

ملخص مقرر إدارة المؤسسات الاجتماعية

د / منى محروس

علم اجتماع - المستوى الرابع
2015 - 2016م

إعداد:

عهد آل غنوم ^_^

المحاضرة الأولى

بعنوان نشأة وماهية لإدارة في المؤسسات الاجتماعية

أولا :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 فهياً ذلك الفرصة للجماعات المتخصصة (المؤسسات) من الأسرة أن تنشأ في المجتمع لتتولى مهمة الرعاية بدالا 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 أدارة 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 إعدادا علميا 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 جدا 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 أرست 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 الأخصائيين الاجتماعيين العاملين 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 الثالث 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 المسئولون 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 بالمسئولية الاجتماعية وهي ليست مسئولية 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، تبعا 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 يهمنها 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 «هارلى 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 تسيّر وفقاً وقواعد احتكام إنسانية بالدرجة الأولى ، كما أنها تستخدم أساليب وطرق في الأداء تعتمد أساساً على الطاقة الإنسانية.
- ❖ **الخاصية الثانية: الإدارة تستلزم توافر كلا من القدرات الإدارية والفنية والفكرية:**
- إن الإدارة تعتبر نوعاً 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 أخصائياً اجتماعياً قد تولى إدارة منظمة ما من المنظمات ، وهنا سنجد أن قدراته ومهاراته الفنية ستكون ، أساساً حيث ستدور حول مساعدة جماهير عملائه "اجتماعية" على إشباع احتياجاتهم الأساسية وحل مشكلاتهم.
- وسيختلف الوضع إذا فرضنا أن مهندساً هو الذي يتولى مسؤولية إدارة المصنع أو أن طبيباً مسؤولية إدارة المستشفى.... الخ، حيث ستؤثر نوعية قدراتهم الفنية على ممارستهم لمسئولياتهم 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 مديراً ناجحاً 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 أيضاً 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 فضاءات 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 إصراف، وهذا من شأنه أن يحقق أهداف المجتمع نفسه في التقدم والرفاهية خاصة وأن المجتمعات النامية تعاني من مشكلة ندرة الموارد اللازمة لتاج 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 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 قداماء 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 الأحداث ... الخ..
- ❖ 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 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 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 تناولها من منظور اجتماعي ومنهم من تناولها من منظور اقتصادي ومنهم من تناولها من منظور إداري وهو المنظور الذي يهنا 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 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 بتقدم 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 أهدافها 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 إمكانات وجهود قومية من جهة أخرى ، وإذا حاولنا أن نعدد 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.

■ فجد 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 بمسئولية 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 تعاريف 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 تنتقل 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 رؤوسيه، كما أن الرؤوسين 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 يوتي 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 وتنعدم الثقة.
 - ❖ الأسلوب الثاني: القيادة الديمقراطية: ويعمد القادة الديمقراطيون إلى استخدام السلطة لصالح العاملين وفي نطاق محدود ويركزون على الوصول على قلوبهم واستمالتهم وكسب ثقتهم وحبهم واشراكهم بطريق 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 بفاعليه.
 - ❖ المجموعة الرابعة: تتعلق بشخصية القائد: يجب أن يتمتع القائد بشخصية محببة وحسنة، والقائد الناجح يركز في إشرافه على العامل وليس على العمل ، ويأخذ 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) تتسم 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 واعٍ 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 تعنى التنظيم والتنسيق والتوجيه وتوظيف عناصر الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية.
- ❖ الإدارة مسؤولة 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 والكفاية في المؤسسات الاجتماعية ويقصد بالفعالية تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ومن خلال منظمة تنبض بالحياة دائماً، أما الكفاية فهي دلالة على أداء العمل الصحيح وفي الوقت والمكان المناسبين، وتعتبر الكفاية 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 وميكانيكيات العملية الإدارية في المنظمة وأسس بنائها التنظيمي وحدود مسؤولياته وسلطاته وموقعها بالنسبة لمسئوليات 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 قادراً 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 سناً من :-

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

– مهارة الأخصائي الاجتماعي وميله لخدمة الناس.

– توافر الموارد التي لا بد 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 تساعده 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 منهجاً علمياً عند ممارستها لأنشطتها ويتطلب ذلك الاعتماد على معلومات موضوعية عن الوحدة التي يتم مساعدتها.
- ↩ عملية تشخيص: لتفهم 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 وتقويم: 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 وتحدد بالآتي:-
- المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب.
- المهارة في تأدية الأعمال.
- ↔ الرغبة في العمل وتحدد 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 المسئول 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 المنوطة 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 المسئول 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 المسئول 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 المدبرون والباحثون والفنيون والموظفون، وغيرهم ليقابلوا بها توقعات الآخرين وتوقعات الإدارة منهم ويلصلوا 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 والتقييم: 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 وتأكيد 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) وحقهم 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 جمعيتها 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 والعملاء 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 / اشرحي 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 / فصري 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

عهد آل غنوم ٨ _ ٨

المحاضرة الرابعة بعنوان 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 لتلعب 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 كمسئولية 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 لكليهما 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 كليهما 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 النظريات 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 يبسر أداء الخدمات ويزيد من الفوائد التي تعود على المواطنين.
- ❖ إن 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 :-
- أ. 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 مسئولية 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 الصفة 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 يحتذي 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 والعلماء 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 تحقيقها لأهدافها 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 للعلماء 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 .

❖ المنتفعون أو العملاء أو الأعضاء.

❖ العاملون سواء كانوا موظفين فنيين أو غير فنيين.

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

❖ الإمكانيات والمرافق والتمويل.

❖ النظم والإجراءات التي ييسر العمل بمقتضاها.

• وتشارك كل من الهيئات الأهلية والحكومية في تلك المكونات الأساسية حيث أنه لا بد أن تتوافر لكلتيهما وجود أهداف ومنتفعين وجماعة مسؤولة عن رسم السياسة العامة وإمكانيات ونظم ييسر عليها العمل لتحقيق الأهداف.

• وتشارك 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	تحدها 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 التمويلية 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 منظم 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 من 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: إنمياً وهي أكثر حرية ومرونة.
٩- المراتب والعلوات	خضع للكادر العام طبقاً لقانون العاملين المدنيين في الدولة وتمنح العلاوات دورياً متى حل موعدها "عملية روتينية".	المرتب مجال مساومة عند التعاقد والعلوة 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 تتصف بسرعة الأداء والمرونة ، ويمكن لها أن تزاوُل 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 للتقلبات السياسية	أكثر استجابة للتقلبات 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 لسلطانها.

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 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".

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 لتعميمها بعد نجاح الهيئات الأهلية في تقديمها.
- تولى 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

عهد آل غنوم ٨ _ ٨

المحاضرة الخامسة

بعنوان : 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 لغير غرض 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 تواريخ 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.

إذا 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 والمكثبات 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 .

● تتعدّد الجمعية في مقر المركز الرئيس للجمعية ، كما يجوز لها أن تتعدّد في أي مكان آخر يحدّد 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 أُجِلَّ الاجتماع إلى جلسة اخرى 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 يعقد 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 مستوى محافظة الواحدة ويجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعي لذات النشاط في نطاق المحافظة الواحدة بشرط ألا يقل عدد أعضاء كل اتحاد - عند التعدد- 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:

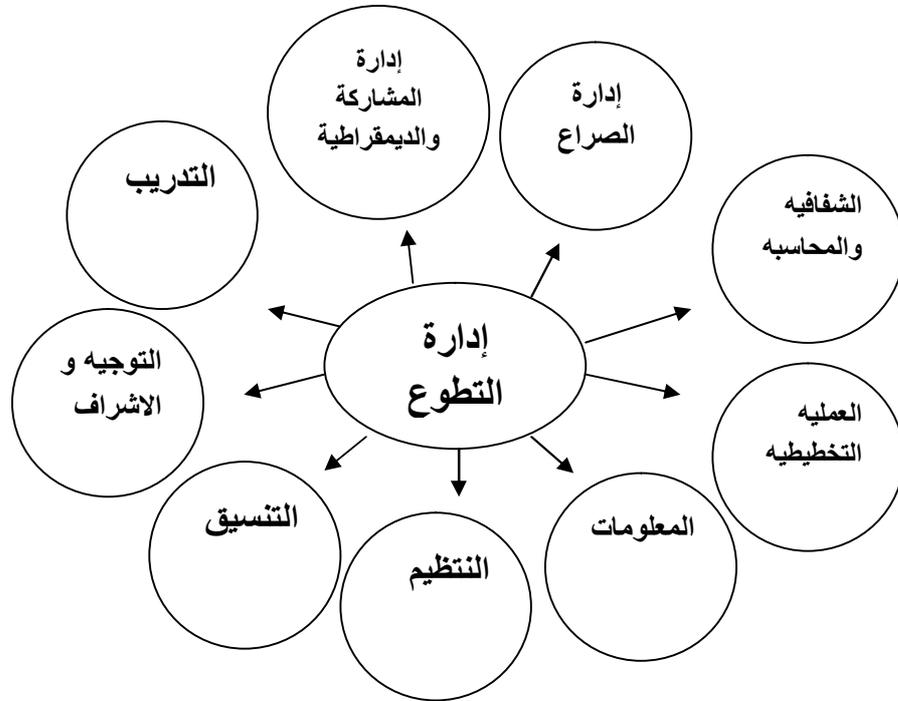
أ- النشأة والتكوين:

- 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 الأهلي 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 والبيديا 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 الحقيقية 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



- ويجب 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 ردائتها.
- ❖ 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 عم 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 تضييق دائرة الإستحقاق فيمكن للمنظمات ضبط عدد المستفيدين، من خلال نظم وسابسات 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 الإجتماعي 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 وتقيدها 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 ومستنزين 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 الأول 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.
- ❖ تنظم 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.
- ❖ التطعيم 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

بعنوان: 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 وتدفع 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 تقترن 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 لا بد وأن يعطي مستوى إداري آخر أقل منه في السلطات وذلك في مقابل تكليفه بمهام معينة بتحقيق أهداف المنظمة.

(٤) مبدأ الأهداف: إن أهداف المنظمة لا بد وأن تتعكس 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 لحلقة 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، لا بد 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، ولا بد 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، ولا بد 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 ن فكر 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 فوائدها 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 مسؤولاً عن كل العمليات في هذه المنطقة الجغرافية المعنية.

٩) التقسيم حسب العميل: 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 التناقض: 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 التخصص 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 متمركز 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 ويقال 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 التغيير: والاستجابة الزمنية للتغيير 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:** فلكل 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 لتمتعه 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 يرويه 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 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 تنظيمياً 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 والسوط، 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 يبيلور 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 التعريف 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 أساسي 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 انتهاج 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 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 أداء 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 للتحقق من مدى مطابقتها للتنفيذ 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 نصنّفه 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 المتاح 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 تركيباً 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 يهيب 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 بالمسئولية 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 تنطلق 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 بالإمكانات 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 والدرجة 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 للخطة:** تقترن كل خطة بفترة لتنفيذها ، وقد استقر الرأي على تقسيم المدى الزمني للخطة 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 أن ذلك مرتبط بالواقع الفعلي مع المعالجة بالتدخل السريع إذا لزم الأمر.
- وتعتمد الفترة الزمنية للخطة على عدة عوامل منها : توفر البيانات والمعلومات، خبرة المخططين ، نطاق الخطة ، المدى الزمني المسموح به لإنهاء الخطة.
- (5) لخطوة الخامسة: الالتزام بتنفيذ الخطة:** 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 والتقييم:** تقوم عمليات المتابعة منذ بدء العمليات التخطيطية بافتراض التسجيل الدائم من حيث التمويل والوقت ووضع التقارير عما تم أولاً بأول ، وعن الخطوات والمنجزات المرحلية ومقارنة 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 التقييم المعتمدة تماماً على تقارير وتسجيلات المتابعة.
 - والتقييم 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 التقييم مفيداً يجب أن يحدد ما يلي:-
- ❖ الموضوع والأهداف والأشخاص الذين سيقومون بعملية التقييم في المنظمة.
 - ❖ أن يتجه التقييم إلى قياس الموضوع المراد قياسه لإصدار الحكم عليه .
 - ❖ أن يكون التقييم بنائياً وعلاجياً فيجب أن يتخسبياً للإصلاح.
 - ❖ أن يقوم على أسس علمية بمعنى أن يتوافر في أدوات التقييم صفات الصدق والثبات والموضوعية.
 - ❖ أن يرتبط التقييم بالأهداف ويتسق معها ويهتم بنفس الجوانب التي يؤكد لها وأن يكون شاملاً فلا يقتصر على نواحي دون آخر.
 - ❖ أن يتم بصفة مستمرة مصاحبة لعمليات التخطيط والتنفيذ.
- وعمليات التقييم قد تعترضها أحياناً بعض الصعوبات الناتجة عن مدى صحة البيانات التي تعطي للمسؤولين عن التقييم بالمنظمة، إلى جانب عوامل أخرى كالإهمال أو الجهل الناتج عن نقص الوعي التخطيطي سواء من العاملين بالمنظمة أو المستفيدين من بين أجهزة التقييم اخدماتها، وكذلك فقدان الثقة والتعاون أحياناً الجزئي والكلّي 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 نضمن 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 ومرآحها سلسلة 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 (تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً) 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 تقويمها.
- 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 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 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 بالمرحل المختلفة لها مما يمثل عائقا أمام تحقيق التخطيط لأهدافه .
- ❖ **السبب الخامس :** عدم تحديد معايير محددة لمعدلات الأداء حتى يمكن على أساسها قياس ما تحقق وفقا لما كان مخططا 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 ألعامل التنفيذ قبل البدء فيه حتى نضمن 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 معا 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 ^ ^

المحاضرة الثامنة

بمعنوان : التنظيم الإداري

مقدمة

- ❖ إن التنظيم الإداري عملية مستمرة بدوام قيام المنظمات، ولا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، ويرجع ذلك إلى المناخ الديناميكي المتغير والمتطور الذي تعمل في إطاره الإدارة.
- ❖ والتنظيم كعملية مستمرة مسؤولية الإدارة في المنظمة، فهي مسؤولة عن استمرار تشغيل التنظيم دائماً بفاعلية، حيث أن الإدارة العليا مسؤولة عن تقرير هيكل التنظيم الملائم وكذلك مسؤولية تشغيله.
- ❖ والتنظيم يعتبر أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية ووظيفة من وظائفها، فبعد أن تحدد الإدارة في المنظمة أهدافها وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف، فلا بد من تنظيم ملائم يُمكن المنظمة من تحقيق الأهداف ويكون سبيلاً لحسن الأداء وقلة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري.

التعريف الأول : يعرف التنظيم الإداري بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدفاً بل وسيلة لتحقيق هدف معين.

التعريف الثاني : كما يعرف بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

التعريف الثالث : كما يعرفه آخرون بأنه الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك، ولا يعني هذا أن جميع التجمعات البشرية متشابهة إذ أنها تتعدد بتعدد الأهداف والدوافع ولكن يعني أن أي دوافع تدعو الأفراد إلى عمل إنساني مشترك لا بد أن تعبر عن نفسها في صورة تنظيمية.

التعريف الرابع : من وجهة نظر المؤلف فإن التنظيم الإداري هو: تجميع وتنسيق جهود العاملين بالمنظمة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء بتحديد قنوات الاتصال بين الاختصاصات والسلطات التي توكل لكل مستوى تنظيمي بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف مع حسن الأداء.

ويتضح من التعريف السابق أنه يحتوي على عدة نقاط أساسية هي:-

– وجود مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض وراغبين في الإسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم.

– التنسيق: والمقصود هو تجميع العناصر والمكونات والأنشطة المختلفة للربط بينها لتحقيق الهدف المشترك، هذا ويعتمد التنسيق أساساً على المصالح المشتركة المتبادلة بين أفراد التنظيم لتحقيق الغرض المطلوب.

– التنظيم يحتوي على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التي تُمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية على أساس ما يوكل لكل فرد من مسئولية.

– لكي يوجد تنظيم فلا بد من وجود هدف محدد، ويجب التنويه هنا أن التنظيم وسيلة لبلوغ الهدف وليس هدفاً في حد ذاته.

○ وهذا التعريف يشير إلى أن التنظيم يتضمن جانبيين هامين هما:-

(1) الجانب الاستاتيكي: ويعني أنه يقصد بالتنظيم الوضع القائم في الجهاز الإداري من حيث توزيع العمل على الإدارات والأقسام المختلفة وتنسيق العمل بينها لتحقيق هدف المنظمة.

(2) الجانب الديناميكي: ويعني أن التنظيم يقصد به التغيير المستمر في المنظمة من حيث إعادة النظر في توزيع العمل على الإدارات والأقسام المختلفة، وإعادة النظر في التنسيق بين أعمال هذه الإدارات والأقسام حتى تتلائم مع تغيير أهداف الجهاز الإداري أو المنظمة وتطورها.

وترجع أهمية التنظيم الإداري في المنظمات الاجتماعية الأهلية بصفة خاصة للأسباب الآتية:-

(1) أن التنظيم الإداري يعتمد على البيئة التي يخدمها كمصدر لتمويل برامجه وليس على ميزانية ثابتة، ولاشك أن عملاً ليس لديه الكفاية في الأموال يحتاج إلى كياسة لتعويض هذا النقص والاستفادة من إمكانيات البيئة.

(2) معظم المنظمات الاجتماعية الأهلية تتعامل مع فئات لها ظروف خاصة فلا يأتيها غالباً إلا المحتاج إلى الخدمة ومن ثم يجب اختيار أشخاص مهنيين يمكنهم التعامل مع هؤلاء العملاء كما ينبغي وضع تنظيم مناسب لظروفهم فلا يجدون حرجاً في الاستفادة منه.

(3) أن المنظمات الاجتماعية الأهلية مرنة ويمكنها اتخاذ القرارات وتنفيذها بعيداً عن تعقيدات الروتين مما يحتاج إلى تنظيم سلس يضمن وصول الخدمة بأيسر السبل وفي أقل وقت للعملاء وهذا بدوره يحتاج لتنظيم مرن يحقق الأهداف.

ثانياً: نظريات التنظيم الإداري أو تطور الفكر التنظيمي.

• هناك ثلاث نظريات للتنظيم لها أثر كبير على الفكر والممارسة الإدارية وهي التي تعرف بالنظرية الكلاسيكية، والنظرية الكلاسيكية الجديدة، والنظرية الحديثة للتنظيم ، وفيما يلي عرض هذه النظريات بشيء من التفصيل:-

❖ **النظرية الأولى:** المذهب الكلاسيكي (النظرية التقليدية للتنظيم) : وتسمى هذه النظرية في الإدارة بمدرسة الإدارة العلمية ويمثلها ما عرضه " جوليك وأورويك " سنة 1937 م وتقوم على أساس أن تقسيم العمل هو أكبر ضمان لزيادة الإنتاج، ولكن تقسيم العمل ينبغي أن يواجه من ناحية أخرى بوحدة في الضبط من خلال وجود سلطة مركزية تقسم العمل بين الوحدات، مع وجود إشراف على كل وحدة، مع التنسيق بين هذه الوحدات، وعلى هذا يكون لدينا هرم متدرج يضمن الوصول إلى الناتج النهائي بأفضل كفاءة.

وتستند النظرية الكلاسيكية للتنظيم على أربع دعائم هي:-

الأولى: تقسيم العمل الذي يعتبر دعامة أساسية وحجر الزاوية للعناصر الأخرى المكونة للنظرية حيث أن تنمية الوضع الإداري والوظيفي يتطلب التخصص بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يعتمد على التوجيه الذي تحدده الأنشطة المتخصصة في التنظيم.

الثانية: العمليات الإدارية والوظيفية وتنشأ من النمو الرأسي والأفقي للتنظيم على التوالي ، إذ أنها تشير إلى سلطة الأوامر تفويض السلطة والمسئولية ووحدة القيادة والتبعية الإدارية ، كما أن تقسيم التنظيم إلى أجزاء متخصصة وإعادة تجميعها في وحدات متماثلة هي من العمليات الوظيفية.

الثالثة: الهيكل الإداري على اعتبار أنه العلاقات المنطقية للوظائف في التنظيم والتي يجب أن ترتب لتحقيق أهدافه بفاعلية.

الرابعة: مدى الإشراف وهو يتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية.

النقد الموجه لمبادئ التنظيم الكلاسيكية: يمكن تلخيصه فيما يلي:-

النقد الأول: قام الكتاب التقليديون بالتأكيد على أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية حقائق ذات قبول عام ولكن الدراسات الميدانية أثبتت استحالة تطبيق بعض هذه المبادئ على جميع الحالات.

النقد الثاني: تجاهل الكتاب الكلاسيكيون الجوانب السلوكية للتنظيم إلى حد كبير بالرغم من أهميتها لأي تنظيم.

• وبالرغم من هذه الانتقادات فيمكن القول أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تقوم بدور غاية في الأهمية في الهيكل التنظيمي الذي يعمل بداخله الأفراد.

❖ **النظرية الثانية:** المذهب النيوكلاسيكي (النظرية الكلاسيكية الجديدة) تعتبر المبادئ النيوكلاسيكية للتنظيم تهذيب وتعديل وامتداد للمبادئ الكلاسيكية حيث اهتمت بتعويض بعض النقص في النظرية الكلاسيكية فهي تعترف بالمبادئ الأربعة السابقة للنظرية الكلاسيكية.

• يضاف إلى هذا أن المدخل الجديد يتضمن معالجة منظمة للتنظيم غير الرسمي وإظهار تأثيره على الهيكل الرسمي حيث أنه يؤيد قبول المذهب الكلاسيكي ولكنه يفرض عليه تعديلات عن السلوك الإنساني وتأثير الجماعة غير الرسمية عليه.

ومن أهم المبادئ التي تركز عليها النظرية النيوكلاسيكية ما يلي:-

- 1) مبدأ المركزية واللامركزية.
- 2) مبدأ الهياكل المسطحة والطويلة.
- 3) مبدأ تكوين الإدارات.
- 4) مبدأ السلطة التنفيذية والاستشارية.

• ويعتبر "ألتون مايو" هو مؤسس هذه المدرسة ، كما قام "كيرت ليفين" بدور مباشر في إنشائها، وقد أكدت هذه المدرسة على دور الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العاملين ودور القيادة الديمقراطية التي تهتم بمشاكل هؤلاء العاملين.

• ويعتبر مدخل العلاقات الإنسانية من الاتجاهات التي أثرت بشكل واضح على الإدارة والتي استكملت بعض جوانب القصور الهامة في النظريات الكلاسيكية وهو ما أكدت عليه النظرية النيوكلاسيكية.

❖ النظرية الثالثة: النظرية الحديثة للتنظيم:

• إن الصفات المميزة للنظرية الحديثة للتنظيم أساسها التحليل الإدراكي واعتمادها على الأبحاث التجريبية وعلى طبيعتها المتكاملة ويلاحظ أن هذه الصفات قد وضعت في إطار فلسفي يعتمد على الافتراض بأن الطريقة الواعية لدراسة التنظيم هي دراسته كنظام متكامل.

• وتثير النظرية مجموعة من الأسئلة التي لم يتطرق إليها النظريتين السابقتين، ومن هذه الأسئلة:-

- 1) ما الأجزاء الإستراتيجية للنظام؟
- 2) ما طبيعة اعتماد تلك الأجزاء بعضها على البعض؟
- 3) ما العمليات الرئيسية في النظام التي تربط الأجزاء مع بعضها البعض وتسهل من تعديل كل جزء؟
- 4) ما الأهداف التي يتوخاها النظام ويسعى لتحقيقها؟

أجزاء النظام في ضوء النظرية الحديثة: لعل أكثر العناصر توحيداً في دراسة النظام هو النظر إلى النظام ككل على اعتبار أن التنظيم يتكون من أجزاء لها أهميتها الإستراتيجية هي: الفرد ، الهيكل الاستراتيجي ، ومن تلك الأجزاء التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، نماذج المركز والدور ، المحيط المادي للعمل.

ويلاحظ أن هذه الأجزاء ترتبط مع بعضها البعض في إطار يطلق عليه النموذج التنظيمي.

وإذا حاولنا تحليل العمليات التي بمقتضاها يتم التفاعل بين الأجزاء لوجدنا أن أنصار النظرية الحديثة يحددون ثلاثة أنشطة للربط باعتبارها عامة في الأنظمة الإنسانية للسلوك المنظم وهذه العمليات هي: الاتصال، التوازن، اتخاذ القرارات.

والنظرية الحديثة تتفق مع نظرية النظام العام من حيث أن كليهما تقوم بدراسة:-

- 1) الأجزاء (الأفراد) التي تعمل في تجمعات وتحركاتها داخل وخارج المنظمة.
- 2) تفاعل الأفراد مع البيئة الموجودة فيه المنظمة.
- 3) التفاعلات بين الأفراد بعضهم البعض وطبيعة تلك التفاعلات.
- 4) النمو العام ومشاكل الاستقرار في النظام.

ثالثاً : أهداف التنظيم الإداري.

من أهم الأهداف التي يحققها التنظيم الإداري في المؤسسات الاجتماعية ما يأتي:-

الهدف الأول : تقسيم العمل وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر اهتمامه في أدائه للعمل الموكول إليه دون غيره مع وجود تكامل بين أهداف كل فرد لتحقيق أهداف المنظمة.

الهدف الثاني : وضع أسس نمطية يمكن إتباعها لأداء كل عمل، وبذلك يعفى العاملون من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط بما يضمن نجاح العاملين في القيام بالأنشطة التي يزاولونها.

الهدف الثالث : يهيبئ الأسلوب الذي يتم به إرسال واستقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته حيث يحدد وينظم أسلوب ونمط الاتصال بين المستويات المختلفة بالمنظمة.

الهدف الرابع : يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب على أساس رسمي وفق اتصال صاعد وهابط بين أجزاء المنظمة.

الهدف الخامس : يهيبئ أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل وظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي.

الهدف السادس : تحقيق الاستقرار الوظيفي بين الوحدات الفرعية أو الأقسام التنظيمية التي يتكون منها التنظيم الإداري للمنظمة حيث تتحدد مهام كل قسم من الأقسام التنظيمية داخل المنظمة وكيفية تكاملها لتحقيق الأهداف.

رابعاً : أنواع التنظيم الإداري.

يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين هما:-

أ- التنظيم الرسمي

ب- التنظيم غير الرسمي.

❖ النوع الأول :التنظيم الرسمي.

•**تعريفه :** يعرف التنظيم الرسمي بأنه التنظيم الذي يعتمد على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث لكل فرد في المنظمة اختصاصات ودور.

ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين بحيث يكون كل منهم على علم تام بحقوقه وواجباته وحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ومن هم دونه من العاملين، ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات وإلى من يصدر التعليمات وحدود اتصالاته بالإدارات والأقسام الأخرى.

ويتضح مما تقدم أن التنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات ، كما تريدها إدارة المنظمة.

هذا وفي إطار التنظيم الرسمي تتحقق الاعتبارات التالية:-

-تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.

-وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسئولية واتخاذ القرارات والبيت في المشكلات والإشراف والتوجيه.

-هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.

-تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بين الرئيس

والمرؤوسين ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقة.

-وجود قنوات للاتصالات تشمل جميع أجزاء المنظمة بما يحقق تدفق المعلومات إلى مختلف المستويات بما يحقق التكامل في المنظمة.

-تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة في حدود قدراته وجهده.

وقد اهتم "ماكس فيبر" بالتنظيم الرسمي للمنظمة وبالتدرج الهرمي الإداري لها، وحدد "فيبر" قواعد التطوير للبناء الرسمي في الآتي:-

-هيكل تنظيمي رشيد حيث يتم تقسيم العمل بطريقة رشيدة ، فكل منصب مصحوب بالسلطة القانونية اللازمة المرتبطة به.

-التدرج الهرمي المكتوب.

-التدريب المتخصص.

-القواعد العامة المجردة المكتوبة التي توجه الإجراءات داخل المنظمة.

-العلاقات الإدارية غير الشخصية.

أشكال التنظيم الرسمي :تتعدد أشكال التنظيم الرسمي ولكل منها خصائص تشترك فيها مع الأشكال الأخرى، كما أن لكل منها خصائص تميزها عن الأخرى ومن تلك الأشكال ما يلي:-

1) التنظيم الخطي :وهو أقدم أنواع التنظيم ويسمى التنظيم الخطي أو العسكري وذلك لأن التعليمات تنساب في خط رأسي من أعلى إلى أسفل ومن رئيس إلى من يليه في المستوى الإداري حتى نصل إلى الشخص الذي يقوم بالتنفيذ، ولذلك فإن كل مستوى إداري في المنظمة يكون مستقلاً ويكون لرئيسه حق اتخاذ القرارات فيما له من اختصاصات.

