

المحاضرة الرابعة

بعنوان: الإعداد المهني ووظيفة الأخصائي الاجتماعي كإداري

أولاً: أهمية الإدارة وأهمية تدريسها لطلاب الخدمة الاجتماعية.

1- أهمية الإدارة في المنظمات الاجتماعية:

⇨ وتحدد أهمية الإدارة في المنظمات الاجتماعية في النقاط التالية: -

- ❖ تعتبر الإدارة هي العنصر الدينامي ومصدر الطاقة الأساسية بمنظمات الخدمة الاجتماعية حيث أن العناصر اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة هي الطبيعة ورأس المال، والعمل، التنظيم والإدارة، خاصة وأن إنتاج أي خدمات للعملاء من خلال منظمات الخدمة الاجتماعية لا بد له من توافر العمل المنظم الذي يتطلب عنصر أهم هو الإدارة التي تعني التنظيم والتنسيق والتوجيه وتوظيف عناصر الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية.
- ❖ الإدارة مسئولة عن تنمية الموارد المادية والبشرية في المنظمات الاجتماعية حيث أن اهتمامها يرتبط بالاستخدام الفعال للموارد الإنسانية، وهذا ليس معناه إيجاد عناصر طبيعية جديدة بل اكتشاف صياغات جديدة تجمع بين العناصر الموجودة فنتج شيئاً جديداً.
- ❖ تتوقف نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لعملائها على نمط الإدارة الذي يتم تطبيقه داخلها خاصة بعد أن توسعت المنظمات وظهرت الحاجة إلى مساعدة تلك المنظمات سواء كانت حكومية أو أهلية على التحقيق الأمثل لأهدافها التي تتصل بالمواطنين والمجتمع من خلال تدبير الموارد المالية والبشرية واختيار القادة داخل المنظمة.
- ❖ أن الإدارة في المؤسسات الاجتماعية تركز على السلوك الإداري الملزم سواء للمؤسسة وللقائمين على تنفيذها أو على السلوك الإداري السائد في بيئة مجتمع المؤسسة على أساس علاقات التبادل بين الإدارة والبيئة المحيطة ويعكس السلوك الإداري القدرة على الأداء وتحريك عوامل وبواعث العمل والإنتاج والاستفادة من الإمكانيات والطاقة المتاحة ومعرفة الحاجات الضرورية ويتأثر كل ذلك بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط بالقدرة على الإبداع والتحسين في مجال التنظيم والإدارة.
- ❖ ومن أهم مظاهر السلوك الإداري الجيد القدرة على النمو والتطور، والتعرف على المشكلات وقت حدوثها والتلقائية الفردية والجماعية، والشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية وتحسين نوعية الإنتاج وليس فقط زيادته.
- ❖ تسعى الإدارة في المؤسسات الاجتماعية إلى تحديد مستويات مقبولة لنوعية الخدمات التي يلزم أن تقدمها تلك المؤسسات وتعمل على تقويم النتائج المستهدفة باعتبار أن التقويم أحد وظائفها الرئيسية وهي تنظر إلى التقويم بوصفه بحثاً يجرى تنفيذه على المؤسسة أو على المشروع أو البرنامج بعد أن يكون قد مضت مدة معقولة على تنفيذه وذلك بغرض التعرف على مدى تحقيق الأهداف كما وضعت أصلاً قبل بدء التنفيذ وهو بذلك يعطى الإشارة الصحيحة التي يمكن على أساسها إدخال التعديلات اللازمة لتعديل المسار بما يحقق الأهداف المرغوبة.
- ❖ تعمل الإدارة على إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة لقيادة العمل الاجتماعي من خلال عمليات التدريب والإشراف، ومن المعروف أن النشاط الإداري يختلف عن النشاطات الفنية المتخصصة الأخرى بالمؤسسة الاجتماعية، فالنشاط الإداري يتعلق بإتمام العمل بواسطة الآخرين طبقاً للخطة الموضوعية وفي التوقيت المحدد لها.
- ❖ تعمل الإدارة دائماً على زيادة الفعالية والكفاءة في المؤسسات الاجتماعية ويقصد بالفعالية تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ومن خلال منظمة تنبض بالحياة دائماً، أما الكفاءة فهي دلالة على أداء العمل الصحيح وفي الوقت والمكان

المناسبيين، وتعتبراً لكفاية مرادفة للإنتاجية وتزداد قيمة الإدارة الاجتماعية في نظر المجتمع إذا استطاعت أن تحقق معدلات عالية من الفعالية خاصة بعد أن زادت أعداد المؤسسات الاجتماعية وتعددت التخصصات التي تتعاون مع الأخصائي الاجتماعي في هذه المؤسسات، كل هذه العوامل أظهرت الحاجة الملحة إلى استخدام الإدارة في هذه المؤسسات لمساعدتها على تحقيق أهدافها.

- ❖ **تساير الإدارة الاجتماعية النظم الحديثة كنظم المعلومات وذلك لتيسير تزويد إدارة المؤسسة بصورة متكاملة عن الحقائق الخاصة بأوجه النشاط المختلفة عن طريق توفير البيانات الضرورية وتجهيز هذه البيانات وفقاً للأساليب العلمية وبالشكل الذي يتيح للمستويات الإدارية المختلفة ممارسة وظائفها سواء في مجال التخطيط ووضع الأهداف أو في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة ونشاط نظام المعلومات يكفل تدفق المعلومات من وإلى المؤسسة بالشكل الذي يتيح للإدارة اختيار أفضل البدائل التي يمكن الاسترشاد بها عند صنع القرارات.**
- وهكذا فإن مساهمة الإدارة الاجتماعية للنظريات الحديثة يتيح لها فرصة إصدار القرارات السليمة وتوفير نظام سليم للاتصالات داخل المؤسسة وخارجها ومع بيئة المؤسسة وتدعيم برنامج قوي للعلاقات العامة وكلها من الدعامات الرئيسية للإدارة الناجحة.

2- أهمية دراسة طلاب الخدمة الاجتماعية لمادة الإدارة:

تتحدد أهمية دراسة الإدارة في الخدمة الاجتماعية في النقاط التالية: -

- ❖ لما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية فإنها لا تمارس إلا من خلال مؤسسات، فإن الأخصائي الاجتماعي ينبغي أن تتوفر لديه قدر كافٍ من هذه الأسس العلمية للإدارة حتى يمكنه معرفة: كيف تدار هذه المؤسسات؟ ومعرفة التطبيق السليم الواعي لأساليب الإدارة الحديثة الذي يؤدي إلى تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها التي أنشئت من أجلها.
- ❖ لما كان الأخصائي الاجتماعي يشغل مركزاً في الهيكل الإداري للمنظمة التي يعمل بها، فالتوقع له أن يتولى الوظائف الإشرافية داخل المؤسسات الاجتماعية ودراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات وميكانيزمات العملية الإدارية في المنظمة وأسس بنائها التنظيمي وحدود مسؤولياته وسلطاته وموقعها بالنسبة لمسؤوليات وسلطات الآخرين (رؤساء، ومرووسين)، وهو الأمر الذي يؤدي إلى قيامه بمتطلبات وظيفته الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والدقة.
- ❖ إن المؤسسات الاجتماعية التي انتشرت في المجتمع تتطلب إجراء دراسات وتجارب إدارية ودراسات تقييمية بهدف التحديث والتوصل إلى ما هو أفضل في أداء هذه المؤسسات وهذا لا يتأتى إلا بإعداد أخصائيين اجتماعيين تلقنوا العلوم الإدارية لينهضوا بهذه المسؤوليات.
- ❖ لما كانت المؤسسات التي تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومي والآخر يتبع الجهود الأهلية، فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من الوقوف على الفروق الأساسية بين إدارة المؤسسات الحكومية وإدارة المؤسسات الأهلية من حيث التنظيم الإداري والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات الخ.
- ❖ لما كانت أية مؤسسة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع الذي تنشأ فيه وتعمل على إشباع احتياجاته وتسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع هذه الخدمات على عملائها، فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من استيعاب وظائف الإدارة، الأمر الذي يمكنه من ترشيد تعامل المنظمة التي يعمل فيها مع البيئة المحيطة بها وبالتالي تحقيق أهدافها بدرجة أفضل.
- ❖ إن الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية أصبحت في السنوات الأخيرة متاحة لخريجي كليات ومعاهد وأقسام الخدمة الاجتماعية من خلال الجامعات العربية لذا كان من الضروري تلقين دارس الخدمة الاجتماعية قديراً من الإدارة كأساس لدراسات عليا إدارية على مستوى الدبلوم والماجستير والدكتوراه.

ثانياً: الإعداد المهني والخلفية التعليمية للأخصائي الاجتماعي كإداري.

- ❖ يعتبر الأخصائي الاجتماعي من القوى البشرية التي تساهم مع غيرها من المتخصصين في تحقيق أهداف التنمية بالعمل في المؤسسات الأولية أو الثانوية للخدمة الاجتماعية، ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي ويقصد بذلك تكوين الشخصية المهنية للأخصائي الاجتماعي وذلك بتعليمه أساسيات المهنة وإكسابه الاتجاهات السليمة في مجال التفاعل الوظيفي.
- ❖ ومن وجهة نظر المؤلف فإن هذا الإعداد مهما اختلفت وسائله بين إعداد نظري وتدريب عملي فإنه يهدف إلى تزويد الطالب بمعارف، خبرات، مهارات، واتجاهات تمكنه من ممارسة عمله.
- ولما كانت الخدمة الاجتماعية في محاولتها لتحقيق أهدافها تتخذ سندا من: -
 - رغبة العميل واستعداده لبذل جهده ليكون خيراً مما هو عليه.
 - مهارة الأخصائي الاجتماعي وميله لخدمة الناس.
 - توافر الموارد التي لابد من استغلالها لخدمة العميل فرداً أو جماعة أو مجتمع.
- ❖ وفي إطار هذه الدعائم الثلاث كماً وكيفاً تعمل الإدارة من خلال المنظمة التي يعمل بها الأخصائي الاجتماعي، لذا كان لابد من إعداده للقيام بدوره كإداري، وهذا يتضمن أن يكتسب طالب الخدمة الاجتماعية أثناء إعداده معارف، خبرات، مهارات، اتجاهات تساعد على تأدية عمله كإداري بعد التخرج.

