

الفصل الثانى

أسس إدارة وتنظيم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة

مقدمة:

أولاً: وظائف الإدارة ومستوياتها وتشمل:

- وظائف الإدارة (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوظيف - التوجيه - الرقابة - اتخاذ القرارات - التقويم)
- مستويات الإدارة.

ثانياً: الملامح المميزة لإدارة جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة ويشمل:

- أهداف جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.
 - أسس تقويم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.
 - عوامل النجاح الإدارى لجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.
 - خصائص إدارة جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.
 - أبعاد الإنجاز الإدارى داخل جمعيات رعاية الفئات الخاصة.
 - عناصر الإدارة الفعالة بجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.
 - البرامج التى تقدمها جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.
- ثالثاً: الأداء الإدارى داخل جمعيات رعاية الفئات الخاصة ويشمل:
- المعايير الرئيسية لتشكيل وإنشاء جمعيات رعاية الفئات الخاصة.
 - المحاور الأساسية لإدارة وتنظيم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.
 - البرامج التى تقدمها جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة.

الفصل الثاني أسس إدارة وتنظيم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة

مقدمة:

أن الاهتمام برعاية الفئات الخاصة قد بدأ منذ وقت طويل، حيث بدأت الجمعيات في الظهور عام ١٨٢١ بقيام الجمعية اليونانية في الإسكندرية للاهتمام بالمكفوفين إلى أن تم إنشاء مدرسة لتعليم المعاقين في عهد إسماعيل الذي تولى حكم مصر عام ١٨٦٣، كما وافق على المشروع المقدم من (دوربك) رئيس تفتيش المدارس لإنشاء مدرسة خاصة لتعليم المكفوفين^(١).

وقد بدأت الولايات المتحدة الأمريكية اهتمامها بالمعاقين عام ١٨٢٧ عندما أسست مدرسة خاصة للصم من ولاية أوهايو، كما أقامت ولاية كنتاكي في عام ١٨٢٨ أول مدرسة للصم بها وفي عام ١٨٣٢ أسست مدارس للمكفوفين في واشنطن ونيويورك وفيلادلفيا، وفي عام ١٨٥١ رصدت ولاية بنسلفانيا ميزانية خاصة لفتح مدرسة للمعاقين تعرف الآن بمدرسة Elwynn school بفيلادلفيا^(٢)، وفي عام ١٨٦٤ وقع الرئيس أبرهام لنكولن على أول قانون يقرر تقديم مساعدة فيدرالية لمواجهة الاحتياجات غير العادية للأطفال المعاقين، وبمقتضى هذا القانون أسست كلية جالوديت Galludet College في واشنطن للصم.

وفي عام ١٩٣١ أنشأ مكتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية قسماً خاصاً للأطفال المعاقين والبالغين، وبالرغم من أن هذا القسم كان لا يتمتع بآية سلطة تشريعية أو مالية إلا أنه أرسى أساس العلاقة بين الحكومة الفيدرالية والتربية الخاصة^(٣)، الأمر الذي أدى إلى تفعيل أنشطة التربية الخاصة، حيث وصل عدد برامج التربية الخاصة في الولايات المتحدة إلى ١٥٠٠ برنامجاً، زاد في عام ١٩٥٨ إلى ٣١٠٠ برنامج، ثم إلى ٥٦٠٠ برنامج عام ١٩٦٣، كما بلغت نسبة مدارس التربية الخاصة ٩% من إجمالي مدارس الولايات المتحدة، وفي عام ١٩٥٨ أصدر الكونجرس قراراً يمنح جميع المعاقين

(١) سمير بركات: "تطوير إدارة وتمويل مؤسسات التربية الخاصة في مصر على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٢) أحمد عزت عبد الكريم: تاريخ التعليم في مصر في عصر إسماعيل وأول عصر توفيق ١٨٦٣ - ١٨٨٢، الجزء الثاني، القاهرة، وزارة المعارف العمومية، د.ت، ص ٣٤٩.

(3) Heing R.W.: History (N.Y) The Ency clopedia of Education, Vol., 8, The Macmillan, new york press, 1971, P. 356.

