

الفصل الأول

أهمية الإدارة في المؤسسات الاجتماعية

تمهيد

أولاً: مفاهيم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية.
ثانياً: خصائص الإدارة في المؤسسات الاجتماعية.
ثالثاً: أهمية الإدارة في المؤسسات الاجتماعية.
رابعاً: المهام والأدوار الإدارية للأخصائي الاجتماعي.
خامساً: المبادئ التي توجه عمل الأخصائي الاجتماعي كإداري.
سادساً: العوامل المؤثرة في نجاح الأخصائي الاجتماعي كإداري.

(المحاضرة الأولى في مقرر ادارة مؤسسات اجتماعية)

أهمية الإدارة في المؤسسات الاجتماعية

تمهيد رغم أن الإدارة ممارسة قديمة صاحبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات، إلا أن صورتها العلمية والتنظيمية تبلورت بوضوح مع بدايات القرن العشرين. ومع تعقد احتياجات الإنسان وتوسع المؤسسات، أصبحت الإدارة اليوم علماً وفناً وممارسة مهنية تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وتزداد أهمية الإدارة في المؤسسات الاجتماعية بوجه خاص؛ لأنها تتعامل مباشرة مع الإنسان وقضاياه واحتياجاته، وتتطلب تنظيم الموارد والجهود لضمان جودة الخدمات وتحقيق أثر اجتماعي إيجابي ومستدام. وتعد الإدارة ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات الاجتماعية، فهي الأداة التي يتم من خلالها توجيه الجهود البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية تخدم الفرد والمجتمع. ومع تعقد المشكلات الاجتماعية وتزايد أدوار مؤسسات الرعاية، أصبحت الإدارة في المؤسسات الاجتماعية علماً وفناً وممارسة مهنية لا غنى عنها لضمان كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة. تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالبات بمفهوم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، وخصائصها، ومستوياتها، وأهميتها، وعناصرها، إضافة إلى توضيح وظائف وعمليات الإدارة مع أمثلة تطبيقية واقعية.

أولاً: مفهوم الإدارة.....(صفحة ١٠-١٢)

تشير الإدارة إلى توجيه الجهود البشرية وتنظيم الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة بأفضل صورة ممكنة، وبأقل تكلفة، وفي ظل ظروف بيئية متغيرة. ولا يمكن ترك سلوك الأفراد داخل المؤسسة يسير وفق الأهواء أو الاجتهادات الشخصية، بل لا بد من توجيهه وتنظيمه بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ورسالتها. وهنا يبرز الدور المحوري للإدارة في تحقيق الانضباط، وضمان الاستمرارية، وتحقيق الأهداف المشتركة وتسهم الإدارة في منع العشوائية داخل المؤسسة؛ فلا يُترك سلوك الأفراد للأهواء أو الاجتهادات الشخصية، بل يُوجه وفق أهداف المؤسسة ورسالتها.

تعددت تعريفات الإدارة، ومن أبرزها:

- تعريفها بأنها فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس لتحقيق هدف مشترك.
- تعريفها كعملية يقوم من خلالها المديرون بتوجيه وتنسيق جهود الأفراد والمحافظة على التنظيم.
- كما عرّفها بعض العلماء بأنها عملية اتخاذ قرارات تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجهود البشرية والمادية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ورغم اختلاف هذه التعريفات، إلا أنها تتفق جميعها على أن الإدارة عملية إنسانية هادفة تعتمد على التخطيط والتنظيم والتوجيه. فالإدارة في جوهرها تعني: كيف نعمل مع الناس، ومن خلالهم، لتحقيق هدف واضح بأفضل طريقة ممكنة.

توضيح مبسط: الإدارة تعني العمل مع الناس ومن خلالهم لتحقيق هدف محدد بأفضل طريقة ممكنة

مثال واقعي: في جمعية خيرية لرعاية الأسر المحتاجة، لا يكفي وجود متطوعين فقط، بل تحتاج الجمعية إلى إدارة تنظم العمل، وتحدد المسؤوليات، وتنسق توزيع المساعدات لضمان وصولها لمستحقيها بكفاءة وعدالة.

مثال تطبيقي آخر: في دار رعاية اجتماعية، لا يقتصر دور الإدارة على تنظيم العمل أو توزيع المهام، بل يشمل:

- ضمان جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين
- التنسيق بين الأخصائيين الاجتماعيين
- مراعاة الجوانب النفسية والإنسانية للمستفيد

ثانيًا: خصائص الإدارة في المؤسسات الاجتماعية.....(صفحة ١١-١٣)

1 الإدارة وعملية اتخاذ القرار: يُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وأساسها؛ إذ تتحكم القرارات الإدارية في توجيه سلوك الأفراد واستخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتنقسم القرارات الإدارية إلى:

- قرارات تخطيطية: تتعلق بتحديد الأهداف ورسم الخطط المستقبلية.
- قرارات تنفيذية: ترتبط بتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الأعمال اليومية.
- قرارات تنظيمية: مثل التوظيف والتعيين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

ومن هنا، تُعرّف الإدارة بأنها عملية مستمرة لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

شرح مبسط: القرار الإداري ليس اختياريًا عشوائيًا، بل هو اختيار مدروس يقوم على تحديد الهدف، ودراسة البدائل، ثم التنفيذ والمتابعة.

مثال واقعي: فتح برنامج تدريبي للشباب في مركز اجتماعي يُعد قرارًا تخطيطيًا، وتوزيع المهام على الأخصائيات قرارًا تنفيذيًا، وتعيين مشرفة للبرنامج قرارًا تنظيميًا.

2 الطابع الإنساني للإدارة.....(صفحة ١٤)

تتميز الإدارة بطابعها الإنساني؛ لاعتمادها على العلاقات الإنسانية والتعاون الجماعي. ويُقاس نجاح الإدارة بمدى تفاعل الأفراد، وإخلاصهم، وقدرتهم على العمل بروح الفريق. ويُقاس نجاح الإدارة بمدى ما يبذله الأفراد من

جهد، وبدرجة إخلاصهم وتفاعلهم في العمل، مما يؤكد أن الإنسان هو العنصر الأهم في العملية الإدارية، خاصة داخل المؤسسات الاجتماعية التي تقوم في جوهرها على خدمة الإنسان.

شرح مبسط: حتى مع توفر الإمكانيات المادية، فإن ضعف التواصل الإنساني يقلل من فاعلية العمل، بينما تبدأ الإدارة الناجحة من حسن التعامل مع الأفراد.

مثال واقعي: في دار رعاية اجتماعية، قد تتوافر الموارد، لكن غياب التواصل بين الإدارة والعاملات يؤدي إلى ضعف الأداء، في حين أن الإدارة الداعمة والمحفزة تحقق نتائج أفضل وجودة أعلى. كما هو المعلوم من الإدارة المحفزة للموظفين أو التي تقدر جهود موظفيها تحقق نتائج أفضل في جوده الخدمات المقدمة.

3 الإدارة كعملية هادفة.....(صفحة ١٤)

تسعى الإدارة دائماً إلى تحقيق أهداف واضحة، وتختلف هذه الأهداف باختلاف طبيعة المؤسسة، إلا أن جميع الأنشطة الإدارية تتجه نحو تحقيقها.

ولا تُعد الإدارة ناجحة إلا إذا:

- حققت أهداف المؤسسة.
- وبأقل تكلفة ممكنة.
- وبأعلى مستوى من الجودة.
- وفي أقصر وقت ممكن.

شرح مبسط: ليس المهم كثرة الأنشطة، بل تحقيق الهدف الحقيقي بأثر ملموس وجودة عالية.

مثال واقعي: إذا كان هدف مؤسسة اجتماعية هو خفض نسبة التسرب المدرسي، فإن نجاح الإدارة يُقاس بمدى تحقيق هذا الهدف، وليس بعدد الأنشطة فقط، بل بجودة النتائج والأثر المجتمعي المتحقق.

4 الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة.....(صفحة ١٥)

الإدارة ليست عملية جامدة أو ثابتة، بل هي "عملية مرنة ومتغيرة" تتكيف مع الظروف والمواقف المختلفة. ورغم اعتمادها على مبادئ عامة، إلا أن تطبيقها يتطلب مهارة في اختيار الأسلوب المناسب للواقع. ورغم اعتمادها على مبادئ وقواعد عامة، إلا أن التطبيق الإداري يتطلب مرونة ومهارة في استخدام تلك المبادئ بما يتلاءم مع الواقع العملي. وتشمل الإدارة عمليات أساسية مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوظيف، والرقابة. وتبدأ بالتخطيط ولا تنتهي إلا بالتقويم والمتابعة المستمرة.

شرح مبسط: الإدارة تشبه قيادة السيارة؛ توجد قواعد، لكن القائد يغيّر السرعة والمسار وفق الطريق والظروف.

مثال واقعي: خلال الأزمات (مثل الجوائح أو الكوارث)، تضطر إدارة المؤسسات الاجتماعية إلى تعديل خططها وأساليب عملها، مثل التحول إلى تقديم الخدمات عن بُعد أو إعادة توزيع الموارد وفق الأولويات الطارئة.