• ويتميز هذا النوع من التنظيم بالوضوح والبساطة وسرعة التنفيذ حيث أن كل عامل يعرف من يراجعه ومن له حق مساءلته.

• إلا أن المشكلة المترتبة على هذا النوع هي صعوبة وجود المدير صاحب الخبرة ، هذا بالإضافة إلى أن العبء الكثير يقع عليه إلى جانب تركيز السلطة في يد رئيس واحد مما لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم الابتكار.

(2) التنظيم الوظيفي: أول من فكر في هذا التنظيم كان " فردريك تايلور " خاصة بعد أن اقتنع تماماً أن مسؤوليات رئيس العمل قد أصبحت متشعبة ومتنوعة لدرجة أنه لم يعد يستطيع مباشرة تلك المسؤوليات ، واقترح " تايلور " تقسيم الأنشطة بالمنظمة إلى وحدات إدارية يشرف على كل منها مدير متخصص خبير في شئون وظيفته مثل مدير الإنتاج ، مدير الصيانة، مدير التفتيش، مدير شئون الأفراد، المدير المالي.

• ويتميز هذا النوع من التنظيم بسهولة القيام بالعمل نتيجة التخصص فيه وتحديد المسؤوليات المرتبطة به.

• إلا أن هناك صعوبات ترتبط بهذا النوع من التنظيم تتمثل في صعوبة التنسيق وذلك لأن العامل الواحد أصبح مسؤولاً أمام عدد من الرؤساء وأصبح يتلقى الأوامر من أكثر من ناحية، هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديد المسؤولية بجانب التداخل بين الاختصاصات مما يولد الخلافات بين العاملين في المنظمة.

(3) التنظيم التنزلي الاستشاري: وهذا النمط يعتبر مناسباً لأغلب المنظمات في العصر الحديث لما تتميز به من ضخامة حجمها واتساع نشاطها، ويقوم هذا النوع أساساً على الاستعانة بالمستشارين والأخصائيين الذين يقومون بدراسة المشكلات وتحليلها وتقديم الاقتراحات قبل اتخاذ القرارات بشأنها.

فهذا النوع يقوم على أساس التنظيم الرأسي من حيث توفير السلطة في يد مسئول واحد مع توفير أشخاص معينين يقومون بمساعدته في الأعمال التي تدخل في حدود تخصصهم، وتسمى وظائفهم وظائف مساعدة أو استشارية.

أدوات التنظيم :ويستخدم التنظيم مجموعة من الأدوات من قبل العاملين في أداء العمليات التنظيمية وأهم هذه الأدوات:-

–السجلات :وهي متنوعة وفقاً لاختلاف الأنشطة بالمنظمة وهي تخضع للتفتيش في أي وقت لحسن أداء العمل والانتظام في استخدامها.

–التقارير : وهي إما أن تكون دورية أو عادية ، فهناك تقارير تقدم سنوية أو نصف سنوية أو شهرية أو أسبوعية حسب متطلبات العمل.

–الخرائط التنظيمية :وهي هياكل تنظيمية أو رسومات بيانية توضح تنظيم العمل وتوضح التسلسل الوظيفي ، وتبين الإدارات والأقسام والوحدات بالمنظمة وكذلك العلاقات ونطاق الإشراف.

–النشرات :حيث يتم إصدار نشرات عن نشاط وأعمال المنظمة وعن خدمات رعاية العاملين.

–التوصيف الوظيفي :حيث يتم توصيف الوظائف داخل المنظمة حتى تشملها قوانين الخدمة المدنية وقرارات إصلاح الجهاز الإداري بالدولة.

–الميزانية :فالميزانيات التقديرية تساعد على وضع الخطط، كما تعتبر أداة فعالة في تنظيم عمليات التنفيذ وأداة فعالة في عمليات الرقابة.

❖ النوع الثاني: التنظيم غير الرسمي.

أ- تعريفه: يقصد بالتنظيم غير الرسمي في المنظمة شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم.

ب -خصائص التنظيم غير الرسمي: ويمكن إضافة ستة خصائص هامة للبناء غير الرسمي وهي:-

–البناء غير الرسمي ينشأ عفويًا أو تلقائيًا.

–الأساس الشخصي للعلاقات بالإضافة إلى عوامل البيئة والمكانة والتقبل .. الخ التي تؤثر في هذه العلاقات.

–التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.

–إن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجميع الاختياري لأعضاء ذوى مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.

–إن التنظيمات غير الرسمية ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل، ولكن هناك عدد من المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتكاكهم بالتنظيم الرسمي.

–التنظيم غير الرسمي يؤثر على أهداف ومخرجات المنظمة حيث أن هناك تفاعل متبادل بين التنظيم غير الرسمي والأهداف المعلنة للمنظمة ومخرجاتها.

ج -وظائف التنظيم غير الرسمي: التنظيم غير الرسمي يحقق وظائف هامة منها:-

–يعتبر وسيلة لممارسة الضبط أو التحكم على سلوك أعضاء جماعة العمل بل والتحكم في أحوال وظروف العمل أو الوظيفة، فهو يمثل وسيلة تتخذها الجماعة لحماية نفسها من أي تهديد خارجي أو داخلي من المنظمة.

–التنظيم غير الرسمي يمثل ميكانيزم للتعبير عن العلاقات الشخصية تلك التي لا يزودنا بها التنظيم الرسمي.

–وسيلة للحفاظ على مشاعر الكرامة الشخصية والاحترام بالنسبة للعاملين.

–ترتبط وظائف البناء غير الرسمي ببعض المصطلحات مثل الحاجات ، الصدمات، السلطة الشخصية، نسق الإشاعات.

–التنظيم غير الرسمي يعتبر وسيلة للاتصال بأشكال ووسائل غير تلك التي وضعها التنظيم الرسمي حتى إن رجال الإدارة العليا أنفسهم يقومون باتصالات كثيرة غير رسمية.

–إنه وسيلة يتخذها الأفراد لمقاومة الإدارة السيئة أو المتعسفة.

- والخلاصة أن التنظيم غير الرسمي هو الذي يتم بين الأفراد ولا دخل للإدارة داخل المنظمة في وجوده، ومن الصعب إخضاع هذا التنظيم للدراسة وذلك لأن هذه الجماعة التي يتكون منها التنظيم غير الرسمي قد تكون عابرة أو تنسم أعمالها بطابع السرية أو يكون نشاطها مخالفاً للقانون في بعض الأحيان.

خامساً: بعض عناصر التنظيم الإداري.

وحتى تتمكن الإدارة من إقامة هيكل تنظيمي رشيد فإنها تستعين بالمبادئ العلمية في التنظيم، وهذه المبادئ تعتبر كقواعد عامة تعمل على ربط أجزاء التنظيم وتجعل منه أداة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد تفاوتت وجهات نظر المفكرين في تحديد مبادئ التنظيم إلا أن المبادئ التالية تعتبر أهم ما أجمع عليها رأى غالبيتهم:-

العنصر الأول: تحديد الأهداف : الأهداف هي الغايات أو النتائج المطلوب الوصول إليها من جانب الإدارة ، ويعتبر تحديد الأهداف تحديداً واضحاً هو الخطوة الأولى في تحقيق ناتج الجهد الجماعي ومن المتطلبات الأساسية لأي إدارة تسعى للنجاح حيث أن الأهداف الواضحة تساعد على القيام بالوظائف الإدارية الأخرى.

العنصر الثاني: السياسات الإدارية :يحدد بعض خبراء الإدارة المقصود بالسياسة بأنها المرشد الذي يرسم معالم الطريق في أي تنظيم ويوجه تلك الأنشطة نحو انجاز الأهداف العامة التي قام التنظيم من أجلها، ويرى آخرون أن السياسة هي المبادئ التي تقرها المنظمة وتكفل لها المهابة والاحترام ويسترشد بها في توجيهه وقيادة الأفعال والتصرفات في الظروف المتكررة المتماثلة ، وتعفى الإدارة نفسها من مهمة البت واتخاذ القرارات في مثل تلك الحالات، ويرى آخرون أنها الإجابة التي توضع مسبقاً على الأسئلة والاستفسارات التي تتكرر من حين لآخر.

العنصر الثالث: تقسيم العمل :لما كان العمل لا يتم في المنظمة الاجتماعية على مستوى كل فرد على حده، وإنما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الأفراد في كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة، لذلك فإن التنظيم يعنى بتحديد أنشطة المنظمة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية والتي يعبر كل منها عن تخصص نوعي معين.

ثم تجميع كل مجموعة منها في وحدة عمل متخصصة تتولى مسؤولية إنجاز هذا النوع من النشاط، ثم تجميع وحدات العمل هذه في صورة أقسام وإدارات وقطاعات بالطريقة التي تؤدي إلى التناسق والتكامل في الأعمال بالمنظمة مع مراعاة تلافي الازدواج في العمل أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات.

ويعتمد التنظيم في ذلك على تقسيم العمل الذي يعتبر من المهام الرئيسية في التنظيم والذي يقوم على اعتبار أن أي عمل جماعي يتطلب تقسيم الواجبات بين الأفراد بشكل يحقق الأهداف بأحسن صورة في أقرب وقت.

العنصر الرابع: التنسيق :التنسيق هو أحد مسؤوليات الإدارة وأحد وظائف القيادة حيث لا يمكن للأفراد القيام بعملية التنسيق بأنفسهم بل لابد من وجود رئيس يقوم بهذه المسؤولية ويتحملها.

ويعتبر التنسيق إحدى عمليات التنظيم التي تستهدف تحديد وترتيب وتنظيم جهود الجماعة العاملة للوصول إلى عمل جماعي متكامل، تتحقق عن طريقه أهداف المنظمة أو هو الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك، وهو بهذا يدخل كوظيفة في كل وحدة إدارية تقوم على التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة أو المتابعة أو التقويم.

العنصر الخامس: المركزية واللامركزية :المركزية واللامركزية

من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيتها خلال التنظيم، وهي في الحقيقة مسألة لا تتعلق بنوع السلطة ولكن بكمية السلطة، وتعتبر لامركزية السلطة من المظاهر الجوهرية للتفويض، بمعنى أن السلطة إذا لم تفوض فهي إذن مركزية حيث أن تركيز السلطة أو تشتيتها يتوقف كلية على درجة أو مدى تفويض السلطة للمرؤوسين والمستويات الإدارية الأقل.

• **العنصر السادس:** تفويض السلطة: يقصد بالتفويض في المجال الإداري تكليف الرئيس لمرؤوسيه بالقيام ببعض واجبات هذا الرئيس وممارسة بعض سلطاته.

ولقد جاء التفويض في الإدارة كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري لأن كثرة الموظفين في المنظمة وضغط العمل وكثرة الواجبات يجعل من المنطق أن تنشئ المنظمة مستويات كثيرة من السلطة تسند إليها تنفيذ الأعمال المطلوبة.

العنصر السابع: التسلسل الإداري: تتبع جميع المنظمات نظاماً يضمن التسلسل الإداري الذي لا يخرج في تطبيقه العام عن علاقة الرئيس بالمرؤوسين موزعة على مستويات المسؤولية المختلفة في المنظمة ابتداء من أعلى الهرم الإداري إلى أدنى الدرجات، وتبعاً لهذا النظام توضع كل وظيفة في مكانها المناسب في البناء التنظيمي. ويعطى لهذه الوظيفة اسمها واختصاصاتها وسلطات شاغليها في إصدار القرارات وإعطاء الأوامر لمن يليهم في المرتبة الوظيفية ويتلقون بدورهم الأوامر من رؤسائهم.

وطبقاً للتسلسل الإداري يكون الموظفون منظمين عادة على درجات تصاعدية تشبه البناء الهرمي.

وبتحليل التسلسل الإداري نجد أنه يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس وكذلك طرق توصيل الأوامر والتعليمات وعملية تفويض السلطة والاستعداد للعمل.

العنصر الثامن: نطاق الإشراف أو نطاق التَّمَكُّن: يقصد بنطاق الإشراف ذلك العدد من العاملين الذين يستطيع شخص واحد أن يشرف عليهم، فإذا كان عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس أو مدير واحد خمسة أفراد قيل أن نطاق الإشراف لهذا الرئيس خمسة.

ونظراً لأن طاقة كل إداري على الإشراف لها حدودها فمن الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية، ولأن لم يتم تحديد التوصل إلى تحديد النطاق الأمثل لتمكين كل رئيس، فليست هناك قاعدة عامة تحدد عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد وإن كان بعض المتخصصين في الإدارة يرون أن يكون العدد من 3 - 5 أفراد في حين يرى بعضهم أن يصل إلى 30 فرداً خاصة في الأعمال البسيطة المتكررة.

سادساً: صعوبات التنظيم الإداري.

نعدد فيما يلي عدد من النقاط التي تعترض سبيل التنظيم الإداري في بعض الأحيان وإن اختلفت هذه الصعوبات شدة وحدة من منظمة إلى أخرى ومن وقت لآخر في نفس المنظمة، فمن المستحسن إبرازها أمامنا لتكون موضوع اعتبار حال ممارسة العمل الإداري بشكل سليم في المؤسسات الاجتماعية، ومن بين هذه الصعوبات:-

العادات والتقاليد البيئية: فمن العادات ما يقف عقبة في طريق التنظيم الإداري وبخاصة في الدول النامية، ومن هذه العادات سيادة العلاقات الشخصية على العلاقات الموضوعية، حيث يسبق الحكم الشخصي هنا بما فيه من تفضيل للمعارف وتقديم للأقارب والأصدقاء على الحكم الموضوعي الذي يأخذ بمنطق أن لكل تخصص وظيفة لا بد أن يرتبط بها.

ومن العادات أيضاً ضعف الإحساس بالوقت وأهميته فمزالنا نجعل الوقت مضيعة دون الاستفادة منه في حين أن عصرنا يسير بدقة الآلة يحتاج منا إلى شعور قوى بأهمية ذلك الوقت وتقديره والاستفادة منه.

ومن العادات أيضاً ما نلاحظه من تبذير وإفراط وإهمال في عمل الكثير من الموظفين.

الحوافز الفردية: قد تكون الحوافز الفردية غير مشجعة للأشخاص الأكفاء إما لضعف إمكانيات الهيئة القائمة على التوظيف أو لعدم الاستفادة من هذه الكفاءات بطريقة سليمة.

كثرة أجهزة الرقابة على المنظمة: أي تعدد جهات الإشراف والرقابة على المنظمة مما يجعل المنظمة مسؤولة أمام عدد من الجهات ومضطرة لتلبية كل متطلبات تلك الجهات مما يمثل صعوبة أمام المنظمة في تحقيق ذلك.

تغير لوائح العمل والتنظيم بسرعة: وعدم ثباتها فلا يلبث المدير أن يتفهم نظاماً ويسير وفق هذا النظام حتى يفاجأ بتنظيم جديد يحتاج إلى وقت آخر لتفهمه وتطبيقه مما يضعف من التنظيم وإمكانية الاستفادة منه.

زيادة عبء العمل: على طاقة الأجهزة الموجودة بالمنظمة أو العكس مما يحول دون قيام التنظيم الإداري بمهامه.

عدم توافر إمكانيات اختيار الموظف المناسب: إما لعدم وجود ذوي الاختصاص أو لنقص مراكز التدريب أو لسوء الاختيار نفسه الذي قد يخطئ في وضع ذوي العقليات القديمة في المواقع الإدارية الهامة مما يضعف من التنظيم الإداري للمنظمة.

ضعف وسائل الاتصال: داخل المنظمة أو خارجها أو في كليهما مما يصعب معه وجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية ويحول دون قيام التنظيم الإداري بمهامه.

صعوبة تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة: فالفرد يهمل أن يحصل على حقوقه كاملة دون أن يؤدي ما عليه من مسؤوليات وعدم وجود هذا التوازن يضعف من مستوى التنظيم الإداري بالمنظمة.

سيطرة النزعة الوظيفية على الكثير من المنظمات: في الإمكان بعد التحليل السليم استبدال كثرة الموظفين بإعلاء كفاءتهم وقدرتهم، ومن المعلوم أن عدداً قليلاً مدرباً من الموظفين يمكنه أن يؤدي أعمالاً تقوم بها كثرة غير مدربة نظراً لما يتوفر لدى الفئة الأولى من معارف وخبرات ومهارات تؤهلهم للقيام بهذا العمل.

ظهور نوع من التنظيم غير الرسمي: إلى جانب التنظيم الرسمي في لوائح المنظمة، وعدم معرفة وتفهم هذا التنظيم غير الرسمي يمثل عائقاً أما التنظيم الإداري بالمنظمة خاصة وأن للتنظيم غير الرسمي علاقات جماعية يترتب على فهمها وحين توجيهها إنجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة.

سيطرة الروح البيروقراطية: التي تقضي على حرية الأفراد، ونعني بالبيروقراطية إنفراد المديرين بالعمل وجعل الموظفين مجرد آلات تنفذ سلطة الرؤساء وأوامرهم مما يضعف العلاقة بين مستويات التنظيم الإداري ويؤثر عليه.

ضعف مصادر التمويل: مما يضطر المنظمة إلى استخدام وسائل وأساليب قديمة، وضعف الميزانية في المنظمة يضطرها إلى استخدام اليد في الكتابة والعد العقلي وتقليل المراسلات والاتصالات.... مما يمثل صعوبة أمام تحقيق التنظيم الإداري لأهدافه في المنظمة.



أسئلة المحاضرة

س: ناقش / ناقشي أهمية التنظيم الإداري في المنظمات الأهلية ؟

الإجابة

•ترجع أهمية التنظيم الإداري في المنظمات الأهلية للأسباب الآتية: أن التنظيم الإداري يعتمد على البيئة التي يخدمها كمصدر لتمويل برامجه وليس على ميزانية ثابتة، ولاشك أن عملاً ليس لديه الكفاية في الأموال يحتاج إلى كياسة لتعويض هذا النقص والاستفادة من إمكانيات البيئة.

—معظم المنظمات الاجتماعية الأهلية تتعامل مع فئات لها ظروف خاصة فلا يأتيها غالباً إلا المحتاج إلى الخدمة ومن ثم يجب اختيار أشخاص مهنيين يمكنهم التعامل مع هؤلاء العملاء كما ينبغي وضع تنظيم مناسب لظروفهم فلا يجدون حرجاً في الاستفادة منه.

—أن المنظمات الاجتماعية الأهلية مرنة ويمكنها اتخاذ القرارات وتنفيذها بعيداً عن تعقيدات الروتين مما يحتاج إلى تنظيم سلس يضمن وصول الخدمة بأيسر السبل وفي أقل وقت للعملاء وهذا بدوره يحتاج لتنظيم مرن يحقق الأهداف.

انتهت المحاضرة

عهد آل غنوم ^ _ ^

المحاضرة التاسعة

بعنوان : توظيف الطاقات البشرية

مقدمة

- يتفق جميع المعنيين بالإدارة وبغيرها من فروع المعرفة الإنسانية على أهمية العنصر البشري والطاقات الإنسانية داخل المنظمات الاجتماعية الأهلية والحكومية، ورغم هذه الأهمية المنفق عليها فإن الفكر التقليدي لم يكن يعبأ كثيراً بهذه الطاقة الحية قياساً باهتمامه بالربح والأموال والمعدات.
- وربما يأتي عدم الاهتمام هذا من الاعتقاد الخاطئ الذي كان سائداً آنذاك والقاضي باعتبار الإنسان كائن سهل الفهم وسهل القيادة وأنه من اليسير توجيهه وتسخير مقابله للأجر الذي يعطى له بخلاف الحال بالنسبة لوسائل الإنتاج التي كانت تفتقر وجود المهندسين المختصين بتصميمها وتشغيلها وصيانتها.
- ولم يستمر هذا الاعتقاد طويلاً حتى تكتشف للجميع عدم علمية هذا الافتراض وعدم واقعيته ذلك أن الهندسة البشرية تعد في يومنا هذا أعقد وأصعب كاختصاص وممارسة من الهندسة التكنولوجية، كما تعتبر إدارة الأفراد العمود الفقري للعملية الإدارية فإذا صلحت وحسنت يمكن من خلالها تطوير وتحسين كل فروع الإدارة الأخرى.
- وإدارة الأفراد يرتبط بقيامها مهام التوظيف والترقية وتقييم الأداء ورفع الروح المعنوية الخ، ومن هنا كان ضرورة تناول تلك الوظيفة من خلال توضيح ما يلي:-

أولاً: التوظيف.

- أ- مفهوم التوظيف: يعرف التوظيف بأنه تلك العملية التي يتم بها إمداد المنظمة بالعنصر البشري الكفاء لشغل ما قد يكون شاغراً من مراكز في هيكلها التنظيمي.
- التعريف الثاني: أو هو تعبئة القوة العاملة اللازمة للمنظمة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها وتسكينها في المكان الملائم بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة.
- التعريف الثالث: ومن وجهة نظر المؤلف يمكن تعريف التوظيف بأنه: عملية من عمليات الإدارة تهتم باختيار الطاقات البشرية التي تحتاجها المنظمة وتنميتها وإدارة شئونها للوصول لأكبر كفاءة في تأدية المنظمة لأهدافها.
- وهنا نطرح سؤالاً هو: متى تحتاج المنظمة للعنصر البشري؟
- هناك حالات تحتاج فيها المنظمة لتوظيف العنصر البشري وهذه الحالات هي:- :

—عند إنشاء المنظمة :وهذا يعني أن المنظمة تحتاج لتوظيف كل العنصر البشري اللازم لإقامتها وشغل كل الوظائف التي تحتاجها في هيكلها.

—عند نمو المنظمة : وفي هذه الحالة تحتاج المنظمة لتوظيف بعض العناصر البشرية التي تغطي احتياجاتها نتيجة إنشاء أقسام جديدة أو التوسع في الأقسام الموجودة أو إنشاء فروع جديدة للمنظمة.

—خلو مراكز في الهيكل التنظيمي :وفي هذه الحالة تحتاج المنظمة لشغل تلك المراكز التي خلت نتيجة حالات (الإحالة على المعاش ، الفصل ، الترقية، النقل، الموت، الحوادث)التي تؤدي إلى العجز عن العمل ، الاستقالة لتفضيل العمل في منظمة أخرى.

ب -مراحل التوظيف:

تمر عملية توظيف القوى البشرية بعدة مراحل هي:-

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات من القوى البشرية ويتضمن ذلك:

1) حصر وتحليل وتوصيف الوظائف :يقصد بها تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة ثم تجميع حقائق عن الأعمال المطلوب أن تؤديها كل منها، وطريقة تنفيذ هذه الأعمال، وعلاقتها بالوظائف الأخرى والظروف التي تؤدي فيها والمواصفات الواجب توافرها فيمن يرشح لشغلها.

ويجب أن يوضع في الاعتبار أننا بصدد حصر الوظائف، ونقصد بالوظيفة هنا مجموعة الأعمال المتجانسة أو المتكاملة والتي تحتاج إلى تخصص معين للقيام بها.

2) اتخاذ مجموعة من القرارات لتحديد:

—أي نوع من العاملين تحتاجه المنظمة؟

—ما هو العدد المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة؟

—أين نبحث عن يشغل الوظائف المطلوبة؟

—ما هي أصح الأساليب لجذب العناصر الصالحة للتقدم للوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة؟

—ما هي أكفأ الأساليب لاختيار أصح العناصر؟

3) دراسة سوق العمل :وذلك لتقدير:

—ما هو المتاح من التخصصات والمهارات المطلوبة؟

—ما هو إجمالي العدد المتوقع للمتقدمين لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة؟

•المرحلة الثانية: جذب العناصر الصالحة :يمكن تسميتها

بمرحلة الطلب من جانب المنظمة وأهم ما تتضمنه:-

1) تحديد نوعية الباحثين عن العمل :وهناك نوعيات ثلاث هي:-

–الفرد الجديد :وهو الذي يدخل سوق العمل لأول مرة وهذا الفرد قد يفتقر الخبرة المنوطة للعمل المطلوب والوظيفة المحددة بالمنظمة.

–العامل غير الراضي :وهو الذي يشغل وظيفة في إحدى المنظمات الأخرى وهو غير راضي عن وظيفته ويريد استبدالها بأخرى أفضل منها.

–العامل المتعطل :وهو ذو خبرة سابقة ولكنه متعطل عن العمل لأي سبب من الأسباب أي ترك عمله السابق الذي اكتسب منه الخبرة.

2) أساليب الجذب ووسائله :بعد أن يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة من قوة العمل كماً ونوعاً فإن الأمر يتطلب البحث عن تلك الاحتياجات في نوعين من المصادر، هما:-

❖ مصادر داخلية :أي من داخل المنظمة نفسها ، فإذا كان هناك بعض الأفراد من العاملين حالياً في المنظمة تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل بعض الوظائف الشاغرة فيمكن أن يتم ذلك من خلال النقل أو عن طريق الترقية إلى الوظيفة الجديدة.

❖ مصادر خارجية :لا تستطيع المنظمة أن تعتمد كلية على المصادر الداخلية خاصة بالنسبة للوظائف الموجودة في أدنى السلم الوظيفي ولذلك يمكن للمنظمة أن تعتمد على المصادر الخارجية في ذلك، ومن هذه المصادر:-

–إنشاء مكتب دائم لتلقي طلبات التوظيف بالمنظمة.

–الإعلان بحيث يتضمن التفاصيل الممكنة عن طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

–مكاتب التوظيف خارج المنظمة ويمكن التمييز بين نوعيين أساسيين هما:-

«مكاتب حكومية :وهي التي يطلق عليها مكاتب العمل.

«مكاتب خاصة : وتنتشر في الدول الرأسمالية.

–توصيات موظفي المنظمة حيث قد تطلب المنظمة من موظفيها الحاليين ترشيح بعض الأسماء لشغل الوظائف الشاغرة.

–النقابات والروابط المهنية التي تكون المنظمات على الاتصال بها.

–المؤسسات التعليمية بمعنى الاتصال بكلية أو معهد ليرشح مجموعة من خريجه في تخصص مهني تحتاجه المنظمة.

المرحلة الثالثة: الاختيار من بين المتقدمين : وفي هذه المرحلة يتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أصلحهم ويستخدم في ذلك عديد من الوسائل أهمها:-

طلب التوظيف: وهو النموذج الذي يقوم طالب الوظيفة باستيفائه عند التقديم لشغل الوظيفة ويصمم بحيث يساعد في الحصول على البيانات الأساسية، وقد تضيف بعض المؤسسات أسئلة للاستفسار عن نواحي خاصة تفيد في التمييز بين المتقدمين لشغل الوظيفة.

الاختبارات: وتستخدمها الكثير من المنظمات باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى المواصفات المطلوبة في المتقدم وانطباق شروط شغل الوظيفة عليه.

وهناك العديد من أنواع الاختبارات التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها في عمليات التصفية لاختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف منها: اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، اختبارات الاستعدادات والقدرات، الاختبارات النفسية.

المرحلة الرابعة: التعيين: من خلال المراحل السابقة يمكننا الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل وظائف المنظمة من حيث قدرتهم الفنية على أداء الأعمال وملاءمتهم الصحية وهنا تواجه المنظمة مشكلتين:-

الأولى: وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذين ثبت من البيانات التي جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل بالمنظمة.

الثانية: تتعلق بتحديد من له سلطة التوصية بالتعيين ومن يملك حق إصدار القرار النهائي بتحديد من يشغل الوظيفة المعلن عنها.

وهناك مبادئ عامة تحكم شروط التعيين في الوظائف العامة

ومنها:-

شروط الجنسية: يفيد بأن الشخص يجب أن يكون متمتعاً بجنسية الدولة وقد تستعين بعض الدول بالعاملين من جنسيات أخرى.

شروط حسن السير والسمعة: ويعني ضرورة تمتع الموظف العام بكل ما يحفظ له كرامته وكرامة الوظيفة العامة التي يتحمل مسؤوليتها، كأن يكون حسن السمعة ولا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة مخلة بالشرف والأمانة وألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار وحكم تأديبي.

شروط اللياقة الفنية: بمعنى توفر المؤهلات العلمية والخبرات التي تستلزمها أعباء الوظيفة التي سيشغلها حتى يكون قادراً على الوفاء بمتطلباتها.

شروط اللياقة الطبية: وهو الشرط الذي يتضمن السلامة الصحية لدى الموظف ويكمل تحقيق قدرته على تحمل أعباء الوظيفة.

شروط السن: ويعني أن يكون المرشح للوظيفة العامة قد بلغ سناً يكتسب عندها قدراً من النضج السنوي والتميز بما يعينه على تحمل مسؤوليات الوظيفة العامة.

– شرط اجتياز الامتحان بنجاح :ويعني أنه يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف العامة أن يجتاز بنجاح الامتحان المقرر لشغل الوظيفة.

