج ضمن الخطه الاستراتيجيه بالمنظمه ويحقق أهدافها ثم أهداف المنظمه ويقابل حاجات المستهدفين

ويحتاج البرنامج لمهارات فنيه وخبرات اكثر من المشروع ومن ثم كم وحجم الفئه المستهدفه في البرنامج أكثر كما من المشروع وان تغيير المشروع أسهل و أيسر من البرنامج باعتباره أكثر مرونة من البرنامج

##### • المشروع

##### 2- المشروع :-

المشروع هو عمليه او نشاط مقيد بزمن , اى له تاريخ بدايه ونهايه ويتم القيام به مرة واحده من اجل تقديم منتج او خدمه ما بهدف تحقيق تغيير ايجابي مفيد او ايجاد قيمه مضافه

ويمكن تعريف المشروع بأنه عمليه او نشاط مقيد لمرة واحده بهدف تحقيق تغيير مفيد او ايجاد قيمه مضافه بمنتج او خدمه

و المشروع اذن هو نشاط مخطط هادف ومفيد يرتبط باهداف البرنامج الاجتماعى خلال فترة زمنية محدده لمقابلته حاجه اكثر شدة لدى الفئه المستهدفه

تعريف مناسب للمشروع على انه مجموعته من الانشطة التي تستخدم الموارد (سواء المال او البشر او الخامات او الطاقه او المساحه او الترتيبات او الاتصالات او الجوده او المخاطر او ما الى ذلك ) من أجل تحقيق الاهداف

##### أدارة المشروع

و المشروع هنا هو عمليه او نشاط مقيد بزمن فكل مشروع له تاريخ بدايه وتاريخ نهايه وتم القيام به مرة واحده لتقديم منتج ما او خدمه ما بهدف تحقيق تغيير هادف ويوجد تعارض بين خاصيه كون المشروع امرا مؤقتا لمرة واحده وبين ما تتسم به العمليات الاداريه او التشغيليه التي تنفذ على نحو دائم او شبه دائم من اجل تقديم المنتج او الخدمة نفسها مرارا وتكرارا

##### الاختلاف بين البرنامج والمشروع

هناك مشروع فريد من نوعه وغير محدد المدة , وهناك برنامج مستمر وتنفيذه ضمن اطار عمل مستمر لتحقيق نتائج معينه

2- يهدف المشروع لتقديم العائد و المخرجات ونجاحه سيكون من حيث تقديم المخرج المناسب في الوقت المناسب و التكلفة المناسبه

3- ادارة البرنامج تشمل ادارة المشروعات و التى تعمل جنباً الى جنب على تحسين اداء المنظمه وسوف يقاس نجاح البرنامج من حيث الفوائد

4- الفوائد هى التدابير لتحسين المنظمه ويمكن ان تشمل زياده الدخل وزياده الارباح وانخفاض التكاليف وخفض اضرار بيئيه ورضى العملاء في مؤسسات الحكومه المركزيه او المحليه وقد تشمل الفوائد تقديم خدمه افضل للمجتمع

5- في سياق تحقيق النتائج المطلوبه يجب تحديد العمليات اللازمه لتحقيق النتائج اعتمادا على الموارد المخصصه وتحسين العمليات باعتبارها عمليه مستمره

6- يوجد في ادنى المستوى مديرو المشروعات الذين ينسقون المشروعات الفرديه , ويشرف عليهم مدير البرنامج ومن له حق المساءله من قبل المجلس المسئول عن البرنامج

7- سوف يكون هناك عمليه لتغيير نطاقات محدد مسبقا للمشروع و البرامج تعد رد فعل للتغيرات في الاستراتيجيه و التغيرات في البيئه التى تعمل فيها المنظمه