سادساً: مجالات الإدارة.....(صفحة ١٠-١٢)

ظهرت الإدارة في عدة مجالات متخصصة، من أبرزها:

- **الإدارة العامة:** وتشمل إدارة المصالح الحكومية والقطاع العام. وتشمل إدارة الأجهزة الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة التي تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمجتمع، وليس تحقيق الربح، مثل: الوزارات، البلديات، والمؤسسات الحكومية المختلفة. **تركز الإدارة العامة على خدمة الصالح العام، وتنفيذ السياسات الحكومية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية والتنمية للدولة.**
- **إدارة الأعمال:** وتشمل إدارة المنشآت التجارية والصناعية والخدمية. ويقصد بها إدارة المنشآت التجارية والاقتصادية التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح، وتشمل إدارة الشركات والمصانع والمؤسسات التجارية الخاصة، وتركز على زيادة الإنتاجية والكفاءة وتحقيق العائد الاقتصادي. تهتم إدارة الأعمال بالتسويق، والإنتاج، والتمويل، وتنظيم العمل بما يضمن المنافسة والاستمرارية في السوق.
- **الإدارة الاجتماعية:** وتعنى بإدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية، سواء كانت حكومية أو أهلية، مثل المؤسسات التعليمية، والصحية، والاجتماعية. والتي تهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية وإنسانية، مثل: مؤسسات الرعاية الاجتماعية، الجمعيات الخيرية، دور الأيتام، ومراكز التأهيل. تتميز إدارة المؤسسات الاجتماعية بتركيزها على الإنسان وحاجاته الاجتماعية، مع الاستفادة من الأسس الإدارية العامة بما يتلاءم مع طبيعة العمل الاجتماعي.

مثال:

- إدارة مدرسة حكومية = إدارة عامة،
- إدارة شركة خاصة = إدارة أعمال،
- إدارة جمعية خيرية = إدارة اجتماعية.

سابعاً: مفهوم المدير ودوره في التنظيم.....(صفحة ١٤)

المدير هو الشخص الذي يتولى توجيه وتنظيم جهود الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشرف على الأداء ويضمن سير العمل. يشير مفهوم الإدارة إلى وجود شخص مسؤول عن توجيه وتنظيم جهود الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، ويُطلق على هذا الشخص مسمى المدير. ويُعد المدير أحد عناصر التنظيم الأساسية، إذ يتولى ممارسة سلطة التوجيه والإشراف والمتابعة على الأفراد المرؤوسين له، بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعنى وجود مدير داخل المؤسسة ما يلي:

- وجود عمل أو نشاط مطلوب إنجازه.
- وجود أفراد مسؤولين عن تنفيذ هذا العمل.
- وجود شخص يتولى التنسيق بين الجهود، وتوجيه الأفراد، ومتابعة الأداء.

مثال واقعي: في جمعية خيرية، يقوم الأخصائيون الاجتماعيون بتقديم الخدمات للمستفيدين، بينما يتولى مدير الجمعية توزيع المهام، تنظيم العمل، متابعة تنفيذ البرامج، والتأكد من توافق الأنشطة مع أهداف الجمعية ورسالتها الاجتماعية.

ثانياً: خصائص الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ١٧-٢٦

الصفحة (17-18)

1- الإدارة عملية اجتماعية

تُعد الإدارة في المؤسسات الاجتماعية عملية اجتماعية قبل أن تكون إجراءات تنظيمية أو قرارات مكتوبة؛ لأنها تقوم في جوهرها على التفاعل الإنساني داخل المؤسسة وبينها وبين المجتمع. فالمؤسسة الاجتماعية ليست آلة

تعمل وحدها، بل هي نسق من العلاقات يضم مديرًا، وفريق عمل متعدد التخصصات، ومجلس إدارة، وشركاء مجتمع، ومستفيدين (عملاء)، وكل طرف يملك دورًا وتوقعات تؤثر في مسار العمل ونتائج الخدمة..

وتتحقق فاعلية الإدارة من خلال تنسيق الجهود الفردية والجماعية، وبناء العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والنقة، وتحقيق التواصل الفعال بين جميع الأطراف، وإدارة الاختلافات المهنية بطريقة إيجابية تسهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات.

مثال مختصر: نجاح دار رعاية اجتماعية لا يعتمد على المبنى أو الميزانية فقط، بل على تعاون الإدارة مع الأخصائيين والعاملين وحسن تعاملهم مع المستفيدين.

لماذا تُسمّى الإدارة «عملية اجتماعية»؟

لأن نجاح الإدارة لا يتحقق فقط بتوفر الموارد (ميزانية، مبنى، أجهزة)، بل يتحقق عبر:

- تنسيق جهود الأفراد الفردية والجماعية وتحويلها من أعمال متفرقة إلى عمل جماعي منظم.
- بناء العلاقات الإنسانية الناجحة داخل بيئة العمل (احترام، ثقة، تعاون).
- التواصل الفعال والتعاون ونقل المعلومات والقرارات بصورة واضحة.
- إدارة الاختلافات (تباين الآراء، تضارب الأدوار، تفاوت الخبرات) وتحويلها إلى تكامل.
- تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية بما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات.

مثال: نجاح المستشفى لا يعتمد على الأجهزة فقط، بل على تعاون الفريق الطبي والإداري.

وباختصار ملامح الإدارة كعملية اجتماعية داخل المؤسسة الاجتماعية

1) العلاقات الإنسانية هي محرك الأداء تقدم المؤسسات الاجتماعية خدمات حساسة (رعاية، حماية، دعم، تمكين)، لذلك يحتاج العاملون إلى بيئة يشعرون فيها بالإنصاف والتقدير؛ لأن ذلك ينعكس مباشرة على تعاملهم مع المستفيدين.

مثال واقعي: في دار رعاية مسنين، إذا كانت الإدارة تتعامل مع فريق التمريض والأخصائيات بضغط دائم دون تقدير أو استماع، سيظهر ذلك على الخدمة في صورة توتر، وأخطاء، وجفاء في التعامل. بينما الإدارة التي تعقد لقاءات دورية قصيرة، وتستمع للملاحظات، وتكافئ المبادرات؛ ترفع جودة الرعاية وتزيد رضا المستفيدين وأسرهم.

2) التعاون الجماعي أهم من الجهد الفردي حتى لو كان في المؤسسة موظف متميز، فلن تتحقق الأهداف إذا كانت الأقسام تعمل كلٌّ بمعزل عن الآخر. تنجح الإدارة عندما تصنع عملاً جماعياً منسقاً.

مثال واقعي: في مركز حماية من العنف الأسري:

- الأخصائي الاجتماعي يجمع المعلومات وبيّن الحالة،
- الأخصائي النفسي يقدم دعماً علاجياً،
- الشؤون القانونية تتابع الإجراءات،
- والإدارة تنسق الأدوار وتحدد الأولويات.

إذا غاب التنسيق، تتأخر الخدمة وقد تتعرض الحالة للخطر. وهنا تظهر الإدارة كعملية اجتماعية تنظم التعاون.

3) التواصل: عصب المؤسسة الاجتماعية التواصل الإداري لا يقتصر على الإبلاغ، بل يهدف إلى بناء فهم مشترك: من يفعل ماذا؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟
وكلما زادت وضوح قنوات الاتصال، قلت الأخطاء وسوء الفهم.

مثال واقعي: في جمعية تقدم سلالاً غذائية، إذا لم يُشرح قرار تغيير معايير الاستحقاق للفريق والمتطوعين بوضوح، سيؤدي ذلك إلى ارتباك وشكاوى. أما عند عقد جلسة توضيح قصيرة، مع نموذج موحد ومعايير مكتوبة، يتحسن التنفيذ ويقل الاحتكاك مع المستفيدين.

4 الإدارة تضبط التوقعات والأدوار داخل التنظيم قد يحدث في المؤسسات الاجتماعية تداخل في الأدوار (من يتواصل مع العميل؟ من يقرر قبول الحالة؟ من يعتمد الصرف؟). وتعمل الإدارة كعملية اجتماعية على تحديد الأدوار بوضوح ومنع تضاربها.

مثال واقعي: في وحدة خدمات طلابية بالجامعة، إذا لم تكن الأدوار واضحة بين المرشد الأكاديمي، والأخصائي الاجتماعي، والسكرتارية، سيضيع الطالب بين الجهات. الإدارة الفاعلة تضع خريطة إجراءات واضحة: استقبال → تقييم → إحالة → متابعة.

-2 الإدارة نشاط متخصص يستلزم توافر قدرات إدارية بجانب القدرات الفنية الصفحة (18)

الإدارة ليست مجرد امتلاك خبرة فنية أو تخصص مهني، بل هي نشاط متخصص يتطلب قدرات ومهارات إدارية مستقلة، مثل التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والتنسيق، والقيادة. فالتفوق الفني وحده لا يكفي لضمان النجاح الإداري، خاصة في المؤسسات الاجتماعية التي تتسم بتعدد بيئات العمل وتعدد التخصصات. ولا يُشترط في المدير أن يكون الأبرز فنيًا، بل أن يكون قادرًا على تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

مثال مختصر: قد ينجح الأخصائي الاجتماعي في العمل الميداني، لكنه يحتاج إلى مهارات إدارية متخصصة عند توليه منصبًا إشرافيًا.

ويبرز الطابع التخصصي للإدارة بشكل أوضح في المؤسسات الاجتماعية؛ نظرًا لطبيعة عملها في **بيئات مركبة** تتداخل فيها الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، وتتعامل مع فئات ذات احتياجات متعددة وحساسة. وهذا ما يجعل الإدارة في هذا السياق مطالبة بفهم العلاقات البينية بين التخصصات المختلفة، وتوجيه جهودها نحو هدف مؤسسي موحد، دون الانغماس في التفاصيل الفنية الدقيقة لكل تخصص.

لا يُتوقع من المدير أن يكون الأبرز فنيًا في كل مجال، بل أن يكون قائدًا ومنسقًا كفؤًا، يمتلك القدرة على:

- توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح
- منع تضارب الصلاحيات والازدواجية
- تحقيق التكامل بين الجهود المهنية
- توجيه العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة

أمثلة واقعية

- قد يكون الطبيب متميزًا في تشخيص الحالات، لكنه لا ينجح في إدارة مستشفى إذا افتقد مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الفرق واتخاذ القرار.
- في مؤسسة رعاية اجتماعية، قد يبرع الأخصائي الاجتماعي في العمل الميداني، إلا أن توليه منصبًا إداريًا يتطلب امتلاك مهارات إشرافية وتنظيمية متخصصة لضمان فاعلية البرامج.

