

# قضايا واشكاليات إدارة المؤسسات الاجتماعية

## تأليف

أ.د. أيمن احمد حسن جلاله

أستاذ الخدمة الاجتماعية جامعة

حلون والامام محمد بن سعود

الإسلامية بالمملكة العربية السعودية

أ.د. حسن مصطفى حسن

أستاذ التخطيط الاجتماعي

جامعة حلوان

ح مكتبة الرشده، ١٤٣٧هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
حسن، مصطفى حسن  
إدارة المؤسسات الاجتماعية/ حسن مصطفى حسن-أيمن أحمد جلاله-الرياض،  
١٤٣٧هـ  
..ص..سم

ردمك: ٨-١٣-١١٨٦-٦٠٣-٩٧٨  
١- المؤسسات الاجتماعية-تنظيم وإدارة  
أ. جلاله، أيمن أحمد (مؤلف مشارك)  
ديوي ٦٨٥.٠٤٨  
ب.العنوان  
١٤٣٧/١٧١٤

رقم الإيداع ١٤٣٧/١٧١٤

ردمك: ٨-١٣-١١٨٦-٦٠٣-٩٧٨

جميع الحقوق محفوظة  
الطبعة الأولى  
تاريخ: ١٤٣٧هـ ٢٠١٦م

### مكتبة الرشده ناشرون

المملكة العربية السعودية - الرياض  
الإدارة: مركز البستان - طريق الملك فهد هاتف ٤٦٠٢٥٩٠  
ص ٠ ب ١٧٥٢٢ الرياض ١١٤٩٤ هاتف ٤٦٠٤٨١٨ - فاكس ٤٦٠٢٤٩٧  
Email: info@rushd.com.sa  
Website: www.rushd.com.sa  
للتواصل: www.info@rushd.com.sa

### فروع المكتبة داخل المملكة

الرياض: المركز الرئيسي: الدائري الغربي - بين مخرجي ٢٧ و ٢٨: هاتف ٤٣٢٩٣٣٢  
الرياض: فرع عثمان بن عفان: هاتف ٢٠٥١٥٠٠  
فرع مكة المكرمة: شارع الطائف: هاتف ٥٥٨٥٤٠١ فاكس ٥٥٨٣٥٠٦  
فرع المدينة المنورة: شارع أبي ذر الغفاري: هاتف ٨٣٤٠٦٠٠ فاكس ٨٣٨٣٤٢٧  
فرع جدة: حي الجامعة - شارع باخشب: هاتف ٦٣٣١١٨٣ فاكس ٦٣٣٠٣١٥  
فرع القصيم: بريده - طريق المدينة: هاتف ٣٢٤٢٢١٤ فاكس ٣٦٩٥٤٥١  
فرع خميس مشيط: هاتف ٢٣٧٨١٢٩ فاكس ٢٢١٧٩١٣  
فرع الدمام: شارع الخزان: هاتف ٨١٥٠٥٥٦ فاكس ٨٤١٨٤٧٣  
فرع حائل: هاتف ٥٣٢٢٢٤٦ فاكس ٥٦٦٢٢٤٦  
فرع الأحساء: هاتف ٥٨١٣٠٢٨ فاكس ٥٨١٣١١٥  
فرع تبوك: هاتف ٤٢٤١٦٤٠ فاكس ٤٢٣٨٩٢٧  
القاهرة: مدينة نصر: شارع إبراهيم أبو النجا: هاتف ٢٢٧٢٨٩١١ - فاكس ٢٢٧١٣٦٢٥

### مكاتبنا بالخارج

القاهرة: مدينة نصر: هاتف ٢٧٤٤٦٠٥ - موبایل: ٠٠٢٠١٠٠١٦٢٢٦٥٣ - فاكس ٢٢٧١٣٦٢٥  
بيروت: تلفاكس: ٠١٨٠٧٤٧٧ - موبایل: ٠٣٢٠٧٤٨٨  
الإمارات العربية المتحدة: دبي: منطقة الرقة: هاتف: ٠٠٩٧١٥٢٩٤٨٨٦٧٨ - فاكس: ٠٠٩٧١٥٢٩٧٩٠٦



قال تعالى: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥﴾

العلق الآية ١-٥



## مقدمة الكتاب

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على اختلاف مراحل تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي نشبع بها الحاجات الفردية والجماعية في المجتمع. فبالإدارة يصنع التقدم الاجتماعي، وعليها تعتمد الدول في تحقيق التقدم والرخاء لمواطنيها، والإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها لذلك فمن المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضاً.

وتهتم الإدارة دائماً بالعنصر البشري على اعتبار أنه أهم موارد المنظمة لذا يجب تميته وتطويره وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد حيث يعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة.

واهم العناصر البشرية في المنظمة هي القيادة: ولا شك أن القيادة لا تأتي بالتحصيل أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً بل لا بد من جدارة القائد لمنصبه، فالقيادة هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار.

فالمدير الناجح والجدير بمنصبه قادر على اتخاذ القرارات الإدارية وممارسة الوظائف الأساسية للمدير، فمقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد

القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ويجب أن نلاحظ أنه لم يعد تقييم شركات القطاع الخاص يعتمد على ربحيتها فحسب، فقد أدركت مؤسسات القطاع الخاص أنها غير معزولة عن المجتمع، وتبعت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

ومن حين لآخر يجب على الجهاز الإداري القيام بعمل إصلاحات إدارية واسعة للتخلص من التعقيدات الإدارية وتبنى أساليب متطورة تكفل ترشيد اتخاذ القرارات وتعظيم المنافع من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وإعطاء أجهزة الدولة المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية وإشراك المؤسسات المجتمعية والرسمية في اتخاذ القرارات المهمة وتحمل نتائجها والانتقال إلى الحكومة الإلكترونية لتيسير تقديم الخدمة على المواطنين دون تعقيدات وإجراءات متعددة.

لذلك كانت تلك القضايا الإدارية وغيرها موضع اهتمام هذا الكتاب أملين من الله أن يقدم إضافة علمية للعاملين في الحقل الاجتماعي والإداريين في مختلف المؤسسات.

المؤلفان

الرياض في ٢٠١٦م/٤٣٧هـ

# الفصل الأول

## أساسيات الإدارة

أولاً: مفهوم الإدارة.

ثانياً: الإدارة و العلوم الأخرى.

ثالثاً: أهمية الإدارة في المجتمع .

رابعاً: أهداف الإدارة.

خامساً: وظائف الإدارة .

سادساً: الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

سابعاً: المنظمات الاجتماعية.

ثامناً: وزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية (منظمة اجتماعية

حكومية).

تاسعاً: الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

---



## أولاً: مفهوم الإدارة:-

التعريف اللغوي للإدارة -أدار الشيء : تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله.

- تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، و المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توجيه وتوظيف وتطوير المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية..

-الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

-الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع..

-تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب..

-الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ..

-إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

-أو هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

-في ضوء التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف أكثر تكاملاً للإدارة وذلك على النحو التالي:

الإدارة هي "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصّة أو عامّة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

١-الأهداف:وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.

٢-الموارد:وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

٣-المنهج: ويشمل استخدام كافّة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

٤-البيئة:لا يوجد كائن (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال) إلا وهو نظام مفتوح لا يعيش منعزل لوحده ولكن يؤثر ويتأثر بمتغيرات محيطه به.

## ثانياً: الإدارة و العلوم الأخرى:-

### ١-الإدارة و علم الاقتصاد Management and Economic

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية و المادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية و هذا الهدف يلتقي مع الهدف الإداري المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد . فلا بد للإداري أيضا أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتي يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

### ٢-الإدارة و علم الاجتماع و الخدمة الاجتماعية

#### Management and Sociology and social work

يهتم علم الاجتماع و الخدمة الاجتماعية بدراسة الجماعات من حيث نشأتها و تطورها و تكوينها و تطور العلاقات فيها ، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع و الخدمة الاجتماعية ، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا و دراسة علم الاجتماع و الخدمة الاجتماعية تساعد في إدارتها و التعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود و الاحترام بين الجميع.

### ٢-الإدارة و علم النفس Management and Psychology

يهتم علم النفس بسلوك الفرد و العوامل التي تؤثر فيه ، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز و يشجع و يدفع و يتعامل مع العاملين و المتعاملين مع المشروع ، و ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

### ٣-الإدارة و العلوم الطبيعية و الرياضية Management and the Natural Science

تضم العلوم الطبيعية و الرياضية علم الفيزياء و الكيمياء و الإحصاء و الرياضيات و من مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية و علم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research و هو علم رياضي فيزيائي

اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات و النماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة .

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية و يعلم السياسة و علم الأخلاق و التاريخ و الجغرافيا لتفهم بيئة المؤسسة وتسيير أمور المؤسسة بفاعلية.

### ● وهناك فرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- ◆ الإدارة العامة : يقصد بها تلك الإدارة المسئولة عن تقديم خدمات عامة لجمهور المواطنين.
- ◆ إدارة الأعمال: تلك الإدارة التي تقوم بتسيير العمل و توجيهه في منشآت ومؤسسات يملكها أفراد أو هيئات خاصة تقوم بنشاط محدد تستهدف الربح.

### ● أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- ◆ تهتم الإدارة العامة أساسا بتقديم خدمات للجمهور في الوقت الذي تعمل فيه المؤسسات الخاصة بهدف تحقيق الربح.
- ◆ تعمل المصالح الحكومية (الإدارة العامة) في ظروف احتكارية أما المشروعات الخاصة (إدارة أعمال) فتسودها روح المنافسة الحرة . وعلى ذلك فإن الإدارة الحكومية تلتزم بقاعدة المساواة بين المتنافسين.
- ◆ يرتبط حجم و نوع وظائف الإدارة العامة بالقيم الفلسفية السائدة في المجتمع أما المشروعات الخاصة فإن أصحابها هم الذين يختارون الشكل و الحجم و النشاط الذي يتفق مع إمكانياتهم و ما يحقق لهم أكبر قدر ممكن من الربح.

♦ العاملون في الإدارة العامة يعملون بصفتهم لا بأسمائهم وهم مسئولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور سواء مسؤولية سياسية أو قضائية حسب النظام السائد في الدولة . أما العاملون في الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال) هم يعملون بصفتهم الشخصية ولا يخضعون لمسؤولية سياسية وخضوعهم للرقابة القضائية قد يكون بأسمائهم لا بصفتهم.

### ● أوجه الشبه بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة:

- ♦ الوظائف الإدارية واحدة في المجالين فكل منهم تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها من الوظائف الإدارية.
- ♦ العمل في كلا منهم يخضع للسياسة العامة للدولة.

### ثالثاً: أهمية الإدارة في المجتمع

#### The Importance of Management for the society

- يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها ، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع ، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

- كما يمكن أن يقال : إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية. و كذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية و الخدماتية . و لا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إشراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة ، كما إن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها ، و من هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات

المختلفة داخل الدول . و خلال الحديث عن التنمية و الإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهةها و التصدي لها و حلها ، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة .

#### رابعاً: أهداف الإدارة

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، وملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن وموردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي:

١- تحقيق أهداف الإدارة نفسها، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:-

أ. الاستمرار.

ب. النجاح.

ج. تحقيق الذات.

٢- تحقيق أهداف ملاك المنشأة :

أ. زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم.

ب. زيادة الأرباح المحصلة.

٣- تحقيق أهداف العاملين في المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الراحة في العمل.

ب. تقليل ساعات العمل.

ج. زيادة في الأجور.

د-زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

٤- تحقيق أهداف زبائن المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

- أ. وفرة السلع والخدمات.  
ب. زيادة جودة السلع والخدمات.  
ج. خفض الأسعار.

5- تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة، والتي يتمثل أهمها

فيما يلي:

- أ. رفع مستوى المعيشة.  
ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد.

### خامساً: وظائف الإدارة

التخطيط Planning

التنظيم Organization

التوظيف employment

التسيق Coordination

الرقابة Control

### الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. فمفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

• ماذا نريد أن نفعّل؟

• أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

• ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟  
 • ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟  
 من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد،  
 والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.  
 التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تتجزز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

### أنواع التخطيط:

#### ١- التخطيط الاستراتيجي (مسئولية الإدارة العليا):

- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:
- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .
  - إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
  - تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

## ٢- التخطيط التكتيكي (مسئولية الإدارة الوسطى)

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

## ٣- التخطيط التنفيذي: (مسئولية الإدارة الدنيا)

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله وهي خطط اقصر مدى.

### خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

### الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" عرفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

### هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: هي أن كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:-

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

- تتساق بيئة العمل :الأعمال غير المحسوبة يجب أن تكون في أدنى مستوياتها أو غير موجودة كما يجب العمل على إزالة العقبات ، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

### الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

#### الخطوة الأولى: مراعاة الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما إنه من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

#### الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

#### الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

### الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

### الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يحدد علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
- يجعل القرار النهائي في يد الإدارة العليا .

### الوظيفة الثالثة: التوظيف

الموارد البشرية المنتمة للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين للمواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تعريف التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات والنقل، وإنهاء الخدمة.

## مهام التوظيف الثمانية:

**أولاً:** تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

-التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .

-مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .

-تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

**ثانياً:** توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات في الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أدوات في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

**ثالثاً:** الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن مليء بعض الاستمارات، ومقابلات،

واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

**رابعاً: التعريف بالمؤسسة:** بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجهُ بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

**خامساً: التدريب والتطوير:** من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

• التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

• التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

**سادساً: تقييم الأداء:** يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

**سابعاً: قرارات التوظيف:** قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

**ثامناً: إنهاء الخدمة:** الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

### الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن على مدى فعاليته.

### متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيعتبر حول نمط المدير في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
- التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار .
- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا :-

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

و فيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلي.

مقترحات حول عملية التوجيه:

-عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة: ومحاولة تركيز اهتمام المدير  
-واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي تخيل  
أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.  
-عدم اللجوء الى الأساليب الخشنة: وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين  
التعليمات بجدية .

-الانتباه للكلمات الصادرة: الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه  
للأفكار! كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت. فمعظم الناس يتقبلون  
حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه  
الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .

-عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء: وإعطاء الموظفين فرصة  
ل طرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. و إعطائهم الفرصة لتأكيد فهمهم  
بجعلهم يكررون ما تم قوله .

-التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة: و  
إعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك  
في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على  
المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .

-عدم إعطاء الكثير من الأوامر: الابتعاد عن المعلومات الزائدة عن الحد  
التي تعتبره مثبطة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة . و  
الانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل الطلب منهم البدء في  
عمل ثاني .

- إعطاء التفاصيل المهمة فقط: بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
- الانتباه للتعليمات المتضاربة: و التأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. و التأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته. و التأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
- محاولة عدم تمييز أي شخص: من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة. و محاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
- الأهم من جميع ذلك، عدم الغرور بالسلطة: المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

#### الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

## خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية هي:

١- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢- متابعة الأداء الفعليّ وقياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٣- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون لينة جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام أدوات القياس أو بسبب وجود عيوب في الأدوات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمية الواجب اتخاذاها.

### سادساً: الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

#### ١- تعريف الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية، يمارسها الأخصائيون الاجتماعيون؛ لتمكين كل الناس - الذين يشملهم عمل المنظمة - من أداء مسؤولياتهم، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لمساعدة المنظمة على توفير أفضل خدمات اجتماعية ممكنة.

## ٢- أهمية دراسة الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

- الخدمة الاجتماعية لا تمارس إلا من خلال مؤسسات فينبغي أن يتوفر لدى الأخصائي القدر الكافي من الأسس العملية لمعرفة كيف تدار هذه المؤسسات.

- لما كان الأخصائي يشغل مركزاً وظيفياً في هذه المؤسسات فإنه من المتوقع له أن يتولى الوظائف الإشرافية في المؤسسة وهي مراكز إدارية تتطلب من ثم علمه بعلم الإدارة وكيف يدير .

- إن الإدارة تتطلب إجراء دراسات وتجارب إدارية وتقويمية بهدف التحديث والتوصل إلى ما هو أفضل وهو ما يمكن إن يقوم به الأخصائي الاجتماعي .

- لما كانت المؤسسات الاجتماعية بعضها حكومي والآخر أهلي كان على الأخصائي الوقوف ومعرفة الفروق بينها من حيث التنظيم الإداري والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات .

- إدارة المؤسسات الاجتماعية تختلف عن إدارة المؤسسات الأخرى، مما تتطلب دراسة إدارة المؤسسات الاجتماعية .

- إن الإدارة تعمل على تدريب الكفاءات وإيجاد القيادات الإدارية والقيادية وهو ما لا يستطيع المدير في المؤسسات الاجتماعية القيام به إلا بدراسة علم الإدارة.

## ٣- مسؤوليات وأدوار الأخصائي الاجتماعي الإداري:

هناك أنساقٌ متعدّدة من العاملين داخل مؤسسات الخدمة الاجتماعية، والتي تختلف درجاتهم في السلم الوظيفي، ومن بينهم الأخصائي الاجتماعي، الذي يقوم بأعمال فنية مع وحدات الممارسة والعاملين في نفس الوقت،

بالإضافة إلى أعمال إدارية تُسهم في تحقيق أهداف وحدات العمل، وعلى هذا فهو داخل مؤسسات الخدمة الاجتماعية يقوم بأعمال إدارية تُسهم في تحقيق أهدافها؛ وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:-:

- (١) المساهمة في دراسة المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة، والمساهمة في وضع سياسة المؤسسة، سواء المؤسسات التطوعية أو الحكومية.
- (٢) القيام بتنفيذ سياسات وبرامج المؤسسة وإجراءاتها.
- (٣) العمل على توفير الموارد المالية والأدوار والإمكانات للمؤسسة .
- (٤) المساهمة في تحديد الميزانية السنوية لعرضها على الجهات الإدارية العليا .
- (٥) العمل على زيادة التبرعات والهبات، وزيادة العضوية داخل المؤسسة
- (٦) القيام بالتقييم والمتابعة بأسلوب جيّد، سواء للعاملين أو الأعمال التي يقوم بها.
- (٧) القيام بالبحوث والدراسات بما يمكن من المساهمة في الأداء الجيد للمنظمة .
- (٨) رسم خطة لتوفير علاقات جيّدة بين المنظمة وبين المجتمع، من خلال توضيح خدماتها وأهدافها..
- (٩) القيام بالأعمال الكتابية، وفتح السجلات، وإعداد التقارير الدورية بالمؤسسة بأسلوب علمي منظم.
- (١٠) الاشتراك في بناء جهاز المنظمة بما يحقق أهدافها والمشاركة في توزيع المسؤوليات.
- (١١) تحديد المعايير التي تحدّد العلاقة بين المسؤوليات المختلفة، والعمل على تحقيق المشاركة والتعاون بالمنظمة..

- ١٢) السعي إلى تحديد احتياجات المنظمة وأعضائها كأفراد .
- ١٣) الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموظفين، وتحقيق الكفاءات الإنتاجية .
- ١٤) التقييم لإنجازات البرامج وكفاءة الموظفين؛ طبقاً للأهداف المحددة والمطلوب الوصول إليها.
- ١٥) تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة .
- ١٦) تشجيع المتطوعين والاستفادة منهم في تنمية قدرات الموظفين بالمؤسسة.
- ١٧) العمل على اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الظروف التي تتعرض لها المؤسسة والمجتمع المحلي.

#### ٤-مهارات الأخصائي الاجتماعي الإداري:

ويمكن لنا حصر هذه المهارات في الآتي:-

##### ١-المهارة الفنية :

وتتمثل في الفهم المتميز بالبراعة لنوع معين من النشاط، وخصوصاً ذلك النشاط الذي يتضمن الطُّرق، أو المناهج، أو العمليات، أو الإجراءات، أو التكتيكات الفنية..

والمهارة الفنية تتضمن المعرفة المتخصصة، والقدرة التحليلية داخل نطاق هذا التخصص

وكذلك السهولة في استخدام الأدوات والتكتيكات الخاصة بفرع من فروع النشاط أو التخصص الإنساني ..

## ٢- المهارة الإنسانية:-

وتتلخّص في قدرة المدير المنفّذ على العمل بفعالية كعضو في جماعة، وكذلك على إيجاد جهود تعاونية داخل الفريق الذي يقوده.

## ٣- المهارة الفكرية:-

تتمثّل في القدرة على رؤية المنظمة ككيان كلي، تشمل هذه المهارة الاعترافَ باعتماد وظائف المنظمة المختلفة، وكذلك الاعتراف بأن التغيير في أي جزء من أجزاء المنظمة يؤثّر على باقي الأجزاء الأخرى. وهناك وجهة نظر أخرى تقسم هذه المهارات إلى مهارات:-

- (١) التفكير والتخطيط بواقعية
- (٢) تقدير مدى معقولية الخطط، ومدى قابليتها للتطبيق.
- (٣) التفكير كلياً في البدائل المختلفة لعمل الأشياء .
- (٤) توقع وتقدير الآثار المحتملة للقرارات .
- (٥) وضع الأولويات.
- (٦) اتخاذ القرارات .
- (٧) القيام بالعديد من الأدوار والمهام في نفس الوقت .
- (٨) الحفاظ على التوازن والالتزان الشخصي .
- (٩) استخدام السلطة وتقويضها بطريقة إيجابية وبناءة .
- (١٠) الاتصال بفاعلية بالآخرين .
- (١١) مساعدة الآخرين على العمل بطريقة منتجة، مع استخدام وتوظيف مواهب وقدرات الأفراد والجماعات.

## سابعاً: المنظمات الاجتماعية:-

### ١-تعريف المنظمة الاجتماعية:-

هي هيئة أو منظمة تقوم على تحقيق أهداف اجتماعية محددة يكون لها بناء تنظيمي يحدد العلاقة بين العاملين داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعملاء والمجتمع الذي توجد فيه..

### ٢-أهداف المنظمات الاجتماعية:-

- ١-أهداف مجتمعيه : خاصة بالمجتمع وهى تقديم الخدمات وتحسين نوعية حياة الفئات الأكثر احتياج.
- ٢-أهداف خاصة بالعملاء: تحسين الأداء الاجتماعي والخدمات الخاصة بالعملاء وتشمل:-

- أ- خدمات مادية ب- خدمات معنوية ج- خدمات مشتركة.
- ٣-أهداف العاملون: كسب مادي -إنساني.
- ٤-الأهداف المتعلقة بالمؤسسة: وهي تسعى الى الاستمرارية والحفاظ على كيانها وبقائها والحفاظ على استقرارها..

### ٣-تصنيف المنظمات الاجتماعية:

#### ١- من حيث التبعية:-

- أ- مؤسسات حكومية ب- مؤسسات أهلية ج- مؤسسات مشتركة.

#### ٢-من حيث المجال ونوعية النشاط:

- أ- مؤسسات تقدم خدمات اقتصاديه
- ب- مؤسسات صحية
- ج- مؤسسات تعليمية
- د- مؤسسات اجتماعية .
- هـ - مؤسسات دينية وثقافية
- و- مؤسسات متعددة الأنشطة
- ز- مؤسسات نفسية

٣- من حيث المجال الجغرافي:

- أ- مؤسسات محلية
- ب- مؤسسات على مستوى إقليمي
- ت- ج- مؤسسات على مستوى قومي
- ث- د- مؤسسات على مستوى دولي.

٤- من حيث نوعيه الخدمات:

- أ- مؤسسات تقدم خدمات مالية "مثل الضمان الاجتماعي".
- ب- مؤسسات تقدم خدمات غير مادية "مثل مكتب الاستشارات الأسرية".
- ج- مؤسسات تقدم خدمات مشتركة "مثل الجمعيات الخيرية النسائية".

٥- من حيث الفئات العمرية:

- أ- مؤسسات خاصة بالأطفال "مثل دور الحضانة"
- ب- مؤسسات خاصة بالشباب "مثل بيوت الشباب"
- ج- مؤسسات خاصة بالمسنين "مثل دار رعاية المسنين"
- د- مؤسسات مشتركة "أطفال، شباب، مسنين".

٦- من حيث الجنس:

- أ- مؤسسات معنية بالذكور.
- ب- إناث.
- ج- مشتركة.

٧- من حيث نوعيه المشكلة:

الإدمان - الإسكان..... الخ

#### ٤-العوامل التي أدت إلى ظهور المنظمات الاجتماعية:

- ١-تعقد المشكلات الاجتماعية وزيادتها.
- ٢-اتجاه الدول لتوفير رعاية اجتماعية شاملة لمواطنيها.
- ٣-الانتقال من الأسر الممتدة إلى الأسر النووية.
- ٤-التفكك الأسري وقلّة الترابط بين الأسر.
- ٥-التغير في المستوى الاقتصادي.
- ٦-الاتصال الثقافى بين المجتمعات (وسائل الإعلام... الخ).
- ٧-كثرة السكان وكثرة احتياجاتهم.
- ٨-ارتفاع مستوى الوعي لدى الأفراد في المجال التعليمي والصحي .. غيرها.
- ٩-تطور العلوم الاجتماعية والنفسية.

#### ٥-عناصر المنظمات الاجتماعية:

- ١-بناء يتكون من وحدات فرعية مترابطة مع بعض.
- ٢-لا بد من وجود وظيفة وأهداف محددة.
- ٣-هناك مجموعه من الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وهؤلاء الأفراد عادة تكون وظائفهم وتخصصاتهم تتناسب مع المؤسسة.
- ٤-الموارد سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو مادية.
- ٥-الأنشطة والخدمات وهي جوهر المؤسسات وتتنوعها.
- ٦-التعاون المتبادل بين المؤسسات كنسق فرعي وبين البيئة كنسق اكبر والمؤسسات والمنظمات الأخرى.
- ٧-وجود مستفيدين : وهم فئة محددة من المجتمع.
- ٨-وجود أنظمة وقوانين لضبط العمل داخل المؤسسة.

## ٦- المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات الاجتماعية :

- قلة الإمكانيات المتاحة وخاصة المالية.
- نقص الفنيين والخبراء في هذا المجال.
- وجود أشخاص غير مؤهلين مهنياً للعمل في المنظمة الاجتماعية حيث قد تعتمد على متطوعين.
- القصور في البحوث والمعلومات الفنية.
- المعوقات الإدارية التقليدية.
- عدم التنسيق والتكامل بين المؤسسات بعضها البعض.
- صعوبة تقويم التدخل المهني.
- قلة الوعي لدى أفراد المجتمع بأهمية هذه المؤسسات.

**ثامناً: وزارة الشؤون الاجتماعية بالملكة العربية السعودية (منظمة اجتماعية**

**حكومية)**

وزارة الشؤون الاجتماعية السعودية هي الوزارة المسؤولة عن مجموعة من الأنشطة وهي : مكافحة التسول، التنمية الاجتماعية، الجمعيات التعاونية، الجمعيات الخيرية، الإرشاد الاجتماعي، الإعانات الاجتماعية، الطفولة والأيتام، رعاية المسنين، رعاية المعوقين، رعاية الأحداث، الحماية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي .

ويتكون الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية من التالي:

وزير الشؤون الاجتماعية :

مكتب الوزير.

إدارة التعاون الدولي.

إدارة العلاقات العامة والإعلام الاجتماعي.

- إدارة التخطيط والتطوير الإداري.
- الإدارة القانونية.
- إدارة المتابعة.
- وكيل الوزارة للرعاية والتنمية الاجتماعية .
- الإدارة العامة لرعاية المعوقين وتأهيلهم.
- الإدارة العامة للرعاية والتوجيه الاجتماعي.
- الإدارة العامة لرعاية الأيتام.
- الإدارة العامة للجمعيات الخيرية.
- الإدارة العامة للجمعيات التعاونية.
- الإدارة العامة لتنمية المجتمع.
- الإدارة العامة للحماية الاجتماعية.
- الإدارة العامة للخدمات الطبية.
- إدارة الإعانات.



**أهداف وكالة الضمان الاجتماعي:-**

- ١) المشاركة في برامج التنمية الشاملة في المجتمع السعودي.
- ٢) تقديم المساعدات المالية والعينية لذوي الدخل المنخفضة.
- ٣) التحسين البيئي مساكن الأسر المحتاجة.
- ٤) تحويل شريحة المستفيدين من شريحة متلقية للمساعدات إلى منتجة معتمدة على نفسها عبر البرامج الإنتاجية.

**أهداف وكالة التنمية الاجتماعية:-**

- ١- تشجيع برامج رعاية الطفولة في مراكز ولجان التنمية الاجتماعية والجمعيات الخيرية، وذلك بالتوسع في إنشاء رياض الأطفال والمراكز الترفيهية والأندية الصيفية للأطفال.
- ٢- إعداد برامج التدريب النسوي بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم لإعداد الفتيات - بالدور والمؤسسات - للحياة العملية..
- ٣- إنشاء وحدات اجتماعية ميدانية للأسرة والطفولة، وأخرى ميدانية تابعة للإدارة العامة للرعاية اللاحقة، وتدعيمها بالباحثين الاجتماعيين والباحثات..
- ٤- تشجيع المجتمعات المحلية لتفعيل النشاط الأهلي التطوعي من خلال تقديم الدعم المالي والفني والإداري للجمعيات والمؤسسات الخيرية القائمة، وتشجيع إنشاء جمعيات خيرية نوعية وخاصة..
- ٥- الاستمرار في تقديم الدعم المادي والفني والإداري للنشاط التعاوني، من خلال تشجيع قيام جمعيات تعاونية جديدة وبث الوعي التعاوني لدى المواطنين..

- ٦- رفع كفاية قطاعات الوكالة للرعاية والتنمية الاجتماعية لأداء مهماتها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تدريب وابتعاث العاملين بقطاع الرعاية والتنمية الاجتماعية، وكذلك تدريب العاملين في القطاعين التعاوني والأهلي بالتنسيق مع الجهات المعنية. والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث الاجتماعية، التي تجريها الجامعات والمراكز المتخصصة، وتبني خطة لإيجاد قاعدة فعالة للمعلومات..
- ٧- وضع خطة بعيدة المدى للتشجيع على إجراء البحوث والدراسات الاجتماعية، وتحديد الأولويات طبقاً للمستجدات الاجتماعية، والتنسيق مع الجامعات السعودية للقيام بالبحوث والدراسات التي تتطلبها طبيعة الظروف الاجتماعية المتغيرة في المجتمع..
- ٨- تطوير أنشطة التنمية الاجتماعية لتغطية حاجات المجتمع المتزايدة من خلال مد هذه الخدمات إلى مراكز التنمية والخدمة الاجتماعية في المجالات المختلفة (الأمومة والطفولة، الشباب، البرامج الثقافية، الصحية، الزراعية والاجتماعية المختلفة)..
- ٩- الاهتمام ببرامج التوعية والإرشاد الاجتماعي، من خلال عقد الحملات التوعوية والندوات واللقاءات في مجالات الشؤون الاجتماعية المختلفة، ونشر الوعي الاجتماعي عبر وسائل الاتصال المسموعة والمقروءة والمرئية، بالتنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام المختلفة مع التركيز على التوعية الوقائية.

## أهداف وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة:-

- ١- توفير الرعاية الاجتماعية للأفراد داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، والعمل على مساعدتهم لتعديل سلوكهم، وتوفير كل الإمكانيات الضرورية لذلك، ورسم الخطط والبرامج التي تساعد الأشخاص للاعتماد على أنفسهم، و دعم برامج التوجيه والإرشاد الاجتماعي للحد من السلوكيات السلبية.
- ٢- تقديم الرعاية للأحداث المنحرفين أو المعرضين للانحراف من خلال تطوير برامج التدريب بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وفق ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم..
- ٣- زيادة الاهتمام بفتة المعوقين وإدخال برامج وطنية لتأهيلهم، ورعايتهم، وذلك من خلال التوسع في إنشاء مراكز التأهيل الشامل، وإقامة مراكز تأهيل خاصة بمزدوجي الإعاقة (أقل من ١٥ سنة) وتطوير برامج التأهيل المهني، ومن ثم التنسيق مع الجهات المعنية لتشغيل المعوقين في المهن التي تتناسب مع إعاقتهم وتخصصهم..
- ٤- توطيد التماسك الأسري، وزيادة الاهتمام ببرامج وخدمات رعاية الأسرة والطفولة وذلك من خلال رعاية المؤهلين من مؤسسات الرعاية الاجتماعية للحيلولة دون عودتهم لهذه المؤسسات ثانية..
- ٥- تدعيم برامج الحماية الاجتماعية من خلال الإدارة العامة للحماية الاجتماعية ولجانها بالمناطق من أجل الحد من مظاهر العنف الأسري..
- ٦- رعاية المفرج عنهم من السجناء ومدمني المخدرات والمرضى النفسيين، ومعاونتهم على التكيف الاجتماعي والمهني بالتنسيق مع الجهات المعنية..

٧- توفير الرعاية الاجتماعية للأفراد والأسر في بيئتهم الطبيعية ، من خلال تشجيع ودعم الأسر البديلة لرعاية الأيتام ومن في حكمهم ، كذلك دعم برامج المعوقين المقيمين مع أسرهم مالياً وفضياً ، ودعم الجمعيات الخيرية في أداء واجبها .

#### تاسعاً: الجمعيات الأهلية بالملكة العربية السعودية:

تشرف وزارة الشؤون الاجتماعية على ما يقارب (٦٥٠) جمعية خيرية منها عدد (٤٠) جمعية نسائية وكذلك هناك (١٢١) مؤسسة خيرية منتشرة في أنحاء المملكة .

تقوم الجمعيات بتقديم العديد من الخدمات والأنشطة للمستفيدين منها المساعدات المتنوعة ، وإقامة الدورات التدريبية والتأهيلية والتي تعمل بدورها على تحويل أفراد المجتمع من متلقين للإعانات إلى منتجين وكذلك الاهتمام بالجانب الصحي للأسرة وعلى وجه الخصوص تأمين الدواء والعلاج ومساعدة الأسرة المحتاجة في تأمين السكن ، تنفيذ برنامج تأهيل الأسر المنتجة لمساعدته الأسر للاعتماد على نفسها ، تأهيل وتطوير قدرات الشباب من الجنسين على اكتساب مهارات حرفية لمساعدتهم على الانخراط في سوق العمل ، تقديم خدمات لإصلاح ذات البين ، استقبال وتوزيع الفائض من الأطعمة... كما أن هناك جمعيات متخصصة في الزواج والرعاية الأسرية وعددها (٢١) جمعية

وهي منتشرة في كافة مناطق المملكة وإبراز مهام هذا النوع من الجمعيات المتخصصة وفق البيان التالي:

جمعية البر	485

توعوية	13
بيئية	1
الزواج والتنمية الأسرية	31
معوقين	23
إسكان	3
صحية	45
بر+معوقين	9
بر+إيواء	11
مسنين	2
هندسية	1
مراكز اجتماعية	3
حماية أسريه	1
أيتام	14
اسر منتجه	3
تراثيه	1
أمومة وطفولة	4

المؤسسات الخيرية:-

١- يبلغ عدد المؤسسات الخيرية الخاصة ١٢١ مؤسسة، موزعة بالمناطق على النحو الآتي:

منطقة الرياض	75
منطقة مكة المكرمة	22
منطقة المدينة المنورة	3
منطقة القصيم	6
المنطقة الشرقية	12
منطقة عسير	2
منطقة الحدود الشمالية	1

- ٢- يبلغ عدد المؤسسات الخيرية النسائية ٧ مؤسسات وجميعها في الرياض.
- ٣- تتنوع أهداف المؤسسات الخيرية ومنها على سبيل المثال ومن دون أن يكون من أغراضها الحصول على ربح مادي إلى ما يلي:
- رعاية وكفالة الأسر والحالات المحتاجة.
  - تدريب وتأهيل الأسر والحالات المحتاجة.
  - دعم مشروعات الزواج
  - تنفيذ مشاريع الإسكان الخيري وشراء وترميم المنازل للمحتاجين .
  - تأمين الأجهزة والأدوية والمستلزمات الطبية والمستوصفات للمرضى والمحتاجين .
  - بناء الدور الإيوائية للعجزة والمسنين ومراكز التأهيل الطبي والعلاجي للمعوقين .
  - كفالة ورعاية الأيتام ومن في حكمهم من ذوي الظروف الخاصة.
  - تقديم المنح الدراسية المجانية لأبناء الأسر الفقيرة.
  - تقديم القروض المالية لدعم المشاريع التجارية الصغيرة للأسر

- تقديم المساعدات العينية والمالية للمحتاجين بالتنسيق مع الجمعيات الخيرية
- المساهمة في دعم مشاريع تنمية المجتمع ومحو الأمية.
- المساهمة بدعم أسر السجناء والمسجونين الغارمين ومدمني المخدرات.
- المساهمة في دعم برامج الطفولة والمرأة.
- المساهمة في تنفيذ ودعم برامج الإرشاد والتوعية الأسرية .
- المساهمة في دعم وتنفيذ مشاريع وبرامج التدريب والتأهيل للجمعيات الخيرية.

### أهم بنود لائحة الجمعيات الخيرية:

#### المادة الأولى:

تُشأ الجمعية الخيرية إذا تقدم بطلب تأسيسها عشرون شخصاً أو أكثر، سعودي الجنسية كاملو الأهلية، لم يصدر حُكم بإدانة أي منهم في جريمة مُخلّة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رُد إليه اعتباره، وذلك بعد موافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية على إنشائها.

وتكون للجمعية الشخصية الاعتبارية بتسجيلها في السجل الخاص الذي تُعده وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لهذا الغرض، ويُنشر نظامها في الجريدة الرسمية.

وتُبين القواعد التنفيذية لهذا اللائحة الشروط والأوضاع الخاصة بهذا السجل، وإجراءات التسجيل فيه والبيانات اللازم تسجيلها. ولا يجوز التسجيل إذا تضمن النظام الأساسي للجمعية أحكاماً تتعارض مع هذه اللائحة أو الأنظمة الأخرى، أو تُخالف النظام العام أو تتنافى مع الآداب العامة للمجتمع.

### المادة الثانية :

تهدف الجمعية الخيرية إلى تقديم الخدمات الاجتماعية - نقداً أو عيناً - والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية، مما له علاقة بالخدمات الإنسانية، دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي. ويحدد النظام الأساسي للجمعية أهدافها. ويحظر على الجمعية تجاوز أهدافها المحددة أو الدخول في مضاربات مالية.

### المادة الثالثة :

لا يجوز للجمعية أن تُنشئ فروعاً لها، إلا بموافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. ويجب تسجيل الفروع، أو أي تعديل يتم إدخاله على النظام الأساسي، وذلك وفق الأحكام المتقدمة.

### المادة الرابعة :

تُعطي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية للجمعية شهادة من واقع السجل الخاص، تتضمن على الأخص: تاريخ التسجيل ورقمهُ، وتاريخ النشر، والمقر الرئيسي للجمعية.

### المادة الخامسة :

يجب أن يشتمل النظام الأساسي للجمعية على البيانات والأحكام الأساسية، وعلى الأخص ما يلي:

- اسم الجمعية ومقرها الرئيسي، والنطاق الجغرافي لخدماتها.
- الغرض الذي أنشئت من أجله.
- اسم كلٍ من الأعضاء المؤسسين وسينهُ ومهنته، ومحل إقامته.
- شروط العضوية وأنواعها، وحقوق الأعضاء وواجباتهم.
- موارد الجمعية، وكيفية التصرف فيها.

- تحديد بداية ونهاية السنة المالية.
- طرق المراقبة المالية.
- الأحكام المتعلقة بالهيئات التي تمثل الجمعية واختصاص كُلِّ منها، وكيفية اختيار أعضائها، وكيفية إنهاء عضويتهم.
- ولا يجوز أن ينص في النظام الأساسي للجمعية على أن تؤول أموالها بعد الحل لغير الجمعيات أو المؤسسات الخيرية المسجلة نظاماً، والتي تعمل في ميدان الجمعية التي تم حلها. ويُصدر وزير العمل والشؤون الاجتماعية نموذجاً للنظام الأساسي، لتسترشد به الجمعيات الخيرية في وضع نُظُمها الأساسية.

#### المادة السادسة :

تتكون الجمعية من الهيئات التالية:

- الجمعية العمومية.
- مجلس الإدارة.
- اللجان الدائمة التي تُشكّلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة، على أن يُحدّد اختصاص كُلِّ لجنة القرار الصادر بتشكيلها.

#### المادة السابعة :

-تتكون الجمعية العمومية - فيما عدا الجمعية العمومية التأسيسية - من الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالتزاماتهم قبل الجمعية، ومضت على عضويتهم سنة على الأقل.

-تعقد الجمعية العمومية اجتماعاتها في مقر الجمعية، ويجوز أن تتعقد في مكان آخر بعد موافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. وتُحدّد القواعد التنفيذية لهذه اللائحة موعد اجتماع الجمعية العمومية، وكيفية الدعوة

للاجتماعات العادية وغير العادية، وشروط صِحَة انعقادها وصِحَة قراراتها، وكل ما يتعلق بهذه الأمور.

- يجب إبلاغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بكل اجتماع للجمعية العمومية قبل انعقادها بخمسة عشر يوماً على الأقل، وبصورة من خطاب الدعوة وجدول الأعمال، وكذلك بصورة من الوثائق الخاصة بالمواضيع المدرجة على جدول الأعمال. وللوزارة أن تتدب من يحضر الاجتماع، ويجب إبلاغ الوزارة بصورة من محاضرات الاجتماعات في ميعاد لا يتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ انتهاء الاجتماع.

#### المادة الثامنة :

- يتم اختيار أعضاء مجلس إدارة الجمعية من قبل الجمعية العمومية بطريقة الاقتراع السري، وبحضور مندوب عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

- يُحدّد النظام الأساسي للجمعية مُدة مجلس الإدارة، على ألاّ تتجاوز أربع سنوات.

- يجب إبلاغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بأسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، وذلك قبل الموعد المُحدّد لانتخاب أعضاء المجلس بتسعين يوماً على الأقل، وإذا لم تُبلّغ الوزارة الجمعية بملاحظاتها قبل موعد الانتخاب بثلاثين يوماً، أُعْتبِر ذلك بمثابة موافقة من الوزارة على الترشيح. وللوزارة أن تتدب من يحضر عملية الانتخاب للتحقق من أنه يجري طبقاً للنظام الأساسي للجمعية، كما أن لها - بقرار مُسبّب - إلغاء نتيجة الانتخاب خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغها بهذه النتيجة.

- يجب إبلاغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بصورة من محضر اجتماع كل جلسة من جلسات مجلس الإدارة، وما اتخذ فيه من قرارات خلال عشرة أيام من تاريخ صدورها. وللوزارة حق الاعتراض على تلك القرارات خلال عشرين يوماً من تاريخ إبلاغها.

تُبين القواعد التنفيذية لهذه اللائحة قواعد سير العمل في المجلس.

#### المادة التاسعة :

لوزير العمل والشؤون الاجتماعية أن يُعين مجلس إدارة مؤقت للجمعية في الحالات التي تقتضيها مصلحة الجمعية وأهدافها.

#### المادة العاشرة :

على مجلس إدارة الجمعية أن يُقدّم لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية صورة من الحساب الختامي للعام المالي المنصرم، وصورة من الميزانية التقديرية للعام الجديد، في الموعد الذي تُحدده القواعد التنفيذية، موقعاً على كلٍ منهما من رئيس مجلس الإدارة أو نائبه، وأمين الصندوق ومُحاسب الجمعية والأمين العام.

#### المادة الحادية عشرة :

يجب على الجمعية:

- أن تحتفظ في مقر إدارتها بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها

وفق ما تتضمنه القواعد التنفيذية لهذه اللائحة من أحكام.

- أن تُقيد في سجل خاص اسم كل عضو وسنه ومهنته وعنوانه، وتاريخ

انضمامه للجمعية وما يُسدده من اشتراكات، وكل تغيير يطرأ على

هذه البيانات.

- أن تُدوّن بسجلات مُعدة لهذا الغرض، محاضر جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وقراراتها، وكذلك القرارات الصادرة من مُدير الجمعية بتفويض من مجلس الإدارة، ولكل عضو من أعضاء الجمعية حق الإطلاع على هذه السجلات.

- أن تُدوّن حساباتها في دفاتر تُبَيّن على وجه التفصيل، المصروفات والإيرادات، بما في ذلك التبرعات ومصدرها. أن يكون لها مُحاسب قانوني مُرخص.

- أن تُودع أموالها النقدية باسمها لدى أحد البنوك في المملكة، وألا يتم السحب من هذه الأموال إلا بتوقيع اثنين من المسؤولين في الجمعية، وتُحدد القواعد التنفيذية هؤلاء المسؤولين.

- أن تذكر أسمها ورقم تسجيلها ودائرة نشاطها في جميع دفاترها وسجلاتها ومُحرراتها ومطبوعاتها.

#### المادة الثانية عشرة :

- تُقدّم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية للجمعية المُسجلة الإعانات المُقرّرة نظاماً.

- يجوز للجمعية الخيرية جمع التبرعات وقبول الهبات والوصايا، بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات الصادرة بهذا الشأن.

#### المادة الثالثة عشرة :

لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية أن تُسند إدارة إحدى دورها أو مؤسساتها أو مراكزها الاجتماعية، للجمعية التي تُثبت قُدرتها على ذلك، ويُصرف للجمعية في هذه الحالة المبلغ اللازم لذلك بميزانية جهة الاختصاص.

#### المادة الرابعة عشرة :

يجوز حل الجمعية حلاً اختيارياً بقرار من الجمعية العمومية طبقاً للقواعد التي يُحدِّدها النظام الأساسي للجمعية.

#### المادة الخامسة عشرة :

يجوز بقرار من وزير العمل والشؤون الاجتماعية حل الجمعية، في إحدى الحالات التالية:

- إذا قل عدد أعضائها عن عشرين شخصاً.
- إذا خرجت عن أهدافها، أو ارتكبت مخالفة جسيمة لنظامها الأساسي.
- إذا أصبحت عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها المالية.
- إذا تصرفت في أموالها في غير الأوجه المحددة لها.
- إذا خالفت النظام العام، أو الآداب العامة، أو التقاليد المرعية في المملكة.
- إذا خلت بالأحكام المبينة بهذه اللائحة.

وللوزير بدلاً من حل الجمعية تعيين مجلس إدارة مؤقت لفترة واحدة يتولى اختصاص مجلس الإدارة إذا كان ذلك يخدم المصلحة العامة، ويُحقّق أهداف الجمعية.

#### المادة السادسة عشر:

لا يجوز للقائمين على شؤون الجمعية التي صدر قرار بحلها، أن يتصرفوا في أموالها أو مُستداتها.

ويُصدر وزير العمل والشؤون الاجتماعية قراراً يُحدِّد طريقة التصفية، وكيفية التصرف في أموال الجمعية ومُستداتها، والجمعيات والمؤسسات التي تؤوّل إليها هذه الأموال عند عدم النص على ذلك في النظام الأساسي للجمعية، أو عند تعذر تنفيذ ما نُص عليه في نظامها المذكور.

### المادة السابعة عشر :

- تتولى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية الإشراف على أعمال الجمعيات الخيرية، ومراقبة تنفيذ أحكام هذه اللائحة والقرارات الصادرة بمقتضاه. ولها في سبيل ذلك الإطلاع على دفاترِها وسجلاتها ووثائقها التي تتعلق بعمل الجمعية ونشاطها، وعلى الجمعية تقديم أي معلومات أو بيانات أو مستندات أخرى تطلبها الوزارة.
- لوزير العمل والشؤون الاجتماعية وقف تنفيذ أي قرار يصدر عن الهيئات القائمة على شؤون الجمعية يكون مخالفاً لأحكام هذه اللائحة، أو القرارات الصادرة بمقتضاه أو لنظام الجمعية الأساسي.

### المادة الثامنة عشر:

تضع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالاشتراك مع الديوان العام للخدمة المدنية القواعد اللازمة لتنظيم إعطاء شهادات للمنتفعين بالبرامج الثقافية أو التعليمية أو التأهيلية بالجمعيات الخيرية، وطرق الاستفادة من حاملي هذه الشهادات في مجالات التوظيف.



# الفصل الثاني

## مداخل ونظريات الإدارة

مقدمة

أولاً مداخل الإدارة ومدارسها الأساسية.

ثانياً: أهم نظريات الإدارة:-

- النظرية البيروقراطية.

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية العلاقات الإنسانية.

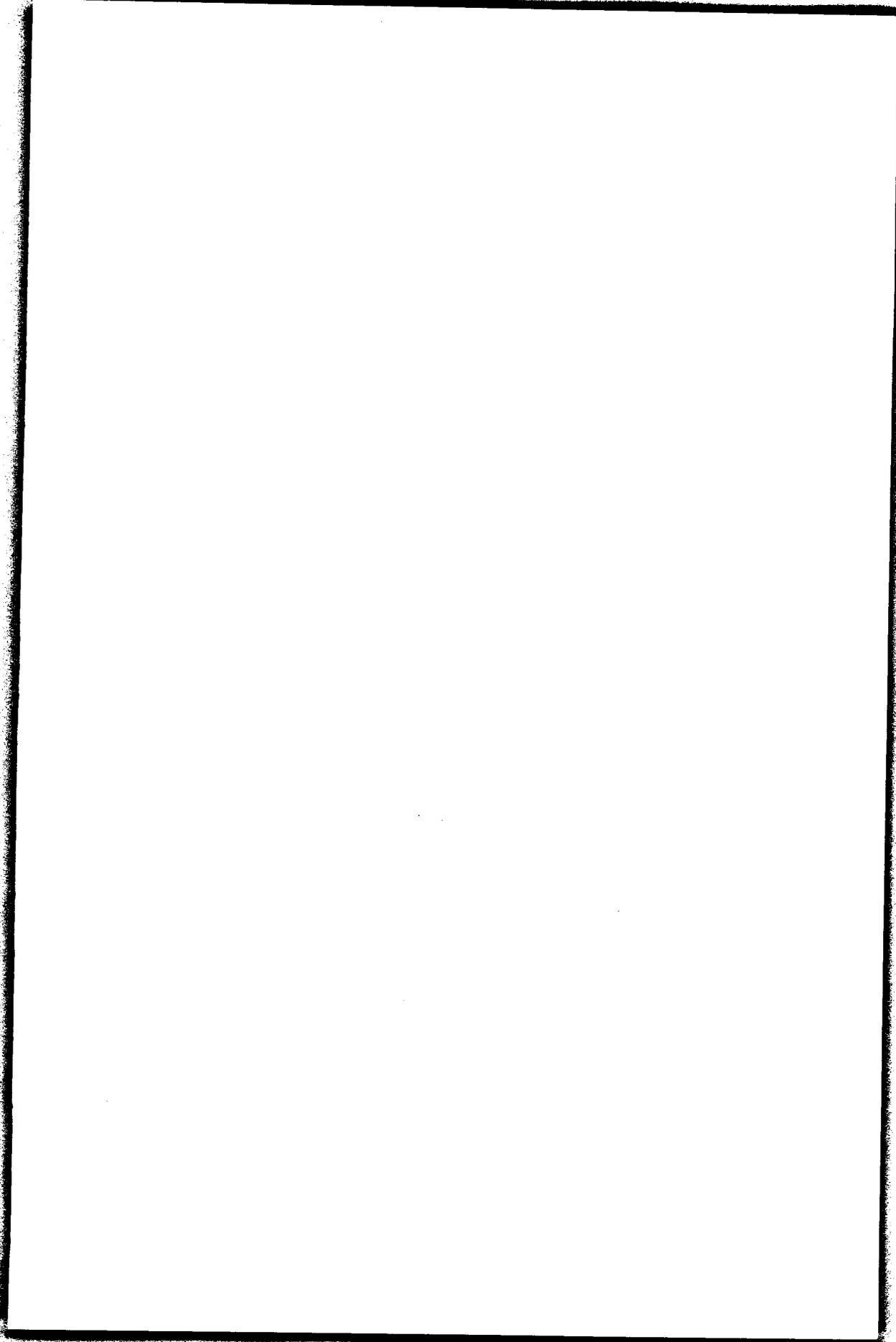
- نظرية الإدارة بالأهداف.

- نظرية الإدارة الموقفية.

- نظرية الإنصاف.

- نظرية الميزة التنافسية.

- نظرية إدارة المعرفة.



## مقدمة:-

مارس السومريون والبابليون والفرعون والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمون الإدارة في حضاراتهم المختلفة. وقد تكون أقرب الشواهد على استخدام الإدارة في الحضارة الإسلامية في تنظيم شؤون الدولة المختلفة:

١. اعتبار العمل الحكومي خدمة لإشباع حاجات المواطنين.
  ٢. اختيار العاملين في الدولة على أساس الجدارة.
  ٣. إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد.
  ٤. تطبيق الرقابة على عاملي الدولة ومحاسبتهم على أعمالهم.
  ٥. تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل.
  ٦. التنظيم الاجتماعي ورعاية المواطنين والأسرة بشكل عام.
  ٧. استخدام الشورى في القيادة وممارسة وظائف الإدارة الأربعة .
- أولاً: مداخل الإدارة أو مدارسها الأساسية:-

يمكن تصنيف تلك المداخل وفقاً لإسهامات الكتاب والباحثين إلى:

- نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة : هي وليدة الفترة التي ظهرت فيها (الثورة الصناعية الكبرى / المذهب الاقتصادي الرأسمالي).  
- بدأ النظر للإدارة كعلم (بداية إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة).

- تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.

فقد ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قات على أساسه النظرية. حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدى بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة).

### ويبنى النموذج الكلاسيكي على افتراضات، هي:

- ١- تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج آلة يمكن التحكم به كما يمكن بالآلة، وهذا النموذج ينطلق من النظرة الأحادية للإنسان والتي تظهر من الافتراض أن كائن اقتصادي بمعنى انه يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الاقتصادية كزيادة الأجر والمزايا المادية الأخرى من علاوات ومنافع.
- ٢- ترى هذه النظريات أن هناك طريقا امثل لتأدية العمل، تناسب كافة الظروف و أن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال ليلتزموا بها.
- ٣- يتركز اهتمام هذه النظرية على هيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية وعلى الظروف والعوامل المادية والفيزيولوجية دون التركيز بالقدر نفسه على العوامل النفسية والاجتماعية للعمال.
- ٤- تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين

القيادة كقدرة على التأثير والافتتاع لا بد من أن تتواجد لدى المدير إلى جانب السلطة حتى يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة.

٥- تتمسك هذه النظريات بنمط المركزية الهرمي كمبادئ أساسية لتنظيم امثل والذي على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية.

٦- لا تعير هذه النظرية الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى ضمنا أو صراحة إن التنظيم نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين.

٧- تعتبر هذه النظريات أن كل اتصال و تنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم: فردريك تايلور - هنري فايول - ماكس ويبر.

#### ١- فردريك تايلور

ارسي قواعد حركة الإدارة العلمية فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بان الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.

وسيتم التعرض بالتفصيل لاحقا للنظرية العلمية في الإدارة.

## ٢- مساهمات هنري فايول في تكوين نظرية الإدارة:

تتركز هذه المساهمات في الآتي

أ- تقسيم أوجه النشاط التي تقوم به المشروعات الصناعية الى :

• فنية (الإنتاج)

• تجارية (الشراء - البيع - المبادلة)

• مالية (الحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له).

• تأمينية (حماية الأفراد والممتلكات).

• محاسبية (التكاليف والإحصاءات).

• إدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة).

ب - تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة،

ويجب أن تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع،

ومن أهم هذه المبادئ:-

التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد،

المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة

الشخصية للمصلحة العامة.

## ٣- مساهمات ماكسي فايبر:

ومن هم المبادئ التي قدمها ويبر ما يلي:-

أ- تدرج السلطة.

ب- وجود معاييررشيدة للتوظيف..

ج- ارتفاع درجة الرسمية في المنظمة.

د- وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي عن المنظمة.

## تقييم المدخل الكلاسيكي:

مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات ايجابية مازالت سارية حتى الآن، مثل الاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.

ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي اثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل.

وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاما مغلقا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية مهملا اثر متغيرات الموقف..

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته، وكان لها توجه أساسي وهو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:-

- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء..

- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي إن الناس موجهون ذاتيا للوصول الى الأهداف المطلوب تحقيقها وان اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط ايجابيا بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية..

-إن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقعا متقدما في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (ماسلو).

وينطوي هذا المدخل على ثلاث مدارس أساسية هي:-

### مدرسة النظم:

تفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضا مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر أساسية هي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة..

### المدرسة الكمية:-

وهذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، ويشمل فروعاً أساسية هي:-

أ- علم الإدارة: الذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة القرارات..

ب- بحوث العمليات: وتهتم أساسا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية..

ج- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

### المدرسة الموقفية:-

تشير المدرسة الموقفية الى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال الى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف..

### الخلاصة:-

عبر المرور السابق على نبذة يسيرة للمدارس الإدارية المهمة في التاريخ الإداري، يتضح لنا أن الصورة النهائية التي استقر عليها الفكر الإداري هي محصلة لكل تلك الجهود. فالهيكل الإداري الحالي والقواعد الإدارية، وكذلك كيفية تحقيق أعلى إنتاجية كلها ثمار هذه النماذج. فالإنسان المنفذ ليس آلة وله حاجات وتطلعات من خلال العمل وليس فقط إشباع الحاجة المادية..

وكان ثمرة المدرسة السلوكية ومداخل النظم أن المؤسسة تعيش في واقع وبيئة تحيط بها تؤثر فيها وتتأثر بها، والمداخل الكمية سعت للتقليل من سبب المخاطرة ومحاولة لجعل الإدارة علما أكثر من كونه فنا، ومدرسة الموقف وكيفية اتخاذ قرارات كانت تتويج لتلك الجهود، أذن المناسب هو الاستفادة من كل هذه المدارس فيما يحقق النفع على المؤسسة..

### ثانياً: أهم نظريات الإدارة:

#### النظرية البيروقراطية:

كلمه بيروقراطية Bureaucracy مكوّنه من مقطعين الأول Bureau وهي تعني مكتب، والثاني Cracy وهي مشتقه من الأصل الإغريقي Kratia

ومعناها The Strong أي القوه والكلمة في مجموعها تعني قوه المكتب أو سلطه المكتب .

يأتي أصل كلمه بيروقراطية من الفرنسية من كلمه بيرو (Bureau) أي مكتب، وترمز للمكاتب الحكومية التي كانت في القرن الثامن عشر، والتي كانت تغطى بقطعه من القماش المخملي الداكن اللون، ومن اليونانية من كلمه (Kratos) ، أي القوه، (السلطة، والسيادة)، وقد استخدمت كلمه البيروقراطية للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية ويمسكون بأيديهم بالسلطة، ولكن توسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات غير الحكومية، كالمدارس والمستشفيات والمصانع والشركات وغيرها .

ترجع أصول هذه النظرية لماكس فيبر(١٨٦٤-١٩٢٠) وهو عالم اجتماع ألماني، وقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً.

عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية الى ثلاث مراحل:

#### ١. مرحلة السلطة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفاء وبدائي.

#### ٢. مرحلة السلطة الكارزمية :

٣. تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً)

تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسية.

#### 1. مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية) :

يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل. (كلما كانت المنظمة الإدارية بيروقراطية كلما كان الإنتاج عالياً) • اهتم فيير بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.

#### اقتراح ويبر السمات / الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي:

- تقسيم العمل والتخصص.
- تنظيم المكاتب / الوظائف على شكل هرم للسلطة، ينتج عنه تسلسل للأوامر.
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.
- الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة وهي تطبق على جميع الأفراد.

• اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين.

وكانت وجهه نظر فبر إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص عمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعه من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار للموظفين، وتقدم وترقيه تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق.

ونظراً لعدم قدره الرئيس في الدوائر الحكومية على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين الذين يقومون بأعمال مختلفة، (فقد ظهرت الحاجة إلى تحديد المستويات الإدارية المختلفة، بحيث لا يسمح للموظف بالاتصال بغير من يليه مباشرة) وهذا ما يسمى بالتسلسل الوظيفي وعدم تجاوز هذا التسلسل.

والتنظيم البيروقراطي قد يكون تنظيمياً يتميز بمستويات هرمية عديدة، من القمة إلى القاعدة وهذا ما يسمى بالبنية الطويلة، أو قد تكون المستويات الهرمية بين قمة هرم التنظيم وقاعدته محدودة، وهذا ما يسمى بالبنية السطحية، كما قد يكون التنظيم البيروقراطي مركزياً أو لا مركزياً، وفي البنية المركزية تتركز معظم الخدمات الإدارية والإشرافية في مكتب مركزي بينما في بنية التنظيم البيروقراطي اللامركزية فإن المهام والخدمات الإدارية والإشرافية تتوزع على مكاتب التنظيم المختلفة،

وقد ذكر فبر أن التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدة من الشرعية وتحدها الكفاية والعقلانية وذكر أن العقلانية تقوم على المبادئ الأساسية التالية :

١- مبدأ العقلانية: ويشير هذا المبدأ إلى التوجهات الغائية أو أهدافه للنظام، فكل نشاط يقوم به النظام يرتبط بوضوح بأهدافه المحددة وهذا التوجه الغائي أو أهدفي يشكل المسوغ والسبب القانوني لأي نمط أدائي يمارسه النظام .

