

المحاضرة الأولى

إدارة المؤسسات الاجتماعية مفاهيمها وعملياتها

• مقدمة

١. تعريف الإدارة في الخدمة الاجتماعية .
٢. أهمية الإدارة للمجتمع .
٣. أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية .
٤. الإدارة المعاصرة (الإدارة بالأهداف).

مقدمة:

لم تتفق العلوم الإنسانية ومن بينها الإدارة إلى الآن على مفاهيم محددة لمصطلحاتها إذ يستخدم كل باحث المصطلح ليبدل على مفهوم معين من وجهة نظره ، لذا يلزم عند الدخول في أي علم منها أن يتم إزالة الغموض عن أهم المصطلحات التي تستخدم في هذا العلم حتى يتسنى للدارسين أن يكونوا على نفس الأرضية مع المتخصصين في هذا العلم ، كما يتطلب الأمر أيضا إيضاح أهمية هذا العلم واستخدامه في المجتمع ، وهذا ما سوف يتم في هذا الفصل .

1- تعريف الإدارة في الخدمة الاجتماعية

تعرف بأنها:

- أ- الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التي قامت من أجلها (بطريقة علمية).
- ب- وتعرفها أرلين جونسون بأنها: عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين لإيجاد توافق قائم على التعاون وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة .
- ج- وتعرف بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط .

ارتباط الإدارة بالخدمة الاجتماعية

- ارتبطت الخدمة الاجتماعية في تطورها بظهور طرق الممارسة المهنية خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع وما كان يمكن أن تمارس تلك الطرق الا من خلال منظمات اجتماعية تساعد الأفراد والجماعات والمجتمعات على اشباع احتياجاتها ومواجهة مشكلاتها.
- عندما ارتبطت ممارسة الخدمة الاجتماعية بالمنظمات الحكومية والأهلية تأكد للممارسين أهمية العمليات الإدارية كطريقة معاونه للممارسة المهنة ومن ثم اصبح للإدارة منهجا ونظرية ونماذج في الخدمة الاجتماعية
- كي تحقق الخدمة الاجتماعية أهدافها ووظائفها من خلال منظمة ينبغي ان تتسم هذه المنظمة بالإشراف والتنظيم والإدارة الجيدة الرشيدة والقيادة الحكيمة فكلما كانت هناك إدارة فعالة وعمليات إدارية سليمة كلما انعكس ذلك على كفاءة المنظمة وقدرتها على تقديم خدمة جيدة للمستفيدين

- أدى الارتباط بين المؤسسات الاجتماعية والخدمة الاجتماعية إلى أن تسير العمليات الادارية في إطار قيم ومبادئ الخدمة الاجتماعية من حق تقرير المصير والاستعانة بالخبراء والسرية والتقبل والمشاركة والعدالة والموضوعية والمسئولية الاجتماعية

2- أهمية الإدارة للمجتمع:

تتمثل هذه الأهمية في عدة محاور رئيسة لعل أهمها :

1-المنظمات التي تعمل من خلالها الخدمة الاجتماعية نتاج مجتمعي

حيث نشأت استجابة لحاجة أو لتحقيق هدف معين هو تقديم الخدمات للأفراد والجماعات والمجتمعات ومن ثم فنشاطها جزء من قطاع يضم منظمات اخرى تعمل في نشاطات مترابطة وهذا القطاع بدوره جزء من المجتمع الكلي الأكبر.

2-الإدارة مسؤولة عن صلاحية البيئة وصيانتها:

فهى تراعى ما يساعد على تحسين البيئة وتنمية مواردها وترشيد استثمارها اجتماعيا واقتصاديا.

3- الادارة مسؤولة عن انعكاسات قراراتها على المستقبل:

فهى تعيش الواقع وتقوم بحساباتها على أساس من التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته لتجنب التغيرات والانعكاسات السلبية لتلك التغيرات غير المرغوبة وما يترتب عليها من مشكلات ومن ثم تفادى الثر السلبي بها من خلال إجراءات وقائية مبنية على أسس علمية.

تابع أهمية الإدارة للمجتمع:

4-التغيير الاجتماعى مسئولية سياسية للإدارة:

فوظيفتها التجديد والتطوير لأساليبها وإدارتها، فلا يمكن لها أن تستمر إذا ثبتت عند وضع معين

5-التنبؤ باتجاهات النمو التكنولوجى مسئولية الادارة:

فترشيد الإدارة يقتضى يقظة الادارة العليا وقدرتها على استيعاب ديناميات التكنولوجيا وتوقع اتجاهاتها وتطورها والاستفادة مما يقدم النمو التكنولوجى في تطوير الأداء الإداري للمنظمات بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

6-الإدارة هى العنصر الدينامى ومصدر الطاقة الأساسية للمنظمة:

فهى أحد عناصر الانتاج الأربعة(الطبيعة-رأس المال- العمل- التنظيم والادارة) فالإدارة هي المحرك والاساس لنجاح أي مشروع فهي توفر التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والقيادة والتدريب وهى كلها عناصر ينبغي توافرها لنجاح أي منظمة.

7-الادارة كوظيفة اجتماعية يمكنها مواجهة مشاكل الندرة:

فمع زيادة الاحتياجات وندرة أو وقلة الموارد ظهرت الحاجة للإدارة لتحقيق المعادلة فتساهم في اشباع الاحتياجات وترشيدها في ظل الموارد المتاحة وهو ما تسعى المنظمات الاجتماعية لتحقيقه

والندرة تعنى أن موارد المجتمع من حيث الكم والكيف غير كافية لإشباع احتياجات المجتمع وتتسم بالخصائص التالية:

- الندرة ظافرة نسبية أي تختلف من مجتمع لآخر وتختلف في المجتمع الواحد من فترة زمنية إلى أخرى .
- الندرة سبب أساسي في فناء الإدارة فهي إحدى المشكلات الأساسية التي تواجه عمل الإدارة
- الندرة هي إحدى المشكلات الأساسية التي ينبغي على الإدارة مواجهتها
- الندرة هي سمة للعصر الحديث بسبب نفاد الموارد القابلة للنفاذ ويرجع ذلك إلى التلوث البيئي والزيادة الكبيرة في عدد سكان العالم
- وعلى الإدارة مواجهة تلك المشكلات لان مواجهتها يمنع أو يؤخر حدوث مشكلة الندرة .

3- أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية بمعنى أنها:

١. لا تمارس الا من خلال مؤسسات حكومية أو أهلية وهي منظمات تحقق أهدافها من خلال التطبيق الواعي والسليم لأساليب الإدارة الحديثة.
 ٢. يمارس الأخصائي الاجتماعي المهنة داخل المنظمة ضمن فريق عمل وتنظيم إداري ولكي ينجح لابد وان يتفهم ويستوعب الإدارة بمفهومها الحديث وديناميتها فهو مسئول مع فريق العمل عن نجاح المنظمة وما يمكن للمنظمة ان تتجح الا من خلال نجاح إدارتها.
- وتأخذ العلاقة بين المؤسسات الحكومية والأهلية الأشكال الآتية:
- أ- تقوم المؤسسات الحكومية بدور الاشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها في حدود اللوائح الموضوعة.
 - ب- تقوم المؤسسات الحكومية بصرف إعانات للمؤسسات الأهلية لمساعدتها على العمل وتقديم الخدمات.
 - ج- تقوم المؤسسات الحكومية برسم السياسات والخطط للمؤسسات الأهلية المقبولة للخدمة وتترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيذ.

هذا وتتمثل أهم الجوانب التي يقوم بها الاخصائي الاجتماعي عند عمله بالمؤسسات الحكومية والاهلية فيما يلي:

أولاً: من حيث وضع السياسة ووضع البرامج:

يحدد السياسة العامة للمؤسسات الحكومية تشريعات بأو قرارات حكومية أما المؤسسات الاهلية يحدد سياستها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة في حدود القوانين التي تنظم عملها وغالبا ما نجد الاخصائي الاجتماعي في موقع رئيسي في هذا الهيكل ويتضح هذا في المؤسسات الاجتماعية مثل المستشفيات والمدارس ووحدات الضمان الاجتماعي فهو كثيرا ما يتولى منصب المدير او امين السر أو رئيس لجنة بوالآتالي معرفته بالعمليات الادارية غاية في الاهمية

ثانياً : من حيث التمويل:

تمول المؤسسات الحكومية من الضرائب بينما تمول المؤسسات الاهلية من تبرعات واعانات الاهالى والهيئات وهى عمليات يجب ان يلم بها الاخصائى الاجتماعى بل ويمارسها دائماً.

ثالثاً: من حيث عمليات الادارة وأساليبها:

فتختلف المؤسسات الاهلية عن الحكومية في تنظيم إدارتها وطرق العمل بها وأساليب اختيار الموظفين وفقاً لقواعد ونظم تخضع القوانين عامة وقواعد ورقابة أكثر مرونة من المؤسسات الحكومية، بينما المؤسسات الاهلية هى التى تشرع اللوائح والنظم التى تلائمها بنفسها

خلاصة القول ان العلاقة بين الخدمة الاجتماعية بطرقها المختلفة والادارة علاقة تكاملية تفاعلية دينامية ولا يمكن للخدمة الاجتماعية ان تحقق أهدافها عبر المؤسسات الاجتماعية بعيدة عن الادارة وعملياتها ونظرياتها واتجاهاتها.

4- الإدارة المعاصرة (الإدارة بالأهداف)

- الإدارة بالأهداف ليست نظرية بل منهجاً أو أسلوباً أو طريقة للعمل جاء به عالم الادارة بيتر دروكر peter drucker حيث أكد أن أسلوب الادارة الفعال هو الذي يمزج بين جهود الأفراد في جهد متكامل وموجه ناحية الأهداف الكلية التى اشتركوا فى وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها على أن يسير عملهم بدرجة عالية من الانجاز وبدون تضارب على أساس العمل الفريقى واحلال الرقابة الذاتية بدلا من الخارجية.
- الإدارة بالأهداف هي تبصير بكل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات .

تابع الإدارة المعاصرة (الإدارة بالأهداف)

- أصبحت الإدارة بالأهداف ضرورية كما يرى بعض العلماء نظراً لاتسام المشروعات الحديثة بثلاث سمات وهى :
 - لتخصص هو السمة الغالبة في المشروعات الحديثة ولذلك يجب الاهتمام بالفرد وتنميته
 - كلما كانت الأسباب الحقيقية لتصرفات الرؤساء خافية على المرؤوسين كلما انشغل المرؤوس بتفسيرها والادارة بالأهداف تساعد على حل تلك المشكلة
 - والإدارة بالأهداف تساعد على حل تلك المشكلة
 - -تتبع الإدارة بالأهداف اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في وضع الأهداف .

الأسس التطبيقية للإدارة بالأهداف:

يعتمد منهج الادارة بالأهداف على الأسس التطبيقية الاتية:

- 1- وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام .
- 2- اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه ويحدد معيار الأداء الذي سوف يحاسب عليه .
- 3- النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب في سبيل رفع مستوى الأداء.
- 4- الإقلال من الرقابة الخارجية على العامل لتشجيع الرقابة الذاتية.

متطلبات تحقيق الأسس السابقة:

- 1- تحديد الهدف العام وأهداف الأفراد تحديدا دقيقا
- 2- تقرير معيار محدد ومقنن لقياس النتائج
- 3- تحديد المسؤولين الذين سيقومون باستخدام ذلك المعيار

المحاضرة الثانية

المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

عناصر المحاضرة

مقدمة

١. المنظمة الاجتماعية .
٢. اتجاهات المنظرين نحو المنظمات .
٣. المنظمة وارتباطها بالمجتمع .
٤. مميزات المنظمة الناجحة .
٥. التكوين الداخلي للمنظمة .
٦. أهم المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات .

1- المنظمة الاجتماعية (المفهوم والفلسفة)

مفهومها :

تجمع إنساني ينتظم فيه الأفراد ليشتركوا في تحقيق هدف مشترك ولكل منهم دور ومسئولية

■ الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة من وجهة نظر «وايت باكي»:

- المنظمة مجموعة من الأفراد .
- الأفراد يتعاونوا في حل المشكلات .
- يستخدمون موارد أساسية بشرية وطبيعية ومساوية.
- يسعون لتحقيق أهداف فردية أو جماعية أو مجتمعية .
- عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسية أو لأدور متبادلة .
- وذلك بطرق وإجراءات خاصة .
- وفي ظروف طبيعية واجتماعية خاصة .

وهذه الظروف يتطابق فيها الفرد والمنظمة فالإنسان بيولوجي نفسى اجتماعي روحي من وجهة «نظر باكي»

وعليه فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية تفاعلية واندماج الفرد في المؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها وذلك يحقق الفرد ذاته ويصبح له مكانة معينة

2- اتجاهات المنظرين نحو المنظمات:

**** أولا : اتجاهات المهتمين بالناحية البنائية:**

ومن أهمهم فيبر وبارسونز وسلزنيك وهم جميعا يتفقون على ان المنظمة عبارة عن تجمع بشري ينشأ بغية الاستمرار والدوام من أجل تحقيق أهداف معينة.

ولهم وجهات نظر ثلاث:

الأولى: أنها أداة لتحقيق أهداف معينة.

الثانية: بنيان هادف ذو هدف

الثالثة: نسق اجتماعي له وظائفه

ويهتم المؤيدون لهذا الاتجاه بمستويات العمل وتدرج السلطة والمتغيرات التحليلية كالاتصال والعلاقات العامة.

**** ثانيا: المنظمات من وجهة نظر السلوكيين:**

هي عبارة عن بيئي خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها ومن خلالها تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم كما ان العاملين بها يؤثر كل منهم في الاخر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

ويرى صلاح جوهر أن سلوك الانسان داخل المنظمات ينتج عن ثلاث مجموعات:

الأولى : مجموعة العوامل الفردية المتعلقة بالفرد.

الثانية: ترتبط بالجماعات الصغيرة التي تتكون بصفة رسمية داخل المنظمة الرسمية وتكون سببا في نشوء التنظيم غير الرسمي.

الثالثة: تتضمن عوامل تتصل مباشرة بالتنظيم الرسمي داخل المنظمة.

**** ثالثا: المنظمة من وجهة نظر المهتمين بالنواحي البيئية:**

ومن أهم من اهتموا بهذا التفسير العالم سلزنيك SELZNICK ، وينظر أصحاب النظرية البيئية للمنظمة على أنها كيان داخل كيان اخر اوسع ويكادون يجمعون على أن الحد الفاصل بين ما هو منظمة وما هو بيئة هو خط اعتباري يكاد يمحى في بعض الاحيان

وتتأثر المؤسسات والمنظمات بالبيئة التي توجد بها بمكوناتها الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والطبيعية ويتفاعل الانسان معها كتفاعل مع أسرته او وسطه الاجتماعي الذي يعيش فيه.

والمنظمات التي لا تستجيب للمؤثرات البيئية سرعان ما تنعزل وتصبح كالجسم الغريب غير المرغوب الذي لا فائدة منه حيث تفتقد هنا لأهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئة

3- المنظمة وارتباطها بالمجتمع

- تؤثر العوامل الايكولوجية في المنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية
- تنشأ المنظمة نتيجة نشوء حاجة اساسية فيه فيكون وجود المنظمة بقصد إشباع تلك الحاجة
- تتغذى المنظمة من البيئة التي تنشأ فيها وفي نفس الوقت تغذيها بأعمالها وأنشطتها.
- مادامت المنظمة تعتمد اعتمادا كلياً على البيئة في حياتها وفي تقدمها فإنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى :
 ١. حساسية فائقة باحتياجات البيئة.
 ٢. تجاوب قوى مع هذه الاحتياجات
- والحساسية والتجاوب عنصران مرتبطان أشد الارتباط فهناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المجتمع.

