

ملخص لادارة المؤسسات الاجتماعيه

المحاضرة الاولى

مفهوم الادارة

تعرف الادارة فى الخدمة الاجتماعية بانها الجهود التى يجب ان تبذل لكى تحقق المؤسسة الاهداف التى قامت من اجلها ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة يسير جنباً الى جنب مع تقديم المؤسسة لوظائفها

تعريف (اولين جونسن)

وتعرف الادارة بانها عملية واسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج بواسطة جهاز ادارى ذى تنظيم معين يمكن عن طريقه خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لنسير بالمؤسسة نحو تحقيق اهدافها .

تعريف (هيلين بيفرز)

وتعرف الادارة بانها عملية يمكن بها تحديد اهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق الاهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط

: اهمية الاداره للمجتمع

- ١- المنظمات التى تعمل من خلالها نتاج مجتمعي
- ٢- الاداره مسئوله عن صلاحية البيئه وصيانتها
- ٣- الاداره مسئوله عن انعكاس قراراتها على المستقبل
- ٤- التغيير الاجتماعى مسئوليه الاداره
- ٥- التنبؤ باتجاهات التقدم التكنولوجى مسئوليه الاداره
- ٦- هي عنصر دينامى ومصدر للطاقة الاساسيه للمنظمه
- ٧- مسئوله عن مشاكل الندره

: الندره

ان المواد المتاحة في اي مجتمع من حيث النوعيه والكم غير كافيه
لأشباع احتياجات المجتمع
والندرته تعطي السلعه قيمه تبادليه-

. وهي سبب رئيسي في فناء الاداره وعلى الاداره مواجهتها

المحاضره الثانيه

-الخدمه الاجتماعيه مهنة مؤسسيه :

لاتمارس الادخل المؤسسات (حكوميه – اهليه)

يمارس الاخصائي الخدمه من خلال منظمات خاصه بالخدمه الاجتماعيه

-له دور ضمن الفريق التنظيمي

-لابد ان يتعرف على العمليات الاداريه ومسئولياتها وبنائها التنظيمي

العمليات الاداريه ضروريه لقيام المؤسسه بدورها :

الحكوميه لها نصيب الاكبر في توفير الرعايه الاجتماعيه

الاهليه لها نصيب في توفير الرعايه لافراد المجتمع

الحكوميه ترسم السياسات والاهليه مهمه التنفيذ

الحكوميه تقوم بدور الاشراف والتوجيه بالنسبه للاهليه

الجوانب الاداريه التي يستخدمها الاخصائى فى المؤسسات ..الحكوميه - الاهليه:

١-من حيث وضع السياسات
الحكوميه .. قرارات وتشريعات حكوميه
الاهليه .. جمعيات عموميه - مجلس الاداره

٢-من حيث التمويل
الحكوميه من خلال الحكومه
الاهليه من خلال التبرعات والاعانات

٣-من حيث عمليات الاداره
تختلف من حيث طرق العمل واختيار العاملين
الحكوميه .. تخضع لقواعد ونظم وقوانين
الاهليه .. هي التي تضع اللوائح والنظم لتسهيل عمل الاخصائى

الاداره المعاصره بالاهداف:

الاداره بالاهداف ليست نظريه بل منهج واسلوب او طريقه

الاداره بالاهداف هي :

تبصير بكل الجوانب للنشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات (هدف كل
وظيفه)

الاداره بالاهداف هي:

اسلوب الاداره الذي يمزج بن جهود الافراد قي جهد متكامل وموجهه
ناحيه الاهداف الكليه اشتركوا في وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها

اصبحت ضروريه لاتسام المشروعات الحديثه بثلاث سمات :

- ١-التخصص .. السمه الغالبه يجب الاعتماد بالفرد وتميته
- ٢- كلما كانت الاسباب الحقيقه لتصرفات الرؤساء خافيه على المرؤسين كلما انشغل المرؤس في التفكير حلو تفسيرها
- ٣-الاداره بالاهداف تتيح اشتراك المرؤسين مع رؤسائهم في وضع الاهداف

الاسس التطبيقيه للاداره بالاهداف:

- ١-وضع خطه واضحه توضح الهدف العام
- ٢-اشترك كل عامل في وضع الخطه
- ٣-النهوض بمستوا المهارات والاهتمام بالتدريب
- ٤-الاقلال من الرقابه الخارجيه وتشجع الرقابه الذاتيه

متطلبات تطبيق الاسس:

- ١-تحديد الهدف العام واهداف الافراد تحديد دقيق
- ٢-تقدير معيار محدد ومقنن لقياس النتائج
- ٣-تحديد المؤلين الذين سيقومون باستخدام ذلك المعيار

المحاضره الثالثه

مفهوم المنظمات وفلسفتها :

هي تجمع انساني ينظم فيه الافراد ليشاركوا في تحقيق هدف معين

دراسات مجموعه من الباحثين في جامعه بيبيل أمريكا

المنظمه هي مجموعه من الأفراد يتعاونون في حل المشكلات في فتره زمنية ويستخدمون موارد أساسيه طبيعيه وبشريه لتحقيق أهداف فرديه أو جماعيه أو مجتمعيه عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسيه وذلك بأجراءات خاصه وفي ظروف طبيعيه وبشريه

: اتجاهات المنظرين نحو المنظمات

١- المهتمين بالناحيه البنائيه :

يشتركون فيما بينهم باعتبار المنظمه تجمع بشري بهدف الاستمرار -
لتحقيق اعداف معينه

ينظرون للمنظمه انها

اداه لتحقيق الاهداف-

بنيان هادف-

نسق اجتماعي له وظائف-

يهتم مؤيدوه بمستويات العمل وجماعته وتدرج السلطه ودراسه المتغيرات

٢- من وجهه نظر السلوكيين

المنظمه في رأيهم .. بينه خاصه يعيش فيها الافراد تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم

٣- من وجهه نظر المهتمين بالنواحي البيئيه

- المنظمه كيان داخل كيان اخر اوسع والحد الفاصل بين ما هو منظمه -
وبيئه خط اعتباري يمحي في بعض الاحيان
تتاثر المؤسسات والمنظمات بالبيئه-
- المنظمات التي لا تتفاعل مع المؤثرات البيئيه تنزل وتصبح غريبه -
وتفقد وجودها

تؤثر العوامل الأيكولوجيه في المنظمات (الاهليه - الحكوميه)
أستمرار المنظمه في المجتمع يتوقف أساسا على ..
مدى وجود حاجه اجتماعيه معينه

عنصران مرتبطان أشد الارتباط مما يؤدي الى حركه دائمه من جانب
المنظمه ساعيه الى تطور لتحقيق أهدافها:

(حساسيه فائقه باحتياجات البيئه)

(تجاوب قوب مع هذه الاتجاهات)

عنصران مرتبطان يؤدي الى حركه دائمه من جانب المنظمه

فاعليه الأداره أساسيه في حياه المنظمه ودرجه تحقيقها لأهدافها والا
تصبح منظمه بلا روح وتلك الفاعليه تتم عن طريق .. الاتصالات

تؤثر المنظمه الأجتتماعيه ع أفكار العاملين وتنمي لشخصائيتهم عن طريق:
سياسه الأجور والحوافز والأشراف

:مميزات المنظمه الناجحه

- ١- تحقيق التوافق الاجتماعي مع افراد المجتمع
- ٢- زياده فاعليه ادماج الافراد في المنظمه
- ٣- انشاء المنظمه لمواجهه حاجه اساسيه في المجتمع
- ٤- تتميز بالحساسيه لاحتياجات المجتمع وعليها التجاوب معها

- ٥- تسمح نظمها بل الانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه
 ٦- بها نظام سليم للاتصالات و العلاقات العامه
 ٧- تضع سياسه عادله للاجور والحوافز والتدريب والتوجيه

المحاضره الرابعه

التكوين الداخلي للمنظمه:

١- التنظيم الرسمي:

تقرره الاداره العليا ويتمثل في قانون المنظمه وتعليماتها والنظام الذي يحكم علاقات العاملين وتوزيع ادوارهم وقنوات الاتصال وترقيتهم

التنظيم الغير رسمي

جماعات العمل ومالها من انطباعات وعلاقات غير رسميه (الوضع الامثل هو توافق الرسمي مع الغير رسمي)

٣- الادوات والتكنولوجيا:

طرق العمل الفنيه والالات المستخدمه حسب تخصص المنظمه

٤- الاداره :

*لها ثلاث مستويات :

العليا - الوسطى - التنفيذيه

المبادئ المتصله بنجاح المنظمات :

- ١- عدم الرضا عن الاوضاع الموجوده في المجتمع
- ٢- عدم الرضا عن مشاكل محده من خلال التنظيم والتخطيط
- ٣- يجب ان يشارك المجتمع بفاعليه وعلاج مشاكل المنظمه
- ٤- يكون لدى المنظمه اهداف وطرق مميزه
- ٥- ان يتضمن برنامجها انشطه ذات طابع عاطفي
- ٦- تسعى للاستفاده من النوايا الطيبه الموجهه في المجتمع
- ٧- تسعى لمسانده وتوقه الجماعات التي تجمعهم علاقات تعاون

- ٨- مرنة في اجراءاتها
- ٩٠ تنميه القاده المؤثرين
- ١٠ تحقق لنفسها احترام وقوه وثبات وهيبه
- ١١ تطور طريقه للتحرك بالنسبه لعملها المتصل بظروف المجتمع

المحاضره الخامسه

وظائف الاداره

: اهم العلماء الذين تحدثو عن وظائف الاداره
(جولييك) & (فايول)

:فايول*

وظائف خمس حددها

(التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابه)

:جولييك*

وظائف سبع حددها

(التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - التوظيف - الابلاغ - التمويل)

::وظائف الاداره::

: التخطيط-1

كل ما يحدد مقدما وما سوف يتم عمله

.. هو

عمليه رسم السياسات العامه للمشروع في ضوء اللبيانات المتاحه

وااحتمالات المستقبل

: خصائص الخطه الجيده

- توضح اجراءات التنفيذ-
- وصف الاجراءات المزعوم تنفيذها-
- وصف ما يحتاجه النشاط من برامج-
- (تحديد ما يحتاجه النشاط من امكانيات (ماليه - بشريه-
- تحديد ما يحتاجه النشاط من قوانين واجراءات-
- توضح الخطه طرق واساليب التنفيذ-

: عمليات التخطيط ومراحله

- 1- اعداد الخطه-
- 2- اقرار الخطه-
- 3- صياغه الخطه-
- 4- التنفيذ-
- 5- المتابعه والتقويم-

المحاضره السادسه

التنظيم

اسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل-

- وضع جهاز يحدده القانون في الحكوميه-
- وضع لائحته نظم اساسيه في الاهليه-

: تطور نظريات التنظيم

١- النظرية التقليدية الكلاسيكية .. نموذج الآله

- . يطلق عليها نموذج الآله بسبب .
- ١- نظرها للعاملين باعتبارهم الات وتجاهلت العنصر البشري
 - ٢- اعتبرت العمال وحدات تتحرك اليها
 - ٣- وواجب العامل ان يتاقلم مع مع الوظيفة او العمل الذي يكلف فيه
 - ٤- ان العامل سلعه يمكن شراؤه والاستغناء عنه وفقا لرغبة الاداره
 - ٥- على العاملين ان يتكيفو مع حاجات التنظيم
 - ٦- اهتمت بالعائد المادي