حق الاستفادة من كل برامج التربية الخاصة، وفي مارس ١٩٦٣ تم عقد مؤتمر قومي بشيكاغو ضم أولياء أمور الأطفال المعاقين أو ذوي صعوبات التعلم وتم تأسيس رابطة أو جمعية خيرية عام ١٩٦٤ لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة بأمریکا بوسعها تقديم خدمات لنحو عشرة آلاف معاق من ذوي صعوبات التعلم^(١).

وفي عام ١٩٦٨ اتخذ الكونجرس خطوة هامة في مجال توفير خدمات أفضل للمعاقين عندما أصدر تشريعات أسماها قانون الدعم التعليمي للمعاقين Handicapped children Educational Assistance act وترجع أهمية هذا القانون إلى أنه يعد الأول من نوعه الذي يوافق عليه الكونجرس لحماية حقوق المعاقين في المجتمع^(٢)، الأمر الذي أدى إلى تزايد أعداد الأطفال من سن ٥-١٢ سنة الذين يقدم لهم برامج تعليمية حتى وصل في عام ١٩٨٨ إلى نحو ٤٤٢١٠ لمختلف حالات الإعاقة^(٣).

وكان الانتشار طريقة فرويل ويستالوتري أثر كبير في تربية الصم والبكم في إنجلترا وكان من أكثر ذلك إنشاء مدرسة للصم في أديره على يد يريودود Braid Wood كما تأسست عليه للمكفوفين بإنجلترا عام ١٨٦٩^(٤) وتحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية صدر في إنجلترا قانون التعليم الإلزامي عام ١٩٨٣ والذي أكد على ضرورة أن يتلقى المكفوفين العلم ابتداء من سن الخامسة حتى السادسة عشر، في عام ١٨٨٥ تم إنشاء أول إدارة تعليمية بإنجلترا تشرف على تربية الصم، وأوصت أن يكون تعليم الصم إلزامياً أسوة بالمكفوفين^(٥).

ونظراً لأهمية رعاية الفئات الخاصة ومن أجل تحقيق تكافؤ الفرص سعت الجمعية العامة للأمم المتحدة من خلال جلساتها إلى ضرورة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعاقين

(1) <http://www.Special.School.Ed-org-USA.htm>.

(2) Unesco: A study of the present of special Education, united Nations Educational, Scientific and Cultural organization, paris, 15th . March, 1971, p152.

(3) Maynard C. Renolds "Educating Teachers for Special Education Students" A Handbook of Research teacher Education. A project of the Association of teacher Educators, Robert Houston, W. (eds) Mac Millan, co. . New York, 1990, p.424.

(٤) مصطفى فهمي: سيكولوجية الأطفال غير العاديين، الإنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٦٥، ص ٧٨.

(٥) أحمد محمود عبد المطلب: دراسة مقارنة في تربية المعاقين بدنياً مع الإشارة بصفة عامة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، سوهاج، ١٩٧٩، ص ص ٥٤، ٥٦.

والأسوياء والهدف من ذلك أن تكفل هذه القواعد للأشخاص المعاقين بوصفهم مواطنين في مجتمعاتهم وإمكانية ممارسة ما يمارسه غيرهم من حقوق والتزامات^(١).

وفي مصر صدر قانون الإلزام عام ١٩٢٣ الذي أعطى حق التعليم وفي عام ١٩٤٩ تم افتتاح مدارس للمكفوفين كما أتم افتتاح أربعة معاهد للصم وبصودر قانون الضمان الاجتماعي رقم ١٩٦ لعام ١٩٥٠ بدأ الاهتمام بذوى الاحتياجات الخاصة بصورة واضحة.

وفي أمريكا يتضح من خلال ما أقره لائحة التعميم العام ١٩٦٥ من وضع سياسة تقوم على هذا المبدأ أهمها:

- ضرورة دمج ذوى الاحتياجات الخاصة في الفصول العادية لأقصى درجة ممكنة، وضع التفرقة العنصرية والثقافية في تقويم الأطفال.

. سياسة تضمن بواسطتها حق ذوى الاحتياجات الخاصة في تعليم عام حكومي مجاني ملائم.