شرح مبسط: تعني الإدارة كعملية متخصصة أن النجاح الإداري يقوم على امتلاك مهارات إدارية مستقلة، لا على التفوق الفني وحده، وأن هذا التخصص هو ما يحول الجهود الفردية المتفرقة إلى أداء مؤسسي منظم وفعال.

تلعب الإدارة دورًا محوريًا في تقدم المجتمعات وتنميتها، إذ أثبتت التجارب أن **ضعف الإدارة** قد يكون سببًا رئيسًا للتخلف، حتى في ظل توافر الموارد. **فالإدارة** الكفؤة قادرة على تنظيم الجهود، وحسن استغلال الإمكانيات، وتقليل الهدر، وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وفي المؤسسات الاجتماعية، يظهر هذا الدور من خلال تحديد أولويات المشكلات الاجتماعية، وتصميم البرامج المناسبة، ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها.

مثال مختصر: مجتمع يمتلك إدارة واعية يستطيع تحويل موارد محدودة إلى خدمات اجتماعية مؤثرة. وقد أثبتت التجارب أن تعثر كثير من المجتمعات لا يعود إلى ندرة الموارد بقدر ما يرتبط بضعف الإدارة وسوء توظيف الإمكانيات المتاحة.

فالإدارة الفعالة قادرة على:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية
- تنظيم الجهود الجماعية وتوجيهها
- تقليل الهدر والازدواجية في العمل
- تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة

شرح عميق المجتمع الذي يمتلك **إدارة واعية** يستطيع تحويل الإمكانيات المحدودة إلى إنجازات ملموسة، بينما قد يفشل مجتمع آخر في تحقيق التنمية رغم وفرة موارده، بسبب غياب الإدارة الرشيدة. ومن هنا، لا تُعد الإدارة عاملاً مساعدًا فحسب، بل شرطاً جوهرياً لنجاح أي مشروع تنموي.

أمثلة واقعية

- دول ذات موارد طبيعية محدودة استطاعت تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي ملحوظ بفضل التخطيط طويل المدى والإدارة الكفؤة.
- في المقابل، تعاني مجتمعات أخرى من البطالة والفقر رغم وفرة المال والموارد، نتيجة ضعف الإدارة وغياب الرؤية الاستراتيجية.

في المؤسسات الاجتماعية تحديداً..... يتجلى دور الإدارة في:

- تحديد أولويات المشكلات الاجتماعية
- تصميم برامج تنموية قائمة على الاحتياج الفعلي
- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج
- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمجتمع

ولنفهم إذن ان الإدارة هي الأداة التي تُحوّل الموارد إلى نتائج، وهي الجسر الذي يربط بين الإمكانيات المتاحة والأهداف التنموية المرجوة.

4-الإدارة كعملية تشمل سلسلة من العمليات المستمرة والمتصلة والمتداخلة الصفحة(20)

تُعد الإدارة **عملية مستمرة** لا تتوقف عند مرحلة معينة، بل تشمل سلسلة من العمليات المتداخلة تبدأ بالتخطيط، ثم التنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، وإدخال التحسينات اللازمة. وتتميز هذه العمليات بالترابط والاستمرارية، حيث تؤثر كل مرحلة في الأخرى. وتضمن هذه الطبيعة المستمرة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحسين الأداء بصفة دائمة. **فالإدارة سلسلة عمليات مترابطة (تخطيط – تنظيم – توجيه – متابعة – تقييم)**، وتتحسن باستمرار عبر التغذية الراجعة. تُعد الإدارة عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند مرحلة معينة، بل تمثل سلسلة مترابطة من العمليات تبدأ بالتخطيط ولا تنتهي بالتنفيذ، وإنما تستمر عبر المتابعة والتقييم والتطوير.

مثال مختصر: بعد تنفيذ برنامج اجتماعي، تقوم الإدارة بتقييم نتائجه ثم تطويره أو تعديله بناءً على التغذية الراجعة.

وتشمل هذه العملية:

- التخطيط
- تنظيم الموارد والعمل
- توجيه الأفراد
- متابعة التنفيذ
- تقييم النتائج
- إدخال التحسينات والتعديلات

شرح عميق: الإدارة ليست قرارًا لحظيًا، بل دورة ديناميكية تستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية. فكل مرحلة تقويم تُنتج معطيات جديدة تُبنى عليها خطط لاحقة، بما يضمن التطوير المستمر وتحسين الأداء المؤسسي.

أمثلة واقعية

- بعد تنفيذ برنامج اجتماعي لدعم الأسر، تُقِيم الإدارة نتائجه، ثم تُطَوِّر آليات العمل أو توسّع البرنامج أو توقفه وفقًا لمؤشرات الأداء.
- في المؤسسات التعليمية، تُراجع الخطط والبرامج سنويًا بناءً على نتائج المتعلمين ومتطلبات المجتمع.

وهنا نفهم ان الإدارة كعملية مستمرة تعني أن التوقف عن التقويم والتطوير هو بداية التراجع، بينما الاستمرارية والتجديد هما أساس الفاعلية والاستدامة.

الصفحة (21-22)

5- الإدارة عملية قيادية

الإدارة في جوهرها **عملية قيادية** تهدف إلى التأثير في الأفراد وتحفيزهم، وليس مجرد إصدار الأوامر أو ممارسة الرقابة. فالقائد الإداري الناجح هو من يوجّه الطاقات، ويشرك العاملين، ويعزز الانتماء المؤسسي، ويحول الأهداف إلى التزام عملي. وتحقق القيادة الإدارية من خلال الرؤية الواضحة، والقدرة على الإقناع، والتعامل الإنساني، وبناء الثقة داخل المؤسسة. **الإدارة قيادة** تهدف إلى التأثير والتحفيز، لا مجرد إصدار أوامر. تُعد **الإدارة عملية قيادية** في جوهرها؛ لأنها لا تقتصر على إصدار الأوامر أو الرقابة على التنفيذ، بل تقوم أساسًا على التأثير في الأفراد، وتحفيزهم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة الإدارية تبدأ برؤية واضحة، تتحول إلى قرارات مدروسة، ثم تنعكس في ممارسات عملية تؤثر في أداء العاملين ومستوى التزامهم.

مثال مختصر: مدير يشرك فريق العمل في اتخاذ القرار يحقق نتائج أفضل من مدير يعتمد على السلطة فقط.

وتتجلى القيادة الإدارية في قدرة المدير على:

- استكشاف المشكلات قبل تفاقمها
- اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار
- إقناع العاملين بالقرارات بدل فرضها
- توجيه الطاقات الفردية نحو هدف جماعي مشترك

تنجح الإدارة القيادية عندما ينتقل المدير من دور “المراقب” إلى دور “الملمهم”، ومن أسلوب “الأمر” إلى أسلوب “التوجيه والمشاركة”، فيشعر العاملون بأنهم شركاء في النجاح لا مجرد منفذين للتعليمات، مما يرفع مستوى الدافعية والانتماء المؤسسي.

مثال واقعي: في مؤسسة رعاية اجتماعية، **يحقّق المدير** الذي يشترك فريق العمل في تحليل التحديات، ويشجّع المبادرات، ويُقدّر الجهود، نتائج أفضل من مدير يعتمد على السلطة الرسمية فقط. الإدارة كعملية قيادية تعني أن جوهر الإدارة هو التأثير الإنساني الواعي الذي يحوّل الأهداف إلى التزام، والعمل إلى إنجاز.

الصفحة (22-23)

6- الإدارة علم وفن ومهنة

تُعد الإدارة علمًا لأنها تقوم على مبادئ ونظريات منظمة، وفنًا لأنها تتطلب مهارة وخبرة في التطبيق، ومهنة لأنها تمارس وفق معايير وضوابط أخلاقية ومهنية. ويجمع العمل الإداري بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي بما يحقق أهداف المؤسسة. وتثار جدل واسع بين الباحثين حول طبيعة الإدارة، وهل تُعد علمًا أم فنًا أم مهنة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

مثال مختصر: تطبيق نفس القرار الإداري يختلف من مؤسسة لأخرى حسب مهارة المدير وخبرته.

1 الإدارة كفن يقصد بالفن المهارة والقدرة الفردية في الأداء، حيث تعتمد الإدارة كفن على:

- الموهبة الشخصية.
- الخبرة العملية.
- القدرة على الإبداع وحسن التصرف في المواقف المختلفة.

مثال: مدير مدرسة يتمكن من تحفيز المعلمين ورفع معنوياتهم بأسلوبه الشخصي، حتى في ظل ضعف الإمكانيات، يُعد مثالًا على الإدارة كفن.

2 الإدارة كعلم العلم يقوم على الملاحظة والتجربة واستخلاص القوانين والمبادئ العامة. وتُعد الإدارة علمًا لاعتمادها على:

- أساليب علمية في التخطيط.
- قواعد تنظيمية واضحة.
- أدوات قياس وتقييم الأداء.

مثال: استخدام أساليب علمية في توزيع الموارد داخل مؤسسة اجتماعية، أو الاعتماد على مؤشرات أداء لقياس نجاح البرامج الاجتماعية.

3 الإدارة كمهنة تُعد الإدارة مهنة لأنها تتطلب:

- معرفة علمية منظمة.
- مهارات مكتسبة بالتعلم والتدريب.
- الالتزام بقيم ومعايير أخلاقية.

