

## المحاضرة الاولى

### ادارة المؤسسات الاجتماعيه

#### مفهوم الادارة وتعريفها

#### خصائص الادارة

#### مفهوم الادارة وتعريفها

- ان مفهوم الادارة يمكن ان يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمه ادارة التي تعني لغويا (اداء غرض معين وتحقيقه) او الوفاء بهدف محدد في حين يستخدم بعض العلماء كلمه للدلالة على البعد الاجتماعي للادارة واهميه الجانب الانساني في المشروع وهناك من يطلق لفظ على الادارة الحكوميه و على ادارة مشاريع الاعمال
- وعلى الرغم من اهميه الادارة باعتبارها نشاطا انسانيا رافق الانسان منذ بدء الخفيه
- وعلى الرغم من التطور في مفاهيم الادارة وعملياتها وانشطتها وكذلك ازدياد الاهتمام بها الا ان هناك تعاريف متعددة لمفهوم الادارة بالاضافة لاختلافها في وجهات النظر حول هذا المفهوم حيث يتحدث بعض العلماء عن الادارة العامه وبعضهم يتحدث عن ادارة الاعمال ويضيف فريق اخر ادارة المنظمات غير الحكوميه
- وعند الحديث عن مفهوم الادارة فان التعريفات المختلفه تعكس في الغالب وجهات نظر العلماء الذين يقومون بالتعريف او تحديد المفهوم ففي نظر بعضهم للادارة باعتبارها علما رأى اخرون انها فن وهناك من رأى انها عملية او مجموعه من العمليات

#### تعريف الادارة

- ✓ هنالك من يعرف الادارة بأنها فن قيادة انشطه جماعه من الناس وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك
- ✓ كما يرى جوهر انها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الافراد في استخدامهم الموارد البشريه و الماليه المتاحه لتحقيق اهداف محدده على احسن وجه ممكن في حين هناك من يرى ان الادارة تعني توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشريه المختلفه من اجل تحقيق هدف معين
- ✓ ويعرفها ارنييس دبل بانها تنفيذ الاعمال عن طريق الاخرين لتحقيق هدف معين

#### ويمكن صياغه تعريف اجرائي للادارة على النحو التالي :-

- 1- الادارة عملية بمعنى انها مجموعه من الخطوات المتتاليه و المتداخله التي تستهدف الوصول الي غايات محدده
- 2- ان كل مرحله من مراحل الادارة او كل عملية من عملياتها يتطلب الاختيار بين البدائل المتاحه 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
- 4- ان التأثير في سلوك العاملين لا يستهدف تعديل سلوكهم من الناحيه الاجتماعيه فقط ولكن يستهدف التأثير في السلوك وفقا لعلاقته باستخدام الموارد المتاحه بطريقه افضل

5- تتضمن مسؤوليه القائمين بالادارة السعي باستمرار نحو ايجاد موارد جديده وتنمية الموارد المتاحة للمنظمة بالدرجة التي تسمح بالتوسع في النشاط او التجديد في البرامج وبما يكفل للمنظمة مواكبه التغييرات التي تحدث في المجتمع

6- ان توجيه العاملين لاستخدام الموارد ليس بهدف تحقيق مصالح شخصيه ولكنه بهدف تحقيق الغايات العامه التي قامت من اجلها المنظمه اي تجميع الجهود بشكل منتظم نحو الاهداف والغايات النهائيه في المنظمه بطريقه تضمن التنسيق وعدم الازدواجيه وتوحيد الجهود

7- ان الادارة باعتبارها اسلوبا وطريقه علميه لتوجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف تتضمن عده شروط تجعل منها الاداء الحتميه من حيث انها لا تضمن تحقيق الاهداف فحسب ولكن تضمن تحقيق هذه الاهداف بشروط خاصه من بينها الكفاءة في الادارة والتوفير في الوقت والجهد وهذه معايير ومحكات يمكن الاحتكام اليها للدلاله على نجاح الاسلوب الاداري او فشله بغية تحقيق اهداف المنظمه

### 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 كبيرة الحجم ام صغيرة نسبيا وسواء اكانت هذه المنظمات على المستوى المحلي ام القومي او الاقليمي او العالمي
- 2- الاداره علميه 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 علميه هادفه حيث انها تسعى الي تحقيق اهداف محدده وهذه 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- الادارة 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- الادارة 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 الادارة على ان يتصف سلوك العاملين بالتعاون و التنسيق بحيث يكمل كل منهم الاخر وبدون ان يكون هناك تكرار او تعارض في المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمه
- 9- اتخاذ القرارات هي اساس الادارة وجوهرها . هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحدده و اذا كانت الادارة 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

التخطيطية وهي القرارات التي تتضمن تحديد الاهداف واختيار الخطة المناسبة لتحقيق الاهداف ويطلق على القرارات التي تتعلق بالعملية التنسيقية القرارات التنسيقية وهكذا.....

10- الادارة تمارس في اطار الظروف البيئية المحيطية وتتأثر بهذه الظروف بما تشتمل عليه هذه البيئة من قوى ومتغيرات سواء اكانت متغيرات اجتماعيه ام اقتصاديه ام سياسيه ام تكنولوجيه وقد يكون هذا التأثير ايجابيا او سلبيا

11- نجاح الادارة يقاس بقدرتها على تحقيق الاهداف بفاعليه وكفاءة

### 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 تعريف 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 جنبا 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 تعريف 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
- 2- 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
- 4- ان الادارة هدفها مساعده العاملين على القيام بالمسؤوليات المنوطه بهم تبعا لما تتطلبه الوظائف بالاضافه الي تحويل الموارد المتاحة او التي يمكن اتاحتها الي برامج للخدمات لاشباع احتياجات العملاء الذين يتعاملون مع تلك المنظمات
- 5- يتم تحقيق الاهداف في اطار المحددات القائمه الداخليه في المنظمه (موارد بشريه ،ماديه ، تنظيميه ، تكنولوجيا .... الخ ) التي تحدد ارتباط المنظمه بالبيئه المحيطه بها من حيث ان هناك تأثيرا وتفاعلا متبادلا بين كل من المنظمه و البيئه

### الادارة والخدمة الاجتماعيه

تؤدي الادارة دورا محوريا في مؤسسات الرعايه الاجتماعيه المختلفه سواء كانت حكوميه او اهليه فدراساتها باستمرار تعد خطوة ايجابيه مهمه عند تحليلنا لطبيعه المؤسسات الاجتماعيه على مختلف انواعها او انشطتها المتعدده المظاهر في المجتمعات الحديثه

ولذا نسعى حاليا الي ان نطرح عددا من اسباب اهتمامنا بدراسه الادارة داخل المؤسسات الاجتماعيه المختلفه واهميه الادارة في هذه المؤسسات وهناك مجموعه من الاسباب :-

1- القيام بوضع السياسات و الاستراتيجيات العامه :-

تعد الادارة احد عوامل انتاج السياسات و الاستراتيجيات العامه التي ترسم عمليات التخطيط و الانتاج المستقبلي للمؤسسات الاجتماعيه

2-العمل على تحقيق الاهداف التنظيميه :-

ترتبط بعمله وضع السياسات و الاستراتيجيات العامه داخل المؤسسات الاجتماعيه

3- العمل على الاستثمار الامثل للطاقات :-

سواء اكانت طاقات بشريه ام ماليه ام تكنولوجيه ومعلوماتيه

4- القيام بتنميه المهارات المهنيه :-

من خلال التدريب الذي يؤهل الفئات غير القادرة على استيعاب المتطلبات الوظيفيه والمهنيه المتغيرة باستمرار نتيجة للتطورات الفنيه و التكنولوجيه والاداريه

5- تحديث السلوك المهني :-

طبيعه الادارة تسعى جاهده و باستمرار لتطور كلا من السلوك الفردي وما يعرف بالسلوك التنظيمي في المؤسسات فطبيعه العمل الداخلي بالمؤسسات الاجتماعيه تتطلب نوعا من السلوك المهني الفردي الذي يقوم على احترام الواجبات و المسؤوليات التي تلقى على صاحب المهنة او الوظيفه ايا كان تخصصها داخل المؤسسه

6- تعمل الادارة على مسايرة النظم الحديثه في المعلومات :

بما يمكن من تطوير السلوك الاداري وتنميته وتحديثه داخل المنظمه

7- تعمل على تحسين الخدمات و البرامج المقدمه للوحدات الانسانيه :

التي تتعامل معها المؤسسه و تجويدها و العمل على تقويم النتائج المستهدفه

8- تمثل الادارة في مؤسسات الخدمه الاجتماعيه العنصر الدينامي ومصدر الطاقه لتحقيق اهداف هذه المؤسسات عن طريق الاتصال المتبادل والعمل التعاوني و التنسيق و التخطيط و الفعال والمتابعه و التقويم المستمر

9- تعمل على تطوير العلاقات بين المستويات الاداريه المختلفه داخل المؤسسه وخارجها

**وتتمثل اهميه دراسه الادارة للاخصائيين الاجتماعيين في :-**

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 وتحديد اهدافها

4- ان الاخصائي الاجتماعي بحكم تأهيله العلمي و العملي وبحكم التزامه بمبادئ الخدمه الاجتماعيه وفلسفتها هو شخص مؤهل للقيام بالادوار الاشرافيه و الاسهام في الادارة في المؤسسه التي يعمل بها

## اهمية دراسته الاداره في الخدمه الاجتماعيه :-

- 1- اعطاء مهنة الخدمه الاجتماعيه مكانه اكبر في المجتمع فمثلا في مجال الممارسه وتقديم الخدمات نلاحظ ان عمل الاخصائي الاجتماعي يركز على العميل فقط ولكن اليات جديده للخدمه 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 تلبيه 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 الصوره وان يهتم بالرعايه و التغيير في الوقت نفسه
- 4- يمكن للاخصائيين الاجتماعيين ان يربطوا بين الاجراءات التنظيميه للمؤسسه و ممارسه الخدمه 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 و خاصه 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 فالاجتماعي 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 الاستفادة 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 الخدمه الاجتماعيه تعتمد في المقام الاول على ادراك كيفيه التأثير في النسق اكثر من التركيز على امور ذاتيه و على الامور التي تحتاج فعلا الي تغيير وتعديل وهذا هو لب العمليه الاداريه

## المحاضره الثانيه

### تعريف المؤسسات الاجتماعيه الاهليه

وقد تعددت تعريفات المنظمات او المؤسسات الاجتماعيه حيث عرفها تالكوت بارسونز بأنها وحدات اجتماعيه او تجمعات انسانيه تبنى و يعاد بناؤها بقصد تحقيق اهداف معينه

كما عرفت المنظمه الاجتماعيه بانها عباره عن وحدات اجتماعيه او تجمعات سكانيه مكونه لتحقيق اهداف اداريه معينه على نطاق واسع من خلال ترابط اتصال افراد كثيرين بطريقه تسلسليه انتظاميه وكذلك عرفت المنظمه بانها نسق اجتماعي له بناء ووظيفه بينه و بين البيئه المحيطه به تفاعل لتحقيق اهداف محدده للنسق و البيئه

كما عرفت المؤسسات الاجتماعيه من منظور الخدمه الاجتماعيه بانها هيئات شكلت لتعبر عن اراده المجتمع او الجماعات التي نشأت فيه لمقابله حاجاتها

ويعرف (احمد 1983:49) المنظمات الاجتماعيه اجرائيا بمايلي :

- 1- ان المنظمات الاجتماعيه هي وحدات او بناءات اجتماعيه
  - 2- انها انماط للتفاعل حيث ان جوهرها هو التفاعل الاجتماعي
  - 3- انها مقصوده ومخططه
  - 4- انها هادفه اي تسعى لتحقيق اهداف معينه
  - 5- يشترط لوجودها وجود جماعتين او اكثر
  - 6- انه لكي نفهمها سيكولوجيا ينبغي ان نربطها بالعملية الكليه للنظم الاجتماعيه
- يمكن تحديد مفهوم المنظمات الاجتماعيه طبقا لمجموعه العناصر والخصائص التاليه :

- 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 ولائحته التنفيذية الخاصه
  - 7- انها تتكون من وحدات فرعيه او اجزاء وهذه الانساق الفرعيه تكون مرتبطه ببعضها بنائيا ووظيفيا ومتبادل الاعتماد
- هناك مجموعه من العوامل المشتركه و المتفق عليها في فهم المنظمات او المؤسسات الاجتماعيه على الرغم من تعدد تعريفاتها من اهمها :

- 1- ان لكل مؤسسه بناء ووظيفه بمعنى ان كل منظمه او مؤسسه تنشأ لتحقيق اهداف معينه ومن ثم فانها غائيه (اي لها غايه)
- 2- ان المنظمات او المؤسسات الاجتماعيه تسعى لتحقيق اهداف اجتماعيه ومن ثم ليس من اهدافها الربح المادي

3- ان هنالك عناصر اساسيه لابد من توافرها لاي مؤسسه من اهمها ( الموارد البشريه والماديه و التنظيم و الشرعيه ... )

4- ان هذا البناء مترابط و متكامل الاجزاء

5- هنالك تفاعل بين مكونات هذا البناء وكذلك مع البيئه المحيطه

6- ان هذه المؤسسات لابد لها حتى تحقق اهدافها من ادارة تحدد الاهداف و تقسم العمل و ترسم السياسات

7- انها تتطلب كفاءات بشريه مميزه

**خصائص المؤسسات الاجتماعيه :**

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

1- وجود اهداف واضحه ومحددده لهذه المؤسسات تتمثل في تقديم خدمه معينه بكفاءه و فاعليه

2- المؤسسات الاجتماعيه تنشأ اصلا لمواجهة 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 كاتسان بالدرجه الاولى

### **خصائص المنظمات المعاصره:**

يمكن القول ان المنظمات المعاصره عموما مجموعه من الخصائص حيث ان المنظمات المعاصره متعدده الاهداف وذات حجم كبير ومن ثم يمكن الاشارة الي اهم خصائص المنظمات المعاصره على النحو التالي :

### **الخاصيه الاولى : نشأه المنظمات متعدده الاهداف**

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

### **الخاصيه الثانيه : ظهور المنظمات العملاقه**

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

### **الخاصيه الثالثه :دقه التخصصات في المهارات اللازمه لوظائفها**

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

**الخاصية الرابعة:** اصبحت المنظمه مسئوله عن احداث التغيير في المجتمع ومواجهته

### خصائص منظمات الخدمة الاجتماعيه :

حين نتحدث عن منظمات الخدمة الاجتماعيه او مؤسساتها فاننا نتحدث ايضا عن منظمات مختلفه ومتعدد فهناك المنظمات الحكوميه وهنالك المنظمات التطوعيه كما ان هنالك مؤسسات على مستوى الدوله و مؤسسات على مستوى القرية وهناك مؤسسات تعنى برسم السياسات وهنالك مؤسسات تقدم خدمات مباشرة

ويمكن الاشارة الي خصائص منظمات الخدمة الاجتماعيه او مؤسساتها على النحو التالي :-

1- ان مؤسسات الخدمة الاجتماعيه تهدف الي خدمه الانسان فردا او جماعه او مجتمعا ومن ثم فان الانسان هو الغايه الرئيسيه لوجود المؤسسه  
2- ان هدف مؤسسات الخدمة 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

2- ان فلسفه خدمه 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

### مميزات مؤسسات الخدمة الاجتماعيه :

- ✓ تسعى الي توفير التوافق الاجتماعي مع افراد المجتمع
- ✓ تعمل على زياده فاعليه ادماج الافراد في المنظمه
- ✓ يكون انشاء المنظمه لمواجهه حاجه اساسيه في المجتمع
- ✓ تتميز المنظمه بالحساسيه الفائقه لاحتياجات المجتمع ومن ثم عليها ان تتجاوب مع هذه الاجتياحات
- ✓ تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع و الاندماج فيه و التفاعل معه
- ✓ يوجد بها نظام يوفر قنوات واضحه للاتصالات و العلاقات العامه
- ✓ تضع المنظمه سياسه عادله للاجور و الحوافز و التدريب و الاشراف و التوجيه

### انواع المؤسسات الاجتماعيه :

هناك مجموعه من التصنيفات للمؤسسات الاجتماعيه يمكن عرضها على النحو التالي :

### تصنيف المنظمات وفقا لتحديد المستفيد من تحقيق اهدافها :

#### 1- منظمات متعدده المنافع :

وتشمل كل الروابط و الجمعيات التي يكون هدفها السائد هو استفاده اعضائها بطريقه ما و منها النقابات المهنيه و اتحادات العمال و المنظمات الترويجيه

#### 2- منظمات الاعمال التجاريه و الصناعيه :

وتشمل جميع المنظمات التي يكون هدفها مصلحه مالكيها من خلال جمع المال مثل شركات التشييد و كل المشروعات الخاصه

#### 3- منظمات الخدمات الخاصه :

وتشمل المنظمات التي يكون هدفها تقديم خدمات من نوع ما لعملائها مثل المدارس الخاصه و المستشفيات الخاصه

4-منظمات المصلحه العامه :وتشمل المنظمات التي يستفيد من خدماتها كل افراد المجتمع او العدد الاكبر منهم ومن امثلتها المطارات و المتاحف و المكتبات و المعاهد العلميه

## تصنيف المنظمات وفقا لنوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمه؟؟

### 1- النمط الاقتصادي :

ويضم المنظمات التي تقوم بوظيفه اقتصاديه مثل المصانع و البنوك

### 2- النمط السياسي :

ويضم المنظمات التي ترتبط وظيفتها بالاعمال السياسيه مثل الاحزاب و النقابات

### 3- النمط التكاملي :

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

## تصنيف المنظمات تبعا لهيكلها التنظيمي :

### النمط الاول : المنظمه الرسميه :

يكون لها هيكل محدد تماما يصف السلطه و القوه وعلاقات المسئوليه و التدرج الهرمي لاهدافها محدد ويكون المركز و الوضع و الدرجه و غيرها من المتطلبات مرتبه تماما ومحكمه ومن امثلتها الوزارات و الجامعات و الشرطه

### النمط الثاني : المنظمه غير الرسميه :

يكون هيكلها غير محدد و العلاقات بين الاعضاء و الاهداف غير محدد و من امثلتها حفل غداء او المارة الذين يتجمعون لمساعدته مصاب في حادث

## تصنيف المنظمات على اساس طبيعته الناتج الرئيسي للمنظمه:

### 1- منظمات انتاجيه :

والناتج الرئيسي للمنظمه هو السلع ومثالها الوحدات الانتاجيه الاقتصاديه الربحيه ( منظمات اقتصاديه )

### 2- منظمات خدميه :

و الناتج الرئيسي للمنظمه هو الخدمات ومثالها المستشفيات و الجامعات ، المؤسسات الحكوميه ( منظمات خدميه )

## تصنيف منظمات الخدمه الاجتماعيه :

### المعيار الاول تصنيف المنظمات حسب التبعية :

وتنقسم الي :-

منظمات حكوميه ينظمها التشريع و بها موظفون عموميون وتمولها الحكومه

منظمات اهليه تقوم على الجهود الاهليه و تمول من الاهالي بجهود تطوعيه في اطار القانون العام الذي يحكم المجتمع مثل الجمعيات الخيرييه الخاصه

منظمات مشتركه منظمات يشترك في تمويلها جهود اهليه و حكوميه

منظمات دوليه وهي المنظمات المرتبطه بالرعايه الاجتماعيه حيث تمثل الخدمه الاجتماعيه وخيراؤها دورا بارزا في انشطتها مثل هيئه اليونيسكو و المنظمات التابعه للامم المتحده

#### المعيار الثاني تصنيف المنظمات حسب وحده العمل :

- منظمات تخدم افراد مثالها العيادات النفسيه
- منظمات تخدم جماعات مثالها الانديه الرياضيه
- منظمات تخدم مجتمعات مثالها جمعيات تنميه المجتمع
- منظمات تخدم مزيجا من الوحدات الانسانيه السابقيه

#### تصنيف المنظمات حسب نوعيه العملاء المستفيدين:

- منظمات لرعايه الاطفال ( الحضانة )
- منظمات لرعايه المعاقين ( التربيه الخاصه )
- منظمات لرعايه الشباب ( انديه و مراكز الشباب )
- منظمات لرعايه المسنين ( انديه المسنين )

#### تصنيف المنظمات تبعا لوضع الخدمه الاجتماعيه بها :

منظمات اوليه :

هي التي قامت اساسا لتقديم خدمات اجتماعيه للعملاء افرادا او جماعات او مجتمعا ومثالها الضمان الاجتماعى ورعايه الاحداث و رعايه المسنين ... الخ

حيث تتخصص هذه المنظمات في تقديم خدمات ماديه او نفسيه او تشغليه

منظمات ثانويه :

هي التي تمثل فيها الخدمه الاجتماعيه احد جوانب خدماتها ووجود الخدمه الاجتماعيه هو لتحسين خدمات المنظمه نفسها سواء كانت تعليميه او طبيه

#### العوامل المؤثرة في المؤسسات الاجتماعيه :

- الحديث عن المؤسسه باعتبارها نسقا اجتماعيا مفتوحا يؤكد ان هذه المؤسسه تؤثر وتتأثر بالبيئه المحيطه بها سواء كانت داخلية ام خارجيه
- فالبيئه الداخليه يقصد بها كل ما يتعلق بداخل المنظمه من تشريعات و انظمه و هياكل تنظيميه وموظفين وسبل اتصال بينما يقصد بالبيئه الخارجيه جميع العوامل التي تقع خارج المنظمه مثل النظام الاقتصادى و السياسى و الاجتماعى و الثقافى و هي تؤثر في المنظمه تأثيرا غير مباشر

#### لذلك نجد ان المنظمه او المؤسسه تقوم على عدده افتراضات من اهمها :

1- المنظمه يجب اعتبارها نسقا مفتوحا وهذا يعنى ان المنظمه تكون في حاله تفاعل مستمر مع بيئتها حيث تحصل على المواد الاولييه و الخام و الناس و الطاقه و المعلومات و تحويلها الي منتجات او خدمات تصدر الي البيئه

2- المنظمه يجب اعتبارها نسق له اغراض ووظائف معينه وهذه الوظائف تكون مندمجه في علاقات متعدده بين المنظمه وبيئتها ومن الملاحظ ان كثير من انشطه الانساق الفرعيه داخل المنظمه لا يمكن فهمها بدون ان ناخذ في الاعتبار تفاعلاتها ووظائفها المتعدده

3- المنظمه تتكون من انساق فرعيه كثيرة هذه الانساق تكون في تفاعل ديناميكي مع الاخرى وبدلا من تحليل الظواهر التنظيميه من منطلق السلوك الفردي اصبح الاهتمام المتزايد بتحليل سلوك مثل هذه الانساق الفرعيه حيث يمكن ادراكها من زاويه الجماعات و الادوار

4- لان الانساق الفرعيه بينها و بين بعضها اعتماد متبادل فان التغيرات التي تحدث في احد الانساق الفرعيه ما المحتمل ان تؤثر في سلوك الانساق الفرعيه الاخرى

5- المنظمه توجد في بيئه ديناميه وهي التي تتكون من انساق اخرى بعضها اكبر وبعضها اصغر من هذه المنظمه و البيئه هي التي تحدد مطالبها من المنظمه و تفرضها عليها بطرق مختلفه

#### **المؤسسه باعتبارها نسق اجتماعيا مفتوحا :**

يمكن النظر للمنظمه باعتبارها نسق اجتماعيا مفتوحا لانها تتكون من وحدات او اجزاء مترابطه وبيئها اعتماد متبادل او تساند وظيفي بالاضافه الي انها باعتبارها منظمه لاتعيش في جزيرة معزوله فهي تؤثر في البيئه المحيطه بها و تتأثر بها

ولذلك فانه يمكن فهم المؤسسه في ضوء فهم العناصر المكونه للنسق الاجتماعي المفتوح وهذه العناصر هي المدخلات و عملياته التحويل و المخرجات و التغذية الراجعه ولتوضيح ذلك لابد من الاشارة الي اهم الانساق المفتوحه وخصائصها على النحو التالي :

