

ملخص مقرر إدارة المؤسسات الاجتماعية

د / منى محروس

علم اجتماع - المستوى الرابع
2015 - 2016م

إعداد:

عهد آل غنوم ^_^

المحاضرة الأولى

بمعنوان نشأة ومهام إدارة في المؤسسات الاجتماعية

أولاً: ظهور الإدارة في المؤسسات الاجتماعية مقدمة

نجد أن الأسرة هي أقدم المؤسسات وكانت الوظيفة الأولى للأسرة هي المحافظة على الجنس وإنجاب الأطفال ثم القيام برعاية أفراد الأسرة وتلقين الأطفال المبادئ العلمية والخلقية والتربوية إلا أنه مع التطور والتقدم تخلت الأسرة عن بعض وظائفها فمياً ذلك الفرصة للجماعات المتخصصة (المؤسسات) من الأسرة أن تنشأ في المجتمع لتتولى مهمة الرعاية بدلاً الطبيعية .

ومع التغيير في ثقافة المجتمع أقبل الأفراد على هذه المنظمات فأخذت في الانتشار لتؤدي وظيفتها في التنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي وفي نواحي الأنشطة التعليمية والاجتماعية والتربوية والصحية، ولمس المجتمع أهميتها فأصبحت ضرورة من ضروراته وأخذ المجتمع بالتالي على عاتقه مساندتها وتوفير احتياجاتها المادية والبشرية.

وباستعراضنا لنشأة مهنة الخدمة الاجتماعية وتطورها منذ بداية القرن العشرين حتى فترة الحرب العالمية الثانية نجد أن البذور الأولى لمهنة الاجتماعية نبتت في محيط الرعاية الاجتماعية وكانت مؤسسات الرعاية الاجتماعية تدار عن طريق المتطوعين وهم ليسوا مهنيين ولكن كانوا يقومون بهذا العمل بوازع الخير والميل لمساعدة الآخرين ولذلك لم يكن من المتوقع أن تدار مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأسلوب علمي في الإدارة. لما بدأ إنشاء مدارس الأعمال الإنسانية في عام ١٩٠٤م وتخرج منها العاملون والمدرّبون الذين عينوا للعمل بالمؤسسات الاجتماعية المتخصصة التي بدأت في الانتشار، اتجه أولئك المدرّبون إلى الاستفادة من أساليب الإدارة والخبرات الإدارية والتقدم العلمي الذي أحرزته الإدارة العامة ليتمكنوا من العمل على تحقيق أهداف المؤسسات التي كانوا يعملون وقد توصلوا إلى استخدام إداري مبني على الخبرة والدراية أدارت تلك المؤسسات. ولما قامت الحرب العالمية الأولى ودفعت العلوم الاجتماعية إلى التقدم ساعد ذلك على نشأة مهنة الخدمة الاجتماعية وأصبح لتلك المهنة ركيزة علمية من العلوم الاجتماعية يمكن الاستناد إليها، وتحولت مدارس الأعمال الإنسانية إلى مدارس للخدمة الاجتماعية لها مناهجها ومقرراتها التي كانت تتكون من العلوم الاجتماعية المختلفة ، ومن المعرفة العلمية الخاصة بالمهنة نفسها وكانت تدرس بها مادة الإدارة. وساعد ذلك على تخريج أخصائيين اجتماعيين مهنيين معدين إعداداً علمياً أكثر كفاءة عن ذي قبل وكان أولئك الخريجون أثرهم في نجاح إدارة المؤسسات التي كانوا يعملون فيها خاصة وأنه مما يخدر ذكره أن المنظمات أو المؤسسات قديمة جداً حيث يشير التاريخ إلى أنه في عصر قدماء المصريين تولت المعابد (كمنظمات) رعاية المحتاجين.

والصور التي وجدت على الآثار تدل على وجود سجل رسمي يحصي المعابد التي تقوم بالرعاية الاجتماعية وأماكن هذه المعابد (سجل تبادل المعلومات الحالي) وتطورت المؤسسات إلى أن أصبحت على الوضع الحالي (مؤسسات رعاية اجتماعية) أو المؤسسات الاجتماعية ، بعضها لرعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية وأخرى لرعاية المتسولين وثالثة لرعاية المكفوفين، وغير ذلك من المؤسسات كمؤسسات التنقيف الفكري لضعاف العقول ومؤسسات الصم والبكم، ومؤسسات رعاية الأحداث الخ.

وفي الفترة من أزمة عام ١٩٣٠م إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية كانت الخدمة الاجتماعية قد أرسى قواعدها كمهنة وأصبح لها طرق تستخدم الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد ومع الجماعات، وأخذ الأخصائيون الاجتماعيون بالسياسة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي المبني على نتائج البحوث العلمية. كثرت المؤسسات الاجتماعية على مختلف المستويات وبرزت الحاجة الماسة إلى تنسيق جهود تلك المؤسسات لتتلاقى التكرار والازدواج في الخدمات وتوصيلها إلى من هم في حاجة إليها بأحسن الطرق..... دفع كل ذلك

الأخصائيون الاجتماعيون إلى استخدام الأسلوب العلمي في إدارة المؤسسات التي يعملون بها حتى يستطيعوا أن يوصلوا الخدمات المطلوبة لإشباع احتياجات المواطنين في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. ومن ثم بدأ استخدام الأسلوب العلمي في إدارة المؤسسات الاجتماعية وكانت عمليات الإدارة في الخدمة الاجتماعية تتضمن العمليات الأساسية الآتية :-

- **عملية وضع السياسة:** وتحدد تلك العملية الأهداف المبتغاة كما أنها تحدد الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.
- **عملية التنفيذ:** وذلك في صورة البرامج التي تقوم بها المؤسسات لتأدية الخدمات التي يحتاجها المواطنون عن طريق الفنيين والمتطوعين .

- **عملية التقويم:** حيث تقوم المؤسسات بتقويم جهودها لتدرك نواحي القصور في نظامها الإداري حتى تتغلب عليها. وعندما اندلعت الحرب العالمية الثانية أسهمت مهنة الخدمة الاجتماعية في مساندة المجهود الحربي بكفاءة عالية وتعاون الأخصائيون الاجتماعيون العاملون في القطاعين الأهلي والحكومي على مختلف المستويات لمواجهة متطلبات الحرب وتوفير لهم المناخ المناسب للتركيز على البحث والدراسة والتخطيط مما ترتب عليه وضع البرامج وتنفيذها لمواجهة احتياجات المواطنين في تلك الظروف الصعبة. وما كان لهذا الهدف أن يتحقق بدون توافر الإدارة العلمية السليمة للمؤسسات الاجتماعية التي تتحمل أعباء وضع الخطة وترجمتها إلى برامج قابلة للتنفيذ ثم القيام بتنفيذ تلك البرامج وتقويمها.

ومن ثم توصل الأخصائيون الاجتماعيون إلى استكمال القاعدة العلمية الأساسية اللازمة لإدارة المؤسسات الاجتماعية وأصبح للإدارة في الخدمة الاجتماعية وظائف أخرى بالإضافة إلى الوظائف الثلاث السابقة وهي:

❖ **وظيفة التنظيم التوجيهي:** لتوجيه المؤسسات للتعرف على الاحتياجات التي تتطلبها البيئة والتي يمكن للمؤسسة أن تشبعها كما كانت تتضمن كسب تأييد الرأي العام في البيئة كي يساعد الأهالي المؤسسة بجهودهم على مواجهة تلك الاحتياجات، وكان المسؤولون على المستوى التنظيمي التوجيهي يجتهدون في التعرف على الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تضع مشكلات جديدة أمام المؤسسة عليها أن تعمل على حلها كما أن ذلك المستوى كان يعمل على تحديد العناصر الموجودة بالبيئة والتي يجب أن تسعى المؤسسة للاتصال بها

❖ **وظيفة التنظيم الإداري:** وهي تهدف لجعل الجهاز الإداري يعمل كوحدة متضامنة متكاملة وكانت تتضمن التخطيط وتوزيع الواجبات على مستويات الجهاز لاستغلال الموارد المالية والبشرية والطبيعية المتاحة للمساهمة في تحقيق أهداف برامج المؤسسات، وهذا المستوى يقوم بعمليات التمويل وتدريب القائمين بالعمل وإحداث التكامل بين كل الأنشطة الإدارية حيث تتماسك وتعمل كوحدة واحدة.

❖ **وظيفة إشرافية:** وتقوم بتوجيه استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الوظيفة التنظيمية للعملية الإدارية بغرض التنسيق بين الجهود الفنية والمهنية والتأكد من أن تلك الجهود تمارس على النحو والمستوى المرجو. وظيفة القيادة والتنسيق: وهذه كلها تحتاج إلى سلطة بعيدة عن السيطرة إذ الهدف منها تكامل الوحدات الإدارية الأصغر في كيان كلي متجانس قائم على الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وهي ليست مسؤولية فردية.

❖ **وظيفة في العلاقات العامة:** ذلك أن المنظمة الاجتماعية ليست في عزلة عن مجتمعها وال تعمل في فراغ ولكن تعمل في جو من نسيج اجتماعي ولذلك البد أن تعمل مع غيرها من المنظمات في مشاركة ايجابية لتحقيق الأهداف. ومع مرور الوقت أخذت الإدارة في الخدمة الاجتماعية تنمو وتتطور متأثرة بتطور المهنة ذاتها والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يميز عصرنا الحالي حتى نستطيع أن نزيد فعاليتها في إدارة المؤسسات الاجتماعية لمواجهة المتطلبات والاحتياجات سريعة التغير لدى الموظفين حتى أن بعض العلماء نادي بأن تصبح جريس الإدارة طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية ومنهم "جويس وارهام" و"هارلى تريكر"

ثانيا: تعريف الإدارة في المؤسسات الاجتماعية:

مع تعدد وتنوع الأغراض والأهداف التي تنشأ من أجلها المؤسسات والأعمال التي تقوم بها، تبعاً لذلك أصبحت إدارة هذه المؤسسات تأخذ نفس تسمية الأعمال التي تقوم بها أو الأهداف المطلوب تحقيقها، فبجانب إدارة الأعمال التي تعني إدارة المنشآت الصناعية والتجارية والإدارة العامة التي تعني بإدارة الهيئات والمصالح الحكومية أصبحنا نجد مسميات متعددة لإدارة المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات والأعمال المتخصصة. والتي من بينها على سبيل المثال الإدارة التعليمية التي تعني بإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة، والإدارة الطبية التي تعني بإدارة المستشفيات والمؤسسات العلاجية، وإدارة المؤسسات الرياضية كالأندية ومراكز الشباب، ويأتي من بين هذا النوع إدارة المؤسسات المشغلة بالخدمة الاجتماعية تحت ما يسمى بـ « الإدارة الاجتماعية » أو « الإدارة في الخدمة الاجتماعية » أو « إدارة المؤسسات الاجتماعية ».

ولقد شهد تاريخ الفكر الإداري العديد من التعريفات التي أسهم بتأ علماء الإدارة والممارسون للعمل الإداري في المنظمات الاجتماعية، وما يهنا هو تعريف الإدارة في ارتباطها بمهنة الخدمة الاجتماعية ، خاصة وأن كل العلوم الإنسانية تواجه صعوبة في وضع تعريف متفق عليه، وهذا ما نجده بالنسبة لتعريف الإدارة في مهنة الخدمة الاجتماعية أو إدارة المؤسسات الاجتماعية.

وقبل أن نورد بعض التعريفات البد أن نحدد الشروط الخاصة بالتعريف الجيد والتي البد أن توافر بقدر الإمكان في أي تعريف علمي للإدارة في الخدمة الاجتماعية

ومن شروط التعريف الجيد أن يراعى ناحيتين وهما:-

أولاً: الناحية الشكلية: وهي أن يكون التعريف سليماً من الناحية اللغوية خالياً من الأخطاء سهل العبارة ، موجزاً ، بعيداً عن المترادفات ، قصيراً قدر الإمكان

ثانياً: أن يعرف الشيء المقصود دون تداخل مع غيره من الأشياء، وأن يحدد المجال الذي يستخدم فيه والسبب الذي من أجله يستخدم، والكيفية التي بها تستخدم، ومن الذي يستخدمها. **ومن أهم التعاريف ما يلي :-**

التعريف الأول: تعريف «جون كدناي»: الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي عملية تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية، وتوظيف الخبرة المكتسبة من خلال تحويل السياسة إلى خدمات اجتماعية في تقديم بعض التوصيات التي تتصل بتعديل السياسة الاجتماعية.

وعلى ذلك فإنه يرى أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تتضمن عملية تحويل السياسة إلى خدمات اجتماعية ملموسة. استخدام الخبرة الناتجة عن الممارسة في التوصية بتعديل السياسة الاجتماعية.

التعريف الثاني: تعريف «هيرمن ستين»: يعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها: عملية تحديد وتحقيق أهداف المنظمة من خلال جهد تعاوني منظم .

التعريف الثالث: تعريف «حامد شاكر»: يعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها: عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قام من أجله.

التعريف الرابع: تعريف مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية : الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي: العملية التي يتم بواسطتها طبقاً لما يتفق ا تحويل موارد المجتمع إلى برنامج لخدمة المجتمع عليه في المؤسسة من أهداف وسياسات ومستويات عمل وتقوم تلك العملية على بناء الأدوار والعلاقات بالأسلوب الذي يعزز نشاط المؤسسة، كما أنها تدور حول عملية حل المشكلة من دراسة وتشخيص وعالج أو وضع خطة وتنفيذها ثم تقييم النتائج.

التعريف الخامس: تعريف «هارلي تريكر»: يعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها: طريقة من طرق المهنة يمارسها الإداريون من أبنائها بهدف تمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة من أداء مسؤولياتهم تبعاً لمتطلبات وظائفهم والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات لمساعدة المنظمة على توفير وتقديم أفضل خدمات اجتماعية ممكنة لسكان المجتمع.

التعريف السادس: تعريف «مصطفى رزق مطر» : إدارة المؤسسات الاجتماعية عبارة عن: الأعمال أو التخصصات التي تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت هذه المؤسسات أو الهيئات تديرها الحكومة أو تنشئها وتنفذ برامجها الهيئات الأهلية ذاتها تمييزاً لها عن تلك الخدمات الفنية المهنية التي تقدمها ذاتها تمييزاً المؤسسة لعمالها والمجتمع.

التعريف السابع: تعريف "هيرسي و كنت" : العملية التي تستخدم لأداء الأعمال بواسطة أو من خلال الأفراد والجماعات لاستخدام الموارد لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن وجهة نظر المؤلف فإن مفهوم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية : هي عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المنظمات الاجتماعية من أداء المسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لمتطلبات وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة.

ومن التعريف يتضح أن تعريف إجرائي :-

أن الإدارة عمليات متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين في المنظمة مهما تعددت تخصصاتهم

أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية ترتبط بالاختصاصات التي يقوم بها كل العاملين في المؤسسة الاجتماعية أو ما يطلق عليها وظائف الإدارة من تخطيط وتنسيق وعلاقات عامة واتخاذ قرار وتمويل وقيادة ورقابة .. الخ.

أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تمارس في مختلف مجالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية (أحداث، عمالي، مدرسي، تنمية، معوقين، ... الخ) ومؤسساتها سواء كانت مؤسسات أولية أو ثانوية للخدمة الاجتماعية.

أن الإدارة هدفها مساعدة العاملين على القيام بالمسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لما تتطلبه تلك الوظائف بالإضافة إلى تحويل الموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها إلى برامج للخدمات لإشباع احتياجات العملاء الذين يتعاملون مع تلك المنظمات، بما يؤدي لتكامل الأعمال التي يقوم بها العاملون بالمنظمة لتحقيق الأهداف في أقل فترة زمنية ممكنة مع حسن الأداء.

يتم تحقيق الأهداف في إطار المحددات القائمة الداخلية في المنظمة (موارد بشرية ، مادية، تنظيمية، تكنولوجية... الخ) (والمحددات البيئية) عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ... الخ) والتي تحدد ارتباط المنظمة بالبيئة المحيطة بها حيث أن هناك تأثير وتفاعل متبادل بين كل من المنظمة والبيئة.

ثالثاً: الخصائص المميزة لإدارة المؤسسات الاجتماعية

يمكن أن نحدد بعض الخصائص المميزة للإدارة في المؤسسات الاجتماعية فيما يلي :-

❖ الخاصية الأولى: الإدارة عملية إنسانية هادفة :

- الإدارة عملية بمعنى أنها تتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتداخلة والمتبادلة التأثير والتأثر والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتمارس من خلال بشر يتفاعلون مع غيرهم ويعملون لتحقيق أهداف لصالح البشر.
- ويعني ذلك من ناحية أخرى أن الإدارة تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها ، فوجود كمية من المواد الخام ومجموعة من الآلات وعدد من العاملين لا يكفي لتكوين مشروع منتج ، إذ البد من وجود من يحدد هدف المشروع الذي يسعى لتحقيقه ، ونوعية الإنتاج وكميته ومواصفاته ولمن سيوجه الإنتاج والأموال اللازمة للعملية الإنتاجية .. الخ.
- ويدخل ذلك كله في دور المسؤولين عن الإدارة ، وعلى ذلك فمن المناسب اعتبار الإدارة عملية إنسانية على أساس أن فهم ذلك العنصر البشري يساعد الإداري على التنبؤ والتخطيط لعمل المؤسسة وتنسيق جهود العاملين بصورة تكفل حسن سير العمل.

- ومن ناحية أخرى فإن ما تهدف إليه الإدارة من نتائج يتوجه بالدرجة الأولى لتحقيق إشباع إنسانية وتوفير مزيد من الرخاء والرفاهية للمجتمع الإنساني أي أنها تستهدف إرساء أوضاع وتوفر فرص أفضل للانتقال بالحياة الإنسانية إلى مستويات أفضل لمعايير ومن أجل هذه الغايات الإنسانية فإن الإدارة تسير وفقا وقواعد احتكام إنسانية بالدرجة الأولى ، كما أنها تستخدم أساليب وطرق في الأداء تعتمد أساسا على الطاقة الإنسانية.

❖ الخاصية الثانية: الإدارة تستلزم توافر كلا من القدرات الإدارية والفنية والفكرية:

- إن الإدارة تعتبر نوعا من الفن العلمي، ويترتب على ذلك أن ممارسة الإدارة تتطلب اكتساب العديد من القدرات والمهارات وذلك حتى يتمكن الإداري من ممارسة مختلف العمليات الإدارية، وممارسة هذه العمليات تتطلب قدرات إدارية متعددة مثل التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوظيف والتوجيه والقيادة والاتصال والمتابعة والتمويل ووضع الميزانية... الخ.
- غير أن اكتساب وإجادة هذه القدرات الإدارية يتأثر بالقدرات الفنية الخاصة بالشخص الذي يتولى مسؤولية الإدارة، ويمكننا أن نفترض أن أخصائيا اجتماعيا قد تولى إدارة منظمة ما من المنظمات ، وهنا سنجد أن قدراته ومهاراته الفنية ستكون ، أساسا حيث ستدور حول مساعدة جماهير عملائه "اجتماعية" على إشباع احتياجاتهم الأساسية وحل مشكلاتهم.
- وسيختلف الوضع إذا فرضنا أن مهندسا هو الذي يتولى مسؤولية إدارة المصنع أو أن طبيباً مسؤولاً إدارة المستشفى.... الخ، حيث ستؤثر نوعية قدراتهم الفنية على ممارستهم لمسؤولياتهم الإدارية.
- وما نود أن نركز عليه هنا هو أن نجاح المدير لا يتوقف على إلمامه بالأصول العلمية للإدارة أو خبرته ومدى إتقانه للمهارات والقدرات الإدارية ولكنه يعتمد كذلك على فهمه واستيعابه لطبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة التي يتولى إدارتها ويترتب على ذلك أنه من الممكن أن يكون الشخص نفسه في إدارة موقع ما، ومع ذلك فقد لا ينجح مديرا ناجحا في إدارة موقع آخر وهكذا.

❖ الخاصية الثالثة: الإدارة تمارس من خلال المؤسسات:

- إن ما ينبغي التركيز عليه هنا أن الإدارة تمارس من خلال المؤسسات فهي لا تمارس في فراغ ومن ثم يتحدد نجاح الإدارة بمدى فهمها للظواهر التنظيمية للمؤسسة من حيث المتطلبات التنظيمية وسمات وخصائص المؤسسة والعلاقات المتبادلة بين المعطيات البنائية والمتطلبات الوظيفية.
- ولا يقتصر الأمر على ضرورة فهم الظواهر التنظيمية السوية ، ولكن أيضا الظواهر التنظيمية المرضية مثل تحول كل أنشطة المؤسسة إلى وسيلة لخدمة مجرد بقائها فقط .. الخ، إلى جانب فهم عالقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى من ناحية وبالبيئة الموجودة فيها من ناحية أخرى.

❖ الخاصية الرابعة: الإدارة تمارس في مختلف المجالات :

- إن المؤسسات الاجتماعية بالمفهوم الواسع لكلمة اجتماعية تشمل جميع المؤسسات النوعية التي نعرفها في عالمنا المعاصر ، ويترتب على ذلك أن إدارة المؤسسات الاجتماعية لن تقتصر على مجال من مجالات الحياة دون الآخر ، ولهذا نجد أن الإدارة تستخدم في جميع المجالات الإنتاجية.
- كما تستخدم في كل مؤسسات الخدمات كذلك تستخدم الإدارة على المستويات المحلية الصغيرة عن استخدامها على مستوى الدولة، بل على فضلا مستوى المنظمات الدولية ومن ناحية أخرى فإن الإدارة تستخدم في أوقات السلم كما تستخدم في فترات الحرب.

❖ الخاصية الخامسة: الإدارة وظيفة اجتماعية :

- نشأت الإدارة بنشأة الخدمة الاجتماعية للبشر ، ومع تقدم وتعدد حياة البشر زادت ضرورة عملية الإدارة حيث تضاعفت حاجة البشر إلى تنظيم الجهود وترتيب الأعمال وتحديد الأهداف وحشد الموارد لتحقيقها .. الخ، في كافة مجالات الحياة.

- ولعل ذلك يفسر دور الإدارة المتزايد في تقدم المجتمعات ويمكننا أن نشير إلى بعض أبعاد هذا الدور فيما يلي :-
 - تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد والقوى المادية والبشرية المتاحة بالمجتمع دونما إسراف، وهذا من شأنه أن يحقق أهداف المجتمع نفسه في التقدم والرفاهية خاصة وأن المجتمعات النامية تعاني من مشكلة ندرة الموارد اللازمة نتاج السلع والخدمات.
 - تساعد الإدارة على تحديد أهداف المؤسسات التي توجد بالمجتمع كما تساعد على تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف
 - تحدد الإدارة الهياكل الوظيفية والإجراءات التنظيمية وكذلك كيفية المتابعة والتقويم وهذا من شأنه أن يحمي هذه المؤسسات من الجنوح عن تحقيق أهدافها وعن تحقيق أهداف المجتمع من وجود هذه المؤسسات.
- ❖ الخاصية السادسة: الإدارة نظام متكامل ذاتيا**

- يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من العناصر والوظائف التي تتميز بخاصيتي التشابك والتفاعل من أجل الوصول الى تحقيق إنجاز معين وعلى ذلك يمكن النظر إلى الإدارة على أنها نظام System يتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، وأن هذه الوظائف والعناصر تتفاعل مع بعضها في تحرك منظم وديناميكي لتحقيق أهداف محددة.
- وتتكون الإدارة كنظام متكامل من العناصر التالية :-

أ- المدخلات الإدارية:

- ⇐ الخصائص والسمات الشخصية للمدير والعاملين بالمنظمة.
- ⇐ القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في البيئة.
- ⇐ العلوم والمعارف والأساليب ومجالات تطبيق الإدارة.
- ⇐ المعلومات المتصلة بالأوضاع والمواقف والأدوات والإمكانات والفرص والقيود التي تتم في إطار العمليات الإدارية.

ب- الأنشطة الإدارية:

- ⇐ أنشطة البحث والدراسة والتحليل
- ⇐ أنشطة التخطيط والاعتداد والتنسيق
- ⇐ أنشطة التنفيذ واتخاذ القرارات
- ⇐ أنشطة الرقابة والمتابعة.

ج- المخرجات الإدارية:

- ⇐ السياسة والنظم .
- ⇐ الإستراتيجيات والخطط.
- ⇐ القرارات على كافة المستويات.
- ⇐ الإنجازات المادية والمعنوية.

- هذه العناصر الأساسية تتداخل وتتكامل بحيث تستمر الإدارة في دورات متصلة وتحرك دينامي وتدفق متتابع وهي في كل هذا تتفاعل مع البيئة المحيطة تفاعلا عضويا من خلال أنواع المدخلات الواردة إليها من ناحية ا وعن طريق الاحتكاك بعناصر البيئة من خلال طرح المخرجات وقبول البيئة أو رفضها من ناحية أخرى
- ولعل هذا هو ما يطلق عليه في بعض الأحيان أن الإدارة عملية اجتماعية، وذلك بالنظر إلى جوهر كلمة اجتماعية على اعتبار أن مدير المؤسسة لا يعمل في فراغ ولكنه يمارس مسؤولياته من خلال بيئة بشرية صغيرة وهي المؤسسة ذاتها (البيئة الداخلية للمؤسسة).

- ومن زاوية أخرى فإن عمل هذا المدير يتحدد بالبيئة البشرية الأكبر التي توجد فيها المؤسسة (المجتمع المحلي) بهدف خدمته وكذلك خدمة ما يعلو هذا ممتاثلا في المجتمع المحلي من أنساق الأكبر.

أسئلة المحاضرة:

- السؤال الأول/ قامت الحرب العلمية الأولى ودفعت العلوم الاجتماعية إلى التقدم مما ساعد ذلك على نشأة مهنة الخدمة الاجتماعية وأصبح هلا ركيزة علمية من العلوم الاجتماعية، ناقش / ناقشي هذه العبارة؟
- ✓ الإجابة: قامت الحرب العالمية الأولى ودفعت العلوم الاجتماعية إلى التقدم مما ساعد ذلك على نشأة مهنة الخدمة الاجتماعية وأصبح لتلك المهنة ركيزة علمية من العلوم الاجتماعية يمكن الاستناد إليها، وتحولت مدارس الأعمال الإنسانية إلى مدارس للخدمة الاجتماعية لها مناهجها ومقرراتها التي كانت تتكون من العلوم الاجتماعية المختلفة ، ومن المعرفة العلمية الخاصة بالمهنة نفسها وكانت تدرس بها مادة الإدارة.
- ✓ وساعد ذلك على تخريج أخصائيين اجتماعيين مهنيين معدين ا إعدادا علميا أكثر كفاءة عن ذي قبل وكان لأولئك الخريجون ا أثرهم في نجاح إدارة المؤسسات التي كانوا يعملون فيها خاصة وأنه مما يجدر ذكره أن المنظمات أو المؤسسات جدا حيث يشير التاريخ إلى أنه في عصر قدماء ا قديمة المصريين تولت المعابد (كمنظمات) رعاية المحتاجين.
- ✓ والصور التي وجدت على الآثار تدل على وجود سجل رسمي يحصي المعابد التي تقوم بالرعاية الاجتماعية وأماكن هذه المعابد (سجل تبادل المعلومات الحالي) وتطورت المؤسسات إلى أن أصبحت على الوضع الحالي (مؤسسات رعاية اجتماعية) أو المؤسسات الاجتماعية ، بعضها لرعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية وأخرى لرعاية المتسولين وثالثة لرعاية المكفوفين، وغير ذلك من المؤسسات كمؤسسات التثقيف الفكري لضعاف العقول ومؤسسات الصم والبكم، ومؤسسات رعاية الأحداثالخ..
- ❖ السؤال الثاني حلل / حللي التعريف الإجرائي للإدارة في الخدمة الاجتماعية؟
- الإجابة:/ التعريف الإجرائي للإدارة في الخدمة الاجتماعية
- ✓ أن الإدارة عمليات متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين في المنظمة مهما تعددت تخصصاتهم .
- ✓ أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية ترتبط بالاختصاصات التي يقوم بها ا كل العاملين في المؤسسة الاجتماعية أو ما يطلق عليها وظائف الإدارة من تخطيط وتنسيق وعلاقات عامة واتخاذ قرار وتمويل وقيادة ورقابة ..الخ.
- ✓ أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تمارس في مختلف مجالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية (أحداث، عمالي، مدرسي، تنمية، معوقين، ...الخ) ومؤسساتها سواء كانت مؤسسات أولية أو ثانوية للخدمة الاجتماعية.
- ✓ أن الإدارة هدفها مساعدة العاملين على القيام بالمسؤوليات تبعا لما تتطلبه تلك الوظائف بالإضافة إلى ا المنوطة بهم تحويل الموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها إلى برامج للخدمات لإشباع احتياجات العملاء الذين يتعاملون مع تلك المنظمات، بما يؤدي لتكامل الأعمال التي يقوم بها العاملون بالمنظمة لتحقيق الأهداف في أقل فترة زمنية ممكنة مع حسن الأداء .
- ✓ يتم تحقيق الأهداف في إطار المحددات القائمة الداخلية في المنظمة (موارد بشرية ، مادية، تنظيمية، تكنولوجية... الخ) والمحددات البيئية (عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ... الخ) والتي تحدد ارتباط المنظمة بالبيئة المحيطة بها حيث أن هناك تأثير وتفاعل متبادل بين كل من المنظمة والبيئة.