الخلاصة: الإدارة الحديثة تجمع بين العلم والفن والمهنة معًا، ولا يمكن الفصل بينها لتحقيق النجاح الإداري

الصفحة (24)

7- الإدارة تمارس من خلال منظمات

لا تُمارس الإدارة في فراغ، بل داخل منظمات ومؤسسات تسعى لتحقيق أهداف محددة. لا تُمارس الإدارة بصورة فردية أو عشوائية لا تُمارس الإدارة في فراغ، بل تتم داخل منظمات تسعى لتحقيق أهداف محددة. والمنظمة هي وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد يعملون معًا وفق أدوار واضحة، مستخدمين إمكانيات ووسائل متنوعة لتحقيق هدف مشترك. **مثال مختصر: المؤسسات الاجتماعية** تعمل وفق هياكل تنظيمية واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات لتضمن نجاحها.

وتُعد المنظمة:

- وحدة اجتماعية (لأنها تضم أفرادًا بينهم أعمال جماعية وترتبط بين الأعمال الفردية أيضا مهام)
- وحدة فنية (لأنها تستخدم أدوات وأساليب عمل ولوائح وانظمة)
- وحدة هادفة (لأن لها أهدافًا محددة وضعت ضمن خطه مدروسة ومبسقة)

فوجود المنظمة يعني وجود علاقات وأدوار وتوقعات متبادلة، وهنا يظهر الدور المحوري للإدارة في تنظيم هذه العلاقات، وضبط التفاعل بينها، وضمان انسجامها بما يخدم تحقيق الأهداف المؤسسية.

مثال واقعي: الجمعية الخيرية كمنظمة تضم مجلس إدارة، وإدارة تنفيذية، وأخصائيين اجتماعيين، ومتطوعين؛ ولا يمكن أن تحقق أهدافها دون إدارة تتسق الأدوار وتوحد الجهود. الإدارة هي الإطار الذي يمنح المنظمة الانسجام والاتجاه، ويحولها من تجمع أفراد إلى كيان منتج وفعال

الصفحة(26-24)

8-الإدارة تُمارس في مختلف المجالات

تمارس الإدارة في مختلف مجالات الحياة، سواء في المجال الحكومي، أو الخاص، أو الاجتماعي، مع اختلاف الأهداف وطبيعة العمل. إلا أن المبادئ الإدارية العامة تبقى مشتركة، مع مراعاة خصوصية كل مجال. وفي المؤسسات الاجتماعية، تتميز الإدارة بتركيزها على الإنسان وخدمته قبل أي اعتبار آخر.

مثال مختصر: تختلف إدارة مؤسسة اجتماعية عن إدارة شركة تجارية من حيث الهدف، لكنها تشترك معها في آلية الإدارة حاضرة في جميع مجالات الحياة: الإنتاج، والخدمات، والمؤسسات الاجتماعية. تُعد الإدارة ظاهرة شاملة توجد في جميع مجالات الحياة، ولا يقتصر تطبيقها على مجال دون آخر. فهي حاضرة في:

- الإنتاج
- الخدمات
- المؤسسات التعليمية
- المؤسسات الصحية
- المؤسسات الاجتماعية
- وفي أوقات السلم والحرب

اختلاف المجال لا يلغي الحاجة إلى الإدارة، بل يغيّر أساليبها وأدواتها. فالإدارة في مؤسسة اجتماعية تختلف في طبيعتها عن الإدارة في مصنع، لكنها تشترك معها في المبادئ الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

مثال واقعي: إدارة مستشفى، وإدارة مدرسة، وإدارة مركز تأهيل اجتماعي جميعها تعتمد على المبادئ الإدارية نفسها، مع اختلاف نوع الخدمات وطبيعة المستفيدين. شمولية الإدارة تؤكد أنها ضرورة إنسانية وتنظيمية لا غنى عنها في أي نشاط جماعي. خيط والتنظيم والقيادة.

ترتبط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الاجتماعية المختلفة، وذلك لأن جوهر العمل الإداري يقوم على التعامل مع الإنسان داخل المجتمع، وتنظيم سلوكه، وتوجيه جهوده الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة. ولا يمكن للإدارة أن تمارس دورها بكفاءة بمعزل عن الاستفادة من معارف العلوم الاجتماعية التي تفسر السلوك الإنساني، والبناء الاجتماعي، والظروف الاقتصادية، والنظم السياسية والقانونية. ويُعد هذا التكامل ضرورة أساسية لاتخاذ قرارات إدارية رشيدة وواقعية. وتوضح علاقة الإدارة بالعلوم الاجتماعية فيما يلي:

أولاً: الإدارة وعلم الاجتماع يساعد علم الاجتماع الإدارة على فهم المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، من حيث البناء الاجتماعي، والقيم السائدة، والعادات، والتقاليد، وأنماط العلاقات الاجتماعية. كما يساهم في تفسير طبيعة الجماعات داخل المؤسسة، وأساليب التفاعل بين الأفراد، والصراعات الاجتماعية، وأثر البيئة الاجتماعية في العمل الإداري.

مثال تطبيقي: مدير مؤسسة اجتماعية يحتاج إلى فهم ثقافة المجتمع المحلي قبل تطبيق برنامج اجتماعي؛ حتى يكون البرنامج متوافقاً مع قيم المجتمع وعاداته، ويحقق القبول المجتمعي.

ثانياً: الإدارة وعلم الاقتصاد ترتبط الإدارة بعلم الاقتصاد من حيث توزيع الموارد المحدودة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، ورفع الكفاءة وتقليل الهدر. ويزود علم الاقتصاد الإدارة بالمفاهيم المرتبطة بالتكلفة، والعائد، والإنتاجية، واتخاذ القرار في ظل ندرة الموارد.

مثال تطبيقي: إدارة مؤسسة رعاية اجتماعية تقوم بتحديد أولويات الإنفاق على البرامج المختلفة بما يحقق أكبر منفعة اجتماعية بأقل تكلفة ممكنة.

ثالثاً: الإدارة والقانون تخضع الإدارة في ممارستها للأنظمة والقوانين السائدة في المجتمع، إذ يحدد القانون الإطار الشرعي والتنظيمي للعمل الإداري، وينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين والمستفيدين. كما يضمن القانون العدالة، والمساواة، وحماية الحقوق، ويمنع التعسف في استخدام السلطة الإدارية.

مثال تطبيقي: التزام الإدارة بأنظمة الخدمة المدنية أو لوائح العمل عند التوظيف، والترقية، وإنهاء الخدمات، يضمن سلامة القرارات الإدارية قانونياً.

رابعاً: الإدارة وعلم السياسة ترتبط الإدارة بعلم السياسة من حيث تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتحويل القرارات السياسية إلى برامج وخطط عملية. كما تتأثر الإدارة بالنظام السياسي السائد، وأسلوب الحكم، وطبيعة العلاقة بين السلطات.

مثال تطبيقي: تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية يعكس التوجهات والسياسات الاجتماعية التي تتبناها الدولة، وتقوم الإدارة بدور حلقة الوصل بين صانع القرار والمجتمع.

خامساً: الإدارة وعلم الإحصاء يساعد علم الإحصاء الإدارة على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يدعم اتخاذ القرار الإداري السليم. وتستخدم الأساليب الإحصائية في التخطيط، والتقويم، وقياس الأداء، والتنبؤ بالمستقبل.

مثال تطبيقي: اعتماد الإدارة على الإحصاءات المتعلقة بعدد المستفيدين من الخدمات الاجتماعية لتطوير البرامج وتحسين كفاءتها.

سادسًا: الإدارة وعلم النفس ترتبط الإدارة بعلم النفس لفهم السلوك الإنساني ودوافع الأفراد، والاتجاهات، والميول، والانفعالات، وأثرها في الأداء الوظيفي. ويساعد علم النفس الإدارة في مجالات القيادة، والتحفيز، والاتصال، وحل النزاعات، والتعامل مع الضغوط.

مثال تطبيقي: استخدام أساليب التحفيز النفسي لرفع معنويات العاملين في مؤسسة اجتماعية، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة المقدمة.

يتضح أن الإدارة ليست علمًا مستقلًا بذاته، بل هي علم تطبيقي تكاملي يستفيد من مختلف العلوم الاجتماعية، ويستند إليها في فهم الإنسان والمجتمع، وتنظيم العمل، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وكلما زاد وعي الإدارة بهذه العلوم، زادت قدرتها على اتخاذ قرارات تؤدي إلى نجاح المؤسسة وخدمة المجتمع بصورة أفضل.

فيشكل أبسط: كل قرار إداري داخل المؤسسة الاجتماعية يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية واقتصادية، ولذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي توظف معارف هذه العلوم في التخطيط والتنفيذ والتقييم، بدل الاعتماد على الاجتهاد الفردي أو القرارات العشوائية.

مثال واقعي: عند تصميم برنامج لدعم الأسر المحتاجة، تعتمد الإدارة على علم الاجتماع لفهم واقع الأسر، وعلى علم النفس لفهم استجاباتهم للخدمات، وعلى علم الاقتصاد لتوزيع الموارد بعدالة وكفاءة. العلاقة بين الإدارة والعلوم الاجتماعية علاقة تكامل؛ فكلما تعمق الفهم الإنساني والاجتماعي، ارتفعت جودة القرار الإداري.

