

بسم الله الرحمن الرحيم

المحاضرة الخامسة عشر من مقرر إدارة المؤسسات الاجتماعية بعنوان مراجعة عامة على المقرر

.....

مفهوم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية

- **التعريف الأول: تعريف «جون كدناي»**
 - الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي عملية تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية، وتوظيف الخبرة المكتسبة من خلال تحويل السياسة إلى خدمات اجتماعية في تقديم بعض التوصيات التي تتصل بتعديل السياسة الاجتماعية.
 - وعلى ذلك فإنه يرى أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تتضمن عملية تحويل السياسة إلى خدمات اجتماعية ملموسة.
 - استخدام الخبرة الناتجة عن الممارسة في التوصية بتعديل السياسة الاجتماعية.
- **التعريف الثاني: تعريف «هيرمن ستين»**
 - يعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها: عملية تحديد وتحقيق أهداف المنظمة من خلال جهد تعاوني منظم.
- **التعريف الثالث: تعريف «حامد شاكر»**
 - يعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها: عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قام من أجله.
- **التعريف الرابع: تعريف مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية**
 - الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي: العملية التي يتم بواسطتها تحويل موارد المجتمع إلى برنامج لخدمة المجتمع طبقاً لما يتفق عليه في المؤسسة من أهداف وسياسات ومستويات عمل وتقوم تلك العملية على بناء الأدوار والعلاقات بالأسلوب الذي يعزز نشاط المؤسسة، كما أنها تدور حول عملية حل المشكلة من دراسة وتشخيص وعلاج أو وضع خطة وتنفيذها ثم تقييم النتائج.
- **التعريف الخامس: تعريف «هارلى تريكر»**
 - يعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها: طريقة من طرق المهنة يمارسها الإداريون من أبنائها بهدف تمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة من أداء مسؤولياتهم تبعاً لمتطلبات ووظائفهم والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات لمساعدة المنظمة على توفير وتقديم أفضل خدمات اجتماعية ممكنة لسكان المجتمع.

- **التعريف السادس: تعريف «مصطفى رزق مطر»**
- إدارة المؤسسات الاجتماعية عبارة عن: الأعمال أو التخصصات التي تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت هذه المؤسسات أو الهيئات تديرها الحكومة أو تنشئها وتنفذ برامجها الهيئات الأهلية ذاتها تمييزاً لها عن تلك الخدمات الفنية المهنية التي تقدمها المؤسسة لعمالها والمجتمع.
- **التعريف السابع: تعريف «هيرسي وكنت»**
- العملية التي تستخدم لأداء الأعمال بواسطة أو من خلال الأفراد والجماعات لاستخدام الموارد لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ومن وجهة نظر المؤلف فإن مفهوم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية :
- هي عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المنظمات الاجتماعية من أداء المسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لمتطلبات وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة.
- **ومن التعريف يتضح أن (تعريف إجرائي):-**

- أن الإدارة عمليات متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين في المنظمة مهما تعددت تخصصاتهم.
- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية ترتبط بالاختصاصات التي يقوم بها كل العاملين في المؤسسة الاجتماعية أو ما يطلق عليها وظائف الإدارة من تخطيط وتنسيق وعلاقات عامة واتخاذ قرار وتمويل وقيادة ورقابة ..الخ.
- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تمارس في مختلف مجالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية (أحداث، عمالي، مدرسي، تنمية، معوقين، ...الخ) ومؤسساتها سواء كانت مؤسسات أولية أو ثانوية للخدمة الاجتماعية.
- أن الإدارة هدفها مساعدة العاملين على القيام بالمسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لما تتطلبه تلك الوظائف بالإضافة إلى تحويل الموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها إلى برامج للخدمات لإشباع احتياجات العملاء الذين يتعاملون مع تلك المنظمات، بما يؤدي لتكامل الأعمال التي يقوم بها العاملون بالمنظمة لتحقيق الأهداف في أقل فترة زمنية ممكنة مع حسن الأداء.
- يتم تحقيق الأهداف في إطار المحددات القائمة الداخلية في المنظمة (موارد بشرية ، مادية، تنظيمية، تكنولوجية... الخ) والمحددات البيئية (عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية،... الخ) والتي تحدد ارتباط المنظمة بالبيئة المحيطة بها حيث أن هناك تأثير وتفاعل متبادل بين كل من المنظمة والبيئة.