#### **1- المدخلات :**

ويقصد بها الطاقه التي تستوردها الانساق من خارجها فالانساق المفتوحه يجب ان تستورد دائما اشكالا معينه من الطاقه من خارج ذاتها اي من المحيط البيئي لها و يصنف بعض العلماء المدخلات هذه الي نمطين اساسيين :

أ- مدخلات المحافظه على البقاء و الاعداد للاداء : وهذا النمط من المدخلات يعمل على تزويد النسق بالطاقه ويجعله جاهزا للعمل او الاداء و لذلك فهي تشكل مصدر القوه للنسق ومن امثله هذه المدخلات العنصر البشري و الموارد الماديه و المعلومات

ب- مدخلات اشاريه : وهي تلك التي يستوردها النسق ليعالجها و يعاملها بسلسله من العمليات المتعاقبه حتى تتحول الي مخرجات ومن امثله هذه المدخلات المواد الخام

#### **2- عمليات التحويل الداخلي ( المعالجه التحوليه ):**

حيث تقوم الانساق المفتوحه من خلال عمليات متعاقبه بتحويل الطاقه المستورده او معالجتها و تحويلها الي صورة اخرى مثال ذلك المريض في المستشفى الذي يمر بمجموعه من العمليات و الاجراءات العلاجيه حتى يبرأ من المرض

#### **3- المخرجات او المنتج:**

حيث تقوم الانساق المفتوحه بتصدير نوع من المنتجات الي البيئه المحيطه سواء كان هذا المنتج في صورة سلع مثل السيارات او الطالب الذي تخرج في الكليه وهذه المخرجات مثل المدخلات قابله للقياس ومن خصائص هذه المخرجات انها تكون مسئوله الي حد بعيد عن استمراريه النسق حيث ان مخرجات النسق يجب ان تكون مقبوله من النسق الاكبر او الاعلى الذي يعد النسق نسقا فرعي او جزءا منه وان مخرجات نسق ما يمكن ان تكون مدخلات اخر

#### **4- العمليات التي تحدث داخل النسق :**

تأخذ شكل دورات متصله من الاحداث وهذا يعني ان انشطه استيراد الطاقه من البيئه التي تخضع لعمليات التحويل ثم تصدير المخرجات او المنتجات او النواتج الي البيئه لا تتم مرة واحده خلال حياة المنظمه بل ان هذه العمليه تنصف بالاستمراريه وتتميز بالسمة الدائريه

## المحاضرة الثالثة

### وظائف الادارة

اولا وظيفه التخطيط

#### مفهوم 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

#### **اهميه التخطيط:**

وظيفة مهمه من وظائف الادارة لذلك يناى 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 و تشتت الجهود

#### **يمكن اجمال اهميه التخطيط على النحو التالي :-**

- 1- يوضح التخطيط الاهداف التي تسعى المنظمه الي تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من العاملين بالمنظمه من معرفه ما تسعى الي تحقيقه ومن ثم يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الاهداف
- 2- يساعد التخطيط في التنبؤ بالمشكلات او العقبات او المخاطر المتوقع حدوثها الناتجه عن التحضير للعمل في المستقبل الذي يتصف بالتغيير وعد التأكد ومن ثم العمل على الاستعداد لمواجهتها و تلافيها قبل حدوثها او التعامل معها
- 3- يساعد التخطيط في التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم و النوع سواء كانت الموارد ماديه (امولا – مستلزمات – خامات – معدات ) او بشريه (العماله بانواعها ) حتى يمكن اعدادها و الاستعداد لاحتمالات و الظروف المتوقعه كافه الي جانب الاستثمار الفعال للموارد المتاحه لتحقيق الاهداف باقل التكاليف
- 4- ساعد التخطيط على التنسيق بين الانشطه الرئيسيه والفرعيه حيث انه يحدد الوقت اللازم لاداء كل مرحله من مراحل العمل
- 5- يمكن التخطيط المدير من رؤيه الصورة المتكامله لنشاط المنظمه و البيئه التي يتعامل معها ومن ثم تحديد الهميه النسبيه لكل نشاط من الانشطه و العلاقات المتداخله بينهما
- 6- يقدم التخطيط اساسا دقيقا للرقابه حيث يعد التخطيط والرقابه وظيفتين متلازمين فاذا كانت الرقابيه هي عمليه التحقق من ان ما تم مطابق لما يراد انجازه اولاً وهذا يتم تحديده في مرحله التخطيط فان الرقابيه تاتي في مراحل التنفيذ المختلفه للتحقق من مدى مطابقه التنفيذ للتخطيط واكتشاف الانحرافات ان وجدت و الاستفادة من ذلك في اجراء التعديلات في الخطط الحاليه

## مراحل التخطيط

التخطيط هو مجموع من العمليات او الخطوات او المراحل المتداخلة و المتكامله ويمكن عرض مراحل التخطيط على النحو التالي :-

المرحلة الاولى مرحلة اعداد الخطه وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

1- تحديد الاهداف المراد تحقيقها

وذلك توجيه جهود العاملين في المؤسسة من اجل تحقيق هذه الاهداف بالاضافه الي ان اي متابعه او تقويم واصدار اي حكم بنجاح الخطه او فشلها انما يكون في ضوء اهداف محدد

ويمكن تحديد انواع الاهداف الي :-

1- هدف الاستمرار او ترسيخ وضع المنظمه في المجتمع

2-هدف التطوير و التجديد

3- هدف الحصول على الموارد الماديه و البشريه و تنميتها و الانتفاع بها

4- هدف الكفاءة الانتاجيه من الموارد المستخدمه

5- هدف الربحيه

6- الاهداف المتعلقة بالمسئوليه الاجتماعيه

فلا بد ان تكون الاهداف واقعيه يمكن تحقيقها و ان تتفق مع سياسه المؤسسة

2- تحديد الامكانيات :

لابد من توافر امكانيات لتنفيذ هذه الخطه ومن ثم لابد من تحديد الامكانيات الماديه و البشريه ومدى كفايتها وقدرتها على تحقيق الاهداف و يدخل ضمن ذلك الامكانيات التقنيه و التكنولوجيه و البيئيه

3- تحديد الاولويات :

في ضوء الامكانيات المتاحة تأتي الخطوة التاليه وهي تحديد الاولويات من حيث الاهميه لانه قد يصعب تنفيذ المشاريع كافه دفعه واحده ومن ثم تحديد الاولويات في غايه الاهميه و لابد من تحديد الاطار الزمني لتنفيذ تلك الاهداف

المرحلة الثانيه : اقرار الخطه :-

ان مرحله اعداد الخطه غالبا ما يقوم بها فنيون مختصون وبعد ذلك تعرض على اللجنه المخوله باقرار الخطه واعتمادها بالشكل الرسمى

المرحلة الثالثه تنفيذ الخطه :-

الخطه عاده ما تترجم الي برامج وانشطه مفصله ومن ثم توزع مسئوليات التنفيذ على العاملين كل حسب اختصاصه

المرحلة الرابعه متابعه الخطه و تقويمها :-

لا بد من متابعة الخطه و تقييمها باستمرار مع ضرورة ملاحظه ان المتابعه و التقويم عمليه مستمرة منذ بدء التخطيط و تهدف عمليه المتابعه الي تحسين التنفيذ من خلال التوجيه و تعديل ما يلزم في الخطه و لذلك فان الهدف من هذه المرحله قياس مدى النجاح او الفشل في البرنامج او المشروع و مدى تحقيق الاهداف

### اعتبارات نجاح التخطيط الاداري:

ان عمليه التخطيط الاداري تتطلب قدرا عاليا من المهارة و الدقه و العلميه لذلك فان وظيفه التخطيط تقود في الغالب الوظائف الاخرى للادارة و من هنا فان هناك اعتبارات لا بد من مراعاتها لنجاح عمليه التخطيط و من اهم هذه الاعتبارات مايلي :-

- 1- تحديد الاهداف المنشوده و توضيحها بطريقه تزيد تأييد الافراد و العاملين على تحقيقها و مساندهم و تضاعف حماسهم من اجلها
  - 2- التعرف على العناصر و الامكانيات الماليه و الماديه و البشريه و حصر ما يلزم منها لتحقيق الاهداف باعتبارها خطوه مبدئيه نحو العمل و السعي من اجل توفيرها
  - 3- رسم السياسات و تحديد الوسائل و الاساليب الواجب اتباعها من اجل تحقيق الاهداف
  - 4- وضع جدول زمني للعمليات و الاجراءات اللازمه لانجاز الاعمال و الانشطه الضروريه لتحقيق الاهداف المرسومه
  - 5- التنبؤ بالصعاب و العقبات و المشكلات الحتما حدوثها و ذلك لكي يتيسر العمل على تلافيها قبل وقوعها او معالجتها اذا حدثت
- العوامل المؤثرة في التخطيط الاداري و معوقاته

### 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 و وسائل التنفيذ مما يوجد مشاكل امام المنفذين او المسؤولين عن تقويم الخطط بالمنظمه
- 2- عدم اخذ ردود فعل الافراد من العاملين و المستهلكين او المستفيدين في الاعتبار عند وضع خطط المنظمه
- 3- عدم انسجام الخطط الفرعيه مع بعضها او مع الخطه الاصيله
- 4- عدم التوقيت المناسب لاعداد الخطه او القيام بالمرحل 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 سليمه 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 التنفيذ 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 لمواجهة هذا المستقبل
- 9- ضعف تأييد كثير من المديرين لعمليه التخطيط و قد 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 وسياسات و اجراءات و قواعد و برامج حيث يؤدي التعارض بينهما الي فشل الخطه

## 2- التنظيم

### مفهوم التنظيم الاداري:

يعرف التنظيم بانه ترتيب الاعمال او الانشطه الي وحدات طبيعيه و سهله القيادة مع تحديد العلاقات الرسميه بين اولئك الذين يعينون او يتخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفه

هو اسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه الي وحدات النشاط وتحديد اختصاصات هذه الوحدات و العاملين فيها و مسؤولياتهم و طريقه الاتصالات و سير الاجراءات التنفيذية

### يمكن توضيح التنظيم الاداري في العناصر الاتيه:-

- 1- ان التنظيم وظيفه مهمه من وظائف الادارة
- 2- ان التنظيم يتطلب وجود اشخاص يتصلون ببعضهم وان يكون بينهم تنسيق
- 3- ان هنالك اهدافا تسعى المؤسسه لتحقيقها ومن ثم فان التنظيم وسيله لتحقيق تلك الاهداف
- 4- ان التنظيم يعني تحديد المسؤوليات و السلطات و توزيعها بالشكل الذي يضمن الكفاءة في الاداء

### انواع التنظيم الاداري :

يمكن تقسيم التنظيم الاداري 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 محدده للاختصاصات و للسلطه و للمسئوليه واتخاذ القرارات و البت في المشكلات و الاشراف و التوجيه
- 3- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطه التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها الي كل اجزاء البناء و التنظيمي
- 4- تحديد علاقه داخل المنظمه بوضوح بين الرئيس و المرؤسين ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقه
- 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

### خصائص التنظيم غير الرسمي مايلي :-

- 1- البناء غير الرسمي ينشأ عفويا او تلقائيا

- 2- تقوم العلاقات بين الاشخاص على اساس شخصي بالاضافه الي ان التنظيمات غير الرسميه هي تجمعات طبيعيه للافراد تظهر رد فعل طبيعيا للحاجه الاجتماعيه للانسان
- 3- الاعضاء في التنظيمات غير الرسميه محدود العدد
- 4- ليس للتنظيمات الرسميه نظام او هيكل محدد مسبقا
- 5- التنظيم غير الرسمي يؤثر على اهداف المنظمه و مخرجاتها

### اهداف التنظيم الاداري

- 1- تقسيم العمل وذلك باسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر اهتمامه و يركزه في ادائه للعمل الموكول اليه دون غيره
- 2- وضع اسس نمطيه يمكن اتباعها لاداء كل عمل معين وبذلك يعفى العاملون من عبء تحديد هذه الاجراءات في كل مرة يزاولون فيها اي نشاط
- 3- يهيئ الاسلوب الذي يتم ارسال القرارات واستقبالها من قمه التنظيم الي قاعدته حيث يحدد و ينظم اسلوب الاتصال ونمطه بين المستويات المختلفه بالمنظمه
- 4- يوضح نوع الاتصالات الرسميه بين اجزاء المنظمه المتنوعه مما يسهل عمليه تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب على اساس رسمي
- 5- يهيئ اسلوبا من اهم اساليب التدريب حيث يعمل على اظهار مواهب الافراد وتنميه معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الاعلى بالهيكل التنظيمي
- 6- تحقيق الاستقرار الوظيفي بين الوحدات الفرعيه او الاقسام التنظيميه

### اهميه التنظيم الاداري وفوائده :-

- 1- عن طريق التنظيم تحدد المسؤوليات و الاختصاصات فيعرف كل عضو من اعضاء التنظيم الواجبات ومجموعه الانشطه التي يجب عليه القيام بها ويعرف كل عضو نوع السلطه الممنوحه له ومداهها
- 2- عن طريق التنظيم يتحدد شكل الاطار العام للاتصالات داخل المنظمه وتتحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من الاعضاء مكانه في نموذج التنظيم ويعرف علاقاته التنظيميه برؤسائه الذين يتوقع منهم الاشراف وايضا بمروؤوسيه الذين ينتظر منهم
- 3- عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين الجهود الفرديه و الجماعيه وبذلك يقلل احتمال التعارض وضياع الجهد
- 4- عن طريق التنظيم الفعال يمكن ان يتحقق افضل استخدام للطاقات البشريه و الماديه

### مبادئ التنظيم الاداري

- هي القواعد التي تجب مراعاتها عند وضع التنظيم
- ويمكن ايجاز مبادئ التنظيم الاداري على النحو التالي :-

**1- مبدأ تقسيم العمل :**

ويعني تقسيم انشطه المنشاه ووضعها في مجموعات لكي تساهم باكبر فاعليه نحو تحقيق الاهداف ولقد اعطى تليور اهميه كبرى لهذا المبدأ وجعل التخصص في العمل و تقسيمه احد الاسس التي يعتمد عليها في تحقيق الكفايه الانتاجيه

**2- مبدأ وحده السياسه او وحده القيادة :-**

وهذا المبدأ يعني ان كل فرد في التنظيم يجب ان يكون مسؤولا امام شخص ورئيس واحد فقط وهذا يجعل المرؤوس لا يتلقى الاوامر الا من رئيس واحد

**3- مبدأ نطاق الاشراف و التمكن :-**

ويشير الى عدد المرؤوسين الذين يستطيع اي مدير او رئيس ان يتعامل معهم بكفاءه كما يشير ذلك الي اهميه الاتصالات و انواعها مع المرؤوسين الذين يستطيع المدير ان يتعامل معهم بفاعليه ضمن اطار عمله ويتصل نطاق الاشراف بكفاءه المدير في الاتصال و التفويض ويتضمن هذا المبدأ وجود حدود جسيمه و زمنيه وعقلية لقدرة المدير على التغلب على المشكلات ومن خلال هذه الخبرة والممارسه يمكن تقرير النطاق المناسب للاشراف على النحو التالي :

في مستوى الادارة العليا يتراوح هذا النطاق ما بين 4-6 نواب للرئيس يمكن ان يخضعوا لاشرف الرئيس اما في المستوى الادنى فان 30 عاملا تقريبا يمكن ان يخضعوا لنظام اشرف رئيس العمال

**4- مبدأ التدرج او التسلسل في السلطات :-**

ويقصد بهذا المبدأ ان يتم تقسي السلطات الاداريه من اعلى الي اسفل في شكل هرمي وكلما كان خط السلطة الذي يربط بين قمة التنظيم وبين كل المرؤوسين في التنظيم واضحا كان اتخاذ القرارات فاعلا وكان الاتصال وثيقا

**5- مبدأ التلازم و التوازن بين السلطة و المسئوليه:-**

وهذا يعني ان يكون هناك تكافؤ بين السلطة و المسئوليه فلا تزيد السلطة على المسئوليه ولا تزيد المسئوليه على السلطة فلا توجد سلطه بلا مسئوليه ولا توجد مسئوليه محده بدون ان تقابلها سلطه معينه فالمسئوليه عن عمل معين يجب ان تقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل وكلما تعاضمت المسئوليات تبعها لها تعاضم السلطات المقابله لها

**6- مبدأ تفويض السلطة :-**

السلطة المفوضه لكل اداري يجب ان تكون كافيه لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعه منه

**7- مبدأ تحديد المسئوليات بوضوح :-**

المسئوليه التي تسند الي احد الموظفين محده وواضحه وهذا يحقق تجنب الفوضى عند بحث المسئوليه وفهم طبيعه الوظيفه و الطريقه التي يجب ان تؤدي بها ويتطلب تحديد المسئوليات كتابه التعليمات و التوصيات و الاوامر بطريقه مبسطه وواضحه ليس فيها غموض

**8- مبدأ مرونة التنظيم وبساطته :-**

وهذا يعني ان يكون هيكل التنظيم الاداري مبسطا بقدر الامكان وليس مبالغاً فيه بالدرجه التي تجعله معقدا فلا يجب انشاء عدد كبير من الوحدات الاداريه الفرعيه الصغيره بهدف ابراز بعض المهام او الواجبات الثانويه واعطائها شيئاً من الاهميه

**صعوبات التنظيم الاداري**

التنظيم الإداري كأى عملية او وظيفه من وظائف الادارة وعملياتها تعترضها صعوبات قد تختلف من مؤسسه الي اخرى ولكن عموما قد تكون هنالك صعوبات مثل العادات و التقاليد وعدم كفايه الحوافز بالاضافه الي تغير لوائح العمل و التنظيم وزياده عبء العمل وضعف وسائل الاتصال و تغليب المصلحه الخاصه على المصلحه العامه بالاضافه الي البيروقراطيه وضعف مصادر التمويل

### قياس فاعليه التنظيم الاداري

كيف يمكن قياس فاعليه التنظيم ؟ لابد من الاعتراف ان الامر ليس بهذه السهوله حيث ان هنالك محكات و معايير مختلفه لقياس فاعليه التنظيم

ويمكن اقتراح مجموعه من المعايير والمحكات التي يمكن استخدامها لقياس فاعليه التنظيم من اهمها :-

- 1- رأي المتخصصين في مجال الادارة الذين على علاقه بالمنظمه
- 2-مقارنه الانتاجيه او التكلفة في الواحدات المتشابهه داخل المنظمه او في المنظمات الاخرى ذات النشاط المشابه
- 3- مدى تعرض المنظمه الي حوادث او مواقف ادت الي تعطيل العمل وما الوقت المستقطع نتيجته ذلك ومدى الفاقد المادي و العملي
- 4- التأخر و الغياب بين العاملين و عدد الساعات الضائعه نتيجته الاعذار او التمارض او امراض المهنة
- 5- مدى رضا العاملين عن عملهم ويمكن قياس ذلك من خلال العائد المادي و الاشباع الذي يحققه العمل للعامل
- 6- مدى تفهم العاملين لمعايير المنظمه ومدى شعورهم بالانتماء الي التنظيم
- 7- تحقيق الضبط و التوجيه لاهدافه وشموله للادارات التي ينظمها التنظيم كافه
- 8-الرغبه في العمل المشترك بين العاملين وعدم وجود صراعات و انفتاح قنوات الاتصال و تنسيق الجهود فيما بينهم
- 9- درجة الاستقرار التي تتمتع بها المنظمه حاليا ومدى وضوح خطواتها نحو المستقبل القريب و البعيد
- 10- درجة الكفايه و التكامل في الاتصالات الرسميه داخل التنظيم
- 11- درجة الاستعداد في التنظيم لكي ينطلق بنجاح نحو تحقيق الاهداف الملموسه
- 12- احترام كرامه العملاء او اعضاء التنظيم
- 13- مدى مشاركته اعضاء التنظيم في عمليه اتخاذ القرارات
- 14- قيمه ما تقدمه المنظمه من تدريب لتنمية الموارد البشريه المتاحة لها

## المحاضرة الرابعة

تابع وظائف الادارة

### اولا التوجيه والقيادة

تعد عملية التوجيه من الوظائف الادارية التي يقوم بها المدير في المنظمة وهي تنطوي على كل الانشطة التي تهدف لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل

**التوجيه يعتمد على مبادئ أساسيين :**

**1- تجانس الاهداف ،** فلا بد ان تتفق اهداف الافراد مع اهداف المنظمة حتى تتم عملية التوجيه بالشكل الامثل وتحقق المؤسسة اهدافها

**2-وحدة الرئاسة (وحدة الامر)** على اعتبار ان يكون للمرؤوسين رئيس واحد يقوم بتوجيههم حتى لا يكون هناك تضارب

**تعرف القيادة الادارية بأنها :**

عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيهلا قناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة في اداء النشاط التعاوني

كما يعرفها (أن) بأمنه النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال

تعرف ايضا القيادة ، بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته

**أساليب التأثير على المرسيين:**

هناك عدة اساليب يؤثر القائد على المؤسسين من خلالها هي :

1-احترام العاملين وتقدير جهودهم

2-منح الحوافز المادية والمعنوية

3- استخدام السلطة للتأثير على المرؤوسين

4-شخصية القائد وخبرته وخصائصه وصفاته

**أنواع القيادة :**

تتعدد أنواع القيادة منها :

1-القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية

وتعتمد على ممارسة السلطة الرسمية

2-القيادة الديموقراطية

تعتمد على مشاركة المرؤوسين في عملية القيادة وكذلك في تحمل المسؤولية واتخاذ بعض القرارات

3-القيادة الحرة

تعتمد على حرية الفرد العامل في أداء العمل ومن أهم خصائصها :

1- اعطاء المرؤسين أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل

2- تفويض السلطة على اوسع نطاق ويعنى هنا تفويض السلطة إسناد الواجبات للمرؤوسيين بطريقة عامة وغير محدودة

3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات

### القائد والمدير

هناك فرق بين القائد والمدير يتضح ذلك في :

القائد هو :الفرد في مجموعة له مهمة توجيه النشاطات المناسبة للمهمة وتنسيقها

المدير : الشخص الذى يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم

لابد ان ندرك ان هناك مديرين غير قادرين على القيادة

على القائد ان يتجاوز الدور التقليدي للمدير ليعمل على غرس الحماس في نفوس العاملين الذين يعملون في المؤسسة وإشعارهم وكأن المؤسسة ملك لهم وهذا يتم من خلال مهارات التواصل مع الاخرين من أجل التأثير عليهم ولايكفى لتغيير سلوك العاملين التأثير بالقائد ولكن لابد من العمل على الاقتناع بضرورة التغيير وتنفيذ الاعمال برضاء

### وظائف القيادة الادارية :

تقوم القيادة الادارية بعدة وظائف ولعل من أهمها :

1- تفسير المواقف التي تواجهها الجماعة وإعلانها خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها

2- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الاخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها بالثقة والاحترام

3- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف بالاعتماد على حكمة وإدراك القائد

4- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق و انسجام و تلافى التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية و يتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم و يشتركوا في مناقشة المشكلات

5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنشدها الجماعة و في سبيل ذلك يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها و ترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى تنجز في الوقت المحدد

6- العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا او نشاطا اقتصاديا او مبدا سياسيا... الخ

7- تمثيل الجماعة رسميا و التعبير عنها امام الغير و امام غيرها من الجماعات بالإضافة الى هذا التمثيل الرسمي فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه

و حتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السالف ذكرها فلا بد له من ان تتوفر لديه بعض الامور نجملها فيما يلي :

1- ان تكون لديه المهارات و الخبرات التي تساعده على فهم العمل الذى يقود

2- ان يكون لديه قدر من السلطة تمكنه من ممارسة علمه اذ مهما كانت الصفات القيادية الى يتمتع بها القائد فلا جدوى منها اذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من اجبار غيره على اتباع ما يراه موصلا لتحقيق الهدف الصفات الاساسية التي ينبغي ان يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي :

- 1- العقلية الصحيحة و الايمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل
- 2- ان يكون ديمقراطيا و الا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه من يراهم من ذوى الخبرة
- 3- الاعتماد على الحقائق فلا يصدر شيئا الا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الاشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة
- 4- الحرص الشديد و بصفة خاصة اذا تعلق الامر بمصالح الاتباع فلا ينبغي للقائد ان يتخذ قرارا خطيرا الا بعد دراسة جوانبه كافة وردود الافعال المتوقعة حياله.
- 5- الشجاعة, بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف
- 6- القابلية البدنية و هذا لا يعنى قوة البنية او ضخامة الحجم بل يعنى الا يتسم القائد بتشويه بدنى معيب او مرض مزمن يقعه و يفضل ان يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع ان يبذل الجهد البدني و العقلي بما يتلائم مع مسؤوليته و ان يكون قوى الاعصاب لا تهزه المشاكل
- 7- القدرة على تحمل المسؤولية و هذا يعنى ان يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذى يشرف عليه و على غيره و التابعين
- 8- الالمام بالأصول العلمية للإدارة و هذا هو اول طريق للنجاح لان المام القائد بأصول الادارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذى يبذله للتوصل لهذه الاصول
- 9- العقلية المنظمة التي تستطيع ان تخطط و تنظم و تراقب
- 10- القدرة على اكتساب الثقة
- 11- المحبة المتبادلة بينه و بين الاتباع

#### ثانيا التنسيق :

التنسيق عمليه التكامل بين انشطه اقسام المنظمة المختلفة الموجهة نحو الاهداف الرسمية المشتركة وذلك بالاعتماد على نظام ملائم من الاتصال المتبادل بين الهيئة التنفيذية و الاقسام التي تقع تحت سلطتها و بين الهيئة التنفيذية ورئيسها التنسيق هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسيا وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية افقيا بما يحقق الاهداف المرسومة للتنظيم الاداري في تداع ايجابي بالبيئة الخارجية ومن ثم بالتنسيق اذن يهدف الى تجنب التكرار وكذلك تجنب الصراع بين الاقسام الإدارية المختلفة

#### اهميه التنسيق:

- 1- الاستفادة من خبرات العاملين وامكاناتهم نظرا لوجود اختلافات فرديه بينهم
- 2- تقريب وجهات النظر بين الاداريين و المهنيين
- 3- تحقيق التكامل بين الاهداف العامة و الشخصية
- 4- تحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية و التنفيذية في المؤسسة
- 5- تجنب تكرار العمليات و استثمار عنصري الجهد و الوقت

6- التقليل من التكاليف و المصروفات المالية في المؤسسة

7- تنفيذ التعليمات و الاوامر الإدارية بفاعليه

8- تحقيق التعاون بين الاقسام و الافراد في المؤسسة

9- تفعيل سبل الاتصال ورفع الروح المعنوية للعاملين

10- تحقيق اهداف المؤسسة

نجاح عمله التنسيق يعتمد على عدة عوامل من بينها طبيعية المؤسسة , ووضوح السياسة و البرامج فيها , ومدى فاعليه وسائل الاتصال بينها واسلوب العمل المتبع , وطبيعة العلاقات القائمة بين المستويات الإدارية المتنوعة وبين العاملين انفسهم

#### اهداف التنسيق

يهدف التنسيق الي التوازن و الانسجام بين اوجه النشاط المختلفة في المنظمة بحيث يسود التفاهم و التعاون المستويات الإدارية جميعها ويؤدي العاملون اعمالهم في توافق كامل وانسجام تام

وبجانب هذا الهدف الرئيسي للتنسيق هنالك عدة اهداف اخرى :-

1- تجنب التكرار و الازدواج وتفاديهما وتجنب الصراع فعن طريق التنسيق تستطيع كل وحدة اداريه من وحدات المنظمة ان تتعرف على ما تقوم به الوحدات الاخرى وبذلك تتجنب هذه الوحدات التكرار او الازدواج فيما تقوم به من انشطه

2- التنسيق يؤدي الي تحقيق الاهداف باقل قدر من الوقت و الجهد و النفقات

3- تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عمله توافقيه تستهدف تحقيق الاهداف

4- منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسه التنسيق في داخل المنظمة وذلك بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة و القضاء على المعوقات التي تعترض طريق الأنشطة

## المحاضرة الخامسة

### مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه (تطوير سلوك الفرد أو تنميته بوسيله أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة و الاتجاهات بغرض تحقيق معيار اداء مرغوب فيه )

ويعرف ايضا بأنه تخطيط لنشاط يهدف الي احداث تغييرات في المتدربين من ناحيه المهارات و المعلومات و المعارف و الاراء و السلوكيات و الاتجاهات بما يجعلهم قادرين على اداء عملهم ويشتمل التدريب على تزويد الافراد بالمعلومات و المعارف الجديده ويمكنهم من التعرف على المبادئ و الاساليب الاداريه للوظائف كافه وتوضيح دورهم في تحقيق الاهداف المرسومه وتدريب الافراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزياده مهاراتهم السلوكيه و الذهنيه و الشخصيه ورفع قدراتهم في مجال استخدام الاساليب الفنيه الحديثه

### اذن التدريب هو :-

- 1- عمليه تهدف لاحداث تغييرات في الفرد من ناحيه المعلومات و المهارات و الاتجاهات
- 2- الهدف منها تحسين قدرة الفرد العامل على اداء دوره بفاعليه وكفاءة وتحقيق انتاجيه عاليه
- 3- ونتيجه ذلك فان التدريب يسهم في رفع الروح المعنويه للافراد المتدربين
- 4- لذلك لا بد من ان يشمل التدريب العاملين في المؤسسه كافه وان يكون متطورا في مادته واساليبه
- 5-وبذلك فان التدريب ليس هدفا بحد ذاته وانما وسيله تساعد في تحقيق اهداف المؤسسه

### اهداف 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 الروح 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 الجماعي
- 7- يمكن الافراد من متابعه التطور العلمي و التكنولوجي و الاستفادة منه
- 8- يعمل على تحسين مستوى اداء الافراد الذي ينعكس بدوره على مستوى اداء الاجهزه

### انواع التدريب

يقسم التدريب الي عدده انواع :-

- 1- من حيث الزمان :

تدريب قبل خدمته :حيث يتلقى الفرد من خلاله معلوماته تعد الاساس في تشكيل قدراته ومنهجه و مهاراته  
تدريب اثناء خدمته :ويتم ذلك التدريب في مراكز التدريب حيث يلتحق بها الموظف ويتم تدريبيه لتطوير  
امكانياته ومهاراته لاداء اعمالهم الحاليه و المستقبليه واثراء معلوماتهم في مختلف المجالات

2- من حيث المكان :

-داخل المؤسسات الاجتماعيه:وعاده ما تقوم بهذا النوع من التدريب مراكز ومعاهد تدريبيه تابعه للمنظمه  
- خارج المؤسسات الاجتماعيه : حيث تتطلب بعض المهام تدريبييا معنا لا يتوافر في المراكز التدريبيه التابعه  
للمؤسسه ويتطلب الامر ارسال بعض الافراد في دورات تدريبيه الي مؤسسات تدريب خارجيه متخصصه  
لاكتساب مهارات في تخصصات معينه

3- من حيث الهدف :

- التدريب لتجديد المعلومات : وفقا للتطورات المتلاحقه في المجتمعات وخاصه ما يتعلق بتصميم برامج  
الرعايه الاجتماعيه  
- تدريب المهارات : وذلك من اجل زياده قدرة المتدربين على اداء اعمال معينه ورفع كفاءتهم في اداء هذه  
الاعمال وخاصه تنميه مهارات الاختصاصيين الاجتماعيين الجدد من خلال اعداد البرامج لتشمل مهارات  
جديده في العمل الاجتماعى

- **التدريب السلوكي** : ويعمل على احداث تغيير في سلوك الاسلوك من خلال اكتساب عادات جديده و الاقلاع  
عن العادات غير الجيده

#### مقومات نجاح التدريب :-

لا بد ان يستند التدريب على مقومات اداريه وتنظيميه وفنيه تجعله امرا ممكنا من جانب كما تجعله امرا له عائد  
من جانب اخر واهم تلك المقومات :-

1- ان يكون التدريب اقتصاديا اي ان النجاح في تحقيق التدريب لاهدافه يتناسب مع الوقت المحدد و المستوى  
المطلوب بأقل تكاليف ممكنه

2- اختيار اكثر اساليب التدريب ملائمه لطبيعه المتدربين وهدف البرامج التدريبي و الامكانيات المتاحه

3- ان يكون الهدف المراد تحقيقه واضحا ومحددا سواء اكان ذلك متعلقا بموضوع الهدف (كأن يكون زياده  
عدد المتدربين ) ام محل الهدف ( ويقصد به المكان ) ام الظروف التي يتعلق بها موضوع الهدف ( كمييه  
الهدف ونوعه ) بالاضافه الى زمن الهدف اي ضرورة تحديد نقطه سريان المفعول ونقطه انتهاء هذه المده  
وكذلك تكلفه الهدف اي ان يكون الهدف من التدريب محسوبا من حيث التكلفة و العائد لانه كلما كان ذلك محددا  
كان تنفيذ خطه التدريب اكثر فاعليه

4- التنبؤ باحتمالات المستقبل و الظروف المختلفه التي ستعمل فيها خطه التدريب و احتمالات التغيير في  
الظروف و الشروط و الامكانيات بحيث يكون ناتج العمليه التدريبيه ملائما لاحتياجات المنظمه الحاليه و  
المستقبليه

5- تحديد الاحتياجات التدريبيه ويعتمد ذلك على جانبين يمكن اجمالهما في تحليل الافراد الذين يجب تدريبهم  
وتحليل المجالات التي يحتاجون للتدريب عليها

6- ضرورة اقامه ترابط بين اطراف العمليه التدريبيه ( المدرب – التدريب- المنظمه – البرامج ) حتى تتحقق  
الاهداف

- 7- ضرورة القيام بتقييم برامج التدريب لتحديد نقاط الضعف فيها ومعرفة الظروف و الاسباب التي ساعدت على تحقيق اهدافها او حالت دون ذلك و التدخل لتدعيم نقاط القوة لزياده فاعليه التدريب
- 8- ان يشمل التدريب جميع المستويات الاداريه بمعنى عدم اقتصار التدريب على مستوى اداري دون اخر حيث ان مستقبل المنظمه يتوقف على كفاءه العاملين فيها و مراعاة اختيار البرامج الملائمه لكل مستوى منها وتنفيذها
- 9- ان تعد البرامج التدريبيه وفقا لحاجه المنظمه بمعنى الا يدرب الفرد لوظيفه ما ثم لا تسمح ظروف المنظمه بترقيته لها
- 10- توافر مدربين لديهم المام بموضوع التدريب وقدرة على التأثير في المتدرب مع توفير الشروط اللازمه كافه لانجاح البرامج التدريبيه
- 11- وضع نظام لمتابعه المتدربين بعد عودتهم من مواقع عملهم بهدف التأكد من استفاده الجهد التي يعمل بها المتدرب منه بعد عودته من التدريب ومدى التسهيلات و الامكانيات التي وفرتها له لتطبيق الاساليب المتطورة التي تدرب عليها في مجالات اختصاصها وقياس اثر التدريب على مستوى انتاجيتهم ودرجه الكفاءه في ادائهم
- 12- اقتناع كل من المتدرب ورئيسه بأهميه التدريب وفائدته في تنميه العامل وصقل مهاراته حتى يكون جادا وحرصا على الاستفادة من البرامج

#### مبادئ التدريب

##### المبدأ الأول :-

ان يكون لدى الاشخاص اهتمام و رغبه في التعلم قبل قبولهم للتدريب

فبعض الاشخاص يكون لديهم حب المعرفة لذاتها وبعضهم الاخر يعشق التعلم لانهم طموحون ويثقون بالهيبه التي يعملون من اجل صالحها وكذلك لانهم يحسون بالفخر للانجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على تقدير ادائهم البارز لعملم 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

### وهناك اساليب معروفه للتقييم منها :-

- 1- عقد الاختبارات الشفويه و التحريري له للتأكد من ان الشخص المتدرب قد تعلم ما قيل له
- 2- يمكن للمدرب ملاحظه الاداء الفعلى ليحدد ما اذا كان الشخص قد نمى القدرة و المهارة لاداء العمل المطلوب
- 3- يستعرض المدرب العمل الذي قام به الشخص المتدرب ( مده قصيرة في البدايه ثم مددا اطول بعد ذلك ) لفحص النتائج من حيث الكم و الكيف و هذا النمط يأتي بطبيعه الحال بعد النمطين سالفى الذكر

### اساليب التدريب:-

#### 1- اسلوب التوجيه :

ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهد التي يعمل بها و الهدف الذي تعمل من اجله و الاقسام التي تتكون منها وبحقوقه وواجباته نحو العمل الذي يكلف به في مكانه الجديد وبعد هذا الاسلوب دليل عمل يشتمل على البيانات و القواعد وكذلك اللوائح و النظم كافه كما يشمل تقديمه الي الموظفين و التعرف عليهم

#### 2- تدريب الرؤساء للمرؤوسين :

ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء مرؤوسيهم تطور انفسهم

أ- تزويدهم بالمطبوعات الحديثه وتكليفهم بواجبات خاصه تختلف عن اعمالهم المعتاده وابداء استعدادهم للرد على استفساراتهم

ب- بتكليف الرؤساء لمرؤوسيهم القدامى بتعليم غيرهم من الموظفين الاحداث

ج- بتنقل الموظفين بين مختلف الاعمال من وقت لآخر

#### 3- التدريب عن طريق الاستشارة :

توفير عدد من المستشارين في مختلف التخصصات يرجع الموظفون اليهم في كل ما يقبلونه من صعوبات يناقشونهم فيها لينتھوا الى الرأي الصواب

#### 4- اسلوب المحاضرات و المناقشات :

يزود الدارسين بالمبادئ العلميه بالقدر الذي يناسب ومستوياتهم العلميه بما يخدم العمل الذي يقومون ه او يرشون له وتكون المناقشات في مثل هذا الاسلوب على درجه كبيره من الاهميه حيث يشعر الدارسون بانهم يشاركون في المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم ان يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به

#### 5- اسلوب المؤتمرات:

وهذا الاسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتيه حيث يجتمعون بالرؤساء في اجتماعات دوريه ليناقشوا مشكلات العمل ويقترحوا العلاج لكل حاله فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسئوليه نحو نجاح المشروع

#### 6- اسلوب البحوث:

ويهتم بالموظفين افرادا فيكلف الرئيس بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث باجراء بحوث وتجارب ودراسه حالات معينه وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم

#### معوقات التدريب:-

- 1- عدم وضوح الهدف من التدريب بالدرجة الاولى حيث ان وجود اهداف واضحه وخطه متكامله للبرامج التدريبية امر في غاية الاهميه فالتدريب ليس عمليه ارتجاليه وانما خطه علميه منظمه
- 2- عدم ملائمه البرنامج التدريبي للمتدربين حيث ان قد يشعر العاملون بالاغتراب عن هذا البرنامج ومن الضروري ان يكون البرنامج التدريبي قادرا على مواجهه احتياجات تدريبيه حقيقيه وكذلك مواجهه عدم ملائمه البرامج من الناحيه الفنيه
- 3- عدم كفاءه المدربين نظرا لان التدريب عمليه فنيه و علميه ومن ثم لا بد من توفير المدربين الكفاء للقيام بالعمليه التدريبية وعدم وجودهم قد يكون عائقا امام نجاح البرامج التدريبية
- 4- ضعف ادارة برامج التدريب حيث ان عمليه التدريب تحتاج الى تخطيط وتنظيم و متابعه وتقويم ومعرفة نقاط القوة و الضعف لتجنب اي معوقات قد تواجه التدريب

#### ثانيا: التوظيف

فقد عرفت ادارة الافراد بانها دراسته سياسات المتعلقة باختيار الافراد وتعيينهم وتدريبهم ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزياده ثقتها في عداله الادارة وخلق روح تعاونيه بينها للوصول بالمؤسسة الى اعلى طاقتها الانتاجية

كما تعرف بانها جهاز متخصص يعمل في شئون الافراد داخل المنظمه من خلال تعيينهم او حفزهم ورعايتهم وتخطيط ادائهم وتنظيمهم وتوجيههم و مراقبتهم بهدف الاستخدام الامثل للموارد البشرية واستثمار طاقاتهم وامكاناتهم فيما يحقق الاهداف الفرديه و التنظيميه

#### وعموما فان ادارة الافراد تقوم على المبادئ التاليه:-

- 1- الافراد هم استثمار اذا احسنت ادارتهم وتنميتهم فمن الممكن ان تحقق مكافآت طويله الاجل للمنظمه
- 2- السياسات و البرامج و الممارسات لا بد ان تؤدي لاشباع الحاجات النفسيه و الاقتصاديه للفرد
- 3- بيئه العمل لا بد ان تشجع الافراد على تنميه مهاراتهم واستغلالها لاقصى حد
- 4- برامج الموارد البشرية وممارستها لا بد ان تنفذ بطريقه يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الافراد واهداف المنظمه

#### اهداف ادارة الافراد:-

- 1- تسعى الي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابه
- 2- انها تسعى الي المحافظه على قوى العمل
- 3- توفير جو مناسب من العمل للعاملين ينالون فيه حقوقهم واحترامهم و الاجور التي تناسبهم بالاضافه الى اهداف تختص بالعاملين انفسهم من حيث تزويدهم بالمهارات والخدمات اللازمه والحصول على حقوقهم وتوفر لهم الجو الانساني المناسب

**وظائف الموارد البشرية :-**

تشير وظائف الموارد البشرية للمهام و الواجبات التي تؤدي سواء في منظمات صغيرة او كبيرة الحجم لتنسيق الموارد البشرية وتشمل هذه الانشطة ما يلي:-

- 1- ضمان ايفاء المنظمه بالتزاماتها تجاه الحكومه
- 2- التنبؤ بالمتطلبات للافراد اللازمين للمنظمه لتحقيق اهدافها
- 3- تنميه خطه وتنفيذها لمقابله هذه المتطلبات
- 4- استقطاب الافراد الذين تحتاجهم المنظمه وتتطلبهم لتحقيق اهدافها
- 5- تقديم الفرد للعمل و تدريبيه
- 6- تصميم البرامج الاداريه وبرامج التطوير التنظيمي وتنفيذها
- 7- مساعده الافراد في تنميه خطط التطوير الوظيفي
- 8- العمل وسيطا بين المنظمه ونقابتها
- 9- تصميم انظمه الرقابه و الانضباط و النظمات
- 10- تصميم البرامج وتطبيقها لضمان صحة الافراد وامنهم وتقديم المساعدات للافراد لحل مشاكلهم الشخصيه التي تؤثر على ادائهم في العمل

**تخطيط القوى البشرية :-**

يقصد بتخطيط القوى البشرية الاستراتيجيه التي يمكن اتباعها من اجل استخدام القوى البشرية في المؤسسه و يشمل ذلك القوى البشرية القادرة على تحقيق اهداف المؤسسه ونوعها وعلى الرغم من تعدد التعاريف التي عالجت تخطيط القوى البشرية الا ان جميعها اشتركت في النقاط الاساسيه التاليه :-

- 1- وجود خطه واضحه المعالم ذات اهداف محدد
- 2- نظرة مستقبلية شامله للقوى البشرية على اساس منحى النظم بحيث يكون هناك ربط بين الاحتياجات البشرية و الاحتياجات الاخرى للمنظمه
- 3- اشتمال خطه القوى البشرية على عمليات او انشطه اداريه اخرى منها التوظيف وتدريب القوى البشرية وتنميتها
- 4- توفير قاعده معلوماتيه تمد المنظمه بالمعلومات كافه عن خصائص القوى البشرية داخلها واولا ثم خارجها
- 5- اهميه النظرة السلوكيه للقوى البشرية على اساس احترام الفرد و رغباته و تقدير مساهمته في مساعده المنظمه في تحقيق اهدافها

**اهميه تخطيط القوى البشرية :-**

- 1- تكمن اهميه التخطيط للقوى البشرية في انه يساعد المنظمه في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية
- 2- يساعد تخطيط القوى البشرية على اظهار نقاط الضعف في نوعيه تلك القوى ومن ثم في ادائها مما يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الادائيه

- 3- تهيئ المنظمة لمواجهه ايه تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخليه والخارجيه ولمواجهه ايه انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل او نوعيه الافراد نتيجته لتلك المتغيرات
- 4- يساعد المنظمه على التأكد من تكامل انشطه ادارة القوى البشرى وترابطها وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها
- 5- يساعد على التأكد من حسن توزيع المنظمه لقواها البشرى واستخدامها في المجالات الادائيه كافه

### مشكلات تخطيط القوى البشرى :-

من اهم المشاكل التى تواجه عمليه التخطيط للقوى البشرى في الدول الناميه ما يلي :-

- 1- انعدام المصادر الاحصائيه او قلتها :
- قله المعلومات الاحصائيه او عدم دقتها يشكل مظهرا من مظاهر التخلف الاقتصادى ويمثل العائق في استحضر ميزانيه القوى العامله واحتسابها
- 2- وضوح الاهداف العامه لسياسات التنميه القوميه :
- يعد تخطيط القوى العامله مكملا للتخطيط الاقتصادى لذا فهو يتطلب فهما للاهداف العامه لسياسه التنميه القوميه وهذا يعنى عدم فصله عن تخطيط الاستثمار و الانتاج وخصوصا انه يهدف الي التأثير على المصادر البشرى النوعيه و الكميه المتوافرة للانتاج
- 3- توافر صفه الاستمراريه في الخطط ومستلزماتها :
- عن طريق منهاج علمى يتعدى وضع الخطط وتنفيذها الي متابعه نتائج التنفيذ وسد الثغرات التى تظهر في مراحل التنفيذ من حين لآخر
- 4- توافر الاسس الفنيه :
- كما ان نشاطات التخطيط سيثوبها الغموض ولن تحقق اهدافها ان لم تعتمد على الاسس الفنيه الضرورىه كما لايمكن برهنتها وتحققها الا بالاعتماد على هذه الاسس كتعداد السكان و الدراسات الاجتماعيه التى تخص الاستخدام ونظام التصنيف المهني

### انتقاء الافراد في المؤسسات الاجتماعيه و تعيينهم :-

- تعد عمليه انتقاء الافراد في المؤسسات الاجتماعيه و تعيينهم او ما يسمى بالتوظيف واحده من اهم عمليات الادارة ووظائفها
- فالتوظيف عمليه من عمليات الادارة تهتم باختيار الطاقات البشرى التى تحتاجها المنظمه و تنميتها واداره شؤونها للوصول لأكبر كفاءه في تأديه المنظمه لاهدافها
- فان التوظيف يعنى تعيينه القوى العامله اللازمه لادارة المؤسسه واختيار الافراد وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول الى الانتاج الانسب وتوفير شروط العمل الملائمه للعاملين وظروفه في المؤسسه ليستمرروا في اداء مهماتهم بسرعه وكفايه واقتصاد وكذلك تحديد الاجور و المهام المناسبه ووضع نظم العلاوات و الترقيات وانتهاء الخدمه لكل فئه من الوظائف كى يركزوا جهودهم في العمل ويشعروا بالامان و الاستقرار
- وتتم عمليه التوظيف اما عند انشاء المؤسسه واما عند التوسع في اعمالها او اعاده هيكلها ومن ثم خلق مراكز جديده في الهيكل التنظيمي
- وعاده ما تمر عمليه التوظيف بعده مراحل اهمها :-

1- حصر الوظائف المطلوبه وتحليلها حيث يتم تحديد ما هي الوظائف المطلوبه ومواصفاتها و ما الشروط التي يجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف من حيث المؤهلات التعليميه و الخبرات العمليه و المواصفات الشخصيه

2- استقطاب العناصر البشريه اللازمه حيث يتم في هذه المرحله طلب العاملين الاداريين لشغل الوظائف المشار اليها التي تحتاجها المنظمه ويمكن ان يتم ذلك من خلال عدد من الوسائل حسب طبيعه المؤسسه كأن يتم الاعلان في الصحف او اللجوء لمكاتب التوظيف او غير ذلك من الاساليب و يتم حصر هؤلاء المتقدمين لشغل هذه الوظائف و فرزهم والاختيار من بينهم