أهمية الإدارة الاجتماعية للمجتمع (الصفحات 27-30)

ازدادت أهمية الإدارة بصفة عامة في الدول الحديثة؛ نتيجة لتطور وظيفة الدولة واتساع مجالات تدخلها، ومع تقدم المجتمعات وتعقد مشكلاتها الاجتماعية والاقتصادية. ولم يعد دور الدولة يقتصر على الوظائف التقليدية، بل امتد ليشمل مسؤوليات تنموية واجتماعية تتطلب تنظيمًا إداريًا واعيًا وقادرًا على توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بكفاءة. وفي هذا الإطار، برزت الإدارة الاجتماعية بوصفها أداة أساسية لتنظيم العمل الاجتماعي، وتنسيق الجهود داخل المؤسسات الاجتماعية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يحقق إشباع احتياجات المجتمع ويسهم في تحقيق التنمية والاستقرار الاجتماعي. ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الاجتماعية للمجتمع، ويتضح ذلك من خلال عدد من العناصر التي تضيف عليها هذه الأهمية. تزداد أهمية الإدارة الاجتماعية بسبب تعقد المشكلات الاجتماعية والتطورات التقنية والحاجة إلى رفع جودة الخدمات. تزداد أهمية الإدارة في المؤسسات الاجتماعية نتيجة تعقد المشكلات الاجتماعية، وتسارع التغيرات المجتمعية، والتطور التكنولوجي. وتكمن أهميتها في كونها الأداة التي تنظم الجهود البشرية والمادية لتحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وعدالة.

وتظهر أهمية الإدارة في المؤسسات الاجتماعية من خلال:

- تنظيم الخدمات الاجتماعية
- تحسين كفاءة العاملين
- مواجهة التغيرات الاجتماعية
- تحقيق العدالة في توزيع الخدمات
- ضمان استمرارية البرامج الاجتماعية

قد تمتلك المؤسسة الاجتماعية موارد بشرية ومادية كافية، لكن غياب الإدارة الفعالة يؤدي إلى ضعف الأثر الاجتماعي وهدر الإمكانيات، بينما تسهم الإدارة الواعية في تعظيم العائد الاجتماعي للموارد المتاحة.

مثال واقعي: مؤسسة رعاية أسرية تُدار بكفاءة تستطيع خدمة عدد أكبر من المستفيدين بجودة أعلى مقارنة بمؤسسة تفتقر إلى التخطيط والمتابعة، رغم امتلاكهما الموارد نفسها. الإدارة هي العامل الحاسم الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة الاجتماعية في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

1- فاعلية الإدارة الاجتماعية في ظل سياسة اجتماعية واضحة ص ٢٧

حتى تكون الإدارة الاجتماعية فعّالة، لا بد أن تمارس دورها في إطار سياسة اجتماعية واضحة المعالم، تستند إلى أهداف المجتمع وقيمه وتوجهاته التنموية، وتحدد أولويات العمل الاجتماعي.

وتقوم هذه السياسة على عدد من الأسس، من أهمها:

أ- المشاركة الفعالة في بناء الإنسان.
وتعني إشراك جميع الأطراف المعنية (المستفيدين، العاملين، المجتمع المحلي) في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الاجتماعية.

ب- زيادة كفاءة المنظمات الاجتماعية القائمة والتي تنشأ لإشباع الاحتياجات.
من خلال تحسين أساليب العمل، وتنظيم الموارد، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

ج- التنسيق بين المنظمات الاجتماعية وقادرة على مواجهة المشكلات المتجددة.
لتجنب الازدواجية في الخدمات، وتحقيق التكامل بين الجهود المختلفة.

د- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطوير وتدعيم النظم الاجتماعية.
سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو تنظيمية.

هـ تحقيق العدالة الاجتماعية
من خلال توجيه الخدمات للفئات الأكثر حاجة وفق أسس موضوعية.

مثال تطبيقي: سياسة اجتماعية واضحة في مجال رعاية الأسر الفقيرة تساعد الإدارة على توجيه الدعم لمستحقيه دون عشوائية أو تكرار.

2- لا يقتصر دور الإدارة الاجتماعية على الإداريين الاجتماعيين فقط لوضع السياسات ص ٢٧

لا تقتصر أهمية الإدارة الاجتماعية على فئة الإداريين الاجتماعيين وحدهم في وضع السياسة الاجتماعية بل يكون عليهم الاسهام في وضع الاستراتيجيات لقطاعات السياسة الاجتماعية والتي على أساسها توضع وتصاغ لنا البرامج والخطط في زمن محدد اكانت سنوية او كل خمس سنوات "بعيده او قصيرة المدى"، بل تمتد لتشمل جميع العاملين في المؤسسات الاجتماعية، حيث يسهم كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال موقعه الوظيفي.

مثال: نجاح برنامج اجتماعي يتطلب تعاون الإدارة، والأخصائي الاجتماعي، والموظف الإداري، والمتطوع.

3- الدور الفعال للإدارة الاجتماعية في تحقيق أهداف المؤسسات ص ٢٧-٢٨

تسهم الإدارة الاجتماعية في تحويل أهداف المؤسسات الاجتماعية من مجرد خطط مكتوبة إلى واقع عملي ملموس، من خلال التنظيم والتنسيق والمتابعة.

مثال: برنامج تمكين اجتماعي لا ينجح إلا بوجود إدارة تنسق الأدوار وتتابع التنفيذ.

4- تعمل الإدارة الاجتماعية على تحديث أساليب العمل ومنهجها في تحقيق أهدافها ص ٢٧

تسعى الإدارة الاجتماعية إلى تحديث وتطوير أساليب العمل الاجتماعي بما يتلاءم مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وبوابك احتياجات المجتمع المتجددة. عمل الإدارة الاجتماعية على تحديث وتطوير أساليب العمل الاجتماعي ومنهجياته؛ استجابة لما يشهده المجتمع من تغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية متسارعة. فلم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات الاجتماعية، بل أصبح من الضروري تبني طرق حديثة أكثر مرونة وكفاءة، تُمكن المؤسسات الاجتماعية من تحقيق أهدافها بصورة أفضل. ويشمل هذا التحديث إعادة النظر في أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتطوير آليات تقديم الخدمات، وتحسين طرق التواصل مع المستفيدين، والاستفادة من التقنيات الحديثة، بما يضمن سرعة الإنجاز ودقة الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما يساهم تحديث أساليب العمل في تمكين الإدارة الاجتماعية من الاستجابة الفعالة لاحتياجات المجتمع المتجددة، والتعامل مع المشكلات الاجتماعية بأساليب علمية قائمة على الدراسة والتحليل بدل المعالجة المؤقتة أو العشوائية.

مثال توضيحي: عندما تنتقل مؤسسة اجتماعية من الاعتماد على المعاملات الورقية إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسجيل الحالات ومتابعتها، فإن ذلك يساهم في تقليل الأخطاء، وتسريع تقديم الخدمة، وتحسين دقة البيانات، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية. أو مثل التحول من العمل الورقي إلى الأنظمة الإلكترونية في تقديم الخدمات الاجتماعية.

5- تركيز الإدارة الاجتماعية على السلوك الإداري الملزم ص ٢٨

تركز الإدارة الاجتماعية تركيزاً واضحاً على السلوك الإداري الملزم للعاملين؛ لأن هذا السلوك يُعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة، وفي طبيعة العلاقة بين المؤسسة الاجتماعية والمستفيدين من خدماتها. **فطريقة أداء العمل، وأسلوب التعامل، ومستوى الالتزام بالقيم المهنية،** كلها عناصر تعكس صورة المؤسسة وتحدد مدى فاعليتها في تحقيق أهدافها. ويُقصد بالسلوك الإداري الملزم التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات المهنية، واحترام القيم الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المستفيدين، مثل العدالة، والموضوعية، والسرية، والاحترام، وتحمل المسؤولية. وتسعى الإدارة الاجتماعية إلى ترسيخ هذا السلوك من خلال القدوة الإدارية، والتوجيه المستمر، والتقييم، والتحفيز. كما أن السلوك الإداري غير الملزم قد يؤدي إلى ضعف الثقة بين المستفيدين والمؤسسة، وظهور شكاوى، وتدني مستوى الرضا عن الخدمات، مهما توفرت الإمكانيات المادية أو التنظيمية.

مثال توضيحي: في مؤسسة رعاية اجتماعية، عندما يلتزم الأخصائي الاجتماعي بأسلوب إنساني قائم على الاحترام والاستماع الجيد للمستفيد، مع الالتزام بالسرية والعدالة، يشعر المستفيد بالأمان والثقة، مما يزيد من تعاونه مع المؤسسة ويرفع مستوى رضاه عن الخدمة. أما إذا اتسم سلوك العاملين بالجفاء أو التسلط أو الإهمال، فإن ذلك ينعكس سلباً على المستفيدين ويضعف فاعلية المؤسسة، حتى وإن كانت برامجها جيدة. مثال: أسلوب التعامل الإنساني للأخصائي الاجتماعي ينعكس على رضا المستفيدين.

6- الإدارة الاجتماعية أداة لتحقيق التوازن داخل المجتمع من خلال التقييم المستمر لبرامجها ص ٢٨

تعد الإدارة الاجتماعية أداة أساسية لتحقيق التوازن داخل المجتمع؛ إذ تعمل على الموازنة بين احتياجات الأفراد المتزايدة من جهة، وإمكانيات المجتمع وموارده المتاحة من جهة أخرى. فالمجتمع يضم فئات متعددة تختلف في احتياجاتها وظروفها، في حين تكون الموارد غالباً محدودة، وهنا يأتي دور الإدارة الاجتماعية في تنظيم هذه الموارد

وتوجيهها بطريقة عادلة ومنظمة. وتتحقق وظيفة التوازن الاجتماعي عندما تقوم الإدارة الاجتماعية بتحديد أولويات المشكلات الاجتماعية، وتصميم الخدمات والبرامج وفق معايير موضوعية، تضمن وصول الخدمة إلى الفئات الأكثر حاجة دون تمييز أو محاباة. كما تسهم الإدارة في الحد من التفاوت الاجتماعي من خلال توزيع الخدمات بصورة متوازنة بين المناطق والفئات المختلفة. ويؤدي غياب الإدارة الاجتماعية الفاعلة إلى اختلال هذا التوازن، حيث قد تتركز الخدمات في فئة معينة أو منطقة محددة، بينما تُحرم فئات أخرى رغم حاجتها الفعلية، مما يسبب شعورًا بالظلم وعدم الاستقرار الاجتماعي.