4- مميزات المنظمة الناجحة:

١. تسعى إلى توفير التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع .
٢. تعمل على زيادة إدماج الأفراد فيها .
٣. إنشاؤها يكون لمواجهة حاجة بالمجتمع .
٤. لديها حساسية فائقة باحتياجات المجتمع وتتجاوب معها .
٥. تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .
٦. يوجد بها نظام سليم للعلاقات العامة والاتصال .
٧. تضع سياسة عادلة للأجور والرواتب والحوافز والتدريب والإشراف.

5- التكوين الداخلي للمنظمة

يشمل التكوين الداخلي للمنظمة ما يلي :

١. **التنظيم الرسمي:** ويتمثل في القوانين واللوائح والقواعد المنظمة للعمل والمحددة للاختصاصات والمسؤوليات والأدوار وقنوات الاتصال وتقويم الاعمال.
٢. **التنظيم غير الرسمي:** وتشمل جماعات العمل غير الرسمية وغير المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي تربطها علاقات
٣. **الأدوات والتكنولوجيا:** طرق العمل الفنية والادوات والآلات المستخدمة في العمل حسب تخصص المنظمة.
٤. **الإدارة:** وتعتبر العقل الذي يشيد النظام وصدر القرارات ويرسم الخطط ويحكم علاقات الأفراد ويوجه الطاقات والقدرات لبلوغ الأهداف المحددة ومراقبة سير العمل وتقويم النتائج.

ولها ثلاث مستويات :

- أ - عليا
- ب - وسطى.
- ج - تنفيذية

6- المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات

- عدم الرضا عن الأحوال الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة .
- يجب أن يركز عدم الرضا ويوجه من خلال التنظيم والتخطيط فيما يتعلق بمشكلات محدودة .
- يجب أن يشارك المجتمع بشكل كبير في المنظمة التي تساعد في علاج مشكلاته .
- أن تشرك المنظمة قادة من المجتمع فيها ومنها في المجتمع .
- أن يكون لديها أهداف وطرق مقبولة للمجتمع .
- أن تتضمن برامجها بعض الأنشطة الإنسانية .
- أن تسعى إلى الاستفادة من النوايا الطيبة لدى أفراد المجتمع .
- أن يكون لديها قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع .
- أن تسعى لمساندة وتقوية الجماعات التي تتعاون معها .
- أن تكون مرنة في تعاملاتها .
- أن تتطور مع ظروف المجتمع .
- أن تسعى لتنمية القادة المؤثرين .
- أن تنمي لنفسها احترام وثبات وهيبة وقوة في المجتمع .

تمرين:

تناول /تناولي بالشرح مظاهر ارتباط المنظمة بالمجتمع؟

الاجابة:

- تؤثر العوامل الايكولوجية في المنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية
- تنشأ المنظمة نتيجة نشوء حاجة اساسية فيه فيكون وجود المنظمة بقصد إشباع تلك الحاجة
- تتغذى المنظمة من البيئة التي تنشأ فيها وفي نفس الوقت تغذيها بأعمالها وأنشطتها.
- مادامت المنظمة تعتمد اعتمادا كليا على البيئة في حياتها وفي تقدمها فإنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى :
 ١. حساسية فائقة باحتياجات البيئة.
 ٢. تجاوب قوى مع هذه الاحتياجات
- والحساسية والتجاوب عنصران مرتبطان أشد الارتباط فهناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المجتمع.

المحاضرة الثالثة

الإعداد المهني ووظيفة الاختصاصي الاجتماعي كإداري

عناصر المحاضرة

- أولاً: الإعداد المهني والخلفية التعليمية للاختصاصي الاجتماعي كإداري.
- ثانياً: وظيفة الاختصاصي الاجتماعي كإداري بالمنظمات الاجتماعية.
- ثالثاً: المبادئ التي توجه عمل الاختصاصي الاجتماعي كإداري

أولاً : الإعداد المهني والخلفية التعليمية للاختصاصي الاجتماعي كإداري.

يعتبر الاختصاصي الاجتماعي من القوى البشرية التي تساهم مع غيرها من المتخصصين في تحقيق أهداف التنمية في المؤسسات الأولية أو الثانوية الاجتماعية ومن هنا كان الاهتمام بإعداده المهني النظري والتطبيقي

وعملية الإعداد المهني للاختصاصي الاجتماعي تتطلب تزويده بمجموعة من المعارف والخبرات والمهارات التي تمكنه من ممارسة عمله

ويمكن توضيح متطلبات الإعداد المهني للاختصاصي الاجتماعي كإداري على النحو التالي:

المطلب الأول : المعارف اللازمة للاختصاصي الاجتماعي كإداري:

أ- المعارف المتعلقة بالمؤسسة من حيث:

- غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بما يشبع احتياجات عملائها المتجددة.
- نوع العملاء من حيث السن والجنس والحاجة والميول والمكان الجغرافي.
- كيفية مساعدة المؤسسة لعملائها ووسائل تحقيق ذلك
- معرفة سياسة المؤسسة الداخلية وعملياتها
- المقاييس التي وضعتها المؤسسة لتقييم خدماتها وتطويرها
- ميزانية المؤسسة من مصروفات وإيرادات.
- العلاقة بين جماعات العمل ووسائل تسهيل الاتصال بين كافة العملاء.
- الجماعات التي تتعاون داخل المنظمة (مجلس الإدارة ، الموظفين، العملاء)

ب- المعارف المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة:

- الدور الذي تقوم به المؤسسة نحو المجتمع الذي تمارس عملها فيه.
- ما يوفره المجتمع للمؤسسة من دعم مادي وموارد مختلفة.
- تاريخ المجتمع وسماته وقيمه وعاداته.
- الشخصيات المؤثرة في المجتمع والأدوار التي يقومون بها.
- المؤسسات الاجتماعية المختلفة الموجودة بالمجتمع.
- احتياجات المجتمع ومشكلاته

ج- المعارف المتعلقة بذات الاختصاص الاجتماعي

- فهمه لذاته والمشاعر المرتبطة بالسلطة والمسؤولية.
- فهم دوره في تيسير عمل الأفراد والجماعات في المؤسسة التي يعمل بها.
- فهم علاقاته بجميع العاملين بالمؤسسة من خلال فهمه للتنظيم الداخلي وعلاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في المجتمع.

د- المعارف المتعلقة بإدارة المظمات الاجتماعية:

- نشأة ومفهوم الادارة في الخدمة الاجتماعية
- نشأة ومفهوم وخصائص المنظمات الاجتماعية وأنواعها.
- العلاقة بين المنظمات الحكومية والأهلية والتنسيق بينها.
- وظائف الإطارة في المؤسسات الاجتماعية

المطلب الثاني: الخبرات اللازمة للخصائي الاجتماعي كإداري:

الخبرة عبارة عن عملية تفاعل تتم بين الفرد والبيئة المحيطة بما تتضمنه من مؤثرات مختلفة، ولكي تكون ذات فاعلية لابد من توافر مبدئين:

١. مبدأ اتصال الخبرة
٢. مبدأ التفاعل

ويمكن تحديد الخبرات اللازمة لممارسة الاختصاص الاجتماعي لعمله كإداري فيما يلي:

النوع الأول: خبرات مهنية: وتتمثل في العمليات الآتية:

- عملية الدراسة والبحث: من خلال جمع المعلومات اللازمة باستخدام المنهج العلمي.
- عملية التشخيص : للمشكلات والمواقف التي تواجه المؤسسة وتحديد أسبابها .
- عملية الاتصال: الأفقي والرأسي والداخلي والخارجي
- عملية العلاج: بهدف مساعدة الوحدة التي يعمل بها على التغلب على مشكلاتها وصعوباتها في تقديم الخدمة
- عملية وضع الخطة: لتحقيق الأهداف الموضوعية
- عملية التنفيذ: بهدف احداث تغييرات لصالح الوحدات وتنفيذ الخدمات من خلال ترجمة الخطط إلى برامج تنفيذية.
- عملية التنسيق: بين جهود الأفراد والجماعات والمنظمات في مجال العمل والمساعدات لتحقيق الأهداف المبتغاة
- عملية التدعيم: بالتعرف على امكانيات وموارد المنظمات وتحديد احتياجاتها في ضوء الموارد المتاحة او التي يمكن اتاحتها .
- عملية القيادة : عند قيامه كقائد مهني متى اقتضى الامر
- عملية الارشاد: بهدف مساعدة المؤسسة على تحديد الوسائل التي تستخدمها لتحقيق اهدافها.
- عملية التدريب والتعليم : لاجراء دورات تعليمية وتدريبية في مجال خدمات المؤسسة
- عملية المتابعة والتقويم: التأكد من تنفيذ الأنشطة وفقا للخطة المرسومة وهل حققت الأهداف ام لا ومواطن القوة والضعف في خدمات المؤسسة الح
- عملية التسجيل: تدوين جميع الاعمال والانشطة المهنية

النوع الثاني : خبرات إدارية

وهي الخبرات المرتبطة بممارسة العمليات الإدارية ووظائف الإدارة حسب وضعه الوظيفي بالمؤسسة بالنظر لتلك الوظائف بطريقة تكاملية وهذه العمليات الادارية هي(التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة، التوجيه، اتخاذ القرارات) والتصنيف السابق لنوعى الخبرة يمكن من خلاله التمييز بين جانبين:

الجانب الأول: الخدمات المهنية التى تقدمها تلك المؤسسات إلى عملائها ويطلق عليها الخدمات الفنية.

الجانب الثانى: الأعمال أو الاختصاصات التى تتصل بكيفية إدارة هذه المؤسسات ويطلق عليها الوظائف الإدارية.

الخبرات اللازمة لنجاح الاختصاصى الاجتماعى فى عمله كإدارى:

١. الحصول على الحقائق المرتبطة ببرنامج المؤسسة وأهدافها وعلاقتها بالمجتمع وكيفية تحقيق البرامج والأهداف.
٢. تحليل الأوضاع الاجتماعية والخدمات لمقابلة الحاجات الانسانية وتحديد نوعية تلك الخدمات بناء على الحقائق التى تم الحصول عليها.
٣. اتخاذ القرارات بأفضل السبل التى تحقق أهداف المنظمة بأحسن أداء ممكن فى أقل وقت.
٤. التخطيط وتوزيع الموارد على أساس من تحديد البدائل واختيار البديل الامثل لتحقيق الأهداف القريبة بما يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة.
٥. إقامة البناء التنظيمى ومهام العمل والعلاقة بين الاجزاء المكونة للتنظيم وتحديد خطوط الاتصال لتسهيل القيام بالمهام.
٦. تعيين هيئة الموظفين بالمؤسسة وتحديد الاجراءات الخاصة بهم(توظيف، أجور، ترقية)
٧. الاشراف وتحديد قواعد الضبط للموظفين والموارد المالية
٨. التسجيل والمحاسبة لكل أنشطة المنظمة بما يسمح بالتقييم المناسب
٩. توفير الموارد المالية والتعرف على كيفية توزيعها على أقسام المنظمة وفقا لاحتياجاتها

تمرين: ما أهم المعارف (المتعلقة بالمؤسسة) اللازمة للإخصائى الاجتماعى كإدارى؟

الاجابة: تتمثل أهم المعارف المرتبط بالمؤسسة فيما يلى:

- غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بما يشبع احتياجات عملائها المتجددة.
- نوع العملاء من حيث السن والجنس والحاجة والميول والمكان الجغرافى.
- كيفية مساعدة المؤسسة لعملائها ووسائل تحقيق ذلك
- معرفة سياسة المؤسسة الداخلية وعملياتها
- المقاييس التى وضعتها المؤسسة لتقييم خدماتها وتطويرها
- ميزانية المؤسسة من مصروفات وإيرادات.
- العلاقة بين جماعات العمل ووسائل تسهيل الاتصال بين كافة العملاء.
- الجماعات التى تتعاون داخل المنظمة (مجلس الادارة ، الموظفين، العملاء)

المحاضرة الرابعة

تابع الإعداد المهني ووظيفة الاختصاصي الاجتماعي كإداري

عناصر المحاضرة

- أولاً: تابع الإعداد المهني والخلفية التعليمية للاختصاصي الاجتماعي كإداري.
- المطلب الثالث: المهارات اللازمة للاختصاصي الاجتماعي كإداري:
- ثانياً: وظيفة الاختصاصي الاجتماعي كإداري بالمنظمات الاجتماعية.
- ثالثاً: المبادئ التي توجه عمل الاختصاصي الاجتماعي كإداري

المطلب الثالث: المهارات اللازمة للاختصاصي الاجتماعي كإداري:

وتعني المهارة القدرة على عمل شيء، أو هي القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والانجاز بسهولة ويسر ، أو هي درجة الكفاءة والجودة في الأداء.

وتنتج مهارة الاختصاصي الاجتماعي من ثلاث عمليات:

- ١ - الاختيار الواعي للمعلومات والهدف المهني
- ٢ - تفاعل هذه المعلومات مع القيم المهنية
- ٣ - التعبير عن هذا التفاعل بالنشاط المهني المناسب

وحتى يؤدي الاختصاصي الاجتماعي دوره كإداري بكفاءة وفاعلية ينبغي ان يتسلح بالمهارات الاتية:

- أ - مهارات فكرية
- ب - مهارات أنسانية
- ج - مهارات فنية
- د - مهارات إدارية

وفيما يلي شرح هذه المهارات:

١- المهارات الفكرية:

وتعني القدرة على رؤية المنظمة ككيان متكامل والاعتراف والشعور الدائم بالترابط والتلاحم المتبادل بن وظائف وأنشطة الادارات والاقسام المختلفة.

ومن هذه المهارات:

١. المهارة في مساعدة العاملين بالمنظمة على اتخاذ القرارات
٢. المهارة في مساعدة العاملين بالمنظمة على تفهم مشكلات العمل وتصنيفها وترتيبها ووضع حلول بصورة متكاملة
٣. المهارة في التحليل والربط بين أهداف كل قسم من أقسام المنظمة وإحداث التكامل

ب- مهارات انسانية:

وتعنى مقدرة الاخصائى الاجتماعى كإدارى على العمل والتفاعل مع الاخرين من خلال العمل المنظم داخل المنظمة وخارجها وبناء روح التعاون بينهم

ومن المهارات الانسانية:

١. المهارة في استخدام الفروق الفردية بين العاملين في بالمنظمة.
٢. المهارة في تحديد دوافع العاملين نحو العمل داخل المنظمة وخارجها.
٣. المهارة في تقديره لنفسه وتقدير سلوك رؤسائه ومرؤوسيه.
٤. المهارة في التعرف على أشكال السلوك غير السوى في المنظمة وكيفية مواجهتها وتعديلها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.
٥. المهارة في ايجاد العلاقات الانسانية الفعالة مع العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعضهم.
٦. المهارة في تفهم احتياجات ومشكلات العاملين بالمنظمة والعمل على اشباعها ومواجهتها.
٧. المهارة في توجيه العلاقات الاجتماعية بهدف زيادة الانتاج.

