

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك فيصل  
عمادة التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد



# إدارة المؤسسات الاجتماعية

د. حسن أو زيد  
١٤٣٣هـ

## المحاضرة الأولى

الإدارة في المؤسسات الاجتماعية

المفهوم والأهمية

### مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية

- أصبحت الإدارة في المؤسسات الاجتماعية كما هو الحال في باقي المؤسسات عنصرا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسة وفي نجاح المؤسسة أو فشلها فإليها ينسب النجاح واليها يعزى الفشل
- الإدارة علم وفن فهي علم لان لها موضوع ومنهج تدرس به هذه الموضوعات وهي فن لان العاملين بالإدارة يعتمدون على المهارات الشخصية ويستخدمون الإبداع
- الإدارة نستخدمها في حياتنا اليومية فنحن نخطط ونمول ونقيم

### مفهوم الإدارة

تعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها الجهود التي يجب ان تبذل لكي تحقق المؤسسة الأهداف التي قامت من اجلها ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة يسير جنباً إلى جنب مع تقديم المؤسسة لوظائفها

### تعريف اولين جونسن

وتعرف الإدارة بانها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج بواسطة جهاز إداري ذي تنظيم معين يمكن عن طريقه خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

### تعريف هيلين بيفرز .

وتعرف الإدارة بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط .

### أهمية الإدارة

### أهمية الإدارة للمجتمع

- المنظمات التي تعمل من خلالها الإدارة إنتاج مجتمعي
- ان قيامها أصلا هو استجابة لحاجة او لتحقيق هدف معين في المجتمع
- ان نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات أخرى في المجتمع
- ان هذا القطاع جزء من المجتمع الكلي
- ان وجود المؤسسة ليس هدفا في ذاته ولكن لتحقيق هدف مهم للمجتمع
- الإدارة مسؤولة عن صلاحية البيئة وصيانتها
- ان تتجنب الإدارة ما قد يؤدي إلى إتلاف البيئة وإفساد مواردها
- ان تفعل ما يساعد على تحسين البيئة وحمايتها وتنمية مواردها .
- الإدارات مسؤولة عن انعكاس قراراتها على المستقبل
- ان تعيش الإدارة الغد وتبنى خططها على أساس قراءة المستقبل
- تقدير النتائج المحتملة المباشرة والجانبية الغير مرغوب فيها والتي تؤدي إلى حدوث المشكلات الاجتماعية وغير الاجتماعية
- اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث تلك المشكلات
- التغيير الاجتماعي مسؤولة الإدارة
- التجديد مسؤولة الإدارة فعليها ان تؤمن بالتجديد
- ان تطور الإدارة نفسها وتجدد أساليبها حتى تستمر في تحقيق أهدافها
- على الإدارة ان تتراد أفاقا جديدة وتعمل على إشباع الاحتياجات المتجددة
- التنبؤ باتجاهات التقدم التكنولوجي مسؤولة الإدارة
- ضرورة استيعاب الإدارة لديناميات التكنولوجيا
- توقع اتجاهات التطور التكنولوجي والاستعداد للاستفادة منه
- التنبؤ بما سوف يحدثه التطور التكنولوجي من تغيرات محتملة في المجتمع والتخطيط للتعامل معه بما فيه مصلحة المجتمع
- التدخل لتحقيق تقدم في مجالات العلوم والمعارف .
- الإدارة هي العنصر الدينامي ومصدر الطاقة الأساسية للمنظمة :
- الإدارة احد عناصر الإنتاج فالفكر الاقتصادي يحدد عناصر الإنتاج في الطبيعة والعمل ورأس المال والتنظيم والإدارة
- الإدارة تعطى الحياة للمنظمة إذا توفر لديها الأرض والمواد الخام ( الطبيعة ) والأموال ( رأس المال ) والعنصر البشري ( العمل)
- الإدارة هي القادرة على تفعيل عناصر الإنتاج .
- الإدارة مسؤولة عن مشاكل الندرة

**الندرة:** هي ظاهرة تعنى ان الموارد المتاحة في اى مجتمع من حيث النوعية والكم غير كافية لإشباع احتياجات المجتمع ويرى الاقتصاديون ان الندرة هي التي تعطى للسلع قيمتها التبادلية.

- الندرة ظاهرة نسبية اى تختلف من مجتمع لآخر وتختلف في المجتمع الواحد من فترة زمنية إلى أخرى .
- الندرة سبب اساسى 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 نفاذ 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 .

## المحاضرة الثانية

### أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

#### الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية

- لا تمارس إلا داخل المؤسسات الحكومية أو الأهلية
- يمارس الأخصائي مهنة الخدمة الاجتماعية من خلال منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية
- الأخصائي الاجتماعي له دور ضمن الفريق التنظيمي للمؤسسة
- لا يمارس الأخصائي دوره إلا ضمن مجموعة من الأدوار ولكي ينجح لا بد أن يتعرف على ميكانزمات العمليات الإدارية في المنظمة وبنائها التنظيمي ومسؤولياتها وسلطاتها وموقعها بالنسبة لمسؤوليات وسلطات الآخرين

#### العمليات الإدارية ضرورية لقيام المؤسسة بدورها

- تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية الموجودة في المجتمع بالنصيب الأكبر في توفير الرعاية الاجتماعية
- تقوم المؤسسات الاجتماعية الأهلية بنصيب في توفير الرعاية الاجتماعية لأفراد المجتمع
- تقوم المؤسسات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأهلية
- تقوم المؤسسات الحكومية برسم السياسات وتترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيذ

#### الجوانب الإدارية التي يستخدمها الأخصائي في المؤسسات الأهلية والحكومية

##### أولا من حيث وضع السياسات والبرامج

- يحدد السياسات العامة للمؤسسات الحكومية القرارات والتشريعات الحكومية.
- تحدد الجمعيات العمومية أو مجلس الإدارة السياسات العامة للمؤسسات الأهلية
- يحتل الأخصائي موقع رئيسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات
- تعد معرفة الأخصائي بالعمليات الإدارية ضروري لكي يتمكن من أداء دوره داخل المؤسسة

##### ثانيا من حيث التمويل

تمول المؤسسات الحكومية من خلال الحكومة إما المؤسسات الأهلية فتمول من خلال التبرعات والإعانات يلم الأخصائي الاجتماعي بهذه العمليات ويمارسها دائما في عمله.