• ويمكن أن نوضح متطلبات الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي كإداري فيما يلي: -

☒ المطلب الأول: المعارف اللازمة للأخصائي الاجتماعي كإداري:-

ويقصد بالمعرفة في هذا المجال تلك العملية التي يدرك بمقتضاها الأخصائي الاجتماعي ويفسر ما يحيط به، ويتضمن ذلك جميع العمليات التي يحصل بمقتضاها على المعرفة بما في ذلك التفكير والتذكر والتخيل والتعميم والحكم.

• ويمكن أن نحدد الحقائق التي يلزم أن يعرفها ويفهمها الأخصائي الاجتماعي حتى يكون قادراً على ممارسة دوره بفاعلية في المؤسسة الاجتماعية في المعارف التالية: -

أ-المعارف المتعلقة بالمؤسسة من حيث:

- غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بحيث تشبع الاحتياجات المتجددة لعملائها.
- نوع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة من ناحية السن والجنس وأماكن إقامتهم وحاجاتهم وميولهم.
- كيفية مساعدة المؤسسة لعملائها ووسائل تحقيق تلك المساعدة.
- معرفة سياسة المؤسسة الداخلية والعمليات التي تساعد على تحقيق تلك السياسة.
- المقاييس التي وضعتها المؤسسة لتقييم الخدمات بها.
- ميزانية المؤسسة وما تشتمل عليه من إيرادات ومصروفات.
- العلاقة بين جماعات العمل ووسائل تسهيل الاتصال بين كافة العملاء.
- الجماعات التي تتعامل داخل المنظمة (مجلس الإدارة والموظفين والعملاء) وكذلك معرفة كيف يفهمون هم أنفسهم ووظائفهم وكيف يمارسون أعمالهم.

ب-المعارف المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة:

- حتى يصبح الأخصائي الاجتماعي أكثر فاعلية فإن ذلك يقتضى معرفته بالمجتمع والظواهر المجتمعية من حيث الاحتياجات، الموارد، النظم، الحلول البديلة للمشكلات الخ.

• ومن أهم تلك المعارف:

- الدور الذي تقوم به المؤسسة نحو المجتمع الذي تمارس عملها فيه.
- الدور والمتطلبات التي يوفرها المجتمع للمؤسسة حتى تحقق أهدافها عن طريق معرفة موارده وكيفية استخدامها.
- تاريخ المجتمع وسماته وقيمه وعاداته.
- الشخصيات المؤثرة في المجتمع والأدوار التي يقومون بها.
- المؤسسات الاجتماعية المختلفة الموجودة في المجتمع.
- احتياجات المجتمع ومشاكله وتأثير ظروف المجتمع على الفئات التي تخدمها المؤسسة.

ج-المعارف المتعلقة بذاته:

- ❖ يلزم على الأخصائي الاجتماعي أن يكون متفهماً لذاته ودوره من خلال: -
- فهمه لذاته والمشاعر المرتبطة بالسلطة والمسئولية.
- فهم دوره في تيسير عمل الأفراد والجماعات في المؤسسة التي يعمل فيها لتحقيق الأهداف.
- فهم علاقاته بجميع العاملين بالمؤسسة من خلال فهمه للتنظيم الداخلي وعلاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات في المجتمع.

د-المعارف المتعلقة بإدارة المنظمات الاجتماعية:

- ❖ يقصد بالمعرفة الإدارية مجمل النظريات الأساسية والنواحي المتعلقة بإدارة المنظمات الاجتماعية والتي تخدم الأخصائي في عمله بالمؤسسات التي يعمل بها ومن تلك المعارف: -
- نشأة ومفهوم وأهداف الإدارة في الخدمة الاجتماعية.
- نشأة ومفهوم وخصائص المنظمات الاجتماعية وأنواعها.
- العلاقة بين المنظمات الأهلية والحكومية وكيفية التنسيق بينهما.
- وظائف الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، اتخاذ القرار الإداري، توظيف الطاقات البشرية، التدريب، التمويل والميزانية، الاتصال، العلاقات العامة، التطوع، القيادة).

☒ المطلب الثاني: الخبرات اللازمة للأخصائي كإداري.

- يمكن أن نحدد الخبرات التي يجب أن يكتسبها الأخصائي الاجتماعي لممارسة عمله بالمؤسسات الاجتماعية في نوعين من الخبرات هما: -
- ✚ النوع الأول: **خبرات مهنية:** وهي الخبرات المرتبطة بممارسة عمليات الخدمة الاجتماعية بالتأكيد على تكاملها في الممارسة، وهذه الخبرات مرتبطة بالعمليات التالية: -
- ⇨ **عملية دراسة وبحث:** حيث أن الخدمة الاجتماعية تتبع منهجاً علمياً عند ممارستها لأنشطتها ويتطلب ذلك الاعتماد على معلومات موضوعية عن الوحدة التي يتم مساعدتها.
- ⇨ **عملية تشخيص:** لتفهم الموقف الذي يتعامل مع الأخصائي الاجتماعي والذي تتعرض له الوحدة التي يتعامل معها ومعرفة العوامل المتفاعلة التي تؤثر في الموقف وتأثير تلك العوامل بعضها في بعض ودرجة ذلك التأثير.
- ⇨ **عملية اتصال:** ويتم بالوحدة التي يتعامل معها الأخصائي الاجتماعي ليضع أمامها كل ما توصل إليه بأسلوب قريب إلى فهمها كي تعي المشكلات التي تتعرض لها وتشارك في العمل على حلها.
- ⇨ **عملية علاج:** بهدف مساعدة الوحدة التي يتعامل معها الأخصائي الاجتماعي على التغلب على المشكلات والصعوبات التي تتعرض لها معتمداً على إمكانيات الوحدة موضوع الخدمة.

- ⇐ **عملية وضع الخطة:** وذلك لتحديد الأهداف التي يسعى الأخصائي الاجتماعي البلوغ إليها ومعرفة الموارد المتاحة والمستقبلية لاستثمارها لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- ⇐ **عملية تنفيذ:** بهدف إحداث تغييرات لصالح الوحدات وإيجاد التكيف المتبادل بين هذه الوحدات ، وتقديم الخدمات التي توفرها المنظمة، التي يعمل فيها الأخصائي الاجتماعي، للوحدة التي يخدمها من خلال ترجمة الخطة إلى برامج تنفذ تحت إشراف وتوجيه الأخصائي وغيره من المهنيين الذين يمكن الاستعانة بهم عند الضرورة.
- ⇐ **عملية تنسيق:** بين جهود الأفراد أو الجماعات حتى تتضافر لتحقيق الأهداف المبتغاة والتنسيق بين موارد المجتمع وإيجاد روح التعاون في تقديم الخدمات حتى تتكامل خدمة العملاء.
- ⇐ **عملية تدعيم:** وذلك للتعرف على إمكانات وموارد المنظمات وتحديد احتياجاتها في ضوء ما هو متاح من إمكانيات وما تسعى إليه من أهداف والعمل على مد المؤسسات باحتياجاتها حتى ترفع من مستوى أداء خدماتها.
- ⇐ **عملية قيادة:** ويستخدم الأخصائي الاجتماعي الأسلوب الديمقراطي عند قيامه بدوره كقائد مهني مع بعض الجماعات ليساعدها على تحقيق أهدافها.
- ⇐ **عملية إرشادية:** بهدف مساعدة الوحدة التي يتعامل معها على تحديد أهدافها والتعرف على الوسائل التي تستخدم لتحقيق هذه الأهداف.
- ⇐ **عملية إبداعية:** حيث يساعد الأخصائي الاجتماعي الوحدات التي يتعامل معها على ابتكار الوسائل التي تساعدها على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه العملية على الاستعداد العقلي للأخصائي ومعارفه السابقة.
- ⇐ **عملية تعليمية وتدريبية:** لأن جهود الأخصائي الاجتماعي تتضمن في بعض الأحيان جهوداً تعليمية مع الوحدة التي يتعامل معها لإكسابها معارف أو مهارات ايجابية تمكنها من الاعتماد على نفسها ومواجهة مشكلاتها أو عمليات تدريبية للقيادات والمتطوعين حتى يستطيعوا القيام بما يوكل إليهم من أعمال على الوجه الأكمل.
- ⇐ **عملية متابعة وتقييم:** للتأكد من أن الأنشطة التي تنفذ بالمنظمة تتم بالطرق المتفق عليها، والتعرف على العوامل التي عاقت تحقيق البرامج لأهدافها، والتعرف على مواطن النجاح في عمله المهني حتى يمكن تطويره باستمرار.
- ⇐ **عملية تسجيل:** وتعني تدوين جميع الأعمال والأنشطة المهنية التي تمارسها المؤسسة حتى تستخدم كدليل لتطوير العمل في المستقبل بما يتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة والمتطورة.

.....

✚ **النوع الثاني: خبرات إدارية:** وهي الخبرات المرتبطة بممارسة العمليات الإدارية أو وظائف الإدارة حسب وضعه الوظيفي في المؤسسة بالنظر لتلك الوظائف بطريقة تكاملية وهذه العمليات الإدارية هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوظيف، القيادة، التوجيه، اتخاذ القرارات.

- **ويلزم أن يكتسب الأخصائي الاجتماعي حتى ينجح في عمله كإداري خبرات مرتبطة بما يلي: -**
 - ⇐ **الحصول على الحقائق المرتبطة ببرنامج المؤسسة وأهدافها وعلاقتها بالمجتمع وكيفية تحقيق البرامج والأهداف.**
 - ⇐ **تحليل الأوضاع الاجتماعية والخدمات لمقابلة الحاجات الإنسانية وتحديد نوعية تلك الخدمات بناء على الحقائق التي تم الحصول عليها.**
 - ⇐ **اتخاذ القرارات بأفضل السبل التي تحقق أهداف المنظمة بأحسن أداء ممكن في أقل وقت.**
 - ⇐ **التخطيط وتوزيع الموارد على أساس تحديد البدائل واختيار البديل الأمثل لتحقيق الأهداف القريبة مما يساهم في تحقيق سياسة المنظمة.**

- ➡ إقامة البناء التنظيمي ومهام العمل، والعلاقة بين الأجزاء المكونة لهذا البناء والتفاعل بينها وتحديد خطوط الاتصال بما يسمح بقيام كل فرد بمهامه لتحقيق الأهداف.
- ➡ تعيين هيئة الموظفين بالمؤسسة وتحديد الإجراءات الخاصة بهم (توظيف، أجور، ترقيات).
- ➡ الإشراف وتحديد قواعد الضبط للموظفين والموارد المالية.
- ➡ التسجيل والمحاسبة لكل أنشطة المنظمة بما يسمح بتقييم تلك الأنشطة والارتفاع بمستواها وتغييرها بتغيير احتياجات المستفيدين من خدماتها.
- ➡ توفير الموارد المالية والتعرف على كيفية توزيعها على أقسام المنظمة تبعاً لاحتياجاتها.