المرحلة الخامسة: الاستخدام :وهو يتضمن عرض الوظيفة من المنظمة على الشخص الذي صدر له قرار التعيين ، وقبول هذا الشخص للوظيفة من ناحيته أي إتمام التعاقد بينه وبين المنظمة.

• ويتم ذلك في المنظمات الحكومية عن طريق قيام الشخص بتوقيع إقرار القيام بالعمل، وفي المنظمات الأخرى غير الحكومية يتم ذلك بتحرير عقد عمل وتوقيعه بين المرشح للوظيفة وبين المنظمة طبقاً لأحكام قانون العمل.

المرحلة السادسة: التسكين :ويقصد به إلحاق الموظف المناسب أي وضعه في الوظيفة التي تتفق وإمكانياته.

• ويتم أولاً تسكين مبدئي للموظف عن طريق إلحاقه بقسم معين دون تحديد وظيفة معينة بالذات وذلك بغرض إعداده وتوجيهه، ويتلقى خلال تلك الفترة تدريباً يتضمن التعرف على السياسات المختلفة للمنظمة، ونشاطات المنظمة، والبناء التنظيمي لها، وإجراءات العمل بالمنظمة ... الخ.

• ولا يتم التسكين النهائي إلا بعد قضاء فترة التدريب المبدئي وبانتهاء تسكين الموظف تنتهي مراحل التوظيف.

ثانياً: الترقية.

أ- تعريفها: الترقية هي نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة.

• وفي المنظمة الأهلية تتم الترقية بناء على تقرير سنوي يقدمه المدير المنفذ عن العامل، ويعرضه على مجلس الإدارة حيث يتقرر على أساسه استحقاق العلاوة من عدمه، وتكون العلاوة وفقاً لما هو محدد باللائحة الداخلية للهيئة.

• وفي المنظمة الحكومية تتم الترقية بناء على تقرير سنوي يعده الرئيس المباشر ويعتمد من الإدارة العليا، ويحرم العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيف ، ولا يجوز ترقيته قبل استيفاء المدة المقررة ، ويصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين.

ب- أسس الترقية ونظمها :وتختلف نظم الترقية من دولة إلى أخرى حسب وضعها الاجتماعي والسياسي، فالترقية قد تكون بناء على اختبارات تبين الأفراد الصالحين للترقية، أو على أقدمية الفرد بالحكومة أو على الاختيار المطلق من جانب الإدارة أو على مقدار كفاءة الأفراد في العمل.

• وفيما يلي توضيحاً لأهم الأسس التي تتم في ضوءها الترقية:-

1) نظام الاختبارات :وفيه يعقد اختبار معين لمجموع الأفراد المرشحين للترقية لشغل الوظيفة ، ومن ثم تقرر نتيجة الاختبار أصلح المرشحين، وهناك نوعين من الاختبارات هما:-

– الاختبارات المفتوحة.

– الاختبارات المقفولة أو المقيدة.

(2) نظام الأقدمية: ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند ترقية الفرد، لذلك يقتضي الأمر من جانب الإدارة دراسة كيفية تحديد الأقدمية ووضع أسس ثابتة لها وتحديد درجة أهميتها في الترقية للوظيفة الأعلى.

• وهناك نوعان من الأقدمية: الأقدمية بالحكومة، الأقدمية بالدرجة، والمفروض أساساً أن يبدأ حساب مدة أقدمية الفرد بالحكومة وتحسب الأقدمية في الدرجة طبقاً لتاريخ شغل الموظف للدرجة السابقة ومن يوم تعيينه واستلامه العمل، وهي طريقة آلية يرقى فيها الأفراد بالدور.

(3) نظام الترقية على أساس الاختيار المطلق: وذلك بأن يكون للإدارة مطلق الحرية في اختيار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصي للرؤساء، ولا تستعمل هذه الطريقة إلا في حدود ضيقة بالنسبة للوظائف الحساسة كمناصب المحافظين والوظائف العليا التي تحيط بها اعتبارات سياسية خاصة.

(4) نظام الترقية على أساس الكفاءة: وفيه لا تكون أقدمية الموظف أساساً للترقية بل كفاءته في العمل ونشاطه واجتهاده ومعنى ذلك جواز ترقية موظف أحدث من الآخر لأنه أكفأ منه بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في الوظيفة السابقة.

ج- ترتيب الوظائف: هناك نظامان أساسيان يسودان المنظمات الأهلية والحكومية لترتيب الوظائف هما:-

(1) النظام الموضوعي: نظام تقييم الوظائف: يقوم هذا النظام على مبدأ تقييم الوظيفة ويركز الاهتمام على العمل الذي يؤدي ممثلاً في مجموعة الواجبات والمسئوليات التي يؤديها العامل شاغل الوظيفة، وفي هذا النظام يتم ترتيب الوظائف طبقاً لدرجة صعوبة واجباتها ومسئولياتها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها وعلى هذا الأساس يتم تحديد أجرها كما يتم تحديد مواصفات من يصلح لشغلها.

(2) النظام الشخصي: نظام السلك الوظيفي: يقوم هذا النظام على أساس الرتبة الشخصية ويركز اهتمامه على شاغل الوظيفة ومؤهلاته ومرتبته أو مركزه في السلم الوظيفي وأقدميته وحقوقه وعلاقاته بغيره من العاملين في المنظمة، ولا يركز أساساً على العمل الذي يقوم به وعلاقة هذا العمل بالوظائف الأخرى.

• ويترتب على النظام الشخصي التركيز على شخص شاغل الوظيفة بما يحمله من مؤهلات دراسية وقدرات شخصية مما يسهل إجراء التنقلات والترقيات في حدود المدد المقررة قانوناً دون الارتباط بوظيفة معينة.

• وعموماً فإن ترتيب الوظائف يقوم على:-

(1) تحليل الوظيفة: يقصد به تحليل الوظيفة للتعرف على الأجزاء المكونة لها وما تنطوي عليه من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية والأدوات والمعدات المستعملة والخبرة والقدرة وفئات الأجور وساعات العمل وعلاقتها بغيرها من الوظائف إلى جانب دراسة كل وظيفة بقصد كتابة أوصاف الوظائف المختلفة ومواصفاتها، ومن أهم أغراض تحليل الوظائف:-

– اختيار الفرد الملائم للوظيفة.

– تنسيق الجهود وتكاملها ووضع برامج سليمة للتدريب.

– وضع الأسس السليمة للنقل والترقية من وظيفة إلى أخرى.

– تحسين نظم العمل برسم سياسة عادلة للأجور طبقاً لكل وظيفة.

– تصميم الآلات المناسبة للعمل والعامل.

– تحسين ظروف العمل حتى يعمل الأفراد في ظروف مواتية ويقصد به الفحص والدراسة التفصيلية للمنظمة بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي يتكون منها بيئة العمل المحيطة به والخصائص والسمات الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءه بنجاح وكفاية.

(2) وصف الوظيفة: ويقصد به تحديد الخطوط العريضة للمسئوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة ثم القيام بإيضاح كيفية تنفيذ كل واجب من هذه الواجبات تفصيلاً عن طريق سرد الواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة للقيام بالعمل، أي ترجمة هذه المتطلبات إلى شروط خاصة لا بد أن تتوفر في المرشح لشغل الوظيفة، فتحليل العمل مثلاً يستدعي دراسة جميع العمليات الجزئية التي تدخل في أدائه.

• ويجب أن يتوافر لبطاقة وصف الوظيفة الصفات التالية:-

- أن تكون صادقة: أي تعبر عن جميع مقومات ومكونات الوظيفة بصورة حقيقية وسليمة تمكن من الاختيار السليم لشغلها.
- أن تكون شاملة: أي تتضمن جميع البيانات اللازمة عن الوظيفة وواجباتها بحيث تظهر مستوى صعوبتها وتسهل عملية مقارنتها مع الوظائف الأخرى.

(3) تقويم الوظيفة: هو اصطلاح عام يشمل وسائل تحديد القيم النسبية للوظائف وتقدير كل منها بهدف تحديد العلاقات بين كل وظيفة وأخرى بالمنظمة ووضع صورة كاملة للهيكل الوظيفي بها.

• وتنطوي عملية تقييم الوظائف على عدة عمليات فرعية هي:-

❖ اختيار خطة التقييم.

❖ تقديم الخطة للعاملين وكسب تأييدهم لها.

❖ اختيار الوظائف موضع التقييم.

❖ تحديد من يقوم بعملية التقييم.

ثالثاً: تقييم الأداء.

أ- مفهومه: يقصد به وسيلة لتحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال في المنظمة أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال.

• ويقصد بتقييم الأداء أن تقاس أعمال العاملين في اتجاهين هما:-

–الاتجاه الأول: مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم من أدائهم لمتطلبات الوظيفة.

–الاتجاه الثاني:مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.

ب-أهداف تقييم الأداء :ويمكن النظر إلى تلك الأهداف من زاويتين هما:-

•الأولى :خاصة بوجهة نظر المنظمة :ويمكن تحديد المزايا التي تعود على المنظمة من عملية تقييم الأداء فيما يلي:-

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية للمناصب الأعلى.
- توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجر، وتلك التي يتم على أساسها الفصل وتوقيع الجزاء حتى يكون هناك أسس موضوعية لذلك.
- تشجيع التنافس بين الوحدات المختلفة لزيادة إنتاجيتها في ضوء معرفة كل منها لأداء الأخرى.
- إمكان قياس إنتاجية الأقسام المختلفة ومقارنة كفاءتها على ضوء معدلات أدائها.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل نظراً لزيادة معدل أدائهم.
- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب مميز أو عناية خاصة لتحسين أدائهم نظراً لوجود قصور في معدل أدائهم عما هو مقرر لتلك الوظائف.
- مساعدة الرؤساء المباشرين على تفهم العاملين تحت رئاستهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للترقية والنقل والفصل والتدريب وغيرها على ضوء معدلات الأداء التي تم تقويمها.

•الثانية :خاصة بالعامل (الفرد) : ويمكن تحديد المزايا التي تعود على الفرد من عملية تقييم الأداء فيما يلي:-

- تشجيع التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص التقدم المتاحة أمامهم داخل المنظمة.
- أن يلم الفرد بنواحي الضعف في أدائه والتي تحتاج إلى علاج وبذلك يسعى إلى تنمية قدراته بما يزيد من أدائه.
- تحدد للفرد مدى رضا الرؤساء والمنظمة على مستوى أدائه.
- تحدد للفرد مجالات النمو والنواحي التي يجب عليه أن يتخذ فيها خطوات ايجابية لتنمية قدراته وانتهاج أفضل الوسائل لتحقيق ذلك.

ج-طرق تقييم الأداء :تتعدد طرق تقييم الأداء ويمكن تقسم تلك الطرق إلى:-

- الطرق التقليدية :وتشمل طريقة الميزان أو الدرجات، وطريقة الترتيب العام ، وطريقة المقارنة الزوجية، وطريقة القوائم.
- الطرق المستحدثة :وتشمل طريقة التوزيع الإجمالي، وطريقة الاختيار الإجمالي، وطريقة التقرير المكتوب، وطريقة التقييم بالإدارة والأهداف.

د -تخطيط وإعداد برامج تقييم الأداء :يخضع برنامج تقييم أداء الأفراد لعدة اعتبارات من أهمها:-

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي في ضوءها سيتم تقييم الأداء.
- تحديد نوعية الأفراد الذين سيضملمهم التقييم.
- تحديد العوامل والمعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ووزن كل عامل ومعيار منها.

•ومن أهم عوامل نجاح عملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها ما يلي:-

- تدريب القائمين بعملية تقييم أداء العاملين بالمنظمة على استخدام وسائل التقييم بطريقة سليمة.
- إشراك العاملين في عملية التقييم بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم وتوفير طرق تقديم الشكاوي والتظلمات وإقامة الضمانات الكفيلة بحقوقهم في هذا الشأن.
- توفير ضمانات العدالة والمساواة في عملية التقييم من حيث الموضوعية والصلاحية والصحة.
- إعداد وتوزيع تعليمات إرشادية وبيانات تفسيرية لعملية تقييم الأداء وهدفها وآثارها وفوائدها على من يشملهم التقييم أو من يقومون بهذا التقييم حتى يكون الجميع على معرفة بأسسه.
- مراجعة تقارير تقييم الأداء التي يضعها الرؤساء ومناقشتهم فيها وتعديلها في حالات الضرورة والاستفادة من الأخطاء السابقة في تحسين وتنمية أساليب التقييم.
- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في إعداد البرامج التدريبية واتخاذ الوسائل التي تزيد من قدرة العاملين وتحسن من مستوى أدائهم واضعين في الاعتبار جوانب القصور التي ظهرت نتيجة تقييم الأداء.

رابعاً: الروح المعنوية.

أ- مفهوم الروح المعنوية: المقصود بها الرغبة القلبية من جانب الفرد لزيادة إنتاجية واجباته لعمله، فهو ذلك الاستعداد الطبيعي الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيتهم ونحو المنظمة والمجتمع الذي يعملون به.

• وأهم ما يذكر في هذا الشأن أن الروح المعنوية لا يمكن شرائها بالمال ولكنها شعور يتكون في كل فرد نتيجة لاعتبارات مادية ومعنوية كثيرة.

ب- أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية: تعتبر أهم مشكلة تواجهها الإدارة هي إثارة ولاء الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها لرفع الروح المعنوية، ويمكن تلخيص أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد فيما يلي:-

- عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض مما يقوى العلاقات بينهم ويرفع الروح المعنوية وتماسكهم لتحقيق هدف مشترك.

- قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكتيل أنفسهم للظروف المثيرة التي قد تواجهها المنظمة التي يعملون فيها.
- ارتفاع في كمية الإنتاج وتحسن في جودته نظراً لإقبال العاملين على العمل بدافع ذاتي.
- قلة الأيام التي يتغيبها الفرد عن عمله أو في تأخره عن مواعيد الحضور المقررة لحبه للعمل.
- انخفاض في معدل الشكاوى والتظلمات سواء بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة.

• **ج-العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:** ولكي نرفع من معنوية الفرد العامل لابد من أن نهيئ له الظروف والشروط التي يطلبها في العمل الذي يزاوله والتي أهمها:-

- 1) أن تهياً لكل فرد من العاملين فرصة التعبير عن نفسه في عمله ، وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بإننتاجه ويفخر به.
- 2) أن يشعر كل فرد بأن مجهوده موضع تقدير من جانب المنظمة والدولة والمجتمع، وأن رئيسه يدرك تماماً مدى صعوبة الأعمال التي يقوم بها وأنه يقدر عمله مهما كان بسيطاً ويشجعه على أداء هذا العمل.
- 3) أن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذي يلعبه في نشاط المؤسسة أو الوزارة التي يعمل بها.
- 4) أن يكون نوع النشاط الذي يطلب من الفرد من النوع الذي لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته أمام الآخرين.
- 5) أن يتحرر الفرد من القلق النفسي بسبب حاضره ومستقبله.
- 6) أن يشعر كل فرد بأن فرص الترقية مكفولة وأنها تتم بناء على أسس عادلة وعلى أساس من مستوى أداء الفرد للمهام الموكولة إليه.
- 7) أن يهنيئ له محيط عمل يتميز بالهدوء والصداقة والتعاون.
- 8) أن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس أنهما مكملين لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة وأهدافهما واحدة، بمعنى أن يكون أساس التعامل بينهما هو التعاون وليس الأمر والنهي وتصيد الأخطاء لكل منهم.

خامساً: الحوافز.

- **أ-مقدمة وتعريف:** تعد سياسات الموارد البشرية في المنظمة تعبيراً مادياً عن فلسفة الإدارة والمبادئ التي تؤمن بها، والغرض من وضع هذه السياسة هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- والتحفيز أحد المبادئ التي تحكم قواعد وأحكام تلك السياسات، حيث أصبحت الحوافز المادية المتباينة جزءاً لا يتجزأ من عناصر الأجر يرتبط بتحريك الدوافع الإنسانية نحو العمل والإنتاج سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

• والهدف من وضع نظام متكامل لحفز الموارد البشرية يتمثل في ترغيب الفرد في العمل والاستمرار فيه والولاء له بغرض خلق منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون والولاء والرغبة في تحقيق الأهداف ، وهذا يعني سد حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والسلوكية ووضعهما في خدمة هذه الأهداف.

ب- أهداف الحوافز: لقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك اختلافات فردية بين الأفراد في قدراتهم ورغباتهم فتختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الأغراض التي يبيغون تحقيقها، فالدوافع أشياء داخل الفرد ذاته أما الأهداف فهي أشياء خارج الفرد، وعلى ذلك نجد أن تحفيز الأفراد أي معرفة دوافعهم ودرجة قوتها واستخدامها لتنشيط السلوك عملية أساسية لتحقيق الأهداف المشتركة.

• على أنه لا تكفي الدوافع وحدها لتفسير السلوك لأن سلوك الإنسان مهما بدا بسيطاً ، فهو محصلة تفاعل شخصية الفرد مع الموقف الخارجي الذي يستجيب له، ويقصد بشخصية الفرد أشياء كثيرة وراثية ونوع تربيته ومستوى ثقافته وذكائه وآرائه ومعتقداته وخبراته ودوافعه وحالته الجسمية ونظراته الخاصة للموقف الذي يستجيب له.

ج- الدوافع المحفزة للعمل: ويمكن تقسم الدوافع التي تحفز الفرد وتدفعه للعمل إلى ثلاثة أنواع هي:-

—دوافع ذاتية: وهي دوافع لصيقة بالعمل لما يجده من لذة في إتقان العمل، وهنا يكون العمل كاللعب والفن بالنسبة للفرد.

—دوافع غير ذاتية: لكنها ترتبط بالعمل وظروفه ارتباطاً وثيقاً مباشراً خاصة إذا كان العمل يرضي حاجة الفرد إلى التقدير الاجتماعي أو إلى الظهور أو إلى الانتماء أو التعبير عن النفس.

—الدوافع الواسطية: وهي دوافع خارجة عن نطاق العمل كالحاجة إلى المال لإعالة الأسرة أو جمع مبلغ من المال للانفصال عن العمل.

د- أنواع الحوافز: الهدف من وضع نظام لحفز الموارد البشرية يتمثل في ترغيب الفرد في العمل والاستمرار فيه والولاء له بغرض إيجاد منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والولاء الاجتماعي في تحقيق الأهداف.

• ويضم نظام حفز الموارد البشرية ثلاثة أنواع من المقومات هي:-

1) النوع الأول: حفز الموارد البشرية عن طريق الحوافز المتنوعة: حيث تعتبر الحوافز أدوات هامة تستعملها الإدارة للحصول على تعاون العاملين، ومن أهم هذه الحوافز:-

• الحوافز المادية: كالمشاركة في الأرباح والمكافآت وزيادة الأجور والبدلات على أن تتناسب الحوافز مع طبيعة العمل والجهد المبذول وفي الوقت المناسب.

○ الحوافز غير المادية: وهي تشبع الحاجة إلى الشعور بالاستقرار في العمل والاطمئنان على المستقبل والتقدير ومنها الترقية بالاختيار ، التقارير السنوية، التدريب السليم، تمثيل العاملين في اللجان والتنظيمات، الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعاملين.

○ الحوافز الرادعة: هي الحوافز التي تتضمن نوعاً من العقاب فيكون تجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع فيها، ومنها الإنذار والخصم من المرتب والفصل.

2) حفز الموارد البشرية عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات : وهذا يعني اعتراف الإدارة العليا في المنظمة بقدرة العاملين ومقدرتهم على المساهمة في اتخاذ القرارات على الأخص تلك التي تؤثر في حقوقهم أو التزاماتهم في العمل والإنتاج.

• خاصة وأن ذلك يتمشى مع الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف مما يسهم في رفع معنويات العاملين في مختلف المستويات فيتعرفون على الأهداف المحددة لهم والتي أسهموا في وضعها ويتم تقييمهم في ضوء النتائج المتوقعة مقارنة بالنتائج المستهدفة ومدى إسهامهم في إنجاح المنظمة وهذا يحفزهم على تحقيق مستويات انجاز عالية والتطوير المستمر لقدراتهم وتحسن أدائهم وبيعت الثقة في نفوسهم ويشعرهم بأهميتهم.

3) حفز الموارد البشرية عن طريق الاتصالات عبر خطوط المنظمة :ويمكن القول أن القيادة الديمقراطية في المنظمة والاتجاهات التقدمية في الإدارة تؤدي إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتساعد على حفز الأفراد وترغيبهم في الأداء والإنتاج.

• كما تؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للعاملين وتحسين أدائهم للأعمال وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف العمل، إلى جانب نقص المظاهر المرضية في بيئة العمل فتقل نسبة الإصابات الناتجة عن الجهل بقواعد السلامة المهنية، ويقل الغياب والتمارض الناتجين عن مشاعر عدم الارتباط الوثيق بين العامل ومنظمتهم.

تساؤلات

ماذا
إلى متى

السؤال الأول

ناقش / ناقشي جذب العناصر الصالحة كأحد مراحل التوظيف ؟

الإجابة

• مرحلة جذب العناصر الصالحة: يمكن تسميتها بمرحلة الطلب من جانب المنظمة وأهم ما تتضمنه:-

(1) تحديد نوعية الباحثين عن العمل: وهناك نوعيات ثلاث هي:-

–الفرد الجديد: وهو الذي يدخل سوق العمل لأول مرة وهذا الفرد قد يفتقر الخبرة المنوطة للعمل المطلوب والوظيفة المحددة بالمنظمة.

–العامل غير الراضي: وهو الذي يشغل وظيفة في إحدى المنظمات الأخرى وهو غير راضي عن وظيفته ويريد استبدالها بأخرى أفضل منها.

–العامل المتعطل: وهو ذو خبرة سابقة ولكنه متعطل عن العمل لأي سبب من الأسباب أي ترك عمله السابق الذي اكتسب منه الخبرة.

(2) أساليب الجذب ووسائله: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة من قوة العمل كمأً ونوعاً فإن الأمر يتطلب البحث عن تلك الاحتياجات في نوعين من المصادر، هما:-

□ مصادر داخلية: أي من داخل المنظمة نفسها ، فإذا كان هناك بعض الأفراد من العاملين حالياً في المنظمة تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل بعض الوظائف الشاغرة فيمكن أن يتم ذلك من خلال النقل أو عن طريق الترقية إلى الوظيفة الجديدة.

□ مصادر خارجية: لا تستطيع المنظمة أن تعتمد كلية على المصادر الداخلية خاصة بالنسبة للوظائف الموجودة في أدنى السلم الوظيفي ولذلك يمكن للمنظمة أن تعتمد على المصادر الخارجية في ذلك، ومن هذه المصادر:-

–إنشاء مكتب دائم لتلقي طلبات التوظيف بالمنظمة.

–الإعلان بحيث يتضمن التفاصيل الممكنة عن طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

–مكاتب التوظيف خارج المنظمة ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين هما:-

«مكاتب حكومية: وهي التي يطلق عليها مكاتب العمل.

«مكاتب خاصة: وتنتشر في الدول الرأسمالية.

–توصيات موظفي المنظمة حيث قد تطلب المنظمة من موظفيها الحاليين ترشيح بعض الأسماء لشغل الوظائف الشاغرة.

–النقابات والروابط المهنية التي تكون المنظمات على الاتصال بها.

–المؤسسات التعليمية بمعنى الاتصال بكلية أو معهد ليرشح مجموعة من خريجه في تخصص مهني تحتاجه المنظمة.

السؤال الثاني

اشرح / اشرحي أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية في العمل؟

الإجابة

•أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية: تعتبر أهم مشكلة تواجهها الإدارة هي إثارة ولاء الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها لرفع الروح المعنوية، ويمكن تلخيص أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد فيما يلي:-

–عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض مما يقوى العلاقات بينهم ويرفع الروح المعنوية وتماسكهم لتحقيق هدف مشترك.

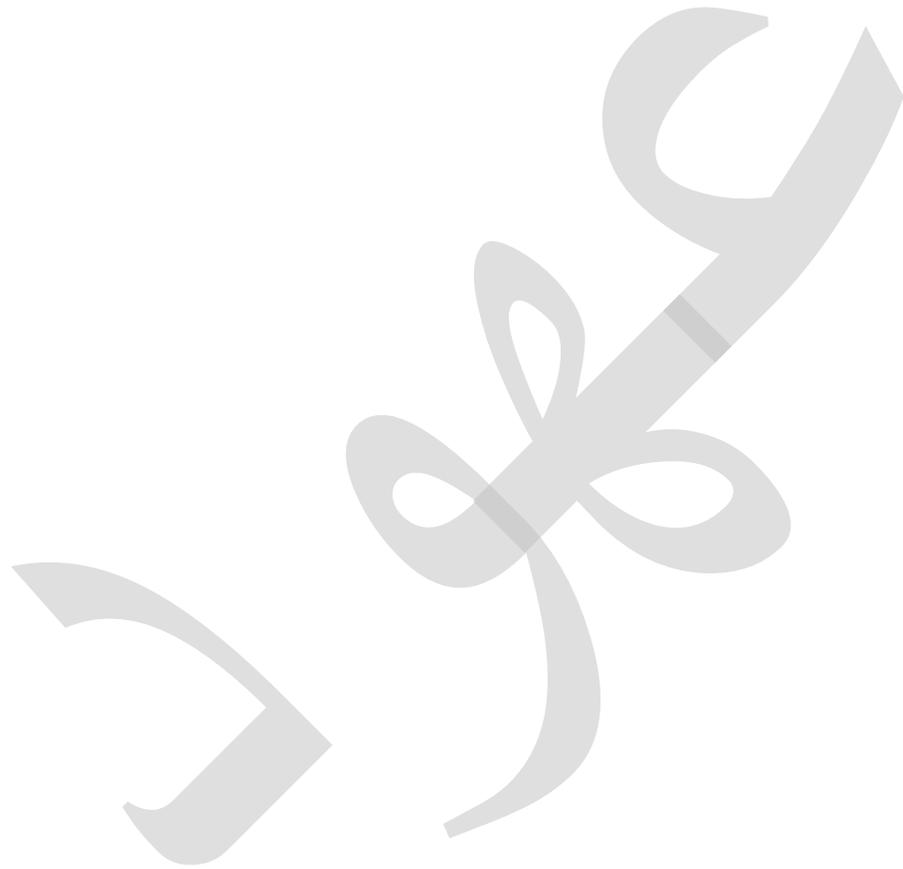
–قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكتيل أنفسهم للظروف المثيرة التي قد تواجهها المنظمة التي يعملون فيها.

–ارتفاع في كمية الإنتاج وتحسن في جودته نظراً لإقبال العاملين على العمل بدافع ذاتي.

–قلة الأيام التي يتغيبها الفرد عن عمله أو في تأخره عن مواعيد الحضور المقررة لحبه للعمل.

–انخفاض في معدل الشكاوى والتظلمات سواء بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة.

انتهت المحاضرة



المحاضرة العاشرة بعنوان

التدريب كإحدى وظائف إدارة الأفراد في المؤسسة

مقدمة:

إن كفاءة أي منظمة في أي مجال من مجالات النشاط، وتحت ظل أي نظام اقتصادي واجتماعي تعتمد بصفة مباشرة على مقدرة الأفراد على أداء عملهم، كما أن هدف إدارة الأفراد من تخطيط القوى العاملة والمستمد من أهدافها الرئيسية هو استحضار الأفراد الصالحين لمختلف الوظائف في المنظمة.

حتى يمكن أن تعين هؤلاء الأفراد في الأماكن التي تتلاءم مع قدراتهم وتحتاجهم المنظمة للعمل فيها وذلك في الوقت المطلوب، وبالشكل الذي يشبع دوافعهم ويقابل طموحاتهم ويستثمر قدراتهم وطاقاتهم استثماراً أمثل.

وإذا تم ذلك فإن إدارة الأفراد سترغب في تدريب هؤلاء الأفراد الجدد لتعريفهم بظروف المنظمة وطبيعة نشاطها ونظمها ولوائحها كذلك لتحاظ على استمرار صلاحيتهم وزيادة كفاءتهم وتقديمهم في أعمالهم.

كما أن قدامى العاملين يحتاجون أيضاً إلى التدريب حتى يكونوا ملمين بمتطلبات ووظائفهم الحالية، ولإعداد أنفسهم للنقل والترقية إلى وظائف أعلى، هذا بالإضافة إلى أن التدريب بصفة عامة يدفع الأفراد إلى مزيد من الحماس في أداء العمل خاصة إذا ما تفهموا أعمالهم وتعرفوا على ما هو متوقع منهم .

كما أن التدريب يزودهم بالمستحدث من تطور في فروع النشاط المختلفة ويجعلهم أكثر قدرة للتعرف على نواحي القوة والقصور في أدائهم.

ومن هذا كانت ضرورة دراسة التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الأفراد في أي منظمة سواء كانت حكومية أو أهلية.