### إدارة البرنامج

هي عمليه ادارة تتعلق بعده مشروعات وغالبا بقصد تحسين اداء المنظمه في الممارسه العمليه واهدافها في كثير من الاحيان ترتبط ارتباطا وثيقا بهندسه النظم و الهندسه الصناعيه وادارة البرامج و الاشراف على تنفيذ الاغراض ووضع جميع المشروعات في البرنامج ويمكن استخدام هذه الرقابه لدعم المشروعات على مستوى النشاط لضمان بلوغ اهداف البرنامج العام وقد يكون بتوفير ادارة المشاريع من منظور البرنامج عند الضرورة او بوصفها مسايير للافكار و النهج في حل القضايا التى لها اثار على المشروع بالبرامج وعاده يوجد في البرنامج حاجه لتحديد وادارة المشاريع من خلال التبعيات الاداريه

ادارة البرنامج تركز ايضا على تنسيق وترتيب اولويات الموارد عبر المشروعات و علاقته بين ادارة المشروعات و المخاطر و التكاليف الاجماليه للبرنامج

و ادارة البرنامج قد تركز على اختيار افضل مجموعه من المسئولين بالمروعات وتوفير بيئه مناسبه حيث يمكن تشغيل المشروعات بنجاح

### مراحل ادارة الجودة الشاملة

تمر عمليات ادارة الجودة الشامه في عده مراحل من اهمها :-

1- **الفحص:-** ويرتبط هذا المفهوم بقياس المنتج واختباره ومدى تطابقه للمواصفات الفنيه وعند تطبيق ذلك على المؤسسات الاجتماعيه فان الامر قد يختلف قليلا فالخدمه حين تقدم تكون قد انتهت فعليا ومن ثم فان عمليه الفحص قد تتعرف على الخطأ ولكنها تمنع من حدوثه و الخدمه الاجتماعيه و الانسانيه يفترض ان تتم اجرائتها بشكل لايدع مجالاً للخطأ

2- **ضبط الجودة :-** يتضمن ذلك التأكد من استخدام الادوات على نحو يضمن انتاج السلعه او تقديم الخدمه بالشكل المطابق للمواصفات اي انها مرحله تسبق انتاج السلعه بشكلها النهائي وفي المؤسسات الاجتماعيه فان ضبط الجودة يضمن ان الاجراءات المتعلقة بتصميم الخدمه وادائها سيوفر تقديم خدمه متميزه خاليه من العيوب

**3- تأكيد الجودة :-** الهدف من هذه المرحلة الوقايه من حدوث الاخطاء ولذلك لا بد من نظام يضمن الوقايه من الاخطاء منذ البدايه اعتمادا على ان الوقايه خير من العلاج وينطبق ذلك على المؤسسات الاجتماعيه لان وضوح الاهداف واتخاذ الاجراءات العلميه و العمليه لضمان عدم وقوع الاخطاء هو هدف وهذا يتطلب التخطيط العلمى

**4- ادارة الجودة الشامله :-** وهي تتضمن بالاضافه لجوده المنتج او الخدمه العمل باسلوب جماعي مع التركيز على خدمه العملاء

وانطلاقا من ان المؤسسات الاجتماعيه ( الحكوميه و الاهليه ) لاتسعى لتحقيق الربح المادي بل تقديم الخدمه للعملاء فان نظام الجودة يمكن ان يحقق مجموعه من الاهداف من بينها :-

- 1- العمل على مواجهه احتياجات العملاء ( افراد, جماعات, مجتمعات) وكفاءه وفاعليه
- 2- العمل على مشاركته العملاء في القرارات التي تتعلق بهم
- 3- العمل على ان تعمل المؤسسه بروح الفريق على اعتبار ان العمل الاجتماعى يتطلب العمل باسلوب الجماعه و التعاون و التنسيق المستمر
- 4- تحسين الخدمات المقدمه وتطويرها من خلال تحسين اداء المؤسسه وتطويرها باقسامها و اجهزتها المختلفه
- 5- تقليل الاخطاء في المؤسسه قدر الامكان

#### ادارة الجودة في مؤسسات الاجتماعيه

نستخلص مما سبق ان اتباع الجودة في المؤسسات الاجتماعيه في غايه الاهميه وذلك انطلاقا من :-