مثال توضيحي: عندما تقوم الإدارة الاجتماعية بتنظيم خدمات الرعاية الاجتماعية بحيث تشمل كبار السن، وذوي الإعاقة، والأسر المحتاجة، وفق معايير واضحة للاحتياج، فإنها تسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية، وتضمن التوازن بين متطلبات الأفراد وقدرات المجتمع. **مثال:** تنظيم خدمات الرعاية بحيث تغطي مختلف الفئات المحتاجة دون تمييز.

7- تعزيز دور المؤسسات الاجتماعية في التنمية فهي تعمل الإدارة الاجتماعية على إعداد قيادات إدارية ص ٢٩

فهي تسهم تلك الإدارة الاجتماعية في إعداد القيادات الإدارية القادرة على تحمل المسؤولية وقيادة العمل داخل المؤسسات الاجتماعية بكفاءة، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين، وصقل مهاراتهم الإدارية، وإكسابهم الخبرات اللازمة لممارسة الأدوار القيادية في الحاضر والمستقبل. وتهدف الإدارة الاجتماعية من خلال ذلك إلى ضمان استمرارية العمل المؤسسي، وعدم ارتباط نجاح المؤسسة بأشخاص بعينهم، بل بوجود قيادات مؤهلة تستطيع التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار، بما يخدم أهداف المؤسسة الاجتماعية ويسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية. إعداد القيادات الإدارية يعني تدريب وتأهيل العاملين ليكونوا قادرين على تولي المناصب الإشرافية والإدارية مستقبلاً، وضمان استقرار العمل وتطوره داخل المؤسسة.

8- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية وزيادة فاعليتها وكفاءتها ص ٢٩

تسهم الإدارة الاجتماعية في تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية وزيادة فاعليتها وكفاءتها، من خلال التقويم المستمر للأداء المؤسسي، ومتابعة تنفيذ البرامج، وتطوير أساليب العمل بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. ويساعد ذلك على تقديم خدمات اجتماعية تلبي احتياجات المستفيدين بصورة أفضل، وتحقق أهداف المؤسسات الاجتماعية بكفاءة أعلى.

9- دعم اتخاذ القرار الاجتماعي السليم ص ٢٩

تعمل الإدارة الاجتماعية على دعم اتخاذ القرار الاجتماعي السليم من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة، وجمع الحقائق المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية، وتحليلها بأسلوب علمي، بما يساعد متخذي القرار على اختيار البدائل المناسبة، واتخاذ قرارات اجتماعية رشيدة تقوم على أسس علمية سليمة، بعيداً عن العشوائية أو الاجتهاد الشخصي.

10- تقليل الهدر والازدواجية في الخدمات ص ٢٩

تساعد الإدارة الاجتماعية في تقليل الهدر في الموارد ومنع الازدواجية في الخدمات، من خلال التنسيق والتنظيم الجيد بين المؤسسات والبرامج الاجتماعية، وتوحيد الجهود، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وعدم تكرار تقديم الخدمة للفئة نفسها دون مبرر

سهم الإدارة الاجتماعية في تعزيز التكامل بين المؤسسات الاجتماعية المختلفة، من خلال التنسيق والتعاون فيما بينها، وتبادل الخبرات والمعلومات، وتوحيد الجهود، بما يضمن شمولية الخدمات الاجتماعية وعدم تكرارها، ويساعد على تلبية احتياجات المجتمع بصورة أكثر فاعلية..

12- تحقيق الاستقرار الاجتماعي**ص ٣٠**

تؤدي الإدارة الاجتماعية دورًا مهمًا في تحقيق الاستقرار الاجتماعي، وذلك من خلال معالجة المشكلات الاجتماعية بأساليب منظمة وفعالة، وتنفيذ البرامج الاجتماعية المناسبة، والمتابعة المستمرة لنتائجها، بما يساهم في الحد من المشكلات الاجتماعية وتعزيز التماسك الاجتماعي داخل المجتمع.

تعد الإدارة عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات الاجتماعية، لما لها من دور محوري في تنظيم الجهود البشرية، وتحقيق الأهداف المجتمعية، وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للمستفيدين. ومن هنا تنبع أهمية دراسة الإدارة وفهم مبادئها وتطبيقاتها داخل مؤسسات الخدمة الاجتماعية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أثر اجتماعي إيجابي مستدام. وكما نعرف أن الإدارة حجر الأساس في نجاح المؤسسات الاجتماعية، إذ تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف المجتمعية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، مما يجعل دراستها ضرورة أساسية لطالبات الخدمة الاجتماعية في مرحلة التخرج. وكما تبرز هذه المحاور أن الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ليست مجرد تنظيم للعمل، بل هي عملية إنسانية متكاملة تهدف إلى خدمة المجتمع، وتحقيق التنمية، والاستجابة للتغيرات الاجتماعية بكفاءة ووعي مهني، مما يجعلها ركيزة أساسية في نجاح مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

رابعًا: المهام والأدوار الإدارية للأخصائي الاجتماعي ص ٣٠

إن مهنة الخدمة الاجتماعية يقوم بممارستها أخصائيو اجتماعيون متخصصون، يعملون داخل مؤسسات اجتماعية مختلفة تسعى إلى تحقيق أهداف إنسانية وتنموية. ولا تقتصر ممارسة الأخصائي الاجتماعي على الدور المهني الفني فقط، بل تمتد لتشمل أدوارًا ومهام إدارية تساهم في تنظيم العمل، وتنسيق الجهود، وضمان فاعلية البرامج والخدمات الاجتماعية. وتبرز أهمية هذه الأدوار الإدارية في كونها تمكن الأخصائي الاجتماعي من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية، وتحسين مستوى الأداء، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، في إطار من التنظيم والتخطيط والمتابعة.

العلاقة بين الإدارة والخدمة الاجتماعية الصفحة (30)

تتضح العلاقة بين الإدارة والخدمة الاجتماعية من خلال ثلاثة مستويات رئيسية، تبين طبيعة هذا الارتباط وأهميته في ممارسة العمل الاجتماعي داخل المؤسسات الاجتماعية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

المستوى الأول: الإدارة كإطار منظم لممارسة الخدمة الاجتماعية

تمثل الإدارة الإطار التنظيمي الذي تُمارس من خلاله الخدمة الاجتماعية داخل المؤسسات، حيث تضع اللوائح والأنظمة والإجراءات التي تنظم العمل، وتحدد الأدوار والمسؤوليات، وتنسق الجهود بين العاملين. وبدون هذا الإطار الإداري المنظم، تصبح ممارسة الخدمة الاجتماعية عشوائية وغير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

توضيح مختصر: الإدارة هنا توفر البيئة التنظيمية التي تمكن الأخصائي الاجتماعي من أداء عمله المهني بصورة منظمة وفعالة.

المستوى الثاني: الإدارة كأداة مساعدة في تحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية

تُعد الإدارة وسيلة أساسية لمساعدة الخدمة الاجتماعية على تحقيق أهدافها، من خلال التخطيط للبرامج الاجتماعية، وتنظيم الموارد، وتوجيه العاملين، ومتابعة تنفيذ الأنشطة، وتقويم النتائج. فالإدارة تسهم في تحويل الأهداف المهنية للخدمة الاجتماعية إلى برامج عملية قابلة للتنفيذ.

توضيح مختصر: الإدارة تساعد الخدمة الاجتماعية على الانتقال من الجانب النظري إلى التطبيق العملي المنظم.

المستوى الثالث: التكامل بين الإدارة والخدمة الاجتماعية في تحقيق التنمية الاجتماعية

يقوم هذا المستوى على **التكامل والتفاعل المتبادل** بين الإدارة والخدمة الاجتماعية، حيث تستفيد الإدارة من القيم والمبادئ الإنسانية للخدمة الاجتماعية، وتستفيد الخدمة الاجتماعية من الأساليب الإدارية الحديثة في التنظيم والتخطيط واتخاذ القرار. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين جودة الخدمات الاجتماعية وتحقيق التنمية والاستقرار الاجتماعي.

توضيح مختصر: لا تعمل الإدارة والخدمة الاجتماعية بمعزل عن بعضهما، بل في علاقة تكاملية تخدم الفرد والمجتمع.

فتؤكد هذه المستويات الثلاثة أن العلاقة بين الإدارة والخدمة الاجتماعية علاقة **وثيقة وتكاملية**، تقوم على التنظيم، والمساندة، والتكامل، بما يضمن نجاح المؤسسات الاجتماعية في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها. ولم يعد دور الأخصائي الاجتماعي مقتصرًا على العمل المهني المباشر مع الأفراد والجماعات، بل أصبح يؤدي أدوارًا إدارية مهمة داخل المؤسسات الاجتماعية، تسهم في تنظيم العمل، وتحسين مستوى الخدمات، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتتطلب هذه الأدوار امتلاك الأخصائي الاجتماعي لمهارات إدارية إلى جانب مهاراته المهنية.

وتتمثل أبرز المهام والأدوار الإدارية للأخصائي الاجتماعي فيما يلي:

1- المشاركة في التخطيط يسهم الأخصائي الاجتماعي في وضع الخطط والبرامج الاجتماعية، من خلال تحديد الاحتياجات الاجتماعية، والمشاركة في صياغة الأهداف، واقتراح الأنشطة المناسبة لتنفيذها.