##### ثالثا من حيث عمليات الإدارة وأساليبها

- تختلف أساليب إدارة المؤسسات الأهلية وطرق العمل بها وأساليب اختيار العاملين فيها عن المؤسسات الحكومية
- المؤسسات الأهلية أكثر مرونة في إدارتها من المؤسسات الحكومية
- تخضع المؤسسات الحكومية لقواعد ونظم وقوانين بينما المؤسسات الأهلية هي التي تضع النظم واللوائح التي تسير عمل المؤسسة
- كل هذه النظم واللوائح والقوانين ضرورية لتسهيل عمل الأخصائي الاجتماعي وأحيانا ما يشارك في اتخاذ القرار بشأن تعديلها
- فالإدارة لها دور أساسي في كافة المؤسسات وتزداد أهميتها في المؤسسات الاجتماعية

#### الإدارة المعاصرة (بالأهداف)

- الإدارة بالأهداف ليست نظرية بل منهجا أو أسلوبا أو طريقة
- الإدارة بالأهداف هي تبصير بكل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ( هدف كل وظيفة )
- الإدارة بالأهداف هي أسلوب الإدارة الذي يمزج بين جهود الأفراد في جهد متكامل وموجه ناحية الأهداف الكلية التي اشتركوا في وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها على أن يسير عملهم بدرجة عالية من الانجاز وبدون تضارب على أساس العمل الفريقي وإحلال الرقابة الذاتية بدلا من الخارجية .

#### أصبحت الإدارة بالأهداف ضرورية كما يرى بعض العلماء نظرا لاتسام المشروعات الحديثة بثلاث سمات وهي :

- التخصص هو السمة الغالبة في المشروعات الحديثة ولذلك يجب الاهتمام بالفرد وتنميته
- كلما كانت الأسباب الحقيقية لتصرفات الرؤساء خافية على المرؤوسين كلما انشغل المرؤوس في عمله في التفكير حول تفسيرها والإدارة بالأهداف تساعد على حل تلك المشكلة
- الإدارة بالأهداف تتبع اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في وضع الأهداف.

#### الأسس التطبيقية للإدارة بالأهداف:

- 1- وضع خطة واضحة توضح الهدف العام
- 2- اشتراك كل عامل في وضع الخطة وخاصة خطة نشاطه
- 3- النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب
- 4- الإقلال من الرقابة الخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية

#### متطلبات تطبيق الأسس السابقة :

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

المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

### أولاً مفهوم المنظمات و فلسفتها

**تعريف المنظمة الاجتماعية** بأنها تجمع إنساني ينتظم فيه الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك.

ولقد أبرزت دراسات مجموعة من الباحثين في جامعة بيل بأمريكا أن :

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

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

### ثانيا اتجاهات المنظرين نحو المنظمات :

#### ١ - اتجاهات المهتمين بالناحية البنائية :

وهؤلاء يشتركون فيما بينهم في اعتبار المنظمة تجمع بشري ينشأ بهدف الاستمرار من أجل تحقيق أهداف معينة وهم ينظرون للمنظمات على أنها:

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

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

#### ٢ - المنظمات من وجهة نظر السلوكيين :

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

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

#### ٣ - المنظمة في نظر المهتمين بالنواحي البيئية :

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

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

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

### ثالثا المنظمة وارتباطها بالمجتمع:

- تؤثر العوامل الايكولوجية في المنظمات (أهلية أو حكومية) حيث تتأثر بالعوامل البيئية التي تنشأ فيها
- واستمرار المنظمة في المجتمع يتوقف أساساً على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية ، وعلى مدى توفيق المنظمة في القيام بأعمال أو خدمات بذاتها تحقق إشباع لتلك الحاجات الاجتماعية
- وما دامت المنظمة تعتمد أساساً على البيئة في استمرارها وفي تقدمها فأنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى:
  - ١ . حساسية فائقة باحتياجات البيئة
  - ٢ . تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات

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

- وهناك تلازم بين حركية المنظمة وبين حركية المجتمع ويؤدي هذا التلازم بينهما إلى تفاعل بين الأفراد وأهداف المنظمة والبيئة واعتماد كل منها على الآخر لتحقيق الأهداف .
- تتأثر أهداف المنظمة وخططها وأساليبها ونتائجها بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بأنواعها المختلفة (سواء كانت بيئة سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم طبيعية أم تعليمية ...)
- والمنظمة المفتوحة تستجيب للمؤثرات من حولها بشكل إيجابي ؛ فهي تتلقى المؤثر وتفسره ثم تستجيب له بأن تتكيف معه أو تغيره أو تنشئ خدمة جديدة ..وحتى إذا قامت في المجتمع منظمة أخرى لها نفس الأغراض فأنها تغير من أغراضها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع

- وعن طريق سياسة الأجور والحوافز والإشراف تؤثر المنظمة على أفكار العاملين وتنمي شخصياتهم .  
وفاعلية الإدارة أساسية في حياة المنظمة ودرجة تحقيقها لأهدافها وإلا تصبح منظمة بلا روح ، وتلك الفاعلية تتم عن طريق الاتصالات (من المنظمة إلى البيئة ، ومن البيئة إلى المنظمة )

### مميزات المنظمة الناجحة :

١. أن تسعى إلى تحقيق التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع .
٢. أن تعمل على زيادة فعالية إدماج الأفراد في المنظمة .
٣. أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع .
٤. أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة لاحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات .
٥. أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .
٦. أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة
٧. أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والتوجيه

## المحاضرة الرابعة

تابع المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

### رابعاً التكوين الداخلي للمنظمة ويشمل :

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

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

٣ **الأدوات والتكنولوجيا :** وهى طرق العمل الفنية والألات المستخدمة لأداء العمل حسب تخصص المنظمة .

٤ **الإدارة :** لها ثلاث مستويات: العليا (top administration)، الوسطى (middle administration)، التنفيذية (first level supervisors) وتعتبر الإدارة العقل الذي يقود النظام ويصدر القرارات ويرسم الخطط ويحكم علاقات الأفراد ويوجه الطاقات لتحقيق الأهداف ومراقبة سير العمل وتقييم النتائج .

### خامساً المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

وتتلخص تلك المبادئ في الآتي :

- إن عدم الرضا عن الأوضاع الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة
- يجب أن يركز عدم الرضا على مشاكل محددة من خلال التنظيم والتخطيط .
- يجب أن يشارك المجتمع بفاعلية في المنظمة التي تساند المجتمع وتحاول علاج مشكلاته
- يجب أن تشرك المنظمة (القادة الرسميين وغير الرسميين) الممثلين للجماعات الفرعية الرئيسية في المجتمع والمقبولين منها.
- يجب أن يكون لدى المنظمة أهداف وطرق مميزة لتحقيق الأهداف تتمتع بقبول عالي.
- يجب أن يتضمن برنامج المنظمة بعض الأنشطة ذات الطابع العاطفي
- يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من النوايا الطيبة الموجودة بالمجتمع .
- يجب أن تسعى المنظمة لمساندة وتقوية الجماعات التي تجمعهم مع بعضهم في عمل تعاوني .
- يجب أن تكون المنظمة مرنة في إجراءاتها التنظيمية (بدون إحداث فوضى) لصنع القرار
- يجب أن تطور المنظمة طريقة للتحرك بالنسبة لعملها المتصل بالظروف الموجودة بالمجتمع
- يجب أن تسعى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين
- يجب أن تحقق المنظمة لنفسها احترام وقوة وثبات وهيبة في المجتمع