أولاً: مفهوم التدريب

اختلفت الآراء بشأن تعريف محدد لمفهوم التدريب وسوف نستعرض بعض التعريفات الواردة في مراجع الإدارة للحصول على مفهوم مقبول خاصة وأن محاولة وضع تعريف واضح للتدريب يعتبر أمراً هاماً لجميع أطراف التدريب من مدربين ومنتدربين ومسؤولين تنفيذيين.

ومن أهم هذه التعاريف:-

- **التعريف الأول:** أنه إجراءات نُظِمَتْ لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين.
- **التعريف الثاني:** أنه تغيير جزء من السلوك العام لشخص ما عن طريق تغيير معلوماته واتجاهاته.
- **التعريف الثالث:** أنه العملية التي تهدف لمساعدة الشخص لكي يحصل على رؤية واضحة في تنفيذ المعرفة النظرية وتجريب المهارات.

ومن وجهة نظر المؤلف فإن التدريب عبارة عن: العملية التي تتم من خلال الممارسة الميدانية وتستخدم فيها أسس متعددة بهدف إحداث تغييرات في الفرد من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد لائقاً للقيام بعمله بكفاءة وإنتاجية عالية وفقاً لمتطلبات وظيفته.

ثانياً أهمية التدريب

إن التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاختيار حيث يؤثر الاختيار على نوعيات التدريب وعلى تكلفته، كما أن التدريب من ناحية أخرى يرتبط بتخطيط القوى العاملة حيث تبني عملية التخطيط على إمكانيات تنمية القوى البشرية المتاحة واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.

ويتضح مما سبق أهمية ودواعي تدريب الأفراد لعدة أسباب منها:-

- أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلونها لأن التدريب سيكسبهم المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة.
- أن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم ، وعلى ذلك يتطلب الأمر إعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون إلى وظائف أخرى غير وظائفهم الحالية حتى يكتسبوا من خلال التدريب ما يلزمهم لأداء عملهم الجديد.
- أن القيادة الإدارية لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد وإنما أصبحت سمة يمكن اكتسابها وبالتالي صار أمراً مستطاعاً صنع القادة وإعدادهم ، ومن ثم ظهرت أهمية التدريب لإعداد المشرفين والرؤساء والمديرين على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة ، بل ونجد أن شرط النجاح في برنامج تدريب القادة هو من الشروط الأساسية للترقية.
- الثورة العلمية والانفجار التكنولوجي الذي يميز العصر وما يستتبع ذلك من ضرورة التطوير المستمر لأساليب الإنتاج وأساليب الإدارة وبالتالي أصبح التدريب ضرورة لإعداد تأهيل العامل ليساير مستحدثات العصر في أساليب الأداء الخاصة بمجالات عمله.

ثالثاً: أهداف التدريب

- يستهدف التدريب في المنظمات الاجتماعية الحكومية والأهلية تحقيق الأهداف التالية:-
- **الهدف الأول:** يساعد العاملين في المنظمات الاجتماعية على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية وعلاوة على ذلك يكسبهم المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفاعلية.
- **الهدف الثاني:** المساهمة في حل مشاكل العمل داخل المنظمة لمواجهة الاحتياجات المتجددة للعملاء.
- **الهدف الثالث:** تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء ، إذ أن تدريب العامل والاطمئنان إلى مهارته يخفف عن الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار، كذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف فتقل تكلفة الخدمة في هذه المنظمات.
- **الهدف الرابع:** توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة الفنية المدربة من خلال ما يكتسبه العاملون أثناء التدريب من معارف وخبرات ومهارات فنية لازمة لأداء العمل.
- **الهدف الخامس:** تحسين مناخ العمل حيث ستسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسئوليته وتحقيقها بما يعود عليه من زيادة في الدخل وزيادة في فرص الترقى الأمر الذي يساعد بالتالي على رفع الروح المعنوية للعاملين ويحفزهم على أداء أعمالهم بدرجة أفضل.

- **الهدف السادس:** تعريف المتطوعين والعاملين في المنظمات الأهلية بأسس ومبادئ العمل الاجتماعي وأساليبه، وتزويدهم بالقوانين والقرارات والمعلومات المتعلقة بمبادئ العمل الاجتماعي وأساليب توفير الخدمات للعملاء.
- **الهدف السابع:** تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية حيال المجتمع وتنمية قدرات العاملين والمتطوعين على النقد الذاتي البناء والاعتماد على النفس والتحرر من الشعور بالاعتماد الكامل على الأجهزة الحكومية ودفع العاملين لزيادة وتنمية قدراتهم الذاتية على انجاز الأعمال بصورة أفضل.
- **الهدف الثامن:** إكساب العاملين في المنظمات الاجتماعية بالأساليب التي تساعد في التعرف على المشكلات الاجتماعية وأبعادها على المستوى القومي والمحلى والإجراءات التي تنتهجها الدولة وأسلوب معاونة المواطنين في حلها، كهدف أساسي سعى التدريب إلى تحقيقه بالنسبة للعاملين في تلك المنظمات.

رابعاً: الأسس العلمية للتدريب

- يحقق التدريب أهدافه من خلال عملية التعليم حيث أن كل من التعليم والتدريب عمليات تعليمية، ولكن الهدف من التعليم هدف عام أما التدريب فله هدف أكثر خصوصية، كما أن الغرض من التدريب هو تمكين الفرد من أجل أن يفعل شيئاً بصورة جيدة ، ولهذا فإن التدريب يجب أن يركز على كيفية القيام بالعمل.
- ولقد اختلف العلماء في تفسير عملية التعليم وأدى ذلك إلى ظهور نظريات مختلفة ورغم الاختلاف بين هذه النظريات إلا أنها جميعاً تستهدف تفسير عملية التعليم أي تحديد مختلف الشروط الخارجية والداخلية التي لا يتم التعلم إلا عن طريقها.
- ويقسم علماء النفس نظريات التعلم إلى مجموعتين من النظريات هما:-
- المجموعة الأولى: النظريات السلوكية.
 - المجموعة الثانية: النظريات المجالية أو المعرفية.
- وما يهمنا توضيحه في هذا المجال هو أن التدريب يخضع لمجموعة المبادئ الأساسية للتعلم أو الشروط والعوامل التي تساهم في تحقيق أهداف التدريب، وبعض هذه العوامل يعتبر من المبادئ أو الشروط الرئيسية التي لا يتحقق التدريب إلا إذا توافرت وبعضها الآخر يعتبر بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق التدريب وتأكيد فاعليته.

ومن أهم تلك المبادئ:-

- أن الدوافع في التدريب أمر جوهري لتحقيق فاعليته.
 - التدريب القائم على الأداء أكثر فاعلية في النمو المهني.
 - ضرورة وجود الثواب والعقاب في التدريب شرط لنجاحه.
 - ضرورة أن يمارس الفرد التدريب بالسرعة التي تتناسب مع إمكانياته.
 - وجود التفاعل في التدريب عامل من عوامل نجاحه.
 - ضرورة تحديد الهدف من التدريب حتى تزيد فاعليته.
- وللتدريب أسس رئيسية تتحكم في تنظيم أنشطته المختلفة، ومن هذه الأسس:-

- أن يكون التدريب هادفاً وموجهاً في برامجه وفلسفته لتحقيق هدف متفق عليه من قبل إدارة المنظمة والعاملين بها.
- أن يكون التدريب مستمراً منذ بداية عمل الفرد حتى وصوله إلى المراكز القيادية العليا بحيث يتدرج تبعاً للمرحلة التي يمر بها الفرد في الهيكل الوظيفي في المنظمة.
- أن يكون التدريب شاملاً لكل أعضاء المنظمات والعاملين بها تبعاً لاحتياجات كل منهم من برامج تدريبية.
- أن يكون التدريب واقعياً وفقاً لاحتياجات تدريبية وبناء على القياس العلمي لتلك الاحتياجات توضع البرامج التدريبية.
- أن يكون التدريب متطوراً في مادته العلمية وفي أساليبه حتى يلاحق التقدم العلمي والتكنولوجي لمواجهة متطلبات العمل .

خامساً: أركان وعناصر التدريب

أن عناصر التدريب متداخلة ومتراصة حيث أن التدريب عملية لها عدة عناصر لا بد وأن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية في النهاية ذات فاعلية .

وأهم هذه العناصر ما يلي:-

- 1) **العنصر الأول: القياس العلمي للاحتياجات التدريبية:** يقصد بالاحتياجات التدريبية التغيرات المطلوب إحداثها لزيادة المعارف والخبرات والمهارات والقدرات والاتجاهات الخاصة بالعاملين بناء على احتياج ظاهر يتطلبه العمل لتحقيق هدف معين، والتحديد السليم للاحتياجات التدريبية يقوم على :-
 - تحليل التنظيم الإداري الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتدريب.
 - تحليل العمل الذي يوضح نوع التدريب المطلوب.
 - تحليل الفرد الذي يحدد الأشخاص الملائمين ومدى ملاءمة الفرد لعمله.
- وترتبط هذه الطرق الثلاث ببعضها وتتكامل في منظومة فرعية، مدخلاتها المعلومات المتوفرة عن التنظيم والوظائف والأفراد وعملياتها تحليل هذه المعلومات، ومخرجاتها احتياجات تدريبية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص.
- وتختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها.

وهنا نطرح سؤالاً وهو من المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية؟

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق الرؤساء والعاملين أنفسهم وجهاز التدريب والمرؤوسين والمتعاملين والخبراء والمستشارين.

أ- الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية

- **الأسلوب الأول: تحليل العمل:** ويتضمن تحليل الواجبات المرتبطة بعمل ما وطريقة أداء العامل فيها.

– **الأسلوب الثاني: تحليل الوظيفة:** وهو أساس تحديد مكونات التدريب لما ينبغي أن تكون عليه إذا أردنا تحقيق أقصى انتفاع منها وليس لما هو قائم بالفعل مما يتطلب تحديد معايير للأدوار ، وتحديد الواجبات التي تكون الوظيفة وتحديد طريقة الأداء لكل منها وتحديد المهارات والمعرفة والسلوك التي تعتبر أساسية لأداء العمل.

– **الأسلوب الثالث: تحليل التنظيم:** ويمكن التعرف من خلاله على النقص في الإنتاج أو الضعف في مستوى الأداء الذي قد يرجع إلى قصور في النواحي التنظيمية والإنسانية والإمكانات الفنية مما يتطلب علاج وتدريب.

– **الأسلوب الرابع: تحليل المشكلات والسلوك:** ويتم تحديد الحاجات على أساس تحديد المشكلة وأسبابها سواء أكانت قصوراً في المعارف أو المهارات أو الفهم أو الاتجاهات وتحديد القدر اللازم من ذلك، ومن الذي يقدمه؟ وإلى من تقدم؟ وكيف تقدم؟

– **الأسلوب الخامس: تحليل شعور العاملين أنفسهم:** ويفيد في التعرف على الجوانب التي يعترضها من وجهة نظرهم أنها تنقصهم وذلك من خلال المقابلات أو الاستبيان أو تصنيف البطاقات، حيث تحدد مجالات التدريب اللازمة لعمل ما في البطاقات في صيغة أسئلة عن كيفية الأداء، وتعطي للعاملين ليقوموا بترتيبها تنازلياً بحسب حاجاتهم إلى التدريب على كل منها أو الاختيارات أو ملاحظة العامل أثناء قيامه بمسؤوليات عمله فيمكن التعرف على نواحي القصور التي في حاجة إلى تدريب.

كما أن هناك مصادر متعددة يمكنها أن تساعد مخطط البرنامج التدريبي في التعرف على الاحتياجات التدريبية وهذه العناصر تختلف باختلاف طبيعة العمل.

ب- أهم المصادر التي يمكن من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية:-

- توصيف الوظائف التي سوف يشغلها المتدربون ومن خلال التوصيف يمكن تحديد المستوى الذي يتعين الوصول بالتدريب إليه من عمليات التدريب ليتمكن مباشرة اختصاصه وواجبات الوظيفة على أفضل وجه ممكن.
- يعتبر أداء وسلوك العاملين الحالي مصدراً هاماً يفيد في تحديد ما يحتاجون إليه من تدريب بناء على تقييم مستوى هذا الأداء.
- آراء وملاحظات الرؤساء والمشرفين والقادة ذات أهمية لمعرفة الاحتياجات التدريبية وتحديد ما ينقص المشرف عليهم من تلك الاحتياجات.
- تقارير الكفاية السنوية للعاملين توضح احتياجاتهم التدريبية وما يحتاجون إليه من برامج تدريبية.
- تقارير التفتيش والمتابعة الفنية والإدارية والمالية التي توضح جوانب القوة والقصور في المنظمة.
- دراسة شكاوى واقتراحات الجمهور المتعامل مع المنظمات الاجتماعية وتحليل محتواها يفيد في التعرف على ما يجب تدريب العاملين والمتطوعين عليه.
- الاجتماعات العامة مع الأعضاء والعاملين والمستفيدين من الخدمات يعتبر إحدى المصادر الهامة التي من خلالها يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية .
- نتائج تحليل الاستقصاءات العامة التي ترسل للأعضاء والعاملين في المنظمات الاجتماعية.

- تعتبر القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل مصدراً أساسياً للتعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة ما تتضمنه تلك اللوائح والقرارات من متطلبات لأداء العمل وما يقوم به العاملون فعلاً لأداء هذه الأعمال.
- آراء المتدربين أنفسهم حول ما يحتاجون إليه من برامج تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية.
- في حالة وجود الظروف الموضوعية الخاصة تحتاج المنظمة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية المرتبطة بهذه الظروف ومن أمثلتها:-

– إعادة التنظيم الإداري للمنظمة.

– حالات التطوير التي يتم إدخالها على العمل.

– الاستعانة بعاملين جدد.

– انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

– أي ظروف خاصة أخرى تدفع لضرورة التعرف على الاحتياجات التدريبية المرتبطة بها.

(2) العنصر الثاني: تصميم البرامج التدريبية: يعد تحديد الاحتياجات التدريبية في صورة أفراد معينين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق نتائج بذاتها تريدها المنظمة ، وينطلق المخطط التدريبي في استكمال جهوده وذلك بتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المرجوة.

أ- إجراءات تصميم البرامج التدريبية: تتضمن عملية البرامج التدريبية عدم إجراءات هي:-

الإجراء الأول: تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها: ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية وغالباً تحدد الموضوعات التدريبية في :-

– المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم أو المناخ المحيط.

– المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء.

– أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل.

الإجراء الثاني: تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات: أي المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض المعلومات وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل تتعلق بنوعية المتدربين واحتياجاتهم التدريبية ، ومن أهم تلك العوامل:

– المستوى الوظيفي.

– درجة التخصص الوظيفي.

– المستوى التعليمي.

– متطلبات الوظيفة الحالية.

– نوعية المشكلات التي يعاني منها المتدربون في العمل.

الإجراء الثالث: إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية: أي توفر المعلومات والمفاهيم والأمثلة والنماذج التي توضح موضوع التدريب، ويتطلب هذا الإعداد مهارات خاصة لذا يفضل أن يعهد بإعداد المادة التدريبية لخبراء متخصصين.

الإجراء الرابع: تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: وذلك حتى يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واضح.

ب- قواعد تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية: يخضع تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية لعدة قواعد أهمها:-

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يستهدف طرح الموضوع بشكل متكامل.
- توالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي بحيث تضيف كل وحدة إلى المتدرب شيئاً جديداً.
- أن يتوالى عرض المادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.
- ضرورة عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

ج- الاشتراطات الواجب توافرها عند تصميم البرامج التدريبية: لو تصورنا تصميم برنامج تدريبي يجب أن نتساءل عن:

- لماذا ذلك الاحتياج للتدريب؟
- أين يقع مجال الاحتياج في الجهة أو المنظمة أو الجمعية؟
- ما هو هدف التدريب؟
- من الذي يتم تدريبهم (الفئة المستهدفة)؟
- متى يتم التدريب؟ وما هي المدة المناسبة لتنفيذ البرنامج الزمني؟
- كيف يتم التدريب؟ ومن الذي يتولى مسؤولياته المختلفة؟
- كم تكون التكلفة اللازمة للتنفيذ (الميزانية)؟

د- الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي: عند تصميم برنامج التدريب يجب أن يراعى ما يلي:-

- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع وأن يهدف المنهج إلى الربط بين التدريب والبيئة.
- أن تأخذ المناهج في حسابها الأهداف العامة المتوخاة من التدريب أي النظر إلى التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع وليس غاية في حد ذاته حيث أن ذلك يسهل علينا تقويم وتطوير التدريب.
- أن تكون المناهج واقعية تتماشى مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- أن تتم عملية تقييم المناهج بين حين وآخر حتى يمكن تطويرها.

• تحديد التنظيم الإشرافي الملئم وفق متطلبات المستهدفة من التدريب في ضوء الإمكانيات المتاحة.

• تحديد أهم واجبات المشتركين في عملية التدريب من متدربين ومدربين.

3) العنصر الثالث: اختيار هيئة التدريب: يمثل المدربون عنصراً هاماً في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالعناية اللازمة عند تخطيط التدريب، ويرى بعض الإداريين أن التدريب ينبغي أن يكون تحت إشراف المشرفين على الإدارات التي سيعمل بها المتدربون لأن المشرفين سيكونون مسؤولين عن النتائج التي يحققها المتدرب، خاصة وأن الفرد يستجيب بطريقة أفضل لتوجيهات رئيسه المقبل في العمل .

بينما يرى البعض الآخر قيام مدربين متخصصين بمهمة التدريب على اعتبار أن المدرب المتخصص تتوفر له القدرة على عرض المعلومات بطريقة تسهل على المتدربين الإلمام بها عكس الحال عند قيام المشرف على الإدارة بالتدريب إذ تتوفر لديه الخبرة بالعمل ولكن ينقصه فن التدريب.

وعموماً فإنه يلزم على المؤسسات الاجتماعية الاستعانة بكل من المشرفين والمدربين المتخصصين حتى تعم الفائدة ويتحقق الهدف من التدريب.

الخصائص الواجب مراعاتها عند اختيار المتدربين : وأياً كان المتدرب فإن هناك خصائص يجب مراعاتها عند اختيار المدربين هي:-

– أن يكون المدرب ملماً بموضوع التدريب إذ أن المعرفة الدقيقة والإحاطة الشاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب الكفاء حتى يستطيع تحقيق الهدف من التدريب.

– أن يكون ذا شخصية قوية وطباع هادئة وصبوراً حيث أن توفر تلك الصفات تمكنه من القيام بمهمة التدريب بفاعلية.

– أن يكون قوي التعبير ، حسن التصرف في علاجه للمشكلات.

– أن يكون ملماً بدراسة أسس علم النفس التعليمي وسيكولوجية التعلم.

– أن يتمتع بالمهارات الأساسية للمدرب ومنها:(التمكن من أساليب التدريب، الإلمام بوسائل الإيضاح المختلفة وإجادة استخدامها، دراسة العلاقات الإنسانية وإمكانية التعامل على أساسها مع المتدربين، الخبرة في إدارة المؤتمرات والمناقشات).

– القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي مع الآخرين.

– القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

– توافر بعض الصفات الشخصية مثل: وضوح الصوت وقوته، القدرة على التعبير عن الأفكار، عرض المعلومات بطريقة شيقة، الحماس والاهتمام في تقديم الموضوع، نقل المعلومات والخبرات بوضوح.

4) العنصر الرابع: تحديد أسلوب التدريب: إن أسلوب التدريب هو الذي يضيف الحيوية للبرنامج التدريبي أو يؤدي إلى فشله وتجمده، ولذلك فإن جهة التدريب ومؤسساته مسؤولة عن التأكد من أن التدريب بها يسير بأساليب فعالة وتقديمية ومسؤولة أيضاً عن توجيه نظر المدربين إلى ذلك.

أ- أساليب التدريب: يتوقف اختيار الأسلوب المناسب على الاعتبارات والمبادئ التالية:-

- **الاعتبار الأول:** يختلف أسلوب التدريب باختلاف الهدف منه، فالبرنامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية أو توكي مخاطر العمل تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة لتنمية وتغيير الاتجاهات وهكذا...
 - **الاعتبار الثاني:** يختلف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة العمل، فالأساليب التي تستخدم في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستخدم في تدريب الفنيين والمهنيين.
 - **الاعتبار الثالث:** يختلف أسلوب التدريب باختلاف المستوى الوظيفي والموقع الذي ندرجه على الهرم الوظيفي ، فقد يختلف الأسلوب الملائم لتدريب الإدارة العليا عن الأسلوب الذي يصلح لتدريب الإدارة الدنيا.
 - **الاعتبار الرابع:** يختلف أسلوب التدريب باختلاف مادة التدريب ومحتوى البرنامج التدريبي.
- ب- الشروط المستخدمة في أسلوب التدريب:** وأياً كان أسلوب المستخدم في التدريب فلا بد من مراعاة:-
- الملائمة بين الأسلوب التدريبي وكل العناصر السابق ذكرها مضافاً إليها ملاءمة الأسلوب للمدرب ذاته والمتدرب.
 - الفاعلية والتشويق وتلك سمة أساسية في الأسلوب إن توافرت أثارت اهتمام كل من المدرب والمتدرب.
 - تنوع الأساليب التدريبية واستخدام أكثر من أسلوب معاً لتحقيق الفاعلية والمرونة.
 - لاشك أن حجم مجموعة المتدربين والظروف المادية والفيزيائية المحيطة بالتدريب تؤثر على اختيار الأسلوب وعلى مدى فاعليته وتحقيق هدفه.
- ج- أنواع أساليب التدريب:** لقد تعددت جهات النظر في تحديد الأساليب التي تستخدم في التدريب.. ويمكن أن نحدد أهم تلك الأساليب من وجهة نظر المؤلف فيما يلي:-
- الأسلوب الأول: المحاضرة.
 - الأسلوب الثاني: حلقات النقاش.
 - الأسلوب الثالث: الندوة.
 - الأسلوب الرابع: دراسة الحالات.
 - الأسلوب الخامس: تمثيل الأدوار.
 - الأسلوب السادس: المؤتمرات التدريبية.
 - الأسلوب السابع: التطبيق العلمي.
- 5) العنصر الخامس: المكان والإمكانات:** ومن أهم العناصر المرتبطة بالمكان والإمكانات الخاصة بالتدريب ما يلي:-
- أ- معينات التدريب:** وهي وسائل لا تقتصر فوائدها على المتدربين فقط بل تمتد هذه الفوائد إلى المدربين ومن المعينات:-
- وسائل الإيضاح المرئية كالسبورة والخرائط والنماذج.
 - وسائل الإيضاح المرئية المسموعة كالأقلام الناطقة.

– وتلك المعينات تساعد على استخدام التدريب للحواس وتساعد المتدرب على التذكر.

ب- **مكان وظروف العمل**: ويتضمن ذلك اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد النواحي الصحية في المكان.

ج- **ميزانية التدريب**: حيث أن تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للتدريب ضرورية للإنفاق على تكاليف ومكافآت العاملين فيها ، مع تكاليف المطبوعات والإنشاءات اللازمة لأماكن التدريب، شراء وتصنيع مساعدات التدريب، وبذلك يمكن نجاح البرنامج التدريبي لتوفر مقومات نجاحه من الناحية المالية.

د- **السجلات**: والتي قد تساعد في التعرف على احتياجات المتدربين وحضورهم والبرنامج التدريبي ذاته (محتواه ، توقيته، توزيعه،..).

هـ- **الحوافز**: التي تشجع المتدربين في الانضمام إلى البرامج التدريبية والانتظام فيها سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

و- **النواحي الإدارية**: المتعلقة بالبرنامج التدريبي والأعمال التنظيمية المساعدة على نجاحه قبل وأثناء وبعد تنفيذه.

سادساً: متابعة وتقييم التدريب

1) **مفهوم متابعة وتقييم التدريب**: نجد أنه مازال هناك عدم اتفاق على تعريف مود لمصطلح التقييم ، هل هو تقييم أم تقييم؟ وربما يرجع ذلك إلى الترجمات الحرفية لبعض المتخصصين، فنجد أن قاموس "ويبستر" يوضح أن التقييم يعني تحديد قيمة الشيء وإيجاد تعبير رقمي عنه في حين أن التقييم عملية عن طريقها يمكن إصدار الحكم على تحقيق العملية التربوية لأهدافها وأغراضها والكشف عن نواحي النقص واقتراح الوسائل لاستكمال هذا النقص في المستقبل.

وعلى هذا نجد أن لفظ تقييم أقرب وأنسب إلى جوهر هذه العملية من لفظ تقييم ، وفيما يلي تحديداً لمفهوم المتابعة والتقييم:-

أ- **مفهوم متابعة التدريب**: تعرف المتابعة بأنها عملية تهدف إلى التعرف على مدى تقدم تنفيذ خطة التدريب للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفي حدود التوقيات المقدرة لانجاز مراحلها حتى تحقق الهدف النهائي والتدخل للمعاونة أو لإزالة أية معوقات قد تعترض سير الخطة والعمل على تلافيتها وقد يكون التدخل للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية لتحقيق الهدف النهائي والتمهيد للتقييم عن طريق تجميع البيانات والإحصاءات التي تعتبر أساس التقييم.

ب- **مفهوم تقييم التدريب**: يقصد بتقييم التدريب تلك العملية التي تعين على معرفة الظروف والعوامل التي ساعدت أو حالت دون تحقيق الأهداف بقصد تحسين العملية التدريبية، أو معرفة ما تم تحقيقه من أهداف التدريب، وقد يعرف بأنه عملية هادفة لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومقدار تحقيقه للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي القوة والضعف فيه.

ج- **ومن وجهة نظر المؤلف فإن التدريب يعني ما يلي:-**

– العملية التي تساعد في التعرف على ما تم تحقيقه من أهداف التدريب وما لم يتحقق منها.

– معرفة الظروف والأسباب التي ساعدت على تحقيق الأهداف.

– معرفة الصعوبات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف.

– اقتراح مؤشرات لتحسين التدريب والمساهمة في تطويره لتحقيق أهدافه المحددة من خلال التدخل لتحقيق ذلك.

(2) **أهداف متابعة وتقييم التدريب:** يمكن أن نحدد أهداف متابعة وتقييم التدريب في النقاط التالية:-

أ- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.

ب- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

ج- التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه خاصة بعد عودتهم لأعمالهم بعد انتهاء التدريب.

د- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب لتحقيق أهداف البرنامج.

وتسير عمليتي المتابعة والتقييم في ثلاثة اتجاهات ويتم تنفيذها في خطوات متوازية مع بعضها وهي:-

– متابعة وتقييم البرامج التدريبية.

– متابعة وتقييم المتدربين.

– متابعة وتقييم المدربين.

(3) **طرق تقييم التدريب:** ومن أهم الطرق التي تستخدم في التقييم:-

– الامتحانات .

– استقصاء الآراء.

– نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.

– تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين.

– التقييم عن طريق جمع الأدلة من ميدان العمل.

– التجربة.

– تقارير تقييم الأداء.

– إعداد البحوث والدراسات.

ويلاحظ أنه كلما تعددت وسائل التقييم كلما كانت النتائج أقرب إلى الدقة، مع الوضع في الاعتبار أن استخدام تلك الطرق يكون الهدف الأساسي منه تعديل التدريب ونظم العمل وتطويرها حتى يمكن معرفة مدى فاعلية التدريب.

(4) **عوامل نجاح تقييم التدريب:** ولكي تكون عملية التقييم محققة لأهدافها يجب أن تراعى فيها القواعد والشروط التالية:-

– أن يتجه التقييم إلى قياس الموضوع المراد قياسه لإصدار الحكم عليه.

- أن يكون التقويم شاملاً للموضوع الذي يتم تقويمه.
- أن تكون أدوات التشخيص في التقويم صالحة لأن التشخيص الصحيح يتوقف على صلاحية ودقة هذه الأدوات، كما يتوقف عليها احتمال التفسير الدقيق لتقويم البرنامج التدريبي.
- أن يكون التقويم عملية مستمرة ومتداخلة.. فعملية التقويم ليست خطوة ختامية كما أنها ليست هدفاً في حد ذاتها وينبغي له ألا تكون كذلك إنما ينبغي أن يسير التقويم جنباً إلى جنب مع مختلف المراحل التدريبية ومن بدايتها إلى نهايتها.
- يجب أن يكون التقويم بنائياً وعلاجياً .. فيجب ألا ننظر إلى التقويم على أنه مجرد تشخيص أو تقرير مصير إنما يجب أن يتخذ سبيلاً إلى الإصلاح.
- يجب أن يكون التقويم عملية تعاونية يشترك فيها كل من يؤثر ويتأثر بها.
- يجب أن يستند التقويم على الأسلوب العلمي.