✖ المطلوب الثالث: المهارات اللازمة للأخصائي الاجتماعي كإداري:

- ↔ وتنمية تلك المهارات يبدأ بتفهم الأخصائي الاجتماعي لسلوكه ووجهة نظره نحو نفسه وأقرانه ومشرفيه ومرؤوسيه، ولا شك أن ارتباط الأخصائي الاجتماعي بالمنظمة التي يعمل فيها يؤدي إلى تغيير أو تعديل سلوكه ووجهات نظره حتى تتلاءم مع الأعراف في تلك المنظمة كاحترام المشرفين والأنظمة واللوائح والعمل بها.
- ↔ ويمكن اكتساب تلك المهارات من خلال التدريب الإداري عن طريق البرامج التدريبية المخططة التي تساعد الأخصائي الاجتماعي على فهم السلوك الإنساني وحسن التعامل مع العاملين بالمنظمة.
- ↔ وهذا يساعده على اكتساب المهارات الإنسانية التالية: -

- **المهارة في استخدام الفروق الفردية بين العاملين بالمنظمة والتعامل معهم في ضوء خصائص كل منهم.**
- **المهارة في تحديد دوافع العاملين نحو العمل داخل المنظمة وخارجها.**
- **المهارة في تقديره لنفسه وتقدير سلوك رؤسائه ومرؤوسيه.**
- **المهارة في التعرف على أشكال السلوك غير السوي في المنظمة وكيفية مواجهتها وتعديلها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.**
- **المهارة في إيجاد العلاقات الإنسانية الفعالة مع العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعضهم.**
- **المهارة في استثارة العاملين لضمان مشاركتهم وإسهامهم في العمل الإداري.**
- **المهارة في تفهم احتياجات ومشكلات العاملين بالمنظمة والعمل على إشباع احتياجاتهم ومساعدتهم على مواجهة مشكلاتهم.**
- **المهارة في توجيه العلاقات الاجتماعية بهدف زيادة الإنتاج.**

ج-مهارات فنية (مهنية): وتتعلق بقدرة الأخصائي على فهم طبيعة العمل المسئول عنه والقدرة على استخدام الأساليب الفنية الخاصة بهذا العمل بما يؤهله لمواجهة المشكلات الفنية (المهنية) التي تعترضه أثناء ممارسة العمل بفاعلية.

- ويمكن للأخصائي أن يكتسب تلك المهارات أثناء ممارسة العمل من خلال التدريب على الأعمال والأنشطة المنوطة به بتوجيه مشرفيه بالمنظمة وعلى ذلك فإن تنمية هذه المهارة يتوقف على المشرف ومهاراته وقدراته في العمل.
- ومن أهم المهارات الفنية المرتبطة بممارسة عمل الأخصائي الاجتماعي في المؤسسات الاجتماعية والتي تساعد على اختيار التكتيكات الملائمة لمواقف معينة واستخدامها بصورة فعالة أثناء ممارسته لعمله المهارات التالية: -
- **المهارة في تحديد الأنساق الرئيسية عند ممارسة عمله بالمؤسسة (النسق المسئول عن إحداث التغيير-نسق العمل-النسق المستهدف).**
- **المهارة في تكوين العلاقات المهنية المناسبة.**
- **المهارة في ممارسة التأثير.**
- **المهارة في وضع خطة العمل.**
- **المهارة في جمع البيانات.**
- **المهارة في تقييم المشكلات.**
- **المهارة في إنهاء العمل وتقويم الجهود وتحقيق عنصر الاستمرارية لهذه الجهود.**
- **بالإضافة إلى مراعاة العوامل الفنية التي تتوقف عليها كفاءة الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وهي:-**
 - الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط الإداري.
 - التنظيم الداخلي للنشاط الإداري.
 - الإمكانيات المادية المستخدمة في الأداء.
 - أساليب وطرق الأداء.

د-المهارات الإدارية: تشير مهارة الأخصائي الاجتماعي الإداري إلى قدرته على انجاز المهام الإدارية المسئول عنها داخل المنظمة التي يعمل بها تبعاً لوضعه في الهيكل التنظيمي بها.

- والمهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها الأخصائي الاجتماعي تتضمن: -
- المهارة في التفكير والتخطيط بواقعية.
- المهارة في تقدير مدى معقولية الخطط ومدى قابليتها للتطبيق.
- المهارة في التفكير وتحديد البدائل المختلفة لعمل الأشياء.
- المهارة في توقع وتقدير الآثار المحتملة للقرارات.
- المهارة في وضع الأولويات في ضوء الاعتبارات المرتبطة بذلك.
- المهارة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة التي يعمل فيها.
- المهارة في القيام بالعديد من الأدوار والمهام في نفس الوقت والتي تتطلبها طبيعة عمله ووضعه في المنظمة.
- المهارة في استخدام السلطة وتفويضها بطريقة ايجابية حسبما يقتضي الموقف.
- المهارة في الاتصال بفعالية بالآخرين.

ثالثاً: وظيفة الأخصائي كإداري بالمنظمات الاجتماعية.

- ❖ تقوم المنظمة على الأفراد والجماعات ولكل فرد فيها دور معين، ففي المنظمة الاجتماعية هناك مجموعة من الأدوار يؤديها المديرون والباحثون والفنيون والموظفون، وغيرهم ليقابلوا بها توقعات الآخرين وتوقعات الإدارة منهم وليصلوا بها لأهداف أقسامهم وإداراتهم ومن ثم أهداف المنظمة جميعاً ولا بد أن نفهم أن هذه الأدوار ذات طبيعة متداخلة أي أن كل دور لازم للأدوار الأخرى وهو يؤثر فيها ويتأثر بها.
- ❖ وبهنا هنا أن نوضح الدور الذي يقوم به الأخصائي الاجتماعي كإداري بالمنظمات الاجتماعية حيث أن وظيفة الأخصائي الاجتماعي كإداري تتضمن اهتمامه بالنواحي الإدارية التالية: -
- **الاشتراك في صياغة أهداف المنظمة التي يعمل فيها:** كذلك الاشتراك في صياغة سياسة المنظمة بناء على الدراسة المستمرة لاحتياجات البيئة ويكون في ذلك مهتماً بالمستقبل وليس بالحاضر فقط ويقوم بنقل إحساس البيئة المتغير للمنظمة كمثيرات للتأثير في صياغة أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- **الاشتراك في إقامة البناء التنظيمي بالمنظمة:** بمعنى الاشتراك في بناء جهاز المنظمة بما يحقق أهدافها وتوزيع المسؤوليات على هيئة الموظفين مع تحديد واضح للمسؤوليات التي ترتبط بعمل كل منهم ونظام التطوع والسلطات المفوضة لكل موظف والمعايير التي تحدد العلاقة بين المسؤوليات المختلفة بما يضمن حسن سير العمل.
- **ترقية الجهد التعاوني:** حيث أن المنظمة لا تتكون فقط من البناء الرسمي لكن أيضاً من نظام جماعي يتكون من أفراد، هؤلاء الأفراد قد يدخلون المنظمات (ومن هنا منظمة الخدمة الاجتماعية) لأسباب شخصية خاصة بهم وتكون عضويتهم اسمية ولذا فلا بد من تحقيق المشاركة الكاملة من جانبهم في العمل للمنظمة كوحدة تعاونية.
- **وعلى الأخصائي الاجتماعي الإداري هنا أن يميز بين احتياجات المنظمة كتنظيم وبين احتياجات أعضائها كأفراد.**
- **الاختيار والبحث عن الموارد لتحقيق الأهداف:** خاصة وأن تحقيق المنظمة لأهدافها يستلزم توفير موارد بشرية ومادية وتنظيمية ويعتبر المال هو المسيطر العام على أنشطة المنظمة، وهذه الموارد ليست فقط من أجل الحفاظ على مستويات معينة من الأداء لخدمات معينة ولكن أيضاً لتطويرها، وهذه الموارد لها التأثير الكبير على رسم سياسة المنظمة.

- لذا فإن على الأخصائي الاجتماعي كإداري **محاولة السعي لترجمة التشريعات الجديدة** بما يحقق تطويع المصادر والاستفادة منها في إشباع الاحتياجات غير المشبعة، كذلك لا بد أن يستجيب للاحتياجات الطارئة داخل المنظمة، كما أن عليه أن يحقق مبدأ الاختيار والانتقاء للأولويات عند صياغة وانجاز سياسة المنظمة لأن الوظيفة الإدارية لتحقيق كفاءة المنظمة تتحدد في الانجاز لأهدافها ولذا فإن عليه أن يضع في اعتباره كيفية تحقيق أهداف المنظمة بأفضل النتائج التي يمكن الوصول إليها بتوظيف الموارد المالية والبشرية والتنظيمية في هذا المجال.
- **الإشراف والتقييم:** إذا كانت وظائف الأخصائي الاجتماعي مرتبطة بالأهداف الأساسية وتوفير المصادر، فإن هذا يشير إلى المسؤولية الإدارية تجاه مستقبل المنظمة، كما أنه يضع في حسابه انجازاتها الحالية بناء على قيامه بعمليات التسجيل لكل الأنشطة بما يسمح بتقييم فاعلية الإجراءات واقتراح التحسينات الممكنة واقتراح توصيات بإجراء تعديلات في السياسة الخاصة بالمنظمة على أن يكون له نظره فاحصة لأنشطتها.

رابعاً: المبادئ التي توجه عمل الأخصائي كإداري.

- **المبدأ** قاعدة أساسية لها صفة التعميم تستخدم كدليل للعمل والسلوك المهني ويتقيد بها المهنيون في عملياتهم التي تؤدي إلى إحداث تغييرات مطلوبة تساعد على تحقيق وتأكيد القيم الإنسانية.
- **وفيما يلي بعض المبادئ التي حددها "تريكر" والتي توجه عمل الأخصائي الاجتماعي كإداري في منظمات الخدمة الاجتماعية ومنها:-**

⇨ **المبدأ الأول: الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية:** وهذا يعني أن تكون قيم الخدمة الاجتماعية هي الأساس الذي تركز عليه تنمية الخدمات وإتاحتها لمن هم في حاجة إليها من جانب الأخصائي الاجتماعي وكل العاملين في المؤسسة على أساس تأكيد حرية الأفراد في التعبير عن أنفسهم وتقرير مصيرهم (حق الفرد في تقرير مصيره) وحقوقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات حول المسائل التي تؤثر فيهم (كرامة وقيمة الإنسان) وأن الفرد واحتياجاته هي الاهتمام الأساسي الذي لا بد أن يوجه إليه العمل المهني.