## المحاضرة الخامسة

وظائف الإدارة

### أولاً التخطيط

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

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

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

### خصائص الخطة الجيدة

- 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

### عمليات التخطيط ومراحلها

#### ١- إعداد الخطة

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

#### ٢- إقرار الخطة

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

#### ٣- صياغة الخطة

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

#### ٤- التنفيذ

- وتتمثل المهام التنفيذية في تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعة في الخطة
- واستخدام الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف

## ٥- المتابعة والتقويم

- وهى 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 التقويم إلى مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها مع الأهداف الموضوعية
- تقويم كل الأثار التي ترتبت على العمليات التخطيطية
- تعد عمليات التخطيط ومراحله نموذجاً للعمليات المتواصلة والتي يكمل بعضها بعضاً ، و نموذجاً للعمليات المتفاعلة مع بعضها البعض.
- وتمثل تلك العمليات المهام الإدارية التي يقوم بها القائد الإداري ، والتي توصله في النهاية إلى صنع قرارات منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف

## المحاضرة السادسة

تابع وظائف الإدارة

• ثانياً التنظيم

### مفهوم التنظيم

**التنظيم الإداري :** هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط

- وتحديد اختصاصات ومسئوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصال وسير الإجراءات التنفيذية .
- وهو يشير إلى إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف وما يقوم عليها من تقسيمات داخلية تحدد، أي وضع جهاز يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية ، ولائحة النظام الأساسي في حالة الهيئات الأهلية
- يطلق على التنظيم الذي تحدده الإدارة العليا مسمى التنظيم الرسمي تمييزاً له عن التنظيم غير الرسمي
- التنظيم غير الرسمي هو الذي ينشأ نتيجة الاتصالات الشخصية وغير الرسمية والتي لا ينص عليها التنظيم الرسمي
- التوافق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يعطي للمنظمة فاعليتها ويدفعها لتحقيق أهدافها ، أما عدم التوافق فيعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها .

### 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 حيث نادي:
  - بضرورة تقسيم العمل الإشرافي
  - ووضع محددات للأداء
  - وركز على تقسيم العمل وزيادة الإنتاج
  - وجاء من بعده رواد آخرين
- **وظهرت أربعة مبادئ تنظيمية للتقليديين :** مبدأ التنسيق ، مبدأ التسلسل الإداري ، والمبدأ الوظيفي، ومبدأ المشورة والتنفيذ.

#### السمات الأساسية للنظرية التقليدية

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

#### ب- النظرية الإنسانية

- وترى هذه النظرية أن الإنسان هو الذي يصنع الوظيفة ويؤثر فيها
- يعتبر التون مايو من رواد هذه النظرية من خلال التجارب التي قام بها والتي تعرف بتجارب هاوثورن ، والتي تعد أساساً للنظرية الحديثة للتنظيم والتي تتحدث عن الجوانب الاجتماعية للمنظمة
- وتهتم هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون مركزاً لاتخاذ القرار سواء كان من الرؤساء أو المرؤوسين
- تدور النظرية الإنسانية حول الفرد والجماعة
- أثبتت تجارب هاوثورن أن السبب في زيادة الكفاءة الإنتاجية لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية ، بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العمال ، وأن العامل الحاسم في زيادة القدرة الإنتاجية هو العوامل الاجتماعية والنفسية وليست العوامل المادية.

#### ج- النظرية الحديثة

- وتقوم على المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها القيادة الإدارية واتخاذ القرارات والتخطيط والاتصالات والرقابة
- وتهتم بدور العنصر البشري في تشكيل وتعديل التنظيم الرسمي
- وتهتم بالتعاملات التي تنشأ بين أفراد وجماعات المنظمة والتي ينشأ عنها التنظيم غير الرسمي
- يهتم علماء الإدارة والتنظيم بعملية اتخاذ القرارات والذي يعد محور العملية الإدارية.

#### أ- الأهداف

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

والأهداف إما أن تكون قصيرة المدى أو تكون بعيدة المدى،

#### الشروط الواجب توافرها في الأهداف

- أن تكون واضحة
- أن تكون مفهومة
- أن تكون عملية
- أن تكون قابلة للقياس

#### أهمية الأهداف

- تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية
- تُنسق بين مجهودات الأفراد
- تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة
- تعتبر الأهداف دافع لكل فرد للقيام بالعمل
- تساعد في عملية للرقابة ، لأنها تحدد المطلوب عمله

#### أنواع الأهداف:

#### الأهداف العامة 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 الموضوعية

#### الأهداف الآجلة

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

#### الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد الأهداف

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

#### المستويات الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف

#### الإدارة العليا :

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

#### الإدارة الوسطى :

- تشارك في اتخاذ القرارات التنفيذية في حدود ما تقرره الإدارة العليا
- الاهتمام بالأداء اليومي
- متابعة التنفيذ

- التنسيق بين مختلف الأنشطة
- تقديم التقارير الدورية ، والبيانات والمعلومات للإدارة العليا

### الإدارة المباشرة (المشرفون )

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

### ب- تقسيم العمل

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

### أسس تقسيم العمل

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

### وفقاً للبناء التنظيمي:

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

### ج- نطاق التمكين

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

### د- التنسيق

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

### هـ- وحدة الأمر

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

### و- تفويض السلطة

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

## المحاضرة الثامنة

وظائف الإدارة  
التوظيف والتوجيه

### أولاً التوظيف

#### مفهوم التوظيف

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

#### أهمية العنصر البشري في الإدارة

- الإنسان كائن اجتماعي له احتياجات يجب إشباعها
- لا يستطيع الإنسان إشباع هذه الاحتياجات بمفرده وبالتالي من الضروري التعاون مع غيره لإشباع تلك الاحتياجات
- كلما استطاعت المؤسسة إن تزيد من فاعلية التعاون بين الجماعات فيها كلما كانت أقدر على تحقيق أهدافها وكلما كانت أقدر على إشباع احتياجات الأفراد مما يزيد من حماسهم للعمل
- تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية

#### مفهوم الوظيفة

- الوظائف العامة هي التي يكلف القائمين بها بخدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة
- وينبغي لشاغل الوظيفة العامة أن يُخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته
- وأن يحافظ على كرامة وظيفته

#### وسائل اختيار العاملين

- هناك طرق متعددة لاختيار العاملين بالمؤسسة
- تهتم الإدارة الحديثة بالمؤهلات في التعيين ولا يقصد بالمؤهلات التعليم فقط .
- يقصد بالمؤهلات في الإدارة الحديثة ؛ المعلومات ، والقدرات ، والمهارات والخبرات ، والصفات الشخصية اللازمة لأداء العمل

#### من طرق التوظيف

- الإعلان
- التعيين
- عن طريق المعاهد التعليمية
- الاختيار من بين المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية الأهلية