- 1- ان ارضاء العميل وتلبية احتياجاته هو هدف ادارة الجودة وهو هدف المؤسسه وبالطبع حتى يتحقق ذلك لا بد من تقديم الخدمه الصحيحه في الوقت الصحيح وبالاسلوب الامثل
- 2- حتى يتحقق ذلك فان العمل في المؤسسه لا بد ان يتصف بالتفاعل و العمل الجماعي وهذا يتطلب من كل فرد العمل بكفاءه وفاعليه وتميز من اجل الوصول للهدف وهذا ما ترتكز عليه ادارة الجودة باعتبار ان تحقيق الجودة مسئوليه العاملين في المؤسسه كافه وليست مسئوليه فرد او قسم او دائرة بعينها
- 3- من اجل العمل على استمرار التحسن في الاداء لا بد من امكانيه قياس التقدم الذي يحرز لتشجيع العاملين الاستمرار في تقديم الخدمه وتحسينها
- 4- ان ذلك كله يتطلب التخطيط الاستراتيجى لادارة الجودة وهذا يعنى بالضرورة ان تعمل الانظمه و الفعاليات كافه على مساعده العاملين ليتمكنوا من اداء ادوارهم بكفاءه و فاعليه
- 5- ليس لادارة الجودة نقطه نهايه يمكن الوصول اليها وبمعنى اخر فان التحسين المستمر ضروره ملحه وركيزه اساسيه من ركائز ادارة الجودة

#### 2- المعرفه الحقيقيه للمستفيدين من خدمات المؤسسه (العملاء):

- أ- تزويد العملاء بالمعلومات الكافيه عن خدمات المؤسسه
- ب- اجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الاساسيه للمؤسسه ووضعها حسب الاولويات

#### 3- تقليل الفاقد المزمع :

يلاحظ ان هنالك بعض المؤسسات الاجتماعيه تعاني مشكلات تؤثر في ادائها وتحدث فاقد كبيراً ويتمثل ذلك في :

- أ- تدنى مستوى الخدمه

ب- عدم الحصول على الخدمة في الوقت المناسب

#### 4- الرؤية الواضحة :

أ- ومعنى ذلك ان تكون هنالك خطة تحدد رؤيه واضحه وشامله كما يجب ان تكون المؤسسة في طريقها المنشود من خلال :

معرفة الوضع الحالي للمؤسسة قبل ان تحدد اتجاهاتها ويمكن ان يستخدم في ذلك مصفوفة تحديد المواقف التي تتلخص في :

- تكوين صورة شامله للمؤسسة

- تحديد نقاط قوه وضعف

- اعداد خطه تنفيذيه للعمل ورصد اى تغيير يتحقق ومتابعيه من خلال تنفيذ هذه الخطه

- التحديد الدقيق للمهام و الوظائف و الاجراءات الخاصه بالتنفيذ

ب- ان يكون هنالك تضامن بين جميع الافراد بالمؤسسة

ج- تفويض السلطة للافراد لابنكار الافكار الجديده ولا يقتصر مجال عملهم على اداء العمل ولكن ايضا تحسين النظام وتطويره

تحقيق المشاركة الفعلية للعاملين كاه في خطط تطوير المؤسسة

#### 5- اتباع سياسه التحسين المستمر :

وهنا يمكن للمسنولين بمؤسسات الرعايه الاجتماعيه ان يضعوا في اعتبارهم ضرورة ان يكون التحسين تدريجيا وليس فجائيا وان يؤدي الى تحقيق التقدم للمؤسسة وذلك من خلال :-

أ- انتقاء العناصر الجيده للعمل بالمؤسسة

ب- دعم الادارة للجهود المبذوله

ت- الاستفاده القصوى من الوقت المتاح لتقديم الخدمة

#### 6- استخدام طرق منظمه | هيكلية لتحسين العمليات :

تساعد هذه الطرق على :

أ- حل المشكلات المركبه وذلك من خلال تحديد اكبر المشكلات التي تحتاج الى اولويه لحلها

ب-تحديد السبب الرئيسي واستخدام طرق فنيه متطورة لمعرفة البدائل و الحلول مثل ( تصميم التجارب – عمل مشروعات نموذجيه لتطوير الخدمات – السبب و النتيجة )

