



اسم المقرر  
ادارة المؤسسات الاجتماعية  
د. حسن أبوزيد

جامعة الملك فيصل  
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

## المحاضرته التمهيديه

### أهمية ادارة المؤسسات الاجتماعية:

تعتبر الإدارة العنصر الحاسم في نجاح أي عمل وخصوصاً في المؤسسات الاجتماعية التي لا تعتمد على الربح فهي التي تقوم بالتخطيط والتمويل والتوظيف وكافة العملية الحيوية في المؤسسة وبالتالي هي العنصر الحاسم في نجاح أو فشل المؤسسة.

## المحاضرة الاولى

### الادارة في المؤسسات الاجتماعية

### المفهوم والاهمية

### مقدمة في ادارة المؤسسات الاجتماعية

- اصبحت الادارة في المؤسسات الاجتماعية كما هو الحال في باقى المؤسسات عنصراً حاسماً في تحقيق اهداف المؤسسة وفي نجاح المؤسسة او فشلها فالنجاح ينسب للنجاح واليها يعزى الفشل
- الادارة علم وفن فهي علم لان لها موضوع ومنهج تدرس به هذه الموضوعات وهي فن لان العاملين بالادارة يعتمدون على المهارات الشخصية ويستخدمون الابداع
- الادارة نستخدمها في حياتنا اليومية فنحن نخطط ونمول ونقيم

### مفهوم الادارة

- تعرف الادارة في الخدمة الاجتماعية بانها الجهود التي يجب ان تبذل لكي تحقق المؤسسة الاهداف التي قامت من اجلها ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة يسير جنباً الى جنب مع تقديم المؤسسة لوظائفها
- تعريف اولين جونسن

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

### □ تعريف هيلين بيفرز .

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

### اهمية الادارة

### -اهمية الادارة للمجتمع

- المنظمات التي تعمل من خلالها الادارة نتاج مجتمعي
- ان قيامها اصلاً هو استجابة لحاجة او لتحقيق هدف معين في المجتمع
- ان نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات اخرى في المجتمع
- ان هذا القطاع جزء من المجتمع الكلي
- ان وجود المؤسسة ليس هدفاً في ذاته ولكن لتحقيق هدف مهم للمجتمع
- الادارة مسؤولة عن صلاحية البيئة وصيانتها

- ان تتجنب الادارة ما قد يؤدي الى اتلاف البيئة وفساد مواردها
- ان تفعل ما يساعد على تحسين البيئة وحمايتها وتنمية مواردها .
- الادارة مسؤولة عن انعكاس قراراتها على المستقبل
- ان تعيش الادارة الغد وتبنى خططها على اساس قراءة المستقبل
- تقدير النتائج المحتملة المباشرة والجانبية الغير مرغوب فيها والتي تؤدي الى حدوث المشكلات الاجتماعية وغير الاجتماعية
- اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوث تلك المشكلات
- التغيير الاجتماعى مسؤولة الادارة
- التجديد مسؤولة الادارة فعليها ان تؤمن بالتجديد
- ان تطور الادارة نفسها وتجدد اساليبها حتى تستمر فى تحقيق اهدافها
- على الادارة ان ترتاد افاقا جديدة وتعمل على اشباع الاحتياجات المتجددة
- التنبؤ باتجاهات التقدم التكنولوجى مسؤولة الادارة
- ضرورة استيعاب الادارة لديناميات التكنولوجيا
- توقع اتجاهات التطور التكنولوجى والاستعداد للاستفادة منه
- التنبؤ بما سوف يحدثه التطور التكنولوجى من تغيرات محتملة فى المجتمع والتخطيط للتعامل معه بمافيه مصلحة المجتمع
- التدخل لتحقيق تقدم فى مجالات العلوم والمعارف .
- الادارة هى العنصر الدينامى ومصدر الطاقة الاساسية للمنظمة :
- الادارة احد عناصر الانتاج فالفكر الاقتصادى يحدد عناصر الانتاج فى الطبيعة والعمل ورأس المال والتنظيم والادارة
- الادارة تعطى الحياة للمنظمة اذا توفر لديها الارض والمواد الخام ( الطبيعة ) والاموال ( رأس المال ) والعنصر البشرى ( العمل )
- الادارة هى القادرة على تفعيل عناصر الانتاج .
- الادارة مسؤولة عن مشاكل الندرة
- الندرة هى ظاهرة تعنى ان الموارد المتاحة فى اى مجتمع من حيث النوعية والكم غير كافية لاشباع احتياجات المجتمع ويرى الاقتصاديون ان الندرة هى التى تعطى للسلع قيمتها التبادلية
- الندرة ظاهرة نسبية اى تختلف من مجتمع لآخر وتختلف فى المجتمع الواحد من فترة زمنية الى اخرى .
- الندرة سبب اساسى فى فناء الادارة فهى احدى المشكلات الاساسية التى تواجه عمل الادارة
- الندرة هى احدى المشكلات الاساسية التى ينبغى على الادارة مواجهتها

- الندرة هي سمة للعصر الحديث بسبب نفاذ الموارد القابلة للنفاذ ويرجع ذلك الى التلوث البيئي والزيادة الكبيرة في عدد سكان العالم وعلى الادارة مواجهة تلك المشكلات لان مواجهتها يمنع اويؤخر حدوث مشكلة الندرة .

## المحاضرة الثانية

### الادارة في الخدمة الاجتماعية

#### اهمية الادارة في الخدمة الاجتماعية

- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية

#### - لادارة المؤسسات الحكومية والاجهزة

- يمارس الاخصائي مهنة الخدمة الاجتماعية من خلال منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية
- الاخصائي الاجتماعي له دور ضمن الفريق التنظيمي للمؤسسة
- لا يمارس الاخصائي دوره الا ضمن مجموعة من الادوار ولكي ينجح لا بد أن يتعرف على ميكانزمات العمليات الادارية في المنظمة وبنائها التنظيمي ومسئولياتها وسلطاتها وموقعها بالنسبة لمسئوليات وسلطات الآخرين

#### اهمية العمليات الادارية في المؤسسة

- العمليات الادارية ضرورية لقيام المؤسسة بدورها
- تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية الموجودة في المجتمع بالنصيب الاكبر في توفير الرعاية الاجتماعية
- تقوم المؤسسات الاجتماعية الاهلية بنصيب في توفير الرعاية الاجتماعية لافراد المجتمع
- تقوم المؤسسات الحكومية بدور الاشراف والتوجيه بالرغبة للمؤسسات الاهلية
- تقوم المؤسسات الحكومية برسم السياسات وتترك للمؤسسات الاهلية مهمة التنفيذ
- الجوانب الادارية التي يستخدمها الاخصائي في المؤسسات الاهلية والحكومية
- اولا من حيث وضع السياسات والبرامج