#### ترتيب الوظائف

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

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

- الأقدمية
- الاختيار
- المسابقات
- الحصول على مؤهل أعلى

#### التقارير

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

## أنواع التدريب

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

## تقويم عمل الموظف

- هو تحليل دقيق ومنظم للخدمات التي يقوم بها الموظف ويقوم على:
- ملاحظة عمل الموظف لفترة محددة من الزمن
- دراسة السجلات المتعلقة بعمله وسلوكه

## الترقية

- جوانب تقويم عمل الموظف
- درايته بالعمل
- نوعية العمل الذي يؤديه
- كمية العمل الذي يؤديه
- قدرته على التعلم
- مدى اهتمامه بالعمل
- مدى الاعتماد عليه في العمل

## ثانياً التوجيه والإشراف

مفهوم الإشراف

## الإشراف

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

## أهداف الإشراف ووسائله

- الاطمئنان إلي تنفيذ العمل
- مساعدة الموظف على رفع أدائه
- زيادة إنتاج الموظف
- التعرف على أخطاء العمل وعلاجها
- حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية

## ولكي يكون الإشراف مجدياً يجب أن يراعي المشرف ما يلي :

- أن تكون علاقته حسنة بالعاملين
- تأكيد الثقة المتبادلة
- أن يمد العاملین بالمعلومات
- أن تكون توجيهاته وتعليماته واضحة

## صفات المشرف الناجح

- القدرة على تفهم الأفراد
- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية
- القدرة على تنمية روح الجماعة
- القدرة على اتخاذ القرار
- القدرة على استشراف أفاق المستقبل
- القدرة على المبادرة والابتكار
- القدرة على تنظيم وتوزيع العمل
- التمكن من استخدام السلطة ومباشرتها بشكل صحيح
- القدرة على تنسيق أعمال من يشرف عليهم
- القدرة على حث الجماعة على العمل

## وظائف القائد الإداري

- التحكم في العمليات الإدارية التي يشرف عليها
- توزيع العمل على من يشرف عليهم
- إيضاح أهداف المنظمة وسياساتها للعاملين
- التأكد من سلامة وسائل الاتصال بالمؤسسة
- ضمان استمرار وجود نظام لتنسيق أعمال من يشرف عليهم
- وضع نظام للحوافز
- حث الجماعة على تشجيع الابتكار
- التوفيق بين رغبات أعضاء الجماعة
- التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى

## اختصاصات المشرف

### ١. إصدار الأوامر

- هناك طريقتان لإصدار الأوامر إما كتابة أو بطريق شفوية
- تستعمل الأوامر الكتابية في الأمور الهامة
- إصدار الأوامر هو ممارسة للسلطة
- يجب أن يفهم العامل سبب إصدار الأمر حتى يقتنع بأهميته ويقوم بتنفيذه بروح طيبة

### خطوات اتخاذ القرار الصحيح

- التعرف على المشكلة
- جمع الحقائق والمعلومات
- تحليل المعلومات
- اتخاذ القرارات
- إخطار الأشخاص لتولي التنفيذ

### لنجاح تنفيذ الأوامر يجب مراعاة ما يلي:

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

٢- التخطيط : وهو عبارة عن وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها من الوصول للأهداف

٣- التنظيم : وهو عبارة عن تقسيم العمل وتوزيعه على العاملين ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل

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

٥- الرقابة : وهي الوسيلة التي يتأكد بها المشرف من أن الخطة المطبقة في العمل تسير بكفاءة، وحسب ما اتفق عليه وأنها تؤدي إلى تحقيق

الهدف ، ويجب أن يهتم بتدريب مرؤوسيه ، وان يكون له القدرة على تعليم الغير ، كما يهتم بعمل الصف الثاني وإعداده



## المحاضرة التاسعة

### وظائف الإدارة التمويل والإدارة المالية

#### تعريف الإدارة المالية

- تعتبر الأموال أحد العناصر التي تقوم عليها المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية ، وكذلك أصبح من الضروري الرقابة عليها
- والإدارة المالية هي أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في الأمور المخصصة لها.

#### تعريف الميزانية

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

#### أقسام الميزانية

- ١- الإيرادات : وتشمل كل ما تحصل عليه المؤسسة من أموال خلال فترة زمنية معينة ، وتتعدد الإيرادات وتختلف مصادرها.
- ٢- المصروفات : وتوزع المصروفات على أقسام المؤسسة ووحداتها الإدارية ، وتقسّم 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 بالصراف في حدود الميزانية
- عدم النقل من بند لآخر إلا بعد الحصول على ترخيص من الجهة المسئولة
- 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 طبقاً للوائح والتعليمات، وأن لها اعتماداً مخصصاً في الميزانية

#### النوع الثاني

- وهو رقابة ما بعد الصرف وتتم بواسطة الأجهزة المختصة بالرقابة
- تختلف الأجهزة الرقابية باختلاف نوع المؤسسة
- تهدف الرقابة بعد الصرف إلى التأكد من أن أهداف الميزانية قد تحققت
- تهدف الرقابة أيضاً إلى التأكد من أن الصرف قد تم حسب القواعد المقررة للصرف

### ميزانية المؤسسة الاجتماعية

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

- تعد الميزانية من أهم أنشطة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية
- تعد الميزانية من أهم بنود جلسة مجلس الإدارة
- تدرج الميزانية في جدول أعمال مجلس الإدارة قبل السنة المالية بوقت كاف ليناقشها أعضاء المجلس ويوقعها أمين الصندوق
- يجب بعد اعتماد الميزانية إعلانها لجميع الأعضاء
- يجب عرض الميزانية بطريقة أمينة في اجتماع الجمعية العمومية

### أقسام ميزانية المؤسسة الاجتماعية

#### أولاً : الإيرادات

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

- ١- اشتراكات الأعضاء
  - ٢- إيرادات مختلفة مقابل خدمات تؤديها المؤسسات
  - ٣- التبرعات وتأخذ أشكالاً متعددة
  - ٤- الإعانات الحكومية وتأخذ صوراً متعددة
- أ- إعانات دورية : وتمنح للمؤسسة بناءً على استمرار المؤسسة في أداء نشاطها ، وبعد التأكد من أدائها لرسالتها.
- ب- إعانات إنشائية : وتمنح للمؤسسة مرة واحدة للمساعدة في إنشاء الجمعية.