ج- مهارات فنية (مهنية):

وتعنى قدرة الاخصائى الاجتماعى على فهم طبيعة العمل المطلوب واستخدام الأساليب الفنية الخاصة بهذا العمل لتحقيقه بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ومنها:

١. المهارة في تحديد الانساق الرئيسية عند ممارسة عمله بالمؤسسة (النسق المسؤول عن احداث التغيير – نسق العميل- النسق المستهدف)
٢. المهارة في تكوين العلاقات المهنية المناسبة.
٣. المهارة في ممارسة التأثير.
٤. المهارة في وضع خطة العمل
٥. المهارة في جمع البيانات.
٦. المهارة في تقييم المشكلات.
٧. المهارة في انهاء العمل وتقييم الجهود وتحقيق عنصر الاستمرارية لهذه الجهود

د- المهارات الادارية:

وتعنى قدرته على انجاز المهام الادارية المسئول عنها داخل المنظمة التى يعمل بها تبعا لوضعه في الهيكل التنظيمى بها.

ومنها:

١. المهارة في التفكير والتخطيط بواقعية
٢. المهارة في تقدير مدى معقولية الخطط ومدى قابليتها للتطبيق
٣. المهارة في التفكير وتحديد البدائل المختلفة لعمل الاشياء.
٤. المهارة في توقع وتقدير الاثار المحتملة للقرارات.

٥. المهارة في وضع الأولويات في ضوء الاعتبارات المرتبطة بذلك.
٦. المهارة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
٧. المهارة في القيام بالعديد من الأدوار والمهام في نفس الوقت التي تتطلبها طبيعة عمله ووضعه في المنظمة.
٨. المهارة في استخدام السلطة وتفويضها بطريقة ايجابية حسبما يقتضى الموقف
٩. المهارة في الاتصال بفعالية بالآخرين.

ثانيا: وظيفة الإخصائي الاجتماعي كإداري بالمنظمات الاجتماعية:

تتضمن وظيفة الإخصائي الاجتماعي كإداري الاهتمام بالنواحي الادارية الآتية:

١. الاشتراك في صياغة أهداف المنظمة التي يعمل بها بناء على سياستها ودراسة مواردها واحتياجاتها.
٢. الاشتراك في إقامة البناء التنظيمي بالمنظمة وتوزيع المسؤوليات والأدوار
٣. ترقية الجهد التعاوني بين الأعضاء وعليه ان يمسز هنا بين احتياجات التنظيم الرسمي واحتياجات الاعضاء كأفراد.
٤. الاختيار والبحث عن الموارد لتحقيق الأهداف
٥. الاشراف والتقييم

وقد أوضح مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية بالولايات المتحدة الامريكية أن وظيفة الإخصائي الاجتماعي كمدير لمؤسسة الاجتماعية تتضمن:

- اسناد القيادة للقائمين بوضع سياسة المؤسسة من هيئة الموظفين
- التعرف باستمرار على الحاجات الاجتماعية التي تقوم المؤسسة بأشباعها.
- أخذ الدور القيادي عند تحديد أو إعادة تحديد أهداف المؤسسة
- المساهمة في رسم سياسة المؤسسة
- أخذ الدور القيادي في مقابلة الحاجات المجتمعية
- مساعدة المسؤولين عن رسم السياسة في مهامهم.
- الحفاظ على العلاقات الايجابية مع قادة المجتمع.
- تفسير نشاط المنظمة للمجتمع
- إقامة علاقات ايجابية مع المستفيدين
- وضع مشروع الميزانية والحصول على الموارد المالية للمؤسسة
- تشجيع التطوع بانواعه.
- تنظيم وتوجيه الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة.
- إدارة الموارد والأصول المالية
- الاحتفاظ بالسجلات والتقارير والمعلومات
- التقييم لانجازات البرامج وكفاءة الموظفين
- تدوين حسابات المنظمة ونشاطها وتفسير تلك الحسابات للمسؤولين عن رسم سياسة المؤسسة والمستفيدين

وحدد تريكر ثمانية مجالات أساسية يتولاها الإخصائي الاجتماعي الإداري داخل المنظمة:

الأول: دراسة المجتمع المحلي وتحديد أهداف المؤسسة وذلك كأساس لاختيار العملاء الذين ستنم خدمتهم.

الثاني: بلورة سياسات المؤسسة وبرامجها واجراءاتها لتنفيذ أهدافها.

الثالث: تدبير الموارد المالية ووضع الميزانية والحسابات

الرابع: اختيار القادة داخل المؤسسة وتحديد أدوارهم.

الخامس: تدبير وصيانة المباني والتجهيزات والاجهزة.

السادس: بلورة خطة واقامة علاقات فعالة مع المجتمع وتفسير وشرح أهداف المؤسسة.

السابع: حفظ سجلات كاملة ودقيقة لأعمال المؤسسة.

الثامن: التقييم المستمر للبرنامج والعاملين .

ثالثا: المبادئ التي توجه عمل الاخصائي الاجتماعي كإداري:

يعرف المبدأ بأنه قاعد اساسية لها صفة العمومية تستخدم كدليل للعمل والسلوك المهني و يتقيد بها المهنيون في عملياتهم التي تؤدي إلى إحداث تغييرات مطلوبة تساعد على تحقيق وتأكيد القيم الإنسانية

وفيما يلي مجموعة من المبادئ حددها " تريكر " :

المبدأ الأول: الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية كالحق في المشاركة وتقرير المصير واحترام الكرامة وقيمة الانسان

المبدأ الثاني: التقييم لبرامج واهداف المؤسسة للتأكد من مدى تحقيقها وتطويرها وتحسينها ويشترك فيها مع المسؤولين

المبدأ الثالث: النمو من حيث اتاحة الفرصة للجميع داخل المنظمة لتنمية القدرات والاداء ومن ثم تنمية موارد وخدمات المؤسسة

المبدأ الرابع: التغيير الهادف المستمر الايجابي بما يلبي احتياجات المستفيدين في النهاية.

المبدأ الخامس: كلية المنظمة والنظر اليها باعتبارها كيان متكامل متفاعل متعاون

المبدأ السادس: التقيد بحاجات العملاء وحاجات المجتمع المحلي عموما

المبدأ السابع: الالتزام بأهداف المنظمة

المبدأ الثامن: مراعاة السياق الثقافي للمجتمع

المبدأ التاسع: إقامة علاقات إيجابية وهادفة

المبدأ العاشر: المسؤولية المهنية

الحادي عشر: المشاركة الفعالة

الثاني عشر: الاتصال الأفقي والرأسي وإقامة قنوات اتصال مفتوحة داخل وخارج المنظمة

الثالث عشر: القيادة وتتضمن تحمل المسؤولية القيادية للمنظمة متى دعي الامر

تمرين:

أذكر / أذكرى أهم المهارات الإدارية للإخصائى الاجتماعى

تعنى هذه المهارات انجاز المهام الادارية المسئول عنها داخل المنظمة التى يعمل بها تبعاً لوضعه فى الهيكل التنظيمى بها. ومنها:

١. المهارة فى التفكير والتخطيط بواقعية
٢. المهارة فى تقدير مدى معقولية الخطط ومدى قابليتها للتطبيق
٣. المهارة فى التفكير وتحديد البدائل المختلفة لعمل الاشياء.
٤. المهارة فى توقع وتقدير الاثار المحتملة للقرارات.
٥. المهارة فى وضع الأولويات فى ضوء الاعتبارات المرتبطة بذلك.
٦. المهارة فى اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
٧. المهارة فى القيام بالعديد من الأدوار والمهام فى نفس الوقت التى تتطلبها طبيعة عمله ووضعه فى المنظمة.
٨. المهارة فى استخدام السلطة وتفويضها بطريقة ايجابية حسبما يقتضى الموقف
٩. المهارة فى الاتصال بفعالية بالآخرين.

المحاضرة الخامسة

وظائف الإدارة

مقدمة:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| أولاً: التخطيط الإداري | ثانياً: التنظيم الإداري |
| ثالثاً: إدارة الأفراد (التوظيف) | رابعاً: التوجيه والإشراف |
| خامساً: التمويل والإدارة المالية | سادساً: التنسيق |
| سابعاً: التسجيل | ثامناً: اتخاذ القرارات |

مقدمة:

تعددت آراء العلماء فيما يتعلق بوظائف الإدارة فمنهم من ذهب إلى أنها أربعة وظائف ومنهم من ذهب إلى أنها ستة. إلا أن أهم وأشهر العلماء الذين تحدثوا عن وظائف الإدارة هما فايول وجوليك فحددها " فايول " في ((التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة))

أما العالم " لوثر جوليك " فقد حدد سبع وظائف للإدارة ، وهي :-

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

أولاً : التخطيط الإداري :

المفهوم: ويقصد به «كل ما يحدد مقدماً وما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى البشرية والمادية والإشراف والرقابة».

والتخطيط معناه: هو عملية رسم السياسة العامة للمشروع على ضوء الحقائق والبيانات التي جمعها، ودراساتها، وتحليلها وفي ضوء توقعات واحتمالات المستقبل.

- تختص السلطة الحكومية بتخطيط السياسات أي رسم السياسة العامة للدولة.
- بينما تختص السلطة الإدارية بتخطيط البرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة في هذه السياسة.
- خصائص الخطة الجيدة
- توضح 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
- توضح الخطة طرق وأساليب التنفيذ

أهم عمليات التخطيط ومراحله :

1- إعداد الخطة :

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

2- إقرار الخطة :

- وهي تلك المهام التي ترتبط باتخاذ القرارات على أعلى مستوى حول ما سيتم تنفيذه في المستقبل
- وتقع هذه المهمة على عاتق المسؤولين عن اتخاذ القرار بالمؤسسة .

3- صياغة الخطة :

- تهدف 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

4- التنفيذ :

- وهي تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعية في الخطة باستخدام الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة .

5- 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.
- تقييم كل الآثار التي ترتبت على العمليات التخطيطية

ثانياً: التنظيم الإداري

تعريفه: هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصال وسير الإجراءات التنفيذية .

وهو يشير إلى إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف وما يقوم عليها من تقسيمات داخلية تحدد، أي وضع جهاز يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية ، ولائحة النظام الأساسي في حالة الهيئات الأهلية.

ويطلق على التنظيم الذي تحدده الإدارة العليا مسمى التنظيم الرسمي تمييزاً له عن التنظيم غير الرسمي فالتنظيم غير الرسمي هو الذي ينشأ نتيجة الاتصالات الشخصية وغير الرسمية والتي لا ينص عليها التنظيم الرسمي

ويعطى التوافق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي للمنظمة فاعليتها ويدفعها لتحقيق أهدافها ، أما عدم التوافق فيقف حجر عثرة أمام تحقيق أهدافها .

تطور نظريات التنظيم

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 التي نادى ب: -

- ضرورة تقسيم العمل الإشرافي
- وضع محددات للأداء
- ركز على تقسيم العمل وزيادة الإنتاج

-وظهرت أربعة مبادئ تنظيمية للتقليديين :

١. مبدأ التنسيق
٢. مبدأ التسلسل الإداري
٣. المبدأ الوظيفي
٤. ومبدأ المشورة والتنفيذ.

سمات نظرية التنظيم التقليدية:

تتمثل فيما يلي:

١. تعد وحدة التنظيم هي الوظيفة وعلى الإنسان أن يتكيف مع متطلبات العمل
٢. توجد خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء التنظيم في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العاملين
٣. يطبق التنظيم أساليب للإشراف تقوم على استخدام السلطة والنفوذ
٤. تعتبر النظرية التقليدية أن التنظيم لا يتأثر بالبيئة المحيطة فكل أنشطة التنظيم ترتبط بأعضائه فقط

ثانياً: النظرية الانسانية (التقليدية المستحدثة)

ومحور هذه النظرية أن الإنسان (الفرد) الذي يصنع الوظيفة ويؤثر فيها.

يعتبر «التون مايوم» أول رواد هذه النظرية حيث قام بتجربة هوثورن التي تعد أساساً للأيدولوجيا الحديثة في التنظيم لأنها غرست في الأذهان أن مفهوم المنظمة يحمل صفات اجتماعية فهي التي تحدثت عن الجوانب الاجتماعية للمنظمة وتهتم هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون مركزاً لاتخاذ القرار سواء كان من الرؤساء أو المرؤوسين ومن ثم فإن المحور الذي تدور حوله النظرية الإنسانية هو الفرد والجماعة أثبتت تجارب هوثورن أن السبب في زيادة الكفاءة الانتاجية لا يرجع إلى الظروف والبواعث الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العمال وأن العامل الحاسم في زيادة القدرة الإنتاجية هو العوامل الاجتماعية والنفسية وليس المادية.

ثالثاً: النظرية الحديثة:

وتقوم على مفاهيم الإدارة الحديثة ومنها القيادة الإدارية واتخاذ القرارات والتخطيط والاتصالات والرقابة كما تهتم بدور العنصر البشري في تشكيل وتعديل التنظيم الرسمي وتهتم بالتعاملات التي تنشأ بين أفراد وجماعات المنظمة والتي ينشأ عنها التنظيم غير الرسمي وقد أصبح اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات التي يهتم بها علماء الإدارة والتنظيم، فاتخاذ القرارات هو قلب الإدارة الحديثة ويقوم على منطق وسيكولوجية الإنسان في الاختيار. وأسلوب التخطيط الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت تستخدمه كل منظمة كإجراء طبيعي يومي يستهدف سلامة التنفيذ لتحقيق الأهداف.

تمرين:

اعقدى مقارنة بين نظريات التنظيم الإداري؟

المحاضرة السادسة

تابع : عناصر التنظيم الإداري

أولاً: الأهداف

هي الغايات المطلوب الوصول إليها ولا يكمن تصور مجرد أي جهد جماعي نتج دون أهداف .

وتقسم الأهداف إلى :

- أهداف قصيرة المدى (أغراض)
- أهداف طويلة المدى .

ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وعملية قابلة للقياس .

أهمية الأهداف:

- ١ . تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية .
- ٢ . تنسق بين مجهودات الأفراد .
- ٣ . تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة متناسبة .
- ٤ . تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد للقيام بالعمل .
- ٥ . تساعد الأهداف كمقياس للرقابة طالما أنها تحدد المطلوب عمله .

أنواع الأهداف

- ١ . أهداف عامة .
- ٢ . أهداف خاصة .
- ٣ . أهداف رئيسية .
- ٤ . أهداف فرعية .
- ٥ . أهداف آجلة .
- ٦ . أهداف عاجلة .

الأهداف العامة الإستراتيجية:

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 المجهودات الجماعية للوصول للأهداف الموضوعة.

الأهداف الآجلة: التكتيكات:

وهي الأهداف المرحلية الخاصة بمرحلة من المراحل أو وحدة من الوحدات في فترة زمنية قصيرة الأجل

أهم الاعتبارات في تحديد الأهداف :

- أ - الاستقرار النسبي : وهذا لا يعني جمود المؤسسة العامة و إنما تكون بالمرونة الكافية التي تسمح بمراجعتها من وقت إلى آخر .
- ب - الوضوح والتحديد الدقيق للأهداف .
- ج - الإعلان الصريح : على كافة المستويات الإدارية والوحدات المتعددة لتكون معروفة أمام جميع العاملين.
- د - بالنسبة للأهداف قصيرة المدى : تسلسل الأهداف من الأعلى إلى الأسفل في المنظمة الواحدة ، بمعنى تقسيم الهدف الواحد من القمة إلى الأهداف الفرعية ثم الفرعية تقسم إلى أهداف جزئية .
- هـ - ضرورة تحديد أهداف محددة لكل وحدة : يجب أن تحدد المنظمة أهداف واضحة لكل مستوى ولكل فترة زمنية .
- و - أن تكون واقعية ومعقولة .
- ز - أن ترتبط الأهداف بعضها ببعض ولا تتناقض مع بعضها .
- ح - أن تتفق الأهداف مع حاجات ومطالب البيئة .

المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف

أ- الإدارة العليا :

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

ب- 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

ج- الإدارة المباشرة (المشرفون)

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

ثانياً: التقسيم (تقسيم العمل)

لابد أن يوكل للموظف العمل الذي يستطيع القيام به ، وأن يوضع في الاعتبار قدرات واهتمامات وكفاءة العاملين عند توزيع الأعمال.

كلما وصلنا إلى الأقسام المتخصصة داخل المؤسسة كلما ساعد ذلك في الحصول على العاملين أصحاب الخبرة والمهارة، وكلما توافر أصحاب الخبرة والمهارة كلما زادت كفاءة المؤسسة

أسس تقسيم العمل: يقسم العمل على أساس:

- نوع العمل
- انواع العملاء
- الموقع الجغرافي
- وقت العمل

شكل البناء التنظيمي للمنظمات يأخذ ثلاثة صور :

ا- **التنظيم التنازلي (الخطي)** : يناسب المنظمات الصغيرة حيث يعمل الموظفون في مهام متماثلة تقريبا .

ب- **التنظيم التنازلي الاستشاري** : يناسب المنظمات الكبيرة حيث تنتشعب الأعمال وتتنوع ويحقق هذا التنظيم مبدأ المشورة .

ج - **التنظيم الموضوعي (حسب الموضوع)** : ويناسب المؤسسات المتخصصة غالبا التي تقوم على موضوع معين أو خدمة معينة كالاتحادات النوعية للمجتمعات .

ثالثا : نطاق التمكين:

يعني نطاق التمكين المدى الذي يمكن فيه للفرد أن ينسق بين جهود عدد من الأفراد المسؤولين أمامه مباشرة أو المتصلين به على الدوام خلال العمل .

ويختلف الأفراد في نطاق إشرافهم أو استيعابهم لأداء الآخرين كما يتأثر بنوعية العمل ومستوى المشرف عليهم من إعدادهم وتدريبهم.

رابعا : التنسيق :

وتتمثل مهمة التنسيق داخل المؤسسة في ربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف وتنسم العلاقة بالحب والتعاون بين العاملين يساهم في ذلك تقسيم العمل وتنظيمه.

- وتتمثل مهمة التنسيق خارج المؤسسة في التنسيق مع المؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع.

- كما يوجد التنسيق الأفقي وهو التنسيق بين أعمال أقسام وإدارات المؤسسة ،بينما التنسيق الرأسي بين المستويات الإدارية العليا والدنيا

خامسا : وحدة الأمر

يجب أن يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد ويكون مسئولا مسئولية مباشرة أمامه وحده ويجب تجنب وضع مسئولية الموظف أمام عدة أشخاص .

سادسا : تفويض السلطة

هي اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات بشأن الواجبات التي يقوم يكلف القائم بالوظيفة بإنجازها .

سابعا : المسؤولية

وهي المحاسبة على إنجاز الواجبات على وجه مرض أو طبقا للمستويات الموضوعه لها سواء من حيث الكمية أو النوع أو وقت الانتهاء ، ويجب أن تتعادل السلطة التي تمنح للموظف مع مسؤولياته .

تمرين:

ما أهم الاعتبارات التي ينبغي توفرها عند تحديد الأهداف كعنصر من عناصر التنظيم الإداري؟

التوظيف

عناصر المحاضرة

- مفهوم التوظيف .
- أهمية التوظيف.
- أهداف التوظيف
- أهمية العنصر البشري في الإدارة .
- الوظيفة العامة .
- الاختيار ووسائله .
- التعيين .
- أسس الاختيار والتعيين
- معوقات الاختيار والتعيين
- الترقى .
- التدريب للموظفين .
- تقويم عمل الموظف .

1- مفهوم التوظيف:

هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة و اختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاءة واقتصاد وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة كي يركزوا في العمل ويشعروا بالأمن والاستقرار .

أهمية التوظيف

- يتم حصول المؤسسة على الموارد البشرية الملائمة عبر عملية التوظيف.
- ترتبط عملية التوظيف بمختلف الإجراءات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية.
- ترهن عملية التوظيف باستراتيجية المؤسسة.

أهداف التوظيف:

- تتمثل أهداف الوظيفة في التخطيط لتدبير واستكمال الموارد البشرية للمؤسسة والعمل المستمر على قياس أدائهم وتطوير قدراتهم وكفاءتهم من خلال برامج فعالة للتدريب والعمل.
- كما تتمثل أهداف الوظيفة في التقييم الدوري الفعال لجميع العاملين بالمؤسسة واقتراح الخطط
- تتمثل أيضا أهداف الوظيفة في العمل المستقر نحو استقرار أوضاع العاملين بالمؤسسة من خلال تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين المختلفين وتعميق الإحساس والأمان لديهم من خلال مجموعة من النظم الخاصة بتأمينهم اجتماعيا وصحيا وتوفير الرعاية المناسبة في النقل والعلاج.
- تهدف أيضا مهام الوظيفة إلى اقتراح وضع النظم والسياسات التي تكفل الرقابة الفعالة على حضور وانصراف العاملين في المواعيد المعتمدة واقتراح تحديث نظم ولوائح العمل وفقا للمتغيرات.
- كما تهدف أيضا إلى مراقبة الالتزام بلوائح العمل والعاملين والتي تكفل تنظيم العمل داخل المؤسسة؟
- تستهدف أيضا مهام الوظيفة اقتراح نظم الجزاء والعقاب للعاملين بالمؤسسة في ضوء القوانين السارية واللوائح المعتمدة والمشاركة في وضع مجموعات متكاملة من السياسات والنظم والتنظيمات بالتنسيق مع السيد رئيس قطاع الموارد البشرية ومراقبة دقة تنفيذ هذه السياسات والنظم واقتراح الإجراءات التصحيحية في سبيل تعميق الالتزام بها.

أهمية العنصر البشري في الإدارة:

- الإنسان كائن اجتماعي بطبيعة عمله ولا يمكن أن يعيش الا مع الإنسان
- وللإنسان حاجاته الإنسانية الأساسية (جسمانية ، اجتماعية ، فكرية ، وروحية) ويحتاج كذلك إلى إشباع هذه الحاجات وهو يعجز بمفرده عن تحقيقها ويلجأ إلى التعاون مع الآخرين
- وكلما استطاعت الإدارة أن تزيد من فاعلية التعاون بين جماعات المؤسسة كلما كانت المؤسسة أقدر على تحقيق أهدافها .
- وللعلاقات الإنسانية دور هام في حسن استخدام الطاقات البشرية وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة

الوظيفة العامة

هي تكليف للقائمين بها هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين واللوائح والنظم المعمول بها ويراعى أنها :

- 1- حق للمواطنين .
- 2- تكفل الدولة حمايتهم .
- 3- القيام بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب .
- 4- أن يحافظ على كرامة وظيفته .
- 5- التعاون مع زملائه في أداء الواجبات اللازمة لتنفيذ الخدمة العامة ، ومن أمثلتها : عمال الكهرباء والتليفون والمياه

الاختيار ووسائله

هناك طريقتان لاختيار العاملين هما :

- 1- طريقة الاختيار على أساس المسابقات لاختيار الأكفاء في الوظائف المناسبة .
- 2- طريقة النظام الإداري الفاسد (المحسوبية والوساطة إلخ)

وسائل اختيار العاملين بالهيئات الأهلية :

1. عن طريق الإعلان في الصحافة ودون ذكر اسم الهيئة .
2. عن طريق المعاهد التعليمية .
3. عن طريق استشارة موظفي الهيئة ذاتها .
4. من بين المتطوعين بالهيئة أو من بين موظفي المؤسسات الأخرى .

وسائل اختيار العاملين بالهيئات الحكومية :

تعلن الوحدات الإدارية عن الوظائف الخالية بها التي يكون التعيين فيها بقرار من الوزير المختص ، ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها وتحدد السلطة المختصة الوظائف التي يكون شغلها بامتحان وتلك التي تشغل بدون امتحان

التعيين :

إلحاق العامل بعمل في المؤسسة في حدود ميزانية الوظائف المدرجة سواء في المؤسسة الحكومية أو الأهلية .

القواعد العامة للتعيين :

- 1- أن يكون حسن السمعة محمود السيرة .
- 2- أن يثبت لياقته الصحية للوظيفة .
- 3- ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو ما يماثلها من الجرائم .

الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين:

على أي مؤسسة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات التالية:

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك
 - تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المؤسسة او المنظمة.
- عوامل أخرى مثل :

- القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية
- تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية
- عوامل مساعدة أخرى مثل : السن، الجنس، المظهر والشخصية.

أهداف سياسة الاختيار والتعيين:

- جذب واختبار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل
- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية
- حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

إجراء التعيين :

يتم في الهيئات الحكومية بالنسبة للمستوفين الشروط السابقة – أو استيفاء مسوغات التعيين وصدر قرار من السلطة المختصة بالتعيين ويوضع المعين تحت الأشراف لمدة ستة شهور من تاريخ استلام العمل ويمنح العامل عند التعيين أول مربوط الفئة الوظيفية.

وتتم في الهيئات الأهلية بالنسبة للمستوفين الشروط السابقة بعد ملء استمارة خاصة وإجراء مقابلة وقد يجرى اختبار تحريري أيضا وتقوم لجنة الاختبار بوضع تقرير عن المتقدمين واختيار أصلح العناصر ويعرض التقرير على مجلس إدارة الهيئة ليتولى إصدار قرارات التعيين حسب حاجة الهيئة وطبقا لمشروع الميزانية ويمنح الأجر المحدد في اللائحة الداخلية للهيئة.

معوقات الاختيار والتعيين

- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهئية مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية من جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- ضعف عمليات التحليل الوظيفي والتحديد مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها
- عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين
- عدم دعم إدارة المؤسسة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفاذها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

ترتيب الوظائف :

- تتم عملية الترتيب على أساس:
 - الوظيفة نفسها لا على أساس شاغليها
 - الواجبات والمسؤوليات
 - ما يتطلبه أدائها من مؤهلات وخبرات
- ويتم تجميع جميع الوظائف المتشابهة في واجباتها ومسؤولياتها ومستوى صعوبتها والمؤهلات اللازمة لأدائها ووضعها في فئة واحدة
- يحقق ترتيب الوظائف الإدارية مبدأً إدارياً هاماً وهو تساوى الأجر إذا تساوى العمل.

الترقية:

نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة وتتم الترقية على إحدى الأسس التالية :
الأقدمية - الاختيار - بامتحان مسابقة - بالحصول على مؤهل أعلى .

وتتم الترقية في الهيئة الأهلية : بناء عن تقرير سنوي يقدمه المدير المنفذ عن العمال إلى مجلس الإدارة.

وتتم الترقية في الهيئات الحكومية : بناء على تقرير سنوي يعده الرئيس المباشر ويعتمد من الإدارة العليا ويحرم العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيفا

أنواع التدريب للموظفين:

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

تقويم عمل الموظف (تقدير كفاءة الموظف)

هو تحليل دقيق منظم الخدمات التي يقوم بها الموظف ويقوم التقويم على ملاحظة عمله فترة من الزمن تقدر بعام عادة ، وبدراسة السجلات المتعلقة بعمله وسلوكه .

من أهم جوانب تقويم عمل الموظف :

درايته بالعمل – نوعية العمل الذي يؤديه – كمية العمل الذي يؤديه – قدرته على التعليم – مدى اهتمامه بالعمل – مدى الاعتماد عليه

الروح المعنوية :

الروح المعنوية ظرف يتأثر بالطموح والأمل والثقة وكذا العوامل الأخرى المماثلة إذ لا يوجد عنصر واحد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والمحافظة عليها .

فالروح المعنوية تتركب من عوامل عديدة فالحوافز والدوافع لها دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية والإدارة العليا مسئولة إلى درجة كبيرة عن توافر الروح المعنوية .

كما أن هناك علاقة مضطربة بين الروح المعنوية الكفاءة الانتاجية

تمرين:

ما المقصود بتقويم عمل الموظف وما أهم جوانبه، مع الاسترشاد بأمثلة ما أمكن؟

تابع وظائف الإدارة

رابعاً: التوجيه والإشراف

- مفهوم الإشراف .
- أهداف الإشراف .
- وسائل الإشراف .
- صفات القائد الإداري الناجح .
- الفرق بين الرئاسة والقيادة .
- وظائف القائد الإداري .
- اختصاصات المشرف .

مفهوم الإشراف :

ويعنى مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته الخطة 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 :

1. الاطمئنان إلى تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة .
2. مساعدة الموظف على رفع مستوى أدائه .
3. زيادة إنتاج الموظف .
4. التعرف على الأخطاء بالعمل حتى يمكن علاجها.
5. حسن استخدام الإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية .

وسائل الإشراف :

لكي تكون عملية الإشراف فعالة يجب على المشرف مراعاة الآتي :

1. أن تكون علاقته حسنة بمعاونيه ومرؤوسيه .
2. أن تؤكد روح الثقة المتبادلة بينه وبينهم .
3. أن يمد الرئيس مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة .
4. أن يعمل الرئيس على خلق جو من الارتياح .
5. أن يوضح الرئيس للمرؤوس خطأه بهدوء وبدون إحراج .
6. أن تكون توجيهات وتعليمات الرئيس واضحة وكاملة .

صفات القائد الإداري الناجح (أو المشرف الناجح) :

أن يكون لديه القدرة على :

- 1- تفهم الأفراد والتعامل معهم وتوجيههم وتنسيق مجهوداتهم .
- 2- إدارة المناقشات الجماعية .
- 3- تنمية روح الجماعة بين أفراد جماعته .
- 4- اتخاذ القرارات في المواقف التي تستدعي ذلك .
- 5- التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها .
- 6- المبادرة والابتكار .
- 7- تنظيم وتوزيع العمل بين أفراد الجماعة .
- 8- تنسيق أعمال مرؤوسيه حرصاً على عدم ضياع الوقت والجهد .
- 9- حث الجماعة على العمل وتشجيع الابتكار بوضع نظاماً للحوافز .
- 10- التمكن من مباشرة السلطة واستخدامها استخداماً سليماً .

الفرق بين الرئاسة والقيادة:

الرئاسة:

عبارة عن ممارسة سلطة مستمدة من الوظيفة يتولى شخص معين تنفيذها دون أن يلجأ إلى الاستفادة بحركة الجماعة وتفاعل أعضائها وهي عادة ما تسهل المشاركة والمشورة بين الرئيس والمرؤوسين.

القيادة:

هي عملية تربوية اجتماعية تستهدف تنسيق وتوجيه مجهودات أفراد الجماعة لتحقيق هدف معين وهي عادة ما تعتمد على تنمية روح الجماعة والمشاركة والتعاون.

وعلى ذلك فالرئيس الناجح هو من يكون رئيساً وقائداً في نفس الوقت

وظائف القائد الإداري :

- 1- التحكم في العمليات الإدارية .
- 2- توزيع العمل على معاونيه ومرؤوسيه .
- 3- إيضاح أهداف المنظمة وسياساتها العامة للعاملين معه .
- 4- التأكد من أن وسائل الاتصال بالمنظمة سليمة .
- 5- ضمان استمرار وجود نظام لتنسيق أعمال مرؤوسيه .
- 6- وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين وحثهم على العمل .
- 7- حث الجماعة وتشجيع الابتكار .
- 8- التوفيق بين الرغبات المتباينة .
- 9- 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

ولنجاح تنفيذ الأمر يجب مراعاة العوامل الآتية :

- 1- أن يستعمل الرئيس حقه في إصدار الأوامر استعمالا صحيحا وسليما .
- 2- أن يقدر أن مستقبلي الأمر أفراد لهم شخصياتهم وخبراتهم
- 3- أن يستخدم قدر الإمكان الاجتماعات مع الرؤساء الآخرين له ليوضح لهم الأسس التي يسير عليها .
- 4- ألا يصدر أمر يشعر أنه لن ينفذ .