3- اختيار الموظفين وتعيينهم و تتضمن هذه المرحله المفاضله بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار الانسب و يتم ذلك من خلال النماذج المقدمه او من خلال المقابلات و من ثم يتم اختيار من سيعين و اجراء الاختبارات و الفحوص اللازمه و من ثم تصدر قرار التعيين

هناك شروط للتوظيف قد تختلف من مؤسسه لاخرى ولكن هنالك بعض الشرر و العامه مثل تلك الشروط التي تتعلق بالجنسيه و حسن السيره و السلوك و اللياقه و اجتياز الاختبارات التي تضعها المؤسسه

و حين نتحدث عن التعيين في المؤسسات الاجتماعيه لابد من التأكيد على ضرورة البحث عن العناصر البشريه و الكفاءه القادرة على القيام بمتطلبات الوظيفه في المؤسسه الاجتماعيه

ويفترض في العاملين في هذه المؤسسات ان تكون لديهم مواصفات علميه و عمليه و اخلاقيه تمكنهم من القيام بادوارهم على الوجه الاكمل و من بين هذه المواصفات :-

- 1- الايمان بالعمل الاجتماعى و القناعه به
- 2- الرغبه بالعمل الاجتماعى و متطلباته
- 3- الايمان بفلسفه خدمه الاجتماعيه و قيمها و مبادئها
- 4- توافر المستوى العلمى و الثقافى المناسب
- 5- توافر خبره عمليه في مجالات العمل الاجتماعى
- 6- توافر مهارات متعدده مثل مهاره العمل ضمن فريق و مهاره الاصغاء و مهاره التحليليه .. الخ

### تحليل الوظائف في المؤسسات الاجتماعيه

تحليل الوظائف : يتضمن التعرف على الاجزاء المكونه لها

و يشمل الواجبات والخبرات و ساعات العمل المطلوبه و تحديد الوصف الوظيفى

أى انه : وصف الوظيفه و متطلباتها و خصائصها و يفترض أن يوفر تحليل الوظائف ما يلى :

الوصف الوظيفى :

ويقصد به متطلبات الوظيفه و الواجبات والمسئوليات و الادوات المستخدمه و المواصفات الوظيفيه

التي تشمل المهارات والخبرات والقدرات التي يجب ان تتوفر في شاغل الوظيفه

ويحدد فيه اسم الوظيفه و القسم الذى يتبعه و مستوى الاداره و مهام الوظيفه و معدلات الاداء المطلوبه و علاقه الوظيفه بغيرها من الوظائف الاخرى و بالمستويات الاداريه في المؤسسه

## المحاضره السادسه

### الاتجاهات الحديثه في ادارة المنظمات :-

يمكن الاشاره الي مجموعه من الاتجاهات الحديثه في الاداره مما يلي :-

#### اولا الاداره بالاهداف :-

من الاساليب الاداريه الحديثه التي تحظى بدرجة عاليه من الاهتمام وذلك لانه تميز بقوه دفع مستمره وفي بقاءه وتطوره كنظام للاداره الي اهتمامه بالناحيه العلميه التطبيقيه حيث يشكل هذا الاسلوب منهجا واضحا للتطبيق العملي يعتمد على كثير من مبادئ الاداره الناجحه و نظرياتها

وينظر الي الاداره 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

ويعرفها جورج موريس بانها منهج علمي للاداره يحدد ماهو المطلوب عمله وكيف يتم تنفيذه من خلال تحديد التكاليف ووضع البرنامج التنفيذي ومتابعه التقدم الذي تحقق واتخاذ الاجراءات التصحيحه لذلك

#### **فلسفه الاداره بالاهداف :-**

ترتكز تلك الفلسفه على مجموعه من الدعائم و القيم التي من اهمها ما يلي :-

1- الاعتراف باهميه العنصر الانساني

2- الاتصال الفعال

3- الاتفاق على اهداف واضحه ومحدده

4- مشاركه العاملين الفعاله

5- قياده فريق العمل

6- ديناميكيه الاداره

ولا شك في ان الاداره بالاهداف تركز على تحقيق الاهداف اكثر من التركيز على العمليات لان الهدف النهائي لاي مؤسسه هو تحقيق اهدافها

**ولذلك فان نجاح الاداره بالاهداف يعتمد على مجموعه من المقومات من اهمها :-**

1- تحديد الاهداف بوضوح امام جميع العاملين في المؤسسه

2- تحديد المهام الخاصه بكل منصب اداري

3- توفير القدرات و المهارات لدى قائد المؤسسه

4- اشتراك القائد و المرؤوسين في صياغه الاهداف

5- وجود تكامل بين نظام الإدارة بالاهداف و النظم الاداريه الاخرى

6- التمييز بين الاهداف الهامه و الاقل اهميه

#### اسس الادارة بالاهداف :-

- 1- يتم تحديد اهداف قابله للقياس على مستوى المنظمه وتقسيماتها و الافراد العاملين فيها ويغضى تحديدها مده زمنييه معينه ويتم تحديد هذه الاهداف في ضوء الانجاز السابق و الامكانيات المتاحة للمنظمه ماديا و بشريا وماليا وفي اطار مشاركة الافراد
- 2- توضع الخطط الاساسيه لتحقيق الاهداف الموضوعه تحقيقا يعبر عن طموحات انجازها وفي اطار المشاركة ايضا
- 3- يحدد في ضوء الاهداف الموضوعه برنامج متكامل للحوافز المقترنه بانجاز الاهداف
- 4- يحدد في ضوء الاهداف الموضوعه برنامج متكامل للحوافز المقترنه بانجاز
- 5- متابعه الانجاز من خلال اسلوب توجيهي لتصحيح الانحرافات الناجمه عن الافراد انفسهم
- 6- يقاس الانجاز المتحقق للافراد وتجري مقارنته مع الاهداف الموضوعه خلال المده المحدده ويجري اشعار الافراد بذلك
- 7- يتم توزيع الحوافز على الافراد العاملين حسب الانجاز الذي حققه كما تعالج الانحرافات ويجري تصحيحها بغية الشروع بصياغه الاهداف ووضع الخطط و البرامج المستقبليه و هكذا

#### عوامل نجاح الادارة بالاهداف :-

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

- 1- دعم الادارة العليا و التزامها ومشاركتها امر ضروري ولازم وبدون توافرها يحتمل ان تقل الاستفادة من برنامج الادارة بالاهداف بمرور الزمن
- 2- يجب ان يتكامل برنامج الادارة بالاهداف مع النشاطات الاداريه اليومييه وعلى 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 وموحد على الوحدات التي تعمل بطرق مختلفه وتؤدي عمليات مختلفه تحت قيود وظروف متباينه
- 6- يؤدي الافراط في التركيز على الاهداف الكمييه مثل الدولارات او الوقت او غير ذلك الي ضعف فرص النجاح وبما ان الاهداف الاداريه غير محدده ويصعب تقويمها وقياسها فان الاهداف غير الكمييه لها اهميه الاهداف الكمييه نفسها
- 7- يجب الا يتمخض عن نظام الادارة بالاهداف قدر كبير من العمل الورقي

## ثانيا ادارة الوقت :-

من المعروف ان الموارد الماليه و البشريه من المكونات الاساسيه لادارة اي مؤسسه و الحقيقه ان مورد الوقت في غايه الاهميه

فالعلاقه بين الانسان و الوقت من المشاكل التي تواجهها المؤسسات الاجتماعيه فنحن نجد متناقضات في المؤسسات فهناك شكوى لدى بعض العاملين من انه ليس لديه ما يعمله بينما بعضهم الاخر يشكو من عدم كفايه الوقت لانجاز الاعمال المطلوبه منه بمعنى اخر فان هنالك من يضع بين الملفات و الاوراق و هنالك من يبحث عن وقت يشغل وقته فيه فلا يجد

وادارة الوقت في المؤسسات الاجتماعيه تعنى ببساطه الاستفاده من الوقت المتاح بخدمه العملاء و المؤسسه وتحقيق النمو المهني للاختصاصي الاجتماعي نفسه

## تعريف الوقت

ان الوقت يتجسد في وجود العلاقه المنطقيه لارتباط نشاط او حدث معين بنشاط او حدث معين اخر ويعبر عنه بصيغه الماضي او الحاضر او المستقبل و الوقت يمضي نحو الامام دون تأخير او تقديم ودون توقف او تراكم ودون الغاء او تبديل او احلال

## مسببات ضياع الوقت :-

هنالك عدده اسباب لضياع الوقت في المؤسسات الاجتماعيه وقد تختلف من مؤسسه لاخرى ومن هذه الاسباب :

- 1- عدم التخطيط للاعمال على نحو علمي
- 2- تركيز السلطه بيد اشخاص محددين
- 3- تأجيل الاعمل بالاضتفه 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

## اساليب مقترحه للتغلب على ضياع الوقت :-

- 1- مراعاة الوضوح التام في عمليه تحديد الاهداف التي سيلتزم بها وليكون وضع الخطط مبني على اسس لاغموض فيها مما يؤدي الى الاقلال من الجدل و النقاش
- 2- الاعتماد قدر الامكان على الاساليب الاحصائيه و الكميه عند اجراء التنبؤات اللازمه قبل وضع الخطط
- 3- مراعاة التنسيق في وضع التوقيت الزمني لتنفيذ الانشطه التي تتضمنها الخطه فالتوقيت السليم الذي يحدد ساعه البدء لكل نشاط وساعه الانتهاء

- 4- تبني الرؤساء لاسلوب الادارة بالاستثناء بحيث يقومون بتفويض جزء من سلطه الرؤساء الى المرؤوسين لتصريف الامور العاديه بالنيابه عنهم و ترك سلطه البت في الامور الهامه بايديهم مما يوفر لهم الوقت ويفرغهم لدراسه الامور الهامه
- 5- اعاده النظر بالاجراءات التي تنفذ بموجبها الاعمال وذلك للعمل على تبسيطها مثل حذف الخطوات التي لا لزوم لها وادخال خطوات جديده تسرع انجاز العمل
- 6- توزيع العمل على الوحدات الاداريه و الافراد على نحو متوازن وعادل كي لا يكون لدينا ادارات عملها قليل لا يتناسب مع الزمن الرسمى مما يسبب ضياع الوقت
- 7- الالتزام بتطبيق وحده الامر و التوجيه بحيث يكون الاوامر و التعليمات التي يتلقاها المرؤوس من رئيس واحد فقط للقضاء على الوقت الضائع في عمليه التنسيق و الاستفسار و الاستيضاح
- 8- ان يكون تحديد الواجبات و المسؤوليات ومن ثم السلطات واضحه للادارات وللافراد ايضا بحيث يعرف كل فرد ما المطلوب بوضوح تام
- 9- تقليل عدد المستويات الاداريه الى ادنى حد ممكن وخاصه في المنظمات الكبيرة الحجم لتسهيل نقل المعلومات و الاوامر و التوجيهات من الاعلى للأسفل و بالعكس
- 10- وضع نظام سليم مدروس للحفز الانسانى المادى و المعنوي من اجل ايجاد الدافعيه الانسانيه الايجابيه لدى العاملين تجاه عملهم وتجاه المنظمه
- 11- توعية المديرين على تبني القياده الديمقراطيه التي تعتمد على المشاركة في الادارة و اتخاذ القرارات
- 12- وضع نظام رقابه فاعل يعمل على تحديد معايير رقايبه واضحه و مفهومه لمن سيقوم باستخدامها و التدريب على كيفية الاستخدام السليم لها وقياس الانحرافات عن التنفيذ وتحديد اسبابها من خلال التحليل الموضوعى السليم
- 13- وضع معايير سليمة لانتقاء العاملين او اختيارهم بما يحقق الاختيار السليم و الحصول على اكفا العناصر البشريه المنتجه للعمل داخل المنظمه
- 14- تخطيط برامج تدريب وتنمية فاعله وتنفيذها لزياده مهاره العاملين و لتحسين قدراتهم على اداء العمل على نحو افضل واكسابهم انماطا سلوكيه وايجابيه لمصلحه المنظمه
- 15- ان يسعى كل فرد الى تطوير قدرته على الاتصال اللفظي قيصى جيدا لما يقوله المتحدث امامه ليفهم ما ينقله اليه من المعلومات نقلا صحيحا وبسرعه دون اضاعه وقت
- 16- ادخال ادوات اتصال وتصنت حديثه تساعد على نقل الاتصالات نقلا سريعا وواضحا من المتصل الي المتصل بيه
- 17- تبني نظام معلومات فاعل ليوثر المعلومات و البيانات الي يحتاجها متخذو القرارات و العاملون بوفرة و دقه وبسرعه وهذا يتطلب استخدام الحاسبات الاليه
- 18- ادخال الالات ومعدات التقنيه الحديثه لاستبعاد العمل اليدوى او نصف الالى الذي يضيع وقتا لا بأس به لان الاله اسرع من الانسان في تنفيذ الاعمال

19- التروى ودراسه القرارات دراسه جیده قبل اتخاذ اصحاب السلطه لها وذلك لتكون قراراتهم ناجحه وفاعله لاحتياج الى ترميمهم واعاده النظر في كل فترة زمنية مما يضيع وقتهم ووقت رؤسيتهم

20- تبني تخطيط سليم للقوى العامله يحدد احتياجات المنظمه من القوى العامله من حيث الكم و النوع على نحو دقيق قدر الامكان من اجل القضاء على تفشي ظاهرة البطاله المقنعه

21- عدم تشكيل لجنة او عقد اجتماع الا اذا اقتضت الضرورة ذلك لان اللجان و الاجتماعات اكثر المسببات اضاعه الوقت في حاله عدم الحاجه اليها

22- الحد من الزيارات الشخصيه عن طريق عدم وضع مقاعد زائده عن الحاجه لمنع الزائرين من الجلوس طويلا واختصار الحديث بلباقه مع الزائرين ووضع لافته في غرفه المكتب تشير الي اهميه الوقت

23- الحد من الاتصالات الهاتفيه الشخصيه بلباقه وذلك بالاعتذار من المتصل عند اطالته للحديث بعبارة مشغول الان حبذا لو يتم الحديث في وقت لاحق وعلى مستوى المنظمه ككل

## المحاضره السابعه

### الجوده واهميتها في المؤسسات الاجتماعيه

#### مفهوم ادارة الجوده الشامله

- انها عمليه تتضمن تضافر جهود كل شخص موجود في المنظمه مع هدف محدد هو ارضاء الحاجات الداخليه و الخارجيه للعملاء
  - الجوده هي منهج او طريقه حياه ترتبط بالثقافه و القيم الموجوده في المنظمه وتستند كذلك الي اتجاهات الافراد وسلوكياتهم ومهاراتهم
  - كما تعرف اداره الجوده الشامله بأنها اداء العمل على نحو صحيح من المرة الاولى استنادا الي تقييم المستفيد لمعرفه مدى تحسن الاداء
- وقد عرفت الجوده من خلال ارتباطها بانتاج احسن وخدمه افضل وبذلك تكون الجوده هي مجموعه الخصائص و المظاهر التي يظهر بها المنتج او الخدمه ومن ثم القدرة على اشباع احتياجات الزبون المعلنه و الخفيه

#### ادارة الجوده الشامله مدخل اداري يدعو الي :-

- 1- التزام الادارة العليا بجعل الجوده من اولى اهتماماتها
- 2- العمل باستمرار من اجل تحسين العمليات التي يؤدي بها العمل
- 3- التنسيق و التعاون بين الاقسام و الادارات مع التأكيد على استخدام فرق العمل
- 4- اشراك جميع الموظفين في المنظمه في جهود الجوده وتحسينها
- 5- محاوله اشراك المجهزين و الزبائن في جهود تطبيق ادارة الجوده الشامله
- 6- التركيز على مبدأ الجوده من خلال جميع مراحل تقديم الخدمه | النتج و ليس فقط في المرحله النهائيه
- 7- الاستخدام المستمر لاساليب البحث العلمى لتحليل المشكلات
- 8- التأكيد المستمر على وجوب التمييز بين جهود الفرد و جهود الجماعه

#### مراحل ادارة الجوده الشامله

تمر عمليات ادارة الجوده الشامله 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 فعلياً 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 الجوده :- 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 الجوده يضمن ان الاجراءات المتعلقة بتصميم الخدمه وادائها سيوفر تقديم خدمه متميزه خاليه من العيوب
- 3- تأكيد الجوده :- الهدف من هذه المرحله الوقايه من حدوث الاخطاء ولذلك لايد من نظام يضمن الوقايه من الاخطاء منذ البدايه اعتماداً 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 خدمه العمل باسلوب جماعي مع التركيز على خدمه العملاء
- وانطلاقا من ان المؤسسات الاجتماعيه ( الحكوميه و الاهليه ) لاتسعى لتحقيق الربح المادي بل تقديم خدمه للعملاء فان نظام الجوده يمكن ان يحقق مجموعه من الاهداف من بينها :-
- 1- العمل على مواجهه احتياجات العملاء ( افراد, جماعات, مجتمعات) وبكفاءه وفاعليه
  - 2- العمل على مشاركه العملاء في القرارات التي تتعلق بهم
  - 3- العمل على ان تعمل المؤسسه بروح الفريق على اعتبار ان العمل الاجتماعي يتطلب العمل باسلوب الجماعه والتعاون 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

### مرتکزات ادارة الجوده :-

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

- 1- التركيز على العميل :- يعد العميل من اهم المرتکزات التي تستند عليها ادارة الجوده و المحور الاساسي للانشطه ومصطلح العميل يشمل العميل الخارجي و هو 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 المشاركه و السعى لاثبات الفروق الذاتيه في العمل و المشاركه و التعاون لغرض تحسين مستوى الاداء ولضمان عمليه التحسين المستمر في الخدمات لابد من التركيز على العاملين في المؤسسه
- 3- نظام المعلومات و التغذيه الراجعه :- يعد توفير نظام المعلومات و التغذيه الراجعه من اكثر العوامل الهادفه لتحقيق نجاح المؤسسه سيما وان توفير المواصفات 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 متمثل 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

## مقارنه بين الادارة التقليديه وادارة الجوده الشامله

ادارة الجوده الشامله	الادارة التقليديه
الرقابه الذاتيه	١- الادارة اللصيقه وترصد الاخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	٢- العمل الفردي
التركيز على المنتج و العمليات	٣- التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	٤- مشاركته الموظفين
مرونه السياسات و الاجراءات	٥- جمود السياسات و الاجراءات
تحليل البيانات و اجراء المقارنات البينيه	٦- حفظ البيانات
التحسين المستمر	٧- التحسين وقت الحاجه
التركيز على رضا العملاء	٨- التركيز على جنى الارباح
مشاركه الموردين	٩- النظرة الى الموردين على انهم مستغلون
العمليل الخارجي و الداخلي	١٠- العمليل الخارجي
الخبره واسعه عن طريق فرق العمل	١١- الخبره ضيقه تعتمد على الفرد

## ادارة الجوده في المؤسسات الاجتماعيه

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

- 1- ان ارضاء العميل وتلبية احتياجاته هو هدف ادارة الجوده 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 و فاعليه وتميز من اجل الوصول للهدف وهذا ما تركز عليه ادارة الجوده باعتبار ان تحقيق الجوده 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 الاستراتيجي لادارة الجوده وهذا يعني بالضرورة ان تعمل الانظمه و الفعاليات كافه على مساعده العاملين ليتمكنوا من اداء ادوارهم بكفاءه و فاعليه
- 5- ليس لادارة الجوده نقطه نهايه يمكن الوصول اليها وبمعنى اخر فان التحسين المستمر ضروره ملحه وركيزه اساسيه من ركائز ادارة الجوده

نموذج يتضمن افكارا عامه لادارة الجوده في المؤسسات الاجتماعيه على النحو التالي :-

- 1- قيادات ذات رؤيه و متحمسه : اعتبار القيادات ذات رؤيه و المتحمسه لتطبيق نظام الجوده هو المحرك الاساسي لهذا النموذج ويرجع ذلك الي الصعوبه النسبيه لتطبيق تلك النظم في منظمات الخدمت مما يستلزم الحماس و الاصرار الدائم من تلك القيادة على وضع النظام موضع التنفيذ
- 2- ثقافه موحده بالمنظمه : ان الدور الرئيسي للقياده سوف يكون تغيير ثقافه العاملين بالمنظمه وتوحيد مفاهيمهم ومن شأن ذلك ان يسهل التفاهم فيما بعد لوضع الخطه الاستراتيجيه المنظمه لتقديم الخدمه
- 3- التميز : تعد الثقافه الموحده ذات تأثير ايجابي في كل من التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الجوده وسيله للتميز وكذلك على شكل المنظومه التنظيميه وطريقه عملها

- 4- التخطيط الاستراتيجي : يعتمد النموذج الدائري لنظام الجودة التخطيط الاستراتيجي احد النظم الفرعيه الثلاث اللازمه لتطبيق نظام الجودة موضع التنفيذ وبعد ذلك اساسيا في منشآت تقديم الخدمات حتى يضمن الاتفاق على الفلسفات و الاتجاهات و الخطوط العريضة التي توجه اداء المنظمه ككل
- 5- العمل الجماعي و التعاوني : ان وجود التخطيط الاستراتيجي من شأنه ان يؤثر في شكل المنظومه التنظيميه الملائمه لوضعه في موضع التنفيذ وفي هذا الصدد فان نظام الجودة يعتمد على كل من العمل الجماعي و التعاون بين الاطراف الداخليه و الخارجيه كفاه ووجود حاله من التعلم الدائم داخل المنظمه ووجود نظم عادله للتحفيز و المكافأه
- 6- المنظومه التنظيميه : هناك تأثير معنوي و ايجابي لكل من التخطيط الاستراتيجي و شكل المنظمه التنظيميه على طريقه اداره العمليات لتقديم الخدمات
- 7- اداره العمليات : تعتمد فلسفه اداره العمليات على محورين اساسين هما التركيز على العمليات بدلا من التركيز على النتائج وبعد ذلك امرا منطقيا في منشآت تقديم الخدمه نظرا لتركيز العميل عند تقييم الخدمه على الجوده الوظيفيه اي على الطريقه التي يتم بها تقديم الخدمه وخصوصا في الحالات التي يصعب فيها الحكم على الجوده الفنيه للخدمه المقدمه كذلك فان التركيز على العمليات هو الاساس لعمليه التحسين المستمر لها الذي سوف يضمن في النهايه جوده المخرجات ذاتها
- 8- التحسن المستمر : سوف تكون النتيجه المنطقيه للتطبيق للملائم للعناصر الخمسه السابقه في شكلها التتابعي المقترح هي تحقيق نوع من التحسن المستمر للعمليات و الخدمات التي تقدم بالاضافه الي رضا الاطراف الداخليه المختلفه عن النظام و عدالته بل وتحقيق حاجاتهم الذاتيه من خلاله
- 9- رضا العملاء الخارجيين : ان الهدف النهائي لتلك المنظومه هو تحقيق رضا العميل وفي هذا الصدد تسعى منظمات تحقيق الخدمه الي تحقيق رضا اكثر من عميل خارجي يتعاملون جميعهم مع المنظمه

#### الصفات التي تراعى في مؤسسات الرعايه 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 نتيجته عوامل ذاتيه بناء على شكاوي المستفيدين
- ج- الفهم الجيد لتأثير المتغيرات المحيطه بالمؤسسه على عمليه التحسين

##### 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 المزمّن :

يلاحظ ان هنالك بعض المؤسسات الاجتماعيه تعاني مشكلات تؤثر في ادائها وتحديث فاقدا كبيرا ويتمثل ذلك في :

- أ- تدنى مستوى الخدمه
- ب- عدم الحصول على الخدمه 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 مصفوفه 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 السلطه للافراد لابتكار الافكار الجديده ولا يقتصر مجال عملهم على اداء العمل ولكن ايضا تحسين النظام وتطويره تحقيق المشاركه الفعلية للعاملين كافه في خطط تطوير المؤسسة

**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 للمؤسسة وذلك من خلال :-

أ- انتقاء العناصر الجيده للعمل بالمؤسسة

ب- دعم الادارة للجهود المبذوله

ت- الاستفاده 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 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 العمل 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 وبمشارك العاملين