سابعاً: معوقات التدريب

هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى عدم فاعلية التدريب ومن أهمها:-

- كبر حكم المدخلات بمعنى أن برنامج التدريب بما يتضمنه من موضوعات كبير وضخم فوق طاقة المتدربين مما يقلل من فرصة استيعابهم لمحتوياته والاستفادة منه.
- عدم التحديد السليم لاحتياجات العاملين بالمنظمة من الاحتياجات التدريبية على أسس علمية مما يجعل البرامج التدريبية غير متمشية مع الاحتياجات الفعلية للعاملين في المنظمة.
- الاغتراب والعزلة أي اغتراب المتدرب عن برنامج التدريب أو اغتراب المنظمة (المسئولة عن التدريب) عن احتياجات المتدربين ، بحيث لا تتمشى البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لإعدادهم وتدريبهم.
- الفشل في تحقيق الترابط أو إيجاد علاقات سليمة بين أطراف عملية التدريب (المتدرب- المدرب- المنظمة – برنامج التدريب).
- عدم توافر فئة من المدربين المعدين إعداداً سليماً للقيام بعملية التدريب والاعتماد على غير المؤهلين لتنفيذ بعض البرامج التدريبية.
- عدم اختيار أسلوب التدريب المناسب أو الأساليب المناسبة للتدريب وفقاً لطبيعة المتدربين من ناحية والبرنامج التدريبي وأهدافه من ناحية أخرى .
- عدم التنفيذ الجيد لبرامج التدريب ومراعاة التوقيت المحدد وفقاً لظروف كل من المدربين والمتدربين والعمل والمنظمة.
- عدم تقييم برنامج التدريب لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه والعمل على تلافي نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة بما يساهم في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي.

لابد وأن يستند التدريب على مقومات إدارية وتنظيمية وفنية تجعله أمراً ممكناً من جانب كما تجعله أمراً له عائد ايجابي من ناحية أخرى ، وأهم تلك المقومات:-

– اقتصاديات التدريب أي مدى النجاح في تحقيق التدريب لأهدافه في الوقت المحدد والمستوى المطلوب بأقل تكاليف ممكنة.

– اختيار أكثر أساليب التدريب ملاءمة مع طبيعة المتدربين وهدف البرنامج التدريبي والإمكانات المتاحة.

– التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستعمل فيها خطة التدريب واحتمالات التغيير في الظروف والشروط والإمكانات بحيث يكون ناتج العملية التدريبية متمشياً مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

– أن يكون الهدف المراد تحقيقه من التدريب واضحاً ومحددأ سواء أكان ذلك متعلقاً بموضوع الهدف (كأن يكون زيادة في عدد المتدربين) أو محل الهدف (ويقصد بها المكان) أو الظروف التي يتعلق بها موضوع الهدف (كمية ونوع الهدف) بالإضافة إلى زمن الهدف أي ضرورة تحديد نقطة سريان المفعول ونقطة انتهاء هذه المدة، وأخيراً تكلفة الهدف وذلك بأن يكون الهدف من التدريب محسوباً من حيث التكلفة والعائد.. لأنه كلما كان ذلك محددأ كان تنفيذ التدريب أكثر فاعلية.

– تحديد الاحتياجات التدريبية ويعتمد ذلك على جانبين يمكن إيضاحهما فيما يلي :-

« **الجانب الأول:** تحليل الأفراد الذين يجب تدريبهم.

« **الجانب الثاني:** تحليل المجالات التي يحتاجون للتدريب عليها ويقصد بتحليل مجالات التدريب تصنيف الموضوعات التي يجب أن يغطيها البرنامج التدريبي بحيث توفر المادة التدريبية المناسبة وتقدم بالأسلوب الأمثل والتتابع المفيد لتحقيق الهدف من التدريب.

– ضرورة إقامة ترابط بين أطراف العملية التدريبية (المدرّب - التدريب - المنظمة - البرنامج) حتى تتحقق الأهداف.

– ضرورة القيام بتقويم برامج التدريب لتحديد نقاط الضعف في البرنامج التدريبي ومعرفة الظروف والأسباب التي ساعدت على تحقيق أهدافه أو حالت دون ذلك والتدخل لتدعيم نقاط القوة لزيادة فاعلية التدريب.

– يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية .. بمعنى عدم قصر التدريب على مستوى إداري دون آخر حيث أن مستقبل المنظمة يتوقف على كفاءة جميع العاملين فيها ومراعاة اختيار وتنفيذ البرنامج الملائم لكل مستوى منها.

– أن يُعد البرنامج التدريبي وفقاً لحاجة المنظمة بمعنى ألا يدرّب الفرد لوّظيفة ما ثم لا تسمح ظروف المنظمة بتدقيقه لها.

– توافر مدرّبين لديهم إلمام بموضوع التدريب، والقدرة على التأثير في المتدرب مع توافر كافة الشروط اللازمة لإنجاح البرامج التدريبية.

– اقتناع كل من المتدرب ورئيسه بأهمية التدريب وفائدته في تنمية العامل وصقل مهاراته حتى يكون جاداً وحريصاً على الاستفادة من البرنامج.

- وضع نظام لمتابعة المتدربين بعد عودتهم إلى مواقع عملهم بهدف التأكد من استفادة الجهة التي يعمل بها المتدرب منه بعد عودته من التدريب ومدى التسهيلات والإمكانات التي وفرتها له لتطبيق الأساليب المتطورة التي تدرّب عليها في مجالات اختصاصها، وقياس اثر التدريب على مستوى إنتاجيتهم ودرجة الكفاءة في أدائهم.



أسئلة المحاضرة

السؤال الأول: ناقش / ناقشي أهمية تدريب الافراد ؟

الاجابة

يتضح أهمية ي تدريب الأفراد لعدة أسباب منها: أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلونها لأن التدريب سيكسبهم المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة.

- أن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم ، وعلى ذلك يتطلب الأمر إعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون إلى وظائف أخرى غير وظائفهم الحالية حتى يكتسبوا من خلال التدريب ما يلزمهم لأداء عملهم الجديد.
- أن القيادة الإدارية لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد وإنما أصبحت سمة يمكن اكتسابها وبالتالي صار أمراً مستطاعاً صنع القادة وإعدادهم ، ومن ثم ظهرت أهمية التدريب لإعداد المشرفين والرؤساء والمديرين على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة ، بل ونجد أن شرط النجاح في برنامج تدريب القادة هو من الشروط الأساسية للترقية.
- الثورة العلمية والانفجار التكنولوجي الذي يميز العصر وما يستتبع ذلك من ضرورة التطوير المستمر لأساليب الإنتاج وأساليب الإدارة وبالتالي أصبح التدريب ضرورة لإعداد تأهيل العامل ليساير مستحدثات العصر في أساليب الأداء الخاصة بمجالات عمله.

انتهت المحاضرة

عهد آل غنوم ^_^

المحاضرة الحادية عشر بعنوان

التمويل والإدارة المالية

أولاً: التمويل والإدارة المالية

1) المقصود بالتمويل: يقصد بتمويل الهيئات والمؤسسات الاجتماعية تزويدها بالأموال لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من مال خاص أو عام لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية.

2) الإدارة المالية: هي الإدارة المسؤولة عن العمليات التي تهدف إلى توفير المال اللازم للمؤسسات وضمان استخدام هذه الأموال بكفاءة تامة في المجالات التي خصصت لها وفي حدود الخطط والسياسات المالية الموضوعة.

• وبذلك فالوظيفة المالية تتناول المسائل المتعلقة بإعداد الموازنة الخاصة بالدولة والعمل على تنفيذها وإنفاق بنودها، مع المراقبة الفعالة التي تحول دون العيب بهذه الأموال وكذلك تقوم الإدارة المالية بإعداد الحساب الختامي وبيان المركز المالي للوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية.

3) هيكل الإدارة المالية: ويتكون هيكل الإدارة المالية من:-

- التخطيط المالي: وهذا يتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال المنتظرة ووضع الخطط التي سوف تسير عليها المؤسسة في المستقبل لسد احتياجات البرامج والمشروعات من المعدات والمهمات والمصاريف الجارية.
- التمويل: أي الحصول على الأموال المطلوبة التي لا يمكن الحصول عليها من الإيرادات اليومية والتي ستستخدم في تنفيذ البرامج والمشروعات.
- الرقابة المالية: ويقصد بذلك دراسة وتتبع الأعمال الماضية والحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً لما سبق وضعه من تخطيط مالي.

4) العوامل التي تؤثر في الوظيفة المالية: وتتأثر الوظيفة المالية بالعوامل التالية:-

- نوع النشاط: إذ أن نوع النشاط الذي تزاوله المؤسسة يعتبر أهم عامل يؤثر في السياسة المالية التي تسير عليها، فالمؤسسات التي تقدم الخدمات تحتاج إلى أموال مستثمرة في الأصول أقل من المؤسسات التي تنتج السلع.
- حجم المؤسسة: إذ يؤثر حجم المؤسسة على مقدار الأموال اللازمة لها وعلى درجة الرقابة المطلوبة وعلى إمكانية الحصول على المال المطلوب.
- نوع المؤسسة: حكومية أو أهلية حيث نجد أن المال في المؤسسة الاجتماعية ثابت من ناحية التمويل أكثر منه في المؤسسة الأهلية.
- الظروف الاقتصادية السائدة في البيئة: من حيث مستوى الدخل ومستوى الأسعار وقدرة المواطنين على التبرع بالأموال لإمداد المؤسسات بما تحتاجه من أموال.

ثانياً: أهمية التمويل

• ترجع أهمية التمويل للمؤسسات الاجتماعية الحكومية أو أهلية للأسباب التالية:-

- المال هو العنصر الأساسي لاستمرار المنظمة الاجتماعية وهو القوة الدافعة للتنفيذ فإذا لم يتوفر المال اللازم للتنفيذ أصبحت المنظمة غير قادرة على تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها لعملائها المستفيدين من تلك الخدمات.
- أن استقرار المركز المالي للمنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى ما تقدمه من خدمات وفي تقديم خدمات جديدة وتطوير القائمة وفقاً لزيادة مركزها المالي الذي يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات.
- المال بالنسبة للهيئة الاجتماعية الأهلية هام حيث أن مواردها المالية غير منتظمة وغير دائمة وتحتاج إلى مجهود من أجل الحصول عليها.

- تستخدم الأموال في أمور متعددة منها إقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور وشراء الخامات اللازمة لتوفير الإنتاج والخدمات وتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية.

ثالثاً: تقسيم المؤسسات الاجتماعية تبعاً لمصدر التمويل

• تنقسم المؤسسات الاجتماعية تبعاً لمصدر التمويل إلى نوعين هما: المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية، وفيما يلي توضيحاً لكلا النوعين:-

- أ- المؤسسات الأهلية: ويقصد بها تلك المنظمات التي تسعى إلى تحقيق غرض من أغراض البر سواء أكان ذلك عن طريق المعونة المادية أو المعنوية وذلك لمدة معينة أو غير معينة وقد تكون هذه الخدمات دينية أو علمية أو نفسية أو صناعية أو إنسانية عامة.
- وهذه الهيئات تعتمد على تمويلها على أفراد الجمهور نفسه عن طريق الوسائل المشروعة لجمع التبرعات، ويجوز أن تساهم الحكومة بنصيب قليل أو كثير في تمويل هذه المؤسسات عن طريق الإعانات السنوية أو الإنشائية وتنظم صرفها قواعد وتعليمات خاصة.
- كما أن هذه المؤسسات قد تخضع لتشريع حكومي ينظم علاقتها بالدولة ويحدد حقوقها وواجباتها وما قد تتمتع به من امتيازات.
- ب- المؤسسات الحكومية: وهي تنشأ من الأموال التي تجبها الدولة من الضرائب العامة وهي التي تنشئها وتديرها وتشرف عليها وتمولها وتمدها بالأجهزة الإدارية الفنية اللازمة كجزء من الجهاز الحكومي في الدولة.

رابعاً: تمويل الهيئات الاجتماعية

• سبق القول أن الهيئات الاجتماعية تنقسم إلى حكومية وأهلية وتتعدد مصادر التمويل كل منهما فيما يلي:-

- 1) مصادر تمويل المنظمات الحكومية: تعتمد الدولة في تمويل مختلف نشاطاتها على العديد من الموارد منها:-
 - الضرائب التي تفرضها الدولة وهي نوعان: **مباشرة** مثل ضريبة الأرباح، كسب العمل، الشركات، أو **غير مباشرة** مثل ضريبة المراهات.
 - بيع الأملاك الحكومية.
 - بيع المشروعات الإنتاجية للدولة صناعية كانت أم تجارية.
 - الرسوم الجمركية على الواردات ورسوم الإنتاج على السلع المحلية.
 - عائد إدارة المرافق العامة كالسكك الحديدية.
 - الرسوم المختلفة كرسوم الرخص (سيارات - محلات) والدمغة.
 - الفروض المحلية والأجنبية.
 - المعونات غير المشروطة للدول النامية.
- 2) مصادر تمويل المنظمات الأهلية: ينقسم تمويل المنظمات الاجتماعية الأهلية إلى نوعين:-
 - أ- **النوع الأول: التمويل الذاتي**: وفيه تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفي احتياجاتها المالية بمختلف الوسائل والإعانات المشروعة.

• وللتحويل الذاتي عدة مصادر هي:-

- **المصدر الأول**: رسوم اشتراكات الأعضاء حسب رسم الاشتراك المقرر في لائحة النظام الأساسي للمنظمة والغرض منه إثبات انتماء العضو للمنظمة وتوفير المال اللازم لها.

• **المصدر الثاني:** التبرعات التلقائية وهي التي تحصل عليها المنظمة دون التصدي للجمهور وتزداد في المناسبات الدينية والوطنية أو عن طريق أن يهب أحد المواطنين جزءاً من المال أو التنازل عن أرض يملكها للمنظمة.

• **المصدر الثالث:** التبرعات بموجب تراخيص جمع المال وفقاً لما حدده القانون ولائحته التنفيذية.

• **المصدر الرابع:** إيرادات مقابل خدمات مثل دور الحضانة مقابل ما تفرضه من رسوم للانتفاع بها أو الاشتراك في حفلة أو رحلة.

• **المصدر الخامس:** إيرادات الممتلكات الخاصة بالمنظمة كالعقارات والودائع... الخ.

• **المصدر السادس:** التبرعات والهبات التي ترد من الخارج ويلزم الحصول على ترخيص من وزارة الشؤون الاجتماعية قبل الموافقة على قبول التبرع.

ب- **النوع الثاني من التمويل المنظمات الاجتماعية الأهلية هو التمويل الحكومي:** ولقد ظهرت أهمية التمويل الحكومي بالنسبة للهيئات الأهلية بعد أن تضاعفت التبرعات التلقائية والهبات والوصايا والأوقاف، ونظراً لأن الخدمات الاجتماعية قوامها المال تسانده الخبرة والتوجيه السليم.

• ونظراً لأن الاعتمادات المالية المخصصة للجمعيات والمؤسسات الخاصة ظلت متخلفة عن مساهمة التطور في مختلف الميادين، فكان لابد من إعادة النظر في أساليب تمويل تلك الهيئات بما يحقق التنسيق بينهما ويكفل لها الاستمرار والثبات لتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق الإعانات التي تمنحها الحكومة للمنظمة الاجتماعية الأهلية، وهي أنواع منها: الإعانات الدورية، الإعانات الإنشائية أو التأسيسية، الإعانات الاستثنائية.

• ويقصد بالإعانة الحكومية أي مال تمنحه جهة حكومية للمنظمة الأهلية بصفة دورية دائمة أو بصفة مؤقتة.

• ومن أهم الجهات التي تمنح الإعانة للمنظمات الأهلية هي وزارة الشؤون الاجتماعية بصفة أساسية، ووزارة التربية والتعليم إن كانت المنظمة تقدم نشاطاً تعليمياً.

• وترتبط استفادة المنظمات الاجتماعية من إعانة وزارة الشؤون الاجتماعية بتوافر شروط أهمها:-

- أن تكون المنظمة مشهورة قانوناً.
- أن تمتد خدماتها إلى غير أعضائها.
- أن يكون قد مضى سنة على نشاطها.
- أن يثبت سلامة تصرفاتها المالية طبقاً للوائح المالية المعتمدة قانوناً.

(3) لائحة النظام الأساسي للمنظمة الاجتماعية الأهلية:

وهي تحدد موارد الهيئات الأهلية وكيفية استغلالها والتصرف فيها في البنود التالية:-

• **البند الأول:** تتكون إيرادات الجمعية من :-

- اشتراكات الأعضاء.

- التبرعات والهبات والوصايا.

- حصيلة إيرادات الحفلات.

- الإعانات الحكومية.

- الموارد الأخرى التي يوافق عليها مجلس الإدارة.

• **البند الثاني:** تبدأ السنة المالية للجمعية في / / وتنتهي في / / .

• **البند الثالث:** تودع أموال الجمعية باسمها الذي أشهرت به لدى مصرف وتقوم بإخطار مديرية الشؤون الاجتماعية عند تغيير جهة الإيداع خلال أسبوع من تاريخ حصوله.

• ولا يجوز للجمعية أن تحتفظ برصيد نقدي يزيد عن ثلاثة أمثال المصروفات السنوية للإدارة إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة، كما لا يجوز أن تحتفظ برصيد نقدي خارج المصرف يزيد عن مصروفات شهر واحد.

• **البند الرابع:** يشترط لصرف أي مبلغ من أموال الجمعية أن يوقع على إذن الصرف ك ل من أمين الصندوق ورئيس الجمعية أو من ينوب عنه.

• **البند الخامس:** أموال الجمعية مخصصة للصرف منها على تحقيق أغراضها ، ولا يجوز إنفاقها في غير ذلك ، ولها أن تستغل فائض إيراداتها لضمان مورد ثابت في أعمال مضمونة الكسب بعد أخذ رأي مديرية الشؤون الاجتماعية على ألا يؤثر ذلك في نشاط الجمعية.

• **البند السادس:** تحتفظ الجمعية في مقرها بدفاتر الحسابات يبين فيها الإيرادات والمصروفات، وعلى مجلس الإدارة عرض تقرير المراقب وما اتخذته المجلس من إجراءات على الجمعية العمومية.

• ولمراقب الحسابات إخطار مديرية الشؤون الاجتماعية بطلب عقد الجمعية العمومية بصفة عادية إذا تعذر عليه القيام بمهمته لعرض الأمر عليها وتقريره ما يراه.

• وعلى مراقب الحسابات أن يقوم بوضع النظام المالي الذي يكفل حسن سير العمل بها ، ويعتبر مسؤولاً عن جرد الخزينة وحسابات العهد في نهاية السنة المالية للجمعية وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى اللجنة التنفيذية أو مجلس الإدارة.

• كما يقوم بتقديم تقرير عن الحساب الختامي والميزانية العمومية إلى مجلس الإدارة قبل الموعد المحدد لانعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل مشفوعاً بتقرير منه يتضمن ملاحظاته على الحساب الختامي والميزانية ، وله أن يحضر اجتماع الجمعية العمومية ويتلو تقريره عن أعمال الجمعية السابق تقديمه لمجلس الإدارة.

خامساً: الميزانية وعناصرها ومراحل إعدادها

1) **تعريف الميزانية:** تعرف الميزانية بأنها البرنامج المالي للجهاز الإداري في فترة زمنية محددة يظهر فيه تقدير النفقات وتقدير الموارد اللازمة.

• فهي تمثل بيان تقديرات مصروفات الدولة وإيراداتها خلال مدة متصلة تكون في المعتاد سنة.

• والسنة المالية في الهيئات الاجتماعية الأهلية ينص عليها في لائحة نظامها الأساسي ، ومن ثم فإننا يمكن أن نطلق على الميزانية أنها تعتبر خطة مشروع ما مترجمة بالأرقام ، وعلى ذلك فإن الموازنة تعني خطة مالية سنوية لتحقيق أهداف مرحلية معينة.

• وتقوم ميزانية أي منظمة على عنصرين أساسيين هما: الإيرادات والمصروفات (الاستخدامات).

(2) **المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية:** هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية:

- **الشمول والعمومية:** أي أن الميزانية تشمل كافة الإيرادات والمصروفات ومن هنا يجب أن تكون تصويراً دقيقاً للوضع المالي القائم.
- **الدورية أو السنوية:** بمعنى أن تكون الميزانية لسنة كاملة ، كذلك اعتماد السلطة التشريعية لها، ويترتب على ذلك اعتبار السنة المالية اثني عشر شهراً وإلغاء ما تبقى من الاعتمادات دون صرف في آخر كل سنة مالية، ولا يرحل للسنة التالية إلا في حدود الحالات الاستثنائية وبموجب قانون.
- **وحدة الميزانية:** ويقصد به ضرورة عرض الميزانية العامة في بيان موحد يظهر فيه إجمالي النفقات وإجمالي الإيرادات وحتى لا يؤدي تعدد الميزانيات إلى إظهار تقديرات مبالغ فيها وغير دقيقة.
- **الشيوع:** بمعنى عدم تخصيص إيراد معين لمواجهة إنفاق معين حتى لا يؤدي ذلك على إعاقة تشغيل بعض مرافق الدولة، فجميع الإيرادات هي إيرادات عامة وجميع النفقات هي نفقات عامة.

(3) **عناصر الميزانية:** تتكون ميزانية المؤسسة الاجتماعية سواء الأهلية أو الحكومية من قسمين هما:-

- أ- **الإيرادات:** وهي ترتبط بمصادر تمويل المنظمة ، فنجدها:-
 - **في المنظمات الحكومية:** تتكون من جميع الموارد المالية الحكومية مثل الضرائب بأنواعها والرسوم المختلفة وريع الأملاك .. الخ، وكذلك فائض إيرادات قطاع الأعمال وتظهر في الميزانية في صورة أبواب وأقسام وفصول.
 - **في المنظمات الأهلية:** تتكون الميزانية من حصيلة موارد التمويل الأهلي كما سبق أن أوضحنا عند مناقشة موضوع التمويل الأهلي.
- ب- **المصروفات:** وهنا نجد أيضا ما يلي:-

• **في ميزانية الدولة (المنظمات الحكومية) لها تقسيمان:-**

- **الأول:** حسب الهيكل التنظيمي للحكومة: بمعنى تخصيص قسم لكل وزارة يقسم إلى فروع حسب الإدارات والفروع إلى فصول حسب الأجهزة التابعة للإدارة.
- **الثاني:** حسب نوعية الإنفاق: وهنا نجد أن المصروفات تقسم إلى أبواب ، والأبواب تقسم إلى بنود، والبنود تقسم إلى أقسام وعموماً نجد أن هذه الأبواب أربعة وهي:-
- **الباب الأول:** وفيه المرتبات والأجور والبدلات وحصص الحكومة في التأمين والمعاشات.

- **الباب الثاني:** وفيه المصروفات العامة الجارية الدورية مثل الإيجارات والصيانة والنقل والبريد وبدل السفر والانتقالات ... الخ.

- **الباب الثالث:** وفيه المصروفات الاستثمارية.

- **الباب الرابع:** خاص بالمصروفات غير المبوبة مثل مخصصات القوات المسلحة والأمن القومي ومجلس الشورى وغيرها...

• **في ميزانية المنظمات الأهلية:** نجد عادة أن المنظمات الأهلية لا تتبع نفس تقسيم الميزانية الحكومية فهي تكتفي بقسمين في الميزانية وهما: الإيرادات والمصروفات وبيان محتويات كل قسم من القسمين.

• والغرض من تقسيم الميزانية في جانب المصروفات هو تقييد حرية الصرف في حدود المبالغ المعتمدة في كل قسم دون تجاوز أو نقل بين الأقسام إلا بترخيص من جهة الاختصاص وكذلك فإن القاعدة العامة هي عدم الصرف أو حتى الارتباط بصرف أي مبلغ ما لم يكن معتمداً بالميزانية من الأصل.

4) **المراحل التي تمر بها الميزانية:** تمر ميزانية أي منظمة في أربعة مراحل أساسية سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو أهلية، صناعية أو تجارية ، وهذه المراحل هي:-

• **المرحلة الأولى: التحضير والإعداد:** لوضع ميزانية متوازنة وأقرب ما تكون إلى الواقع فإنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية:-

- عدد الأفراد العاملين بالمنظمة وبالتالي الإجمالي السنوي لأجورهم.

- نوع الخدمة وكميتها والأدوات اللازمة لها.

- معرفة المنشآت الواجب إقامتها بالمنظمة خلال العام.

- معرفة الموظفين اللازمين من حيث العدد وإجمالي الأجر، كل ذلك عن فترة السنة القادمة.

- إحصاءات السنوات السابقة لبيان تطور الخدمات سنة بعد أخرى.

- معرفة التغييرات في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى ومدى تأثير ذلك على التوسع أو الانكماش في الخدمة التي تقدمها.

أ- **بالنسبة للميزانية الحكومية:** نجد أن المسئول الأول عن هذه المرحلة هي وزارة المالية يعاونها في ذلك وزارة التخطيط حيث يتم:-

- طلب تقديرات الميزانية من كل وزارة أو هيئة حكومية.

- مناقشة تلك التقديرات مع المسؤولين في كل وزارة أو جهاز حكومي والوصول إلى اتفاق على تقديرات تتفق والواقع المالي للدولة وإطار الخطة العامة للتنمية.

- التنسيق بين مختلف التقديرات وصياغتها في صورة مشروع مقترح بالموازنة العامة يرفع إلى مجلس الوزراء لمناقشته ثم إقراره.

- ب- بالنسبة لميزانية المنظمات الأهلية: لا نجد أن هناك اختلافاً كبيراً في أسلوب إعدادها عن الأجهزة الحكومية، فبدلاً من وزارة المالية نجد لجنة الميزانية المنبثقة من مجلس الإدارة ويتم الإعداد للميزانية على النحو التالي:-
- يقوم رئيس كل وحدة أو قسم من أقسام المنظمة الأهلية بتقديم مقترحاته بعد دراسة وتساوٍ مع رؤوسيه.
- يتولى المدير المنفذ تجميع الاقتراحات وتنسيقها وإدماجها في مشروع موحد بمعاونة رؤساء الأقسام.
- تتولى لجنة الميزانية دراسة وتحليل المشروع وتعديله ثم وضعه في صورته النهائية وترفعه لمجلس الإدارة لمناقشته وإقراره.

• المرحلة الثانية: الاعتماد: وفي هذه المرحلة نجد :-

- أ- بالنسبة للموازنة العامة للدولة: يتم الاعتماد على خطوات ثلاث هي:-
- إقرار المشروع من مجلس الوزراء: وذلك بعد مناقشة المجلس لمشروع الميزانية المقدم من وزارة المالية وإدخال ما يراه من تعديلات عليه.
- إصدار قانون الموازنة العامة: بعد إقرار مجلس الوزراء لمشروع الميزانية يحيله إلى مجلس الشعب حيث تتولى لجنة الميزانية فيه دراسة المشروع وإدخال ما تراه من تعديلات ثم تقدمه إلى المجلس مرفقاً بقانون ويتم التصويت على الموازنة باباً باباً ، ومتى تمت الموافقة النهائية يصدر المجلس قانون الموازنة العامة وذلك طبقاً للدستور.
- اعتماد رئيس الدولة: بعد صدور قانون الموازنة من مجلس الشعب يرفع إلى رئيس الدولة لاعتماده ثم ينشر في الجريدة الرسمية.

ب- بالنسبة لميزانية المنظمة الأهلية: ويتم الاعتماد على خطوتين:-

- إقرار مجلس الإدارة: حيث يقوم المجلس بتحليل ومناقشة المشروع المقدم من لجنة الميزانية بالمنظمة الأهلية ثم يصدر المشروع النهائي للميزانية.
- اعتماد الجمعية العمومية: ويعرض المشروع الذي أعده وأقره مجلس الإدارة في الاجتماع السنوي العادي للجمعية العمومية للاعتماد النهائي ويتم ذلك بالتصويت على المشروع بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين.

• المرحلة الثالثة: التنفيذ: متى تم الاعتماد النهائي للميزانية أياً كانت طبيعة المنظمة فإنها تصبح واجبة التنفيذ بمجرد حلول أول يوم في السنة المالية للمنظمة.

• وعادة ما يتأخر وصول الاعتمادات للوحدات المختلفة بالأجهزة الحكومية ولذلك تنظم اللائحة المالية طريقة الصرف خلال الشهر الأول من السنة المالية على أساس اعتمادات السنة المنتهية.

• ويراعى في تنفيذ الميزانية ما يلي:-

- الالتزام بقواعد الصرف المقررة بالميزانية.
- المتابعة الشهرية للتنفيذ لتأمين الالتزام بالتوقيت المحدد في الميزانية سواء بالنسبة للإيرادات أو المصروفات.