2. التخطيط : وهو عبارة عن وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها من الوصول إلى الهدف **3- يتولى أعمال التنظيم :**

هو عبارة عن تقسيم العمل وتوزيعه على مرؤوسيه ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل والتنسيق بين الأشخاص والأعمال التي تحت رئاسته .

4. التنسيق : هو عبارة عن ربط أعمال المواطنين بعضهم ببعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين أعمالهم واستبعاد التضارب والتكرار .

5. الرقابة : هو عبارة عن الوسيلة التي يتأكد بها الرئيس من أن الخطة التنفيذية للعمل مطبقة بكفاءة وحسب ما اتفق عليه وأنها تؤدي إلى تحقيق الهدف .

ومن الضروري : على الرئيس أن يهتم بتدريب مرؤوسيه ، وأن تكون لديه القدرة على تعليم الغير ، ويحرص الرئيس على رفع مستوى أداء مرؤوسيه عن طرق التوجيه والتدريب ويهتم كذلك بإيجاد الصف الثاني وإعداده إعدادا سليما ليحل محله في الوقت المناسب ، ويجب على الرئيس أن يلم بالأساليب الحديثة في العمل ويحرص على تنمية نفسه إداريا .

تابع وظائف الإدارة
خامسا : التمويل والإدارة المالية

مقدمة:

تعتبر الأموال أحد العناصر الهامة التي تقوم عليها الإدارة العامة والمؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية.

1- تعريف الإدارة المالية :

هي أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق القانوني .

1. المصادر التي تحصل منها الدولة على الأموال اللازمة للنفقات العامة المتعددة وأهمها :
2. إيرادات من عائد ممتلكاتها سواء العقارية أو التجارية أو الصناعية.
3. إيرادات تحصل عليها من بعض الموارد .
4. تعتمد معظم الدول أيضا على الضرائب المختلفة مثل ضريبة الدخل والتركات .
5. وقد تلجأ الدولة إلى الاستدانة فتصدر للمستندات وأذون الخزانة العامة.

تنظيم الإدارة المالية :

توجد بكل دولة وزارة تختص بالإشراف على الأعمال المالية ويمكن تلخيص اختصاصاتها فيما يلي :

- إعداد الميزانية العامة للدولة إيرادها ومصروفات .
- فحص وإعداد تقديرات وأبواب الإيرادات وضبط وأحكام تحصيلها.
- إصدار التعليمات المالية في شؤون الحسابات والمشتريات والمخازن الخاصة بالدولة ومراقبة المصروفات المعتمدة في أبواب الميزانية العامة والميزانيات المستقلة.
- دراسة الأوضاع المالية واقتراح السياسة المالية العامة للدولة .
- اقتراح فرض الضرائب والرسوم أو تعديلها أو إلغائها وإصدار التشريعات اللازمة لذلك.
- مناقشة مشروعات ميزانية الوزارات والهيئات وإعداد الميزانية العامة للدولة وعرضها على مجلس الشعب لإقرارها.
- وضع التشريعات والتعريفات الجمركية .
- توحيد حسابات الدين العام وتحديد التزامات الدولة .
- الاشتراك في وضع خطة التمويل للمشروعات الإنتاجية .
- إصدار القرارات واللوائح المنظمة للتشريعات والقوانين المالية .
- متابعة تنفيذ القوانين والقرارات المالية .

دور السلطة التشريعية في الإدارة المالية :

لا يكون للحكومة عقد قرض أو ارتباط بمشروع يترتب علي إنفاق مبالغ من خزانة الدولة إلا بموافقة مجلس التشريعي كما أن طريقة إعداد الميزانية وعرضها على المجلس وتحديد السنة المالية ينظمها القانون إذ يجب عرض مشروع الميزانية العامة للدولة على المجلس قبل انتهاء السنة المالية بشهرين على الأقل .

تعريف الميزانية :

- يمكن تعريف الميزانية بأنها بيان تقديرات مصروفات الدولة وإيراداتها خلال مدة مقبلة تكون في المعتاد سنة.
- كما يمكن تعريف الميزانية بأنها خطة مشروع ما مترجمة بالأرقام .
- وبطبيعة الحال قد تتحقق هذه التقديرات أي الإيرادات والمصروفات بالضبط وقد لا تتحقق وتظهر فروق بين القيمة التي وردت في الميزانية وبين الذي تم إنفاقه أو تحصيله فعلا وهذا يسمى بالعجز في الميزانية .
- يسمى البيان الذي يحتوي على الأرقام الفعلية لإيرادات ومصروفات الدولة التي حدثت خلال السنة المنتهية بالحساب الختامي للدولة.

مكونات الميزانية :

تتكون الميزانية من نوعين : ميزانية خدمات وميزانية أعمال.

- 1- **ميزانية خدمات :** وتشتمل ميزانية خدمات ما نسميه بالقطاع الحكومي ممثلا في الوزارات والمصالح والإدارات الحكومية.
- 2- **ميزانية الأعمال (الإنتاج) :** تشمل المؤسسات العامة التي تنهض بنشاط ذي طابع زراعي أو صناعي أو تجاري أو مالي .

أقسام الميزانية

- 1 - **الإيرادات :** وتشمل كل ما تحصل عليه المؤسسة من أموال خلال فترة زمنية معينة ، وتتعدد الإيرادات وتختلف مصادرها.
- 2 - **المصروفات :** وتوزع المصروفات على أقسام المؤسسة ووحداتها الإدارية ، وتقسم المصروفات إلى عدة أبواب

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 بالصرف في حدود الميزانية
- عدم النقل من بند لآخر إلا بعد الحصول على ترخيص من الجهة المسؤولة
- 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 اللازمين

٢- اعتماد الميزانية .

وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم مشروع الميزانية إلى المسؤولين 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 طبق اللوائح 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

1. اشتراكات الأعضاء
2. إيرادات مختلفة مقابل خدمات تؤديها المؤسسات
3. التبرعات وتأخذ أشكالاً متعددة
4. الإعانات الحكومية وتأخذ صوراً متعددة

أ- إعانات دورية : وتمنح للمؤسسة بناء 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

توجد بكل دولة وزارة تختص بالإشراف على الأعمال المالية ويمكن تلخيص اختصاصاتها فيما يلي :

- إعداد الميزانية العامة للدولة إيرادها ومصروفات .
- فحص وإعداد تقديرات وأبواب الإيرادات وضبط وأحكام تحصيلها.
- إصدار التعليمات المالية في شؤون الحسابات والمشتريات والمخازن الخاصة بالدولة ومراقبة المصروفات المعتمدة في أبواب الميزانية العامة والميزانيات المستقلة. دراسة الأوضاع المالية واقتراح السياسة المالية العامة للدولة .
- اقتراح فرض الضرائب والرسوم أو تعديلها أو إلغائها وإصدار التشريعات اللازمة لذلك.
- مناقشة مشروعات ميزانية الوزارات والهيئات وإعداد الميزانية العامة للدولة وعرضها على مجلس الشعب لإقرارها.
- وضع التشريعات والتعريفات الجمركية توحيد حسابات الدين العام وتحديد التزامات الدولة .
- الاشتراك في وضع خطة التمويل للمشروعات الإنتاجية .
- إصدار القرارات واللوائح المنظمة للتشريعات والقوانين المالية .
- متابعة تنفيذ القوانين والقرارات المالية .

تابع وظائف الإدارة
سادساً : التنسيق ، وسابعاً : التسجيل

سادساً : التنسيق .

1. مفهوم التنسيق .
2. أهداف التنسيق .
3. سبل تحقيق التنسيق .
4. بعض أمثلة التنسيق .
5. مفهوم التسجيل .
6. أنواع التنسيق .
7. نموذج لأحد التسجيلات في مؤسسة الاجتماعية حول أحد الاجتماعات .

1- مفهوم التنسيق :

هو إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعية .
وهو لا يعتبر في حد ذاته وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه ظرف يجب أن يتوفر في جميع مراحل العمل الإداري ويشترط لإمكان القيام بعمليات التنسيق الآتي:

1. أن يكون هناك أتنساق وتوازن بين برامج العمل وسياساته.
2. أن يكون هناك وسائل اتصال سليمة.
3. أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة حتى يتجهوا من تلقاء أنفسهم للتنسيق بين أعمالهم.

2- أهداف التنسيق في مجال الإدارة :

1. منع ازدواج وتضارب العمل.
2. تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التقويم .
3. إيجاد روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين.

والسبيل إلى تحقيق ذلك التنسيق هو:

1. تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل من الوظائف تفصيلياً .
2. تحديد اختصاصات كل من وحدات التقسيم وربطها بكل من اختصاصات الوحدات الأخرى.
3. ورغم هذا التحديد فإننا كثير ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو ظاهرة معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة ولذلك لابد لنا أن نستكمل توافق النشاط بإيجاد الدافع على التعاون من خلال أنشطة كالاتتماعات والاحتفالات والرحلاتإلخ.

ومن أمثلة التنسيق على المستوى الإقليمي و القومي :

1. التنسيق بين أنشطة الجمعيات والمؤسسات (الخاصة) الاجتماعية في صورة مجالات متعددة .
2. التنسيق بين الهيئات الحكومية والأهلية تحت إشراف الاتحاد الإقليمي.
3. يعتبر سجل تبادل المعلومات من الأجهزة الآتي تقوم بعمليات تنسيقية وتنظيمية في مجالات الرعاية الاجتماعية.
4. هناك مظاهر عديدة لمنظمات قومية تقوم بعمليات التنسيق على المستوى القومي والمحلي .

سابعا: التسجيل .

- يقوم المسئول الإداري في أي جانب من جوانب عمله بعمليات هامة تعرف بعمليات التسجيل ،وهي تشمل معلومات وخبرات سابقة.
- ويستقى المسئول الإداري معلوماته أما من الذاكرة أو من السجلات التي تحتويها المؤسسة .
- ومن الشائع أن يقتصر التسجيل على المراسلات المتبادلة والمذكرات ومحاضر الجلسات نتيجة لتعدد الأعمال التي يقوم بها .

مفهوم التسجيل :

هو كتابة الحقائق أو المعلومات كما هي بأمانة بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها في المستقبل فإذا اقترنت المعلومات بغرض موضوع معين من الكتابات التي تهدف إلى عرض معلومات فإننا نطلق عليها تسجيل .

يجب أن نفرق بين نوعين من التسجيل هما :

1- التسجيل الإداري : مثاله محاضر الجلسات الدورية والسنوية ، المتابعة والميزانية بالنسبة للمشروعات في دور التنفيذ

2- تسجيل العمليات المهنية : ويختص بالتفاعلات والاتجاهات بين مختلف المبادئ المهنية والمؤسسات الداخلة في إطار مجالات الرعاية الاجتماعية .

ويدخل التسجيل في صميم عمل الشخص المهني .

العناصر التي يدور حولها تسجيل العمليات المهنية :

1. الأعضاء في عملهم الجمعي داخل الجماعات واللجان المختلفة مع الإشارة إلى شخصياتهم وأنماطهم إذا كان لهذا تأثير على عمل اللجنة .
2. تسجيل العلاقات بين الأفراد فهي تنعكس على مشاركتهم في العمل .
3. التفاعل بين الأعضاء داخل الجماعة وبين الجماعات المختلفة.
4. تسجيل الأخصائي لأدواره وخاصة في عملية الدراسة والتشخيص وتقديم العلاج .

كما يجب على الشخص الذي يسجل الاجتماع أن : يميز بين الأحداث التي يختار منها ما يستحق التسجيل ، ويضعها بشكل منظم ليسهل عليه تحليل الظواهر وتفسيرها لاستخلاص النتائج تمهيدا لاستخدامها في العمل او تحضير لجلسات قادمة .

نموذج يوضح احد التسجيلات المستخدمة في منظمات تنظيم المجتمع حول احد الاجتماعات :
إطار لأحد سجلات منظمة اجتماعية :

اسم المؤسسة

اسم الأخصائي

التاريخ

(أ) المجال

1. اسم الجماعة او اللجنة
2. الغرض من الاجتماع
3. تاريخ وموعد الاجتماع ومكانه
4. أسماء الأعضاء الحاضرين
5. أسماء الأعضاء المتخلفين والأسباب
6. اسم رئيس اللجنة
7. أسلوب الدعوة إلى الاجتماع (صورة مرفقة)

(ب) أهداف الإداري وتوقعاته قبل الاجتماع

1. أهداف الاجتماع من وجهة نظر الإداري
2. توقعات الإداري بالنسبة لنتائج الاجتماع

(ج) الاحداث

1. قبل الاجتماع : ذكر أي أحداث ذات بال وقعت قبل الاجتماع
2. الاجتماع : يشرح دور الرئيس طبيعة المناقشات التي دارت في الجلسة كالأعمال والقرارات التي اتخذت في الاجتماع والخطط المستقبلية

(د) التحليل

1. تفسير النتائج : ما هي العوامل التي أدت للوصول لهذه النتائج
2. القيادة والتبعية نحو الرئاسة في الجماعة وقدرتها على علاج المشاكل
3. التفاعل : شرح نمط التفاعل الذي ظهر أثناء الاجتماع
4. الأهداف المهنية : إلى أي مدى تحققت الأهداف المهنية للأخصائي من خلال هذا الاجتماع
5. التخطيط : الخطوات القادمة والتي خطت لها الجماعة مسبقا

جوانب تقدير المنظمة :

1. عمر المنظمة : خمس سنوات – أربع سنوات – ست سنوات أو أكثر
2. عدد الأعضاء الذين تخدمهم المنظمة

3- نوع العضوية :

- أ- أعضاء فقط بصفتهن الشخصية .
- ب- ممثلين عن هيئات ومنظمات أخرى
- ت- ممثلين عن أفراد ومنظمات

4- مدة عضوية مجلس الإدارة :

أ/ من 0 – 5 من 6 – 15 ، 16 فأكثر المجموع

5 – نوع عمل الأعضاء :

أ/ عمل فني ب/ عمل إداري ج/ يدوي ومهاري

6 – ميزانية المؤسسة :

ميزانية من الدولة

ميزانية من إيرادات التبرعات ...

المجموع

7 -نوعية العملاء :

أ/ غالبا من الحضر ب/ غالبا من الريف ج/ بالمناسبة

8- من الذي يقوم باتخاذ القرارات ضمن أعضاء الاجتماع :

أ/ في الاجتماعات العامة للأعضاء المشتركين

ب/ في الاجتماعات العامة المفتوحة وبعيدة عن الأعضاء (خارج الهيئة مثلا مراكز النفوذ مثل المحافظ ورئيس الحي ...)