#### ثانياً المصروفات

تظهر ميزانية المؤسسة الاجتماعية في أبواب للصرف  
تنقسم الأبواب إلى بنود  
تنقسم البنود إلى أقسام فرعية

## المحاضرة العاشرة

تابع وظائف الإدارة  
التنسيق والتسجيل

### أولا التنسيق

#### التنسيق

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

#### شروط القيام بعملية التنسيق

- 1- أن يكون هناك اتساق وتعاون وتوازن بين برامج العمل وسياساته
- 2- أن تكون هناك وسائل اتصال سليمة
- 3- أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة للتنسيق حتى يقوموا من تلقاء أنفسهم بالتنسيق بين أعمالهم

### التنسيق في مجال الإدارة

#### أهداف التنسيق في مجال الإدارة

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

#### وسائل تحقيق التنسيق

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

#### التنسيق على المستوى الإقليمي والمستوى القومي

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

### ثانياً التسجيل

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

#### مفهوم التسجيل

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

#### يمكن التمييز بين نوعين من التسجيل

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

#### عناصر تسجيل العملية المهنية

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

## ويذهب تريكر إلى أن الأخصائي يجب أن يهتم بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم أعضاء الجماعة ؟
- ما هي الأعمال التي يؤديونها ؟
- ما هي الطرق التي يسلكونها في القيام بالأعمال؟

## شروط عملية التسجيل

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

## نموذج لتسجيل محاضر الاجتماعات

### أ- المجال :

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

### ب- أهداف الإداري وتوقعاته قبل الاجتماع

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

### ج- الأحداث

- قبل الاجتماع : ذكر أي أحداث ذات بال وقعت قبل الاجتماع : وذلك بذكر أي أحداث وقعت منذ دخول أول عضو قبل افتتاح الجلسة
- أثناء الاجتماع : سرد أي وقائع حدثت داخل الاجتماع ( من قال ماذا لمن ) ويشرح طبيعة المناقشات التي دارت في الأعمال والخطط المستقبلية

### د- التحليل ويتضمن:

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

## جوانب تقدير المنظمة

- 1- عمر المنظمة
- 2- عدد الأعضاء الذين تخدمهم المنظمة
- 3- نوع العضوية: أ- أعضاء فقط بصفتهن الوظيفية
- 4- مدة عضوية مجلس الإدارة
- 5- نوع عمل الأعضاء (فني- إداري- يدوي ومهارات)
- 6- ميزانية المؤسسة (من الحكومة - التبرعات- كلاهما)
- 7- نوعية العملاء ( من الحضر -الريف - من كلاهما)
- 8- من الذي يقوم باتخاذ القرار ( في الاجتماعات المفتوحة - اجتماعات الأعضاء)
- 9- تبعية المنظمة (أهلية - حكومية - جزء من منظمة حكومية )
- 10- الموظفون الذين يقدمون الخدمات ( طول الوقت - جزء من الوقت - متطوعون)
- 11- الخليفة العلمية وخبرات الموظفين
- 12- مصادر أجور العاملين ( الجهة الممولة للمؤسسة - الحكومة - التبرعات )
- 13- موقع ومكان المنظمة
- 14- عدد سكان المنطقة التي تخدمها المنظمة
- 15- من هم المنتفعون من خدمات المنظمة
- 16- المستوى الاقتصادي للمستفيدين (أقل من الحد الأدنى لمستوى المعيشة - مساو للمستوى الأدنى لمستوى المعيشة - فوق مستوى الفقر)
- 17- أنشطة المؤسسة
- 18- كيف تضع المؤسسة خططها

### أهمية اتخاذ القرار

- يبالغ البعض في تقديرهم لأهمية القرار الإداري بقولهم أنه يعتبر وظيفة إدارية لا تقل في أهميتها وحيويتها عن وظائف الإدارة الأساسية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة
- لذلك ينبغي ألا ننظر إلى القرار الإداري باعتباره مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ، ولكن باعتباره أداة التجديد والابتكار وتشجيع المعرفة
- ويذهب عبد الكريم درويش ولىلى تكلأ إلى أن المقصود بترشيد عملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله أتخذ القرار .
- تهتم الدول بتنمية مهارات القادة الإداريين في إصدار القرارات وتهذيب ملكاتهم وتوجيهها للابتكار والإبداع وذلك عن طريق البرامج التدريبية القيادية
- وعملية اتخاذ القرارات تتأثر دائما بظروف المجتمع وأيديولوجيته وشخصية القائد الإداري نفسه

### الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار القرارات الإدارية في المجتمعات

- أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع ، ومتفقة مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية ومع اتجاهات الرأي العام
- أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ بمعنى أنها يجب أن تتمشى في جميع مراحلها مع الظروف التنفيذية للعمل
- ألا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع مع التشريعات والقوانين

### مقومات عملية اتخاذ القرارات

- عملية اتخاذ القرارات : هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات
- وقد أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده
- فعملية اتخاذ القرار عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم
- يرى برنارد أن المسئول الإداري الأعلى ليس هو صاحب القرار الحقيقي بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق ، لأن السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم والنابع من الولاء الاجتماعي في نطاق للتنظيم
- وتمشيا مع هذا الرأي يرى برنارد أن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا في التدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة أكبر من القوة التي يملكها الإداريين في المستويات العليا والتي يتحدد على أساسها كيان القرارات الإدارية
- أما سلطة القائد الإداري في إصدار القرارات وهي مستمدة من مسئولية القيادي نفسه ، فوظيفته تنطوي من الناحية الرسمية على مسئولية ضخمة وعلى سلطة تتناسب مع هذه المسئولية

### مقومات القرار الإداري

#### أولا القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة

- ويقصد بهذا أن تنفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري
- ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه إرادة الجماعة وقائدها فحسب ، ولكن يكون متمشيا مع أهداف وإرادة المجتمع

#### ثانيا يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر

- فالاختيار العفوي المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختيارا .
- ولا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها

#### ثالثا أن يكون القرار المراد اتخاذه هادفا

- أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفا أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة

#### رابعا : تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار

- إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل وإجراءات التنفيذ

**أولاً: تحديد المشكلة**

- إن تحديد المشكلة والمواقف التي تنشأ في ظلها يعتبر من أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار التي لا تتوقف على مجرد إصدار القرار والإشراف على تنفيذه ومتابعته ، ولكنها تتمثل في سلامة المراحل التي تمر بها هذه العملية
- والقائد الماهر يكتشف المشكلة في الوقت المناسب ، ويجب عليه أن يحدد أسبابها والظروف التي تضافرت على حدوثها
- وأول خطوة في ذلك هو استعراض المشكلة بوضوح من جميع جوانبها وظروفها ثم يبحث عن أسبابها من جميع الوجوه ، وفي حالة تعدد الأسباب يجب تحديد السبب الرئيسي للمشكلة
- كما يجب فحص هذا السبب ودراسة الظروف والملابسات التي أحاطت به وجعلت منه العامل الرئيسي الذي تدخل في إحداث المشكلة
- ومراعاة الدقة في التشخيص في هذه المرحلة أمر بالغ الأهمية لأن الخطأ في التشخيص سوف يؤدي حتماً إلى أخطاء متتالية
- كل مشكلة يتصدى لها القرار الإداري يجب أن تتحدد تحديداً واضحاً ، وموقف القائد منها موقف الطبيب المعالج ، إذا لم ينجح في تشخيص الداء ومعرفة أسبابه الحقيقية فشل في وصف العلاج الصحيح
- والقائد الناجح هو الذي يسبق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل.