انتهت المحاضرة

عهد آل غنوم ^ _ ^

المحاضرة الثانية

بمعنوان : مفاهيم أساسية فى الإدارة

المفهوم الأول: التنمية الإدارية

١- تعريف التنمية الإدارية ومستوياتها: تتعدد مفاهيم التنمية وتتنوع باختلاف الذين تناولوها بالدراسة ، فمنهم من تناولوها من منظور اجتماعي ومنهم من تناولوها من منظور اقتصادي ومنهم من تناولوها من منظور إداري وهو المنظور الذي يهتما توضيحه .

■ ولقد تعددت وجهات النظر فى تعريف التنمية الإدارية ومنها:-

❖ التعريف الأول: هي تقوية الطاقات الإدارية من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ المشروعات القائمة وتحسين ف

قدرات المديرين وتأمين مورد كافٍ ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل .

❖ التعريف الثاني: هي أسلوب لتحسين المقدرة الإدارية لاتخاذ القرارات وتيسير الاتصال والقيادة.

■ ومن وجهة نظر المؤلف يعرفها بأنها : عملية تغيير موجه ومنظم وهاذف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدرتها ومهاراتها على استخدامها في حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

■ وعملية التنمية الإدارية هي عملية محسوسة في الجهاز الإداري تتم على مستويين

❖ المستوى الأول: مستوى النشاط الإداري ذاته وممارسة الإداريين خصوصا في المستويات العليا لإعداد وتنمية الإداريين ، علاوة على أنها امتحان هام لكفاءة الإدارة وقدرتها على التنمية والتطور الذاتي بأقل درجة ممكنة من التوجيه والمبادرة .

❖ المستوى الثاني: مستوى الجهاز الإداري كأحد الأنشطة الهامة للجهاز الذي يقوم بالإشراف على شئون الخدمة في المنظمة التي يعمل بها.

٢- أهداف التنمية الإدارية وقواعدها وتستهدف عملية التنمية الإدارية عادة تحقيق ثالث أهداف رئيسية هي :
أ- توفير العدد الكافي من القيادات الإدارية لمواجهة الاحتياجات المتزايدة للقيادات بسبب عمليات التوسع والإحلال .

ب- تحسين مستوى كفاءة القيادات الحالية لا ليصبحوا أكثر قدرة لمواجهة متطلبات أعمالهم الحالية ولكن أيضا ليكونوا أكثر استعدادا للتكيف مع متطلبات التغيير في المستقبل .

ج- رفع مستوى الروح المعنوية للمديرين وتقوية إحساسهم بالانتماء للمنظمة

وعملية التنمية الإدارية نشاط متكامل يركز على ثالث قواعد رئيسية هي :-

أ- وجود نظام سليم للاختيار وتقييم الأداء يساعد في الكشف عن هؤلاء الأشخاص الذين تتوافر فيهم احتمالات القدرة على تولي مهام العمل القيادي .

ب- التخطيط لتنمية تلك الاحتياجات سواء من خلال الممارسة الفعلية تحت إشراف الرؤساء أو من خلال البرامج الرسمية للتدريب .

ج- تشجيع الأشخاص أنفسهم على عملية التطوير والتثقيف الذاتي.

■ وترجع أهمية التنمية الإدارية لما يلي :-

❖ أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة في تحقيق عملية التنمية الشاملة من خلال عمل الوزارات والقطاع العام والمؤسسات الخاصة في مجال الإنتاج والخدمات .

❖ إن التنمية الإدارية ضرورية بالنسبة للدول النامية حيث الطموحات العالية لجماهير المواطنين والطاقات البشرية والموارد غير المستثمرة، خاصة وأن مشكلة تلك الدول هي افتقارها إلى الكفاءات الإدارية القادرة على استنباط أفضل الطرق لتوظيف مواردها.

- ❖ إنه بتقديم الإدارة ورفقيها فإن الكفاءة في استخدام القوى الإنسانية وموارد الثروة سوف تزداد إلى حد كبير، ويصبح استخدام الطرق العلمية في حل المشاكل التي تواجه التنمية في متناول اليد إلى حد كبير .
- ❖ إن نجاح خطة التنمية الشاملة (الاقتصادية – الاجتماعية) ألي دولة وتحقيقها ألهدافها إلا يمكن أن تتم إلا بحسن استغلال الموارد المتاحة ونجاح المشروعات المختلفة التي من خلالها تتوفر الخدمات ويزداد الإنتاج.
- وهذا النجاح يتوقف على كفاءة إدارة تلك المشروعات في تخطيط سياستها كما يتوقف على حسن تنفيذ تلك السياسات ودقة متابعة النتائج في إطار تنظيمي سليم يضمن الاستفادة من جميع الطاقات بشكل تعاوني وبأقل التكاليف وهذا لا يتأتى إلا بإدارة سليمة.
- ومن هنا نجد أن نجاح خطة التنمية الشاملة مرتبط بمستوى الكفاءة الإدارية في المشروعات المختلفة التي هي أدوات تحقيق أهداف الخطة.
- ❖ إن الإدارة تلعب دوراً هاماً في عملية تكوين رأس المال التي تعاني معظم الدول النامية من ندرته ويتم ذلك عن طريق ما تستطيع الدولة استنباطه من طرق الاستثمارات الجديدة وابتكار منتجات جديدة وتحسين العملية الإنتاجية ورفع كفاءتها.

المحاور التي يجب أن تركز عليها إستراتيجية التنمية الإدارية

- ⇨ إن أية إستراتيجية للتنمية الإدارية البد أن يكون لها عدة محاور تركز عليها بحيث يؤدي تفاعلها إلى دفع عجلة التنمية الإدارية، وهذه المحاور برغم أهميتها إذا ما نظرنا إليها بنظرة من محور إلى آخر عامة، إلا أن هذه الأهمية تتفاوت نسبياً وذلك بحسب مدى التأثير الذي يشارك به في التنمية الإدارية من جهة ، وبحسب ما يتطلبه من إمكانيات وجهود قومية من جهة أخرى ، وإذا حاولنا أن نحدد محاور الارتكاز الأساسية في إستراتيجية التنمية الإدارية، فإنه يمكن حصرها في:-
- ❖ المحور الأول: المحور الأيديولوجي والسياسي: باعتباره الإطار الذي تتم في داخله عملية التنمية الإدارية، كما أنه هو الذي يحدد أبعادها واتجاهاتها وأهدافها النهائية ويؤكد عنصر الالتزام أو المسؤولية التي تتحملها الأجهزة البيروقراطية إزاء المجتمع.
- ❖ المحور الثاني: المحور التعليمي: باعتبار أن مراجعة تخصصات التعليم الحالية إنما هو ركيزة أساسية من ركائز التنمية الإدارية، والتي بدونها تفقد هذه التنمية من مصادر قوتها.
- ❖ المحور الثالث: المحور الإنساني في التنمية: وأبرز نقاط التركيز فيه يجب أن تكون على عنصر القيادات الإدارية باعتبارها النواة المثلى الذي يجب أن يتمركز حولها التغيير.
- ❖ المحور الرابع: المحور التنظيمي: وذلك بكل ما يشتمل عليه من ضرورة تحليل الهياكل التنظيمية للتعرف على مصادر الخلل والاعوجاج، وكذا مراجعة اللوائح والنظم الإجرائية المعقدة المعمول بها حالياً.
- ❖ المحور الخامس: محور القيم الأدبية: التي يجب أن تخدم كمعايير لترشيد السلوك التنظيمي، وتبعد به عن الانحراف والانتهازية وغيرها من المعاني التي تسيء إلى العمل الإداري العام.
- ❖ المحور السادس: المحور التدريبي: أو محور الإمكانيات التي يجب أن تخصص للتنمية الإدارية ، وذلك على اعتبار أن هذه المخصصات إنما هي استثمارات ترصد لرفع الطاقة الإنتاجية للأجهزة الحكومية، ولا بد إن يكون لها عائد مجز في النهاية.
- ❖ المحور السابع: المحور الاجتماعي: من حيث إحكام ربط الأجهزة الحكومية ببيئتها الخارجية وتمكينها من الاضطلاع بدور قيادي في خدمتها وإزالة رواسب الفجوة القديمة التي تفصل بين المواطن وأجهزة الإدارة.
- المفهوم الثاني: الإصلاح الإداري تعريف الإصلاح الإداري :
- أصبح مصطلح الإصلاح الإداري من أكثر المصطلحات شيوعاً في دول العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، وذلك للإحساس بالحاجة إلى إحداث تغيير وتطور في الأجهزة الإدارية القائمة.

■ فنجد أن الدول المتقدمة تشعر أنها بحاجة إلى تطوير وتحسين كفاءة الإدارة بها حتى تواكب المتغيرات والظروف التي حدثت وتحدث في المجتمع وحتى تستفيد من المنجزات التكنولوجية وتطويعها لخدمة الإدارة ، وفي الدول النامية أصبح الإصلاح الإداري ضرورة ألن الجهاز الإداري في هذه الدول يضطلع بمسؤولية تحقيق التنمية الشاملة.

■ ولقد تعددت وجهات النظر في تعريف الإصلاح الإداري ومنها :-

❖ التعريف الأول: إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة للقيام بوظائفه على ضوء المتغيرات الجديدة الهادفة لتحقيق التنمية المجتمعية.

❖ التعريف الثاني :وهو تغير في أسلوب العمل و في التنظيم و في عمل الأشخاص وفي نظرة الناس لكل هذه الأمور بما يعنى تحويل في الخطط و تغيير في أنماط السلوك الإداري وتنظيم و عمل العنصر البشرى لتحقيق التنمية الإدارية

المفهوم الثالث: التطوير التنظيمي

❖ تعريف وخصائص التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة الاجتماعية وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها .ولقد تعددت وجهات النظر لتحديد المقصود بالتطوير التنظيمي ومنها:-

❖ التعريف الأول: خطة طويلة الأجل لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشكلات التي تقابلها في إطار مجهود تعاوني بين كافة العاملين بها .

❖ التعريف الثاني: هو عملية مستمرة تقوم على تبني برنامج طويل المدى لمجهودات مخططة علفي مستوى المنظمة ككفل باستخدام المعارف والعلوم السلوكية.

ومن التعاريف يمكن استخلاص خصائص التطوير التنظيمي فيما يلي :-

↪ أنها عملية مكونة من عدة مراحل أو حلقات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض تبدأ بتحديد الحاجة إلي التغيير ثم التشخيص وجمع البيانات والتدخل ثم المتابعة والتقييم.

↪ أنها عملية مستمرة لا تتم بصفة مؤقتة أو كحدث طارئ وذلك لأن التغيير عملية مستمرة في المنظمة وخارجيا داخليا . ج- تقوم تلك العملية على أساس أنشطة مخططة أو خطة موضوعة تحدد الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

↪ تسعى عملية التطوير التنظيمي إلى زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة أي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال التكيف المستمر للمتغيرات الداخلية والخارجية.

↪ ز- يعكس التطوير التنظيمي فكرة مدخل النظم حيث يحاول الربط بين مدخلات عملية التطوير والعمليات والأنشطة الواجب القيام بها وبين مخرجات النظام في تحسين فاعلية المنظمة

❖ أهداف ودوافع التطوير التنظيمي : يسعى التطوير التنظيمي للمنظام الاجتماعية لتحقيق عدة أهداف منها:-

↪ الهدف الأول : ربط المنظمة ببيئتها أو وجود علاقة متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها حتى لا تنعزل عنها بل تكون منظم متفاعلة مع المتغيرات البيئية.

↪ الهدف الثاني : إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

↪ الهدف الثالث : زيادة مشاركة العاملين في كل المستويات التنظيمية والتحسين المستمر لها

↪ الهدف الرابع: إكساب العاملين في كل المستويات الوظيفية بالمنظمة معارف وخبرات ومهارات جديدة في إطار مبدأ التعليم المستمر.

↩ الهدف الخامس: إحداث التوافق بين الأفراد والمجموعات والوظائف وتشجيع العمل بروح الفريق والمساهمة في زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بما يحقق التكامل بين مصالحهم وأهداف المنظمة.

✕ متطلبات نجاح التطوير التنظيمي: يتطلب نجاح التطوير التنظيمي النظر إلى كافة الجوانب المكونة للمنظمة الاجتماعية وهي :

الجانب البشري (العاملين) ، الجانب الهيكلي (التنظيمي) ، الجانب الفني (التكنولوجي) ، ويتضمن ذلك مايلي :-

↩ تكوين إطار فكري جديد لإدارة وتطوير

↩ إعادة هيكلة المنظمة وتصميم البنية الأساسية المادية لها بما يتضمنه ذلك من شبكات اتصال ونظم عمل وعلاقات بين العاملين.

↩ ج- ربط المنظمة بالبيئة لإكسابها مقومات النمو والبقاء والاستفادة من الطاقات المعطلة ووضع قواعد للعمل من خلال تكنولوجيا المعلومات .

↩ د- الاهتمام بالعنصر البشري وإكسابه المعارف والمهارات والأدوار التي تتمشى مع طبيعة التطوير المطلوب. وهذا التغيير يتم من خلال التدخل في:-

– الهيكل التنظيمي

–إعادة تصميم الوظائف

–إدخال تقنيات جديدة

–استحداث أو تعديل نظم الموارد البشرية

–تكوين فرق عمل

–الاهتمام بالاستشارات وعقد اللقاءات

–حفل المشكلات التي تظهر وزيادة التفاعل بين جماعات العمل.

المفهوم الرابع: الاتصال الإداري

❶ تعريف الاتصال الإداري : لقد تعددت تعريفات الاتصال الإداري ومنها :-

❖ التعريف الأول: هو عملية نقل هادف للمعلومات من شخص لآخر أو آخرين بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم.

❖ التعريف الثاني: هو العملية التي تنقل بها المعلومات أو القرارات ، التوجيهات خلال المنظمات الاجتماعية، والوسائل التي تساعد على تقديم المعرفة والآراء والاتجاهات وتدعيم الاتصال بين المشتركين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وبين القائمين بالتنفيذ.

❖ التعريف الثالث: هو الفعل الذي يتضمن نقل وإرسال إشارة رمز منطوقاً كان أو مكتوباً أو مصوراً من مصدر معين إلى جمهور معين عن طريق وسيلة أو أكثر من الوسائل الاتصالية بقصد التأثير في رأي أو فعل فرد أو جمهور أو مجموعة من الجماهير.

■ وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف الاتصال الإداري من وجهة نظر المؤلف بأنه:-

➡ العملية التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى تساهم في التخطيط واتخاذ القرارات والتنفيذ بما يحقق أهداف المنظمة.

❷ أهمية الاتصال الإداري:

❖ عملية الاتصال ضرورية في أي نظام إداري، إذ بدون الاتصال يعجز أي رئيس أن يتعامل مع مرؤوسيه، كما أن المرؤوسين يعجزون أيضاً عن تبادل المعلومات معه، فتتعدم قياداته لهم وتضيع جهودهم في العمل بسبب ذلك.

❖ يعمل الاتصال على تحقيق التعاون بين الجميع وينجز المسؤوليات الملقاة عليهم، ويسهل الإجراءات وتنفيذ القرارات، وتوجيه الأوامر والتعليمات ومتابعة تنفيذها.

❖ يعتبر الاتصال بمثابة القوة المحركة للمنظمة ، فلا يمكن أن تؤدي المنظمة والأفراد مهامهم إلا بوجود الاتصالات.

③ أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية

☞ فمنها الرسمي من خلال خطوات السلطة الرسمية وفي إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية أو الاتصال غير الرسمي وهو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحدد للإيصال. ويمكن تقسيم أنواع الاتصال الإداري إلى:-

❖ النوع الأول: اتصالات من المنظمة (المديرين) للعاملين: حيث تقوم المنظمة أو من يمثلها من المديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل.

☞ ومن أمثلة هذه الاتصالات: بطاقات وصف الوظائف ، لوحة الإعلانات، دورات التدريب، التقارير، مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة، الزيارات ، الكتيبات، أفلام عن المنظمة ، تقارير الأداء والانجاز.

❖ النوع الثاني: اتصالات من العاملين إلى المنظمة، يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز ومشاكل العمل وغيره وعادة ماتكون هذه الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

☞ ومن أمثلة هذه الاتصالات: نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوي، الاجتماعات ، التقارير، المذكرات ، مقابلات ترك الخدمة ، إشراك العاملين في الإدارة.

النوع الثالث: اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة: حيث تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات والمهام وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة والعلاقات داخل المنظمة ، ويلاحظ أنه من الناحية الرسمية فإن الاتصالات يتم أفقياً ورأسياً في داخل المنظمة بالإضافة إلى أنه من يتم خارج المنظمة.

المفهوم الخامس: القيادة الإدارية

١- تعريف القيادة الإدارية

❖ التعريف الأول: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار أباستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد هدف معين

❖ التعريف الثاني: ممارسة القائد الإداري لسلطاته في أعمال التخطيط والتنظيم و التوجيه والتسويق والرقابة بقصد تحقيق أهداف محددة

❖ ومن وجهة نظر المؤلف يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها:

☞ علاقة نسبية بين شخصين يقومان بالإشراف على توجيه آخرين باستخدام السلطة التأثير عليهم في عمليات الإدارة بالمنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة.

☞ ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفاً إجرائياً للقيادة كالاتي :-

- القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً في المجتمع أو المنظمة نتيجة وجود مصالح مشتركة بين أعضاء المجتمع.

- يقوم بالقيادة أو عدة أفراد في المنظمة ولهم تأثير على الآخرين وتأثير الفرد يأتي نتيجة اقتناع أفراد المنظمة به في عدة مواقف.

- لكي يؤدي التأثير ثماره لابد أن يكون للصالح العام وليس لمصلحة شخصية.

- ضرورة أن يتصف القائد بالأمانة والصدق في القول والفعل لكي يكون له تأثير على الآخرين وأن يكون القائد ذو علاقة قوية مع المسؤولين.

– ترتبط القيادة الإدارية بمجال اتخاذ القرارات وإدارة العمل بالمنظمة لتحقيق الأهداف بطريقة أكفأ.

٢- أساليب القيادة الإدارية

هناك أساليب مختلفة للقيادة الإدارية نوضح منها أسلوبين وهما:-

- ❖ الأسلوب الأول : القيادة الاستبدادية : يعتمد فيها القادة على فكرة السلطة الرسمية ويستمدون سلطتهم من القوانين والقرارات واللوائح ، ويميلون للانفراد بالسلطة والتخطيط وفقاً لإرضاء أطماعهم ومقربين لهم ، ولا يميلون إلى تفويض السلطات لمعاونيهم ويسعون للتفرقة بين العاملين ، وتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم وتعدم الثقة.
- ❖ الأسلوب الثاني: القيادة الديمقراطية : ويعتمد القادة الديمقراطيون على استخدام السلطة لصالح العاملين وفي نطاق محدود ويركزون على الوصول على قلوبهم واستمالتهم وكسب ثقتهم وحبهم واشراهم بطريقة مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات الحاسمة، وينعكس هذا على العاملين والمواطنين بحيث يستطيع كل مخلص أن يبدي رأيه فيما يفيد جميعا العمل بالمنظمة .
- ❖ مجموعة الثانية: تتعلق بنشاط المنظمة: يجب أن يكون القائد متحمساً للعمل ، ومقدراً لأهميته ، ساعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما هو مستهدف.
- ❖ المجموعة الثالثة: تتعلق بالمهارات الفنية يجب أن يكون القائد مخططاً وقادراً على أداء عمله ، وأن تتوفر لديه القدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، متمكناً من أداء ما يوكل إليه من أعمال بفاعلية.
- ❖ المجموعة الرابعة: تتعلق بشخصية القائد: يجب أن يتمتع القائد بشخصية محبة وحسنة، والقائد الناجح يركز في إشرافه على العامل وليس على العمل ، يأخذ بالإشراف العام وليس بالإشراف الضيق، ويجب أن يكون لديه اهتمام حقيقي وغير أناني بنجاح مرؤوسيه فلا يتصيد لهم الأخطاء لأن المرؤوس يتعلم من خلال التجربة والخطأ.
- ❖ ويضيف البعض مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد ومنها :
 - الإحساس بالاتجاهات وميول الأفراد.
 - القدرة على التحليل والتجريد والعقلانية.
 - القدرة على العاطفية والاستقرار العاطفي للقائد
 - الإدراك الواسع المنظم.
 - المعرفة والتعليم والخبرة.
 - المعرفة والتعليم والخبرة.
 - خصائص الشخصية الفعالة المؤثرة.

اسئلة المحاضرة

- ❖ السؤال الأول اشرح / اشرح أهداف التنمية الادارية؟
الإجابة/ تستهدف عملية التنمية الإدارية عادة تحقيق ثالث أهداف رئيسية هي :
أ- توفير العدد الكافي من القيادات الإدارية لمواجهة الاحتياجات المتزايدة للقيادات بسبب عمليات التوسع والإحلال
ب- تحسين مستوى كفاءة القيادات الحالية لا ليصبحوا أكثر قدرة لمواجهة متطلبات أعمالهم الحالية ولكن أيضا ليكونوا أكثر استعدادا للتكيف مع متطلبات التغيير في المستقبل.
ج- رفع مستوى الروح المعنوية للمديرين وتقوية إحساسهم.
- ❖ السؤال الثاني ناقش / ناقش خصائص التطوير التنظيمي ؟
الإجابة/
تتمثل خصائص التطوير التنظيمي فيما يلي :-

- ١) أنها عملية مكونة من عدة مراحل أو حلقات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض تبدأ بتحديد الحاجة إلى التغيير ثم التشخيص وجمع البيانات والتدخل ثم المتابعة والتقييم.
- ٢) أنها عملية مستمرة لا تتم بصفة مؤقتة أو كحدث طارئ و وذلك لأن التغيير عملية مستمرة في المنظمة وخارجيا داخليا.
- ٣) تقوم تلك العملية على أساس أنشطة مخططة أو خطة موضوعة تحدد الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- ٤) تنسم تلك العملية بالشمول لكل عناصر المنظمة للأهداف حتى يكون التطوير محققا .
- ٥) تدار تلك العملية بواسطة الإدارة العليا على أساس الاقتناع والحماس لإحداث التطوير في ضوء رؤية إستراتيجية وإدراك واع لمتطلبات وأبعاد التغيير مع أهمية مشاركة المستويات الأدنى في هذه العملية.

انتهت المحاضرة

عهد آل غنوم ^_^

المحاضرة الثالثة

بمعنوان :الإعداد المهني ووظيفة الأخصائي الاجتماعي كإداري

أولاً : أهمية الإدارة وأهمية تدريسها لطلاب الخدمة الاجتماعية.

١- أهمية الإدارة في المنظمات الاجتماعية:

وتتحدد أهمية الإدارة في المنظمات الاجتماعية في النقاط التالية:-

❖ تعتبر الإدارة هي العنصر الدينامي ومصدر الطاقة الأساسية بمنظمات الخدمة الاجتماعية حيث أن العناصر اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة هي الطبيعة ورأس المال، والعمل، التنظيم والإدارة، خاصة وأن إنتاج أي خدمات للعملاء من خلال منظمات الخدمة الاجتماعية لا بد له من توافر العمل المنظم الذي يتطلب عنصر أهم هو الإدارة التي تعني التنظيم والتنسيق والتوجيه وتوظيف عناصر الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية .

❖ الإدارة مسئولة عن تنمية الموارد المادية والبشرية في المنظمات الاجتماعية حيث أن اهتمامها يرتبط بالاستخدام الفعال للموارد الإنسانية، وهذا ليس معناه إيجاد عناصر طبيعية جديدة بل اكتشاف صياغات جديدة تجمع بين العناصر الموجودة فتنتج شيئاً جديداً.

❖ تتوقف نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لعملائها على نمط الإدارة الذي يتم تطبيقه داخلها خاصة بعد أن توسعت المنظمات وظهرت الحاجة إلى مساعدة تلك المنظمات سواء كانت حكومية أو أهلية على التحقيق الأمثل لأهدافها التي تتصل بالمواطنين والمجتمع من خلال تدبير الموارد المالية والبشرية واختيار القادة داخل المنظمة.

❖ أن الإدارة في المؤسسات الاجتماعية تركز على السلوك الإداري الملزم سواء للمؤسسة وللقائمين على تنفيذها أو على السلوك الإداري السائد في بيئة مجتمع المؤسسة على أساس علاقات التبادل بين الإدارة والبيئة المحيطة ويعكس السلوك الإداري القدرة على الأداء وتحريك عوامل وبواعث العمل والإنتاج والاستفادة من الإمكانيات والطاقة المتاحة ومعرفة الحاجات الضرورية ويتأثر كل ذلك بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط بالقدرة على الإبداع والتحسين في مجال التنظيم والإدارة.

❖ ومن أهم مظاهر السلوك الإداري الجيد القدرة على النمو والتطور، والتعرف على المشكلات وقت حدوثها والتلقائية الفردية والجماعية، والشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية وتحسين نوعية الإنتاج وليس فقط زيادته.

❖ تسعى الإدارة في المؤسسات الاجتماعية إلى تحديد مستويات مقبولة لتوعية الخدمات التي يلزم أن تقدمها تلك المؤسسات وتعمل على تقويم النتائج المستهدفة باعتبار أن التقويم أحد وظائفها الرئيسية وهي تنظر إلى التقويم بوصفه بحثاً يجرى تنفيذه على المؤسسة أو على المشروع أو البرنامج بعد أن يكون قد مضت مدة معقولة على تنفيذه وذلك بغرض التعرف على مدى تحقيق الأهداف كما وضعت أصلاً قبل بدء التنفيذ وهو بذلك يعطى الإشارة الصحيحة التي يمكن على أساسها إدخال التعديلات اللازمة لتعديل المسار بما يحقق الأهداف المرغوبة.

❖ تعمل الإدارة على إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة لقيادة العمل الاجتماعي من خلال عمليات التدريب والإشراف، ومن المعروف أن النشاط الإداري يختلف عن النشاطات الفنية المتخصصة الأخرى بالمؤسسة الاجتماعية، فالنشاط الإداري يتعلق بإتمام العمل بواسطة الآخرين طبقاً للخطة الموضوعية وفي التوقيت المحدد لها.

❖ تعمل الإدارة دائماً على زيادة الفعالية والكفاءة في المؤسسات الاجتماعية ويقصد بالفعالية تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ومن خلال منظمة تنبض بالحياة دائماً ، أما الكفاءة فهي دلالة على أداء العمل الصحيح وفي الوقت والمكان المناسبين، وتعتبر الكفاءة مرادفة للإنتاجية وتزداد قيمة الإدارة الاجتماعية في نظر المجتمع إذا استطاعت أن تحقق معدلات عالية من الفعالية خاصة بعد أن زادت أعداد المؤسسات الاجتماعية وتعددت التخصصات التي تتعاون مع الأخصائي الاجتماعي في هذه المؤسسات، كل هذه العوامل أظهرت الحاجة الملحة إلى استخدام الإدارة في هذه المؤسسات لمساعدتها على تحقيق أهدافها.