- توفير نوع من المرونة في الصرف يمنح الرئيس الأعلى للمنظمة سلطة النقل من بند إلى بند آخر بشروط معينة وبحيث لا يؤثر ذلك في حجم الإنفاق النهائي المقرر بالميزانية.

• **المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة:** وهي مرتبطة بالمراحل الأخرى: وتعرف بأنها إحدى عمليات الإدارة المالية التي يتم من خلالها الإشراف والمتابعة على خطوات وإجراءات إعداد وتنفيذ الميزانية والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق القانونية وذلك من خلال الالتزام بالقواعد واللوائح المالية المنظمة لها.

(5) **أنواع الرقابة المالية:** تنقسم الرقابة المالية وفقاً لمراحل إعداد ميزانية الدول إلى :-

أ- **رقابة قبل التنفيذ:** ويتضمن هذا النوع الالتزام مسبقاً بنصوص القواعد واللوائح المالية التي تضع نوعاً من القيود على الصرف، ومن الأمثلة على ذلك النص على عدم تحويل اعتماد من بند إلى آخر إلا بموافقة الجهة الإدارية المختصة وهكذا.

ب- **رقابة أثناء التنفيذ:** وهي تهدف إلى التأكد من أن تنفيذ الميزانية (الصرف) يتم وفقاً للقواعد واللوائح المالية بالإضافة إلى التأكد من أن الإنفاق يتم في ضوء توافر اعتمادات فعلية بالميزانية.

• وتعتبر الرقابة أثناء التنفيذ مسئولية المراقبون الماليين، ورؤساء الحسابات في مختلف الهيئات الحكومية والذين يمثلون وزارة المالية.

ج- **رقابة بعد التنفيذ:** وهي تهدف إلى التأكد من سلامة تنفيذ الميزانية من ناحية وأنها حققت أهدافها من ناحية أخرى وذلك في ضوء القواعد واللوائح المالية المنظمة لذلك، ويعتبر هذا النوع من الرقابة مسئولية الجهاز المركزي للمحاسبات.

• كما أن هناك أنواع أخرى من الرقابة، منها:-

• **الرقابة المستندية البحثية:** وهذا النوع من الرقابة تقوم فيه جهة الاختصاص بمراجعة مستندات الصرف بهدف التأكد مما يلي:-

- أن المستندات المعتمدة سليمة من الناحيتين القانونية والشكلية.

- أن الصرف يتم في ضوء الأغراض التي تحددت له قانوناً، وأنه تم في ضوء توافر اعتمادات فعلية بالميزانية.

• **الرقابة المالية على المنظمات الأهلية:** هناك نوعان من الرقابة على المنظمات الأهلية وهما:-

- **الرقابة الداخلية:** وهي تهدف إلى ضمان استخدام الأموال بكفاية تامة في المجالات التي خصصت لها داخل المنظمة الأهلية، وأنها أنفقت في حدود خططها وسياساتها الموضوعية.

— ويعتبر هذا النوع من الرقابة مسئولية المدير المنفذ ومراقب الحسابات وأمين الصندوق ورئيس المنظمة، مع العلم بأنه من حق مراقب الحسابات في حالة اكتشافه أي تلاعب في النواحي المالية بالمنظمة أن يدعوا إلى عقد الجمعية العمومية لمناقشة الموقف المالي.

- **الرقابة الخارجية:** ويتحدد دور الرقابة الخارجية في القيام بالتفتيش على النواحي المالية، الإيرادات والمصروفات للمنظمات الأهلية، بالإضافة إلى مراجعة الحساب الختامي للهيئات المعانة قبل اتخاذ قرار بالموافقة على صرف الإعانة الجديد، وتعتبر الرقابة الخارجية مسئولية الأجهزة الحكومية عن طريق المفتشين الماليين بالجهاز المركزي للمحاسبات ومفتش وزارة الشؤون الاجتماعية.

سادساً: المعوقات التي تواجه التمويل

•تواجه المنظمات الأهلية أثناء قيامها بتدبير التمويل الضروري لممارسة برامجها وأنشطتها مجموعة من المعوقات يمكن لنا أن نوجزها فيما يلي:-

- أ- **معوقات مرتبطة بالنواحي الفنية:** وترجع هذه المعوقات إلى أن المسؤولين عن إدارة المنظمات الأهلية لا تتوافر لديهم معرفة إدارية وفنية في إعداد وتنظيم حملات جمع المال، هذا بالإضافة إلى إغفالهم لأهمية عنصر سيكولوجية الجماهير عند تنظيم هذه الحملات.
- ب- **معوقات مرتبطة بأفراد المجتمع:** حيث أن نسبة كبيرة من أبناء المجتمع أصبحت لا تؤدي دورها ولا تشارك في أحداث وأمور المجتمع الذي تعيش فيه وذلك نظراً لانتشار قيم السلبية واللامبالاة بينهم .. الأمر الذي باعد بينهم وبين المشاركة في برامج وأنشطة المنظمات الاجتماعية الأهلية.
- ج- **معوقات مرتبطة ببرامج الدعاية عن أنشطة المنظمات الأهلية:** حيث لا يزال عدد كبير من المنظمات لا يقوم بالدعاية الكافية عن البرامج والأنشطة التي تقوم بها بين أفراد المجتمع المحلي مما يقلل الدافعية لدى المواطنين للمساهمة في تمويلها.
- د- **معوقات مرتبطة بالظروف والأحوال الاقتصادية المحلية والدولية:** حيث أن إقبال أفراد المجتمع على التبرع بالمال يتأثر بالظروف الاقتصادية المحلية التي تتأثر بدورها بالظروف الاقتصادية الدولية، فمثلاً انخفاض أو غلاء السلع يؤثر في النهاية على الحالة الاقتصادية للغالبية العظمى من أفراد المجتمع، ومن ثم فقد تؤثر سلباً أو إيجاباً على عملية تمويل المنظمات الأهلية من خلال تبرعات وهبات المواطنين.
- هـ- **معوقات مرتبطة بالتنسيق بين المنظمات الأهلية:** حيث لا يتوافر التنسيق بين المنظمات الأهلية في جمع المال، الأمر الذي ترتب عليه تعدد حملات جمع المال بل أنها قد تزيد عن الحد المعقول في بعض الأوقات مما يؤدي إلى مضايقة الجمهور، مما يسبب تناقصاً في حصيلة حملات جمع المال ويؤثر بدوره على توفر التمويل اللازم لهذه المنظمات.

أسئلة المحاضرة ؟

السؤال الأول : ناقش / ناقشي أهمية التمويل للمؤسسات الحكومية والأهلية ؟

الإجابة

- ترجع أهمية التمويل للمؤسسات الاجتماعية الحكومية أو أهلية للأسباب التالية:-
- المال هو العنصر الأساسي لاستمرار المنظمة الاجتماعية وهو القوة الدافعة للتنفيذ فإذا لم يتوفر المال اللازم للتنفيذ أصبحت المنظمة غير قادرة على تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها لعملائها المستفيدين من تلك الخدمات.
- أن استقرار المركز المالي للمنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى ما تقدمه من خدمات وفي تقديم خدمات جديدة وتطوير القائمة وفقاً لزيادة مركزها المالي الذي يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات.

- المال بالنسبة للهيئة الاجتماعية الأهلية هام حيث أن مواردها المالية غير منتظمة وغير دائمة وتحتاج إلى مجهود من أجل الحصول عليها.
- تستخدم الأموال في أمور متعددة منها إقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور وشراء الخامات اللازمة لتوفير الإنتاج والخدمات وتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية.

السؤال الثاني: ما المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية؟

الإجابة

• هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية:

- **الشمول والعمومية:** أي أن الميزانية تشمل كافة الإيرادات والمصروفات ومن هنا يجب أن تكون تصويراً دقيقاً للوضع المالي القائم.
- **الدورية أو السنوية:** بمعنى أن تكون الميزانية لسنة كاملة ، كذلك اعتماد السلطة التشريعية لها، ويترتب على ذلك اعتبار السنة المالية اثني عشر شهراً وإلغاء ما تبقى من الاعتمادات دون صرف في آخر كل سنة مالية، ولا يرحل للسنة التالية إلا في حدود الحالات الاستثنائية وبموجب قانون.
- **وحدة الميزانية:** ويقصد به ضرورة عرض الميزانية العامة في بيان موحد يظهر فيه إجمالي النفقات وإجمالي الإيرادات وحتى لا يؤدي تعدد الميزانيات إلى إظهار تقديرات مبالغ فيها وغير دقيقة.
- **الشيوع:** بمعنى عدم تخصيص إيرادات معينة لمواجهة إنفاق معين حتى لا يؤدي ذلك على إعاقة تشغيل بعض مرافق الدولة، فجميع الإيرادات هي إيرادات عامة وجميع النفقات هي نفقات عامة.

أنتهت المحاضرة

عهد آل غنوم ^_^

المحاضرة الثانية عشر بعنوان

صنع واتخاذ القرار الإداري بمنظمات الرعاية الاجتماعية

أولاً: مفهوم القرار

القرار هو البت النهائي في موقف محدد يتطلب اتخاذ قرار بشأنه، أو مشكلة معينة يتطلب البت فيها بصورة هادفة ومخططة ويغير المواقف الحالية لمواقف هادفة.

أنواع القرارات: يوجد العديد من أنواع القرارات يمكن تحديد أهمها في:-

- أ- **القرارات المخطط لها مسبقاً:** وهي تتمثل في عدد من التدابير والإجراءات المحددة مسبقاً، والتي تتعامل مع مواقف محددة عند حدوثها بالمنظمة، وتتسم بالتردد والروتينية في الأداء مثل التعامل مع الشكاوي والاعتراضات التي يقدمها العملاء حيال تدني جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمستفيدين.
- ب- **قرارات غير مرتب لها مسبقاً:** وتتمثل في تلك النوعية من القرارات التي تصدر حيال مواقف طارئة غير متوقعة من قبل إدارة المنظمة، وهنا يجب على إدارة المنظمة التدخل باتخاذ إجراءات أو تدابير جديدة في مضمونها للتعامل أو للتصدي للمواقف أو المشكلات الطارئة التي تتعامل معها المنظمة.

وبصفة عامة لا يمكن للمنظمات الحديثة أن تتخلى عن كلا النوعين من القرارات، فالتعامل مع المشكلات اليومية المعتادة يستلزم ضرورة التحسب لها بجملة من التدابير والإجراءات اللازمة لتسيير العمل، وفي ذات الوقت يجب على الإدارة أن تتسم بالقدرة على صنع القرارات غير التقليدية اللازمة لمواجهة أي مواقف استثنائية سواء داخلية أو بالبيئة الخارجية.

النوعية الثانية من القرارات غير التقليدية تعتمد بدرجة كبيرة على القدرة على التخمين والحدس والتوقع من قبل المدير حيال المشكلة، وتلعب الخبرات السابقة للمدير، والبناء المعرفي والمهاري لديه دوراً كبيراً في اتخاذ القرار.

وهناك قرارات فردية وأخرى جماعية حيث يتسع نطاق المشاركة.

وهناك قرارات عاجلة لا تسمح باتساع نطاق المشاركة وأخرى آنية تسمح بتوسيع نطاق المشاركة والديمقراطية وذلك ارتباطاً بالوقت المتاح المرتبط بالموقف أو المشكلة.

قرارات مبرمجة مألوفة وروتينية وأخرى غير مبرمجة غير مألوفة.

ثانياً: صنع القرار

تختلف المستويات الإدارية بالمنظمات فيما بينها من حيث الثقافة الإدارية وأنماط الحياة والمعيشة، وبغض النظر عن هذه الاختلافات فإنهم جميعاً سرعان ما يطلب منهم اتخاذ القرارات، سواء أكانت عملية صناعة

القرار تتم من خلال المشاركة أو بصيغة فردية مطلقة.

فالغاية النهائية هي العمل على اتخاذ القرار اللازم لمصلحة المنظمة ولخدمة أغراضها التي تسعى لها.

وصنع القرار عملية دينامية شاملة وتتسع لتشمل اتخاذ القرار كآخر مرحلة من مراحل صنع القرار.

صانع القرار: صنع القرار يشكل جانباً حاسماً في الإدارة، فالمدبرون كصناع للقرار لهم تأثير في أهداف المنظمة وعلى العلاقة المهنية بالمجتمع والعملاء والوئام الداخلي والتغيير التنظيمي وتحقيق الاستقرار المالي في جميع مستويات المنظمة، فالمدبرون مطلوبون ليضعوا القرارات بشأن اختيار الموظفين وعلاقات العمل وتقديم الخدمات والعلاقات المجتمعية والميزانية.

وبالرغم أن اتخاذ القرارات يبدو للوهلة الأولى بكونه فردياً ومعظم المدبرين يحاولون استخدام منهجاً رشيداً لاتخاذ القرار ويشمل هذا المنهج أربع مراحل متتالية وهي:-

- 1- **الاستجابة للضغوط الفورية:** يجب أن ينظر المدير إلى أن الضغوط يمكن أن تكون داخلية أو خارجية لمنظمة الخدمات الاجتماعية، والضغوط الداخلية تشمل المستويات العليا للإدارة وتعيين الموظفين والتدريب وخدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم والقيود الضريبية والمرتبات، بينما الضغوط الخارجية غالباً تستمد من العلاقات المهنية والجمهور والعلاقات الإعلامية ومتطلبات التمويل.
- 2- **تحديد المشكلة:** المشكلة الأساسية لاتخاذ القرار هي مشكلة التحديد (التعريف) فكلما كان لدى المدير معلومات كثيرة عن المشكلة كلما كان احتمال أن القرار الذي يتخذ يكون ناجحاً، ومن الضروري أن المديرين يقيمون المشكلات على أساس الضريبة وذلك يتم عن طريق إعادة النظر في كل ما هو متاح من معلومات، والتشاور مع مجموعة متنوعة من الناس والعملاء المهتمين، وعلاوة على ذلك يجب أن تدرس المشكلة من حيث تاريخها ونطاقها وزمنها.
- 3- **البحث عن حلول:** في أكثر الأحيان المدبرون سوف يحاولون استخدام السياسات والإجراءات لتقديم الحل للمشكلات، ومن الضروري أن يكون المدبرون مستعدين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.
- 4- **تقييم البدائل:** في المرحلة النهائية من هذا المنهج يتطلب من المدير أن يقوم بتقييم تكاليف وفوائد القرار على الرغم من أن التقييم قد يختلف تبعاً للمنظور والموقف التنظيمي، ويجب أن يكون المدير قادراً على الاتصال بأي مقترح والتوصل إلى حل طبقاً لغايات وأهداف المنظمة.

وعلى الرغم من أن اتخاذ القرار الرشيد يُعد جزءاً من مهارات المدير، إلا أنه من الضروري دائماً أن يضع في اعتباره أن هناك معالم غير عقلانية قبل العواطف والحدس في عملية اتخاذ القرار، ومن الضروري للمدبرين أن يستقروا على قرار دون الآخر.

ثالثاً: صنع القرار وتعزيز السلطة بمنظمات الرعاية الاجتماعية.

إن استخدام السلطة سريعاً لا يمثل الطريق الوحيد الذي يتم من خلاله التأثير، فأصحاب السلطة ربما يتصرفون بطرق تشعب اهتماماتهم أو اهتمامات الآخرين، وربما يتخذون القرار بطريقة تناسب غاياتهم أو تحقق أهداف الآخرين فيندفعون تجاه بدائل مفضلة سواء كانت ستقود للوصول إلى قرارات تفيد المنظمة أم لا.

ويقومون بجمع المعلومات وربما يتجاهلون بعض أو كل هذه المعلومات ويتفاوضون من أجل التأييد ومنع الاعتراض، وهذا ينطبق ليس فقط على الذين يندمجون على نحو مباشر في العملية، ولكن أيضاً على الذين يملكون السلطة للتأثير في العملية بطريقة ما بالرغم من أنهم مشاركون بطريقة غير مباشرة، مثل تقديم معلومات للعملية.

ويمكن أن تندمج جماعات الضغط في سلوك مشابه، وربما تتصف العملية بأشكال متنوعة من المساومة والتفاوض والتسوية التي تقود إلى نتائج تكون أقل مثالية للجميع، وبالرغم من أنها تبدو عقلانية للجميع لإشباع اهتماماتهم فمن منظور النظرية الكلاسيكية الحديثة ربما يقود ذلك إلى نتائج أقل عقلانية بالنسبة للجميع وبناء على ذلك فإن الوسائل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات ربما تكون عقلانية بينما لا تكون الغايات كذلك.

رابعاً: عملية صنع القرار الرشيد

القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يحقق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، والذي يواجه الموقف أو المشكلة في أقصر وقت ممكن وبتكاليف أقل، ولذا فهو قرار عقلاي يرتبط بالتفكير العميق والمقارنة الصادقة بين البدائل المختلفة مما يتطلب توسيع نطاق المشاركة للتفكير في أكبر عدد ممكن من البدائل.

أ- الحاجة لدراسة صنع القرار

يوجد العديد من الأسباب الدافعة لدراسة صنع القرار وأهميته، فإن التعقيد المتزايد للمنظمات الحديثة والذي يحتاج للتمييز والتكامل يعني أن القرارات الأساسية عن تنظيم العمليات التحويلية والإجرائية الأساسية كانت ضرورية.

ويرى النموذج القديم جداً للبنائية الوظيفية (الذي يستمر كنموذج سائد) الإدارة على أنها تركز على نحو أساسي على صنع القرار العقلاي لكي تسهل تحديد الهدف للمنظمة الحديثة والمعقدة، والمميزة بنائياً ووظيفياً، وقد ظهرت السلطة الشرعية العقلاية لتمكن وتجبر المديرين على اتخاذ قرارات عقلاية، وهذا التأكيد على المنطق الموضوعي غير الشخصي وغير العاطفي قد شكل أفعال ومعتقدات إدارية.

إن صنع القرارات وخصوصاً القرارات المهمة تحدد ما الأعمال التي ستنفذ وبشكل الاتجاه الآخر للمنظمة وحياة الناس داخلها، وذلك يمثل أهمية حيوية للمسؤولين التنظيميين، إن القضايا المرتبطة بمن الذي يشارك في صنع القرار؟ ومن الذي يبتعد أو من الذي يظل؟ ومن الذي يمارس التأثير؟ ومن قادر على تقديم مفردات لجدول أعمال صنع القرار؟ وكل هذه المهام ضرورية لفهم سياسة السلوك التنظيمي بالمنظمة.

أن صنع القرار الرشيد يدفعنا للتركيز على القرارات غير التقليدية التي تتعلق بعوامل عدم اليقين أو عدم التأكد في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تصطدم المنظمة بأحداث ومواقف طارئة وغير تقليدية تستدعي ضرورة التدخل السريع والموضوعي للتصدي لها بقرارات تركز على الغايات والأهداف النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو التي وجدت من أجلها أصلاً، لذا يمكن تصور عملية صنع القرار الرشيد أو العقلاي بالمنظمة على النحو التالي:-

- 1- **صياغة موضوعية لغايات وأهداف المنظمة:** فالأهداف والغايات مطلوبة هنا للتعرف على حجم ومصداقية مستويات الأداء الفعلية المحققة بالمنظمة، ويمكننا أن نلاحظ أن المنظمات اليابانية تتفوق في هذه الجزئية على باقي المنظمات الغربية والعربية.
- 2- **التعرف الدقيق على المشكلات التي تعاني منها المنظمة حالياً:** ولأن القرار يرتبط بالمقام الأول بمشكلة سواء أكانت طارئة أو حتى متوقعة، ولذا فمن الأهمية أن نتعرف بدقة على المشكلات التي تعترض المنظمة، وتعد المشكلة اختلافاً بين رغبة ما تسعى المنظمة لتحقيقه وبين الواقع الفعلي المحقق، وبالطبع تؤثر المشكلة في قدرة المنظمة على بلوغ الغايات التي تسعى لها، لذلك من الضروري أن نتعرف بدقة على المشكلات التي تواجه المنظمة كخطوة أولى لحلها أو للتغلب عليها.
- 3- **ترتيب الأولويات والأفضليات للمنظمة:** فمن المعروف أن كافة المشكلات لا تنشأ من فراغ ولا تتساوى في أهميتها مع بعضها بعضاً، لذا فالتعرف على المشكلة يجب أن يصحبه أيضاً التعرف على الأولويات المرتبطة بهذه المشكلات، بحيث تستطيع المنظمة وفي ضوء المتاح لها من موارد التعامل مع هذه الأولويات فقط شريطة أن تؤثر الحلول في قدرة المنظمة على بلوغ الغايات والأهداف.

4- **مراعاة أسباب المشكلات الحالية:** ومن الصعوبة أن نتصور إمكانية صياغة حل أو جملة من البدائل للتصدي لمشكلة لا ندرك طبيعتها أو المبرر من وجودها أو تحديداً لمسبباتها، فالتعرف على مسببات المشكلة يجنب المنظمة فيما بعد مثل هذه المشكلة أو عودتها من جديد.

5- **تطور البدائل والحلول الأخرى للمشكلة:** فقبل اختيار القرار يجب أن تطور المنظمة عدد من البدائل بحيث تقارن فيما بينها، من حيث الآثار السلبية والنتائج الايجابية لتطبيق كل بديل.

6- **التقييم الموضوعي للبدائل:** بعد صياغة البدائل المتاحة بالمنظمة إزاء المشكلة يجب على الإدارة العليا أن تقوم بتقييم كل بديل على حدة، للتعرف إلى نتائج تطبيقه على الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

7- **تخير البديل الأنسب:** في نهاية عملية التقييم يجب أن يستقر يقين ووجدان إدارة المنظمة على بديل أو حل نهائي مختار للتعامل مع المشكلة المراد التصدي لها.

8- **تنفيذ هذا البديل:** فالمؤكد أن أي بديل أو قرار لمواجهة لا يمكن أن يكون له تأثير دون تطبيق فعلي أي وضعه موضع التنفيذ.

9- **المتابعة الموضوعية لمستوى الأداء:** فالإدارة الفاعلة بأي منظمة هي تلك التي يمكنها إجراء متابعة موضوعية للقرارات التي تصدرها، وبطبيعة الحال نجد أن عملية المتابعة رهن بضرورة وجود معايير يمكن المقارنة على ضوءها بين مستويات الأداء الفعلية، كما أن عملية المتابعة تشير إلى مدى تأثير الحل المتبع للتصدي للمشكلة على تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها.

ب- **بدائل عملية صنع القرار:** الملاحظ علمياً أن المستويات الإدارية بالمنظمات الحالية لا يتبعون الخطوات المحددة لمواجهة المشكلات، ولعل ذلك يرجع إلى ضغوط العمل، وغياب المعلومات الدقيقة والمناسبة، ومحدودية الموارد المتاحة لمواجهة المشكلة، بالإضافة لعوامل أخرى تؤثر جميعها في قدرة المدير على اتخاذ قرار عقلائي رشيد، مما يجعله مضطراً للأخذ بمنهج مقيد في ضوء الاعتبارات السابقة لاتخاذ القرار، وفي ظل هذا المنهج المقيد نحدد الفروض الآتية:-

- 1) من النادر أن يحتاج المدير هنا للمعلومات المتوافرة لديه.
- 2) المدير غير واع بأهمية وجود البدائل المتاحة للمشكلة.
- 3) يتم تجاهل أي بدائل تظهر مبكراً لوجود المعوقات والقيود التي تقلل من أهميتها.
- 4) أن الغايات التي تسعى المنظمة لها تفيد هي أيضاً من عملية اتخاذ القرارات.
- 5) أن تعارض الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها تؤثر سلبياً في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.

ولذا نجد أن عملية صنع القرار تتم في ضوء الحدود الدنيا من الموارد والمعلومات المتاحة أمام تلك المستويات، ولكن يبقى أن نذكر أن هذه القرارات المقيدة تظل في النهاية قرارات تسعى للتعامل الجدي من جانب الإدارة مع المشكلة التي تواجه المنظمة.

وفي أحيان كثيرة يضطر المدير بسبب غياب أو نقص المعلومات للاعتماد على حدسه الشخصي وعلى قدرته على الحكم على الأمور لاتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره، ولعل لهذه النوعية من القرارات مبرراتها على النحو التالي:

- 1) المستويات العالية من عدم اليقين المصاحب للمشكلة أو الأهداف التي تسعى المنظمة لها أو حتى إزاء معايير صنع القرارات ذاتها بالمنظمة.
- 2) في بعض المواقف أو الأحداث قد لا تتوفر خلفية معرفية أو خبرات سابقة عن المشكلة تبرر للمدير اتخاذ القرار.
- 3) ضغوط العمل التي لا تتيح للمدير اتخاذ قرار موضوعي طبقاً لدراسة متأنية.
- 4) زيادة عدد البدائل أحياناً يكون مبرراً لإعاقة عملية اتخاذ قرار موضوعي.

ج- المؤثرات السلوكية على عملية صنع القرار:

توجد بعض العوامل السلوكية التي تؤثر في قدرة المدير على صنع القرار وبعض هذه العوامل تؤثر في جانب واحد أو أكثر من جوانب المشكلة بينما بعضها الآخر يؤثر في المشكلة من مختلف جوانبها، ومن هذه العوامل:-

- 1- **القيم:** فمن المتعارف عليه أن المدير يتأثر في القيم الاجتماعية والفردية لديه عند اتخاذ القرارات المختلفة، خاصة عندما يواجه بمواقف تستدعي قرار يقوم على مناهضة أو معارضة قيمة اجتماعية أو فردية يؤمن بها، وتمتد عملية تأثير القيم على القرار في مختلف مراحلها وتعد القيم هنا بمثابة الأساس الأخلاقي الذي يحكم عملية صنع القرار.
 - 2- **احتمالية وقوع الخطر أو الضرر:** فأحياناً ومن واقع الخبرات الشخصية قد يتسبب القرار ذاته في وقوع بعض الأخطار أو الضرر للمنظمة نتيجة لزيادة كبيرة في عدم اليقين، أو بسبب نقص في البيانات والمعلومات المتوفرة عن المشكلة، ولعل هذا العامل يؤثر بصفة شخصية على قدرة المدير على اتخاذ القرار الصحيح.
- ومن ناحية ثانية نجد أن القرار قد يصدر بطريقة غير عقلانية إذا كان تركيز المدير فقط على جانب الفوز الكامل، متجاهلاً صعوبة تحقيق الفوز في الحياة العملية دون السماح للآخرين بالفوز أو تحقيق نجاحات جزئية على الأقل.
- 3- **الاضطراب أو القلق المصاحبان لاتخاذ وتطبيق القرار:**

فالملاحظ مثلاً أن التركيز ينصب على العوامل التي تؤثر فعلاً في صنع القرار حتى لحظة اتخاذه بالفعل، لكن من النادر أن تركز على التأثيرات التي تلي اتخاذ القرار، ولعل هذا الاضطراب ما يطلق عليه البعض (الاضطراب المعرفي).

حيث أن بعض المديرين لديهم فجوة بين الواقع المعرفي الذي يعيشونه وبين جملة الاتجاهات والقيم التي يرتكزون عليها لاتخاذ قرار ما، ومن ثم تؤثر هذه الحالة فيما بعد على الظروف وتؤثر السمات الشخصية للمدير في قدرته على الثقة بالنفس عند اتخاذ القرار أو حتى عند المفاضلة بين بدائل القرار المتاحة.

- 4- **الهروب من الالتزامات الملقاة على عاتق صانعي القرارات:** وتظهر هذه السمة عندما يواجه المدير تعثياً أو نقصاً كبيراً في المعلومات المتاحة عن المشكلة أو الموارد اللازمة للتصدي لها أو عندما لا تكون الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لها غير واضحة بدرجة كافية بذهنه.

د- صنع القرار بصورة جمعية: على المستوى العملي نجد أن المنظمات تتخذ القرارات من خلال لجان تعد لهذا الغرض، ومن ثم تتشكل هذه اللجان من عضوية الكثير من المستويات الفنية والإدارية بالمنظمة، ولعل في نشأة فكرة هذه اللجان المختصة باتخاذ القرارات محاولة التغلب على نقاط الضعف البشرية الموجودة بالفرد.

ومن ثم أيضاً يمكن التوصل إلى رأي جماعي بالمشاركة بين أكثر من وجهة نظر خبيرة حيال المشكلة موضع اهتمام القرار، وتتم صناعة القرار من خلال عقد العديد من اللقاءات والاجتماعات بين أعضاء اللجنة الواحدة أو بين اللجان العديدة المنعقدة لهذا الموقف.

وكلما تعقدت الأبنية التنظيمية كلما مالت المنظمات أكثر لإنشاء لجان متخصصة لمساعدتها على اتخاذ القرارات والسياسات المختلفة.

وتوجد القرارات الجمعية عندما يتحمل عدد من الأفراد مسؤولية المشاركة في اختيار البدائل، بينما القرارات الفردية تمنع التضامن مع باقي الأفراد في مراحل تحليل المشكلة وتطوير وتقييم الخيارات.