- يحدد السياسات العامة للمؤسسات الحكومية القرارات والتشريعات الحكومية.
- تحدد الجمعيات العمومية او مجلس الادارة السياسات العامة للمؤسسات الاهلية
- يحتل الاخصائي موقع رئيسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات
- تعد معرفة الاخصائي بالعمليات الادارية ضروري لكي يتمكن من اداء دوره داخل المؤسسة

#### ثانيا من حيث التمويل

- تقوم المؤسسات الحكومية من خلال الحكومة اما المؤسسات الاهلية فتتمول من خلال التبرعات والاعانات
- يلم الاخصائي الاجتماعي بهذه العمليات ويمارسها دائما في عمله

#### ثالثا من حيث عمليات الادارة واساليبها

- تختلف اساليب ادارة المؤسسات الاهلية وطرق العمل بها واساليب اختيار العاملين فيها عن المؤسسات الحكومية

- المؤسسات الاهلية اكثر مرونة فى ادارتها من المؤسسات الحكومية
  - تخضع المؤسسات الحكومية لقواعد ونظم وقوانين بينما المؤسسات الاهلية هى التى تضع النظم واللوائح التى تسيير عمل المؤسسة
  - كل هذه النظم واللوائح والقوانين ضرورية لتسهيل عمل الاخصائى الاجتماعى واحيانا ما يشارك فى اتخاذ القرار بشأن تعديلها
- فالادارة لها دور اساسى فى كافة المؤسسات وتزداد اهميتها فى المؤسسات الاجتماعية
- الادارة المعاصرة ( بالاهداف )

- الادارة بالاهداف ليست نظرية بل منهجا واسلوبا او طريقة
  - الادارة بالاهداف هى تبصير بكل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ( هدف كل وظيفة )
  - الادارة بالاهداف هى اسلوب الادارة الذى يمزج بين جهود الافراد فى جهد متكامل وموجه ناحية الاهداف الكلية التى اشتركوا فى وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها على ان يسير عملهم بدرجة عالية من الانجاز وبدون تضارب على اساس العمل الفريقى واحلال الرقابة الذاتية بدلا من الخارجية
- اصبحت الادارة بالاهداف ضرورية كما يرى بعض العلماء نظرا لاتسام المشروعات الحديثة بثلاث سمات وهى:
- التخصص هو السمة الغالبة فى المشروعات الحديثة ولذلك يجب الاهتمام بالفرد وتنميته
  - كلما كانت الاسباب الحقيقية لتصرفات الرؤساء خافية على المرؤسين كلما انشغل المرؤس فى عمله فى التفكير حول تفسيرها والادارة بالاهداف تساعد على حل تلك المشكلة
  - الادارة بالاهداف تتبع اشتراك المرؤسين مع رؤسائهم فى وضع الاهداف

الاسس التطبيقية للادارة بالاهداف:

- ١- وضع خطة واضحة توضح الهدف العام
  - ٢- اشتراك كل عامل فى وضع الخطة وخاصة خطة نشاطه
  - ٣- النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب
  - ٤- الاقلال من الرقابة الخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية
- متطلبات تطبيق الاسس السابقة :

- ١- تحديد الهدف العام واهداف الافراد تحديدا دقيقا
- ٢- تقدير معيار محدد ومقتن لقياس النتائج
- ٣- تحديد المسنولين الذين سيقومون باستخدام ذلك المعيار

المحاضرة الثالثة

المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

أولاً مفهوم المنظمات و فلسفتها

أولا مفهومها وفلسفتها

تعرف المنظمة الاجتماعية بأنها تجمع إنساني ينتظم فيه الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك

٢ ولقد أبرزت دراسات مجموعة من الباحثين في جامعة بيل بأمریکا أن :

المنظمة هي مجموعة من الأفراد يتعاونون في حل المشكلات في فترة زمنية ويستخدمون موارد أساسية (طبيعية وبشرية) لتحقيق أهداف (فردية أو جماعية أو مجتمعية) عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسية وذلك بإجراءات خاصة وفي ظروف طبيعية واجتماعية.

وهذه الخصائص المميزة للمنظمة والفرد تؤدي إلى الفكرة الأساسية لعملية الاندماج ، وكلا من الفرد والمنظمة شديدا الحركية للتعبير عن النفس وتحقيق أهداف معينة ؛ وكلما زادت فعالية اندماج الأفراد في المنظمة كلما كانت المنظمة أقدر على تحقيق أهدافها.

ثانيا اتجاهات المنظرين نحو المنظمات :

١- اتجاهات المهتمين بالناحية البنائية :

- وهؤلاء يشتركون فيما بينهم في اعتبار المنظمة تجمع بشري ينشأ بهدف الاستمرار من أجل تحقيق أهداف معينة

- وهم ينظرون للمنظمات على انها:

- أداة لتحقيق أهداف معينة
- بنیان هادف
- نسق اجتماعي له وظائفه

- ويهتم مؤيدو هذا الاتجاه بمستويات العمل وجماعته وتدرج السلطة ودراسة المتغيرات التحليلية.

٢- المنظمات من وجهة نظر السلوكيين :

- والمنظمة في رأيهم عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون بها ، ومن ثم فإنها تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم كذلك يتأثر العاملون داخل المنظمة ببعضهم البعض

- والأفراد في بناء المنظمات دائمي التفسير لسلوكهم ، كما أنهم يقيمون بوعي وبدون وعى تأثير الانتماء إلى المنظمات ومدى تأثير المنظمات عليهم

٣- - المنظمة في نظر المهتمين بالنواحي البيئية :

- وينظر أصحاب النظرية البيئية إلى المنظمة على أنها كيان داخل كيان آخر أوسع ، وأن الحد الفاصل بين ما هو منظمة وما هو بيئة إنما هو خط اعتباطي يمحى في بعض الأحيان.

وتتأثر المؤسسات والمنظمات بالبيئة التي تعيش فيها وتأثيرها ( البيئة في المنظمات ) فيها كتفاعل الإنسان مع أسرته ووسطه الاجتماعي.

والمنظمات التي لا تتفاعل مع المؤثرات البيئية سرعان ما تعزل نفسها عنها وتصبح غريبة فيها ، ومن ثم تفقد أهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئة .

ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

- تؤثر العوامل الايكولوجية في المنظمات (أهلية أو حكومية) حيث تتأثر بالعوامل البيئية التي تنشأ فيها

- واستمرار المنظمة في المجتمع يتوقف أساساً على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية ، وعلى مدى توفيق المنظمة في القيام بأعمال أو خدمات بذاتها تحقق إشباع لتلك الحاجات الاجتماعية

- وما دامت المنظمة تعتمد أساساً على البيئة في استمرارها وفي تقدمها فأنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى

١- حساسية فائقة باحتياجات البيئة

٢- تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات

والحساسية والتجاوب عنصران مرتبطان أشد الارتباط ، مما يؤدي إلى حركية دائمة من جانب المنظمة ساعية إلى التطور لتحقيق أهدافها

- وهناك تلازم بين حركية المنظمة وبين حركية المجتمع ويؤدى هذا التلازم بينهما إلى تفاعل بين الأفراد وأهداف المنظمة والبيئة واعتماد كل منها على الآخر لتحقيق الأهداف .

- تتأثر أهداف المنظمة وخططها وأساليبها ونتائجها بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بأنواعها المختلفة (سواء كانت بيئة سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم طبيعية أم تعليمية ...)

والمنظمة المفتوحة تستجيب للمؤثرات من حولها بشكل إيجابي ؛ فهي تتلقى المؤثر وفسره ثم تستجيب له بأن تتكيف معه أو تغيره أو تنشئ خدمة جديدة .. وحتى إذا قامت في المجتمع منظمة أخرى لها نفس الأغراض فأنها تغير من أغراضها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع

- وعن طريق سياسة الأجور والحوافز والإشراف تؤثر المنظمة على أفكار العاملين وتنمي شخصياتهم .

وفاعلية الإدارة أساسية في حياة المنظمة ودرجة تحقيقها لأهدافها والا تصبح منظمة بلا روح ، وتلك الفاعلية تتم عن طريق الاتصالات (من المنظمة إلى البيئة ، ومن البيئة إلى المنظمة)

#### مميزات المنظمة الناجحة :

١- أن تسعى إلى تحقيق التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع .

٢- أن تعمل على زيادة فعالية إدماج الأفراد في المنظمة .

٣- أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع .

٤- أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة لاحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات .

٥- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .

٦- أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة

٧- أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والتوجيه

#### المحاضرة الرابعة

تابع المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

رابعا التكوين الداخلي للمنظمة

ويشمل :

١- التنظيم الرسمي : وهو الذي تقرره الإدارة العليا ويتمثل في قانون المنظمة وتعليماتها والنظام الذي يحكم علاقات العاملين ويوزع أدوارهم واختصاصاتهم وسلطاتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقويم العاملين وترقيتهم .

٢ - التنظيم غير الرسمي: ويشمل جماعات العمل وما لها من انطباعات وعلاقات وتسمى العلاقات غير الرسمية أي غير المنصوص عليها بالتنظيم الرسمي، ويلاحظ أن الوضع الأمثل للتنظيم يتمثل في توافق الرسمي مع غير الرسمي

٣- الأدوات والتكنولوجيا: وهى طرق العمل الفنية والآلات المستخدمة لأداء العمل حسب تخصص المنظمة.

٤- الإدارة : لها ثلاث مستويات

- العليا top administration

- الوسطى middle administration

- التنفيذية first level supervisors

وتعتبر الإدارة العقل الذي يقود النظام ويصدر القرارات ويرسم الخطط ويحكم علاقات الأفراد ويوجه الطاقات لتحقيق الأهداف ومراقبة سير العمل وتقييم النتائج .

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

وتتلخص تلك المبادئ في الآتي :

- إن عدم الرضا عن الأوضاع الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة

- يجب أن يركز عدم الرضا على مشاكل محددة من خلال التنظيم والتخطيط.

خامسا المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

- يجب أن يشارك المجتمع بفاعلية في المنظمة التي تساند المجتمع وتحاول علاج مشكلاته

- يجب أن تشرك المنظمة (القادة الرسميين وغير الرسميين) الممثلين للجماعات الفرعية الرئيسية في المجتمع والمقبولين منها.

- يجب أن يكون لدى المنظمة أهداف وطرق مميزة لتحقيق الأهداف تتمتع بقبول عالي.

- يجب أن يتضمن برنامج المنظمة بعض الأنشطة ذات الطابع العاطفي

- يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من النوايا الطيبة الموجودة بالمجتمع .

- يجب أن تسعى المنظمة لمساندة وتقوية الجماعات التي تجمعهم مع بعضهم في عمل تعاوني .

- يجب أن تكون المنظمة مرنة في إجراءاتها التنظيمية (بدون إحداث فوضى) لصنع القرار

- يجب أن تطور المنظمة طريقة للتحرك بالنسبة لعملها المتصل بالظروف الموجودة بالمجتمع

- يجب أن تسعى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين

- يجب أن تحقق المنظمة لنفسها احترام وقوة وثبات وهيبة في المجتمع

المحاضرة الخامسة

وظائف الإدارة

تعددت آراء العلماء فيما يتعلق بوظائف الإدارة فمنهم من ذهب إلى أنها أربعة ووظائف ومنهم من ذهب إلى أنها ستة ووظائف . إلا أن أهم وأشهر العلماء الذين تحدثوا عن وظائف الإدارة هما فايول و جوليك

- أما فايول فقد حدد خمس وظائف للإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة .

- وأما جوليك فقد حدد للإدارة سبع وظائف وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتوظيف والإبلاغ والتمويل ووظائف الإدارة هي مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة، وهي مجموعة من الواجبات التي يمكن أداؤها عند ممارسة وظائف الإدارة، والقيام بهذه الواجبات يندرج تحت مسمى وظائف الإدارة

#### أولاً التخطيط

- ويقصد بالتخطيط كل ما يُحدد مقدماً وما سوف يتم عمله وعلى أساسه تتحدد عمليات التنظيم
- والتخطيط هو عملية رسم السياسة العامة للمشروع في ضوء البيانات المتاحة وفي ضوء توقعات واحتمالات المستقبل
- تختص الحكومة بوضع السياسة العامة للدولة بينما تختص السلطة الإدارية بوضع البرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة

#### □ خصائص الخطة الجيدة

- توضيح إجراءات التنفيذ
- وصف الإجراءات المزمع تنفيذها
- وصف ما يحتاجه النشاط من برامج
- تحديد ما يحتاجه النشاط من إمكانيات مالية وبشرية
- تحديد ما يحتاجه النشاط من قوانين وقرارات
- توضيح الخطة طرق وأساليب التنفيذ

#### □ عمليات التخطيط ومراحله

##### ١- إعداد الخطة

- أ- هي عملية تحليلية للموقف الراهن
- ب- تحتوي على خطوات في غاية الأهمية والتعقيد
- ج- تتطلب القيام بجهود مكثفة ومركزة في البحث العلمي
- د- تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي يُخطط لها
- هـ- تتطلب تحديد الموقف الحالي للموارد والإمكانات الاقتصادية
- و- تتطلب دراسة النشاط الإنساني في المجتمع
- ز- تتطلب دراسة أنماط الاستهلاك والادخار ومعدلات الزيادة السكانية.