**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

**ثالثاً : استعراض ودراسة الحلول البديلة**

وفي هذه الحالة 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 إلى الحل الأمثل

**رابعاً اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة 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 وبتجاهاته وقيمه ومدى قدرته وكفاءته وخبراته السابقة

**المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات**

- اصطدام العمليات بالروتين الزائد :
- الإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل القرارات الإدارية وتعطل خطوات تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبراً على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج
- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة ولتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها
- عدم وجود نظام سليم للاتصال إذ أن عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه
- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة
- تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين هدفه الأساسي وهو خدمة الصالح العام
- تدخل مظاهر السلوك المتلوية والسلوك الانحرافي ؛ وهي من أخطر العوائق التي تعرقل سير عمليات صنع القرار الإداري بل تعطله .

## المحاضرة الثانية عشر

وظائف الإدارة  
التدريب والتطوع

### مفهوم التدريب وأهميته

التدريب هو رفع مستوى إنتاج العامل وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لعمل جيد أو وظيفة جيدة كما يتم التدريب أيضا لتيسير سلوك الأفراد، ويجب أيضا قبل إجراء عملية التدريب أن يُحدّد مستوى أداء معين ثم يتدرب الموظف للوصول إلى هذا المستوى ويعتبر التدريب والمران من العوامل المهمة التي تستند إليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها؛ إذ تعتمد عليه في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وفي حل أو تخفيف مشاكل التغيب والانقطاع عن العمل، أو تقادي الحوادث الصناعية، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية

- وتختلف طرق التدريب والمران من منشأة إلى أخرى . ولا شك أن أي إعداد للموظفين والعمال إعدادا مناسباً لشغل وظائفهم وأعمالهم يشمل التدريب والمران داخل المنظمة لموظفيها وعمالها قبل التعيين، ويشمل أيضا التعليم والمران خارج المنظمة في الجامعات والمعاهد الفنية
- 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 في التنفيذ تقع على عاتق المسؤولين عن الأعمال في الأقسام المختلفة، والمسؤولية 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 ، يضعف الإشراف والمراقبة، ومن ثم يصعب تنفيذ سياسة موحدة للمنشأة

### التدريب قبل الالتحاق بالعمل

العديد من تصرفات الموظف أو العامل أو نظرتة للإمور إنما تُبنى على الفكرة التي كونها لنفسه عن المنظمة في تلك الأيام الأولى وعلى هذا الأساس فإن إعداد الموظفين والعمال إعدادا صحيحا للعمل من أهم الموضوعات التي تشملها برامج التدريب والمران

ويمكن أن تتخذ الخطوات الآتية بالنسبة للتدريب قبل الالتحاق بالعمل :

**أولا : إعطاء بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة بواسطة إدارة الأفراد وتشمل :**

- (أ) المنظمة وتاريخها وتطورها
- (ب) سياسة التوظيف وما ينتظر الموظفون والعمال من المنظمة وما تنتظره المنظمة منهم
- (ج) الخدمات الاجتماعية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة لعمالها وموظفيها
- (د) النقابات العمالية التي ينتمي إليها الموظفون
- (هـ) سياسة الأجور وساعات العمل والأسس المتبعة لتقدير الأجور

**ثانيا : إعطاء بيانات ومعلومات خاصة بالوظيفة أو العمل بواسطة رئيس العمل المختص وتشمل :**

- (أ) بيانات ومعلومات عامة عن المديرين في الأقسام
- (ب) لوائح القسم وقوانينه من اللوائح التي تختص بالأمن الصناعي
- (ج) عمل جولة بالقسم لبيان علاقة الوظيفة أو العمل الذي سيشغله الموظف أو العامل بباقي الوظائف والأعمال الأخرى
- (د) وصف الوظيفة أو العمل، وبيان اشتراطات وإجراءات الرقابة المتبعة
- (هـ) يقدم العامل أو الموظف لباقي الموظفين أو العمال

### التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات :

وهو التدريب أثناء العمل ويهدف إلى إكساب العامل المهارات اللازمة لتأدية عمله بكفاءة وأحيانا يستخدم هذا النوع من التدريب لإرجاع الشخص إلى مهاراته السابقة في حالة تغييره فترة طويلة عن العمل

### تدريب المشرفين والمديرين :

يحوز موضوع تدريب المشرفين والمديرين عناية كبيرة من المهتمين بالإدارة نظرا للأهمية المتزايدة التي تُعطي لمركز مدير العمل في الوقت الحالي ؛ إذ يمثل مديرو الأعمال الصلة المباشرة بين العمال والإدارة لأنهم الهيئة التي تنفذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العمل ولهذا فإن الاتفاق قام على وجوب إعطائهم التدريب والمران للقيام بمهامهم 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 تأهيلاً وإعداداً لها

ويشمل إعداد المشرفين :

### التدريب الفني :

- لا بد من توفر مهارة فنية عالية في من يترشح لوظيفة مدير معلومات عند التدريب على إدارة الأعمال : ويشمل : تلقي الأوامر وإعطاؤها ، وإعطاء الأوامر يستلزم أولاً تفهم الموقف الإنساني وقياس درجة الحاجة ومعرفة ما يجب عمله ، ومن الذي يقوم به ثم التوصل بعد ذلك إلى نوع الأمر الذي يُعطى

- فهم الصلة الصحيحة بين السلطة والمسئولية
- يجب أن يفهم مدير العمل كيف يفسر المواقف الإنسانية المعقدة
- فهم الوسائل والإجراءات الإدارية والتنظيمية

### - قبل أن تبدأ عملية التدريب والمران على المدرب أن يلاحظ الخطوات الآتية :

- 1- عمل جدول يُبنى على مقدار المهارة التي يُراد أن يكتسبها العامل
- 2- تقسيم العمل إلى أجزاء بواسطة الاستعانة بجدول تحليل الأعمال
- 3- تنظيم مكان التدريب تنظيماً صحيحاً
- 4- إعداد العدد والآلات والمواد اللازمة للتدريب

### كيفية التدريب :

- يمكن أن يبدأ بمناقشة قائمة الواجبات التي تعتبر تفصيلاً لوظيفة المشرف وهي :
- قائمة الواجبات السالفة الذكر ومعرفة ما إذا كانت تشمل حقيقة كل الواجبات وما إذا كان من الممكن الإضافة إليها أو الإنقاص منها
  - الواجبات التي يجب أن يقوم بها مدير العمل بنفسه، والتي يمكن أن يعهد بها إلى مساعديه
  - الواجبات التي يمكن أن يستعان فيها بالمشرف أو مدير العمل لأدائها
  - الواجبات التي يلزم في تأديتها مهارة فنية