٢- مبدأ الكفاية: ويشير هذا المبدأ إلى فاعليه النظام والتكلفة، حيث أن التكلفة هي تحقيق النظام لأهدافه فالاختيار المقبول هو الذي يتصف بأفضل نسبة في العلاقة بين التكلفة والمردود، والتكلفة هناك لا تعني فقط المردود المادي، بل تشمل الوقت والجهد .

- ركزت النظرية السابقة على :

١. الوصول لمبادئ إدارية تتصل بشكل المنظمة وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

٢. الاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة، لأن الاهتمام كان منصباً على زيادة الإنتاج.

٣. الاهتمام بالأجور والحوافز الاقتصادية، نظراً لتدني المستوى المادي والثقافي للعاملين.

نقد البيروقراطية :

تعرض نموذج ويدر لكثير من النقد وذلك لاهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمي وإصراره على تمسك البيروقراطية بالرشد والقواعد والطرق الرسمية والنواحي الإجرائية البحتة، فبدأ نموذجه كاله صماء تعمل بانتظام

ونسق وميكانيكيه دقيقه مهملاً النواحي الإنسانية كحاجه البشر إلى الأمن والقوه والمكانة والمال والارتقاء .

وقد تأثر ويبر بعوامل ثلاث كان لها آثارها في فكره وفي نظريته. وهذه العوامل هي :

١- بما أن ويبر مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج وبالتالي أهمل النواحي الإنسانية .

٢- تأثر ويبر بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق في جميع المجالات الإدارية .

٣- لكون ويبر عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ القرارات لذا اعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية . فقد استقى ويبر نظريته من الحياة في عصره ودعمها بخبراته الشخصية فوضع نمودجه التنظيمي معتقداً إنها ستلائم أي بيئة أو مجال إداري .

#### مساوي النموذج البيروقراطي :

من المفروض أن المعايير التي وضعها ويبر يجب أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية إلا إذا أسئ تطبيقها فقد تزيد التعقيدات وتؤدي إلى أعاقه الأداء بالسرعة المطلوبة. ومن هذه المساوي :

#### ١- الاستخدام السيئ لمعيار التخصص :

يجب أن يؤدي التخصص إلى إنجاز الأعمال بأقل جهد وبأقل تكلفه إلا أن زيادة التخصص تؤدي إلى أضرار كان يهتم المتخصصون بمجال

تخصصهم فقط فيقومون بواجبات محدودة، كما أن الموظف يتهرب من المسؤولية بداعي أن هذا العمل ليس من اختصاصه، فمعيار التخصص في الإدارة البيروقراطية إذا لم يستخدم بحكمه يصبح خطراً يهدد التنظيم .

## ٢- الاستخدام السيئ للإجراءات الروتينية :

زيادة الخطوات التي يجب أن يمر بها الإجراء على عدد كبير من الموظفين وضرورة مرور الإجراء على عدد كبير من المستويات الإدارية وفقاً للتسلسل الإداري يحتاج وقتاً طويلاً لإنجاز العمل، كما يزيد من الشكاوي حيث يهدد مصالح الأفراد .

## ٣- الاستخدام الخاطئ للتسلسل الرئاسي :

-التسلسل الإداري يحدث تماسكاً في التنظيم إلا إذا أسيئ استخدام هذا التسلسل فيصبح خطر على التنظيم حيث تتركز السلطة في يد المسويات الإدارية العليا .

-اعتماد الإداريين في المستوى الأدنى على رؤسائهم والرجوع إليهم في كل صغيرة وكبيرة .

-ضرورة عرض الموضوعات على الرؤساء قبل التصرف بها مما يخلق نوعاً من الجمود العقلي .

-اعتقاد الرؤساء بضرورة تنفيذ أوامرهم حتى لو كانت خاطئة .

## ٤- الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح :

تطبيق القوانين والالتزام باللوائح يضمن العدالة لجميع أفراد التنظيم إلا

أن تطبيق القوانين بحرفيتها يؤدي إلى الجمود في حل بعض المشكلات .

## ٥- التطبيق الخاطئ لمعيار ثابت المرتب ودوام الوظيفة :

الوظيفة الثابتة والمرتب الثابت تدخل الأمن والطمأنينة للموظف فيقبل على عمله دون خوف، إلا أن حصوله على مرتب ثابت وإدراكه بأن رئيسه ليس له الحق في فصله يؤدي إلى :

-الخمول والكسل .

-اللامبالاة في تنفيذ الأوامر والخطأ المتعمد أحياناً لأنه مدرك أن رئيسه ليس من السهل أن يفصله .

-استغلال أوقات العمل لقضاء بعض المصالح الشخصية .

**طرق تجنب أخطاء البيروقراطية :**

١-تحديد الأهداف تحديداً واضحاً، والتأكد من ارتباط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً .

٢-تقليل حجم الوحدة الإدارية بقدر الإمكان .

٣-اختيار الرؤساء بطريقه علميه .

٤-الإقلال من نطاق الإشراف الإداري أو زيادة المرؤوسين .

٥-الثقة في الرؤساء الإداريين .

٦-أقامه نظام المكافأة والعقاب .

٧-إعادة النظر بصوره مستمرة في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وإجراءاتها المتبعة.

**نظرية الإدارة العلمية:**

•تقترن بدايات الإدارة العلمية باسم وجهود فريدريك تايلر وهي جهود جاءت بعد إضافات من كثير من الرواد الأوائل أمثال ماثيو باولتن، جيمس وات، روبرت أوين، تشارلز بابيج، هنري تاووني، فريدريك هالسي، فرانك جيل برت، هنري غانت، ايمرسون وآخرون غيرهم.

## قواعد ومبادئ النظرية:-

أهم ما يميز أعمال تاييلور هو إدراكه أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانين ومبادئ، حيث أنها كما يراها ثورة ذهنية كاملة بالنسبة للعمال . فالإدارة في نظر تاييلور ليست فقط وسيلة لتحقيق الكفاية وخفض التكاليف وتقدير الأجور بشكل سليم وان كانت قد ساعدت في كل ذلك، بل إن الإدارة العلمية علم له قواعد ومبادئ هي:

١ - تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل محل الحدس والتخمين والفهولة.

٢ - الاختيار العلمي للعمال و تدريبهم وتطويرهم وذلك بدلا من الممارسة السابقة التي ميزت بالسماح للعمال باختبار مهماته الخاصة و تدريب نفسه على أفضل ما يستطيع من أعمال.

٣- تطوير روح التعاون الصادق بين العمال و الإدارة لضمان تنفيذ العمل وفقا للإجراءات المقررة علميا.

٤- تقسيم العمل بين العمال والإدارة في حدود مسؤوليات كل طرف بحيث تأخذ كل جماعة العمل الذي يناسبها، و ذلك بدلا من الحالة الأولى السابقة التي كان العمال فيها يتحملون القسط الأكبر من المسؤولية.

٥- طريقة مثلى للعمل : يعتقد تاييلور بإمكان أداء عملية إنتاجية واحدة بعدة طرق قد تصل إلى ٥٠ أو ١٠٠ طريقة لكن تبقى طريقة واحدة مثلى لأداء العمل بأقل جهد و في وقت أفضل بالنسبة لتاييلور لذلك أوصى باكتشاف والبحث عن الطريقة المثلى وذلك يكون بمراقبة فئة من العمال أثناء تأديتهم لعملهم و كذلك بالقيم ببحوث وهنا يجب أن تتدخل الإدارة بالقيام بهذا الواجب و ليس العمال.

٦- دراسة الإجهاد الجسمي: وقد قام بهذه الدراسة كل من تايلور وجلبرت وهذا في مجال الإجهاد الذي يصيب العمال أثناء القيام بعمله، وهو الإجهاد الغير ضروري والذي ينشأ نتيجة لقيام العامل بحركات غير ضرورية أثناء عمله، وهذا لأنه يعمل بطريقة خاطئة بسبب نقص التدريب و الوعي، هذا ما أدى إلى محاولة كل من تايلور و جلبرت القضاء على الإجهاد غير ضروري وذلك من خلال دراسات الزمن و الحركة حيث يتم تسجيل كافة الخطوات والزمن الذي يستغرقه أداء كل منهما وذلك من أجل حذف الحركات الغير ضرورية التي تتسبب بإجهاد العامل.

٧- تحديد كمية العمل و تنظيمه: أدركت الإدارة العلمية بأن مشكلة الإدارة مع العمال يرجع إلى عدم إدراك الإدارة لنقطة البداية الصحيحة و هي تحديد المعدل المقبول للإنتاج، لان الإدارة كانت تستخدم الضغط على العمال كطريقة لتوجيه العمال . أما الإدارة العلمية ترى أن ينتهي ذلك الصراع بتحديد كمية الإنتاج المطلوبة ليوم عمل واحد و لكل وظيفة بطريقة علمية.

٨- وحدة الأوامر: أثبتت الدراسات التي قام بها تايلور واهم رواد الإدارة العلمية ضرورة وحدة مصدر الأمر، إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية إن تعددت مصادر إصدار الأوامر، إذ لا يمكن للعامل أن يطبق أمرين مختلفين من مصدرين مختلفين.

- وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة ما زالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الإدارة على

مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه ودراسته.

- حيث قسم الوظائف الإدارية إلى ستة وظائف : (فنية / مالية / تجارية / تأمين الموارد / محاسبية / إدارية).

- وضع مبادئ لزيادة الإنتاجية وهي ١٤ مبدأً :

١. تقسيم العمل على أساس التخصص.

٢. توازن السلطات مع المسؤوليات.

٣. الانضباط والالتزام الوظيفي.

٤. وحدة الأمر.

٥. وحدة التوجيه.

٦. أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

٧. دفع أجور عادلة للعمال.

٨. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.

٩. التسلسل الرئاسي.

١٠. التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.

١١. التمسك بالعدالة.

١٢. الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.

١٣. تشجيع المبادرة الفردية.

١٤. تشجيع روح الفريق.

تقييم نظرية الإدارة العلمية :-

لقد نجحت الإدارة العلمية في تحقيق زيادة في الإنتاج وهذا ما كانت

تسعى إليه إلا أنها قد تعرضت لعدة إنتقادات تمثلت فيما يلي :

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.
- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيًا دائمًا.
- ركزت النظرية على التقليل من الإجهاد البدني للعامل الذي يأتي من حركات يقوم بها العامل وهو الإجهاد الغير ضروري لكنها تجاهلت الإجهاد النفسي.
- تجاهلت العامل الإنساني فألزمت العامل بالقيام بأعمال قد تكون قاسية و غير مريحة للعامل.
- تحدثت الإدارة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين و وضعت مبادئ لها لكنها تجاهلت هل سيقوم متبعيها بتطبيق تلك المبادئ في الواقع العملي و عدم تحمل الإدارة مسؤولية تأهيل و تدريب العامل على المنهج العلمي التي أمرت بتطبيقه.
- ورغم هذه الانتقادات إلا انه يوجد لهذه النظرية ايجابيات و محاسن تمثلت فيما يلي:

- تصدي هذه النظرية للمشاكل بسلاح العلم و ذلك باتخاذها من العلم منهجا و بذلك بالقيام بالبحوث و الدراسات وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم.
- لم تكتف هذه النظرية بما توصل إليه من النظريات السابقة وإنما أجرت عليها دراسات و تجارب و وضعت بناء على ذلك نظريات و مبادئ تحكم العمل.

- لقد ثبت فيما بعد أن المؤسسات و الإدارات التي تعمل بمنهج الإدارة العلمية تحقق نتائج جديدة و أفضل من المؤسسات و الإدارات التي تعمل على أسلوب التجربة و الخطأ.

### نظرية العلاقات الإنسانية :

#### مفهوم العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

فقد تغيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً (آلات جامدة والبشر قطع غيار) إلى كونها كياناً اجتماعياً عضوياً (كيان إنساني من بشر ومهام).

تجارب مصنع هوثرون في شركة وسترن الكتريك في المرحلتين الأولى

والثانية.

- أولاً : التجارب في المرحلة الأولى : (١٩٢٤-١٩٢٧): ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الإجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الإنتاج.

١. تجربة الإضاءة : جماعات العمل قسمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية.

جُربت عدة مستويات من الإضاءة (غير جيدة / عادية / جيدة).

النتيجة : لم تكن الفروق ذات معنى في مستوى الإنتاجية.

٢. تجربة جدولة العمل : توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحص عليها العمال. (تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة).

النتيجة : لم يحصل تغيير يذكر على الإنتاجية، يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وإنتاجية العامل.

٣. تجربة الأجور : قام الباحثون بإنشاء نظام للحوافز تُمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية حوافز.

النتيجة : بعد مقارنة الإنتاجية قبل وبعد تطبيق هذا النظام، وجدوا التغيير بسيط في الإنتاجية، حيث لم يستطيعوا إثبات علاقة بينهما.

- شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج. ثانياً : التجارب في المرحلة الثانية : (١٩٢٧-١٩٣٢):

٤. انضم لفريق البحث من جامعة هارفارد إلتون مايو بصفته استشارياً.

١. تجربة المقابلات : إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الإنتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل. وقد بينت المقابلات بأن ثبات الإنتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الإنتاجية. لأن العمال اعتقدوا بأن هنالك شيئاً ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً.

٢. تجربة ملاحظة السلوك الجماعي : طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الإدارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قاموا (الباحثون) للتيقن

من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل. فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات. وقد خلصوا لنتائج عدة أهمها :

- ١- إن علاقات والسلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية ليس ايجابياً.
- ٢- التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين يزيد الإنتاجية.
- ٣- الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية.
- ٤- إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة ، والتخصص الزائد سيؤديان إلى النتائج عكسية ، حيث سيصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط .
- ٥- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كإفراد ، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.
- ٦- أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية. حيث تؤثر سلباً أو إيجابياً على الإنتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل.
- ٧- للوصول إلى إنتاجية جيدة يجب:-
  - \* توفير قيادة ديمقراطية .
  - \* مراعاة التنظيم الغير رسمي.
  - \* أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بناء على مبادئ التنظيم .
  - \* تنمية شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .

- \* إشعار العاملين بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه.
- \* الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل العاملين.
- ❖ أكد مايو ان هناك علاقة أساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية.
- شستر بارنارد والأنظمة التعاونية من رواد هذه المدرسة (مدير لشركة نيوجرسي، T & AT للاتصالات)أهتم بلاتي:
- التركيز على التنظيم ككيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير (أوامر وعقوبات) بل أن السلطة الحقيقية تعتمد على مدى رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.
- لذا فإن دور التنظيمات غير الرسمية مهم، بشكل قد يفوق أهمية التنظيم الرسمي.
- يتمحور دور المدير كقائد للفريق يسعى لتسهيل عملية الاتصال وتحفيز العاملين (خاصة معنوياً)
- ركز على فكرة التوازن التنظيمي : لن يعطي العامل للمنظمة إلا إذا أعتقد بأنه سيتلقى بدل وحوافز عادلة لقاء ما يقدمه.
- ومن رواد هذه المدرسة ماسلو: أبراهام ماسلو Abraham Maslow : يرى ماسلو أن سبب تدرج أسباب الحاجات يرجع إلى أن الناس لا تحركهم كل الحاجات في نفس الوقت فالقاعدة العريضة من الناس تحركهم الحاجات الطبيعية (الفسولوجية) و عدد أقل الحاجة إلى الأمان و أقل منه الحاجات الاجتماعية و أقل الحاجة للتقدير و أخيرا تحقيق الذات.



و سبب آخر للشكل الهرمي في رأي أبرهام ماسلو هو ما تحركهم الحاجات السفلى (حاجات الطبيعية (الфизиولوجية)، حاجات الأمن) يكون انجازهم أقل و كلما أشبع الفرد حاجة من الحاجات الأولى و تطلع إلى حاجات أعلى كان انجازه أكبر.

و يعتقد ماسلو أن الحاجات مرتبطة ببعضها البعض بمعنى أن إشباع حاجة في مستوى أعلى يتوقف على إشباع الحاجة في مستوى الأدنى و أن الحاجات الإنسانية تمتاز بالديناميكية المستمرة فالإنسان يسعى لإشباع حاجاته بشكل مستمر.

#### إسهامات النظرية:

أسهمت في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

١- الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفايتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

٢- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

٣- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.

٤- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

وقد تعرضت أفكار مايو إلى انتقادات متعددة :

- ١- أغفلت الجوانب الأخرى في التنظيم وهي الجوانب الرسمية والمادية، ووضعت هذه النظريات بعض الفرضيات عن العنصر البشري ، لا تتسم بطابع الواقعية..
- ٢- وهذه النظرية تتجاهل اثر الحوافز المادية ، التي لا شك أن لها تأثير أيضا في السلوك التنظيمي ..
- ٣- وكانت هذه النظرية تعتبر المنظمة نظاما مغلقا يتوقف أداءه على ما يجري بداخله فقط ، وإنما التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها، وأهمل البيئة الخارجية للمنظمة.
- ٤- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- ٥- والتحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

## نظرية الإدارة بالأهداف

من أهم روادها بيتر دركر: ولد في النمسا عام ١٩٠٩م يرفض بيتر داركر أن يكون هدف قطاع الأعمال هو الربح فقط لأن الربح وحده لا يضمن الاستمرارية بل يجب أن يكون للشركة عدة أهداف من ضمنها الربح لأن التركيز على الربح وحده يؤدي إلى تصفية الشركة.

يرى داركر أن نجاح قطاع الأعمال يعتمد على تحقيق الأهداف فبدون الأهداف والعمل الجماعي يصبح التنسيق عملية هلامية.

### إسهامات دركر العشر:

- ١- يجب أن يتم صياغة الأهداف للمنظمة بحيث تكون مختصرة واضحة وعملية للأهداف الأساسية.
- ٢- خطة السنوات العشر الإستراتيجية في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل.
- ٣- خطة سنوية مشتقة من خطة السنوات العشر للتنفيذ.
- ٤- اتخاذ القرارات بالتشاور بين المدير والمشرف في أهدافه التي يطمح لتحقيقها.
- ٥- إعداد خطة لتحسين العمل والقضاء على العوائق لتحقيق الأهداف الطموحة.
- ٦- تقديم المتطلبات المالية والبشرية والمعدات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ٧- تقديم المعلومات للمدير عن إنجاز خطته السنوية ومقارنتها بالأهداف.
- ٨- مراجعة ربع سنوية ما بين المشرف ورئيسه للمقارنة.
- ٩- التخطيط لتدريب المشرفين والمدراء حتى يحسنوا من نقاط ضعفهم.
- ١٠- مكافأة المشرف أو المدير الذي حقق الطموحات.

## فرضيات الإدارة بالأهداف:

- إن الأهداف يتم صياغتها من المدير والموظف ولا يمكن قبول صياغتها من المدير وحده.
- ١- تتم المناقشة المتبادلة بين المدير والموظف على الأهداف ويتم الاتفاق والالتزام بها.
  - ٢- يتم تحديد الأعمال والنشاطات للموظف بناء على هذه الأهداف وحدودها كما يتم تحديد أعمال المدير بنفس الطريقة.
  - ٣- يجتمع المدير والموظف أما شهرياً أو كل ثلاثة شهور لمراجعة الأعمال والنشاطات والأهداف والمعايير والنتائج ويتم إجراء التعديل المناسب بالاتفاق والتعاون بينهم على ذلك.

## مزايا الإدارة بالأهداف:

- ١- تحديد الأهداف بوضوح متناهي.
- ٢- المعرفة والمهارات والتفكير والابتكار يتم من المجموعة ففيه تعلم ذاتي للجميع.
- ٣- الأهداف حقيقية ومرشد إيجابي للعمل.
- ٤- لا فوقية لأحد على أحد.
- ٥- الأهداف هي الموجهة وهي المراقب.

## النقاط السبع لمن أراد تطبيق الإدارة بالأهداف:

- أ- صياغة الإستراتيجية والخطة التنفيذية بناء على أهداف عامة.
- ب- تحديد نتائج مفتاحية أساسية وأداء نمطي محدد.
- ج- إعداد خطة تطويرية للموظف والوظيفة.
- د- بناء تنظيم مبني على التطوير ذو مرونة واضحة.
- هـ- مراجعة الأداء دورياً للتطوير التنظيمي وتطوير الموظف.
- و- خطة تطوير ذاتي للمديرين.

ز- نظام موظفين يسمح بزيادة الرواتب والمزايا الأخرى والترقية.  
أي أن الإدارة بالأهداف Management by Objectives تسعى إلى إشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

#### وان خطواتها :

- وضع الأهداف.
- إعداد خطة العمل.
- المراجعة الدورية.
- تقييم الأداء.

#### وان فوائدها :

- تحسين أسلوب الإدارة.
- التزام الأفراد.
- فاعلية الرقابة.
- النمو الذاتي للفرد.

#### انتقاداتها :

- الفشل أحيانا في تعليم فلسفتها.
- الحاجة لفترة طويلة لتنفيذ الأهداف.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس.

#### نظرية الإدارة الموقفية "Contingency Management":-

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة النظم فهي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً له حدود تفصله عن بيئته الأوسع . وتسعى هذه المدرسة إلى فهم

العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة وفي حالات محددة. كما تسعى هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وإدارة المنظمات.

- لذا كان اهتمام أتباع هذه المدرسة تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات المختلفة. ومن أكثره هذه المتغيرات تأثيراً: بيئة المنظمة، وحجم المنظمة، ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين وطبيعة عمل المنظمة والثقافة السائد.....
- المدرسة الموقفية تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومفاهيم .

- تختلف هذه النظرية عن وجهة النظر التي طرحتها المدرسة التقليدية بأن ليس هنالك أسلوب إداري واحد هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات وفي كل الظروف والأزمنة . وإنما هنالك متغيرات بيئية محيطة ومدخلات متغيرة ومتجددة تحيط بالمنظمة سواء أكانت موارد مادية و بشر أو معلومات أو طاقة أو غيرها يجب أن تحلل وتشخص وتفهم كل هذه المتغيرات في كل حالة وفي كل موقف عند اتخاذ أي قرار .

كثيراً ما يتساءل دارس الإدارة تساؤلات أساسية مثل، هل تصلح الإدارة الحديثة ومبادئها لكل الأزمنة ولكل المواقف ؟ وهل تعتبر الديمقراطية الأسلوب الأمثل لإدارة المؤسسات وفي كل الظروف ؟ وهل نستطيع تطبيق خطة حوافز معينة على كل العاملين في المنظمة ؟ ثم هل نعتبر الأساليب

الإدارية وليدة ظروف اجتماعية واقتصادية وحضارية معينة سادت المجتمعات الصناعية الحديثة ولا نستطيع نقلها إلى المجتمعات النامية الأقل تطوراً ؟ هذه الأسئلة تحاول نظرية الإدارة الموقفية أن تساعد على وضع خطوط عريضة للإجابة عنها.

وسنعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية لهذه النظرية الحديثة:

- أ- ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. وعليه فالمديرون ليسوا أحراراً في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس هواهم الشخصي وتحيزاتهم، بل عليهم أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لظروف أخرى. إذاً فعالية الأساليب والطرق والمداخل الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف، ولا تستطيع نظرية الإدارة الموقفية أو أي نظرية أخرى أن تقدم لنا وصفات جاهزة لتكون الطريقة المثلى لإدارة موقف معين تكتنفه ظروف معينة.
- ب- يتمثل جوهر نظرية الإدارة الموقفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- ت- تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها، ومن ثم فإن هذه النظرية تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدرتهم التشخيصية.

ث- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

ج- تتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية يكون مديروها مستويات ثلاثة، وهذه الأنظمة الفرعية هي:

- النظام الفرعي الفني : وينتج هذا النظام الفرعي منتجات المنظمة أو خدماتها.

- النظام الفرعي التنظيمي : ويقوم هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني ويمارس دور الرقابة، ويقوم المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية في المنظمة، حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاية.

- النظام الفرعي المؤسسي : ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية، مثل العلاقات مع الحكومة ونقابات العمال والزبائن والجمهور.

#### تقييم النظرية الموقفية:-

- حظيت ولا تزال تحظى باهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
- نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات .

- قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورسينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح.

### نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عالم ١٩٦٥. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل ما مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل. وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:-

- النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون،

وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

- وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائماً بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

### - نظرية Z :

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات فقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم . في أوائل الثمانينات صدر كتاب أوشي الياباني بعنوان نظرية Z للكاتب (William Ouchi) جمع بين الإدارة الأمريكية و اليابانية وتقوم النظرية على الأسس التالية:

- ♦ التوظيف لفترة طويلة.
- ♦ اتخاذ القرار على أساس جماعي.
- ♦ المسؤولية الفردية .
- ♦ مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب).
- ♦ تقييم الأداء والترقيات بطيئة.
- ♦ رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.
- ♦ اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته.

### من أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية :

- ♦ استمرار العامل في عملة مدى الحياة.
- ♦ اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال إلى آخر.
- ♦ نظام الترقية على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة لذا غير مجدية.
- ♦ التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقدرات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
- ♦ التأكيد على الاتصالات المفتوحة.
- ♦ المسؤولية المشتركة، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.
- ♦ الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية.

### نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

- ♦ تركز هذه النظرية على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة (موارد، أو قدرات، أو مهارات....) لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو نسخها وتعنى النظرية بصورة خاصة بتحديد مصادرة الميزة المستدامة وتتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين وتطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد وتشجيع الإبداع وتنمي الولاء للمنظمة.

- ♦ كان العالم مايكل بورتر (Michael Porter) من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشكلات الإدارية خاصة استراتيجيات المنظمات وبين أن المنظمة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية من خلال:

- ◆ القيادة التكاليفية Cost Leadership وتعني المقدرة على تقديم السلع والخدمات بأقل الأسعار.
- ◆ التمايز (differentiation): وتعني المقدرة على تقديم السلع والخدمات الفريدة وتعود بأعلى قيمة / منفعة للمستهلك فيما يتعلق بجودة المنتج وخصائص معينة وبالخدمة ما بعد البيع.
- ◆ التمايز المركز (Focused Differentiation) التركيز على سلعة: معينة أو سوق معين.

حظى موضوع الميزة التنافسية اهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة مع تزايد حدة المنافسة والعولمة وظهرت وجهات نظر عديدة بشأن القدرات والموارد التي تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية فتبين أن أهم هذه الكفاءات رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، والإبداع ورأس المال الاجتماعي.

### نظرية إدارة المعرفة Knowledge Management

عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على المنظمة (الجودة / القيمة / الخدمة / الإبداع / سرعة الاستجابة)، فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الإبداع والتميز. وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها .

#### أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:  
 أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ي- تعزيز المعرفة التنظيمية.

## مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

أ- اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

ب- تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

❖ قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.

❖ قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل

استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

❖ قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

❖ جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج- نقل المعرفة: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، Newsgroup أو Bulletin Board وهى كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة.

د- تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).

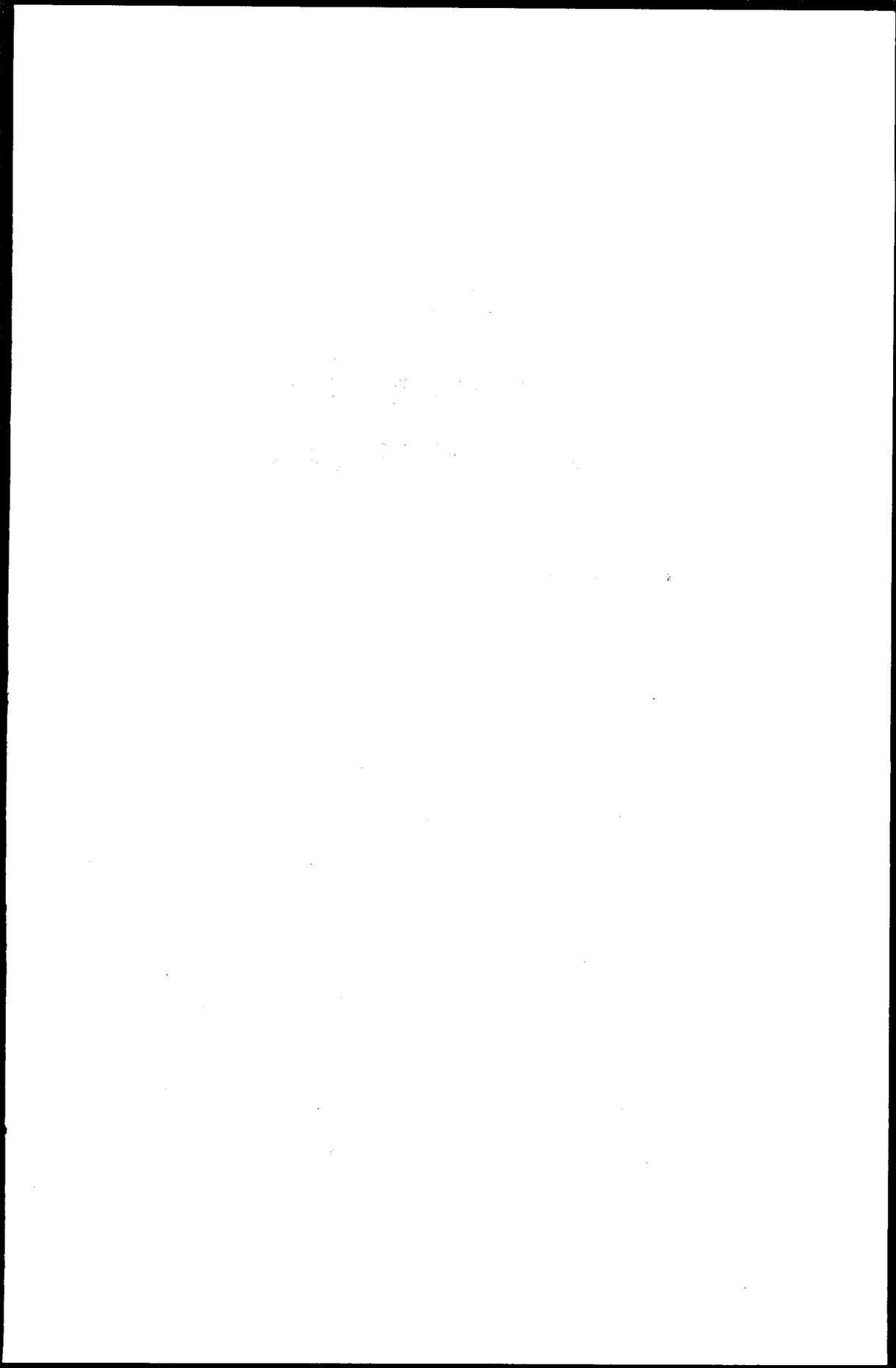
# الفصل الثالث

## إدارة الجودة الشاملة

### في المؤسسات الاجتماعية

مقدمة

- أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.
- ثانياً: الجودة الشاملة (الأهمية - الأهداف) ومبررات الأخذ بها في إدارة المؤسسات الاجتماعية.
- ثالثاً: المرتكزات الفكرية ومكونات نظام الجودة ومبادئها.
- رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاجتماعية.
- خامساً: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية .
- سادساً: معايير قياس الجودة الشاملة بالمؤسسات الاجتماعية .
- سابعاً: ثقافة التنظيم في الجودة الشاملة.
- ثامناً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية .
- تاسعاً: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية.
- عاشراً: النموذج المفضل وإرشادات إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية .



## مقدمة

هناك مجموعة من المفاهيم الحديثة التي بدأت في التأثير على المؤسسة وعملياتها، وقد برزت هذه التطورات نتيجة للتطورات الحديثة على عالم المؤسسات، والنظر إلى المؤسسة بشكل كلي وشمولي يهدف إلى تقنين عملها، وتحديد قدرتها على تحقيق المهام الموكلة إليها، وبمقارنة المفاهيم الحديثة مع النظرة التقليدية Traditional Perspective للمؤسسة الحديثة، نجد أن المؤسسات اليوم تتعرض لتحديات كثيرة ترتبط بالظروف البيئية والمادية وتأثير التقنيات الحديثة على عمليات المؤسسة وتوجهاتها، ونجد على سبيل المثال أن المؤسسات الاجتماعية سواء أكانت حكومية أو أهلية تواجه الآن المنافسة الشديدة من أجل إيجاد العميل، وتقديم الخدمات له نتيجة لتغير التوجهات حول الرعاية الاجتماعية ومفاهيمها.

وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة لعوامل وظروف الخصخصة Privatization التي ظهرت في بلدان كثيرة، وانتشر في مجال الرعاية والخدمات الاجتماعية، وذلك بالإضافة إلى الاتجاه نحو المحاسبية Accountability والتي تعنى اتجاه الهيئات الممولة والداعمة إلى متابعة أعمال المؤسسات للتأكد من أن جهودها وأنشطتها تتوافق مع الأهداف التي تم وضعها عند بداية عمل المؤسسة .

وقد أثرت هذه الاتجاهات من حرص المؤسسات على تقييم أعمالها، والعمل على حل المشكلات والمعوقات التي تؤثر على قدرتها في تحقيق الفاعلية Effectiveness والكفاية Efficiency.

ومن هذه المفاهيم الحديثة التي بدأت تدخل إلى عالم المؤسسات الآن نجد

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management .

## أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تزايدت في الآونة الأخيرة محاولات التأكيد على أهمية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، ومنها المؤسسات الاجتماعية؛ بغية تحسين الأداء التنظيمي والإداري داخل هذه المؤسسات، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تطرأ عليها، حيث أصبحت الجودة الشاملة مدخلاً إدارياً فعالاً؛ لتحقيق النجاح التنظيمي، واتجاه تطويري معاصر يمثل إطاراً محورياً لتقويم الأداء، وتطوير استخدامه في الارتقاء بإنتاجية المؤسسة، وتحسين مستوى الأداء وجودته وإشباع حاجات العملاء، والتخلص من الممارسات التقليدية.

وهناك العديد من التعريفات المختلفة للجودة الشاملة نعرضها فيما يلي:

### ١- الجودة: Quality

الجودة لغة: "من أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل، وأجاد الشيء، صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً".  
كما أن الجودة لفظاً: تعني كون الشيء جيداً، وفعلها جاد، وتعني في الإنجليزية: درجة الامتياز (Degree Of Excellence)، أو سمة متأصلة، أو مميزة لشيء وتعني الجودة بشكل عام بعض العلامات (Marks)، أو المؤشرات (Indicators) التي يمكن من خلالها تحديد الشيء، أو فهم بنيته (Constitution)، وتتضمن الجودة عادة تشكيلة مركبة من الصفات الفرعية (Secondary Charachers)، وتتضمن المصطلح رتبة عالية من الامتياز والنقاء وقوة الصفة.

ويعرف قاموس أكسفورد (Oxford) الجودة بأنها: تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

ويعرف قاموس وبستر الجديد (Webster New Dictionary) الجودة علي أنها: صيغة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج.

ويعرف إدوارد ديمينج Edward Deming (١٩٨٦) الجودة بأنها: يجب أن ترضي حاجات المستفيد الحالية والمستقبلية. وكذلك يريافانز (Evans) (١٩٩٣): إن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها.

وقدم (نصار، ٢٠٠٨) تصنيفاً ثلاثي الأبعاد للجودة باعتبارها فلسفة تعمل في ضوءها مختلف السياسات والنظم، وباعتبارها عمليات تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أو باعتبارها نتيجة تحققت وتجسدت في شكل صفات، أو خصائص تميز النظم المختلفة.

**الجودة كفلسفة:** الجودة ينظر إليها باعتبارها مدرسة فكرية بينية التخصصات (Inter Disciplinary) تختص بالمنظمات، والسلوك التنظيمي، والقيادة وهنا الجودة طريقة من طرق التفكير حول المداخل التي يمكن تطبيقها في إدارة مؤسسة ما، والجودة تحدث نوعاً من التكامل بين مفاهيم التنظيم وطرقه المستمدة من مختلف التخصصات، ومختلف المصادر من أجل تقديم إطار فكري عام ورؤية متماسكة يمكن الاستفادة منها في توجيه عمل المؤسسات لتقديم خدمة جيدة.

**الجودة كصفات أو خصائص:** تعتبر الجودة مجموعة من الخصائص، أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك المدخلات والمخرجات قريبة وبعيدة، والتغذية الراجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة. وهذا الاتجاه من

الاتجاهات التقليدية في تحديد مفهوم الجودة لارتباط الجودة بالخصائص والسمات المتوارثة في المنتج، أو الخدمة، أو العملية في حين أن المداخل المعاصرة للجودة تضيف شرطاً: وهو إرضاء احتياجات وتوقعات العملاء وتلبيتها.

**الجودة كخدمة:** الجودة عملية يتم فيها دفع كل جوانب العمل في المؤسسة في اتجاه هدف واحد هو تحقيق أعلى معايير الأداء المطلوب، وهي تتميز بالشمول لتأثيرها على كل من يعمل بالمؤسسة الاجتماعية، وكذلك على كل الأنشطة التي تتم بإسمها، ويتطلب ذلك التزاماً من الجميع بهدف أساسي وهو جعل الجودة واقعا تعيشه المؤسسة.

**ونستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة:**

تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، ولذا فمن الممكن أن نسمي المنتج أو الخدمة العالية الجودة بأنه المنتج أو الخدمة التي تلبى توقعات واحتياجات العميل.

**٢- إدارة الجودة الشاملة:**

قد تعددت التعاريف بين المنظرين والأكاديميين لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر.

**أ- إسهامات فردية في تعريف إدارة الجودة الشاملة:**

قام كل من ستيفن ورونالد شير، وبوندز (Steven&Ronald,Chair) (Bounds,et,al)(١٩٩٤)، بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم إلى ما يلي:

**الإدارة: Management:** تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

**الجودة: (Quality):** المقصود بها هو تحقيق رغبات العملاء والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المؤسسة من سلع أو خدمات. بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

**الشاملة: Total:** المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمؤسسة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات العميل أو المستفيد ورغباته من سلع المؤسسة وخدماتها، والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

وعرفها جوزيف جوران (Juran Joseph) (١٩٨٩): بأنها نظام إدارى طور مجموعة من الأدوات التي يمكن تطبيقها بصورة فعالة على المنظمة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم إلى المنظمة.  
ومن أشهر مقولات جوران " الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها"

وقد عرفها فيليب كروسبي (Crosby Philip) (١٩٨٩): وهو أحد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة: أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإدارى التنظيمى الأمثل فى الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.

ويرى موزارد (Mossard) (١٩٩١) أنها تعنى " استخدام الأساليب التقويمية الكمية، والموارد المتاحة في تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع احتياجات العملاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل " .

بينما يوضح كل من Netting, Kettner & McMurtry (1998) أن هذا المفهوم يعنى أن : " المؤسسة تعتبر أن كفاءة مخرجاتها (سواء كانت على هيئة منتج أو خدمة) نقطة محورية لكافة عملياتها، ومن هنا فإن مسؤوليات الإدارة هو خلق البناء الهيكلي والإجراءات المطلوبة داخل المؤسسة التي تكفل تحقيق هذا الهدف " .

ويعرف كوبمان وهال (Chopman & Hall) (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة بأنها:

فلسفة إدارية ابتكاريه وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما.

وهناك من يذهب إلي أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة (Efficiency)، ويرى آخرون بأنها تعبر عن الفعالية (Effectiveness)، وبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول بأنها تشمل الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة "المدخلات" من أجل الحصول علي نواتج ومخرجات معينة، أو الحصول علي مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدني مقدار من المدخلات "أقل تكلفة ممكنة" فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز

عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة. أما **الفعالية** فهي تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة فإن هذا يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المنظمة من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة.

### ب- إسهامات المؤسسات الدولية في تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف المنظمة البريطانية للجودة: إدارة الجودة الشاملة علي أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع.

بينما عرفها معهد الجودة الفدرالي (١٩٩٣): بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلي تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات.

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير ISO (٢٠٠٠): أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط) أو عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد، أو مزيج منها، التي تتعكس في قدرته علي إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

ونستج من التعريفات السابقة الملامح الأساسية التي تعبر عن جوهر

فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي:

■ **يعد العميل المحور الأساسي في إدارة الجودة الشاملة:** فالعميل (الداخلي أو الخارجي) يمثل، من وجهة نظر الجودة الشاملة، أحد أهم الأصول الاقتصادية للمؤسسة، والإرضاء المستمر للعميل يمثل الغاية الإستراتيجية لكافة المنظمات. كما تؤكد علي أن رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي.

- مدخل فكري جديد وثورة إدارية شاملة تعتمد على التكامل بين البشر والأدوات: البشر: مثل دعم الإدارة العليا، العمل الجماعي، مشاركة وتفهم ودعم العاملين، والاتصالات والقدرة على الإبداع والابتكار والتعلم المستمر والتدريب. أما الأدوات مثل: أدوات رقابة الجودة، نظم تكلفة الجودة ونظم إدارة العمليات، نظم المعلومات ودعم القرار وقواعد البيانات اللازمة، وغيرها.
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط الاستراتيجي لها بمثابة القلب النابض لبقائها: فالتخطيط الاستراتيجي يستخدم بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة تجاه رؤية ومهمة وأهداف واحدة، من ثم فإن إدارة الجودة الشاملة ليست حلاً طارئاً أو برنامجاً مؤقتاً بل برنامج دائم ومستمر.
- يعد التحسين المستمر القوة الدافعة لإدارة الجودة الشاملة: وذلك انطلاقاً من مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها، بهدف الوصول دائماً إلى أفضل النتائج.
- تعد نظم وتكنولوجيا المعلومات القاسم المشترك في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الاجتماعية .
- تعد القيادة الإدارية عصب تطبيق هذا النظام والدينامو المحرك لنجاحه. في كافة المؤسسات، حيث أثبت ذلك تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات والدول.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل عالمي الطابع تتوافق مع الثقافة الوطنية: وهو ما يسهل تطبيقها وتطويرها في كافة المؤسسات الاجتماعية المحلية.

■ يعد التدريب والتحفيز من أهم محركات نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، خاصة في المؤسسات الاجتماعية.

**ثانياً: الجودة الشاملة (الأهمية - الأهداف) ومبررات الأخذ بها في إدارة المؤسسات الاجتماعية**

تعدد المبررات والدواعي الدافعة للأخذ بنظام الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الاجتماعية ويأتي في مقدمتها ما يلي:

١. ارتباط الجودة الشاملة بالإنتاجية، ونجاحها على كافة الأصعدة.
٢. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات، وعالمية هذا النظام فيمكن الاستفادة منه في تطوير المؤسسات الاجتماعية.
٣. نجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات والمراكز سواء الحكومية، أو الأهلية، في معظم دول العالم؛ يضمن نجاحها مع المؤسسات الاجتماعية محلياً.
٤. ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقييم الشامل، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء والمخرجات في المؤسسات الاجتماعية.
٥. تساعد إدارة الجودة الشاملة في تطوير، وتفعيل التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتفويض والرقابة وفق معايير أداء متجددة، تقود إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة النظام وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء.
٦. تسهم الجودة الشاملة وإدارتها في تطوير تقاليد العمل وفق متطلبات التغيير اللازم لتطبيقها في أطر نظرة مستقبلية للفرص والتحديات.
٧. ابتكار أساليب؛ لتنمية الإداريين تخاطب اتجاهات ومعتقدات هيئة إدارة المؤسسات الاجتماعية.

- وقدم معهد المعايير البريطانية عدداً من الخصائص لمدخل الجودة الشاملة كمنهج إصلاحي وتتموي إنساني فيما يلي :
- أ- ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات وبالتالي إرضاء العملاء.
- ب- تخفيض وتقليل هدر إمكانيات المؤسسات من حيث الموارد ووقت العاملين.
- ج- تطبيق نظام الجودة يمكن المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ، ويجعلها تتعامل معها خلال الإجراءات التصحيحية والوثائقية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً.
- د- تهيئة المؤسسة للأخذ بنظام المراجعات الداخلية ومراجعات الإدارة المؤسسة التي هي من صلب نظام الجودة وتجعل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس.
- هـ- ربط كل أقسام المؤسسة وجعل عملها متناسقاً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة وبالتالي تقديم الانضباط الأكثر والتحليل الأدق للمشكلات التي يمكن أن تحدث.
- و- تطبيق النظم وتفعيل الخطط الإستراتيجية سوف يؤدي إلى التخلص من البيروقراطية الإدارية والإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً.
- ز - فحص شكاوي العملاء بالمؤسسات الاجتماعية والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- ولقد حدد ريتشارد فرمان R Farman أهداف إدارة الجودة الشاملة علي أنها:

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل علي ترجمة هذه الاحتياجات إلي مواصفة

- للتصميم قابلة للتنفيذ.
  - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
  - وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
  - عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
  - ابتكار مقاييس للأداء.
  - إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
  - وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
- ولعل أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح عندما نقارنها بالإدارة التقليدية، والجدول التالي يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية، وإدارة الجودة الشاملة.

## جدول رقم (١) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

التوجه	نحو الإنتاج	نحو العميل
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
طبيعة العمل	تركيز على النتائج	تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج
الهدف	المؤسسة لديها أهداف متعددة ومتنافسة	تمثل الكفاءة أهم أهداف المؤسسة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح ومرن واقل تعقيداً (أقني/ شبكي)
اتخاذ القرارات	غير مؤسسي/مركزي/ مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم أي تؤخذ القرارات نتيجة للرؤية الشخصية	مؤسسي/غير مركزي/مبني على بيانات و معلومات علمية وتشاركية في الصنع أي تؤخذ القرارات نتيجة لتحليل المعلومات
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة الصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالاتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها، وعدم إصلاح الخلل ما لم يحدث، واتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات الوهمية وترقيتها عن طريق أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها
أسلوب العمل	فردى والعاملون والأقسام يتنافسون فيما بينهم	جماعي (فرق العمل) والعاملون والأقسام يتعاونون معاً.
التخطيط	طويل المدى	قصير المدى
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
مسؤولية تحديد معايير الجودة	محصورة في جهة محددة وغالباً ما يحددها الإدارة والمتخصصون	مسؤولية الجميع ويركز في تحديدها على العملاء
الإمكانات المادية	تؤثر على عمليات المؤسسة	رضا العملاء يسير عمليات المؤسسة
نطاق التركيز	على الوجهة العامة للمؤسسة	تحقيق التطور المستمر
التغيير	يحدث بصورة مفاجئة بواسطة أفراد قادرين على مواجهة البيروقراطية	مستمر ويترو من خلال مجموعة عمل بالمؤسسة
التدريب	يعتبر من الكماليات ومكلف	يعتبر أساساً واستثمارياً
الاتصال داخل المؤسسة	من أعلى إلى أسفل	من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى

ويتضح من المقارنة السابقة تميز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كافة خصائص الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف على تحقيق الأهداف بأسلوب

فعال، ويعتقد كل من Moore & Kelly (1996) أن تطبيقات مفهوم الجودة الشاملة على المؤسسة الاجتماعية يمكن أن يحقق الأتي :

١- المشاركة الفعالة للعاملين في المؤسسة : من أجل أن تصبح الخدمات التي تقدمها المؤسسة أكثر واقعية وارتباطاً باحتياجات العملاء من أعضاء المجتمع.

٢- استخدام وسائل علمية للتقويم : من أجل متابعة مدى تحقق خدمات المؤسسة لاحتياجات العملاء .

٣- الاهتمام بتعيين الكفاءات من العاملين وتدريبهم على أحدث المهارات والخبرات المرتبطة بأعمالهم .

٤- التطوير المستمر لأساليب الإدارة : من أجل التأكد من تحقيق مفاهيم الجودة في المؤسسة ومتابعة تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها .

### ثالثاً : المرتكزات الفكرية ومكونات نظام الجودة ومبادئها

إن الهدف الرئيسي في الجودة الشاملة هو رضا جميع المستفيدين من المؤسسات الاجتماعية الذين يمثلون المستفيد الداخلي، وكذلك الجهاز الإداري، والمستفيد الخارجي الذي يمثله المجتمع المحلي .

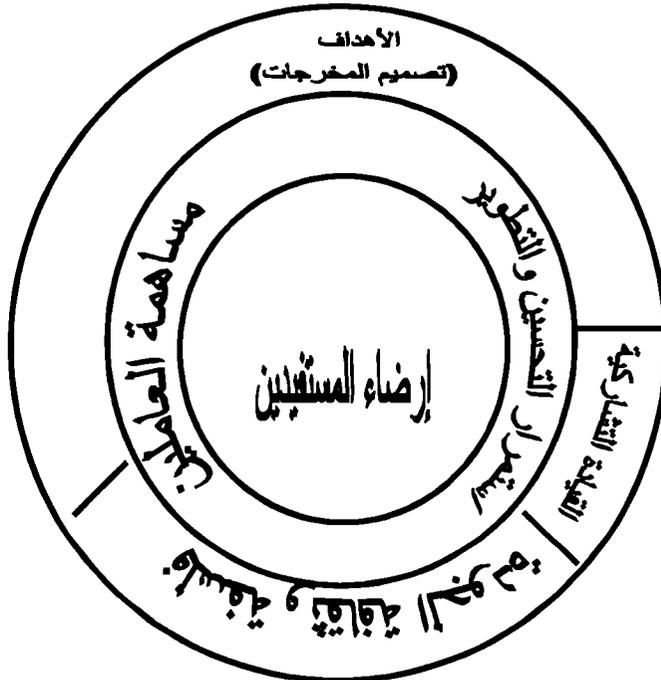
ومن الممكن تمثيل المرتكزات الفكرية ومكونات نظام الجودة بالرسم

التالي:

تتمثل المرتكزات الفكرية في:

١. فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
٢. ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
٣. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
٤. استمرارية التطوير والتحسين.

أما مكونات نظام الجودة: فتتمثل في:-  
 أ. القيادة التشاركية. ب. مساهمة العاملين (الكادر الإداري والكادر الفني).



### المرتكزات الفكرية ومكونات نظام الجودة

شكل رقم (١) يوضح

حدد بروس بريك B. Breck مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- رضا العميل الداخلي (العاملين بالمؤسسة الاجتماعية).
- رضا العميل الخارجي (العملاء).
- صفرية الأخطاء قدر الإمكان.
- التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات.

• التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة.

#### رابعاً : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاجتماعية

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية لابد من توفر متطلبات لتطبيقها، وبعد توفر هذه المتطلبات تبدأ المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورغم التباين بين الباحثين حول كيفية التطبيق إلا أن جابلونسكي Jablonski ١٩٩١ حدد خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه المراحل هي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته، ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها. وتظهر في هذه المرحلة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

أ- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية تجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به.

ب- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة

ج- صياغة رؤية المؤسسة: وهنا يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً، وهي رؤية إستراتيجية، ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق هذه الإستراتيجية.

### المرحلة الثانية: التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار كل من الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق، ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أ- اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال، والتي تملي توجيه برنامج الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.

ب- اختيار مستشار للجودة: وغالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.

ج- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقاً لتدريب الجودة. أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.

د- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

### المرحلة الثالثة: التقييم

وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الأسئلة هي:

- ما الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟
  - ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
  - ما المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
  - هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الأهداف؟
  - ما المنافع التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام الجودة الشاملة؟
  - ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟
  - ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟
- وتشمل هذه المرحلة على ما يلي:

أ- التقييم الذاتي: والهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

ب- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم، ولتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

ج- تقييم رأي العملاء: لمعرفة ما ينتظروه من المؤسسة.

د- تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

#### المرحلة الرابعة: التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. وتحتوي على الخطوات التالية:

أ- اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالباً تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.

ب- تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

- التدريب على اكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.

ج- تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهم مجال الجودة.

#### المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك. وذلك بهدف استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعي جميع إدارات وأقسام المؤسسة، وكذلك المتعاملين معها من العملاء والمستفيدين للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

## خامساً: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

يتكون نظام إدارة الجودة من تسعة محكات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات الاجتماعية بصورة شاملة. وفيما يلي شرح موجز لكل محك:

١. الإدارة الاستراتيجية **Strategic Management**: تختص الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة الاجتماعية، وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الاستراتيجية، أو الخطة التطويرية. مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الاستراتيجي لها - التفكير الاستراتيجي - المبني على الأسئلة الثلاث التالية:

أ- أين نحن الآن؟ ب. إلى أين نريد أن نصل؟ ج. كيف نصل إلى ما نريد؟

٢. إدارة الجودة **Quality Management**: ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة الاجتماعية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة الاجتماعية.

٣. التسويق ورعاية العميل **Customer care & Marketing**: يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة الاجتماعية بغرض؛ إشباع حاجاتهم المتنوعة.

٤. تطوير الموارد البشرية **Human Resources Development**: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر؛ بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

٥. تكافؤ الفرص **Equal Opportunity**. ضمان تكافؤ الفرص لجميع المستفيدين، والعاملين في المؤسسة الاجتماعية بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
٦. الصحة والسلامة **Safety & Health**: ضمان وجود بيئة صحية آمنة للمستفيدين و للعاملين في المؤسسة الاجتماعية .
٧. الاتصال والإدارة **Administration & Communication**: وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة الاجتماعية تسعى إلى تحقيق احتياجات المستفيدين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.
٨. خدمات الإرشاد **Guidance Services**: يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المستفيدين المختلفة.
٩. تصميم البرنامج وتنفيذه **Program Design And Delivery**. ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج والمشروعات الاجتماعية . مع ضرورة التركيز على الأنشطة واحتياجات المستفيدين.
- سادساً: معايير قياس الجودة الشاملة بالمؤسسات الاجتماعية**
- ومن المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها ، وهي معايير ديمينج Deming ، ومعايير جوران **Juran** ، ومعايير بلدرج **baldrige** ، ومعايير إيشيكاوا **Ishi Kawa** ، ومعايير كروسبي **crosby** ، ومعايير هامبر **Hamber** ، ومعايير سلسلة الأيزو **ISO** ، ومعايير أرماند فيجينوم **Armand Feigenbaum** ، ومعايير الاعتماد الأكاديمي **Accreditation** ، وفيما يلي توضيح موجز لأمثلة لهذه المعايير:

## ١ - نموذج ديمينج Deming :

يرتكز هذا النموذج على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة التي أصبحت أساساً لمفهوم الجودة الشاملة، وهي على النحو التالي:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة الشاملة مسئولية الجميع، لذا يرى ديمينج Deming : أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء .

ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي:

**المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج: ركز على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة:**

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات غاية التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
- إنتاج فلسفة جديدة (TQM) يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه، ويتحمل مسئولية كل فرد في المؤسسة وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة.
- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة، وذلك ببناء الجودة من الأساس، وهي المرتكز.

- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط - التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط - لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.
- وجود تطوير وتحسين مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات - استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل - هناك تغيير مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ليس هنالك معايير ثابتة.
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال - التدريب المستمر - على أداء الأعمال، على الرقابة الإحصائية للجودة - درب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM، وتقوم بتطبيقها، وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.
- إزالة الخوف تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.
- التخلص من الشعارات والنصائح إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء.
- استبعاد الحصص العددية تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس

على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.

➤ إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم ؛ إذ يفترض ديمنج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وألا يتعرضون لنقد ظالم ، وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهيب من أجل إذعان الموظفين بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

➤ إعداد برنامج قوى للتحسين والتطوير؛ أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد- إذ يعتقد ديمنج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساس قوي عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة، وهي لغة الجودة أي الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها، ولكن لا بد أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.

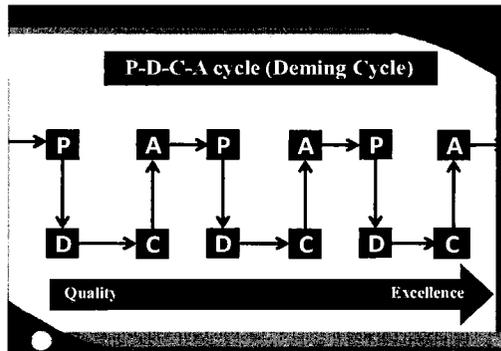
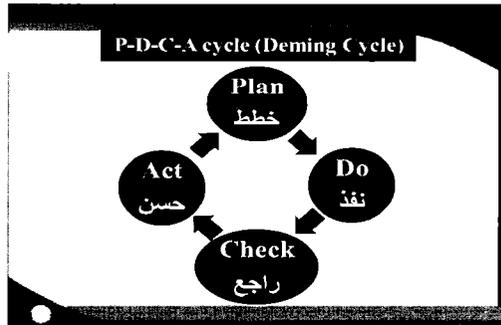
➤ إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة؛ مما يجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول. لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية TQM ككل، وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها. ويمكن تناول نموذج ديمنج Cycle (P.D.C.A Cycle) في مراحل

علي النحو الآتي :

▪ **خطط Plan :** وذلك بالتركيز علي العميل ومتطلباته، ورغباته، وتوجهاته في المستقبل، ويشترك كل المديرين والملاحظين والموظفين الذين يخططون معاً لتحسين النظام .

- **نفذ Do** : ويتم التنفيذ أولاً علي عينة تجريبية ثم يظهر الدلالة الإحصائية والتركيز علي درجات التحسين، ويتم بتسجيل الملاحظات بإحدى الطرق الآتية : (خرائط التدقيق - مخطط السبب والنتيجة - تحليل باريتو).
- **راجع Check** : ويتم دراسة وتحليل كل نتائج الاختبار ومناقشتها، وربط عنصر التغيير وأثره مع باقي العناصر، وبالتالي فإن ذلك يحتاج إلي فهم واضح للعلاقات الداخلية المتبادلة بين العناصر المختلفة .
- **حسن Act** : بمعنى اتخاذ الإجراء المناسب وفقاً للهدف من التجربة، ومقارنتها بالنتائج، وهذا إما بتبني الفكرة أو ضبطها أو التخلي عنها كلياً، والتحكم هنا ينبغي أن يكون جماعياً.

شكل رقم (2) يوضح مراحل دائرة الجودة



## ٢. نموذج جوران "Juran":

لقد ركز "جوران" على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي - العمليات- وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ؛ ولذا يرى أن الجودة - النوعية- تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستفيدين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب . ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

- أ- تحديد من هم المستفيدين ؟
- ب- تحديد احتياجاتهم.
- ج- تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات المستفيدين.
- د- تطوير العمليات التي من شأنها تحقق تلك المواصفات، أو المعايير المطلوبة.
- هـ- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.
- و- أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن "جوران" يرى أن الرقابة على الجودة: عملية مهمة وضرورية ؛ لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب.

### فالرقابة على الجودة تتضمن:

- أ- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- ب- مقارنة الأداء المتحقق - الفعلي- بالأهداف الموضوعة.
- ج- معالجة الانحرافات، أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال، لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة "تتركز في تنمية برنامج للإنتاج، أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء.

وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة التالية:

- أ- إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير.
  - ب- وضع أهداف التطوير، واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف، ويتم بناء مجلس للجودة - تحديد المشكلات - اختيار المشروعات - تحديد فرق العمل - تحديد التسهيلات.
  - ج- التدريب.
  - د- تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات، وإعطاء التقديرات، وتسجيل التقدم، وتوصيل النتائج.
  - هـ- إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.
- ويركز "جوران" على ثلاثة عناصر للجودة هي:
- تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج أو الخدمة، واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية، والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.
  - مراقبة الجودة: وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات أو الخدمات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

➤ تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة، وتوفير التدريب اللازم لهم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

### ٣ . نموذج إيشيكاوا "Ishi Kawa":

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة في اليابان، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles، ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب، والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة.

ويعتقد إيشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلي التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة.

ويخلص إيشيكاوا Ishi Kawa المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي :

أ- إن الجودة مبنية على وجهة العميل.

ب- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلاً من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.

ج- إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة، إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

د- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ولعل أبرز إسهامات إيشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز، وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

#### ٤. نموذج هامبر Hamber

يتكون نموذج هامبر من العناصر الآتية :

- الهدف : توفير الرضا لدى العميل .
- القيادة : المحاسبة والجدية في التطبيق وتوفير الدعم لكل الجهود المبذولة .
- تصميم العمليات : التعرف على حاجات العميل وتوقعاته، وتوفير الجودة في تصميم العمليات .
- الهيكل التنظيمي : تكوين الأجهزة التي ستتولى التخطيط للبرنامج ومتابعته وتقييمه.
- التعليم والتدريب : تهيئة جميع العاملين، وإعدادهم في مختلف المستويات التنظيمية .
- الاتصال والمعلومات : توفير نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات .

- التحسين المستمر : متابعة تنفيذ العمليات، ورصد المشكلات باستمرار، ودراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها في الحسبان في عمليات التحسين .