مفهوم التنمية الإدارية

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

ولقد تعددت وجهات النظر في تعريف التنمية الإدارية ومنها:-

التعريف الأول: هي تقوية الطاقات الإدارية من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ المشروعات القائمة وتحسين قدرات المديرين وتأمين مورد كافٍ ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل.

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

ومن وجهة نظر المؤلف يعرفها بأنها:

عملية تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدرتها ومهاراتها على استخدامها في حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الإصلاح الإداري :

أصبح مصطلح الإصلاح الإداري من أكثر المصطلحات شيوعاً في دول العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، وذلك للإحساس بالحاجة إلى إحداث تغيير وتطور في الأجهزة الإدارية القائمة.

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

ولقد تعددت وجهات النظر في تعريف الإصلاح الإداري ومنها:-

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

👉 التعريف الثاني:

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

مفهوم التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذى يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة الاجتماعية وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها.

ولقد تعددت وجهات النظر لتحديد المقصود بالتطوير التنظيمي ومنها:-

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

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

مفهوم الاتصال الإداري:

👉 لقد تعددت تعريف الاتصال الإداري ومنها:-

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

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

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

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

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

مفهوم القيادة الإدارية

التعريف الأول: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد هدف معين.

التعريف الثاني: ممارسة القائد الإداري لسلطاته في أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتسويق والرقابة بقصد تحقيق أهداف محددة.

ومن وجهة نظر المؤلف يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها:

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

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفاً إجرائياً للقيادة كالآتي:-

- القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً في المجتمع أو المنظمة نتيجة وجود مصالح مشتركة بين أعضاء المجتمع.
- يقوم بالقيادة فرد أو عدة أفراد في المنظمة ولهم تأثير على الآخرين وتأثير الفرد يأتي نتيجة اقتناع أفراد المنظمة به في عدة مواقف.
- لكي يوتي التأثير ثماره لابد أن يكون للمصالح العام وليس لمصلحة شخصية.
- ضرورة أن يتصف القائد بالأمانة والصدق في القول والفعل لكي يكون له تأثير على الآخرين وأن يكون القائد ذو علاقة قوية مع المسؤولين.
- ترتبط القيادة الإدارية بمجال اتخاذ القرارات وإدارة العمل بالمنظمة لتحقيق الأهداف بطريقة أكفأ.

مفهوم الجمعية

- عرف القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة تعريفاً قانونياً للجمعية هو أنها "كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أشخاص أو من أشخاص اعتباريين لغرض غير الحصول على ربح مادي"، أما المفهوم الاجتماعي فإنه يقوم على أساس أن الجمعية تنظيم

اجتماعي لعدد من الأفراد يهدف إلى تحقيق أهداف لا تتعارض مع قوانين وتقاليد المجتمع بغرض المساهمة في مواجهة احتياجات ومشكلات المجتمع.

مفهوم المؤسسة الخاصة

- يعرفها القانون بأنها شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية دون قصد إلى ربح مادي.

مفهوم الجمعية ذات النفع العام

- تعرف بأنها: "هي تلك الجمعية التي يتحقق من إنشائها مصلحة عامة ويصدر بها قرار من الدولة باعتبارها كذلك ويدخل في تحديد هذه الصفة عدة اعتبارات منها طبيعة الخدمة ونوعها، وشمولها، وشمول الفائدة التي تعود على المجتمع من وجود الجمعية، وفي مقابل هذه الصفة التي تمنح لبعض الجمعيات فإنها تمنح مزايا في مقدمتها عدم جواز الحجز على أموالها وعدم جواز تملك أموالها بمضي المدة".

مفهوم الهيئة الاجتماعية

- تعرف بأنها: "منظمة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية".

- وتصنف الهيئات الاجتماعية حسب تبعيتها إلى نوعين رئيسيين هما:-

أ- الهيئات الاجتماعية الحكومية.

ب- الهيئات الاجتماعية الأهلية.

- ويمكن تعريف كلاً منهما فيما يلي:-

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

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

- ما هو المقصود بمنظمة الخدمة الاجتماعية؟

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

مفهوم التنظيم

- للتنظيم معاني عديدة متسعة ذات وظائف كثيرة باعتبار التنظيم تجمع إنساني لتحقيق هدف مشترك يعتمد على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتنسيق الجهود وتحليل الأنشطة والقرارات في إطار نسقي متكامل لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

تعريف التخطيط الإداري.