#### 7- استخدام منهج ( اجتماعى | فنى ) متوازن ويشمل ذلك :

أ- التاكيد على اهميه العميل في عمليه التطوير

ب- توفير المناخ لتعاون جميع العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة وتشجيع تبني الاراء و الافكار

ت- تحفيز العاملين لبذل قصارى جهدهم في اتجاه التحسين ماديا ومعنويا

#### 8- التعليم و التدريب المستمر للعاملين ( الجانب الانساني للجوده ):-

أ- يمكن من خلال التعليم و التدريب تغيير الطريقة التي يفكر بها الافراد ويكون التدريب ذا فائده في تحسين المهارات الاجتماعيه

ب- ان العامل الوحيد المؤثر لتحقيق النجاحات في السوق هو نظام التدريب و التعليم لجميع العاملين

ت- ان يتوافق التدريب مع الاهداف التي وضعتها الادارة العليا وبمشاركة العاملين

### 9- التطور الشامل لاقسام المؤسسة وشكلها العام :

أ- الشكل العام للمؤسسة ومستوى النظافه و الاضاءه و التهويه

ب- البناء التنظيمي الذي يعكس اهداف المؤسسة

ت- طبيعه العلاقه بين الاقسام

ث- طبيعه العلاقه بين المؤسسة و المؤسسات الاخرى على المستوى الراسي و الافقي

ج- كيفيه تنميه الموارد الماليه للمؤسسة

ح- النماذج المستخدمه في عمليه الدراسه ووضع الخطط و المتابعه

### 10- تحديد المهام بدقه :

1- كل فرد له عمل معين يجب ان يمارسه

2- ان يفهم كل فرد بالمؤسسة طبيعه علاقه بالآخرين في المؤسسة لتحقيق الاهداف

3- ان يفهم كل فرد بالمؤسسة الهدف من العمل الذي يؤديه

4- ان التفاعل الناجم عن تفاعل كل فرد في المؤسسة مع العناصر الاخرى يكون في اتجاه تحقيق منظومه ادارة الجوده

### التخطيط الاستراتيجي

عمليه الادارة الاساسيه في المنظمات غير الربحيه و المنهجيه التعاونيه لمقابله احتياجات المجتمع المعقده

تعريف بريسون التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منظم لاتخاذ القرارات الاساسيه و الاجراءات التي تحدد شكل و توجيه منظمه ما ويحدد ماذا يفعل ؟ ويركز على النهج المعروفه باسم القضايا الحاسمه

و التخطيط الاستراتيجي يبني رأس المال الاجتماعي ويشير رأس المال الاجتماعي الى ملامح من المنظمات الاجتماعيه مثل الثقة و المعايير و الشبكات ويمكن ان يحسن من كفاءه المجتمع من خلال تسهيل اجراءات منسقه

### فوائد التخطيط الاستراتيجي

1- تقديم هدف مشترك لمستقبل التطوير التنظيمي

2- بناء العمل الجماعي و الخبرة

3- تعزيز القدرة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع

4- تعزيز معنويات الموظفين و التزامهم

5- توجيه الجهود لجمع التبرعات

6- تثقيف اصحاب المصلحه ( و المجتمع الاكبر ) عن المنظمه

7- تحسين الاتصالات و العلاقات العامه و ايجاد صورة ايجابية للمنظمه

### مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتم التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث مراحل متميزة :-

- تخطيط الى الخطه

- التحليليه

- مداولات اللجنه

### المرحلة الاولى

1- لماذا تشارك المنظمه في التخطيط الاستراتيجي ؟

2- ما مستوى الالتزام بالعملية ؟

3- من الذي سيقود لجنه التخطيط الاستراتيجي ؟

4- من هم اصحاب المصلحه الرئيسيين ؟ ولصاحب المصلحه هم اى شخص او مجموعه التى يمكن ان يطالبوا بموارد المنظمه و الاهتمامات او الناتج او يتأثر في عائدها ؟