#### 5. نموذج أرماند فيجينوم Armand Feigenbaum

وبعد أرماند هو أول من أرسى قواعد إدارة الجودة الشاملة، بقوله :أنها مجال كامل يحكم كل المدخلات، ويرى أن هناك عنصرين أساسيين لتحقيق الجودة كإستراتيجية عمل وهي :

**الأول :** تحقيق الرضا للمستهلكين يجب أن يكون الهدف الرئيسي للجودة .

**الثاني :** تحقيق الأهداف يجب أن يكون أساس نظام الجودة الشاملة .

وبعد أرماند هو أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة وترتكز فلسفة نموذج أرماند على عشر نقاط يجب الأخذ بها لرفع مستوى الجودة الشاملة وهي :

- أ- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة .
- ب- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تضارب .
- ج- أن تعنى الجودة ما يفهمه، ويتقبله العميل .
- د- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة .
- هـ- أن تصبح الجودة أسلوباً في الإدارة .
- و- أن تعتمد الجودة الإبداع كل منهما على الآخر .
- ز- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية .
- ح- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة .

ط- أن تعنى الجودة أقل قدرأً من رأس المال وأعلى قدرأً من فاعلية التكلفة في العملية الإنتاجية .

ي- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء .

ويحدد أرماند شروط و ضوابط نجاح تطبيق الجودة في المؤسسات وهى :

أ- رسم سياسة واضحة للجودة .

ب- تأكيد دور الإدارة في إيجاد نظام متكامل للجودة .

ج- الالتزام بالعمل على تحقيق رغبات العملاء .

د- توفير الوسائل والموارد الضرورية للمراجعة الضرورية لتحقيق الجودة .

هـ- توافر الشروط التي تساعد على تحقيق جودة المنتج أو الخدمة .

و- وجود نظام للرقابة للتأكد من جودة المنتج أو الخدمة .

ز- توفير نظام لتوفير التدريب اللازم والمستمر للعاملين في مجال الجودة.

وباستقراء تلك النماذج يمكن التوصل إلى النقاط التالية:

أ- إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية للمنظمة.

ب- إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.

ج- إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

د- إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً، ويتم بأسلوب علمي.

هـ- إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقييم وإجراء التحسينات الملائمة.

و- إن تحسين الجودة الشاملة مهمة لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية.

ز- وحيث إن الجودة الشاملة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة .

### سابعاً : ثقافة التنظيم في الجودة الشاملة

إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة لا يختلف عما ورد سابقاً : فهي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، إذ يؤكد فيليب اتكنسون : أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة، فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل .

إن التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن المتحقيقين بالمؤسسة الاجتماعية ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة، وبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة، وبالسلم القيمي العام للمجتمع إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم وما على المؤسسة الاجتماعية إلا أن تحدد قيمها، ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بالمؤسسة الاجتماعية بها. ومن الملاحظ أن المؤسسين للشركات في القطاعات الاقتصادية الصناعية، أو التجارية هم الذين يخلقون الثقافات الخاصة بشركاتهم تبعاً لوضعهم التنافسي في السوق.

## خطوات لتغيير ثقافة المؤسسة

١. تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها.
  ٢. بناء خطة متكاملة لتبني ثقافة الجودة الشاملة في الإدارات والعاملين في المؤسسة الاجتماعية .
  ٣. إقناع العاملين في المؤسسة الاجتماعية بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.
  ٤. إيجاد الدافعية لدى العاملين لتبني مفاهيم وثقافة إدارة الجودة.
- إن الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تغيير جذري حيث تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة التزاماً من الأفراد. إن تثبيت نوع الثقافة المطلوبة يؤدي إلى بلورة القيم الرئيسة والتي يجب أن تنعكس على السلوك الإداري. ولكي تنعكس الثقافة المطلوبة بكل أبعادها تحتاج إلى إدارة تحول من الوضع المستقر بكل ما يحتويه من قيم وسلوك وممارسات ومبادئ إلى إدارة تحول تؤدي إلى الوضع المرغوب. عادة أن التغيير يأخذ وقتاً طويلاً ويمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من قبل الأفراد الذين هم العميل الداخلي .

## ثامناً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسات الاجتماعية يقتضي:

١. القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين .
٢. إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة الاجتماعية .
٣. التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد .
٤. تنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والرأسي.

٥. مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين الجودة.

٦. تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة.

إن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمور التالية:

١. تطبيق مبادئ الجودة.

٢. مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.

٣. تحديد وتوضيح إجراء العمل، أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.

إن المبادئ السابقة وعناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة ألا وهو رضا المستفيد من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الاجتماعية، والتحسين المستمر في منظومة العمل داخل المؤسسات الاجتماعية.

وفيما يلي عرض لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

(١) التركيز علي العملاء:

لا يقتصر العميل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي المستفيدين من خدمات المنظمة، ولكن يمتد ليشمل العاملين داخل المنظمة باعتبارهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء. ويتوقف نجاح نشاطات المنظمة علي توافر احتياجات ومتطلبات العملاء، حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تتطلق منها طموحات المنظمة في المستقبل. والاهتمام بالعملاء الخارجيين يعني تزويدهم بخدمات أو منتجات تشبع رغباتهم وتفي باحتياجاتهم، أما الاهتمام بعملاء المنظمة الداخليين (العاملين) فيعني تطوير أدائهم لتحقيق الجودة المطلوبة.

## (٢) اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا :

ويعد ذلك من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، والذي ينبع من اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، فهي تملك اتخاذ القرار، والقدرة على التطوير ونشر رؤية المؤسسة الاجتماعية ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها، ويعد هذا حجر الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة ، لأن اقتناع الإدارة العليا والعاملين بما سوف تقدمه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ترشيد وزيادة في الأرباح وقدرة علي المنافسة ، سيزيد من عمليات الدعم الموجه للمؤسسة الإدارية، ويعظم فرص نجاحها، ويزيد من الدعم المقدم للإدارة التنفيذية فيها، وبما يضمن زيادة الإنتاجية والخدمات واستمرارية تحسين نوعيتها، إضافة إلي تهيئة مناخاً تنظيمياً إيجابياً تقوم الإدارة العليا فيه بدور قيادي لتسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة، فيما يكون التطوير والتنفيذ مهمة الأفراد العاملين من خلال فرق العمل وفقاً للمعايير المحددة، وتقديم الجودة الشاملة بوصفها أهدافاً إجرائية يمكن قياسها، إضافة إلي مبادرة الإدارة العليا بإحداث تغييرات إجرائية متعددة في التنظيم والعلاقات وأساليب الأداء.

## (٣) مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الجودة :

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، علي أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج، ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

- الأول: تزييد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

▪ الثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة .

وتفويض السلطة للعاملين لا يعني فقط مشاركة الأفراد ، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً ، وذلك عن طريق هياكل العمل ، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

يتطلب ذلك إزالة الحواجز من أجل جهود تحسين الجودة والتخلص من الخوف حتى يمكن كل فرد من أن يعمل من أجل المؤسسة ، وهذا الطلب لن يتحقق إلا من خلال التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد .

#### (٤) التخطيط الاستراتيجي:

يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة محددة ، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها ، إضافة إلي تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف ، وتقديم رسائل مختصرة وشاملة عن هذه المراحل ، ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تحققها ، إضافة إلي التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل ، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء علي أسس علمية.

#### (٥) الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة:

يتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف ، وتقييم الأداء ، وبرامج التدريب.

## (٦) تهيئة الثقافة التنظيمية:

ويقصد بذلك أن تهتم الإدارة العليا منذ البداية بتهيئة وإعداد العاملين بالمؤسسة الاجتماعية على مختلف مستوياتهم نفسياً ؛ للقبول والافتتاع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة ؛ لأن ذلك من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم، وتقلل من مقاومتهم للتغير، وأن تهتم الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية والضرورية لتنفيذ هذا المدخل .

تري هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة، وتتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأساسية والتي هي (Soft Aspect) التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم، والتي تدفع بسلوكيات معينة (Hard Aspect).

ويرينسون وكويك(١٩٩٦): أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً علي سلوكهم، وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم، والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم على المنظمة إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلي جميع المستويات في المنظمة.

**الثقافة التنظيمية القوية:** وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر علي سلوكياتهم . وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة، وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك

داخل المنظمة، ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

أما الثقافة التنظيمية الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

فالهيكل التنظيمية التقليدية: هي الهيكل التي تأخذ شكل هرمي، حيث الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي، ثم الإدارة الوسطي في المنتصف، ثم الإدارة المباشرة في أسفل الهيكل التنظيمي، أما الاتجاه الجديد في التنظيم فهو الهيكل التنظيمي الذي يأخذ وضع عكسياً، أي أن قاعدة الهيكل التنظيمي في أعلى وأعلى في أسفله، وهذا الاتجاه هو نتيجة التركيز في إدارة الجودة الشاملة علي تحقيق معايير جودة منافع العملاء، ومن ثم طورت المؤسسات العالمية هيكلها التنظيمية لكي تكون اهتمامها مركزاً أولاً علي دراسة العملاء وتحديد منافعهم.

#### (٧) التدريب المستمر :

يجب علي المؤسسة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في تخصصه، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبرتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلي تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم.

إن ثقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وإدارتها، وأساليبها تتطلب أن يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب، وهذا يؤكد اهتمام ديمنج بأهمية التدريب، باعتباره عنصراً من عناصر الجودة الشاملة عندما ذكر " إذا أردنا أن نضع مدخلاً ومفهوماً لإدارة

الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية". تبنى الأنماط القيادية :

أن النمط الذي يعتبر ملائماً ومناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي، ويولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والعمليات، والجانب الهيكلي في التنظيم، والذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات، أمر من شأنه تحقيق روح الفريق، وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمنظمة.

#### (٨) التحسين المستمر:

تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على جهود التحسين والتطوير المستمرة، وذلك انطلاقاً من مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها، ومن مبدأ أن مستوي الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة، ولذا يجب تقويم عناصر المنظمة بشكل مستمر، والعمل على وضع برامج لتحسينها بشكل مستمر لتتلاءم مع أذواق العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.

ويتطلب تحسين الجودة الشاملة توافر عنصرين مهمين هما:

- الاستخدام الأمثل للأساليب والحوافز لتنفيذ خطط برامج إدارة الجودة الشاملة.
- دعم الإدارة العليا وحثهم على التقدم بأرائهم ومقترحاتهم لتحسين المنتجات أو الخدمات باستمرار.

## (٩) تحفيز العاملين:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير علي مساهمة الأفراد في المنظمة، ولذا فإن تطبيقها يتطلب خلق روح الحماسة والاندفاع نحو إتقان العمل، وإطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، وذلك من خلال منحهم بعض الامتيازات، بل إن كلمة التشجيع وإظهار التقدير والاحترام عند إجادة العمل تحفز العاملين لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، إضافة إلي أهمية توفير مناخ تنظيمي يقوم علي الاحترام والتقدير بين الجميع، وإتاحة فرص التطور والمشاركة وحرية التعبير والثقة المتبادلة، ومثل هذه الآليات ينتج عنها تنمية علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم علي ممارسة الجودة الشاملة.

## (١٠) إنشاء نظام للمعلومات:

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة توفير المعلومات، وتحليلها، وتبادلها داخل المنظمة يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لدفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة؛ مما يعتبر مساندة وتدعياً لنجاح تطبيق هذا المدخل. وضرورة ارتكاز فلسفه إدارة الجودة الشاملة علي قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

## تاسعاً: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

(١) عدم وجود المنافسة: ونتيجة لهذه الخاصية في انفراد القطاع الحكومي ومؤسساته بتقديم الخدمات، فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى كما هو الحال في القطاع الخاص، الأمر الذي

ينعكس علي الإنتاجية. فالتنافس يدفع التنظيمات دوماً إلي تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور.

(٢) تأثير العوامل السياسية علي اتخاذ القرارات: وهذه إشارة إلي أن معظم القرارات التي تتخذ تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية، مما ينعكس لأثر سلبي علي موضوعية القرار، فالقرار الموضوعي المبني علي أسس علمية هو ذلك القرار المتضمن مفهوم ومعني إدارة الجودة الشاملة.

(٣) تأثير قوانين الخدمة المدنية: أصبحت الأنظمة والقوانين وإجراءات تنفيذها قيوداً تحد من قدرة المسؤولين علي اتخاذ القرارات بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة، وعلاج ذلك يتمثل في تقويم عملية اختيار العاملين وفقاً لآلية السوق.

(٤) عدم وضوح الأهداف: ويلاحظ هنا أن بعض الأهداف غير قابلة للقياس وغير واضحة مما ينعكس بشكل سلبي علي وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنسيق والتنفيذ... الخ، ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما يشكل حدوث صراعات وظيفية داخل التنظيم.

(٥) عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات: يؤدي ذلك إلي ظهور ما يعرف بالسلوك غير المتوازن من اللامسؤولية إلي اللامبالاة لدي الأفراد العاملين وبشكل يؤثر تأثيراً سلبياً علي الأداء، وعلي استمرارية المنظمات .

(٦) عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء: وتعتبر هذه الأمور من الواجب مراعاتها خاصة فيما يتعلق بتبني أنظمة حوافز جيدة تعمل علي دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود الرامية إلي تحقيق الأهداف، ولكن يلاحظ أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في كافة المؤسسات.

(٧) الافتقار إلي وجود نظام حوافز جيد: إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي علي الروح المعنوية للأفراد العاملين، وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم، أضف إلي ذلك زيادة ظاهرة التسرب الوظيفي إلي التنظيمات التي يتوافر فيها أنظمة حوافز جيدة .

(٨) تغلب المصلحة الشخصية علي المصلحة العامة: يؤدي غياب الفهم الكامل لمعني المؤسسة إلي تغلب المصلحة الشخصية علي المصلحة العامة، وهذه من أهم المعوقات التي تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة كاملة.

(٩) عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة: من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلي دراسات تحليلية لتحديد الخيارات المطروحة أو المتوافرة، وإيجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف، وتقديم الخدمة بمستوي مقبول من الجودة النوعية، لأن عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي إلي اتخاذ قرارات علي أسس عاطفية غير ناجحة.

(١٠) عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة: يعتبر تخفيض التكاليف وتوافر الموارد اللازمة لأي مشروع من أهم مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بقدرة المنظمة علي تقديم خدمات ضمن مستوي لائق وتكلفة مقبولة للمواطن وللمنظمة وللمجتمع. لكن ما يلاحظ في بعض المؤسسات عدم توافر أنظمة محاسبية للتكاليف الأمر الذي يصعب فيه قياس مدي كفاءة الإنفاق مما يؤدي إلي الإرباك والشلل، وعدم وضوح الرؤية أمام المسؤولين بخصوص اتخاذ القرارات.

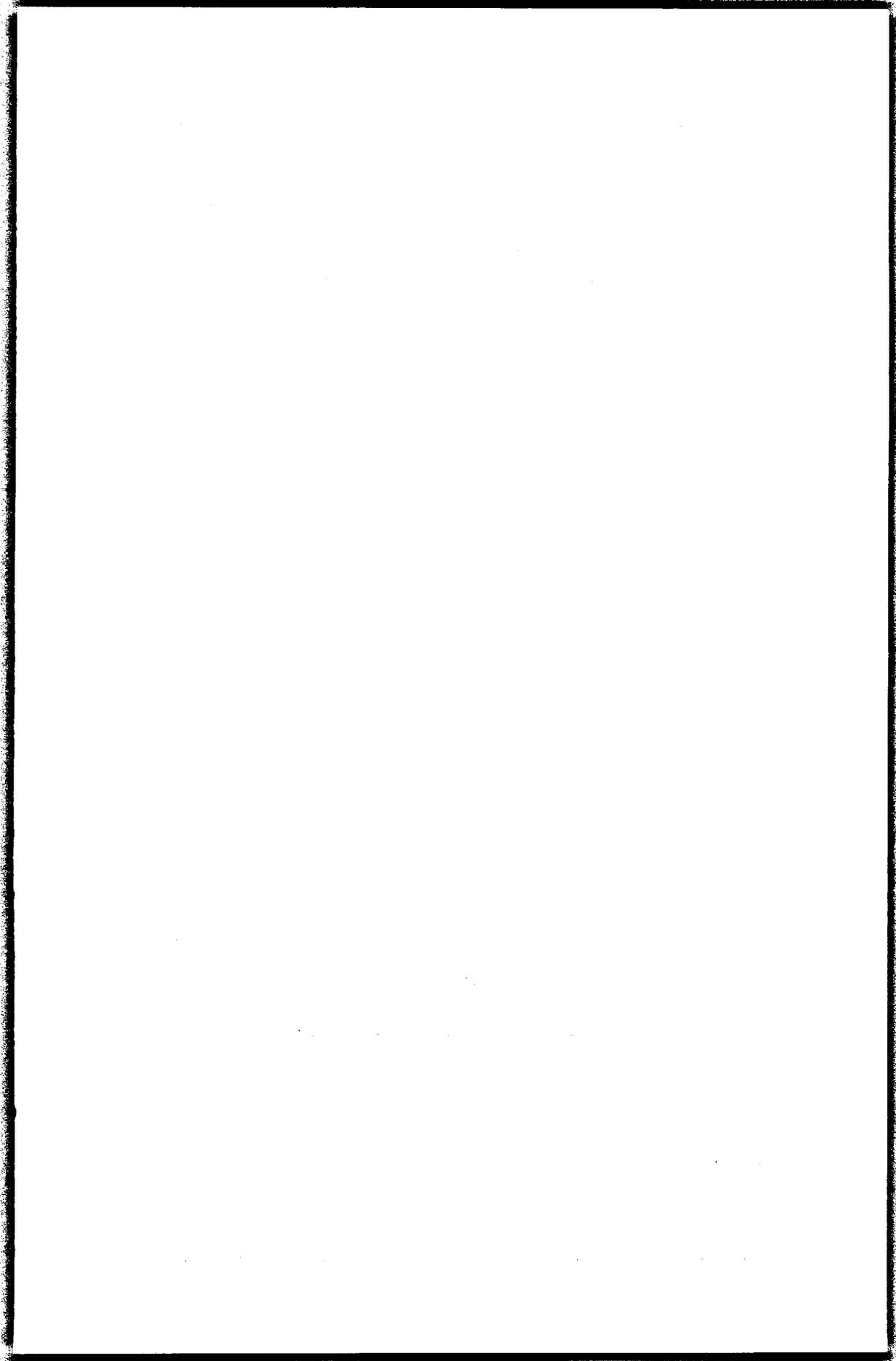
(١١) عدم توافر أنظمة المعلومات: تعتبر أنظمة المعلومات من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأن توافر أنظمة المعلومات يزيد من قدرات المنظمة، وينعكس بالتالي علي نوعية الخدمات والسلع المقدمة، فعدم توافر أنظمة المعلومات يؤدي إلي وجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرار، ومن ثم ارتفاع مستوي حالة المخاطرة بشكل يؤثر تأثيراً سلبياً علي عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية.

(١٢) عدم التركيز علي تشجيع الإبداع والابتكار: إن الإبداع والابتكار يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوي الخدمات والسلع المقدمة للجمهور، وهذا ينعكس بشكل ايجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما يلاحظ أن بعض المؤسسات لا تعطى أهمية كبيرة لكل من الإبداع والابتكار، بل يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية.

### عاشراً : النموذج المفضل وإرشادات إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

- ١- يتميز بالاستدامة.
- ٢- مكون أساسي في هيكل المؤسسة الاجتماعية.
- ٣- مبني علي رسالة المؤسسة الاجتماعية.
- ٤- يركز علي العمليات والنتائج.
- ٥- يشتمل على مؤشرات للأداء.
- ٦- يشتمل على التقييم الذاتي .
- ٧- يعتمد علي المعلومات والتدريب والدعم
- ٨- يعتمد علي نظام توثيق جيد.

- ٩- الرضا المهني.
  - ١٠- زيادة ثقة المستفيدين من الخدمة.
- وتتمثل الإرشادات التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند إنشاء نظام للجودة الشاملة في:
- ١- أهتم بنشر الوعي بثقافة الجودة.
  - ٢- أحرص على الحصول على دعم القيادات.
  - ٣- اختر فريق العمل بعناية.
  - ٤- حدد أهدافك من إنشاء النظام بناء على رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
  - ٥- قيم الوضع الحالي للمؤسسة وأعمل تحليل الفجوة.
  - ٦- ضع خطة عمل تنفيذية وحدد الأولويات.
  - ٧- شكل فرق عمل / لجان وأجمع معهم دورياً.
  - ٨- أنشئ وحدة مستقلة لضمان الجودة بالمؤسسة.
  - ٩- ابحث عن الممارسات الجيدة في مؤسسات أخرى.
  - ١٠- قارن مؤسستك مع مؤسسات أخرى مماثلة.
  - ١١- أعمل دراسة للاحتياجات التدريبية وضع خطة التدريب ونفذها وتابعها وقيمها.
  - ١٢- أحرص على نشر نتائج تقارير المراجعات الداخلية والخارجية وأستخدمها في التحسين المستمر لنظام الجودة في المؤسسة.

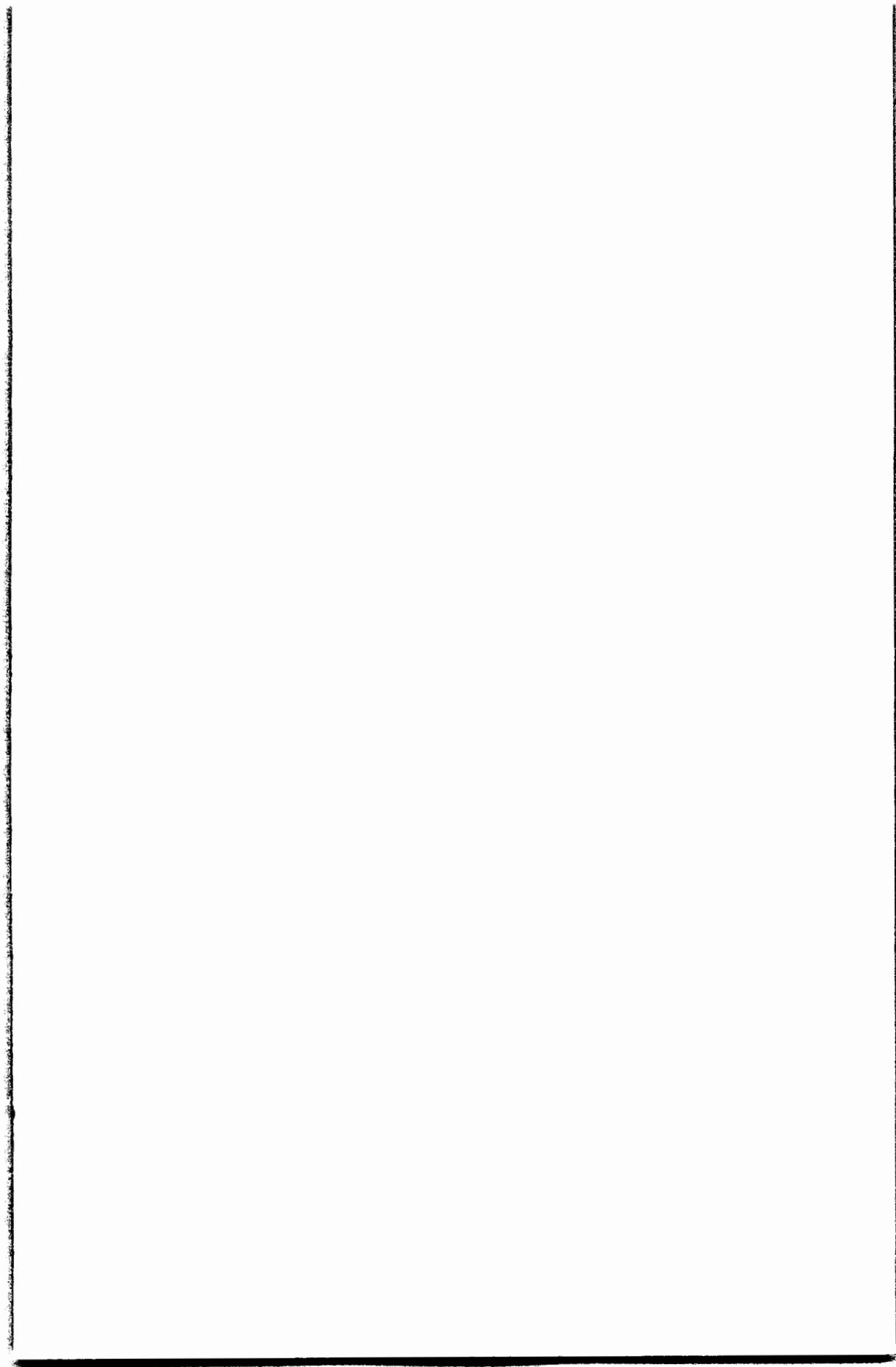


# الفصل الرابع

## تنمية الموارد البشرية

مقدمة

- أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية .
  - ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية.
  - ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية.
  - رابعاً: أساليب تنمية الموارد البشرية.
-



## مقدمة

المورد البشرى أهم مورد اقتصادى خلقه الله، لأنه إذا توافرت لدولة ما الموارد الطبيعية ولكنها تفتقر إلى الموارد البشرية فيها، ففى هذه الحالة سوف تعجز الدولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية . فمن الملاحظ أن الدول التى تتمتع بأعلى معدلات النمو الاقتصادى فى العالم هى الدول التى تتميز بوجود شعب نشيط مجتهد . ومن ناحية أخرى، نجد أن اقل الدول تحقيقاً لمعدلات النمو الاقتصادى هى الدول التى تفتقر لوجود العنصر البشرى الكفاء.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعنى الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى المتوفر والمتوقع، وعلى مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشرى وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها فى الوصول الى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التى تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد فى المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تشمل الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشرى.

فالمراد البشرية التى تحتاجها المنظمات اليوم، موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل فى عدة مواقع أو وظائف .

**أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية: (human resources development) :**

ويقصد بتنمية الموارد البشرية " مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطويرات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية".

كما تشير تنمية الموارد البشرية بمفهومها الشامل الى تنمية الإنسان عقلياً وعلمياً ونفسياً وتربوياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً).

كما تعرف بأنها " كل جهد علمي منظم يبذل من اجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تملكها المنشأة وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المستهدف وبصورة مستمرة".

كما يمكن تعريفها بأنها "العملية التي من خلالها تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية وكيفية إشباع هذه الحاجات، وهي العملية التي تمكن المنظمة من توفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المهارات والمعرفة والاتجاهات والخصائص الجسمانية لأداء المستويات المخططة من الإنتاج".

وكذلك عرفت بأنها "مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تتم خلال فترة زمنية محددة وذلك لكي تنتج تغييراً في السلوك أو التصرفات الخاصة بالأفراد في العديد من المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة".

كما يمكن القول بان تنمية الموارد البشرية عبارة عن خبرات تعليمية منظمة تقدم للأفراد من خلال فترة زمنية محددة بغرض تحسين الأداء وتنمية الأفراد.

فهي تنمية تتسم بالاتي:-

١. تنمية الناس بالتركيز على تكوين وبناء القدرات البشرية.
٢. تنمية من أجل الناس لما تؤكد من ضرورة استخدام هذه القدرات فى أنشطة إنتاجية تضمن استمرارية التنمية والتوزيع العادل لثمارها.
٣. تنمية بواسطة الناس لأنها تعمد الى توسيع اختياراتهم وتعميم مشاركتهم فى اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن تنمية الموارد البشرية تعنى:

١. تلك العملية التى تستهدف إحداث تغيير مقصود فى المورد البشرى.
٢. هذا التغيير يتضمن تفعيل وتحسين الأفكار والاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين فهى عملية بناء القدرات البشرية.
٣. كما إن هذه التغييرات تتطلب أنشطة مختلفة تعليمية وتدريبية وثقافية.
٤. تستهدف تلك العملية زيادة فعالية العنصر البشرى فى المنظمة وملاحقته للتطورات الحديثة فى العملية الإنتاجية ومستلزماتها فهى عملية تستهدف التوظيف الكفاء للقدرات البشرية.

وعلى القائم بتنمية الموارد البشرية الاهتمام بوضع الشخص فى الوظيفة الملائمة له وأيضا التوجيه والتدريب على الوظائف الجديدة وتنمية روح التعاون داخل المنظمة وتطوير قدرات العاملين داخل المنظمة وتيسير الاتصال بينهم.

كذلك عليه تغيير ثقافة منظماتهم وبنائها تجاه تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية بإزالة عوائق الاتصال وضمان السرعة والمرونة بين مختلف المستويات الإدارية.

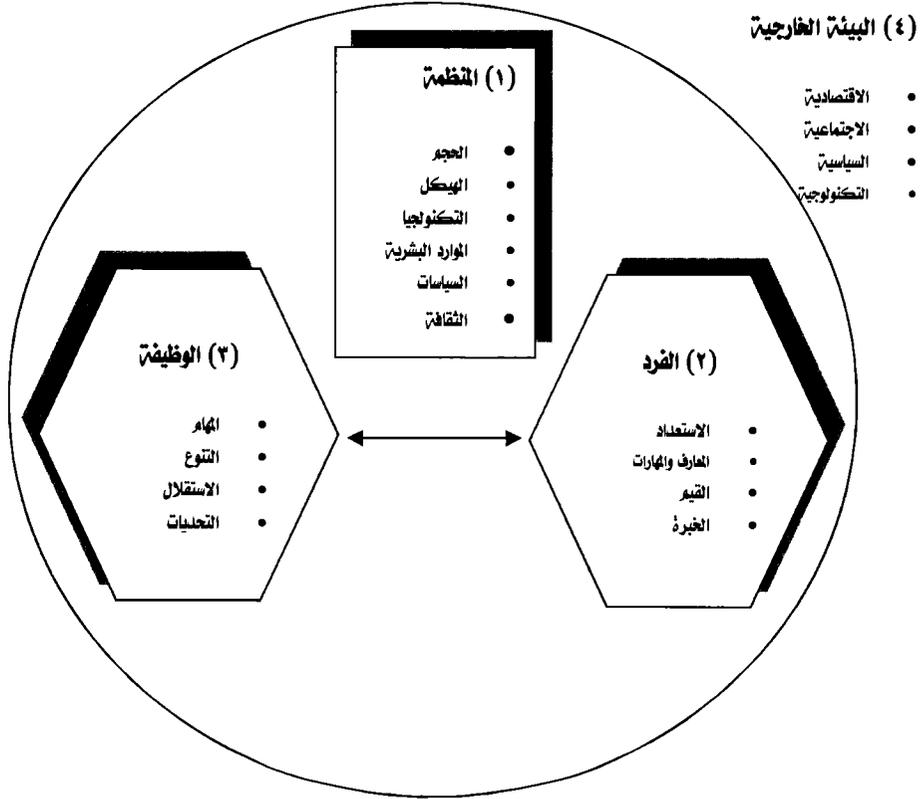
### مفهوم إدارة الموارد البشرية (human resources management) :

المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية فهو يشير الى ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد او جماعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة فى كفاءة التنظيم وهى تشمل وظائف: (تحليل التنظيم - تخطيط القوى العاملة - التدريب والتنمية الإدارية - العلاقات الصناعية - مكافآت وتعويض العاملين - تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية - ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين).

أو يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية وفقا للمدخل المعاصر هى: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع وتحقيق كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

إي أن تنمية الموارد البشرية تهتم ب: تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، تنمية المسار الوظيفي، الأجور والحوافز، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، الرعاية الاجتماعية .

إي إن إدارة الموارد البشرية تهتم بالمجموعات الرباعية التالية :



ومن ثم إدارة الموارد البشرية اعم واشمل من تنمية الموارد البشرية وتخطيطها وعلى أنها تحوى كل منهم فهى فرع من فروع الإدارة تعنى بالقوى العاملة كماً وكيفاً من حيث توفير العنصر البشرى اللازم والمناسب للمنظمة والقادر على العمل وتطويره وتحسين أدائه ودراسة مشاكله وحلها وكذلك توفير الرعاية اللازمة التى تضمن أفضل أداء ممكن له.

**ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية:-**

أهم العوامل التى أبرزت أهمية تنمية الموارد البشرية هى:

١. اكتشاف أهمية العنصر البشرى.

٢. كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
٣. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.  
ويمكن تحديد أهمية تنمية الموارد البشرية فى العوامل الآتية:
  ١. التعليم والتدريب ذو النوعية الجيدة والمستوى العالى، ضمن نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، عامل مهم فى حفز الأفراد والمؤسسات على الإبداع واخذ المبادرات، واستثمار التقنيات والاتصال بمصادر المعرفة، وتحسين الإنتاجية والأداء، وغير ذلك من الصفات والسمات التى تساهم بالتعامل بثقة واقتدار مع متطلبات العولمة وتطوير الإنتاج.
  ٢. تعتبر التطورات التقنية وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتجها فى الوقت نفسه. ومثل هذه الظواهر تستدعى عمالة عالية المهارة، تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات مما يضع عبئاً على كاهل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات.
  ٣. تتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع التدخل الحكومي، مما يستدعى التطور والتغيير المستمرين فى أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة وأولويات الاستثمار ومضامين التجارة. ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توافر موارد بشرية تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجاراة التطور فى سوق العمل. ويجد العاملون ذو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة، وكذلك العاملون من ذوى المهارات المتدنية، أنفسهم غير

قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسؤولية على نظم التنمية البشرية لتلبية هذه المتطلبات.

٤. تقوم بتطوير مهارات الأفراد والعاملين بالمؤسسات، وتضع الخطط المناسبة للتدريب وتقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

٥. تساعد في منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع وذلك لأنها تساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل النقل والترقية والتدريب.

٦. تساعد في تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة الى أقل حد حيث تساعد تنمية وإدارة الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية.

٧. تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة في خلق كوادر وقيادات ادارية من ذوى المهارات الإدارية العالية والقادرين على إحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية والثقافية المطلوبة داخل المنظمة.

٨. تساهم ممارستنا إدارة تنمية الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:

- اختيار العاملين الذي يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

٩. وكذلك فإن الممارسات الفعالة لإدارة تنمية الموارد البشرية تساهم فى تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق انطباعات ايجابية عن المنظمة فى المجتمع الذى تتواجد فيه.
١٠. أهمية تنمية الموارد البشرية تتضح من خلال ما يحققه التدريب من:
- زيادة فى الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
  - اقتصاد فى النفقات التى يمكن أن تتكبدها المؤسسة بالهدر للموارد الأخرى (آلات، معدات، موارد).
  - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التى تساعدهم على القيام بمسئوليات الأعمال التى توكل إليهم، إضافة إن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانه العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالى للترقى والاستقرار فى العمل بما يؤمن إنتاج المؤسسة للمشاريع المختلفة.

### ثالثاً : أهداف تنمية الموارد البشرية:-

يرى منذر المصري أن أهداف تنمية الموارد البشرية يمكن تحديدها فى أربعة أهداف:-

١. هدف وقائي: إي إيقاف التقادم الذى يصيب كل من الفرد والمنظمة.
٢. هدف علاجي: إي القيام ببعض الأنشطة التى تعمل على إصلاح الخلل أو النقص فى المعارف والمهارات للأفراد.
٣. هدف تكيفي: حيث تسعى عملية تنمية الموارد البشرية إلى التكيف أو التأقلم مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية الأخرى التى تقع فى محيط المنظمة.

٤. هدف تنموي: ويقصد به تغيير في أفكار واتجاهات وسلوكيات العاملين لكي تصبح نحو الأفضل وتحسن من أدائهم.  
في حين يرى على غربي أن أهداف تنمية الموارد البشرية يمكن تلخيصها في إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة كما يلي:-
  ١. منتجة Productive بمعنى أن تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت المحدد وبالمواصفات الصحيحة.
  ٢. مستقرة Stable بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن (إي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها الى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن) وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعالته أقل.
  ٣. فعالة Effective بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط ولكن يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.  
ويمكن القول ان تنمية الموارد البشرية تعمل على تحقيق الأهداف التالية:
    ١. تساعد في المساهمة في التنمية البشرية على المستوى القطاعي والإقليمي والقومي حيث أن المنظمة هي النواة الأساسية في عملية التنمية البشرية.
    ٢. معرفة المشاكل الأساسية التي تواجه قوة العمل الحالية بالمنظمة والتي تحد من استخدامها الاستخدام الفعال ووضع الحلول المناسبة لها، وتحديد خطط التدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل الاقتصادي والمستقر داخل المنظمة.
    ٣. تهدف تنمية الموارد البشرية على التأكيد من احتفاظ المنظمة بالقوى العاملة الماهرة الملتزمة والمنتجة التي تحتاج إليها بما يتطلب ذلك من

تطوير لقدرات العاملين عن طريق فرص تطوير وتعليم مستمرة لتطوير المهارات المرتبطة باحتياجات العمل، تعنى كذلك بإكساب العاملين وتعزيز الموهبة لديهم، وكذلك تحقيق علاقة جيدة بين الإدارة والموظفين.

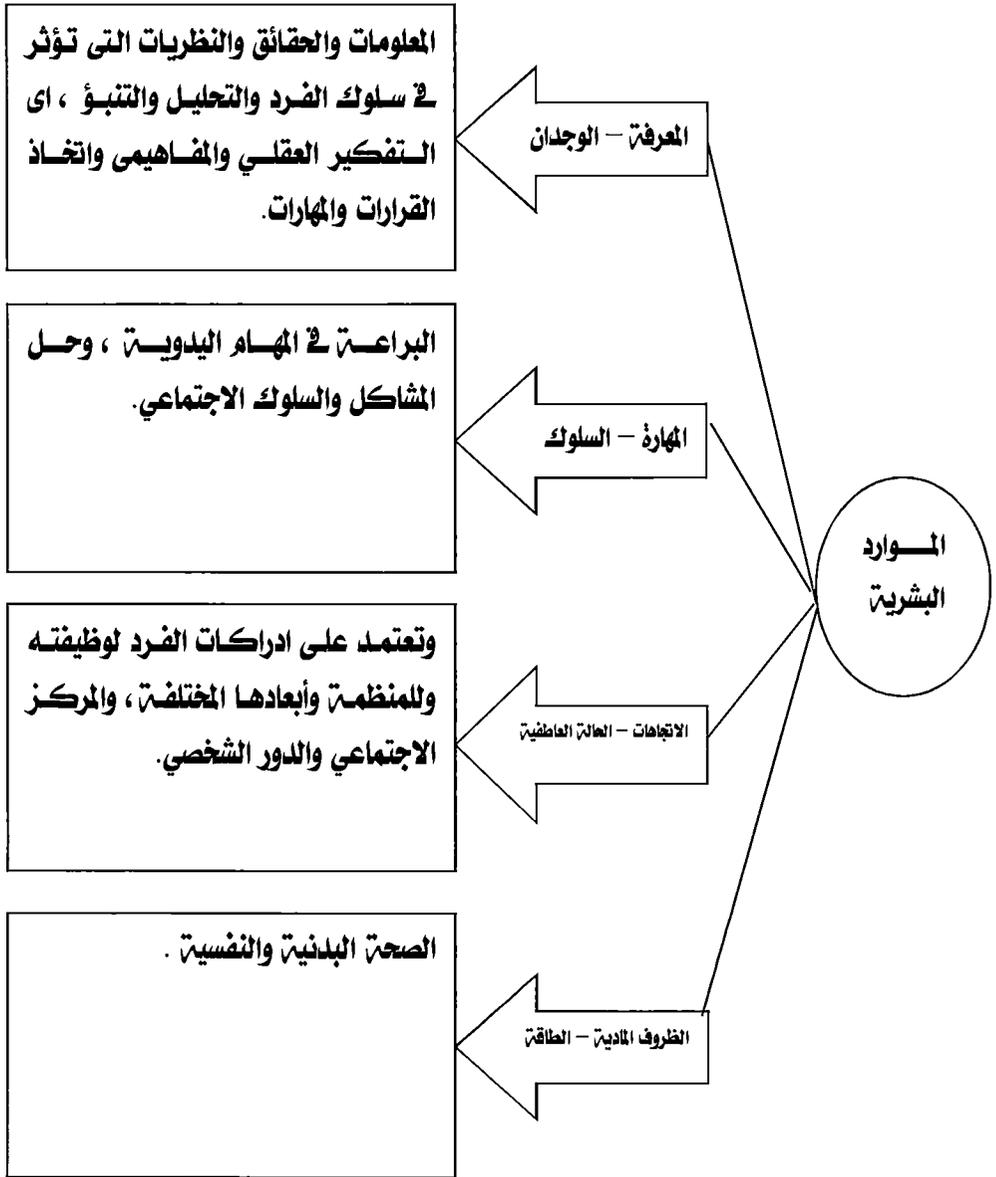
٤. تعمل إدارة تنمية الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي.

٥. تجنب التقادم الإداري : إي تجنب الجمود فى عقليات وسلوك المديرين بحيث يساعد تطويرهم على مقابلة احتياجات التغيير والتجديد فى طرق العمل وأدوات العمل وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

٦. تخطيط عملية الإحلال: كل منصب او وظيفة إدارية له متطلباتها من المعرفة والمهارة وله أعباء ومسؤولياته ومهارات وقدرات إدارية وشخصية وعملية التنمية تخدم وتسهل الإحلال والترقي الى المراكز الوظيفية الأعلى فى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٧. موازنة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف وتطوير الموارد البشرية: بما يساعد فى تحقيق خطط الإنتاج فى مواعيدها بالشروط المتفق عليها.

وفى النهاية يمكن القول ان تنمية الموارد البشرية تسعى الى النهوض بالموارد البشرية ومعارفها ومهارتها واتجاهاتها وظروفها كما يلي:



#### رابعاً : أساليب تنمية الموارد البشرية:-

تنمية الموارد البشرية تشمل الأنواع التالية:

١. التدريب خارج مجال العمل.
٢. التدريب داخل مجال العمل.
٣. بناء المنظمة.

وفيما يلي نلقى الضوء على هذه الأنواع:-

##### ١. التدريب خارج مجال العمل:

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية للمنظمات ويتضمن هذا النوع أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المؤسسات التعليمية والتدريبية .

ومن أمثلة التدريب الذي يقدم خارج مجال العمل:

- التدريب من خلال المحاكاة : (ومن خلال هذا النوع من التدريب، يتم تدريب الفرد على الآلات او معدات مماثلة للآلات والمعدات الموجودة فى مكان العمل الفعلي).

##### ٢. التدريب داخل مجال العمل:

وينطبق ذلك على كل أنشطة التدريب داخل مجال العمل والمصمم لتحسين مهارات الأفراد وترتبط بمهام الأفراد الفعلية أو المتوقعة وقد يقدم البرنامج التدريبي فى مكان العمل أو فى فترات مخصصة للتدريب باستخدام التسهيلات الموجودة بالمنظمة ، وقد يقوم به أحد العاملين بالمؤسسة أو مدرب خارجي ويشمل مهارات مثل:

(المهارات الفنية، التوجيه، التفويض، اتخاذ القرار، تحليل الأخطاء،

العلاقة مع العملاء، التدريب الوظيفي) .

و هذا النوع لة المزايا والعيوب التالية:

من حيث المزايا:

- الممارسة الفعلية للعمل فى البيئة الحقيقية له ، حيث يتم التدريب فى موقع العمل الفعلى فلا يكون هناك اختلاف بين بيئة العمل الفعلية وبيئة التدريب.
  - إتاحة الفرصة للفرد بان يسأل ما يشاء من أسئلة واستفسارات حتى يتأكد من إجادته للعمل.
  - التقارب بين الرئيس والمرؤوس حيث أن الرئيس هو الذى يقوم بالتدريب.
- من ناحية أخرى يعاب على هذه الطريقة:

- إن الرئيس الذى يقوم بالتدريب قد لا يكون على دراية كافية أو خبرة عملية بالتدريب ، ومن ثم قد لا يستطيع ان يوصل المعلومة للفرد.
- انشغال الرئيس بأعمال كثيرة مما لا يتيح لديه الفرصة لكى يقوم بواجبه فى تدريب مرؤوسيه لعدم توفر الوقت.
- قد لا تكون العلاقة ودية بين الرئيس ومرؤوسه الذى يدربه مما يؤثر سلباً على عملية التدريب.

٣. بناء المنظمة:

تمثل جودة الموارد البشرية عنصراً هاماً فى التأثير على جودة المنظمة ككل. فقبل أى شئ فإن الأفراد غير المدربين والذين لم يكتسبوا المهارات والمعرفة الكافية والمناسبة واللازمة لأداء عملهم بفاعلية وكفاءة، سيتعرضون لمشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط . ويؤدى هذا بدوره الى سوء علاقة هؤلاء الأفراد بمشرفيهم ، مما يؤثر على مناخ وبيئة العمل ، ومن ثم على أداء المنظمة.

ومن الناحية الأخرى، فمن المحتمل أن تشكو المنظمة من الأفراد ذوى المهارات والمواهب والخبرات العالية، ولكنهم لسبب أو لآخر، ليس لديهم الدافعية للعمل، أو أنهم لا يؤدون بكامل طاقتهم. وعلى المنظمة ان تتجنب حدوث هذه الحالة، او على الأقل تسرع بالاستجابة اليها وتحسين الموقف. ويعنى هذا أن المنظمة يجب ان تتبنى وجهة نظر مبادرة لتحقيق او لضمان التزام الأفراد بالمستويات المرضية، وهنا تظهر الحاجة الى جهود تخطيط تنمية الموارد البشرية للتأثير على الإدراك والاتجاهات.

وتتضمن أنشطة تنمية الموارد البشرية فى هذا المجال: (بناء فريق العمل - التدريب على القيادة - تدريب العلاقات الإنسانية - التفاوض - التشاور - الاتصال الفعال - تقييم الأداء - الجودة).

#### والتدريب له عدة خطوات:

تتكون نظرية التدريب او خطواتها من اربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل كما يلى :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعنى تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها فى مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

٢. تصميم برنامج التدريب: والذي يعنى ترجمة الأهداف الى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين فى توصيل موضوعات التدريب الى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام ... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين فى البرنامج، وأيضاً تحديد

ميزانية التدريب. تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب .

٣. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

٤. مرحلة تقييم برنامج التدريب: وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر الى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، او تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج أو تقييم المدرب ومن أهم أساليب التدريب:

#### ١-المؤتمرات:

وهى عبارة عن مجموعة صغيرة تتقابل مع بعضها وتتم إدارتها تبعا لخطة منظمة وفيها يقوم القائد بتنمية المعارف والمفاهيم عن طريق الحصول على مجموعة من آراء المتدربين أو الدارسين، وهى بذلك تتغلب على عيوب أسلوب المحاضرة لأنه فى المؤتمر يلعب المتدربين او الدارسين أدوارا نشطة جدا، ويعتمد نجاح أى مؤتمر على مدى مساهمة الدارسين من أعضاء المؤتمر.

وهناك ثلاثة أنواع من المؤتمرات:

١ . المؤتمر المباشر التوجيهي (ويطلق عليه المؤتمر التعليمي).

٢ . المؤتمر الاستشاري (مؤتمر المفاوضات).

٣ . مؤتمر حل المشكلة.

حيث إن الموجه او المعلم فى حالة المؤتمرات يكون لديه مفاهيم معينه يريد توصيلها الى مجموعة المتدربين ويوجههم بعناية للتأكد من إنهم استوعبوا هذه الأفكار والمفاهيم.

## ٢- أسلوب استثارة الآراء والأفكار:

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها إن النقد والاعتراض على آراء الآخرين إذا ما قدم فور الإدلاء بالآراء فإنه سيؤدي الى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم. لذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن إفساح المجال لطرح الأفراد لآرائهم بحرية كاملة وبدون أى تدخل أو أى نقد لهذه الآراء ومن خلال ذلك يمكن التوصل الى بعض الأفكار الجديدة والمبدعة، وهذه الأفكار يمكن أن تسهم فى تطوير عمل بعض المنظمات، ويقوم هذا الأسلوب أساسا على مرحلتين:

١. الأولى (هى مرحلة إبداء الأفكار مهما كانت درجة أهميتها أو فائدتها).

٢. الثانية (هى مرحلة تقييم لهذه الآراء وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من بعضها وما هى درجة جدواها العملية).

وبالتأكيد فإن هذا الأسلوب الى جانب كونه قد يوفر المجال أمام طرح أفكار جيدة ومفيدة من الناحية العملية، الا انه قد يكون مملاً بالنسبة لبعض المتدربين الاستماع الى آراء وأفكار بعضها غير مفيد ومكررة وتعبر عن طموحات فردية، وقد تؤدي عملية إفساح المجال كاملاً للمتدربين بالتحدث الى إضاعة وقت المتدربين الآخرين والمسئولين عن التدريب دون فائدة ملموسة.

## ٣- المحاضرات:

إن أسلوب المحاضرات يستخدم بشكل رسمي كوسيلة تعليمية فى الكليات والجامعات وهى عبارة عن كلام منظم بواسطة المعلم لمجموعة من الطلبة، ويقوم المعلم بالتركيز على تعميق المعرفة لموضوع معين، فهو يسعى

لتوصيل أفكار معينة بطريقة تجذب اهتمام الدارسين وتمكنهم من إعادة ما قاله لهم، وغالبا ما يكتب الدارسين ملاحظات تساعدهم على التعلم والاسترجاع لهذه الأفكار والمعارف.

وتمتاز المحاضرات بأنها يمكن أن تستخدم لمجموعات كبيرة وبذلك تتخفض تكلفة المدرب الواحد وتعتبر المحاضرة أسلوب منظم لنقل الأفكار والمبادئ.

ولكن أهم ما يعيب أسلوب المحاضرة إنها تستخدم طريقة واحدة للاتصال من المحاضر الى الدارسين فلا يستطيع المحاضر جذب انتباه الدارسين طوال فترة المحاضرة، فلا بد ان يتخللها نوع من الملل. وحتى يمكن التغلب على ذلك فإنه يجب ربط أسلوب المحاضرة ببعض الأساليب الأخرى عن طريق مناقشة بعض النقاط واستخدام الأفلام والشرائط التسجيلية والصور حتى يحتفظ بانتباه الدارسين.

#### ٤-تمثيل الأدوار:

إن تمثيل الأدوار أسلوب للتدريب يجب أن يستخدم بالارتباط مع بعض أساليب التدريب الأخرى مثل المحاضرات أو المؤتمرات. وينتشر استخدام هذه الأسلوب فى العلاقات الإنسانية والتدريب القيادي، فهو يستخدم أساسا لإتاحة الفرصة للمتدربين كى يتعلموا مهارات العلاقات الإنسانية من خلال التدريب، وتنمية حاسة الإدراك أو بعد النظر فى سلوكهم وتأثيرهم على الآخرين.

وفى هذه الطريقة يكلف اثنين أو أكثر من المتدربين بتمثيل ادوار محددة. ولا تعتمد هذه الطريقة على الذاكرة، وإنما يزود العاملين القائمين بتمثيل الأدوار بوصف كتابي أو شفهي للدور الذى ينبغي او يقوموا به، وبعد

السماح لهم بفترة من الوقت ليطلعوا على طبيعة الدور يقوموا بتمثيل هذا الدور أمام زملائهم.

وتمتاز هذه الطريقة بإتاحة الفرصة للمتدربين ليتدربوا على استخدام المعارف والمهارات التي يحصلون عليها من الكتيبات التي توزع عليهم أثناء التدريب كما ان هذه الطريقة تمكن المتدربين من التأثير على الآخرين، والوصول الى نوع السلوك الذى يتقبله الناس مما يساعد على انسجام العلاقات.

#### ٥-دراسة الحالات:

وفى هذه الطريقة يعطى المتدرب فرصة لاستخدام معرفته فى حل مشكلات حقيقية حيث يعرض المدرب حالة عملية ويطلب من المتدربين مناقشتها ومحاولة ايجاد الحل المناسب لها.

وتنتشر دراسة الحالات فى تعليم إدارة الأفراد القانون، علاقات العمل، إدارة الإنتاج، سياسة التشغيل، وتستخدم عادة فى تدريب المشرفين والتدريب الادارى فى الصناعة، والمناخ المناسب لدراسة الحالات هو المؤتمر، حيث لا يتوقع الدارسين من المحاضر انه سيقدم لهم حل للمشكلة المعروضة، وإنما الحل ينبع من خلال مناقشتهم واراتهم فهم الذين يجدون الحل.

وتمتاز دراسة الحالات بأنها تزود المتدربين بالتعليم عن طريق الفعل، فالحالات الجيدة قائمة على أساس تجارب ومشكلات حقيقية، وهذا يجعل المتدربين يبدون على أعلى مستوى من التفكير فى تحليل الأفكار ومحاولة الوصول الى حل للمشكلة التى تمثلها الحالة، وتتمى فيهم الدفاع عن مقترحاتهم تجاه الآخرين.

## ٦-التعليم المنهجي:

وقد ظهر هذا النوع من التعليم فى أواخر ١٩٥٠ فى كل من المدرسة والتعليم الصناعى.

والمبادئ التى تحكم هذا النوع من التعليم هى:

١. إن الطلبة يتعلمون من خلال قدراتهم على التعلم.

٢. إن المعلم ليس هو المسئول عن التعليم.

٣. تقسيم المنهج التعليمى الى مراحل صغيرة، وكل مرحلة تبنى على المراحل السابقة.

٤. يوجد مشاركة فعالة من جانب الدارسين فى كل مرحلة فى البرنامج، بعض أنواع هذه البرامج يكون فى معلومات الفرد المحاسبية المختلفة، فإذا لم يستطيع الفرد أن يعطى الإجابة الصحيحة لسؤال أو مجموعة متتابعة من الأسئلة فإن الفرد يتم توجيهه الى فرع آخر للدراسة يكون فيه أكثر ايجابية ومساهمة.

ومن المواد التعليمية فى هذه الطريقة الرياضيات، اللغة الأجنبية، أساسيات الوظيفة.

وأهم عيوب هذه الطريقة من طرق التدريب إن تكلفة إنتاج برنامج معين تكون عالية جدا.

## ٧-التدريب باستخدام الكمبيوتر:

إن التدريب بواسطة الكمبيوتر أصبح هو الأساس فى تعلم بعض المبادئ الوظيفية فى التعليم المنهجي فهو يستخدم غالبا لتزويد الدارسين بالتدريب والمران الذى يساعدهم على تعلم المواد المحكمة التركيب او التمييط مثل القواعد، الرياضيات، القرارات.

ويمكن أن يستخدم أيضا مع الأساليب التدريبية الأخرى لتزويد المدربين بمهارات حل المشكلات ويستخدم الكمبيوتر كثيرا فى تعليم المهارات الأساسية فى المدارس، ولكن استخدامه فى تعليم المهارات الأساسية فى مجال الصناعة بطيء.

#### ٨- أسلوب المهارات الإدارية:

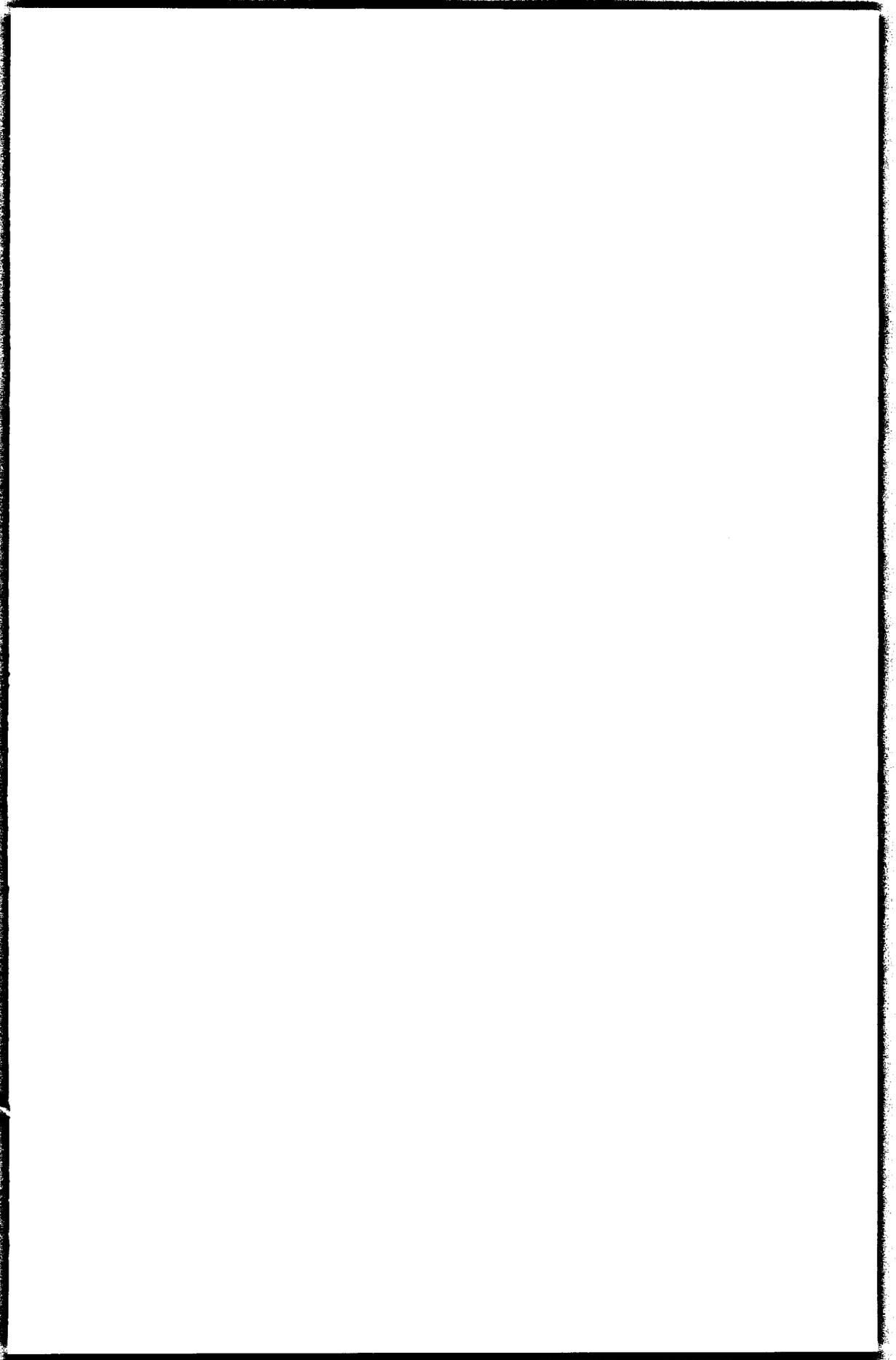
إن محتوى هذا الأسلوب التدريبي يتضمن تقسيم المدربين الى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة منظمة، وتقدم لكل مجموعة معلومات وبيانات أساسية، وكل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها، ويتم العمل بين هذه المجموعات فى مواقف تسود بينهم فيها المنافسة، فيكون على كل مجموعة ان تتخذ القرارات التي تعتقد إنها مناسبة، وعلى مدى زمن محدد يتم اتخاذ هذه القرارات، وتحسب بنتيجة كل قرار استناداً الى أسلوب محدد مسبقاً من قبل الجهة القائمة بالتدريب والمشرفة عليه ويشترط أن لا يكون هذا الأسلوب معروفاً من قبل المدربين. وعادة يكون لسلسلة القرارات المتخذة من قبل المدربين تأثيراً على المنظمة حيث ينعكس مثلاً على الحالة المالية أو على مدى نجاح تسويق منتج جديد أو غير ذلك، ويستخدم الحاسب الالى لاحتساب نتائج مثل هذه المباريات، وأحيانا لا تظهر هذه المباريات بشكل واضح من هو المنتصر ومن هو المهزوم، لأجل أن تستمر المباراة لفترة أطول قد تصل الى عدة أيام، وتوجد فى الوقت الحاضر أكثر من مائة من هذه المباريات الإدارية تستخدم فى التدريب والتنمية الإدارية، وتتراوح صعوبة هذه المباريات بين النوع البسيط والنوع المعقد نسبياً والذي يمكن ان يشغل تفكير مجموعة تتكون من عشرين شخصا ولعدة أيام.

## ٩- أسلوب الندوات:

خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين ويفسح مجالاً للنقاش بين المتدربين والمختصين، لغرض طرح ايه أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقاش يوفر المجال كافيا أمام المتدربين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم وللتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هو عليه الحال فى أسلوب المحاضرة. ان النقاش سيؤدى إلى ترسيخ الأفكار فى أذهان المتدربين ويساعد على بلورة أفكار أكثر نضجا ووضوحا ويساهم فى تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

## ١٠- أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر:

يطلق على هذا الأسلوب كذلك تسمية "تدريب الحساسية" وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للتدريب فى مجال العلاقات الإنسانية، وتركز على أساس تنشيط الجانب الشعوري، والتعليم الانفعالي لدى المتدرب، حيث يقوم المدرب - بوسائل وأساليب مختلفة - على خلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا الجو يشجع المدرب الأفراد المتدربين على الانتباه الى تصرفاتهم الذاتية وتصرفات زملائهم الآخرين ضمن المجموعة والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة. ويؤدى هذا الأسلوب الى تعميق بصيرة الفرد بنفسه وبغيره، وتقبل انفعالاتهم، والتقليل من حالة المغالاة فى المشاعر ورفع مستوى تفهمه للآخرين وتحسين علاقته الإنسانية مع زملائه الآخرين.