ج/ ممن يتكون مجلس الإدارة

د/ الجمعية العمومية وبنائها

هـ / المدير

و / لجان متخصصة معاونة

9- تبعية المنظمة :

أ/ مؤسسة أهلية مستقلة من سكان محليين

ب/ المؤسسة جزء من منظمة اكبر

ج/ المنظمة جزء من منظمة حكومية

10 – الموظفون الذين يقومون بالخدمات :

طول الوقت – جزء من الوقت – متطوعون – لا يوجد – المجموع لكل منهم

11- الخلفية العلمية والخبرات للموظفين طول الوقت :

أ/ أخصائيين اجتماعيين ب / رجال الدين ج / غير متخصصين

12- مصادر أجور العاملين :

أ/ الجهة الأصلية الممولة للمؤسسة ب/ التبرعات ج/ الدولة (المجموع)

13- موقع ومكان المنظمة :

أ/ مكان دائم ب/ مشترك مع مؤسسة أخرى ج/ مؤقت د/ منزل هـ/ غيره

14- عدد سكان المنطقة التي تخدمها المنظمة :

50 – 500

1,500 – 5000

5000 – 2,000

20,000 – 25,000

15 – من هم المنتفعون الذين تخدمهم المؤسسة :

أ/ جماعة طائفية ب/ غير طائفية (لكل الناس)

16 – المستوى الاقتصادي للعملاء المستفيدين :

أ/ اقل من مستوى الحد الأدنى للمعيشة

ب/ مساوي للحد الأدنى للمعيشة

ج/ فوق مستوى الفقر

17- أنشطة المؤسسة

18- كيف تضع هذه المؤسسة سياستها :

الجهة التابعة لها المؤسسة (الوزارة – الاتحاد الإقليمي)

وكيف تبلغ قرارات (مجلس الإدارة – المدير – الموظفين) إلى الجهات المسؤولة .

تابع وظائف الإدارة

ثامنا : عملية اتخاذ القرار

- مقدمة .
- مفهوم عملية اتخاذ القرار .
- الأسس التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار .
- مقومات عملية اتخاذ القرار .
- مقومات القرار الإداري .
- مراحل صنع القرار الإداري وإصداره .
- المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار
- كيف تحسن مهاراتك في اتخاذ القرار

مقدمة :

اهتم علماء الإدارة في السنوات الأخيرة اهتمام بالغ بدراسة القرارات الإدارية باعتبارها أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة والأهداف التنظيمية ، ويرى البعض أن عملية إصدار القرارات هي صميم العمل الإداري وعنصر أساسي من العناصر الوثيقة الصلة بوظيفة القيادة .

مفهوم عملية اتخاذ القرار :

المقصود بعملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار .

وتهتم الدول بتنمية قدرات القادة الإداريين في إصدار القرارات وتهذيب ملكاتهم .

وعملية اتخاذ القرارات تتأثر دائما بظروف المجتمع وأيديولوجيته وشخصية القائد الإداري نفسه وبما عليه الأجهزة التنفيذية والأجهزة الاستشارية ومدى كفاءتها وتعاونها من أجل ترشيد القرارات الإدارية .

الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار قرارات إدارية في المجتمعات الديمقراطية ما يلي :

1. أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع.
2. أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ .
3. أن لا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع ومن ناحية القوانين.

مقومات عملية اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرارات هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترضيها الجماعة داخل المنظمات وبالتالي فإن القرارات الإدارية السليمة والمستمرة هي القرارات المستمدة من ضمير المنظمة والمعبرة عن اتجاهاتها .

فعملية اتخاذ القرارات لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري بل عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم وتنتهي بإصدار القرار باسم القائد الإداري وحده معبرا عن إرادة الجماعة ، وقد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحله ويؤكد البعض أنه بجانب القرار الجماعي يوجد السند القانوني الذي يسانده .

مقومات القرار الإداري :

1. اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها
2. و على الهدف المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف .
3. أن يكون الاختيار مدروس أي قائم على دراسة بديلين أو عدة بدائل .
4. تحديد الأهداف المراد تحقيقها .
5. تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار

ويمكن تفسير كل من هذا المقومات في الآتي :

أولاً : القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة .

ويقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين وتختاره ليكون قرارهم الإداري ويجب أن يكون متمشيا مع أهداف المجتمع وقوانينه .

ثانياً : يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر :

فالاختيار العفوي المبني على فكره سابقه استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختياراً فلا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها.

ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلا بد من أن تحميه اللوائح التنظيمات .

ثالثاً : القرار المراد اتخاذه يكون هادفاً :

أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية في حدود القانون .

رابعاً : تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل وإجراءات التنفيذ .

مراحل صنع القرار الإداري وإصداره :

1. تحديد المشكلة .
2. جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها .

3. إيجاد الحلول البديلة ومناقشة أولوية الحل الأمثل

4. اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ ومتابعة أثره ونتائجه .

... وسيتم شرحها بشيء من التفصيل ...

أولاً: تحديد المشكلة :

- إن تحديد المشكلة والمواقف التي تنشأ في ظلها يعتبر من أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار .
- والقائد الماهر يكتشف المشكلة في الوقت المناسب ، بل يجب عليه أن يحدد أسبابها والظروف التي تضافرت على إيجادها.
- وباختصار إن كل مشكلة يتصدى لها القرار الإداري يجب أن تتحدد تحديدا واضحا ودقيقا وموقف القائد الإداري منها موقف الطبيب المعالج .
- إذا لم ينجح في تشخيص الداء ومعرفة أسبابه الحقيقية فشل في وصفة العلاج الصحيح والقائد الناجح هو الذي يسبق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل ويعمل دائما إلى مواجهتها إذا تفاقمت أسبابها .

ثانياً : جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها:

في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بواسطة الأجهزة المختصة في المنظمة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الحالة بقصد الحصول على فكرة واضحة عن طبيعة المشكلة وخلفياتها وعن الآراء ووجهات النظر المختلفة وبعد الحصول على جميع البيانات والمعلومات اللازمة يقوم القائد الإداري بدراسة واستخلاص نتائجها.

ثالثاً : استعراض ودراسة الحلول البديلة:

في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بوضع الخطوط النهائية لمشروع القرار بعد استعراض ودراسة بدائله دراسة متعمقة وتقييم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه والهدف من ذلك هو الوصول للحل الأمثل .

رابعاً : اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة واتخاذ القرار :

ليست عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة من الأمور السهلة ، فهذه العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه وباتجاهاته وقيمه ومدى قدرته وكفاءته وخبراته السابقة ، وبعد اتخاذ القرار لابد من المتابعة حتى لو اكتشف تعثر في التنفيذ أو ثغرات يتم سدها.

المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات :

1. اصطدام العمليات بالروتين الزائد فقد اتفق علماء الإدارة على أن الروتين من أبرز العقبات التي تؤثر في عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه ومتابعته .
2. صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة .
3. عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها .
4. عدم وجود نظام سليم للاتصال .
5. تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار .
6. تداخل مظاهر سلوك الملتوية والسلوك الانحرافي .

هل أنت ماهر في اتخاذ القرارات السليمة في منطقتك؟ ماذا عن مهاراتك في اتخاذ القرارات الشخصية؟

الاحتمال الأغلب هو أنك لست متخذ قرار سيئ جداً أو ممتاز جداً في الحالتين.

كما أن من المحتمل أن تكون قد واجهت مواقف في حياتك الشخصية والعملية اضطرت فيها لاتخاذ قرارات اعتبرتتها خطيرة جداً. يحدث هذا مع الجميع تقريباً من وقت لآخر. وفي حين أن هذا ليس أمراً يخل منه المرء فإنه أمر يمكن، بل ويجب، تصحيحه.

كما أنه ليس هناك سحر ما في عملية اتخاذ قرارات سليمة وصائبة. إنها مهارة تستطيع أن تتعلمها وتتقنها وتطورها مثل أي مهارة أخرى. والنصيحة الأفضل التي نستطيع أن نقدمها من أجل مساعدتك على اتخاذ قرارات أفضل هي أن تتعلم طريقة محددة لاتخاذ القرارات. إن المئات من القرارات اليومية تعتبر روتينية وليس فيها أي مخاطرة تذكر. ولكن مع ازدياد درجة المخاطرة يصبح علينا أن نفكر في القرارات التي نود اتخاذها بصورة أعمق وأفضل. وإذا كانت المعلومات المتوفرة غير مؤكدة أو غير كاملة فقد يصبح لديك قريباً معادلة للشلل الإداري يمكن أن تنتشر في المنظمة وتؤديها بشدة.

ليس هناك طريقة بالطبع لضمان أن تكون كل القرارات التي يتخذها الإنسان سليمة وصحيحة دائماً. ولكن بإمكانك أن تحسن من فرصة واحتمالات صحة القرارات التي تتخذها عبر اتباع الخطوات الارشادية الاثنتي عشرة التالية. لتوضيح العملية سنفترض أن تحاول أن تقرر أن تفتح فرعاً ثانياً لمحللك في الطرف الآخر من المدينة

تابع كيف تحسن مهاراتك في اتخاذ القرار؟

1. حدد الموضوع.

من أجل إيقاظ ذهنك للخطوات القادمة أكتب جملة واحدة تحدد فيها الإجراء الذي تفكر في اتخاذه.

2. حدد هدف الإجراء الذي تفكر في اتخاذه.

ما الذي تحاول تحقيقه للمنظمة عبر هذا الإجراء؟ زيادة الأرباح؟ إيجاد مكان لأطفالك في المنظمة؟ ضع قائمة بكل الأهداف حسب أهميتهم بالنسبة لك وللمنظمة. كيف سيساهم هذا الإجراء أو يقلل من الأهداف العامة للمنظمة؟

3. ضع قائمة بالقيم ذات الصلة.

ما هي القيم التي سيحييها أو يحافظ هذا الإجراء عليها؟ الأرباح، الأمن، وحدة العائلة؟ وما هي القيم الأخرى التي سيتدخل فيها؟ التحكم، البساطة أم المشاركة الشخصية؟ عندما تعاني من عدم القدرة أو التردد في اتخاذ القرارات فإن المشكلة في الغالب تكون تعارض في القيم. إن القيم الواضحة تسمح باتخاذ قرارات أفضل.

4. استعرض التكاليف والفوائد.

ما هي تكاليف هذا الإجراء مالياً، وجسدياً، وذهنياً؟

5. ما هي الخيارات الأخرى.

ما هي الخيارات الأخرى التي يمكن أن تحقق نفس الأهداف للمنظمة بتكلفة أقل عليك؟ إذا كان هدفك زيادة الأرباح، فقد تشمل الخيارات التوسع في مكانك الحالي، أو تغيير تركيزك إلى البضائع والسلع التي تسمح بهامش ربح أكبر، أو تحسين إدارة المخزون. انظر وابحث في كل الخيارات الممكنة.

6. ما هي المعوقات؟ ما هي معوقات رأس المال؟ وهل لديك المعرفة الفنية الكافية للقيام بهذه النقلة؟ هل لديك موظفين مؤهلين لإدارة الفرع الثاني؟ هل تستطيع تحمل مصاريف ونفقات توظيف وإبقاء موظفين مؤهلين للمحافظة على مستوى خدمة ناجح؟

7. ضع موعداً نهائياً لاتخاذ القرار.

حدد موعداً نهائياً تتخذ فيه قرارك النهائي. ثم حدد مواعيد قبل الموعد النهائي تستكمل فيها الخطوات الإرشادية الأخرى المذكورة هنا.

8. اجمع المعلومات.

اجمع كل المعلومات السكانية الممكنة عن الموقع الجديد المقترح. اعرف كل ما يمكن أن تعرفه عن المنافسين المحتملين أو الفعلين. تحرى التكاليف بدقة وخصوصاً التكاليف غير المباشرة التي قد لا تظهر إلا بعد أن تكون قد فتحت الفرع الثاني.

ضع توقعات مالية سليمة مبنية على التسويق السكاني، إضافة إلى معلومات التكاليف التي جمعتها.

9. ضع خطة تنفيذية.

اكتب كيف ستحقق بالضبط كل خطوة في الخطة. اشم التكاليف والمواعيد النهائية. إذا لم تستطع أن تضع خطة تنفيذية ممكنة التحقيق فانس الأمر.

10. استشر المستشارين.

ناقش خطتك مع محاميك وممثلك لدى البنك والمستثمرين الآخرين وقيادات أخرى في مجال عملك، مع زوجتك أو أي شخص آخر مهم من الأصدقاء المقربين والموظفين الرئيسيين الذين سيتأثرون بقرارك.

11. توقف وتأمل.

أعط نفسك بعض الوقت لاستيعاب كل المعلومات التي جمعتها. راجع ملاحظاتك وإشاراتك يومياً لبضعة أيام إلى أن تبدأ في تلمس الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه.

12. توكل على الله واتخذ قرارك.

عندما تصل للموعد النهائي، اتخذ قرارك. ثق بإحساسك الداخلي. لن يكون لديك أبداً كل المعلومات التي تريد، ولكن هناك وقت للاختيار بناءً على ما لديك من معلومات. توكل على الله واتخذ القرار الذي تعتقد بصحته فقد فعلت ما عليك والباقي على الله

تابع وظائف الإدارة (التدريب)

- مقدمة .
- أنواع التدريب .
- وسائل التدريب .
- كيفية التدريب .
- عوامل نجاح البرنامج التدريبي .
- تقييم برامج التدريب .
- تحديد معايير فاعليه التدريب .

مقدمة عن مفهوم التدريب:

هو رفع مستوى إنتاج العامل وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لعمل جيد أو وظيفة جيدة .

كما يتم التدريب أيضا لتسيير سلوك الأفراد والمفروض أيضا قبل إجراء عملية التدريب أن يحدد مستوى أداء معين ثم يتدرب الموظف الوصول إلى هذا المستوى .

ويعتبر التدريب والمران من العوامل المهمة التي استند إليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها إذا تعتمد عليه في زيادة الكفاية الإنتاجية وفي حل أو تخفيف مشاكل كل التغيب والانقطاع عن العمل أو تفادي أو تقليل الحوادث الصناعية أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية .

والتدريب ينجح في تفهيم العمال والموظفين السياسات الإدارية الخاصة بالمنظمات وحقيقة أهدافها حتى يتهيأ جو من الولاء والتعاون .

ويشير كل هذا إلى أن مهمة التدريب ليست بالمهمة السهلة وأنها تشمل الكثير من الأنواع والبرامج المتباينة الأغراض والتي تخلف من تدريب بسيط لعامل على آلة من الآلات إلى التدريب الطويل اللازم لإتقان حرفة من الحرف أو للإعداد لوظائف رؤساء الأعمال أو الوظائف الإدارية

وتختلف طرق التدريب والمران من منشأة إلى أخرى .

ولذلك فإن نجاح المنظمات يتوقف على نجاح وظيفة التدريب والمران فيها .

وعند وضع برامج التدريب يجب تحديد المسؤولين عن تنفيذ هذه البرامج ولا شك أن بعض المسؤولية الأولى يجب أن تكون في يد مدير خاص للتدريب يتبع إدارة الأفراد وإذا لم توضع المسؤولية لكل البرامج، وفي كل الأقسام في يد إدارة الأفراد ، ضعف الإشراف والمراقبة ، ومن ثم صعب تنفيذ سياسة موحدة للمنشأة وتكون النتيجة في الغالب أن يهمل الرؤساء في تنفيذ البرامج حيث أنهم مطالبون بواجبات أخرى يعطونها الأولوية .

أنواع التدريب

هناك أنواع عديدة من التدريب منها ما هو قبل الالتحاق بالوظيفة - ومنها ما هو أثناء العمل - ومنها ما هو خارج العمل - ويهدف كل نوع من هذه التدريبات إلى إكساب الموظف خبرة ومراعاة معينة.

ويمكن توضيح تلك الأنواع كما يلي :

(أ) التدريب قبل الالتحاق بالعمل .