: نموذج (فريدرك تايلور) من النماذج التقليديه نادى بـ

- ضروره تقسيم العمل الاشرافي-
- وضع محددات للاداء-
- تقسيم العمل وزياده الانتاج-

: ظهرت اربع مبادئ تقليديه

التنسيق - التسلسل الاداري - مبداء وظيفي - مبداء مشوره وتنفيذ

: سمات اساسيه للنظريه التقليديه

- هي وظيفه وعاي الانسان ان يتكيف مع متطلبات العمل
- خطوط رسميه بين اجراءات التنظيم واوامر من الاداره للعاملين
- اساليب الاشراف .. استخدام السلطه والنفوذ
- التنظيم لا يتاثر بالبيئه المحيطة بل ترتبط باعضائها

٢- النظريه الانسانيه

- ان الانسان هو الذي يضع الوظيفة ويؤثر فيها-
- تهتم بالتنظيم الغير رسمي-
- تدور حول الفرد والجماعه-

(التون مايو)

.. من رواد النظريه-

تجارب هاوثورن تعد اساس للتنظيم للنظريه الحديثه-

.. نظريات هاوثورن .. ان السبب في زياده الكفاءه الانتاجيه

الروح المعنويه بين .. لا يرجع الى الظروف والدوافع الخارجيه بل الى العمال

٣-النظريه الحديثه

.. تقوم على المفاهيم الاداريه الحديثه منها
(.. قياده الاداريه - اتخاذ القرارات - التخطيط - الاتصالات والمراقبه)

تهتم بدور العنصر البشري في تشكيل وتعديل التنظيم الرسمي-
تهتم بالتعاملات بين الافراد والجماعات التي تنشأ عنها التنظيم الغير -
رسمي

المحاضره السابعه

عناصر التنظيم الاداري

::الاهداف::

الغايات المطلوب الوصول اليها .. تتعلق بالمستقبل والامال التي يراد -
تحقيقها
اما تكون طويله المدى - او قصيره المدى-

:الشروط الواجب توافرها في الاهداف

-واضحه

-مفهومه
-عملية
-قابله للقياس

:اهمية الاهداف

تحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية-
تنسيق بين مجهودات الافراد-
يساعد الافراد في وضع خطه متكامله-
تعتبر دافع لكل فرد للقيام بالعمل-
تساعد في عملية الرقابه لانها تحدد المطلوب عمله-

:انواع الاهداف

١-الاهداف العامه الاستراتيجيه

بعيده المدى - تعبر عنها بالسياسات العامه-
تساعد المديرين في اتخاذ قرارات جديده في المسائل المتشابهه-

٢-الاهداف الآجله

الاهداف خاصه بمرحله من المراحل او وحده من الوحدات في فتره -
زمنيه قصيره الاجل

:الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد الاهداف

الوضوح والتحديد الدقيق للاهداف-
الاعلان الاصریح عن الاهداف على كافه المستويات الاداريه-
تسلسل الاهداق قصيره المدى من اعلى الى اسفل في المنظمه الواحده-
تحديد اهداف محده لكل وحده-
ترتبط الاهداف ببعضها البعض-

اتفاق بين الاهداف وحاجات البيئه-
تكون واقعيه ومعقوله-

:: المستويات الاداره تتم من خلالها تحقيق الاهداف::

: الاداره العليا :

تحقق الاهداف في اطار السياسه العامه للمؤسسه-
تشارك في التخطيط طويل المدى-
تتلقى تقارير الاداره الوسطى عن سير العمل في المؤسسه-

: الاداره الوسطى:

تشارك في اتخاذ القرارات التنفيذيه في حدود ما تقرره الاداره العليا-
الاهتمام بالاداء اليومي-
متابعه التنفيذ-
التنسيق بين مختلف الانشطه-
تقديم التقارير الدوريه والبيانات والمعلومات للاداره العليا-

الاداره المباشره المشرفون

اعمال التنفيذ اليومي في اطار اهداف سياسه المؤسسه-
رفع تقارير باعمالها اول باول للاداره الوسطى-

: تقسيم العمل :

يوكل للموظف العمل الذي يستطيع القيام به _ قدرته - كفاءته عند توزيع العمل

الوصول للاقسام المتخصصه داخل المؤسسه للحصول على العاملين اصحاب الخبره

توفر اصحاب الخبره .. زادت كفاءه المؤسسه

:اسس التقسيم

-نوع العمل
-نوع العملاء
-الموقع الجغرافي

-وقت العمل

وفقا للبناء الداخلي

:التنازلي

منظمات صغيره يعمل الموظفون مهام متشابهه يشرف عليهم رئيس مباشر

:التنازلي الاستشاري

منظمات كبيره تتشعب الاعمال وتتنوع يلجاء الى الخبراء واللجان الاستشاريه

:الموضوعي

المؤسسات المتخصصة - تقوم بخدمه اجتماعيه محدد

:نطاق التمکن

المدى الذي يمكن فيه لفرد واحد ان ينسق بين جهود عدد من الافراد يختلف الافراد في اشرافهم لاستيعابهم لاراء الاخرين

:التنسيق

التنسيق داخل المؤسسه في ربط اجزاء المؤسسه ببعضها البعض التنسيق مع المؤسسات الاخرى في المجتمع- التنسيق الافقي بين مختلف ادارات المؤسسه والراسي بين المستويات الاداره المختلفه

: وحده الامر

يتلقى الموظف بالمؤسسه تعليماته من شخص واحده يكون مسئول عنه مباشره

:تفويض السلطه

يوكل المدير في المستويات العليا لمؤسسيهم بعض السلطات دون التنازل

عنها
للمفوض اليهم تؤدي الى رفع الروح المعنويه

المحاضره الثامنه

التوظيف:

مفهوم التوظيف:

تعتبر القوى العامله اللازمه لاداره المؤسسه-
واختبار القوى العامله وتدريبها ووضعها في الاماكن المناسبه للوصول
للانتاج الامثل .
توفير ظروف العمل الملائمه للعاملين ليتميزو في اداءهم بسرعه وكفاءه -
وتحديد الاجور المناسبه وعلاوات وترقيات