# الفصل الخامس

## صنع واتخاذ القرار

أولاً: مفهوم القرار.

ثانياً: أهمية القرار.

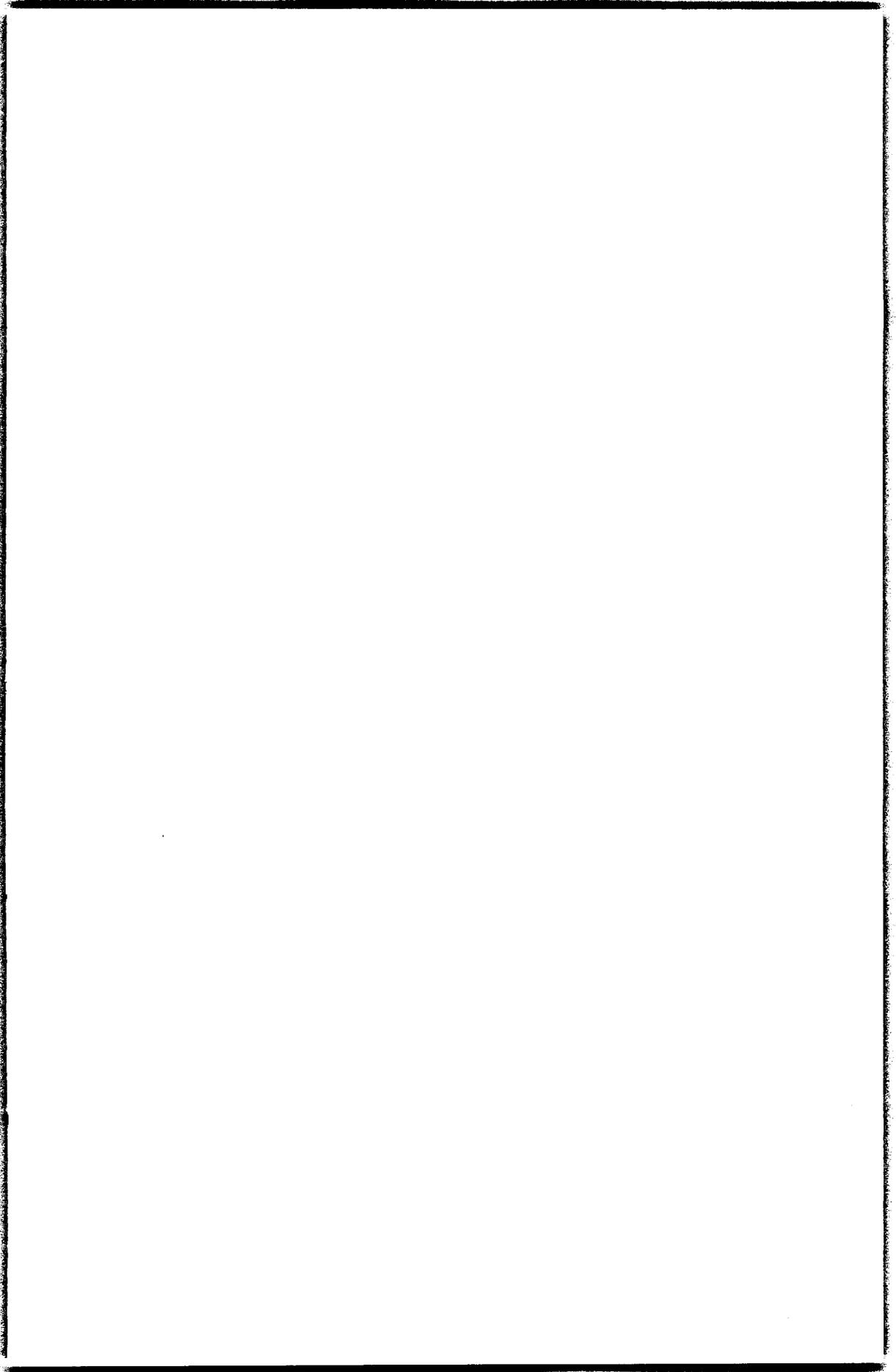
ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية.

رابعاً: مراحل صنع القرار.

خامساً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

سادساً: نظم المعلومات واتخاذ القرار.

---



## أولاً: مفهوم القرار:-

يعرف شاركنسي عملية اتخاذ القرار بأنها "اختيار بين عدد من الأعمال، التي تساعد في تحسين إنتاج المؤسسة" كما عرفه وارند بأنه "عملية اختيار بين عدد من الاختيارات أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة". ويعرف عسكر القرار بأنه "اختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة البديل أو الحل المناسب" فهو يرى أن اتخاذ القرار يأتي بمعنى حل المشكلة فيقول "و نظراً لأن اتخاذ القرار يبدأ بمشكلة وينتهي بحل لهذه المشكلة فان عبارة اتخاذ القرار أو حل المشكل تستخدم لنفس المعنى".

إن اتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة ويكون الاختيار بتفضيل الأنسب، حسب متطلبات الموقف والوقت المتاح بما يضمن تحقيق لأهداف بفعالية.

مما سبق يتضح أن اتخاذ القرارات الإدارية هو نشاط إنساني يستوجب التفكير المنظم والواعي حيث أن عملية اتخاذ القرارات الفعالة تتميز بأنها عملية:

١. تراكمية ] عملية تستثمر الخبرة والمعلومات المتراكمة ولا تتطلق فجأة من دون مقدمات[.
٢. لا تنشأ من فراغ، وإنما تتم في تنظيم حقيقي ولمواجهة مواقف ومشكلات محسوسة وملموسة.
٣. لا تتوقف على قدرات الشخص متخذ القرار، حيث لا يستطيع أن ينغزل عن المؤثرات المتعددة المحيطة بالموقف والكامنة فيه.
٤. وهي نتاج ومحصلة تفاعل متخذ القرار مع غيره من المرؤوسين وأصحاب المصالح Stakeholders سواء كان التفاعل مباشراً أو غير مباشر.

٥. وتتم في مناخ مساعد على الإبداع تتوفر فيه المعلومات وإمكانيات

البحث والتحري وحرية التفكير واتخاذ المواقف وإعلانها بشفافية.

ولنا أن نتساءل هل هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار أم أنهما

يؤديان إلى نفس المعنى؟

صنع القرار: هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل

صيغة قرار معين في قضية محددة.

اتخاذ القرار: هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه

بصفة رسمية .

مما سبق نجد أن هناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار في

الإدارة . فعملية صنع القرار تشمل كافة المراحل من دراسة المشكلة حتى

اتخاذ القرار أما عملية اتخاذ القرار يقصد به الخطوة الأخيرة للاختيار من

البدائل المطروحة بالنسبة لقضية معينة .

**ثانياً: أهمية القرار:-**

أن أهمية قرار معين تعتمد علي:-

١.مدي تعقد العوامل التي تؤثر علي تنفيذه.

٢.الآثار وخاصة الاقتصادية المترتبة علي عدم سلامة القرار.

٣.ارتباط القرار بأهداف وعناصر متغيرة لا يمكن تحديدها بدقة عند

اتخاذ القرار.

٤.ارتباط القرار بعنصر المخاطرة والخسارة الممكن حدوثها فالقرار يقع

تنفيذه في المستقبل والمستقبل يخضع دائماً لمتغيرات يستحيل التنبؤ

لأبعادهما الدقيقة التي تنعكس آثارها بطريق مباشر أو غير مباشر عن

القرار.

٥. ارتباط القرار بنواحي بشرية فالإنسان بعكس الآلة يحكم تجاوباته للموقف بنواحي عاطفية نفسية متعددة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية والعقلانية.

مما زاد من أهمية القرارات ما تشهده المنظمات من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأطراف أحياناً بحيث لم تعد المنظمة تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المنظمات، وما يتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

### ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية:-

تصنف القرارات الإدارية بموجب عدد من المؤشرات في مجموعات مختلفة، وقد صنفناها فيما يلي بموجب اثني وعشرين مؤشراً:

١ - من حيث موضوع القرار أو نمطه:

-القرارات التقليدية:

أ. القرارات التنفيذية:

- وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة مثل المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب. القرارات التكتيكية:

- وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.
- ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.
- القرارات غير التقليدية:
  - أ . القرارات الحيوية:
    - هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.
    - ب - القرارات الإستراتيجية:
      - وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.
  - ٢- بموجب مؤشرات المكان، من حيث شمولية القرار المكانية:
    - أ - موضعية أو فرعية تتناول حيزاً جغرافياً محدوداً.
    - ب- شمولية، تتناول حيزاً مكانياً واسعاً.

- ٣- بموجب مؤشر الحركة- من حيث حركة النظام في السياق الزمني:  
أ - آنية : وهي القرارات التي تتخذ بشأن مشكلة ما في فترة أو لحظة زمنية معينة ، ثابتة لا تتغير مؤشراتنا بتغيير الزمن.  
ب- حركية(ديناميكية):وهي القرارات التي تتغير مؤشراتنا مع تغيير الزمن.

٤ - من حيث دقة المعلومات:

- أ - مؤكدة :وهي القرارات التي تقوم على معلومات مؤكدة عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار.  
ب-احتمالية :وهي القرارات التي تقوم على معلومات احتمالية عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار وتتطوي على درجة ما من المخاطرة.

- ٥- من حيث تأثير العامل الذاتي :وهي القرارات التي تتخذ في حالات عدم التأكد وتتوقف على الحالة النفسية أو التقديرات الشخصية لمتخذ القرار وتكون:

- أ - متفائلة :وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة عظمى.  
ب - متشائمة :وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة دنيا.  
ج- معتدلة :وهي القرارات التي تنزع فيها دالة الهدف نحو الاعتدال حول قيمة وسطى.

٦- من حيث تنفيذ القرار:

- أ - القرارات القطعية :وهي القرارات غير القابلة للإلغاء أو التعويض.  
ب- القرارات غير القطعية :وهي القرارات القابلة للإلغاء أو التعويض.

## ٧- من حيث أثر القرار على الأفراد:

- أ - القرارات الإلزامية: وهي القرارات الملزمة للأفراد بالتنفيذ.  
 ب - القرارات غير الإلزامية: وهي القرارات ذات الصبغة التوجيهية لا تلزم الأفراد بالتنفيذ.

## ٨- من حيث تطبيق القرار:

- أ- قرارات تنظيمية: وهي القرارات التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.  
 ب- شخصية: وهي القرارات التي تطبق على فرد واحد معين من الأفراد.

## ٩- من حيث مصدر القرار:

- أ- قرارات فردية: وهي القرارات التي يتخذها فرد واحد مسئول.  
 ب- قرارات جماعية: وهي القرارات التي تتخذها مجموعة معينة من الأفراد ذات صفة اعتبارية.

## ١٠- من حيث أثر القرار على التنظيم:

- أ- قرارات أساسية: وهي القرارات التي يغلب عليها الصفة الدائمة.  
 ب- قرارات روتينية: وهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة.

## ١١- من حيث وضوح القرار:

- أ - قرارات صريحة: وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل مباشر وصريح ولها صفة الخصوصية.  
 ب - قرارات غير صريحة: وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل غير مباشر ولها صفة العمومية.

## ١٢- من حيث ارتباطها بالزمن:

- أ- قرارات مبرمجة (مهيكلة): وهي القرارات المرتبط بتنفيذها

بزمناً (برنامج) معين مثل قرارات التشغيل وغيرها.

ب - قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلة): وهي القرارات الإستراتيجية التي تعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على التنظيم والقرارات التي تتعلق بالسياسات الإنتاجية والتسويقية العامة.

١٣- من حيث مجال القرار:

أ - قرارات تتعلق بتنفيذ وظائف التنظيم كالقرارات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية.

ب - قرارات تتعلق بتنفيذ وظائف الإدارة كالقرارات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية.

١٤ - من حيث مضمون القرار:

أ - قرارات فنية: وهي القرارات التي تتعلق بتنفيذ وظائف النظام الأساسية كالقرارات التقنية والاقتصادية) ومنها الإنتاجية والتسويقية والمالية (وإدارية تتعلق بصناعة المعلومات ووضع الخطط وآليات العمل وغيرها).

ب - اجتماعية: وهي القرارات التي تتعلق بالمصالح الشخصية الفردية والجماعية للعاملين في التنظيم.

كما يمكن تصنيف القرارات بموجب هذا المؤشر إلى عدد كبير من أنواع القرارات حسب النشاطات الحياتية المختلفة للقرارات السياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية والحربية وغيرها.

١٥- وحسب مدى مشاركة المعنيين بالقرار:

أ - قرارات ديمقراطية: وهي القرارات التي تتخذ بالتصويت من قبل المعنيين بالقرار في حالة اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

ب - قرارات ديكتاتورية: وهي القرارات التي تتخذ من قبل فرد واحد دون الرجوع إلى أية جهة خبيرة أو استشارة أي من المعنيين بالقرار.

ج- قرارات استشارية: وهي القرارات التي تتخذ على أساس استشارة المعنيين بالقرار أو المختصين والخبراء في حالة القرارات الفردية أو الجماعية.  
١٦- حسب شدة المخاطرة:

أ - قرارات جريئة: وهي قرارات ذات فعالية عالية وتتطوي على مخاطرة عالية في آن واحد.

ب- قرارات غير جريئة: وهي القرارات الضعيفة، ذات فعالية منخفضة ولا تتطوي على مخاطرة عالية.  
١٧- من حيث عدد الأهداف:

أ - وحيدة الهدف: وهي القرار التي ينطوي تنفيذها على تحقيق هدف واحد.  
ب- متعددة الأهداف: وهي القرار التي ينطوي تنفيذها على تحقيق عدة أهداف في آن واحد.

١٨- من حيث مدى شمولية القرار التنظيمية:

أ- قرارات شمولية (كلية): وهي القرارات التي تتناول مختلف أنشطة التنظيم.

ب- قرارات جزئية: وهي القرارات التي تتناول جزء من التنظيم أو نشاطا معينا من أنشطته.

١٩- من حيث كيفية اتخاذ القرار تصنف إلى:

أ - قرارات موضوعية: وهي القرارات التي تستند إلى معطيات الواقع الموضوعي والتقديرات الموضوعية لمتغيرات الحالة المشكلة.

ب - قرارات ذاتية: وهي القرارات التي لا تستنفذ إلى معطيات الواقع الموضوعي بل يكون مصدرها التقديرات الشخصية وتعتمد مثل هذه القرارات على الحدس الشخصي وبديهة متخذ القرار.

#### ٢٠- حسب مدة نفاذ القرار:

أ - قرارات مؤقتة: وهي القرارات التي يحدد فيها المدى الزمني لنفاذ القرار وانتهاء العمل به.

ب- قرارات دائمة: وهي القرارات التي لا يحدد تاريخ انتهاء العمل بالقرار.

#### ٢١- من حيث جودة القرار:

أ - قرارات جيدة (حكيمه): وهي القرارات التي برهن على جودتها بإحدى الأساليب العلمية الموثوق بها قبل تنفيذها أو برهنت التجربة العملية للقرار على ذلك بعد تنفيذه.

ب- قرارات سيئة (غير حكيمه): وهي القرارات التي يناقض فحواها العلم والمنطق أو أن التجربة أثبتت فشل القرار بعد وضعه موضع التنفيذ.

#### ٢٢- كما يمكن تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها بقرارات تتعلق بالعنصر

البشرى وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية.

#### رابعاً:- مراحل صنع القرار:-

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير

الحقيقي.

### المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة :-

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها..

### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب..

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :-

١. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .

٢. البيانات والمعلومات الكمية .

٣. البيانات والمعلومات النوعية .

٤. الأمور والحقائق

### المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها :-

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية،

والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها..

#### المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة (اتخاذ القرار)-

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:-

- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها..
- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها .
- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة -.
- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل..
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تتمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها..  
ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.  
**خامساً:-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:-**

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.  
وبناء على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية. وعلى ضوء ذلك فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي :

#### - العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية،

موضوعية وشخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

#### - العوامل التنظيمية:

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكّن.

#### - العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:-

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة.
- انسجام القرار مع الصالح العام.
- النصوص التشريعية.
- التقدم التكنولوجي.

#### سادساً: نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار:-

يتم النظر لنظم المعلومات الإدارية على أنها عبارة عن عدة أجزاء متكاملة ومتداخلة تتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين، ويوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لصانع أو متخذ القرار بالحصول على هذه المعلومات من النظم الرسمية أو غير الرسمية، وذلك بتحويل البيانات بعد معالجتها إلى معلومات.

وقد أصبحت نظم المعلومات الإدارية من أنجح الوسائل التي تستخدمها المنشأة وتجاوبه بها تحديات العصر، وتوضح المقياس الحقيقي للتقدم أو

التخلف، ويعني ذلك معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تساعد القائد أو المدير على ترشيده القرار.

### ما هي نظم المعلومات الإدارية؟

أ. هي نظام مصمم لأداء وظائف الإدارة المختلفة.

ب. هي نظام يوفر المعلومات لمتخذ القرار.

ج. هي نظام يعالج البيانات بواسطة الحاسب الآلي.

وبناء عليه نستطيع القول بأن نظم المعلومات الإدارية : هي الأداة التي بواسطتها تتم معالجة البيانات إلكترونياً بالحاسب الآلي، أو هي نظام ينتج المعلومات الإدارية بالحاسب الآلي، أو هي العمليات التي تم بواسطتها استخدام الحاسب الآلي لحل المشاكل الإدارية.

### أهمية نظم المعلومات:-

أصبحت هامة وملحة لعموم المؤسسات لعدة أسباب، منها:

أ. تسارع التطور التكنولوجي في الأداء والإنتاج والأساليب ووسائل الاتصال.

ب. المنافسة الشديدة بين المؤسسات مما يتوجب سرعة اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة التي تشتمل على كافة العوامل المؤثرة على بيئة العمل.

ج. أصبحت مورداً مهماً مما زاد من أهمية الحصول عليها.

د. ازدياد التعقيدات في مهام إدارة المؤسسات وذلك للتقدم التقني والمعرفي.

هـ. ازدياد التأثيرات والمتغيرات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية) التي تؤثر على سير العمل سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

و .سأهم تطور وسائل الاتصال في سرعة جمع وتحليل ومعالجة وتخزين وإخراج ونشر البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة لدعم وترشيد عملية صناعة القرار.

الشروط التي يجب توفرها في المعلومة:

أ . الأنية. (Timeliness)

ب . الدقة. (Accuracy)

ج . الثبات. (Verifiability)

د . الإيجاز. (Conciseness)

هـ . الكمال. (Completeness)

نظام دعم القرارات (DSS) :-

يسهم هذا النظام في صناعة القرارات وقد صنفه (ألتر) حسب درجة

مساهمته في اتخاذ القرار على النحو التالي:

أ) النظم التي تعد تقارير معينة من ملفات متعددة.

ب) النظم التي تتيح للمدير تحليل ملف كامل من المعلومات.

ج) النظم التي تساعد المدير على استرجاع معلومات معينة.

د) النظم التي تمكن المدير من الإجابة على (ماذاWhat) : ، و (إذاIf)

لفرض تقدير النتائج والتبعات التي ستترب على اتخاذ القرار.

هـ) النظم التي تقوم بصنع القرار للمدير مثل النماذج الرياضية.

مفهوم نظم دعم القرار: هو ذلك النظام الذي يحدث تفاعلاً مباشراً بين

الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة إلى وسائل وسيطة مثل

خبراء المعلومات، كما يسمح بالمشاركة في الوقت (Time Cheering) لكل

المستخدمين.

وهناك مفهوم آخر يقول أن نظم دعم القرار عبارة عن مجموعة من الإجراءات المبنية على نماذج معينة لمعالجة البيانات ومساعدة المديرين في اتخاذ القرار المناسب.

**مكونات نظم دعم القرار:** يتكون هذا النظام من ثلاثة مكونات تتفاعل مع بعضها البعض:

(أ) نظام اللغة. وهي الوسيلة اللازمة لتحقيق الاتصال بين المستخدم والمكونات الأخرى لنظام دعم القرارات.

(ب) نظام المعرفة. وهي المعرفة التي تتعلق بالمشاكل التي يواجهها التنظيم وتتوفر على شكل إجراءات أو بيانات.

(ج) نظام معالجة العضلات . ويتضمن النماذج المستخدمة ويعتبر أداة الربط بين نظام اللغة ونظام المعرفة.

**ومن ملامح هذا النظام ما يلي:**

(أ) دعم القرارات المبرمجة وغير المبرمجة التي تتخذها الإدارة العليا.

(ب) التركيز على خاصيتي التفاعل والمرونة اللتين تؤديان إلى التكيف مع متطلبات متخذ القرار.

(ج) يدعم القرارات الفردية والجماعية مع التركيز على فعالية المحصلة النهائية للقرارات.

(د) التكامل مع بقية نظم المعلومات الأخرى مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم معالجة البيانات ونظام المكتب الآلي.

**أنواع نظم دعم القرارات الجماعية:**

(أ) استخدام غرفة القرار . (Decision Room) وهي غرفة مجهزة بكافة الوسائل لتسهيل عملية صنع القرار بين الأعضاء.

ب) شبكة القرارات المحلية . (Local Decision Network) . وفيها يتم الاتصال بين الأعضاء كل من مكتبه ويتفاعل الأعضاء بعضهم مع بعض من خلال ما يُعرف بمحطة العمل (Work Station) ومع المشغل المركزي الذي لديه قاعدة البيانات والنماذج ويتبادلون الرسائل الإلكترونية فيما بينهم

ج) مؤتمر الاتصال (Teleconferencing) وينفذ هذا النوع عندما يكون الأعضاء في أماكن بعيدة عن بعضهم البعض ولا تدعو الحاجة لاجتماعهم في مكان واحد لاتخاذ القرار مثل فروع الشركة المنتشرة في أرجاء البلاد.

د) صنع القرار عن بُعد . (Remote Decision Making) ويتم عقد لقاءات غير مجدولة وقد تكون طارئة حيث يتم تحديد الوقت الذي يبدأ فيه الاجتماع وتم المناقشة عن طريق شاشات العرض.

#### خصائص نظم دعم القرارات الجماعي:

أ) إمكانية وسهولة تعلم استخدام هذه النظم من قبل الأفراد.  
ب) تنفيذ بشكل جماعي أثناء العمل دون عناء يذكر حيث توفر وقت الأعضاء.

ج) تؤدي إلى الابتعاد عن الأساليب السلوكية السيئة كالنقاش البيزنطي.  
نظم المعلومات والمراحل الأساسية لصنع القرار (Main Stages Decision Making).

علمنا أن الهدف الأساسي لتصميم نظم المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار ولذلك تلعب نظم المعلومات دوراً مهماً في كافة مراحل صنع القرار الأربعة التالية:

أ . مرحلة جمع المعلومات. (Information Gathering) .

- ب. مرحلة تصميم النموذج . (Model Design Phase) .  
 ج. مرحلة التحليل والاختيار. (Choice and Analyst Phase) .  
 د. مرحلة التنفيذ. (Implementation Phase).  
 وخلال المرحلة الأولى يمكن إيجاز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في الآتي:

- (١) توفر قاعدة بيانات تساعد على تحديد المشكلة.  
 (٢) تساعد نظم دعم القرار (DSS) في بناء النماذج.  
 (٣) تساعد نظم المعلومات في تحديد المشكلة وتوفير المعلومات بواسطة التقارير.

وخلال المرحلة الثانية (تصميم النموذج) يتم التعبير عن المشكلة بعد تحديدها بنموذج يحتوي على كافة المتغيرات والعلاقة بينها، وفي هذه المرحلة تستخدم النماذج الرياضية والكمية وتتم عملية المفاضلة بينها لاختيار النموذج المناسب ومن النماذج الكمية التي تستخدم لحل المشاكل الإدارية:

- (أ) أسلوب البرمجة الخطية.  
 (ب) أسلوب المعادلات الجبرية (الرياضية).  
 (ج) أسلوب المباريات.  
 (د) أسلوب صفوف الانتظار.  
 (هـ) أسلوب النقل.  
 (و) أسلوب التخصيص.  
 هذه القرارات أو الأساليب تساعد في التعرف على البدائل المتاحة، وتقوم نظم المعلومات في المرحلة الثالثة (مرحلة التحليل والاختيار) بتوفير النماذج

الرياضية والكمية التي تساعد في تحديد الحلول وفق معايير محددة وذلك لاختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل.

وفي مرحلة التطبيق يتم وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وخلال هذه المرحلة يمكن الاستعانة بوسائل دعم القرار مثل (DPS) ، (DSS) ، إلا أنه يجب تقديم شرح كامل للعاملين وأسباب مقنعة عن الحل أو الخيار الذي تم التوصل إليه والإجابة على جميع الاستفسارات من قبل المشاركين قبل التطبيق ويمكن أيضاً إجراء تجريبه على الحل يحضرها كافة المعنيين.



# الفصل السادس

## مصفوفة: جدارات الأخصائي الاجتماعي

مقدمة

أولاً: مفهوم الجدارة.

ثانياً: أهمية الاعتماد على نظام الجدارة.

ثالثاً: بناء نموذج جدارات .

رابعاً: معايير قياس الجدارة.

خامساً: جدارات الأخصائي الاجتماعي .

---



## مقدمة

من المشاكل الهامة التي تواجه المنظمات كيفية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لذلك ينبغي أن يكون هناك أسس فعالة لاختيار العاملين والمديرين بناءً على تخطيط مدروس ومقنن وللتغلب على هذه المشكلة ينبغي أن يكون هناك معايير دقيقة مبنية على الكفاءة والجدارة في الاختيار بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والاعتماد على أهل المعرفة في الإدارة ، وتعتبر عملية الاختيار من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العاملين من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة لقيادة الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة ، وتعود أهمية عملية الاختيار في المنظمات في منع أو التقليل من توظيف المسئول الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكون للمنظمة الكثير جداً ، فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين .

مبدأ الكفاءة والجدارة له دور كبير في الترقية على وظائف الكوادر الوظيفية، وسنورد بعض المبادئ المستخلصة من الجدارات الوظيفية التي تُسهم في عملية الترقية على الوظائف وهي:

❖ عدم التفريق بين موظف وآخر في الترقية على هذه الوظائف ما دام أن الجدارة والكفاءة متوفرة لديهما ، وأن الفيصل في تفضيل أحدهما ينبغي أن يكون على أساس ما يتوفر لديه من مقومات ومؤهلات تزيد عما لدى زميله الآخر.

❖ شمول إجراءات الترقية بالمفاضلة أو المسابقة جميع الموظفين المستحقين للترقية بمن في ذلك موظفو الفروع في المناطق والمحافظات وألا يستبعد

أي منهم إلا بإقرار خطي منه بعدم رغبته الترقية إما لعدم مناسبة مقر الوظيفة المطروحة للترقية له أو نحو ذلك.

❖ لكل من التدريب وتقارير الأداء الوظيفي دور في ترقية الموظفين، ولذلك ينبغي ألا يقتصر تدريب الموظفين على البعض دون البعض الآخر، أو على موظفي المراكز الرئيسية دون الفروع.. بل ينبغي أن تُتاح فرصة التدريب لأكبر عدد ممكن من الموظفين، كما ينبغي أن يكون تقرير الأداء موضوعياً يعكس الصورة الحقيقية لوضع الموظف وأن يكون واقعياً وبعيداً عن المحسوبية والارتجالية، فإعداد تقرير الأداء الوظيفي أمانة في عنق المسئول أو المشرف وينبغي عليه أن يؤدي هذه الأمانة بجديّة وعدالة وإخلاص.

❖ ينبغي على الجهة الإدارية ألا تحتكر الوظائف وتحول دون ترقية الموظفين من ذوي الكفاءة عليها بحجة شغلها بالتعيين أو النقل من خارج الجهة من أجل زيادة القوى العاملة لديها، إذ يمكنها ترقية هؤلاء ومن ثم شغل وظائفهم بالتعيين أو النقل في حالة عدم وجود مستحقين للترقية عليها من ذوي الكفاءة.

❖ بالنسبة للترقية إلى الوظائف القيادية التي تتم الترقية عليها بالاختيار فينبغي أن يكون هذا الاختيار موضوعياً وعادلاً وفي إطار مبدأ الجدارة ومصلحة العمل وأن يتم تحري الدقة في ذلك عن طريق معايير واضحة يحددها صاحب القرار في حالة التساوي بين أكثر من موظف في عوامل الجدارة أو الكفاءة باعتبار أن معايير المفاضلة أو المسابقة لا تُطبق على الترقية على هذه الوظائف.

❖ الجهة الإدارية إذا قررت اللجوء إلى أسلوب الترقية أو غيره في شغل وظائفها فينبغي أن تأخذ في الاعتبار حق جميع الموظفين الذين تتوفر لديهم شروط شغل الوظائف وعدم التفضيل بينهم إلا لسبب موضوعي واضح، وأن تبذل قصارى جهدها في دقة الاختيار بأن يتم شغل الوظائف بالأصلح والأفضل من بينهم ووفق مبادئ الجدارة والعدالة والمساواة.

### أولاً: مفهوم الجدارة:

في مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام ١٩٩٥م، تم تعريف الجدارة الوظيفية بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.

ويرى ريببي أن الجدارة الوظيفية هي: مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي يمتلكها الموظف، والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم، من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة. ويرى آخرون أن الجدارة الوظيفية تعني: أداء العمل الصحيح، وبطريقة صحيحة، ومن قبل الشخص الصحيح.

بينما أكد ماركوس على ثلاثة مداخل لتحديد الجدارة الوظيفية:

**الأول: المدخل العلمي؛** حيث أن الجدارة تستند أساساً على تحليل وتوصيف الدور، وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور، وتقييم هذه الجدارات بمعايير غالباً ما تكون معايير سلوكية..

**الثاني: المدخل النفسي؛** حيث أن الجدارة تستند على مميزات الشخصية بما تمتلكه من ذخيرة فنية وسلوكية ودوافع وذكاء، حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني.

**الثالث: مدخل الأعمال؛** حيث أن الجدارة ميزة تنافسية، فالأداء الأعلى هو الذي يحدد الجدارات الوظيفية.

ويرى كردي أن الجدارة الإدارية هي مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبه بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والعملاء.

ويرى أشتيوي أنه بالمفهوم البسيط فإن مصطلح الجدارة يقترن بمصطلح الجدير والجدير بالشيء هو من يستحقه، ومن يستحق الشيء يفترض أن يمتلك مقومات استحقاقه، فالجدير بجائزة معينة يفترض أن يكون ممتلكا لمتطلبات الحصول على تلك الجائزة..

يرى أشتيوي ان عامل الجدارة والتميز عند الأفراد له مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الجدير يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

-الصفات الشخصية: تمثل الخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره مثل سرعة البديهة والذكاء وبعد النظر والكياسة والقدرة على إدارة المواقف..

-المعرفة: هي تعبير عن كم المعارف التي يمتلكها الفرد في تخصص معين.

-الاتجاهات: هي تعبير عن قناعات ومعتقدات الفرد التي تحكم وتضبط

سلوكه.

- المهارات: قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي العملي..
- الدافعية: تعبر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك معين.

جميع الخصائص المذكورة من شأنها أن تجعل الفرد مميزا من بين الآخرين اعتمادا على مستوى اكتسابه لهذه الخصائص، والجدير ذكره بأن الشخص الجدير أو المميز بالشيء غالبا ما يتجه نحو المستويات العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، اعتمادا على تميزه وامتلاكه الخصائص والصفات التي لا يمتلكها الآخرين.

#### ثانياً: أهمية الاعتماد على نظام الجدارة: -

الجدارات أصبحت طرق دقيقة للمنشآت لتمييز ذوي الأداء المتميز عن متوسطي الأداء أو منخفضي الأداء. لأن الجدارات تمتد لقياس الصفات الأساسية أو المهارات المستخدمة لتعريف وتقييم الأداء الوظيفي. بالإضافة الى التوظيف والاختيار، فان نموذج جدارات جيد سيساعد في إدارة الأداء، وخطط التعاقب الوظيفي والتطوير الوظيفي معتمدة في ذلك على:-

- الاختيار واستخدام المقابلة الوظيفية السلوكية والاختبارات حين الحاجة،
- لفحص المرشحين للوظيفة بالاعتماد على امتلاكهم لجدارات المهمة الأساسية للوظيفة والمقابلة الوظيفية السلوكية:
- توفر صورة كاملة عن احتياج الوظيفة.

- تزيد احتمالية اختيار ومقابلة الأشخاص المحتمل نجاحهم والحصول على الوظيفة.
- تقلل الفاقد (في الوقت والمال) في الناس الذين لا يطابقون توقعات المنشأة.
- تمكن من أداء مقابلة وظيفية وعملية اختيار ممنهجة وصالحة.
- تساعد في التمييز بين الجدارات ذات القابلية للتدريب والجدارات صعبة التطوير.
- التدريب والتطوير: تطوير خطط تدريب وتعليم الأفراد أو مجموعات من الموظفين على أساس الفجوة بين الجدارات الوظيفية المطلوبة من الوظيفة و الجدارات الوظيفية التي تتم من قبل الموظف وتتطلب:
- تركيز خطط التدريب والتطوير نحو الجدارات المفقودة أو رفع مستوى احترافية الجدارات الحالية.
- تمكين الأشخاص من التركيز على المهارات، المعرفة والصفات التي لها الأثر الأكبر على فعالية الوظيفة.
- التأكد أن فرص التدريب والتطوير متوافقة مع احتياجات المنظمة.
- الاستخدام الفعال والأمثل للتدريب والتطوير من ناحية الوقت والمال.
- إدارة الأداء: تقديم مقاييس دورية للسلوكيات المستهدفة ونتائج الأداء المربوطة بالعوامل المهمة المؤثرة على الجدارات الوظيفية وتحتاج:
- توفير فهم موحد لما يجب أن يراقب، يقاس و يكافأ عليه.
- تركيز وتسهيل نقاشات تقييم الأداء بشكل مناسب على الأداء الفعلي والتطوير.
- توفير تركيز على جمع المعلومات عن تصرفات الأشخاص في الوظيفة.

- تسهيل عملية وضع الأهداف بفعالية حول جهود التطوير المطلوبة ونتائج الأداء.
- المسارات الوظيفية: تطوير الخطوات المطلوبة للترقية والخطط طويلة المدى للنمو من خلال:
- توضيح المهارات، المعرفة والصفات المطلوبة في الوظيفة والوظائف التالية.
- تحديد المستويات المطلوبة لتحقيق الاحترافية لكل وظيفة تالية.
- السماح بتحديد أهداف واضحة وصالحة وقانونية وسهلة التحقيق لترقية الموظفين.
- التخلص من الظن في عملية مناقشة الترقية وتطوير المسار الوظيفي.
- التعاقب الوظيفي: المنهجية المركزة والدقيقة لجذب وتنمية الجدارات المهمة للمنشأة للاستمرار والازدهار من خلال:
- توفير وسيلة لتقييم المرشحين بغض النظر عن الوظيفة.
- تركيز خطط التطوير والتدريب على الجدارات الغائبة والفراغات في مستويات الاحترافية في الجدارات.
- تمكين المنظمة من قياس عدد البدلاء الأقوياء، أو عدد الأفراد المحتمل أن يكونوا ذوي أداء عالي وما يحتاجونه ليصلوا إلى المرحلة الأعلى.
- توفير هيكل جدارات تشمل المعرفة المهمة والمهارات والخبرة، وإعداد المرشحين لهذا النقل من خلال التدريب والمراقبة.
- تطوير منهج تطويري لبرامج تطوير القيادة وهي مكون أساسي في خطط التعاقب الوظيفي.

## دور دريفوس في تطوير الجدارات:

دريفوس قدم مسميات للموظف. المستويات الخمسة المقترحة هي:

١. المبتدئ: سلوك قائم على القواعد ، محدد بشدة ومرن.
  ٢. الخبير المبتدئ: يدمج اتجاهات مختلفة.
  ٣. الممارس: يتصرف بوعي وفق أهداف وخطط طويلة المدى.
  ٤. الممارس المتمكن: يرى الوضع بشكل كامل ويتصرف وفق قناعة ذاتية.
  ٥. الخبير: له مبادرات في فهم الوضع الحالي ويركز على الأوجه الرئيسية.
- كما وضح أن هناك أربع مجالات للجدارة هي:
١. جدارة المضمون : الشخص المُقيم يجب أن يكون قادراً على التعرف على هدف المنشأة أو المجتمع ويتصرف على أساس الرؤية المستقبلية مع قيم المنشأة أو المجتمع.
  ٢. جدارة العلاقة: يجب أن يُري القدرة على خلق وتغذية العلاقات مع ذوي العلاقة مع المهام الأساسية.
  ٣. جدارة التعلم: : الشخص المُقيم يجب أن يكون قادراً على خلق والبحث عن حالات من الممكن أن تكون صالحة للتجربة و مجموعة الحلول التي تمكن من إكمال المهام الرئيسية والانعكاس على التجربة.
  ٤. جدارة التغيير: الشخص المُقيم يجب أن يكون قادراً على التصرف وفق طرق جديدة عندما تدعم هدف المنظمة أو المجتمع وتجعل الرؤية المستقبلية حقيقية.

### ثالثاً: بناء نموذج جدارات

الكثير من متخصصي الموارد البشرية يستخدمون نموذج جدارات لتقوية كل ما يجب التركيز عليه في إدارة المواهب من التوظيف وإدارة الأداء، الى التدريب والتطوير، الى خطط التعاقد الوظيفي .

أحد أهم الأخطاء التي تقع فيها المنشآت عند إنشاء نموذج الجدارات أنهم يركزون أكثر من اللازم على الوصف الوظيفي بدلا من سلوك الموظف. الخبراء قالوا أن إنشاء نموذج جدارات يتطلب الخطوات التالي:

١. جمع المعلومات عن المهام والوظائف.
  ٢. مقابلة خبراء المهام لاستكشاف أهم الجدارات الحالية وكيف يتصورون تغيير مهامهم في المستقبل.
  ٣. تحديد سلوكيات ذوي الأداء المتميز.
  ٤. إنشاء ومراجعة (أو تدقيق) وإكمال النموذج الوظيفي.
- عندما يتم الانتهاء من نموذج الجدارات الوظيفية، خطوة أخيرة تتضمن الإعلان عن كيفية استخدام نموذج الجدارات.
- يمكن تطبيق ثلاثة مستويات أساسية لتحديد مستويات الجدارات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة حيث يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية وأيضا عمليات الاختيار.... الخ:
- المبتدئ: القدرة على تطبيق النظريات و المعارف المتعلقة بمهمة معينة في الوظيفة.
  - خبرة متوسطة: القدرة على تكامل مهام مختلفة و اختيار المعارف و المهارات و الأدوات اللازمة.

- الخبير: القدرة على الإبداع و التقدم فى الوظيفة وكذلك تطوير العمل و المفاهيم الخاصة بالعمل.

وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة مكونات بعضها أكثر ظهوراً من الآخر وهى على النحو التالي:-

١- الدوافع: هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار التي تتسبب في إقدامه على تصرف ما دون سواه؛ وبالتالي تقوم الدوافع باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيداً عن أخرى، مثال على ذلك: دوافع الرغبة في الإنجاز أو دوافع حب السلطة.

٢- الصفات: الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات مثال: زمن الاستجابة ودقة الإبصار يعتبران أهم صفات الطيار المقاتل.

٣- المفهوم الذاتي: توجهات الفرد، أو قيمه أو صورته الذاتية مثال: الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً.

٤- المعرفة: المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين: مثال: معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري.

٥- المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية. مثال: واحدة من المهارات المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب.

## رابعاً: معايير قياس الجدارة:

ولقد تم تجميع معايير الجدارة فى ست مجموعات وفيما يلي توضيح كل مجموعة:

### المجموعة الأولى: مجموعة الانجاز والتصرف:-

أن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى انجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين ومع ذلك فإن التصرفات الموجهة للتأثير على الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل تتدرج تحت مجموعتي الانجاز والتصرف والأثر والتأثير على حد سواء وتشمل مجموعة الانجاز والتصرف الآتي:

#### ١- التوجه نحو الانجاز:

التوجه نحو الانجاز هو الاهتمام بإتقان العمل والتنافس مع مقاييس الكمال هذه المقاييس أما أن تكون هى الأداء السابق للشخص نفسه (السعي إلى التحسن) أو أن تكون درجة موضوعية (التوجه للنتائج) أو أداء الآخرين (التنافس) أو تحدى أهداف ذاتية أو حتى تحدى ما لم يتحقق من قبل مطلقاً (الابتكار). ويطلق على التوجه نحو الانجاز بعض المسميات الأخرى مثل: (التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الكفاءة، الحرص على المقاييس، التركيز على التحسين، روح المبادرة، الاستخدام الأمثل للموارد).

وتشمل التصرفات الدالة على التوجه نحو الانجاز الآتي :

- السعي لبلوغ مقياس حددته الإدارة.
- وضع أهداف طموحة للذات وللآخر والدقة فى تحقيقها.
- القيام بتحليل التكاليف والعائد.
- الدخول فى مجازفات محسوبة فى ميدان الأعمال.

## ٢- الاهتمام بالنظام والجودة والدقة :

يعكس الاهتمام بالنظام دافعا داخليا للتخفيف من حالة الغموض فى البيئة المحيطة ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على الاهتمام بالنظام والجودة والدقة مثل (المراقبة، الاهتمام بالوضوح، الرغبة فى التخفيف من حالة الغموض، تتبع مجريات الأمور).

ويمكن التعبير عن الاهتمام بالنظام والجودة والدقة بما يلي:

- مراقبة العمل أو المعلومات واختبارها.
- الإصرار على وضوح الأداء والمهام.
- وضع نظم المعلومات وصيانتها.

## ٣- المبادرة:

المبادرة هى السبق إلى التصرف أي القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع فى الوظيفة. وانجاز أشياء لم يطلبها احد من شأنها أن تحسن أو تطور نتائج العمل وتبعد المشاكل أو تخلق فرصا جديدة. ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على المبادرة مثل (الانحياز للعمل، الحزم، التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل، استغلال الفرص، السبق إلى التصرف).

وفى المناصب الإدارية يتم التعبير عن المبادرة بالقيام بأعمال الوقت الحاضر لتجنب مشاكل أو خلق فرص فى المستقبل.

وتظهر المبادرة فى الصور التالية:

- المثابرة: عدم اليأس عند مواجهة العقبات أو الرفض.
- تبين الفرص واستغلالها.
- الأداء بأكثر مما تقتضيه الوظيفة بكثير.
- التنبؤ والاستعداد لفرصة أو مشكلة معينة غير ظاهرة للآخرين.

#### ٤- البحث عن المعلومات :

يؤدي حب الاستطلاع والرغبة في معرفة المزيد عن الأشياء أو الناس أو الأمور، إلى البحث عن المعلومات ويستلزم البحث عن المعلومات بذل جهد للحصول على المزيد منها وعدم تقبل الأمور بظواهرها وللبحث عن المعلومات أسماء أخرى منها: (تعريف المشكلة، التركيز التشخيصي، الحساسية للسوق والعميل، النظر بعمق).

ويقتضى البحث عن معلومات الخروج عن الأسئلة المألوفة ويشمل :

- التعمق أو الضغط للحصول على المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة.
- التدقيق في البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتأثرة التي قد تكون ذات نفع في المستقبل.
- التطوع بالخروج لمعاينة أي موضوع متعلق بالعمل.

#### المجموعة الثانية: مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية :-

تشمل مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية الاستجابة لحوائج الآخرين وتهيئة النفس للتجاوب مع الاهتمامات بالآخرين ومشاعرهم ورغبتهم (تفهم الآخرين) والعمل على الاستجابة لهذه الحاجات (خدمة العملاء). وبالرغم من انه يمكن لتفهم الآخرين أن تؤدي باستقلالية لأنها تعتبر أساساً للمستويات العليا من خدمة العملاء كذلك فان تفهم الآخرين تستخدم بمساعدة الجدارات في مجموعة التأثير والمجموعة الإدارية وتشتمل هذه المجموعة على الآتي :

## ١- تفهم الآخرين :

تقتضي تفهم الآخرين الرغبة في تفهم أناس آخرين فهي المقدرة علي الإصغاء بدقة وتفهم الأفكار التي لم يعرب عنها أو التي لم يكتمل الإعراب عنها وكذلك المشاعر والاهتمامات لدي الآخرين. وتعتبر القدرة علي تفهم الآخرين حالة خاصة من حالات تفهم الآخرين عبر حواجز الثقافات ويطلق علي تفهم الآخرين بعض المسميات الأخرى مثل: (التعاطف، الإصغاء، الإحساس بالآخرين، إدراك مشاعر الآخرين).

وعادة ما يظهر تفهم الآخرين علي الصور الآتية:

- إدراك مشاعر الآخرين ومزاجهم.
- استخدام الفهم القائم علي الإصغاء والملاحظة في التنبؤ بتصرفات الآخرين والاستعداد لها.
- تفهم مواقف الآخرين واهتماماتهم ومنطقتهم.
- تفهم الأسباب الكامنة وراء المواقف الأساسية الطويلة العهد لدي الأشخاص وأنماط سلوكهم ومشاكلهم.

## ٢- التوجه لخدمة العملاء :

يتضمن التوجه لخدمة العملاء الرغبة في مساعدة الآخرين أو خدمتهم من أجل الاستجابة لحاجاتهم انه يعني تركيز الجهود علي اكتشاف حاجة العميل وقضاياها وهو يتشابه في عمق الفهم مع تفهم الآخرين وقد يكون العميل عميلا حقيقيا (أي عميلا خارجيا) أو المستخدم الطريف في نفس المؤسسة (أي عميلا داخليا) وفي بعض الأحيان قد يكون هناك أكثر من مجموعة من العملاء. ويطلق علي التوجه لخدمة العملاء مسميات أخرى مثل:

(المساعدة والتوجه للخدمة، التركيز علي احتياجات العميل، مشاركة العميل، التركيز علي العميل الداخلي).

وتشمل المظاهر التقليدية للتوجه لخدمة العملاء علي ما يلي:

- البحث بعمق لمعرفة الحاجات الحقيقية لدي العميل والتوفيق بينها وبين المنتجات والخدمات المتوفرة.
- تحمل مسئولية تصحيح مشاكل خدمة العملاء بصفة شخصية أو حل تلك المشكلات بطريقة فورية دون محاولة التهرب من المسئولية.
- العمل كناصح أمين يتصرف بناء علي رأي مستقل بخصوص حاجات العميل ومشاكله وفرصه وإمكانيات وضعها موضع التنفيذ.
- العمل بنظرة بعيدة المدى لمواجهة مشاكل العميل.

#### المجموعة الثالثة: مجموعة الأثر والتأثير:

تعكس مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام لدي الشخص بالتأثير علي الآخرين ويعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ وعادة ما يتأثر دافع النفوذ الذي يغذي السلوك الناجح باعتبارات مصالح المؤسسة أو مصالح الآخرين حيث لم يتبين لنا أن العاملين الأكثر تفوقا ينشدون منزلة أو صيتا أو سمعة أو أي مكسب شخصي على حساب مصالح الآخرين أو المؤسسة.

وتشتمل هذه المجموعة علي الآتي :-

#### ١- الأثر والتأثير:

يعبر الأثر والتأثير عن النية في الإقناع والتأثير أو ترك انطباع قوى لدى الآخرين وذلك من اجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث أو من اجل الرغبة في ترك اثر أو تأثير معين على الآخرين. ويطلق على الأثر والتأثير عدة أسماء

منها: (التأثير الاستراتيجي، إدارة الانطباع، حب الظهور، الإقناع الموجه، التأثير التعاوني).

وتشتمل مؤشرات الأثر والتأثير على ما يلي :

- توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى على نظرة الناس للمتحدث.
- الاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق.
- استخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح وعروض حية.
- تجميع ائتلافات سياسية وبناءة دعم لأفكاره من وراء الستار.
- إظهار بعض المعلومات أو حجبها عمدا للحصول على تأثير معين.

## ٢- الإدراك التنظيمي :

يشير الإدراك التنظيمي إلى مقدرة الشخص على إدراك علاقات القوى داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى أو إلى مقدرة الشخص على إدراك وضع المؤسسة في إطارها العالمي الأعم. ويطلق على الإدراك التنظيمي أسماء أخرى منها: (قواعد اللعبة في المؤسسة، تجنيد الآخرين، تفهم مؤسسات العملاء، استخدام سلسلة الأوامر، الذكاء السياسي).

ومن المؤشرات التقليدية للإدراك التنظيمي ما يلي:

- تفهم الهيكل غير رسمي للمؤسسة.
- التعرف على القيود غير المعلنة للمؤسسة.
- التعرف على ومواجهة المشاكل والفرص والقوى السياسية الخفية المؤثرة على المؤسسة.

## ٣- بناء العلاقات:

بناء العلاقات هو بناء علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الناس المفيدين أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوما ما في تحقيق أهداف متعلقة بالعمل

والمحافظة على تلك العلاقات. ويطلق على بناء العلاقات مسميات أخرى منها: (شبكة الاتصالات، استخدام الموارد، تطوير العلاقات، العلاقات الشخصية، الاهتمام بعلاقات العملاء، القدرة على بناء الصلات).

وتشتمل مؤشرات بناء العلاقات على ما يلي :

- العمل قصدا على بناء الصلة ، استعداد الشخص لبناء الصلة.
- بناء الصلة بسهولة.
- تقاسم المعلومات الشخصية لبناء قاعدة مشتركة أو علاقات ثنائية.
- إنشاء شبكات أو بناء علاقة صداقة مع أشخاص عديدين قد يحتاج إليهم الشخص يوما ما للحصول على معلومات أو مساعدة أخرى.

#### المجموعة الرابعة: المجموعة الإدارية:

تعتبر مجموعة الجدارات الإدارية فرعا من مجموعة الأثر والتأثير من ناحية كونها ترمى إلى إحداث اثر من نوع خاص. هذا الأثر (تطوير الآخرين، قيادتهم، تحسين العمل الجماعي والتعاون) ذو أهمية خاصة للمديرين. وتشتمل هذه المجموعة على الآتي:

#### ١- تطوير الآخرين:

يعتبر تطوير الآخرين نموذجا خاصا من الأثر والتأثير تكون الرغبة فيه هى التعليم أو المساعدة على تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص ويقتضى كل مستوى ايجابي فى تطوير الآخرين نية صادقة فى تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم ويكمن جوهر هذه الجدارة فى النية التطويرية والتأثير التطويري. ويطلق على تطوير الآخرين أسماء أخرى مثل: (التعليم والتدريب، تامين تنمية المرءوسين وتطويرهم، النظرة الواقعية الايجابية، مد المساعدة، تدريب الآخرين).

ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن تطوير الآخرين ما يلي:

- الإفصاح عن توقعات ايجابية عن الآخرين حتى في الحالات الصعبة.
- الاعتقاد بان الآخرين يرغبون في التعلم ويقدررون عليه.
- إعطاء التعليمات أو الشرح العملي مصحوباً بالأسباب أو المبررات كوسيلة تدريبية.
- تفويض الوظائف أو المسئوليات من اجل تطوير قدرات الآخرين.

## ٢- الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام):

الإلزام هو تعبير عن رغبة الشخص في جعل الآخرين يستجيبون لرغباته. أن مبدأ السلوك الإلزامي يجب أن يستخدم بالحكمة والفاعلية والحرص على صالح المؤسسة على المدى البعيد. وتطلق على الإلزام أسماء أخرى منها: (الحسم، استخدام القوة، استخدام التأثير الخشن، المسؤولية، المراقبة والانضباط في الصف).

ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن الإلزام ما يلي:

- مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء.
- الانفراد بوضع المواصفات والمطالبة بمستوى عالي من الأداء والجودة.
- الإصرار على التقيد بطلب الشخص أو أوامره في لهجة حادة لا تدع مجالاً للتراجع.
- رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين.

## ٣- العمل الجماعي والتعاون:

يقتضى العمل الجماعي والتعاون نية صادقة في العمل بالتعاون مع الآخرين وانتماء الفرد إلى الفريق رغبة في العمل الجماعي بدلا من العمل الانفرادي أو التنافسي. ونلجأ إلى هذا المقياس عندما يكون الشخص

(المقابل) عضواً في مجموعة تتكون من أفراد يعملون كفريق واحد. ويطلق على العمل الجماعي والتعاون أسماء أخرى منها: (إدارة المجموعة، مساعدة المجموعة، حل الخلافات، إدارة مناخ الفريق، تحفيز الآخرين). وتشمل جهود العمل الجماعي ما يلي:

- طلب أفكار وآراء للمساعدة في تكوين قرارات أو خطط معينة.
- التعبير عن التوقعات الإيجابية من الآخرين.
- التويه علانية بإنجازات الآخرين.
- الإصرار على تمكين الآخرين وجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم.

#### ٤- قيادة الفريق:

قيادة الفريق هي الرغبة في اتخاذ دور القائد في الفريق أو المجموعة وتقتضى قيادة الفريق الرغبة في قيادة الآخرين وعادة وليس دائماً ما تظهر قيادة الفريق في مراكز السلطة الرسمية لذلك فإن هذا المقياس مرتبط بحجم الوظيفة. ويطلق على القيادة أسماء أخرى منها: (تقلد السلطة، أن يكون في محل المسؤولية، الرؤية، قيادة المجموعات وتحفيزها، الاهتمام الصادق بالمرؤوسين).

وتشمل التصرفات الدالة على القيادة ما يلي:

- إعلام الآخرين: إحاطة الذين يمسهم القرار علماً بما يحدث.
- القيادة بجهد شخصي لمعاملة كل أعضاء المجموعة بعدل.
- التأكد من الوفاء بالحاجيات العملية للمجموعة.
- التأكد من إقناع الآخرين بمرئيات القائد وأهدافه وطبيعته ولهجته وسياسته.

### المجموعة الخامسة: المجموعة الذهنية:

تعتبر الجدارات الذهنية ترجمة ذهنية للمبادرة فالشخص يعمل على الوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات وهناك أسلوبين يتم استخدامهم في الجدارات الذهنية وهي التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي:-

#### ١- التفكير التحليلي:

هو تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلى أجزاء صغيرة أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصى الأسباب مرحلة بمرحلة. ويشمل التفكير التحليلي تنظيم أجزاء الموضوع أو القضية بشكل متماسك ومتكامل ووضع مقارنات منتظمة لصفات أو أوجه مختلفة وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقي. وتطلق على التفكير التحليلي مسميات أخرى منها: (إعمال الفكر الفردي، الذكاء العملي، تحليل المشاكل، مهارة التخطيط).

وتشمل التصرفات الدالة على التفكير التحليلي ما يلي:

- وضع الأولويات للمهام وفقا لأهميتها.
- تقسيم مهمة معقدة إلى أجزاء: ليسهل التحكم فيها وذلك بأسلوب نمطي منظم.
- التعرف على بعض من المسببات المحتملة للإحداث وكذلك بعض من نتائج التصرفات.
- توقع العقبات والتفكير المسبق في الخطوات التالية.

#### ٢- التفكير الإدراكي:

التفكير الإدراكي هو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلى الصورة الكبيرة ويشمل التفكير الإدراكي التعرف

على الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التي لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى والتعرف على الأمور الأساسية أو الأمور الخفية فى الأوضاع المعقدة. وتطلق على التفكير الإدراكي مسميات أخرى منها: (استخدام المفاهيم، تمييز الأنماط، التبصر، الفكر النقدي، تعريف المشكلة، القدرة على خلق النظريات).

وتشمل التصرفات الدالة على التفكير الإدراكي ما يلي:

- استخدام القواعد الأساسية السائدة والبداية والخبرات السابقة للتعرف على المشاكل والحلول.
- رؤية الفروق الجوهرية بين الأحداث الراهنة والماضية.
- تطبيق المفاهيم أو الأساليب المعقدة والمتوارثة بطريقة مناسبة وتعديلها.
- المجموعة السادسة: مجموعة الفعالية الشخصية:-

تتحكم هذه الجدارات فى فعالية أداء الشخص عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة. وتشمل هذه المجموعة على الصفات الآتية:

#### ١- التحكم فى الذات :

التحكم فى الذات هو قدرة الشخص على السيطرة على المشاعر وكبت التصرفات السلبية عندما يثار أو يواجه بالمعارضة أو العدا من الآخرين أو عندما يعمل فى ظروف متأزمة. ويطلق على التحكم فى الذات أسماء أخرى منها: (القدرة على التحمل، مقاومة الضغوط، المحافظة على الهدوء، السيطرة على النفس). وتشمل التصرفات الدالة على التحكم فى الذات ما يلي:

- البعد عن الاندفاع.
- مقاومة الميل إلى تورط غير مناسب.

- المحافظة على الهدوء فى الجو المشحون.
- الاستجابة البناءة للمشاكل حتى فى ظل التوتر.

## ٢- الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس هى اعتقاد الشخص فى مقدرته على تحقيق مهمة ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة فى التعامل مع التحديات المتزايدة أو التوصل إلى قرارات أو بلورة آراء أو معالجة الفشل بأسلوب بناء. وتطلق على الثقة بالنفس أسماء أخرى منها: (الحزم، قوة الشخصية، الاستقلالية، قوة المفهوم الذاتى، الاستعداد لتحمل المسئولية).

ويشمل الوصف السلوكي للثقة بالنفس ما يلي:

- وضع الشخص القرارات أو تطبيقها رغم عدم موافقة الآخرين.
- تقديم نفسه فى أسلوب إلزامي أو مؤثر.
- الإعلان عن ثقته فى حكمه الخاص أو فى إمكانياته.

## ٣- المرونة:

هى المقدرة على التكيف والعمل بفعالية فى ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة إنها المقدرة على تفهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ومتعارضة بخصوص موضوع ما وتطوير أسلوب ما وفق مقتضيات التغيير فى الموقف وكذلك القدرة على التغيير. وتطلق على المرونة مسميات أخرى منها: (التوافقية، القدرة على التغيير، الموضوعية فى الرؤية، سهولة التكيف).

وتشمل المؤشرات السلوكية للمرونة ما يلي:

- الإقرار بصلاحيه وجهه النظر المضادة.
- التكيف بسهولة مع المتغيرات فى العمل.

- تطبيق القواعد والإجراءات بمرونة.
- تغيير التصرفات أو الأسلوب الشخصي للتكيف مع الوضع.

#### ٤- الولاء للمؤسسة :

الولاء للمؤسسة هو مقدرة الشخص وعزمه على تكييف تصرفاته مع حاجيات المؤسسة وأولوياتها وأهدافها وعلى التصرف بطريقة تعزز أهداف المؤسسة أو تستجيب لاحتياجاتها وقد يتمثل الولاء فى تقديم رسالة المؤسسة على الاختيارات الذاتية أو على أولويات الدور المهني للفرد. ويطلق على الولاء مسميات أخرى منها: (التوجه نحو تحمل المهام، الرؤية، الولاء لرسالة السلطة).

وتشمل المؤشرات السلوكية للولاء ما يلي:

- الاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم.
- تعديل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء بحاجيات المؤسسة.
- تفهم الحاجة للتعاون من أجل تنفيذ الأهداف الكبرى للمؤسسة.
- اختيار الوفاء بأهداف المؤسسة على تحقيق مصالح مهنية.

#### خامساً: جدارات الأخصائي الاجتماعي :-

أضافه لكل معايير الجدارة السابقة والتي يجب توافرها فيه فهناك

مواصفات إضافية هي:-

#### أولاً: مواصفات عامه:

١- فهم رسالة الخدمة الاجتماعية وقدرتها على إحداث التغييرات المرغوبة في المجتمع.

- ٢- الاستفادة من المعارف والنظريات العلمية للعلوم الإنسانية المرتبطة بالخدمة الاجتماعية في فهم السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية المحيطة.
- ٣- توظيف نظريات ونماذج الممارسة في الخدمة الاجتماعية في العمل المهني على كافة المستويات.
- ٤- إجراء البحوث الميدانية لتحديد حاجات الأفراد والأسر والجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية ومشكلاتها واستحداث برامج جديدة للتعامل معها.
- ٥- توظيف مهارات ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية وفقا لمستويات العمل المهني.
- ٦- التدخل بفاعليه مع مشكلات أنساق المجتمع على اختلاف مستوياتها وفي مجالات الممارسة المتنوعة.
- ٧- توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال في خطوات وإجراءات أنشطته المهنية.
- ٨- تقييم نتائج تدخله المهني مع جميع الأنساق في كافة مجالات الممارسة المتنوعة.
- ٩- إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية والخدمات الإنسانية.
- ١٠- المشاركة في تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية والتنمية الإنسانية في المجتمع.
- ١١- الالتزام بالميثاق الأخلاقي لمهنة الخدمة الاجتماعية في التعامل مع أنساق المجتمع على اختلاف مستوياتها.
- ١٢- التعلم الذاتي والتعلم المستمر لكل جديد في مهنته.