ه- القرارات الجماعية مقابل القرارات الفردية: إن صنع القرارات يجب أن يتم لمصلحة المنظمات ولا تتم بالطريقة الفردية ، ويظهر العمل الجماعي في عملية صنع القرار بالمنظمات ، وبصفة عامة نجد أن الأخذ بالقرار بصورته الجماعية يتم في ضوء المعطيات الآتية:-

- 1) عند صياغة الغايات والأهداف: يفضل أن تتم هذه العملية بصورة جماعية وليست فردية حتى تحوز هذه الغايات قبولاً عاماً لدى كافة القطاعات بالمنظمة.
- 2) عند التعرف إلى المسببات وتطوير البدائل للحلول المرتقبة: يظهر أهمية الجماعة على الفرد في دراسة ومقارنة بعضها بطريقة لا يستطيع فرداً واحداً القيام بها.
- 3) عند تقييم هذه البدائل: نجد أن للحكم الجماعي على هذه الحلول مصداقية ودقة عالية بالمقارنة بتلك التي تتم بصورة فردية.
- 4) عند اختيار البديل: نجد أن تحقيق الرضا والاتفاق على هذا البديل لا يتم إلا من خلال عمل جماعي لا يمكن تحقيقه بصورة فردية.
- 5) التنفيذ والمتابعة: وهذه دورها عملية جماعية بالمقام الأول إذ تختص إدارات المنظمة كلها بعملية التنفيذ ومن ثم يمكن متابعتها بدقة وبموضوعية فيما بعد.
- 6) إن القرارات الجماعية أسلوب راقى للديمقراطية والمشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية.
- 7) أن القرارات الجماعية تعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين وتوفر مناخاً مناسباً للانتماء المؤسسي.
- 8) كما أن القرارات الجماعية تعكس مشاركة جميع العاملين في كل مراحل التنفيذ بفاعلية ومن ثم نجاح تنفيذ البديل المختار في مواجهة الموقف أو المشكلة.

خامساً: اتخاذ القرارات بالمنظمات الاجتماعية

إننا نستطيع تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار أحد الخيارات من مجموعة متعددة من البدائل، وهي العملية التي تحدث في إطار المفاهيم الثقافية والاجتماعية ، والعلاقات الخاصة بين الأفراد حيث من المهم أن تفهم عملية اتخاذ القرار في منظمات الخدمات الاجتماعية متضمنة ممارسة القوة والسلطة، والتعبير عن الاستقلالية الشخصية والسيطرة الإدارية.

وهذه القوة في اتخاذ القرار تنبعث من القادة والمديرين والمهنيين والعلماء الذين يتخذوا قراراتهم التي تتعلق بحياتهم الخاصة، والتي لها تأثير كبير في العمليات التنظيمية، وبالنسبة للقرارات التي يتخذها خبراء المنظمات الاجتماعية فهي تتخذ من خلال مفهوم العلاقات ومعلوماتهم عن طريق تأسيس وبناء الشبكات المتخصصة الجديدة داخل المنظمات الاجتماعية.

والقرار الرشيد اختيار عقلائي للبديل الأنسب من بدائل عديدة لمواجهة الموقف أو المشكلة بأقل جهد وأرخص التكاليف وأقصر وقت ممكن، مما يتطلب معه تحليلاً وتفكيراً عميقاً، وديمقراطية المشاركة، ومعلومات دقيقة، والتخلص من الضغوط، وتوافقاً نفسياً واجتماعياً لصانعي القرار، ومواجهة النزاعات والصراعات وتفضيلاً لأهداف المنظمة على الأهداف الشخصية ووجود معايير محددة لاختيار البديل الأنسب.

ومن ثم فإن العناصر الأساسية لاتخاذ القرار الإداري هي وجود موقف أو مشكلة دافعة لاتخاذ القرار ، ومن لهم حق المشاركة في اتخاذ القرار، ووجود هدف محدد وهو مواجهة الموقف أو المشكلة والتفكير في أكبر عدد ممكن من البدائل من خلال المشاركة الواسعة وقواعد ومعايير متفق عليها لاختيار البديل الأنسب تجنباً للنزاعات والصراعات وأخيراً عملية الاختيار.

سادساً: مداخل وأساليب عملية اتخاذ القرار

من المهم لخبراء الخدمة الاجتماعية أن يفهموا الوسائل التي نستطيع بها اتخاذ القرار، وأن الأسلوب المهيمن لعملية اتخاذ القرار في الخدمات الإنسانية هو عملية اتخاذ القرار المناسب، وهي الطريقة التي تعكس الأساليب الحديثة والعملية للإدارة. وتتضمن عملية اتخاذ القرار عدداً من الخطوات والتي تشمل تعريف المشكلة وتكوين واختيار البدائل اعتماداً على المعلومات المتاحة وتنفيذ القرار ثم مراقبة وتقييم النتائج.

ومن الممكن أن تكون العملية الإدراكية دائرية، حيث أن المشكلات الجديدة يتم تعريفها على أساس تقييم القرارات التي تم اتخاذها سابقاً وهذا الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار، هو مشابه لذلك الذي اقترحه مؤيدو الممارسة المرتكزة على الأدلة، والتي تركز على اختبار وتطبيق معلومات ونتائج البحوث وذلك في عمليات اتخاذ القرارات.

سابعاً: مساهمة العميل في عملية اتخاذ القرار

نعرف أن صانعي القرارات في منظمات الخدمة الاجتماعية هم المهنيون المديرون، ونلاحظ أن الحكومة وعامة الناس لديهم مصالح في عملية اتخاذ القرار نتيجة لاستخدام المصادر العامة في عملية توصيل الخدمة.

إضافة إلى مساهمة العملاء وأولياء الأمور والموظفين ومؤسسات التمويل، وتشارك هذه المجموعات مع بعضها الآخر بطرق مختلفة حيث يتعاون البعض بصورة متبادلة لتحقيق أفضل قرار ممكن، وأحياناً فإنهم يعملون بصورة منفصلة عن البعض الآخر بالطريقة التي تساند اتخاذ القرار أو أحياناً قد تضعف عملية اتخاذ القرار.

ولكن كيف يساهم العملاء أو المستفيدون من الخدمة في عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

يوجد منذ الثمانينات من القرن العشرين طريقتان مهمتان ومتنافستان تتعلقان بمساهمة المستخدم (العميل) وهما:-

- **الأولى:** معالجة الاستفادة من الخدمة والتي تنبثق من إعادة الرأسمالية لحالة الرفاه مثلما يمارس في الاقتصاد الانجليزي-الأمريكي أما تأثير المستفيدين على المؤسسة فهي تأخذ شكل قوتهم الاستهلاكية، وكذلك من خلال ممارسات الاستشارة للحصول على التغذية العكسية من المستفيد المستهلك.
- **الثانية:** المساهمة في العدالة الاجتماعية ومنح السلطة لمعالجة فعالية الخدمة وبنائها أكثر من الممارسة الاستشارية، وأن المشاركة في المنظمات لا يمكن فصلها عن الاعتبارات التي لها علاقة بمشاركة العملاء في المجتمع بصورة أوسع.

ثامناً: متطلبات عملية اتخاذ القرار

لقد تم تطوير النموذج الوصفي لعملية اتخاذ القرار، وحتى يمكن لهذه العملية أن تصنف بعقلانية ويتم تطبيقها في اتخاذ القرار، يجب أن نميز بين المحتوى العقلاني والشكل العقلاني من ناحية أخرى.

ففي الشكل العقلاني متطلبات العقلانية تشير فقط إلى عملية اتخاذ القرار والتي تهدف إلى انتظار الأهداف التي تم تحديدها. وعلى العكس من ذلك عقلانية المحتوى تقتض أن الهدف يجب أن يتم دراسته في مصطلحات خاصة بالعقلانية وأن الهدف يجب أن يكون صحيحاً ومبرراً.

وعلى الجانب الآخر فإن كل الأهداف الممكنة تظهر خطأ في هذه الحالة العقلانية وتتطلب ليس فقط عملية اتخاذ القرار ولكن أيضاً أهداف مناسبة.

ومعظم البحوث تظهر أن اختيار الأهداف في صنع القرارات تعد جوهرية وأساسية للأسئلة الخاصة بالقيم الذاتية وهذه القيم لا يمكن تحديدها لكي تكون صحيحة أو موضوعية أو خطأ.

والأهداف الرئيسية الكبرى في عملية اتخاذ القرار تفترض أن الأساس الوحيد ذا المعنى هو تطوير إجراءات صنع القرارات وهذا الشكل العقلاني في عملية اتخاذ القرار تعد مقترحات لهذا الشكل.

والذي يميز بوضوح القرار العقلاني والناجح بينما الحدث العقلاني يؤدي لاتخاذ قرارات أكثر نجاحاً، لذلك فإن العقلانية لا تشير إلى النجاح أو تأثير نتائج الاختيارات ، وبصفة عامة يفترض أن القرار يمكن أن يوصف بالعقلانية إذا كان عمليات اتخاذ القرار تحدد السمات التالية:-

- 1) أن عمليات اتخاذ القرار تكون موجهة كلية إلى الهدف أي ثابتة ومركزة على الهدف.
- 2) المداولة تستخدم في عمليات اتخاذ القرار القائم على أساس المعلومات المناسبة.
- 3) أن عملية اتخاذ القرار تتبع النظام وإجراءات بناء الحدث واستخدامه بوضوح لمنهجية الأدوات وإمكانية فهم غير المشاركين.

تاسعاً: تحديد إجراءات صنع القرار

إجراءات صنع القرار يمكن تحديدها كنسق من الأدوار، للحصول على معلومات ثم تحليلها والتي تكون قادرة على تكوين تصميمات لأنماط وأنواع مؤكدة لمشاكل القرار، وإجراءات صنع القرار يجب أن تقدم نسق الأدوار التي تحدد كل المهام الجوهرية لحل مشكلات القرار، وذلك هو اكتشاف المشكلة وتحليلها، والتطوير والتقييم للاختيارات، وتحديد نتائجها والقرارات والأدوار.

عاشراً: أنماط مواقف ومشكلات اتخاذ القرار

يمكن تحديد وقياس الأنماط المختلفة من مشكلات اتخاذ القرار كما حددها "روهلي" عام 1988 طبقاً لدرجة صعوبة المشكلة حيث نفرق بين مشكلات القرار البسيطة والمعقدة، وأن اتخاذ القرار للمشكلات المعقدة تظهر إذا كان هناك واحد وأكثر من الظروف الآتية:-

- 1) المشكلة لها أوجه عديدة، وجه منها فقط يمكن وصفه بمصطلحات كيفية.
- 2) العوامل المتداخلة للمشكلة ويمكن أن تؤدي إلى عدم الوضوح.
- 3) أكثر من قسم يمكن أن يشارك في المشكلة داخل المنظمة.
- 4) الكثير من الحلول الممكنة متاحة للاختيار.
- 5) التطوير البيئي غير المؤكد.

وإذا لم تظهر واحدة من الملامح والصفات السابقة فإن المشكلة تصبح مشكلة بسيطة في اتخاذ القرار، ويجب أن ندرك التصنيفات المختلفة من المشكلات فقد تكون ذات علاقة بالمشكلات البسيطة التي دائماً ما يكون لها خيارات كثيرة لحلها، وغالباً ما تقابل متطلبات من القرار لمشكلات في البناء الجيد، والمشكلات المعقدة عادة ما تكون مشكلات مصممة ودائماً ما تكون في بناء ضعيف.

أسئلة المحاضرة ؟

السؤال الأول: فسر / فسري بدائل عملية صنع القرار ؟

الإجابة

الملاحظ علمياً أن المستويات الإدارية بالمنظمات الحالية لا يتبعون الخطوات المحددة لمواجهة المشكلات، ولعل ذلك يرجع إلى ضغوط العمل، وغياب المعلومات الدقيقة والمناسبة، ومحدودية الموارد المتاحة لمواجهة المشكلة، بالإضافة لعوامل أخرى تؤثر جميعها في قدرة المدير على اتخاذ قرار عقلاني رشيد، مما يجعله مضطراً للأخذ بمنهج مقيد في ضوء الاعتبارات السابقة لاتخاذ القرار، وفي ظل هذا المنهج المقيد نحدد الفروض الآتية:-

- 1) من النادر أن يحتاج المدير هنا للمعلومات المتوافرة لديه.
- 2) المدير غير واع بأهمية وجود البدائل المتاحة للمشكلة.
- 3) يتم تجاهل أي بدائل تظهر مبكراً لوجود المعوقات والقيود التي تقلل من أهميتها.
- 4) أن الغايات التي تسعى المنظمة لها تقيد هي أيضاً من عملية اتخاذ القرارات.
- 5) أن تعارض الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها تؤثر سلباً في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.

ولذا نجد أن عملية صنع القرار تتم في ضوء الحدود الدنيا من الموارد والمعلومات المتاحة أمام تلك المستويات، ولكن يبقى أن نذكر أن هذه القرارات المقيدة تظل في النهاية قرارات تسعى للتعامل الجدي من جانب الإدارة مع المشكلة التي تواجه المنظمة.

وفي أحيان كثيرة يضطر المدير بسبب غياب أو نقص المعلومات للاعتماد على حدسه الشخصي وعلى قدرته على الحكم على الأمور لاتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره، ولعل لهذه النوعية من القرارات مبرراتها على النحو التالي:-

- 1) المستويات العالية من عدم اليقين المصاحب للمشكلة أو الأهداف التي تسعى المنظمة لها أو حتى إزاء معايير صنع القرارات ذاتها بالمنظمة.
- 2) في بعض المواقف أو الأحداث قد لا تتوافر خلفية معرفية أو خبرات سابقة عن المشكلة تبرر للمدير اتخاذ القرار.
- 3) ضغوط العمل التي لا تتيح للمدير اتخاذ قرار موضوعي طبقاً لدراسة متأنية.
- 4) زيادة عدد البدائل أحياناً يكون مبرراً لإعاقه عملية اتخاذ قرار موضوعي.

السؤال الثاني: ناقش / ناقشي مداخل وأساليب عملية اتخاذ القرار ؟

الإجابة

من المهم لخبراء الخدمة الاجتماعية أن يفهموا الوسائل التي نستطيع بها اتخاذ القرار، وأن الأسلوب المهيمن لعملية اتخاذ القرار في الخدمات الإنسانية هو عملية اتخاذ القرار المناسب، وهي الطريقة التي تعكس الأساليب الحديثة والعملية للإدارة. وتتأثر التنظيمات بالاقتصاديات الكلاسيكية التي تفترض بأن الناس يتصرفون بطريقة منطقية وبعقلانية، حيث أنهم يختارون البدائل التي تحقق أقصى مقدار من الدخل ولكن بأقل التكاليف الممكنة.

وإن عملية اتخاذ القرار الرشيد لها أساليب إيجابية على تطوير المعلومات، والتي تنعكس في استخدامها وذلك كوسيلة لتقييم ولاختيار سلسلة الأحداث المطلوب تنفيذها.

ومن الممكن أن تكون العملية الإدراكية دائرية، حيث أن المشكلات الجديدة يتم تعريفها على أساس تقييم القرارات التي تم اتخاذها سابقاً وهذا الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار، هو مشابه لذلك الذي اقترحه مؤيدو الممارسة المرتكزة على الأدلة، والتي تركز على اختبار وتطبيق معلومات ونتائج البحوث وذلك في عمليات اتخاذ القرارات.

المحاضرة الثالثة عشر بعنوان

الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية

أولاً: إدارة الأزمات

ماذا تعني إدارة الأزمات؟

إن تحديد التهديدات للمنظمة وأصحاب المصالح فيها، والأساليب المستخدمة من قبل المنظمة للتعامل مع هذه التهديدات بسبب عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث، لذا يجب على المنظمات أن تكون قادرة على التعامل مع احتمال إجراء تغييرات جذرية في الطريقة التي تصرف الأعمال والمهام.

وإدارة الأزمات غالباً ما تتطلب أن تكون القرارات في غضون فترة زمنية قصيرة وغالباً ما بعد الحدث مباشرة من أجل الحد من عدم اليقين في حالة حدوث أزمة، والمنظمات غالباً لا توفر خطة لإدارة الأزمات، والمنظمات الواعية هي تلك التي تحدد إدارة الأزمات كقسم أو جزء من أجزائها كمنسق اجتماعي.

ولا يقتصر التدخل في الأزمات على علم الإدارة العامة ولكن للخدمة الاجتماعية دوراً حاسماً أوضحه تاريخ التطور المهني حيث تتعامل وتتداخل مهنياً مع الأزمات المختلفة والمشكلات الاجتماعية العديدة والكوارث والصراع، وذلك في وحدات التعامل المختلفة، ويكشف تراث الخدمة الاجتماعية تاريخياً عن إسهامات فاعلة وتجارب ونماذج رائدة في التعامل مع الأزمات والكوارث والمشكلات الطارئة سواء للأفراد أو الأسر أو المجتمعات أو المنظمات.

ومنظمات الرعاية الاجتماعية كثيراً ما تتعرض لأزمات وصراعات ومشكلات ليس فقط في المنظمات الحكومية ولكن يمتد ذلك للمنظمات الاجتماعية الأهلية، كما أن خدمات الرعاية الاجتماعية ومنظماتها تتأثر تأثيراً بالغاً بالأزمات والكوارث ليس في البيئة المحلية فقط ولكن أيضاً في المجتمع العالمي، والتي تؤثر على نحو أو آخر في خدمات الرعاية الاجتماعية وسياساتها.

ما الأزمة؟

مفهوم الأزمة: هي خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

والأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في الغالب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

وتعرف الأزمة بأنها تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.

ولذلك فإن مفهوم الأزمة هو ما يحدث داخل المنظمة وما يحدث في استجابة الحدث للأزمة وبالتالي يمكن وصفها بأنها استجابة المنظمة الداخلية لحدث مفاجئ، وتحدث الأزمة في أربع مراحل:-

- 1) الحدث كحافز عَجَلَ حدوث الأزمة وهذا عادة ما يكون الحدث الكارثي ولكنه قد يكون أيضاً من تراكم سلسلة من الأحداث.
- 2) يتم تقييم الحالة وتصور وتحديد الخطر أو التهديد ، ويجب أن ينظر للأزمة باعتبارها تهديداً وعلى أنها حالة خطيرة للغاية، ومن المحتمل أن تؤثر في حياة المنظمة على نحو سيء للغاية.
- 3) أما العامل الثالث في تطور الأزمة هي أساليب المواجهة التي تعتمد عليها والموارد المتاحة وأساليب التأمل وهي الطريقة التي تستجيب لها المنظمة للمشكلات، وأنها هي الخطوات التي اتخذت لتذليل الصعوبات للمنظمة والحصول على موارد خارجية والموارد الداخلية (مثل تقنيات حل المشكلات الخاصة ومهارات الاتصال) للتعامل مع التهديد وفعالية وكفاية هذه الموارد وأساليب التعامل.
- 4) إذا كان للمنظمة آليات مواجهة لا تقلل من التهديد لوجود أزمة من المؤكد أن تحدث.

خطوات إدارة الأزمة

- 1) تشخيص الأزمة وتحديد ماهيتها وقوتها وأسبابها وكيفية تشخيصها وتحديد الأهداف وأساليب تحديدها.
- 2) الحد من تفاقم الأزمة ونموها وزيادة قوة تأثيرها.
- 3) تحديد البدائل الممكنة وكيفية توليد أكبر عدد ممكن من البدائل.
- 4) اختيار أفضل البدائل من خلال تقييم كل بديل بمعايير التفضيل.
- 5) التدخل السريع لمواجهة الأزمة وتحقيق الأهداف .

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات من ناحية والبرامج من ناحية أخرى انطلاقاً من تبنى أسلوب متكامل للتطوير التنظيمي قائم على إيجاد وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في المنظمة أو كل مسئول عن البرنامج يعلم ويوقن أن الجودة في خدمة العملاء تمثل الهدف الأساسي لأي منظمة وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم الجودة :

- 1) التعريف الأول: هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما مكن العميل المستفيد من الخدمة من حصوله على متطلباته واعتراز مقدمي الخدمة بعملهم والخدمة التي يقدمونها.
- 2) التعريف الثاني: هي تصميم منتجات وتوفير خدمات مستقبلية لتلبية متطلبات العملاء وفقاً لاحتياجاتهم وما يتوقعونه وما يرضيهم.

- 1) التعريف الأول: طريقة لإدارة المنظمة أو تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة أو المسؤولين عن برامجها من أجل تحسين الخدمات والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.
- 2) التعريف الثاني: توجهات لإدارة منظمات الخدمات الإنسانية لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العملاء المستفيدين ويتحقق من خلالها رضاهم وتمكين الموظفين من أداء أعمالهم بـ صور أفضل.
- 3) التعريف الثالث: من وجهة نظر المؤلف يمكن تعريفها بأنها القيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج وأنشطة المنظمات الاجتماعية على أساس من التعاون بين المشاركين والمسؤولين بها بهدف تحسين جودة وزيادة إنتاجية الخدمات التي تقدمها بما يحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة بصفة مستمرة، وينتج عنها الرضا الكامل للعملاء المستفيدين وافتخار مقدمي الخدمة واعتزازهم بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها.

ومن التعريف يتضح ما يلي:-

- 1) أن الجودة الشاملة في المنظمات الاجتماعية تتضمن العمل الفريقي التعاوني من كافة المسؤولين والمشاركين في المنظمة في كل مراحل العمل تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقيماً بما يتضمنه ذلك من جودة المدخلات والعمليات التحويلية.
- 2) هذا العمل يقوم على أساس التكامل بين جميع العمليات والوظائف الخاصة بالمنظمة على المستوى الجغرافي والوظيفي والاستراتيجي والتكتيكي.
- 3) الهدف النهائي من هذا العمل هو تحسين جودة وزيادة إنتاجية مخرجات المنظمة المتمثلة في الخدمات التي تقدم للعملاء المستفيدين منها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية المطلوبة بصفة مستمرة.
- 4) ينتج عن تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الجودة الشاملة ما يلي:-
 - توفر الرضا الكامل للعملاء المستفيدين من الخدمات التي توفرها المنظمة.
 - شعور المسؤولين والمشاركين في المنظمة بالافتخار والاعتزاز بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها.
 - تقوية مركز المنظمة لتقديم أفضل الخدمات التي يستفيد منها العملاء.

ج- أهمية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية:

ترجع أهمية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية كأساس لتحسين الخدمات التي تقدمها وتحقيق رضا العملاء ومقدمي الخدمة إلى عدة عوامل منها:-

- 1) **العامل الأول:** أن الجودة الشاملة نظام متكامل يؤدي إلى فاعلية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية بالمنظمة، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبين العملاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.
- 2) **العامل الثاني:** أن الجودة الشاملة أصبحت مطلباً من مطالب عملاء الخدمة الاجتماعية الذين يستفيدون من المنظمات الاجتماعية، خاصة بعد أن زاد وعي العملاء بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يحصلون عليها لتلبي أي

تغيرات تطرأ على احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم المتجددة والمعقدة بما يقلل من شكوهم ويزيد من ثقتهم في المنظمات الاجتماعية المسؤولة عن تلك البرامج.

(3) **العامل الثالث:** أن الجودة الشاملة تحقق إنتاجية أعلى من الخدمات التي تتضمنها برامج المنظمات في الحصول على أفضل خدمة، مما ينعكس على زيادة مصداقية تلك البرامج ومصداقية المنظمات المسؤولة عنها والتقدير المجتمعي لخدماتها بل ويحقق زيادة مشاركة المواطنين في جميع مراحل تقديم برامجها تخطيطاً ومتابعة وتقويماً ودعمهم لأنشطة المنظمة.

(4) **العامل الرابع:** تعتبر الجودة الشاملة أساساً لحسن استثمار الخامات والمعلومات والعاملين المسؤولين عن المنظمة، وتطوير الإجراءات المرتبطة بمراحل برامجها بما يساهم في حسن استثمار المدخلات والجودة في العمليات التحويلية بما يضمن أداء أفضل وتحقيق أدق للأهداف التي أنشئت المنظمة لتحقيقها.

(5) **العامل الخامس:** أن الجودة الشاملة تؤكد مبادئ التعامل المهني مع العملاء المستفيدين من برامج المنظمات الاجتماعية في حقهم في الحصول على أفضل خدمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة مع ضمان العدالة في توزيع تلك الخدمات على أساس أولوية احتياجات كل منهم للخدمات التي توفرها المنظمة، كما تقلل من شكاوى العملاء وتضمن زيادة إقبالهم على الخدمات.

(6) **العامل السادس:** أن الجودة تحقق التعاون بين العاملين المسؤولين بالمنظمة من كافة التخصصات على أساس من التكامل بين جهود فريق العمل، وهو أساس من الأسس التي يجب أن تقوم عليها إدارة المنظمات الاجتماعية ضماناً لنجاحها في تحقيق أهدافها.

(7) **العامل السابع:** تزايد الطلب بضرورة تحديد مواصفات قياسية لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية بما يساهم في تقويمها على أسس علمية وتطويرها لتحقيق أهدافها بصورة أفضل.

د- عناصر إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الاجتماعية:

لقد ظهرت عدة محاولات لتحديد عناصر لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الاجتماعية ، يمكن عرضها في العناصر التالية:-

- (1) تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غاية مستقرة واستمرارية الهدف لتحسين أداء الأنشطة والخدمات التي تتضمنها المنظمة.
- (2) تبني الفلسفة الجديدة لجودة المنظمة وتفهمها من جميع المشاركين والعاملين فيها ارتباطاً بوظائفهم وأدوارهم مع التركيز على العملاء المستفيدين من المنظمة.
- (3) الاهتمام بالتدريب لزيادة قدرة الموارد البشرية المستثمرة في المنظمة لزيادة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يساهم في حسن أدائهم للمهام الموكولة إليهم مع ضرورة الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- (4) الاهتمام بدور الإشراف والقيادة في مساعدة القائمين على إدارة المنظمة ليؤدون عملاً أفضل على أساس نقل الخبرة والمهارة من المشرف إلى المشرف عليه.
- (5) الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف المنظمة في ضوء تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها بعيداً عن الشعارات.

6) التأكيد على جعل جميع المسؤولين عن إدارة المنظمة يعملون من خلال فرق العمل وذلك تحقيقاً للتحويل إلى نظام الجودة مع ضرورة مشاركة العاملين في جميع المستويات لهذه الفرق بعد حصولهم على المهارات الضرورية التي تؤهلهم للعمل على تحسين الأداء.

7) المتابعة المستمرة التي تدل على أن المنظمة جعلت من الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من تنظيمها وليس فقط مجرد برنامج مؤقت.

هـ- أبعاد الجودة الشاملة لإدارة المنظمات الاجتماعية:

هناك كتاب كثيرون أكدوا على أنه يمكن النظر للجودة الشاملة لإدارة المنظمات من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1) **البعد الأول: البعد الفني للجودة:** يشمل على تطبيقات العلم والتكنولوجيا على المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمات الاجتماعية وتعمق تحقيقها لأهدافها وتقديمها للخدمات المستهدفة منها بحيث تكون تلك الخدمات محققة لما يجب أن تقوم به.

ويتضمن هذا البعد الاستفادة من خبرات العاملين بالمنظمة والخبراء والمواطنين المستفيدين بما لديهم من معارف ومهارات في مناقشة نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة، والتأكد من صحة الإجراءات التي تستخدم لتوفير تلك الخدمات سواء كانت نتائجها مادية أو معنوية.

2) **البعد الثاني: البعد غير الفني:** ويتمثل في الجودة المتعلقة بالعلاقات والتفاعل الاجتماعي والنفسي بين العملاء المستفيدين من المنظمة وبين المسؤولين عن إدارتها وكذلك طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أعضاء فريق العمل بها.

ومن مظاهر الجودة غير الفنية:

- تعاون العاملين في المنظمات مع المستفيدين من الخدمات التي توفرها هذه المنظمة.
- وجود درجة من الثقافة والوعي لدى المسؤولين عن إدارة المنظمة.
- توفر الوقت الكافي لدى المسؤولين عن إدارة المنظمة للتعامل مع العملاء المستفيدين من خدماتها.
- إتاحة الفرصة من جانب المسؤولين لأسئلة العملاء واستفساراتهم.
- توفير المعلومات الكافية والثقة في النفس من جانب المسؤولين عن إدارة المنظمة الاجتماعية.
- إتاحة الفرصة لمشاركة العملاء في التخطيط للخدمات التي تقدمها المنظمة.