##### ٢- إقرار الخطة

- وهي تلك المهام التي ترتبط باتخاذ القرار على أعلى المستويات حول ما سيتم تنفيذه
- يقوم بتلك المهام مراكز اتخاذ القرار في المنظمة أو المجتمع المحلي، والتي تملك السلطة في إقرار مستقبل المجتمع، والمسئولة عن تحديد أهدافه
- تعتمد تلك المهام على ما سبق إعداده في مرحلة الإعداد

### ٣- صياغة الخطة

- وتهدف إلى تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف والأغراض الاقتصادية والاجتماعية
- يدور الاهتمام في هذه المرحلة حول إصدار القرارات التي تتعلق باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع لتحقيق أهدافه
- يتم في هذه المرحلة تحديد المدخلات والمخرجات بشكل واقعي يمكن قياسه
- يقرر المخطط في هذه المرحلة الاستراتيجيات التي سوف تستخدم
- يقوم المخطط بعمل الموازنات بين الموارد والإمكانات

### ٤- التنفيذ

- وتتمثل المهام التنفيذية في تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعية في الخطة
- واستخدام الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف
- ٥- المتابعة والتقييم
- وهي المهمة الأخيرة في عملية التخطيط وتتضمن المراجعة الدورية والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ
- تعتمد هذه العملية الإدارية على الجهود المنظمة في التسجيل ، وكتابة التقارير الدائمة طوال مرحلة التنفيذ
- يهدف التقييم إلى مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها مع الأهداف الموضوعية
- تقوم كل الآثار التي ترتبت على العمليات التخطيطية
- تعد عمليات التخطيط ومراحله نموذجاً للعمليات المتواصلة والتي يكمل بعضها بعضاً، و نموذجاً للعمليات المتفاعلة مع بعضها البعض .
- وتمثل تلك العمليات المهمة الإدارية التي يقوم بها القائد الإداري ، والتي توصله في النهاية إلى صنع قرارات منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف

### المحاضرة السادسة

#### تابع وظائف الإدارة

#### مفهوم التنظيم

#### التنظيم الإداري

هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط

- وتحديد اختصاصات ومسئوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصال وسير الإجراءات التنفيذية.
- وهو يشير إلى إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف وما يقوم عليها من تقسيمات داخلية تحده أي وضع جهاز يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية ، ولانحة النظام الأساسي في حالة الهيئات الأهلية
- يطلق على التنظيم الذي تحده الإدارة العليا مسمى التنظيم الرسمي تمييزاً له عن التنظيم غير الرسمي
- التنظيم غير الرسمي هو الذي ينشأ نتيجة الاتصالات الشخصية وغير الرسمية والتي لا ينص عليها التنظيم الرسمي

- التوافق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يعطي للمنظمة فاعليتها ويدفعها لتحقيق أهدافها، أما عدم التوافق فيعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها .

أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية

ويطلق على هذه النظرية نموذج الآلة ويرجع السبب في ذلك إلى:

□ أنها نظرت إلى العاملين في المنظمة باعتبارهم آلات وتجاهلت العنصر البشري

□ أنها اعتبرت العمال وحدات تتحرك آلياً

□ وترى أن من واجب العامل أن يتأقلم مع الوظيفة أو العمل الذي يكلف به

ونظرت للعامل على أنه سلعة يمكن شراؤها أو التخلص منها وفقاً لرغبة الإدارة

□ وترى انه على العاملين أن يتكيفوا مع حاجات التنظيم وتستغني المنظمة عن من يعجزون عن ذلك

□ اهتمت بالعائد المادي وفصلت بين الوظيفة والإنسان

- ويعد نموذج فريدريك تايلور في الإدارة من النماذج التقليدية حيث نادي

- بضرورة تقسيم العمل الإشرافي

- ووضع محددات للأداء

- وركز على تقسيم العمل وزيادة الإنتاج

- وجاء من بعده رواد آخرين

- وظهرت أربعة مبادئ تنظيمية للتقليديين وهي مبدأ التنسيق ، مبدأ التسلسل الإداري ، والمبدأ الوظيفي ، ومبدأ المشورة والتنفيذ .

السمات الأساسية للنظرية التقليدية

▪ وحدة التنظيم هي الوظيفة وعلى الإنسان أن يتكيف مع متطلبات العمل

▪ هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء التنظيم في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العاملين

▪ يطبق التنظيم أساليب للإشراف تقوم على استخدام السلطة والنفوذ

▪ تعتبر النظرية التقليدية أن التنظيم لا يتأثر بالبيئة المحيطة فكل أنشطة التنظيم ترتبط بأعضائه فقط

ب- النظرية الإنسانية

وترى هذه النظرية أن الإنسان هو الذي يصنع الوظيفة ويؤثر فيها

- يعتبر التون مايو من رواد هذه النظرية من خلال التجارب التي قام بها والتي تعرف بتجارب هاوثورن، والتي تعد أساساً للنظرية الحديثة للتنظيم والتي تتحدث عن الجوانب الاجتماعية للمنظمة

ب- النظرية الإنسانية

- وتهتم هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون مركزاً لاتخاذ القرار سواء كان من الرؤساء أو المرؤوسين

- تدور النظرية الإنسانية حول الفرد والجماعة

أثبتت تجارب هاوثورن أن السبب في زيادة الكفاءة الإنتاجية لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية، بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العمال ، وأن العامل الحاسم في زيادة القدرة الإنتاجية هو العوامل الاجتماعية والنفسية وليست العوامل المادية.