١٣- فهم واستيعاب ديناميات العمل ألفريقي والمشاركة الفاعلة مع التخصصات الأخرى في تحقيق أهداف مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتحسين نوعية خدماتها.

### ثانياً: المعرفة والفهم للجوانب الآتية:

- ١- النظريات العلمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تفسر السلوك الإنساني وعلاقته بالبيئة الاجتماعية.
- ٢- الأسس العلمية التي تقوم عليها نظريات ونماذج الممارسة في الخدمة الاجتماعية .
- ٣- تاريخ الخدمة الاجتماعية محليا وعالميا.
- ٤- طبيعة القضايا والمشكلات في المجتمع والتي تتعامل معها المهنة .
- ٥- السمات والخصائص الأساسية للأنساق الاجتماعية التي يتعامل معها.
- ٦- خصائص ميادين ومجالات ممارسة الخدمة الاجتماعية .
- ٧- المبادئ والأسس التي تقوم عليها ممارسة الخدمة الاجتماعية.
- ٨- السياسة الاجتماعية للدولة وقضايا التنمية وحقوق الإنسان.
- ٩- التشريعات الاجتماعية والقوانين المرتبطة بممارسة المهنة.
- ١٠- خصائص البحث العلمي وتصميماته وعملياته الأساسية.
- ١١- نظم الإدارة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات الرعاية الاجتماعية والخدمات الإنسانية.

### ثالثاً: المهارات الذهنية:

- ١- يحلل المشكلات والقضايا المجتمعية.
- ٢- يحلل خطط الرعاية الاجتماعية .

- ٣- يفسر المشكلات الاجتماعية والقضايا المجتمعية في ضوء النظريات العلمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ٤- يربط بين الإبعاد الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية في المشكلات والقضايا التي تتعامل معها الخدمة الاجتماعية .
- ٥- يتوقع نتائج التعامل مع مشكلات العملاء في أطار المعطيات العلمية والتطبيقية التي تقوم عليها الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية .
- ٦- يحدد احتياجات أنساق العملاء ويرتبها حسب أولوياتها.
- ٧- يختار أنسب الحلول لمشكلات أنساق العملاء من بين العديد من البدائل.

#### رابعاً: المهارات المهنية:

- ١- يبني علاقات مهنية ناجحة مع العملاء على كافة الاتساق.
- ٢- يجرى اللقاءات المهنية مع العملاء على كافة الأنساق.
- ٣- يحدد حاجات ومشكلات العملاء على كافة المستويات.
- ٤- يصمم خطط التدخل المهني مع أنساق العملاء على اختلاف مستوياتها وينفذها.
- ٥- يقيم عائد الممارسة المهنية مع أنساق العملاء على اختلاف مستوياتها.
- ٦- يشارك في تنفيذ البرامج الاجتماعية وتقييمها.
- ٧- يجرى البحوث العلمية المرتبطة بتخصصه.
- ٨- يمارس أدوار المهنية بالتنسيق مع أعضاء فرق العمل المتنوعة التي يعمل بها .
- ٩- يصمم الأنشطة والبرامج الجماعية وينفذها.
- ١٠- يلتزم بالقيم والأخلاقيات المهنية في مجالات الممارسة.

١١- يكتب التقارير والتسجيلات المهنية بكافة أنواعها بالكفاءة المطلوبة.

١٢- يشارك في تخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات.

١٣- يوظف موارد المجتمع لصالح العملاء.

### خامساً: المهارات العامة:

١- مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية.

٢- يدير الوقت بكفاءة .

٣- يستخدم اللغة بطريقة مناسبة في عمله المهني.

٤- يستخدم أساليب تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تعاملاته المهنية.

٥- يستخدم الإحصاء والمعاملات الإحصائية في بعض التعاملات المهنية.

٦- يوظف التشريعات والقوانين في الحفاظ على حقوق العملاء.

### نموذج دراسة مدى اختيار المديرين تبعاً للجدارات الوظيفية .

أولاً			
جدارة الوظائف الإدارية			
١	-	قدرة المدير على التنبؤ والتخطيط .	
٢	-	قدرة المدير على التنظيم والتسيق .	
٣	-	قدرة المدير على الرقابة والتقييم .	
٤	-	قدرة المدير على القيادة والتوجيه .	
ثانياً			
جدارة الأدوار الإدارية			
١	-	قدرة المدير على رسم الأهداف وترتيب الأولويات	
٢	-	قدرة المدير على التوفيق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية .	
٣	-	قدرة المدير على حل المشكلات واتخاذ القرار.	
٤	-	قدرة المدير على التحفيز .	
٥	-	قدرة المدير على إدارة الصراع والأزمات .	

			٦ - قدرة المدير على إدارة فريق العمل .
			٧ - مهارة المدير فى إدارة الوقت .
			٨ - قدرة المدير على التدريب وبناء الصف الثانى.
			جدارات الاتصال الفعال
			١ - مهارة المدير فى التفاوض والتفويض .
			٢ - مهارات الذكاء الإجتماعى .
			٣ - مهارات إدارة الحوار وفن الكلام .
			٤ - مهارات فن الإنصات والاستماع .
			جدارات المدير الذاتية والمعرفية
			١ - مهارات قوة الشخصية والثقة بالنفس .
			٢ - قدرات المدير التكنولوجيا .
			٣ - قدرات المدير المعرفية .
			٤ - قدرة المدير على ضبط النفس .
			٥ - قدرة المدير على تنمية الذات .
		الإسم :	الرقم الوظيفي :
		المسمى الوظيفي :	الدرجة :
		الإدارة :	تاريخ الالتحاق :

# الفصل السابع

## المسؤولية الاجتماعية

- أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
  - ثانياً: أهمية نظرية المسؤولية الاجتماعية.
  - ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام.
  - رابعاً: المسؤولية الاجتماعية في الفكر الغربي .
  - خامساً : أنماط المسؤولية الاجتماعية.
  - سادساً: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية.
  - سابعاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
  - ثامناً: مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض.
  - تاسعاً: مقترحات لتطوير المسؤولية الاجتماعية.
-



## أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية : لغة : مصدر مأخوذ من مادة (سأل) التي تدل على استدعاء معرفة أو مال أو هي بمعنى الطلب أو الحساب .  
اصطلاحاً : هي حالة يكون فيها الإنسان صالحاً للمؤاخذه على أعماله وملزماً بتبعاتها المختلفة .

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الدراسات النفسية الاجتماعية في البيئة العربية عام (١٩٧١ م)، حينما قدم سيد عثمان تصويره عنها، حيث أوضح عناصرها، وهي: الاهتمام، الفهم، والمشاركة.

وقد عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها " المسؤولية الفردية عن الجماعة، وهي مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها وهي تكوين ذاتي خاص نحو الجماعة التي ينتمي إليها، وفيها يكون الفرد مسئولاً ذاتياً عن الجماعة؛ أي أنه مسئول أمام ذاته، أو هو في الحقيقة مسئولٌ وصورة الجماعة منعكسة في ذاته."

ويعرف زهران المسؤولية الاجتماعية بأنها " مسؤولية الفرد الذاتية عن الجماعة أمام نفسه وأمام الجماعة وأمام الله، وهي الشعور بالواجب الاجتماعي والقدرة على تحمله والقيام به."  
ويعرفها أبحارثي بأنها " إدراك وبقظة الفرد ووعي ضميره وسلوكه للواجب الشخصي والاجتماعي."

واستناداً على ما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية:-

بأنها " التزام الفرد بواجباته نحو ذاته والجماعة التي يعيش معها، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من المشاركة الإيجابية والفعالة تجاه أفراد المجتمع، وهذه

المسؤولية يمكن أن تكون سلبية، عبر الامتناع عن الانخراط في أفعال ضارة، أو إيجابية، من خلال القيام بأفعال تحقق من أهداف المجتمع بشكل مباشر وتساهم في جهود الرعاية الاجتماعية والتطور والخدمات في هذا المجتمع.

### ثانياً: أهمية نظرية المسؤولية الاجتماعية:

- تكتسب النظرية أهميتها في الوقت الراهن لأسباب متعددة أبرزها:
- أنها تعنى بالسياق أو بالبيئة الاجتماعية المحيطة وتأخذها بعين الاعتبار أثناء ممارسة العمل الخاص.
- أنها تتادي بالأى يقتصر الأفراد بل وحتى الشركات الخاصة على هدف تحقيق الربح للمالكين والمساهمين بل تشدد على الجوانب الأخلاقية في ممارسة العمل.
- أنها تعنى بعملية تنمية المجتمع عموماً من خلال الإقرار بأن استمرار عمل المؤسسة بغض النظر عن تخصصها يشترط عملها على تنمية المجتمعات المحيطة بها.
- أنها تشدد على التزام العاملين بقيم عديدة أهمها: الدقة، الموضوعية، العدل، والحفاظ على ثقافة المجتمع.

### مبدأ المسؤولية الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية:

ويعتبر مبدأ المسؤولية الاجتماعية من المبادئ الأساسية التي يجب أن يلتزم بها الأخصائي الاجتماعي لما له من أثر كبير في مفهوم الخدمة الاجتماعية وفلسفتها

بالإضافة أنه يركز على ارتباط الحقوق بالواجبات.

دور الأخصائي الاجتماعي في تحقيق هذا المبدأ :

- ١- أن ينبه المجتمع ويبصره بما عليه من واجبات
- ٢- أن يكون عمله مبنياً على الأخذ والعطاء .
- ٣- أن يعي وعياً كاملاً أن الفرد أو الجماعة أو المجتمع مسئول مسؤولية اجتماعية نحو نفسه ونحو مشكلاته ونحو الدولة.
- ٤- أنه يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يعود المواطنين على ممارسة الأنشطة المجتمعية.

#### رابعاً: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

لقد اهتم الإسلام بالمسؤولية الاجتماعية وبينت التعاليم الإسلامية أن الإنسان مسئول تجاه المجتمع والبيئة. حيث تضمن الزكاة حداً أدنى لمستوى المعيشة لجميع المقيمين في المجتمع الإسلامي، ويقوم مبدأ التكافل الاجتماعي في الإسلام على مبدأ احترام الإنسان وتكريمه، ويمتد إلى الفقير والمسكين وعابر السبيل وغيرهم من ذوي الحاجة، كما يمتد إلى وفاء الديون عن المدينين وسداد غرمه الغرماء.

قال تعالى: "من ذا الذي يقرض الله قرضاً حسناً فيضاعفه له أضعافاً كثيرة". (البقرة، الآية ٢٤٥)

قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم". (البقرة، الآية ٢٦٧)

قال تعالى: "وكلوا واشربوا ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين". (الأعراف، الآية ٣١)

وقد بدأت مؤسسة الوقف مع بدايات الدولة الإسلامية الأولى على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، عندما أوصى مخيرق بن النضر [٣ هـ ٦٢٥ م] بأمواله إلى الرسول - وكانت سبعة بساتين - جعلها رسول الله وقفاً تتفق

ثمراتها على الأمة. وأصبح الوقف المؤسسة التمويلية الأم في صناعة الحضارة الإسلامية، وشمل: المساجد، والمدارس، وورصف الطرق، وتحرير الأسرى، ورعاية أسر الشهداء، وإعانة المكفوفين والمقعدين وذوي العاهات، والحدائق، ومؤسسات رعاية الأيتام الفقراء، وإنشاء القناطر والجسور، والإنفاق على العلم والعلماء، ... وغيرها الكثير من المؤسسات والمرافق ووجوه الإنفاق التي مولتها الأمة من خلال الأوقاف، فصنعت بها حضارة متكاملة. واهتم الإسلام بالمسؤولية الاجتماعية لكل من الأفراد والشركات، وأن الشركات مسئولة تجاه المجتمع، والمديرون مسئولين عن أعمالهم داخل وخارج الشركة، وفرض الإسلام الزكاة، وحرّم الربا، وحثّ على الوقف والصدقات والقرض الحسن.

### خامساً: المسؤولية الاجتماعية في الفكر الغربي

الاهتمام بنظرية المسؤولية الاجتماعية في الفكر الغربي له تيارين مختلفين: (طاحون، ١٩٩٠، ١٤)

#### ١- تيار مستمد من دراسات الإدارة والعلاقات العامة:

لقد دفعت التطورات التي شهدتها القرن التاسع عشر لبروز الحاجة لإلزام المنشآت بمسؤولياتها خاصة بعد أن أصبح التوجه العام يتمثل في تحقيق مصالح المشاريع والمؤسسات على حساب المصلحة العامة للجمهور، وقد أدى هذا المناخ للاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

#### ٢- تيار مستمد من الدراسات النفسية والاجتماعية:

ويعتبر هذا التيار أن للشخص المسئول اجتماعياً مواصفات محددة فهو: يعنى بالتزاماته تجاه الجماعة، وينفذ عادة ما يعد به، يحقق الأهداف المرجوة منه، ويفكر في مصلحته ومصلحة الجماعة.

## سادساً: أنماط المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين أو ثلاثة متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:

أ - النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية **Economic Responsibility** :-

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين. وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضاً وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتخفض وبالتالي تتدهور المنشأة.

ب - النمط الثاني: الاجتماعي **Social**

إن هذا النمط يقع على النقيض تماماً من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة، تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها. ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا

النمط وتحث المنشآت على تبنيه. و بالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.

### ج - النمط الثالث : الاقتصادي-الاجتماعي Socio-economic

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة - المالكين - فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالالتزامات معينة. ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

و إذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنشآت وإداراتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها. لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

### سابعاً: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية:-

للمسؤولية الاجتماعية ثلاثة عناصر رئيسية هي:

١- الاهتمام:

ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد ارتباطاً يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها.

٢- الفهم:

ويتضمن شقين: الأول، فهم الجماعة في حالتها الراهنة وفهم قيمها ونظمها وعاداتها وتاريخها وفهم العوامل المحيطة بها وكذلك فهم تاريخها بما يمكن من فهم حاضرها واستقراء مستقبلها، والشق الثاني، فهم المغزى من الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد وفهم نتائجها وعواقبها.

٣- المشاركة:

وتعني تقبل الأفراد للأدوار الاجتماعية التي يقومون بها في إطار مجتمعاتهم بعيداً عن الصراعات وفي النهاية يمكن القول انه تختلف وجهات نظر الكتاب و الباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فوضعوا لها مسميات متباينة، و لكن تحدد في أربع أبعاد تمثلت في:

- ✓ المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المنظمة صالحة، و أن تعمل على الإسهام في تنمية و تطوير المجتمع، و أن تعمل على تحقيق نوعية الحياة.
- ✓ المسؤولية الأخلاقية: بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، و أن تلتزم بالأعمال الصحيحة، و أن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
- ✓ المسؤولية القانونية: أي أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، و أن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية و عدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

✓ المسؤولية الاقتصادية: ويقصد بها إن تكون المنظمة نافعة و مجدية اقتصاديا، و أن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

### سابعاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:-

ومن المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية:

- ممارسة النقد البناء.
- نشر مبادئ المجتمع وقيمه وثقافته.
- العمل على نشر أهداف المجتمع وخطته التربوية والتعليمية والاقتصادية.
- العمل على ضمان احترام حقوق الفرد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- وضع المعلومات أمام المواطنين وعدم إخفائها إلا لأغراض أمن المجتمع والدولة.
- إعطاء الفرد حقه في الحصول على المعلومات وعدم التستر عليها وعدم تزويده بمعلومات كاذبة او منقوصة.

### ثامناً: مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض (كنموذج):

أسست الغرفة التجارية الصناعية بالرياض مجلس المسؤولية الاجتماعية، وهو بمثابة المرجعية لأنشطة ومشروعات المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الشركات والمؤسسات لتنمية المجتمع وتلبية احتياجاته، ويسعى إلى حشد الدعم والمساندة لبرامج التنمية المستدامة في منطقة الرياض خاصة ومناطق المملكة بوجه عام، ويختص المجلس باقتراح الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي يتولاها القطاع الخاص ووضع الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المجلس، ووضع برامج تحفيز المسؤولية الاجتماعية لدى القطاع الخاص، وإيجاد

معايير وأنظمة محلية لتطبيق تلك البرامج والموافقة على تنظيم الملتقيات والندوات التي تخدم ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

وقد شكّل المجلس من نخبة من ذوي الخبرة المتعمقة والممارسة والرأي في العمل الاجتماعي والتموي برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبدالعزيز.

ويسعى المجلس لتعزيز وحفز توجه القطاع الخاص بالملكة لتبني برامج تنمية المجتمع، وتوفير قناة تعاون بين القطاع الخاص والقطاع الخيري والاجتماعي في تنفيذ برامج للتنمية المستدامة، وللمجلس أمانة عامة تتولى التحضير لاجتماعاته وتنفيذ توصياته ممثلة في إدارة خدمة المجتمع.

#### برامج المجلس:

يضطلع مجلس المسؤولية الاجتماعية بوضع وتنفيذ العديد من البرامج الهادفة إلى تفعيل دور القطاع الخاص تجاه المسؤولية الاجتماعية، ومن أبرز تلك البرامج:

- o التخطيط لتحديد أولويات الحاجات الاجتماعية التي تتطلب إسهام القطاع الخاص.
- o تشكيل لجان وفرق لتحديد آليات لتنفيذ تلك الخطط بالتعاون مع القطاع الخاص.
- o نشر ثقافة المسؤولية التي تعبر عن الانتماء والمواطنة كسلوك من الشركات في مجتمعاتها التي تعمل بها.
- o التركيز على دور تخطيطي وتصميمي وتنفيذي للمسؤولية الاجتماعية وذلك وفقاً لنظام المجلس ولوائحه.

## أهداف المجلس:

- يختص المجلس بالإشراف على الشؤون المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتمييزها وتحقيق أهدافها، وله على وجه الخصوص ما يلي:
١. اقتراح الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي يتولاها القطاع الخاص.
  ٢. الخطط والدراسات المتعلقة بأهداف المجلس.
  ٣. برامج تحفيز المسؤولية الاجتماعية لدى القطاع الخاص.
  ٤. تنظيم الملتقيات والندوات التي تخدم المسؤولية الاجتماعية.
- دور الغرف التجارية الصناعية في مجال الخدمات التطوعية :**

لا يقتصر دور الغرف التجارية الصناعية على الناحية الاقتصادية وخدمة رجال الأعمال فقط بل يتعداه إلى المساهمة في خدمة المجتمع ككل من خلال المساهمة في الأنشطة الاجتماعية والإنسانية والتطوعية وفيما يلي أهم مساهمات الغرفة التجارية الصناعية بالرياض في مجال خدمة المجتمع والمساعدات الإنسانية :

تقوم الغرف التجارية الصناعية بالملكة برعاية أنشطة لجنة أصدقاء المرضى وذلك من خلال تقديم الدعم المستمر لها منذ إنشاء هذه اللجان بموجب البرقية الملكية رقم ٩٩٠٢ وتاريخ ١٤٠٥/٨/٢٤هـ والتي تضمنت الموافقة الكريمة بأن تقوم الغرف التجارية الراغبة في مساعدة المرضى بتكوين لجنة صحية يرأسها مدير عام الشؤون الصحية بالمنطقة تسمى " لجنة أصدقاء المرضى " تعمل ضمن نشاطات الغرف التجارية وبالتسيق مع وزارة الصحة .

وقد بدأت لجنة أصدقاء المرضى بمنطقة الرياض بممارسة نشاطها في ١٤٠٦/٢/١هـ وتقوم غرفة الرياض باستضافة اجتماعات اللجنة واللجان

المنبثقة عنها وفعاليتها المختلفة والمناسبات التي تنظمها كما تتلقى التبرعات الموجهة لها .

وتطوع عدد من موظفي الغرفة للقيام بمهام الجهاز الإداري للجنة والإشراف على سكن المرضى بالدرعية والمشاركة في المعارض والندوات والمؤتمرات التي تنظمها اللجنة . وتبلغ مصروفات اللجنة على رعاية المرضى حوالي ١.٥ مليون ريال سنوياً. تأتي جلها من تبرعات الخيرين من رجال الأعمال ويبلغ المستفيدين من خدمات اللجنة حوالي ألف مريض سنوياً ما بين إعانات مادية مباشرة وإعانات أجهزة طبية وإعانات تذاكر السفر كما يبلغ عدد نزلاء السكن المخصص للمرضى الذي أنشأته اللجنة بالدرعية حوالي ١٥٠٠ نزيلًا سنوياً .

#### رعاية نشاط لجنة أصدقاء الهلال الأحمر :

تقوم الغرفة برعاية نشاط أصدقاء الهلال الأحمر في نشر الوعي الصحي في المجتمع والتدريب على أعمال الإسعافات الأولية والقيام بالتوعية الإعلامية والحث على العمل التطوعي الإسعافي .

#### دعم ومساندة جمعية رعاية الأطفال المعاقين :

تقوم الغرفة باستضافة ورعاية بعض أنشطة الجمعية والفعاليات التي تنظمها ، كما أن رئيس الغرفة عضو في مجلس إدارة الجمعية ويرأس أمين عام الغرفة مجموعة مشاركة القطاع الخاص المنبثقة عن اللجنة التوجيهية لتنفيذ توصيات المؤتمر الأول للجمعية الذي عقد بالرياض تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين .

### دعم ومساعدة الجمعيات الخيرية بالملكة :

تقوم الغرفة بدعم أنشطة جمعية البر الخيرية بالرياض والجمعيات الخيرية النسائية برعاية فعاليتها وحث رجال الأعمال لتوجيه زكواتهم وصدقاتهم وتبرعاتهم لتلك الجمعيات . كما تقدم لها الغرفة البيانات والمعلومات والدراسات التي تطلبها والتي تساعد على أداء أعمالها .

### تقديم المنح الدراسية :

رغبة من غرفة الرياض في تقديم خدمة للمجتمع ودعمًا وتشجيعاً للطلاب لمواصلة التعليم قامت بإنشاء صندوق لدعم الطلاب الدارسين بكلية الأمير سلطان الأهلية وغير القادرين وذلك بمنحهم قروض لسداد الرسوم الدراسية على أن يتم استردادها بعد تخرجهم من الكلية .

### تقوم الغرفة بدعم :

الأنشطة والفعاليات التي تنظمها الجهات المعنية بالرعاية الصحية والاجتماعية من مؤتمرات وندوات ومحاضرات ولقاءات ومعارض بتحمل نفقات سفر واستضافة العلماء والأخصائيين المشاركين من الخارج وكذلك تكاليف الإعداد والتنظيم . كما تقوم الغرفة بإعداد الدراسات وإصدار النشرات والأدلة والكتب الإرشادية المتعلقة بالرعاية الصحية والتوعية بأهميتها .

### استحداث إدارة مختصة بخدمة المجتمع :

من أجل تعزيز المبادرات الخيرية التي تعطيها الغرفة التجارية الصناعية بالرياض أولوية في برامجها وأنشطتها استهدافاً لتأكيد الدور الاجتماعي لأصحاب الأعمال وتنظيم إسهاماتهم في الأعمال الخيرية، أنشأت الغرفة مؤخراً إدارة مختصة بخدمة المجتمع لتتولى تنسيق الجهود والأنشطة الخيرية

والاجتماعية التي تقوم بها و تشارك فيها الغرفة حيث شملت هذه الجهود والأنشطة إضافة إلى رعاية نشاط لجنة أصدقاء المرضى، الإسهام في إنشاء الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام تحت مظلة الغرفة، والجمعية السعودية للإعاقة السمعية، ورعاية نشاط لجنة أصدقاء الهلال الأحمر بالرياض التي بدأت في ممارسة نشاطها .

كما تتولى إدارة خدمة المجتمع أيضاً تنسيق الجهود التي تشارك فيها الغرفة مع مجلس أمناء رعاية الموهوبين، وجمعية الأطفال المعوقين، ولجنة تنسيق خدمات المعوقين واللجنة الخيرية لمساعدة مرضى الفشل الكلوي بالإضافة إلى مساندة الفعاليات ذات الصلة والتي منها المؤتمر السعودي الثاني للتطوع الجاري الإعداد له حيث تسهم الغرفة في توفير الدعم المادي والكوادر البشرية المنظمة له .

يضاف إلى جهود الغرف التجارية جهود رجال الأعمال والتي يصعب حصرها ومن أمثلتها فقط دعم الجمعيات الخيرية بما تجاوز ٥٠٠ مليون ريال، وإقامة أنفاق المشاة ومراكز المسنين والمعوزين في كل من الرياض وجدة والدمام بتكلفة بلغت ٢٤٠ مليون ريال ودعم وإقامة المساجد بمبالغ تجاوزت ٢٠٠ مليون ريال، كما تسابق رجال الأعمال لتقديم العون والمساعدة لإخوانهم المسلمين في شتى بقاع الأرض وبلغ عدد المساجد التي شيدها رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها خلال الخمسة عشر سنة الماضية ١٢٠٠ مسجد ساهم رجال الأعمال بحوالي ٩٠٪ من تكلفتها .

## سادساً: نظم المعلومات واتخاذ القرار :

١- ضرورة اهتمام المؤسسات بإبعاد المسؤولية الاجتماعية وإبعاد أخلاقيات العمل ضمن إطار الثقافة الموجودة بالمنظمة من خلال إنشاء وحدات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية بشكل عام وتجاه العاملين بشكل خاص.

٢- التزام المنشآت بتوفير عنصرى الشفافية والإفصاح في برامجها المنفذة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

٣- ضرورة اهتمام وسائل الإعلام بالتوعية بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية ومبادئها الصحيحة والمجالات المرتبطة بها والعائد على كل من المنشآت المؤدية لها وعلى المجتمع.

٤- قيام الدول بتوفير محفزات نظامية للمنشآت على ضوء تميزها في المسؤولية الاجتماعية.

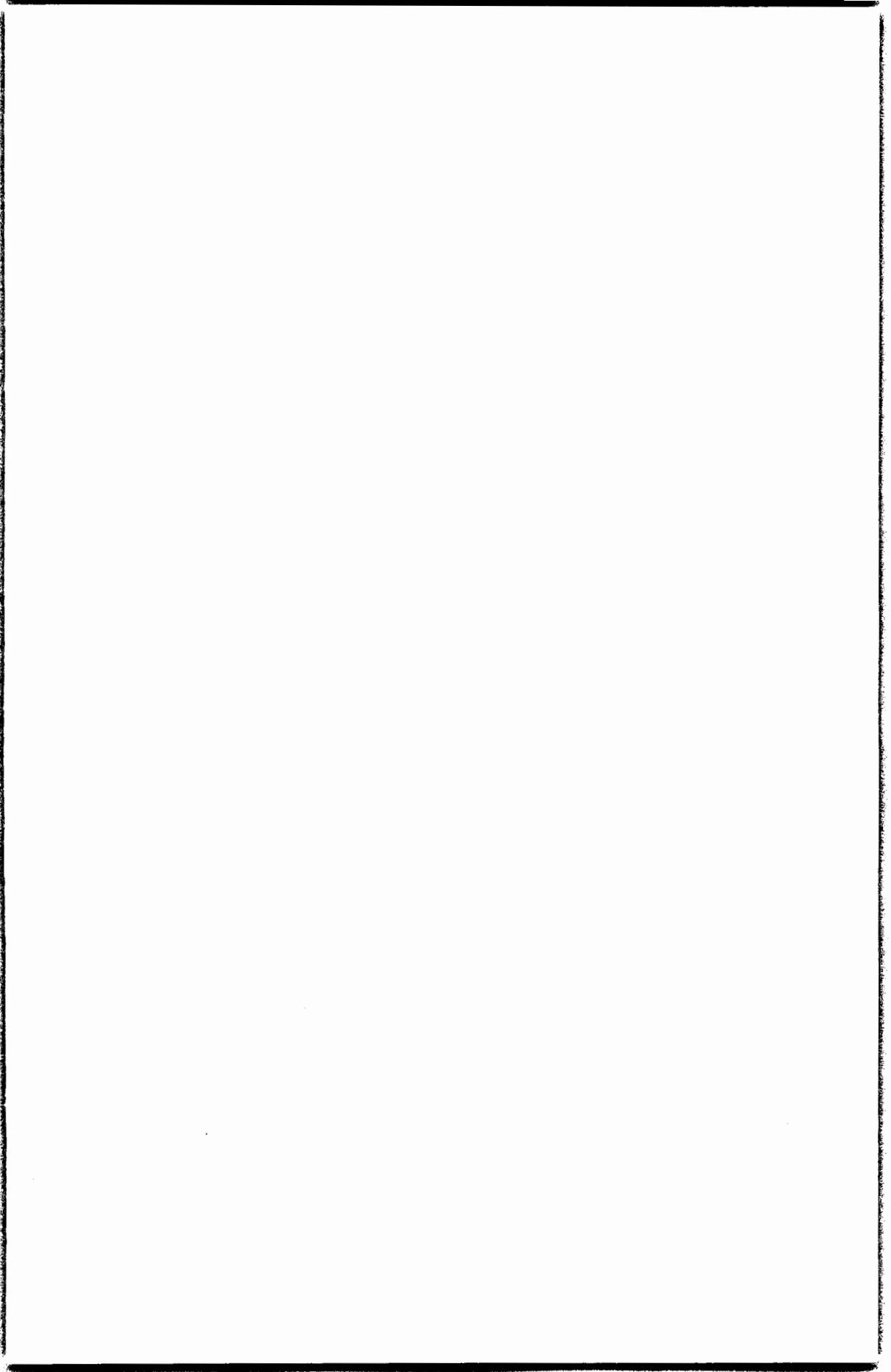
٥- تعميم منح جوائز للتميز في أداء المسؤولية الاجتماعية لإذكاء التنافسية بين الشركات في تحقيق وتوسعة نطاقات المسؤولية الاجتماعية.

٦- تبادل الخبرة والتجارب العملية بين المنشآت والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الأساليب في مجالات المسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثامن

### المهارات الإدارية للقادة

- أولاً : تعريف القيادة والقائد .
  - ثانياً : أهمية القيادة .
  - ثالثاً : نظريات القيادة .
  - رابعاً : أنماط القيادة .
  - خامساً : صفات القائد .
  - سادساً : مهارات القيادة .
-



## أولاً: تعريف القيادة والقائد :

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد .  
القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

## ثانياً: أهمية القيادة :

أهمية القيادة تكمن في:-

- ١) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- ٢) أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- ٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- ٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- ٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- ٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- ٧) تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

### ثالثاً: نظريات القيادة :

#### (١) نظرية القيادة مركزية المبادئ:

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

#### (٢) نظرية القيادة الوظيفية:

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق

#### (٣) النظرية الموقفية:

- تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة. مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

- تحكم هذه النظرية عناصر هي :

(١) سمات القائد (٢) سمات الأتباع . (٣) سمات الموقف وطبيعة الحالة .

#### (٤) النظرية التحويلية:

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.
- ٥- النظرية السماتية / الخصائصية :
  - تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .
  - هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:
    - ❖ السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت ؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيراً.
    - ❖ السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... الخ " .
    - ❖ السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ " .
    - ❖ السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ... الخ " .
    - ❖ السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام... الخ " وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.
- (٦) النظرية التفاعلية / التكاملية :
  - تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية:
    - السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .
  - تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .
- (٧) النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم.

٨ النظرية التبادلية: تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ويستمع إليهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

#### رابعاً: أنماط القيادة:

##### ١- باعتبار مصدرها:

- قيادة رسمية محددة بالقانون واللوائح.
- قيادة غير رسمية غير محددة بالقانون لكن مكتسبة من مكانة الفرد في الجماعة.

##### ٢ - حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC:

##### أ - القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

##### ب - القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

##### ج - القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.
- د - القائد الرئيس C: استشاري.
- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

### ٣ - باعتبار أساليبها:

- ١ - تسلطية استبدادية. ٢ - شورية. ٣ - حرة فوضوية.

### خامساً: صفات القائد :

- يرى ج. كورتوا في كتابه "لمحات في فن القادة" ١٧ صفة للقائد هي:
  - ❖ الهدوء وضبط النفس .
  - ❖ معرفة الرجال .
  - ❖ الإيمان بالمهمة.
  - ❖ الشعور بالسلطة.
  - ❖ البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
  - ❖ الانضباط.
  - ❖ الفعالية.
  - ❖ التواصل.
  - ❖ الواقعية.
  - ❖ الدماثة والعطف.
  - ❖ طيبة القلب.
  - ❖ الحزم.
  - ❖ العدل.

❖ احترام الكائن البشري.

❖ إعطاء المثل.

❖ المعرفة.

❖ التبؤ.

### سادساً: مهارات القيادة:

من أهم مهارات القيادة:

#### ١- مهارة بناء فريق العمل:

##### أ- مراحل بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

##### ١- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

## ٢- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته. من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

## ٣- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

## ٤- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تتم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان

العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- ١- تحديد الحاجة للفريق.
- ٢- تعيين قائد للفريق.
- ٣- توضيح المهمة، والتوقعات.
- ٤- تشكيل الفريق.
- ٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- ٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- ٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- ٨- المحافظة على الأداء الفعال.
- ٩- الإنهاء والاحتفال.

#### ب- أثر القيادة في بناء فرق العمل:

في فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية :

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد الى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .

- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافظاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

### كذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية :

1. أن يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداءه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين .
2. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين .
3. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .
4. المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء .
5. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد .

### ٢- مهارة التعامل مع العملاء:-

#### استمع لعملائك:

إن السعي المتواصل والدائم لمشاركة العملاء في تطوير المنتجات والخدمات له أهمية مطلقة في الشركات كافة وهنا تأتي أهمية تشكيل مجموعات التسويق المكونة من العملاء فقط للاجتماع مع المدير بصورة

دورية ويتم فيها المشاركة بجميع المقترحات والشكاوي لتطوير الخدمات أو المنتجات أو حتى طريقة العرض والتقديم، ولا بد أن يكون التواصل وسبل الاتصال متوفرة بجميع صورها.

#### -كن مستعداً للمساعدة:

تمتاز بعض الجهات العاملة في مجال خدمة العملاء بالعمل الحقيقي على تقديم الخدمة لأي كان وبأي وقت حتى وإن لم يكن من أحد العملاء المعروفين وأفضل ما أود ذكره هو أن تقديم الخدمات لا بد وأن يكون متميزاً وغير متوقع كأن يصل الرد أو الطلب بعد الاعتذار أو أن يبذل الجهد لتوفيرها.

#### تحليل الشكاوي والتجاوب معها:

تشكل الشكاوي الغذاء الروحي لعمليات التطوير والتحسين وهي المقياس الحقيقي للنجاح ومستوى رضا العملاء، فلا بد لنا أن نسمح للعملاء بتقديم الشكاوي وتوفير الآليات لتقديمها كبطاقات الملاحظات والخطوط الهاتفية الساخنة والمجانية ومكاتب خدمة العملاء. فلا بد لك أن تبين للعميل مدى تجاوبك مع الشكاوي من خلال تقديم الشكر الشفوي أو رسالة بريدية أو الكترونية حتى يتم تصحيح الخطأ أو توفير البديل للخدمة السابقة.

#### -اجعل العملاء أفضل سفراء لديك:

إن تقديم أفضل الخدمات يجعل من عملائك سفراء تسويق، فهم عادةً ما ينشرون الإنطباع الجيد والإيجابي، فيأله من حافز لتقديم الأفضل وتطوير الأحسن، وعليك أن لا تفترض بأن اللطف في التعامل يكفي فهو تقديم جيد ولكن لا قيمة له دون نتائج ترضي العميل.

### -كن وثيق الصلة مع العملاء:

ببساطة إذا فقدت العلاقة الشخصية والتميزة مع المؤسسة فكيف تستطيع التواصل معهم؟ . هنا لابد من أن تفعل ما بوسعك لتكوين صورة شاملة عن عميلك وتحديد مدى صلتك بهم وملائمة ما تقدمه من خدمات لاحتياجاتهم وطريقة حياتهم، وعندما تفقد أحد العملاء باشر في مقابلته شخصياً وحدد المشكلات التي تواجهه وتعامل مع الموقف كطريقة للتعلم والتحسن للأفضل.

### - ٣- مهارة الإقناع:

يعرف الإقناع على أنه جعل شخص ما يعتقد أن شيئاً ما صحيح أو أن تحث شخصاً ما على شيء ما.

ويأخذ الإقناع أشكالاً مختلفة منها:

(١) الاعتماد على السلطة.

(٢) الاعتماد على الإغراء.

(٣) الاعتماد على التعاون.

(١) الاعتماد على السلطة:

يفترض أن السلطة تساعد الأفراد على إحداث التغيير، فمن كان عنده سلطة أكبر تمكن من إحداث تغيير عند الشخص الذي عنده سلطة أقل. لكن هذا لا يتناسب مع ما نحن يصدده من إن إقناع الطرف الآخر مبني على حرية إبداء الرأي، فمن السهل استعمال السلطة لتقييد سلوك الأفراد أو عقابهم وإنما من الصعب أو على الأقل يأخذ وقتاً طويلاً شرح رأي معين لهم وإقناعهم به.

## (٢) الاعتماد على الإغراء:

تعتمد الأنماط الإغرائية على العلاقة الحسنة كأداة للتأثير، فتعمل على خلق علاقة حسنة ثم استغلال هذه العلاقة في التأثير. وتأخذ الأنماط الإغرائية النواحي النفسية في الحسبان، فنجدها تستغل حاجة الناس إلى الأمن والمحبة والعطف والنجاح والتقدير وغيرها في التأثير عليهم، ويسير النمط الإغرائي في تأثيره سيراً حثيثاً فلا يحاول التأثير دفعة واحدة إنما يؤثر شيئاً فشيئاً أو بالتدريب.

## (٣) الاعتماد على التعاون:

وفي النمط التعاوني لا يتلقى المتغير المرتقب أي أمر أو تعليمات أو جهود خفية لإغرائه على التغيير، إنما توضع أمامه الآراء والحلول المختلفة بمساعدة المغير وهنا يقوم الطرف الآخر بدور إيجابي في إحداث الإقناع والمغير يعمل على أن يضع المتغير في موقف معين يشعر فيه بعجز واضح ثم الاتجاه بعد ذلك للبحث عن حلول لهذا الموقف.

وهناك العديد من الاستراتيجيات الأخرى التي تستخدم في الإقناع

كالتالي:

## ١. إستراتيجية الابتكار:

وتتمثل في إيجاد وبناء علاقة طيبة مع الجمهور في محاولة لاستقطابه للترويج لأفكار بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون، وكذلك العمل على عرض الآراء بطريقة مبتكرة.

## ٢. إستراتيجية التحسين:

من خلال استخدام الآراء والأفكار بتكرار وتركيز والعمل على تنقيح الآراء وتحسينها للاحتفاظ بالمؤيدين.

### ٣. إستراتيجية المواجهة:

من خلال التصدي للآراء والأفكار المضادة عن طريق التوضيح وشرح الموقف للمؤيدين والاحتفاظ بهم.

### ٤. إستراتيجية الاستفزاز:

من خلال إبراز أو ادعاء عيوب في آراء المنافسون وهي قد تؤدي إلى تدمير المنافسين إن كانوا لا يقدرّون على المواجهة.

### ٥. إستراتيجية النوعية المتميزة:

وتستخدم من قبل المتميزين للغاية للحفاظ على تفوقهم وجعلهم أفضل دائماً عن منافسيهم ومعارضهم معتمدين على جهود التطوير والدعم والتتقيح للآراء والأفكار.

### ٦. إستراتيجية العمل على زيادة الحلول:

وهي تهدف إلى تعدد الحلول والأفكار والآراء والحصول على أكبر قدر منها للاحتفاظ بالمؤيدين لمبتكري هذه الآراء والحلول وخلق الإقناع بهذه الآراء من خلال إعادة عرضها وصياغتها بطريقة مغرية.

### ويعتمد الإقناع على ثلاث استمالات :

يمكن أن يختار من بينها القائم بعملية الإقناع بحيث يختار استمالة تناسب الموقف أو أن يوازن بين استخدام هذه الاستمالات في الموقف الواحد.

وهذه الاستمالات تتمثل في:

(١) استمالة الخوف. (٢) استمالة العاطفة. (٣) استمالة العقل.

### (١) استمالة الخوف:

يقوم المرسل والقائم بعملية الإقناع بحصر مضار وعيوب الاستمرار في الوضع الراهن، ودرجة إلحاح المشكلة وجوانبها المتعددة، وأن وجهة نظره

ورأيه وطريقته في الحل هي التي تعمل على التغلب على هذه الأضرار، وإن لم يؤخذ برأيه ووجهة نظره فإن العواقب تكون وخيمة والوضع سوف يزداد سوءاً.

### (٢) استمالة العاطفة:

في الاستمالات العاطفية يتعرض المستقبل لمجموعة من الرسائل التي تعمل على إثارة تعاطفه مع المرسل، لكي يقوم بإتيان أفعال يريدها المرسل نتيجة حبه وتعاطفه معه، وهنا يعمل المرسل على تصوير أن المستقبل شريك له في الرأي، وأن ذلك صادر بإيحاء من المستقبل وأنه يعمل ذلك ويؤيد القيام به نتيجة رؤيته بأنه نتيجة اشتراكه في اتخاذ القرار. كما أن المرسل قد لا يهتم بداية بأخذ رأي وتأييد المستقبل فيما يعرضه عليه ولكن من خلال إظهار مدى التقارب بينه وبين المستقبل وكذلك التشابه وأن مصلحتهم واحدة، وبعد ذلك يمهّد لأن يكون المستقبل يتبعه نتيجة حبه ووثوقه فيه أكثر من معرفته القرارات والموضوعات والجوانب التي يأخذ رأيه فيها ويعرضها عليه لتأييده لها.

### (٣) استمالة العقل:

وذلك من خلال عرض الأسباب الحقيقية والحجج المنطقية والبرهنة على صحة وجهة نظره، وذلك بمناقشة الأسباب والوصول إلى نتائج وطرح الحلول من خلال الخطوات التي سوف تتخذ. إلا أن من المتحدثين من يكون فاطر العرض ضعيف التأثير فتضيع أدلته الكثيرة المقنعة هباءً، ومنهم من يأتي بأدلة أقل أو أضعف ولكنه يثير عواطف السامعين ويلهب مشاعرهم فيتحمسون لتنفيذ فكرته ويحاول كل واحد منهم أن يعمل على تحقيق شيء منها بقدر طاقته.

#### ٤-مهارة التفويض:

كان مبدأ التفويض الفعال سر نجاح عملاقٍ من عملاقة تجارة التجزئة في الولايات المتحدة، وهو جي سي بيني، والذي يملك سلسلة من متاجر التجزئة تحمل نفس الاسم، حيث يقول: (إن أفضل وأحكم القرارات التي اتخذتها في حياتي على الإطلاق كان: دعه يعمل)، فكان أفضل القرارات أن يفوض المهام الذي يستطيع أن يؤديها غيره، أو لمن تدرب على أدائها بكفاءة.

#### ولكن بشروط خمسة:

لكي يكون التفويض فعالاً، لا بد أن يتوفر فيه شروط أساسية، ودعائم رئيسية، حتى يؤدي ثماره، ومن هذه الشروط ما يلي:

#### ١. النتائج وليس الأساليب:

التركيز على النتائج المرجوة وليس على أساليب إنجاز تلك الأهداف، بمعنى أن توضح الهدف من المهمة التي توكلها لغيرك بدقة، ثم تترك له استخدام الأساليب المناسبة التي توصل إلى ذلك الهدف.

#### ٢. الدقة والوضوح:

بمعنى تحديد الموارد والمصادر، والتي يساعد بشدة في إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، سواء أكانت تلك مصادر بشرية، أو مالية، أو فنية، أو إدارية.

#### ٣. الاتفاق على معايير الإنجاز:

ضع معايير واضحة ومتفق عليها مسبقاً من أجل قياس الأداء، ويتضمن ذلك وضع معايير زمنية لتقديم التقارير ولإنجاز الأهداف.

#### ٤. المسؤولية لا تفوض:

استمرار المسؤولية عن المهمة التي فوضتها ، وتذكر دائماً أنه ليس بمجرد تفويض المهمة فقد انتهت مسئوليتك عنها ، فكما يقول فرانك ف. هوب: (إنه في مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما ، لكن ليس في إمكانك التخلي عن مسئوليته).

#### ٥. الانسحاب بمجرد التفويض:

الانسحاب من المهمة بمجرد تفويض المختص بها ، وعدم التدخل إلا إن دعت الحاجة لذلك؛ فكما يقول الرئيس الأمريكي رونالد ريجان: (قم بتعيين الأشخاص الملائمين ، دربهم ، فوض إليهم ، ولا تتدخل بعد ذلك).

#### ثمار التفويض الفعال:

وحيثما تقوم - عزيزي القارئ - بالتفويض بشروطه الخمس السابقة ، فإن ثمار من شجرة التفويض تتدلى نحوك ، فالتفويض الفعال يمنحك إدارة فعالة للوقت؛ فهو علاج فعال للمدراء الذين يشكون من قلة الأوقات ، وكثرة المشاغل والأعمال ، ويسعون دائماً لإنجاز مهام جديدة.

وفي نفس الوقت فهو يعينك على زيادة الإنتاج ، فحينما توفر من وقتك الذي كان يضيع سدى في أعمال يمكن لغيرك إتمامها ، فإن ذلك يجعلك تركز اهتمامك على اغتنام فرص جديدة ، أو ابتكار أفكار مبدعة ، أو تعلم مهارات جديدة تعود عليك وعلى مؤسستك وعلى أفراد فريق عملك بنتائج تزيد من إنتاجيتك.

ومن ثم يساعدك التفويض الفعال على إيجاد الوقت الكافي من أجل تدريب فريق عملك؛ فالوقت الذي توفره من جراء تفويض المهام ، سيكون موجهاً إلى حد كبير من أجل تنمية مهارات فريق العمل.

## ولكن لماذا يكرهه البعض؟

ولكن إن كان للتفويض كل تلك الثمار، فلماذا يحجم عنه بعض المديرين؟ ولهذا أسباب كثيرة، من أهمها ما يلي:

### أ- الخوف من فقد السيطرة:

حيث أن المدير الذي يقوم بكل المهام بنفسه، فإنه يحتفظ بجميع أوراق السيطرة في يديه، أما حين يفوض المهام، فإنه قد يظن أن الموظفين سيصبحون في غنى عنه.

### ب- الخوف من ضياع الوقت:

فقد يظن بعض المديرين أن الوقت المستثمر في تدريب وتعليم الموظف من أجل تفويض المهمة إليه وقتاً ضائعاً، وهذا ليس بالصحيح على الإطلاق، بل إنه يوفر لك كمدير وقتاً كافياً لإتمام المهام الأكثر أهمية.

### ج- الخوف من اللوم:

ففي حالة إذا ما فوض أحد المدراء أمراً ما، ثم قام الموظف المسئول عن هذا الأمر بإتمامه بصورة خاطئة، فإن المدير هو من سيتحمل نتيجة الخطأ وليس الموظف المسئول.

### د- الحرص الشديد على الموظفين:

فقد يظن المدير أن تفويض مهمة ما لأحد موظفيه، سوف يثقل كاهله ويزيد أعباءه، ومن ثم يحجم عن ذلك ويفضل القيام بالمهمة وحده.

### هـ- مهارة اتخاذ القرار:

إن من أهم أسباب النجاح في الحياة إجادة اتخاذ القرار في الوقت المناسب في جميع جوانب الحياة سواء كانت داخل بيئة العمل أو خارجها ولا بد أن

نعرف إن هناك عدد من الخطوات التي ممكن يسلكها الشخص تساعده للوصول إلى اتخاذ القرار وهي:

أ) تحديد الهدف بوضوح لأنه ذلك يساعدنا ويوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.

ب) جمع المعلومات الكاملة والصحيحة فنقص المعلومات أو عدم صحتها يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ وبذلك تكون النتائج عكسية أو سيئة.

ج) حصر وتحديد الخيارات الممكنة والمتاحة فالتفكير في أكبر عدد ممكن من الخيارات غالباً ما تكون هذه الحلول والخيارات مستتدة إلى المشكلة فكلما كان الخيار واضحاً وقابلًا للاختبار كان أقرب إلى الواقعية والصحة.

د) ٤- ترجيح الأفضل من الخيارات الممكنة والمتاحة وذلك من خلال أما بالتفكير في الايجابيات والسلبيات للقرار أو بتجريب هذه البدائل والحلول المفترضة

هـ) عند تنفيذ القرار اعزم وتوكل على الله فلا تكن أبداً متردداً في اتخاذ القرارات فإن أخطأت فإن الخطأ تجربة تقودك إلى الصواب في المستقبل بإذن الله تعالى

### ٦- مهارة التخطيط :

#### تتطلب من المدير:

١- تحديد الأهداف وتحديد مسارات العمل الممكنة: تحديد الأهداف هو عملية لتحديد الانجازات والأهداف المنشودة ، وينبغي أن يكون المخططون لديهم المهارة لتحديد الأهداف والإجراءات طويلة المدى (التخطيط الاستراتيجي) وينبغي أن يكون قادرا علي بناء مخطط

لتحقيق الأهداف علي أمدى الطويل من دون الإفراط في استهلاك الموارد.

٢- تحليل وتفسير البيانات: تعد المهارة في استخدام المعلومات الأساسية والحكم علي ما تعنيه البيانات في ضوء التحليل من المهارات الأساسية للمخطط الاجتماعي.

٣- تشخيص المشكلات وتحديد مسبباتها: وهنا علي المخطط أن يكون قادرا علي تحديد سبب المشكلة وطبيعتها وعلية أن يصبح قادرا علي تشكيل الرأي والتقدير حول هذه المشكلة.

٤- التواصل: علي المخطط أن يمتلك كيفية الاتصال المتطور ويمتاز بمهارات التواصل الفعال مع فريق العمل ، والقدرة علي التأثير في الآخرين ، والقدرة علي الإقناع والاستماع للأفكار الجيدة .

٥- تنفيذ الإجراءات والرقابة عليها: يجب أن يكون لدي المخطط المهارة في تنفيذ ورصد الخطط وتفسير الإشارات وردود الفعل مع الآخرين الذين ينفذون الخطة.

٦- التوقع والتنبؤ: فالتوقع بالمستقبل تحتاج مهارة تتطوي علي تحديد ما يعتقد المخطط أنه من المرجح أن يحدث في المستقبل. بالاعتماد علي نماذج من الماضي والحاضر تساعد في التنبؤ الأمر الذي يتطلب بالتالي إدخال تعديلات علي الخطط. فمهارة التنبؤ لدي المخطط تجعل لديه القدرة علي فهم وتصور لاستباق الأحداث وضبط الإجراءات المخططة علي مر الزمن.

٧- تقييم ومقارنة مسارات العمل الممكنة: المهارة في تقييم ومقارنة مسارات العمل الممكنة ضرورية في حالة التخطيط والخطط البديلة التي يتم

تقييمها في ضوء المعايير الرئيسية التي يجب الوفاء والعمل بها مثل القبول ، الكفاية ، الجدوى ، الملائمة.

### ٧-مهارة إدارة الوقت :-

#### أ- أهمية الوقت:

إن الوقت بمعناه المُبسَّط هو عمر الإنسان وحياته كلها .  
والعمر محدد ، لا يمكن زيادته بحال من الأحوال وهو ”مورد شديد الندرة“

مورد غير قابل للتخزين ” اللحظة التي لا استغلها تفتنى .“

مورد غير قابل للبدل أو التعويض .

يحاسب عليه المرء مرتان ” عمره ثم شبابه .“

#### ب-فوائد الإدارة الجيدة للوقت:-

-إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية .

-التخفيف من الضغوط سواء في العمل و ضغوط الحياة .

-تحسين نوعية العمل .

-تحسين نوعية الحياة غير العملية .

-قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة .

-قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي .

-تحقيق نتائج أفضل في العمل .

-زيادة سرعة إنجاز العمل .

-تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها .

-تعزيز الراحة في العمل .

-تحسين إنتاجيتك بشكل عام .

-زيادة الدخل .

### ج- سلوكيات و معتقدات تؤدي إلى توفير الوقت:-

- تحديد الهدف .
- التخطيط .
- احتفظ دائما بقائمة المهام . To-do List
- التحضير للغد .
- استخدام أدوات تنظيم الوقت .
- انشر ثقافة إدارة الوقت .
- عدم الاحتفاظ بمهام معقدة (تقسيم المهام إلى مهام فرعية)
- لا تحتفظ بالمهام الثقيلة علي نفسك (انته منها فورا)
- لا تكن مثاليا .
- رتب أغراضك .
- الاتصال الفعال (التأكد من وصول الرسالة كما تعنيها) .
- لا تتأخر في الوصول لمكان العمل .
- التحضير للمهام المتكررة . Check List
- تجميع المهام المتشابهة .
- ارتداء ساعة (راقب الوقت في أي مهمة تقوم بها)
- تأريخ المهام (حدد لنفسك تاريخا أو زمنا للانتهاء من أي مهمة).
- المساومة في تحديد المواعيد .
- لا تحتفظ بمهام ناقصة (انته من كل مهمة بداتها)
- لا تهمل كلمة ” شكرا .“
- لا تقدم خدمات لا تجيدها .
- تعلم القراءة السريعة .

- استغلال وقت السيارة - الانتقال - السفر .
- لا تحتفظ بمقاعد مريحة في مكتبك .
- علق لافتة مشغول إنهاء المهام المحتاجة للتركيز .
- استخدم التليفون بفاعلية .
- تتمية مهارات التفويض .
- اعرف نفسك ودورات أدائك اليومي ذهنيا و بدنيا .

#### ٨-مهارة تعزيز الثقة بالنفس وتقوية الذات:-

- الثقة بالنفس ضرورة لمواجهة الحياة والنهوض بالأعباء وتحقيق النجاح المطلوب كما أن تقوية الذات تعين الإنسان علي تحقيق طموحاته وما يصبو إليه من أحلام ولا يوجد إنسان يرغب في أن تكون ثقته بذاته ضعيفة وهشة كما أن السبيل لتقوية دواتنا ليس بالأمر الهين وفيما يلي ٢٩ مهارة لتقوية الشخصية وتعزيز الثقة بالنفس:
- احرص علي السيطرة علي التوتر والقلق .
- لا بد من التخلص من الإحباط .
- أبتعد قدر الإمكان عن الضغوط النفسية والاجتماعية وضغوط العمل .
- خفف من تأنيب نفسك علي كل هفوة أو خطأ ترتكبه .
- تجنب إصاق التهم والأوصاف بذاتك كأن تقول شخصيتي ضعيفة .
- تفعيل الإيجابيات التي تحملها والتركيز عليها .
- عليك ممارسة فعاليات ونشاطات مختلفة تساهم في تعزيز ذاتك خاصة قيامك بالأعمال الإنسانية .
- عليك القيام بأعمال منتجة ونافعة لك وللمجتمع الذي تنتمي إليه والتي تساهم في تعزيز الذات .

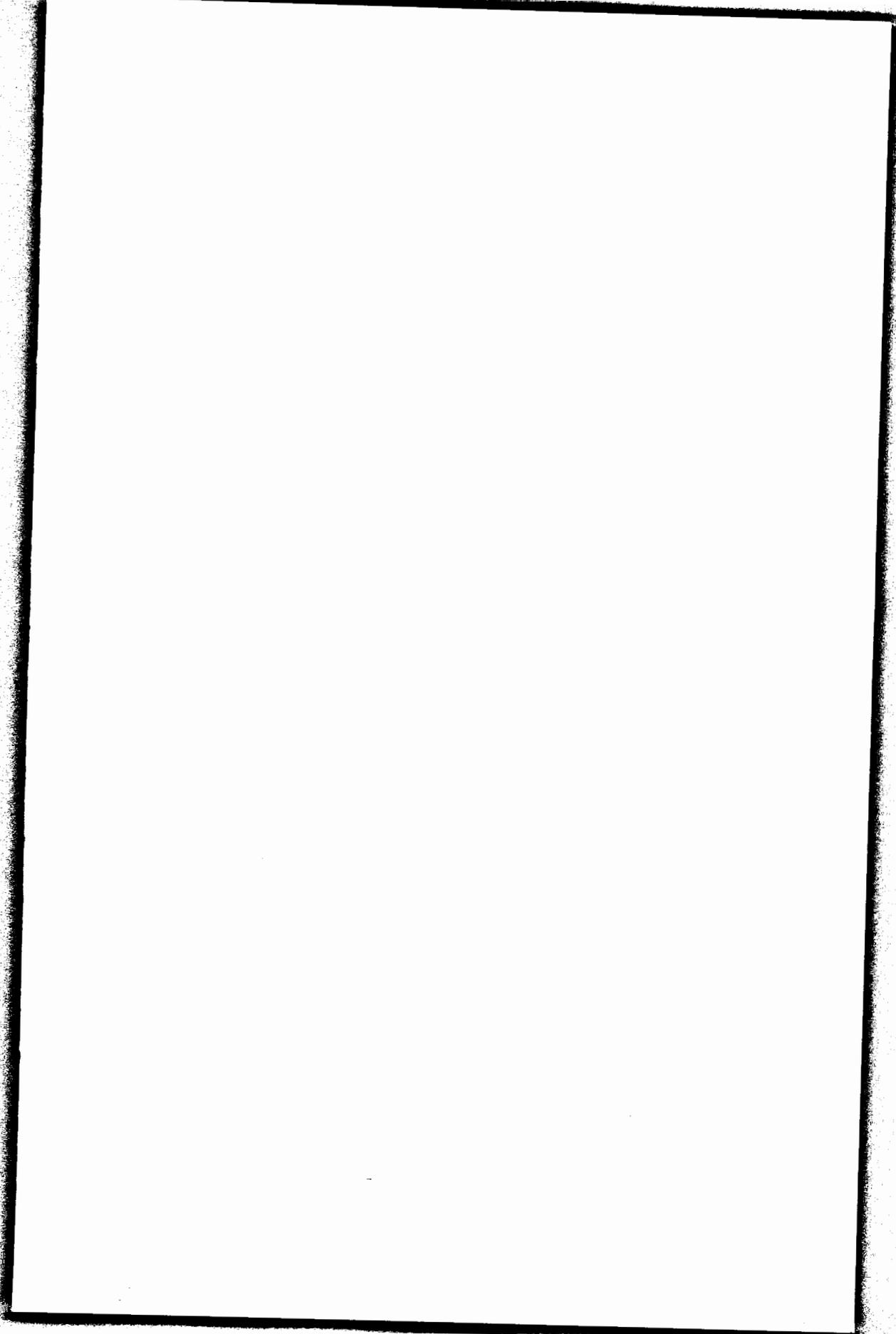
- تجنب الدخول في أعمال فوق طاقتك أو بعيدة عن التخطيط المنطقي.
- تجنب ممارسة الأعمال التي تفقدك طعم الحياة وتؤدي بك إلي الاضطرابات النفسية.
- قم بتقييم الظروف المحيطة بك تقيماً منطقياً بعيداً عن المبالغة.
- قم بتكوين علاقات اجتماعية نزيهة وصدقات سليمة مع أفراد ترتاح لهم.
- اهتم بتقوية ذاتك بممارسة تمارين الاسترخاء والتأمل والتنفس.
- تحدث مع الآخرين في أمور ومواضيع تستأنس بها وتتسجم مع دوافعك وميولك.
- أكسر روتين الحياة وذلك بالقيام بالتغيير كالسفر والتنزه في الأماكن التي تسعدك.
- تعلم مهارات جديدة تضيف عليك الثقة والاعتزاز بالنفس.
- كافئ نفسك علي الإنتاج الإيجابي الذي تؤديه.
- ضع أمام عينك مناظر تعجبك وترتاح لها سواء في المكتب أو غرفة المطالعة أو الجلوس.
- فكر بأنك قوي الشخصية ولك أهمية في المجتمع.
- فكر في حل المشاكل التي تعترضك بهدوء وروية بعيداً عن التهور.
- تأن في اتخاذ القرارات السلبية لحين تلاشي الغضب ولا تتخذ قرارات متسرعة كالاستقالة من العمل وغيرها.
- أستغل قدراتك خير إستغلال.
- أهتم بتقوية الذاكرة وذلك بممارسة التمارين المختلفة.

- وسع ثقافتك من خلال مطالعة الكتب ومتابعة الندوات الثقافية المختلفة ومتابعة البرامج التلفزيونية المفيدة لتكون لديك معلومات عامة كي تستطيع مجارات الآخرين في النقاش في المواضيع المختلفة مما يمنحك الثقة بنفسك.
- تجنب إيذاء الآخرين الذي يسبب القلق والخوف.
- ساعد الضعفاء والمساكين فهذا الأمر يسهم في بث الراحة النفسية والاعتزاز بذاتك.
- مارس السلوكيات المرغوبة في المجتمع كالصلاة الجماعية أو التراويح في رمضان وغيرها.
- أهتم بهندامك ونظافة جسمك.
- التزم بدينك ووطنيتك وما يتعلق بهويتك وكلما كان الفرد ملتزماً بهذه الجوانب كان قوي الذات.