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

أ- الشكل العام للمؤسسة ومستوى النظافة و الاضاءه و التهويه

ب- البناء التنظيمي الذي يعكس اهداف المؤسسة

ت- طبيعه علاقه بين الاقسام

ث- طبيعه علاقه 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 بدقة :

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 الشامله

## المحاضرة الثامنة

## مفهوم ادارة الازمه بين التأريخ و التاصيل الاكاديمي :-

- يعد علم ادارة الازمات احد العلوم الانسانيه الحديثه التي ازدادت اهميته في الاونه الاخيره و الذي يشهد تطورات متلاحقه سواء على المستوى المحلى او الاقليمي او الدولي فعلى الرغم من ان حدوث الازمات قديم التاريخ ذاته الا ان الوعي بأهميه ادارة الازمات لم يتبلور الا مع بدايه القرن العشرين فالزخم المتراكم من التجارب الازمويه و التغيرات المتسارعه في العصر الحديث دفع الباحثين الى التعمق في مفهوم الازمه تحليلا وتاصيلًا وصولا الى بلورة ملامح علم متكامل ومستقل لادارة الازمه
- نشا اصطلاح ادارة الازمات في الاصل من خلال علم الادارة العامه وذلك للإشارة الي دور الدوله في مواجهه الكوارث المفاجئه و الظروف الطارئه مثل الزلازل و الفيضانات و الاوبئه و الحرائق و الصراعات المسلحه و الحروب الشامله
- وعلم ادارة الازمات يعد من العلوم الانسانيه حديثه النشأه وقد ابرزت اهميه التغيرات العالميه التي اخلت بموازين القوى الاقليميه و العالميه واوجبت رصدها وتحليل حركتها واتجاهتها ومن ثم فان علم ادارة الازمات يعد علم المستقبل اذ يعمل على التكيف مع التغيرات وتحريك الثوابت وقوى الفعل المختلفه ذات التأثير السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي
- ادارة الازمات غالبا ما تتطلب ان تكون القرارات في غضون فترة زمنيه قصيره وغالبا ما بعد الحدث مباشرة من اجل الحد من عدم اليقين في حاله حدوث ازمه و المنظمات غالبا لا توفر خطه لادارة الازمات و المنظمات الواعيه هي تلك التي تحدد ادارة الازمات كقسم او جزء من اجزائها كنسق اجتماعي
- ولا يقتصر التدخل في الازمات على علم الادارة العامه ولكن للخدمه الاجتماعيه دورا حاسما اوضحه تاريخ التطور المهني حيث تتعامل وتتدخل مهنيا مع الازمات المختلفه و المشكلات الاجتماعيه العديده و الكوارث و الصراع وذلك في وحدات التعامل المختلفه و يكشف تراث الخدمه الاجتماعيه تاريخيا عن اسهامات فاعله وتجارب ونماذج رائده في التعامل مع الازمات و الكوارث و المشكلات الطارئه سواء للافراد او الاسر او المجتمعات او المنظمات

## 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 :-

حدث ما يعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل او الاضطراب ولكن لا يصل للخلل الى تحدي الافتراضات الاساسيه التي يقوم عليها النظام وهذا اكثر المفاهيم قريبا 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 كثيره احد الاساليب او البواعث الرئيسه للازمه او جها من وجوه التعبير عنها او باعئا على نشوئها واستمرارها ولكنه لا يعبر عنها تماما

## (4) الكارثه :-

هي حادثه كبيره مدمره وقعت بصورة فعليته وينجم عنها اضرار فادحه 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 الدولة وربما معونات دولية وقد تكون الكارثة سببا في احداث الازمات

### (5) الصدمة :-

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

ويمكن القول بأن الصدمة هي احد الاعراض الاساسية الناجمة عن وقوع الازمة وهي تحدث عندما تنفجر الازمة بصورة فجائية سريعة من غير انذار او تمهيدا او توقع وقد ينجم عن الازمة العديد من الصدمات غير المتوقعه

### الازمة :-

- هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا في النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها هذا النظام
- و الازمة هي فترة حرجه او حاله غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوى في الغالب على احداث سريعة وتهديد للقيم او للاهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالازمة
- و الازمة هي موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة و تتضارب ضمن هذا الموقف مجموعه من العناصر المتعارضة و المتناقضة بصورة عالية وتزداد درجة التعقيد و التضارب بتصاعد الازمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية
- كما ان الازمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي الي نتائج سلبية ويؤدي الى وقوع خسائر في الموارد البشرية و الموارد المالية للمنظمة

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

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

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

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

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

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

### مراحل الازمة

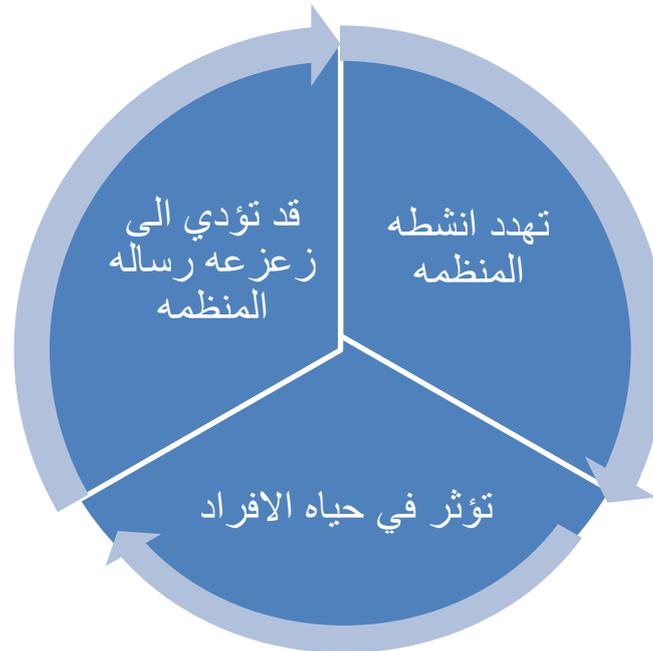
تحدد هذه المراحل قبل الازمة وقبل الحدث و المقارنه بينهما في الجدول الاتي :-

تحرير	مؤشرات تدل على ان هناك او قد يكون حدثا يتسبب في تأثير كبير في المنظمه
الازمه نقطه	عندما يبدأ الحدث يسبب تأثيرا كبيرا في المنظمه اجتاز المرحله الحاده من الازمه وتنظيم قادر على التركيز على العوده الى العمليات العاديه
انتعاش	تقييم اثار
بعد الازمه	اصلاح للمنظمه

و الازمه بذلك تحدث فجأه من غير توقع مما يتطلب معه التدخل السريع مع ايجاد التوازن بين السرعه في اتخاذ القرارات وملائمه القرارات من خلال ادارة فعاله للمواقف الطارئه تراعي التكلفة المناسبه و الوقت الملائم و الاداء الجيد

ابعاد الازمه :-

تحدد ابعاد الازمه في :-



وتساعد هذه الابعاد كثيرا في دراسته الازمه وتحليلها وتحديد تداعياتها بما يساعد على التدخل الفوري لمواجهتها بفاعليه

خطوات التعامل مع الازمه :- تحدد هذه الخطوات في ثلاث خطوات اساسيه هي :-

جمع الحقائق ← التحليل ← السيطرة

وان هذه الخطوات مترابطة و متتاليه و تؤدي كل خطوه للخطوه التي تليها وفعالیه الخطوه مؤشرا لنجاح تنفيذ الخطوه التاليه لها

#### عناصر الازمه وخصائصها :-

تتحدد عناصر وخصائص الازمه في مجتمع المنظمه في المفاجاءة 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 و نقص في المعلومات و عدم وضوح الرؤيه و ظهور بعض القوى التي قد تؤيد الازمه و العمل على تفاقمها و يوجد عوامل بيئيه و اخرى تنافسيه داخلية و هذه العناصر معقده و متداخله او بيئه تنظيميه قد تسبب حدوث الازمه

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

- 1- مرحله تقدير الموقف حيث يتم و تقييم مستوى و درجه الخطر المحيط بالمنظمه
- 2- مرحله التحذير حيث يتم تحديد التحذيرات لاصحاب السلطه و من لهم حق اتخاذ القرار بالمنظمه و توجيه النصائح
- 3- مرحله التأثير و التي تعكس تأثير الازمه في المنظمه و يتم في هذه المرحله تنفيذ استيراتيجيات ادارة الازمه
- 4- مرحله التعامل مع الازمه و هذه المرحله تستهدف مواجهه المنظمه للازمه و العوده الى ما قبل فترة الازمه

#### خصائص الازمه :-

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

#### فريق ادارة الازمه :-

تكوين فريق لادارة الازمات يكون تمثيلا لاعلى سلطه لان الازمه تتطلب ردود افعال غير تقليديه مقبده بضيق الوقت و ضغوط الموقف هذا و تعد طريقه فرق العمل من اكثر الطرق شيوعا و استخداما للتعامل مع الازمات و تتطلب وجود اكثر من خبير و مختص و فني في مجالات مختلفه و حساب كل عامل بدقه و تحديد التصرف المطلوب بسرعه و تناسق و عدم ترك الامور للصدفه

في دراسه عن الازمه اوضحت ان المفهوم الياباني في معالجه الازمه يقوم على اساس ان الاشخاص الاقرب للازمه هم الاقدر على حلها او توفير الحل المناسب لها و عليه نرى ان معظم المنظمات و الشركات اليابانيه تتجه نحو اللامركزيه في عمليه اتخاذ القرارات كما انها تفضل دائما استخدام الاجتماعات كوسيله لحل الازمات

لذا نرى اهميه تبني اللامركزيه في المنظمات عند تكوينها لفرق ادارة الازمات حيث تؤثر في سرعه اتخاذ القرارات اللازمه و ان المتأثرين بالازمه اكثر فهما و تحليليا لموقف الازمه و اكثر حمسا للمشاركة في مواجهه تداعياتها

#### خصائص وسمات المنظمات المؤهله لتقبل الازمات :-

تتطرق نظريه ادارة الازمات الي الخصائص التي تتصف بها المنظمات المستعده لازمه و التي تنجح في التعامل مع الازمه ومن هذه الخصائص :-

- علاقات فاعله وجيده مع الحكومه و السلطات المحليه
  - وضوح سلسله الاوامر في المنظمه
  - امتلاك قدرات تقدير الموقف لبيئه المنظمه الداخليه و الخارجيه
  - نظم تنبيه و تحذير فاعله
  - تنظيم برامج تدريب مستمره للعاملين
  - وجود خطط حاليله ومحدثه وسيناريوهات لادارة الازمات و التعامل مع الطوارئ
  - فحص مستمر لمستوى الامن و الامان في المنظمه
- كما ان هناك استجابات اداريه كثيره تستخدمها المنظمات التي تتعرض الي ايه ازمه ومن هذه الاستجابات ما يأتي :-

- توظيف مدير ازمات ومستشار في الازمات
- تقليل ساعات العمل للعاملين
- تسريح بعض العاملين مع الاشارة لضرورة التعامل مع هذا الاجراء بدرجة عاليه من الحذر و الحساسيه
- تغيير الادارة العاليه
- تغيير الهيكل التنظيمي بالمنظمه
- منح انجازات براتب و اجازات بدون راتب لبعض العاملين خصوصا في حاله الازمات الاداريه و الماليه

#### اساليب حل الازمات و التعامل معها :-

هناك نوعان من اساليب حل الازمات الاول معروف متداول ويصطلح عليه بالطرق التقليديه و الثاني مازال في قيد التجريب و يصطلح عليها بالطرق غير التقليديه :-

#### (1) الطرق التقليديه :-

- 1- انكار الازمه حيث يتم التعميم الاعلامي على الازمه وانكار حدوثها و اظهار صلابه الموقف وان الاحوال على احسن مايرام وذلك لتدمير الازمه و السيطرة عليها وتستخدم هذه الطريقه غالبا في ظل الانظمه الديكتاتوريه و التي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الاداري و افضل مثال لها انكار التعرض للوباء او اي مرض صحى
- 2- كبت الازمه وتعنى تأجيل ظهور الازمه وهو نوع من التعامل المباشر مع الازمه بقصد تدميرها
- 3- اخماد الازمه وهي طريقه بالغه العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر و القيم الانسانيه
- 4- بخس الازمه اي التقليل من شأن الازمه وهنا يتم الاعتراف بوجود الازمه ولكن باعتبارها ازمه غير مهمه
- 5- تنفيس الازمه وتسمى طريقه تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الي تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حاله الغليان و الغضب و الحيلولة دون الانفجار

6- تفرغ الازمه وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديله ومتعدده امام قوة الدفع الرئيسي و الفرعيه المولده لتيار الازمه ليتحول الي مسارات عديده وبديله تستوعب الجهود وتقلل من الخطورة

### ويكون التفرغ على ثلاث مراحل :

- مرحله الصدام او مرحله المواجهه العنيفه مع القوى الدافعه للازمه لمعرفة مدى قوه الازمه ومدى تماسك القوى التي سببتها

- مرحله وضع البدائل وهنا يقوم المدير بوضع مجموعه من الاهداف البديله لكل اتجاه او فرقه انبثقت عن الصدام وهذه العمليه تشبه الى حد ما لعبه البلياردو

- مرحله التفاوض مع اصحاب كل بديل اي مرحله استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل بديل من خلال رؤيه علميه شامله مبنيه على عده تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب البديل الاخر ؟ وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد؟ وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض؟

7- عزل قوى الازمه يقوم مدير الازمات برصد وتحديد القوى الصانعه للازمه وعزلها عن مسار الازمه وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهوله التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها

### (2) الطرق غير التقليديه :-

وهي طرق مناسبه لروح العصر ومتوافقه مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يأتي :-

طريقه فرق العمل : وهي من اكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الامر وجود اكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفه حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل وهذه الفرق اما ان تكون فرق مؤقتة او تكون فرق عمل دائمه من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهه الازمات واوقات الطوارئ

2- طريقه الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حدثت الازمه وتستخدم هذه الطريقه غالبا في المنظمات عند حدوث ازمه في المواد و الادوات او نقص في السيوله

3- طريقه المشاركه الديمقراطيه للتعامل مع الازمات وهي اكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الازمه بالافراد او يكون محورها عنصر بشري وتعني هذه الطريقه الافصاح عن الازمه وخطورتها وكيفية التعامل معها سواء الرئيس او المرؤوسين على نحو شفاف وديمقراطي

4- طريقه الاحتواء اي محاصرة الازمه في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثله على ذلك الازمات العالميه حيث يتم استخدام طريقه الحوار و التفاهم مع قيادات تلك الازمه

5- طريقه تصعيد الازمه وتستخدم عندما تكون الازمه غير واضحه المعالم

6- طريقه تفرغ الازمه من مضمونها وهي من انجح الطرق المستخدمه حيث يكون لكل ازمه مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها ومهمه المدير هي افقاد الازمه لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازمويه ومن طرقها الشائعه هي :-

- التحالفات المؤقتة

- الاعتراف الجزائي بالازمه ثم انكارها

- تزعم الضغط الازموى ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الاصلي

7- طريقه تفتيت الازمات وهي الافضل اذا كانت الازمات شديده وخطرة وتعتمد هذه الطريقه على دراسه جميع جوانب الازمه لمعرفة القوى المشكله لتحالفات الازمه وتحديد اطار المصالح المتضاربه و المنافع المحتمله لاجزاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعله وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضه مع استمرار التحالفات الازمويه وهكذا تتحول الازمه الكبرى الي ازمات صغيرة مفتته

8- طريقه تدمير الازمه ذاتيا وتفجيرها من الداخل وهي من اصعب الطرق الغير تقليديه للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقه المواجهه العنيفه او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حاله عدم توافر المعلومات وهذا ممكن خطورتها وتستخدم في حاله التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الازمه على النحو التالي :-

- ضرب الازمه بشده من جوانبها الضعيفه

- استقطاب بعض عناصر التحريك و الدفع للازمه

- تصفيه العناصر القائده للازمه

- ايجاد قاده جدد اكثر تفهما

9- طريقه الوفرة الوهميه وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغويه على الازمه كما في حالات فقدان المواد التموينيه حيث يراعى اتخاذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمه ولو مؤقتا

10- احتواء وتحويل مسار الازمه وتستخدم مع الازمات بالغه العنف و التي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمه الي مسارات بديله ويتم احتواء الازمه عن طريق استيعاب نتائجها و الرضوخ لها و الاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجه افرزاتها ونتائجها على النحو الذي يؤدي الي التقليل من اخطارها

- الادارة الفعاله : هي التي تستطيع التوفيق بين الثلاث متغيرات في المواقف الطارنه وهي :-

1- التكلفه المناسبه 2- الوقت الملائم 3- الاداء الجيد

حيث تحتاج مواجهه الازمه الى قدرة - مهارة- وشجاعه الالتزام - الجهود - السيطرة - التوقع - القرار - الخلفيه العلميه - فريق عمل - تكامل الجهود - الاتصالات الداخليه الخارجيه

مستويات ادارة الازمات :-

يوجد لادارة الازمات اربع مستويات هي :

1- ادارة الاستجابه

2- ادارة موقف

3- ادارة مخاطر

4- ادارة المصرفه

خطوات ادارة الازمات :-

1- تشخيص الازمه وتحديد ماهيتها وقوتها واسبابها وكيفيه تشخيصها وتحديد الاهداف واساليب تحديدها

2- الحد من تفاقم الازمه ونموها وزياده قوة تأثيرها

3- تحديد البدائل الممكنه وكيفيه توليد اكبر عدد ممكن من البدائل

4- اختيار افضل البدائل من خلال تقييم كل بديل بمعايير التفصيل

5- التدخل السريع لمواجهه الازمه وتحقيق الاهداف

**تشخيص الازمه :-**

يساعد التشخيص الدقيق للازمه وتحليلها على تحديد اسبابها الحقيقيه ومن ثم التدخل المناسب لمواجهتها

**ابعاد التشخيص :-**

ان ابعاد التشخيص التي تمثل اركان متكامله وشامله لاكتمال مكونات التشخيص ويمكن ان تكون صورة معادله :  
التشخيص = المام اداري + خبرة علميه + ادراك واقعي + معلومات مسانده وهي ابعاد اساسيه لا يمكن تجاهل اي بعد منها

**مناهج التشخيص :-**

حيث تتكامل هذه المناهج وتنصهر في المنهج الشامل فنجد ان :

استقراء تاريخ الازمه وتصنيفها الى مراحل متعاقبه ( المنهج التاريخي )

ومع وصف كل مرحله وتحليل العوامل و الاسباب التي اثرت فيها و النتائج المترتبه عليها وعائدها و اثارها ( المنهج الوصفي التحليلي )

ويفيد الاستقراء التاريخي للازمه في التعرف على المشكلات المتمثله في الظروف و القوه و المسببات و الاثار نفسها وذلك للاستفاده من كفيده مواجهتها

وعند وصف وتحليل المراحل التاريخيه للازمه يمكن تفكيك الازمه الى اجزاء وعناصر منطقيه تفاعلت على نحو ما وادى الى حدوث الازمه وهذا التفكيك يعرف بمنهج النظم حيث يمكن النظر للازمه كنظام

**الازمه كنظام :-**

يمكن النظر الى الازمه كنظام نسقي و النظام النسقي يتكون من :-

**1- مدخلات :**

تتمثل في العوامل و الاسباب التي سببت في ظهور الازمه وهذه المدخلات تتكون من واحد او اكثر مما يأتي :-

اشاعات – افكار – معلومات – اخبار – بشر – ظروف طبيعيه

ويجب عند تحديد المدخلات ان نحدد القوى المؤثرة و المتأثرة في الازمه ( المنهج البيئي ) ويمكن تحديدها في :-

أ- قوى مؤيده بدرجة معينه يمكن تحديدها وغالبا قد تكون مستفيدة من وجود الازمه

ب- قوى معارضة بدرجة معينه يمكن تحديدها وغالبا قد تكون مستفيدة من وجود الازمه

ج- قوى محايدة يجب التعرف عليها وتحديد اتجاهاتها خاصه في حاله تغير مسار الازمه

**2- عمليات تحويليه :-**

وهي عمليات تفاعل العوامل و الاسباب معا واساليب التفاعل اي اننا ندرك بذلك كيف تفاعلت هذه العوامل و الاسباب على نحو ادى الى حدوث الازمه وهذا يفيد في معرفه كفيده التأثير فيها مما يمكن من افقاد هذه العوامل و الاسباب اليه تفاعلها ومن ثم العمل على الحد من تفاقم الازمه كما ان هذه العمليات معيارا لفاعليه المنظمه في مواجهه الازمه وتعكس في الوقت ذاته كفاءه المنظمه

**3- مخرجات :-**

وتتمثل في نتائج واثار الازمه وهذه الاثار يمكن تحديدها في :-

- نتائج واثار رئيسيه واخرى ثانويه
- نتائج واثار يمكن السيطرة عليها واخرى لا يمكن السيطرة عليها
- نتائج واثار مؤكده واخرى غير مؤكده
- نتائج واثار دائمه واخرى غير دائمه
- نتائج واثار مباشرة واخرى غير مباشرة
- نتائج واثار تمس عددا كبيرا من الناس او تاتر سلبا في عائد وخدمات المنظمه والوصول اليها واخرى تمس عددا اقل من الناس ولا تؤثر في الخدمات و العائد بصورة ملموسه

### التخطيط للطوارئ

يجب على المنظمات عند اعداد خطط للطوارئ الاعتراف بحقيقه ان الامور تسوء من وقت لآخر و التخطيط للطوارئ يشمل :-

- الاستعداد لمواجهة الازمات التي يمكن التنبؤ بها وقابليتها للقياس الكمي
- التحضير لاحداث غير متوقعه وغير مرغوب فيها مما يؤثر في التقبل و الاستعداد
- والتخطيط للطوارئ يرتبط بفترة زمنية محددة قد لا تستوعب الدراسه و التحليل و المشاركه الواسعه في اتخاذ القرار التخطيطي و يركز اهدافه على مواجهه الاثار السلبيه للازمه واستعاده المنظمه لكفائتها وفعاليتها قبل الازمه

### 1- خطط الطوارئ

- وخطط الطوارئ خطه موقفيه قصيرة موجهه للقضاء على حدث او مواجهه ازمه من خلال تقدير وتحليل واقعي للازمه وقرار سريع ومشاركه وتعبئه الموارد لمواجهه الازمه
- ويحدد مسارات العمل البديله التي يمكن اتخاذها في حاله تغير الظروف مع الزمن
- تفاصيل الاجراءات الاحتياطيه لتمكين استمرار الانشطه و الخدمات السياسيه خلال فترة الطوارئ
- التوزيع الدقيق للمهام و المسؤوليات بصورة متكامله
- تشمل برامج لتحسين الاعمال و الخدمات على المدى الطويل مرة واحده ثم حل الوضع فوراً
- وجود بدائل لخدمات المنظمه لحين الانتهاء من الازمه

### خطوات وضع خطة للطوارئ

- ادراك الحاجة الى التخطيط للطوارئ و اهميته
- تحديد الاحتمالات الممكنة لكل السيناريوهات المحتملة السلبيه و الازمات من خلال الاستشراف الواقعي
- تحديد العواقب المحتملة و الاثار المتوقعة
- تقييم لدرجة الخطر على كل الاحتمالات
- تحديد استراتيجيه المخاطر لمنع حدوث ازمه و للتعامل مع الازمه ينبغي للمنظمة ان تعد مشروع الخطة و تحدد المسؤوليات
- محاكاة الازمات و مردودها للاستفادة منها

### 3- تخطيط ادارة الازمات و يشمل :-

- ادارة الازمات و يشمل
- تحديد الازمة و تحليلها
- التخطيط للاستجابة الفورية و ايجاد مسارات بديلة و انشطة المنظمة
- و ردا على الحدث المفاجئ و الذى يشكل تهديدا كبيرا للمنظمة
- الحد من الاضرار و الاثار السلبية
- الاختيار الفردى و الجماعى للتعامل مع الازمة و تشكيل فريق عمل للتعامل مع الازمة
- حل الازمة سريعا فى اقصر وقت ممكن