وفي إنجلترا أكد قانون بتلر على ضرورة توفير الفرص التربوية لجميع ذوى الاحتياجات الخاصة مع توفير التعليم للإعاقات البدنية والعقلية الضعيفة.

وقد نجد أن خير مثال لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في إنجلترا الجامعة المفتوحة التي تهدف إلى توفير البرامج المهنية والتأهيلية لذوى الاحتياجات الخاصة على اختلاف أنواعهم تحقيقاً لهذا المبدأ كما أنها تأخذ نظام المراسلة والتعليم عن بعد للتسهيل مهمة الدراسة لمن لا يستطيع الحور.

أولاً: وظائف الإدارة ومستوياتها:

غالباً ما يستخدم مفهوم العمليات الإدارية كمرادف لمفهوم الوظائف الإدارية حيث تعرف العملية الإدارية بأنها " مجموعة من الأساليب والإجراءات الإدارية المطلوبة لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم"^(٢).

وفيما يتعلق بتصنيف العمليات الإدارية فإن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي تعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة وهذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وحتى يمكن القيام بهذا العمل فمن الضروري أن ننظر إليها باعتبارها متصلة، وإن كان كل منها يتم بصورة منفصلة عن غيرها^(٣).

(١) الجمعية العامة للأمم المتحدة: القواعد الموحدة بشأن تحقيق تكافؤ الفرص للمعاقين، الدورة الثامنة والأربعون، البند ١٠٩ من جدول الأعمال، ٤ مارس ١٩٩٦، ص ٧٦، ٧٧.

(٢) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، لبنان، ١٩٨٤، ص ٢٨.

(٣) على السلمي: العلوم السلوكية في التطوير الإداري، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧١، ص ١٠١.

وما يؤكد البحث أنه يجب ملاحظة أن الوظائف الإدارية مندمجة مع بعضها البعض بحيث يتعذر إتمام كل منها بصورة منفصلة عن غيرها بل يجب إتمامها في نفس الوقت بدلاً من إنجازها متتابعة، وبهذا نجد أن المدير لا يستطيع القيام بالمهام الموكلة إليه وتنفيذها بطريقة سليمة إلا إذا تمكن من ممارسة جميع الوظائف الإدارية^(١).

أ- التخطيط:ط:

يعد التخطيط أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة بالإضافة إلى ذلك فإن له أولوية علي الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أن التخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل علي مساندة الإدارة وتمنحها المعنى والمغزى^(٢).

ويشير التخطيط إلى التنبؤ بمتطلبات وظروف المستقبل، وتقرير الأهداف في تصميم الخطط طويلة وقصيرة الأجل بجانب تحديد السياسات لإمكان تتبعها وخلق مستويات لتحقيقها، فجانبا التنبؤ يتضمن أيضاً، إنتقاء الأهداف من خلال السياسات وكذلك إنتقاء البرامج والإجراءات التي سوف يتم إنجازها، كما أنه يتضمن صناعة القرار^(٣).

وجدير بالذكر، أن الإجراءات تعد نوعاً من التخطيط الإداري، يهدف الإجراء إلى تفادي الفوضى الناشئة عن القيام بالأعمال وذلك عن طريق توجيه العمليات وتنسيقها وللإجراءات قوة ضبط رسمية عندما تقرر وتخصص نحو أغراض معينة، ويتحتم علي المديرين ضرورة الإشارة إليها حيث أنها تتضمن موجبات لممارسة العمل^(٤).

وتتركز أهم المسؤوليات الإدارية لجمعيات رعاية الفئات الخاصة^(٥)، فيما يلي:

- ١- تحديد رسالة الجمعية وأغراضها،
- ٢- اختيار المدير التنفيذي،
- ٣- إقرار برامج متنوعة،
- ٤- وضع برامج بديلة للطفل المعاق.

(١) عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٦٤، ص ١٦٨

(٢) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦، ص ١٤٠

(3) Appleby, Robert C., *Modern Business Administration*, 3rd ed. Edition, Pitman Publishing. L.T.D London. 1984. PP. 24-25.

(4) Rees, W. David, *The Skills of Management, Third Edition*, Routledge Publisher, London, 1991, P. 244.