⇨ **المبدأ الثاني: مبدأ التقسيم:** ينطلق هذا المبدأ من ضرورة التقييم المستمر للبرامج حتى تتحقق أهداف منظمات الخدمة الاجتماعية، ويراعى أن عملية التقييم مشتركة بين كل من المدير ومجلس الإدارة والموظفين والعملاء في مناخ مفتوح ونقدي موجه بالمستقبل.

⇨ **المبدأ الثالث: مبدأ النمو:** ويعني أن يكون الأخصائي الاجتماعي مسؤولاً مع غيره من العاملين بمنظمات الخدمة الاجتماعية عن إتاحة الفرص للمسؤولين بالمنظمة من أجل تعليم الأفراد والجماعات وتنمية قدراتهم بما يساعدهم على النمو وينعكس ذلك على الارتفاع بمستوى الخدمات من خلال ما توفره المنظمة من تحديد للواجبات وعمليات إشرافية.

⇨ **المبدأ الرابع: مبدأ التغيير:** يقوم هذا المبدأ على ضرورة أن تكون عملية التغيير مستمرة سواء داخل المجتمع أو داخل المنظمة وعلى الإدارة أن تجعل التغيير هدفاً من أجل التجديد والنمو وتقديم خدمات جديدة كلما ظهرت حاجات جديدة.

⇨ **المبدأ الخامس: مبدأ كلية المنظمة:** يقرر هذا المبدأ النظر إلى المنظمة ككل وفهمها في كليتها باعتبارها كلاً متكاملًا يتكون من أجزاء متبادلة الارتباط تشكل جميعها في النهاية نسقاً اجتماعياً، وهذا النسق تتمثل مخرجاته في الطاقة وتنمية الموارد، وذلك بهدف إشباع احتياجات محددة وتقديم خدمات معينة وذلك كله من خلال الجهود الموحدة للأعضاء داخل المنظمة.

⇨ **المبدأ السادس: مبدأ التقيد بحاجات العملاء وحاجات المجتمع المحلي عموماً:** على اعتبار أن أساس وجود منظمات الخدمة الاجتماعية هو احتياجات العملاء وحاجات المجتمع المحلي عموماً وعلى الأخصائي الاجتماعي

والعاملين بالمنظمة أن يكون لديهم تفهم للظروف والأوضاع التي أوجدت تلك الاحتياجات وأن يسعى إلى ربط المنظمة بكل القوى التي يمكن من خلالها تدعيم الخدمات المجتمعية.

⇨ **المبدأ السابع: الالتزام بأهداف المنظمة:** ويستند هذا المبدأ إلى أن الأهداف الاجتماعية للمنظمة ينبغي لها أن تكون محل احترام من جانب جميع العاملين بها حيث يجب أن تصاغ الأهداف بوضوح وتعلن ويتم العمل على تحقيقها وإعطاء أولوية للعمليات التي تتحدد من خلالها أهداف المنظمة والتي يمكن من خلالها حشد الطاقات الفردية والجماعية بالمنظمة والتنسيق بينها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

⇨ **المبدأ الثامن: مبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع:** ويستند هذا المبدأ إلى ضرورة فهم ثقافة المجتمع الذي توجد فيه المنظمة بنفس القدر الذي تؤثر فيه هذه الثقافة في التعبير عن الاحتياجات وإقرار الخدمات وتدعيمها، لذا يجب أن يدرك العاملون في المنظمة أن كل منظمة اجتماعية توجد في محيط ثقافي وأن هذا النمط الثقافي يتغير باستمرار وأن عقائد الناس في موقف معين ووجهات نظرهم وقيمهم وأحكامهم وخبراتهم ومشاعرهم كلها تشكل أساس سلوكهم وعلى ذلك فينبغي للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة أن تتماشى مع العوامل والأشكال الثقافية السائدة وأن يتم تنفيذها وتطويرها بحيث تدعم التغييرات الثقافية المقبولة والإيجابية.

⇨ **المبدأ التاسع: مبدأ إقامة علاقات إيجابية وهادفة:** ويقوم هذا المبدأ على ضرورة إقامة علاقات فعالة وهادفة بين الأخصائي الاجتماعي ومجلس الإدارة ، والموظفين، وجماهير العملاء المستفيدين من خدمات المنظمة، ويفترض هذا المبدأ أنه من الضروري أن توجد الظروف التي تعمل على تنمية علاقات فعالة وعلى الأخصائي الاجتماعي أن يركز اهتمامه على مساعدة الأفراد على أن يرتبطوا به وبيعضهم البعض، ومن ثم ينتج عن جهودهم المشتركة برامج لتحقيق الأهداف خاصة وأن العلاقات التي تبنى على التقبل والتعاون والاحترام المتبادل والمسئولية المشتركة تعتبر الأساس للإدارة الديمقراطية.

⇨ **المبدأ العاشر: مبدأ المسئولية المهنية:** يقوم على أساس مسئولية الأخصائي الاجتماعي عن تقديم خدمات مهنية ذات جودة عالية وذلك على أساس مستويات الممارسة المهنية التي تم وضعها بعناية والتي يتم تطبيقها بدقة، حيث أن المنظمات المهنية للخدمة الاجتماعية تتكون من أشخاص لديهم معرفة ومهارة متخصصة ومهمة الإدارة أن تساعد على توفير الظروف التي تمكن المهنيين أن يقدموا خدمات مهنية على درجة عالية من الكفاءة.

⇨ **المبدأ الحادي عشر: مبدأ المشاركة:** ويعني ذلك أن مهمة الإدارة تتمثل في البحث عن مساهمات مجلس الإدارة والموظفين والعملاء وكذلك في توظيف هذه المساهمات وذلك من خلال العملية المستمرة للمشاركة الدينامية التي يشجعها الأخصائي الاجتماعي على اعتبار أن المشاركة مفهوم أساسي في العملية الديمقراطية ، وهي تفترض أن ناتج الجهود المشتركة للكثير من الناس يعلو فوق أي جهد فردي وأن القرارات الناتجة عن الأسلوب الديمقراطي تكون أكثر يقينا في التنفيذ.

⇨ **المبدأ الثاني عشر: مبدأ الاتصال:** ويؤكد على ضرورة وجود قنوات اتصال مفتوحة يمكن من خلالها أداء العاملين بالمنظمة لمهامهم بالصورة التي تحقق مشاركتهم في تحقيق الأهداف سواء كانت تلك الاتصالات رأسية أو أفقية.

⇨ **المبدأ الثالث عشر: مبدأ القيادة:** ويتضمن ذلك أن يتحمل الأخصائي الاجتماعي مسئولية قيادة المنظمة ويستخدم أساليب التشجيع والتدعيم وخلق روح من الابتكار لدى العاملين وتشجيعهم على تنمية قدراتهم القيادية بما يساهم في تحقيق الأهداف.

مفهوم التنظيم الإداري.

يعرف بأنه " ترتيب جهود بشرية جماعية لتحقيق هدف مشترك بفاعلية وكفاءة "

ومن خلال التعاريف يمكن النظر إلى التنظيم من خلال اتجاهين هما :

أولاً/ الاتجاه الكلاسيكي أو التقليدي: وهو ينظر إلى التنظيم باعتباره:

1. بنائي نموذجي يهتم بالمقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة
2. بناء الهيكل التنظيمي يتطلب انشاء الوظائف وترتيبها.
3. هيكل أساسي وضروري لتوحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المنظمة.
4. تجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل هيكل موحد يساعد على ممارسة السلطة.

- ثانياً/ الاتجاه السلوكي في التنظيم: وينظر إلى التنظيم باعتباره:

1. أن المنظمة تنبثق أساساً من حصيلة التعاون بين الأفراد
2. أن الأفراد تحكمهم عوامل متعددة تؤثر في سلوكهم الوظيفي
3. بالإضافة إلى الاتجاهيين السابقين هناك اتجاه ينظر إلى التنظيم على أنه وحدة متكاملة تشكل في مجموعتها نظاماً واحداً.

أهداف التنظيم الإداري:

1. إنجاز الأهداف المطلوبة
2. تحقيق التعاون والانسجام والتكامل
3. تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة عن الأعمال
4. تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة
5. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين

صعوبات التنظيم الإداري

- العادات التقاليد وخاصة في الدول النامية عندما تسود العلاقات الخاصة والشخصية على العلاقات الموضوعية، تفضيل المعارف في التوظيف وغيره، أو تبذير واستغلال في بعض المهام للموظفين.
- الحوافز الفردية قد تكون غير محفزة وغير مشجعة أحيان كثيرة اجهزه الرقابة قد تسيئ للوجود المكافئات والحوافز.
- صعوبة تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة فالفرد يهتم ان يحصل على حقوقه كاملة دون ان يؤدي ما عليه من مسؤوليات وعدم وجود هذا التوازن يضعف من مستوى التنظيم الإداري بالمنظمة.
- تغيير لوائح العمل والتنظيم السريع التغيير السريع والمفاجئ للنظام داخل المنظمات فلا يلبث المدير ان يفهم سير العمل الا يفاجأ بالنظام الجديد.
- زيادة عبء العمل مما يصعب العمل.
- ضعف وسائل الاتصال داخل وخارج المنظمة مما يصعب معا وجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية ودون القيام بالمهام. --
- عدم توافر إمكانيات اختيار الموظف المناسب لعدم وجود ذوي الاختصاص او لنقص مراكز التدريب او لسوء الاختيار نفسه.

المحاضرة الخامسة

بغنوان: مفاهيم أساسية في الإدارة

المفهوم الأول: التنمية الإدارية

1-تعريف التنمية الإدارية ومستوياتها: تتعدد مفاهيم التنمية وتتنوع باختلاف الذين تناولوها بالدراسة، فمنهم من تناولوها من منظور اجتماعي ومنهم من تناولوها من منظور اقتصادي ومنهم من تناولوها 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.

■ وعملية التنمية الإدارية هي عملية محسوسة في الجهاز الإداري تتم على مستويين

- ❖ المستوى الأول: مستوى النشاط الإداري ذاته وممارسة الإداريين خصوصا في المستويات العليا لإعداد وتنمية الإداريين، علاوة على أنها امتحان هام لكفاءة الإدارة وقدرتها على التنمية والتطور الذاتي بأقل درجة ممكنة من التوجيه والمبادرة .
- ❖ المستوى الثاني: مستوى الجهاز الإداري كأحد الأنشطة الهامة للجهاز الذي يقوم بالإشراف على شئون الخدمة في المنظمة التي يعمل بها.