### 4- يحتاج التخطيط للطوارئ فى المنظمات الاجتماعية الى :-

- 1- تتبع الحدث
- 2- ادراة الاعتبارات الانسانية
- 3- تقييم الاضرار و الاثار السلبية
- 4- تقييم الموارد و الخيارات المتاحة
- 5- وضع الطوارئ
- 6- ادارة الاتصالات بكفاءة
- 7- التنسيق مع الهيئات الخارجية و الاستعانة بالاستشارات و الخبراء
- 8- السيطرة على المعلومات
- 9- السيطرة على التوقعات
- 10- مهارات اتصالية و تفاعلية و تأثيرية للسيطرة و التوجيه
- 11- ادارة المتطلبات التشريعية و مرونتها
- 12- تعيين مدير للازمة و فريق عمل للازمة
- 13- تركيز على الانشطة التى من شأنها التخفيف او القضاء على مشكلة

## المحاضرة التاسعة

### إدارة البرامج و المشروعات الإجتماعيه

#### أولا : ماهيه البرنامج و المشروع

##### 1- البرنامج :-

مجموعه من الاعمال المترابطه التى تنفذها الادارة بطريقه منظمه , وله نقطه بدايه ونهايه محددتان بوضوح , وذلك لتحقيق نتائج محدده ومطلوبه لتلبية 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 التى 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 يستغرق تنفيذه زمنا أطول من المشروعات

و البرنامج اذن مجموعته من المشروعات المترابطه التى تحقق أهداف البرنامج بطريقه مخططة محسوبه خلال فترة زمنييه 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

##### 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 زمنييه محدده لمقابله حاجه اكثر شدة لدى الفئه المستهدفه

تعريف مناسب للمشروع على انه مجموعته من الانشطة التى 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

#### ثانيا : ادارة المشروعات

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 تنسم به العمليات الاداريه او التشغيليه التى تنفذ على نحو دائم او شبه دائم من اجل تقديم المنتج او الخدمه نفسها مرارا وتكرارا

#### ثالثا : ادارة البرامج

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 مساهمة للافكار و النهج في

حل القضايا التي 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 علاقه بين ادارة المشروعات و المخاطر و التكاليف الاجماليه للبرنامج . وادارة البرنامج قد تركز على اختيار افضل مجموعه من المسؤولين والمشروعات وتوفير بيئه مناسبه حيث يمكن تشغيل المشروعات بنجاح

#### العوامل الاساسيه لادارة البرنامج

- **الحكم الرشيد :** الهيكل و العمليه و الاجراءات للسيطرة على العمليات و التغيرات في تحقيق اهداف الاداء ويجب اختيار عدد من المقاييس للدلاله على صحه و تقدم البرنامج في المناطق الاكثر حيويه
- **المحاذاه :** يجب على البرنامج دعم رؤيه المستوى الاعلى و الاهداف و الغايات
- **التوكيد :** المتحقق من صحه البرنامج و ضمان الالتزام بالمعايير و الموامه مع الرؤيه
- **الادارة :** ضمان وجود عمليات استعراض منتظمه و هناك مساءله وان الادارة من اصحاب المصالح و المشروعات و الموردين في البيئه و المجتمع المحلى
- **التكامل :** ان الاجزاء و الانساق المكونه مع بعضها تتكامل على نحو صحيح لتحقيق الغايات و تحسين الاداء خلال برنامج سلسه القيمه وظيفيا و تقنيا
- **الماليه :** تتبع التكاليف الاساسيه جنباً الى جنب و التكاليف الاداريه للبرنامج
- **البنية التحتية :** ان تخصيص الموارد يؤثر في التكاليف و نجاح البرنامج و قد تغطى البنيه التحتية المكاتب و تكنولوجيا المعلومات
- **التخطيط :** وضع خطه لجمع المعلومات عن المشروعات و الموارد و الجداول الزمنيه و الرصد و المراقبه
- **التحسن :** تقييم الاداء على نحو مستمر , و البحث و تطوير و تنميه القدرات الجديده و تطبيق نظام كامل للتعلم و المعرفه في البرنامج

#### الاختلافات بين ادارة البرنامج وادارة المشروع:

- 1- هناك مشروع فريد من نوعه و غير محدد المده , و هناك برنامج مستمر و تنفيذه ضمن اطار عمل مستمر لتحقيق نتائج معينه
- 2- يهدف المشروع لتقديم العائد و المخرجات و نجاحه سيكون من حيث تقديم المخرج المناسب في الوقت المناسب و التكلفة المناسبه
- 3- ادارة البرنامج تشمل ادارة المشروعات و التي تعمل جنباً الى جنب على تحسين اداء المنظمه و سوف يقاس نجاح البرنامج من حيث الفوائد
- 4- الفوائد هي التدابير لتحسين المنظمه و يمكن ان تشمل زياده الدخل و زياده الارباح و انخفاض التكاليف و خفض اضرار بيئيه و رضى العملاء في مؤسسات الحكومه المركزيه او المحليه و قد تشمل الفوائد تقديم خدمه افضل للمجتمع
- 5- في سياق تحقيق النتائج المطلوبه يجب تحديد العمليات اللزومه لتحقيق النتائج اعتمادا على الموارد المخصصه و تحسين العمليات باعتبارها عمليه مستمره
- 6- يوجد في ادنى المستوى مدير و المشروعات الذين ينسقون المشروعات الفرديه , ويشرف عليهم مدير البرنامج و من له حق المساءله من قبل المجلس المسئول عن البرنامج

7- سوف يكون هناك عملية لتغيير نطاق محدد مسبقا للمشروع و البرامج تعد رد فعل للتغيرات في الاستراتيجية و التغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة

#### مسئوليات مدير البرنامج

- مساءله مقدمه الانشطه التنفيذيه و الالتزام بالجدول الزمنى و الميزانيه و الجوده لجميع عناصر البرنامج
- ارتفاع مستوى دوران الخطه لتطوير البرامج و الجدول الزمنى
- استعراض | يوافق على خطط المشروع لمطابقته لاستراتيجيه البرنامج وخطه البرنامج و الجدول الزمنى
- قناه للاتصال لمقدمى البرنامج التنفيذى , و اللجنه التوجيهيه وتنفيذ جلسات احاطه
- رفع القرارات التنفيذيه للمسؤولين حسب الضرورة

#### الركائز الاساسيه للتخطيط السليم للبرنامج :-

##### 1- يجب ارتباط البرنامج مع رساله المنظمه :-

يجب على كل برنامج ان يرتبط بشده مع رساله المنظمه بمعنى انه على ادارة المنظمه العمل انطلاقا من الرساله من خلال تحديد عدد من الاهداف الكليه الاساسيه التي سيؤدى تحقيقها الى انجاز رساله المنظمه

##### 2- يجب ارتباط تخطيط البرنامج مع التخطيط الاستراتيجي :-

فان تخطيط البرنامج يجب ان يرتبط على نحو وثيق مع التخطيط الاستراتيجي و الاهداف و القضايا الاستراتيجية ويمكن لمجموعه من المخططين وضع اطار عمل كيفيه توافق الاهداف مع بعضها وغالبا ما يكون اطار للعمل و الدليل المستخدم لبناء برنامج جديد

##### 3- اشراك اعضاء الهيئه الاداريه في تخطيط البرامج :-

ان المسئوليه الرئيسيه الملقاه على عاتق اعضاء الهيئه الاداريه تتمثل في وضع اتجاه استراتيجي للمنظمه اذ انه يجب على الهيئه الاداريه التدخل على نحو كبير في التوجيه و الاشراف على الاتجاه الاولى للبرنامج ولذلك يجب اعطاء الهيئه الصلاحيه للتدخل في التخطيط الاستراتيجي للبرامج

##### 4- اشراك الفئات المستهدفه في تخطيط البرامج :-

يمكن للمنظمه ان تقوم باجراء عمليه تخطيط البرامج بتوفير جميع العناصر المناسبه من الهيئه الاداريه و المدير الاداريه و المدير التنفيذى ومدراء البرامج و المشروعات و الباحثين و المتطوعين الا انه لم يتم اعطاء الفئات المستهدفه الفرصه لعرض وجهات نظرهم بالرغم من انهم مستخدمو البرامج وبذلك ستكون المنظمه قد وضعت مخططا للبرامج ولكن تم بنائه على اساس لا تبلى واقع واحتياجات الفئات المستهدفه

##### 5- وضع المخطط " المثالى " للبرنامج :-

اذا استخدمت المنظمه الاشخاص المناسبين واذا شارك الجميع في خدمه اهداف المنظمه باخلاص في العمل عندها ستضع المنظمه المخطط المثالى للبرامج , اذ ان المنظمه تظل الخبير الفعلى الوحيد القائم على تخطيط برامجها الخاصه بها ويمكن الاستعانه بمستشارين ومساعدين خارجيين على ان يسند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الى اعضاء المنظمه على نحو مطلق وبذلك يتوافق المخطط المثالى للبرامج مع طبيعته المنظمه وغاياتها

##### عملية تخطيط البرامج ( المسارات الصحيحه ) :-

(أ) ارشادات للحفاظ على سلامه مسار عمليه تخطيط البرامج :-

يساعد تخطيط البرامج المنظمة على توفير اطار عمل لتسهيل اتخاذ مجموعه من القرارات في الوقت المناسب وتخطيط البرامج كأي خطه اخرى ليس جامدا او غير قابل للتعديل بل هو مجموعه من الارشادات التي تستخدم كمرجع يستعان به في المستقبل وبامكانك تغيير خطه البرنامج بشرط ان يكون سبب ذلك التغيير واضحا ويمكن تفسيره وتبريره

**وفيما يلي عرض ارشادات عامه تساعد على وضع تخطيط البرامج في مسارة السليم :-**

### **1- التركيز على نتائج البرنامج وليس فقط على مخرجاته :-**

عاده ما يتم الدمج او الخلط ما بين مخرجات البرنامج ونتائج البرنامج وهو ما يؤدي الى ضعف تقييم البرنامج تمثل مجموعه الفوائد التي حصلت عليها الفئه المستهدفه و التطورات التي حدثت لها و الحلول التي حصلت عليها من تطبيق البرنامج اما مخرجات البرنامج فهي تمثل الجانب الكمي لتنفيذ البرنامج

### **2- التنسيق بين البرنامج الجديد و البرامج الاخرى :-**

قد نتجاهل في مرحله التخطيط لبرنامج جديد البرامج الموجوده التي تكون مفيده جدا لنجاح التخطيط فإى برنامج جديد ما هو الا جزء من المنظمه ولذلك يجب ان يراعى القائمون على تخطيط البرامج ما يتوافر لدى المنظمه من برامج اخرى قائمه

### **3- البحث في افضل الوسائل لتقديم خدمات فعالة :-**

النقطه الاساسيه في البرنامج انه يقدم خدمات للفئات المستهدفه وبالتالي فانه من المهم البحث في انجح الطرق لايصال هذه الخدمات ومن افضل هذه الطرق التعاون مع المنظمات الاخرى التي تنفذ برامج مشابهه لبرامج المنظمه

### **4- تحديد مؤشرات قياس نجاح البرنامج :-**

ستساعد هذه المؤشرات على معرفه ما اذا كان البرنامج ناجحا او لا وستساعد كذلك على تجنب الشروع في برنامج لمجرد القيام بالبرنامج بغض النظر عن ايه غايات اخرى و الاخذ في الاعتبار تحديد المؤشرات المرتبطه بالنتائج المتوقعه

### **5- خطط قصيرة المدى للبرامج طويله المدى :-**

حتى تضمن ان عمليه المباشرة في تأسيس برنامج تسير بالطريق الصحيح تجنب التفكير في النتائج التي لا يمكن تحقيقها في الوقت القصير بل اکتفى بوضع خطط عمل لتنفيذ البرنامج طول فترة تنفيذه فهذه الخطط القصيرة ستسهل عليك تقسيم العمل وتوزيعه الى مراحل واجراءات واضحه من اجل قياس النتائج النهائيه الى حين انتهاء مده البرنامج

### **(ب) تنفيذ البرنامج و المصادر و الميزانيه :-**

#### **1- تنفيذ البرنامج :**

في نهايه مرحله اعداد البرنامج فانك ستتوصل الى خطه عمل عامه لتنفيذ البرنامج وقد يتبعها خطط عمل فرعيه خاصه في البرامج طويله المدى او البرامج التي تقدم العديد من الخدمات وعند بدء تنفيذ البرنامج فان ادارة البرنامج ستعتمد على نحو رئيس على خطه العمل العامه كمرجع لتحديد مسار البرنامج وتوجيهه

#### **2- مصادر وميزانيه البرنامج :-**

قم بدراسه عمليه لتتمكن من معرفه المصادر الماليه التي يجب ان تتوافر من اجل تنفيذ البرنامج مثل تكاليف التوظيف و الرواتب و الاجور و الفوائد المستحقه لهم و المستشارين و التدريب و المكان وشراء واستئجار المعدات و التجهيزات .... الخ

#### **3- تقييم البرنامج :-**

يجب ان تتم عمليه تقييم البرنامج على نحو سنوى على الاقل للتحقق من ان البرنامج قد انجز اهدافه وحقق النتائج المرجوه منه وانه يقوم بذلك على نحو فعال

#### 4- صعوبة التقدير :

تعتمد دراسات الجدوى اساسا على التقديرات وبما ان تلك الدراسات هي عبارة عن تفكير مترابط سابق لاقامه المشروع حيث يجب علينا تقدير تكلفه المشروع وحجم المبيعات المتوقع و العائد و الارباح التي ستننتج عن المشروع كل فان ذلك يتم تقديرة قبل ان يتم البناء الفعلى للمشروع

**الصعوبات التي ترتبط بدراسات جدوى منها :-**

**أ- الوقت الزمنى اللازم لانجاز دراسه الجدوى :-**

تحتوى دراسه الجدوى على عدده اجزاء منها دراسه الماليه و دراسه الفنيه و المسح السوقى لتقدير الطلب و الحاجات و دراسه الاقتصاديه و الاجتماعيه و من ثم تقييم المشروع النهائى كل هذا قد يتطلب وقتا طويلا قد تتغير فيه اسعار المواد اللازمه للمشروع مما يسفر عن ابتعاد الدراسه عن الواقع العملى

**ب- التكلفة :-**

بالاضافه الى عنصر الوقت تتطلب دراسه الجدوى المتكامله الكثير من الاموال التي قد تدفع لمستشارين او لبيوت الخبرة التي عاده ما تقوم باعداد مثل هذه الدراسه خاصه اذا ما لجأت الى بيوت الخبرة الاجنبيه

**ج- التنسيق بين اجزاء دراسه الجدوى :-**

في بعض الاحيان ونظرا لكير حجم الدراسه او نظرا لكثرة التفاصيل في دراسه الجدوى يتم اللجوء الى تقسيم الدراسه وتوزيعها على عدد من الخبراء و البيوت الاستشاريه مما قد يؤدي الى اختلاف وجهات النظر وضعف التنسيق بين اجزاء الدراسه

**د- ندرة المعلومات وعدم دقتها :-**

تعتمد دراسات الجدوى اعتمادا كبيرا على المعلومات فاذا لم تتوافر المعلومات المطلوبه او كانت غير دقيقه فان مخرجات الدراسه قد تكون بعيده عن الواقع وغير دقيقه

**طرق تقييم المشروعات :-**

تتعدد وتختلف طرق تقييم المشروعات حسب طبيعتها و الغرض من اقامتها من اهمها :-

#### 1- القيمة المضافه:-

تهدف الكثير من المشروعات التي تقوم بها الحكومه الى زياده الدخل القومى والارتقاء بمستوى حياة المواطنين وتحسين مستوى حياتهم , القيمة المضافه هي القيمة التي يساهم بها مشروع معين في زياده الرفاه الاجتماعى للمواطنين

#### 2- مده الاسترداد :-

مده الاسترداد من الطرق القديمه المستخدمه بكثرة حيث تعرف بانها عدد السنوات اللازمه لاسترداد قيمه الاستثمار الاصليه في اي مشروع وهناك طريقتان لايجاد مده الاسترداد الاولى تأخذ قيمه الفائده وهو مايسمى قيمه النقود على الزمن والثانيه لا تأخذ قيمه الفائده حيث يتم احتساب مده الاسترداد حسب طبيعه المشروع

#### 3- معيار القبول او الرفض :

يمكن استخدام طريقه مده الاسترداد لقبول او رفض المشروعات الاستثماريه فاذا كانت مده الاسترداد المحسوبه اقل من المده التي تحددها الجهه صاحبه المشروع يكون المشروع مقبولا والا فسيتم رفض المشروع وان افضل مشروع هو ذلك المشروع الذي تكون فيه فترة الاسترداد اقصر من غيره من المشاريع

### مرحلة وضع وتحديد الاحتياجات :-

من المهم جدا قبل البدء بتخطيط المشروع تعريف المشروع تعريفا شاملا ووضع وتحديد الاحتياجات المختلفه اللازمه لكافه انشطه المشروع من حيث الوقت و التكلفة و الموارد وغيرها ومن الجدير بالذكر انه اذا ما تم التفكير بدايه باحتياجات المشروع فسوف يكون هناك عقبات اقل عند التنفيذ

1- تحديد قائمه الانشطه

2- تحديد الموارد اللازمه

3- وضع الخطط التفصيليه اللازمه لتنفيذ المشروع

4- وضع الموازنات و الجداول الزمنيه للمشروع

5- تحديد وتحضير كل التسهيلات لدعم تنفيذ المشروع كالسياسات و الاجراءات و الوصف الوظيفي و الموازنات وغيرها

ويكون التنفيذ الناجح عرضه للفحص و التقييم المستمر في جميع الخطوات بل وقد يتطلب الامر تعديل الخطه ومن اهم اسباب نجاح التقييم توافر المعلومات الصحيحه و الدقيقه و من الناحيه الاداريه تتطلب عمليه التنفيذ ابراز الخطوات الاتيه :-

1- اتخاذ الترتيبات الاداريه للاشراف على التنفيذ وتحديد المسؤوليات ضمن الدائرة المسئوله مباشره عن عمليه التنفيذ وتحديد علاقاتها مع الدوائر الاخرى المهتمه بالمشروع

2- وضع مخططات التي تبين جداول العمل و الاوقات و الانجازات الرئيسييه في كل فترة زمنييه وقياس مدى التقدم و الانجاز

3- الرقابه على تنفيذ المشروع ورفع التقارير حسب الحاجه عن ما تم تنفيذه

4- مقارنة ما تم تنفيذه مع ماتم التخطيط له وتقييم مدى الانحراف عن الخطط الموضوعه

5- جمع المعلومات وتقدير التقارير الدورييه واتخاذ الاجراءات الكفيله بمعالجه الانحرافات ان وجدت وتحديث المخططات و الجداول الزمنيه الموضوعه

6- اعداد الخطط المتعلقة بالمراحل الاتيه

7- التثبت و التحقق من المواصفات و المعلومات الفنيه

8- تأسيس برامج تدريبيه للقائمين على عمليه التنفيذ من مراقبين ومقيمين وغيرهم

9- تطوير دليل يبين كيفيه العمل و الاداء عند الحاجه

### مرحلة التشغيل :-

#### تتضمن هذه المرحلة :-

1- تقديم الخدمه , المنتج التي | الذي يهدف الي المشروع اليها

2- تكامل الخدمه | المنتج التي | الذي يقدمها المشروع مع الخدمات | المنتجات التي تقدمها المشروعات الاخرى

3- تقييم مدى تحقيق المشروع للاهداف المحدده

3- وضع التوصيات المتعلقة بالمشروعات المستقبلية المشابهه

### نهايه المشروع | التسليم

هذه المرحله هي المصب النهائي لكل الجهود السابقه و التي ستؤدي بعد نهايه هذه المرحله الي ايجاد مشروع جديد, سواء كان هذا المشروع انتاجيا او خدميا او غيره و تتضمن هذه المرحله :-

1- تصفيه المشروع

2- تطوير الخطط المساعده في نقل مسؤوليات المشروع للجهات الاخرى

3- تحويل الموارد التي كانت مستغله في المشروع الى مشروعات اخرى ان وجدت و الاستفادة من الدروس و الخبرات المستفاده من المشروع

## المحاضرة العاشرة

العمليات الاداريه الاساسيه في منظمات الرعايه الاجتماعيه

### التخطيط الاستراتيجي

#### تعريف التخطيط الاستراتيجي :-

عملية الادارة الاساسيه في المنظمات غير الربحيه و المنهجييه التعاونيه لمقابله احتياجات المجتمع المعقده  
تعريف بريسون التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منظم لاتخاذ القرارات الاساسيه و الاجراءات التي تحدد شكل  
وتوجيه منظمه ما ويحدد ماذا يفعل؟ ويركز على النهج المعروفه باسم القضايا الحاسمه  
و التخطيط الاستراتيجي يبنى رأس المال الاجتماعى ويشير رأس المال الاجتماعى الى ملامح من المنظمات  
الاجتماعيه مثل الثقه 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 الجماعى و الخبرة
  - 3- تعزيز القدرة على الاستجابه 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 ايجابيه للمنظمه
- يتم التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث مراحل متميزه :-

- تخطيط الى الخطه

- التحليليه

- مداولات اللجنه

#### المرحله الاولى : تخطيط الى الخطه

- 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 التي 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 الزمني 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 العمليه؟

#### - المرحلة الثانية :-

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 التي تواجه المنظمه مثل :-

- البرمجيه و الخدمات

- الاستقرار المالى وجمع 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 مرحله

#### - المرحلة الثالثه :-

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

ويجب وضع معايير واضحة لتحديد اي مسأله استراتيجيه وتتحدد في العوامل الاتيه لتحديد استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي:-

- 1- الملائمه : هل هناك بعض الاستراتيجيات المستدامه ؟
- 2- الصحه : هل الافتراضات واقعيه؟
- 3- الجدوى : هل المنظمه لديها المهارات اللازمه و الموارد و الالتزامات ؟
- 4- التناسق : هل الاستراتيجيه متنسقه داخليا و خارجيا ؟
- 5- الضعف : ما المخاطر و الاحتمالات ؟
- 6- التوقيت : متى يجب ان يحدد قانون و تشريعات التنظيم و متى يجب الاستفاده منه ؟
- 7- التكيف : هل يمكن للمنظمه الاحتفاظ بمرونتها ؟
- 8- التفرد : مالذي يجعل هذه الاستراتيجيه تختلف اختلافا واضحا عن الاستراتيجيات الاخرى ؟
- 9- قابليتها للاستخدام : هل يمكن للمنظمه تنفيذ الاستراتيجيه بسهوله ؟
- 10- التكلفة : ماهى التكاليف المباشرة و غير المباشرة (بما فيها الموارد المالىه و البشريه)؟
- 11- الاثر : هل يمكن للمنظمه ان يكون لها الاثر الايجابي المرجو في ظل القيود المفروضه على الموارد ؟

#### تحديدات التخطيط الاستراتيجي:

- 1- هذه العمليه تستغرق وقتا طويلا و العالم يتغير بسرعه و وضع خطه استراتيجيه قد عفا عليها الزمن في الوقت الذي تطورت فيه المنظمه
- 2- هو ان هذا التخطيط بعيد جدا عن العمليات اليوميه و التخطيط الاستراتيجي ينبغي عدم اتخاذ اكثر من 10 في المنه من ساعات العمل العاديه
- 3- ان العديد من المنظمات لا تنفذ خططها الاستراتيجيه و عدم التنفيذ قد تؤدي الى السخريه

#### التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتحليل البيئي للمنظمات الاجتماعيه:-

يمكن تحديد ذلك من خلال نموذج سوات حيث تقوم المنظمات غير الهادفه للربح بعمليه التخطيط الاستراتيجي كل ثلاثه الي خمس سنوات لتوضيح رؤيتها واتجاهها نحو المستقبل و تحسين اهدافها الاستراتيجيه التي تحقق رؤيه المنظمه

#### و التخطيط الاستراتيجي مراحل يشملها التحليل البيئي للمنظمه وهي :-

- 1- تحديد اهداف المنظمه
- 2- تحليل البيئه الداخليه للمنظمه
- 3- تحديد الفرص و التهديدات الخارجيه
- 4- تحليل الموارد المختلفه للمنظمه
- 5- تحديد جوانب القوه و الضعف الداخليه