إن اليوم الأول من أيام العمل وما يعلق بذهن الموظف أو العامل من آثار ذلك اليوم يبقى على مر الأيام . كما أن العديد من تصرفات الموظف أو العامل أو نظراته إلى الأمور إنما تبنى على الفكرة التي كونها بنفسه عن المنظمة في تلك الأيام الأولى .

وعن الخدمات التي تقدمها يتم تقديم شرح تفصيلي خاص لكل موظف أو عامل بتفاصيل وظيفته وهذا ما يعرف أحيانا (بدليل العمل).

خطوات التدريب قبل الالتحاق بالعمل :

أولاً إعطاء بيانات ومعلومات عامة من المنظمة بواسطة إدارة الأفراد وتشمل :

- المنظمة وتاريخها وتطورها
- سياسة الموظف وما ينتظر من الموظفين والعمال من المنظمة وما تنتظره المنظمة منهم وقواعد ولوائح وإجراءات الاختبار والتعيين والنقل والترقية والتأديب والفصل والشكاوي .
- الخدمة الاجتماعية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة لعمالها وموظفيها .
- النقابات العمالية التي ينتمي إليها الموظفين وسياسة المنظمة نحو تلك النقابات .

ثانياً إعطاء بيانات ومعلومات خاصة بالوظيفة أو العمل بواسطة رئيس العمل المختص وتشمل الآتي :

- بيانات ومعلومات عامه عن الرؤساء في الأقسام.
- لوائح القسم وقوانينه من اللوائح التي تختص بالأمن الصناعي
- عمل جولة بالقسم لبيان علاقة الوظيفة أو العمل الذي سيشغله الموظف أو العامل بباقي الوظائف والأعمال الأخرى .
- وصف الوظيفة أو العمل والأجور ونظمها وكيفية حسابها وأدوات العمل وكيفية استعمالها وصياغتها
- يقدم الموظف أو العامل لباقي الموظفين أو العمال وأحيانا تعيين واحد منهم لمرافقته في الأيام الياسة الأجور وساعات العمل والأسس المتبعة لتقدير الأجور ومستواها وساعات العمل في اليوم والأسبوع

ثالثاً متابعة الموظف أو العامل في الأسابيع الأولى بعد استلامه الوظيفة أو العمل

ثم عمل مقابلة بعد عدة أسابيع ويستحسن أن تكون تحت إشراف إدارة الأفراد والغرض من الإعداد للموظف هو إعطاء الموظف أو العامل الجديد الفرصة لان يشعر بانتسابه للمنظمة وأنه أصبح عضوا عاملا فيها ذا مركزا له أهميته وفوائده .

(ب) التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات :

وهو التدريب أثناء العمل ويهدف إلى إكساب المهارات اللازمة لتأديته عمله بكفاءة أحيانا

يستخدم هذا النوع للتدريب لإرجاع الشخص إلى مهاراته السابقة في حالة تغيبه فترة طويلة عن العمل أو إذا رأى الاستعانة ببعض العاملين الذين سبق لهم ترك الخدمة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى وقوف العامل على أحدث أساليب العمل في ميدان تخصصه و تقدم العلم الحديث في مجال عمله ،ولذلك فمن الضروري أن تكون لكل منظمة وحدة مستقلة للتدريب مجهزة ومستعدة لأداء هذا النوع من النشاط كما أن من الضرورة تزويدها بالأساليب الحديثة للتدريب وإعداد العدد اللازم للمدرسين كما تزود أيضا بالمكتبات والمؤلفات والأفلام والنماذج ويقوم بالتدريب هنا إما مشرف مدربا أو رئيس العمل نفسه .

(ج) تدريب المشرفين والرؤساء:

يحوز موضوع تدريب المشرفين والرؤساء عناية كبيرة من المهتمين بالإدارة نظرا للأهمية المتزايدة التي تعطي لمركز رئيس العمل في الوقت الحالي . إذ يمثل رؤساء الأعمال الصلة المباشرة بين العمال والإدارة لأنهم الهيئة التي تنفذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العمل ولهذا فان الاتفاق قام على وجوب إعطاؤهم التدريب والمران للقيام بمهمتهم

والمقصود بالمشرف هو الشخص المسئول عن مراقبة أعمال الغير وتوجيههم لتحقيق هدف معين وهذا النوع من التدريب عادة يبدأ قبل التعيين في الوظيفة الإشرافية إذ يعتبر تأهيلا وإعدادا لها ، وعادة ما يختار المشرف من بين المتقدمين في برامج التدريب

ويشمل إعداد المشرفين : ما يلي :

1. التدريب الفني : من المفروض أن من يرشح لوظيفة رئيس عمل أن يكون عادة ذا مهارة فنية عالية .
2. التدريب على إدارة الأعمال :

ويشمل التدريب لهذا النوع الموضوعات الآتية :

- أ- تلقي الأوامر وإعطائها ، وإعطاء الأوامر يستلزم أولا تفهم الموقف الإنساني وقياس درجة الحاجة ومعرفة ما يجب عمله ومن الذي يقوم به ثم التوصل بعد ذلك إلى نوع الأمر الذي يعطي
- ب- فهم الصلة الصحيحة بين السلطة والمسئولية أي معرفة المسئولية وطبيعتها ودرجتها . ثم كيفية الاستعانة بالسلطة في التنفيذ.
- ت- يجب أن يفهم الرئيس كيف يفسر المواقف الإنسانية المعقدة وكيف يلاحظ الجماعات والتنظيمات غير الرسمية.
- ث- فهم الوسائل والإجراءات الإدارية والتنظيمية ومعرفة السلطة والمسئولية في درجات ومستويات الإدارة المختلفة .

وسائل التدريب :

قبل أن نبدأ عملية التدريب والمران على المدرب أن يلاحظ الخطوات الأربع الآتية :

- 1- عمل جدول يبقى على مقدار المهارة التي يراد أن يكتسبها العامل والزمن الذي يراد اكتسابها ويستطيع المدرب في عمل ذلك الجدول وأن يقسم المهن إلى أهداف وأن يقدر لكل هدف زمنا معيناً للسير بمقتضاه .

- 2- تقسم العمل إلى أجزاء بواسطة الاستعانة بجداول تحليل الأعمال حتى يستطيع المدرب الإلمام بكل جزه والاستعداد للتدريب على كل حركة .
- 3- تنظيم مكان العمل تنظيماً صحيحاً يطابق التنظيم الذي يطالب ان يوفره العامل فيما بعد ذلك يصبح المدرب مستعد لبدء عملية التدريب .
- 4- إعداد العدد والآلات والمواد والأدوات للتدريب حتى لا يحدث تعطيل أو تأخير حينما يبدأ التدريب

كيفية التدريب :

لقد أصبح من المعترف به أن التدريب بطريقه المناقشات الجماعية يعتبر في حكم الوسائل التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمات لتربيته المقدرة على حكم الصحيح في المشرفين ورؤساء العمل .

واجبات المشرف التي يتناولها التدريب :

- 1- قائمة الواجبات السالفة الذكر ومعرفة ما إذا كانت تشمل حقيقة كل الواجبات وما إذا كان من الممكن الإضافة إليها أو الإنقاص منها وسوف تمثل الآراء المختلفة اختلافا في طبيعة العمل في كل قسم واختلاف التجارب التي مر بها رؤساء الأعمال .
- 2- الواجبات التي يجب أن يقوم بها رئيس العمل بنفسه والتي يمكن أن يعهد بها إلى مساعديه بما يفيد في تفهم طبيعة كل الواجبات والتعمق في إدراك آثارها .
- 3- الواجبات التي يمكن أن يستعين المشرف أو رئيس العمل في أدائها بخبرة الأخصائيين المعنيين بالمنشأة .
- 4- الواجبات التي يلزم في تأديتها مهارة فنية أو اجتماعية إنسانية .

عوامل نجاح البرنامج التدريبي:

- 1- ان يرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها
- 2- التعرف على احتياجات العاملين وأخذ رأيهم في البرامج التدريب ومحتوياته ضروري قبل اعداد البرنامج.
- 3- استخدام عامل الإقناع لدفع الموظفين إلى الإقبال على التدريب بما يساعدهم في تنمية مواهبهم وقدراتهم .
- 4- إقناع الرؤساء المباشرين بأهمية التدريب وهذا ضروري لنجاح برنامج التدريب إذ أن هؤلاء المشرفين سيكون لهم دور أساسي في تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج لتدريب
- 5- مراعاة استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تتفق مع محتويات البرنامج وأنواعها ومستوي المدربين .
- 6- ضرورة وضع نظام تدريبي يكفل تزويد وحدات التدريب بالمدرسين أو المدربين اللازمين والمختصين الذي يتفق مع برامج التدريب .

تقييم برامج التدريب :

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث العمليات والتي على اساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب .

وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديدا للمقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب وتصميم لإستراتيجية التقييم وهذا العنصران يكونان معا خطة تقسيم نشاط أو برنامج التدريب .

تحديد معايير فاعلية التدريب :

تقاس فاعلية التدريب بالآثار التي أنتجتها فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق منفعة معينة بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمنظمة .

ولقد اقترح "كيرك باتريك" أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج التدريب وهذه المعايير هي كما يلي :

معايير فاعلية التدريب :

1- رد فعل المشتركين في برامج التدريب :

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذه البرامج ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرامج وأي الجوانب يعتبرونها أكثر فائدة .

2- التعليم :

يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلم الفرد في برنامج التدريب وهذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة من طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين إلا أنها تقتصر على قياس في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل. أو أن الفرد قد يكسب معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تقف حبيسة داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارساته في آرائه الفعلية في العمل .

3- سلوك الفرد في العمل :

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد وتقيم هذا التغير ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس التغير ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد أو زملاء الفرد في العمل أو رؤوسه المباشرين أو الفرد ذاته ومثل القياس يجب أن يقوم على قياس التغير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التدريب

وينصح الكثيرون من أخصائيي التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية سير التدريب على سلوك الفرد في العمل .

4- ناتج الأداء التنظيمي التدريب :

تقاس فاعلية التدريب هنا بآثارها على النتائج كمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته وقيمة المبيعات والربح ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوي وغيرها مما يعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم كمعيار الأداء التنظيمي .

الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية

إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الاجتماعية

- مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية.
- عناصر الجودة الشاملة لإدارة منظمات الرعاية الاجتماعية.
- أبعاد الجودة الشاملة لإدارة منظمات الرعاية الاجتماعية.
- ضمانات تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية.

مقدمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات من ناحية والبرامج من ناحية أخرى. انطلاقاً من أسلوب متكامل للتطوير التنظيمي قائم على إيجاد وتطوير قاعدة من القيم تجعل كل فرد في المؤسسة مسئول عن البرنامج ويوقن بأن الهدف الأساسي لأي منظمة هو جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

أ- مفهوم الجودة:

هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل المستفيد من الخدمة من الحصول على متطلباته واعتزاز مقدمي الخدمة بعملهم والخدمة التي يقدمونها.

ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هي طريقة لإدارة المنظمة 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.

تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة للمنظمات الاجتماعية

القيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم 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.

ما يتضح من التعريفات:

- 1- ان الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الاجتماعية تتضمن العمل الفريقي التعاوني من كافة المسؤولين والمشاركين في المنظمة في كل مراحل العمل
- 2- هذا العمل يقوم على اساس التكامل بين جميع العمليات والوظائف الخاصة بالمنظمة على المستوى الجغرافي والوظيفي والاستراتيجي.

- 3- الهدف النهائي من هذا العمل هو تحسين جودة وزيادة مخرجات المنظمة المتمثلة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- 4- ينتج عن تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الجودة الشاملة مايلي:-
 - توفر الرضا الكامل للعملاء المستفيدين من الخدمات التي توفرها المنظمة
 - شعور المسؤولين والمشاركين في المنظمة بالافتخار والاعتزاز بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها.
 - تقوية مرطرز المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتحوز ثقة المجتمع.

أهمية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية

- ا- أن الجودة الشاملة نظام متكامل يؤدي إلى فاعلية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية بالمنظمة وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين المستفيدين وقنوات الاتصال بينهم وبين المسؤولين.
- ب- أن الجودة الشاملة أصبحت مطلبا من مطالب عملاء الخدمة الاجتماعية الذين يستفيدون من منظمات الرعاية الاجتماعية خاصة بعد أن زاد وعى العملاء بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لهم.
- ج- أن الجودة الشاملة تحقق إنتاجية أعلى من الخدمات التي تتضمنها برامج المنظمات في الحصول على أفضل خدمة مما ينعكس على زيادة مصداقية تلك البرامج ومصدقية المنظمات المسؤولة عنها ، والتقدير المجتمعي لخدماتها.
- د- تعتبر الجودة الشاملة اساساً لحسن استثمار الخامات والمعلومات والعاملين المسؤولين عن المنظمة .
- هـ- تؤكد الجودة الشاملة على مبادئ التعامل المهني مع العملاء المستفيدين من برامج المنظمات الاجتماعية في حقهم في الحصول على أفضل خدمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع ضمان العدالة في التوزيع
- و- تحقق الجودة الشاملة التعاون بين العاملين في المنظمة من كافة التخصصات على اساس من التكامل بين جهود فريق العمل .
- ى- 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.

عناصر إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الاجتماعية:

1. القضاء على العوائق التنظيمية بين المستويات الوظيفية المتعددة بالمنظمة في كافة مستوياتها.
2. الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف المنظمة في ضوء تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها بعيدا عن الشعارات.
3. تطوير برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب والتنمية الذاتية للقائمين على إدارة المنظمة وتوفير وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة
4. المتابعة المستمرة التي تدل على أن المنظمة جعلت من الجودة الشاملة جزءاً يتجزأ من تنظيمها وليس فقط مجرد برنامج مؤقت.

5. الاهتمام بالتغذية العكسية في الوقت الملائم كأساس لزيادة فرص النجاح وتحقيق أهداف المنظمة.
6. التأكيد على جعل جميع المسؤولين عن إدارة المنظمة يعملون من خلال فريق عمل تحقيقا للتحويل إلى نظام الجودة مع ضرورة مشاركة العاملين في جميع المستويات بعد التدريب اللازم.
7. تحديدي أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غاية مستقرة واستمرارية الهدف لتحسين أداء الأنشطة والخدمات.
8. تبني الفلسفة الجديدة لجودة المنظمة وتفهمها من جميع المشاركين والعاملين فيها
9. التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والتركيز على الجودة كجزء من العمل منذ بداية التفكير في إنشاء المنظمة وتفعيل التقويم الداخلي.
10. التركيز على الكيف بجانب الكم في الخدمات التي تقدمها المنظمة للمستفيدين.
11. الاهتمام بالتدريب لزيادة قدرة ومهارة الموارد البشرية لتبني أليات الجودة بهدف تحسين وجودة الخدمات.
12. الاهتمام بدور الاشراف والقيادة في مساعدة القائمين على إدارة المنظمة ليؤدوا عمل أفضل على أساس نقل الخبرة والمهارة من المشرف إلى المشرف عليه.
13. الابتعاد عن الخوف من التغيير بالنسبة لكافة المسؤولين عن المنظمة رؤساء ومرووسين واتخاذ قرارات التغيير استنادا على الحقائق.

أبعاد الجودة الشاملة لإدارة المنظمات الاجتماعية:

البعد الأول: البعد الفني للجودة:

ويشتمل على تطبيقات العلم والتكنولوجيا على المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمات الاجتماعية وتعود تحقيقها لأهدافها وتقديمها للخدمات المستهدفة منها

ويتضمن هذا البعد الاستفادة من خبرات العاملين بالمنظمة والخبراء والمواطنين المستفيدين بما لديهم من معارف ومهارات في مناقشة نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة.