2-أهداف التنمية الإدارية وقواعدها وتستهدف عملية التنمية الإدارية عادة تحقيق ثالث أهداف رئيسية هي :

أ-توفير العدد الكافي من القيادات الإدارية لمواجهة الاحتياجات المتزايدة للقيادات بسبب عمليات التوسع والإحلال .

ب-تحسين مستوى كفاءة القيادات الحالية لا ليصبحوا أكثر قدرة لمواجهة متطلبات أعمالهم الحالية ولكن أيضا ليكونوا أكثر استعدادا للتكيف مع متطلبات التغيير في المستقبل .

ج-رفع مستوى الروح المعنوية للمديرين وتقوية إحساسهم بالانتماء للمنظمة

وعملية التنمية الإدارية نشاط متكامل يركز على ثالث قواعد رئيسية هي - :

أ-وجود نظام سليم للاختيار وتقييم الاداء يساعد في الكشف عن هؤلاء الأشخاص الذين تتوافر فيهم احتمالات القدرة على تولي مهام العمل القيادي .

ب-التخطيط لتنمية تلك الاحتياجات سواء من خلال الممارسة الفعلية تحت إشراف الرؤساء أو من خلال البرامج الرسمية للتدريب .

ج-تشجيع الأشخاص أنفسهم على عملية التطوير والتنقيف الذاتي.

■ وترجع أهمية التنمية الإدارية لما يلي - :

- ❖ أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة في تحقيق عملية التنمية الشاملة من خلال عمل الوزارات والقطاع العام والمؤسسات الخاصة في مجال الإنتاج والخدمات .
- ❖ إن التنمية الإدارية ضرورية بالنسبة للدول النامية حيث الطموحات العالية لجماهير المواطنين والطاقات البشرية والموارد غير المستثمرة، خاصة وأن مشكلة تلك الدول هي افتقارها إلى الكفاءات الإدارية القادرة على استنباط أفضل الطرق لتوظيف مواردها.

- ❖ إنه بتقديم الإدارة ورفقيها فإن الكفاءة في استخدام القوى الإنسانية وموارد الثروة سوف تزداد إلى حد كبير، ويصبح استخدام الطرق العلمية في حل المشاكل التي تواجه التنمية في متناول اليد إلى حد كبير .
- ❖ إن نجاح خطة التنمية الشاملة (الاقتصادية – الاجتماعية) ألي دولة وتحقيقها أهدافها إلا يمكن أن تتم إلا بحسن استغلال الموارد المتاحة ونجاح المشروعات المختلفة التي من خلالها تتوفر الخدمات ويزداد الإنتاج.
- وهذا النجاح يتوقف على كفاءة إدارة تلك المشروعات في تخطيط سياستها كما يتوقف على حسن تنفيذ تلك السياسات ودقة متابعة النتائج في إطار تنظيمي سليم يضمن الاستفادة من جميع الطاقات بشكل تعاوني وبأقل التكاليف وهذا لا يتأتى إلا بإدارة سليمة.
- ومن هنا نجد أن نجاح خطة التنمية الشاملة مرتبط بمستوى الكفاءة الإدارية في المشروعات المختلفة التي هي أدوات تحقيق أهداف الخطة.
- ❖ إن الإدارة تلعب دوراً هاماً في عملية تكوين رأس المال التي تعاني معظم الدول النامية من ندرته ويتم ذلك عن طريق ما تستطيع الدولة استنباطه من طرق الاستثمارات الجديدة وابتكار منتجات جديدة وتحسين العملية الإنتاجية ورفع كفاءتها.



المحاور التي يجب أن تركز عليها استراتيجية التنمية الإدارية

- ⇒ إن أية استراتيجية للتنمية الإدارية البد أن يكون لها عدة محاور تركز عليها بحيث يؤدي تفاعلها إلى دفع عجلة التنمية الإدارية، وهذه المحاور برغم أهميتها إذا ما نظرنا إليها بنظرة من محور إلى آخر عامة، إلا أن هذه الأهمية تتفاوت نسبيا وذلك بحسب مدى التأثير الذي يشارك به في التنمية الإدارية من جهة، وبحسب ما يتطلبها من إمكانات وجهود قومية من جهة أخرى، وإذا حاولنا أن نعدد محاور الارتكاز الأساسية في استراتيجية التنمية الإدارية، فإنه يمكن حصرها في- :
- ❖ **المحور الأول:** المحور الأيديولوجي والسياسي: باعتباره الإطار الذي تتم في داخله عملية التنمية الإدارية، كما أنه هو الذي يحدد أبعادها واتجاهاتها وأهدافها النهائية ويؤكد عنصر الالتزام أو المسؤولية التي تتحملها الأجهزة البيروقراطية إزاء المجتمع.
- ❖ **المحور الثاني:** المحور التعليمي: باعتبار أن مراجعة تخصصات التعليم الحالية إنما هو ركيزة أساسية من ركائز التنمية الإدارية، والتي بدونها تفقد هذه التنمية من مصادر قوتها.
- ❖ **المحور الثالث:** المحور الإنساني في التنمية: وأبرز نقاط التركيز فيه يجب أن تكون على عنصر القيادات الإدارية باعتبارها النواة المثلى الذي يجب أن يتمركز حولها التغيير.
- ❖ **المحور الرابع:** المحور التنظيمي: وذلك بكل ما يشتمل عليه من ضرورة تحليل الهياكل التنظيمية للتعرف على مصادر الخلل والاعوجاج، وكذا مراجعة اللوائح والنظم الإجرائية المعقدة المعمول بها حالياً.
- ❖ **المحور الخامس:** محور القيم الأدبية: التي يجب أن تخدم كمعايير لترشيد السلوك التنظيمي، وتبعد به عن الانحراف والانتهازية وغيرها من المعاني التي تسئ إلى العمل الإداري العام.
- ❖ **المحور السادس:** المحور التدريبي: أو محور الإمكانيات التي يجب أن تخصص للتنمية الإدارية ، وذلك على اعتبار أن هذه المخصصات إنما هي استثمارات ترصد لرفع الطاقة الإنتاجية للأجهزة الحكومية، ولا بد إن يكون لها عائد مجزٍ في النهاية.
- ❖ **المحور السابع:** المحور الاجتماعي: من حيث إحكام ربط الأجهزة الحكومية ببيئتها الخارجية وتمكينها من الاضطلاع بدور قيادي في خدمتها وإزالة رواسب الفجوة القديمة التي تفصل بين المواطن وأجهزة الإدارة.

.....

المفهوم الثاني: الإصلاح الإداري

تعريف الإصلاح الإداري:

- أصبح مصطلح الإصلاح الإداري من أكثر المصطلحات شيوعاً في دول العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، وذلك للإحساس بالحاجة إلى إحداث تغيير وتطور في الأجهزة الإدارية القائمة.
- 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 ألن الجهاز الإداري في هذه الدول يضطلع بمسؤولية 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 وفي التنظيم وفي عمل الأشخاص وفي نظرة الناس لكل هذه الأمور بما يعنى تحويل في الخطط وتغيير في أنماط السلوك الإداري وتنظيم وعمل العنصر البشري لتحقيق التنمية الإدارية.**

.....

المفهوم الثالث: التطوير التنظيمي

❖ **تعريف وخصائص التطوير التنظيمي**

يعتبر التطوير التنظيمي أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة الاجتماعية وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها . ولقد تعددت وجهات النظر لتحديد المقصود بالتطوير التنظيمي ومنها - :

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

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

ومن التعاريف يمكن استخلاص خصائص التطوير التنظيمي فيما يلي - :

⇨ أنها عملية مكونة من عدة مراحل أو حلقات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض تبدأ بتحديد الحاجة إلى التغيير ثم التشخيص وجمع البيانات والتدخل ثم المتابعة والتقييم.

⇨ أنها عملية مستمرة لا تتم بصفة مؤقتة أو كحدث طارئ وذلك لأن التغيير عملية مستمرة في المنظمة وخارجياً داخلياً .ج-تقوم تلك العملية على أساس أنشطة مخططة أو خطة موضوعة تحدد الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

⇨ تسعى عملية التطوير التنظيمي إلى زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة أي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال التكيف المستمر للمتغيرات الداخلية والخارجية.

⇨ ز-يعكس التطوير التنظيمي فكرة مدخل النظم حيث يحاول الربط بين مدخلات عملية التطوير والعمليات والأنشطة الواجب القيام بها وبين مخرجات النظام في تحسين فاعلية المنظمة.

- ✕ أهداف ودوافع التطوير التنظيمي: يسعى التطوير التنظيمي للمنظام الاجتماعية لتحقيق عدة أهداف منها: -
- ⇐ **الهدف الأول:** ربط المنظمة ببيئتها أو وجود علاقة متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها حتى لا تنعزل عنها بل تكون منظم متفاعلة مع المتغيرات البيئية.
- ⇐ **الهدف الثاني:** إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ⇐ **الهدف الثالث:** زيادة مشاركة العاملين في كل المستويات التنظيمية والتحسين المستمر لها
- ⇐ **الهدف الرابع:** إكساب العاملين في كل المستويات الوظيفية بالمنظمة معارف وخبرات ومهارات جديدة في إطار مبدأ التعليم المستمر.
- ⇐ **الهدف الخامس:** إحداث التوافق بين الأفراد والمجموعات والوظائف وتشجيع العمل بروح الفريق والمساهمة في زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بما يحقق التكامل بين مصالحهم وأهداف المنظمة.
- ✕ **متطلبات نجاح التطوير التنظيمي:** يتطلب نجاح التطوير التنظيمي النظر إلى كافة الجوانب المكونة للمنظمة الاجتماعية وهي:
- الجانب البشري (العاملين)، الجانب الهيكلي (التنظيمي)، الجانب الفني (التكنولوجي)، ويتضمن ذلك ما يلي:-
- ⇐ تكوين إطار فكري جديد لإدارة وتطوير
- ⇐ إعادة هيكلة المنظمة وتصميم البنية الأساسية المادية لها بما يتضمنه ذلك من شبكات اتصال ونظم عمل وعلاقات بين العاملين.
- ⇐ ج- ربط المنظمة بالبيئة لإكسابها مقومات النمو والبقاء والاستفادة من الطاقات المعطلة ووضع قواعد للعمل من خلال تكنولوجيا المعلومات .
- ⇐ د- الاهتمام بالعنصر البشري وإكسابه المعارف والمهارات والأدوار التي تتمشى مع طبيعة التطوير المطلوب.
- وهذا التغيير يتم من خلال التدخل في - :

– الهيكل التنظيمي
–إعادة تصميم الوظائف
–إدخال تقنيات جديدة
–استحداث أو تعديل نظم الموارد البشرية
–تكوين فرق عمل
–الاهتمام بالاستشارات وعقد اللقاءات
–حفل المشكلات التي تظهر وزيادة التفاعل بين جماعات العمل.