## الفصل التاسع

### إدارة الاجتماعات الفعالة

- أولاً: مفهوم الاجتماعات .
  - ثانياً: أهمية الاجتماعات.
  - ثالثاً: أنواع الاجتماعات.
  - رابعاً: أشكال اتخاذ القرارات في الاجتماعات.
  - خامساً: المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات.
  - سادساً: أهم مشكلات الاجتماعات وطرق حلها .
-



## أولاً مفهوم الاجتماعات :

الاجتماع: هو تجمع ثلاثة أشخاص فأكثر مشتركين في الأهداف يكون بينهم اتصال شفوي أو كتابي.  
كما عرفت أنه: "جمع أو التّام أو حشد من الأفراد للبحث أو اتخاذ قرار بشأن أمر أو أمور معينة".

ونلجأ إليها عندما نرغب في أفضل الحلول للمشكلات، وتقوم على مفهوم العمل الجماعي المتعاقد الذي مؤداه أن الجماعة أكثر ثراء وعطاء من الأفراد المكونة له.

\*الاجتماع الفعّال يكون الاجتماع فعالاً عندما يحقق أهدافه في وقت قصير، وتكون نتائجه مرضية لجميع المشاركين..

## ثانياً: أهمية الاجتماعات:

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، ويمكن تلخيص أهمية الاجتماعات في مختلف مجالات العمل بالمؤسسات في النقاط التالية:

١- تتيح الاجتماعات الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم أيأ كانت مراكزهم المهنية.

٢-تعقد الاجتماعات بهدف الوصول إلى قرارات - من خلال الدراسة والبحث - وتؤثر تأثيراً فعلاً على نشاط المؤسسة.

٣-تفرز الاجتماعات وجهات نظر مختلفة تفيد أصحاب القرار والسلطة بالمؤسسة وتساعدهم على وضع السياسات والقرارات المسيرة لنشاط المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها.

٤- تتيح الاجتماعات الفرصة للأفراد في مختلف المستويات الإدارية للالتقاء والتعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل شخصية على حد سواء.

٥- تساعد الاجتماعات في سهولة الموافقة على القرارات والنتائج التي تفرزها الاجتماعات لإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في إعداد هذه النتائج والوصول إليها.

ولكن على الرغم من كل المزايا التي يمكن أن تأتي من الاجتماعات، يوجد العديد من الانتقادات التي توجه للاجتماعات ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١- سيطرة فئة معينة على الاجتماع ومحاولة تسييره وفقاً لـرغباتهم مستغلين في ذلك سلطة الضغط من واقع مراكزهم المهنية.

٢- استغلال بعض الأعضاء الفرصة والأخذ بمبادرة التحدث بصورة تطفئ على حقوق الآخرين.

٣- كثيراً ما تكون القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات تمثل الرأي الوسط تفادياً للمشاكل وحرصاً على الخروج بنتائج ايجابية من الاجتماع.

٤- إذا لم يكن رئيس الاجتماع على درجة كبيرة من الوعي والحرص، فإن الاجتماع يمكن أن يفشل بسهولة.

٥- الاجتماعات فرصة للقاء والتعارف وتجاذب أطراف الحديث دون الخوض بجدية في الأعمال المنظورة أمام الاجتماع.

٦- الاجتماعات المستمرة الكثيرة مضيعة للوقت واستنزاف لموارد المؤسسات.

- ٧- قد يكون بعض أفراد الاجتماع دون مستوى الاجتماع من حيث الدراية والمعرفة والخبرة اللازمة للمشاركة في الاجتماعات بفعالية.
- ٨- الاجتماعات كبيرة العدد لا تؤتي ثمارها نتيجة تداخل أحاديث المشاركين وسوء عملية الاتصال بهم.

### ثالثاً: أنواع الاجتماعات :

يمكننا أن نقسم الاجتماعات في أي عمل إلى أقسام عديدة يمكن حصرها في الآتي:

- اجتماعات تبادل المعلومات: وهذه الاجتماعات الغرض منها هو تبادل المعلومات بين العاملين بصورة جماعية، مما يوفر الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية.
- اجتماعات اتخاذ القرارات: وهي تختلف عن سابقتها بأن هذه الاجتماعات تكون لأخذ القرارات في القضايا موضوع البحث.
- اجتماعات البحث والدراسات: وهذه الاجتماعات الغاية منها التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري، ويمكن في هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة موضوع وجانب جزئي خاص بها ضمن الموضوع العام الذي يُبحث، وهي تُعقد بهدف اكتشاف مشكلات غامضة، أو البحث عن عرض أفضل لتحسن إنتاجية العمل، وهذا النوع من الاجتماعات يساعد في القضاء على المشكلات في مهدها قبل أن يستعصى حلها.
- اجتماعات طارئة: والمراد بها الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خطط المؤسسة.

- اجتماعات روتينية دورية: وهي متضمنة في برنامج العمل في المؤسسة، يغلب عليها الطابع الرسمي، تحكمها اللوائح والأنظمة، وإما تكون سنوية أو شهرية أو أسبوعية.
- اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية: ومثلها ما يسمى بالاجتماعات البروتوكولية، وهذا النوع يختلف عن سابقه بأنه اجتماع غير منتج.
- اجتماعات علمية تعليمية: الهدف منها تغيير اتجاهات الأفراد بتعلم المعرفة واكتساب بعض المهارات، وتتوقف فعاليتها على مدى تمكن قائد الاجتماع على إدارته باقتدار ومهارة، وتعد عادة على المحاضرات والوسائل البصرية المساعدة والطرق الفعالة للعروض الشفهية.
- اجتماعات إعلامية: وتعد بهدف توصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع ويحضرها عدد كبير من الناس، وفي مثل هذا النوع من الاجتماعات عادة لا يكون هناك مجال للمناقشة وطرح الأسئلة.
- اجتماعات تعقد بهدف المناقشة: وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات بخصوص موضوع معين، ولا يصدر عن مثل هذا النوع من الاجتماعات قرارات أو خطة عمل، ويكون الغالب فيها أيضاً موضوع معين لأعضاء الجماعة، أو فهم وجهات نظر الآخرين، أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار معين.
- اجتماعات تعقد لوضع الأهداف قصيرة الأجل: وذلك عند التخطيط للأنشطة المستقبلية للوحدة الإدارية، وبمشاركة المرءوسين للرئيس في وضع الهدف، ليصبح من اليسير تحقيقه.
- اجتماعات تعقد بهدف التفاوض: حيث يكون هناك طرفين أو أكثر في موقف تفاوض حول قضية ما، يتم عرض وتبادل الآراء وتقريب

ومواءمة وجهات النظر، واستخدام الأساليب التأثيرية بغرض الإقناع والحفظ على المصالح القائمة، أو الحصول على منفعة جديدة.

- اجتماعات تقويم الأداء: وتهدف إلى توفير المعلومات المرتدة للموظف فيما يتعلق بأدائه.

وتقسم الاجتماعات من حيث المستوى إلى ثلاثة أنواع:

- اجتماعات الدول والمنظمات العالمية؛ مثل: جامعة الدول العربية وهيئة الأمم المتحدة.

- على مستوى الدول مثل: اجتماعات مجلس الوزراء.

- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص مثل: اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

**رابعاً: أشكال اتخاذ القرارات في الاجتماعات:-**

يمكن استخدام عدة أشكال لاتخاذ القرارات في الاجتماعات، منها: مناقشة المجموعة العادية، العصف الذهني، وأسلوب المجموعة الاسمي، ولكل شكل مزايا ومساوئ، وليس أي منها أرقى بطريقة متأصلة.

عادة ما يكون شكل المناقشة العادية الأكثر شيوعاً، ويُستخدم إلى حد بعيد، وبصفة أساسية يبين رئيس الجلسة مشكلة ثم يشجع المناقشة المفتوحة المتدفقة بحرية، وعند الوصول لاتفاق في الرأي، ينتقل رئيس الجلسة إلى موضوع جديد ويتكرر الإجراء.

لقد أوضحت هذه الخبرة أنه بسبب عدم هيكلية هذا النوع من الاجتماعات، يكون شكل اتخاذ القرارات أكثر تعرضاً للأخطار، ويسهل حمل أعضاء المجموعة على تغيير رأيهم بواسطة الضغط الاجتماعي، حيث يمكن تطويل المناقشة بحيث تبعد كثيراً عن فائدتها، ويمكن أن تهيمن

الشخصيات الطاغية بسهولة على الاجتماع، ويحتمل توليد قليل من الحلول البديلة. ومن ناحية أخرى، وبسبب عدم هيكلته، يميل إلى تعزيز روح التضامن بين أعضاء المجموعة، حيث يستطيع المشاركون إقحام الدعابة (المزاح) مع بعضهم، وبناء روابط اجتماعية قوية بطرق أخرى.. وعموماً، وبسبب عدم وجود هيكل، يتوقف نجاح شكل مناقشة المجموعة العادية بدرجة كبيرة على مهارة قائد المجموعة.

أما العصف الذهني فعملية معروفة جيداً لتوليد أفكار، حيث يُطلب من الأفراد التفكير في كل الطرق التي يمكن حل مشكلة بها. ولتنفيذ جلسة عصف ذهني ناجحة، يجب إتباع القليل من القواعد البسيطة: أولاً: يجب تشجيع الأفراد على توليد أقصى ما يمكن من الأفكار المتنوعة، فالطريقة المثلى للوصول إلى الفكرة "الصائبة" هي امتلاك الكثير من الأفكار. ثانياً: يجب تشجيع اقتراح بدائل فريدة، وبالتحديد، يجب تشجيع الأفكار المتباينة عن الممارسة أو الفلسفة الحالية. ثالثاً: يجب نصح الأعضاء بأن "ينهموا" من أفكار بعضهم البعض ("لقد جعلني اقتراح علاء أفكر بشأن بديل آخر"). رابعاً: الأهم هو ضرورة عدم قيام الأعضاء بانتقاد الأفكار عند اقتراحها، بل يؤخر التقييم إلى ما بعد توليد جميع الأفكار.

وتكمن أهمية القاعدة الأخيرة: في أن أعضاء المجموعة غالباً ما يتنافسون في من يكون أول من يوضح سبب عدم نجاح اقتراح.. إحدى الاستجابات النمطية هي: "تلك فكرة جيدة، لكنها غير ملائمة لهذا الموقف"، وكنتيجة لهذا، تختنق عملية توليد الأفكار، حيث يمتنع الأفراد عن تقديم مقترحات جديدة خوفاً من السخرية منهم أو وصفهم بالسذاجة، فعند السماح بنمو مناخ انتقادي علني أثناء جلسة العصف الذهني، يبدأ

الأعضاء في استهجان أفكارهم الذاتية حتى قبل التعبير عنها ، فهم يعتقدون انه مادام قد "حاول علاء أن يثبت عدم جدوى فكرة حسان ، وفكرتي تماثل فكرته ، فلا حاجة لذكر فكرتي".

وعموماً ، تكون جلسات العصف الذهني ممتعة جداً ، ويفادر المجتمعون ولديهم إحساس قوي بالإنجاز.. ومع ذلك ، أوضحت البحوث أن مجموعات العصف الذهني لا تولد العديد من البدائل كما قد يتوقع الفرد ، . وغالباً ما يتحول الاجتماع إلى شكل مناقشة المجموعة العادية. وللتغلب على المشكلات المتأصلة في هذين الشكلين للمناقشة ، قام أندريه ديلبيك وزملائه في جامعة ويسكونسين بصياغة أسلوب المجموعة الاسمي.

وعموماً ، يمكن التفكير في أسلوب المجموعة الاسمي باعتباره شكلاً مهيكلاً بدرجة مرتفعة للعصف الذهني يتضمن أربع مراحل:

١. بعد بيان المشكلة ، يُطلب من أعضاء المجموعة تدوين أقصى ما يستطيعون من الحلول البديلة.

٢. يطلب رئيس الجلسة من الأعضاء إعداد تقرير عن أفكارهم في شكل بيان موقع من عدة أفراد بينما يسجلها كاتب على رسم بياني أو سبورة.

٣. تعقد مناقشة موجزة ، بصفة أساسية لتوضيح البنود التي تم بيانها أو تسجيلها بطريقة غامضة.

٤. يطلب من الأعضاء التصويت للبدائل التي يفضلونها ، ويمكن أن يتم هذا التصويت بعدة طرق.

على سبيل المثال ، يعطى كل عضو عشرة نقاط يقسمها بين كل البنود ، أو ربما يبلور كل فرد اقتراحاً إلى ثلاثة اقتراحات ، فإذا انبثق فائز واضح ،

تكتمل المهمة. وإذا لم ينبثق فائز واضح يمكن مناقشة الاقتراح وأخذ اقتراح ثانٍ، وتكرر هذه العملية حتى ينبثق اتفاق في الرأي.

الاسمي	العصف الذهني	العادي	المعايير
مرتفع	متوسط	منخفض	عدد الأفكار
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	جودة الأفكار
متوسط	منخفض	مرتفع	الضغط الاجتماعي
منخفضة	منخفضة	متوسطة	التكاليف الزمنية/ المالية
مرتفع	مرتفع	منخفض	التوجه للمهمة
متوسط	منخفض	مرتفع	احتمال حدوث صراع بين الأفراد
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة إلى	مشاعر الإنجاز
متوسط	غير ساري	منخفضة	التعهد بالحل
متوسط	مرتفع	مرتفع	تنمية الشعور بـ "نحن"

#### خامساً: المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات :

##### ١-مرحلة ما قبل الاجتماع:

يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع غالباً على مقدار التخطيط و التحضير

لعقده، والتي تتمثل فيما يلي:

١. تحدد الهدف من وراء الاجتماع وما المراد تحقيقه.

٢. اختيار أفضل الأوقات، فقد تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني.

٣. اختيار المشاركين، كقاعدة عامة اجعل عدد الاجتماعات أقل ما يمكن:

- إذا كنت تريد حل مشكلة، فأنت بحاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة.
- إذا كنت تريد اتخاذ قرار، فأنت بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار.
- إذا كنت تريد توصيل معلومات، حدد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات.

- أما إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة، بعد تحديد من ينبغي حضوره وجه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف، ويحبذ إرفاق خارطة تحدد الموقع بوضوح ووقت الاجتماع وجدول الأعمال.

٤. إعداد جدول الأعمال: وهو عبارة عن قائمة تتضمن كافة الموضوعات التي ستبحث وتناقش خلال الاجتماع وذلك لاتخاذ القرارات والتوصيات بشأنها، وهو يتضمن عادة بنوداً من جدول الأعمال السابق تحت عنوان أعمال غير منتهية.

لذا لا بد من مراعاة النقاط التالية عند إعداده:

- تحديد أعداد المشاركين وعنوان الاجتماع.
- تحديد مكان الاجتماع وتاريخ بدئه وانتهائه.

- تحديد الموضوعات التي ستناقش في الاجتماع في شكل نقاط وعناصر مختصرة.
  - يجب أن يكون عدد الموضوعات متناسقاً مع الوقت المحدد.
  - ترتيب موضوعات جدول الأعمال حسب الأهمية.
  - الرجوع إلى محاضر الاجتماعات السابقة للتأكد من أن هناك موضوعات لم تستكمل مناقشتها؛ لإدراجها في جدول الأعمال.
  - تقليل عدد الوثائق الرسمية قدر الإمكان وتوزيعها على المشاركين قبل الاجتماع.
  - تحديد أسماء المسؤولين عن مناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.
- ٥- الاستعدادات المادية، وتتمثل فيما يلي:
- أ- قاعة الاجتماع: إن تجهيز قاعة الاجتماع له تأثير كبير على مدى نجاح أو فشل الاجتماع، حيث أن سلامة التجهيزات تؤثر على خطوط الاتصال بين المشاركين والعلاقات بينهم ومدى تفاعلهم على موضوعات الاجتماع، لذا لا بد من مراعاة الآتي:
  - أن تكون الطريقة المتبعة لوضع الطاولات والكراسي تؤدي إلى تحقيق أهداف الاجتماع، فقاعات المحاضرات والفصول الدراسية تفي بغرض اجتماعات المناقشة، ولكن في حالة الاجتماعات لحل المشكلات واتخاذ القرارات، فإن المائدة المستديرة تكون أفضل.
  - وضع التجهيزات السمعية البصرية مبكراً مع التأكد من سلامة ومعرفة تشغيلها.
  - عنصر الدخول والخروج للأعضاء المتأخرين.

ب- إعداد ملف الاجتماع: لتنظيم أعمال الاجتماع يفضل تجميع كافة الوثائق اللازمة لكل عضو في ملف خاص يكون من النوع الجيد، ومن أهم ما يجب أن يحتويه:

- صورة من جدول الأعمال.
- محضر الاجتماع السابق.
- أسماء الأعضاء الحاضرين والمعتذرين.
- الوثائق الضرورية مع ترقيمها للرجوع إليها أثناء المناقشات.

ج- المواد واللوازم الأخرى:

- بطاقات التعريف.
- الأدوات المكتبية.
- المرطبات وتحديد فترة الاستراحة.

## ٢- أثناء الاجتماع:

هناك أدوار محددة للأفراد المشاركين في الاجتماعات أثناء انعقاد

الاجتماع على النحو التالي:

### ١- القائد الرسمي:

يقوم القائد الرسمي بافتتاح الاجتماع ويوضح الغرض منه وتعريف المشاركين على الميسر وضابط الوقت ومسجل الوقائع والحصول على موافقتهم في الكيفية التي يتم بها قيام كل بعمله و يقوم بإنهاء الاجتماع.

### ٢- الميسر:-

هو الشخص الذي يقوم بدور المنظم المحايد وذلك بمساعدة المشاركين في الاجتماع على التركيز على محتوى وأهداف الاجتماع وكيفية تسيير

الاجتماع. ويكون الميسر مسئولاً عن إدارة النقاش بشكل متوازن مع حماية الأفراد من الاتهامات والهجوم الشخصي .

### ٣- المسجل (المقرر):-

هو الشخص الذي يقوم بتسجيل وقائع الاجتماع والقرارات التي تم إصدارها وتقديم ملخص بذلك نهاية الاجتماع .

### ٤ -ضابط الوقت:-

هو الشخص الذي يقوم بالحصول على موافقة المشاركين في بداية الاجتماع على الجدول الزمني لكل بند ومتابعة تنفيذ البرنامج الزمني على النحو الذي أتفق عليه .

### ٥- المراقب:-

أحياناً يكون هناك مراقبين في بعض الاجتماعات وظيفتهم ليست الحكم على محتوى الاجتماع ولكن بتقديم مقترحات لتحسين أداء المجموعات في الاجتماعات القادمة .والمراقب غير مسموح له بالمشاركة في الاجتماع بل يؤدي دوره في صمت حيث يراقب العلاقات والمعاملات بين المشاركين في الاجتماع وكيفية تكوين الأفكار وطريقة القيادة.

### ٦- المشارك:-

هو الشخص الذي يشارك في الاجتماع دون أن يقوم بأي من الأدوار السابقة .

### الاتفاق على الأسس والقواعد :

من الضروري جداً أن تتفق المجموعة على القواعد والأسس الخاصة بالإجراءات التي تساعد على إنجاح الاجتماعات ومن هذه القواعد:  
-بداية ونهاية الاجتماعات في الوقت المتفق عليه حسب الجدول .

- أسرد الحقائق أو الأحداث قبل طرح الأسئلة .
- للوصول إلى قرار بشأن ما ، أكتب اقتراحك بشكل واضح ومحدد ، ثم قدمه للمجموعة وتحمل المسؤولية في الحصول على موافقة كل الأطراف المشاركة .
- ذكر الأسماء والأماكن المعينة عند التحدث عن مشكلة أو موضوع معين .
- أضف شيئاً جديداً عندما تتحدث .
- لا تنغمس في مناقشات جانبية .
- تقاسم وقت الحديث مع الآخرين .
- كن مرناً .

### ٣- مرحلة ما بعد الانعقاد :-

- وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :
- أولاً : توثيق الاجتماع :**
- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :

- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- اسم رئيس الاجتماع .
- جدول الأعمال .
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .

- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
  - تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي .
- مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع : استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه .
- وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

### ثانياً : تقييم الاجتماع :

- وتعنى قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة .
- والطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع - التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة - قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :
- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك ؟ نعم / كلا .
  - هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا .
  - هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا .
  - هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا .
  - هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا .

**ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة :**

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائماً على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما :

١-مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول .

٢-مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها) .

**سادساً: أهم مشكلات الاجتماعات وطرق حلها:-**

تتمثل المشكلات التي تواجه قائد (أو رئيس) الاجتماع في نوعين:-  
النوع الأول: وجود بعض الأعضاء الذين يتحدثون كثيراً ويمنعون الآخرين من المشاركة.

النوع الثاني: أعضاء لا يتحدثون إطلاقاً، ولا يشاركون بأرائهم.  
وفيما يلي بعض النصائح التي نقدمها لك كرئيس للاجتماع للتعامل مع هؤلاء المشاركين

**أولاً: كيفية التعامل مع الأعضاء الذين يتحدثون كثيراً****التعامل مع محب الظهور:-**

يتميز الفرد الذي يحب الظهور بأنه يعرف كثيراً عن موضوع الاجتماع وهو يحب أن يظهر ذلك أمام جميع الحاضرين، ويبرز نفسه على أنه خبير في هذا الموضوع، ويحاول أن يتحدث كثيراً، وهو بذلك يمنع غيره من التحدث.

ولكي تتعامل مع محب الظهور اتبع ما يلي:-

١- أسأل الشخص محب الظهور سؤالاً صعباً لكي توقفه عن الحديث، وحاول أن تأخذ الحاضرين في صفك، ولكن خطورة هذه الإستراتيجية أنه يمكن أن يقوم محب الظهور بالإجابة على السؤال، وتوجيه سؤال إليك قد لا تستطيع إجابته.

٢- قاطعه، ولخص ما يقوله، واسأل أحد الحاضرين سؤالاً آخر لكي تغير مجرى الحديث.

٣- قاطعه، ونبهه إلى أنه استنفذ وقتاً كثيراً في الكلام وأن هناك الكثيرين الذين سوف يتحدثون أيضاً.

٣- كلفه بمشروع معين كأن يجمع معلومات أو ينفذ توصيات اجتماع ما، واجعله يعرض ذلك على المجموعة للمناقشة.

كلفه برئاسة لجنة فرعية من نفس المجموعة، واجعل المجموعة

تناقش توصياتها-

### التعامل مع المنقذ:-

الشخص المنقذ هو الشخص سريع الاستجابة والمفيد للجماعة ومعاون لها، وهو يعرف الإجابات الصحيحة لجميع الأسئلة، ولكنه عندما يقوم بتقديم مساعدته فإنه يتعمد أن يحدد جميع الأعضاء جانباً حتى لا يشاركوا بفاعلية، ولكي يبرز مهارته للجميع، وهو في سلوكه هذا يقترب من سلوك "محب الظهور.."

وعند التعامل مع شخص من هذا الطراز اتبع ما يلي:-

١- قاطعة في الحديث في الوقت الملائم واللق عليه الأسئلة التي يحتاج الآخرون للإجابة عنها.

- ٢- اجعله يشعر أن هناك بعض الأشخاص الذين يريدون المشاركة وتقديم أفكاراً جيدة مثل أفكاره.
- ٣- كلف هذا الشخص بالقيام بدور المقيم لبعض الأفكار التي تطرح أثناء الاجتماع، لاختيار أحسنها.
- ٤- كلفه أيضاً ببعض الأعباء والمسؤوليات مثل جمع معلومات عن موضوع ما أو رئاسة لجنة فرعية للمناقشة مثلما فعلت مع الشخص محب الظهور.

### التعامل مع الثرثار:

- الشخص الثرثار هو الذي يتحدث كثيراً وفي موضوعات ليس لها علاقة بموضوع الاجتماع.
- عندما يتوقف ليلتقط أنفاسه، سارع بأن تشكره، وأعد صياغة أحد الجمل التي قالها واجعلها ذات صلة بالموضوع، وارجع بالأعضاء إلى الموضوع الأصلي من خلال بعض الأمثلة.
  - قاطعة ووجه سؤالاً لشخص غيرة.
  - تحدث عن مساهمته ووجه كلامك إلى الأعضاء واسألهم إن كان أحد منهم يود التعقيب على كلامه.
  - ارجع إلى الأجندة الموضوعه، وإذا كان الموضوع مكتوباً على السبورة أو لوحة، اسأل الشخص الثرثار عن النقطة التي يتحدث فيها والتي من المفترض أن يكون لها علاقة بالموضوع الذي من أجله عقد الاجتماع، فهذا الموقف يجعله محرجاً، ويكف عن ثرثرته.

## التعامل مع المعارض دائماً:-

الشخص المعارض دائماً هو شخص يحاول إثارة المتاعب، وذلك بأن يعترض ويبدو غير موافق بصفة عامة، ومن الأسباب التي تجعل الشخص يتخذ هذا الموقف:

-شعوره بالإحباط الناتج عن عدم كونه رئيساً للاجتماع.

-شعوره بالكراهية لبعض الأعضاء.

ولكي تحدد من مثل هذا التصرف وتأثيره على إحباط الآخرين يجب أن

تتصرف مع هذا الشخص وبسرعة أحد التصرفات التالية:-

-اجعله يجلس في مواجهتك، فهذا يجعلك أكثر قدرة على السيطرة على

إثارته للمشاكل وحدوث أي خلاف أو شجار بينه وبين أحد الأعضاء

الآخرين..

-تجاهله، أو تظاهر بأنك لا تفهم وجهة نظره في الاعتراض على الأفكار

التي تعرض أثناء الاجتماع فهذا يجعله يستسلم، ولكن هناك خطورة أن

يجعله أكثر تصميماً على المعارضة.

-تحدث معه على انفراد، وابلغه بملاحظاتك عن سلوكه غير المرغوب

فيه، واسأله عن المشكلات التي تواجهه لكي تساهم في حلها معه..

-اسند إليه بعض المهام الخاصة والمسؤوليات التي قد تجعله يشعر أنه

شخص مهم، وهذا الأمر يجعله يعود للجماعة ويتفاعل معها، وخطورة

هذا الأمر أنه قد يسيء استغلال هذا الموقف، ويكون أكثر قوة في

المعارضة وإثارة المشاكل.

-انتظر حتى يقوم الأعضاء بتبنيه إلى سلوكه غير المرغوب، وتوجيه اللوم

له، وربما يعيده ذلك إلى صفوفهم..

ثانياً: التعامل مع الأعضاء الذين لا يتحدثون:-

التعامل مع غير المهتم:-

هناك بعض الأفراد الذين لا يهتمون بالاجتماع أو بالموضوع أو الأعضاء، وغالباً ما يقوم هؤلاء الأعضاء بالانشغال بأي شيء آخر أثناء الاجتماع، كالنظر من النافذة، أو قراءة كتاب، أو كتابة بعض الملاحظات غير المتعلقة بالاجتماع، ولمثل هؤلاء الأفراد اتبع ما يلي:-

١-وجه إليه سؤالاً عن خبرته بالموضوع الذي يتم مناقشته، وتعهد أن تختار سؤالاً يستطيع الإجابة عليه وإلا ازداد الموقف تعقيداً، وازداد الفرد تخرجاً.

٢-اسند إليه أحد المهام التي تجعله مندمجاً في الاجتماع، مثل تجميع بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع، أو تسجيل بعض الآراء والملاحظات.

٣-تجنب أن تكلفه بأحد المهام الحيوية الهامة للمجموعة، لأنه من الممكن أن تكون استجابته غير فعالة، اجتمع به، وحاول أن تكتشف مشكلته.

٤-اجعله يجلس في منتصف المجموعة حتى يندمج في التفاعلات بين الأعضاء، فالفرد غير المهتم يحاول أن يجلس في المؤخرة حتى لا يتفاعل مع المجموعة.

٥-اسأله عن رأيه في الموضوع، وعندما يجيب، أبد اعتراضك على رأيه، وذلك حتى تستثيره وتجعله متحفزاً للدفاع عن رأيه ومشاركة المجموعة والتفاعل معها، وبالتالي جذب اهتمامه وتغيير موقفه.

### التعامل مع المستمع (الذي يستمع فقط دون أن يتحدث):

هذا النوع من الأعضاء يفضل أن يكون مستمعاً على أن يكون متحدثاً، وهو لا يشارك بأفكاره وآرائه وإنما يمكن أن يؤيد الأفكار والآراء التي تطرح من خلال إيماءات برأسه تدل على موافقته، أو من خلال أي علامات أخرى، لكنه لا يشارك بالفعل في المناقشة

ولكي تحرك مثل هذا النوع اتبع ما يلي:-

١- عندما يبدي هذا الشخص رأيه بأسلوب غير شفهي (سواء كان بالموافقة أو غير الموافقة)، عندئذ اجعله يعبر عن رأيه شفاهه أمام الجميع، وشجعه على التحدث والمشاركة.

ووجه إليه بعض الأسئلة التي تجبره على التحدث للرد على أسئلتك

٢- إذا كنت تعلم شيئاً عن قدراته وخبراته، فحاول أن توجه الحديث إلى ذلك المجال الذي تستطيع أن تسأله عن رأيه في الموضوع استناداً على ما لديه من خبرة في الموضوع، لكي يستطيع التحدث.

٣- اجتمع به، وكلفه بقيادة مجموعة من المجموعات الفرعية، وإذا كنت واثقاً من قدراته، فيمكنك أن تسند إليه رئاسة الاجتماع في المرات القادمة..

### التعامل مع الخجول:-

الشخص الخجول يبدو صامتاً معظم الوقت، وفي بعض الأوقات يهم بالحديث، ولكن عندما يبدأ شخص آخر في الحديث فإنه يصمت ولا يتكلم.

وللتعامل مع شخص من هذا النوع إتباع الآتي:-

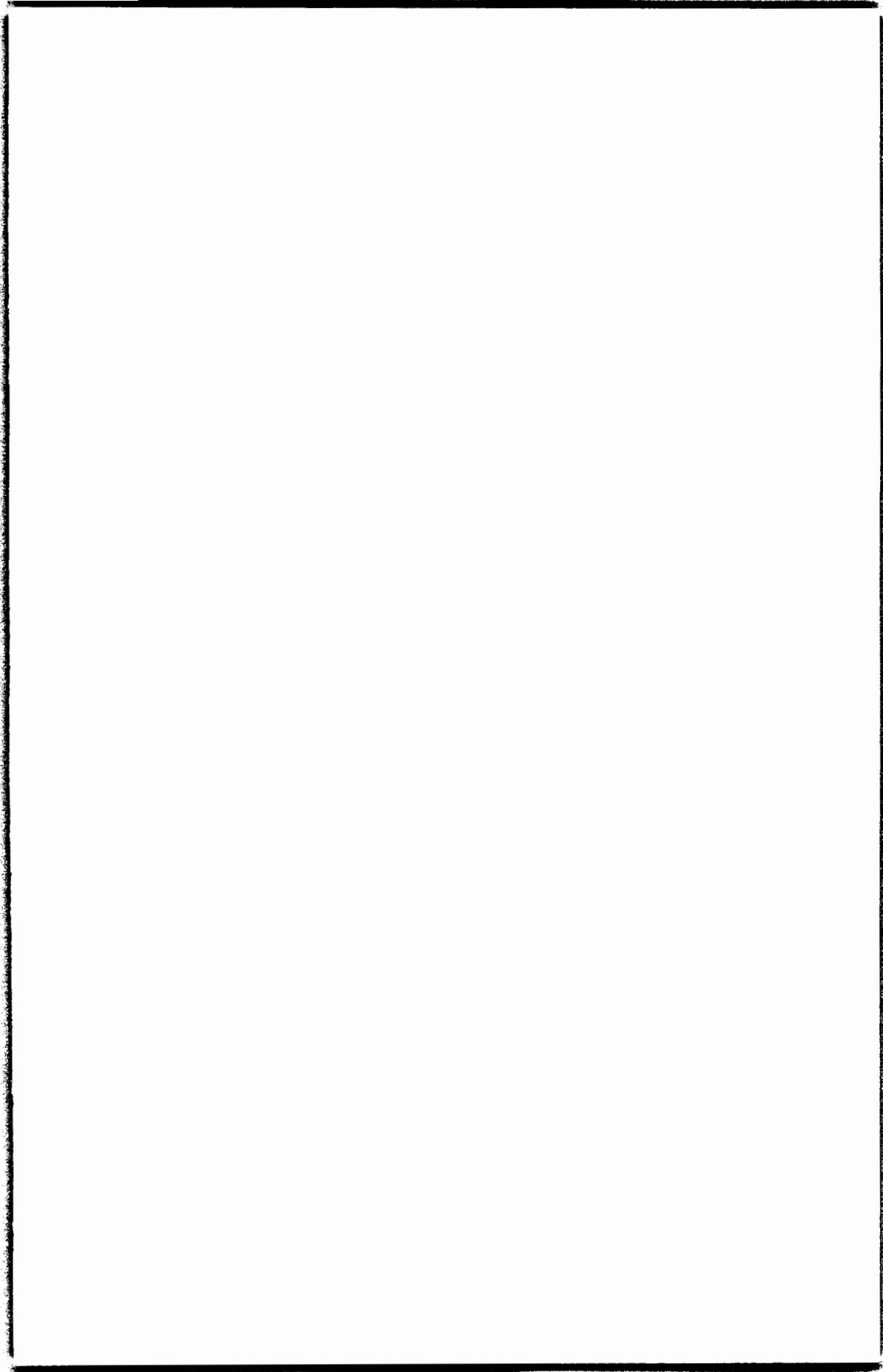
- ١- وجه إليه بعض الأسئلة (مع مراعاة أن تكون في حدود قدراته ويستطيع الإجابة عليها).
- ٢- اسأله عن رأيه في الموضوع، ومدى موافقته على ما يعبر من آراء، فهذا يشجعه على الحديث والاندماج في الموضوع.
- ٣- عندما يهم هذا الشخص بالتحدث أعطه الفرصة لكي يتحدث حتى لو كان ذلك على حساب مقاطعة من يتحدث.
- ٤- اسند إليه بعض المهام والمسؤوليات الخاصة-

### التعامل مع البخيل:-

مثل هذا الشخص قد يكون خبيراً في موضوع الاجتماع، ولكنه لا يرغب في مساعدة الآخرين وإعطائهم خبراته ومعلوماته باعتبار أنه انفق من عمره الكثير في تحصيل هذه المعلومات وأنه لا ينبغي أن يقدمها لمن يحتاجها بسهولة..

وفي مثل هذه الحالة إتباع ما يلي:

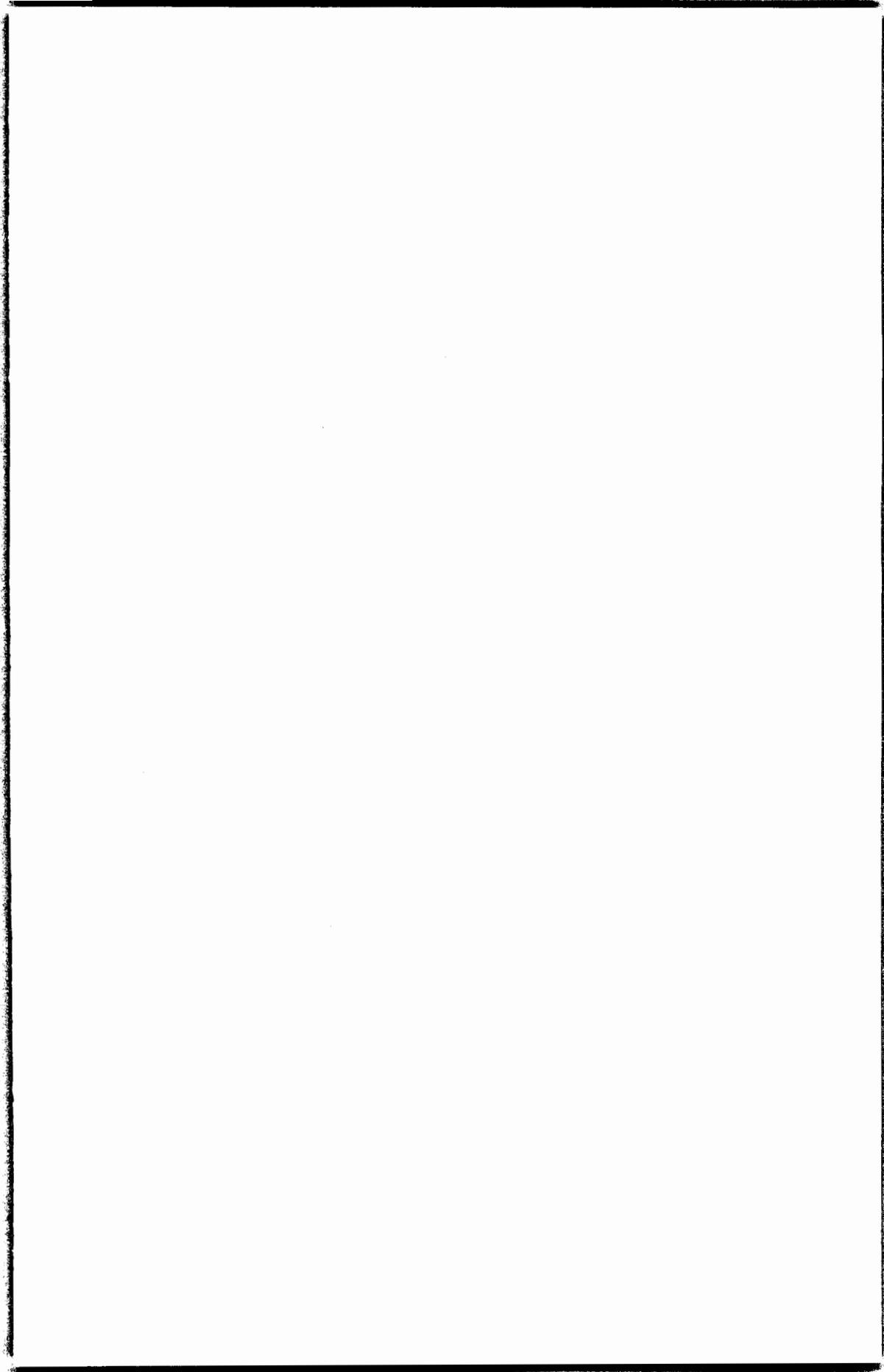
- اجعله يشعر بالعظمة، وقل له أن الأعضاء يرغبون في الاستفادة من خبراته العظيمة-
- اعطه معلومة صغيرة عن الموضوع واجعله يستكمل الحديث في ذلك الموضوع الذي يتعلق بخبرته..
- اجعله يقود مجموعة صغيرة من أعضاء الاجتماع، واجعله يدير الحوار والنقاش بينما تجلس أنت في نهاية الغرفة.
- اسند إليه بعض المهام والمسؤوليات الخاصة.
- اجعله يراس بعض اجتماعات المجموعات الفرعية، وأن يقدم تقريراً عن مدى تقدم هذه المجموعات.



# الفصل العاشر

## الإصلاح الإداري

- أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري .
  - ثانياً : المشكلة الإدارية والحاجة الملحة للإصلاح الإداري في العالم العربي.
  - ثالثاً : مراحل الإصلاح الإداري .
  - رابعاً : تطور الإصلاح الإداري في مصر .
  - خامساً : تطور الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية.
  - سادساً:محاور الإصلاح الإداري- مصر نموذجاً- .
  - سابعاً : الحكومة الإلكترونية إحدى وسائل الإصلاح الإداري الحديثة .
  - ثامناً : مشكلات الإصلاح الإداري .
  - تاسعاً:خصائص الإدارة العامة الحديثة.
  - عاشراً:التفكير خارج الصندوق.
-



## أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري.

الإصلاح الإداري هو بوجه عام: تنظيم الجهاز الإداري في الدولة تنظيمًا علميًا سليمًا بحيث يصبح قادرًا على تقديم الخدمات العامة للمجتمع على أكمل وجه في أقصر وقت وبأقل تكاليف ممكنة وبحيث يحقق بوجه عام القوة للدولة والرفاهية لأفراد المجتمع.

وهناك تشابك بين مفهوم الإصلاح الإداري وبعض المفاهيم الأخرى نذكر منها.

### ١- التطوير الإداري Administrative Re- organization

وهو يعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويتضمن بعدا سلوكيا وغالبا ما يكون اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري.

### ٢ التحديث الإداري Administrative Modernization

يعني تبني المناهج والأساليب والوسائل الإدارية التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية .

### ٣- التنمية الإدارية Administrative development

تقترن التنمية الإدارية بالتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا والتنفيذية والتنمية الإدارية تساير المصطلحات التي ظهرت في مختلف الكتابات العلمية كالتنمية السياسية والاقتصادية والثقافية ومختلف الفروع العلمية التي تبحث في ظاهرة كفاءة السياسة العامة والرغبة في تحقيق الأفضل لدى الدول النامية، فالتنمية هي تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطويرها وتقدمها على كافة نواحي الحياة الاجتماعية والنواحي الإدارية .

والمفاهيم السابقة (التحديث، التطوير، التنمية) كلها تمثل نظرة تنظيمية فاحصة لإقامة الوسائل الكفيلة بمعالجة مشكلات الإدارة بما يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بأقصى كفاءة ممكنة.

والحقيقة أن الإصلاح الإداري يشمل كل المفاهيم السابقة، فالفهم بهذا المصطلح يدل على إن الجهاز الإداري وحدة واحدة ومتكاملة وفكرة الإصلاح منها شمولية نظرا لارتباطها بكلية الجهاز الإداري وبالخطط التنموية الشاملة، كما وأن المصطلح يشمل الجوانب السلوكية والتراكم والاستمرارية كما يشمل القوانين والأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمية، وهو يشمل ضمن ما يشمل عملية التطوير والتحديث والتنمية وليس العكس.

حيث يعني المدلول اللفظي والضماني للإصلاح بهذا الفهم إصلاحا وتقويما وتحسينا للأوضاع الراهنة وتطويرها وارتباطها بطموحات مستقبلية، فهو يقوم على تقويم قواعد وسلوكيات موجودة في النظام الإداري لتحسينها وتطويرها معتمد على المنظور المستقبلي للجهاز الإداري ومحافظا على الأصل ومجدد ومطور له.

والإصلاح الإداري لا يقتصر على العملية الإدارية والفنية وإنما يشمل التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية وعلاقاتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبهذا تجتاز الفهم الجزئي والمتمثل في إصلاحات هيكلية أو تحديث أجهزة وأنظمة محددة كما هو الحال في المفاهيم الأخرى، وهذه النظرة تنتقل بالإصلاح من مجرد عملية نقل لصور إدارية وأدوات حديثة تقنية وفنية كما هو الحال في مفهوم التحديث الإداري إلى خلق روح الابتكار والإبداع التنظيمي والاهتمام بجوانب الإنتاجية والانجاز.

وهناك مداخل عديدة في التعريف بالإصلاح الإداري منها :

### ١- المدخل الإداري ينظر للإصلاح على أن:

هو الجهود التي تتطلب إعدادا خاصا والتي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحدا أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والإفراد والعمليات الإدارية .

### ٢- المدخل السياسي ينظر للإصلاح الإداري على انه:

تلك العملية السياسية التي تصبغ من جديد العلاقة مابين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع.

### ٣- المدخل الاجتماعي ينظر للإصلاح الإداري على انه:

الاستثارة الذاتية: المتعمدة (وليس الطبيعية) للتحويل الإداري من حالة إلى حالة أخرى أفضل رغم المقاومة .

كما إن هناك مفهومين للإصلاح الإداري:

### ١- المفهوم الذاتي :

ويعني إن الإدارة العامة يجب إن تقوم بالإصلاح الإداري ذاتيا فهي مطالبه بالتطوير أول بأول عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة وبتابع الوسائل العلمية لتحسين أساليب العمل وتطوير نظمها الإدارية وهذا هو مفهوم الإصلاح الإداري كنشاط تلقائي مستمر للإدارة العامة ككل يجب إن تصح ذاتها بذاتها بأن تكتشف أولاً بأول مصادر الخلل أو الخطاء في مختلف جزئيات العملية التفاعلية القائمة في داخلها، التخطيط، الإشراف، التنسيق، إجراءات العمل، .... الخ وهذا المفهوم يتطلب جهاز إداري قادر على الإصلاح الذاتي .

## ٢- المفهوم الفوقي أو الجبري للإصلاح:

والبداية فيه هو الإحساس بأن هناك شيئا ما خطأ في النظام الإداري الكلي لا يستطيع النظام الإداري ذاته اكتشافه والإحساس به فيدخل الإصلاح الخارجي الفوقي إلى ذلك النظام، فالصفة الأولى الميزة لذلك المفهوم هو إن الإصلاح الإداري يأتي من اعلي ومن خارج الأجهزة الإدارية والإحساس المذكور يكون بناء على ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لأعراض عجز الجهاز الإداري، وهنا يظهر دوما الى القيادة السياسية الفاعلة في فرض الإصلاح الإداري الفوقي .

### ثانياً: المشكلة الإدارية والحاجة الملحة للإصلاح الإدارية في العالم العربي:-

على الرغم من المسؤوليات العديدة الملقاة على عائق الجهاز الإداري ودوره في التنمية إلى إن مشكلات الجهاز الإداري والظروف السلبية المحيطة به حال دون الأداء الفعال لهذا الجهاز وجعلت من الإصلاح الإداري ضرورة ملحة ويمكن فيما يلي تناول أهم متغيرات المشكلة الإدارية في العالم العربي:

(١) المتغيرات المرتبطة بالفرد :

إن الفرد في المجتمع العربي أيا كان موقعة ومكانته سواء موظفاً أو صاحب مصلحة ربما كان محور المشكلة الإدارية وجوهرها به تبدأ والية تنتهي فالفرد الموظف في الجهاز الإداري هو العقل المفكر والمخطط للإعمال والأنشطة كما انه المستفيد من خدمات هذه الأجهزة وهو صاحب المصلحة في ذلك، ومن هذا المنطلق لا يمكن إغفال الفرد باعتباره احد المتغيرات الهامة في المشكلة الإدارية وربما كانت ضعف الثقة بين الأفراد العاملين في الجهاز الإداري الواحد احد من المشكلات وربما كان من أهم مظاهر ضعف هذه الثقة انفرادية الأداء والانعزالية في العمل، وعدم إتباع الدولة

العدالة في توزيع العمل، والتمييز الواضح لبعض الأفراد والجماعات مما سبب سوء العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس بحيث انعدمت الدوافع الاجتماعية وأصبحت المصلحة الشخصية هي السائدة .

ولعل أهم الانتقادات التي وجهت إلى الجهاز الإداري بالدولة تكديس العمالة وسوء توزيعها من تعدد وازدواجية الوظائف وانخفاض قيمتها ومكانتها العامة في الدولة مما أدى إلى السلبية في الأداء من جانب الفرد بسبب التوزيع العشوائي ووضعه في الوظيفة غير الملائمة له الأمر الذي سبب عدم الاستقرار النفسي والوظيفي لدى الكثير من العاملين في الجهاز الإداري نتيجة لكثرة التقلبات من وظيفة لأخرى داخل الجهاز دون مراعاة واعتبار لخبرة الفرد ومهارته ومؤهلاته وميوله.

(٢) المغيرات المرتبطة بالجهاز الإداري ذاته وتشمل :

أ- يعاني الجهاز الإداري من ضعف الإنتاجية سواء في المشروعات الصناعية أو في الخدمات ويظهر ضعف الإنتاجية بصورة أكثر في شركات القطاع العام ووحداته، أما في وحدات الخدمات فتتمثل في ضالة عدد الخدمات المقدمة وتدنى مستواها، وربما يرجع ضعف الإنتاجية إلى كثرة العاملين أو كثرة غيابهم أو ضعف معنوياتهم، وربما يرجع إلى عدم وجود مقياس دقيق يقاس على أساسه معدل الأداء خصوصا في وحدات الخدمات، وقد يرجع أيضا إلى عدم الفصل ما بين المبادئ الإدارية السليمة والسياسة الاجتماعية التي تفرضها الدولة لحماية الأسعار أو الأجور.

ب- التبديد الكبير في موارد الدولة نتيجة التهاون أو التكاثر في أداء الواجبات.

ج- يعاني الجهاز الإداري أيضا من تخلف شديد في مستوى الخدمات العامة وأساليب تقديمها وأيضا من مواقف عدم المبالاة من موظفي الحكومي تجاه احتياجات المستهلكين لخدماتهم.

د- يقترن هذا التخلف في مستوى الخدمات عادة بغيبة الرقابة الشعبية على الأداء الإداري، ويبدو هذا واضحا على مستهلكي الخدمات العامة، إما نتيجة لغياب رقابة المجالس المحلية، أو عدم تمثيل المستفيدين في مجالس إدارة الوحدات أو المؤسسات العامة، لعدم وجود مراكز لخدمات المستفيدين في المنظمات الإدارية والتي تتكون عادة من كوادر سياسية أو إدارية في أماكن العمل لها سلطة البحث عن سبب الشكوى والبت فيها .

هـ - يعاني أيضا من ضعف الرقابة البرلمانية على الأداء الحكومي فيما مضى كانت السلطات التشريعية قادرة على رقابة السلطة التنفيذية في أدائها لوظائفها نظرا لصغر حجم الخدمات المؤداة ونظرا لغلبة الطابع التقليدي عليها، أما وقد دخلت الإدارة مجالات الاقتصاد وكذا التحول الاجتماعي فلقد أصبحت السلطة التشريعية قاصرة حتى في بعض الدول المتقدمة عن الرقابة الفعالة على الأعمال الإدارية ولهذا تلجأ الكثير من المجالس التشريعية إلى تكوين لجان متخصصة للقيام بأداء هذا الدور باسمها .

و- سيادة المركزية الشديدة على صناعة القرار وابتعاد العامل في المستويات الدنيا عن المساهمة في ترشيد القرار الإداري.

ز- انتشار مبدأ السرية في الإدارة العامة، وتزايد القوانين التي تحمي الموظف العام مما أدى إلى إن أصبح المتعامل مع الإدارة في مركز ضعيف للغاية .

ح - ضعف الحوافز بشتى أنواعها لدى العاملين بالإدارة مما ينعكس أثره على مستوى أدائهم وعلى معاملتهم للجمهور .

ط -التعدد الواضح في الأجهزة القائمة على أداء ذات النشاط.

ي - الإسراف في استخدام الموارد البشرية المتاحة وتبديدها.

ك - يعاني الجهاز الإداري من فوضى في تحديد الاختصاصات والوظائف والمسئوليات للجهات والأشخاص، فهناك ازدواج في العمل، ونقص في التنسيق، وهذا يؤدي لصعوبة تقييم الأداء .

ل - نقص في الكفاءات الإدارية المطلوبة نتيجة لعدم وجود موارد كافية من الخبرات خارج الجهاز الحكومي، ونتيجة لعدم إعطاء قيادات القطاع الحكومي الفرصة للإبداع الإداري.

(٣)التغيرات الاجتماعية والسياسية والتنظيمية وأهمها:

أ-الزيادة السكانية حيث أدى الانفجار السكاني الشديد إلى زيادة ضغط المجتمع على الأجهزة الإدارية في شكل مطالب واحتياجات متزايدة وعاجلة مثل الإسكان والصحة والتعليم والمواصلات وغيرها من الخدمات .

ب- عدم قدرة سياسة التعليم الحالية عن الوفاء بمتطلبات التنمية الشاملة وخاصة التنمية الإدارية.

ج-مركزية الإدارة والسلطة في الوحدات الإنتاجية والخدمية وانعزالية الوحدات الإدارية بعضها عن بعض مما أدى على صعوبة تنفيذ معظم

القرارات التي تتخذ في المستويات العليا وكذلك الجمود في الهياكل التنظيمية وتداخل الاختصاصات و المسئوليات وسيطرة العوامل الشخصية التي تحكم الأوضاع التنظيمية .

فالإصلاح الإداري عادة ما يعتمد إلى محاكاة الأنظمة الإدارية في الدول المتقدمة

ويغفل البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية التي ستطبق فيها فلا يدرك إن نجاح تلك الأنظمة الإدارية المتطورة في الدول المتقدمة قائم على توافر قيم الاحتكام الطوعي للقانون في مجتمعاتها لا الاحتكام الإكراهي والشكلي، وقبل ذلك توافر المؤسسية الحقيقية في مؤسساتها، مما يعني أن نجاح تلك الأنظمة الإدارية سببه وجود البيئة الملائمة للنجاح، وليس بنية تلك الأنظمة الإدارية بذاتها .

كما إن الإصلاح الإداري يعد إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة " تقنية، علمية، سياسية، تشريعية، اجتماعية، اقتصادية".

أي أن التلازم بين الجهاز الإداري والظروف المجتمعية المحيطة به قوى وإن الإصلاح الإداري لا يقتصر على إصلاح الجهاز الإداري فحسب بل قد يتطلب الأمر إحداث تطوير في الظروف المجتمعية والمحيطة سياسية واجتماعية واقتصادية.

### ثالثاً : مراحل الإصلاح الإداري :

يتضمن الإصلاح الإداري أربعة مراحل هي :-

#### ١- مرحلة الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري :-

وللقيادات السياسية دور فعال في عملية اكتشاف الحاجة للإصلاح الإداري وهي التي تتبنى الإصلاح وتدعمه وتوجه تنفيذه، الشعور بالحاجة للإصلاح الإداري كعملية سياسية حسب رأي العديد من الخبراء يمكن إن تتم كما يلي :-

- يجب أن يظهر وينمو الإحساس بالحاجة للإصلاح في إطار النظام السياسي الواعي والمتطور بشكل مبكر .
- ينتقل هذا الإحساس عبر القيادات السياسية القاعدية إلى القيادة السياسية العليا للدولة التي تدرس وتتبنى فكرة الإصلاح الإداري .
- تنتقل مفاهيم وأهداف القيادة السياسية بالنسبة للإصلاح الإداري إلى المؤسسات والمعاهد والمراكز المعنية بالتطوير الإدارية والتي تحدد الاتجاهات و الصيغ الرئيسية لعملية الإصلاح بالتعاون مع الإدارات المختصة.

#### ٢- مرحلة تصميم إستراتيجية الإصلاح :-

أي تكوين مجموعة أهداف وغايات مطلوب تحقيقها ووسائل تنفيذها بقصد الوصول إلى تحقيق التطوير الذي يضمن الكفاءة في تنفيذ السياسات العامة، وأهداف إصلاح الإداري تتضمن خمس مناطق هامة لتطوير الجهاز الإداري للدولة تشمل : مجموعة أهداف خاصة بتطوير مفهوم الخدمة المدنية وتحديد مهامها.

- مجموعة أهداف تتعلق بالتحقق من المسائلة على عمليات الجهاز الإداري.

- مجموعة أهداف تتعلق بتحقيق مزيد من اللامركزية تخفيفا عن أعباء الجهاز الإداري المركزي .

- مجموعة أهداف تعنى بالنواحي الاقتصادية وترشيد استخدام الموارد .
- مجموعة أهداف تعنى بتطوير العنصر البشري .

### ٣- مرحلة تنفيذ الإصلاح الإداري :-

وهناك عدة وسائل تستخدم كلها أو أكثر من واحد منها في مخطط الإصلاح الإداري الواحد وهي:-

- الوسيلة السياسية :- أي استخدام العمل السياسي على أوسع نطاق لتنفيذ الإصلاح و أمثلة الوسيلة السياسية عديد : كتكوين لجان للتحري والتفتيش والرقابة ، وإعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة.
- تخفيف البيروقراطية بما تتضمنه من تغيير وتجديد القيادات الإدارية دوريا ، تقوية أجهزة المشورة وتدعيم دورها ، الاهتمام بالرضاء الوظيفي وحوافز ومعنويات العاملين ، الاهتمام بعلاقات النظام الإداري بالمجتمع.
- الوسيلة التشريعية :- أي إعادة النظر في بعض التشريعات المرتبطة بالأداء الإداري لتطويره مثل قانون الخدمة المدنية والإدارة المحلية والقطاع العام.
- الوسيلة السلوكية :- أي تغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري نحو العمل ونحو المستفيدين من الخدمات للأفضل وذلك بالحوافز والتدريب وتحسين بيئة العمل .

وفي مصر على سبيل المثال توجد العديد من الأجهزة التي تشرف على وضع وتنفيذ الإصلاح الإداري وهي المجالس القومية المتخصصة، الجهاز المركز للتنظيم الإداري، وحدات التنظيم الإداري، وحدات التدريب، إدارات

شئون العاملين، معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة المحلية، المعهد القومي للإدارة العليا، المعهد القومي للتنمية الإدارية، النيابة الإدارية والرقابة الإدارية وفوق كل ذلك وزارة التنمية الإدارية.

#### ٤- مرحلة تقييم الإصلاح الإداري:-

- أي قياس المتحقق فعلا من برامج الإصلاح الإداري من منطلقين هما :-
- الكفاءة: بمعنى الالتزام بما تم تحديده مسبقا من هذه الخطط والبرامج وحسب التوقيتات والتكلفة المحددة.
- الفاعلية: بمعنى إحداث الآثار الايجابية بمعنى أدق تحقيق الرضاء (Public Consent) للقطاع الأعظم من المواطنين المتعاملين مع الإدارة العامة، والقياس الأول له طابع فني، أما القياس الثاني فله طابع سياسي واقتصادي واجتماعي، وكلامها ضروري للقول بنجاح السياسية العامة في تحقيق الإصلاح الإداري .

#### رابعاً : تطور الإصلاح الإداري في مصر :-

يمكن أن نقسم بشكل عام تاريخ الإصلاح الإداري في مصر إلى فترتين:  
١- محاولة الإصلاح الإداري بدءا من فترة الخمسينات وحتى نهاية

السبعينات من القرن العشرين:-

بدأت في مصر جهود الإصلاح الإداري منذ الخمسينات من القرن

العشرين، وبرز فيما يلي بلايجاز لأبرز هذه الجهود:-

- التقرير الذي أعده الخير (بول سنكر) سنة ١٩٥٠ وكان من نتائج هذا التقرير إنشاء ديوان الموظفين سنة ١٩٥١ كأول جهاز مركزي لشؤون الخدمة في مصر، كما صدر قانون العاملين رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١

- كأول تشريع منوط بشؤون العاملين في العصر الحديث، كما أنشئ معهد الإدارة العامة سنة ١٩٥٤ لتدريب العاملين بالجهاز الحكومي .
- إعداد خطة لتنظيم الإدارة الحكومية سنة ١٩٦١ لتحسين وسائل العمل الحكومي وتنظيم مكوناته وتبسيط إجراءاته .
- تشكل لجنة مركزية لتنظيم الإدارة الحكومية سنة ١٩٦١ لحصر ومراجعة الهياكل التنظيمية في الوزارات المختلفة وجمع وتبويب التشريعات التي تحكم العمل.
- إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة سنة ١٩٦٤ بديل عن ديوان الموظفين الذي استهدف تطوير الخدمة المدنية بما يشمل ذلك من نظم وطرق ووسائل وتخطيط القوى العاملة والتدريب الإداري.
- صدور قانون العاملين رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٥ كأول قانون يوفر الأساس التشريعي لنظام توصيف وتصنيف الوظائف طبقاً لنوعياتها ومستوياتها مع ربطه بكافة شؤون الخدمة.
- تشكل اللجنة العليا للإصلاح الإداري سنة ١٩٦٦ لوضع خطط وسياسات الإصلاح الإداري .
- إنشاء مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات عام ١٩٧٤ لتكون صورة مصغرة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في نطاق المحافظات.
- إنشاء وزارة الدولة للتنمية الإدارية في التشكيل الوزاري سنة ١٩٧٦ .
- إقامة نظام متكامل للإدارة المحلية في مصر بصدور قانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ .

ورغم إن الجهود السابقة ساعدت في وضع قواعد ونظم للعاملين بالجهاز الحكومي وتحديد الهياكل والإشكال التنظيمية، إلا أنه ما يلاحظ من

ملاحظ هذه الفترة أنها ركزت على المدخل التنظيمي كمدخل أساسي في الإصلاح إلا أنه لوحظ إن ذلك لم يكن كافياً ما لم يلازمه تنمية بشرية حقيقية وتغيير جذري في اتجاهات واهتمامات وقدرات الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيادة والتنفيذ وهو ما تم التركيز عليه في المرحلة التالية .

٢- جهود الإصلاح الإداري منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين حتى

الآن:-

اهتمت الدولة في الثمانينات بشكل كبير بالإصلاح الإداري شمل ذلك وضع نظام لترتيب وتقييم الوظائف لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتقرير زيارات دورية في الأجور سنوياً، وإعداد نظم للحوافز المادية، وتوالت بعد ذلك خطط الإصلاح الإداري بدأ بخطة ١٩٨٧/١٩٩٢ ثم خطة ١٩٩٢ / ١٩٩٧ وقد تبلورت العناصر الأساسية للإصلاح الإداري في هذه المرحلة في :-

- تبسيط إجراءات العمل التي تتصل بالجمهور .
- التطوير المستمر لأداء الوحدات الإدارية .
- تطوير وتحديث نظام اختيار وإعداد القيادات الإدارية.
- تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية.
- تطوير هياكل الأجور ونظم ترتيب الوظائف والترك الاختياري للخدمة .
- الاهتمام بالخطط التدريبية الفعالة للعاملين بالدولة .
- إنشاء وتحديث قاعدة بيانات الجهاز الإداري للدولة.
- تطوير البحوث في مجال الإصلاح الإداري والتواصل مع التجارب العالمية في ذلك .