❖ تساهم الإدارة الاجتماعية النظم الحديثة كنظم المعلومات وذلك لتيسير تزويد إدارة المؤسسة بصورة متكاملة عن الحقائق الخاصة بأوجه النشاط المختلفة عن طريق توفير البيانات الضرورية وتجهيز هذه البيانات وفقاً للأساليب

العلمية وبالشكل الذي يتيح للمستويات الإدارية المختلفة ممارسة وظائفها سواء في مجال التخطيط ووضع الأهداف أو في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة ونشاط نظام المعلومات يكفل تدفق المعلومات من وإلى المؤسسة بالشكل الذي يتيح للإدارة اختيار أفضل البدائل التي يمكن الاسترشاد بها عند صنع القرارات.

• وهكذا فإن مساهمة الإدارة الاجتماعية للنظريات الحديثة يتيح لها فرصة إصدار القرارات السليمة وتوفير نظام سليم للاتصالات داخل المؤسسة وخارجها ومع بيئة المؤسسة وتدعيم برنامج قوي للعلاقات العامة وكلها من الدعامات الرئيسية للإدارة الناجحة.

٢- أهمية دراسة طلاب الخدمة الاجتماعية لمادة الإدارة: تتحدد أهمية دراسة الإدارة في الخدمة الاجتماعية في النقاط التالية:-

❖ لما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية فإنها لا تمارس إلا من خلال مؤسسات، فإن الأخصائي الاجتماعي ينبغي أن تتوفر لديه قدر كافٍ من هذه الأسس العلمية للإدارة حتى يمكنه معرفة: كيف تدار هذه المؤسسات؟ ومعرفة التطبيق السليم الواعي لأساليب الإدارة الحديثة الذي يؤدي إلى تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها التي أنشئت من أجلها.

❖ لما كان الأخصائي الاجتماعي يشغل مركزاً في الهيكل الإداري للمنظمة التي يعمل بها، فالمتوقع له أن يتولى الوظائف الإشرافية داخل المؤسسات الاجتماعية ودراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات وميكانيزمات العملية الإدارية في المنظمة وأسس بنائها التنظيمي وحدود مسؤولياته وسلطاته وموقعها بالنسبة لمسؤوليات وسلطات الآخرين (رؤساء، ومرووسين) ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى قيامه بمتطلبات وظيفته الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والدقة.

❖ إن المؤسسات الاجتماعية التي انتشرت في المجتمع تتطلب إجراء دراسات وتجارب إدارية ودراسات تقييمية بهدف التحديث والتوصل إلى ما هو أفضل في أداء هذه المؤسسات وهذا لا يتأتى إلا بإعداد أخصائيين اجتماعيين تلقنوا العلوم الإدارية لينهضوا بهذه المسؤوليات.

❖ لما كانت المؤسسات التي تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومي والآخر يتبع الجهود الأهلية، فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من الوقوف على الفروق الأساسية بين إدارة المؤسسات الحكومية وإدارة المؤسسات الأهلية من حيث التنظيم الإداري والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات.... الخ.

❖ لما كانت أية مؤسسة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع الذي تنشأ فيه وتعمل على إشباع احتياجاته وتسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع هذه الخدمات على عملائها، فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من استيعاب وظائف الإدارة ، الأمر الذي يمكنه من ترشيد تعامل المنظمة التي يعمل فيها مع البيئة المحيطة بها وبالتالي تحقق أهدافها بدرجة أفضل.

❖ إن الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية أصبحت في السنوات الأخيرة متاحة لخريجي كليات ومعاهد وأقسام الخدمة الاجتماعية من خلال الجامعات العربية لذا كان من الضروري تلقين دارس الخدمة الاجتماعية قدراً من الإدارة كأساس لدراسات عليا إدارية على مستوى الدبلوم والماجستير والدكتوراه.

ثانياً: الإعداد المهني والخلفية التعليمية للأخصائي الاجتماعي كإداري.

❖ يعتبر الأخصائي الاجتماعي من القوى البشرية التي تساهم مع غيرها من المتخصصين في تحقيق أهداف التنمية بالعمل في المؤسسات الأولية أو الثانوية للخدمة الاجتماعية ، ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي ويقصد بذلك تكوين الشخصية المهنية للأخصائي الاجتماعي وذلك بتعليمه أساسيات المهنة وإكسابه الاتجاهات السليمة في مجال التفاعل الوظيفي.

❖ ومن وجهة نظر المؤلف فإن هذا الإعداد مهما اختلفت وسائله بين إعداد نظري وتدريب عملي فإنه يهدف إلى تزويد الطالب بمعارف ، خبرات، مهارات، واتجاهات تمكنه من ممارسة عمله.

• ولما كانت الخدمة الاجتماعية في محاولتها لتحقيق أهدافها تتخذ سندا من :-

— رغبة العميل واستعداده لبذل جهده ليكون خيراً مما هو عليه.

— مهارة الأخصائي الاجتماعي وميله لخدمة الناس.

— توافر الموارد التي لابد من استغلالها لخدمة العميل فرداً أو جماعة أو مجتمع.

❖ وفي إطار هذه الدعائم الثلاث كماً وكيفاً تعمل الإدارة من خلال المنظمة التي يعمل بها الأخصائي الاجتماعي ، لذا كان لابد من إعداده للقيام بدوره كإداري، وهذا يتضمن أن يكتسب طالب الخدمة الاجتماعية أثناء إعداده معارف، خبرات ، مهارات ، اتجاهات تساعد على تأدية عمله كإداري بعد التخرج.

• ويمكن أن نوضح متطلبات الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي كإداري فيما يلي:-

✘ **المطلب الأول:** المعارف اللازمة للأخصائي الاجتماعي كإداري:-

ويقصد بالمعرفة في هذا المجال تلك العملية التي يدرك بمقتضاها الأخصائي الاجتماعي ويفسر ما يحيط به، ويتضمن ذلك جميع العمليات التي يحصل بمقتضاها على المعرفة بما في ذلك التفكير والتذكر والتخيل والتعميم والحكم.

• ويمكن أن نحدد الحقائق التي يلزم أن يعرفها ويفهمها الأخصائي الاجتماعي حتى يكون قادراً

على ممارسة دوره بفاعلية في المؤسسة الاجتماعية في المعارف التالية:-

أ- المعارف المتعلقة بالمؤسسة من حيث:

- غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بحيث تشبع الاحتياجات المتجددة لعملائها.
- نوع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة من ناحية السن والجنس وأماكن إقامتهم وحاجاتهم وميولهم.
- كيفية مساعدة المؤسسة لعملائها ووسائل تحقيق تلك المساعدة.
- معرفة سياسة المؤسسة الداخلية والعمليات التي تساعد على تحقيق تلك السياسة.
- المقاييس التي وضعتها المؤسسة لتقييم الخدمات بها.
- ميزانية المؤسسة وما تشتمل عليه من إيرادات ومصروفات.
- العلاقة بين جماعات العمل ووسائل تسهيل الاتصال بين كافة العملاء.
- الجماعات التي تتعامل داخل المنظمة (مجلس الإدارة والموظفين والعملاء) وكذلك معرفة كيف يفهمون هم أنفسهم ووظائفهم وكيف يمارسون أعمالهم.

ب- المعارف المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة:

• حتى يصبح الأخصائي الاجتماعي أكثر فاعلية فإن ذلك يقتضى معرفته بالمجتمع والظواهر المجتمعية من حيث الاحتياجات، الموارد ، النظم، الحلول البديلة للمشكلات الخ.

• ومن أهم تلك المعارف:

- الدور الذي تقوم به المؤسسة نحو المجتمع الذي تمارس عملها فيه.
- الدور والمتطلبات التي يوفرها المجتمع للمؤسسة حتى تحقق أهدافها عن طريق معرفة موارده وكيفية استخدامها.
- تاريخ المجتمع وسماته وقيمه وعاداته.
- الشخصيات المؤثرة في المجتمع والأدوار التي يقومون بها.
- المؤسسات الاجتماعية المختلفة الموجودة في المجتمع.
- احتياجات المجتمع ومشاكله وتأثير ظروف المجتمع على الفئات التي تخدمها المؤسسة.

ج- المعارف المتعلقة بذاته:

❖ يلزم على الأخصائي الاجتماعي أن يكون متفهماً لذاته ودوره من خلال:-

- فهمه لذاته والمشاعر المرتبطة بالسلطة والمسئولية.
- فهم دوره في تيسير عمل الأفراد والجماعات في المؤسسة التي يعمل فيها لتحقيق الأهداف.
- فهم علاقاته بجميع العاملين بالمؤسسة من خلال فهمه للتنظيم الداخلي وعلاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات في المجتمع.

د- المعارف المتعلقة بإدارة المنظمات الاجتماعية:

❖ يقصد بالمعرفة الإدارية مجمل النظريات الأساسية والنواحي المتعلقة بإدارة المنظمات

الاجتماعية والتي تخدم الأخصائي في عمله بالمؤسسات التي يعمل بها ومن تلك المعارف:-

- نشأة ومفهوم وأهداف الإدارة في الخدمة الاجتماعية.
- نشأة ومفهوم وخصائص المنظمات الاجتماعية وأنواعها.
- العلاقة بين المنظمات الأهلية والحكومية وكيفية التنسيق بينهما.

- وظائف الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (التخطيط الإداري ، التنظيم الإداري، اتخاذ القرار الإداري ، توظيف الطاقات البشرية، التدريب، التمويل والميزانية، الاتصال ، العلاقات العامة، التطوع، القيادة).

✕ **المطلب الثاني:** الخبرات اللازمة للأخصائي كإداري.

• يمكن أن نحدد الخبرات التي يجب أن يكتسبها الأخصائي الاجتماعي لممارسة عمله بالمؤسسات الاجتماعية في نوعين من الخبرات هما:-

✚ **النوع الأول:** خبرات مهنية: وهي الخبرات المرتبطة بممارسة عمليات الخدمة الاجتماعية بالتأكيد على تكاملها في الممارسة ، وهذه الخبرات مرتبطة بالعمليات التالية:-

⇨ عملية دراسة وبحث: حيث أن الخدمة الاجتماعية تتبع نهجاً علمياً عند ممارستها لأنشطتها ويتطلب ذلك الاعتماد على معلومات موضوعية عن الوحدة التي يتم مساعدتها.

⇨ عملية تشخيص: لفهم الموقف الذي يتعامل مع الأخصائي الاجتماعي والذي تتعرض له الوحدة التي يتعامل معها ومعرفة العوامل المتفاعلة التي تؤثر في الموقف وتأثير تلك العوامل بعضها في بعض ودرجة ذلك التأثير.

⇨ عملية اتصال: ويتم بالوحدة التي يتعامل معها الأخصائي الاجتماعي ليضع أمامها كل ما توصل إليه بأسلوب قريب إلى فهمها كي تعي المشكلات التي تتعرض لها وتشارك في العمل على حلها.

⇨ عملية علاج: بهدف مساعدة الوحدة التي يتعامل معها الأخصائي الاجتماعي على التغلب على المشكلات والصعوبات التي تتعرض لها معتمداً على إمكانيات الوحدة موضوع الخدمة.

⇨ عملية وضع الخطة: وذلك لتحديد الأهداف التي يسعى الأخصائي الاجتماعي البلوغ إليها ومعرفة الموارد المتاحة والمستقبلية لاستثمارها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

⇨ عملية تنفيذ: بهدف إحداث تغييرات لصالح الوحدات وإيجاد التكيف المتبادل بين هذه الوحدات ، وتقديم الخدمات التي توفرها المنظمة، التي يعمل فيها الأخصائي الاجتماعي، للوحدة التي يخدمها من خلال ترجمة الخطة إلى برامج تنفذ تحت إشراف وتوجيه الأخصائي وغيره من المهنيين الذين يمكن الاستعانة بهم عند الضرورة.

⇨ عملية تنسيق: بين جهود الأفراد أو الجماعات حتى تتضافر لتحقيق الأهداف المبتغاة والتنسيق بين موارد المجتمع وإيجاد روح التعاون في تقديم الخدمات حتى تتكامل خدمة العملاء.

⇨ عملية تدعيم: وذلك للتعرف على إمكانيات وموارد المنظمات وتحديد احتياجاتها في ضوء ما هو متاح من إمكانيات وما تسعى إليه من أهداف والعمل على مد المؤسسات باحتياجاتها حتى ترفع من مستوى أداء خدماتها.

⇨ عملية قيادة: ويستخدم الأخصائي الاجتماعي الأسلوب الديمقراطي عند قيامه بدوره كقائد مهني مع بعض الجماعات ليساعدها على تحقيق أهدافها.

⇨ عملية إرشادية: بهدف مساعدة الوحدة التي يتعامل معها على تحديد أهدافها والتعرف على الوسائل التي تستخدم لتحقيق هذه الأهداف.

⇨ عملية إبداعية: حيث يساعد الأخصائي الاجتماعي الوحدات التي يتعامل معها على ابتكار الوسائل التي تساعدها على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه العملية على الاستعداد العقلي للأخصائي ومعارفه السابقة.

⇨ عملية تعليمية وتدريبية: لأن جهود الأخصائي الاجتماعي تتضمن في بعض الأحيان جهوداً تعليمية مع الوحدة التي يتعامل معها لإكسابها معارف أو مهارات ايجابية تمكنها من الاعتماد على نفسها ومواجهة مشكلاتها أو عمليات تدريبية للقيادات والمتطوعين حتى يستطيعوا القيام بما يوكل إليهم من أعمال على الوجه الأكمل.

⇨ عملية متابعة وتقييم: للتأكد من أن الأنشطة التي تنفذ بالمنظمة تتم بالطرق المتفق عليها، والتعرف على العوامل التي عاقت تحقيق البرامج لأهدافها، والتعرف على مواطن النجاح في عمله المهني حتى يمكن تطويره باستمرار.

⇨ عملية تسجيل: وتعني تدوين جميع الأعمال والأنشطة المهنية التي تمارسها المؤسسة حتى تستخدم كدليل لتطوير العمل في المستقبل بما يتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة والمتطورة.

✚ **النوع الثاني:** خبرات إدارية: وهي الخبرات المرتبطة بممارسة العمليات الإدارية أو وظائف الإدارة حسب وضعه الوظيفي في المؤسسة بالنظر لتلك الوظائف بطريقة تكاملية وهذه العمليات الإدارية هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوظيف، القيادة، التوجيه، اتخاذ القرارات.

• ويلزم أن يكتسب الأخصائي الاجتماعي حتى ينجح في عمله كإداري خبرات مرتبطة بما يلي:-

⇨ الحصول على الحقائق المرتبطة ببرنامج المؤسسة وأهدافها وعلاقتها بالمجتمع وكيفية تحقيق البرامج والأهداف.

- تحليل الأوضاع الاجتماعية والخدمات لمقابلة الحاجات الإنسانية وتحديد نوعية تلك الخدمات بناء على الحقائق التي تم الحصول عليها.
- اتخاذ القرارات بأفضل السبل التي تحقق أهداف المنظمة بأحسن أداء ممكن في أقل وقت.
- التخطيط وتوزيع الموارد على أساس تحديد البدائل واختيار البديل الأمثل لتحقيق الأهداف القريبة مما يساهم في تحقيق سياسة المنظمة.
- إقامة البناء التنظيمي ومهام العمل، والعلاقة بين الأجزاء المكونة لهذا البناء والتفاعل بينها وتحديد خطوط الاتصال بما يسمح بقيام كل فرد بمهامه لتحقيق الأهداف.
- تعيين هيئة الموظفين بالمؤسسة وتحديد الإجراءات الخاصة بهم (توظيف ، أجور، ترقية).
- الإشراف وتحديد قواعد الضبط للموظفين والموارد المالية.
- التسجيل والمحاسبة لكل أنشطة المنظمة بما يسمح بتقييم تلك الأنشطة والارتفاع بمستواها وتغييرها بتغيير احتياجات المستفيدين من خدماتها.
- توفير الموارد المالية والتعرف على كيفية توزيعها على أقسام المنظمة تبعاً لاحتياجاتها.
- ✳️ **المطلب الثالث: المهارات اللازمة للأخصائي الاجتماعي كإداري:**
- حتى يستطيع الأخصائي الاجتماعي أن يمارس دوره كإداري في المنظمات الاجتماعية فإن عليه أن يتسلح بمهارات متعددة منها:-

- أ- **مهارات فكرية:** وتعني القدرة على رؤية المنظمة ككيان متكامل والاعتراف والشعور الدائم بالترابط والتلاحم المتبادل بين وظائف وأنشطة الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة ومدى استيعاب التغيير الذي يحدث في كل قسم وتأثيره على الأقسام الأخرى.
- كما تعني القدرة على ابتكار مفاهيم جديدة ومكونات مستحدثة عن الهيكل العام للمنظمة وعلاقتها المتبادلة وتنمية العلاقة بين المنظمة والبيئة بجوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ، وتلك المهارات تؤهل الأخصائي الاجتماعي لمعالجة الأمور التي تواجه المنظمة كما تساعده على التصور الشامل للأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة من خلال النظرة الكلية المتكاملة لمختلف جوانب العمل بالمنظمة والتأثير المتبادل بين أجزائها.
- **ومن تلك المهارات الفكرية :-**
 - المهارة في مساعدة العاملين بالمنظمة على اتخاذ القرارات.
 - المهارة في مساعدة العاملين على تفهم مشكلات العمل وتصنيفها وترتيبها ومساعدتهم على وضع حلول لها بصورة متكاملة.
 - المهارة في التحليل والربط بين أهداف كل قسم من أقسام المنظمة وإحداث التكامل بينها.
- ب- **مهارات إنسانية:** وتعني مقدرة الأخصائي الاجتماعي كإداري على العمل والتفاعل مع الآخرين من خلال العمل المنظم داخل المنظمة وخارجها، وبناء روح التعاون بينهم، أي أنها مرتبطة بالقيادة الإدارية وبالتحفيز عن طريق المكافأة المرتبطة بالأداء.
- وهذا يرتبط بنظرة الأخصائي الاجتماعي إلى المؤسسة التي يعمل فيها كمجتمع بشري له أهدافه ومشكلاته واحتياجاته وذلك بهدف تحقيق الأهداف ولن يتحقق ذلك إلا إذا أخذ الأخصائي الاجتماعي في اعتباره العوامل الإنسانية التي تؤثر على كفاءة الأنشطة الإدارية وهي:-
- القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتحدد بالآتي:-
 - المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب.
 - المهارة في تأدية الأعمال.
 - الرغبة في العمل وتتحدد بالآتي:-
 - ظروف العمل المادية (الإضاءة - الحرارة - التهوية - الأمن).
 - ظروف العمل الاجتماعية (التنظيمات غير الرسمية - القيادة).
- وتنمية تلك المهارات يبدأ بتفهم الأخصائي الاجتماعي لسلوكه ووجهة نظره نحو نفسه وأقرانه ومشرفيه ومرؤوسيه، ولاشك أن ارتباط الأخصائي الاجتماعي بالمنظمة التي يعمل فيها يؤدي إلى تغيير أو تعديل سلوكه ووجهات نظره حتى تتلائم مع الأعراف في تلك المنظمة كاحترام المشرفين والأنظمة واللوائح والعمل بها.

➤ ويمكن اكتساب تلك المهارات من خلال التدريب الإداري عن طريق البرامج التدريبية المخططة التي تساعد الأخصائي الاجتماعي على فهم السلوك الإنساني وحسن التعامل مع العاملين بالمنظمة.

➤ وهذا يساعده على اكتساب المهارات الإنسانية التالية:-

- المهارة في استخدام الفروق الفردية بين العاملين بالمنظمة والتعامل معهم في ضوء خصائص كل منهم.
- المهارة في تحديد دوافع العاملين نحو العمل داخل المنظمة وخارجها.
- المهارة في تقديره لنفسه وتقدير سلوك رؤسائه ومرؤوسيه.
- المهارة في التعرف على أشكال السلوك غير السوي في المنظمة وكيفية مواجهتها وتعديلها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.
- المهارة في إيجاد العلاقات الإنسانية الفعالة مع العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعضهم.
- المهارة في استثارة العاملين لضمان مشاركتهم وإسهامهم في العمل الإداري.
- المهارة في تفهم احتياجات ومشكلات العاملين بالمنظمة والعمل على إشباع احتياجاتهم ومساعدتهم على مواجهة مشكلاتهم.
- المهارة في توجيه العلاقات الاجتماعية بهدف زيادة الإنتاج.

ج-مهارات فنية (مهنية): وتتعلق بقدرة الأخصائي على فهم طبيعة العمل المسؤول عنه والقدرة على استخدام الأساليب الفنية الخاصة بهذا العمل بما يؤهله لمواجهة المشكلات الفنية (المهنية) التي تعترضه أثناء ممارسة العمل بفاعلية.

- ويمكن للأخصائي أن يكتسب تلك المهارات أثناء ممارسة العمل من خلال التدريب على الأعمال والأنشطة الممنوعة به بتوجيه مشرفيه بالمنظمة وعلى ذلك فإن تنمية هذه المهارة يتوقف على المشرف ومهاراته وقدراته في العمل.
- ومن أهم المهارات الفنية المرتبطة بممارسة عمل الأخصائي الاجتماعي في المؤسسات الاجتماعية والتي تساعده على اختيار التكتيكات الملائمة لمواقف معينة واستخدامها بصورة فعالة أثناء ممارسته لعمله المهارات التالية:-
- المهارة في تحديد الأنساق الرئيسية عند ممارسة عمله بالمؤسسة (النسق المسؤول عن إحداث التغيير- نسق العمل- النسق المستهدف).
- المهارة في تكوين العلاقات المهنية المناسبة.
- المهارة في ممارسة التأثير.
- المهارة في وضع خطة العمل.
- المهارة في جمع البيانات.
- المهارة في تقييم المشكلات.
- المهارة في إنهاء العمل وتقويم الجهود وتحقيق عنصر الاستمرارية لهذه الجهود.
- بالإضافة إلى مراعاة العوامل الفنية التي تتوقف عليها كفاءة الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وهي:-
- الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط الإداري.
- التنظيم الداخلي للنشاط الإداري.
- الإمكانيات المادية المستخدمة في الأداء.
- أساليب وطرق الأداء.

د-المهارات الإدارية: تشير مهارة الأخصائي الاجتماعي الإداري إلى قدرته على انجاز المهام الإدارية المسؤول عنها داخل المنظمة التي يعمل بها تبعاً لوضعه في الهيكل التنظيمي بها.

- والمهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها الأخصائي الاجتماعي تتضمن:-
- المهارة في التفكير والتخطيط بواقعية.
- المهارة في تقدير مدى معقولية الخطط ومدى قابليتها للتطبيق.
- المهارة في التفكير وتحديد البدائل المختلفة لعمل الأشياء.

- المهارة في توقع وتقدير الآثار المحتملة للقرارات.
- المهارة في وضع الأولويات في ضوء الاعتبارات المرتبطة بذلك.
- المهارة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة التي يعمل فيها.
- المهارة في القيام بالعديد من الأدوار والمهام في نفس الوقت والتي تتطلبها طبيعة عمله ووضعه في المنظمة.
- المهارة في استخدام السلطة وتفويضها بطريقة ايجابية حسبما يقتضى الموقف.
- المهارة في الاتصال بفعالية بالآخرين .

ثالثاً: وظيفة الأخصائي كإداري بالمنظمات الاجتماعية.

- ❖ تقوم المنظمة على الأفراد والجماعات ولكل فرد فيها دور معين، ففي المنظمة الاجتماعية هناك مجموعة من الأدوار يؤديها المديرون والباحثون والفنيون والموظفون، وغيرهم ليقابلوا بها توقعات الآخرين وتوقعات الإدارة منهم وليصلوا بها لأهداف أقسامهم وإداراتهم ومن ثم أهداف المنظمة جميعاً ولا بد أن نفهم أن هذه الأدوار ذات طبيعة متداخلة أي أن كل دور لازم للأدوار الأخرى وهو يؤثر فيها ويتأثر بها.
- ❖ وبهنا هنا أن نوضح الدور الذي يقوم به الأخصائي الاجتماعي كإداري بالمنظمات الاجتماعية حيث أن وظيفة الأخصائي الاجتماعي كإداري تتضمن اهتمامه بالنواحي الإدارية التالية:-
- الاشتراك في صياغة أهداف المنظمة التي يعمل فيها: كذلك الاشتراك في صياغة سياسة المنظمة بناء على الدراسة المستمرة لاحتياجات البيئة ويكون في ذلك مهتماً بالمستقبل وليس بالحاضر فقط ويقوم بنقل إحساس البيئة المتغير للمنظمة كمثيرات للتأثير في صياغة أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- الاشتراك في إقامة البناء التنظيمي بالمنظمة: بمعنى الاشتراك في بناء جهاز المنظمة بما يحقق أهدافها وتوزيع المسؤوليات على هيئة الموظفين مع تحديد واضح للمسؤوليات التي ترتبط بعمل كل منهم ونظام التطوع والسلطات المفوضة لكل موظف والمعايير التي تحدد العلاقة بين المسؤوليات المختلفة بما يضمن حسن سير العمل.
- ترقية الجهد التعاوني: حيث أن المنظمة لا تتكون فقط من البناء الرسمي لكن أيضاً من نظام جماعي يتكون من أفراد، هؤلاء الأفراد قد يدخلون المنظمات (ومنها منظمات الخدمة الاجتماعية) لأسباب شخصية خاصة بهم وتكون عضويتهم اسمية ولذا فلا بد من تحقيق المشاركة الكاملة من جانبهم في العمل للمنظمة كوحدة تعاونية.
- وعلى الأخصائي الاجتماعي الإداري هنا أن يميز بين احتياجات المنظمة كتنظيم وبين احتياجات أعضائها كأفراد.
- الاختيار والبحث عن الموارد لتحقيق الأهداف: خاصة وأن تحقيق المنظمة لأهدافها يستلزم توفير موارد بشرية ومادية وتنظيمية ويعتبر المال هو المسيطر العام على أنشطة المنظمة، وهذه الموارد ليست فقط من أجل الحفاظ على مستويات معينة من الأداء لخدمات معينة ولكن أيضاً لتطويرها، وهذه الموارد لها التأثير الكبير على رسم سياسة المنظمة.
- لذا فإن على الأخصائي الاجتماعي كإداري محاولة السعي لترجمة التشريعات الجديدة بما يحقق تطويع المصادر والاستفادة منها في إشباع الاحتياجات غير المشبعة، كذلك لا بد أن يستجيب للاحتياجات الطارئة داخل المنظمة، كما أن عليه أن يحقق مبدأ الاختيار والانتقاء للأولويات عند صياغة وانجاز سياسة المنظمة لأن الوظيفة الإدارية لتحقيق كفاءة المنظمة تتحدد في الانجاز لأهدافها ولذا فإن عليه أن يضع في اعتباره كيفية تحقيق أهداف المنظمة بأفضل النتائج التي يمكن الوصول إليها بتوظيف الموارد المالية والبشرية والتنظيمية في هذا المجال.
- الإشراف والتقويم: إذا كانت وظائف الأخصائي الاجتماعي مرتبطة بالأهداف الأساسية وتوفير المصادر، فإن هذا يشير إلى المسؤولية الإدارية تجاه مستقبل المنظمة، كما أنه يضع في حسابه انجازاتها الحالية بناء على قيامه بعمليات التسجيل لكل الأنشطة بما يسمح بتقييم فاعلية الإجراءات واقتراح التحسينات الممكنة واقتراح توصيات بإجراء تعديلات في السياسة الخاصة بالمنظمة على أن يكون له نظره فاحصة لأنشطتها.
- رابعاً: المبادئ التي توجه عمل الأخصائي كإداري.**
- المبدأ قاعدة أساسية لها صفة التعميم تستخدم كدليل للعمل والسلوك المهني ويتقيد بها المهنيون في عملياتهم التي تؤدي إلى إحداث تغييرات مطلوبة تساعد على تحقيق وتأكيذ القيم الإنسانية.