المفهوم الرابع: الاتصال الإداري

❶ **تعريف الاتصال الإداري:** لقد تعددت تعريفات الاتصال الإداري ومنها :-

- ❖ **التعريف الأول:** هو عملية نقل هادف للمعلومات من شخص لآخر أو آخرين بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم.
- ❖ **التعريف الثاني:** هو العملية التي تنتقل بها المعلومات أو القرارات أو التوجيهات خلال المنظمات الاجتماعية، والوسائل التي تساعد على تقديم المعرفة والآراء والاتجاهات وتدعيم الاتصال بين المشاركين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وبين القائمين بالتنفيذ.

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

- وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف الاتصال الإداري من وجهة نظر المؤلف بأنه:-
➔ العملية التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى تساهم في التخطيط واتخاذ القرارات والتنفيذ بما يحقق أهداف المنظمة.

② أهمية الاتصال الإداري:

- ❖ عملية الاتصال ضرورية في أي نظام إداري، إذ بدون الاتصال يعجز أي رئيس أن يتعامل مع رؤوسيه، كما أن الرؤوسين يعجزون أيضاً عن تبادل المعلومات معه، فتتعدم قياداته لهم وتضيع جهودهم في العمل بسبب ذلك.
- ❖ يعمل الاتصال على تحقيق التعاون بين الجميع وينجز المسؤوليات الملقاة عليهم، ويسهل الإجراءات وتنفيذ القرارات، وتوجيه الأوامر والتعليمات ومتابعة تنفيذها.
- ❖ يعتبر الاتصال بمثابة القوة المحركة للمنظمة، فلا يمكن أن تؤدي المنظمة والأفراد مهامهم إلا بوجود الاتصالات.

③ أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية

- ➔ فمنها الرسمي من خلال خطوات السلطة الرسمية وفي إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية أو الاتصال غير الرسمي وهو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحدد للإيصال.

ويمكن تقسيم أنواع الاتصال الإداري إلى:-

- ❖ **النوع الأول: اتصالات من المنظمة (المديرين) للعاملين:** حيث تقوم المنظمة أو من يمثلها من المديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل.
➔ ومن أمثلة هذه الاتصالات: بطاقات وصف الوظائف، لوحة الإعلانات، دورات التدريب، التقارير، مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة، الزيارات، الكتيبات، أفلام عن المنظمة، تقارير الأداء والإنجاز.
- ❖ **النوع الثاني: اتصالات من العاملين إلى المنظمة،** يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز ومشاكل العمل وغيره وعادة ماتكون هذه الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
➔ ومن أمثلة هذه الاتصالات: نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوي، الاجتماعات، التقارير، المذكرات، مقابلات ترك الخدمة، إشراك العاملين في الإدارة.

النوع الثالث: اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة: حيث تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات والمهام وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة والعلاقات داخل المنظمة، ويلاحظ أنه من الناحية الرسمية فإن الاتصالات يتم أفقياً ورأسياً في داخل المنظمة بالإضافة إلى أنه من يتم خارج المنظمة.

.....

المفهوم الخامس: القيادة الإدارية

1-تعريف القيادة الإدارية

- ❖ **التعريف الأول:** النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار أباستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد هدف معين

❖ **التعريف الثاني:** ممارسة القائد الإداري لسلطاته في أعمال التخطيط والتنظيم و التوجيه والتسويق والرقابة بقصد تحقيق أهداف محددة

❖ ومن وجهة نظر المؤلف يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها:

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

➡ ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفاً إجرائياً للقيادة كالآتي :-

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

2-أساليب القيادة الإدارية

➡ هناك أساليب مختلفة للقيادة الإدارية نوضح منها أسلوبين وهما: -

❖ **الأسلوب الأول: القيادة الاستبدادية:** يعتمد فيها القادة على فكرة السلطة الرسمية ويستمدون سلطتهم من القوانين والقرارات واللوائح، ويميلون للانفراد بالسلطة والتخطيط وفقاً لإرضاء أطماعهم ومقربين لهم، ولا يميلون إلى تفويض السلطات لمعاونيهم ويسعون للتفرقة بين العاملين، وتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم وتنعدم الثقة.

❖ **الأسلوب الثاني: القيادة الديمقراطية:** ويعتمد القادة الديمقراطيون إلى استخدام السلطة لصالح العاملين وفي نطاق محدود ويركزون على الوصول على قلوبهم واستمالتهم وكسب ثقتهم وحبهم واشراكهم بطريق مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات الحاسمة، وينعكس هذا على العاملين والمواطنين بحيث يستطيع كل مخلص أن يبدي رأيه فيما يفيد جميعا العمل بالمنظمة .

❖ **مجموعة الثانية: تتعلق بنشاط المنظمة:** يجب أن يكون القائد متحمساً للعمل، ومقدراً لأهميته ، ساعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما هو مستهدف.

❖ **المجموعة الثالثة: تتعلق بالمهارات الفنية:** يجب أن يكون القائد مخططاً وقادراً على أداء عمله، وأن تتوفر لديه القدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، متمكناً من أداء ما يوكل إليه من أعمال بفاعلية.

❖ **المجموعة الرابعة: تتعلق بشخصية القائد:** يجب أن يتمتع القائد بشخصية محببة وحسنة، والقائد الناجح يركز في إشرافه على العامل وليس على العمل، ويأخذ بالإشراف العام وليس بالإشراف الضيق، ويجب أن يكون لديه اهتمام حقيقي وغير أناني بنجاح مرؤوسيه فلا يتصيد لهم الأخطاء لأن المرؤوس يتعلم من خلال التجربة والخطأ.

➡ **ويضيف البعض مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد ومنها:**

- الإحساس بالاتجاهات وميول الأفراد.
- القدرة على التحليل والتجريد والعقلانية.
- القدرة على العاطفية والاستقرار العاطفي للقائد
- الإدراك الواسع للمنظم.
- المعرفة والتعليم والخبرة.
- المعرفة والتعليم والخبرة.
- خصائص الشخصية الفعالة المؤثرة.

المحاضرة السادسة بغنوان (المؤسسات الحكومية والأهلية)

أولاً: تحديد المفاهيم.

- 1) **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.
- 2) **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.
- 3) **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 مقدماتها عدم جواز الحجز على أموالها وعدم جواز تملك أموالها بمضي المدة".
- 4) **الهيئة الاجتماعية:** تعرف بأنها: "منظمة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية".

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

أ-الهيئات الاجتماعية الحكومية.

ب-الهيئات الاجتماعية الأهلية.

• ويمكن تعريف كلا منهما فيما يلي: -

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

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

.....

ثانياً: تنسيق العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية.

• هناك نظريتان لتنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية وهما: -

أ-**النظرية الأولى:** وتقوم هذه النظرية على فرض أساسي مؤداه أن الدولة يجب أن تكفل حد أدنى للمعيشة لأفراد المجتمع،

ومن ثم فواجب الهيئات الحكومية ينحصر في قيامها بتوصيل الخدمات للأفراد إلى هذا المستوى الذي يحقق الحد الأدنى للمعيشة والمحدد من قبل الدولة، أما الهيئات الأهلية فيكون دورها أساساً في القيام برفع الحد الأدنى من الخدمات بمقدار معين حسب ما لديها من إمكانيات.

وهذه النظرية يطلق عليها نظرية السلم الممتد والتي نادى بها "سيدني وب" وتقوم على الافتراضات التالية: -

- ❖ **الافتراض الأول:** كل إنسان في أي مجتمع لابد وأن تتوفر له وسائل الرعاية في جميع أساسيات الحياة ليصل المجتمع بأبنائه جميعاً إلى حد أدنى لمستوى الدخل يمكنه من تلبية حاجاته الضرورية، ولا ينبغي أن يهبط دون مستوى المعيشة مرغماً، وهذه هي مسؤولية حكومية.
- ❖ **الافتراض الثاني:** متى استوفى كل إنسان حقه من هذا الحد الأدنى لمستوى المعيشة دخلت الهيئات الأهلية الميدان لتؤدي دورها، وتكون مهمتها أن ترتفع عن نقلهم درجة على السلم الامتدادي لتعلو بهم عن مستوى الحد الأدنى الذي وقفت عنده الدولة بأبنائها كمسؤولية حكومية.
- ❖ **الافتراض الثالث:** بهذه الطريقة تستطيع الهيئات الأهلية أن تدخل في مجال التجريب والابتكار وتحسين وسائل الخدمة حتى إذا ما بلغت بالتجريب الغاية، أمكنها أن تقدم للدولة نتائج محاولاتها بهدف تحسين الخدمات الحكومية.
- ❖ **الافتراض الرابع:** وإذا كان هذا دور كل من الهيئات الحكومية والأهلية فطبيعي أن تحمل الهيئات الحكومية العبء الأكبر من المسؤولية الاجتماعية وتترك عبئاً معقولاً على كاهل الهيئات الأهلية .
- ❖ **الافتراض الخامس:** أن الدولة قد لا تستطيع بقصور إمكانياتها ومواردها أن تغطي احتياجات الناس جميعاً وهنا يبدو على خط الحد الأدنى لمستوى المعيشة ثغرات، هذه الثغرات لا ينبغي أن تترك هكذا.. بل إن واجب الهيئات الأهلية أن تبادر في محاولة سدها وبذلك تخلق ميادين جديدة وتعالج مشكلات قائمة لم تقوم الدولة بمسؤولياتها، حتى إذا وفرت الدولة للهيئات الحكومية ما هي بحاجة إليه من موارد تقدمت لسدها كمسؤولية حكومية وتعود الهيئات الأهلية من جديد إلى تقديم خدمات إضافية أو سد ثغرات مستحدثة.
- ❖ **الافتراض السادس:** وعليه فلا توقف الجهود الأهلية ولا الجهود الحكومية في رفع مستوى معيشة الناس وخاصة في مجتمع يسعى للرقى والتقدم ويكشف كل يوم حاجة جديدة أو مشكلة جديدة نتيجة التقدم العلمي والحضاري والتكنولوجي.
- ❖ **الافتراض السابع:** أنه ليس هناك حد قاطع فاصل بين مسؤوليات كل من الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية تجاه فئات المنتفعين بخدماتها، فالإنسان الواحد صاحب الحاجة قد يكون عميلاً لكليتهما معاً، الأولى توفر له حقه في الحد الأدنى لمستوى المعيشة والثانية قد تمنحه مزيداً من الرعاية أو الخدمة.