5- في اي جهه معنيه لجنه التخطيط الاستراتيجي ؟

6- كيف سيتم المشاركة مع اصحاب المصلحه وليس مع لجنه التخطيط الاستراتيجي ؟

7- ما الخطوات المحدده و الجدول الزمنى لهذا الجهد الشامل؟

8- وكيف يكون الموظفين على استعداد لدعم عملية التخطيط ؟

9- كيف سيتم الاستعانه بمنظمه خبراء استشاريين من الخارج ؟ وسيقوم خبير استشاري بتيسير العملية ؟

وتتضمن تحليلا لبيئه المنظمه الداخليه و الخارجيه ويتم رسم البيانات سواء :

- تحليل الادراك الحسي

- تحليل البيئه

- مسح بيئي

في الادراك الحسي واصحاب المصلحه بما في ذلك المجلس بأكمله وتقديم وجهه نظرهم بشأن القضايا الحرجه التى تواجه المنظمه مثل :-

- البرمجيه و الخدمات

- الاستقرار المالى و جمع الاموال

- صورة من وضوح الرؤيه و العلاقات المجتمعيه

- الموارد البشريه

- التسهيلات و التقنيات

وتحليل البيئه بفحص الضوابط المتعدده التي تركز عليها المنظمه على الصعيدين الرسمي و غير الرسمي و الرسمي يتصل بالانظمه الداخليه ومتطلبات التأسيس و الالتزامات القانونيه و التمويل ومنح الشهادات المهنيه او الاعتماد ويجوز ان تستند غير الرسميه على التقاليد التنظيميه او الاعتقادات ويوفر المسح البيئي معلومات عن الديمغرافيه و الاجتماعيه و السياسيه و القانونيه و التمويل و الاقتصاديه و العوامل التكنولوجيه التي تؤثر في قدرة المنظمه على القيام بمهامها ومعظم منظمات الخدمه الاجتماعيه تخصص ثلاث اشهر لهذه المرحله

### المرحلة الثالثة

بينما مرحله مداولات اللجنه , مداولات لجنه التخطيط الاستراتيجي تقوم بالمهام الاتيه :-

- ≈ تطوير او تجديد مهمه المنظمه و الرؤيه و القيم الاساسيه لها
- ≈ اجراء تقييم خط الاساس ( تحليل وتقييم مواطن بالقوة بالمنظمه و الضعف و الفرص و التهديدات , وهذا التحليل يقدم فهما لموارد المنظمه الداخليه و القدرات و القوى الخارجيه التي تؤثر في المستقبل )
- ≈ تحديد وترتيب اولويات القضايا الحرجه
- ≈ وضع اهداف و استراتيجيات لمعالجه هذه القضايا الحرجه
- ≈ صياغه واعتماد الخطه الاستراتيجيه
- ≈ وضع اللمسات الاخيره على الخطه
- ≈ تقديم الخطه الى المجلس للموافقه عليها
- ≈ وتمتد مرحله التداول عاده من 4-5 اشهر

الصفات التي تراعى في مؤسسات الرعاية الاجتماعية

- تبني فكرة جديده وذلك من خلال :

أ- التأكيد على التحسين المستمر لاي نوع من الانشطة التي تمارسها المؤسسه

ب- اشراك جميع الاقسام في انشطه التحسين

ت- العمل على ارضاء العملاء

ث- التحفيز على بدء التحسين نتيجة عوامل ذاتيه بناء على شكاوي المستفيدين

ج- الفهم الجيد لتأثير المتغيرات المحيطه بالمؤسسه على عمليه التحسين

مفهوم الازمه و المفاهيم المرتبطه :-

### (1) الحدث :-

هو خلل يؤثر تأثيرا ماديا في النظام وتوازنه وحاله تحدث بصورة سريعه فجائيه غير متوقعه والازمه ليست الحادث نفسه ولكنها قد تكون ناجمه عن الحدث وقد لا يكون سبب من اسبابه

### (2) الصراع :-

حدوث ما يعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل او الاضطراب ولكن لا يصل للخلل الى تحدي الافتراضات الاساسيه التي يقوم عليها النظام وهذا اكثر المفاهيم قربا لمفهوم الازمه وينشأ بسبب تعارض الاهداف و المصالح وان كان الصراع اهدافه واضحه عن الازمه وكذلك اتجاهاته واطرافه وقد يستمر عكس الازمه تماما