(٥) علي عبده محمود: الإدارة والتمويل لجمعيات رعاية الفئات الخاصة، النشرة الدورية لاتحاد هيئات رعاية الفئات الخاصة والمعوقين بجمهورية مصر العربية، العدد ٦٤ السنة السادسة، ديسمبر ٢٠٠٠، ص ٣٥، ٣٦.

- ٥- الاهتمام بالتشخيص فى وقت مبكر .
- ٦- مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال .
- ٧- النظرة التكاملية لرعاية الطفل المعاق .
- ٨- الاهتمام ببرامج تعليم وتوعية وتدريب الوالدين والأسرة كجزء من البرنامج .
- ٩- إقرار حق المعاق كمواطن .
- ١٠- ضرورة التخطيط للوقاية من الإعاقة .

وتوجد معايير لإدارة جمعيات رعاية الفئات الخاصة فى إدارة الجمعيات الأهلية فى مجال رعاية وتعليم ذوى الاحتياجات الخاصة منها^(١):

- الاهتمام بتخطيط الخدمات التى تقدم لذوى الاحتياجات الخاصة حيث تعد عملية التخطيط من العمليات المهمة فى تحديد العمل المستقبلى للجمعية ويتضمن عدداً من المراحل هى:

- تحديد الأهداف وتحديد الحالات والمشكلات ورصد الموارد ثم وضع الأوليات واتخاذ القرارات التى تساعد على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة والممكنة فى خلال فترة زمنية محددة فى ضوء خطة وميزانية لذلك وهناك اعتبارات يجب مراعاتها فى التخطيط الجيد مثل .

١- وضع منظومة من المعايير والمحكات والأسس لتحديد أولوية الخدمات التى يحتاجها ذوى الاحتياجات الخاصة .

٢- أن يستند التخطيط لذوى الاحتياجات الخاصة على قواعد بيانات ومعلومات حديثة وموضوعية وشاملة .

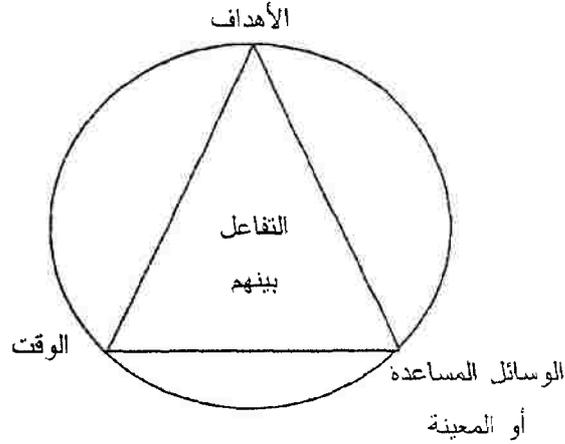
٣- التعاون من الجهات الحكومية فى تنفيذ خطط وبرامج رعاية وتعليم ذوى الاحتياجات الخاصة .

٤- الاهتمام بتقويم خطط وبرامج ومشروعات رعاية وتعليم ذوى الاحتياجات الخاصة بهدف تطويرها .

ويوضح الشكل التالى العناصر الأساسية لعملية التخطيط والتى تتمثل فى الأهداف والوقت والموارد والتفاعل بينهما لتحقيق الأهداف المنشودة .

(١) مدحت أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية فى مجال رعاية وتأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة، مرجع سابق، ص ص ١٨٨، ١٨٩ .

شكل رقم (١)



العناصر الأساسية لعملية التخطيط

ب- التنظيم :

التنظيم الناجح يتبنى دائما العمل بلغة الفريق. ومن هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية في أى منشأة تعليمية، خاصة في مجال المعاقين. وهناك نقاط عديدة تبرز أهمية التنظيم في العملية التربوية بصفة عامة، ومجال متحدى الإعاقة بشكل خاص. وأهم هذه النقاط ما يلي:

- يحدد بوضوح وبشكل قاطع الوظائف التنظيمية لكل المستويات.
- يوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة منعا للتضاد أو الازدواجية في العمل.
- يساعد على خلق الروابط الإنسانية.
- البعد عن الشبوع في تنفيذ المهام.
- تجميع الجهود في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف.