6- تحديد الاهداف الاجرائيه

7- اختيار الاستراتيجيه المناسبه

8- تنفيذ الاستراتيجيه

9- تقييم النتائج

**بينما يحدد البعض مراحل عمليه التخطيط الاستراتيجي من خلال العمليات الفرعيه :-**

1- تحديد رساله المنظمه واهدافها

2- تحليل البيئه الخارجيه التنافسيه للمنظمه لتحديد الفرص و التهديدات

3- تحليل بيئه المنظمه الداخليه لتحديد جوانب القوة و الضعف في المنظمه

4- اختار الاستراتيجيه المناسبه التي تستفيد من جوانب القوة وتعديل من جوانب الاستراتيجيه ويجب ان تكون متوافقه مع رساله المنظمه واهدافها

5- تنفيذ الاستراتيجيات

**تحليل البيئه الداخليه و الخارجيه للمنظمه كأحد مراحل التخطيط الاستراتيجي :-**

لعمليه التحليل البيئي للمنظمه اهميه حيث انها من اهم انشطه المديرين التنفيذيين الذين يراقبون بيئه المنظمه لتحديد جوانب القوة و الضعف في البيئه الداخليه وكذلك جوانب التهديدات و الفرص المتاحة في البيئه الخارجيه وتتحدد عناصر هذا التحليل في :-

**1- تحليل البيئه الداخليه للمنظمه :-**

تساعد عمليه تحليل البيئه الداخليه للمنظمه على التعرف الى العمليات التي تحدث داخل المنظمه و العوامل الداخليه المؤثرة في الاداء لتحديد افضل ما يمكن تحقيقه من خلال الموارد المتاحة في ضوء هذه المتغيرات و العوامل ويشمل التحليل الداخلي للمنظمه جوانب و متغيرات عديده منها ثقافه المنظمه وبنائها و برامج واهداف الادارة و الموارد الماليه و البشريه و البنيه التحتيه الماديه و التكنولوجيه ويمكن تحليل البيئه الداخليه للمنظمه كذلك في ضوء بنائها ووظيفتها حيث يتضمن البناء ( الاتصالات – تدرج السلطه – القواعد و الاجراءات – الهيكل التنظيمي .... الخ ) بينما يتضمن الوظيفه عناصر مثلي ( الرساله- الاهداف و الاغراض – وعمليات الابتكار و الابداع .. الخ )

**2- تحليل البيئه الخارجيه للمنظمه :-**

ويفيد في تحديد الاهداف وواقعيتها واستشراف المتغيرات المستقبلية والتطورات المؤثرة في فعالية المنظمه و المنافسه في البيئه الخارجيه وتقويم الفرص و التهديدات ونواحي القوة و الضعف ومن ثم عمليات الرصد و المتابعه و التقويم سواء اكانت موارد وامكانات بيئيه او خدمات متوافرة في البيئه او العناصر الديموجرافي بمتغيراته المختلفه و العلاقات الاجتماعيه في المجتمع وكذلك المنظمات الاجتماعيه المحليه الاخرى و الادوات التكنولوجيه

## المحاضرة الحادية عشر

### المدخل الايكولوجي لاداره منظمات الرعايه الاجتماعيه

**المدخل الايكولوجي لادارة المنظمه** هو وجود المنظمه في بيئه طبيعيه بأبعادها المختلفه تستمد منها اطرها البنائيه وعملياتها الاداريه وتستقبل عواندها وى تغير يطرأ في احدهما يؤثر بالضروره في الاخر

ايكولوجيه الادارة هي تلك العلاقه التفاعليه العضويه المتبادله بين المنظمه ببنائها التنظيمي و الاطار البيئي بعنصره المختلفه المتمثل في النطاق الجغرافي لعمل المنظمه وانه من الضروري محاوله فهم العوامل المؤثره في الادارة لا في صورتها المجرده فحسب وانما اكتشاف تفاعلها مع البيئه وانعكاساتها عليها

المنظمه الاجتماعيه انشأت لحاجه بيئيه وى تغير في هذه الحاجات يستتبعه تغير في الادارة كما ان مخرجات وانشطه منظمات الرعايه الاجتماعيه تعكس اثارها على البيئه وكلما ازدادت فعاليه الانشطه و الخدمات زادت درجات التغيير و التنميه في البيئه المحيطه وزاد الحاجه للمنظمه

ولما كان العالم قريه بيئيه واحده نتيجه للعولمه فيجب ان يتسع التحليل البيئي ولا يقتصر فقط على البيئه المحليه المتأثره ولكن البيئه العالميه ايضا حيث يمكن تحليل الواقع الايكولوجي لمنظمات الرعايه الاجتماعيه تحليلا واقعيًا دقيقًا خاصه اننا نجد انشطه وخدمات ومؤسسات ومنظمات دوليه للرعايه الاجتماعيه في كل بقاع المعموره ففي الرعايه التعليميه مؤسسات دوليه بجانب المحليه في البيئه الواحده وكذلك الصحيه بالاضافه الي منظمات الرعايه الاجتماعيه الدوليه و الاهليه

#### اهميه دراسه ايكولوجيه الادارة :-

دراسه ايكولوجيه الادارة يعطى للداريين 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 بالضروره 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 الحاضره المتغيرة
- 4- المعايير التى يتم بها اختيار القاده الاداريين يجب ان يتناسب مع النظام الاداري و الذي هو بالتبعيه يتمشى 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 ارستقراطييه بينما القائد الادارى في الادارة الحديثه يتسم بالعلم و الفن و الخبرة
- 5- تحديد درجه الاغتراب التنظيمى للمنظمات من خلال دراسه العلاقه المتبادله بين المنظمه و البيئه
- 6-المعايير التى يتم على اساسها تحديد واختيار وسائل الاتصال وقنوات العلاقه 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 محلى على حده

أهميه دراسه الاخصائي الاجتماعى لايكولوجيه الادارة :-

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

- 1- للمشاركه في تصميم البناء التنظيمي الذي يتوافق مع المتغيرات البيئيه و الحاجات المجتمعيه و العمل على محاوله اشباعها مما يستوجب معه تحديد هذه الحاجات وادراك الظروف و الاوضاع البيئيه المختلفه التي تحيط بالمنظمه الاجتماعيه و اى 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 مصغره 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 الى تكامل الخدمات المقدمه و كذلك تدعيم علاقه المنظمه بالمستهدفين من خدماتها
- 5- يساعد ذلك الاخصائي الاجتماعي على الاختيارات المناسبه لنوعيه و نمط المشروعات و المؤسسات و البناء التنظيمي المتوافق مع ابعاد الواقع المجتمعي بما يدعم تقبل العملاء المستهدفين و كفاءه 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

**ايكولوجيه الادارة و تطوير منظمات الرعايه الاجتماعيه :-**

**لايكولوجيه الادارة اهميتها كعامل اساسي و حاسم في تطوير منظمات الرعايه الاجتماعيه في اي مجتمع وذلك من خلال :-**

- 1- تحديد ابعاد الاغتراب التنظيمي للمنظمه و ذلك 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 مراعاته 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 و اتجاه 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

## العلومه و البيئه بين نهايه العالم و التحديث البيئي:

اصبح لمفهوم العلومه شعبيه كبيره في وقت قصير سواء في المفردات اليوميه في الصحف وممثلى دوائر الاعمال و المسؤولين الحكوميين و المنظمات غير الحكوميه وفي العلوم الاجتماعيه وقبل بدايه الثمانينات من القرن الماضي لم يكن مفهوم العلومه موجودا لا في الدراسات الاكاديميه او في المجالات و الصحف

ويشار في تحليل العلومه الى البيئه و التدهور البيئي و خاصه تلك المشكلات المتعلقة بالاشعاعات العالميه مثل ظاهرة الاحتباس الحرارى و فقدان التنوع البيولوجى و تدمير الغابات و تلوث المحيطات بصورة متزايدة

ولذا يجب تحديد ماهيه العلومه ؟ وما يتعلق بتغير طابع التحديث في التحولات الاجتماعيه و الاستمراريه المتميزه في مجالات الاقتصاد و الديمقراطيه و الثقافه و ماهيه العلاقه بين العلومه و تدهور البيئه و الوعي و الاصلاح ؟

### العلومه وطبيعته التغيرات المعاصرة :-

شكل وديناميات الترابط و التكافل التى تغيرت جذريا في الاونه الاخيره و خاصه التغير في سرعه تنفيذ المشروعات و سرعه اتخاذ القرار الاقتصادي و تعزيز قوة النظام تكنولوجيا و الاتصالات الجديده و الجانب الاقتصادي و استجابته النظام الاقتصادي بسرعه الى التقلبات و علاوة على ذلك فان الاتصالات الجديده لا تؤثر في النظام الاقتصادي فقط بل تؤثر كذلك في الشبكه السياسيه و الثقافيه للحدائنه

### العلومه و الحدائنه :

في الاونه الاخيره ساهمت العلومه في عوده الحديث عن الحدائنه ولها جذور في مناقشه نظريه التحديث اوائل الثمانينيات ونحن بايجاز نحاول التركيز على تفاصيل العلاقه بين العلومه و الحدائنه من خلال البعد البيئي للعلومه و المساهمات التى تدور حول مسأله ما اذا كانت العلومه عالميه النتائج وستؤدي الى تحليل الاثار المختلفه للتجانس الثقافى و السياسه ( التقليل من قدرة الدوليه القوميه , عالم السياسه و غيرها من المجالات ) و المعيار ان تكون الرأسماليه ( بعد ) المجتمع الصناعى الغربى مع النمطيه الثقافيه و الرؤى السياسيه مثل فرضيه التقارب المتزايد في تحليل المساواة بين المدن الكبرى في الشمال و الجنوب و ما يتعلق ايضا في الاخطار البيئيه و الاصلاحات

ان المجتمعات الناميه و المتقدمه مزيج من ثقافه الاقتصاد و السياسه و العلومه يمكن ان تؤدي الى التجانس او التهجين و الاعتماد على التنظيمات الهيكليه المحدده من الجهات و المؤسسات ذات الصله في النظام الاجتماعى و من السهل جدا اما تحليل العلومه متوحدا مع عمليه التغير في عالم يزداد نحو نظام عالمى واحد متجانس او تفسير عمليه العلومه بأنها تسبب التباعد المتزايد و اثاره في انحاء مختلفه من العالم و رغم هذا التوافق العام هناك اختلافات في شدة التجانس و عدم التجانس في العلومه و ان لهذه الاختلافات ايضا دورا عندما نربط بين العلومه و البيئه

وان التجانس و عدم التجانس يتعلق بالجدل حول العلاقه بين العلومه و الحدائنه و تزايد سرعه تدفق المعلومات و غالبا ما يرتبط ذلك برأس المال و الثقافه و المعتقدات و الافكار و الشبكات العالميه للتنتاج و التبادل

فكرة ان البيئات الطبيعيه و الاجتماعيه سوف يزداد تأثرها بالعلومه و عمليات التحديث و على المستوى المؤسسي سيتم ادخال التكنولوجيا الجديده للمعلومات و المعرفه في السلوك الاجتماعى و اشكال التحول المؤسسي على سبيل المثال و خصوصا على البيئه و كل العلوم و التكنولوجيا و البيروقراطيه في مؤسسات صنع القرارات السياسيه و الادرايه على مستوى التحول نحو نمط اخر و بالمقارنه مع عصر الحدائنه و المخاطر البيئيه من جهه اخرى و استمرار التهديدات البيئيه المزمنه يخلق قطاعات كبيره من المجتمع و لا يمكن مواجهتها بالاليات المؤسسيه بسيطه الحدائنه

## التحديث البيئي

من منظور نظريه التحديث الايكولوجي يوجد تصوران , الاول على مستوى تحليل النمو النسبي للاستقلال و التحرر الحكم الذاتى او اختلاف في المجال البيئي من العقلانيه في المجال الاقتصادي و العقلانيه يمكن من خلالها فهم التطورات و التحولات في المؤسسات و الممارسات وخصوصا تلك المتعلقة بالعمليات الاقتصادية من الانتاج و الاستهلاك , بينما الثانى على مستوى اكبر ان النمو و استقلال المجال بفعل التحولات في البيئه الاساسيه لمؤسسات وممارسات الحدائه فان مؤسسات الحدائه ظلت مشكوك فيها وفقا لبعض الخصائص البيئيه المدمرة للبيئه مثل التكنولوجيا و الصناعات و السوق و الدوله القوميه

و العولمه احيانا تعزز عمليات الاصلاح البيئي واحداث الموائمه بين ممارسات الانظمه ومعايير المحافظه على البيئه وانشاء ترتيبات مؤسسيه جديده على المستوى فوق الوطنى ونقل التكنولوجيا البيئيه وادارة مفاهيم ونماذج تنظيميه وتسريع تبادل المعلومات البيئيه حول العالم

### اعاده الهيكلة البيئيه العالميه

لقد كانت الاعتبارات البيئيه في المؤسسات الاقتصادية العالميه وممارسات المؤسسات وبالتالي تغيير هذه المؤسسات و الممارسات و التركيز على الشركات المتعدده الجنسيه والمؤسسات الاقتصادية العالميه و الاقتصاد العالمى الذي يدفع اليات الابتكارات للترتيبات المؤسسيه للبيئه و علاقه بين الدول و الشركات المتعدده الجنسيات غالبا ما يعد واحدا من اسباب التدهور البيئي على الصعيدين الوطنى و العالمى

كما دفع النظم البيئيه العالميه ومنظمات التنفيذ شكل الادارة البيئيه ومراجعه الحسابات البيئيه و التكنولوجيا البيئيه ومبادئ المنظمه الجديده و البيئه الاقتصادية الموجهه نحو الشبكات

### التحديث السياسى فيما بعد الدوله القوميه ( الأمة ):-

ان تعديل مؤسسات الاصلاح البيئي في المقام الاول على مستوى الدوله و الامه اصبح اكثر ملائمه لا التحول للترتيبات المؤسسيه الجديده ويمكن تفسير ذلك الى اعاده تعريف العلاقه بين الدوله و السوق في المستوى العالمى وترتيبات التنميه التى تتطلب الاصلاح

و العولمه لاتعنى نهايه سياده الوطنيه و الترتيبات السياسيه و التحديث السياسى في عصر العولمه الا ان انخفاض الوطنيه و التحديث السياسى و العولمه الاقتصادية في عمليات الانتاج و الاستهلاك وتقويض استقلال الدول قد رافق :

أ- نقل وضع السياسات البيئيه من سلطه الدوله القوميه الى المؤسسات الدوليه

ب- ان المنظمات غير الحكوميه هي الفاعله في السياسه البيئيه على المستوى الدولى مثل الشركات المتعدده الجنسيات و المنظمات غير الحكوميه البيئيه وزياده عالميه او اقليميه الانظمه البيئيه يمكن ان يؤدي الى تشكيل اتجاهات الهيمنه ورغم ان الدوله القوميه مازالت عاملا رئيسا في السياسات وعلى سبيل المثال النفايات الصلبه تلوث المياه وحمايه البيئه

### تحالفات واتحادات الوعى العالميه :-

تنشأ التطلعات العالميه نتيجته للتدهور البيئي وخاصه البيئه العالميه التى اجبرت على الاتجاه نحو الوعى و التطلع البيئي العالمى بعد التغير البيئي العالمى وتحليل علاقه العولمه بالبيئه

ومواجهه التهديدات البيئيه العامليه المتعلقه بالعولمه ساعدت على زياده الوعى البيئي وبرامج لتعزيز استدامه الموارد ونمو الحركات البيئيه العالميه

لقد اتسع التفكير العالمى و التحليل البيئي ليشمل قطاعات كبيره من المجتمع العالمى وان اعمال الحركه البيئيه العالميه ساهمت في ظهور ترتيبات مؤسسيه جديده على المستوى العالمى تتجاوز خطوط السياسه التقليديه في نشر الوعى البيئي بالمجتمع المدنى العالمى في صنع القرار الاقتصادي و السياسى

## تعاون المنظمات الدولية في المهمة البيئية :

لا يمكن ان تعمل منظمه او مؤسسه اليوم بمفردها بغض النظر عن حجم المنظمه فرعيه او عامه او خاصه او نوعيه الخدمات التى تقدمها ويدرك المديرون الناجحون بان الشراكه و التعاون مهمان لنجاح منظماتهم وهما من الوسائل المهمه لادارة البيئه و التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعه اكثر من اى وقت مضى و الموارد الضروريه لبقاء واستمراريه منظمات الخدمات الانسانيه تكمن خارج حدودها و ابعاد من سيطرة المدير ولذلك فان معظم المنظمات الفاعله هى جزء من شبكه من العلاقات او الصلات الافقيه مثل الشراكات و الاتحادات و الشبكات ونظم تقديم الخدمات

ان نجاح المديرين يتوقف على الجهد و الوقت لتطوير التحالفات المشتركه و المحافظه عليها بين منظماتهم وغيرها في عالم اليوم وهذه الاشكال الجماعيه ليست خيارا بل ضروره لدعم القدره على التشبيك و التعاون

وعلى الرغم من الصعوبات المرتبطه ببناء الشراكات الا ان المديرين ينفقون الكثير من الوقت لمواجهة المهام الخارجيه بينما الادارة الداخليه تعالج مهامها فعلى سبيل المثال قال منيفى وطومسون ان دور مدير الخدمه الاجتماعيه شهد تحولا رئيسا في السنوات العشر الاخيره حيث يتم الان التركيز على مهام اداره البيئه بجانب اداره العمليات داخل المنظمه كجزء من النظم الفرعيه لنظم الخدمه وهى تتأثر في مجموعات اصحاب المصلحه وطرق التمويل حتى تستمر في البيئه التى تزداد تعقيدا ويجب ان يفهم المديرون ان هذه القوى هى افضل صفة متبادله وان بقاء المنظمه اليوم يتطلب ان يؤثر المديرون في تشكيل بيئات منظماتهم بقدر ما يؤثرون ويشكلون بيئات منظماتهم

## البيئه المتغيرة :

تزيد القوة الدافعه للشراكه وتشكيل شبكه متعدده الواجهه للتغيير في السرعه و القوة وان التغيير مستمر وقوى ولا يمكن التنبؤ به ويؤثر في كل جوانب المنظمات وبيئاتها و اليوم يمكن للمديرين تعزيز النمو المتواصل في معرفه واهم العوامل التى تشكل هيكل وعمليات تقديم الخدمات هو نمو معرفه و التكنولوجيا الجديده وهذه العوامل هى المحددات المهمه للاساليب التى ينتجها المهنيين و المنظمات في العمل كما تزداد معرفتنا الاساسيه عن تصورات المجتمع البشري و السلوك التنظيمي الذى يزداد تعقيدا و اثره على مهنة الخدمه الاجتماعيه و المنظمات واستعداد متزايد للمجتمع ولتحديد القدره على الاستجابه للمشكلات الاجتماعيه الجديده وعدم استعداد المجتمع لايجاد حلول للتمويل الكافى لمواجهة هذه المشكلات

ويتسبب الانفجار المعرفى في احداث تغييرات كبيره في تقنيات وطرق التدخل المستخدمه لتحقيق اهداف الخدمه ونحن بحاجة الى قراءه صحيفه او مجله اكاديميه للتعرف الى السلوك المعرفى و الاجتماعى و المداخل العلاجيه الطبيه الجديده لكل مشكله بالاضافه الي وجهات النظر و النماذج التى يشملها كل مدخل وادى هذا النمو على مستوى المجتمع المحلى الى التجزئه و الخصوصيه

## الشراكات و الشبكات : استجابته للتغيير :

اذا توافر للمنظمه كل الموارد التى تحتاجها لتنفيذ مهمتها المرتبطه بالحقوق الانسانيه مثل المعارف و المهارات و الوضع التقني وصوره المجتمع الايجابيه وسياسه تدعيم بيئته للمديرين فلا يوجد حاجه و ضروره للتشبيك ولكن اذا كانت الموارد غير كافيه لتعزيز الخدمه و ايجاد خدمه جديده في السوق او تحقيق هدف السياسه في البيئه فيمكن ان يلعب التعاون دورا اساسيا و اساس معظم المديرين اشكالا من الشراكات و الشبكات بهدف الحصول على الموارد اللازمه و تقاسم المخاطر واختيار المشاركون و التنافس مع المنافسين وتحسين القابليه للتكيف وتحقيق اقتصاديات كبيره الحجم

## الحاجه الي توسيع نطاق الاعمال :

اضطرت المنظمات اليوم الي تقليص حجم قوى السوق و التركيز على مجموعه محدوده من الانشطه ولكن في الوقت نفسه لابد من دخول اسواق جديده ويفترض ذلك ان يتوافر للمنظمه الموارد التى تحتاجها وتجعلها اقل عرضه للخطر من خلال استثمار الفرص الجديده و الموارد لانتاج الانشطه الجديده وان الكثير من المنظمات الصحيه ومنظمات الرعايه الاجتماعيه تمر بالظروف نفسها في الوقت الراهن

**الحاجة الى المنافسة :**

ليس شرطاً ان يكون المنافس حليفاً عن طريق الانشطة التعاونيه في الظروف نفسها التي تحدث في المنظمه (أ) تحتاج المنظمه الى الحياض مع المنظمه (ب) قبل نجاح المنظمه في تحقيق هدف معين وفي هذه الحاله المنظمه (أ) الاقل كلفه تتغلب على المنظمه (ب) التي ربما تكون شريكه ثم مرة اخرى تتنافس مع المنظمه (ب) عن طريق تشكيل تحالف مع المنظمه (ج) وقد يكون اكثر عائداً واهميه في عصر الرعايه المؤسسيه وقد يكون نجاح التنافس في الفرق بين المنظمه التي تعلق ابوابها و الجديده التي تحقق الاستقرار و النمو

**الحاجة الي التحرك السريع**

يتطلب منح التمويل وادارة نظم الرعايه تحرك المنظمات بسرعه ولسوء الحظ فان سرعه التكيف تتطلب زياده القدرة التنظيميه وغير الموجوده في كثير من المنظمات الصحيه ومنظمات الرعايه الاجتماعيه ويوجد وسيله وحيد للتغلب على هذه الصعوبه وهو بناء التعاون التنظيمي المشترك وتتمثل الشراكه بين المنظمات في ثلاث ابعاد مثلاً منظمات رعايه الاسره استعانت بأخصائي متخصص في تخطيط الرعايه الاجتماعيه | محلل السياسه | احصائي | كاتب , محرر هؤلاء الثلاثة عملوا كفريق واحد بالتضافر مع الثلاث تخصصات وضعت خطه العمل السنويه التي استفادت منها كل منظمه على قدم المساواه وكانت نسبه الفائده من تجميع الموارد ناجحه للغاية ابتداء من السنه الاولى

**الحاجة الي تحقيق فوائد وتغطية التكاليف :**

التعاون هو وجود استراتيجيه فعاله لتحقيق اقتصاديات بسيطه مع تغطيه التكاليف ويتوقع ان التعاون ينبغي ان يؤدي الى وفورات كبيره ويتحقق تكامل الخدمات وانتهاز الفرص في المشروعات بينما لا توجد بيانات بسيطه فاعله للمجتمع القائم على تكامل الخدمات لتحديد ما اذا كانت اقتصاديات الحجم لبرامج المشاركه قد تحققت فعلاً حيث ان المنطق يفرض حاله التنسيق باعتباره قيمه مضافه

**تمييز الاشكال التعاونيه :**

يحتاج المدراء ايضاً لفهم الانواع المختلفه من التعاون سواء اشكال الاستثمار التي تتطلب وقتاً ومالاً اقل والتزاماً كبيراً ويمكن فهم التسلسل الهرمي من الاشكال التعاونيه من خلال تصنيف الوظائف كما يأتي :-

**1- الشراكات الملزمه :**

هي الشراكات و الشبكات التي تتبادل الموارد ويمكن ان يطلق عليها الاشكال التعاونيه الملزمه وتكون بينها رابطه كبيره غير رسميه وكثيراً ما تقوم على اساس الصداقه و العلاقات الشخصيه وتمكن المديرين من ان يكون لديهم افضل الحدود وتوفر وسيله للحصول على الموارد مثل الموارد الحيويه و المعلومات غير المتوافره من خلال قنوات اخرى وذلك عن طريق تبادل العلاقه