### عوامل نجاح البرنامج التدريبي :

- لكي ينجح أي برنامج تدريبي في منظمة ما ينبغي أن تتوفر فيه النقاط الآتية على سبيل المثال :
- أن يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها
- التعرف على احتياجات العاملين وأخذ رأيهم في برنامج التدريب
- استخدام عامل الإقناع لدفع الموظفين إلى الإقبال على التدريب
- مراعاة استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تتفق مع محتويات البرنامج وأنواعها
- ضرورة وضع نظام تدريبي يكفل تزويد وحدات التدريب بالمدرسين اللازمين

### معايير تصميم برامج التدريب :

- **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 البرنامج
- **التعليم :** يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذي أكتسبه الفرد خلال البرنامج ، ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب
- **سلوك الفرد في العمل :** وينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد وتقييم هذا التغيير
- **نتائج الأداء التنظيمي للتدريب :** وتقاس فاعلية التدريب هنا بأثرها على النتائج كقياس التكلفة ، وكمية الإنتاج وجودته وقيمة المبيعات والربح ومعدل دوران العمل والغياب
- **والشكاوى** وغيرها مما يعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم كمعيار للأداء التنظيمي

وهذا المقياس يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة وهو يمثل الاختبار الأخير لفاعلية التدريب

### التطوع في المؤسسات الاجتماعية

#### التطوع :

هو ذلك الجهد الذي يبذله أي إنسان من أجل مجتمعه أو من أجل جماعات معينه فيه بلا مقابل

### واجبات الإدارة إزاء التطوع والمتطوعين

#### ومن أهم الواجبات المنوطة بالإدارة إزاء التطوع والمتطوعين ما يلي :-

- تحديد الاحتياجات من التطوع التي يراد لها متطوعون
- توصيف الأعمال التي تتطلب متطوعون
- وضع برامج متكاملة لاستخدام المتطوعين
- ترشيح واختيار المتطوعين المناسبين
- تنظيم برنامج تدريبي للمتطوعين يحصلون من خلاله على مجموعة من المهارات
- متابعة الجهود التي يبذلها المتطوعون أولاً بأول وعمل تقويم عملي موضوعي لها

ولكي يتيسر للمؤسسات تحقيق هذا فأنها تعهد بمهمة الإشراف على المتطوعين إلى لجنة متخصصة أو قسم خاص بالمؤسسة تكون مهمته تنظيم وإدارة العمل التطوعي والإشراف عليه



### الإدارة العامة وإدارة الأعمال

هناك عدة أوجه للاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وتتمثل أهم أوجه الاختلاف فيما يلي:

- الإدارة العامة هي إدارة للمؤسسات العامة غير المملوكة للأفراد ، أما إدارة الأعمال فهي إدارة المؤسسات المملوكة للأفراد
- تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية ، في حين تخضع إدارة الأعمال للسلطة العامة
- قد تكون الإدارة العامة ملزمة لأفراد الجمهور ، أما إدارة الأعمال فهي تقدم خدماتها أو إنتاجها اعتماداً على دراسة السوق وحركة الطلب على السلع المختلفة
- تهدف الإدارة العامة غالباً إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع ، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح وتحقيق المصالح الخاصة لأصحاب المشروع
- تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقاً لمبدأ المساواة بين العملاء ، في حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها وفقاً لظروف المصلحة الخاصة
- تتميز مشروعات الإدارة العامة بكبر الحجم نسبياً عن مشروعات إدارة الأعمال (المشروعات الخاصة)
- تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملكاً لأفراد المجتمع ، بينما قد تحجب المؤسسة في مجال إدارة الأعمال العديد من البيانات
- تقدم الإدارة العامة أنشطتها وخدماتها بعيداً عن المنافسة ، بينما تلعب المنافسة دوراً هاماً وكبيراً في تحديد مسار واستمرار مؤسسات إدارة الأعمال
- يحكم مؤسسات الإدارة العامة كثير من اللوائح والنظم البيروقراطية ، بينما تتسم مؤسسات إدارة الأعمال بمزيد من المرونة ، والاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة
- تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط ، بينما نجد إن مؤسسات إدارة الأعمال يحكمها هدف الربح في اتخاذ القرار

### إدارة المؤسسات الأهلية الاجتماعية

تزايدت الحاجة في المجتمعات الإنسانية إلى الإدارة والمديرين بعد أن كبر حجم تلك المؤسسات ، وأصبحت الأمور أكثر تعقيداً ، فقد أصبحت المؤسسات تعتمد على آلاف العاملين ، وتستخدم الآلات الضخمة التي تتكلف الكثير ، وبذلك أصبح من المهم جداً سلامة عملية اتخاذ القرار وحسن تحديد الأهداف ويتطلب ذلك وجود الإدارة التي هي مسؤولة عن كل ذلك

- تعتبر العمليات الإدارية ضرورية لقيام المؤسسات الاجتماعية ، وإدارة المؤسسات الاجتماعية تدخل في إطار الجهود العلمية التي ينبغي إن تبذل حتى تحقق المؤسسات الاجتماعية أهدافها
- وتعد إدارة المؤسسات الاجتماعية مجالاً ثالثاً يقع بين إدارة الأعمال والإدارة العامة وهذا النوع من الإدارة (إدارة المؤسسات الاجتماعية) يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتم في المؤسسات الاجتماعية ، والجمعيات الخاصة بالرعاية الاجتماعية ، كما يشمل أوجه النشاط الإداري في المنظمات المهنية المختلفة

### النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية، وفي مؤسسات الإدارة العامة

- وتختلف أوجه النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية عن النشاط الإداري في الإدارة العامة من حيث الهدف:
- أن الإدارة العامة تهدف إلى أداء خدمات عامة لجميع أفراد المجتمع
  - أما المؤسسات الاجتماعية فتهدف إلى أداء خدمة لفئات خاصة من المواطنين

### النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية، وفي مؤسسات إدارة الأعمال

- وتختلف أوجه النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية عن النشاط الإداري في مؤسسات إدارة الأعمال من حيث الهدف:
- أن مؤسسات إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الأرباح و لا تسعى لتقديم خدمات عامة أو خاصة بفئة معينة
  - أما المؤسسات الاجتماعية فهي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح بالمفهوم العام ، كما أنها تهدف إلى تقديم خدمات لفئات خاصة من المواطنين

### تقييم أداء الإدارة في المؤسسات الاجتماعية

- يمكن التعرف على مدى نجاح الإدارة في المؤسسات الاجتماعية عن طريق:
- رضا المنتفعين من خدمات المؤسسة
- رضا المنتفعين عن أعضاء مجلس الإدارة
- رضا المنتفعين عن قرارات الجمعية العمومية