ينظر للتنظيم باعتباره استراتيجيات مؤسسية جاهزة للإنجاز خصوصا فيما يتعلق بالأهداف من خلال ترتيب وتنسيق جهود العديد من الأفراد، فالهدف من النظرية التنظيمية تحليل وفهم ووصف طبيعة وشكل التجمع الأنساني في إطار منظمة ما، حيث تستخدم النظرية التنظيمية لتحديد أي من الترتيبات التي تثبت لها فعالية أكثر في إنجاز الأهداف التنظيمية^(١).

وبمعنى آخر يعد التنظيم إطار العمل الخاص بالعملية الإدارية والذي يصاغ من

خلال:

(1) Minhan, Anne and others: *Encyclopaediae of Social Work*, Vol. 2, 18th edition, National Association of Social Workers; 1987, p 205.

أ- تحديد المسؤوليات من خلال الوسائل التي تمثل أنشطة المؤسسة، والتي تكون متفرقة بين كل من المدير المنفذ والمشرفين بجانب توظيف وتحديد مسؤوليات هيئة العاملين الآخرين .

ب- تحديد العلاقات المتبادلة الرسمية التي تنشأ بين العاملين في إطار تلك المسؤوليات .

ويقتضي التنظيم أيضاً بناء التنظيم الذي يجب أن يراجع باستمرار وبصفة دائمة، وكذلك يجب ملاحظة العلاقات غير الرسمية التي تنمو بجانب العلاقات الرسمية^(١).

ونخلص من ذلك إلي أن التنظيم يمثل عملية أو عنصر للإدارة يهتم بالتغير والنمو والبناء، ويمكن مناقشته في ضوء أهداف التنظيم نفسه، ووحدات التنظيم التي تدعم استمراره وتنجز أهدافه، والمهام والمسؤوليات الواجب الالتزام بها من أجل إنجاز الأهداف في ظل نظام ما لتنسيق جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف^(٢).

المبادئ التي يقوم عليها التنظيم^(٣):

تعرض كل من بارنارد Barnard وفايول Fayol وتايلور Taylor وآخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم، وهي متعددة نذكر أهمها فيما يلي:

أ- وحدة الهدف:

ينبغي أن يحدد كل قسم من أقسام المنشأة التعليمية للمعاقين أهدافه، بل وعلى كل فرد فيها أن يلم بالهدف العام المطلوب الوصول إليه، حتى يسهم بفاعلية في تحقيق هذا الهدف. وأن ما يقوم به من أعمال هو لتحقيق جزء من هذا الهدف. وبتجميع ما تحقق في كل هذه الأقسام يتحقق الهدف العام لهذه المنشأة، أن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر، وبالتالي تساعد على الإنجاز، الذي يعد من أهم أهداف التنظيم.

ب- الكفاية:

ويقصد بالكفاية هنا ضرورة تصميم التنظيم الجيد، وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه من هذا التنظيم، وتقدير ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف، وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف، حيث إنه يشكل دائما الخط المستقيم بين نقطتين.

(1) Appleby, Robertc. *Modern Business Administration*. op. cit, p.p. 6-7.

(2) I bid, P P. 78-79.

(٣) عبد الحميد شرف: "التنظيم في مجال تحدى الإعاقة النظرية والتطبيق"، مرجع سابق، ص

ج- تدرج السلطة:

السلطة عنصر هام وأساس لممارسة العملية الإدارية ونجاحها، ولتحقيق مبدأ السلطة يصبح لكل فرد في الهيكل التنظيمي سلطاته بشكل تتابعى واضح من أعلى إلى أسفل. وبالتالي يتعرف كل فرد في التنظيم ما له وما عليه، وتتضح الرؤيا حيث إن تداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية التنظيمية بل ويربك الأعمال الإدارية بأكملها.

د- المسؤولية^(١):

بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤس مسئولا أمام رئيسه في التنظيم عن المهام التي توكل إليه. وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له فأينما توجد السلطة تكون المسؤولية.