- وفيما يلي بعض المبادئ التي حددها "تريكر" والتي توجه عمل الأخصائي الاجتماعي كإداري في منظمات الخدمة الاجتماعية ومنها:-
 - ⇨ المبدأ الأول: الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية: وهذا يعني أن تكون قيم الخدمة الاجتماعية هي الأساس الذي تركز عليه تنمية الخدمات وإتاحتها لمن هم في حاجة إليها من جانب الأخصائي الاجتماعي وكل العاملين في المؤسسة على أساس تأكيد حرية الأفراد في التعبير عن أنفسهم وتقرير مصيرهم (حق الفرد في تقرير مصيره) وحقوقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات حول المسائل التي تؤثر فيهم (كرامة وقيمة الإنسان) وأن الفرد واحتياجاته هي الاهتمام الأساسي الذي لا بد أن يوجه إليه العمل المهني.
 - ⇨ المبدأ الثاني: مبدأ التقييم: ينطلق هذا المبدأ من ضرورة التقييم المستمر للبرامج حتى تتحقق أهداف منظمات الخدمة الاجتماعية ، ويراعى أن عملية التقييم مشتركة بين كل من المدير ومجلس الإدارة والموظفين والعملاء في مناخ مفتوح ونقدي موجه بالمستقبل.
 - ⇨ المبدأ الثالث: مبدأ النمو: ويعني أن يكون الأخصائي الاجتماعي مسؤولاً مع غيره من العاملين بمنظمات الخدمة الاجتماعية عن إتاحة الفرص للمسؤولين بالمنظمة من أجل تعليم الأفراد والجماعات وتنمية قدراتهم بما يساعدهم على النمو وينعكس ذلك على الارتفاع بمستوى الخدمات من خلال ما توفره المنظمة من تحديد للواجبات وعمليات إشرافية.
 - ⇨ المبدأ الرابع: مبدأ التغيير: يقوم هذا المبدأ على ضرورة أن تكون عملية التغيير مستمرة سواء داخل المجتمع أو داخل المنظمة وعلى الإدارة أن تجعل التغيير هدفاً من أجل التجديد والنمو وتقديم خدمات جديدة كلما ظهرت حاجات جديدة.
 - ⇨ المبدأ الخامس: مبدأ كلية المنظمة: يقرر هذا المبدأ النظر إلى المنظمة ككل وفهمها في كليتها باعتبارها كلاً متكاملًا يتكون من أجزاء متبادلة الارتباط تشكل جميعها في النهاية نسقاً اجتماعياً ، وهذا النسق تتمثل مخرجاته في الطاقة وتنمية الموارد ، وذلك بهدف إشباع احتياجات محددة وتقديم خدمات معينة وذلك كله من خلال الجهود الموحدة للأعضاء داخل المنظمة.
 - ⇨ المبدأ السادس: مبدأ التقيد بحاجات العملاء وحاجات المجتمع المحلي عموماً: على اعتبار أن أساس وجود منظمات الخدمة الاجتماعية هو احتياجات العملاء وحاجات المجتمع المحلي عموماً وعلى الأخصائي الاجتماعي والعاملين بالمنظمة أن يكون لديهم تفهم للظروف والأوضاع التي أوجدت تلك الاحتياجات وأن يسعى إلى ربط المنظمة بكل القوى التي يمكن من خلالها تدعيم الخدمات المجتمعية.
 - ⇨ المبدأ السابع: الالتزام بأهداف المنظمة: ويستند هذا المبدأ إلى أن الأهداف الاجتماعية للمنظمة ينبغي لها أن تكون محل احترام من جانب جميع العاملين بها حيث يجب أن تصاغ الأهداف بوضوح وتعلن ويتم العمل على تحقيقها وإعطاء أولوية للعمليات التي تتحدد من خلالها أهداف المنظمة والتي يمكن من خلالها حشد الطاقات الفردية والجماعية بالمنظمة والتنسيق بينها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
 - ⇨ المبدأ الثامن: مبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع: ويستند هذا المبدأ إلى ضرورة فهم ثقافة المجتمع الذي توجد فيه المنظمة بنفس القدر الذي تؤثر فيه هذه الثقافة في التعبير عن الاحتياجات وإقرار الخدمات وتدعيمها، لذا يجب أن يدرك العاملون في المنظمة أن كل منظمة اجتماعية توجد في محيط ثقافي وأن هذا النمط الثقافي يتغير باستمرار وأن عقائد الناس في موقف معين ووجهات نظرهم وقيمهم وأحكامهم وخبراتهم ومشاعرهم كلها تشكل أساس سلوكهم وعلى ذلك فينبغي للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة أن تتماشى مع العوامل والأشكال الثقافية السائدة وأن يتم تنفيذها وتطويرها بحيث تدعم التغييرات الثقافية المقبولة والإيجابية.
 - ⇨ المبدأ التاسع: مبدأ إقامة علاقات إيجابية وهادفة: ويقوم هذا المبدأ على ضرورة إقامة علاقات فعالة وهادفة بين الأخصائي الاجتماعي ومجلس الإدارة ، والموظفين، وجماهير العملاء المستفيدين من خدمات المنظمة، ويفترض هذا المبدأ أنه من الضروري أن توجد الظروف التي تعمل على تنمية علاقات فعالة وعلى الأخصائي الاجتماعي أن يركز اهتمامه على مساعدة الأفراد على أن يرتبطوا به وبيعضهم البعض، ومن ثم ينتج عن جهودهم المشتركة برامج لتحقيق الأهداف خاصة وأن العلاقات التي تبنى على التقبل والتعاون والاحترام المتبادل والمسئولية المشتركة تعتبر الأساس للإدارة الديمقراطية.
 - ⇨ المبدأ العاشر: مبدأ المسئولية المهنية: يقوم على أساس مسئولية الأخصائي الاجتماعي عن تقديم خدمات مهنية ذات جودة عالية وذلك على أساس مستويات الممارسة المهنية التي تم وضعها بعناية والتي يتم تطبيقها بدقة، حيث

- أن المنظمات المهنية للخدمة الاجتماعية تتكون من أشخاص لديهم معرفة ومهارة متخصصة ومهمة الإدارة أن تساعد على توفير الظروف التي تمكن المهنيين أن يقدموا خدمات مهنية على درجة عالية من الكفاءة.
- المبدأ الحادي عشر: مبدأ المشاركة: ويعني ذلك أن مهمة الإدارة تتمثل في البحث عن مساهمات مجلس الإدارة والموظفين والعلماء وكذلك في توظيف هذه المساهمات وذلك من خلال العملية المستمرة للمشاركة الدينامية التي يشجعها الأخصائي الاجتماعي على اعتبار أن المشاركة مفهوم أساسي في العملية الديمقراطية ، وهي تفترض أن ناتج الجهود المشتركة للكثير من الناس يعلو فوق أي جهد فردي وأن القرارات الناتجة عن الأسلوب الديمقراطي تكون أكثر يقيناً في التنفيذ.
- المبدأ الثاني عشر: مبدأ الاتصال: ويؤكد على ضرورة وجود قنوات اتصال مفتوحة يمكن من خلالها أداء العاملين بالمنظمة لمهامهم بالصورة التي تحقق مشاركتهم في تحقيق الأهداف سواء كانت تلك الاتصالات رأسية أو أفقية.
- المبدأ الثالث عشر: مبدأ القيادة: ويتضمن ذلك أن يتحمل الأخصائي الاجتماعي مسؤولية قيادة المنظمة ويستخدم أساليب التشجيع والتدعيم وخلق روح من الابتكار لدى العاملين وتشجيعهم على تنمية قدراتهم القيادية بما يساهم في تحقيق الأهداف.

اسئلة المحاضرة

السؤال الأول

- اشرح / اشرح المعارف المتعلقة بالمؤسسة التي يجب على الأخصائي الاجتماعي معرفتها للقيام بأدواره الإدارية ؟
- الإجابة/ تتمثل المعارف المتعلقة بالمؤسسة فيما يلي :
 - غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بحيث تشبع الاحتياجات المتجددة لعملائها.
 - نوع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة من ناحية السن والجنس وأماكن إقامتهم وحاجاتهم وميولهم.
 - كيفية مساعدة المؤسسة لعملائها ووسائل تحقيق تلك المساعدة.
 - معرفة سياسة المؤسسة الداخلية والعمليات التي تساعد على تحقيق تلك السياسة.
 - المقاييس التي وضعتها المؤسسة لتقييم الخدمات بها.
 - ميزانية المؤسسة وما تشتمل عليه من إيرادات ومصروفات.
 - العلاقة بين جماعات العمل ووسائل تسهيل الاتصال بين كافة العملاء.
 - الجماعات التي تتعامل داخل المنظمة (مجلس الإدارة والموظفين والعملاء) وكذلك معرفة كيف يفهمون هم أنفسهم ووظائفهم وكيف يمارسون أعمالهم.

السؤال الثاني

فسر / فسر مبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع؟

الإجابة

- مبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع: يستند هذا المبدأ إلى ضرورة فهم ثقافة المجتمع الذي توجد فيه المنظمة بنفس القدر الذي تؤثر فيه هذه الثقافة في التعبير عن الاحتياجات وإقرار الخدمات وتدعيمها، لذا يجب أن يدرك العاملون في المنظمة أن كل منظمة اجتماعية توجد في محيط ثقافي وأن هذا النمط الثقافي يتغير باستمرار وأن عقائد الناس في موقف معين ووجهات نظرهم وقيمهم وأحكامهم وخبراتهم ومشاعرهم كلها تشكل أساس سلوكهم وعلى ذلك فينبغي للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة أن تتماشى مع العوامل والأشكال الثقافية السائدة وأن يتم تنفيذها وتطويرها بحيث تدعم التغييرات الثقافية المقبولة والايجابية.

انتهت المحاضرة

عهود آل غنوم ٨ _ ٨

المحاضرة الرابعة

بمعنوان المؤسسات الحكومية والأهلية

أولاً : تحديد المفاهيم.

- (١) الجمعية: عرف القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة تعريفاً قانونياً للجمعية هو أنها "كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أشخاص أو من أشخاص اعتباريين لغرض غير الحصول على ربح مادي"، أما المفهوم الاجتماعي فإنه يقوم على أساس أن الجمعية تنظيم اجتماعي لعدد من الأفراد يهدف إلى تحقيق أهداف لا تتعارض مع قوانين وتقاليد المجتمع بغرض المساهمة في مواجهة احتياجات ومشكلات المجتمع.
- (٢) المؤسسة الخاصة: يعرفها القانون بأنها شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية دون قصد إلى ربح مادي.
- (٣) الجمعية ذات النفع العام: تعرف بأنها: "هي تلك الجمعية التي يتحقق من إنشائها مصلحة عامة ويصدر بها قرار من الدولة باعتبارها كذلك ويدخل في تحديد هذه الصفة عدة اعتبارات منها طبيعة الخدمة ونوعها، وشمولها، وشمول الفائدة التي تعود على المجتمع من وجود الجمعية، وفي مقابل هذه الصفة التي تمنح لبعض الجمعيات فإنها تمنح مزايا في مقدمتها عدم جواز الحجز على أموالها وعدم جواز تملك أموالها بمضي المدة".
- (٤) الهيئة الاجتماعية: تعرف بأنها: "منظمة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية".

وتصنف الهيئات الاجتماعية حسب تبعيتها إلى نوعين رئيسيين هما:-

أ- الهيئات الاجتماعية الحكومية.

ب- الهيئات الاجتماعية الأهلية.

ويمكن تعريف كلا منهما فيما يلي:-

أ- الهيئات الاجتماعية الحكومية: هي إحدى وحدات الجهاز الحكومي وتخضع للأحكام التي تنظمه.

ب- الهيئات الاجتماعية الأهلية: هي التي تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

ثانياً: تنسيق العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية.

• هناك نظريتان لتنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية وهما:-

- النظرية الأولى : وتقوم هذه النظرية على فرض أساسي مؤداه أن الدولة يجب أن تكفل حد أدنى للمعيشة لأفراد المجتمع ، ومن ثم فواجب الهيئات الحكومية ينحصر في قيامها بتوصيل الخدمات للأفراد إلى هذا المستوى الذي يحقق الحد الأدنى للمعيشة والمحدد من قبل الدولة ، أما الهيئات الأهلية فيكون دورها أساساً في القيام برفع الحد الأدنى من الخدمات بمقدار معين حسب ما لديها من إمكانيات.
- وهذه النظرية يطلق عليها نظرية السلم الممتد والتي نادى بها "سيدى وب" وتقوم على الافتراضات التالية :-

- ❖ الافتراض الأول: كل إنسان في أي مجتمع لابد وأن تتوفر له وسائل الرعاية في جميع أساسيات الحياة ليصل لمجتمع بأبنائه جميعاً إلى حد أدنى لمستوى الدخل يمكنه من تلبية حاجاته الضرورية، ولا ينبغي أن يهبط دون مستوى المعيشة مرغماً، وهذه هي مسؤولية حكومية.
- ❖ الافتراض الثاني: متى استوفى كل إنسان حقه من هذا الحد الأدنى لمستوى المعيشة دخلت الهيئات الأهلية الميدان لتؤدي دورها، وتكون مهمتها أن ترتفع عن نقلهم درجة على السلم الامتدادي لتعزو بهم عن مستوى الحد الأدنى الذي وقفت عنده الدولة بأبنائها كمسؤولية حكومية.
- ❖ الافتراض الثالث: بهذه الطريقة تستطيع الهيئات الأهلية أن تدخل في مجال التجريب والابتكار وتحسين وسائل الخدمة حتى إذا ما بلغت بالتجريب الغاية ، أمكنها أن تقدم للدولة نتائج محاولاتها بهدف تحسين الخدمات الحكومية.

- ❖ الافتراض الرابع: وإذا كان هذا دور كل من الهيئات الحكومية والأهلية فطبيعي أن تحمل الهيئات الحكومية العبء الأكبر من المسؤولية الاجتماعية وتترك عبئاً معقولاً على كاهل الهيئات الأهلية .
- ❖ الافتراض الخامس: أن الدولة قد لا تستطيع بقصور إمكانياتها ومواردها أن تغطي احتياجات الناس جميعاً وهنا يبدو على خط الحد الأدنى لمستوى المعيشة ثغرات، هذه الثغرات لا ينبغي أن تترك هكذا.. بل إن واجب الهيئات الأهلية أن تبادر في محاولة سدها وبذلك تخلق ميادين جديدة وتعالج مشكلات قائمة لم تقوم الدولة بمسئولياتها، حتى إذا وفرت الدولة للهيئات الحكومية ما هي بحاجة إليه من موارد تقدمت لسدها كمسؤولية حكومية وتعود الهيئات الأهلية من جديد إلى تقديم خدمات إضافية أو سد ثغرات مستحدثة.
- ❖ الافتراض السادس: وعليه فلا توقف الجهود الأهلية ولا الجهود الحكومية في رفع مستوى معيشة الناس وخاصة في مجتمع يسعى للرقى والتقدم ويكشف كل يوم حاجة جديدة أو مشكلة جديدة نتيجة التقدم العلمي والحضاري والتكنولوجي.
- ❖ الافتراض السابع : أنه ليس هناك حد قاطع فاصل بين مسؤوليات كل من الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية تجاهنات المنتفعين بخدماتها، فالإنسان الواحد صاحب الحاجة قد يكون عميلاً لكليتيهما معاً، الأولى توفر له حقه في الحد الأدنى لمستوى المعيشة والثانية قد تمنحه مزيداً من الرعاية أو الخدمة.
- ب- النظرية الثانية: نظرية الأعمدة المتوازية
- وتنادي هذه النظرية بأن على الهيئات الأهلية أن تؤدي ما يمكنها أن تؤديه للحالات التي ترعاها وأن مسؤولياتها هي رعاية الحالات التي تتقدم لها رعاية تماثل ما تقوم بها الهيئات الحكومية.
- وفي هذه الحالة يجب على الدولة أن تحدد القطاعات التي تعمل بها في مجال الرعاية الاجتماعية وعلى القطاع الأهلي أن يقوم بسد الفراغ في الخدمات التي تؤديها الدولة ، وليس هناك تفرقة بين الخدمات التي يجب أن تقدمها الهيئات الاجتماعية الحكومية والهيئات الاجتماعية الأهلية ما دامت جميع الحالات التي تتقدم إلى كليتيهما يجب أن تحصل أولاً على الحد الأدنى لمستوى المعيشة القومي ثم الخدمات الاجتماعية الأخرى المتخصصة.
- وتقوم النظرية على عدة افتراضات هي:-
- ❖ الافتراض الأول: أن الهيئات الحكومية تعمل على رعاية الأفراد وخدمتهم لبلوغ حد معين من مستوى المعيشة، كذلك الأمر بالنسبة للهيئات الأهلية هي الأخرى لها شخصيتها المميزة ومستوياتها فيما تقدمه من خدماتها لعملائها.
- ❖ الافتراض الثاني: أن الهيئة الأهلية متى اتخذت مسؤولية خدمة عميل فعليها أن توفر له كل احتياجاته وتعالج كل مشكلاته بمجهودها وجهود الهيئات الأهلية الأخرى المتعاونة معها في خدمة البيئة.
- ❖ الافتراض الثالث: أنه ليس هناك فارق بين الافتراضات الأخرى لنظرية "سيدنى وب" وهذه النظرية، فيما عدا تقسيم العمل بين كل من الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية .
- وإذا كانت هاتان النظريتان تمثلان طرفين في الانطلاق الفكري المقارن ، فإن ما هو قائم بينهما قد يختلف عن أيهما ليتوسط بينهما، إذ أن المفروض في مجتمعنا أن الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية انطلاقة إنسانية نحو فعل الخير تشترك فيها كافة الهيئات وتسهم فيها بقدر ما تستطيع.
- فإذا استعصى على صاحب حاجة أن يجد العون في القطاع الأهلي وجده في أجهزة الدولة والعكس صحيح ، بل ربما إذا قلنا أن الموارد المشتركة لو أحسن إدارة استثمارها والانتفاع بها بطريقة منظمة قائمة على التنسيق الفعلي للجهود لما كان هناك صاحب حاجة إلا ووجدها، فمشكلتنا إذن متمثلة في تنظيم المجتمع وتوعية الجماهير بمواطن الخدمات.
- ثالثاً: دور كل من الهيئات الحكومية والأهلية في برامج الرعاية والتنمية الاجتماعية.
- يحقق المزج بين أنشطة الهيئات الحكومية والأهلية مزايا منها:-
- ❖ إن المزج بين الأنشطة الأهلية والحكومية ييسر أداء الخدمات ويزيد من الفوائد التي تعود على المواطنين.
- ❖ أن المؤسسات الأهلية تستمر في احتياجها إلى الدعم الذي تقدمه الحكومة لأن هناك اهتماماً عاماً بأنشطة هذه المؤسسات لتساهم مع الهيئات الحكومية في تحقيق التنمية.
- ❖ لا بد من وجود مسؤولية حكومية لتخطيط السياسة الاجتماعية في المجتمع وفي نفس الوقت لا بد من إعطاء درجة من الحرية للمؤسسات الأهلية ويتمثل الحد الأمثل في وجود متطوعين ودعم الحكومة للهيئات الأهلية .

• ويمكننا هنا عرض دور كل من الهيئات الأهلية والحكومية في برامج الخدمات الاجتماعية في الآتي :-
دور الهيئات الأهلية في برامج الرعاية الاجتماعية: تشارك الهيئات الأهلية جنباً إلى جنب مع الهيئات الحكومية في تحقيق برامج الرعاية الاجتماعية في المجتمع، ويتلخص هذا الدور في:-

- ❖ قيام الهيئات الأهلية بتجريب أنواع جديدة من البرامج والخدمات لمقابلة الاحتياجات القديمة أو لظهور احتياجات جديدة وتوجيه أنظار الهيئات الحكومية لتعميمها بعد نجاح الهيئات الأهلية في تقديمها.
- ❖ تولى مسؤولية بعض البرامج التي بدأتها الحكومة والخاصة بفئات معينة من المواطنين مثل برامج التأهيل المهني لتوي العاهات وبرامج الأحداث المنحرفين ويوفر هذا على الحكومة جهداً مما يمكنها من القيام بأنواع أخرى من النشاط يحتاجها المواطنون بوجه عام.
- ❖ اكتشاف الفجوات الموجودة في النشاط الحكومي والعمل على سدها.
- ❖ المساهمة في تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية جنباً إلى جنب مع الهيئات الحكومية.
- والجمعيات والمؤسسات الخاصة تؤدي الكثير من الخدمات الاجتماعية في ميادين متعددة، وتشمل الميادين التالية:-

- ⇨ الميدان الأول: رعاية الطفولة والأمومة.
- ⇨ الميدان الثاني: رعاية الأسرة البديلة.
- ⇨ الميدان الثالث: المساعدات الاجتماعية.
- ⇨ الميدان الرابع: رعاية الشيخوخة.
- ⇨ الميدان الخامس: رعاية الفئات الخاصة والمعوقين.
- ⇨ الميدان السادس: الخدمات الثقافية والعلمية والدينية.
- ⇨ الميدان السابع: تنمية المجتمعات المحلية.
- ⇨ الميدان الثامن: رعاية المسجونين.
- ⇨ الميدان التاسع: الصداقة بين الشعوب.
- ⇨ الميدان الحادي عشر: التنظيم والإدارة.
- ⇨ الميدان الثاني عشر: النشاط الأدبي.
- ⇨ الميدان الثالث عشر: الدفاع الاجتماعي.
- ⇨ الميدان الرابع عشر: أصحاب المعاشات.

ب- دور الهيئات الحكومية في برامج الرعاية الاجتماعية: رغم اشتراك عدة وزارات في برامج التنمية مثل (الصحة – الشباب- التعليم – الإدارة المحلية ... الخ) إلا أن وزارة الشؤون الاجتماعية هي المسؤولة الأولى عن برامج الرعاية الاجتماعية في المجتمع، ويتلخص دورها في الآتي:-

- ❖ القيام بالدراسات والبحوث العلمية التي يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات المجتمعية وتخطيط البرامج والخدمات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات.
- ❖ تشجيع قيام هيئات أهلية في المجتمعات المحلية والمحتاجة إلى هذه الهيئات.
- ❖ توجيه الهيئات الأهلية إلى أنواع معينة من الخدمات التي يحتاجها المجتمع وتشجيعها على القيام بها بالوسائل المختلفة.
- ❖ المساعدة في تدريب العاملين في الهيئات الاجتماعية على مختلف المستويات .
- ❖ التمويل الجزئي للهيئات عن طريق الإعانات والمساعدات المالية.
- ❖ وضع مستويات للخدمة والإشراف على الهيئات الأهلية للتأكد من مراعاتها لهذه المستويات ومن مسايرتها للسياسة العامة للدولة ومن سلامة النواحي المالية لنشاط هذه الهيئات.
- ❖ المساعدة في التنسيق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها الأجهزة المتعددة التي تتضمنها كل من الهيئات الأهلية والحكومية .
- ❖ تصميم بعض أنواع الخدمات الجديدة.
- ومن الممكن أن يلعب القطاع الأهلي دوراً كبيراً في مجال الخدمات الاجتماعية بشرط أن ينظم هذا الجهد ويدعم ذلك للاعتبارات التالية:-

- ❖ مرونة العمل في محيط الجمعيات الأهلية وسرعة الأداء الذي لا يخضع للروتين الحكومي.
- ❖ الانتفاع بجهود المتطوعين في عمليات الإشراف والتنفيذ وكلها جهود ذات خبرة لا تكلف وزارة الشؤون الاجتماعية شيئاً.

- ❖ مساندة الإنفاق الحكومي بما تدره هذه الهيئات الأهلية من حصيلة التبرعات التي تجمعها من الجمهور وبذلك يظهر الاشتراك الشعبي مع الحكومة في تمويل برامج التنمية والرعاية الاجتماعية.
- ❖ ما ينطوي عليه هذا المبدأ من تحقيق المشاركة الشعبية للخدمات التي تؤدي عن طريق الشعب لصالح نفسه.
- ❖ توفير الجهد الحكومي لما هو أهم من العمليات ذات الصلة القومية الكبرى وليس معنى هذا أن تظل الحكومة بعيدة عن هذا الميدان ، فعليها تقع مسؤولية الرقابة والإشراف على تلك الهيئات الأهلية.

رابعاً: شكل العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية.

- تأخذ العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية شكلاً أو أكثر من الأشكال الآتية:-
- ✓ الأول: تقوم الهيئات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه فقط بالنسبة للهيئات الأهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها في حدود اللوائح الموضوعة.
- ✓ الثاني: تقوم الهيئات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات العامة وتحديد المستويات المقبولة للخدمة وتترك للهيئات الأهلية مهمة التنفيذ.
- ✓ الثالث: تقوم الهيئات الحكومية بصرف إعانات للهيئات الأهلية تعيينها على العمل وعلى تحقيق أغراضها دون تدخل في شئونها.
- ✓ الرابع: تضع الهيئات الحكومية النموذج الذي يحتذى به بأن تنشئ مشروعات نموذجية وتدعو الهيئات الأهلية وتشجعها على عمل المثل دون التزامها بذلك.
- على أنه لكي تزيد كفاءة المؤسسات الأهلية والحكومية في تقديمها للخدمات الاجتماعية في المجتمع فإنه يلزم توفر مجموعة من الأسس العامة أهمها:-
- ❖ إن تقديم الخدمة يجب أن يغطي كل الأفراد الذين تلتزم الحكومة نحوهم بمسؤولية عامة سواء قامت بهذه الخدمة الهيئات الحكومية مباشرة أو من خلال المؤسسات الأهلية .
- ❖ ضرورة الوضوح في تحديد الخدمات والعلاء إلى جانب البرامج التي تقدم لهم بالنسبة لكل من المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية مع ضمان التنسيق بين كلا النوعين من المؤسسات لتقديم الخدمات للمواطنين.
- ❖ توفر سبل للاتصال وتبادل المعلومات بشكل كافٍ يتاح للهيئات الأهلية والحكومية على حد سواء من خلالها أن تعي حقيقة أنها تعتمد وظيفياً بالفعل على بعضها البعض ، بمعنى أن تفهم كل منهما أن تحقيق أهدافها مرهون بتحقيق الهيئات الأخرى لأهدافها، وأن يتضح لهما ما يمكن أن يحققه التعاون بينهما من فوائد لتحقيق الرعاية والخدمات للمواطنين.
- ❖ التوصل إلى إجراءات أو ترتيبات محددة يمكن أن يتم التنسيق على أساسها بين كل من الهيئات الأهلية والحكومية حول أنواع التبادل أو التحويل التي يمكن أن تتم بينهما لعدم ازدواج الخدمات أو تضاربها.
- ❖ وجود معايير خاصة بالسياسات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية والأهلية على أن توضع برامج كل منها في ضوء تلك المعايير.
- ❖ ضرورة وجود تخطيط مشترك لتقديم رعاية متكاملة على أساس علمي للعلاء إلى جانب تقييم استخدام الدعم الحكومي واستثماره لاستخدامه أفضل استخدام ممكن لهذا الغرض، وتحديد الدعم الحكومي لكل من المؤسسات الحكومية والأهلية على أساس تحليل الخدمات التي تقدمها كل منها والمجالات التي تعمل فيها.
- خامساً: الفروق الأساسية بين الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية.
- الهيئات الاجتماعية تنشأ لتحقيق أهداف وأغراض متعددة، ولكي تنجح هذه الهيئات في تحقيق أهدافها وأغراضها يجب أن تراعى عند تحديدها لأهدافها وأهداف الهيئات الأخرى التي تعمل في نفس المجتمع أو في نفس الميدان ليس هذا فقط وإنما يجب أيضاً أن يكون لدى الهيئة الاستعداد الكافي للتعاون مع الهيئات الأخرى.
- وإذا ما حللنا الهيئة الاجتماعية (حكومية – أهلية) إلى مكوناتها نجد أن هذه المكونات تشتمل على :-
- ❖ الأهداف والخدمات التي تقدمها الهيئة سواء كانت حكومية أو أهلية .
- ❖ المنفقون أو العلاء أو الأعضاء.
- ❖ العاملون سواء كانوا موظفين فنيين أو غير فنيين.