### (3) الخلاف :-

يعبر عن وجود حاله من التضاد و التعارض و المعارضه وحاله من عدم التطابق في الشكل او في المضمون و الخلاف يكون في اوقات كثيرة احد الاساليب او البواعث الرئيسيه للازمه او جها من وجوه التعبير عنها او باعنا على نشوئها واستمرارها ولكنه لا يعبر عنها تماما

**(4) الكارثة:-**

هي حادثه كبيرة مدمرة وقعت بصورة فعلية وينجم عنها اضرار فادحة وخسائر مبيرة في الممتلكات و الارواح وهي قد تكون طبيعيه مثل الزلازل و البراكين وقد تكون فنيه يتسبب فيها الانسان بصورة عمدية او بصوره غير عمدية وتتطلب مواجهه الكارثة معونات على مستوى الدوله وربما معونات دوليه وقد تكون الكارثة سببا في احداث الازمات

**(5) الصدمه :-**

تعد الصدمه موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع وتؤدي الى شعور فجائي بالخداع و الغدر وشعور الاساءة غير المتوقعه وتؤدي الصدمه الى تتابع الاحداث بصورة تعزز شعورا مركبا من الخوف و الدهشه و الذهول والعجز وغير ذلك كما ان الاحساس بالصدمه يكون احساسا سريعا وطارنا يختفى ويزول بسرعه

ويمكن القول بأن الصدمه هي احد الاعراض الاساسيه الناجمه عن وقوع الازمه وهي تحدث عندما تنفجر الازمه بصورة فجائيه سريعه من غير انذار او تمهيدا او توقع وقد ينجم عن الازمه العديد من الصدمات غير المتوقعه

**الازمه :-**

- هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا في النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسيه التي تقوم عليها هذا النظام

- و الازمه هي فترة حرجه او حاله غير مستقره يترتب عليها حدوث نتيجته مؤثره وتتنوى في الغالب على احداث سريعه وتهديد للقيم او للاهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالازمه

- و الازمه هي موقف معقد ومتشابك يتضمن درجه عاليه من السخونه و تتضارب ضمن هذا الموقف مجموعه من العناصر المتعارضه و المتناقضه بصورة عاليه وتزداد درجه التعقيد و التضارب بتصاعد الازمه وتفاعل صناعات القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبليه

- كما ان الازمه هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي الي نتائج سلبيه ويؤدي الى وقوع خسائر في الموارد البشريه و الموارد الماليه للمنظمه

- و الازمات هي ردود فعل الانسان العادي الى حالات خطرة عاطفيا اذا كان سبب الازمه يرجع الي كارته مثل فيضان او زلزال ونرى الاسر التي لديها الاضطراب العاطفي الشديد ومع ذلك عندما تكون الازمه ليست ماديه ولكنها عاطفيه او علائقيه مثل نتيجته للفشل في امتحان و الموت و الحمل غير المخطط له او انفصال الوالدين و السلوكيات الناجمه عنها و الاستجابات العاطفيه

- ولذلك فان مفهوم ازمه هو ما يحدث داخل المنظمه وما يحدث في استجابته الحدث لازمه وبالتالي يمكن وصفها بانها استجابته المنظمه الداخليه لحدث مفاجئ وتحدث ازمه في اربع مراحل :-

1- الحدث كحافز عجل حدوث الازمه وهذا عاده مايكون الحدث الكارثي ولكنه قد يكون ايضا من تراكم سلسله من الاحداث

2- يتم تقييم الحاله وتصور وتحديد الخطر او التهديد ويجب ان ينظر للازمه باعتبارها تهديدا وعلى انها حاله خطيرة للغاية ومن المحتمل ان تؤثر في حياة المنظمه على نحو سيئ للغاية

3- اما العامل الثالث في تطور الازمه هي اساليب المواجهه التي تعتمدها و الموارد المتاحة و اساليب التأمل وهي الطريقه التي تستجيب لها المنظمه للمشكلات وانها هي الخطوات التي اتخذت لتذليل الصعوبات للمنظمه و الحصول على موارد خارجيه و الموارد الداخليه