### خامساً: تطور الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية:

ويمكن تقسيم مسيرة الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية الى خمس مراحل:

- ١-مرحلة التوحيد السياسي.
  - ٢-مرحلة بناء الأجهزة الحكومية.
  - ٣-مرحلة إعادة التنظيم الإداري .
  - ٤-مرحلة الإصلاح الإداري.
  - ٥-مرحلة إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية
- ١/١- مرحلة التوحيد السياسي: ١٣١٩هـ-١٣٤٠هـ:-

بدأت باسترداد الملك عبدالعزيز الرياض عام ١٣١٩هـ، ثم وحد نجد وضم الأحساء والحجاز و عسير ومنطقة جيزان. وبعد أن تم توحيد أجزاء المملكة واستتب الأمن في ربوعها الواسعة بدأ مؤسسها وموحدها في إصدار التعليمات و الأنظمة و تشكيل المجالس و الهيئات الجديدة و التركيز على إصلاح نظام الإدارة المحلية و النظام القضائي. فكون رحمه الله هيكلاً إدارياً وسياسياً للدولة تم تطويره بالتدرج وفق خطة مرحلية - زمانية ومكانية - حسبما سمحت به ظروف البلاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. وتعد مرحلة التوحيد السياسي المرحلة الأولى في عملية بناء الدولة والمجتمع المتحضر في المملكة العربية السعودية.

### ٢/١ - مرحلة بناء الأجهزة الحكومية: ١٣٤١هـ-١٣٦٩هـ:-

أثناء وبعد مرحلة التوحيد السياسي بدأ الملك عبدالعزيز في بناء الأجهزة الحكومية ذات النشاطات الرئيسية في الدولة، مستهدفاً الوفاء بمتطلبات الدولة الحديثة وعاملاً على توفير العناصر الأساسية اللازمة لبنائها ، . ففي

هذه المرحلة تكون العديد من المجالس واللجان المتخصصة والعامّة التي أدت دوراً رئيساً في تثبيت دعائم الجهاز الإداري في المملكة، من ذلك: الهيئة التأسيسية، النيابة العامة، مديرية الشؤون الخارجية، مديرية المعارف عام ١٣٤٤هـ.

كذلك ساهمت التعليمات الأساسية التي صدرت في عام ١٣٤٥هـ في نشأة الإدارة وفي إيجاد العديد من الأجهزة الحكومية التي كانت بمثابة النواة الأولى في كيان إداري عصري، وقد اشتملت هذه التعليمات الأساسية على تسعة أقسام: أختص القسم الأول بشكل الدولة، العاصمة، اللغة، والقسم الثاني بإدارة البلاد ومسؤولياتها. والقسم الثالث بالأحكام والنيابة العامة، القسم الرابع بالمجالس،

والقسم السادس بديوان المحاسبات، القسم السابع بالمفتشية العامة والمأمورين، القسم الثامن بالمجالس العمومية البلدية، القسم التاسع بلجان إدارة البلديات. وفي نفس ذلك العام أوجد مجلس الشورى، ومديرية الصحة العامة والإسعاف، وبعض أجهزة الرقابة المالية والإدارية: ديوان المحاسبة بالمفتشية العامة، هيئة المراقبة الإدارية، لجنة التفتيش والإصلاح.

تعتبر لجنة التفتيش والإصلاح هي النواة الأولى لعملية الإصلاح في المملكة العربية السعودية، ومهمة هذه اللجنة دراسة الجهاز الإداري والتعرف على مواطن الضعف فيه وتقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسينه.

### ٣/١- مرحلة إعادة التنظيم ٧ ١٣٧٠هـ-١٣٧٦هـ:-

وتمثلت أولى مراحل إعادة التنظيم الإداري في جمع وترتيب الأعمال المتشابهة في وحدات إدارية متخصصة. عقب ذلك تم تجميع المديرات

المتشابهة في وزارات ومصالح حكومية، لتصبح ست وزارات، في الفترة التي سبقت إنشاء مجلس الوزراء، وهي:

(١) وزارة الخارجية، عام ١٣٤٩هـ.

(٢) وزارة الداخلية، عام ١٣٥٠هـ.

(٣) وزارة المالية، عام ١٣٥١هـ.

(٤) وزارة الدفاع والطيران، عام ١٣٦٥هـ.

(٥) وزارة الصحة، عام ١٣٧٠هـ.

(٦) وزارة المواصلات، عام ١٣٧٢هـ.

ومع إنشاء مجلس الوزراء عام ١٣٧٣هـ أضيفت لهذه الوزارات الست وزارات: المعارف، التجارة والصناعة، الزراعة.

#### ٤/١ - مرحلة الإصلاح الإداري ١٣٧٧هـ - ١٤١٩هـ :

ورغبة في تطوير الإدارة الحكومية وإعادة تنظيم أجهزتها الإدارية لكي تتمكن من تحقيق وظائف وأهداف التنمية، ولقناعة الدولة بأن التلازم الزمني بين إصلاح الإدارة وإصلاح الاقتصاد من شأنه أن يعجل بالتنمية، استعانت المملكة في عام ١٣٧٧هـ بصندوق النقد الدولي، وفي عام ١٣٨٠هـ بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير في دراسة الأوضاع الاقتصادية والمالية في المملكة. كما استعانت في نفس العام بوكالة المعونات الفنية التابعة للأمم المتحدة التي تقدمت بتوصيات دعت إلى تطوير الاقتصاد الوطني وتحديث الشؤون المالية والحسابات وإدارة الميزانية العامة وتحسين الإدارة، وأوصت بإنشاء جهاز مركزي للتخطيط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وكان من نتائج هذه التوصيات تطوير لجنة التنمية الاقتصادية التي كونت عام

١٣٧٨هـ وأصبحت عام ١٣٨٠هـ تعرف باسم المجلس الأعلى للتخطيط، وكذلك إنشاء معهد الإدارة العام في ذلك العام.

واقترح تكوين لجنة عليا للإصلاح الإداري في المملكة تساعد الأجهزة الحكومية القائمة على أداء واجباتها بكفاءة وفاعلية. فصدر قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ (بالموافقة على ذلك).

إلى جانب عدد من الأجهزة المركزية والوحدات الإدارية التي تعنى بالتمية الإدارية، ومن بين هذه الأجهزة والوحدات التي تم إنشاؤها ما يلي:

(١) الديوان العام للخدمة المدنية (١٣٧٧هـ ديوان الموظفين سابقاً).

(٢) معهد الإدارة العامة (١٣٨٠هـ).

(٣) الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة (١٣٨٦هـ).

(٤) هيئة الرقابة والتحقيق (١٣٩١هـ).

(٥) ديوان المراقبة العامة (١٣٩١هـ).

(٦) مجلس الخدمة المدنية (١٣٩٧هـ).

(٧) مجلس القوى العاملة (١٤٠٠هـ).

(٨) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (١٤٠٠هـ).

(٩) وحدات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية (١٤٠٩هـ).

#### ٥/١- مرحلة إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية:

سعيًا إلى تطوير الجهاز الحكومي للمملكة العربية السعودية، والارتقاء بمستوى أدائه، وضبط كلفته المالية في حدود الحاجة الفعلية صدر

الأمر السامي الكريم رقم ٧/ب/٦٦٢٩ وتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ القاضي

بتشكيل لجنة وزارية عليا سميت بـ "اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وذلك

لوضع وتنفيذ مشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية للأجهزة

الحكومية، ودراسة نظام الموظفين، وحجم الوظائف وأعداد الموظفين، ومدى الحاجة إليهم، ومدى حجم كل مصلحة أو وزارة قياساً بالمهام المنوطة بها.

- و يمكن تحديد الأهداف العامة لمشروع إعادة الهيكلة على النحو التالي:
- تطوير ترتيبات الأجهزة الحكومية في أهدافها ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة الحكومية والمهام المنوطة بها.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والموظفين العاملين فيها، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها.
- زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الحكومي وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر اختصاصاً وأفضل أداءً من جهة أخرى.
- تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الحكومي، وتوجيه الوفرة نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.
- زيادة درجات التكامل مع القطاع الأهلي، والانفتاح عليه، وتشجيع دوره في التنمية الشاملة، وتخصيص الممكن من النشاطات الحكومية أو إدارتها بالأسلوب التجاري.
- تعزيز المؤسسة والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز.
- دراسة حجم الوظائف وأعداد الموظفين ومدى الحاجة إليهم، مع التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة العامة، وتحفيزهم على زيادة

الإنتاجية، وتحسين نوعية أدائهم، والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التي تحتاج إليها المؤسسات، والقدرات اللازمة لإشغالها، ونوعية التدريب المناسب لها.

- تعزيز اللامركزية الإدارية على مستوى الأجهزة الرئيسية وفروعها ووحدات الإدارة المحلية، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الدولة بشكل إيجابي فاعل على مناطقها المختلفة بما يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة على النطاق الإداري.

#### سادساً :- محاور الإصلاح الإداري -مصر نموذجا-

يقوم الإصلاح الإداري للحكومة على عدة محاور أهمها :

##### ١- إعادة هيكلة الحكومة :

تمثل إعادة تطوير ادوار الحكومة لكي تتلاءم مع الإستراتيجية التنموية والسياسات والبرامج المنبثقة عنها، نقطة بدء أساسية في إصلاح الجهاز الحكومي الذي يدعم هذه الاستراتيجي ويخدمها، فأعطاء القطاع الخاص دور كبير في التنمية وتفعيل آليات السوق والمنافسة والاهتمام بالتصدير يتطلب تقليصا لادوار الحكومة في الإنتاج والإدارة المباشرة لمؤسسات الإنتاج وتنمية لأدورها في مجالات أخرى عديدة وتتمثل هذه المجالات في توفير مرافق جديدة لخدمات البنية الأساسية التي تلبى احتياجات مؤسسات الإنتاج وفي إبداء أهمية كبيرة للتنمية البشرية وذلك من خلال إصلاح جذري وشاملي فى نظم وخدمات التعليم والتدريب والصحة وكل ما يرتفع بطاقات الموارد البشرية ويرتقى بجودة حياتها، لذا فإن إعادة تنظيم الحكومة وخاصة

هيكلها الوزاري العلوي يصير ضرورة لاغني عنها في ظل إعادة تشكيل أدوارها وهو ما تم في الفترة الأخيرة.

## ٢- ترشيد حجم الجهاز الإداري وتطوير سياسات شغل الوظائف العامة:

الاستمرار في ترشيد حجم الجهاز الإداري للدولة بوضع وتنفيذ السياسات الكفيلة بربط التعيينات بالاحتياجات الفعلية للجهاز الإداري للدولة وسد منافذ التعيينات غير المبررة وإغلاق أبواب التعيينات الخلفية أو مد الخدمة المقنع حتى يتمكن الجهاز الإداري تباعا من استرداد قدرته على استيعاب التعيينات الجديدة من خلال عدد من السياسات التي تهدف إلى ترشيد حجم العمالة بالجهاز الإداري للدولة وهي .

- تبنى أسلوب التمويل الذاتي عند إنشاء وظائف جديدة إلا في حالات الضرورة وذلك بإلغاء الوظائف الزائدة على حاجة العمل، واستخدام تكاليفها في تمويل الوظائف الجديدة.

- عدم التصريح بالإعلان عن شغل وظائف جديدة إلا في حالات الضرورة القصوى التي يتطلبها صالح العمل .

- سد منافذ التعيين غير المبرر المؤقتة للجهاز الإداري للدولة .

- إعادة تنظيم استخدام العمالة المؤقتة .

- إعادة تنظيم استخدام الخبراء الموظفين بالجهاز الإداري للدولة.

## ٣- تطوير الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءات العمل .

قامت الحكومة منذ عام ١٩٨٤ بتخطيط وتنفيذ برنامج شامل لتطوير مواقع الخدمات الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والوحدات المحلية، وذلك بهدف إحداث تغيير في أداء هذه المواقع بحيث يلمس المواطن من خلاله تحسنا

- واضحاً في الحصول على الخدمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويتم تنفيذ برنامج تطوير الخدمات الحكومية من خلال الالتزام بعدة عناصر أهمها .
- تهيئة مكان وبيئة العمل لتكون لائقة لاستقبال الجمهور ومناسبة للعمل
  - تطوير أساليب العمل وتبسيط إجراءاته .
  - بناء نظام متطور للمعلومات .
  - توفير التجهيزات المكتبية.
  - تجديد الأثاثات والمعدات .
  - العناية بنظافة وصيانة الأبنية .
  - تحقيق التناسب بين حجم العمل وإعداد القوى العاملة .
  - تحديد توقيتات زمنية أطول لانجاز الخدمات الجماهيرية .
  - تدبير منافذ أداء الخدمة وتوفيرها.
  - تنظيم الورديات والنوبتجيات.
  - إن يكون تقديم الخدمة في مكان واحد دون تتقل المواطن على العديد من الجهات.
  - إن تكون شروط الحصول على الخدمة ميسرة وبسيطة.

#### ٤- تطوير وتحديث نظم ولوائح العمل :-

إحدى مشكلات الإدارة في مصر كثرة عدد التشريعات والتعديلات المتتالية عليها، وكذلك قدم بعض التشريعات وعدم مسايرتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المستحدثة، ولمواجهة هذه الظواهر فقد اشتملت برامج الإصلاح على حصر لجميع التشريعات المنظمة لكافة أنواع الأنشطة في مصر وسجلت على حساب إلي واحد لها برنامج ينظم استرجاع كافة المعلومات التي وردة في موضوع معين في جميع التشريعات السارية

المفعول وتقوم الحكومة بمراجعة ودراسة هذه التشريعات بهدف تطويرها وتعديلها، وقد تم حتى الآن الانتهاء من مراجعة عدد كبير من هذه التشريعات المنظمة للعديد من الأنشطة ذات الصلة بالجمهور وأهمها تشريعات :-

(الاستثمار، التجارة الخارجية، تأسيس الشركات، السجل التجاري، الأحوال المدنية، تراخيص السيارات والقيادة، تراخيص البناء، توثيق العقود، الرقابة على التجارة الداخلية والأسواق، خدمات المواني والمطارات)

٥- إنشاء قواعد البيانات ونظم المعلومات باستخدام التكنولوجيا الحديثة:

أشتمل برنامج الإصلاح الإداري بناء قواعد البيانات ونظم للمعلومات بالوحدات الإدارية للدولة، من خلال إنشاء مراكز للمعلومات ووضع الضمانات التي تكفل لها القيام بمهامها بكفاءة، مع إرساء المقومات التنظيمية والوظيفية لوجودها وبحيث تصبح هذه الكيانات جزء لا يتجزأ من النسيج التنظيمي و الوظيفي للوحدة ومدتها بأجهزة الحاسبات الآلية و نظم التكنولوجيا الحديثة لتكون أداة فعالة في دعم اتخاذ القرارات، وقد صدر بهذا الشأن قرار رئيس الجمهورية رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ بإنشاء مراكز المعلومات بالوزارات والهيئات و المصالح و المحافظات على إن تتبع السلطات المختصة مباشرة، كما صدرت عدة كتب دورية عن الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة لتحديد أسس وقواعد بناء وتشغيل هذه المراكز، كما أنشئ مركز متخصص للمعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء بهدف توفير الاحتياجات على المستوى القومي من نظم دعم اتخاذ القرار وبما يخدم الأهداف الاستراتيجية العليا المرتبطة بقضايا التنمية.

## ٦- تنمية الموارد البشرية وتدريبها لرفع مستوى الكفاءة الإدارية :

لقد حظي جانب تنمية الموارد البشرية بأهمية كبيرة في برامج الإصلاح الإدارية في مصر إعدادا وتأهيلا وتنمية ويستهدف التدريب رفع كفاءة العاملين وتنمية وصل مهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع متطلبات الإصلاح والحقا بركب التقدم التكنولوجي ويقوم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة برسم سياسة وخطة التدريب الإداري بالدولة ، وقد تم إنشاء وتشغيل أول مركز لإعداد القادة بالقطاع الحكومي بوزارة التنمية الإدارية وتم تجهيزه بأحدث الوسائل السمعية والبصرية ومعينات التدريب لتنفيذ البرامج المتطورة من اجل إعداد كوادر القيادات التي تقود العمل في مختلف الوحدات الإدارية وتشرف على تنفيذ خطة التنمية في هذه الوحدات :

وإن كان تؤخذ على العملية التدريبية مايلي:-

- أ- الطابع المدرسي الجامد لمعظم الموارد التدريبية وكذا سيطرة الأدبيات والمفاهيم الغربية عليها .
- ب- ضعف المادة العملية المستمدة من الخبرة العربية المصرية الواقعية وقلة الاعتماد على الممارسين في التدريب ، وعلى الأساليب التدريبية الحيوية القائمة على تبادل الخبرة بخلاف أسلوب المحاضرة.
- ج- عدم استناد البرامج التدريبية على دراسات واقعية متعمقة من الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمات والقطاعات بالإدارة ككل .
- د- عدم الاهتمام بالمتابعة الحقيقية وتقييم عائد التدريب بصورة واقعية وملموسة.

هـ - محاولة التشبه بالجامعات من حيث تسميات الوظائف وأسلوب المقررات والخضوع في بعض الأحيان لإغراء مبدأ "الشهادة" أي إن يكون التدريب للحصول على رخصة أو شهادة في المقام الأول .

٧- تحقيقاً أقصى درجات الشفافية والمساومة وتكافؤ الفرص في شغل

#### الوظائف العامة:-

وقد قامت وزارة التنمية الإدارية لتحقيق ذلك بعدة إجراءات هي :-

أ- ضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة في صحيفتين يوميتين بوجه عام .  
ب- حظر إضافة أي شروط تفضيلية زائدة عن مطالب التأهيل الأساسية لهذه الوظائف.

ج- حظر تقاضي أي مبلغ أو رسوم من المتقدمين لشغل الوظيفة.

د- الالتزام بالقواعد القانونية المقررة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف وتحديد قواعد الأولوية.

هـ- تفضيل التعيين بدون امتحان من حيث الأساس إلا ما اقتضته الضرورة بالنسبة لبعض نوعيات الوظائف.

٨- في مجال إنصاف الموظفين وفتح باب الترقى إمامهم وحل مشكلاتهم

#### الوظيفية:-

اتبعت الدول الخطوات الآتية :-

أ- منذ عام ١٩٨٧ بدأت الدول في تحسين الأحوال المعيشية للموظفين من خلال العلاوات السنوية والدورية.

ب- رفع الحد الأدنى للحوافز التي يتقاضاها جميع العاملين المدنيين بالدول إلى ٢٥% على الأقل من المرتب لتقريب الفوارق بين العاملين في الأجور .

ج- معالجة مشكلة الرسوب الوظيفي وإعطاء فرصة لفئات العمر المتوسطة لتقلد الوظائف العليا والتوسع في نظام الترقيات وقد استفاد بذلك ٣.٢ مليون موظف على مستوى جميع الدرجات و المستويات والتخصصات .

د- وضع وتنفيذ سياسات تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بصفه مؤقتة إذ قامت الوزارة بتثبيت ١٥ ألف منهم حتى عام ٢٠٠٠م.

هـ- الاستمرار في تنفيذ السياسات الهادفة إلي التيسير على العاملين في الحصول على الإجازات الخاصة بدون مرتب والنقل إلى الجهات القريبة في محل إقامتهم مع وضع تنظيم جديد للتيسير على المرأة في الحصول على إجازاتها المقررة قانونيا نصف الوقت بنصف الأجر .

#### سابعاً: - الحكومة الإلكترونية إحدى وسائل الإصلاح الإداري الحديث:-

و التعريف المنتشر للحكومة الالكترونية أو الرقمية يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمساندة فعالية الخدمات الحكومية وتعاملها مع المواطنين بطريقة أسهل، و السماح بالوصول إلي قدر أعظم من المعلومات، وجعل الحكومة ذاتها أكثر استجابة للطلبات المواطنين وقد تتضمن الحكومة الالكترونية احدث الخدمات عبر شبكة الانترنت و الويب، التلفون، مراكز المجتمع، الأدوات ألاسلكية أو نظم الاتصالات الأخرى.

## المقارنة بين النموذج القديم والحكومة الالكترونية

<p>- تنظيم يقوم على أساس وجود شبكة الويب أو شبكة الاتصال .</p> <p>- على الرغم من تحديد وتنظيم مسارات الترقى الوظيفي للإفراد ، يتم إنشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون في العمل بين جميع النظم القائمة ومشاركة الخبرات</p>	<p>- بناء هرمي بمكونات تدرج معروفة وثابتة للترقى في العمل.</p>	<p><b>التنظيم</b></p>
<p>- نموذج اتصالات متكامل.</p> <p>- دعم أخلاقيات المشاركة والتعاون في العمل من خلال تحديد مجموعة كاملة من سبل التفاعل وإدارتها بشكل قائم على المبادرة.</p>	<p>- العلاقات بين إدارات ومستويات الحكومة علاقات غير متكاملة وتتم على أساس مؤسسي</p> <p>- لا يتم التفاعل الرسمي عن طريق الأجهزة الالكترونية بين مستويات الحكومة المختلفة إلا بقدر ضئيل</p>	<p><b>عمليات التفاعل بين المستويات</b></p>
<p>- يركز على تحقيق الأهداف المتعلقة بالمساهمين هذا بالإضافة إلى تحسين عملية تقديم الخدمات.</p>	<p>- يركز على تحقيق أهداف الإدارات والجهات المختلفة.</p>	<p><b>بؤرة التركيز</b></p>
<p>- يتعامل مع الحدث قبل وقوعه .</p> <p>- دائما ما يبحث عن ابتكار طرق جديدة لأداء الأعمال وتقديم الخدمات بشكل أفضل .</p> <p>- دائما ما يبادر بأهداف التغيير</p>	<p>- يتعامل مع الحدث بعد وقوعه.</p> <p>- محكومة بالواجبات القانونية.</p> <p>- يستجيب إلى التغيير بدلا من</p>	<p><b>الأسلوب</b></p>

الخصائص	الأسس	الأسس
	إحداث التغيير بنفسه .	واستيعابه بدلا من انتظار حدوثه ومن ثم الاستجابة له
مصدر القوة .	- الاستقرار . - تشكيل الهياكل والطرق التقليدية أساس مختلف العمليات والثقافات السائدة في العمل . - عند حدوث تغيير على نطاق واسع يؤدي ذلك إلى حدوث انقلاب جوهري على المستويات كافة	- المرونة . - دائما ما تتم مناقشة طرق وأساليب العمل بالإضافة إلى أن البنية المؤسسية والتنظيمية تتسم بالمرونة . - الشكل المؤسسي يسمح له بالتكيف مع التغيرات الرئيسية واستيعابها بسهولة وبأقل تعطيل لسير العمل .
البنية	- بنية هذا النظام تشبه القلعة حيث يتم بداخله التعرف على ما يجب على المؤسسة إن تقوم به وكيفية القيام بذلك ومن ثم تقديمه بشكل مستقل .	- بنية تشبه النظام البيئي يستوعب النظام البيئي الكامل اللازم لدعم عملية تقديم الخدمات كما يعتمد على آخرين كي يقدموا العون في عملية تقديم الخدمات وذلك على نحو تكميلي.
الموارد	- يعتمد اعتمادا كبيرا على الأصول المادية مثل المكاتب والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات . - تتسم ممارسات العمل بطول وعدم المرونة. - يتم العمل في هذا النموذج خلال ساعات العمل العادية	- المعرفة يعتمد على رأس مال فكري وعلى خبرة الموظفين . - أساليب عمل مرنة. - يتم اللجوء إلى نظام العمل من المنزل أو طرق العمل عن بعد وفقا لحاجة العمل

	فحسب .	
<p>– الدراية بالمخاطر والخلو من الأخطاء .</p> <p>- يدعم تحمل المسؤولية</p> <p>- يعمل وفقا لأساليب تقديم المكافآت والحوافز للموظفين وعلى علم بالمخاطر ويطبق قرارات وأساليب عمل جديدة مبتكرة بحيث يمكن التعامل مع المخاطر بشكل فعال.</p>	<p>– أسلوب العمل يرفض بشدة التعديل وخوض المغامرة .</p> <p>- التهرب من المسؤولية ولكل خطأ كبش فداء.</p> <p>هذا النموذج يتمسك بطرق وأساليب العمل القديمة والتي تم العمل بها من قبل.</p>	<b>الثقافة</b>
<p>- يتكامل مع الشركاء والوكالات ومستويات الحكومة وجهاتها الأخرى بشكل فعلي .</p> <p>- يوافق على قيام الشركاء بإدارة الخدمات إذا كان ذلك يفيد عملية تقديم هذه الخدمات .</p>	<p>- الأكتفاء الذاتي .</p> <p>- عادة ما تتم إدارة جميع الأعمال والخدمات داخليا ،</p> <p>- ترتبط العمليات بأساليب التعامل مع الموارد .</p>	<b>العمليات</b>
<p>- خدمات جديدة مقدمة على الانترنت وعبر القنوات المتعددة .</p> <p>- مستعد لان يستخدم قنوات مناسبة للجماهير المستهدف .</p>	<p>- يتم تقديم الخدمات بالطرق التقليدية ومن خلال الأوراق .</p> <p>- لوحظ انه دائما ما يتم تقديم الخدمات بعد الموعد المحدد وان هذه الخدمات مثقلة بأعباء البيروقراطية .</p>	<b>الخدمات</b>
<p>- عالمي .</p> <p>– على علم بالمتطلبات الكثيرة وعمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسات .</p>	<p>- محلي .</p> <p>- تتحكم فيه المتطلبات المحلية ولا يتجاوز حدود الإدارات الحكومية .</p>	<b>نطاق العمل</b>

الخصائص	الصفات	الصفات
	- يتلاءم مع إطار العمل	- في حاجة إلى تقديم نتائج ثابتة .
	- ساعات بل وأحيانا دقائق أو ثوان . - دائم ما يكون في حالة متابعة وتعديل من خلال استخدام وسائل منهجية مترابطة كما يمكنه أن يستجيب للتغيرات في الظروف بشكل سريع . - سهل جدا في تعديله .	- شهور . - لوحظ انه يتأثر بهياكل وأساليب العمل التقليدية وعدم الترابط بين الإدارات . - صعوبة في التعديل .
	- مبتكر ولكنه في الوقت نفسه على علم بالنتائج المترتبة.	- متحفظ . - تقليدي . - مدروس .
	- شامل يطلب تقارير إفادة. - تعددية وسائل تقديم الخدمة والإرشادات	- تعليمي يقوم بإصدار التعليمات . - تقديم إرشادات محدودة
	- عال يركز على أهداف المساهمين ويتعامل مع الأحداث قبل وقوعها . - مرونة العمليات وقنوات تقديم الخدمات جنباً إلى جنب مع المنهج الذي يركز بشكل أساسي على العملاء والذي يتعامل مع الأحداث بشكل مسبق يشجع على المشاركة النشطة وعلى تحقيق التواصل الفعال.	- منخفض يتم التركيز على أهداف الإدارات الداخلية والتعامل مع الحدث بعد حدوثه من خلال ردود الفعل . - يمكن إن تتسم العمليات التي تتم مع العملاء بشكل مباشر بالتحديد الشديد . - نقص التنسيق في إدارة تعاملات المواطنين مما يعني وجود صعوبة في التواصل

	معهم بشكل مناسب وجيد	
المستوى البيروقراطية	. عال .	. منخفض
الموقف اتجاه الموردين	- إجراءات مضيعه للوقت وارتكاب مخالفات كثيرة في تنفيذ العطاءات والمناقصات - عمليات تعاقدية ضخمة ومكلفة مما يؤدي إلى تنامي أساليب العمل التي يتبادل الأطراف فيها إلقاء اللوم على بعضهم البعض .	إجراء المناقصات و العطاءات بنزاهة والسعي بالحصول على الآراء والنصح والرغبة في مناقشة عملية تقديم الخدمات بشكل يتسم بالابتكار والتجديد وتقديم النماذج التي تعزز من أسلوب المشاركة مع الموردين .
محرك قرارات الشراء	. التكلفة .	. يتم الشراء وفقا للفوائد التي ستعود من المشتريات .
طرق الشراء	. طويلة و معقدة .	- عمليات شراء أسرع حيث يتم الشراء من خلال معاينة الكتالوجات
الاستراتيجية	. الحكومة هي الأساس . التركيز على المؤسسة . وضع الاستراتيجيات لتخفيف أعباء الحكومة	- المواطنون هم الأساس - التركيز على العملاء - دعم كل من الأفراد ومجموعات المساهمين
القيادة	متسلطة .	استشارية تشجع وتسهل من عملية إبداء الآراء في تقارير الإفادة على المستويات كافة .
توقعات العمل	- تحقيق الأمن فقط .	- تحقيق النمو والتنمية البشرية و الأمن أيضا .

التحسينات	التحسينات التكتيكية	التحسينات الاستراتيجية
التحسينات	<p>- تحسينات تكتيكية أو إضافية يقصد بها تحقيق غرض معين حيث تتم وفقاً للاحتياجات الفورية .</p> <p>-النظر إلى المتطلبات التكتيكية على حدة.</p> <p>- إعادة استخدام المراحل التي يتم إنجازها بدلاً من العمل على تطويرها وتحديثها.</p> <p>- لا يتم إنهاء التحسينات بشكل تام وإنما بصورة متقطعة .</p>	<p>- استراتيجيه و متطورة</p> <p>- أحداث التحسينات بشكل قائم على المبادرة في ضوء رؤية أكثر شمولاً.</p> <p>النظر إلى المتطلبات التكتيكية التي يراد منها تحقيق غرض معين في إطار المؤسسة ككل دائماً ما يتم تطوير وتحديث ما تم إنجازها - حالة دائمة من التغيير السلس والمستمر بدلاً من منهج التوقف و البدء.</p>

### ثامناً: مشكلات الإصلاح الإداري :-

يواجه الإصلاح الإداري في الدول النامية عدة مشكلات أهمها :-

١- المشكلة السياسية: بمعنى عدم استقرار النظام السياسي وبمعنى عدم كفاءة نظام الاتصالات بين القيادة العليا لإدارة التنمية من ناحية و الرأي العام من ناحية أخرى .

٢- المشكلة النفسية: قد يتصور أعضاء الهيئة الإدارية الإصلاح الإداري على

انه تعبير عن عدم فعاليتهم في العمل مع العلم بأن ذلك غير صحيح لذلك يتطلب الأمر إشراكهم في أولويات الإصلاح الإداري وفي تنفيذ برامجه .

٣-النقص في خبراء الإصلاح الإداري وخبير الإصلاح الإداري هو إداري على

درجة عالية من الكفاءة و متنوع الخبرة الإدارية ولديه قدرات خاصة في

الاتصال بالآخرين، لذا يجب تجنيد أفضل العناصر من أعضاء الهيئة

الإدارية وتدريبهم على عمليات الإصلاح الإداري

٤- عدم وعي خبراء الإصلاح بالبعد الاجتماعي للمشكلات الإدارية فوعيتهم بها يمكنهم من تفهم و تطبيق القواعد العلمية في الإدارة واستخدام مهاراتهم وخبراتهم في إطار يتفهم أهداف التغيير الاجتماعي تفهما أساسيا ناجحا .

٥- سرعة قرارات الإصلاح الإداري من قوانين ولوائح و خطط و مشاريع بشكل يفوق قدرة الجهات الإدارية التنفيذية على التنفيذ لذا يتطلب الأمر التوازن بين الجانبين .

٦- تعدد أجهزة الإصلاح في الدولة مع صعوبة التنسيق بينهم جميعا وإخضاعها لدرجة أو أخرى من درجات الإشراف من قبل جهاز الإصلاح الإداري الأساسي .

### تاسعاً: خصائص الإدارة العامة الحديثة:-

فقد حدد Kernaghan and Charih ثلاثة عناصر للإدارة العامة الحديثة:

#### ١- تغيير في آلية الحكومة:-

فالإدارة العامة الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات .

#### ٢. تغيير في أسلوب الإدارة:-

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية :

١. تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص .

٢. التركيز على الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمة.

٣. تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

أ. تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

### ٣-تقليص دور الدولة:-

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو التخصص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى، تخفيف المعوقات الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

وقد لخص kettle تلك الإجراءات في ست عناصر جوهرية:

١. كيف يمكن للحكومة تقديم خدمات إضافية وبأقل التكاليف المالية؟

٢. كيف يمكن للحكومة استخدام حوافز وأسلوب السوق وذلك

لاستئصال الأمراض البيروقراطية؟

٣. كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين؟

٤. تحويل إدارة الخدمات الى الأسلوب الامركزي؟

١. كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها في إدارة السياسة العامة؟

٢. كيف يمكن للحكومة المساءلة عن النتائج؟

وقد حدد Hood مجموعة من السمات المميزة للإدارة العامة الحديثة:

١. وضع معايير واضحة لقياس الأداء وإطلاق حرية المديرين للإدارة.

٢. رقابة الأداء.

٣. تجزئة مؤسسات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.

٤. تشجيع المنافسة، تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة

٥. التأكيد على مزيد من الرشد في استغلال الموارد.

وقد تم تطبيق سمات الإدارة العامة الحديثة التي تم التطرق لها في العديد من دول العالم ، نظراً لأن العديد من دول العالم تستخدم إجراءات الإصلاح الإداري لإعادة النظر في دورها في المجتمع وعلاقتها مع المواطنين.

### عاشراً: التفكير خارج الصندوق:-

التفكير خارج الصندوق مجازاً لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد. ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.

أما التفكير داخل الصندوق فلا يكلف صاحبه شيئاً سوى الخضوع للنظم التقليدية بطريقة استسلامية سلبية. صحيح أن التفكير الروتيني والتقليدي يحمي صاحبه من المخاطرة والوقوع باحتمالية الخطأ إلا أن المخاطرة المحسوبة والمدروسة والخطأ الناتج عن التجربة بقصد الإبداع، هذه العوامل (المخاطرة والخطأ) جزء أساسي من متطلبات النجاح على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه عندما يطلب المدير من الموظف واجباً ما فإن المدير عادة يعرف مسبقاً الإنجاز المطلوب من الموظف وحدود ذلك الإنجاز ولكن هنالك ما نسبته ١٪ تقريباً من الموظفين الذين يفاجئون مديريهم بتقديم شيء خارج إطار الصندوق بحيث لا يتوقع المدير هذا التميز والاختلاف الإيجابي في ذلك العمل. وهؤلاء الذين يقومون بما يتجاوز حدود المطلوب والواجب هم الذين ينجحون ويصلون إلى مراكز التميز والإبداع إذا توافرت لديهم الظروف المواتية لذلك.

مثل هؤلاء المرؤوسين يحتاجون إلى مديرين من نوع آخر أيضاً فهم يحتاجون إلى مدراء لديهم تميز في النواحي الآتية:

١. وجود رؤية وإستراتيجية شاملة وعلى أسس مرتبطة برسالة المؤسسة وقيمها.

٢. وجود توجه لدى المديرين نحو تنمية المنظمة وتجديدها بشكل دائم.

٣. عدم قبول الوضع الراهن على أنه وضع آمن ومستقر وعدم القبول بالحقائق على الأرض.

٤. تشجيع الإبداع والتميز.

٥. تشجيع روح المخاطرة وتحمل الخطأ.

٦. تحمل مستويات من الإرباك وعدم الوضوح (لأنه عندما تكون البيئة متغيرة وديناميكية التغير فإن الحلول تبدأ أحياناً ضبابية وغير واضحة، وهذا هو الوضع المناسب في مثل هذه الحالات).

٧. تشجيع التمكين والمرونة والروح المبادرة لدى أفراد المؤسسة.

٨. الاهتمام بالمضمون والجوهر والابتعاد عن الشكليات.

٩. ديمومة البحث والإطلاع على تجارب الآخرين سابقين ومعاصرين.

فدور القيادة هنا دور محوريّ وأساسيّ في بناء تنظيم يشجع هذه المحاور التسعة من خلال المرونة في النظم والقوانين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ومن خلال هيكل تنظيمي مرّن يعطي المبدع مجالاً للإبداع وللمجتهد نصيب من الاجتهاد.

هذا كله يحتاج إلى قادة يرون المؤسسة بعين ثاقبة كالسفينة التي تمخر عباب البحر وكل واحد منهم قبطان تلك السفينة ذات الوجهة المحددة، هؤلاء يرون مؤسسة لا مصالح شخصية، يرون أهدافاً إستراتيجية لا أهدافاً

جزئية. يرون مصلحة عامة لا مصلحة خاصة يمشون في الميدان لا يجلسون في أبراجهم العاجية، لذلك فإن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع يؤدي إلى مؤسسة فاشلة. ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح يؤدي أيضاً إلى مؤسسة فاشلة. علماً بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة.

# الفصل الحادي عشر

## الحكومة الالكترونية

مقدمة.

أولاً: تعريف الحكومة الالكترونية.

ثانياً: شعار الحكومة الالكترونية.

ثالثاً: أبعاد وركائز الحكومة الالكترونية.

رابعاً: الأنظمة اللازمة لتطبيق الحكومة الالكترونية.

خامساً: مراحل التحول إلى الحكومة الالكترونية.

سادساً: الآثار الايجابية والسلبية لتطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية.

سابعاً: عوائق وتحديات الحكومة الالكترونية في الدول النامية.

ثامناً: عوامل النجاح في الإدارة الالكترونية.

تاسعاً: تجارب بعض الدول العربية:

١- تجربة دبي.

٢- تجربة السودان.

٣- تجربة المملكة العربية السعودية.

\_\_\_\_\_

## مقدمة

العمل الحكومي كان يتسم في معظم دول العالم بإجراءاته الروتينية الطويلة وبالبطء العام، وهذا يشكل تكلفة كبيرة على الدول من حيث الجهد المبذول ومن حيث أهمية الوقت وكذلك استغلال الموارد المتاحة على الوجه الأمثل. ومع تطور التقنيات الحديثة والاهتمام العالمي الكبير بقطاع تكنولوجيا المعلومات التي ترافقت مع ثورة المعلومات، فقد أصبح لزاماً أن يتجه العالم بأكمله نحو تبني الوسائل الحديثة في العمل والاتصال.

ويعد مفهوم الحكومة الإلكترونية من المداخل الحديثة للإصلاح الإداري، والتي نجمت عن إثارة فكرة "المنظمة المتوجهة بالعميل-customer driven organization" والتي كانت ضمن الأفكار التي أثارها كل من ديفيد أسبورن وتيد جابلر في كتابهما عن "إعادة اختراع الحكومة سنة ١٩٩٢". وتؤكد فكرة التوجه بالعميل على تمكين المواطن من خلال نقل السلطة من البيروقراطية إلى المجتمع. فالحكومة الإلكترونية تعد نقلة نوعية من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي؛ الذي يكون فيه التعامل مع شبكة الإنترنت لا يمثل رفاهية وإنما ضرورة. كما تعد الحكومة الإلكترونية بمثابة الجيل الثاني من التطور الحادث لحقل الإدارة العامة بعد حقبة إدارة الأعمال العامة سواء بالنسبة للدول النامية أو المتقدمة.

إن مفهوم الحكومة الإلكترونية يشمل نموذجاً جديداً من التعاملات الحكومية وإعادة تعريف العلاقة بين الحكومة والمواطنين ومساعدة الحكومة في تغيير طريقة عملها وتوصيل خدماتها الحيوية للمواطنين، وذلك عن طريق توفير بنية تصميمية تلبي احتياجات الحكومة يطلق عليها (Windows DNA for Government)، وإطار عام للمقاييس والعمليات وتدقيق

العمل وتفاعل النظم يعرف ب (Gov. Talk)، وبنية شاملة للمواقع والمنصات المعلوماتية الحكومية والمجتمعات الرقمية، بالإضافة إلى تفعيل البنية الأساسية للتقنيات والتحالفات مع شركاء يقدمون خيارا واسعا لتطوير وتركيب ودعم حلول التطبيقات (Line of Business LOB).

ويأتي التفكير في تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية E-government كخطوة جديدة للتفاعل مع معطيات القرن الجديد من حيث شمول كل مؤسسة من مؤسسات الدولة بنظام إلكتروني حديث وربط هذه المؤسسات مع بعضها بشبكة إلكترونية موحدة.

إن تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية داخل مؤسسات الدولة سيساعد على توحيد المعلومات الحكومية وترتيبها وتنظيمها (How to unite government data)، مما سيساهم في تحسين كفاءة المؤسسات والأجهزة الحكومية واستغلال الموارد المتوفرة داخل الدولة بالشكل الأفضل.

وهناك دول ومدن انتهت فعلا من مشروع الحكومة الإلكترونية ففي ولاية كاليفورنيا انتهى تطبيق الحكومة الإلكترونية في ٢٠٠٢، وفي كندا في ٢٠٠٤، والولايات المتحدة الأمريكية في ٢٠٠٥، و على الصعيد العربي انتهى تطبيق الحكومة الإلكترونية في قطر في خريف ٢٠٠٢، أما الأكثر تقدما فهي الإمارات العربية (دبي) في نهاية ٢٠٠١.

#### أولاً: تعريف الحكومة الإلكترونية:-

إن الحكومة الإلكترونية تمثل أسلوبا جديدا لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة، وبناء على ذلك تتعدد التعريفات المستخدمة للحكومة

- الالكترونية نظراً لشمولها العديد من المجالات وفيما يلي بعض التعريفات والتي يمكن أن نستخلص منها تعريفاً للحكومة الالكترونية:
- الحكومة الالكترونية هي استخدام الانترنت لإرسال معلومات وتقديم خدمات حكومية للمواطنين بحيث يستطيع المواطن الحصول على الخدمة في أي وقت.
  - الحكومة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أسلوب أداء الخدمات الحكومية.
  - الحكومة الالكترونية هي تقديم الخدمات الحكومية من خلال شبكات الاتصالات الخارجية ونظم الحاسب الآلي المتوافرة لدى الهيئات الحكومية بما يكفل سرعة وكفاءة الخدمة المؤداة.
  - الحكومة الالكترونية تعنى تغيير أسلوب أداء الخدمة من أسلوب يتميز بالروتين والبيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات الى أسلوب يتميز بشكل الكتروني يمكن من خلاله تقديم الخدمة للمواطن بطريقة سهلة عبر شبكة الانترنت مما يوفر الكثير من الجهد والمال للمواطن فتتخفض بذلك تكلفة أداء الخدمة.
  - ويمكننا القول إن الحكومة الالكترونية من حيث مفهومها ، هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها او فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد
  - بناءً على ما سبق يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها : استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء داخل المؤسسات الحكومية ذاتها أو في تعاملاتها مع المواطنين

والقطاع الخاص بما يمكن من تيسير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة الى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الانترنت.

### ثانياً: شعار الحكومة الإلكترونية:-

شعار الحكومة الإلكترونية هو توصيل الخدمة إلى طالبها. ومن ثم فإن الهدف الأول هو تقديم الخدمات للمواطنين ورجال الأعمال والمستثمرين بالقرب من أماكن سكنهم ومناطق تجمعاتهم أو إمكانية الحصول عليها من مكاتبهم..

### ثالثاً: أبعاد وركائز الحكومة الإلكترونية:-

تشتمل الحكومة الإلكترونية على ثلاثة أبعاد :

الأول : الخدمات الإلكترونية :

حيث يتم تقديم خدمات حكومية للمواطنين عن طريق شبكة الانترنت.

الثاني : الإدارة الإلكترونية:

باستخدام برامج وتطبيقات الحاسب ذات التقنية العالية لرفع كفاءة مستوى الأداء بما يمكن من تبسيط إجراءات سير العمل داخل الهيئات الحكومية بصورة تنعكس على سرعة وكفاءة الخدمة المؤداة.

الثالث : التجارة الإلكترونية:

وهي عملية سداد مقابل الخدمات التي يحصل عليها المواطن مثل سداد فواتير التليفون ، سداد مقابل الحصول على مستخرج شهادة ميلاد ، سداد مخالفات المرور، إجراء مزايدات حكومية، ...

- وأبعاد الإدارة الإلكترونية فتتمثل بشكل آخر في العناصر التالية :
- إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
  - إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
  - الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل ٢٤ ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
  - إدارة بلا تنظيمات جامدة. فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة.
- بشكل آخر:** يستهدف تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية تغطية ثلاثة جوانب رئيسية ، والتي تشكل أبعاد الخدمات الإلكترونية ، وتشكل من حيث تتابعها كذلك مراحل انتقالية بحسب أولوية وإمكانية التطبيق ، ونستعرض فيما يلي تلك الجوانب كما يلي:
- أولاً: الخدمات من الحكومة إلى الحكومة:**
- وتعتبر التبادل الآمن عن بعد للمعلومات والمعاملات بين الإدارة الحكومية المختلفة وهذا يتطلب ربط كافة دوائر الدولة مع بعضها البعض بشبكة مشتركة وذلك بغية تحسين وتطوير الإجراءات وزيادة الإنتاجية. مما يعني أن تطوير وتحسين إجراءات العمل - التي تربط مختلف الإدارات الحكومية ببعضها. ويمكن أن يتكون الإجراء الإداري المشترك من نقطتين رئيسيتين وهما:

١- التعامل مع البيانات من حيث الإضافة والتعديل أو الإلغاء أو الحفظ أو الاسترجاع.

٢- انتقال المعاملة بين الوحدات الإدارية لاستكمال الإجراءات وفق النقطة السابقة.

وكون التعاملات الإلكترونية تنطبق على معظم الإجراءات ، فلا بد من ضمان أمن المعلومات المتبادلة بين الإدارات الحكومية ، وخاصة ذات الصبغة السرية منها ، سواء من التسرب خارج تلك الإدارات أو من الاطلاع عليها من قبل موظفين غير مسموح لهم ، حتى و أن كانوا من نفس تلك المنظمات الإدارية لكي تتحقق المكاسب المادية الكبيرة التي يمكن من خلال تطبيق هذا البعد على المستوى الوطني .

#### ثانياً: الخدمات من الحكومة إلى القطاع الأعمال:

ويختص هذا الجانب بتقديم الخدمات الحكومية للمنشآت الاقتصادية ، ورجال الأعمال والمستثمرين ، بالوسيلة التي توفر عليهم التكاليف ، وتساهم في زيادة أرباحهم ، ويحتل القطاع الخاص حيزاً كبيراً من اهتمام الأجهزة الحكومية لكونه جهة مستفيدة من الخدمات الحكومية ، ولذلك نجد أن التصور المستقبلي للخدمات الإلكترونية يضع قطاع الأعمال في المرتبة الثانية من حيث إمكانية تقديم ما يحتاجه من خدمات إلكترونياً .

#### ثالثاً: الخدمات من الحكومة إلى المواطن:

وتمثل مرحلة النضج في الاستفادة من التعاملات الإلكترونية ، كما أنها المرحلة التي تحقق من خلالها المكاسب الكبيرة على المستوى الوطني ، لأنها تتيح الخدمة من خلال ذهابها للمستفيد بدلاً من أن يذهب هو بنفسه إليها ، وتعني قدرة المواطنين والمقيمين على إتمام المعاملات الإدارية والخدمات

التي تقدمها لهم المرافق الحكومية عن بعد ، أي دون التوجه لمواقع تلك التنظيمات الحكومية وهذا يتطلب توفير الآلية الإلكترونية التي تكفل خدمة المواطن دون اتصاله المكاني المباشر بالتنظيمات الحكومية وإيجاد الإجراءات التي تمكنه من إنجاز كل معاملاته وفق هذا المنظور ببسر وسهولة.

وهناك جانب آخر يركز على مبدأ أن الخدمات الحكومية يجب أن تقدم للجمهور من منظورهم ، وحسب حاجاتهم ، ومن خلال الوسيلة الأفضل من وجهة نظرهم ، وهذا المنظور يتوسع في تلبية رغبات المواطن ليس بتوفير الوسيلة الأسهل وعدم الاتصال المكاني فحسب ، بل بتقديم الخدمة وفق رغبات وتطلعات المواطن . ومن خلال السبل والوسائل التي يفضلها .  
وتقوم فكرة الحكومة الإلكترونية على ركائز أربعة :-

- ١- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الانترنت، في نشاط أشبه ما يكون بفكرة مجمعات الدوائر الحكومية .
- ٢- تحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور (٢٤ ساعة في اليوم ٧ أيام في الأسبوع ٣٦٥ يوم في السنة)، مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن .
- ٣- تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والانجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل منها على حده .
- ٤- تحقيق وفرة في الإنفاق في كافة العناصر بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات المحتوى التجاري.

### أهداف برنامج الحكومة الإلكترونية:

- تقديم الخدمات إلى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرية والكفاءة المطلوبة مع تطوير أفضل الطرق لمشاركتهم في العملية التنفيذية.
- توفير مناخ مشجع للمستثمرين وتذليل العقبات التي يواجهونها والتي تتمثل بشكل أساسي في بطء الإجراءات وتعقيدها، مما سينعكس بشكل إيجابي على تشجيع الاستثمار المحلي وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.
- توفير معلومة دقيقة محدثة لتتخذ القرار وذلك للمعاونة في التخطيط طويل المدى، المشروعات التنموية، متابعة التنفيذ بشكل دقيق.
- رفع كفاءة أعمال الجهاز الحكومي وأسلوب المراقبة والمتابعة.
- ضغط الإنفاق الحكومي عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد واستحداث آليات جديدة للمشتريات الحكومية وإدارة المخزون ومتابعة تنفيذ الموازنة.
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي وذلك حتى تلتزم الحكومة باستيفاء ما عليها من اتفاقيات شراكة دولية والتي تتطلب مستوى أداء يتواءم مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى.

### رابعاً: الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:-

وهناك العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من

بينها:-

- ١- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.
- ٢- أنظمة الخدمة المتكاملة .

### ٣- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل :

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والنظم الذكية.  
- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل : نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين.

- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء.

- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: البنوك الدولية، البورصات العالمية، بورصات السلع

- المدير الموجه بالإليكترونية: ومن خصائصه الإبتكارية (القدرة علي الابتكار)، المعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة)، التعددية، كما يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.

٤- نظام الذاكرة المؤسسية : حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع علي أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام. ومن مميزات نظام الذاكرة المؤسسية : إدارة موارد المؤسسة إلكترونياً. - إدارة الأعمال عن بعد. - حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني. - وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات علي كافة المستويات الإدارية علي اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف. التحول إلى المجتمع اللاورقي. - حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة المؤسسية علي خطط العمل، وتقييم الأداء، ونظام إدارة التكاليفات، الحضور، والانصراف، والموارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، البحوث، الصادر والوارد، كما يشمل النظام علي دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتآلف.

### خامساً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:-

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل على مستوى المنظمة ما يلي:

#### ١.قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:-

ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .

#### ٢. تدريب وتأهيل الموظفين :-

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل .

#### ٣. توثيق وتطوير إجراءات العمل :-

من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق

جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية .

#### ٤. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :-

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

#### ٥. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :-

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

#### ٦. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً :-

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهادر في استخدام الورق.

#### أما عن مراحل تطور الحكومة الإلكترونية :-

فالنظرة الشمولية من قبل مفكر وكتاب علم الإدارة ، قد بينت لنا أن مشروع الحكومة الإلكترونية يمر بعدة مراحل زمنية متتالية ، لكل منها خصائصها وأهدافها المستقلة ولكنها تشكل بمجموعها تصوراً واضحاً ويمكن أن نوضح تلك المراحل كما يلي :-

#### أولاً: مرحلة الوجود (الإعلان) :-

وتتركز هذه المرحلة التي تعد نقطة البداية ، حول تهيئة موقع إلكتروني على الشبكة المعلوماتية يخص المنظمات الحكومية ، ويكون هدفه

الرئيسي إعلامياً ويحدث دورياً حسب الحاجة والإمكانات المتوفرة. وقد يطلق على هذه المرحلة (عرض المعلومات ، أو التدوين الإلكتروني) أي نشر المعلومات العامة والخدمات الممكن تقديمها على موقع إلكتروني مع وضع النماذج القابلة للطباعة ، ويتم تحقيق هذه المرحلة عبر عدة خطوات وهي:

١- تطوير البنية الأساسية لنظم الاتصالات وزيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحرير القطاع الخاص وإعطائه دوراً أكبر في هذا المجال.

٢- خفض أسعار الاتصالات .

٣- دعم أسعار أجهزة الحاسب الآلي بالتعاون مع القطاع الخاص.

٤- زيادة المنافسة بين الشركات الإنترنت مع خفض أسعار الاشتراكات.

٥- ضمان إمكانية الدخول على شبكة الإنترنت في الهيئات الحكومية والمكاتب العامة والمراكز ومكاتب التلفزيونات العامة ومكاتب البريد وتشجيع القطاع الخاص في هذا المجال .

٦- تهيئة منفذ إلكتروني للجهات والأجهزة الحكومية وعادة ما يكون موحداً باستخدام تقنية الويب الرقمية على شبكة الإنترنت بحيث يوفر كافة المعلومات التي يتوقع أن يحتاجها المستخدم حول الخدمات والمعاملات التي يرغبها .

٧- الإعلام المجتمعي عن بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات المتخصصة ، وبالطبع لا يكون هناك أي اتصال في هذه المرحلة التي تستهدف إحداث ردة ويمكن تحقيق في هذه المرحلة عدة أهداف وهي:- فعل لدى المستفيد.

-تعريف الجمهور المستهدف بالموقع الحكومي ، وبالتالي إعطاؤهم الفرصة لكي يكونوا تصوراً حول الخدمات التي يتوقعون أن يقدمها لهم الموقع ، وكذلك حول بيئة الموقع ومدى مناسبته لما صمم من أجله ، وأيضاً حول مدى مناسبة تأدية الخدمة إلكترونياً من عدمه.

-الاستفادة من التغذية العكسية ، برصد وتلقي ردود الأفعال والمقترحات المرسله بالبريد الإلكتروني أو أية وسيلة أخرى .

-إعطاء الأجهزة الحكومية فرصة من الزمن لمراجعة ما تم إنجازه في هذه المرحلة واستكمال ما يمكن أن يضاف استعداداً للمرحلة التالية .

-وبذلك تؤدي هذه المرحلة دور جس النبض لخدمة جديدة ، ومعرفة انعكاس ذلك على الرأي العام ، وتعتمد هذه المرحلة على أسس وقواعد الإعلان لخدمة جديدة منتظرة ينبغي إيجاد الحافز لتكوين تغذية مرتدة نافعة .

### ثانياً : مرحلة التفاعل (التبادل):-

تأتي هذه المرحلة مكتملة للتي سبقها ، حيث يتم فيها تبادل المعلومات بين المستفيد والأجهزة الحكومية مقدمة الخدمة ، حيث يكون الجمهور قد شكل تصوراً حول ما يريده من مقدم الخدمة ، ويبدأ هنا بتمرير ردوده وآرائه عبر تلك المواقع الإلكترونية ، التي يتم بدء تشغيل خاصية التبادل المعلوماتي فيها من قبل مقدم الخدمة لرصد كل ما يرد إليه من ملاحظات وآراء من الذين زاروا الموقع الإلكتروني.

وبذلك يتم جمع أكبر كمية ممكنة من التغذية المرتدة ، ليكن الاستفادة منها في المراحل اللاحقة ، خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار أن المستفيدين يطلبون خدمات أكثر ومعلومات أفضل ، وهذا هو الدافع

لا اعتماد الحكومات التوجه نحو مبادئ التطبيقات الإلكترونية. وتمثل هذه المرحلة تطبيقاً للاتصالات المتبادلة ، والتي تحتوي مواقع إلكترونية على الشبكة العامة تتيح إمكانية الاستفسار عن المعلومات المختلفة عن الخدمات.

وذلك عن طريق إتباع نظام الاتصالات المتبادلة ذي الاتجاهين ، وهذا التطور هو الذي يميز هذه المرحلة عن سابقتها التي تتضمن اتصالاً من طرف واحد وهو مقدمة الخدمة.

ويمكن أن يتم تفعيل هذه المرحلة عبر عدة خطوات وهي:-

-توفير المعطيات والمعلومات واعتبارها ملكية عامة ، انطلاقاً من قانون حرية المعلومات

-البدء بإدخال التطبيقات المعلوماتية ، وخاصة طرق الاستفادة من الشبكات الحاسوبية ، والتي من ضمنها الإنترنت ، في النظام التعليمي والتدريبي المتاح لكافة شرائح المجتمع.

-ضمان التمويل بكافة أنواعه للعمليات التعليمية والتدريبية ، لأفضل استخدامات لتكنولوجيا المعلومات والانترنت ، وذلك لمن يقومون بنشر تلك المهارات في المجتمع من معلمين ومربين .

-التركيز على توفير التدريب التقني للعاملين في مجال تكنولوجيا

المعلومات ، وخاصة المنتسبين للمنظمات المختلفة بما فيها الحكومية .

-تهيئة الخدمات الصوتية للخدمات الحكومية المسجلة على شبكة

الانترنت من خلال خط هاتفي مخصص لذلك ، مما يتيح للمستخدم

التعرف على متطلبات إجراء الخدمات ، والنماذج والرسومات المطلوبة ،

والتوقيت الزمني لإنهاء الخدمة .

-تبسط وتتميط النماذج الإلكترونية المستخدمة لتقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين.

-إتاحة إمكانية ملء النماذج المجانية بعد طباعتها من شبكة الإنترنت وقبولها لدى جهات تأدية الخدمات العامة.

ومن خلال هذه الخطوات ، يمكن تأسيس قاعدة متينة للقدرة على التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها مما يعزز قدرة كافة الأطراف وتهيؤهم للانتقال لمراحل أخرى أكثر تقدماً في مجال تنمية وتطوير الحكومة الإلكترونية.

### ثالثاً : مرحلة التنفيذ (العمليات):-

يتم الاستفادة من المعلومات الناتجة عن التغذية المرتدة من المرحلتين السابقتين ، في تكييف الخدمات المطلوبة ، وتهيئة المواقع الإلكترونية على الشبكة المعلوماتية لتناسب مع تطلعات ومتطلبات المستفيد من جانب ، ومع إمكانيات وقدرات مقدم الخدمة من جانب آخر ، وبعد ذلك يبدأ التنفيذ الفعلي في هذه المرحلة لتقديم الخدمات المتنوعة عبر المواقع المخصصة على شبكة المعلومات .

وتشكل هذه المرحلة نقلة نوعية على تبادل المنفعة والقيمة ، حيث تسمح المواقع الإلكترونية بتبادل أفضل للمنفعة بين الجهات الحكومية التي تتبادل الاتصال مباشرة مع عملائها وتأخذ معلومات دقيقة ومباشرة ، وتقوم بتخزينها إذا كانت معلومات حساسة ، كما يستفيد العميل بالقدرة على الوصول إلى المعلومة المطلوبة بدقة ويسر وسهولة ، ويؤدي التفاعل المباشر إلى نقل رؤية وتطلعات المستفيد للمنظمة مقدمة الخدمة.

ويمكن إتباع خطوات ذات طابع شمولي في هذه المرحلة ، ومنها ما يلي:-

-إتباع الأساليب والطرق الإدارية المناسبة ، والتي تكفل ثبات المواقع الإلكترونية على الشبكة المعلوماتية ، كمنفذ لتقديم وتأدية الخدمات وضمان التحول بشكل كلي للنظام الإلكتروني.

-دفع وتحفز القطاع المالي والمصرفي إلى تطوير وسائل ومنتجات مالية جديدة تتناسب مع النظام الإلكتروني لتقديم الخدمات ، والتأكد من السرية والأمن للعمليات المالية في أن واحد.

ولا تقتصر تنفيذ الخدمات ضمن هذه المرحلة على وسيلة واحدة بل يمتد لكل الوسائل التي تعتمد التقنيات الرقمية في تشغيلها ، فنجد أنه يمكن ضمن هذه المرحلة تنفيذ المعاملات الحكومية بواسطة طرق متعددة ومنها :

-الشبكة المعلوماتية بشكل كلي أو جزئي ، بالاتفاق مع جهات تأدية الخدمة واستصدار القرارات المنظمة لذلك ، وتطوير النظم التي توفر تلك الإمكانيات مع ضمان السرية والخصوصية.

-الشبكة الهاتفية ذات التشغيل الرقمي بشكل كلي أو جزئي ، وخاصة الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية كالعمليات المصرفية وما يدخل في حكمها.

وبالرغم من قدرة المنظمات في هذه المرحلة على تأدية الخدمات عبر النظام الإلكتروني ، إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية التغذية المرتدة وتأثيرها الكبير على قدرة المنظمة على التفاعل مع عملائها ، ولذلك لا يزال الاهتمام منصباً بشكل كبير على مضامين تلك التغذية العكسية المستمرة حتى في هذه المرحلة ، والتي يمكن أن يخصص لها جزء من الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة أو المنظمات الحكومية على الشبكة المعلوماتية.