**2- الشراكات الترويحيه :**

هي التي تشكلت لتحقيق هدف محدد بحكم الضرورة و الذي يجب ان يكون رسمياً ويجب تمكين المديرين لتجميع الموارد من خلال المصادر المختلفه للعمل لتحقيق الهدف وتحتاج الى قدر كبير من التنسيق بدلا من مجرد تبادل الموارد

**3- الشراكات النظاميه :**

هي التي تشكلت لتمكين المنظمات من المشاركه في تقديم خدمه او منتج محدد وترتبط بأحكام رسميه وتسمح للمنظمات بدمج الموارد البشريه و الاصول فعلى سبيل المثال في نظام تقديم الخدمات المتكامله عن طريق مؤسسات يتم عمل خطط مشتركه للمؤسسات معا ويقوم موظفونهم بالعمل معا وجهاً لوجه و العملاء لا يدركون ما المؤسسه التي تقدم لهم الخدمه ولا يمكن التمييز بين العمال واصحاب العمل وهذا الشكل من التعاون مستمر

## التعاون و التشبيك ( العمل في نطاق شبكه ):

### الشروط الاساسيه للتعاون :

وهي غالبا شروط مسبقه اهمها :-

- 1- الموارد اللازمه و الاستعداد لتحمل المخاطر وبذل الوقت و المال الضروريين لتأسيس العلاقات بين المنظمات وزياده الاستثمار و الترويج لشراكات نظاميه و الحفاظ عليها
- 2- الواقعيه بشأن التكاليف الحقيقيه قبل البدء في الجهود التعاونيه
- 3- ان يكون لدى المديرين احساس نحو المغامرة ولديهم موقف ايجابي اتجاه التغيير وابداع رؤيه مختلفه للمستقبل و النظر للابتكار بوصفه عمليه تطوريه بحيث يضيف قيمه الى المبادرات السابقه
- 4- يجب على المديرين تحفيز العاملين بالمنظمه و انجاز العمليات الموجهه نفسها نحو المستقبل مع الزملاء في غيرها من المنظمات
- 5- تحتاج الشراكات دائما الى بعض المخاطرة و يجب ان يكون المديرين قادرين على تقديم التزام نحو العلاقه التنظيميه التي لا يوجد ضمان لنجاحها و القدرة على تحمل قدر من المخاطرة

### مراحل التعاون و التشبيك :-

#### (1) مرحله البحث عن شركاء :

ان تطوير الشراكات و الشبكات في جوهرها عمليه سياسيه لان السلطه يجب ان تكون مشتركه خاصه في المراحل الاولى من التعاون ويمكن ان ينشأ صراع على السلطه بين من يؤيد الوضع الراهن ومن يريد الابتكار و التجديد و السلطه يمكن ان يستخدم الاقتناع كما ان التغلب على مقاومه التغيير عمليه سياسيه ويتطلب ذلك التفكير الاستراتيجي ومهاره التفاوض وحل الصراعات

وحدد جرائ منهجا مفيدا في مرحله الاولى من بناء الشراكات بين المنظمات يركز على مهاره المديرين ويرتكز على ثلاث مفاهيم اساسيه يجب تحقيقها لتطوير الشراكات بنجاح وهي :

- اقامه اتصال

- وضع رؤيه مشتركه

- وجود اساس مستمر من خلال الثقه

ويمكن انجاز المهام الثلاث على النحو الاتي :-

#### 1- اقامه الاتصال عن طريق التفاوض وتسويه النزاعات :-

ان الخطوة الاولى في البحث عن شركاء جدد هو الشروع في الاتصال مع المنظمات التي يمكن ان تكون صالحه من حيث الاهداف و التاريخ و التجربه و الرؤيه المشتركه و القيم و الموارد التكميليه ولتحقيق ذلك يجب على المديرين دراسه توزيع السلطه و الموارد افقيا ورأسيا في البيئه او المجتمع واكتشاف المنظمات التي لديها مكسب او خسارة من جراء تنفيذ فكرة التعاونيه وتحديد اصحاب المصلحه وتجنيدهم في المفاوضات وبعده ذلك خطوة مهمه وحاسمه

#### 2- تحديد البنيه المعرفيه المشتركه :-

بعد انشاء ارضيه مشتركه يجب تطوير البنيه المعرفيه المشتركه و يطلق عليها رؤيه مشتركه ويجب الاهتمام بهذه العمليه لضمان ان المشاركين لديهم تعريف واحد مماثل عن المشكله وتحديد تعريف مشترك للحل وما يعتزمون القيام به و الطريقه التي ستستخدم في الحل

### 3- تحقيق الثقة :-

النجاح في المهمتين السابقتين في بناء التواصل و ايجاد بناء معرفي مشترك يؤدي الى الاحترام المتبادل و الالتزام بالشراكة وان تعزيز هذه العملية يؤدي الى تحقيق الثقة

ويوجد العديد من عناصر علاقه الثقة اهمها :-

1- الثقة في النوايا بين المديرين الشركاء المهمين في كل منظمه من منظمات الرعايه وان لاتقوم العلاقه على المصالح الذاتية وانما المصلحه المتبادله وان يكون الشركاء ملتزمين بافاده الجميع

2- الثقة في الكفاءه يجب ان يكونوا مقتنعين بان الشريك لديه المعرفه و المهارات لتحقيق الفائده للمنظمه وان المنظمه لن تتردد مستقبلا في الشراكه

3- الثقة في وجهات النظر ان يكونوا مقتنعين ان للشريك بناءه المعرفي الذي لا يختلف عن البناء المشترك و الذي يندرج في اطار ثقافه المنظمه

**2) مرحله تنفيذ الخطط التنفيذي :** يجب تحويل الرؤيه الى قيمه من خلال الادارة الفعاله للعلاقات التي تعد اساسيه في اي منظمه ويجب على المديرين النظر بعنايه في اسباب قيام الشراكه وبعد ذلك تصميم الهياكل و العمليات الاداريه المناسبه و الفعاله لتحقيق مهمتهم و المراقبه و التنسيق في المنظمات وعلاقاتها افقيا و التي تختلف عن المنظمه الواحده

**نسق سياق البيئه في ادارة الرعايه الاجتماعيه :**

يركز التخطيط الاستراتيجي على ان ممارسه ادارة الرعايه الاجتماعيه يتأثر في البيئه الخارجيه و العوامل الاقتصاديه و السياسيه و التكنولوجيه في البيئه التي يمكن ان تلعب دورا مهما في البناء الاداري وتحديد كيفيه ادارة الرعايه الاجتماعيه وتصور ممارستها وفي العصر الحديث من المناسب النظر في كيفيه تأثير البيئه الخارجيه في مستقبل الممارسه في ادارة الرعايه الاجتماعيه ويوجد عدد من العوامل البيئيه الاساسيه يمكن ان تساهم في تحديد اطار ادارة الرعايه الاجتماعيه في السنوات المقبله ويحتاج ذلك لابرار تحليل هذه العوامل بعمق وكذلك القوى البيئيه لكي تتمكن من تحديد الاطار المرجعي في ادارة الرعايه الاجتماعيه في القطاع الاهلي

**طرق التغلب على التحديات المستقبلية لادارة الرعايه الاجتماعيه :-**

#### 1- السلطه السياسيه الوطنيه :

نتيجة للتحويلات السياسيه و الجغرافيه في السلطه فان ادارة الرعايه الاجتماعيه يتزايد اتجاهها نحو النزعه الوطنيه المحافظه ويمكن ان تعطى السلطه السياسيه دفعه اضافيه لمراقبه حجم ونطاق وتكلفه الحكومه و الميل للقطاع الخاص و السوق الحرة لايجاد حلول للمشكلات الاقتصاديه و الاجتماعيه كما ان الاتجاه نحو الدوله و الجماعات المحليه و السيطرة على المجتمع و السياسه العامه وسياسه الرعايه الاجتماعيه على وجه الخصوص ستصبح اكثر لامركزيه

وان ممارسه ادارة الرعايه الاجتماعيه في بيئه السياسه العامه ستكون اكثر تنوعا وسياسه التنوع قد تصبح قاعده للرعايه الاجتماعيه ومن الواضح ان سياسه التنوع سوف تؤدي الى مزيد من الخلافات بين الدول و المدن و المجتمعات المحليه في الرعايه الاجتماعيه من حيث الاولويات و الممارسات الاداريه وسيكون هناك تحديا للسياسات و الممارسات المهنيه مع كبار السن لتزايد اعدادهم

#### 2- اعاده اكتشاف المجتمع :

ويبدو ان المجتمع يعيد اكتشاف مزاياه وفوائده ويمكن اكتشاف المجتمعات المحليه في طبيعتها الجغرافيه او مجموعات من الافراد لهم هويه ثقافيه مشتركه او مصلحه مشتركه وتوجد اسباب كثيرة لاعاده اكتشاف المجتمع ولكن سنركز على ضرورة الانخفاض في تمويل الرعايه الاجتماعيه واعاده تقييم منظمات الرعايه الاجتماعيه و المهنيين واحياء القيم الروحيه

ويعتمد اصلاح نظام الرعاية في حد ذاته على تعاون المجتمع في جهوده للرعاية الاجتماعية للاعتماد على الذات ويساعد اعاده اكتشاف المجتمع على احياء القيم الروحية ونهضتها في العديد من المجتمعات المحليه و الجماعات الدينيه التي تشكل عنصر رأس المال الاجتماعي

وسوف تصبح ادارة الرعاية الاجتماعية في المستقبل اكثر الحاجات المعلنه من حيث المخرجات و الجوده ونتائج برامج الرعاية الاجتماعية بما فيها التركيز اساسا على تحقيق نتائج وعائد لدى العملاء واستمرار الضغط من اجل قدر كبير من المساعله و المحاسبية الذي يأتي من مجموعه متنوعه المصادر بما في ذلك الحكومه وادارة الرعاية ومؤسسات القطاع الخاص

### 3- التقدم في تقنيه تكنولوجيا المعلومات :

سوف يستمر زياده توافر تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في التأثير في الرعاية الاجتماعية بأساليب وطرائق مختلفه بما في ذلك اساليب وصول العملاء الى الخدمات واساليب الرعاية الاجتماعية للمهنيين لاداء وظائفهم واساليب التعامل بين المهنيين في الرعاية الاجتماعية و العملاء بعضهم بعضا

كما ان تكنولوجيا المعلومات ستزيد من تمكين العملاء و المنظمات وسيتزايد معرفه المواطنين عن خدمات الرعاية الاجتماعية و المنظمات عن طريق اتاحه الوصول لشبكه الانترنت في المنازل و المنظمات و المكتبات ومراكز الخدمه و المدارس و الرعاية الاجتماعية في اطار ذلك ستكون قادرة على تطبيق وتقديم المساعده و الخدمات على الانترنت مثل الشهادات التي تصدر الكترونيا و العملاء سيكونون قادرين على الوصول والاتصال بالعالم وغيرهم من الناس

### الاتجاهات الاداريه الرئيسيه :-

#### ادارة الرعاية الاجتماعية مستقبلا ستركز :-

1- لتكون اكثر قدرة على المنافسه و العلاقه بين منظمات الرعاية الاجتماعية التي وصفت بانها اكثر تعاونا من المنافسه فان هذا الوصف غير دقيق حيث تكمن المنافسه في التمويل و البرامج و العملاء وسوف تتخذ المنافسه اشكالا كثيرة بما في ذلك التنافس على مصادر جديده للارادات ( العقود الحكوميه – ومنح المؤسسات – تطوير المنتجات وغيرها ) وسوف تأخذ المنافسه ايضا اشكالا نحو مزيد من التنسيق و التعاون بين منظمات الرعاية الاجتماعية

2- مزيد من التحول الى القطاع الخاص حيث ان الاتجاه المحافظ المناهض للحكومه فاننا نجد البيئه و الرعاية الاجتماعية و الاداريين قد لا يكون لهم خير سوى التحول الى القطاع الخاص لزياده استخدام التقنيات

3- مزيد من اعاده الهيكله بسبب زياده المنافسه ومزيد من الخصصه وزياده استخدام تكنولوجيا المعلومات ومنظمات الرعاية الاجتماعية العامه التي لا تستهدف الربح في المستقبل سوف يزداد تغير هيكلها التنظيميه و العديد من منظمات الرعاية الاجتماعية سوف تقلص حجمها وتصبح اصغر حجما بفضل تكنولوجيا المعلومات

4- زياده التسويق للرعاية الاجتماعية وسوف يكتشف المهنيون ان التخطيط الاجتماعي التقليدي وتقنيات تقييم الحاجات ليست كافيه لضمان البقاء في المستقبل ولاستمرار برامجها وستظهر قضايا مثل الخدمات و الاجور وكيف يمكن تعيبتها وتكثيفها لكي تكون جذابه للعملاء ومصادر التمويل ستزداد اهميه هذه القضايا في التوجيه و الرعاية الاجتماعية

5- مزيد من ادارة المشروعات في اللامركزيه وتفويض سياسه الرعاية الاجتماعية وسوف تترتب عليها بالضرورة ادارة الرعاية الاجتماعية وسيكون التركيز على الخبراء حيث سيتم التركيز على المشروعات الابداعيه في استحداث انواع جديده من السياسات و البرامج و التعاون وجداول التمويل للتصدي للمشكلات الاجتماعية

6- اكثر تركيزا على ادارة الجوده وهو النهج التقليدي لضمان الجوده في خدمات الرعاية الاجتماعية و التأكد من نوعيه هذا النهج في المستقبل ومنظمات الرعاية الاجتماعية المعنيه سوف تركز اكثر على العملاء و التركيز بصورة اكبر على ادارة الجوده

- 7- مزيد من التركيز على النتائج في المستقبل وادارة الرعايه الاجتماعيه ستكون اقل اهتماما بالعمليات واكثر اهتماما بالنواتج و النتائج وهذا التغيير يتطلب التكيف لكثيرين في الرعايه الاجتماعيه
- 8- مزيد من التخطيط الاستراتيجي ويبدو ان معظم منظمات الرعايه الاجتماعيه و الاداريين يحتاجون الى تطوير نوع من نهج منظم للتقييم المستمر و التقييم البيئي للعملاء للبرنامج و المنظمات وان الاطار المرجعي سيكون الخطه الاستراتيجيه مع التركيز على الفرص و التهديدات البيئيه
- 9- الدعوه اكثر للمحافظه الدعوه من اجل الرفاه الاجتماعى بصفه عامه وللمسنين على نحو خاص في المستقبل واحتياجات الفئات الضعيفه من السكان مثل الاطفال و المرضى العقلين و المعوقين
- 10- مزيد من التركيز على العملاء كان في الماضى تركيز ادارة الرعايه الاجتماعيه اكثر على احتياجات المنظمات و البرامج لمزيد من المنافسه غير ان التركيز سيزداد نحو العملاء و التمويل وزياده التركيز على الاداء و المساعله وادارة الجوده و التسويق و التخطيط الاستراتيجي

## 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 الاجتماعية تزداد تعقيدا فالفقر يزداد انتشارا و العولمة تتقدم و القيم تتغير ولذلك فان التفكير العلمي و التخطيط المبني على المعلومات دقيقه من ضروريات مواجهه مشكلات العصر
- ولانبالغ اذا ماقلنا ان العصر الحالي هو عصر المؤسسات فاذا لم تستطع المؤسسات الاجتماعية 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 الاجتماعية في العالم العربي :-

- 1- لازالت المؤسسات الاجتماعية عموما تقليديه في البناء الادارى واساليب الادارة حيث تفتقر الى التخطيط العلمي 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 الاجتماعية
  - 4- نتيجه لذلك فان كثيرا من هذه المؤسسات تفتقر الى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ومن ثم عدم وضوح الاهداف
  - 5- تفتقر المؤسسات الاجتماعية 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 ايجابية او علاقه مبنيه على الثقة مع المجتمع المحيط بها مما يسبب لها اشكاليات من بينها الاشكاليات الماليه
- ولاشك في ان المؤسسات الاجتماعية كغيرها من المؤسسات عرضة للتغيير 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 للتغيير 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 الاجتماعية 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 الاجتماعية لذلك لابد ان تكون هذه المؤسسات مهيا للاستفاده من عوائد تلك التغييرات بصورتها الايجابيه و التقليل من الاثار السلبيه
- 4- المشكلات الاداريه المختلفه حيث ان جزءا رئيسيا من عمل المؤسسات الاجتماعية 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 الاداري و المالي 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 التي 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 وفي 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 الي تذكر الماضي 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 بدنيه 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 الوعي 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- التغذيه 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 متكاملتا 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 ينبغى 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 ينبغي لها ان تكون محل احترام من جانب جميع العاملين في المنظمه

ويترتب على هذا المبدأ ما يلي :

- 1- ينبغي صياغه الاهداف بوضوح واعلانها 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 محده 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 ينبغي وضعها منطقيا وتنفيذها بطريقه منهجيه منظمه

### 4- مبدأ مراعاة السياق الثقافي :

ينطلق هذا المبدأ من انه ينبغي 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 ينبغي 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 فعاله وهادفه بين المدير وكل من مجلس الادارة و الموظفين وجماهير العملاء المستافيد من خدمات المنظمه

وعلى ذلك ينبغي 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 يعي 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 وفاعليه 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 وضروره فهم المنظمه باعتبارها وحده واحده وضروره 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 الجودة - 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 الاستفادة 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 ومتبادله 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 الاستيراتيجيه 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 الاستيراتيجيه بالمنظمه و يحقق أهدافها 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 و يمكن 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 :-** هو 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 الدورات 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 و كذلك 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 الاخطاء 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 زمنييه 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- القدرة 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- القدرة 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 وكل 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 كاندسان 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 ضروري

#### 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 للأفراد العاملين نحو عملهم و اكسابهم قيما جديده  
 6- يعمل على اشاعه روح التعاون بين الافراد العاملين نتيجته 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 محدده 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 نتيجته 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- الاستفاده 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 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 ( اجتماعي | فني ) 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 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 وبمشارك العاملين
- 9- التطور الشامل لاقسام المؤسسه وشكلها العام :
- أ- الشكل العام للمؤسسه ومستوى النظافه و الاضاءه و التهويه
- ب- البناء التنظيمي الذي يعكس اهداف المؤسسه
- ت- طبيعه علاقه بين الاقسام
- ث- طبيعه علاقه بين المؤسسه و المؤسسات الاخرى على المستوى الراسي و الافقي
- ج- كيفيه تنميه الموارد الماليه 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 الذي 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 متمثل 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 الاقتصادي :

ويضم المنظمات التي تقوم بوظيفه اقتصاديه مثل المصانع و البنوك

2- النمط السياسي :

ويضم المنظمات التي ترتبط وظيفتها بالاعمال السياسيه مثل الاحزاب و النقابات

3- النمط التكاملي :

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 سليمه 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 المؤثره 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 الاعمل 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 الثانية عشر

## إدارة المؤسسات الاجتماعية

- نحن في حاجة ماسه لاعاده النظر في واقع الادارة وان ننظر للمستقبل فلا احد يستطيع ان ينكر ان القضايا الاجتماعية تزداد تعقيدا فالفقر يزداد انتشارا و العولمة تتقدم و القيم تتغير ولذلك فان التفكير العلمي و التخطيط المبني على المعلومات دقيقه من ضروريات مواجهه مشكلات العصر
- ولانبالغ اذا ماقلنا ان العصر الحالي هو عصر المؤسسات فاذا لم تستطع المؤسسات الاجتماعية 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 الاجتماعية في العالم العربي :-

- 1- لازالت المؤسسات الاجتماعية عموما تقليديه في البناء الادارى واساليب الادارة حيث تفتقر الى التخطيط العلمي و الرؤيه الواضحه وتدار غالبا بأساليب تقليديه ان لم تكن ارتجاليه
  - 2- عدم وجود سياسات واضحه وثابته تسيير 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 يسيير 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 الاجتماعية
  - 4- نتيجة لذلك فان كثيرا من هذه المؤسسات تفتقر الى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ومن ثم عدم وضوح الاهداف
  - 5- تفتقر المؤسسات الاجتماعية 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 الاجتماعية 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 و جهازها 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 الاجتماعية 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 الاجتماعية 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 الاجتماعية 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 واجراء 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 ستعرض 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 وفي 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 الي 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 بدنيه 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 و عيها 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

## 7- 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

## 8- 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 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 المهنى الطرق الفنيه التى تمكنه من دراسه المجتمع المحلى الذي توجد به منظمته وذلك حتى يكتشف الجوانب التى ينبغى 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

## 9- مبدأ الالتزام بأهداف المنظمة :

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

ويترتب على هذا المبدأ ما يلي :

- 1- ينبغي 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 محده 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 ينبغي وضعها منطقيا وتنفيذها بطريقه منهجيه منظمه

## 10- مبدأ مراعاة السياق الثقافي :

ينطلق هذا المبدأ من انه ينبغي 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 ينبغي 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

## 11- مبدأ علاقات ايجابية وهادفه :

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

وعلى ذلك ينبغي 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 يعي 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
- 12- 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 وضروره فهم المنظمه باعتبارها وحده واحده وضروره 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 وتتعدز 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 بقائمه 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 قياده 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 الاستفادة 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

منهجيا واضحا للتطبيق العملي يعتمد على كثير من مبادئ الادارة الناجحه ونظرياتها

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 طبيعيه و سهله القيادة مع تحديد العلاقات الرسميه بين اولئك الذين يعينون او يتخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفه هو اسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه الي وحدات النشاط وتحديد 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 وتساعد 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 وتستند كذلك الي اتجاهات الافراد وسلوكياتهم ومهاراتهم

**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 ومطلوبه لتلبية الحاجات الاستيراتيجيه 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 الاستيراتيجيه بالمنظمه ويحقق أهدافها 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 ومفيد 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 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 التي لها اثار على المشروع بالبرامج وعاده يوجد في البرنامج حاجه لتحديد وادارة 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 المؤسسة 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 الدورات 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 العلاقة 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 العلاقة 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 العلاقة و الاتصال بين المنظمه و المنظمات الاخرى في البيئه بما يؤدي الي تكامل الخدمات المقدمه وكذلك تدعيم علاقته بالمنظمه 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 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 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 الاخطاء 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 زمنييه 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- القدرة 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- القدرة 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 رشيداه 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 ومحدداه 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 كاندسان 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 مسؤوله 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 نتيجته 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 محدده 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 نتيجته 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 :

- ت- تدنى مستوى الخدمه
- ث- 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 :  
 معرفه 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 لابتكار الافكار الجديده ولا يقتصر مجال عملهم على اداء العمل ولكن ايضا تحسين النظام وتطويره
- تحقيق المشاركه الفعلية للعاملين كافه في خطط تطوير المؤسسه

#### 5- اتباع سياسه التحسين المستمر :

- و هنا 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 الماليه 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 المتعلقه 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 متمثل 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 سليمه 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 المؤثره 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 عده 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 الاعمل 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 مجموعه من المصادر المعده لانجاز هدف اساسى معين او مجموعه 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 مجموعه 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 زما أطول من المشروعات

و 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 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 اكثر 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 زمنييه محدده لمقابلته 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 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 المده , 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 اعتماداً على الموارد المخصصه وتحسين العمليات باعتبارها عمليه مستمره

6- يوجد في ادنى المستوى مدير و 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 مسبقاً 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 وغالباً بقصد تحسين اداء المنظمه في الممارسه العمليه واهدافها في كثير من الاحيان ترتبط ارتباطاً وثيقاً 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 قليلاً فالخدمه حين تقدم تكون قد انتهت فعلياً 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 الجوده :-** 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 الجوده 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) وبكفاءه 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 الجوده 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 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 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 لابنتكار الافكار الجديده ولا يقتصر مجال عملهم على اداء العمل ولكن ايضا تحسين النظام وتطويره

تحقيق المشاركة الفعليه 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 المنهجيته 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 و يوفر 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 :-**

تحدد 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 لفقده 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 وتحدد 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 الصغيرة 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 العلاقة 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