4- اذا كان للمنظمه اليات مواجهه لا تقلل من التهديد لوجود ازمه من المؤكد ان تحدث

**عناصر الازمه وخصائصها :-**

تتحدد عناصر وخصائص الازمه في مجتمع المنظمه في المفاجأة غير المتوقعه و التهديد و التوتر و القلق و الادراك وان هناك نقطه تحول تتطلب قرارات سريعه تهدد اهداف وقيم المنظمه وكيانها البنائي التنظيمي لفقد او ضعف السيطرة على الاحداث ونقص في المعلومات وعدم وضوح الرؤيه وظهور بعض القوى التي قد تؤيد الازمه و العمل على تفاعمها ويوجد عوامل بيئيه واخرى تنافسيه داخليه وهذه العناصر معقده ومتداخله او بيئه تنظيميه قد تسبب حدوث الازمه

### مراحل التعامل مع الازمه في مجتمع المنظمه وتتحدد هذه المراحل في :-

- 1- مرحله تقدير الموقف حيث يتم وتقييم مستوى ودرجه الخطر المحيط بالمنظمه
- 2- مرحله التحذير حيث يتم تحديد التحذيرات لاصحاب السلطه ومن لهم حق اتخاذ القرار بالمنظمه وتوجيه النصائح
- 3- مرحله التأثير و التي تعكس تأثير الازمه في المنظمه ويتم في هذه المرحله تنفيذ استيراتيجيات ادارة الازمه
- 4- مرحله التعامل مع الازمه وهذه المرحله تستهدف مواجهه المنظمه للازمه والعوده الى ما قبل فترة الازمه

### خصائص الازمه :-

- 1- المفاجاه و الدهشه
- 2- السرعة
- 3- عدم التوقع
- 4- التهديد
- 5- التوتر و القلق
- 6- نقطه تحول
- 7- التأثير غير المتوقع

### اهمية دراسة ايكولوجية الادارة

دراسه ايكولوجيه الادارة يعطى للاداريين مؤشرات لفكرهم الادارى بالنسبه لما يأتى :-

- 1- ان كل نظام ادارى يقام في مجتمع معين يمثل هذا المجتمع وثقافته واحتياجاته وبالتالي فاستيراد نظام ادارى ناجح من مجتمع لآخر لا يعنى بالضرورة نجاحه في المجتمع المنقول اليه
- 2- كذلك فانه في داخل المجتمع الواحد الذي تتعدد فيه الظروف الاجتماعيه من الخطأ تعميم نظام ادارى واحد على جميع قطاعاته فمثلا لا يصح ان نطبق النظام الادارى المستخدم في المدينه الواسعه متعدده الانشطه على القرية الصغيره ذات الانشطه المحدوده
- 3- لا يصح تطبيق نظم اداريه استخدمت خلال مراحل سياسيه وفكريه سابقه على الظروف الحاضرة المتغيرة

### اهمية دراسة الاخصائية ايكولوجية الادارية

- 4- المعايير التي يتم بها اختيار القاده الاداريين يجب ان يتناسب مع النظام الاداري و الذي هو بالتبعيه يتماشى مع قيم وتقاليد المجتمع وثقافته فالقاده الاداريون الذين كانوا يصلحون في ظل الادارة التقليديه لا يصلحون في ظل الادارة الحديثه فالقائد الادارى في الادارة التقليديه يتم اختياره على ضوء ما يتسم به من صفات ارسنقراطيه بينما القائد الادارى في الادارة الحديثه يتسم بالعلم و الفن و الخبرة
- 5- تحديد درجه الاغتراب التنظيمي للمنظمات من خلال دراسه العلاقه المتبادله بين المنظمه و البيئه