- في هذا الصدد يمكن عرض بعض التعاريف منها:-
- **التعريف الأول :** يعرف كونتز ودونيل (Koontz and O' Donnell) التخطيط الإداري بأنه : وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وبالتالي فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إداراته.
- **التعريف الثاني :** ويعرف "فايول Fayol" التخطيط الإداري بأنه عملية تشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
- **التعريف الثالث:** يعرف التخطيط الإداري بأنه تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين.
- **التعريف الرابع:** كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله ، وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.
- **ومن وجهة نظر المؤلف فإن التخطيط الإداري هو :**
- "الوظيفة الإدارية الخاصة بالتحديد مقدماً لما يجب أن ينجز ووضعا في اعتباره تحقيق الأهداف التي نسعى إليها متوخياً في ذلك التنسيق والتكامل بين السياسات والأنشطة

ومستخدماً الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقصر وقت مع حسن الأداء".

• ومن التعريف السابق يتضح ما يلي:-

- أن التخطيط أحد وظائف الإدارة التي تهتم بتحديد الأهداف التي يجب إنجازها في المؤسسة الاجتماعية.
- يتم من خلال عدد من الخطوات المرتبطة بحصر الإمكانيات وتحديد الوسائل ثم تحديد الأولويات والتنفيذ وأخيراً المتابعة والتقويم.
- يتضمن التنسيق والتكامل بين السياسات والأنشطة مستخدماً الوسائل المتاحة أو التي يمكن إتاحتها لتحقيق الأهداف .
- الأهداف التي يسعى لتحقيقها تتضمن الوصول إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

مفهوم التوظيف .

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

مفهوم الترقية.

- الترقية هي نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة.
- وفي المنظمة الأهلية تتم الترقية بناء على تقرير سنوي يقدمه المدير المنفذ عن العامل، ويعرضه على مجلس الإدارة حيث يتقرر على أساسه استحقاق العلاوة من عدمه، وتكون العلاوة وفقاً لما هو محدد باللائحة الداخلية للهيئة.
- وفي المنظمة الحكومية تتم الترقية بناء على تقرير سنوي يعده الرئيس المباشر ويعتمد من الإدارة العليا، ويحرم العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيف ، ولا يجوز ترقيته قبل استيفاء المدة المقررة ، ويصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين.

مفهوم تقييم الأداء.

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

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

- **الاتجاه الأول:** مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم من أدائهم لمتطلبات الوظيفة.
- **الاتجاه الثاني:** مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.

مفهوم التدريب

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

• ومن أهم هذه التعاريف:-

- **التعريف الأول:** أنه إجراءات نُظِمَتْ لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين.
- **التعريف الثاني:** أنه تغيير جزء من السلوك العام لشخص ما عن طريق تغيير معلوماته واتجاهاته.
- **التعريف الثالث:** أنه العملية التي تهدف لمساعدة الشخص لكي يحصل على رؤية واضحة في تنفيذ المعرفة النظرية وتجريب المهارات.
- **ومن وجهة نظر المؤلف فإن التدريب عبارة عن:** العملية التي تتم من خلال الممارسة الميدانية وتستخدم فيها أسس متعددة بهدف إحداث تغييرات في الفرد من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد لائقاً للقيام بعمله بكفاءة وإنتاجية عالية وفقاً لمتطلبات وظيفته.

مفهوم متابعة وتقويم التدريب

- مفهوم متابعة وتقويم التدريب: نجد أنه مازال هناك عدم اتفاق على تعريف موحد لمصطلح التقويم ، هل هو تقويم أم تقييم؟ وربما يرجع ذلك إلى الترجمات الحرفية لبعض المتخصصين، فنجد أن قاموس "ويبستر" يوضح أن التقييم يعني تحديد قيمة الشيء وإيجاد تعبير رقمي عنه في حين أن التقويم عملية عن طريقها يمكن إصدار

الحكم على تحقيق العملية التربوية لأهدافها وأغراضها والكشف عن نواحي النقص واقتراح الوسائل لاستكمال هذا النقص في المستقبل.

• أ- مفهوم متابعة التدريب:

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

• ب- مفهوم تقويم التدريب:

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

ج- ومن وجهة نظر المؤلف فإن التدريب يعنى ما يلي:-

- العملية التي تساعد في التعرف على ما تم تحقيقه من أهداف التدريب وما لم يتحقق منها.
- معرفة الظروف والأسباب التي ساعدت على تحقيق الأهداف.
- معرفة الصعوبات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف.
- اقتراح مؤشرات لتحسين التدريب والمساهمة في تطويره لتحقيق أهدافه المحددة من خلال التدخل لتحقيق ذلك.