ب- النظرية الثانية: نظرية الأعمدة المتوازية

- وتنادي هذه النظرية بأن على الهيئات الأهلية أن تؤدي ما يمكنها أن تؤديه للحالات التي ترعاها وأن مسؤولياتها هي رعاية الحالات التي تتقدم لها رعاية تماثل ما تقوم بها الهيئات الحكومية.
- وفي هذه الحالة يجب على الدولة أن تحدد القطاعات التي تعمل بها في مجال الرعاية الاجتماعية وعلى القطاع الأهلي أن يقوم بسد الفراغ في الخدمات التي تؤديها الدولة، وليس هناك تفرقة بين الخدمات التي يجب أن تقدمها الهيئات الاجتماعية الحكومية والهيئات الاجتماعية الأهلية ما دامت جميع الحالات التي تتقدم إلى كليتهما يجب أن تحصل أولاً على الحد الأدنى لمستوى المعيشة القومي ثم الخدمات الاجتماعية الأخرى المتخصصة.
- وتقوم النظرية على عدة افتراضات هي: -

- ❖ **الافتراض الأول:** أن الهيئات الحكومية تعمل على رعاية الأفراد وخدمتهم لبلوغ حد معين من مستوى المعيشة، كذلك الأمر بالنسبة للهيئات الأهلية هي الأخرى لها شخصيتها المميزة ومستوياتها فيما تقدمه من خدماتها لعملائها.
- ❖ **الافتراض الثاني:** أن الهيئة الأهلية متى اتخذت مسؤولية خدمة عميل فعليها أن توفر له كل احتياجاته وتعالج كل مشكلاته بمجهودها وجهود الهيئات الأهلية الأخرى المتعاونة معها في خدمة البيئة.

❖ الافتراض الثالث: أنه ليس هناك فارق بين الافتراضات الأخرى لنظرية "سيدني وب" وهذه النظرية، فيما عدا تقسيم العمل بين كل من الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية.

- وإذا كانت هاتان النظريتان تمثلان طرفين في الانطلاق الفكري المقارن، فإن ما هو قائم بينهما قد يختلف عن أيهما ليتوسط بينهما، إذ أن المفروض في مجتمعنا أن الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية انطلاقة إنسانية نحو فعل الخير تشترك فيها كافة الهيئات وتسهم فيها بقدر ما تستطيع.
- فإذا استعصى على صاحب حاجة أن يجد العون في القطاع الأهلي وجده في أجهزة الدولة والعكس صحيح، بل ربما إذا قلنا إن الموارد المشتركة لو أحسن إدارة استثمارها والانتفاع بها بطريقة منظمة قائمة على التنسيق الفعلي للجهود لما كان هناك صاحب حاجة إلا ووجدها، فمشكلتنا إذن متمثلة في تنظيم المجتمع وتوعية الجماهير بمواطن الخدمات.

ثالثاً: دور كل من الهيئات الحكومية والأهلية في برامج الرعاية والتنمية الاجتماعية.

- يحقق المزج بين أنشطة الهيئات الحكومية والأهلية مزايا منها: -
 - ❖ إن المزج بين الأنشطة الأهلية والحكومية يبسر أداء الخدمات ويزيد من الفوائد التي تعود على المواطنين.
 - ❖ إن المؤسسات الأهلية تستمر في احتياجها إلى الدعم الذي تقدمه الحكومة لأن هناك اهتماماً عاماً بأنشطة هذه المؤسسات لتساهم مع الهيئات الحكومية في تحقيق التنمية.
 - ❖ لا بد من وجود مسئولية حكومية لتخطيط السياسة الاجتماعية في المجتمع وفي نفس الوقت لا بد من إعطاء درجة من الحرية للمؤسسات الأهلية ويتمثل الحد الأمثل في وجود متطوعين ودعم الحكومة للهيئات الأهلية.
- ويمكننا هنا عرض دور كل من الهيئات الأهلية والحكومية في برامج الخدمات الاجتماعية في الآتي: -
 - أ- دور الهيئات الأهلية في برامج الرعاية الاجتماعية: تشارك الهيئات الأهلية جنباً إلى جنب مع الهيئات الحكومية في تحقيق برامج الرعاية الاجتماعية في المجتمع، ويتلخص هذا الدور في: -
 - ❖ قيام الهيئات الأهلية بتجريب أنواع جديدة من البرامج والخدمات لمقابلة الاحتياجات القديمة أو لظهور احتياجات جديدة وتوجيه أنظار الهيئات الحكومية لتعميمها بعد نجاح الهيئات الأهلية في تقديمها.
 - ❖ تولي مسئولية بعض البرامج التي بدأتها الحكومة والخاصة بفئات معينة من المواطنين مثل برامج التأهيل المهني لذوي العاهات وبرامج الأحداث المنحرفين ويوفر هذا على الحكومة جهداً مما يمكنها من القيام بأنواع أخرى من النشاط يحتاجها المواطنون بوجه عام.
 - ❖ اكتشاف الفجوات الموجودة في النشاط الحكومي والعمل على سدها.
 - ❖ المساهمة في تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية جنباً إلى جنب مع الهيئات الحكومية.
 - والجمعيات والمؤسسات الخاصة تؤدي الكثير من الخدمات الاجتماعية في ميادين متعددة، وتشمل الميادين التالية:
 - ⇨ الميدان الأول: رعاية الطفولة والأمومة.
 - ⇨ الميدان الثاني: رعاية الأسرة البديلة.
 - ⇨ الميدان الثالث: المساعدات الاجتماعية.
 - ⇨ الميدان الرابع: رعاية الشيخوخة.
 - ⇨ الميدان الخامس: رعاية الفئات الخاصة والمعوقين.
 - ⇨ الميدان السادس: الخدمات الثقافية والعلمية والدينية.
 - ⇨ الميدان السابع: تنمية المجتمعات المحلية.
 - ⇨ الميدان الثامن: رعاية المسجونين.
 - ⇨ الميدان التاسع: الصداقة بين الشعوب.

- ⇨ الميدان الحادي عشر: التنظيم والإدارة.
- ⇨ الميدان الثاني عشر: النشاط الأدبي.
- ⇨ الميدان الثالث عشر: الدفاع الاجتماعي.
- ⇨ الميدان الرابع عشر: أصحاب المعاشات.

ب- دور الهيئات الحكومية في برامج الرعاية الاجتماعية: رغم اشتراك عدة وزارات في برامج التنمية مثل (الصحة – الشباب- التعليم – الإدارة المحلية ... الخ) إلا أن وزارة الشؤون الاجتماعية هي المسؤولة الأولى عن برامج الرعاية الاجتماعية في المجتمع، ويتلخص دورها في الآتي:-

- ❖ القيام بالدراسات والبحوث العلمية التي يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات المجتمعية وتخطيط البرامج والخدمات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات.
- ❖ تشجيع قيام هيئات أهلية في المجتمعات المحلية والمحتاجة إلى هذه الهيئات.
- ❖ توجيه الهيئات الأهلية إلى أنواع معينة من الخدمات التي يحتاجها المجتمع وتشجيعها على القيام بها بالوسائل المختلفة.
- ❖ المساعدة في تدريب العاملين في الهيئات الاجتماعية على مختلف المستويات.
- ❖ التمويل الجزئي للهيئات عن طريق الإعانات والمساعدات المالية.
- ❖ وضع مستويات للخدمة والإشراف على الهيئات الأهلية للتأكد من مراعاتها لهذه المستويات ومن مسايرتها للسياسة العامة للدولة ومن سلامة النواحي المالية لنشاط هذه الهيئات.
- ❖ المساعدة في التنسيق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها الأجهزة المتعددة التي تتضمنها كل من الهيئات الأهلية والحكومية.
- ❖ تصميم بعض أنواع الخدمات الجديدة.
- ومن الممكن أن يلعب القطاع الأهلي دوراً كبيراً في مجال الخدمات الاجتماعية بشرط أن ينظم هذا الجهد ويدعم ذلك للاعتبارات التالية: -
- ❖ مرونة العمل في محيط الجمعيات الأهلية وسرعة الأداء الذي لا يخضع للروتين الحكومي.
- ❖ الانفتاح بجهود المتطوعين في عمليات الإشراف والتنفيذ وكلها جهود ذات خبرة لا تكلف وزارة الشؤون الاجتماعية شيئاً.
- ❖ مساندة الإنفاق الحكومي بما تدره هذه الهيئات الأهلية من حصيلة التبرعات التي تجمعها من الجمهور وبذلك يظهر الاشتراك الشعبي مع الحكومة في تمويل برامج التنمية والرعاية الاجتماعية.
- ❖ ما ينطوي عليه هذا المبدأ من تحقيق المشاركة الشعبية للخدمات التي تؤدي عن طريق الشعب لصالح نفسه.
- ❖ توفير الجهد الحكومي لما هو أهم من العمليات ذات الصفة القومية الكبرى وليس معنى هذا أن تظل الحكومة بعيدة عن هذا الميدان، فعليها تقع مسئولية الرقابة والإشراف على تلك الهيئات الأهلية.

=====

رابعاً: شكل العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية.

- تأخذ العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية شكلاً أو أكثر من الأشكال الآتية: -
- ✓ الأول: تقوم الهيئات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه فقط بالنسبة للهيئات الأهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها في حدود اللوائح الموضوعة.

- ✓ **الثاني:** تقوم الهيئات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات العامة وتحديد المستويات المقبولة للخدمة وتترك للهيئات الأهلية مهمة التنفيذ.
- ✓ **الثالث:** تقوم الهيئات الحكومية بصرف إعانات للهيئات الأهلية تعيينها على العمل وعلى تحقيق أغراضها دون تدخل في شئونها.
- ✓ **الرابع:** تضع الهيئات الحكومية النموذج الذي يحتذى به بأن تنشئ مشروعات نموذجية وتدعو الهيئات الأهلية وتشجعها على عمل المثل دون التزامها بذلك.