### - المستويات التنظيمية في المؤسسات الاجتماعية

- تتكون المؤسسات الاجتماعية من ثلاث مستويات وهي:
- الجمعية العمومية

- مجلس الإدارة
- اللجان المختلفة

### - توزيع سلطات الإدارة

- تتوزع سلطات الإدارة بين مختلف المستويات التنظيمية على النحو التالي
- الإدارة ليست مقصورة على من هم في قمة التنظيم الإداري ، أو الذين هم في قمة الهرم الإداري أو الهرم التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية
- أن وظائف الإدارة لا يمارسها فقط أعضاء الجمعية العمومية بل يمارسها كل الأعضاء في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة ( التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر )
- يشارك أعضاء مجلس الإدارة والمدير المنفذ الذي يتم تعيينه من قِبل مجلس الإدارة في إدارة المؤسسة
- يستمد المدير المنفذ دوره الإداري من مجلس الإدارة ويكون مسؤولاً عن تنفيذ أهداف المجلس وقراراته
- يشارك أعضاء اللجان في القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة
- يتزايد النشاط الإداري كلما صعدنا إلى قمة الهرم أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية
- يقل النشاط الإداري كلما هبطنا إلى قاع الهرم أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية
- ربما يكون النشاط الإداري عبارة عن شكاوي أو مقترحات ينتج عنها قرارات إدارية تصدر من قمة التنظيم

مقدمه

لكي تستمر المؤسسة الاجتماعية في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها لابد من تنظيم يعطيها الشخصية اللازمة لمباشرة أعمالها ، ويُعرف هذا التنظيم باللائحة الأساسية للمؤسسة

وتتضمن اللائحة الأساسية للمؤسسة

- اسم المؤسسة
- تاريخ إنشاء المؤسسة
- نطاق عمل المؤسسة الجغرافي
- أهداف المؤسسة
- الأسلوب المتبع في إدارتها
- طريقة تعديل اللائحة الأساسية
- طريقة حل المؤسسة

الجمعية العمومية

- وتتكون الجمعية العمومية من جميع العاملين الذين أوفوا بجميع الالتزامات المفروضة عليهم وفقاً لنظام الجمعية ، وتقوم الجمعية العمومية بالاختصاصات التالية:
- مناقشة التقرير السنوي المقدم من مجلس الإدارة عن نشاط المؤسسة
  - اعتماد الحساب الختامي
  - اعتماد مشروع الميزانية للعام التالي

مجلس الإدارة

- ويقوم مجلس الإدارة في المؤسسات الاجتماعية بالاختصاصات الآتية:
- وضع السياسة العامة للمؤسسة
  - وضع البرامج المُنفذة لهذه السياسات
  - الإشراف على نواحي التمويل والحسابات
  - تقويم أعمال المؤسسة والتأكد من أنها تقابل حاجات أساسية من حاجات المجتمع

اختصاصات مجلس الإدارة:

- تعيين المدير المنفذ الذي يوكل إليه تنفيذ برامج النشاط بالمؤسسة في حدود الميزانية المعتمدة وما يصدره مجلس الإدارة من قرارات
- دعوة الجمعية العمومية للانعقاد
- الموافقة على التقرير السنوي عن نشاط المؤسسة والذي يعرض على الجمعية العمومية
- الموافقة على الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية والذي يعرض على الجمعية العمومية
- الموافقة على مشروع الميزانية عن السنة المالية التالية الذي يعرض على الجمعية العمومية
- اختيار أعضاء اللجان وتحديد اختصاصات اللجان وأعمالها
- الإشراف على تعيين الموظفين وتقرير مرتباتهم وتحديد اختصاصاتهم

اللجان

واللجان عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتم تعيينهم لبحث أو إصدار قرارات وتوصيات في الموضوعات التي تُقدم لها عن طريق مجلس الإدارة

أنواع اللجان

**النوع الأول :** لجان استشارية ويقصر عملها على إصدار التوصيات في المسائل التي تُقدم إليها ، وهي بطبيعتها لجان مؤقتة مهمتها الدراسة وإبداء الرأي

**النوع الثاني :** اللجان التنفيذية التي يزودها مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرار وتنفيذها

ويشترط في هذه اللجان:

- ألا يزيد أعضاء اللجنة عن العدد الذي يجعل من المناقشة بين أعضائها أمراً صعباً
- أن يمثل بداخلها كل التخصصات المطلوبة

تشكيل اللجان

- ويختلف تشكيل اللجان باختلاف الهيئات الاجتماعية فبعضها يمنح مجلس الإدارة حرية اختيار اللجان المختلفة

- وفي بعض الهيئات يعين مجلس الإدارة المسئول عن اللجنة ويقوم هذا المسئول باختيار أعضاء اللجنة
- وفي بعض المؤسسات يُمنح الحق في اختيار المسئول عن اللجنة وأعضائها لمن يفوضه مجلس الإدارة ، بشرط طرح هذه الأسماء على مجلس الإدارة لاعتمادها

### شروط العضوية

تحدد لائحة النظام الأساسي شروطاً معينة للعضوية ، وبعض الشروط الأخرى التي يتطلبها نظام المؤسسة ومن بين هذه الشروط بعض الشروط المالية مثل تحديد قيمة الاشتراك ، وتوافر مؤهلات خاصة مثل اشتراط مؤهل معين ، وشروط أخرى ترتبط بطبيعة كل مؤسسة

### أنواع العضوية

أما عن أنواع العضوية داخل المؤسسات الاجتماعية فهناك عدة أنواع وهي:

#### ١- العضو العامل

وهو العضو الذي اشترك في تأسيس المؤسسة الاجتماعية ، منذ إنشائها، أو تقدم بطلب للالتحاق بها وتم قبول عضويته من قبل مجلس إدارة المؤسسة ، ويجب أن يكون العضو العامل قد أوفى بجميع التزاماته تجاه المؤسسة وفقاً لنظامها الأساسي ، وللعضو العامل حق حضور الجمعية العمومية

#### ٢- العضو المنتسب

والعضو المنتسب هو الذي لا تتوافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة ، ولذلك يتمتع هذا العضو بنشاط وخدمات المؤسسة أو جانب منه فقط طبقاً لما تنص عليه اللائحة ، ولكن هذا العضو ليس له حق حضور الجمعية العمومية ، ويدفع العضو المنتسب اشتراكاً يقل في قيمته عن الاشتراك الذي يدفعه العضو العامل

#### ٣- العضو الفخري

وهو العضو الذي تمنحه المؤسسة عضويتها نظير ما قدمه من خدمات أدبية ومادية للمؤسسة وهذه الخدمات تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ، وليس من حق العضو الفخري حضور الجمعية العمومية، وللعضو الفخري حق المناقشة في اجتماعات مجلس الإدارة

#### ٤- العضو الزائر

وهو العضو الذي يؤمن برسالة المؤسسة الاجتماعية ، وما تؤديه من أعمال وخدمات، ويرغب في أن يتعرف على أعمال المؤسسة ، إلا أنه لا يتمكن من ممارسة أي نشاط بالمؤسسة نظراً لأنه لا يقيم بالمنطقة التي تزاوّل بها المؤسسة نشاطها

### الانسحاب من المؤسسة

ويجوز لكل عضو أن ينسحب من المؤسسة الاجتماعية في أي وقت ما لم يكن قد تعهد بالبقاء في المؤسسة لوقت محدد.