اهميه العنصر البشري في الاداره

الانسان كائن اجتماعي له احتياجات يجب اشباعها-
لا يستطيع اشباع احتياجاته بمفرده والضروري من التعاون مع غيره-
كلما استطاعت المؤسسه ان تزيد من فاعليه التعاون بين الجماعات كلما -
كانت اقدر على اشباع احتياجات الافراد لتزيد من حماسهم
العلاقات الانسانيه لها دور في الاستخدام الامثل للطاقه البشريه-

مفهوم الوظيفه

الوظائف العامه التي يكف القائمين بها بخدمه المواطنين لتحقيق المصلحه -
العامه
شاغل الوظيفه يخصص وقت الهمل الرسمي لاداء واجبات وظيفته-

يأفظ على كرامه وظيفته-

:طرق متعدده لأختيار العاملین

المؤهلات ولا يقصد التعليميه فقط-
معلومات - قدرات - مهارات - خبرات - صفات شخصيه لازمه لأداء
العمل

:طرق التوظيف

الأعلان-
التعيين-
المعاهد التعليميه-
الأختيار بين المتطوعين في المؤسسات الاجتماعيه-

ترتيب الوظائف .. على اساس

الوظيفه نفسها لا على اساس شاغلها-
الواجبات والمسئوليات-
ما يتطلبه الأداء من مؤهلات وخبرات-
تحقيق مبداء اداري هام ... تساوي الأجر اذا تساوى العمل-

:الترقيه

هي نقل العامل من الى وظيفه اعلى من المسئوليه والسلطه وتتم عن -
.. طريق

الأقدميه*

الأختيار*

المسابقات*

الأصول على مؤهل اعلى*

التقارير:

- التقارير السنويه للمؤسسات (حكوميه - اهليه) الوسيله الاساسيه للترقيه-
- اعتماد التقارير من المشرف المباشر والاداره العليا-
- حرمان العامل من الترقيه اذا تقرر ضعيه-
- لا يجوز ترقيه العامل قبل استيفاء المده المحدده-
- تقترن الترقيه بالحصول على علامه-

انواع التدريب:

- تدريب قبل الخدمه-
- تدريب اثناء الخدمه-
- لتجديد المعلومات-
- الاشرافى للترقيه-

تقويم عمل الموظف:

- ... تحليل دقيق ومنظم للخدمات التي يقوم بها الموظف وتقوم على-
- (ملاحظه عمل الموظف لفترة محدده من الزمن)
- (دراسه السجلات المتعلقة بعمله وسلوكه)

جوانب تقويم عمل الموظف:

- درايته بالعمل-
- نوعيه العمل الذي يؤديه-
- كميه العمل الذي يؤديه-
- قدرته على التعلم-
- اهتمامه بالعمل-
- الاعتماد عليه في العمل-

التوجيه والاشراف:

- الاشراف من عناصر الاداره-
- التنفيذ والتأكد من مطابقه التقويم للخطة الموضوعيه لتحقيق الهدف -
- .. ليس المقصود بها التفتيش وتصيد الاخطاء -
- بل هي وسيله المشرف لمعاونه من يشرف عليهم واثاره اهتمامهم

اهداف الاشراف:

- الاطمئنان الى تنفيذ العمل
- مساعد الموظف على رفع اداءه-
- زياده انتاج الموظف-
- التعرف على اخطاء العمل وعلاجها-
- (حسن استخدام الامكانيات المتاحة (ماديه - بشريه-

: ليكون الاشراف مجدي يراعي المشرف

- علاقته حسنه بالعاملين-
- الثقه المتبادله-
- يمد العاملين بالمعلومات-
- توجيهاته وتعليماته واضحه-

صفات المشرف الناجح:

- قدره على تفهم الافراد-
- قدره على تنميه روح الجماعه-
- قدره على اتخاذ القرار-
- قدره على استشراق افاق المستقبل-
- قدره على المبادره والابتكار-
- القدره على تنظيم وتوزيع العمل-
- استخدام السلطه بشكل صحيح-
- تنسيق اعلم من يشرفعليهم-
- حث الجماعه على العمل-

وظائف القائد الاداري

- التحكم في العمليات الاداريه-
- توزيع العمل على من يشرف عليهم-
- ايضاح اهداف المنظمه-
- التاكد من سلامه وسائل الاتصال بالمؤسسه-

- ضمان استمرار وجود ضمان لتنسيق اعمال من يشرف عليهم-
- وضع نظام للحوافز-
- حث الجماعه على الابتكار-
- التوفيق بين رغبات اعضاء المجتمع-
- التنسيق بين المنظمه والمنظمات الاخرى-

:اختصاصات المشرف

:اصدار الامر-1

- كتابيه او شفهي-
 - الكتابيه في الامور الهامه-
 - ممارسه السلطه-
- يجب ان يفهم العامل سبب اصجار الامر ليقنتع باهميته وينفذه بروح طيبه

: خطوات اتخاذ القرار الصحيح

- التعرف على المشكله-
- جمع الحقائق والمعلومات-
- تحليل المعلومات-
- اتخاذ القرارات-
- اخطار الاشخاص لتولي التنفيذ-

: لنجاح تنفيذ الاوامر يجب مراعاة

- ان يتسعمل حقه في اصدار الامر-
- مستقبلي الاوامر افراد لهم شخصياتهم واخبراتهم-
- الا بهمل الاتصال الشخصي عند اصدار الاوامر-

:التخطيط

وضع خطه للتنفيذ يتأكد بها من الوصول الى الاهداف

:التنظيم

تقسيم العمل وتوزيعه على العاملين ووضع الاجراءات لحسن سير العمل

:التنسيق:

ربط اعمال الموظفين ببعضهم البعض وايجاد نوع من التعاون والتكامل
بين اعمالهم
واستبعاد التضارب والتكرار

: الرقابه :