مثال: مشاركة الأخصائي الاجتماعي في إعداد خطة سنوية لبرامج دعم الأسر المحتاجة.

2- التنظيم الإداري للعمل يقوم الأخصائي الاجتماعي بتنظيم العمل داخل المؤسسة، من خلال توزيع المهام، وتنسيق الجهود بين العاملين، وتحديد الإجراءات اللازمة لتقديم الخدمات الاجتماعية بفعالية.

مثال: تنظيم آلية استقبال الحالات وتحديد مسار الخدمة داخل المؤسسة.

3- التنسيق بين الأقسام والجهات يسهم الأخصائي الاجتماعي في تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، بما يضمن تكامل الخدمات وعدم ازدواجيتها.

مثال: التنسيق بين المؤسسة الاجتماعية والجهات الصحية أو التعليمية لخدمة حالة معينة.

4-الإشراف والمتابعة يقوم الأخصائي الاجتماعي بدور إشرافي من خلال متابعة تنفيذ البرامج الاجتماعية، وتوجيه العاملين، والتأكد من الالتزام بالأنظمة والتعليمات المهنية.

مثال: متابعة أداء فريق العمل الميداني وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء.

5-المشاركة في اتخاذ القرار يشارك الأخصائي الاجتماعي في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالبرامج والخدمات الاجتماعية، مستندًا إلى خبرته المهنية ومعرفته باحتياجات المستفيدين.

مثال: المشاركة في قرار تطوير برنامج اجتماعي أو تعديل آلية تقديم الخدمة.

6-التقويم وتطوير الأداء يسهم الأخصائي الاجتماعي في تقويم البرامج والخدمات الاجتماعية، من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتحديد نقاط القوة والقصور، واقتراح سبل التطوير.

مثال: تقييم نتائج برنامج اجتماعي واقتراح تحسينات لزيادة فاعليته.

7-الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية يؤدي الأخصائي الاجتماعي دوره الإداري في إطار من القيم المهنية والأخلاقية، مثل العدالة، والموضوعية، والسرية، واحترام كرامة المستفيدين، بما يعزز الثقة في المؤسسة الاجتماعية.

مثال: الالتزام بالعدالة في تقديم الخدمات وعدم التمييز بين المستفيدين.

تتمثل المهام والأدوار الإدارية للأخصائي الاجتماعي في الجمع بين الدور المهني والدور الإداري، بما يضمن تنظيم العمل الاجتماعي، وتحقيق أهداف المؤسسة، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

الأخصائي الاجتماعي كإداري في المؤسسات الاجتماعية

أدواره في مجال العلاقات العامة

الصفحة (32) يقوم الأخصائي الاجتماعي كإداري في المؤسسات الاجتماعية بمجموعة من الأدوار في مجال العلاقات العامة، تتمثل في:

- بحث ودراسة المشكلات المرتبطة بعلاقة المؤسسة بالجمهور.
- العمل على تحسين وتطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة وخارجها.
- اقتراح التعديلات التي تؤدي إلى تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة.
- توصيل رأي الجمهور ومقترحاته إلى إدارة المؤسسة.
- نقل سياسات وأهداف المؤسسة إلى الجمهور بصورة واضحة.
- الإسهام في تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع.
- دعم التواصل الإيجابي بين العاملين والمستفيدين من الخدمات.
- تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية أمام المجتمع والجهات ذات العلاقة.

الوظائف الإدارية للأخصائي الاجتماعي في المؤسسة الاجتماعية

(وفقاً لفريد لاندلر)

الصفحة (33) تتحدد الوظائف الإدارية للأخصائي الاجتماعي في المؤسسة الاجتماعية فيما يلي:

- جمع الحقائق الخاصة بالمشكلات والإسهام في وضع أهداف المؤسسة الاجتماعية وتحديد أولوياتها.
- المشاركة في تخطيط البرامج والخدمات الاجتماعية وتحليل الظروف والخدمات.
- تنظيم العمل داخل المؤسسة وتنسيق الجهود بين العاملين واتخاذ القرار وفق الظروف.
- الإشراف على تنفيذ البرامج الاجتماعية ومتابعة سير العمل، والتخطيط للبرامج.
- المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالعمل الاجتماعي. وتحديد الواجبات
- تقويم البرامج والخدمات الاجتماعية وقياس مدى تحقيقها لأهدافها. والإشراف على العمل
- تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية والإدارية.
- الإسهام في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- الربط بين المؤسسة الاجتماعية والمجتمع المحلي. ومتابعة أعمال المؤسسة التسجيل الدقيق للتقييم

الخصائص الضرورية لتحمل الشخص مسؤولية إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية


الصفحة (34)

- 1- الرغبة في تحمل المسؤولية** تعني استعداد الفرد لتحمل أعباء العمل الإداري وما يترتب عليه من التزامات وقرارات، وقبوله للمساءلة عن النتائج، سواء كانت إيجابية أو سلبية، دون تهرب أو تردد.
- 2- الرغبة في المخاطرة أو تقبل التحديات** تتطلب الإدارة في منظمات الرعاية الاجتماعية القدرة على مواجهة المواقف غير المتوقعة، واتخاذ قرارات في ظل ظروف متغيرة، مع الاستعداد لتحمل نتائج تلك القرارات.
- 3- الشعور بالسعادة من خلال أعمال الآخرين** ويقصد بها أن يشعر المدير بالرضا والإنجاز من خلال نجاح العاملين تحت إشرافه، لا من خلال إنجازاته الفردية فقط، مما يعزز روح الفريق والعمل الجماعي.
- 4- الرغبة في التغاضي عن الرضا الشخصي** تتطلب الإدارة أحياناً تقديم مصلحة المؤسسة والمستفيدين على المصلحة الشخصية، وتأجيل الرغبات الذاتية من أجل تحقيق الأهداف العامة.
- 5- أن يكون واسع الاهتمام والمصالح** أي أن يمتلك المدير اهتمامات متنوعة ومعرفة عامة واسعة، تمكنه من فهم مختلف الجوانب الإدارية والاجتماعية، والتعامل مع قضايا متعددة داخل المؤسسة.
- 6- أن يكون لديه وعي ودراية في التعامل مع المشكلات** ويقصد بذلك امتلاك القدرة على تحليل المشكلات، وفهم أسبابها، والبحث عن حلول مناسبة لها بأسلوب عقلاني ومنظم.
- 7- أن يكون لديه مستوى عالٍ من الطاقة والنشاط** يتطلب العمل الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية جهداً مستمراً، وقدرة على المتابعة، والتعامل مع ضغوط العمل، وهو ما يستلزم طاقة وحيوية عالية.
- 8- أن يكون قادراً على النقد (وتقبل النقد)** أي أن يمتلك القدرة على تقييم الأداء بموضوعية، وقبول النقد البناء من الآخرين، والاستفادة منه في تحسين العمل وتطوير الذات.
- 9- أن يكون منفتحاً للاتصال بالآخرين** تقوم الإدارة الناجحة على التواصل الفعال مع العاملين والمستفيدين والجهات الأخرى، والاستماع لأرائهم، وتبادل المعلومات بوضوح وشفافية.
- 10- أن يكون قادراً على التعامل مع مختلف عناصر السلطة** ويعني ذلك القدرة على استخدام السلطة الإدارية بشكل متوازن، دون تسلط أو تهاون، بما يحقق الانضباط ويعزز الاحترام داخل المؤسسة.

11- أن يتحلّى بالصبر يتطلب العمل في منظمات الرعاية الاجتماعية قدرًا عاليًا من الصبر؛ نظرًا لطبيعة الفئات التي يتم التعامل معها، وتعدد المشكلات، وببطء بعض النتائج.

12- أن يكون قادرًا على رفض بعض المسائل عند الحاجة أي أن يمتلك الجرأة في رفض القرارات أو الطلبات غير المناسبة، أو التي تتعارض مع أهداف المؤسسة أو قيمها المهنية، مع القدرة على تبرير ذلك بأسلوب مهني.

خامسًا: المبادئ التي يوجّه عمل الأخصائي الاجتماعي كإداري

 الصفحات (35-37) تُعد المبادئ التي يوجّه بها عمل الأخصائي الاجتماعي كإداري مبادئ أساسية ذات صفة عمومية، تُستخدم كدليل للعمل والسلوك المهني، ويلتزم بها المهنيون في ممارستهم الإدارية التي تهدف إلى إحداث تغيير اجتماعي مطلوب، كما تسهم هذه المبادئ في تحقيق وتأكيد القيم الإنسانية داخل مؤسسات الخدمة الاجتماعية. وقد حدّد **تريكر (Tricker)** مجموعة من المبادئ التي توجه الإدارة في مؤسسات الخدمات الاجتماعية، ومن أهمها ما يلي:

1- الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية يُعد الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية أساس العمل الإداري، حيث يجب أن تنعكس قيم مثل احترام كرامة الإنسان، والعدالة الاجتماعية، والمساواة، وحق تقرير المصير في جميع القرارات الإدارية. مثال: اتخاذ قرارات تقديم الخدمة بناءً على الحاجة الفعلية لا على العلاقات الشخصية.

2- القيم يركز العمل الإداري في مؤسسات الخدمة الاجتماعية على منظومة قيم واضحة توجه سلوك الإداري وتحدد ما هو مقبول مهنيًا وأخلاقيًا، وتمنع الانحراف عن رسالة المؤسسة. مثال: الالتزام بالشفافية والصدق في التعامل مع العاملين والمستفيدين.