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.
- 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.

البء الثالث: الءوءة في مواء تقديم الءءماء

يؤثر موقع تقديم الءءماء اللى ءوفرها المنظمة إيجابيا أو سلبا على ءوءة الءءماء المقدمة وءرءة رضا الءمهور

ضماناء ءءقء الءوءة الشاملة في إءارة المنظمات الاءءماعية

الضمان الأول: اسءفاءة المنظمات الاءءماعية من أءءء الءطواراء الءءنولوجية ونظم المءلوماء والاءءصلاء في ءافة مراحل إءءاء وءنفيذ وءقويم البرامء والءءماء اللى ءقدمها لءملاءها.

الضمان الءانى: الاءءمام بءاءاء الءملاء ورجباءهم ووءع البرامء اللى ءشبع ءلك الاءءباءاء بأفضل الطرق.

الضمان الءالء: ووءع الضوابط المالية للمنظمة وءءءءء ءوصيف لءمل مءءلف الءءصصاء المءشاركة في ءافة المسءواءاء الوءظيفية مع ووءع سياساء ءضمن ءساوى الفرص بين الءممع.

الضمان الرابع: الءرص على أن ءكون ءوءة المنظمة وسيلة لءءقء الرضا الءام مع الءمل المسءمر على ءطويرها ووصولاً لءقة المسءفءءء من الءءماء المقدمة.

الضمان الءامس: أن ىءصف المسءولون عن الاءارة بءءة مهاراء اساسية مءل القباءة الواعية المءءمة، الءعامل مع الءءءبر، الءمل براعة وءءاء مع مءءلف وءهائ النظر، القءرة على اءءاء أفضل القراءاء.

الضمان السادس: ءءرب الءاملءء في المنظمة على الءقءنااء الءءءة والمهاراء اللى ءساعد على ءءسءء الءوءة في الأداء وءءمة الءملاء المسءفءءءء منها.

الضمان السابع: اسءءءام منهء اءءماعى فى مءوازن يؤءء على ءوفءر المناخ الملاءم لءءاون ءممع الءاملءء لءءقء أهداف المنظمة وءشءبعهم لءبنى أفكار ءءءءة وءءفءزمهم لبذل أقصى ءهء ممكن.

الضمان الءامن: ءقلء الفاقد الماءى والبشرى والزمنى في إطار اسءءءاءاء مءءلاء المنظمة بءءء ءسءءمر ءلك الموارء أفضل اسءءءمار بما ىءقق عاءء أكثر من الءءلفة وءصول المسءفءءءء على ءءماء المنظمة في الوءء المناسب وبالءوءة المءلوبة

الضمان الءاسع: الاءءمام باءءاع الأسس والقواء العلمية القائمة على القباء الفءلى والءءلل بءرض ءقويم أنشءة وءءماء المنظمات الاءءماعية بءءف ءءءلها وءطويرها بما ىءءلها أكثر ءوءة ومءققة لأهءاف المواءءء.

ءمراء:

ءناول / ءناولى بالشرء أهم ضماناء ءءقء الءوءة الشاملة في إءارة المنظمات الاءءماعية؟

المحاضرة الرابعة عشر

إدارة الهيئات الأهلية والتطوع بالمؤسسات الاجتماعية

عناصر المحاضرة :

أولاً: إدارة الهيئات الأهلية

- تنظيم الهيئات الأهلية .

أولاً: لائحة النظام الأساسي للمؤسسات الأهلية .

ثانياً: الجمعية العمومية .

ثالثاً: مجلس الإدارة .

رابعاً: المدير المنفذ .

خامساً: اللجان .

- تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية .

ثانياً: التطوع في المؤسسات الاجتماعية

مقدمة :

العلاقة وثيقة دائماً بين الدولة والنشاط الاجتماعي الأهلي بوصفه أداة المجتمع لتحقيق التكافل الاجتماعي ،ولذلك عملت وزارة الشؤون على دعم النشاط الأهلي التطوعي ،وتطورت الهيئات الأهلية منذ أن بدأ النشاط الأهلي في الظهور ومرت بعدة مراحل .

تنظيم الهيئات الاهلية :

الجمعية الخيرية : كل جماعة ذات تنظيم مستمر من أشخاص لا يقل عددهم عن عشرة لغرض غير الربح المادي .
المؤسسة الاجتماعية : شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل من أعمال البر دون قصد إلى الربح المادي.

الجمعية ذات النفع العام : هي التي يتحقق من إنشائها مصلحة عامة ويصدر بها قرار من الدولة .

أولاً: لائحة النظام الأساسي للمؤسسات

نص القانون على ضرورة أن تشمل اللائحة على :

1. اسم الجمعية .
2. أسماء الأعضاء المؤسسين ولقب كل منهم وسنه ومهنته ومحل إقامته .

3. موارد الجمعية وكيفية التصرف فيها .
4. الأجهزة التي تمثل الجمعية ، واختصاصات كل منها ، وكيفية اختيار أعضائها .
5. نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم وتتضمن العضوية الفئات التالية :
 - العضو العامل .
 - العضو المنتسب .
 - العضو الفخري .
 - عضو زائر .
6. نظام المراقبة المالية .
7. كيفية تعديل نظام الجمعية (إدماجها أو تكوين فروع لها) .
8. مواعيد حل الجمعية والجهة التي تؤول إليها أموالها .

ثانيا : الجمعية العمومية .

تعتبر أعلى سلطة في المؤسسة أو الهيئة الأهلية ، وتتكون من الأعضاء الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقل .

وتتكون من الأعضاء العاملين ، وتنعقد الجمعية العمومية عادة في مقر الجمعية مرة كل عام ، ويمكن أن تنعقد بصفة غير عادية للنظر في تعديل نظام الجمعية أو حلها أو إدماجها مع غيرها أو غير ذلك .

- لا يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة - وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين إلا إذا نص نظام الجمعية على أكثر من ذلك وبأغلبية ثلثي الأعضاء فيما يختص بحل الجمعية أو إدخال تعديل في غرض الجمعية .

ثالثا : مجلس الإدارة .

هو الجهاز المنتخب الذي يتولى إدارة الهيئة ، ولا يجوز الجمع بين العضوية فيه والعمل بأجر في الهيئة .

ويشرف على أعمال الجمعية المالية والإدارية والفنية ويكون مسئول في ذلك أمام الجمعية العمومية والجهة الإدارية المختصة .

علاقة الجمعية العمومية بمجلس الإدارة :

ويعتبر إرادة الجمعية العمومية في إدارة الهيئة إذ أن الجمعية العمومية هي أعلى سلطة في الهيئة ولعدم تفرغ أعضائها يخولون للمجلس هذه الصلاحيات .

أهم أعماله هي :

1. إدارة شئون الهيئة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح الداخلية لها .
2. تكوين اللجان .
3. تعيين العاملين اللازمين للعمل وتأديبهم وفصلهم .
4. إعداد الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية الجديدة .
5. دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية للانعقاد وتنفيذ قراراتها .

6. مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد .
7. اختيار وتعيين اختصاصات المدير المنفذ .
8. إخطار الشئون والاتحاد عن حركة العضوية كل ثلاثة شهور .

رابعاً : المدير المنفذ .

هو الشخص المسئول أمام مجلس الإدارة والجمعية العمومية عن تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة أو الجمعية وهو حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة وبين الإدارة ، ويملك بالتفويض تصريح الأمور لتحقيق أهداف المؤسسة .

مسئوليته :

1. ترجمة سياسات المنظمة إلى خطط .
2. توزيع الأعمال والمسئوليات .
3. تحديد شبكة العلاقات الرسمية بين العاملين .
4. القيام بعمليات الرقابة والتوجيه .
5. تشكيل اللجان المعاونة .
6. تحضير أعمال مجلس الإدارة وتزويده بالمعلومات الصحيحة .
7. القيام بتأكيد العلاقة بين المنظمة وجمهورها .
8. اقتراح التغيير المناسب والتجديد في أعمال المنظمة .
9. إتاحة الفرصة أمام العاملين لزيادة خبراتهم ومهاراتهم .
10. توطيد العلاقة مع المنظمات ذات العلاقة لمزيد من الاستفادة .

صفاته :

- الحماس والجرأة والإقدام والإخلاص والذكاء والنضج العقلي والعاطفي والقدرة على الإقناع .
- القدرة العلمية والفنية والإلمام بعمله .
- مبتكراً وبعيد النظر ومجتهداً ونشيطاً وقوي الاحتمال .
- لديه ولاء للمؤسسة وإحساس مرهف باحتياجات المجتمع ومشكلاته وأماله .
- حازماً في غير عنف وليناً في غير ضعف ومتعاوناً ومشجعاً .

خامساً : اللجان .

هي مجموعة من الأفراد على علاقة مهنية تتصف بالاستمرار النسبي يتم اختيارهم وانتخابهم أو تعيينهم بهدف دراسة موضوع أو موضوعات خاصة بالهيئة لإصدار توصيات أو قرارات بشأنها حسب نوع السلطة المخولة لها .

- تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية :

يمكن أن يكمل العمل الأهلي العمل الحكومي بحيث يبدأ العمل الأهلي من حيث ما انتهى إليه الحكومي أو يسيران في خطيين متوازيين معا ليقدمان معا نفس الخدمات .

ثانيا : التطوع في المؤسسات الاجتماعية

- تعريف التطوع

هو ذلك الجهد الذي يبذله أي إنسان من أجل مجتمعه أو من أجل جماعات معينة فيه بلا مقابل ، وفيه يتحمل مسؤوليات العمل من خلال المؤسسات الاجتماعية القائمة إرضاء لمشاعر ودوافع إنسانية داخلية خاصة تلقى الرضا والقبول من جانب المجتمع .

- مشاركة المتطوعين في العمليات الإدارية :

تميز هذا الأسلوب بأنه يجمع الأخصائيين المهنيين الذين يعلمون بالمؤسسات ومتطوعين من المجتمع الذي تخدمه تلك المؤسسات في تنظيم تطوعي معا من أجل تيسير تبادل الآراء والخبرات وتوفير الإمكانيات البشرية التي تقتطها العديد من المؤسسات لاسيما التطوعية ومن أمثلة هذا الاشتراك التطوعي ما نراه من مجالس الآباء والمدرسين وفي المجالس الشعبية والتعاون في إدارة وتوجيه العمل في المستشفيات الكبرى والمحلات الاجتماعية والنوادي وغيرها من المنظمات.

كيفية اختيار المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية

رغم الحاجة الشديدة لجهود المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية إلا أن هناك عقبات عديدة تحول دون الاستفادة منهم ومن أهمها اختيار المتطوعين أنفسهم واختيار الأعمال التي تناسبهم والتي يمكن أن توكل إليهم وهذا يتطلب من المنظمة تحليل الأعمال والمسؤوليات تحليلا دقيقا بهدف الفصل بين ما هو من اختصاص موظفين بأجر وما يجوز أن يكون من اختصاص المتطوعين بدون اجر وللإدارة دور هام هو التحديد الواضح لمواصفات العمل المتطوعين ومواصفات المتطوع الذي يمكن أن يقوم بأعباء هذا العمل تم تهيئة فرص كافية أمام المتطوعين كالتدريب على العمل.

وسائل الحصول على المتطوعين

في وقتنا تشمل الإذاعة والصحافة والنشرات والملصقات وتلجأ المؤسسات إلى هذه الوسائل حين الاحتياج للجهود البشرية لاسيما في أوقات الطوارئ مثل وقت الحروب والكوارث والقيام بأنشطة غير مادية وعادة تقدم المنظمة رسالة إعلامية عن عملها وسبل احتياجها للمتطوعين ولكي يحقق العمل التطوعي أغراضه بالكفاية العالية المرجوة فان على إدارة المؤسسات التي تستخدم الجهود التطوعية أن تتخذ من الإجراءات والخطوات ما يكفل حسن الاستفادة من المتطوعين

من أهم الواجبات المنوطة بالإدارة إزاء المتطوع والمتطوعين :

- 1- تحديد الاحتياجات من التطوع من حيث النوع والعدد .
- 2- توصيف الأعمال التي يراد لها متطوعين
- 3- وضع برامج متكاملة لاستخدم المتطوعين يوضح فيه المهام والمجالات التي سوف يستخدمون فيها مثل جمع المال، الأنشطة الرياضية ، وأعمال الصيانة ويحدد فيها الشروط الواجب توفرها في كل متطوع .
- 4- ترشيح واختيار المتطوعين المناسبين
- 5- تنظيم برنامج تدريبي للمتطوعين يحصلون من خلاله على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة والضرورية لحسن قيامهم بالأعمال التي توكل إليهم
- 6- متابعة الجهود التي يبذلها المتطوعون أولا بأول وعمل تقويم علمي وموضوعي لها

تشجيع المتطوعين :

- هناك أمور تشجع التطوع من أهمها الثواب أو التقدير .
- كذلك يكون حماس المتطوع كبيراً إذا كان يعمل في جو ودي .
- وينبغي على المؤسسة التي تستخدم جهود المتطوعين أن تشعرهم بأهمية مساهمتهم وجهودهم وأن تتيح لهم فرصة التعليم والتدريب وأن تسمح لهم باتخاذ قرارات تتعلق بتسيير عمل المؤسسة .

تدريب المتطوعين :

- تلجأ عادة المؤسسات الكبرى بعد اختيار المتطوعين وتصنيفهم إلى تدريبهم لرفع مستوى أدائهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية لهم .
- ويهدف التدريب إلى مساعدة المتطوعين على أداء مهامهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن وتقليل الخطأ وتوفير الوقت والنفقات وذلك عن طريق :
أ- تزويد المتطوعين بالطرق المرتبطة بأعمالهم .

ب - إكساب المتطوعين المهارات اللازمة لمهام وظائفهم .

ج - إكساب المتطوعين بعض الاتجاهات اللازمة لتحسين إنتاج

وعموماً : يهدف التدريب المتطوعين إلى إثارة وعيهم وإشعارهم بالمسائل التي تحيط بهم في مجتمعهم وإيجاد روح القيادة بينهم وتدريبهم على الاعتماد على أنفسهم .

الخلاصة : عندما تنمو حركة التطوع في العمل الاجتماعي حجماً وفعالية فإنها تعني أن هذا المجتمع قد استطاع أن يبني طاقة ذاتية قادرة على النهوض به .

محاضرة الخامسة عشر

طبيعة الاختبار النهائي

أولاً : أسئلة موضوعية:

(اختيار من متعدد ، صح وخطأ)

ثانياً: أسئلة مقالية:

(مفاهيم ، شرح لموضوعات ، تحديد عناصر)

إرشادات عامة

قراءة الاسئلة جيدا قبل الاجابة

عدم ترك الأسئلة المقالية دون إجابة ، فقليل من التفكير يمكنك من التعبير وسيكون مرتبطاً بالموضوع

يمكن عدم الالتزام بنص المحاضرات في الاسئلة المقالية حال عدم تذكرها

والتعبير بلغة الطالب والطالبة عن محتوى الموضوع

مفاهيم المقرر :

- الإدارة في الخدمة الاجتماعية
- المنظمة الاجتماعية
- التخطيط الإداري
- التنظيم الإداري
- التنسيق
- التوجيه
- الإشراف
- التعيين
- التوظيف
- التدريب
- التطوع
- التسجيل
- اتخاذ القرار
- إدارة الجودة الشاملة.