❖ الجماعة المسؤولة عن رسم السياسة العامة للهيئة الحكومية أو الأهلية.

❖ الإمكانات والمرافق والتمويل.

❖ النظم والإجراءات التي ييسر العمل بمقتضاها.

- وتشترك كل من الهيئات الأهلية والحكومية في تلك المكونات الأساسية حيث أنه لا بد أن تتوافر لكلتيهما وجود أهداف ومنتفعين وجماعة مسئولة عن رسم السياسة العامة وإمكانات ونظم ييسر عليها العمل لتحقيق الأهداف.
 - وتشترك الهيئات الاجتماعية الحكومية والهيئات الاجتماعية الأهلية في تنفيذ برامج ومشروعات الدولة في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية، وبالرغم من اشتراكهما في المكونات الأساسية، إلا أنهما تختلفان بالنسبة لبعض النواحي التي تتعلق بالجوانب الإدارية.
- ويمكن أن نوضح أوجه الاختلاف في الجدول التالي:-

وجه المقارنة	الهيئة الحكومية	الهيئة الأهلية
١- النشأة	تنشأ عن طريق الحكومة ولها سند من القانون.	إن المؤسسات الأهلية متزامنة في نشأتها (تنشأ تلقائياً) عن طريق نشاط أعضائها من الأهالي المهتمين دون مساعدة مهنية.
٢- تحديد الأهداف	تحددها التشريعات والقوانين والقرارات التي تصدرها السلطة التشريعية أو القيادة السياسية العليا.	يحددها مجلس الإدارة عن طريق اقتراحه لها وإقرارها من الجمعية العمومية.
٣- الهيكل التنظيمي	على درجة كبيرة من التعقيد والضخامة حيث يأخذ مستويات متعددة من أصغر وحدة على المستوى المحلي إلى أعلى الهرم التنظيمي في المستوى القومي.	بسيط فهو يبدأ من القمة بالجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والجهاز الإداري والفني.
٤- التمويل	يخصص التمويل في ميزانية الدولة ولها مصادر التمويل الثابتة من الضرائب والرسوم ولذا فليس هناك ما يقلقها على مواردها المالية وهي ملزمة بالعمل في حدود الاعتمادات المقدمة.	تعتمد على دوافع البر والإحسان والتبرعات والإعانات لذا فإنها قلقة دائماً، والتمويل غير منتظم وغير ثابت، وتتمتع بحرية أكبر من حيث المشتريات والمناقصات وغيرها من النواحي المالية.
٥- جمهور المستفيدين من خدماتها	خدماتها عامة ومتاحة لجميع أفراد الشعب على تنوع شرائحهم الاجتماعية.	خدماتها لأعضائها أو لنوعية خاصة من الأفراد قد تحكمها شروط خاصة.
٦- إصدار القرارات	محكومة في قراراتها بالسياسة العامة للدولة من ناحية واللوائح والقوانين والتعليمات من ناحية أخرى مما يشكل قيوداً على مرونتها في مواجهة المواقف مما يضعف من ترشيد قراراتها.	أكثر مرونة في قراراتها نتيجة بنيانها الإداري البسيط وأهدافها المحددة، ولذا فإن قراراتها أكثر ترشيداً وأكثر سرعة وحرية في الحركة حيث أنها هي التي تغير وتعديل لوائحها ونظمها.
٧- التوظيف	يخضع لأحكام قانون المدنيين في الدولة	لديها حرية أكثر في اختيار العاملين بها والتعاقد معهم مع عدم تعارضها مع نصوص قانون العمل الخاص بالهيئات غير الحكومية.
٨- الترقية	تخضع للأقدمية المطلقة حتى الفئة الثالثة ثم بعد ذلك بالاختيار وتتم روتينياً.	تتم بالاختيار دائماً وهي أكثر حرية ومرونة.
٩- المراتب والعلوات	نخضع للكادر العام طبقاً لقانون العاملين المدنيين في الدولة وتمنح العلاوات دورياً متى حل موعدها "عملية روتينية".	المرتب مجال مساومة عند التعاقد والعلاوة غير منتظمة وغير محددة وغالباً ما تقرر بقرار من مجلس الإدارة.

١٠- التامين والمعاشات	لها نظام خاص يخضع لقانون العاملين المدنيين.	تخضع لأحكام قانون التأمينات الاجتماعية.
١١- العضوية	ليس فيها نظام للعضوية لأنها تقوم على نظام التوظيف والتنظيم الرسمي وهو الأساس، فكل العاملين يعملون بأجر.	تخضع العضوية فيها لشروط تحددها الهيئة ومتى انطبقت على شخص أصبح عضواً فيها.
١٢- طبيعة الخدمات التي تؤديها	الخدمات شبه ثابتة لا يمكن تغييرها بسهولة وتلتزم بتقديم ما يحدده القانون من خدماتها.	الخدمات تنصف بسرعة الأداء والمرونة ، ويمكن لها أن تزاوِل أنشطة خارج قانونها إذا ما شعر أعضاؤها بحاجة المجتمع إلى ذلك وبموافقة الجهات المختصة.
١٣- التطوع	لا تستخدم متطوعين لأنها لا تقوم على أساس تطوعي وإنما تعتمد على الحكومة وبذلك قد لا تتلقى تأييداً من جانب المجتمع المحلي.	تعتمد على جهود المتطوعين إلى حد كبير وبالتالي تستطيع أن تحصل على تأييد من المجتمع المحلي لأنهم يتقدمون بدافع منهم لخدمة مجتمعهم.
١٤- تكلفة الخدمة	كبيرة إذا ما قورنت بتكلفة نفس الخدمة في الهيئة الأهلية حيث أن تلك الهيئات تعين موظفين طبقاً لنظام الحكومة قد لا يحتاجهم العمل.	أقل إذا ما قورنت بتكلفة نفس الخدمة في الهيئة الحكومية لاعتمادها على المتطوعين وتعيين الأعداد التي يحتاجها العمل فعلاً مما يقلل التكلفة.
١٥- ممارسة الديمقراطية	تفتقر إلى الديمقراطية حيث أنها ملزمة بتنفيذ قوانين وقرارات تصدر لها من السلطات العليا.	مدرسة للديمقراطية حيث فيها التفكير الجماعي والقيادة الجماعية والفرصة متاحة للعمل الاجتماعي بدون قيد في تعاون ومشاركة تلقائية.
١٦- العلاقة بالجمهور	لها سلطة توقيع الجزاء على المخالف حتى ولو كان أحد المنتفعين بخدماتها.	ليس لها هذه السلطة بل هي تسعى لإرضاء الجمهور وتحرص على كسب ثقته حتى تضمن بقاءها.
١٧- الاستجابة للتغيرات السياسية	أكثر استجابة للتغيرات السياسية لاتصال ذلك بالحكومة ونظام الحكم خاصة في حالات الصراعات العقائدية أو الحزبية.	قل تأثراً بذلك خاصة أن قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة يحرم عليها عدم التدخل في المجالات السياسية.
١٨- التطور والتجديد	بسبب طبيعتها وضخامة الهيكل التنظيمي لها وتعدد مستوياتها نجد أن قدرتها نحو التجديد والتطور بطيئة ومقيدة.	أكثر مرونة وحركة في تعديل أهدافها وتطوير أساليبها لمواجهة المواقف المستجدة نظراً لبطائتها.

اسئلة المحاضرة

السؤال الأول

عرف / عرفي المصطلحات الاجتماعية التالية:- الجمعية – المؤسسة الخاصة – الجمعية ذات النفع

لاجابة /

١) الجمعية: عرف القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة تعريفاً قانونياً للجمعية هو أنها "كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أشخاص أو من أشخاص اعتباريين لغرض غير الحصول على ربح مادي.

أما المفهوم الاجتماعي فإنه يقوم على أساس أن الجمعية تنظيم اجتماعي لعدد من الأفراد يهدف إلى تحقيق أهداف لا تتعارض مع قوانين وتقاليد المجتمع بغرض المساهمة في مواجهة احتياجات ومشكلات المجتمع.

- ٢) المؤسسة الخاصة: يعرفها القانون بأنها شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية دون قصد إلى ربح مادي.
- ٣) الجمعية ذات النفع العام: تعرف بأنها: "هي تلك الجمعية التي يتحقق من إنشائها مصلحة عامة ويصدر بها قرار من الدولة باعتبارها كذلك ويدخل في تحديد هذه الصفة عدة اعتبارات منها طبيعة الخدمة ونوعها، وشمولها، وشمول الفائدة التي تعود على المجتمع من وجود الجمعية، وفي مقابل هذه الصفة التي تمنح لبعض الجمعيات فإنها تمنح مزايا في مقدماتها عدم جواز الحجز على أموالها وعدم جواز تملك أموالها بمضي المدة".
- ٤) الهيئة الاجتماعية: تعرف بأنها: "منظمة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية".
- ٥) الهيئات الاجتماعية الحكومية: هي إحدى وحدات الجهاز الحكومي وتخضع للأحكام التي تنظمه.
- ٦) الهيئات الاجتماعية الأهلية: هي التي تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

السؤال الثاني

أشرح / أشرحي دور الهيئات الأهلية في برامج الخدمات الاجتماعية ؟

الإجابة

- تشارك الهيئات الأهلية جنباً إلى جنب مع الهيئات الحكومية في تحقيق برامج الرعاية الاجتماعية في المجتمع، ويتلخص هذا الدور في:-
- قيام الهيئات الأهلية بتجريب أنواع جديدة من البرامج والخدمات لمقابلة الاحتياجات القديمة أو لظهور احتياجات جديدة وتوجيه أنظار الهيئات الحكومية لتعظيمها بعد نجاح الهيئات الأهلية في تقديمها.
- تولي مسؤولية بعض البرامج التي بدأتها الحكومة والخاصة بفئات معينة من المواطنين مثل برامج التأهيل المهني لذوي العاهات وبرامج الأحداث المنحرفين ويوفر هذا على الحكومة جهداً مما يمكنها من القيام بأنواع أخرى من النشاط يحتاجها المواطنون بوجه عام.
- اكتشاف الفجوات الموجودة في النشاط الحكومي والعمل على سدها.
- المساهمة في تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية جنباً إلى جنب مع الهيئات الحكومية.
- والجمعيات والمؤسسات الخاصة تؤدي الكثير من الخدمات الاجتماعية في ميادين متعددة، وتشمل الميادين التالية:-
- ١) رعاية الطفولة والأمومة . ٢) رعاية الأسرة البديلة. ٣) المساعدات الاجتماعية. ٤) رعاية الشيخوخة.
- ٥) رعاية الفئات الخاصة والمعوقين. ٦) الخدمات الثقافية والعلمية والدينية. ٧) تنمية المجتمعات المحلية.
- ٨) رعاية المسجونين. ٩) الصداقة بين الشعوب. ١٠) التنظيم والإدارة. ١١) النشاط الأدبي.
- ١٢) الدفاع الاجتماعي. ١٣) أصحاب المعاشات.

انتهت المحاضرة

عهود آل غنوم ٨ _ ٨

المحاضرة الخامسة

بمعنوان : التنظيم الإداري للمؤسسات الاجتماعية الأهلية

أولاً : البناء التنظيمي للمؤسسات الأهلية:

تشجيعاً للمؤسسات الأهلية والعمل الأهلي وإيماناً بدور النشاط الأهلي في التنمية ومقابلة الحاجات الإنسانية، وتوسيع مساحة المشاركة والديمقراطية الحقيقية في إطار مجتمع مدني فاعل حيث تعتمد المنظمات الأهلية على التطوع بصورة أساسية، ويحتاج التطوع أن يكون في إطار مؤسسات تتسم بالشعبية والديمقراطية ولذا تتنافس الدول في تشجيع العمل الأعلى والتطوع

١- مفهوم الجمعية:

حدد القانون الجمعية بأنها " كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو من أشخاص اعتبارية أو منهما معاً مما لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة أشخاص وذلك لغرض الحصول على ربح مادي" ويؤكد التعريف أن الغرض الأساسي ليس الحصول على ربح مادي وذلك أساس العمل الأهلي. ويجب أن يكون لكل جمعية لائحة للنظام الأساسي تحدد بناءها التنظيمي وأهدافها والعضوية ونظم الإدارة وعملياتها المختلفة كما جاء في القانون المنظم لذلك.

٢- لائحة النظام الأساسي:

وهي لائحة مكتوبة تحدد إطاراً تشريعياً وإدارياً للعمل وحددها القانون:-

- ❖ يشترط في إنشاء الجمعية أن يكون لها نظام أساسي مكتوب وموقع عليه من المؤسسين وأن يتخذ لمركز إدارتها مقراً ملائماً في الدولة.
- ❖ ويجب أن يشتمل النظام الأساسي للجمعية على البيانات الآتية:-
- ❖ اسم الجمعية على أن يكون مشتقاً من غرضها وغير مؤدٍ إلى اللبس بينها وبين الجمعية أخرى تشترك معها في نطاق عملها الجغرافي.
- ❖ نوع وميدان ونشاط الجمعية ونطاق عملها الجغرافي.
- ❖ عنوان المقر المتخذ مركزاً لإدارة الجمعية.
- ❖ اسم كل عضو من الأعضاء المؤسسين ولقبه وسنه وجنسيته ومهنته ومحل إقامته.
- ❖ موارد الجمعية وطريقة استغلالها والتصرف فيها.
- ❖ أجهزة الجمعية التي تمثلها واختصاصات كل منها وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم أو إسقاط أو إبطال عضويتهم والنصاب الإلزام لصحة انعقاد هذه الأجهزة وصحة قراراتها.
- ❖ نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم وعلى الأخص حق كل عضو في الاطلاع على مستندات الجمعية وحضور الجمعية العمومية والتصويت فيها.
- ❖ نظام المراقبة المالية.
- ❖ قواعد تعديل النظام الأساسي للجمعية وتكوين فروع لها وأحوال انقضاء الجمعية والجهات التي تؤول إليها في هذه الأحوال.
- ❖ تحدد المختص بطلب اكتساب الجمعية صفة النفع العام.
- ❖ تحديد ممثل الجماعة لمؤسسين في اتخاذ إجراءات التأسيس ويرفق باللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام أساسي نموذجي للجمعيات .

وبذلك تتحدد البنية التنظيمية للمؤسسة الأهلية قبل مباشرة أنشطتها من خلال لائحة النظام الأساسي والتي تعد وثيقة مكتوبة تنظم العمل الأهلي ويجب الالتزام بها، ويمكن تغيير لائحة النظام الأساسي طبقاً للقواعد المحددة في هذه اللائحة.

٣- إشهار الجمعية لممارسة أنشطتها:

تلتزم الجهة الإدارية بقيد ملخص النظام الأساسي للجمعية في السجل الخاص المعد لذلك خلال ستين يوماً من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد مصحوباً بالمستندات، فإذا مضت الستون يوماً أصبح القيد واقعاً بحكم القانون وتثبت الشخصية الاعتبارية للجمعية بإجراء هذا القيد أو بمضي ستين يوماً من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد مستوفياً أيهما أقرب.

فإذا تبين للجهة الإدارية خلال الستين يوماً المشار إليها أن من بين أغراض الجمعية نشاط مما تخطر به جماعة المؤسسين بموجب كتاب موصي عليه بعلم الوصول وذلك خلال الستين يوماً المشار إليها في الفقرة السابقة.

ويكون لممثل جماعة المؤسسين الطعن بهذا القرار أمام المحكمة المختصة خلال ستين يوماً من تاريخ إخطاره به وفق الإجراءات المقررة.

وعلى الجهة الإدارية اتخاذ إجراءات نشر ملخص النظام الأساسي للجمعية بالوقائع الرسمي خلال ستين يوماً من تاريخ ثبوت الشخصية الاعتبارية للجمعية ويكون النشر بغير مقابل.

٤- التمويل:

- ❖ يعد التمويل من أكثر المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية وحدد القانون التمويل ومصادره على النحو التالي:-
 - ❖ للجمعية الحق في تلقي التبرعات ويجوز لها جمع التبرعات من الأشخاص الطبيعيين ومن الأشخاص الاعتباريين بموافقة الجهة الإدارية على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
 - ❖ يجوز للجمعية في سبيل تحقيق أغراضها ودعم مواردها المالية أن تقيم المشروعات الخدمية والانتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية .
 - ❖ على الجمعيات أن تحفظ في مركز إدارتها الوثائق والمكتبات والسجلات وكيفية إمسائها واستعمالها والبيانات التي تحتوي عليها ، ويجب ختم هذا السجلات من الجهة الإدارية قبل استعمالها.
 - ❖ يكون لكل جمعية ميزانية سنوية وعليها أن تدون حساباتها في دفاتر يبين فيها على وجه التفصيل مصروفاتها وإيراداتها بما في ذلك التبرعات ومصدرها.
 - ❖ تلتزم الجمعية بأن تودع لدى أحد البنوك أو الصندوق التوفير أموالها النقدية بالاسم الذي قيدت به.
- ٥- البناء التنظيمي والهيكل الإداري :

يتميز البناء التنظيمي للمنظمات الأهلية عن المنظمات الحكومية أن البناء التنظيمي أكثر مرونة ويمكن تمييزه بسهولة وأكثر فرصاً للمشركة وتعزيزاً للديمقراطية، وحدد القانون أ، الجمعية العمومية أعلى سلطة في المنظمة الأهلية ثم مجلس الإدارة وحدد العضوية والمهام على النحو التالي:-

أ- الجمعية العمومية :

- تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقل وأوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقاً للنظام الأساسي للجمعية .
- تتعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور يبين فيها مكان الاجتماع وموعده وجدول الأعمال وتوجه هذه الدعوة من:-
 - مجلس الإدارة
 - من يفوضه ٢٥% من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية
 - المفوض المعينين.

○ الجهة الإدارية إذا رأت ضرورة لذلك .

● تنعقد الجمعية في مقر المركز الرئيس للجمعية ، كما يجوز لها أن تنعقد في أي مكان آخر يحدد في الدعوة المرفق بها جدول الأعمال وترسل نسخة من الأوراق المطروحة على الجمعية العمومية إلى الجهة الإدارية وإلى الاتحاد الذي تكون الجمعية منضمة إليه قبل الانعقاد بخمسة عشر يوماً على الأقل وللاتحاد أن يندب من يحضر الاجتماع .

● يجب دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي مره كل سنة على الأقل خلال الأربعة أشهر التالية لانتهاه السنة المالية للجمعية، وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من الذين زالت أو انتهت عضويتهم ولتعيين مراقب حسابات وتحديد أتعابه وغير ذلك مما يرى مجلس الإدارة إدراجه في جدول الأعمال، كما يجوز دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي كلما اقتضت الضرورة.

● يعاد اجتماع الجمعية العمومية صحيحاً بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإن لم يكتمل العدد أُجِلَ الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدى أقصاها ساعة.

● لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في التصويت إذا كانت له مصلحة شخصية في القرار المعروض وذلك فيما عدا انتخاب أجهزة الجمعية.

● تصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين.

ب- مجلس الإدارة

● التشكيل والمهام:

❖ يكون لكل جمعية مجلس إدارة يتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن خمسة أعضاء ولا يزيد عن خمسة عشر وفقاً لما يحدده النظام الأساسي تنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات ، على أن يرجى تجديد انتخاب ثلث أعضاء المجلس بدلاً ممن تنتهي عضويتهم بطريقة القرعة كل سنتين.

❖ يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية أن يكون متمتعاً بحوثه المدنية ويحدد النظام الأساسي للجمعية الشروط الأخرى.

❖ يتولى مجلس إدارة الجمعية إدارة شئونها ، وله في سبيل ذلك القيام بأي عمل من الأعمال عدا تلك التي ينص القانون أو النظام الأساسي للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل إجرائها.

❖ يجب أن ينعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاث شهور على الأقل ولا يكون انعقاده صحيحاً إلا بحضور أغلبية أعضائه.

❖ يجوز لمجلس إدارة الجمعية أن تعين مديراً للجمعية من أعضائه أو من غيرهم ويحدد قرار التعيين أعمال الإدارة التي يختص بها والمقابل الذي يستحقه.

❖ يحظر الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية وبين العمل في الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التي تتولى الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها مالم يرخص رئيس مجلس الوزراء أو من فوضه بذلك لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة.

❖ لايجوز الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية والعمل بالجمعية.

ج- حل الجمعيات حدد القانون الجمعيات في :-

❖ يجوز بقرار من الجمعية العمومية غير العادية حل الجمعية وفقاً للقواعد المقررة في نظامها الأساسي، ويجب أن يتضمن قرار الحل تعيين مصفٍ أو أكثر وتحديد مدة التصفية وأتعاب المصفي.

❖ يكون حل الجمعية بقرار مسبب من وزير الشؤون الاجتماعية بعد أخذ الرأي الاتحاد العام وبعد دعوة الجمعية لسماع أقوالها.

ثانياً: الاتحادات النوعية والإقليمية:

أ- التأسيس:

- تنشئ الجمعيات والمؤسسات الأهلية فيما بينها اتحادات نوعية أو إقليمية تكون لها شخصية اعتبارية، ويتكون لاتحاد النوعي من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تباشر أو تمويل نشاطاً مشتركاً في مجال معين سواء على مستوى الدولة أو إحدى محافظاتهما.
- لا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمي على مستوي محافظة الواحدة ويجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعي لذات النشاط في نطاق المحافظة الواحدة بشرط ألا يقل عدد أعضاء كل اتحاد -عند التعداد- عن عشرة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية .
- تتكون جماعة المؤسسين من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تتطلب تكوين الاتحاد النوعي أو الإقليمي .
- ب- الاختصاصات :- حدد القانون اختصاصات الاتحادات النوعية والإقليمية :-
- ❖ إعداد قاعدة للبيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تعمل في مجال نشاطه بما في ذلك الدراسات والبحوث التي تعينها وكذا المؤتمرات المحلية والدولية التي تتصل بنشاطها.
- ❖ العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيدة في المجال النوعي والإقليمي لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة في أنشطتها.
- ❖ إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة في مجال نشاط الاتحاد أو النطاق الجغرافي ، والاشتراك في البحوث الاجتماعية العامة التي يتولاها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ❖ تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية الأعضاء في الاتحاد ضماناً لتكاملها.
- ❖ تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات والمؤسسات الأهلية على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانات تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية ومواردها المتاحة.
- ❖ تنظم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأعضائها
- ❖ دراسة مشكلات تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والعمل على حلها.

ثالثاً: الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية:

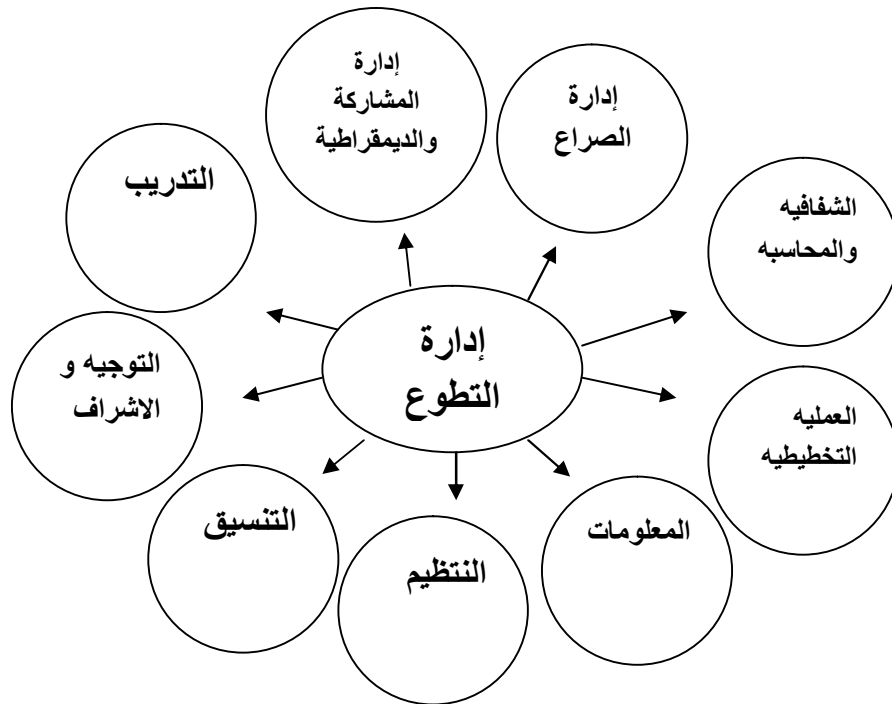
أ- النشأة والتكوين:

- ينشأ اتحاد عام للجمعيات والمؤسسات الأهلية تكون له الشخصية الاعتبارية ويضم الاتحادات النوعية والإقليمية ويكون مقره العاصمة.
- يضم مجلس الإدارة اللائحة للنظام الداخلي للاتحاد وكيفية إدارته وتنظيم العمل به ويصدر باللائحة قرار من الشؤون الاجتماعية.
- ب- الاختصاصات: يختص الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بما يأتي:-
- وضع تصور عام لدور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في تنفيذ برامج التنمية.
- إجراء الدراسات اللازمة لتوفير التمويل اللازم للجمعيات والمؤسسات الأهلية لتنمية مواردها والقيام بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية بما يساعد على توفير الإعانات والمساعدات وإبداء المشورة لها عن وسائل دعم قدراتها المالية.
- تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأعضائها بالتنسيق مع الاتحادات النوعية والإقليمية والجمعيات والمؤسسات الأهلية.

- يكون للاتحاد العام مؤتمر عام يتكون من رؤساء مجالس ادارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية ويكون لهم حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة الاتحاد العام.
- ويعقد المؤتمر العام للاتحاد سنوياً ويجوز أن يدعى إلى حضوره الشخصيات المعنية بالمسائل الاجتماعية لدراسة المسائل التي تحال إليه من لجانته الفنية أو من الاتحادات النوعية الإقليمية أو من الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- رابعاً: إدارة التطوع .
- أ- إدارة العمل التطوعي وأهميته: بعد العمل التطوعي أكثر أهمية لمنظمات الرعاية الاجتماعية وخاصة الأهلية التي تقود العمل التطوعي ويشجع التطوع الذي يتم في إطار المؤسسات شعبية أكثر ديمقراطية.
- إن الأخصائي الاجتماعي لديه مهاراته لإدارة مثل هذا العمل التطوعي الرائد لضمان استمراريته وتنمية ثقافته لدى أفراد المجتمع، كما أن التطوع المؤسسي أكثر تنظيماً وتنسيقاً ولكن يتوقف على درجة الثقة في المؤسسة:-
- ❖ أن هناك دافعاً داخلياً يمكن تحريكه بسهولة إذا ما رأى المتطوعون عائداً لتطوعهم أو الشعور بالخطر.
- ❖ أن التطوع يدعم الاعتماد على الذات كمبدأ تنموي مهم.
- ❖ أن المتطوعين يمكن اعتبارهم نماذج مشجعة لتطوع غيرهم.
- ❖ أن الأخطار التي تحيط بالمتطوعين حافزاً لمزيد من التطوع.
- ❖ أن استمرارية التطوع يتوقف على إدارة فاعلة للتطوع بغرض الحث والتنظيم والتنسيق.
- ❖ أن تثل الحاجات وتوحد الأهداف دافعاً لتنظيم التطوع .
- ❖ أن التطوع ثقافة يمكن تنشئتها وتنميتها لدى أفراد المجتمع .
- ❖ أن التطوع مورداً من موارد المجتمع.
- ب- ثقافة التطوع:
- تشمل ثقافة التطوع البناء القيمي المعزز للتطوع والإدراك الواعي بجدوى وأهمية التطوع في المجتمع، ويعكس البناء القيمي كذلك المسؤولية الفردية والجماعية تجاه المجتمع، والمشاركة الاختيارية الواعية في أنشطة وبرامج ومشروعات تتوافق في الحاجات المجتمعية الحقيقية لسكان المجتمع والمتطوعين كذلك بما يعكس ثقافة المبادرة والمبادرة بأبعادهما القيمية .
- ويمكن تنمية ثقافة التطوع من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة الأساسية والثانوية وخاصة دور العبادة والمدارس والجامعات والأندية والميديا ووسائل الإعلام والاتصالات والأسرة، والأكثر من هذا وذلك النماذج الناجحة للتطوع في المجتمع ذاته التي تعزز وتدعم الثقة لدى المشاركين خاصة في المؤسسات وتوافق خدماتها مع حاجاتهم الضرورية.
- ج- خصائص إدارة التطوع:
- إدارة تطوعية اختيارية ترتبط بتشريعات العمل الأهلي والتطوعي في المجتمع.
- توحد الأهداف والأغراض لدى المتطوعين.
- الدرجة العالية المرونة التي تسمح بالابتكار والتجديد لأنشطة وبرامج تطوعية جديدة.
- التنظيم الواعي
- التنسيق الهادف
- تكامل الأدوار في إطار نسقي متكامل.
- تكلفة الخدمة دائماً أقل من العائد.
- التدريب وإعادة تدريب المتطوعين.
- تعزيز وتنمية ونشر ثقافة التطوع.
- دعم الثقة المتبادلة بين المتطوعين والمنظمات وبين أفراد المجتمع لبناء رأس المال الاجتماعي في المجتمع .