ج- النظرية الحديثة

- وتقوم على المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها القيادة الإدارية واتخاذ القرارات والتخطيط والاتصالات والرقابة

- وتهتم بدور العنصر البشري في تشكيل وتعديل التنظيم الرسمي

- وتهتم بالتعاملات التي تنشأ بين أفراد وجماعات المنظمة والتي ينشأ عنها التنظيم غير الرسمي

- يهتم علماء الإدارة والتنظيم بعملية اتخاذ القرارات والذي يعد محور العملية الإدارية

المحاضرة السابعة

تابع وظائف الإدارة

عناصر التنظيم الإداري

٣- عناصر التنظيم الإداري

أ- الأهداف

هي الغايات المطلوب الوصول إليها ، والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل، والفرق بين الآمال والأهداف أن الأهداف تمثل نقطة وصول بينما الآمال هي مجرد رغبات

والأهداف إما أن تكون قصيرة المدى أو تكون بعيدة المدى،

الشروط الواجب توافرها في الأهداف

- أن تكون واضحة

- أن تكون مفهومة

- أن تكون عملية

- أن تكون قابلة للقياس

أهمية الأهداف

تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية

تُنسق بين مجهودات الأفراد

تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة

تعتبر الأهداف دافع لكل فرد للقيام بالعمل

تساعد في عملية للرقابة ، لأنها تحدد المطلوب عمله

أنواع الأهداف:

## ➤ الأهداف العامة الاستراتيجية

- وهي أهداف آجلة بعيدة المدى والتي يعبر عنها بالسياسة العامة
  - وتفيد السياسة في أنها تساعد المديرين في اتخاذ قرارات جديدة في المسائل المتشابهة، كما تعد السياسة العامة وسيلة من وسائل الرقابة على الجهود الجماعية للوصول للأهداف الموضوعة
- أنواع :

### ➤ الأهداف الآجلة

- وهي الأهداف المرحلية الخاصة بمرحلة من المراحل أو وحدة من الوحدات في فترة زمنية قصيرة الأجل
  - الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد الأهداف
    - ✓ الاستقرار النسبي
  - وهذا لا يعني جمود السياسة العامة بقدر ما يعني وجود المرونة لكافية التي تسمح بمراجعتها من حين إلى آخر
    - ✓ الوضوح والتحديد الدقيق للأهداف
    - ✓ الإعلان الصريح عن الأهداف على كل المستويات الإدارية والوحدات المتعددة
    - ✓ تسلسل الأهداف قصيرة المدى من أعلى إلى أسفل في المنظمة الواحدة بمعنى تقسيم الهدف الواحد من القمة إلى أهداف فرعية في المستوى التالي
    - ✓ تحديد أهداف محددة لكل وحدة
    - ✓ أن تكون الأهداف واقعية ومعقولة ؛ أي يمكن تحقيقها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة
    - ✓ أن ترتبط الأهداف ببعضها البعض ، ولا تتناقض مع بعضها البعض
    - ✓ أن يكون هناك اتفاق بين الأهداف وحاجات البيئة في داخل وخارج المنظمة
- المستويات الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف

### □ الإدارة العليا :

- وتعمل على تحقيق الأهداف في إطار السياسة العامة للمؤسسة
- وتشارك في التخطيط طويل المدى
- كما تتلقى تقارير الإدارة الوسطى عن سير العمل في المؤسسة

### الإدارة الوسطى :

- تشارك في اتخاذ القرارات التنفيذية في حدود ما تقرره الإدارة العليا
- الاهتمام بالأداء اليومي
- متابعة التنفيذ
- التنسيق بين مختلف الأنشطة
- تقديم التقارير الدورية ، والبيانات والمعلومات للإدارة العليا

## الإدارة المباشرة ( المشرفون )

- وتختص بأعمال التنفيذ اليومي في إطار أهداف سياسة المؤسسة
- رفع تقارير بأعمالها أولاً بأول للإدارة الوسطى

### ب- تقسيم العمل

- لا بد أن يوكل للموظف العمل الذي يستطيع القيام به ، وأن يوضع في الاعتبار قدرات واهتمامات وكفاءة العاملين عند توزيعهم على الأعمال
- كلما وصلنا إلى الأقسام المتخصصة داخل المؤسسة كلما ساعد ذلك في الحصول على العاملين أصحاب الخبرة والمران المطلوب
- وكلما توافر أصحاب الخبرة والمران كلما زادت كفاءة المؤسسة

### أسس تقسيم العمل

- التقسيم على أساس نوع العمل
- التقسيم على أساس نوع العملاء
- التقسيم على أساس الموقع الجغرافي
- التقسيم على أساس وقت العمل

### وفقاً للبناء التنظيمي:

- التنظيم التنازلي ويناسب المنظمات الصغيرة التي يعمل فيها الموظفون مهام متماثلة تقريباً ويشرف عليهم رئيس مباشر
- التنظيم التنازلي الاستشاري ويناسب المنظمات الكبيرة حيث تتشعب الأعمال وتتنوع وتلجأ المنظمات إلى الخبراء واللجان الاستشارية
- التنظيم الموضوعي ويناسب المؤسسات المتخصصة التي تقوم بخدمة اجتماعية محددة

### ج- نطاق التمكين

- ويعني نطاق التمكين المدى الذي يمكن فيه لفرد واحد أن ينسق بين جهود عدد من الأفراد ، ويختلف الأفراد في نطاق إشرافهم أو استيعابهم لأداء الآخرين

### د- التنسيق

- وتتمثل مهمة التنسيق داخل المؤسسة في ربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف
- وتتمثل مهمة التنسيق خارج المؤسسة في التنسيق مع المؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع
- هناك التنسيق الأفقي وهو التنسيق بين مختلف إدارات المؤسسة والتنسيق الرأسي بين المستويات الإدارية المختلفة

### هـ وحدة الأمر

- فيجب أن يتلقى الموظف بالمؤسسة تعليماته من شخص واحد يكون مسنول عنه مباشرة

## و- تفويض السلطة

وهو أن يوكل المديرين في المستويات العليا لمؤسسيهم بعض السلطات دون التنازل عنها ويؤدي تفويض السلطة إلى رفع الروح المعنوية للمفوض إليهم

المحاضرة الثامنة

وظائف الإدارة

التوظيف والتوجيه

### أولاً التوظيف

مفهوم التوظيف

هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة، واختيار هذه القوى العاملة وتدريبها، ووضعها في الأماكن المناسبة لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأمثل وتوفير ظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمرروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاءة وتحديد الأجور والمهام المناسبة ووضع نظام والعلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة.

أهمية العنصر البشري في الإدارة

✓ - الإنسان كائن اجتماعي له احتياجات يجب إشباعها

✓ - لا يستطيع الإنسان إشباع هذه الاحتياجات بمفرده وبالتالي من الضروري التعاون مع غيره لإشباع تلك الاحتياجات

✓ كلما استطاعت المؤسسة إن تزيد من فاعلية التعاون بين الجماعات فيها كلما كانت أقدر على تحقيق أهدافها وكلما كانت أقدر على إشباع احتياجات الأفراد مما يزيد من حماسهم للعمل

✓ تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية

مفهوم الوظيفة

- الوظائف العامة هي التي يكلف القائمين بها بخدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة

- وينبغي لشاغل الوظيفة العامة أن يُخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته

- وأن يحافظ على كرامة وظيفته

وسائل اختيار العاملين

هناك طرق متعددة لاختيار العاملين بالمؤسسة

- تهتم الإدارة الحديثة بالمؤهلات في التعيين ولا يقصد بالمؤهلات التعليم فقط.
- يقصد بالمؤهلات في الإدارة الحديثة ؛ المعلومات ، والقدرات ، والمهارات والخبرات ، والصفات الشخصية اللازمة لأداء العمل