مفهوم التمويل والإدارة المالية:

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

مفهوم الإدارة المالية:

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

مفهوم الميزانية :

- تعرف الميزانية بأنها البرنامج المالي للجهاز الإداري في فترة زمنية محددة يظهر فيه تقدير النفقات وتقدير الموارد اللازمة.
- فهي تمثل بيان تقديرات مصروفات الدولة وإيراداتها خلال مدة متصلة تكون في المعتاد سنة.
- والسنة المالية في الهيئات الاجتماعية الأهلية ينص عليها في لائحة نظامها الأساسي ، ومن ثم فإننا يمكن أن نطلق على الميزانية أنها تعتبر خطة مشروع ما مترجمة بالأرقام ، وعلى ذلك فإن الموازنة تعني خطة مالية سنوية لتحقيق أهداف مرحلية معينة.
- وتقوم ميزانية أي منظمة على عنصرين أساسيين هما: الإيرادات والمصروفات (الاستخدامات).

مفهوم القرار:

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

مفهوم إدارة الأزمات :

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

مفهوم الأزمة :

- هي خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام.
- والأزمة هي فترة حرجية أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في الغالب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

- وتعرف الأزمة بأنها تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.
- ولذلك فإن مفهوم الأزمة هو ما يحدث داخل المنظمة وما يحدث في استجابة الحدث للأزمة وبالتالي يمكن وصفها بأنها استجابة المنظمة الداخلية لحدث مفاجئ.

مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم الجودة :

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

ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- (١) التعريف الأول: طريقة لإدارة المنظمة أو تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة أو المسؤولين عن برامجها من أجل تحسين الخدمات والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.
- (٢) التعريف الثاني: توجهات لإدارة منظمات الخدمات الإنسانية لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العملاء المستفيدين ويتحقق من خلالها رضاهم وتمكين الموظفين من أداء أعمالهم بصور أفضل.
- (٣) التعريف الثالث: من وجهة نظر المؤلف يمكن تعريفها بأنها 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.

ومن التعريف يتضح ما يلي:-

- (١) أن الجودة الشاملة في المنظمات الاجتماعية تتضمن العمل الفريقي التعاوني من كافة المسؤولين والمشاركين في المنظمة في كل مراحل العمل تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً بما يتضمنه ذلك من جودة المدخلات والعمليات التحويلية.
- (٢) هذا العمل يقوم على أساس التكامل بين جميع العمليات والوظائف الخاصة بالمنظمة على المستوى الجغرافي والوظيفي والاستراتيجي والتكتيكي.

٣) الهدف النهائي من هذا العمل هو تحسين جودة وزيادة إنتاجية مخرجات المنظمة المتمثلة في الخدمات التي تقدم للعملاء المستفيدين منها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية المطلوبة بصفة مستمرة.

٤) ينتج عن تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الجودة الشاملة ما يلي:-

- ١/ توفر الرضا الكامل للعملاء المستفيدين من الخدمات التي توفرها المنظمة.
- ٢/ شعور المسؤولين والمشاركين في المنظمة بالافتخار والاعتزاز بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها.
- ٣/ تقوية مركز المنظمة لتقديم أفضل الخدمات التي يستفيد منها العملاء .

مفهوم إدارة الوقت

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

مفهوم الإدارة بالأهداف

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

مفهوم المشروعات الصغيرة :

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

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

• السؤال الأول

• فسر / فسري بدائل عملية صنع القرار؟

• الإجابة

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

(١) من النادر أن يحتاج المدير هنا للمعلومات المتوافرة لديه.

(٢) المدير غير واع بأهمية وجود البدائل المتاحة للمشكلة.

(٣) يتم تجاهل أي بدائل تظهر مبكراً لوجود المعوقات والقيود التي تقلل من أهميتها.

(٤) أن الغايات التي تسعى المنظمة لها تقيد هي أيضاً من عملية اتخاذ القرارات.

(٥) أن تعارض الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها تؤثر سلبياً في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.

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

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

(١) المستويات العالية من عدم اليقين المصاحب للمشكلة أو الأهداف التي تسعى المنظمة لها أو حتى إزاء معايير صنع القرارات ذاتها بالمنظمة.

٢) في بعض المواقف أو الأحداث قد لا تتوافر خلفية معرفية أو خبرات سابقة عن المشكلة تبرر للمدير اتخاذ القرار.