3- التنبؤ يعني قدرة الإدارة على استشراف المستقبل وتوقع المشكلات والاحتياجات الاجتماعية قبل حدوثها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها. مثال: التنبؤ بزيادة الحاجة لخدمات كبار السن نتيجة التغير الديمغرافي، والاستعداد لها إداريًا.

4- التغيير تقوم الإدارة الاجتماعية بدور فاعل في إحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي، من خلال تطوير البرامج، وتحديث أساليب العمل، والاستجابة لمتغيرات المجتمع. مثال: تطوير برامج الرعاية التقليدية إلى برامج تمكين تعتمد على الاستقلالية.

5- كلية المؤسسة ويقصد بها النظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة، بحيث لا تعمل الأقسام بمعزل عن بعضها، بل في إطار تكاملي يخدم أهداف المؤسسة العامة. مثال: تنسيق العمل بين القسم الإداري والقسم المهني لضمان جودة الخدمة.

6- ربط المؤسسة بحاجات العملاء والمجتمع المحلي يجب أن تنطلق البرامج والخدمات من الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين والمجتمع المحلي، لا من افتراضات إدارية بعيدة عن الواقع. مثال: تصميم برنامج اجتماعي بعد دراسة ميدانية لاحتياجات المجتمع.

7- الالتزام بأهداف المؤسسة توجه جميع الممارسات الإدارية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية، مع تجنب القرارات التي تباعد عن رسالتها الأساسية. مثال: رفض تنفيذ أنشطة لا تتوافق مع أهداف المؤسسة رغم توفر التمويل.

8- مراعاة السياق الثقافي تلتزم الإدارة بمراعاة الخصوصية الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، عند تخطيط وتنفيذ البرامج والخدمات. مثال: تكييف أساليب التدخل الاجتماعي بما يتناسب مع ثقافة المجتمع المحلي.

9- إقامة علاقات إيجابية وهادفة تقوم الإدارة الفاعلة على بناء علاقات إنسانية إيجابية داخل المؤسسة وخارجها، قائمة على الاحترام والتعاون والثقة المتبادلة. مثال: تعزيز التواصل الإيجابي بين الإدارة والعاملين والمستفيدين.

10- المسؤولية المهنية يتحمل الأخصائي الاجتماعي كإداري مسؤولية مهنية عن قراراته وأدائه، ويلتزم بالمعايير المهنية والأخلاقية في جميع ممارساته. مثال: تحمّل نتائج القرار الإداري ومعالجة آثاره السلبية إن وجدت.

11- المشاركة تشجع الإدارة الاجتماعية مبدأ المشاركة، سواء مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، أو مشاركة المستفيدين والمجتمع في تخطيط البرامج وتقويمها. مثال: إشراك فريق العمل في تطوير آلية تقديم الخدمات الاجتماعية.

سادساً: العوامل المؤثرة على نجاح الأخصائي الاجتماعي كإداري

 **الصفحة (37)** يتأثر **نجاح الأخصائي الاجتماعي في أداء دوره الإداري** بعدد من العوامل المرتبطة بالبيئة التي يعمل فيها، وبطبيعة المؤسسة وتنظيمها، وبأسلوب القيادة والإدارة المتبع. ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

1- المجتمع الذي تخدمه المنظمة يرتبط نجاح الأخصائي الاجتماعي كإداري بطبيعة المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، من حيث خصائصه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ومستوى وعيه واحتياجاته. فكلما كان الأخصائي مدركاً لواقع المجتمع ومتطلباته، زادت قدرته على التخطيط واتخاذ قرارات إدارية مناسبة. مثال: إدارة مؤسسة اجتماعية في مجتمع محافظ تتطلب مراعاة القيم والعادات السائدة عند تصميم البرامج.

2- المنظمة التي يعمل معها يتأثر نجاح الأخصائي بطبيعة المنظمة نفسها، من حيث أهدافها، وإمكاناتها، وهيكلها التنظيمي، وأنظمتها ولوائحها. فوضوح الأهداف وتوفير الموارد يدعمان العمل الإداري الفعال. مثال: مؤسسة ذات أهداف واضحة ولوائح مرنة تساعد الأخصائي الاجتماعي على أداء دوره الإداري بكفاءة.

3- التنظيم الإداري يسهم التنظيم الإداري الجيد في تسهيل العمل وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأخصائي الاجتماعي كإداري، ويحد من التضارب والازدواجية في العمل. مثال: وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الصلاحيات يسهل اتخاذ القرار الإداري.

4- وسائل الاتصال بين كافة الأقسام يُعد الاتصال الفعال بين أقسام المؤسسة عاملاً أساسياً لنجاح العمل الإداري، حيث يسهم في تبادل المعلومات، وتنسيق الجهود، وتقليل الأخطاء وسوء الفهم. مثال: الاجتماعات الدورية وقنوات الاتصال الرسمية تسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام.

5- إدارة المنظمة يتأثر نجاح الأخصائي الاجتماعي بأسلوب إدارة المنظمة، ومدى دعمها للعمل الاجتماعي، وتشجيعها للمبادرات، ومرونتها في التعامل مع المتغيرات.

مثال: إدارة داعمة تشجع المشاركة وتفويض الصلاحيات تعزز نجاح الأخصائي الإداري.

6-العلاقة بين جماعة العمل تؤثر طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة على نجاح الأخصائي الاجتماعي كإداري، فالعلاقات الإيجابية القائمة على التعاون والاحترام ترفع من كفاءة الأداء.

مثال: فريق عمل متعاون يسهل تنفيذ البرامج الاجتماعية وتحقيق أهدافها.

7-عمليات التخطيط والتنسيق يسهم التخطيط السليم والتنسيق الجيد بين الأنشطة والبرامج في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، ويمنع العشوائية والهدر في الموارد.

مثال: وضع خطة سنوية واضحة للبرامج الاجتماعية يسهل متابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

8-تسهيل التغيير في الجهاز الإداري تتطلب البيئة الاجتماعية القدرة على التكيف مع التغيرات، ويُعد دعم التغيير وتسهيله داخل الجهاز الإداري عاملاً مهماً لنجاح الأخصائي الاجتماعي.

مثال: تسهيل الانتقال إلى أنظمة إلكترونية جديدة في العمل الإداري.

9-أهداف المؤسسة وفلسفتها يرتبط نجاح الأخصائي الاجتماعي بمدى انسجامه مع أهداف المؤسسة وفلسفتها، ووضوح هذه الأهداف لدى العاملين، بما يوجه الجهود نحو غاية مشتركة.

مثال: مؤسسة ذات فلسفة إنسانية واضحة تدعم قرارات الأخصائي الاجتماعي.

10-الدور الديناميكي للقيادة يؤدي نمط القيادة دوراً مهماً في نجاح الأخصائي الاجتماعي كإداري، فالقيادة الديناميكية القادرة على التحفيز والتوجيه والتجديد تعزز الأداء المؤسسي.

مثال: قائد يشجع المبادرات ويحتوي المشكلات يرفع مستوى الدافعية لدى العاملين.

11-تنمية القدرات تُعد تنمية القدرات المهنية والإدارية للعاملين عاملاً أساسياً في نجاح الأخصائي الاجتماعي، من خلال التدريب المستمر وبناء المهارات.

مثال: إقامة دورات تدريبية في التخطيط والإدارة للأخصائيين الاجتماعيين.

وفي الختام نحب ان ننوه انه تتمثل هذه المبادئ إطاراً مهنيًا وأخلاقياً موجّهاً لعمل الأخصائي الاجتماعي كإداري، حيث تضمن أن تكون الممارسات الإدارية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية متسقة مع القيم الإنسانية، وقادرة على إحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. كما يتحقق نجاح الأخصائي الاجتماعي في دوره الإداري من خلال التفاعل المتكامل بين العوامل التنظيمية والبشرية والمجتمعية، ويعتمد ذلك

على حسن إدارة الموارد، وفاعلية الاتصال، ودعم القيادة، والقدرة على التخطيط والتطوير والتكيف مع التغيرات، بما يسهم في خدمة أهداف المؤسسة والمجتمع على حد سواء. يتضح من خلال هذا الفصل أن الإدارة تُعد عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات الاجتماعية وتحقيق رسالتها الإنسانية والتنموية، إذ لم تعد مجرد إجراءات تنظيمية، بل أصبحت عملية اجتماعية متكاملة تقوم على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقييم. وقد تناول الفصل مفاهيم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، وخصائصها التي تميزها عن غيرها من أنماط الإدارة، وأبرز أهميتها في تنظيم الجهود، وتحقيق الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية. كما بيّن الفصل الدور الإداري المتنامي للأخصائي الاجتماعي، وما يضطلع به من مهام وأدوار إدارية تسهم في تفعيل العمل المؤسسي، إلى جانب استعراض المبادئ المهنية التي توجّه ممارسته الإدارية، بما يضمن انسجامها مع القيم الإنسانية للخدمة الاجتماعية. وتناول الفصل كذلك العوامل المؤثرة في نجاح الأخصائي الاجتماعي كإداري، مؤكّدًا أن هذا النجاح يرتبط بتكامل العوامل التنظيمية والبشرية والمجتمعية، وفاعلية القيادة، وحسن إدارة الموارد، والقدرة على التخطيط والتغيير. وفي ضوء ما سبق، يبرز هذا الفصل أهمية الإدارة بوصفها الأداة التي تنظّم العمل الاجتماعي، وترتبط بين الأهداف والموارد، وتسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاستقرار المجتمعي، مما يجعلها أساسًا لا غنى عنه لنجاح مؤسسات الخدمة الاجتماعية والأخصائيين العاملين فيها.

الى هنا انتهت مواضيع الفصل الأول....ص ٣٩-١

قدمته دكتورة/ريم بنت سعيد الاحمدي