من طرق التوظيف

➤ الإعلان

➤ التعيين

➤ عن طريق المعاهد التعليمية

➤ الاختيار من بين المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية الأهلية

ترتيب الوظائف

تتم عملية الترتيب على أساس

- الوظيفة نفسها لا على أساس شاغلها
- الواجبات والمسئوليات
- ما يتطلبه أدائها من مؤهلات وخبرات

ويتم تجميع جميع الوظائف المتشابهة في واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها والمؤهلات اللازمة لأدائها ووضعها في فئة واحدة

- يحقق ترتيب الوظائف الإدارية مبدءاً إدارياً هاماً وهو تساوى الأجر إذا تساوى العمل

الترقية

الترقية هي نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة وتتم الترقية عن طريق:

- الأقدمية
- الاختيار
- المسابقات
- الحصول على مؤهل أعلى
- التقارير
- وتعد التقارير السنوية في المؤسسات الأهلية والحكومية هي الوسيلة الأساسية للترقية
- يتم اعتماد التقرير من المشرف المباشر، ومن الإدارة العليا
- يتم حرمان العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيف
- لايجوز ترقية العامل قبل استيفاء المدة المقررة
- دائماً ما تقترن الترقية الحصول على علاوة

أنواع التدريب

- التدريب قبل الخدمة
- التدريب أثناء الخدمة
- التدريب لتجديد المعلومات
- التدريب الإشرافي للترقية

تقويم عمل الموظف

تقويم عمل الموظف

- هو تحليل دقيق ومنظم للخدمات التي يقوم بها الموظف ويقوم على

- ملاحظة عمل الموظف لفترة محددة من الزمن
- دراسة السجلات المتعلقة بعمله وسلوكه

#### جوانب تقويم عمل الموظف

- ✓ درايته بالعمل
- ✓ نوعية العمل الذي يؤديه
- ✓ كمية العمل الذي يؤديه
- ✓ قدرته على التعلم
- ✓ مدى اهتمامه بالعمل
- ✓ مدى الاعتماد عليه في العمل

#### ثانياً التوجيه والإشراف

##### مفهوم الإشراف

##### الإشراف

هو عنصر من عناصر الإدارة والمقصود به التنفيذ والتأكد من مطابقة التقويم للخطة الموضوعة لتحقيق الهدف، وليس المقصود بالإشراف هو التفتيش، وتصيد الأخطاء بل هو وسيلة المشرف لمعاونة من يشرف عليهم، وإثارة اهتمامهم، والتوجيه في الجوانب التي يحتاج إليها العامل

أهداف الإشراف ووسائله

أهداف الإشراف ووسائله

- الاطمئنان إلي تنفيذ العمل - مساعدة الموظف على رفع أدائه

- زيادة إنتاج الموظف - التعرف على أخطاء العمل وعلاجها

- حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية

ولكي يكون الإشراف مجدياً يجب أن يراعي المشرف ما يلي:

- أن تكون علاقته حسنة بالعاملين

- تأكيد الثقة المتبادلة - أن يمد العاملين بالمعلومات

- أن تكون توجيهاته وتعليماته واضحة

##### صفات المشرف الناجح

١- القدرة على تفهم الأفراد

٢- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية

٣- القدرة على تنمية روح الجماعة

٤- القدرة على اتخاذ القرار

٥- القدرة على استشراف آفاق المستقبل

٦- القدرة على المبادرة والابتكار

٧- القدرة على تنظيم وتوزيع العمل

٨- التمكن من استخدام السلطة ومباشرتها بشكل صحيح

٩- القدرة على تنسيق أعمال من يشرف عليهم

١٠- القدرة على حث الجماعة على العمل

وظائف القائد الإداري

١- التحكم في العمليات الإدارية التي يشرف عليها

٢- توزيع العمل على من يشرف عليهم

٣- إيضاح أهداف المنظمة وسياساتها للعاملين

٤- التأكد من سلامة وسائل الاتصال بالمؤسسة

٥- ضمان استمرار وجود نظام لتنسيق أعمال من يشرف عليهم

٦- وضع نظام للحوافز

٧- حث الجماعة على تشجيع الابتكار

٨- التوفيق بين رغبات أعضاء الجماعة

٩- التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى

اختصاصات المشرف

١- إصدار الأوامر

- هناك طريقتان لإصدار الأوامر إما كتابة أو بطريق شفوية

- تستعمل الأوامر الكتابية في الأمور الهامة

- إصدار الأوامر هو ممارسة للسلطة

- يجب أن يفهم العامل سبب إصدار الأمر حتى يقتنع بأهميته

ويقوم بتنفيذه بروح طيبة

- خطوات اتخاذ القرار الصحيح

التعرف على المشكلة

جمع الحقائق والمعلومات

تحليل المعلومات

اتخاذ القرارات

إخطار الأشخاص لتولي التنفيذ

## لنجاح تنفيذ الأوامر يجب مراعاة ما يلي

- أن يستعمل المشرف حقه في إصدار الأوامر
- أن يضع في الاعتبار أن مستقبلي الأوامر أفراد لهم شخصياتهم وخبراتهم
- أن يستخدم الاجتماعات قدر الإمكان لتوضيح الأسس التي يسير عليها
- ألا يهمل الاتصال الشخصي عند إصدار الأوامر
- ألا يصدر أمر يشعر أنه لن ينفذ

### ٢- التخطيط

وهو عبارة عن وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها من الوصول للأهداف

### ٣- التنظيم

وهو عبارة عن تقسيم العمل وتوزيعه على العاملين ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل

### ٤- التنسيق

وهو ربط أعمال الموظفين ببعضهم البعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين أعمالهم واستبعاد التضارب والتكرار

### ٥- الرقابة

وهي الوسيلة التي يتأكد بها المشرف من أن الخطة المطبقة في العمل تسير بكفاءة وحسب ما أتفق عليه وأنها تؤدي إلى تحقيق الهدف ، ويجب أن يهتم بتدريب مرؤوسيه ، وان يكون له القدرة على تعليم الغير ، كما يهتم بعمل الصف الثاني وإعداده

### المحاضرة التاسعة

#### وظائف الإدارة

#### التمويل والإدارة المالية

#### تعريف الإدارة المالية

- تعتبر الأموال أحد العناصر التي تقوم عليها المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية، وكذلك أصبح من الضروري الرقابة عليها

- والإدارة المالية هي أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في الأمور المخصصة لها.