يتأكد بها المشرف ان الخطه المطبقة في سير العمل تسير بكفاءه وحسب
ما اتفق عليه لتحقيق الهدف

المحاضره التاسعه

:تعريف الاداره الماليه

اوجه النشاط الاداري متعلقه بتوفير الاموال لل لازم والتأكد من حسن انفاقها
في الامور المخصصه لها

:تعريف الميزانيه

تقدير المصروفات والايرادات خلال فتره زمنيه محدده-
خطه مشروع مترجمه لارقام تتحقق هذي التقديرات او لا تتحقق وتظهر -
فروق بين الارقام

: اقسام الميزانيه

: الایرادات -1

ما تتحصل عليه المؤسسه من اموال خلال فتره زمنيه معينه وتختلف
مصادرها

المصروفات:

توزيعها على اقسام المؤسسه و وحداتها الاداريه

وتقسم الى ابواب

المرتبات البدلات المرتبطه بالعمل-1

مصروفات الانتقال وبدل السكن - الايجارات - الصيانه - الاناره والمياه-2

المصروفات الاستثماريه للاعمال الجديده والمشروعات التي تتضمنها -3
الخطه

: الغرض من تقسيم الميزانيه

تقييد المؤسسه بالصرف في حدود الميزانيه-

عدم النقل من بند لآخر الا بعد الحصول على ترخيص-

عدم صرف اي مبلغ او الارتباط بصرفها دون اعتماد-

: مراحل الميزانيه

تحضير الميزانيه-1

فتره هامه تعبر عن نشاط المنظمه لمده عام تعتمد على الحقائق والبيانات
والتي تكفل وضع ميزانيه سليمه دون مبالغه

... ما يجب مراعاته عند وضع الميزانيه

عدد الافراد الذين ستقوم المؤسسه بخدمتهم-

نوع الخدمه التي ستقدمها المؤسسه وكميه الادوات الازمه لتيسر الخدمه-

احصاءات عن السنوات السابقه توضح تطور خدمات المؤسسه-

معرفه التغيرات في القطاع التي تعمل فيه الهيئه بالنسبه للهيئات الاخرى-

معرفه المنشآت الواجب اقامتها-

معرفه عدد الموظفين اللازمين-

اعتماد الميزانيه-2

يتم فيها تقديم مشروع الى المؤلئين لاعتمادها وقرارها بعد مناقشتها

تنفيذ الميزانيه -3:

- بعد الاعتماد ننتقل الى التنفيذ-
- تحكم هذي مرحله على كفاءه مرحله الاعداد كلما كانت سليمه كان التنفيذ سهل
 - تقسم الميزانيه على الواحدات الاداريه المختلفه لتقوم كل منها بنصيبها من التنفيذ
- تختص كل اداره بتنفيذ البند الخاص في الميزانيه-

: الرقابه على الميزانيه .. نوعين

.. رقابه ما قبل الصرف-1
التأكد من ان المصروفات المدرجه في الميزانيه طبقا للوائح والتعليمات (ولها اعتماد مخصص

:رقابه ما بعد الصرف-2
(بواسطه الاجهزه المتخصصه .. وتختلف باختلاف نوع المؤسسه)
تهدف الى التأكد من ان اهداف الميزانيه تحققت-
ان الصرف تم حسب القواعد المقرره للصرف-

:ميزانيه المؤسسه الاجتماعيه

تقديرات وايرادات تامؤسسه خلال فتره زمنيّه محدده وعاده ما تكون سنه

- الميزانيه من اهم نشاطات الهيئه المؤسسات الاجتماعيه-
- من اهم بنود جلسه مجلس الاداره-
- تندرج في جدول اعمال مجلس الاداره ويوقعها امين الصندوق-
- بعد اعتمادها اعلانها لجميع الاعضاء-
- عرضها بطريقه امنيّه في اجتماع الجمعيه العموميه-

: اقسام ميزانيه المؤسسه الاجتماعيه

: ١-الاييرادات

اشتراكات الاعضاء-
ايرادات مختلفه مقابل خدمات تؤديها المؤسسه-
: تبرعات-

(دوريه):
تمنح للمؤسسه على استمرار اداء نشاطها

(انشائيه):
تمنح للمؤسسه مره واحده للمساعده في انشاء الجمعيه

: ٢-المصروفات
ميزانيه المؤسسه في ابواب ،، تقسيم الابواب الى بنود .. البنود الى اقسام
فرعيه

المحاضره العاشره

التنسيق :

ايجاد الانسجام والترابط بين اوجه النشاط المختلفه عند توجيهها نحو تنفيذ -
الاهداف الموضوعيه
ظرف يجب ان يتوافر في جميع مراحل العمل الاداري-

شروط القيام بعملية التنسيق

- 1-اتساق وتعاون بين برامج العمل وسياسته-
- 2-وسائل اتصال سليمه-
- 3-دافع بين العاملين في المنظمه للتنسيق من تلقاء انفسهم-

اهداف التنسيق في مجال الاداره

- 1-منع ازدواج وتضارب العمل-
- 2-تكامل اختصاصات الوظائف واختصاصات وحده التنظيم-
- 3-خلق روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين-

وسائل تحقيق التنسيق:

- تحديد اختصاصات ومسئوليات كل الوظائف-
- تحديد اختصاصات كل وحدات التنظيم-
- رغم هذا التحديد نصادف صعوبه في تحديد المسئوليه نحو ظاهره معينه-

التنسيق على المستوى الاقليمي والقومي:

- بين انشطه الجمعيات والمؤسسات (الاهليه) في مجالات مختلفه-
- بين الجمعيات والهيئات الاهليه والحكوميه-
- سجل تبادل المعلومات من وسائل التنسيق والتنظيم-
- توجد مؤسسات قوميه تقوم بعملية التنسيق

: التسجيل

- يقوم الموظف الاداري بتسجيل المعلومات والخبرات السابقه-
- يستقي المسؤل معلوماته من الذاكره او سجلات المؤسسه-
- اقتصار التسجيل على المذكرات والمراسلات ومحاضر الاجتماعات -
- والجلسات المهمه