- الإرشاد والتوجيه الهادف لتحقيق أهداف التطوع.
- د- ركائز إدارة التطوع
- تعد الدافعية للتطوع من الركائز المهمة حيث تنعكس الأسباب الدافعة للتطوع.
- كما أن الثقة ركيزة مهمة دافعة، فكلما زادت الثقة بين المتطوعين وكذلك بينهم وبين المنظمات غير الحكومية كلما كان ذلك دافعاً لتفعيل إدارة التطوع التي تحتاج لدعم وتعزيز مثل هذه الثقة.
- كما تعد الإدارة بالمشاركة المفتحة على أوسع نطاق نصراً لإدارة التطوع.
- كما تعد الديمقراطية الحقيقة ركيزة أساسية لإدارة التطوع نظراً للمرونة الشديدة لهذه الإدارة.
- تحديد الاستراتيجيات للتطوع في إطار التوجيه والتنسيق والتنظيم وتكامل الأدوار والجهود من الركائز التي تعتمد عليها إدارة التطوع، بعيداً عن العشوائية وغياب الرؤية والهدف وتشتت الجهود والازدواجية.
- كما تركز إدارة التطوع على المبادئ القيمة والإطار الثقافي القيمي في المجتمع الذي يعبر عنه في تفاعلاتهم وإرادة مشاركتهم بل ودافعيتهم للتطوع.
- العناصر الأساسية لإدارة التطوع:
- تعتمد إدارة التطوع على عناصر أساسية تكسب هذه الإدارة صفة المرونة الشديدة والشفافية والديمقراطية والحقيقية وتقابل حاجات المتطوعين وإرادتهم الحرة في المشاركة الهادفة،
- وذلك في إطار بناء تنظيمي أكثر مرونة وارتباطاً بالتشريعات التي تنظم العمل الأهلي والتطوعي في المجتمع.

شكل يوضح عناصر إدارة التطوع



- يجب الإشارة إلى أن إدارة هذه العناصر من شأنها تفعيل التطوع وتحقيق أهدافه وتوفير مناخ مناسب للتطوع، ودعم الثقة والحاجة الماسة للمتطوعين لإدارة فاعلة لتشجيعهم وتوجيههم وتنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف في مناخ أكثر في مناخ أكثر ديمقراطية.

خامساً: جودة الخدمات

- ❖ ليس هناك منظمة ترغب في تقديم خدمة غير مقبولة وأقل جودة وقد يكون السبب رداءة الخدمات البيئية السياسية والاجتماعية للمنظمة، وكذلك قد يرجع لأعضاء المنظمة والعاملين، وتحدد جودة الخدمات بالمنظمات التي لا تستهدف الربح من العمل الذي لا يدفع ثمن الخدمة إلا إذا تأكد أنها سبعة جيدة
- ❖ وقد يكون إقبال المستهدفين معياراً لجودتها، ولكن ذلك قد يكون غير دقيق فقد يعكس شدة حاجة المستهدفين للخدمة حتى مع رداؤها.
- ❖ ويوجد مشكلات تتعلق بمعايير جودة الخدمات بالغرم من وجود بعض المؤشرات العالمية التي يمكن الاستفادة منها في معايير دقيقة لجودة الخدمة في مجالات الرعاية الاجتماعية المختلفة، إلا أن بعض العاملين في المنظمات وأعضاء مجلس الإدارة وجهات التمويل والخبراء في مجال معين من الخدمات.
- ❖ كل هؤلاء يقومون بوضع معايير للجودة، وتقوم العديد من المنظمات بوضع مؤشرات للمعايير التي تحدد جودة الخدمات، وقد حدد "جاردنر" Gardner خمسة معايير للجودة وهي :-
- (١) هل أعضاء المنظمة متعاطفون ومهتمون باهتمامات العميل؟
- (٢) هل هم على دراية ومعرفة؟
- (٣) هل هم يوفون باحتياجات العميل ويوفرون الخدمات؟
- (٤) هل تستطيع المنظمة أن تعتمد عليهم في توفير الخدمات على نحو دقيق ومتجدد؟
- (٥) هل يشير مظهرهم إلى أنهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية؟
- ويوجد مؤشرات مثل التراخيص لدى موظفي المنظمة لمواصلة تقديم الخدمات وهي:-
- ❖ مدخل العميل إلى الخدمة: ويمكن تعريفها بأنها قدرة المتقدمين بطلب الاستفادة من الخدمة على الحصول عليها، ومصطلح عميل ينطوي على أن العميل يعتمد على المنظمة ويتم التحكم والسيطرة عليه من قبل أعضاء، الذين يحددون استحقاقه للخدمة من عدمه.
- ❖ وبالإضافة إلى تضيق دائرة الإستحقاق فيمكن للمنظمات ضبط عدد المستفيدين، من خلال نظم وسياست تحدد نسبة المستفيدين من الخدمة مثل طول الفترة الزمنية مابين تقديم الكلب للحصول على الخدمة والحصول الفعلي عليها، حيث يطلب العملاء القيام بأعمال معينة بالمنظمة مقابل الخدمة التي يحصل عليها، أو يطلب منهم إثبات بعدم وجود دخل ثابت لهم.
- ❖ ويتطلب ذلك توفير مستندات عن الحالة المالية وشهادات الميلاد وشهادات الضمان الاجتماعي لأفراد أسرته، وهذه العملية تكلف العميل ما يجعله غير متحمس للحصول على الخدمة، ويسمى "بروتس" Prottas هذه العملية بنفقات طلب الخدمة، وبعض المنظمات تتعمد فرض هذه القيود حتى لا يحصل على الخدمة إلا مستحقوها الحقيقيون.
- ❖ تقدير الأخصائي الاجتماعي في تخصيص الخدمات واستمرار الجودة: يقوم الأخصائي الاجتماعي بدور أساسي في العديد من المنظمات الرعاية الاجتماعية حيث يحدد من يستحق الخدمة، وأي خدمة يستحقها؟ كما يحدد كمية ونوع الخدمة، رغم أن بعض من هذه القرارات تحددها وتقيد بها السياسات المؤسسية والنظم الحكومية.
- ❖ ولكن للاختصاصي الاجتماعي القرار الحاسم في تحديد من العملاء المستحقين للخدمة؟ وعموماً تكون سياسات المنظمة معقدة وغير مترابطة وغامضة، وإن للاختصاصي حرية الرأي في أسلوب تطبيق هذه السياسات المنظمات يسهل قيام الاختصاصي بتطبيق الأعراف والقيم الاجتماعي ذات العلاقة بالقيم الأخلاقية، وهذه القيم

ربما تعكس نوع من الشعور بالإحراج نحو المجموعات المهمشة كالفقراء والمعاقين والذين لا يستفيدون كثيراً من الخدمات.

- ❖ ويهتم الأخصائيون بقدرتهم على ممارسة الذاتية مستخدمين معارفهم المهنية وقيمهم ومهاراتهم في تكوين علاقة جيدة بالعملاء، ويترجم الأخصائي الاجتماعي سياسات المنظمة بطريقة تحقق مصالح العميل أو يهتم بدعم تغيير القواعد المؤسسية لمصلحة العميل.
- ❖ إن المستفيدين من الخدمة لا يجب أن يكونوا مجرد متلقين ومستنزيين لموارد المنظمة، ويكونوا بذلك متطوعين وينظر إليهم على أنهم صانعو قرار.
- ❖ والمنظمة الفاعلة هي التي تضمن الحد الأقصى لاستحقاق الخدمة وبدرجة عالية من الجودة، وعلى المديرين التواصل لأساليب حل المشكلات والموارد لتحديد كيفية توصيل الخدمة؟
- ❖ وهذه الطرق والأساليب هي ما تسمى الاستراتيجيات التي تستخدمها منظمات الرعاية الاجتماعية لضبط استفادة العميل من الخدمة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- وتنطوي هذه الإستراتيجية على خيارين لتوصيل الخدمة، وهما إما أن نطور أو نعوق ضبط العميل أو المستفيدين من خدمات المنظمة.
- ويجب على المؤسسة الأهلية وضع معايير نظم توصيل الخدمات، وذلك للحفاظ على الموارد وزيادة الخدمات، وكذلك يجب أن نحدد العناصر التالية لتطوير هيكل توصيل الخدمات:-
 - (١) إعلان رسالة الجمعية .
 - (٢) الأهداف المؤسسية .
 - (٣) أهداف مبرمجة.
 - (٤) سياسات وشروط العمل .
 - (٥) سياسات لضمان التوصيل الفعلي للخدمات.
- وإعلان رسالة الجمعية هو المصدر الأولي المكتوب الذي يحدد الاتجاه الذي تسلكه المنظمة ويجب أن تتضمن:-
 - (١) تعريف المشكلة التي تتصدى لها الجمعية .
 - (٢) توضيح مكتوب باحتياجات هذه المشكلة .
 - (٣) الأهداف المتصلة بالمشكلة.
 - (٤) معلومات عن كيفية مواجهة المشكلة.
 - (٥) توضيح القيم الأساسية التي تسيّر عليها المنظمة
 - (٦) تحديد جمهور المستفيدين وأي الأشخاص يستحق الخدمة وكيفية حصوله عليها.

أسئلة المحاضرة

السؤال الأول حدد / حددي اختصاصات الاتحادات النوعية والإقليمية؟

حدد القانون اختصاصات الاتحادات النوعية والإقليمية :-

- ❖ إعداد قاعدة للبيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تعمل في مجال نشاطه بما في ذلك الدراسات والبحوث التي تعينها وكذا المؤتمرات المحلية والدولية التي تتصل بنشاطها.
- ❖ العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيمة في المجال النوعي والإقليمي لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة في أنشطتها.
- ❖ إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة في مجال نشاط الاتحاد أو النطاق الجغرافي ، والاشتراك في البحوث الاجتماعية العامة التي يتولاها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية.

- ❖ تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية الأعضاء في الاتحاد ضماناً لتكاملها.
- ❖ تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات والمؤسسات الأهلية على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانات تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية ومواردها المتاحة.
- ❖ تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأعضائها.
- ❖ دراسة مشكلات تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والعمل على حلها.

السؤال الثاني أشرح / اشرح خصائص إدارة التطوع؟

- ❖ تتمثل خصائص إدارة التطوع في :
- ❖ إدارة تطوعية اختيارية ترتبط بتشريعات العمل الأهلي والتطوعي في المجتمع.
- ❖ توحيد الأهداف والأغراض لدى المتطوعين.
- ❖ الدرجة العالية المرونة التي تسمح بالابتكار والتجديد لأنشطة وبرامج تطوعية جديدة.
- ❖ التنظيم الواعي
- ❖ التنسيق الهادف
- ❖ تكامل الأدوار في إطار نسقي متكامل.
- ❖ تكلفة الخدمة دائماً أقل من العائد.
- ❖ التدريب وإعادة تدريب المتطوعين.
- ❖ تعزيز وتنمية ونشر ثقافة التطوع.
- ❖ دعم الثقة المتبادلة بين المتطوعين والمنظمات وبين أفراد المجتمع لبناء رأس المال الاجتماعي في المجتمع .
- ❖ الإرشاد والتوجيه الهادف لتحقيق أهداف التطوع.

انتهت المحاضرة

عهد خالد ٨ _ ٨

المحاضرة السادسة

بمعنوان: الخدمة الاجتماعية والبناء التنظيمي لمؤسسات (منظمات) الرعاية الاجتماعية

منظمة الخدمة الاجتماعية

ما هو المقصود بمنظمة الخدمة الاجتماعية؟

- توصف المنظمة بأنها كيان منسق بوعي، يمكن تحديده لتحقيق هدف عام، هو الغرض من بناء المنظمة والذي يتطلب السيطرة وترتيب الأداء الاجتماعي وتكامله لتحقيق أهدافها.
- ولذلك يجب فهم كيف يمكن للمنظمات التأثير على الممارسة وينبغي أن يلاحظ ما هي الممارسة التي تساعد على المساهمة في هذه المهنة؟
- وكذلك الغرض من المنظمة من حيث التنظيم الاجتماعي مع مراعاة أن المنظمات غير الذاتية تسير بحكم وجودها من الأشخاص الذين يعملون فيها، وبالتالي من المهم أن نفهم الهياكل الرسمية وغير الرسمية، والنظر في تأثير الثقافة التنظيمية على أدائها، كما أن فكرة أن منظمة موجودة أيضاً لتحقيق السيطرة على الأداء يستدعي انتباهنا إلى أهمية وكيفية إدارة هذه الترتيبات الاجتماعية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: التنظيم

ما التنظيم؟

- للتنظيم معاني عديدة متسعة ذات وظائف كثيرة باعتبار التنظيم تجمع إنساني لتحقيق هدف مشترك يعتمد على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتنسيق الجهود وتحليل الأنشطة والقرارات في إطار نسقي متكامل لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- ويشير الفكر الإداري أنه يوجد في أي منظمة نوعان من العلاقات بين العاملين:-
- ❖ أحدهما: علاقات تنظيمية رسمية من خلال قواعد محددة تحدد الأدوار والمكانات والسلطات والتصرفات وتدفق الاتصالات والتفاعل ولا يوجد في أي منظمة سوى بناء تنظيمي رسمي واحد.
- ❖ وثانيهما: بناء تنظيم غير رسمي ينشأ من خلال العلاقات والتفاعلات غير الرسمية نتيجة لتفاعل الأفراد لخدمة مصالحهم المشتركة ولإشباع حاجاتهم التي عجز البناء التنظيمي الرسمي عن إشباعها، وقد يوجد في المنظمة الواحدة أكثر من بناء تنظيمي غير رسمي لا يرتبط بقواعد وتشريعات كما في البناء الرسمي.
- ولذا فإن البناء الرسمي دائماً يسبق البناء غير الرسمي، ويزداد قوة البناء غير الرسمي مع ضعف البناء التنظيمي الرسمي وعدم قدرته على مقابلة حاجات العاملين بالمنظمة، ويعد البناء غير الرسمي خطراً على المنظمة إذا ما زادت قوته عن البناء الرسمي الذي يعكس بصورة أو بأخرى عدم توازن المنظمة كنسق وأن هناك معضلات ومشكلات في المنظمة تعوق توازنها.

(١) أنماط التنظيم: وتنقسم أنماط التنظيم إلى نمطين أساسيين هما:-

- أ- الأنماط الميكانيكية للتنظيم: والتي تعتمد على تخصص كل وحدة إدارية في مهام محددة، وكذلك تخصص كل موظف داخل كل وحدة تنظيمية في مجموعة مهام محددة، ولا يجوز للوحدات التنظيمية والإدارية أو للموظفين في هذه الوحدات أن يقوموا بمهام مختلفة أو تتجاوز حدود مهامهم.
 - ب- الأنماط العضوية للتنظيم: والتي تعتمد على كسر حدود التخصص الدقيق إلى التخصص في مجموعة مهام متكاملة، ويجوز تجاوز حدود المهام مادام في صالح تحقيق الهدف الكلي للمنظمة أو الوحدة التنظيمية.
- (٢) البعد الاجتماعي للتنظيم: يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط، حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، وفيما يلي عرض لأبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم:-

- استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع (باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيمًا محددًا) وهذه المحددات تتبلور في :-
- ❖ وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- ❖ أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى للوصول إليه.

- ❖ أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.
- ❖ أن يوجد لهذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي ونظام سياسي ونظام إنتاجي... وبحيث يتحرك هذا التجمع من خلال هذه الأدوار.
- ❖ أن يوجد لهذا التجمع قيادة مركزية وقيادة فرعية تتولى المسؤولية عن تحقيق الهدف.
- ❖ أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.
- وبالتالي عندما تطبق هذه المحددات الأساسية للتجمع على التنظيم بمعنى المنظمة سنجد أنها جميعاً تنطبق عليه:-
- ❖ فالمنظمة تجمع بشري قد يكون أكثر تجانساً من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع ولأنها جزء من المجتمع.
- ❖ أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه ، وهو الغرض من وجودها وأيضاً قد يكون هذا الهدف أكثر تحديداً من هدف المجتمع.
- ❖ أن لكل فرد في المنظمة دوراً محدداً يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها.
- ❖ أن لكل منظمة قائداً مسؤولاً يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية.
- ❖ أن هناك مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها.
- ❖ أن المنظمة تسعى دائماً إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء والاستمرارية لدى الأفراد العاملين فيها.
- ❖ أن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضاً بالعلاقات المتبادلة وتقنياتها وتحديدها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.
- (٣) التنظيم كعملية إدارية: التنظيم هنا هو الإطار الذي يتحرك داخله مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف والمهام وتصميم العلاقات بين الإدارات وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ونظم العمل من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية يتعلق بثلاثة جوانب أساسية هي:-
- ❖ الهيكل التنظيمي.
- ❖ النظم الإدارية.
- ❖ الوظائف والأعمال.
- ويمثل الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية وخطوط الاتصالات ونقل المعلومات حيث يوفر إطاراً يعمل الأفراد من خلاله لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- ولذا يجب أن يعكس الهيكل أسلوب الإدارة ونمط الثقافة في المنظمة وخصائص البيئة المحيطة بها ، وأيضاً الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

ثالثاً: عناصر التنظيم الإداري

- (١) السلطة: وتعني السلطة بثلاث لمن يمتلكها:-
- ❖ حق التكليف للآخرين للقيام بمهام محددة.
- ❖ حق المساءلة عن المهام التي كلف بها الآخرون.
- ❖ حق إصدار الأوامر.
- وبالطبع فإن السلطة كحق لمن يمتلكه على الآخرين ستكون أكثر ارتباطاً بالمديرين وستزداد كلما زاد المستوى الإداري والتنظيمي للمديرين، وأيضاً ستكون هي أهم آليات التنظيم في تحريك ودفع السلطة الفعالة، ولا بد وأن تكون مقبولة من المرؤوسين حتى يتعاونوا معها طواعية.
- (٢) المسؤولية: إنها الالتزام بأداء المهام والواجبات، أو هي قبول حق التكليف بأداء مهام من يملك سلطة التكليف بمهام، ولكنها لا تقف عند حدود قبول التكليف بمهام ولكنها تمتد إلى قبول المساءلة عن هذه المهام، ومن هنا استمدت المسؤولية من المساءلة، والمسؤولية يجب أن تقتصر بالسلطة، فإذا كان المدير سيتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف (أي قبل حق السلطة الأعلى بتكليفه بمهمة تحقيق الهدف) فإنه في المقابل لا بد وأن يحصل على قدر مناسب من السلطات يسمح له بتنفيذ هذه المهام من مرؤوسيه.
- (٣) تفويض السلطة: وهو من أهم عناصر التنظيم لأنه السبب الأساسي في تعدد المستويات الإدارية ، فالمدير في أعلى مستويات التنظيم يملك كل السلطات التي تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة، ولكنه في نفس الوقت يمتلك قدرات

محدودة على أداء كل الأعمال والمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بمفرده، لذلك لابد وأن يعطي مستوى إداري آخر أقل منه في السلطات وذلك في مقابل تكليفه بمهام معينة بتحقيق أهداف المنظمة.

(٤) مبدأ الأهداف: إن أهداف المنظمة لابد وأن تنعكس على هيكلها التنظيمي على نحو مباشر.

(٥) مبدأ وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط ومهام) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلية للمنظمة في إطار وحدة الأهداف.

(٦) مبدأ أولوية أهداف المنظمة: الأولوية دائماً لأهداف المنظمة قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس.

(٧) مبدأ عدم تغيير المسؤولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد: فالسلطة أو المسؤولية لا تتغير بتغيير الأفراد.

(٨) مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.

(٩) مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين حلقة من حلقاتها.

(١٠) مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم: إن الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي ، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يقوم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية.

(١١) مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية.

(١٢) مبدأ نطاق الإشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد التي يمكن للمدير إدارتها بكفاءة والشيء نفسه للعاملين.

(١٣) مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.

(١٤) مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: إن السلطة والمسؤولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسؤولية.

(١٥) مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن الرجوع إليها بسهولة.

(١٦) مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في إطار سلطاته ومسؤولياته وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قراراً بسبب محدودية سلطته.

(١٧) مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولابد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.

(١٨) مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها.

(١٩) مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.

(٢٠) مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة ، إمداد الخطط ، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسؤولياتهم بشرط أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين، ولابد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى قبل القيام بأي أعمال مشتركة.

رابعاً: تصميم بنية التنظيم

• المديرين الذين يقومون بتصميم بنية منظمة يواجهون قرارات صعبة ويجب عليهم أن يختاروا إما بين عدد كبير من بدائل الإطارات للوظيفة ومشروعات العمل والأقسام ، والعملية التي بواسطتها تتخذ هذه الاختيارات يطلق عليها تصميم تنظيمي وهو يعني ببساطة القرارات والإجراءات التي تنجم في بنية المنظمة ويجب الاهتمام والأخذ في الاعتبار موضوع تفويض السلطة خلال البنية:-

❖ المديرين يقررون الطريقة التي يتم بها تقسيم المهام على مجموعات أصغر بطريقة ناجحة، فالمديرون يقسمون الأنشطة الكلية للمهمة إلى مجموعات أصغر من الأنشطة المترابطة.

❖ يقرر المديرون الحجم المناسب للمجموعة المؤول عنها تبعاً لكل شخص ذو وظيفة أعلى، وهذا القرار يتضمن تحديدها طبقاً لنطاق التحكم والسيطرة.

❖ يقرر المديرون القواعد والأسس التي بواسطتها يتم تجميع الوظائف الفردية وهذا القرار يشبه إلى حد كبير أي قرار آخر للتصنيف.

❖ يقوم المديرون بتوزيع السلطة بين الوظائف، والسلطة لها الحق في اتخاذ قرارات من غير موافقة المدير الأعلى، مع طاعة الأفراد الآخرين .

(١) **تقسيم العمل:** يتم تقسيم العمل بالوظائف من حيث التخصص، ومما لاشك فيه وجود مميزات اقتصادية نتيجة تقسيم العمل إلى وظائف تخصصية، وكلما زاد التخصص حتى نصل إلى التخصص الدقيق في المجتمع فإن ذلك يدل على أن المجتمع قد أصبح أكثر تمدناً، والإنتاج على نطاق واسع يعتمد على القدرة على الحصول على فوائد العمل التخصصي، وتقسيم العمل في المنظمات يمكن أن يحدث بثلاث طرق مختلفة:-

أ- يمكن أن يتم تقسيم العمل إلى حقول اختصاص شخصية مختلفة، حيث نفكر في مهندس البرامج ومصمم الجرافيك والأطباء وعدد كبير من حقول الاختصاص الأخرى التي توجد داخل المنظمات.

ب- يمكن أن يتم تقسيم العمل إلى أنشطة مختلفة، فعلى سبيل المثال المصانع الخاصة بالتصنيع غالباً ما تقوم بتقسيم العمل إلى تصنيع وتجميع، ويجب تعيين وتحديد الأفراد للعمل في أحد النشاطين.

ج- يمكن أن يتم تقسيم العمل غير المستوى الراسي للمنظمة، ومن المعروف أن المنظمات تمتلك تنظيم هرمي للسلطة من المدير الأقل مستوى وحتى المدير الأعلى مستوى.

• تقسيم العمل :	منخفض	التخصص	عالي
• السلطة :	منخفض	التفويض	عالي
• التشعب :	غير متجانس	العدد	متجانس
• نطاق التحكم :	كثير	الأساس	قليل

• ويجب على المدير استخدام بعض القواعد والأسس لتجميع المهام المقسمة في المجموعات والأقسام .

(٢) **تفويض السلطة:** يقرر المديرون كمية السلطة التي يجب تفويضها لكل وظيفة وكل صاحب وظيفة، والسلطة تشير إلى حق الأفراد في اتخاذ قرارات من غير موافقة الإدارة الأعلى، وأن يكون هناك طاعة من جانب الأفراد الآخرين، وتفويض السلطة يشير بطريقة خاصة إلى اتخاذ القرارات وليس أداء العمل، ودرجة تفويض السلطة يمكن أن تكون عالية نسبياً أو منخفضة نسبياً تبعاً لديمقراطية السلطة والإدارة.

(٣) **أسباب تجعل السلطة لا مركزية:** التفويض الواسع نسبياً للسلطة يشجع على تطوير المديرين، وقد يوصف أسلوب الإدارة بأنه "فوضى منظمة" إذا ما ترك المديرين بلا أي توجيه حتى تظهر الأخطاء، والمنظمات التي تقوم بتفويض السلطة وجعلها غير مركزية تمكن المديرين من اتخاذ قرارات مهمة واكتساب المهارات.

❖ ويفضل حقهم في اتخاذ القرارات على نطاق واسع للموضوعات فإن المديرين يقومون بتطوير المهارة التي تمكنهم أن يتلاءموا ويتوافقوا مع مشكلات الإدارة الأعلى.

❖ والعديد من المنظمات كبيرة وصغيرة اختارت أن تتبع سياسة جعل السلطة لا مركزية، وعملية عدم مركزية السلطة لها فوائد ولكن هذه الفوائد ليست بلا ثمن والمنظمات غير القادرة أو غير الراغبة في تحمل الثمن سوف تتجه إلى تركيز السلطة.

(٤) **توجيهات وإرشادات عامة للقرار:** مثل معظم الموضوعات الإدارية فإنه لا يجب تفويض السلطة بدرجة عالية أو منخفضة حتى لا يمكن حلها بسهولة، وكالمعتاد في اتخاذ القرار الإداري فإن تمركز أو عدم تمركز السلطة يمكن توجيهه فقط بواسطة أمور عامة.

(٥) **القواعد والأسس التقسيمية:** الأساس المنطقي لتجمع الوظائف يعتمد على ضرورة التنسيق بينها، والوظائف التخصصية هي أجزاء منفصلة ومتراصة للمهمة الكلية، والتي يحتاج إنجازها إلى إنجاز كل الوظائف ، ويجب أداء الوظائف بالطريقة المحددة والنتيجة المقصورة من جانب الإدارة عندما يتم تحديدها وحيث يزداد عدد الوظائف التخصصية في المنظمة عندما لا يمكن تنسيقها بفاعلية وكفاءة.

٦) متى يتم تفويض السلطة: هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند تقدير كمية السلطة التي يتم تفويضها لوظيفة معينة أو موظف:-

- ❖ السلطة بالنسبة للقرارات الروتينية يمكن أن تكون مركزية أو متركزة.
- ❖ هل الأفراد جديرون باتخاذ القرار؟ حتى إذا كان غير روتيني، فإذا لم يكن الموظف جديراً بتعيين واختيار العاملين حينئذ يجب أن يكون قرارات التعيين مركزية.
- ❖ هل الأفراد متحفزون لاتخاذ القرار؟ الأفراد ليسوا دائماً متحفزين ، وصنع القرار يمكن أن يكون صعباً يواجه بالضغط مما يمنع بعض الأفراد من قبول السلطة.
- ❖ هل فوائد عدم تمرکز السلطة تفوق تكلفتها؟ وهذا السؤال هو الأصعب في الإجابة عنه لأن العديد من الفوائد والتكلفة يتم تقييمها بطرق ذاتية.