#### تعريف الميزانية

- الميزانية هي تقدير المصروفات والإيرادات خلال فترة زمنية محددة
- والميزانية هي خطة مشروع مترجمة بالأرقام ، وقد تتحقق هذه التقديرات ( الإيرادات - المصروفات ) بالضبط وقد لا تتحقق وتظهر فروق بين الأرقام التي وردت في الميزانية والأرقام الفعلية

## أقسام الميزانية

### ١- الإيرادات

وتشمل كل ما تتحصل عليه المؤسسة من أموال خلال فترة زمنية معينة ، وتتعدد الإيرادات وتختلف مصادرها.

### ٢-المصروفات

وتوزع المصروفات على أقسام المؤسسة ووحداتها الإدارية، وتقسم المصروفات إلى عدة أبواب

### ٢-المصروفات

#### أبواب المصروفات

#### الباب الأول ويشمل

- المرتبات

- البدلات المرتبطة بالعمل

#### الباب الثاني

ويدخل في هذا الباب المصروفات الآتية

مصروفات الانتقال وبدل السكن

الإيجارات

الصيانة

مصاريف الإنارة والمياه وغيرها

#### الباب الثالث ويشمل

المصروفات الاستثمارية للأعمال الجديدة والمشروعات التي تتضمنها الخطة

الغرض من تقسيم الميزانية

- تقييد المؤسسة بالصراف في حدود الميزانية

- عدم النقل من بند لآخر إلا بعد الحصول على ترخيص من الجهة المسنولة

- عدم صرف أي مبالغ أو الارتباط بصرفها دون اعتماد

( الصرف في حدود الاعتماد)

#### مراحل الميزانية

### ١- تحضير الميزانية

وهي فترة هامة تعبر عن نشاط المنظمة أو المؤسسة لمدة عام وتعتمد على الحقائق والبيانات التي تكفل وضع ميزانية سليمة أقرب ما تكون إلى الواقع بحيث تتجنب المغالاة والمبالغة

ما يجب مراعاته عند وضع الميزانية

عدد الأفراد الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم

نوع الخدمة التي ستقدمها المؤسسة وكميتها والأدوات اللازمة لتيسير الخدمة  
إحصاءات عن السنوات السابقة والتي توضح التطور في خدمات المؤسسة  
معرفة التغيرات في القطاع الذي تعمل فيه الهيئة بالنسبة للهيئات الأخرى في المجتمع  
معرفة المنشآت الواجب إقامتها  
معرفة عدد الموظفين اللارمين  
٢- اعتماد الميزانية

وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم مشروع الميزانية إلى المسئولين لاعتمادها وإقرارها بعد مناقشتها، وعلى مقدمي الميزانية التأكد من أن هذه البيانات والحقائق اللازمة لمناقشة الميزانية موجودة بشكل واضح عند النظر في اعتمادها

### ٣- تنفيذ الميزانية

- بعد اعتماد الميزانية ننتقل إلى مرحلة هامة وهي مرحلة التنفيذ
- وفيها يُوضع الاعتماد موضع التنفيذ وتتحقق بذلك المشروعات المختلفة
- وتحكم هذه المرحلة على كفاءة مرحلة الإعداد ، وكلما كانت مرحلة الإعداد سليمة ودقيقة كلما كانت مرحلة التنفيذ سهلة وبسيطة وواقعية
- يتم تقسيم الميزانية على الوحدات الإدارية المختلفة حتى تقوم كل منها بنصيبها في عملية التنفيذ
- تختص كل إدارة بتنفيذ البند الخاص بها في الميزانية

### ٤- الرقابة على الميزانية

هناك نوعين من الرقابة

#### النوع الأول

وهو رقابة ما قبل الصرف وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن المصروفات المدرجة في الميزانية تُصرف طبقاً للوائح والتعليمات، وأن لها اعتماداً مخصصاً في الميزانية

#### النوع الثاني

وهو رقابة ما بعد الصرف وتتم بواسطة الأجهزة المختصة بالرقابة

- تختلف الأجهزة الرقابية باختلاف نوع المؤسسة
- تهدف الرقابة بعد الصرف إلى التأكد من أن أهداف الميزانية قد تحققت
- تهدف الرقابة أيضاً إلى التأكد من أن الصرف قد تم حسب القواعد المقررة للصرف

#### ميزانية المؤسسة الاجتماعية

- يمكن تعريف ميزانية المؤسسة بأنها بيان تقديرات وإيرادات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة وعادة ما تكون سنة

☐ تعد الميزانية من أهم أنشطة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية

☐ تعد الميزانية من أهم بنود جلسة مجلس الإدارة

□ تدرج الميزانية في جدول أعمال مجلس الإدارة قبل السنة المالية بوقت كاف ليناقشها أعضاء المجلس ويوقعها أمين الصندوق

□ يجب بعد اعتماد الميزانية إعلانها لجميع الأعضاء

□ يجب عرض الميزانية بطريقة أمينة في اجتماع الجمعية العمومية

أقسام ميزانية المؤسسة الاجتماعية

أولاً الإيرادات

-تعتمد الهيئات الأهلية في تمويلها بصفة أساسية على مساهمات أفراد المجتمع وتأخذ هذه المساهمات صوراً متعددة منها

١- اشتراكات الأعضاء

٢- إيرادات مختلفة مقابل خدمات توديعها المؤسسات

٣- التبرعات وتأخذ أشكالاً متعددة

٤- الإعانات الحكومية وتأخذ صوراً متعددة

أ - إعانات دورية

وتمنح للمؤسسة بناءً على استمرار المؤسسة في أداء نشاطها، وبعد التأكد من أدائها لرسالتها

ب- إعانات إنشائية وتمنح للمؤسسة مرة واحدة للمساعدة في إنشاء الجمعية

ثانياً المصروفات

تظهر ميزانية المؤسسات الاجتماعية في أبواب للصرف

تنقسم الأبواب إلى بنود

تنقسم البنود إلى أقسام فرعية

المحاضرة العاشرة

تابع وظائف الإدارة

التنسيق والتسجيل

مفهوم التنسيق

التنسيق

- هو إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها نحو تنفيذ الأهداف الموضوعية وهو ظرف يجب إن يتوافر في جميع مراحل العمل الإداري

شروط القيام بعملية التنسيق

١- أن يكون هناك اتساق وتعاون وتوازن بين برامج العمل وسياساته

٢- أن تكون هناك وسائل اتصال سليمة

٣- أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة للتنسيق حتى يقوموا من تلقاء أنفسهم بالتنسيق بين أعمالهم

## التنسيق في مجال الإدارة

### أهداف التنسيق في مجال الإدارة

- منع ازدواج وتضارب العمل
- تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التنظيم
- خلق روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين في سبيل تنسيق أنشطتهم