- 6-المعايير التي يتم على اساسها تحديد واختيار وسائل الاتصال وقنوات علاقه بين المنظمه و المستفيدين من خدماتها او بين العاملين في المنظمه نفسها
- 7- اقلمه وتوطين المنظمات و المشروعات في المجتمع طبقا لظروف واوضاع وخصوصيه كل مجتمع محلي على حده
- 4- لتدعيم قنوات العلاقه و الاتصال بين المنظمه و المنظمات الاخرى في البيئه بما يؤدي الى تكامل الخدمات المقدمه وكذلك تدعيم علاقه المنظمه بالمستهدفين من خدماتها
- 5- يساعد ذلك الاخصائي الاجتماعي على الاختيارات المناسبه لنوعيه ونمط المشروعات و المؤسسات و البناء التنظيمي المتوافق مع ابعاد الواقع المجتمعي بما يدعم تقبل العملاء المستهدفين وكفاءه المشروعات و التنظيمات
- 6- يساعد ذلك الاخصائي الاجتماعي في توطين المشروعات و الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعيه من خلال بناء تنظيمي مرن يتوافق مع ظروف و ابعاد الواقع الاجتماعي المحيط بهذه المنظمات
- 7- يساعد ذلك الاخصائي الاجتماعي على التنبؤ بفاعليه المنظمه وقدرتها على تحقيق الاهداف ومع تحديد بعض الصعوبات و المعوقات التي قد تحد من هذه الفاعليه
- 8- حتى يمكن للاخصائي الاجتماعي احداث التغيير في المنظمات الاجتماعيه وتطوير واصلاح هذه المنظمات بما يدعم العلاقه التبادليه بينها وبين البيئه بعناصرها المختلفه
- 1- للمشاركة في تصميم البناء التنظيمي الذي يتوافق مع المتغيرات البيئيه و الحاجات المجتمعيه و العمل على محاوله اشباعها مما يستوجب معه تحديد هذه الحاجات و ادراك الظروف و الاوضاع البيئيه المختلفه التي تحيط بالمنظمه الاجتماعيه و اى تغييرات قد تطرأ على البيئه
- 2- لتدعيم ربط المنظمه بالبيئه و تدعيم العلاقه المتبادله بينهما من خلال امداد المنظمه بالمدخلات اللازمه البشريه و الماديه و تحديد الاهداف التي تتفق و الحاجات المجتمعيه للبيئه التي تستقبل عائد هذه المنظمات
- 3- لادراك ان طبيعه العلاقات و الاتصالات و السلطه داخل البناء التنظيمي للمنظمه صوره مصغرة لنفس نمط و طبيعه العلاقات و التفاعلات في بيئه المنظمه بما تشمله هذه البيئه من نظم ثقافيه و عرف و تقاليد
- ايكولوجيه الادارة و تطوير منظمات الرعايه الاجتماعيه :-**
- لايكولوجيه الادارة اهميتها كعامل اساسي وحاسم في تطوير منظمات الرعايه الاجتماعيه في اي مجتمع وذلك من خلال :-**

- 1- تحديد ابعاد الاغتراب التنظيمي للمنظمه وذلك لكي يمكن مواجهتها و تدعيم علاقه المنظمه بالبيئه
- 2- توطين منظمات الرعايه الاجتماعيه و عدم الاعتماد على نماذج معممه من المنظمات لا تختلف بين مجتمع و اخر حتى في البلد الواحد لعدم مراعاة خصوصيه كل مجتمع
- 3- تحديد من اين يبدأ الاصلاح و التطوير ؟ هل من نظم مجتمعيه ام عنصر من عناصر البناء التنظيمي للمنظمه ؟ ام البناء التنظيمي للمنظمه ككل ؟
- 4- تحديد انسب وسائل الاتصالات و التفاعلات و نمط السلطه الاكثر ملائمه للبناء التنظيمي للمنظمه
- 5- تدعيم المنظمه بالموارد المختلفه اللازمه و الكشف عن اى قصور في اي مورد من هذه الموارد قد لا يتوافر في البيئه
- 6- تحديد سرعه واتجاه التغيير و الاصلاح في البناء الاداري للمنظمه بما يجعله متوافقا مع المتطلبات البيئيه
- 7- تحديد انسب الاساليب الاداريه التي يجب استخدامها لتطوير هذه المنظمات و زياده معدلات ادائها