مفهوم التسجيل:

- كتابه الحقائق والمعلومات كما هي بامانه للاحتفاظ بها واللجوء اليها في -
- حاله الحاجه في المستقبل
- ابداء الراي في مشكله معينه-

انواع التسجيل:

التسجيل الاداري-1:

- محاضر الجلسات - تقارير دوريه - تقارير المتابعه واميزانيه

: تسجيل العمليات المهنيه-2

- التفاعلات والاتجاهات بمختلف المبادئ المهنيه

عناصر تسجيل العمليه المهنيه:

- عمل الاعضاء الجمعي داخل الجماعات واللجان المختلفه-

- تسجيل العلاقات بين الافراد والجماعات لانها تعطس مشاركتهم في العمل
- التفاعل بين اعضاء الجماعه داخل الجماعات الاخرى-
- تسجيل الاخصائي لادوراه وخاصه في الدراسه والتشخيص وتقديم المساعده

.. تريكر) .. الاخصائي يجب ان يهتم بالاجابه عن اسئله
من هم الاعضاء ..؟-

: شروط عمليه التسجيل

- تميز بين الاحداث ويختار منها ما يستحق التسجيل-
- وضع الاحداث في شكل منظم ليسهل تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج

: اهداف الاداري وتوقعاته قبل الاجتماع

- اهداف الاجتماع من وجهه نظره-
- توقعاته لنتائج الاجتماع-

: الاحداث:

- قبل الاجتماع-
- اثناء الاجتماع-

: التحليل ويتضمن

- تفسير النتائج-
- القيادة والتبعيه في الجماعه وقدرتهم على معالجه المشكلات-
- نمط التفاعل اثناء الاجتماع-
- الاهداف المهنيه

: جوانب تقدير المنظمه

- عمر المنظمه-
- عدد الاعضاء الذين تخدمهم-
- : نوعيه العضويه-
- ١-اعضاء فقط بصفتهم للوظيفه
- ٢-ممثلين عن افراد
- ٣-ممثلين عن منظمات وهيئات اخرى
- مدته عضويه مجلس الاداره-
- نوع عمل الاعضاء-
- (فني اداري يدوي)
- ميزانيه المؤسسه-
- (حكوميه تبرعات كلاهما)
- نوعيه العملاء-
- (ريف حضر كلاهما)
- تبعيه المنظمه-
- من يقوم باتخاذ القرار -
- خبرات الموظفين-
- اجور العاملين-
- موقع ومكان المنظمه-
- من هم المنتفعون من الخدمات-
- المستوا الاقتصادي للمستفيدين -
- انشطه المؤسسه-
- كيف تضع المؤسسه خططها-
- عدد سكان المنطقه التي تخدمها المؤسسه-

المحاضره ١١

اهميه اتخاذ القرار

- لا ينبغي ان ننظر الى القرار انه اجراء شكلي للبت في الامور ولكن -
- اعتباره اداه التجديد والابتكار وتشجيع المعرفه

- يرى (عبد الكريم درويش) و (ليلي تكلا) .. المقصود بترشيد عمليه
القرار ..
يكون معبر عن افضل البدائل تتوخى افضل السبل لبلوغ الهدف الذي من -
اجله تخذ القرار
- تهتم الدول بتنميه مهارات القاده الاداريين في اصدار القرارات للابتكار -
والابداع عن طريق البرامج التدريبيه
- عمليه اتخاذ القرار تتاثر بظروف المجتمع وشخصيه القائد الاداري نفسه-

الاسس التي تقوم عليها عمليه اصدار القرارات في المجتمعات

- متمشيه مع خطوط الفلسفه والاهداف التي يؤمن بها المجتمع متفقه مع -
السياسه العامه للدوله
- تتكامل عناصرها الفنيه وتكون صالحه للتنفيذ في جميع مراحلها مع -
الظروف التنفيذيه للعمل
- الا تتعارض القرارات من ناحيه الشطل والموضوع مع التشريعات -
والقوانين

مقومات عمليه اتخاذ القرار

عمليه اتخاذ القرارات

- هي التي تضع السياسه العامه والاداريه لتحقيق الاغراض والاهداف
اجمع العلماء ان عمليه اتخاذ القرارات الاداريه لا تنطوي على نشاط -
فردى
- عمليه جماعيه يشترك فيها العديد من الافراد وتقوم على التفاهم-
.. (يرى (برنارد-
- ان المسئول الاداري الاعلى ليس هو صاحب القرار لان السلطه في
التوافق الجماعي نابع من الولاء الجماعي.
- .. (يرى (برنارد-
- ان الموظفين الذين يشغلون اماكنهم في المستويات الدنيا في التدرج
الرسمي يملكون قوه اكبر من العليا

سلطه القائد الاداري في ادار القرارات مستمده من مسئوليه القيادي -
نفسه

: قرار اداري اساسه اراده جماعيه

يتفق الجماعه وقائدها على تصرف معين يكون قرارهم الاداري -
يكون القرار متمشيا مع اهداف واداره الجماعه -

: قرار اداري من بين بدلين او اكثر

الاختيار العفوي مبني على فكره سابقه استقرت في الازهان لا يعتبر -
اختيار
لابد من وجود بدلين او اكثر لاختيار الاصلح منهم ودراسه جميع البدائل -
و وسائل تنفيذها

:القرار المختار يكون هادف

يحقق هدف معين او مجموعه اهداف معينه

:تحدد الوسائل والاساليب التي تستخدمها عند تنفي القرار
تحديد واضح للوسائل واجراءات التنفيذ

:مراحل صنع القرار

١-تحديد المشكله

استعراض المشكله - فحص السبب ودراسته - مراعاة الدقه في التشخيص
- القائد الناجح يسبق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل

: ٢-جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها

للحصول على فكره واضحه عن طبيعه المشكله

٣-استعراض ودراسه الحلول البديله

وضع الخطوط النهائيه لمشروع القرار وتقييم كل بديل .. مزايه عيوبه ..