### وسائل تحقيق التنسيق

- تحديد اختصاصات ومسئوليات كل الوظائف تحديداً تفصيلاً مع تحديد علاقتها بالوظائف الأخرى
- تحديد اختصاصات كل وحدات التنظيم وربطها بكل اختصاصات الوحدات الأخرى مع تحديد العمليات الإجرائية
- ورغم هذا التحديد فإننا كثير ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو ظاهرة معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة

### التنسيق على المستوى الإقليمي والمستوى القومي

- التنسيق بين أنشطة الجمعيات والمؤسسات (الأهلية) في مجالات مختلفة
- التنسيق بين الجمعيات والهيئات الأهلية والحكومية
- يعد سجل تبادل المعلومات من وسائل التنسيق والتنظيم في المؤسسات الاجتماعية
- توجد مؤسسات قومية عديدة في المجتمعات المختلفة تقوم بعملية التنسيق

### ثانياً التسجيل

- يقوم الموظف الإداري بتسجيل المعلومات والخبرات السابقة
- يستقي المسنول الإداري معلوماته إما من الذاكرة أو من السجلات التي تحتويها المؤسسة أو منظمات أخرى لها علاقة بطبيعة العمل والأغراض التي تقوم بها
- ونظراً لقيام الإداري بأعمال متعددة فمن الشائع اقتصار التسجيل على المذكرات والمراسلات ومحاضر الاجتماعات والجلسات المهمة

### مفهوم التسجيل

ويعني التسجيل كتابة الحقائق والمعلومات كما هي بأمانة بقصد الاحتفاظ بها، واللجوء إليها في حالة الحاجة إليها في المستقبل؛ إذا اقتربت المعلومات بغرض موضوع معين، أو إبداء الرأي في مشكلة معينة، أو غير ذلك من.

### أنواع التسجيل

يمكن التمييز بين نوعين من التسجيل

- التسجيل الإداري مثل تسجيل محاضر الجلسات والتقارير الدورية وتقارير المتابعة والميزانية
- تسجيل العمليات المهنية وتختص بالتفاعلات والاتجاهات بين مختلف المبادئ المهنية والمؤسسات الداخلة في إطار مجالات الرعاية الاجتماعية ويدخل التسجيل في صميم عمل الشخص المهني

### عناصر تسجيل العملية المهنية

- عمل الأعضاء الجمعي داخل الجماعات واللجان المختلفة مع الإشارة إلى أنماط شخصياتهم إذا كان لها تأثير على عملهم
- تسجيل العلاقات بين الأفراد والجماعات لأنها تنعكس على مشاركتهم في العمل
- التفاعل بين أعضاء الجماعة وداخل الجماعات المختلفة
- تسجيل الأخصائي لأدواره وخاصة في عمليات الدراسة والتشخيص وتقديم المساعدة

ويذهب تركيز إلى أن الأخصائي يجب أن يهتم بالإجابة على الأسئلة التالية

١- من هم أعضاء الجماعة ؟

٢- وما هي الأعمال التي يؤديونها ؟

٣- ما هي الطرق التي يسلكونها في القيام بالأعمال؟

شروط عملية التسجيل

- ☐ إن يميز القائم بعملية التسجيل بين الأحداث ويختار منها ما يستحق التسجيل
- ☐ وضع الأحداث في شكل منظم حتى يسهل بعد ذلك تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها تمهيداً لاستخدامها في العمل وفي محاضر الجلسات التالية

نموذج لتسجيل محاضر الاجتماعات

أ- المجال :

- اسم الجماعة
- الغرض من الاجتماع
- تاريخ وموعد الاجتماع
- أسماء الأعضاء الحاضرون
- أسماء الأعضاء المتخلفون
- أسلوب الدعوة للاجتماع

ب- أهداف الإداري وتوقعاته قبل الاجتماع

- أهداف الاجتماع من وجهة نظر الإداري
- توقعات الإداري لنتائج الاجتماع

ج- الأحداث

✓ قبل الاجتماع

ذكر أي أحداث ذات بال وقعت قبل الاجتماع : وذلك بذكر أي أحداث وقعت منذ دخول أول عضو قبل افتتاح الجلسة

✓ أثناء الاجتماع

- سرد أي وقائع حدثت داخل الاجتماع ( من قال ماذا لمن ) ويشرح طبيعة المناقشات التي دارت في الأعمال والخطط المستقبلية

د- التحليل ويتضمن:

- - تفسير النتائج : ما هي العوامل التي أدت إلى الوصول إلى تلك النتائج ؟

- القيادة والتبعية في الجماعة وقدرة الجماعة على معالجة المشكلات التي تواجهها
- التفاعل: شرح نمط التفاعل الذي ظهر أثناء الاجتماع
- الأهداف المهنية: إلى أي مدى تحققت الأهداف المهنية للأخصائي من خلال الاجتماع وإلى أي حد قام بالدور الذي توقع أن يقوم به وكيف ، ولماذا ، والمعوقات التي قابلته

#### جوانب تقدير المنظمة

- ١- عمر المنظمة
- ٢- عدد الأعضاء الذين تخدمهم المنظمة
- ٣- نوع العضوية:
  - أ - أعضاء فقط بصفتهم الوظيفية
  - ب - ممثلين عن هيئات ومنظمات أخرى
  - ت - ممثلين عن أفراد
- ٤- مدة عضوية مجلس الإدارة
- ٥- نوع عمل الأعضاء (فني- إداري- يدوي ومهارات)
- ٦- ميزانية المؤسسة (من الحكومة - التبرعات- كلاهما)
- ٧- نوعية العملاء ( من الحضر -الريف - من كلاهما)
- ٨- من الذي يقوم باتخاذ القرار ( في الاجتماعات المفتوحة - اجتماعات الأعضاء)
- ٩- تبعية المنظمة (أهلية - حكومية - جزء من منظمة حكومية )
- ١٠- الموظفون الذين يقدمون الخدمات ( طول الوقت - جزء من الوقت - متطوعون)
- ١١- الخليفة العلمية وخبرات الموظفين
- ١٢- مصادر أجور العاملين ( الجهة الممولة للمؤسسة - الحكومة - التبرعات )
- ١٣- موقع ومكان المنظمة
- ١٤- عدد سكان المنطقة التي تخدمها المنظمة
- ١٥- من هم المنتفعون من خدمات المنظمة
- ١٦- المستوى الاقتصادي للمستفيدين (أقل من الحد الأدنى لمستوى المعيشة - مساو للمستوى الأدنى لمستوى المعيشة - فوق مستوى الفقر)
- ١٧- أنشطة المؤسسة
- ١٨- كيف تضع المؤسسة خططها