٣) ضغوط العمل التي لا تتيح للمدير اتخاذ قرار موضوعي طبقاً لدراسة متأنية.

٤) زيادة عدد البدائل أحياناً يكون مبرراً لإعاقة عملية اتخاذ قرار موضوعي

• السؤال الثاني

• ناقش / ناقشي مداخل وأساليب عملية اتخاذ القرار؟

• الاجابة

- من المهم لخبراء الخدمة الاجتماعية أن يفهموا الوسائل التي نستطيع بها اتخاذ القرار، وأن الأسلوب المهيمن لعملية اتخاذ القرار في الخدمات الإنسانية هو عملية اتخاذ القرار المناسب، وهي الطريقة التي تعكس الأساليب الحديثة والعملية للإدارة.
- وتتاثر التنظيمات بالاقتصاديات الكلاسيكية التي تفترض بأن الناس يتصرفون بطريقة منطقية وبعقلانية، حيث أنهم يختارون البدائل التي تحقق أقصى مقدار من الدخل ولكن بأقل التكاليف الممكنة.
- وإن عملية اتخاذ القرار الرشيد لها أساليب ايجابية على تطوير المعلومات، والتي تنعكس في استخدامها وذلك كوسيلة لتقييم واختيار سلسلة الأحداث المطلوب تنفيذها.
- ومن الممكن أن تكون العملية الإدراكية دائرية، حيث أن المشكلات الجديدة يتم تعريفها على أساس تقييم القرارات التي تم اتخاذها سابقاً وهذا الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار، هو مشابه لذلك الذي اقترحه مؤيدو الممارسة المرتكزة على الأدلة، والتي تركز على اختبار وتطبيق معلومات ونتائج البحوث وذلك في عمليات اتخاذ القرارات.

• السؤال الثالث

• ناقش / ناقشي خطوات إدارة الأزمة؟

تتضمن خطوات إدارة الأزمة :

١) تشخيص الأزمة وتحديد ماهيتها وقوتها وأسبابها وكيفية تشخيصها وتحديد الأهداف وأساليب تحديدها.

٢) الحد من تفاقم الأزمة ونموها وزيادة قوة تأثيرها.

٣) تحديد البدائل الممكنة وكيفية توليد أكبر عدد ممكن من البدائل.

٤) اختيار أفضل البدائل من خلال تقييم كل بديل بمعايير التفضيل.

٥) التدخل السريع لمواجهة الأزمة وتحقيق الأهداف .

السؤال الرابع

فسر / فسري أهداف الإدارة بالأهداف والنتائج في مجال المؤسسات الاجتماعية ؟

الاجابة

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

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

١) إيجاد تخطيط طويل المدى لبرامج الرعاية الاجتماعية يحقق تحسن أداء تلك البرامج على المدى البعيد.

٢) نجاح تكامل برامج الرعاية الاجتماعية وذلك عن طريق التنسيق بينهما لتحقيق الهدف.

٣) التزام جميع العاملين بالمؤسسة الاجتماعية بنتائج محددة تحفزهم على الاجتهاد لتحقيق النتائج المرتقبة ومساعدة المدير على تركيز انتباهه على النتائج النهائية.

٤) رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة الاجتماعية وزيادة ثقتهم بالإدارة لإدراكهم بأنهم يشاركون في تحديد الأهداف والنتائج على أساس علمي، وتفويض الصلاحيات اللازمة للتنفيذ وتحفيزهم للعمل على أساس النتائج.

٥) تطوير وتحسين أداء عناصر برامج الرعاية الاجتماعية من خلال تفهم العاملين بتلك المؤسسة الاجتماعية لطبيعة تلك البرامج وعلاقتها بأهداف المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد أهدافهم الفردية وقياس النتائج وتقييمها الكافي من الرؤساء لتطوير العمل والتفكير في الاتجاه المستقبلي.

٦) إيجاد التغيير في مجال الرقابة والسيطرة على الأفراد إلى الرقابة والسيطرة على العمليات وخاصة أن تقييم المدير يتم على أساس مدى إدارته للعمليات المسنول عنها.

٧) تحسين نظم تقييم الأداء باستخدام المؤشرات ومستويات الأداء المدروسة والبعد عن الرقابة التفصيلية بقدر الإمكان.

٨) الاستجابة المباشرة والسريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الاجتماعية لإلزام المدير بالأهداف المطلوبة وأولويات كل منها بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة أفضل.