■ **على أنه لكي تزيد كفاءة المؤسسات الأهلية والحكومية في تقديمها للخدمات الاجتماعية في المجتمع فإنه يلزم توفر مجموعة من الأسس العامة أهمها: -**

- ❖ إن تقديم الخدمة يجب أن يغطي كل الأفراد الذين تلتزم الحكومة نحوهم بمسؤولية عامة سواء قامت بهذه الخدمة الهيئات الحكومية مباشرة أو من خلال المؤسسات الأهلية.
- ❖ ضرورة الوضوح في تحديد الخدمات والعلاء إلى جانب البرامج التي تقدم لهم بالنسبة لكل من المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية مع ضمان التنسيق بين كلا النوعين من المؤسسات لتقديم الخدمات للمواطنين.
- ❖ توفر سبل للاتصال وتبادل المعلومات بشكل كافٍ يتاح للهيئات الأهلية والحكومية على حد سواء من خلالها أن تعي حقيقة أنها تعتمد وظيفياً بالفعل على بعضها البعض، بمعنى أن تفهم كل منهما أن تحقيقها لأهدافها مرهون بتحقيق الهيئات الأخرى لأهدافها، وأن يتضح لهما ما يمكن أن يحققه التعاون بينهما من فوائد لتحقيق الرعاية والخدمات للمواطنين.
- ❖ التوصل إلى إجراءات أو ترتيبات محددة يمكن أن يتم التنسيق على أساسها بين كل من الهيئات الأهلية والحكومية حول أنواع التبادل أو التحويل التي يمكن أن تتم بينهما لعدم ازدواج الخدمات أو تضاربها.
- ❖ وجود معايير خاصة بالسياسات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية والأهلية على أن توضع برامج كل منها في ضوء تلك المعايير.
- ❖ ضرورة وجود تخطيط مشترك لتقديم رعاية متكاملة على أساس علمي للعلاء إلى جانب تقييم استخدام الدعم الحكومي واستثماره لاستخدامه أفضل استخدام ممكن لهذا الغرض، وتحديد الدعم الحكومي لكل من المؤسسات الحكومية والأهلية على أساس تحليل الخدمات التي تقدمها كل منها والمجالات التي تعمل فيها.

خامساً: الفروق الأساسية بين الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية.

- **الهيئات الاجتماعية تنشأ لتحقيق أهداف وأغراض متعددة، ولكي تنجح هذه الهيئات في تحقيق أهدافها وأغراضها يجب أن تراعى عند تحديدها لأهدافها وأهداف الهيئات الأخرى التي تعمل في نفس المجتمع أو في نفس الميدان ليس هذا فقط وإنما يجب أيضاً أن يكون لدى الهيئة الاستعداد الكافي للتعاون مع الهيئات الأخرى.**
- **وإذا ما حللنا الهيئة الاجتماعية (حكومية - أهلية) إلى مكوناتها نجد أن هذه المكونات تشتمل على: -**
 - ❖ **الأهداف والخدمات التي تقدمها الهيئة سواء كانت حكومية أو أهلية.**
 - ❖ **المنتفعون أو العلاء أو الأعضاء.**
 - ❖ **العاملون سواء كانوا موظفين فنيين أو غير فنيين.**
 - ❖ **الجماعة المسؤولة عن رسم السياسة العامة للهيئة الحكومية أو الأهلية.**
 - ❖ **الإمكانيات والمرافق والتمويل.**
 - ❖ **النظم والإجراءات التي يسير العمل بمقتضاها.**
- **وتشترك كل من الهيئات الأهلية والحكومية في تلك المكونات الأساسية حيث أنه لا بد أن تتوافر لكلتيهما وجود أهداف ومنتفعين وجماعة مسئولة عن رسم السياسة العامة وإمكانيات ونظم يسير عليها العمل لتحقيق الأهداف.**

- وتشترك الهيئات الاجتماعية الحكومية والهيئات الاجتماعية الأهلية في تنفيذ برامج ومشروعات الدولة في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية، وبالرغم من اشتراكهما في المكونات الأساسية، إلا أنهما تختلفان بالنسبة لبعض النواحي التي تتعلق بالجوانب الإدارية.
ويمكن أن نوضح أوجه الاختلاف في الجدول التالي: -

وجه المقارنة	الهيئة الحكومية	الهيئة الأهلية
1-النشأة	تنشأ عن طريق الحكومة ولها سند من القانون.	إن المؤسسات الأهلية متزامنة في نشأتها (تنشأ تلقائياً) عن طريق نشاط أعضائها من الأهالي المهتمين دون مساعدة مهنية.
2-تحديد الأهداف	تحددها التشريعات والقوانين والقرارات التي تصدرها السلطة التشريعية أو القيادة السياسية العليا.	يحددها مجلس الإدارة عن طريق اقتراحها وإقرارها من الجمعية العمومية.
3-الهيكل التنظيمي	على درجة كبيرة من التعقيد والضخامة حيث يأخذ مستويات متعددة من أصغر وحدة على المستوى المحلي إلى أعلى الهرم التنظيمي في المستوى القومي.	بسيط فهو يبدأ من القمة بالجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والجهاز الإداري والفني.
4-التمويل	يخصص التمويل في ميزانية الدولة ولها مصادرهما التمويلية الثابتة من الضرائب والرسوم ولذا فليس هناك ما يفلقها على مواردها المالية وهي ملزمة بالعمل في حدود الاعتمادات المقدمة.	تعتمد على دوافع البر والإحسان والتبرعات والإعانات لذا فإنها قلقة دائماً، والتمويل غير منتظم وغير ثابت، وتتمتع بحرية أكبر من حيث المشتريات والمناقصات وغيرها من النواحي المالية.
5-جمهور المستفيدين من خدماتها	خدماتها عامة ومتاحة لجميع أفراد الشعب على تنوع شرائحهم الاجتماعية.	خدماتها لأعضائها أو لنوعية خاصة من الأفراد قد تحكمها شروط خاصة.
6-إصدار القرارات	محكومة في قراراتها بالسياسة العامة للدولة من ناحية واللوائح والقوانين والتعليمات من ناحية أخرى مما يشكل قيوداً على مرونتها في مواجهة المواقف مما يضعف من ترشيد قراراتها.	أكثر مرونة في قراراتها نتيجة بنيانها الإداري البسيط وأهدافها المحددة، ولذا فإن قراراتها أكثر ترشيداً وأكثر سرعة وحرية في الحركة حيث أنها هي التي تغير وتعديل من لوائحها ونظمها.
7-التوظيف	يخضع لأحكام قانون المدنيين في الدولة	لديها حرية أكثر في اختيار العاملين بها والتعاقد معهم مع عدم تعارضها مع نصوص قانون العمل الخاص بالهيئات غير الحكومية.
8-الترقية	تخضع للأقدمية المطلقة حتى الفئة الثالثة ثم بعد ذلك بالاختيار وتتم روتينياً.	تتم بالاختيار دائماً وهي أكثر حرية ومرونة.
9-المرتبات والعلاوات	تخضع للكادر العام طبقاً لقانون العاملين المدنيين في الدولة وتمنح العلاوات دورياً متى حل موعدها "عملية روتينية".	المرتب مجال مساومة عند التعاقد والعلاوة غير منتظمة وغير محددة وغالباً ما تقرر بقرار من مجلس الإدارة.
10-التأمين والمعاشات	لها نظام خاص يخضع لقانون العاملين المدنيين.	تخضع لأحكام قانون التأمينات الاجتماعية.
11-العضوية	ليس فيها نظام للعضوية لأنها تقوم على نظام التوظيف والتنظيم الرسمي وهو الأساس، فكل العاملين يعملون بأجر.	تخضع العضوية فيها لشروط تحددها الهيئة ومتى انطبقت على شخص أصبح عضواً فيها.
12-طبيعة الخدمات التي تؤديها	الخدمات شبه ثابتة لا يمكن تغييرها بسهولة وتلتزم بتقديم ما يحدده القانون من خدماتها.	الخدمات تتصف بسرعة الأداء والمرونة ، ويمكن لها أن تزاوِل أنشطة خارج قانونها إذا ما شعر أعضاؤها بحاجة المجتمع إلى ذلك وبموافقة الجهات المختصة.
13-التطوع	لا تستخدم متطوعين لأنها لا تقوم على أساس تطوعي وإنما تعتمد على الحكومة	تعتمد على جهود المتطوعين إلى حد كبير وبالتالي تستطيع أن تحصل على تأييد من المجتمع المحلي لأنهم يتقدمون بدافع منهم لخدمة مجتمعهم.

	وبذلك قد لا تتلقى تأييداً من جانب المجتمع المحلي.	
أقل إذا ما قورنت بتكلفة نفس الخدمة في الهيئة الحكومية لاعتمادها على المتطوعين وتعيين الأعداد التي يحتاجها العمل فعلاً مما يقلل التكلفة.	كبيرة إذا ما قورنت بتكلفة نفس الخدمة في الهيئة الأهلية حيث أن تلك الهيئات تعين موظفين طبقاً لنظام الحكومة قد لا يحتاجهم العمل.	14-تكلفة الخدمة
مدرسة للديمقراطية حيث فيها التفكير الجماعي والقيادة الجماعية والفرصة متاحة للعمل الاجتماعي بدون قيد في تعاون ومشاركة تلقائية.	تفتقر إلى الديمقراطية حيث أنها ملزمة بتنفيذ قوانين وقرارات تصدر لها من السلطات العليا.	15-ممارسة الديمقراطية
ليس لها هذه السلطة بل هي تسعى لإرضاء الجمهور وتحرص على كسب ثقته حتى تضمن بقاءها.	لها سلطة توقيع الجزاء على المخالف حتى ولو كان أحد المنتفعين بخدماتها.	16-العلاقة بالجمهور
أقل تأثراً بذلك خاصة أن قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة يحرم عليها عدم التدخل في المجالات السياسية.	أكثر استجابة للتقلبات السياسية لاتصال ذلك بالحكومة ونظام الحكم خاصة في حالات الصراعات العقائدية أو الحزبية.	17-الاستجابة للتقلبات السياسية
أكثر مرونة وحركة في تعديل أهدافها وتطوير أساليبها لمواجهة المواقف المستجدة نظراً لبساطتها.	بسبب طبيعتها وضخامة الهيكل التنظيمي لها وتعدد مستوياتها نجد أن قدرتها نحو التجديد والتطور بطيئة ومقيدة.	18-التطور والتجديد

.....تبع انتظرو مني ملف جديد