٧) التقسيم إلى الشعب الوظيفية: يستطيع المديرون أن يقوموا بجميع الوظائف تبعاً لوظائف المنظمة التي يجب أن تنجز بعض الأنشطة كي تقوم بعملها.

٨) التقسيم حسب المناطق: أساس آخر للتقسيم وهو إنشاء مجموعات طبقاً للمنطقة الجغرافية ، والمنطق هو أن يتم اختيار مدير لكل الأنشطة في منطقة ما، وهذا الفرد سيكون مسئولاً عن كل العمليات في هذه المنطقة الجغرافية المعينة.

٩) التقسيم حسب العمل: يمكن أن يكون المستفيدون أساساً لتجميع الوظائف مثل الأقسام الموجهة للمستفيد، مثل المؤسسات التعليمية ، فبعضها لديه مناهج منتظمة " ليلية أو صباحية"، وتزويد الأقسام الإضافية للأقسام، وفي بعض الحالات يصبح الأستاذ منتسباً مع القسم المنتظم أو القسم الإضافي الآخر.

١٠) مدى التحكم والسيطرة: وهو تحديد الأسس والقواعد الصحيحة لعملية التقسيم أو التشعب وأنواع الوظائف التي سيتم دمجها معاً، والموضوع يتطرق إلى القرار بشأن عدد المديرين الذين يقومون بالإشراف والإدارة أي أن المنظمة ستكون أكثر كفاءة وفعالية إذا كان مدى السيطرة كبيراً نسبياً أم صغيراً، وعدد معاونين يزداد بطرق حسابية، ويوجد ثلاث أنواع من العلاقات بين الأفراد وهي:-

- ❖ إشراف فردي: تحدث بين المديرين وأحد معاونين بطريق فردي.
- ❖ إشراف مجموعة: تحدث بين المدير وعدد من معاونون.
- ❖ علاقات التناقص: تحدث عندما يتفاعل معاونون معاً لمنع مدير متسلط.

١١) الاتصال المطلوب والمرغوب: أن هناك حاجة للاتصال المتكرر ودرجة عالية من التناسق بين المدير والمعاونين ، وبدلاً من الاعتماد على المذكرات والتقارير فإنه من أهم اهتمامات المنظمة هو أن تمتلك اتصالات متعددة عميقة مع الفريق بقدر المستطاع، كما أن اتساع نطاق التحكم يمكن أن يعرقل الاتصال مع معاونين وهو شائع جداً بوجه عام كلما ازداد الغموض في وظيفة فرد كلما ازدادت الحاجة للإشراف من أجل الصراع والضغط.

١٢) درجة التخصص: درجة تخصص العاملين يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد نطاق التحكم في كل مستويات الإدارة ، ومن المقبول بوجه عام أن المدير في المستوى التنظيمي الأقل يستطيع أن يشرف على معاونين أكثر، وذلك لأن العمل في المستوى الأقل أكثر تخصصاً وأقل تعقيداً عن المستويات الأعلى للإدارة ، ويمكن للإدارة أن تجمع الوظائف عالية التخصص والمتشابهة في أقسام كبيرة نسبياً لأن العاملين قد لا يحتاجون إلى إشراف مباشر.

١٣) القدرة على التواصل: يجب أن يتم نقل التعليمات والإرشادات والسياسات بطريقة لفظية إلى معاونين في معظم مواقف العمل، والحاجة إلى مناقشة العوامل المتعلقة بالوظيفة تؤثر في نطاق السيطرة والتحكم، والفرد الذي يستطيع أن يتواصل مع معاونين بطرق واضحة يُعد قادراً على إدارة عدد أكثر من الأشخاص من غيره.

١٤) أبعاد البناء: توجد قرارات التصميم الأربعة وهي تقسيم العمل وتفويض السلطة والتشعب ونطاق السلطة في بنية المنظمات ، وقد حاول الباحثون تطوير فهمهم للعلاقات بين البنية والأداء والاتجاهات والكفاءة وغيرها من المتغيرات الأخرى المهمة، إلا أن ذلك كان صعباً حيث يوجد تشابك وتعقيد في العلاقات وصعوبة تعريف وقياس مفهوم البناء التنظيمي.

١٥) التشكيل وجعل البناء أكثر رسمياً: بعد التشكيل يؤخذ في الاعتبار الخبرات والأهداف ووسائل العمل ويمكن اعتبارها محددة ومكتوبة والبنية التنظيمية التي يتم وصفها بأنها عالية التصور ستكون لديها إجراءات لتوقع وتحديد ماذا يجب على كل فرد فعله؟ وأن :-

- درجة التخصيص العالية تكون مسؤولة عن التطور في قواعد العمل الكتابي والإجراءات.

- التفويض العالي للسلطة يسبب الحاجة للتحقق من استخدامها ونتيجة ذلك تكتب المنظمات إرشادات لمتخذي القرار وتحدد وصفاً لاستخدام النفوذ أو السلطة.
 - الأقسام الوظيفية وتواجد الوظائف المتشابهة ، وهذا الأساس يتم بجمع الوظائف وبسبب التشابه للوظائف وطبيعة أنشطة القسم فإن الإدارة تستطيع تطوير وثائق مكتوبة للتحكم في هذه الأنشطة وتنظيمها.
 - النطاق الواسع للتحكم والسيطرة لا يشجع إشراف الفرد.
- ١٦) **تمركز السلطة:** تركز السلطة يشير إلى موقع سلطة اتخاذ القرار في التنظيم الهرمي للمنظمة، والمفهوم يشير إلى تفويض السلطة بين الوظائف في المنظمة ويفكر الباحثون والعاملون في تركز السلطة طبقاً لاتخاذ القرار والسيطرة والتحكم إلا أن ذلك صعب التطبيق للأسباب الثلاثة التالية:-
- أ- الأشخاص في نفس المستوى يمكن أن يمتلكوا سلطة اتخاذ قرارات مختلفة.
- ب- ليست كل القرارات ذات أهمية متساوية في المنظمات.
- ج- الأفراد قد لا يدركون أنهم يمتلكون سلطة حتى وإن كان توصيف الوظيفة يحدد العلاقات بين تمركز السلطة وقرارات التصميم الأربعة وهي:-

- كلما كان التخصص في العمل أعلى كان تمركز السلطة أكبر.
 - كلما كانت السلطة التي يتم تفويضها بسيطة كان تمركز السلطة أكبر.
 - كلما كان استخدام الأقسام الوظيفية أكبر كان تمركز السلطة أكبر.
 - كلما كان نطاق السيطرة والتحكم أوسع كان تمركز السلطة أكبر.
- ١٧) **التعقيد والتشابك:** الفكرة الأساسية هي أن المنظمات ذات الوظائف والوحدات المتعددة والمختلفة تسبب مشكلات إدارية وتنظيمية أكثر تعقيداً من المنظمات ذات الوظائف والأقسام الأقل عدداً، ومن ثم فإن التعقيد يرتبط بالاختلافات بين الوظائف والوحدات وهو نتيجة مباشرة لتقسيم العمل إلا أن التمييز يستخدم بنفس معنى كلمة تعقيد ومفهوم تمييز أفقي يشير إلى عدد الوحدات المختلفة في نفس المستوى.
- بينما التمييز الرأسي يشير إلى عدد المستويات في المنظمة.

- ١- كلما كان تخصص العمل أكثر كان التعقيد أكبر.
 - ٢- كلما كان تفويض السلطة أكبر كان التعقيد أكبر.
 - ٣- نطاق السيطرة والتحكم الأقل يرتبط بدرجة عالية من التعقيد.
- ١٨) **نماذج تصميم المنظمة:** النماذج الثلاثة للتصميم التنظيمي هي أفكار مهمة في النظرية والتطبيق وهي:-
- أ- النموذج الآلي أو الميكانيكي: في بداية القرن العشرين تم اعتبار مشكلة تصميم بناء تنظيمي من أهم المهام الإدارية التي تشمل التخطيط والتحكم ويوجد مبادئ مهمة للتعامل مع التنظيم الإداري هي:-

- مبدأ التخصص.
- مبدأ وحدة الاتجاه.
- مبدأ النفوذ والمسؤولية.
- مبدأ السلسلة السليمة للقياس.
- البيروقراطية .

■ مميزات النموذج الميكانيكي:

يحقق النموذج الميكانيكي مستويات عالية من العائد والكفاءة تبعاً للسمات المميزة البنيوية:-

- ❖ على درجة عالية من التعقيد لتأكيداها على تخصصية العمل.
- ❖ على درجة عالية من الرسمية لتأكيداها على السلطة.
- ❖ على درجة عالية من الرسمية لتأكيداها على الوظيفة.

• ب- النموذج العضوي: النموذج العضوي للتصميم التنظيمي يقف على تضاد حاد مع النموذج الميكانيكي نتيجة للسمات التنظيمية المختلفة، وأهم الاختلافات بين النموذجين هو نتيجة معايير كفاءة مختلفة والتي يسعى كل منهما نحو تعظيمها ، بينما يسعى النموذج الميكانيكي لتعظيم الكفاءة والعائد فإن النموذج العضوي يسعى نحو تعظيم الإشباع والمرونة والتطور.

- والنموذج العضوي يُعد مديناً بالنسبة للظروف البيئية المتغيرة لأن تصميمه يشجع على أكبر استفادة من القدرات البشرية، ويوجد فرض أساسي يوضح أن لنموذج العضوي سوف يكون فعالاً إلى الحد الذي تكون فيه بنيته تؤكد كل التفاعلات والعلاقات في المنظمة فكل فرد في ضوء خلفيته وقيمه ورغباته وتوقعاته، وتعزز الأهمية الشخصية التصميم التنظيمي الذي يزوده الأفراد بالإحساس بالأهمية الشخصية والتحفيز الذي يسهل الإشباع والمرونة والتطور.

■ مميزات النموذج العضوي

• يمتلك النموذج العضوي السمات المميزة الآتية:-

- ❖ أنه بسيط نسبياً بسبب عدم تأكيده على زيادة نطاق الوظيفة.
- ❖ أنه غير متركز نسبياً بسبب تأكيده على تفويض السلطة وزيادة عمق الوظيفة.
- ❖ أنه غير رسمي نسبياً بسبب تأكيده على الخدمة كمنتج والمستهلك كعميل.
- ج- نموذج ماتريكس (المصفوفة): تصميم المنظمة والذي يطلق عليه تنظيم ماتريكس يحاول أن يحقق الاستفادة من نقاط القوة ويقلل من نقاط الضعف لكل من الوظيفة والعائد أي أن تنظيم ماتريكس يجمع أساس الوظيفة والعائد ، ورغم أن المعنى الدقيق لتنظيم ماتريكس لا يظهر أثناء التطبيق إلا أنه ينظر إليه على أنه توافق متوازن بين تنظيم الوظيفة والعائد بين التقسيم والتشعب حسب الوظيفة أو العائد.

■ مزايا تنظيم ماتريكس: يوجد عدد من المزايا ترتبط بتنظيم ماتريكس وأهم هذه المزايا:-

- ❖ استخدام كفاء للمصادر: حيث يسهل تنظيم ماتريكس الاستفادة من العاملين والأدوات بخطوات ذات درجة عالية من التخصص، وكل وحدة أو مشروع يمكن أن تشارك المصدر المتخصص مع وحدات أخرى لتوفير تغطية مستقلة لكل منها.
- ❖ المرونة في ظروف التغير: والاستجابة الزمنية للتغير تتطلب معلومات وقنوات اتصال حيث يحصل الأفراد على المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح.
- ❖ تشجيع تفاعل ثابت بين الوحدة وأعضاء القسم الوظيفي: والمعلومات تنقل عن طريق القنوات رأسياً وأفقياً حيث يتبادل الأشخاص المعرفة الفنية وتنتهي إلى استجابة أسرع للظروف التنافسية.
- ❖ الامتياز التقني أو الفني: حيث يتعاون ويتفاعل المتخصصون الفنيون مع المتخصصين الآخرين وهذه التفاعلات تشجع على التعاون ، فمثلاً عندما يجب على متخصص أن يقوم بمناقشة كل شيء عن معالجة البيانات مع أخصائي اجتماعي أو محاسب فكل متخصص يجب عليه أن يستمع ويفهم ويستجيب لأراء الآخر.
- ١٩) المنظمات الافتراضية: وهي من أسرع التطبيقات المتطورة في مجال العمل في كل أنحاء العالم، وتتضمن شركات في علاقات تعاونية مع الممولين والموزعين وحتى المنافسين، وشبكات العلاقات تمكن المنظمات من تحقيق الكفاءة والمرونة في الاستثمار والاستفادة من تصميمات المنظمة الميكانيكية والعضوية.

- وهذه المنظمات قد أصبحت منتشرة بدرجة كبيرة جداً لدرجة أن بعض الخبراء قد أشاروا إليها بأنها نماذج لمنظمات القرن ٢١ ، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الموزعة جغرافياً والتمتازة والمتنوعة وظيفياً وثقافياً والتي يتم الربط بينها بواسطة أشكال الكترونية للاتصال، وهي بالضرورة تحتاج إلى الاعتماد على حدود غير واضحة بطريقة ما لصياغة العلاقات والتي يتم التحكم فيها بواسطة العقد.

- ومثال لهذا التنظيم هو "بنك باركلي العالمي" والمنظمة هي شبكة عالمية تنشأ عن طريق شبكات ربط الكترونية لبنوك صغيرة الحجم والعملاء للبنوك الإقليمية يشعرون كأنهم جزء من كيان أكبر لأنه يتم تزويدهم بخدمات عالمية والشعور بأنهم جزء من كيان عالمي يوجد إذا ظل العملاء أعضاء في المجتمع المحلي للبنوك أيضاً .

خامساً البناء الرسمي لمنظمات الرعاية الاجتماعية.

- ❖ إن فهم البناء الرسمي للمنظمة بناء على عقلانية علمية تركز على هيكل البناء، وأفضل مثال لهذا المدخل هو العالم الاجتماعي الألماني "ويبر" حيث يركز على البيروقراطية الإدارية، بدعم من هرمية السلطة وتقسيم العمل مع المتخصصين في هذه المهمة وفقاً لترتيبات محددة تنظيمياً.

❖ وكذلك الأهداف المحددة التي تعتمد على الرشد بين السلطة القانونية وإدارة المنظمة، وبالتالي يمكننا التعرف على الهيكل الرسمي للمنظمة في تحقيق أهدافه المعلنة، وقواعد مكتوبة والسياسات والإجراءات التي توجه الموظفين والإجراءات الروتينية ، وهذه الإجراءات والتشريعات التي تهدف إلى ضمان عمل المنظمة فضلاً عن التحكم في ممارسة الأنشطة.

❖ إن هذا النوع من الهيكل التنظيمي يسيطر على معظم ممارسة الخدمة الاجتماعية من الناحية العلمية، وأعرب الكثيرون في السلطات المحلية وإدارات الخدمات الاجتماعية أو حتى في إطار المنظمات التطوعية الرئيسيتين أنه يمكن تحديد أهم المزايا التي تتعلق بهذا النوع في:-

التركيز على التسلسل الهرمي للقواعد والإجراءات التي يمكن التنبؤ بها ووسائل العاملين والأفراد الذين يستخدمون هذه الخدمة، حيث يكون لديهم فكرة واضحة عن خطوط الاتصال وعلى ما يمكن أن نتوقعه ، وبالتالي زيادة الفرص المتاحة للمساءلة من الناحية العملية.

إتاحة فرص وظيفية للعاملين تقوم على اكتساب المهارات المناسبة لتتلاءم مع التوصيف الوظيفي، إن التركيز على السلطة القانونية تعني أن النظام يتوقع أن يتم تطبيقها دون محاباة ومع ذلك في إطار الخدمة الاجتماعية.

سادساً التنظيم غير الرسمي

❖ يشير التنظيم غير الرسمي إلى نسق العلاقات غير الرسمية التي تنمو تلقائياً بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي ، ولكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي يتعلق بتنظيمه الاجتماعي، ويتضمن المعايير الاجتماعية والشعائر والمشاعر التي تؤثر في سير التنظيم الرسمي.

❖ والتنظيم غير الرسمي هو الجماعات التي تنشأ تلقائياً واختيارياً بين العاملين في المنظمة ويدفعهم مصالح وأهداف مشتركة من خلال علاقات واتصالات غير رسمية داخل المنظمة وقد تمتد خارجها وتؤثر تأثيراً حاسماً في سلوكهم وأدائهم بالمنظمة ولا ترتبط بقائد واحد، والتي تتفق مع أهدافهم ورغباتهم وميولهم، كما أنه محصلة العلاقات الاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية فيها.

❖ ويجب على الأخصائي الاجتماعي اكتشاف مثل هذه التنظيمات والتدخل المهني معها لتحديد أهدافهم ومعرفة رغباتهم وميولهم وتطلعاتهم ، وأسباب بناء هذا التنظيم وتحديد درجة قوته وتأثيره في الأداء والسلوك بالمنظمة ، ومقارنة قوته بقوة البناء الرسمي حيث من الخطأ أن يزداد قوة البناء غير الرسمي عن البناء الرسمي.

• **خصائص التنظيم غير الرسمي:** هناك عدد من السمات والخصائص التي تنفرد بها

التنظيمات غير الرسمية ومن أهم هذه السمات والخصائص:-

١- **وجود هدف تسعى إليه المجموعة:** فكل مجموعة غير رسمية أهداف تسعى إلى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي على تحقيق هذه الأهداف وبذل كل جهد في الوصول إليها، ومن أمثلة هذه الأهداف تلك التي تتعلق ببناء وتماسك المجموعة باعتبارها أساساً لممارسة نشاط المجموعة ووسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى.

٢- **صغر الحجم:** تتميز المجموعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم ، على أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد هذا الحجم، إذ أن ذلك يخضع لعوامل كثيرة مثل أهداف المجموعة ، وتوعية الأفراد المكونين لها، ونوع التنظيم الذي تعمل فيه والبيئة المحيطة.

٣- **القيادة غير الرسمية:** يترتب على وجود التنظيم غير الرسمي وجود قيادة تتولى توجيه المجموعة نحو الأهداف التي تسعى إليها، وأن القيادة التي يكتسبها الشخص داخل المجموعة تأتي عن قناعة وقبول من جميع أفراد المجموعة بضرورة وجود شخص يتولى توجيه المجموعة والعمل على تماسكها وتلاحمها، وهذا الشخص يظهر عادة من بين أفراد المجموعة نظراً لتمتعته بثقة المجموعة وتأييدها، مما يجعله يحتل مكانة بارزة بين أعضاء المجموعة.

كما أن سلطة القيادة التي يتمتع بها الفرد في هذه الحالة تختلف عن القيادة الرسمية حيث أن الأخيرة يكون مصدرها السلطة الرسمية التابعة من التنظيم وهو في هذه الحالة يستطيع أن يستخدم هذه السلطة كوسيلة تأثير مباشر أو غير مباشر على الأفراد داخل المنظمة ، وتكون غايته من ذلك تحقيق أهداف التنظيم بدرجة اكبر من أهداف المجموعة ، بينما السلطة غير الرسمية خالية من أي مصدر رسمي بل أن مصدرها الأساسي هو المجموعة نفسها.

٤- **وجود معايير للمجموعة:** تخضع المجموعة في تصرفاتها لمجموعة من المعايير غير المكتوبة تنظم تصرفات وسلوك جميع الأعضاء ، وعادة ما يلتزم جميع الأفراد بهذه المعايير ولا يخرجون عنها ماداموا يتمتعون بعضوية المجموعة ، وأن التزام الأفراد بهذه المعايير نابع من ضرورة وجودها أولاً وإتباعها ثانياً باعتبارها وسيلة للحماية والمحافظة على المجموعة من التهديدات الخارجية ، واستخدامها كأداة ضغط على الإدارة في تحقيق مطالب المجموعة.

٥- **مشاركة أفراد المجموعة في أوجه نشاط محددة:** يعد النشاط الذي تزاوله المجموعة سواء كان يدوياً أو ذهنياً من السمات الرئيسية لها، ذلك أن النشاط يولد نوعاً من التقارب بين الأفراد في العمل مما يخلق نوعاً من التفاعل بينهم نتيجة لممارسة تلك النشاطات، كما تمارس المجموعة النشاطات خارج العمل عن طريق اللقاءات والاجتماعيات وما يدور فيها من مناقشات لأوضاع العمل وما يرونها بشأن الأنظمة واللوائح المعمول بها ، ويلاحظ أن استمرارية هذه الأنشطة يتوقف في درجة التفاعل القائم، فكلما كانت الأنشطة مستمرة بين الأفراد كان التفاعل مستمراً والعلاقات قوية بين أفراد المجموعة.

أسئلة المحاضرة

السؤال الأول

فسر / فسري البعد الاجتماعي للتنظيم؟

الإجابة

■ البعد الاجتماعي للتنظيم: يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط، حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم والذي يعني بالتأكد على البعد البشري والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، وفيما يلي عرض لأبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم:-

■ استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع (باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيمًا محددًا) وهذه المحددات تتبلور في :-

- ❖ وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- ❖ أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى للوصول إليه.
- ❖ أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.
- ❖ أن يوجد لهذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي ونظام سياسي ونظام إنتاجي... وبحيث يتحرك هذا التجمع من خلال هذه الأدوار.
- ❖ أن يوجد لهذا التجمع قيادة مركزية وقيادة فرعية تتولى المسؤولية عن تحقيق الهدف.
- ❖ أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.
- وبالتالي عندما تطبق هذه المحددات الأساسية للتجمع على التنظيم بمعنى المنظمة سنجد أنها جميعاً تنطبق عليه:-
- ❖ فالمنظمة تجمع بشري قد يكون أكثر تجانساً من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع ولأنها جزء من المجتمع.
- ❖ أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه ، وهو الغرض من وجودها وأيضاً قد يكون هذا لهدف أكثر تحديداً من هدف المجتمع.
- ❖ أن لكل فرد في المنظمة دوراً محددًا يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها.
- ❖ أن لكل منظمة قائداً مسؤولاً يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية.
- ❖ أن هناك مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها.
- ❖ أن المنظمة تسعى دائماً إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء والاستمرارية لدى الأفراد العاملين فيها.
- ❖ أن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضاً بالعلاقات المتبادلة وتقنياتها وتحديدها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

انتهت المحاضرة

عهود آل غنوم ^ _ ^

المحاضرة السابعة بعنوان التخطيط الإداري

مقدمة: التخطيط بمعناه العام مصطلح شائع وواسع الانتشار ما نجد في مختلف المجالات وحقوق المعرفة والتطبيق، قليلاً اليوم نشاطاً إلا وقد اقترن بالتخطيط .

- وإذا كانت الحضارات القديمة قد لجأت إلى بعض التخطيط وأنماطه سواء في بناء المدن والسدود أو في عمليات الغزو والسطو، فإن للتخطيط المعاصر مفاهيم ومنطلقات علمية تتجاوز التخمين والفراسة التي كانت شائعة آنذاك.
- والتخطيط الإداري يعتبر من أحدث أنواع التخطيط، ويرجع ذلك إلى تأخر قيام الثورة الإدارية قياساً بالثورات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وإلى كونه يتعدى وضع السياسات العامة والخطوط العريضة إلى تحديد الأساليب والوسائل، ومن ثم تشخيص الإجراءات التي تؤدي بها الأعمال وتترجم من خلالها القرارات والأوامر الصادرة من قبل القيادات الإدارية، وهذا ما يجعل من التخطيط الإداري نشاطاً يومياً وسلوكياً ووظيفياً بالنسبة للموظف، فهو يخطط لتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات للجماهير بطريقة تفصيلية تتميز عن طريقة تخطيطه لرسم الأهداف.
- ويعتبر التخطيط الإداري مرحلة فكرية سابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به وتوقيت أداء هذا العمل وكيفية أدائه، والتخطيط هو الذي يبلور هذه الأفكار ويضعها موضع التطبيق العملي ويوفر للمدير الفرصة لاستخدام مواهبه، كما وأنه عن طريقه يستطيع استغلال الموارد المتاحة للمنظمة بما يحقق الأهداف حيث أنه في كل منظمة فإن أفراد الإداري يجب أن يقرروا العديد من المسائل مثل:- ما هي المنتجات؟ من هم العملاء الذين يجب أن تخدمهم؟ ما هي الأسعار؟ ما هي وسائل الإنتاج الواجب استخدامها؟ وعملية التخطيط تغطي مجالاً واسعاً من الأنشطة ابتداءً من الإحساس المبدئي بالحاجة إلى عمل شيء ما، إلى التحديد القاطع لما يجب عمله، ومتى ومن يقوم بالتخطيط؟

أولاً : تعريف التخطيط الإداري.

إن المقدمة السابقة يمكن أن تساعد في استعراض وتفهم بعض التعاريف التي وضعها كتاب الإدارة لوظيفة التخطيط، وفي هذا الصدد يمكن عرض بعض التعريف منها :-

- ❖ **التعريف الأول :** يعرف كونتز ودونيل (Koontz and O' Donnell) التخطيط الإداري بأنه : وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وبالتالي فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إداراته.
- ❖ **التعريف الثاني :** ويعرف "فايول Fayol" التخطيط الإداري بأنه عملية تشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .
- ❖ **التعريف الثالث:** يعرف التخطيط الإداري بأنه تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين
- ❖ **التعريف الرابع:** كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله، وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.

ومن وجهة نظر المؤلف فإن التخطيط الإداري هو:

- "الوظيفة الإدارية الخاصة بالتحديد مقدماً لما يجب أن ينجز واضعاً في اعتباره تحقيق الأهداف التي نسعى إليها متوخياً في ذلك التنسيق والتكامل بين السياسات والأنشطة ومستخدماً الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقصر وقت مع حسن الأداء."
- ومن التعريف السابق يتضح ما يلي - :-
- ❖ أن التخطيط أحد وظائف الإدارة التي تهتم بتحديد الأهداف التي يجب إنجازها في المؤسسة الاجتماعية .
- ❖ يتم من خلال عدد من الخطوات المرتبطة بحصر الإمكانيات وتحديد الوسائل ثم تحديد الأولويات والتنفيذ وأخيراً المتابعة والتقييم.

- ❖ يتضمن التنسيق والتكامل بين السياسات و الأنشطة مستخدما الوسائل المتاحة أو التي يمكن إتاحتها لتحقيق الأهداف
- ❖ الأهداف التي يسعى لتحقيقها تتضمن الوصول إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

ثانياً: أهمية التخطيط الإداري:

- يعتبر التخطيط الإداري أساسى وحيوي لتحقيق أي عمل ، وبدون تخطيط لا يكون للعمل هدف واضح وهذا ما يدفع رجال الإدارة من المديرين للقيام بالتخطيط لبلورة أفكارهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وذلك قبل الدخول إلى المراحل التنفيذية حتى يكونوا على استعداد لمواجهة التغيرات المحتملة حدوثها في المستقبل مع ما فيها من عدم التأكد.
- ويمكننا أن نحدد الفوائد التي تعود على المنظمة من انتهاز التخطيط كما يلي – :-
- ❖ يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي تُمكنُ ت كل فرد من العاملين بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه وبالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، هذا بالإضافة إلى أنه يعمل على توفير الإطار الذي يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف.
- ❖ يساعد التخطيط في التنبؤ بالمشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والنتيجة عن التحضير للعمل في المستقبل والذي يتصف بالتغيير وعدم التأكد، وبالتالي العمل على الاستعداد لمواجهةها وتلافيتها قبل حدوثها أو التعامل معها.
- ❖ يساعد التخطيط في التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع (سواء كانت الموارد مادية [الأموال – المستلزمات – الخامات – المعدات] أو [بشرية العمالة بأنواعها]) حتى يمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة إلى جانب الاستثمار الفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- ❖ يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث أنه يحدد الوقت الإلزام ألداء كل مرحلة من مراحل العمل، وبالتالي يُمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل بعضها البعض ويؤدي إلى انسيابها وتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن.
- ❖ يُمكنُ التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة التي يتعامل معها وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤية يمكنه الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة.
- ❖ يقدم التخطيط أساساً دقيقاً للرقابة حيث يعتبر التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان، فإذا كانت الرقابة هي عملية التحقق من أن ما تم هو مطابق لما يراد انجازه أو لا؟ ، وهذا يتم تحديده في مرحلة التخطيط، فإن الرقابة تأتي في مراحل التنفيذ المختلفة لتتحقق من مدى مطابقة التنفيذ للتخطيط واكتشاف الانحرافات إن وجدت والاستفادة من ذلك في إجراء التعديلات في الخطط الحالية لتصبح أكثر مناسبة للظروف الجديدة.