3) **البعد الثالث: الجودة في مواقع تقديم الخدمات:** لا شك أن موقع تقديم الخدمات التي توفرها المنظمة يؤثر إيجابياً أو سلباً على جودة الخدمات المقدمة ودرجة رضا الجمهور، حيث يعتمد الجمهور في حكمه على الخدمات المقدمة في إطار علاقة المسؤولين عن إدارة المنظمة وتقديم الخدمات بها، ومدى ملائمة المكان الذي يحصل فيه على الخدمة لأن ذلك يشكل انطباع الجمهور عن نوعية الخدمات التي يحصل عليها.

ز - ضمانات تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية:

هناك عدة ضمانات لا بد من توافرها لتحقيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية ومن أهم تلك الضمانات:

- 1) **الضمان الأول:** استفادة المنظمات الاجتماعية من أحدث التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات والاتصالات في كافة مراحل إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج والخدمات.
- 2) **الضمان الثاني:** الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم، ومحاولة وضع البرامج التي تشبع تلك الاحتياجات بأفضل الطرق.
- 3) **الضمان الثالث:** تخفيض مستويات إصدار القرارات بحيث تخفض في النهاية الوقت المستهلك في صدورها، مع التخلص من إجراءات العمل الزائدة عن الحاجة والتي تسبب تكلفة عالية للخدمات المقدمة.
- 4) **الضمان الرابع:** وضع سياسات تضمن تساوى الفرص بين جميع المشاركين وتطوير ظروف العمل وتسهيلات.
- 5) **الضمان الخامس:** الحرص على أن تكون جودة المنظمة وسيلة لتحقيق الرضاء العام، مع العمل المستمر على تطويرها وصولاً إلى ثقة المستفيدين من الخدمات المقدمة.
- 6) **الضمان السادس:** أن يتصف المسئولين والقائمون بإدارة المنظمة بعدة مهارات أهمها: القيادة الواعية المدعمة، التعامل مع التغيير، التنسيق، القدرة على اتخاذ أفضل القرارات.
- 7) **الضمان السابع:** تدريب العاملين في المنظمة على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء المستفيدين منها.
- 8) **الضمان الثامن:** استخدام منهج اجتماعي فني متوازن يؤكد على توفير المناخ الملائم لتعاون جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتشجيعهم لتبنى آراء وأفكار جديدة .
- 9) **الضمان التاسع:** تقليل الفاقد المادي والبشري والزمني في إطار استخدامات مدخلات المنظمة بحيث تستثمر تلك الموارد أفضل استثمار بما يحقق عائد أكثر من التكلفة وحصول المستفيدين على خدمات المنظمة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.
- 10) **الضمان العاشر:** الاهتمام بإتباع الأسس والقواعد العلمية القائمة على القياس الفعلي والتحليل بغرض تقويم أنشطة وخدمات المنظمات الاجتماعية بهدف تعديلها أو تطويرها بما يجعلها أكثر جودة ومحقة لأهداف المواطنين الذين صممت من أجلهم.

ثالثاً: إدارة الوقت

مفهوم إدارة الوقت ؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستفادة من الوقت

في التخطيط

- عدم وجود أهداف/ أولويات.
- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.
- تقديرات غير واقعية للوقت.

في التنظيم

- عدم التنظيم الشخصي.
- ازدواجية الجهد.
- الأعمال الورقية / الروتين / القراءة.
- معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمة.
- خلط المسؤولية والسلطة.
- تعدد الرؤساء.
- نظام سيء للملفات.

في التوظيف

- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
- الموظفون الاتكاليون.
- موظفون غير مدربين / غير أكفاء.
- التغيب / التأخر / الاستقالات.

في التوجيه

- نقص الدافع / اللامبالاة.
- التفويض غير الفعال.
- الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص في التنسيق / وفي العمل.

في صنع القرارات

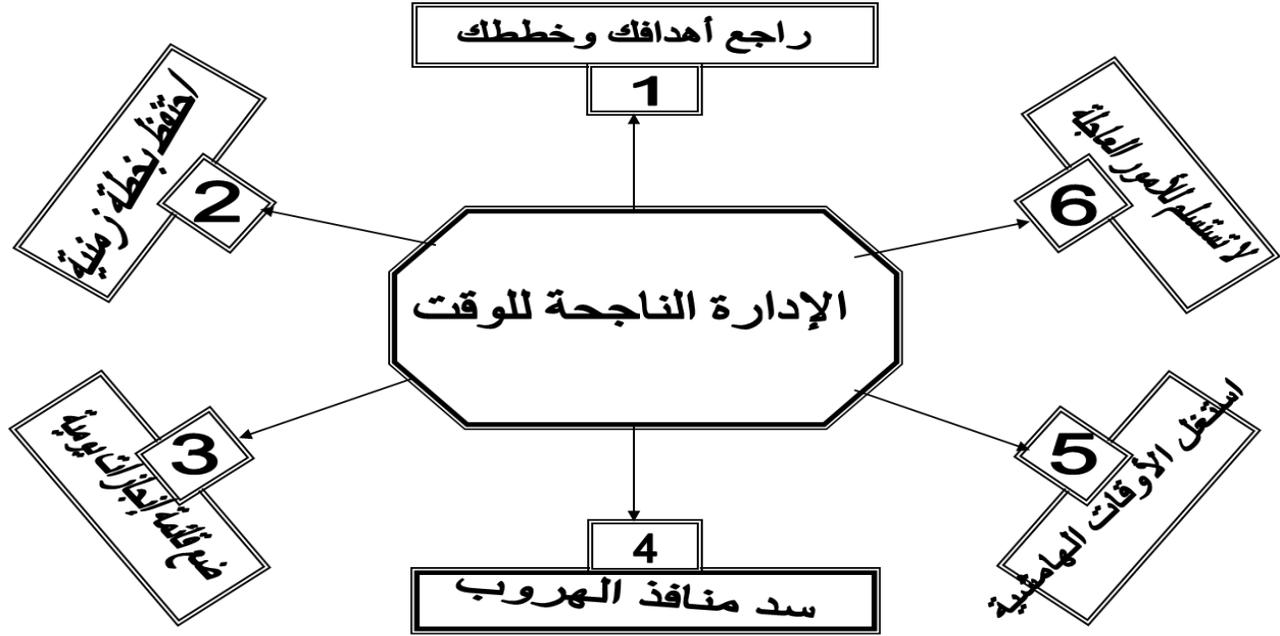
- طلب الحصول على كل المعلومات.
- التأجيل - التردد.
- قرارات سريعة.

في الاتصالات

- الاتصالات الكثيرة الزائدة.

- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات.
- عدم الاتصالات.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك



رابعاً: الإدارة بالأهداف

أ- تعريف الإدارة بالأهداف:

إن الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها ثم تعدد وتطور العمل اللازم لبلوغ هذه الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي ستسهم في تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة وتحدد الوسائل التقويمية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ودور كل عامل في بلوغ أهدافه الخاصة أو أهداف المؤسسة ككل.

ولقد تعددت تعاريف الإدارة بالأهداف ومنها:-

- **التعريف الأول:** هي الإدماج بين الخطط الفردية وحاجات الإداريين في المستويات المختلفة وتوجيهها نحو إنجاز مشترك في فترة زمنية محددة.
- **التعريف الثاني:** إستراتيجية للتخطيط والوصول إلى النتائج التي ترغبها الإدارة وفي نفس الوقت تحقيق أهداف ورغبات المشتركين في التنفيذ.
- **التعريف الثالث:** هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهاجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت إدارة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل.
- **التعريف الرابع:** ومن وجهة نظر المؤلف يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها العملية التي يسهم بها العاملون في المنظمة في تخطيط ووضع أهدافها وأغراضها التنظيمية بطريقة تشاركية في شكل إنجازات متوقعة في فترة زمنية محددة.

- 1) أن الإدارة بالأهداف لا تحصر اهتمامها في تحسن أداء الأفراد بل ينسحب هذا الاهتمام على أداء المنظمة ككل.
- 2) أن الإدارة بالأهداف لا تعني بتحديد الأهداف فقط، وإنما تعنى أيضا بالإجراءات والنظم والنشاطات وعلاقات العمل وبمنظرة كلية متكاملة بحيث يشترك جميع العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة ومن العمل سوياً وبالتضامن لتحقيق الأهداف.
- 3) أن الإدارة بالأهداف ليست نظرية إدارية متكاملة فقط، وإنما هي أسلوب أو نظام إداري يقوم على مبادئ رئيسية يمكن إيجازها في :-

- وضع الأهداف بصورة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بطريقة تشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - تحديد الأساليب والوسائل الواجب إتباعها من أجل بلوغ نتائج الأهداف.
 - تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف.
 - وضع نظام مستمر للرقابة والتقييم للوقوف على تقدم العمل أولاً بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.
 - مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترة التالية أو لوضع أهداف جديدة.
- ويمكن القول بأن مبدأ التشاركية والديمقراطية في الإدارة بالأهداف هما أوضح مبادئها، كما أنه يمكن القول بأن هناك ثلاثة مبادئ أخرى متضمنة في هذين المبدأين هي:-

- الشعور بالالتزام.
- الشعور بالمسؤولية.
- الشعور بروح معنوية عالية عند العاملين.

ب- أهداف الإدارة بالأهداف والنتائج في مجال المؤسسات الاجتماعية

يحقق نظام الإدارة بالأهداف في مجال المؤسسات الاجتماعية المزايا التالية:-

- 1) إيجاد تخطيط طويل المدى لبرامج الرعاية الاجتماعية يحقق تحسن أداء تلك البرامج على المدى البعيد.
- 2) نجاح تكامل برامج الرعاية الاجتماعية وذلك عن طريق التنسيق بينهما لتحقيق الهدف.
- 3) التزام جميع العاملين بالمؤسسة الاجتماعية بنتائج محددة تحفزهم على الاجتهاد لتحقيق النتائج المرتقبة ومساعدة المدير على تركيز انتباهه على النتائج النهائية.
- 4) رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة الاجتماعية وزيادة ثقتهم بالإدارة لإدراكهم بأنهم يشاركون في تحديد الأهداف والنتائج على أساس علمي، وتفويض الصلاحيات اللازمة للتنفيذ وتحفيزهم للعمل على أساس النتائج.

- 5) تطوير وتحسين أداء عناصر برامج الرعاية الاجتماعية من خلال تفهم العاملين بتلك المؤسسة الاجتماعية لطبيعة تلك البرامج وعلاقتها بأهداف المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد أهدافهم الفردية وقياس النتائج وتقييمها الكافي من الرؤساء لتطوير العمل والتفكير في الاتجاه المستقبلي.
- 6) إيجاد التغيير في مجال الرقابة والسيطرة على الأفراد إلى الرقابة والسيطرة على العمليات وخاصة أن تقييم المدير يتم على أساس مدى إدارته للعمليات المسئول عنها.
- 7) تحسين نظم تقييم الأداء باستخدام المؤشرات ومستويات الأداء المدروسة والبعد عن الرقابة التفصيلية بقدر الإمكان.
- 8) الاستجابة المباشرة والسريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الاجتماعية لإمام المدير بالأهداف المطلوبة وأولويات كل منها بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة أفضل.

ج- خطوات الإدارة بالأهداف

تتضمن الإدارة بالأهداف الخطوات التالية:-

- 1) تقدير الأهداف.
- 2) تحديد وتوفير المصادر والموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة للقيام بالعمل تجاه تحقيق الأهداف.
- 3) وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام والأدوار المستندة إليه.
- 4) التقويم والتغذية العكسية.
- 5) القيام بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز.

وهذا يعني:-

- تحديد الهدف العام للمؤسسة بالتفصيل إلى جانب تحديد هدف كل وحدة من وحداتها أو مستوى من مستوياتها وهدف كل العاملين بحيث يكون قابلاً للمحاسبة.
- تقرير معيار محدد ومتقن قدر الإمكان لقياس النتائج.
- تحديد المسؤولين الذين سيقومون باستخدام ذلك المعيار بحيث يمكن الاعتماد على كفاءتهم وصدق نتائج القياس.
- تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير العمل لتحقيق الأهداف بطريقة أفضل.

د- العوامل التنظيمية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف

تتعدد العوامل التنظيمية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف ومنها:-

- 1) الإدارة الذاتية اللامركزية: حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف يستلزم نوعاً من التنظيم الإداري يتحقق فيه شرطان هما: الرقابة الذاتية والإدارة الجماعية.
- 2) النظرة الإدارية المتكاملة: حيث لا بد من ضمان التكامل بين الأهداف التنظيمية عن طريق إسهام العاملين في مختلف المستويات في تحقيق أهداف المنظمة وتوفير علاقات منظمة ومنسقة بين سائر العمليات الإدارية في المؤسسة.
- 3) فهم ومساندة المسؤولين لهذا النوع من الإدارة: حيث أن نجاحها يرتبط بالظروف الملائمة لتطبيقها عن طريق توفير مناخ ملائم يسمح للعاملين في المنظمة بالمشاركة المفتوحة في سائر مراحل العمل وتوفير جو إنساني يقر فيه العاملون بمكانتهم في المنظمة.
- 4) فعالية الاتصال في جميع الاتجاهات عمودياً ورأسياً وأفقياً خاصة أنه بقدر ما تكون عمليات الاتصال وقنواته فعالة في الحصول على معلومات صحيحة ومتكاملة وسريعة وشاملة تكون الفرصة مهيأة لإعادة النظر في الأهداف أو في تقرير أهداف وأغراض جديدة .

5) **تغيير التنظيم:** حيث يستلزم أسلوب الإدارة بالأهداف نظراً لنافذاً في التنظيم للعمل على تطويره أو تغييره بما يتمشى مع الأسلوب الجديد وكلما حدث في جو المنظمة تغيير أو تطوير فإنه لابد من أن يستتبع ذلك تغييراً أو تطويراً في التنظيم نفسه.

6) **أن تكون حدود المنظمة واضحة:** حتى يكون تقرير الأهداف ومتابعة انجازها ضمن مجال معروف يمكن السيطرة عليه، وهذا لا يعني أن يكون النظام مغلقاً لأن الإدارة بالأهداف تقتضي أن يأخذ العاملون بالتأثير الخارجي ويؤثرون فيه إنما يعني أن تكون سياسة هذا التأثير ومداه واضحة في فلسفة التنظيم وهيكله.

خامساً: إدارة المشروعات الصغيرة

أ- مفهوم المشروعات الصغيرة

عرفتها لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية بأنها تلك المشاريع التي يجب أن تستوفي شرطين على الأقل مما يلي:

- المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع بصفة عامة.
- رأس المال يتم توفيره بواسطة المالك (الفرد أو مجموعة).
- العاملون والملاك يعملون في مجتمع واحد.
- حجم المشروع صغير نسبياً بالنسبة للصناعة المنتمي لها.

ب- خصائص المشروعات الصغيرة

تتصف المشروعات الصغيرة بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأحجام الأخرى منها:

- 1) صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائه.
- 2) عدد العاملين صغير.
- 3) البساطة في الهياكل التنظيمية.
- 4) التداخل بين الملكية و الإدارة (المالك هو المدير).
- 5) تعتمد على التكنولوجيا البسيطة والمتوسطة.
- 6) لا تحتاج لتمويل كبير وفي الأغلب التمويل ذاتي.
- 7) ارتفاع المستوى المهاري للعمالة المشتغلة فيها.
- 8) قدرتها على استخدام رأس المال بصورة منتجة.
- 9) إمكانياتها العالية في تعظيم مواردها المالية والبشرية.
- 10) ارتفاع قدرتها على التطوير والابتكار.

ج- مزايا المشروعات الصغيرة

من الخصائص التي تم ذكرها سابقاً نجد أن المشروعات الصغيرة تتميز بما يلي:

- المرونة في الإدارة.
- العلاقة القوية مع المجتمع المحلي.
- الخدمة الشخصية للعملاء.

د- أهمية المشروعات الصغيرة

1. من حيث العدد: أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل أكثر من 98% من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم .
2. توظيف العمالة: توفر من 40%-80% من مجموع فرص العمل في الدولة
3. مساهمتها في الناتج المحلي: أصبحت مسؤولة عن نسبة تصل إلى نصف الإنتاج المحلي في بعض الدول .

هـ- أهم دوافع إنشاء المشروعات الصغيرة

تنقسم الدوافع المحفزة لإنشاء المشروعات الصغيرة إلى

دوافع إيجابية

- توافر رأس المال.
- الرغبة في الاستقلال.
- الرغبة في تحقيق عائد مادي مرتفع.
- تشجيع الأهل.
- تحقيق الذات.

دوافع سلبية

- سوء ظروف العمل.
- المعاناة من البطالة.
- عدم الرغبة في العمل بدوام رسمي.

و- الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة

تتعدد الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة وتتنوع حسب احتياجات هذه المشروعات ، حيث لا بد من إيجاد جهات تتولى الأنشطة التالية:

- التخطيط والتنسيق بين المشاريع بحسب احتياج المجتمع لها.
- التطوير الإداري والفني.
- التمويل.
- الدعم الاستشاري.
- ومن هنا تظهر أهمية إنشاء وتبني حاضنات الأعمال* تقوم بكافة هذه الأنشطة.

أسئلة المحاضرة ؟

السؤال الأول: ناقش / ناقشي خطوات إدارة الأزمة؟

الإجابة

تتضمن خطوات إدارة الأزمة:

- 1) تشخيص الأزمة وتحديد ماهيتها وقوتها وأسبابها وكيفية تشخيصها وتحديد الأهداف وأساليب تحديدها.
- 2) الحد من تفاقم الأزمة ونموها وزيادة قوة تأثيرها.
- 3) تحديد البدائل الممكنة وكيفية توليد أكبر عدد ممكن من البدائل.
- 4) اختيار أفضل البدائل من خلال تقييم كل بديل بمعايير التفضيل.
- 5) التدخل السريع لمواجهة الأزمة وتحقيق الأهداف .

السؤال الثاني: فسر / فصري أهداف الإدارة بالأهداف والنتائج في مجال المؤسسات الاجتماعية ؟

الإجابة

تتمثل أهداف الإدارة بالأهداف والنتائج في مجال المؤسسات الاجتماعية فيما يلي:

يحقق نظام الإدارة بالأهداف في مجال المؤسسات الاجتماعية المزايا التالية:-

- 1) إيجاد تخطيط طويل المدى لبرامج الرعاية الاجتماعية يحقق تحسن أداء تلك البرامج على المدى البعيد.
- 2) نجاح تكامل برامج الرعاية الاجتماعية وذلك عن طريق التنسيق بينهما لتحقيق الهدف.
- 3) التزام جميع العاملين بالمؤسسة الاجتماعية بنتائج محددة تحفزهم على الاجتهاد لتحقيق النتائج المرغوبة ومساعدة المدير على تركيز انتباهه على النتائج النهائية.
- 4) رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة الاجتماعية وزيادة ثقتهم بالإدارة لإدراكهم بأنهم يشاركون في تحديد الأهداف والنتائج على أساس علمي، وتفويض الصلاحيات اللازمة للتنفيذ وتحفيزهم للعمل على أساس النتائج.
- 5) تطوير وتحسين أداء عناصر برامج الرعاية الاجتماعية من خلال تفهم العاملين بتلك المؤسسة الاجتماعية لطبيعة تلك البرامج وعلاقتها بأهداف المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد أهدافهم الفردية وقياس النتائج وتقييمها الكافي من الرؤساء لتطوير العمل والتفكير في الاتجاه المستقبلي.
- 6) إيجاد التغيير في مجال الرقابة والسيطرة على الأفراد إلى الرقابة والسيطرة على العمليات وخاصة أن تقييم المدير يتم على أساس مدى إدارته للعمليات المسئول عنها.
- 7) تحسين نظم تقييم الأداء باستخدام المؤشرات ومستويات الأداء المدروسة والبعد عن الرقابة التفصيلية بقدر الإمكان.
- 8) الاستجابة المباشرة والسريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الاجتماعية لإمام المدير بالأهداف المطلوبة وألويات كل منها بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة أفضل.

حل اختبار أعمال السنة لمقرر ادارة المؤسسات الاجتماعية

تتمثل أعلى سلطة بالمنظمة في

a. اللجان

b. المفوض المعين

c. مجلس الإدارة

d. الجمعية العمومية

يرتبط التنظيم غير الرسمي بـ

a. تدفق الاتصالات

b. التشريعات المتنوعة

c. المصالح المشتركة

d. القواعد المنظمة

تشمل المدخلات الإدارية على

a. القيم والمعتقدات

b. الإستراتيجيات

c. القرارات العامة

d. التخطيط والتنسيق

تقوم الهيئات الحكومية بـ

a. تنفيذ خطط التنمية

b. مقابلة الاحتياجات القديمة

c. برامج التأهيل المهني

d. الإشراف والتوجيه

تعتمد الأنماط الميكانيكية للتنظيم على

a. التخصص

b. العلاقات

c. الاستمرارية

d. البعد البشري

ترتبط الرغبة في العمل بـ

a. المهارة

b. القيادة

c. التدريب

d. التعليم

يرتبط انخفاض المستويات الإدارية بـ

a. الوظائف المتجانسة

b. فعالية المنظمة

c. المهام المتكاملة

d. تخلف المؤسسة

يتم تقسيم العمل للوظائف وفقاً لـ

a. المجالات

b. المجتمع

c. الخدمات

d. التخصص

الهيئة الاجتماعية ذات اتصال مباشر بـ

a. الاجتماعيين

b. المستفيدين

c. المديرين

d. الموظفين

يرتبط مصطلح الفعالية بـ
a. تحقيق الأهداف بأفضل الطرق

b. العمل في المكان المناسب

c. أداء العمل الصحيح

d. التنفيذ في الوقت المناسب

تتسم مراحل التطوير التنظيمي بأنها

a. متناقضة

b. مستقلة

c. منفصلة

d. متداخلة

تختلف الهيئات الحكومية عن الأهلية في

a. مجالات الرعاية

b. تقديم البرامج

c. الجوانب الإدارية

d. تنفيذ المشروعات

يرتبط مصطلح تحسين المقدرة الإدارية بـ

a. الإصلاح الإداري

b. التنمية الإدارية

c. التنظيم الإداري

d. التخطيط الإداري

تتمثل أقدم المؤسسات في:

a. الأسرة

b. المسجد

c. المدرسة

d. النادي

يتميز البناء التنظيمي للمنظمات الأهلية بـ:

a. الجمود

b. المرونة

c. القيود

d. الدكتاتورية

ترتبط وظيفة التنظيم التوجيهي بـ:

a. التخطيط

b. التكامل الإداري

c. تحديد عناصر البيئة

d. المشاركة الإيجابية

يتوقف نجاح المدير على

A. فهمه لطبيعة العمل

b. إلمامه بالأصول العلمية

c. قدراته الإدارية

d. خبراته المهنية

ترتبط القيادة الإستبدادية بـ

A.التعاون

B.القوانين

C.المشاركة

D.الثقة

يرتبط نطاق السيطرة والتحكم الأقل بـ

a.التقدم

b.التفويض

c.التعقيد

d.التخصص

تُعد القيادة ظاهرة

a.سياسية

b.اقتصادية

c.اجتماعية

d.نفسية

تُدار مؤسسات الرعاية الاجتماعية قديماً عن طريق

a.الاجتماعيين

b.المعلمين

c.المهنيين

d.المتطوعين

يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأهلية بـ:

a.البساطة

b.التعقيد

c. الضخامة
d. التشابك

تشير إحدى مظاهر السلوك الإداري الجيد إلى
a. زيادة الإنتاج فقط
b. تنوع المؤسسات
c. تبعية المنظمات
d. ارتفاع الروح المعنوية

لا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمي على مستوى
a. المدينة
b. المجتمع
c. الدولة
d. المحافظ

تتوقف نوعية خدمات المنظمات الاجتماعية على
a. القائد الإداري
b. التنسيق
c. نمط الإدارة
d. التدريب

يقصد بالعملية التي بمقتضاها يفسر الأخصائي الاجتماعي ما يحيط به بـ:
a. المعرفة
b. الخبرة
c. المهارة
d. الابتكار

يرتبط النموذج الميكانيكي بـ

a. الإشباع

b. التطور

c. الكفاءة

d. المرونة

يتكون مجلس الإدارة من أعضاء لا يزيد عددهم عن

a. عشرة

b. خمسة

c. خمسة عشر

d. تسعة

يتمثل أحد أنواع الاتصالات من العاملين إلى المنظمة في

a. المطبوعات

b. الكتيبات

c. لوحة الإعلانات

d. الاجتماعات

تقوم الهيئات الأهلية بـ

a. تجريب البرامج الجديدة

b. المساعدات المالية

c. تدريب العاملين

d. الدراسات والبحوث

اختبار الاعتذار

تتسم إدارة التطوع بأنها :

a.

تقليدية

b.

الزامية

c.

اختيارية

d.

اجبارية

يجب تفويض السلطة بدرجة عالية أو منخفضة.

صواب

خطأ

تستند المهارات الإدارية على:

a.

طرق الأداء

b.

القواعد العلمية

c.

تحديد البدائل

d.

التنظيم الداخلي

ترتبط الخبرات المهنية للأخصائي الاجتماعي كإداري بـ:

a.

مهام العمل

b.

اتخاذ القرارات

c.

وضع الخطة

d.
توزيع الموارد

يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأهلية بـ:

a.
البساطة

b.
الضخامة

c.
التشابك

d.
التعقيد

ترغب بعض المنظمات في تقديم خدمات أقل جودة.

صواب

خطأ

يزداد قوة البناء غير الرسميمع ضعف البناء الرسمي.

صواب

خطأ

تتضمن اتصالات المدير للعاملين:

a.
التقرير

b.
الشكاوي

c.
الاقتراحات

d.
المذكرات

الوظيفة هي الأساس لتكوين الهيكل التنظيمي.

صواب

خطأ

تختص الإتحادات النوعية بأعداد قاعدة للبيانات.

صواب

خطأ

يرتبط مصطلح الكفاية بـ:

a.

الإنتاجية

b.

تحقيق الأهداف

c.

أفضل الطرق

d.

الفعالية

تستند العلاقات التنظيمية الرسمية على:

a.

التفاعلات

b.

القواعد

c.

القبول

d.

العلاقات

يطبق مبدأ القيادة من خلال :

a.

فهم ثقافة المجتمع

b.

المهارة المتخصصة

c.

التشجيع والتدعيم

d.

الاتصالات المفتوحة

يتضمن مدخل العميل إلى الخدمة:

a.

غموض سياسات المنظمة

b.

إعلان رسالة الجمعية

c.

الممارسة الذاتية للأخصائي

d.

تضييق دائرة الاستحقاق

يمكن النظر إلى الإدارة علناًها:

a.

ترفيه

b.

مهنة

c.

تقدم

d.

نظام

يرتبط نجاح خطة التنمية الشاملة بـ:

a.

الكفاءة الإدارية

b.

الدول المتقدمة

c.

المؤسسات الخاصة

d.

حلل مشكلات

تتضمن الإدارة كعملية إنسانية هادفة:

a.

الفن العلمي

b.

القدرات الإدارية

c.

الأصول العلمية

d.

دور المسؤولين

يُعد اجتماع الجمعية العمومية صحيحاً بحضور:

a.

قيادات المجتمع

b.

مجلس الإدارة

c.

المستفيدين

d.

أغلبية الأعضاء

كل القرارات ذات أهمية متساوية في المنظمات.

صواب

خطأ

تُعد المسنولة الأولى عن برامج الرعاية الاجتماعية وزارة:

a.

الصحة

b.

الشباب والرياضة

c.

الشنون الاجتماعية

d.

الإدارة المحلية

يتفاعل معاونون معاً لمنعالمدير من التسلط.

صواب

خطأ

تتضمن الأنشطة الإدارية:-

a.

السياسة

b.

القيم

c.

الرقابة

d.

المعارف

ترتبط وظيفة التنظيم الإداري:-

a.

التخطيط

b.

التنسيق

c.

القيادة

d.

الاحتياجات

كلما كان التخصص في العملأعلى كان تركز السلطة أكبر.

صواب

خطأ

ترتبط التنمية الإدارية بـ:

a.

جمع البيانات

b.

تيسير الاتصال

c.

المراحل المتداخلة

d.

العلوم السلوكية

يرتبط التنظيم كعملية إدارية بـ:

a.

العلاقات الإنسانية

b.

نقل المعلومات

c.

البعد البشري

d.

مواجهة التحديات

ترتبط القدرة على التواصل بـ:

a.

التخصص

b.

الإشراف

c.

السياسات

d.

التعقيد

يجوز إنشاء أكثر من إتحاد إقليمي على مستوى المحافظة الواحدة.

صواب

خطأ

يستند مبدأ وحدة الأمر على:

a.

تفويض السلطة

b.

المساءلة عن المهام

c.

وحدة الأهداف

d.

الرئيس المباشر

المنظمة تجمع بشري قد يكون أكثر تجانساً.

صواب

خطأ