الهدف منه
(الوصول الى الحل الامثل)

٤- اختيار افضل البدائل لحل المشكله واتخاذ القرار
تتاثر بالظروف الخارجيه و الداخليه

المصاعب والمعوقات التي تواجه عمليه اتخاذ القرار

- 1- اصطدام العمليات بالروتين الزائد-
- 2- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسه المشكله واتخاذ وتنفيذ القرار -
لمعالجتها
- 3- عدم وجو نظام سليم للاتصال .. وعدم وضوحه يعرقل عمليه الاتصال-
- 4- صعوبه اختيار الحل المناسب للمشكله من بين البدائل-
- 5- تدخل العوامل الشخصيه في مراحل عمليه القرار-
- 6- تدخل مصادر السلوك الملتويه والسلوك الانحرافي تعرقل عمليه صنع القرار

المحاضره ١٢

: التدريب واهميته

- رفع مستوا انتاج العامل واكتسابه خبرات جديده في العمل او توجيهه -
لعمل جديد
- التدريب والمران من العوامل المهمه تستند اليها الاداره في حل الكثير -
من المشاكل تعتمد عليه في زياده الكفاءه الانتاجيه وتفادي الحوادث
الصناعيه
- نجاح المنزومات يتوقف على نجاح وظيفه التدريب والمران فيها-

: التدريب قبل الالتحاق بالعمل

: اعطاء بيانات ومعلومات عامه عن المنظمه بواسطه اداراه الافراد

تاربخ المنظمه وتطورها-
سياسه التوظيف-
الخدمات الاجتماعيه والمزايا التي توفرها المنظمه-
النقابات العماليه-
سياسه الاجور-
وساعات العمل وتفسير الاجور

: اعطاء بيانات ومعلومات خاصه بالوظيفه بواسطه رئيس العمال

بيانات عن المديرين-
لوائح القسم وقوانينه-
عمل جدول بالاقسام لعلاقه الموظف بالوظيفه التي يشغلها-
وصف الوظيفه-
يقدم العامل او الموظف لباقي الموظفين-

: التدريب اثناء الوظيفه

لاكتساب مهارات-
تدريب المديرين والمشرفين-

: المشرف

الشخص المسؤل عن مراقبه اعمال الغير وتوجيههم لتحقيق هدف معين

: اعداد المشرفين

: التدريب الفني*

توافر مهاره فنيه عاليه فيمن يترشح لوظيفه مدير معلومات عند التدريب -
.. ويشمل

تلقي الاوامر واعطاءها
فهم الصله بين السلطه والمسئليه
يفهم كيف يفسر المولقف الانسانيه المعقده
فهم الوسائل والاجراءات الاداريه والتنظيميه

... قبل التدريب يلاحظ
جدول لمقدار المهاره التي يراد ان يكتسبها-
تقسيم العمل الى اجزاء بجدول تحليل الاعمل-
تنظيم مكان التدريب صحيا-
اعداد الالات والمواد اللازمه للتدريب -

: كيفيه التدريب

.. ببداءمناقشه قائمه الواجبات

: عوامل نجاح البرنامج التدريبي

يرتبط باهداف المنظمه-
التعرف على احتياجات العاملين واخذ رأيهم بالبرنامج-
استخدام اسايب التدريب الحديثه-
استخدام عامل الاقناع للاقبال على التدريب-
وضع نظام تدريبي يزود بالمدرسين اللازميين-

: معايير تصميم برامج التدريب

رد فعل المشكرين في التدريب-
التعليم-
سلوك الفرد في العمل-
نتائج الاداء التنظيمي للتدريب-
الشكاوى . مقياس الاداء التنظيمي -

التطوع في المؤسسات الاجتماعيه

: التطوع

جهد يبذله اي انسان من اجل مجتمعه او جماعات معينه بلا مقابل

- واجبات الاداره ازاء التطوع:**
- تحديد الاحتياجات من التطوع-
 - توصيف الاعمال التي تتطلب التطوع-
 - ترشيح اختيار المتطوعين-
 - تنظيم برنامج تدريبي للمتطوعين من خلاله يحصلون على المهارات-
 - متابعه الجهود التي يبذلها المتطوعين اول باول-

المحاضره ١٣

اوجه الاختلاف بين الاداره العامه واداره الاعمال

: الاداره العامه

- ادراه مؤسسات غير مملوكه للافراد-
- تتمتع بسلطه عموميه-
- ملزمه لافراد الجمهور-
- تهدف تحقيق الصالح العام-
- مشروعاتها تتميز بكبر حجمها-
- معلوماتها ملكا لافراد المجتمع-
- انشطتها بعديه عن المنافسه-
- يحكمها لوئح ونظم-
- تتعرض لضغوطات-

: ادراه الاعمال

- مملوكه للافارد-
- للسلطه العامه-
- تقدم خدمات على دراسه السوق وحركه الطلب على السلع المختلفه-
- لتحقيق الربح والمصالح الخاصه لاصحاب المشروع-
- مشروعاتها خصه اصغر من مشروعات اداره العامه -

فيها منافسه-
تتسم بالمرونه-
يحكمها هدف الربح في اتخاذ القرار-

: للتعرف على مدى نجاح الاداره في المؤسسات الاجتماعيه

رضا المنتفعين من خدمات المؤسسه-
رضا المنتفعين عن اعضاء مجلس الاداره-
رضا المنتفعين عن قرارات الجمعيه العموميه-