ثالثاً: أنواع التخطيط الإداري

- يتنوع التخطيط الإداري بتنوع مجالاته التي يطبق فيها، وتبعاً للجهة التي تمارسه ووفقاً للظروف المكانية والزمانية التي تحدد شموليته ونطاقه...ويمكن أن نصنفه من عدة زوايا تشمل :-
- (1) **من حيث المجال:** يتنوع التخطيط الإداري بتنوع مجالاته ويمكن أن نميز خمسة أنواع رئيسية هي:-
- أ- التخطيط التنظيمي: ويتناول وضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طرق الاتصال وتبسيط إجراءات العمل داخل المنظمة وبين أقسامها المختلفة .
- ب- التخطيط البشري: ويتناول دراسة القوى العاملة في المنظمة وتحديد أعدادها ومواصفاتها ووضع النسب والجدول الإحصائية عن الاحتياجات الكمية والنوعية فيها.
- ج- التخطيط المالي: ويتضمن الخطط المالية وتحديد النسب والميزانيات الموضحة للسيولة والربحية وكل ما يتعلق بإيرادات المنظمة ومصروفاتها وممتلكاتها المنقولة والثابتة.
- د- التخطيط التطويري: ويشمل وضع الخطط المتعلقة بالتغيير وإدخال التحسينات وإعادة تنظيم طرق العمل ورفع الكفاءة ومعالجة المشاكل وتقليل الفاقد في الطاقات.
- هـ- تخطيط الإنتاج: ويهتم بوضع خطط الإنتاج المحددة (السلع والخدمات) وفق جدول زمني في ضوء الإمكانيات المتوقعة وتوقعات الطلب عليها.

- (2) من حيث البعد الزمني: يمكن أن نفرق بين التخطيط طويل المدى والتخطيط متوسط المدى والتخطيط قصير المدى، ويتوقف البعد الزمني للتخطيط في أي منظمة على طبيعة نشاط المنظمة وظروفها وأهدافها.
- (3) من حيث نطاق النشاط في المنظمة: فهناك التخطيط الاستراتيجي الذي لا يكون معنياً بكل جزئيات نشاط المنظمة بل يهتم بتحديد الأهداف بعيدة ويقابله النوع الذي يتعلق بالجزئيات التنفيذية لمجالات الممارسة ويطلق عليه الخطط التكتيكية.
- (4) من حيث المستوى التنظيمي: فبعض الخطط يتم وضعها بواسطة المستويات الإدارية العليا في المنظمة في حين أن هناك أنواع أخرى تقع مسئولية وضعها وتنفيذها على عاتق المستويات الإدارية الأدنى وهكذا.
- (5) من حيث التكرار: هناك بعض أنواع التخطيط التي يتم وضعها بشكل متكرر لمواجهة الأمور الروتينية والعادية في حياة المنظمة، في حين أن هناك أنواع أخرى من الخطط يتم وضعها لمواجهة مشكلة عارضة غير متكرر
- (6) من حيث مسئولية الممارسة: هناك التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستشاري كما أن هناك التخطيط المركزي واللامركزي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري.

- تتأثر طبيعة التخطيط الإداري بعدة عوامل من بينها ما يلي:-
- (1) مهارة الإدارة واتجاهاتها: حيث أنه يجب أن تتسم الإدارة في أي منظمة بمهارات فكرية وإنسانية وفنية إلى جانب اتسامها بالاتجاه العلمي في عملها داخل المنظمة .
- (2) الموارد والوقت المتاح: يراعى أن هناك عدداً من الاشتراطات لعامل الموارد مثل:-
- ❖ توافر الأموال المتاحة للاستمرار في التخطيط.
 - ❖ توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذين تتوافر لديهم القابلية لذلك.
 - ❖ توافر الإمكانيات الفنية للتخطيط.
 - ❖ درجة تعاون وتفهم الأفراد المتوقع استخدامهم للخطط.
 - ولعامل الوقت عدة جوانب مثل :-
 - ❖ الوقت متاح لإعداد الخطة .
 - ❖ الوقت الذي ينبغي أن تنفذ فيه الخطة.
 - ❖ الفترة الزمنية التي تشملها الخطة .
 - ❖ الوقت الذي ينبغي فيه مراجعة الخطة أو العدول عنها .
- وربما يمكن القول أن دقة التخطيط لا يمكن أن تزيد عن الوقت أو الموارد المتاحة لذلك أو أنه لا ينبغي أن يكون التخطيط أكبر من طاقات أولئك الذين سيستخدمون الخطط.
- (3) نوع المشاكل التي تقابل المنظمة: وبعض هذه المشاكل بسيط ولا يمثل معضلة في التوصل إلى وضع سليم له مثل وضع نظام للمقترحات بالمنظمة على عكس الحال بالنسبة للمشاكل الأكثر تعقيداً أو تركيبياً وتشتمل على العديد من المتغيرات التي قد يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بآثارها مما يؤثر على طبيعة ونوعية التخطيط الإداري المطلوب بالمنظمة.
- (4) الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية: ومثال ذلك فيما يتصل بالقوى العاملة والقوانين والتشريعات العمالية والظروف البيئية والاجتماعية التي تسود المجتمع المحيط بالمنظمة حيث تؤثر تلك الظروف على نوعية ومدى التخطيط الذي يتم بالمنظمة.
- (5) استخدامات الخطط: حيث تؤثر الاستخدامات المتوقعة في التخطيط فإذا كان الغرض من التخطيط هو استخدامه كوسيلة للرقابة على مدى أداء الأشخاص فإن هذا قد يولد مبعثه الخوف من الخطط الموضوعية، في حين أشعورا سلبيا أن النظر إلى التخطيط باعتباره يهيئ الفرص للحلول الصحيحة للمشاكل الحالية والمستقبلية فإن النظرة إليه تكون بناءة وإيجابية

خامساً: العناصر الأساسية للتخطيط الإداري (خطواته).

- يهتم التخطيط بصفة أساسية بوضع برامج العمل التي من شأنها تحقيق الأهداف في ظل الظروف والأحداث الموجودة في مدى محدد من الوقت، كذلك فإن التخطيط يهتم باتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع حدوث مشاكل أو مواقف معينة.

- وهذا يعني أن العملية التخطيطية تهتم بالأهداف ووسائل تنفيذها إلى أن أي عملية تخطيطية لا يمكن أن هذه الأهداف، ونظراً تعتبر كاملة في حد ذاتها، فإن الأمر يتطلب بالضرورة تقييم مستمر لنتائج الأعمال وتغذية عكسية لمتخذ القرار حتى يعدل من أهدافه المرحلية أو يغير من أساليب وطرق العمل ، وهذا يبين ويؤكد أن العملية التخطيطية عملية مستمرة تتكون من عدة عناصر هي:-

(1) خطوة الأولى : تحديد الأهداف : يمكن القول أن الهدف هو محصلة النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها من خلال نشاطاتها المختلفة... والبدية الفعلية للعملية التخطيطية تبدأ بالتحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها.

- وتستمد المنظمة مهما كان نوعها، أهدافها وسياساتها من الأهداف والسياسات العامة للمجتمع الذي تعمل في نطاقه، وتعتبر هذه الخطوة حجر الزاوية في العملية التخطيطية بل وفي العملية الإدارية كلها حيث أن تحديد الأهداف هو الذي يقوم عليه رسم ووضع الخطط والبرامج التنفيذية وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

وهناك ستة أنواع من الأهداف تسعى أي منظمة لتحقيقها وهي :-

- ❖ هدف الاستمرار وترسيخ وضع المنظمة في المجتمع.

- ❖ هدف التطوير والتجديد .

- ❖ هدف الحصول على الموارد المادية والبشرية وتنميتها والانتفاع بها.

- ❖ هدف الكفاءة الإنتاجية العالية من الموارد المستخدمة.

- ❖ هدف الربحية وتحقيق أعلى معدل منها .

- ❖ الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

- وحتى يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها فإن هذه الأهداف يجب أن تكون :-

- ❖ واقعية ومعقولة بحيث يكون من الممكن تحقيقها في حدود المتاحة من الموارد و والإمكانات مادية والمالية والبشرية.

- ❖ مرتبطة بأهداف المستوى الأعلى ولا تتناقض معها .

- ❖ متفقة مع حاجات ومطالب البيئة في داخل المنظمة أو خارجها وكذلك يفضل أن تكون كمية بمعنى أنه يمكن قياسها.

(2) الخطوة الثانية: حصر الإمكانيات وتحديد الوسائل التي سيعتمد عليها في تنفيذ الخطة: المفروض أن تتطرق

الخطة من واقع فعلي أي بعد الوقوف على جميع الإمكانيات الموجودة حالياً كذلك البرامج المطبقة والأنشطة

المتوفرة لدى هذا المجتمع على أن هذا التوصيف لا ينبغي أن يهمل البرامج المماثلة التي تقوم بها منظمات أخرى

في المجتمع، كما يجب أن تكون المعلومات متوفرة أيضاً عن الطاقات المعطلة والقابلة للاستغلال بالمنظمة.

- وهذه الإمكانيات تتعلق بالإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية على حد سواء واللازمة للعملية التخطيطية،

وتلجأ الإدارة في الحصول على البيانات وحصر الإمكانيات إلى الاعتماد على الأبحاث وتجميع البيانات

والمعلومات الحقيقية عن كل ما يتعلق من إمكانيات كما يجب أن يتضمن الحصر أيضاً التنبؤ بالتغيرات التي

ستحدث في المستقبل.

(3) الخطوة الثالثة: تحديد الأولويات: طالما أن هناك ندرة نسبية في الخبرات والموارد ، كذلك قد تكون الظروف

مواتية لعمل ما وغير مواتية لعمل آخر فإن الأمر يتطلب ضرورة تحديد أولويات للأهداف في ضوء هذه العوامل

الدرجة إلحاحها وبحيث يتم تحقيق الأهم فالمهم وفقاً وحاجتنا إليها وفي ضوء هذه الموارد والإمكانات المتاحة أو

التي يمكن إتاحتها.

- ويقصد بتحديد الأولويات هنا تحديد الأسبقية أو درجة الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لهدف أو مشروع أو

برنامج على أهداف أو مشروعات أو برامج أخرى لمقابلة الحاجات الملحة في حدود الإمكانيات .

- ويمكن تحديد درجة الأفضلية أو الأولوية في المؤسسات الاجتماعية من المصادر التالية :-

أ- تحليل السوق.

ب- تحليل الرأي العام.

ج- الاجتماعات واللقاءات مع العملاء.

(4) الخطوة الرابعة: تحديد الفترة الزمنية للخطوة: تقتزن كل خطة بفترة لتنفيذها ، وقد استقر الرأي على تقسيم المدى الزمني للخطوة إلى ثلاثة أنواع هي:

❖ تخطيط طويل المدى (أكثر من عشر سنوات).

❖ تخطيط متوسط المدى (ما بين خمس سنوات إلى عشر سنوات)

❖ تخطيط قصير المدى (ما بين سنة واحدة الأقل من خمس سنوات).

والتخطيط قصير المدى يعتبر سلاح الإدارة الفعال في المتابعة ومواجهة ما قد يكشف عنه تنفيذ الخطة ألن ذلك مرتبط بالواقع الفعلي مع المعالجة بالتدخل السريع إذا لزم الأمر.

• وتعتمد الفترة الزمنية للخطوة على عدة عوامل منها : توفر البيانات والمعلومات، خبرة المخططين ، نطاق الخطة ، المدى الزمني المسموح به لإنهاء الخطة.

(5) الخطوة الخامسة: الالتزام بتنفيذ الخطوة: بعد مرحلة وضع الخطة تبدأ مرحلة التنفيذ وهذه المرحلة لها أهمية خاصة ويجب توفير العناصر المادية والبشرية لها .

• وحتى تؤدي الخطة أهدافها لابد أن تراعي الأسس التالية :-

❖ تقسيم الخطة إلى أجزاء: وذلك يفيد في أماكن تركيز الجهد وهذا التقسيم يعتبر إجراءً عملياً وأكثر إفادة إذ نستطيع أن نحدد ما يحتاجه هذا الجزء من أعمال لتنفيذه ونوعية هذه الأعمال وكمياتها والنتائج المتوقعة بعد تنفيذ هذا الجزء من العملية.

❖ تحديد العلاقة بين كل هذه الأجزاء ولاسيما أن كل جزء في الخطة لا يمكن أن يكون مستقلاً عن الآخر بل هو مكمل له .

❖ تحديد الشخص المسئول عن تنفيذ كل جزء من الخطة .

❖ تحديد الوقت المتوقع لبدء التنفيذ في كل جزء من أجزاء الخطة والوقت المتوقع أن تستغرقه عملية التنفيذ وتحديد وقت الإنتهاء من كل جزء من أجزاء الخطة.

(6) الخطوة السادسة: المتابعة والتقويم: تقوم عمليات المتابعة منذ بدء العمليات التخطيطية بافتراض التسجيل الدائم من حيث التمويل والوقت ووضع التقارير عما تم أولاً بأول ، وعن الخطوات والمنجزات المرحلية ومقارنتها ما تم تنفيذه من خطوات ومراحل طبقاً لتصميمه في الخطة خلال التنفيذ.

• وعمليات المتابعة ليست مراقبة فقط بل تساهم في تحسين التنفيذ ويتم فيها التوجيه وأحياناً لتعديل الخطة أو جزء منها، ومن أجل هذا فإن المتابعة تعتبر عملية مستمرة منذ بدء مراحل التخطيط حتى الانتهاء منه وتحقيق أهدافه وتبدأ بعدها عمليات التقويم المعتمدة تماماً على تقارير وتسجيلات المتابعة.

• والتقويم يهدف إلى قياس مدى نجاح أو فشل البرنامج أو المشروع أو الخطة في تحقيق الأهداف المحددة وتقدير الإسهامات النسبية لمختلف العناصر التي ساهمت في وضع الخطة وتنفيذها . وحتى يكون التقويم مفيداً يجب أن يحدد ما يلي:-

❖ الموضوع والأهداف والأشخاص الذين سيقومون بعملية التقويم في المنظمة.

❖ أن يتجه التقويم إلى قياس الموضوع المراد قياسه لإصدار الحكم عليه .

❖ أن يكون التقويم بنائياً وعلاجياً فيجب أن يتخسبلاً للإصلاح.

❖ أن يقوم على أسس علمية بمعنى أن يتوافر في أدوات التقويم صفات الصدق والثبات والموضوعية.

❖ أن يرتبط التقويم بالأهداف ويتسق معها ويهتم بنفس الجوانب التي يؤكدتها وأن يكون شاملاً فلا يقتصر على نواحي دون آخر.

❖ أن يتم بصفة مستمرة مصاحبة لعمليات التخطيط والتنفيذ.

• وعمليات التقويم قد تعترضها أحياناً بعض الصعوبات الناتجة عن مدى صحة البيانات التي تعطي للمسؤولين عن

التقويم بالمنظمة، إلى جانب عوامل أخرى كالإهمال أو الجهل الناتج عن نقص الوعي التخطيطي سواء من

العاملين بالمنظمة أو المستفيدين من بين أجهزة التقويم أخدماتها، وكذلك فقدان الثقة والتعاون أحياناً الجزئي

والكلي أو بين المستوى التنفيذي وبين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

سادساً: معوقات التخطيط الإداري:

- الشك أن التخطيط الفعال هو الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالصورة المرجوة وفي التوقيت المناسب، والذي يبنى على أساس من المعلومات الصحيحة والدقيقة، والذي يقبله العاملون في المنظمة ولكن في بعض الأحيان يفشل التخطيط في المنظمة وذلك يرجع لأسباب أهمها:-
- ❖ **السبب الأول :** عدم وضوح في تحديد الأهداف أو وجود تعارض بين أهداف الأقسام المختلفة في المنظمة أو وجود تعارض بين الأهداف ووسائل التنفيذ بما يوجد مشاكل أمام المنفذين أو المسؤولين عن تقويم الخطط بالمنظمة.
- ❖ **السبب الثاني:** عد أخذ ردود فعل الأفراد من العاملين والمستهلكين في الاعتبار عند وضع خطط المنظمة مما يقلل من جدوى الخطط المتخذة.
- ❖ **السبب الثالث :** عدم انسجام الخطط الفرعية مع بعضها أو مع الخطة الأصلية.
- ❖ **السبب الرابع :** عدم التوقيت المناسب لإعداد الخطة أو القيام بالمراحل المختلفة لها مما يمثل عائقاً أمام تحقيق التخطيط لأهدافه .
- ❖ **السبب الخامس :** عدم تحديد معايير محددة لمعدلات الأداء حتى يمكن على أساسها قياس ما تحقق وفقاً لما كان مخططاً له
- ❖ **السبب السادس:** النقص في المعلومات والبيانات وإحصاءات والدراسات المتاحة للقائمين على إعداد الخطة أو عدم دقة البيانات والإحصاءات إذ يترتب على ذلك أن تأتي الخطة غير سليمة أو يكون التقويم غير موضوعي.
- ❖ **السبب السابع :** النقص في الكفاءات البشرية اللازم توافرها لوضع أو تنفيذ الخطة إذ من الضروري إعداد الكوادر الإدارية والفنية والمهنية اللازمة أفعال التنفيذ قبل البدء فيه حتى تضمن نجاح تنفيذ الخطط الموضوعية.
- ❖ **السبب الثامن :** صعوبة التنبؤ الدقيق بالظروف الطارئة إذ أن هناك كثير من العوامل المؤثرة مثل العوامل الطبيعية والسياسية والاجتماعية في المجتمع، خاصة وأن التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما:-
 - أ- التنبؤ بالمستقبل
 - ب- الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل.
- ❖ **السبب التاسع :** ضعف تأييد الكثير من المديرين لعملية التخطيط وقد يرجع ذلك لعدم اقتناعهم الكافي بضرورته أو عدم الاستقرار داخل المنظمة سواء بالنسبة للإدارة أو معاً وهذا بطبيعة الحال يعرقل تنفيذ العاملين أو كليهما الخطة ويهددها بالفشل خاصة إذا ما كانت مشاكل عدم الاستقرار تتعلق بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ❖ **السبب العاشر :** عدم التكامل بين عناصر التخطيط من أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات وقواعد وبرامج حيث أن التعارض بينها يؤدي إلى فشل التخطيط.
- أنه من الصعوبة أن يصدر أي فرد حكماً على خطة بجودتها أو عدم جودتها إلا بعد تقييم الآثار المترتبة على تنفيذها، إلا أن ذلك الانتظار لتنفيذ الخطة يعني من ناحية أخرى أنه إذا لم تكن الخطة سليمة فسوف تكون النتائج غير محققة لأهداف وتصبح عملية تقييم الآثار غير ذات قيمة، لهذا فإن هناك عدداً من الاعتبارات التي يمكن بها ضمان فعالية التخطيط الإداري منها:-
 - أن يكون للخطة الموضوعية بالمؤسسة الاجتماعية هدف واضح ومحدد بحيث تعمل جميع الأنشطة وتتكاتف جميع الجهود مهما اختلفت السبل على تحقيقه، حيث تتوقف صلاحية التخطيط كوظيفة إدارية على وجود أهداف واقعية واضحة يتم تحديدها في ضوء الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية بما يحقق أهداف المنظمة.
 - أن تتميز الخطة بالبساطة ويعني ذلك أن تكون كافة جزئياتها منطقياً والبرامج التي تتضمنها ومراحلها متسلسلة تسلسلاً يتفادى الارتباك أو الاختلافات وبحيث يؤدي لدى الجميع نفس المفهوم والذي لا يختلف اثنان من المنفذين على تفسير أية مرحلة من المراحل.
 - أن تضع الخطة مستويات معينة للعمل ويتضمن ذلك تحديد الذين يشاركون في تنفيذ كل جزئية من جزئيات الخطة حتى يتم تجنب الازدواج أو التقارب في العمل داخل المنظمة.
 - أن تكون الخطة مرنة وذلك حتى تتمكن من مواجهة ثابتاً بالقدر المواقف المفاجئة أو أن يكون التخطيط الذي يكفي لتوجيه الجهود وأقصى درجة من المرونة خاصة وأن التخطيط يقوم على التنبؤ بالظروف المستقبلية ويعني ذلك القدرة على تعديل وتغيير الخطة بما يحقق الأهداف .

- توفر الإمكانيات والطاقة البشرية والمادية اللازمة مراحل التخطيط (تخطيط وتنفيذاً وتقييماً) حتى تضمن نجاح تلك العمليات في تحقيق الأهداف.
- توفر نظام الاتصال سريع وفعال ونظام لحفظ المعلومات وترتيبها حتى يمكن الاستفادة منها في كل مراحل التخطيط.
- وضوح الصلاحيات والسلطات الممنوحة لكل الأقسام والعاملين بها داخل المنظمة ارتباطاً بالتخطيط لتحقيق أهدافها كل فيما يوكل إليه .
- الأخذ بمبدأ المشاركة في التخطيط ، فالخطط ينبغي ألا تملأ على من سيقومون بتنفيذها بل ينبغي أن تعطي لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في وضعها وبذلك تضمن للخطط واقعية وتوفر الدوافع القوية على تنفيذها، إلى جانب أخذ ردود الأفعال خاصة بالمستهلكين والعاملين حتى تتحقق الأهداف بفاعلية.
- وجود معايير محددة لمعدلات الأداء يمكن عن طريقها عن طريق عمليات المتابعة والتقييم .
- توفر القدر الكافي والحديث من البيانات والمعلومات عن المنظمة والبيئة من حيث الموارد والاحتياجات حتى تسهل عمليات التخطيط منذ وضع الخطة حتى تقييماً.
- الاستقرار داخل المنظمة سواء بالنسبة للإدارة العليا أو العاملين بما يضمن تحقيق جزئيات الخطة في مواعيدها المحددة وبالتالي يحقق التخطيط أهدافه من ناحية ويساعد على وضع الخطط طويلة المدى وأخرى متوسطة أو قصيرة المدى لتحقيق الأهداف على مراحل وفترات زمنية وفقاً للاحتياجات البيئية من المنظمة من ناحية أخرى.

أسئلة المحاضرة

السؤال الأول: فسر/ فسري أهمية التخطيط الإداري؟

- يعتبر التخطيط الإداري أساساً وحيوي لتحقيق أي عمل ، وبدون تخطيط لا يكون للعمل هدف واضح وهذا ما يدفع رجال الإدارة من المديرين للقيام بالتخطيط لبلورة أفكارهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وذلك قبل الدخول إلى المراحل التنفيذية حتى يكونوا على استعداد لمواجهة التغيرات المحتملة حدوثها في المستقبل مع ما فيها من عدم التأكد.
- ويمكننا أن نحدد الفوائد التي تعود على المنظمة من انتهاز التخطيط كما يلي – :-
- ❖ يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي تُمكنُ ت كل فرد من العاملين بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه وبالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، هذا بالإضافة إلى أنه يعمل على توفير الإطار الذي يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف.
- ❖ يساعد التخطيط في التنبؤ بالمشكلات أو العقبات المتوقعة حدوثها والنتيجة عن التحضير للعمل في المستقبل والذي يتصف بالتغيير وعدم التأكد، وبالتالي العمل على الاستعداد لمواجهةها وتلافيها قبل حدوثها أو التعامل معها.
- ❖ يساعد التخطيط في التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع (سواء كانت الموارد مادية [الأموال – المستلزمات – الخامات – المعدات] أو [بشرية العمالة بأنواعها]) حتى يمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة إلى جانب الاستثمار الفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- ❖ يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث أنه يحدد الوقت الإلزام لأداء كل مرحلة من مراحل العمل، وبالتالي يُمكنُ من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل بعضها البعض ويؤدي إلى انسيابها وتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن.
- ❖ يُمكنُ التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة التي يتعامل معها وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤية يمكنه الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة.
- ❖ يقدم التخطيط أساساً دقيقاً للرقابة حيث يعتبر التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان، فإذا كانت الرقابة هي عملية التحقق من أن ما تم هو مطابق لما يراد انجازه أو لا؟ ، وهذا يتم تحديده في مرحلة التخطيط، فإن الرقابة تأتي في مراحل التنفيذ المختلفة لتتحقق من مدى مطابقة التنفيذ للتخطيط واكتشاف الانحرافات إن وجدت والاستفادة من ذلك في إجراء التعديلات في الخطط الحالية لتصبح أكثر مناسبة للظروف الجديدة.

السؤال الثاني: ناقش/ ناقش معوقات التخطيط الإداري؟

- الشك أن التخطيط الفعال هو الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالصورة المرجوة وفي التوقيت المناسب، والذي يبنى على أساس من المعلومات الصحيحة والدقيقة، والذي يقبله العاملون في المنظمة ولكن في بعض الأحيان يفشل التخطيط في المنظمة وذلك يرجع لأسباب أهمها:-
- ❖ **السبب الأول :** عدم وضوح في تحديد الأهداف أو وجود تعارض بين أهداف الأقسام المختلفة في المنظمة أو وجود تعارض بين الأهداف ووسائل التنفيذ بما يوجد مشاكل أمام المنفذين أو المسؤولين عن تقويم الخطط بالمنظمة.
- ❖ **السبب الثاني:** عد أخذ ردود فعل الأفراد من العاملين والمستهلكين في الاعتبار عند وضع خطط المنظمة مما يقلل من جدوى الخطط المتخذة.
- ❖ **السبب الثالث :** عدم انسجام الخطط الفرعية مع بعضها أو مع الخطة الأصلية.
- ❖ **السبب الرابع :** عدم التوقيت المناسب لإعداد الخطة أو القيام بالمراحل المختلفة لها مما يمثل عائقاً أمام تحقيق التخطيط لأهدافه .
- ❖ **السبب الخامس :** عدم تحديد معايير محددة لمعدلات الأداء حتى يمكن على أساسها قياس ما تحقق وفقاً لما كان مخططاً له
- ❖ **السبب السادس:** النقص في المعلومات والبيانات وإحصاءات والدراسات المتاحة للقائمين على إعداد الخطة أو عدم دقة البيانات والإحصاءات إذ يترتب على ذلك أن تأتي الخطة غير سليمة أو يكون التقويم غير موضوعي.
- ❖ **السبب السابع :** النقص في الكفاءات البشرية اللازم توافرها لوضع أو تنفيذ الخطة إذ من الضروري إعداد الكوادر الإدارية والفنية والمهنية اللازمة أفعال التنفيذ قبل البدء فيه حتى تضمن نجاح تنفيذ الخطط الموضوعية.
- ❖ **السبب الثامن :** صعوبة التنبؤ الدقيق بالظروف الطارئة إذ أن هناك كثير من العوامل المؤثرة مثل العوامل الطبيعية والسياسية والاجتماعية في المجتمع، خاصة وأن التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما:-
أ- التنبؤ بالمستقبل
ب- الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل.
- ❖ **السبب التاسع :** ضعف تأييد الكثير من المديرين لعملية التخطيط وقد يرجع ذلك لعدم اقتناعهم الكافي بضرورته أو عدم الاستقرار داخل المنظمة سواء بالنسبة للإدارة أو معاً وهذا بطبيعة الحال يعرقل تنفيذ العاملين أو كليهما الخطة ويهددها بالفشل خاصة إذا ما كانت مشاكل عدم الاستقرار تتعلق بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ❖ **السبب العاشر :** عدم التكامل بين عناصر التخطيط من أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات وقواعد وبرامج حيث أن التعارض بينها يؤدي إلى فشل التخطيط.

انتهت المحاضرة

عهود آل غنوم ^ _ ^