#### رابعاً : مرحلة التكامل (التحول):-

وتمثل هذه المرحلة النقطة الأخيرة في اكتمال نمو وتطور مشروع الحكومة الإلكترونية ، حيث يتم توفير جميع الخدمات الحكومية أو خدمات المنظمات على اختلاف أنواعها من خلال المنفذ الإلكتروني على شبكة المعلومات ، من خلال العمل على محور التكامل الرأسي داخل المنظمة ، ومحور التكامل الأفقي بين مختلف المنظمات التي تقدم الخدمات وتتضمن هذه المرحلة التحول الكامل للعمل على النظام الإلكتروني ، مرحلة تكامل الخدمة ، باستخدام الأنظمة التي تدمج العديد من الخدمات الحكومية حسب الحاجات-

وليس حسب الإدارات والجهات فقط مثل نظام المنفذ الموحد وتتطلب هذه المرحلة عدة خطوات كما يلي:-  
تطوير وتحسين نظام المعلومات ونظام توزيعها-

-إنشاء نظام أمني لسرية المعلومات الخاصة والشخصية في الشبكات ، وبناء الثقة لدى العملاء بهذا النظام من خلال عمليات التدقيق والتشفير. وتتحقق مرحلة النظام الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية ، وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط ، ويتطلب ذلك استكمال بناء نظم وقواعد البيانات للوزارات والقطاعات التي تقدم الخدمات ، وتطوير أسلوب تقديم الخدمات وتدريب القائمين عليها ، وإعادة هندسة الجهات الحكومية لاكتساب القدرات على التعامل مع المنظومة الإلكترونية ، وتوفير الآلية اللازمة لضمان خصوصية وسرية المعاملات ، ويتم توصيل الخدمات والمعاملات والاهتمام بكل الوسائل التي تعين على تمريرها بين المستفيد ومقدم الخدمة.

ومن خلال هذا الاستعراض لمراحل الحكومة الإلكترونية ، يتضح لنا أنها تقوم على جهد إنساني تراكمي يمر بعدة مستويات تتابعيه ، تعبر عن تصور حقيقي لكيفية تحويل هذا المفهوم الإداري إلى واقع وتطبيق فعلي ، وبالتالي فهناك تصورات مختلفة حول مسميات تلك المراحل وكذلك بعض الاختلافات الجزئية حول توزيع الخطوات الفرعية بين المراحل الرئيسية ، وهذا ما يعطي مشروع الحكومة الإلكترونية أبعاداً متعددة يجب التنبه لها والقدرة على فهمها بالقدرة على فهمها بالقدر الذي يؤدي إلى فهم التصور والرؤية ، التي يمكن من خلالها الوصول إلى مشروع الحكومة الإلكترونية الناجح.

#### سادساً: الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية:-

يترتب على تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والآثار الإيجابية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:-

- ١-سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- ٢-نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- ٣-تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
- ٤-تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- ٥-التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
- ٦-تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- ٧-تقليل المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.

٨- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.

٩- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.

١٠- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

### إي إن فوائد الإدارة الالكترونية هي :

١. تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها ، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.

٢. المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود يمكن أن يكون من البيت ، الشارع ، المطار وغيرها بين الإدارات المتباعدة جغرافيا .

٣. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد.

٤. لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.

٥. سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن و المراجعين.

٦. سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.

٧. سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة .

وبالرغم من الإيجابيات العديدة إلا أن هناك بعض السلبيات في الحكومة

### الإلكترونية والتي من أهمها:

- ١- سهولة اختراقها وعدم ضمان سرية وأمان المعلومات.
- ٢- اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة في الدول النامية.
- ٣- التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة بها.
- ٤- شعور الموظفين بالعزلة وافتقادهم إلى العلاقات الإنسانية .

### سابعاً: عوائق وتحديات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية:

يعد الحديث عن الحكومة الإلكترونية الذي بات يكتسب زخماً هذه الأيام في العديد من الدول أحدث صيحات الموضة الإدارية وعلى الرغم من ذلك لا بد من الإشارة إلى مجموعة من العوائق والتحديات التي تعيق تحقق التقدم في تبني مفاهيم الحكومة الإلكترونية ومن أهمها:

### المحور الأول /عوائق إدارية ومنها :

- الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الحكومية .
- ضعف الوعي الثقافي والاجتماعي بأهمية الإدارة الإلكترونية .
- غموض الرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- طول الوقت المستغرق لتبني مفاهيم الإدارة الإلكترونية ومن ثم تطبيقها .
- عدم استجابة الإدارات لمطالب التغيير نحو الإدارة الإلكترونية.

- نقص المديرين الناجحين القادرين على الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر الكادر الإداري المدرب على الإدارة الإلكترونية.
- قلة الدورات المتاحة للكادر الإداري حول الإدارة الإلكترونية.
- عدم المعرفة الكافية لدى الكادر الإداري بتقنيات وبرمجيات الحاسب الآلي.

- انخفاض مستوى المهارات والقدرات اللازمة لإنجاح الإدارة الإلكترونية .
- انخفاض الثقة بالنفس لدى الكادر الإداري على القدرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية

- التعود على الإجراءات الروتينية أحالت تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الخوف من زيادة المهام والأعباء الإدارية بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### المحور الثاني / المعوقات التقنية والمالية ومنها :

- الافتقار إلى البنية التحتية التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة .
- قلة توفر أجهزة الحاسب الآلي في الإدارات .
- عدم توفر الصيانة المستمرة للأجهزة .
- سرعة تطور الأجهزة والبرامج مقابل عدم تطور الكادر الإداري .
- نقص المعرفة بالإنترنت والوصول للمواقع المفيدة لخدمة الإدارة الإلكترونية.

- عدم توفر الربط بين الإدارات المختلفة في الدائرة الواحدة .
- التكلفة المالية المرتفعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- قلة الدعم المالي المخصص لإقامة (دورات تدريبية- ورش عمل - ندوات ..) للكادر الإداري .

- تكلفة المالية لشراء أجهزة الحاسب الآلي\_ البرمجيات ..
- قلة الدعم المالي المخصص لصيانة الأجهزة الإلكترونية .

### ثامناً: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:-

على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنظمة. ومن أهمها:

١. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنظمة. والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير. كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنظمة لتوضيح الرؤية والرسالة .

٢. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة. والبعد عن الاتكاليه والارتجالية في معالجة الأمور .

٣. التطوير المستمر لإجراءات العمل. ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها ، وفهم أهدافها ، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها .

٤. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه .

٥. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال .

٦. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية .

٧. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين .

٨. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء .

٩. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية .

ولكن الذي يؤخذ بالاعتبار من عوامل حرجة لنجاح مشروعات الإدارة الالكترونية هي كالاتي:

#### ١- وجود رؤية إستراتيجية لمشروعات الإدارة الالكترونية:

على سبيل المثال نجد إن لاستراليا رؤية إستراتيجية تتلخص بالانتقال إلى اقتصاد المعلومات وكذلك الأمر بالنسبة إلى المملكة المتحدة . أما الولايات المتحدة الأمريكية فإن رؤيتها واستراتيجياتها الوطنية تتحد بالعمل على بناء الطريق السريع للمعلومات وكذلك كندا ، في حين تتلخص الرؤية الإستراتيجية لسنغافورة ببناء جزيرة ذكية واليابان بالمعلوماتية والاتصالات للمجتمع في حين تسعى ماليزيا لبناء مجتمع غني بالمعلومات .

أي بمعنى آخر إن مشروع كبير مثل الإدارة الالكترونية يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة شاملة وأهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق على المدى الزمني المستهدف.

#### ٢- المدخل المؤسسي لإدارة وأنشطة التحول الالكترونية اعتمدت جميع

الدول الرائدة في حقل المعلومات المدخل التنظيمي المؤسسي لتخطيط وإدارة وتطبيق استراتيجيات التحول الالكترونية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية . ومن التجارة الاعتيادية إلى التجارة الالكترونية . ومن الأعمال التقليدية إلى الأعمال الالكترونية . ومن الحكومة الورقية إلى الحكومة الرقمية . ففي ايرلندا مثلاً توجد وكالة حكومية تتولى عمليات تطوير وتطبيق نظم الإدارة الالكترونية . وفي سنغافورة يوجد مجلس الحاسوب الوطني . وفي الأردن يوجد مركز المعلومات الوطني والجمعية العلمية الملكية . وبالمقابل ، فإن عدم وجود منظمة متخصصة ذات قدرات وموارد

كبيرة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الالكترونية شكل عنصر ضعف مهم يؤثر بالتأكيد على نجاح مشروعات التحول الالكتروني .

### ٣- تحفيز الاستثمار في مشروعات اقتصاد المعرفة :

نجحت معظم الدول في تطبيق نظم وتقنيات الإدارة الالكترونية على وضع استراتيجيات وسياسيات تحفيزية من خلال هيئات ووكالات حكومية متخصصة . فمثلاً في ايرلندا تم تأسيس دائرة البرمجيات الوطنية في وكالة التنمية الاقتصادية وتحفيز الاستثمار الوطني . وتوجد في جميع الدول الأخرى التي قطعت شوطاً متقدماً باتجاه الدخول إلى الاقتصاد المعرفة ، هيئات ووكالات وطنية مستقلة ذات إمكانيات وموارد ضخمة لتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي في مشروعات الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة .

### ٤- إنشاء حاضنات لدعم مشروعات الإدارة الالكترونية :

لقد ابتكرت دول متعددة آليات مختلفة لتحفيز الابتكار والريادة في مشروعات الإدارة الالكترونية والإعمال الالكترونية نذكر على سبيل المثال لا الحصر إن في ايرلندا مركزاً للابتكار ولتطوير منظمات الأعمال الناشئة ، والذي استطاع رعاية واحتضان شركات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات ، وفي الأردن توجد حاضنة واحدة يطلق عليه مجموعة التكنولوجيا الأردنية التي تقوم بتقديم المساعدة المالية بحد أقصى لا يزيد عن (٣٠%) من قيمة المشروع ، وقد حقق هذا البرنامج نجاحاً نسبياً ، إلا أن تأثيره لا يزال محدوداً بالنسبة لتلبية احتياجات قطاع تكنولوجيا المعلومات .

### ٥- تطوير رأس المال الفكري (صناع المعرفة)

إن العامل الجوهري في نجاح استراتيجيات الإدارة الالكترونية هو وجود الموارد البشرية من صانعي المعرفة وعلى وجه الخصوص التقنيين

والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات وفي حقول إدارة الأعمال، إن دول عديدة مثل أيرلندا وسنغافورا و دول أخرى معروفة في مجال المعلوماتية وبالأخص النمرور الآسيوية هي في واقع الأمر دول فقيرة بمواردها الطبيعية ولكنها غنية بمواردها البشرية ويتراكم معارف وخبرات أبنائها . ولذلك تهتم جميع الدول الرائدة في حقل المعلوماتية بالتعليم والتدريب وإعادة هندسة مهارات العاملين في القطاع العام والخاص من خلال هيئات ووكالات حكومية يعمل فيها أفضل العقول في مختلف تخصصات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.

#### ٦- البنية القانونية والتشريعية المتكاملة

لدى دول متعددة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الالكترونية ونظم إدارة المعرفة، ولديها حزمة متكاملة من التشريعات للتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية . ولدى هذه الدول حكومات الالكترونية وبصورة خاصة الحكومة الالكترونية لسنغافورة، الحكومة الالكترونية لأيرلندا، الحكومة الالكترونية الأمريكية، والحكومة الالكترونية لدبي . وتعتبر مشروعات الحكومة الالكترونية نقطة التقاء التنسيق والتعاون الفاعل بين الحكومة ومجتمع الأعمال من جهة وشركات تكنولوجيا المعلومات المحلية والأجنبية من جهة أخرى

وباختصار إن نجاح الدول في مشروعات الإدارة الالكترونية ونظم إدارة المعرفة لم يظهر من فراغ وإنما نتيجة جهود حثيثة لحشد الموارد . والقدرات المتاحة التي رافقت عمليات صياغة وتطبيق استراتيجيات التنمية المعلوماتية في مجال الإدارة الالكترونية. أي أن للنجاح دلالاته وعوامله الجوهرية وله أيضا بيئته الاجتماعية والثقافية . ومن ثم لا يمكن بأي حال

من الأحوال اختزال هذه تجارب الإدارة الالكترونية في العديد من دول العالم من خلال تحليل عوامل معينة . إذ أن لكل تجربة رائدة في الإدارة الالكترونية ظروفها وخصائصها وعناصر ضعفها وقوتها . وبقدر ما تفيد الدراسات المقارنة في أدب المعلوماتية والإدارة الالكترونية تفيد أيضا الدراسات التحليلية الاستنباطية لكل تجربة رائدة إذا درست في حالة مستقلة بصورة تفصيلية .

**تاسعاً: تجارب بعض الدول العربية في مجال الحكومة الالكترونية:-**

### ١- تجربة دبي:-

شرعت بلدية دبي بأولى مبادراتها نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال تقديمها للمرحلة الأولى من نظام استيفاء الرسوم عبر شبكة الإنترنت وذلك من خلال تطبيق أسلوب الدفع الإلكتروني عن طريق الإنترنت وذلك لجميع الفنادق والشقق الفندقية في دبي. كما أن نظام الإيرادات على الإنترنت سيساعد على تخفيف إجراءات العمل وتبسيطها على المراجع الخارجي، إضافة إلى توفير بيانات وتقارير دقيقة للإدارة، حيث تم تزويد جميع الفنادق والشقق الفندقية برقم خاص ورمز سري وذلك لضمان أمن ودقة معاملاتهم ويشمل النظام الآلي لتحصيل عوائد دور السينما ورسوم وغرامات ممتلكات البلدية ورسوم السكن والأسواق. وقد عملت دائرة الإقامة في دبي مؤخراً على إنشاء شبكة حاسب مركزية بينها وبين الفنادق والمنتجعات السياحية في الإمارات من أجل تبسيط الإجراءات لإصدار تأشيرة (Visa) للسياح.

يركز مفهوم الحكومة الإلكترونية في دبي على ثلاثة أبعاد رئيسية :  
الحكومة إلى المواطنين Government to citizens، الحكومة إلى التجارة

والأعمال Government to business، والحكومة للحكومة Government to government. وسيتم بنفس الوقت تطوير ثلاثة مشاريع للحكومة الإلكترونية في الإمارات: مشروع دبي للإنترنت، مشروع دبي الإلكتروني، ومشروع إدخال الإنترنت إلى المدارس.

ومن الجدير ذكره أن تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في دبي بدأ بالاتفاق على تنفيذ ستة متطلبات لتنفيذ هذا التوجه:

- ١- توحيد أنظمة المعلومات (data system) من أجل التخطيط السليم وإدارة الموارد الحكومية بشكل أفضل، وهذا يشمل: المالية، المشتريات، العقود، التخزين، الموارد البشرية، الصيانة، الإدارة، وخدمات البريد.
- ٢- تأسيس شبكة معلومات حكومية (information network) باستخدام البريد الإلكتروني (e-mail) للاتصالات بين دوائر ومؤسسات الحكومة المختلفة .
- ٣- إجراءات حماية وأمن ومراقبة الأنظمة لمنع أي انتهاكات أو اختراقات للنظام.
- ٤- تأسيس دائرة لتخطيط وإدارة موارد المعلومات الحكومية.
- ٥- تقوم هذه الدائرة بالمهام التالية : تقديم خدمات مركزية للحاسب يمكن استخدامها من قبل جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية، كذلك تأسيس شبكة معلومات حكومية واستخدام أنظمة المعلومات للتخطيط وإدارة الموارد الحكومية والعمل على تقديم دعم فني لتسهيل تبادل المعلومات بين النظام المركزي والدوائر الحكومية من خلال البريد الإلكتروني (e-mai) .

٦- تأسيس لجنة عليا لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية تكون مهمتها دراسة الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها توحيد أنظمة المعلومات بين المؤسسات الحكومية ، كذلك اقتراح تعديلات وقوانين وتشريعات جديدة تتعلق بمفهوم الحكومة الإلكترونية وإدخال تحسينات جديدة على منهجيات العمل المستخدمة وكذلك الإجراءات المالية والإدارية. الحكومة الإماراتية رسمت إستراتيجية لتطبيق e-government انتهت في أكتوبر ٢٠٠١ ، بحيث تصبح كافة المؤسسات الحكومية في الإمارات تدار إلكترونياً.

## ٢- التجربة السودانية والحكومة الإلكترونية:

لقد بدأت فكرة الحكومة الإلكترونية في السودان عام ١٩٩٢ وذلك من خلال تصور الشبكة الإلكترونية الذي تم تقديمه من خلال ورقة مبدئية قدمت في مؤتمر الشبكة القومية للمعلومات في يوليو ١٩٩٢ وتم نشره في مجلة الدراسات الإستراتيجية. لقد بذل جهد كبير منذ ذلك الوقت من إدارة المعلومات في مجلس الوزراء لتصميم الاستثمارات المعلوماتية المبدئية للحكومة الإلكترونية وتعريف المستخدمين علي مستوى الولاية والمركز بهذه الاستثمارات كما قامت شركة بيت البرامج ببرمجة هذه التصاميم وأخيراً توج هذا الجهد بإنشاء الشبكة القومية للمعلومات والتي تسعى سعياً حثيثاً لجعل هذه التصورات أمراً واقعاً فقامت تلك الإدارة باقتناء بعض الخدمات وربطها بالوزارات المركزية وحكومات الولاية كما قامت بعمل عدة اجتماعات لتوعية الإداريين ولتعريف الفنيين بالمشروع وأجازت مشاريع القوانين المنظمة ونشطت الجهات الفنية ودربت المسئولين علي المهارات الأساسية ابتداء من رأس الدولة .

هذا من جانب المعلوماتية أما من جانب البنية التحتية فقد أنشئت خلال هذه الفترة شركة سوداتل وتم ربط أغلب مدن السودان بالألياف البصرية وقدمت خدمات مناقلة البيانات عبر التقنيات المختلفة مثل Data cloud كما أنشئت سودانت وقدمت خدمات الانترنت وسهلت استخداماتها للمؤسسات وللأفراد وفي الجانب الاقتصادي قامت الدولة بإعفاء الضرائب الجمركية عن أجهزة تقانة المعلومات وشجعت تخصصات علوم الحاسوب ونشر ثقافة المعلوماتية منذ مرحلة التعليم العام.

هنا لا بد من ملاحظة هامة وهي أن الحكومة السودانية لم تستفد من العون الأجنبي والدعم الدولي وخاصة دعم مشروع الأمم المتحدة الإنمائي كما استفادت منه دول أخرى مثل مصر والأردن وسوريا والإمارات وغيرها من الدول بل تم توجيه هذا الدعم في دراسات تحليلية وفي أنظمة غير مناسبة لتوجه الحكومة الالكترونية.

### ٣- تجربة الحكومة الإلكترونية السعودية :

الحكومة الالكترونية نظام بادرت فيه الحكومات من أجل تحسين معاملاتها مع الجمهور وذلك عن طريق تقديم الخدمات بتقنيات الكترونية توفر الوقت والجهد علي الجمهور الداخلي والخارجي وكل ذلك يحدث علي شبكة واحدة متكاملة .

#### الإستراتيجية والخطة التنفيذية:

من أجل دفع مبادرة المملكة للتعاملات الالكترونية الحكومية إلى الأمام، قام برنامج "يسر" بتطوير الإستراتيجية الوطنية والخطة التنفيذية الأولى وذلك عن طريق إيضاح كل من :

١. رؤية تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية.
٢. الأهداف الإستراتيجية لتطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية.
٣. إطار العمل المناسب.
٤. أسلوب التنفيذ.
٥. مراعاة أولوية المشاريع والإطار الزمني للتنفيذ.
٦. إيضاح المنهجية المتبعة لإعداد الخطة التنفيذية.

## ١- رؤية تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية:

يتم التركيز في رؤية تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة على المستخدمين وعلى عدة جوانب أخرى تدور جميعها حول تقديم خدمات حكومية أفضل للمستخدمين ويقصد بالمستخدمين هنا من المواطن والمقيم وكذلك المنشآت والجهات الحكومية ويمكن تلخيص هذه الرؤية فيما يلي :

" أن يتمكن الجميع بنهاية عام ٢٠١٠م من أي مكان وفي أي وقت من الحصول على خدمات حكومية بمستوى متميز تقدم بطريقة متكاملة وسهلة من خلال العديد من الوسائل الالكترونية الآمنة".

## ٢- الأهداف الإستراتيجية لتطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية:

تم تفصيل رؤية تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية بتحديد عشرة أهداف ليتم تحقيقها من خلال مبادرة التعاملات الالكترونية الحكومية في

المملكة العربية السعودية وتتقسم هذه الأهداف إلى ثلاث مجموعات كما يلي :

١. توفير خدمات أفضل بنهاية عام (٢٠١٠م) ومنها :

- توفير الخدمات ذات الأولوية العالية (١٥٠ خدمة) الكترونياً بمستوى راقى من الجودة.
- توفير خدمات بشكل متكامل ومبسط للمستخدمين وعلى مستوى عالي من الأمان.
- إتاحة الوصول إلى الخدمات الحكومية للجميع على طوال الساعة من أي مكان داخل وخارج المملكة.
- تحقيق مستوى استخدام للخدمات الحكومية الالكترونية بنسبة ٧٥٪ من المستخدمين.
- تحقيق نسبة ٨٠٪ لرضاء المستخدمين عن الخدمات الالكترونية.

٢. زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في القطاع الحكومي ومنها :-

- استخدام الوسائل الإلكترونية في جميع المراسلات الرسمية الممكنة بين الجهات الحكومية .
- إتاحة وصول أي من جهات الحكومية إلى كل المعلومات التي تحتاجها في الجهات الأخرى وضمان عدم تكرار حفظ المعلومات في أكثر من جهاز حكومي .
- تأمين المشتريات الحكومية من السلع والخدمات التي تزيد تكلفتها عن حد معقول في البداية من خلال النظام الإلكتروني للمشتريات الحكومية .

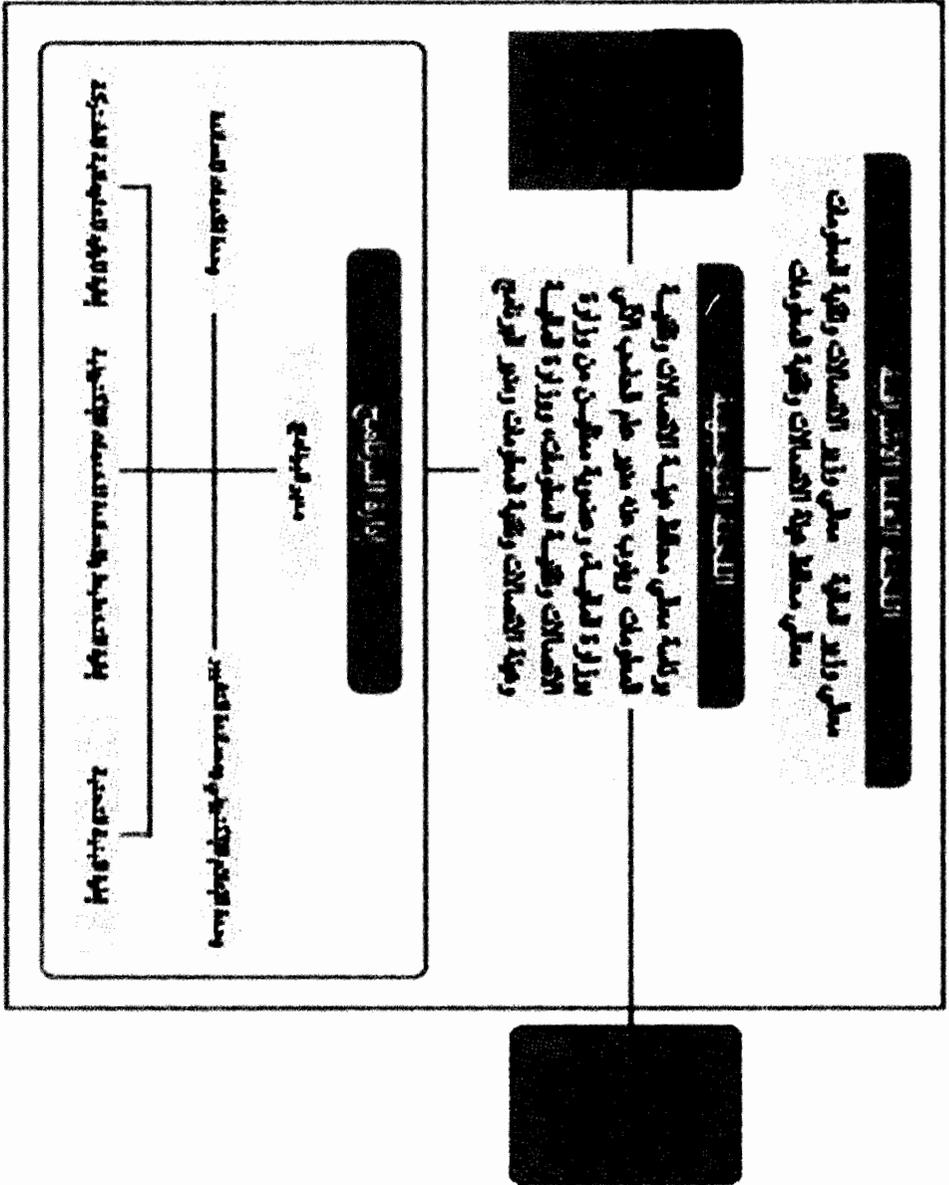
٣. المساهمة في رخاء وازدهار الوطن :-

- المساهمة في بناء المجتمع المعلوماتي في المملكة من خلال نشر للمعرفة واستخدام الخدمات الإلكترونية .
- المساهمة في تحسين استغلال موارد وأصول الوطن من خلال رفع مستوى إنتاجية المجتمع بجميع شرائحه .
- أن الغاية الأولى لأي مبادرة تعاملات إلكترونية هو تقديم خدمات إلكتروني محسنه للمستخدم أيأ كان نوع المستخدم : أفراد أو أعمال أو جهات حكومية .
- الغاية الأخرى المهمة لهذه المبادرات هي زيادة كفاءة وفعالية الجهات الحكومية حتى تؤدي دورها بالصورة الأمثل .
- ولتحقيق هذه الغايات يتطلب عطاءً واضحاً مترابطاً يساعد إدارة المبادرة في معالجة التحديات التي تنشأ والوصول إلى الأهداف المنشودة .

#### ٦-الهيكلية الإدارية لبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية في

#### المملكة العربية السعودية:

تتضمن الهيكلية الإدارية لبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية المكونات الرئيسية الموضحة بالشكل التالي:



شكل يوضح البنية الإدارية لبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية

## ٧- أسلوب تطبيق مبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة

### العربية السعودية :

قبل الحديث عن أسلوب تطبيق مبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية لابد من أن نذكر أنه هناك أربع عوامل أو مراحل رئيسية لقيام نظام الحكومة الإلكترونية وهي :

١. البنية التحتية وتعني انه يجب توافر نظام مضمون لحماية المعلومات والبيانات في هذا النظام .

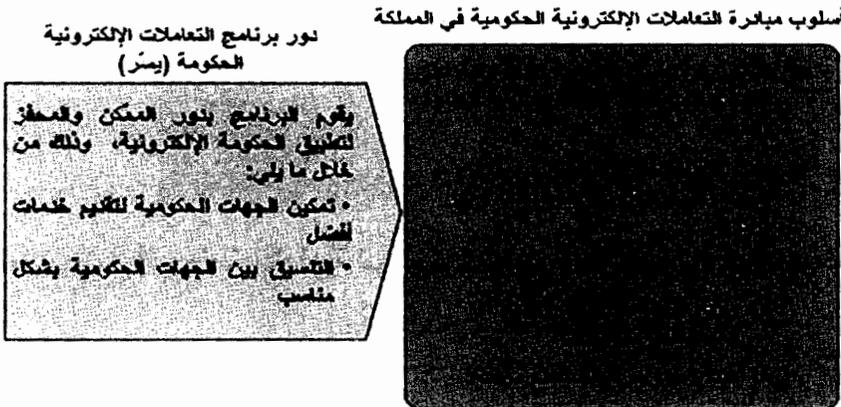
٢. التحول من البيئة التقليدية إلى الآلية: هنا يجب توفر المعدات اللازمة لقيام هذا النظام مع إمكانيات بشرية قادرة على التحكم به.

٣. وجود تعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم برنامج الحكومة الإلكترونية.

٤. توفير المعلومات بأسلوب سهل وبسيط يمكن الوصول إليها والتعامل معها من قبل الكل .

إما فيما يختص بأسلوب تطبيق مبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية نوضحها بالشكل التالي:

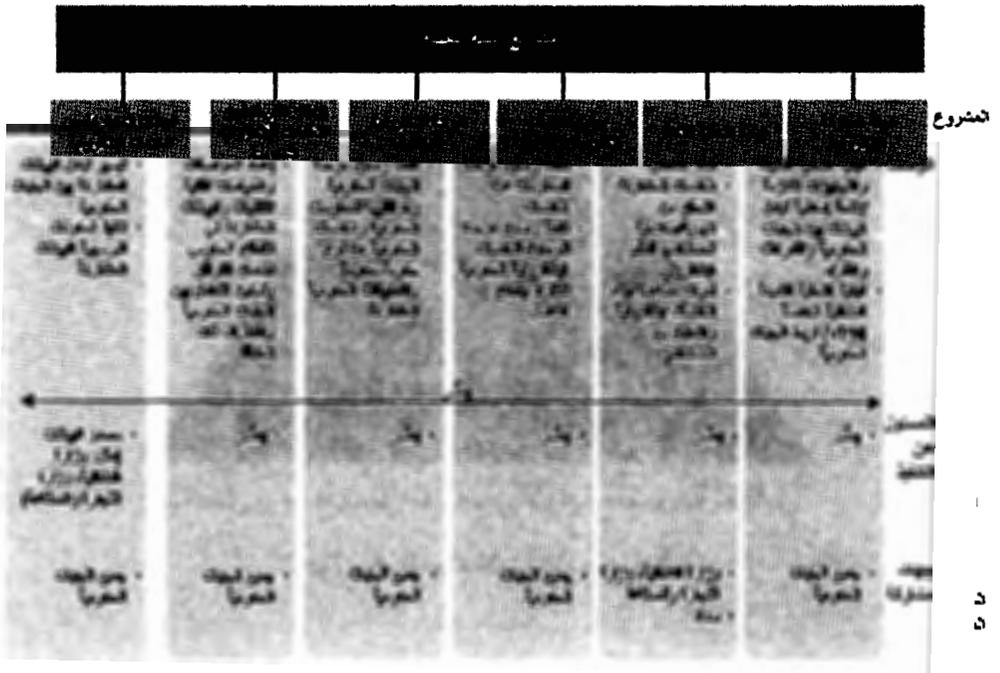
أسلوب تطبيق مبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة



شكل يوضح أسلوب تطبيق مبادرة التعاملات الالكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية تضمنت الخطة مجموعة من المشاريع الهادفة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المبادرة وتنقسم هذه المشاريع حسب طبيعتها إلى ثلاث أقسام وهي :

مشاريع البنية التحتية ، مشاريع الخدمات الإلكترونية ، مشاريع التطبيقات الوطنية .

تهدف هذه المشاريع إلى بناء بنية تحتية قوية ذات موثوقية عالية لتمكين الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الوطنية وتسهيل تبادل البيانات والترابط بين الجهات الحكومية ، ويوضح الشكل التالي ذلك .



شكل يوضح منهجية مشاريع البنية التحتية

## ٨- منهجية قياس التحول إلى التعاملات الالكترونية الحكومية .

قام البرنامج بتطوير إطار مبسط مرحلي مبني على الإطار الشامل ومتوافق مع ضوابط تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية وفي سبيل تحقيق ذلك فقد تم تحديد المرحلة الحالية بأنها مرحلة البناء والتي قسمت إلى أربعة مناظير هي:

١. التنظيم المؤسسي للتعاملات الالكترونية الحكومية.
٢. البنية المعلوماتية.
٣. البنية التقنية.
٤. البنية الالكترونية.

والشكل التالي يمثل هذه المناظير الأولية المقترحة في هذه المرحلة:



شكل يوضح يمثل المناظير الأولية المقترحة لقياس التحول في التعاملات الالكترونية

## مراجع الكتاب

## أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم عبد الله الزعبيبر: الجدارات الوظيفية للمديرين، كليه تربيته، المجمع، ٢٠٠٥.
٢. إبراهيم أحمد أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
٣. أبو بكر محمد الهوش - الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق، القاهرة، مجموعة النيل العربية- ٢٠٠٦.
٤. اتكسون فيليب: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج١ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ١٩٩٦م
٥. احمد السيد كردى :الكفاءات الوظيفية، القاهرة، ٢٠١٠.
٦. ....: أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين، جامعة بنها كلية التجارة، ٢٠١١.
٧. ....: مفهوم وخصائص الجدارة الإدارية، القاهرة، ٢٠١٣.
٨. أحمد السيد النجار: الاقتصاد المصري من تجربة يوليو إلى نموذج المستقبل، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، ٢٠٠٢.
٩. أحمد بن عيشاوي : إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء المنظمات الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٠٨-٠٩ مارس ٢٠٠٥.

١٠. أحمد محمود عبد لله المعمرى: تقييم أثر أنماط القيادات الإدارية على تنمية الموارد البشرية بوزارة الخدمة المدنية لسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٩.
١١. احمد صقر عاشور: إصلاح الإدارة الحكومية، آفاق استراتيجيه للإصلاح الإداري و التنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، القاهرة، جامعة الدول العربية، ١٩٩٥.
١٢. احمد محمود عبدا لله: تقييم أثر أنماط القيادات الإدارية على تنمية الموارد البشرية بوزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٩.
١٣. أحمد رشيد: الإصلاح الإداري \_ إعادة التفكير، القاهرة، الشركة المتحدة للطباعة و النشر، ١٩٩٦.
١٤. أحمد سيد مصطفى، المدير العربي فى عالم متميز، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
١٥. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
١٦. إسماعيل محمد السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٥.
١٧. أشرف محمد إبراهيم عوض: منهجية تحديد معارف وجدارات الموظفين، أبو ظبي، جامعة أبو ظبي، ٢٠١٢.
١٨. المجالس القومية المتخصصة: موسوعة المجالس القومية المتخصصة، المجلد الثاني، القاهرة، ١٩٨٩.

١٩. المجالس القومية المتخصصة: تقرير للمجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية، الدورة التاسعة عشر، ١٩٩٩.
٢٠. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، مجلة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، ٢٠٠١.
٢١. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: المعايير الأكاديمية القياسية لقطاع الخدمة الاجتماعية، القاهرة، ٢٠١٠.
٢٢. العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
٢٣. المعجم الوجيز، الصادر عن مجمع اللغة العربية، القاهرة، ١٩٩٥.
٢٤. تغريد كشك: خطوات الإصلاح الإداري الناجح، مجلة الحور المتمدن، الضفة الغربية، ٢٠٠٧.
٢٥. ثامر البكري: التسويق و المسؤولية الاجتماعية، الأردن، دار وائل للنشر، ط. ٢٠٠١.
٢٦. ثامر ياسر البكري: المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٦.
٢٧. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية-الإسكندرية، ٢٠١٠.
٢٨. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تجارب التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.

٢٩. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تجارب عربية في الإصلاح الإداري، وقائع جلسة الحور للاجتماع الوزاري للجمعية العمومية، بيروت، ٢٣\_٢٤ يونيو، ١٩٩٧.
٣٠. جلوريا إيفانز ترجمة قسم الترجمة بدار الفارق : الحكومة الالكترونية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٣١. جامعة الدول العربية :المنظمة العربية للتنمية الإدارية :تجارب التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، ٢٠٠٤.
٣٢. حسن عماد مكاوي: أخلاقيات العمل الإعلامي، دراسة مقارنة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣.
٣٣. حسن البيلاوي : إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في: مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦.
٣٤. حسين حسن سليمان وآخرون: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٣٥. حسين حسن طاحون : تنمية المسؤولية الاجتماعية: دراسة تجريبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٠.
٣٦. حنان عبد الرحيم الأحمدى : التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد الثالث، ٢٠٠٠.
٣٧. حامد زهران:علم النفس الاجتماعي، القاهرة:عالم الكتب، ٢٠٠٠.

٣٨. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد : إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي . الرياض: العبيكان للطباعة والنشر، ١٩٩٧.
٣٩. خالد سعد الجضعي: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥ م.
٤٠. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
٤١. رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط ١، ٢٠٠٧.
٤٢. رشدي أحمد طعيمة : التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في نظام التعليم الإسلامي (المؤتمر السنوي الثاني) معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي، مصر، كلية التربية - جامعة المنصورة في الفترة من ١١-١٤ أبريل ٢٠٠٧.
٤٣. زايد عجير الحارثي: المسؤولية الشخصية الاجتماعية لدى عينة من الشباب السعودي بالمنطقة الغربية وعلاقتها ببعض المتغيرات-مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد ٢٧، ج ١٩٩٥ م.
٤٤. سامي عطا الله - الحكومة الالكترونية - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - ٢٠٠١.
٤٥. سامي محمد نصار: قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٨.

٤٦. سعيد محمد الخضر وآخرون - الحكومة الالكترونية وتأثيرها على صنع وتنفيذ السياسة المحلية- دراسة تطبيقية- جامعة قناة السويس - كلية التجارة -٢٠٠٥.
٤٧. سيد عثمان :المسئولية الاجتماعية والشخصية المسلمة -- دراسة نفسية تربوية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية١٩٨٦.
٤٨. سامر خير احمد : الإصلاح الإداري في غياب المؤسسة، عمان، مجلة قضايا أردنية ،٢٠٠٨.
٤٩. سعيد محمود عرفة، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، نيسان ١٩٧٤ .
٥٠. سونيا محمد البكري :مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ' الإسكندرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ،١٩٩٣م.
٥١. سيد أبو بكر حسنين وآخرون :، دراسات في تنظيم المجتمع ،مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٩.
٥٢. سيد هوارى: التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الخامسة، ١٩٩٢ .
٥٣. صالح بن حميد: موسوعة نضرة النعيم (٣٤٠٠/٨-٣٤٠١)
٥٤. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.
٥٥. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية.٢٠٠٨م.

٥٦. طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، ٢٠١٠.
٥٧. طه كامل مراد: نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، القاهرة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩.
٥٨. طلعت مصطفى السروجي وآخرون: إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣.
٥٩. عادل محمد زايد: منظمات الأعمال المصرية بين الخصخصة وعصر المعرفة، ندوة عن "برامج الإصلاح الاقتصادي في ظل مفهوم خصخصة الفكر الإداري"، القاهرة، مركز البحوث والدراسات التجارية كلية التجارة جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
٦٠. عبدا لحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٦١. عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني - دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
٦٢. علا الخواجة : الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الالكترونية في مصر، مركز الدراسات المالية والاقتصادية، جامعة القاهرة - مؤتمر مواجهة تحديات الإصلاح الاقتصادي في مصر- يونيو ٢٠٠٥.
٦٣. عباس بدران : الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ٢٠٠٤.

٦٤. على غرابي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
٦٥. على محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
٦٦. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠١.
٦٧. علي السلمي، جهاز المعلومات في خدمة الإدارة، مجلة المدير العربي ٢٠١٠.
٦٨. عبد الرحمن تيشوري: الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية، دمشق، المعهد الوطني للإدارة العامة، ٢٠١١.
٦٩. عبد الرحمن توفيق: استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، ١٩٩٦.
٧٠. التدريب - الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، ١٩٩٤.
٧١. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ، وزارة التخطيط، الرياض، ١٤٢٣هـ / أكتوبر ٢٠٠٢م.
٧٢. عبود نجم: أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ٢٠٠٦.
٧٣. على محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٤.

٧٤. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.
٧٥. عبد العزيز مختار، الفاروق بسيوني: التخطيط الاجتماعي، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩١.
٧٦. عبد المجيد بن طاش نيازي: مصطلحات ومفاهيم انجليزية فى الخدمة الاجتماعية، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠.
٧٧. على لطفى: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي ٩-١٢ ديسمبر ٢٠٠٧.
٧٨. علاء علي علي الزغل : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التخطيطية، دراسة مطبقة على الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية - دولة الكويت، بحث منشور في، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٣٢)، أبريل ٢٠١٢.
٧٩. عمر عبد الحي صالح: الاقتصاد الخفي فى الدول النامية، مجلة دراسات مستقبلية، أسيوط، جامعة أسيوط، يوليو ١٩٩٧.
٨٠. غسان عيسى وسلوى أمين: نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨.
٨١. غسان محمود إبراهيم؛ منذر القحف: الاقتصاد الإسلامي علم أو وهم. منشورات دار الفكر، دمشق، سورية، ٢٠٠٢.
٨٢. فائز جمعة صالح النجار: نظام المعلومات الرادارية، دار حامد للنشر والتوزيع ط٢، ٢٠٠٧.

٨٣. فؤاد القاضي، نظم المعلومات واتخاذ القرارات في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة في الرياض، عدد ٢٦ لسنة ١٩٨٠ .
٨٤. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
٨٥. فيليب اتكنسون: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج١، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ١٩٩٦.
٨٦. قاسم أحمد القريوني، إدارة الإبداع، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول: الإبداع والتغيرات اقتصاديات المعرفة، جامعة الإسراء، عمان (٢٩-٣١) آذار، ٢٠٠٥م.
٨٧. قاسم نابف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، عمان، ط١، ٢٠٠٥.
٨٨. كاظم خضير محمود : إدارة الجودة الشاملة، دار الميصر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
٨٩. لجنة الحقوقيين الدولية: المبادئ الدولية المتعلقة باستقلال ومسؤولية القضاة والمحامين وممثلي النيابة العامة: دليل الممارسين رقم ١، الطبعة الثانية، جنيف ٢٠٠٧.
٩٠. ماري، شيرتليف، دليل عملي للمدير الناجح: بناء الثقة، مكتبة جرير، الرياض ٢٠٠٧م.
٩١. مايكل ارم سترونج ترجمة إيناس الوكيل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليل للعمل، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠١٠ .

٩٢. متولي السيد متولي : السلوك التنظيمي، المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٦م.
٩٣. محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، ط٢، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٩.
٩٤. محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري (مدخل إداري متكامل)، سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.
٩٥. موسي اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م
٩٦. محمد إبراهيم السقا: الاقتصاد الخفي فى مصر، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦.
٩٧. محمد عمارة: الإسلام والأمن الاجتماعي. الطبعة الأولى، دار الشروق، القاهرة، ، ١٩٩٨.
٩٨. محمد منير حجاب : الإعلام والتنمية الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
٩٩. محمد نجيب صبري : إستراتيجية التطوير الإداري في مصر\_مدخل تنظيمي معاصر، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨.
١٠٠. مدني عبدا لقادر علام: إدارة الموارد البشرية - المنهج الحديث فى إدارة الأفراد، القاهرة، دار ظهران للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
١٠١. منذر واصف المصري: العولمة وتنمية الموارد البشرية، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠٠٤.

١٠٢. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط٢، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة، ٢٠٠٧.
١٠٣. محمد فؤاد منها: سياسة الإصلاح الإداري و تطبيقاتها، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٨.
١٠٤. محمد محمد الهادي: الحكومة الالكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري، القاهرة، ديسمبر، ٢٠٠٦.
١٠٥. محمد محمد بدران: أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم، ط٢، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥.
١٠٦. محمد بن إبراهيم التويجري: المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد ٤، ١٩٨٨.
١٠٧. محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٨٤ م.
١٠٨. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤.
١٠٩. محمد رفعت قاسم: تقويم مشروعات تنمية المجتمع المحلي "نماذج وحالات تطبيقية، القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٩.
١١٠. محمد أحمد بيومي، محمد محمود المهدي: دراسات في التشريعات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.
١١١. محمد سلامة غباري، أميرة منصور يوسف: المدخل إلى علاج المشكلات العمالية من منظور الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، مكتبة الحرم، ١٩٩٠.

١١٢. مصطفى شفيق مصطفى: برامج الرعاية الاجتماعية للطبقة العاملة في مصر، رسالة للحصول على دبلوم العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٦.
١١٣. منى عويس، علبة الأفندي: التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.
١١٤. منى محمود عويس وآخرون: التخطيط الاجتماعي، القاهرة، جهاز نشر وتوزيع الكتاب، بجامعة حلوان، ٢٠١١.
١١٥. موزي اللوزي: إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٧ - ٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤.
١١٦. ناصر داود عدون: اقتصاد المؤسسة، ط ٢، الجزائر، دار المحمدية، ٢٠٠٩.
١١٧. نزيه الأيوبي: الإصلاح الإداري و التطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٥.
١١٨. ناصر محمد الصائغ -: الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط ١، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٩٦.
١١٩. هادي كليباوي: نظام المعلومات الإدارية، المبادئ والتطبيق، مكتبة الرواد للطباعة، ١٩٨٢.
١٢٠. هوازن محمد أحمد نتو: تطوير إدارة مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، قسم أصول التربية، ٢٠١٠.

١٢١. ياسر عربيات : المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١.

١٢٢. يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1- Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003.
- 2- Kenneth C (Management Information System) Fourth Edition. London 1990.
- 3- Raymond Mcleod (Management Information System) Third Edition 1986
- 4- Werther, William B., & Davis, Keith, Personnel
- 5- Management & Human Resources, 2nd ed., New York: McCrow Hill Book Co, (1985).
- 5- ww.csr.org.sa
- 6-Michael Backus: E- government in developing countries. II C D Research Brief . 2001 .
- 8-<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents>  
<http://www.alukah.net/culture/0/46546/#ixzz3mCoD9dq3>
- 8-Annette Hartenstein: Building integrated HRM systems, new.yok, training development journal 42 , 1988.
- 9-Anto m. H., and Astuti D. R. (2008) Precepts Stakeholder terhadap Pelaksanaan Corporate Social Responsibility: Kasus Pada bank Syariah Di Diy. SINERGI, Vol. 10, No. 1, Januori
- 10-Bronchain p. (2003) Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Ireland.
- 11-Dessler Gersonnel: Human resource management , 6 th ed , new York , Englewood cliffs , prentice hall, 2004.
- 12-Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002): Defining and assessing professional competence. Journal of the American Medical Association, 1987, p226-235.
- 13-Gary Dessler : human resource management , 8 ed , new jersey ,prentice hall,2009.

- 14-Hamilton, S.F., Hamilton, M.A., & Pittman, K.: Principles for Youth Development. In S.F. Hamilton & M.A. Hamilton (Eds.) 2004, the youth development handbook: Coming of age in American communities Thousand Oaks: Sage Publications)..
- 15-Hatcher, R. L. & Lassiter, K. D (2007).: Initial training in professional psychology: the Practicum Competencies Outline. Training and Education in Professional Psychology.
- 16-Hofrichter, D. (1990): Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments. Paper presented at the Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL. 1990
- 17-Mc Cleland, D., (1991), Assessing Human. Motivation, New York: General Learning Process.
- 18-McClelland, D.C. (1976). A guide to job competency assessment. Boston: McBer.
- 19-Nader L. : Implication of H R D , new york , training & development journal , V.35,1981. )1(
- 20-Rodolfa, E. R., Bent, R. J., Eisman, E., Nelson, P. D., Rehm, L., & Ritchie, P. (2005). A cube model for competency development: Implications for psychology educators and regulators. Professional Psychology: Research and Practice, 36..
- 21-SOCIAL WORK PRACTICE COMPETENCIES (Revised: Fall 1999) search in [www.google.com](http://www.google.com) about competency.
- 22-Stephenson, J. (Eds.). (2001). Competency in the Learning Society. New York: Peter Lang
- 23-The world Bank : E- government in ([www1.world Bank. Org](http://www1.world Bank. Org)) .
- 24-William Diaz: Youth Entitlement Demonstration – Second Interim Report on Program Implementation, New York, Manpower Demonstration Research Corp, 1980.
- 25-Wesley Budke: Trends and Issues in Vocational Education 1988, Columbus, Center on Education and Training for Employment, 1988.
- 26-Gang – NA: Three Empirical Essays in Labor Markets, University of Minnesota, 1996.
- 27-Karen D. Hughes: Pushed or Pulled? Women's Entry Into Self – Employment and Small Business Ownership, London, Blackwell Publishing, 2003.

- 28-Larry Kruger: Challenges Risks Which Face Social Work as a Result of Care Change in Political and Economic Structures, N.Y., Journals of Social Work Education, V. 33, 1996.
- 29-Byrne T., Padfield F.C: Social Services – Made Simple, 2nd, London, Heinemann, 1983.
- 30-W. E. Baugh: Introduction to Social and Community Services, 6.ed, London, Mac Millan, 1992.
- 31-H. Wayne Johnson and Others: The Social Services – an Introduction -, New York, F.E. Peacock Publishers Inc., 1986.
- 32-Paul A. Kurzman: Industrial Social Work, Encyclopedia of Social Work, V. 1, N.Y., NASW, 1987.
- 33-Rex A. Skidmore and Others: Introduction to Social Work, New Jersey, Prentice Hall, 1994.
- 34-Duane R. Monette (ed): Applied Social Work Research, 4.ed, New York, Rinehart and Winston, 1998.
35. Fred M. Cox: other statues and techniques of community practice N.Y peacock publishers inc, 1989.
- 36-Michael Justin : Evaluating your agency program, London, new Delhi, Sage publication, 1998.
- 37-ken Wright (ed.): Evaluating Community Care Services For people With Learning difficulties, London, Biddies L.T.d, 1994.
- 38-Theres L. Baker: Doing Social research, New York, Mac grow Hill Company, Inc, 1999.
- 39-Fredrick Seid: program Evaluation, Encyclopedia of Social Work, 19th ed., Washington ,NASW press 1995..
- 40-Nader L. :Implication of Human Resources development, New York, Training & development journal 1981.
- 41-John W.DY ckman: Social Planning Social planers and Planned Societies Journal of The American Institute of planners, V.32, 1986.
- 42-Michael P. Brooks & Michael A stegman: Urban Social polity Race aimed the education of Planners, New York, Journal of the American Institute of planning V.34, 1988.
- 43-Philip A. Berry :Application of Social Work Skills to Human resource Management London, Employee Assistance Quarterly, V.5, 1990.
- 44-Lenard W. Kaye & Raymond Albert: the teaching of Social planning and program Development Washington Journal of Teaching in Social Work, V.4, 2007

- 45-Leland G.Newberg: what can Social policy analysis and planners Learn from Social Experiments New York Journal of the American planning Association V. 52,2007.
- 46-Fiona Medermott: Theory into practice the Assumptive World of the Social planner Australia, Australia Social Work, V.37,2008.
- 47-John E. Poulin & Carolyn A. Walter Retention plans and job Satisfaction of Gerontological Social Workers, New York, Journal of Gerontological Social Work, V.19,2008.
- 48-Junaid Adekola: Curriculum for the training of education planners in the united states Pennsylvania university of Pennsylvania,2010.
- 49-Tirrell J. Cowell: systems approach to need assessment New York, training & development Journal, 1992..
- 50-Dessler Gersonnel: Human resource Management 6th ed, New York, Englewood chiefs, prentice, Hall,2004.
- 51-Robest L. Mathis and john H. Jackson: Human resource Management, Canada, Thomas Learning, 2002.
- 52-Mary Stacia: Family Lifestyle assessment of initial risk: nutrition and activity needs assessment, Colombia university, 2009.
- 53-Martha Jackson: An assessment of the in service training needs of Mississippi Country extension directors in the area of program needs assessment, Mississippi state University, 2009.
- 54-Hood, C. (1991): A public management for all seasons. Public Administration, 69(1).
- 55-Hugh, O. (1998):Public management and administration: an introduction. Second Edition. London: Macmillan.
- 56-Kernaghan, K. and Chrih, M. (1997): The challenges of changes: emerging issues in contemporary public administration. Canadian Public Administration, 40(2),
- 57-Oxford Dictionary, World power, New York, Oxford university, Press, 1993.
- 58-WebsterDictionary, New York, Lexicon Publication, 1991.
- 57-Deming, W. Edwards: Out of the Crises, Cambridge University Press, 1986.
- 59-Evans, J. R., Applied Production and Operations Management, West Publishing Company, 1993.

- 60-Deming, W. (1988). Quality, Productivity, And Competitive Position, Cambridge, Mass: Massachusetts Institute Of Technology.
- 61-Lam, K.D. Et. Al. (1991). Total Quality: A Textbook Of Strategic Quality Leadership And Planning, Colorado Springs: Air Academy Press.
- 62-Juran, M. (1992). Juran on Quality by Design: The Steps For Planning Quality Into Goods And Services, New York: The Free Press.
- 63-Ishikawa, K. (1985). What Is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated By David Lu, London: Prentice-Hall International.
- 64-Gotsch, David& Stanley, Davis: Introduction to Total Quality, New Jersey, prentice-hall, 2ed, 1997.
- 65-Bounds, G.York, Ladams, M. and Rauney, G, Berond: Total Quality Management to ward the emerging paradigm McGraw-Hill, New York, 1994.
- 66-Juran, J.M.Juran on Leadership for Quality: An Executive Hand Book, New York: The Free Press, 1989.
- 67-Crosby, P.B: Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, New York, McGraw Hill Book Company, 1989.
- 68-Chopman& Hall: Total Quality Management, U.K Prentice Hall, 2000.
- 69-Stephen Harrison : Total Quality Management, public Administration Quarterly 1993 .
- 70-Ihttp://www.iso.org/iso/home.html
- 71-F. Richard: Beynd Customer Dervices, California, Crisp Publication, 1992.
- 72-Bruce Brok: Quality Management, N.Y, Irwin publishers, 1992

تم بحمد الله وتوفيقه

## محتويات الكتاب

٥	مقدمة الكتاب
٧	الفصل الأول: أساسيات الإدارة
٩	أولاً: مفهوم الإدارة
١١	ثانياً: الإدارة و العلوم الأخرى
١٣	ثالثاً: أهمية الإدارة في المجتمع
١٤	رابعاً: أهداف الإدارة
١٥	خامساً: وظائف الإدارة
٢٧	سادساً: الإدارة في الخدمة الاجتماعية
٣٢	سابعاً: المنظمات الاجتماعية
	ثامناً: وزارة الشؤون الاجتماعية بالملكة العربية السعودية (منظمة
٣٥	اجتماعية حكومية)
٤١	تاسعاً: الجمعيات الأهلية بالملكة العربية السعودية:
٥٢	الفصل الثاني: مداخل ونظريات الإدارة
٥٥	مقدمة
٥٥	أولاً: مداخل الإدارة أو مدارسها الأساسية
٦١	ثانياً: أهم نظريات الإدارة
٦١	النظرية البيروقراطية
٦٨	نظرية الإدارة العلمية
٧٢	نظرية العلاقات الإنسانية
٧٩	نظرية الإدارة بالأهداف
٨١	نظرية الإدارة الموقفية

٨٥.....	نظرية الإنصاف
٨٦.....	- نظرية Z
٨٧.....	نظرية الميزة التنافسية
٨٨.....	نظرية إدارة المعرفة
٩٣.....	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
٩٥.....	مقدمة
٩٦.....	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
	ثانياً: الجودة الشاملة (الأهمية - الأهداف) ومبررات الأخذ بها في إدارة
١٠٣.....	المؤسسات الاجتماعية
١٠٧.....	ثالثاً: المرتكزات الفكرية ومكونات نظام الجودة ومبادئها
١٠٩.....	رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاجتماعية
١١٣.....	خامساً: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
١١٤.....	سادساً: معايير قياس الجودة الشاملة بالمؤسسات الاجتماعية
١٢٥.....	سابعاً: ثقافة التنظيم في الجودة الشاملة
١٢٦.....	ثامناً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
	تاسعاً: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في
١٣٣.....	المؤسسات الاجتماعية
	عاشراً: النموذج المفضل وإرشادات إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في
١٣٦.....	المؤسسات الاجتماعية
١٣٩.....	الفصل الرابع: تنمية الموارد البشرية
١٤١.....	مقدمة
١٤٢.....	أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

١٤٥	ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية.....
١٤٨	ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية.....
١٥٢	رابعاً: أساليب تنمية الموارد البشرية.....
١٦٣	<b>الفصل الخامس: صنع واتخاذ القرار.....</b>
١٦٥	أولاً: مفهوم القرار.....
١٦٦	ثانياً: أهمية القرار.....
١٦٧	ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية.....
١٧٣	رابعاً: -مراحل صنع القرار.....
١٧٦	خامساً: -العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....
١٧٧	سادساً: نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار.....
١٨٥	<b>الفصل السادس: مصفوفة: جدارات الأخصائي الاجتماعي.....</b>
١٨٧	<b>مقدمة.....</b>
١٨٩	أولاً: مفهوم الجدارة.....
١٩١	ثانياً: أهمية الاعتماد على نظام الجدارة.....
١٩٥	ثالثاً: بناء نموذج جدارات.....
١٩٧	رابعاً: معايير قياس الجدارة.....
٢٠٩	خامساً: جدارات الأخصائي الاجتماعي.....
٢٠٩	أولاً: مواصفات عامه.....
٢١١	ثانياً: المعرفة والفهم.....
٢١١	ثالثاً: المهارات الذهنية.....
٢١٢	رابعاً: المهارات المهنية.....
٢١٣	خامساً: المهارات العامة.....

٢١٥.....	<b>الفصل السابع:المسئولية الاجتماعية</b>
٢١٧.....	أولاً:مفهوم المسئولية الاجتماعية
٢١٨.....	ثانياً:أهمية نظرية المسئولية الاجتماعية
٢١٩.....	رابعاً: المسئولية الاجتماعية في الإسلام
٢٢٠.....	خامساً:المسئولية الاجتماعية في الفكر الغربي
٢٢١.....	سادساً:أنماط المسئولية الاجتماعية
٢٢٢.....	سابعاً:عناصر وأبعاد المسئولية الاجتماعية
٢٢٤.....	سابعاً:مبادئ المسئولية الاجتماعية
٢٢٤.....	ثامناً: مجلس المسئولية الاجتماعية بالرياض(كنموذج)
٢٣٠.....	سادساً: نظم المعلومات واتخاذ القرار
٢٣١.....	<b>الفصل الثامن:المهارات الإدارية للقادة</b>
٢٣٣.....	أولاً:تعريف القيادة والقائد
٢٣٣.....	ثانياً: أهمية القيادة
٢٣٤.....	ثالثاً: نظريات القيادة
٢٣٦.....	رابعاً: أنماط القيادة:
٢٣٧.....	خامساً:صفات القائد
٢٣٨.....	سادساً:مهارات القيادة
٢٥٧.....	<b>الفصل التاسع:إدارة الاجتماعات الفعالة</b>
٢٥٩.....	أولاً مفهوم الاجتماعات
٢٥٩.....	ثانياً: أهمية الاجتماعات
٢٦١.....	ثالثاً:أنواع الاجتماعات
٢٦٣.....	رابعاً:أشكال اتخاذ القرارات في الاجتماعات

- خامساً: المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات ..... ٢٦٦
- ثانياً : تقييم الاجتماع ..... ٢٧٢
- ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة ..... ٢٧٣
- سادساً: أهم مشكلات الاجتماعات وطرق حلها ..... ٢٧٣
- الفصل العاشر: الإصلاح الإداري**..... ٢٨١
- أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري..... ٢٨٣
- ثانياً: المشكلة الإدارية والحاجة الملحة للإصلاح الإدارية في العالم العربي..... ٢٨٦
- ثالثاً : مراحل الإصلاح الإداري ..... ٢٩١
- رابعاً : تطور الإصلاح الإداري في مصر ..... ٢٩٣
- خامساً: تطور الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية..... ٢٩٦
- سادساً : محاور الإصلاح الإداري - مصر نموذجاً ..... ٣٠١
- سابعاً: الحكومة الإلكترونية إحدى وسائل الإصلاح الإداري الحديث ... ٣٠٧
- ثامناً: مشكلات الإصلاح الإداري ..... ٣١٣
- تاسعاً: خصائص الإدارة العامة الحديثة ..... ٣١٤
- عاشراً: التفكير خارج الصندوق ..... ٣١٦
- الفصل الحادي عشر: الحكومة الالكترونية** ..... ٣١٩
- مقدمة ..... ٣٢١
- أولاً: تعريف الحكومة الالكترونية ..... ٣٢٢
- ثانياً: شعار الحكومة الإلكترونية ..... ٣٢٤
- ثالثاً: أبعاد وركائز الحكومة الالكترونية ..... ٣٢٤
- رابعاً: الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ..... ٣٢٨

٣٣٠	خامساً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية .....
٣٣٨	سادساً: الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.
٣٤٠	سابعاً: عوائق وتحديات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية .....
٣٤٢	ثامناً: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية.....
٣٤٦	تاسعاً: تجارب بعض الدول العربية في مجال الحكومة الإلكترونية
٣٤٦	١- تجربة دبي.....
٣٤٨	٢- التجربة السودانية والحكومة الإلكترونية.....
٣٤٩	٣- تجربة الحكومة الإلكترونية السعودية .....
٣٥٧	مراجع الكتاب.....
٣٥٧	أولاً: المراجع العربية.....
٣٧٠	ثانياً المراجع الأجنبية.....
٣٧٥	محتويات الكتاب .....