: تتكون المؤسسات الاجتماعيه من ثلاث مستويات

الجمعيه العموميه - مجلس الاداره - اللجان المختلفه-

: توزيع سلطات الاداره

ليست مقصوره على منهم في التنظيم الهرمي
لا يمارسها اعضاء الجمعيه العموميه فقط بل الاعضاء في كافه -
المستويات
يشارك اعضاء المجلس والمدير في اداره المؤسسه-
يستمد المدير دوره من مجلس الاداره ويكون مسؤل عن اهداف المجلس -
وقراراته
يزيد النشاط الاداري كلما صعدا الى قمه الهرم التنظيمي-
النشاط الاداري يكون شكاوى ومقترحات ينتج عنها قرارات اداريه-

المحاضره ١٤

: الجمعيه العموميه

.. تتكون من جميع العاملين تقوم بالاختصاصات

مناقشه التقرير السنوي من مجلس الاداره-

اعتماد الحساب الختامي-
اعتماد مشروع الميزانيه-

: مجلس الاداره

وضع السياسه العامه للمؤسسه-
وضع البرامج المنفذه لهذي السياسات 0
الاشراف على نواحي التمويل والحسابات-
تقويم اعمال المؤسسه والتأكد من انها تقابل حاجات اساسيه من حاجات -
المجتمع

: اختصاصات مجلس الاداره

تعيين المدير التنفيذي لتنفيذ برامج النشاط-
دعوه الجمعيه العموميه للانعقاد-
الموافقه على التقرير السنوي الذي يعرض على الجمعيه العموميه-
الموافقه على الحساب الختامي عن السنه الماليه الذي يعرض على -
الجمعيه العموميه
الموافقه على مشروع الميزانيه عن السنه التاليه-
اختبار اعضاء اللجان واختصاصاتهم واعمالهم-
الاشراف على تعيين الموظفين وتقرير مرتباتهم-

: اللجان

مجموعه افارد تم تعيينهم لبحث واصدار قرار في موضوع يقدم لها عن
طريق مدلس الاداره

: انواع اللجان

: استشاريه-1

اصدار التوصيات .. مؤقتة مهمتها الدراسه واداء الراي

:تنفيذه -2

يزودها مجلس الاداره بسلطه اتخاذ القرار

: يشترط فيها
لا يزيد اعضاؤها عن العدد الذي يجعل المناقشه صعبه-
يمثل بداخلها كل التخصصات المطلوبه-

: تشكيل اللجان

ن=تختلف باختلاف الهيئات الاجتماعيه-
بعض الهيئات مجلس الاداره مسؤول عن اللجنه واختيار اعضاؤها-
بعض المؤسسات تمنح الحق في اختيار المسؤول عن اللجنه واعطائها لمن -
يفوضه مجلس الاداره

: شروط العضويه

تتطلبها نظام المؤسسه بعضها ماليه وشروط اخرى ترتبط بطبيعه -
المؤسسه

: انواع العضويه

: العضو العامل-1

اشترك في تاسيس المؤسسه منذ انشائها
تقدم بطلب وقبل عضويته من مجلس الاداره
له الحق في حضور الجمعيه العموميه

: العضو المنتسب-2

لا تتوفر فيه جميع شروط العضويه
يتمتع بنشاط وخدمات المؤسسه
يدفع اشتراك يقل عن اشتراك العضو الكامل

: العضو الفخري-3

تمنحه المؤسسه العضويه لما قدمه من خدمات ادبيه - ماليه
خدمات تساعد المؤسسه لتحقيق اهدافها
وله حق المناقشه في اجتماع مجلس الاداره

: العضو الزائر-4

يؤمن برسالة المؤسسة وماتؤديه من اعمال
ولا يقيم بالمنطقه التي تزاول فيها المؤسسة نشاطها

: الانسحاب من المؤسسة

يجوز لكل عضو الانسحاب في اي وقت مالم يكن تعهد بالبقاء لوقت محدد

الواجب الاول

: تعد معرفة الأخصائي الاجتماعي بالعمليات الإدارية - 1

a - ضرورية

b - غير ضرورية

c - ليس له علاقة بها

d - شيء ثانوي

: يتم تحديد السياسة العامة للمؤسسات الاجتماعية الحكومية من خلال - 2

a - مجالس الإدارة

b - القرارات الحكومية

c - الجمعيات الأهلية

d - الجمعيات العمومية

: يتم تحديد السياسات العامة في المؤسسات الأهلية من خلال - 3

a - القرارات الحكومية

b - مجالس الإدارة

c - الجمعيات العمومية

d - مجالس الإدارة والجمعيات العمومية



الواجب الثاني

1- التنظيم الرسمي هو الذي -

- a - يقرره الأفراد
- b - يقرره المستفيدون
- c - يقرره العاملون بالمؤسسة
- d - تقرره الإدارة العليا

2- يشمل التنظيم غير الرسمي -

- a - مجالس الإدارات
- b - الموظفون والعاملون بالمؤسسة
- c - العملاء
- d - جماعات العمل التي تقوم على العلاقات غير الرسمية

3- من المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات -

- a - من المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات
- b - يجب أن تسعى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين
- c - يجب أن يشارك المجتمع بفاعلية في المنظمة
- d - كل ما سبق



الواجب الثالث

من الأشياء التي يجب مراعاتها عند وضع الميزانية -1

- أ- عدد الأفراد الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم
- ب- عدد المؤسسات الموجودة في المجتمع
- ج- عدد أعضاء مجلس إدارة المؤسسة
- د- موقع المؤسسة

تتم عملية ترتيب الوظائف في المؤسسات على أساس -2

- أ- الواجبات والمسئوليات
- ب- شاغل الوظيفة
- ج- الأجور
- د- التخصص

من الشروط الواجب توافرها في أهداف التنظيم الإداري أن تكون -3

- أ- وصفية
- ب- واضحة
- ج- معقدة
- د- مركبة

ترى النظرية التقليدية أن التنظيم -4 -

- أ- يتأثر بالبيئة المحيطة
- ب- يتأثر بالأفراد
- ج- لا يتأثر بالبيئة المحيطة
- د- لا يهتم بأساليب الإشراف