هـ- تقسيم العمل:

ويتأتى هذا عن طريق إنشاء هيكل تنظيمى يراعى فيه تقسيم الأعمال، وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف هذه المنشأة التعليمية، ويجب مراعاة الناحية التخصصية، والكفاءة الإدارية فى وقت واحد حتى تضمن كفاءة التنظيم والإشراف.

و- التوازن:

ويقصد بالتوازن هنا التوازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها؛ أى التوازن فى عمليات تفويض السلطة بحيث لا تتركز السلطة كلها فى يد فرد واحد لكل الأمور، بل يفضل أن يكون هناك تفويض من هذه السلطة فى الأمور البسيطة المسموح بها، والتوازن أيضا فى أنظمة الرقابة والضبط، التى تتعلق بالإيرادات والمصروفات والتوازن بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والتوازن بين المسؤولية والسلطة.

ز- وحدة القيادة :

وهذا المبدأ يعنى ألا يتلقى الفرد التعليمات والأوامر من أكثر من مصدر، ولا ننسى أن توحيد مصدر التعليمات يساعد على عدم وجود تناقضات، ويعمل على حسن سير العمل فى المنشأة التعليمية الخاصة بالمعاقين، وأن ازدواجية القيادة يؤدى إلى التشتت وعدم وضوح الرؤيا، وبالتالي يعوق إنجاز الأعمال.

ح - البساطة:

يجب على واضعى التنظيم مراعاة أن يكون التنظيم بسيطا بعيدا عن التعقيدات، سهلا يمكن إدراكه من قبل جميع العاملين، فبنظرة سريعة إلى الهيكل التنظيمى يدرك كل فرد فى المنشأة مع من يعمل، ومن يعمل معه ومن تابع له.

(١) عبد الحسند شرف: التنظيم فى مجال تحدى الإعاقة النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص

ط- المرونة:

وبموجب هذا المبدأ فإن المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التغيرات المحتملة التي قد تطرأ نتيجة للظروف والأوضاع المستحدثة، الأمر الذي يفرض عليهم أن يقوموا بإحداث التعديلات المناسبة والضرورية في التنظيم الحالي؛ لمقابلة هذه الأمور التي استحدثت، مع مراعاة عدم الإخلال بجوهر التنظيم أو هدفه. فالتنظيم المرن قادر على التصدي للمستقبل ومواجهته.

ي- الاستمرارية:

يجب أن نضع في الاعتبار أن أي منشأة تعليمية أو تدريبية قامت لكي تستمر وتتمو وتتطور، لا لكي تنقرض بعد فترة من الزمان. ومن أجل هذا ينبغي مراعاة قيام هذه المنشأة ببرامج التنمية الإدارية والفنية، التي تستهدف إعداد وتدريب القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية، والتي يمكن أن تتحمل تبعات المسؤولية في المستقبل.

ك- تحديد الوظائف:

ويقصد بهذا المبدأ أنه يجب تحديد الوظائف عددا ثم تحديد الشروط والمواصفات اللازمة لشكل وجوهر هذه الوظائف. ويتم التحديد على أساس نوع الأنشطة والأعمال المتوقعة لكل نوع من أنواع الإعاقة.

ج- التنسيق :

يتمثل جوهر التنسيق في تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد في مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحقيق الهدف العام، ويتطلب ذلك الفهم والإدراك الكامل من جانب العاملين لهدف المؤسسة، وأيضاً قبول الهدف والإيمان به، فإذا ما تحقق إدراك الهدف والولاء له يتبقي ضرورة ربط جهود العاملين علي نحو يضمن وحدة الاتجاه العام والعمل الجماعي المشترك لتحقيق الهدف^(١).

وبذلك يتضمن التنسيق رؤية جميع الجماعات، والأفراد للعمل بكفاءة في تناسق نحو الهدف العام وقد ناقش بعض الكتاب التنسيق بإعتباره عنصر مستقل للإدارة، بينما ينظر إليه آخرون بإعتباره جوهر الإدارة علي إعتبار أن الإنجاز يحتاج إلي جهد متناسق محقق للهدف المرغوب فيه، وهذا هو نفسه الغرض من الإدارة، كما يمكن أن يناقش كل عنصر إداري في إطار ممارسة التنسيق^(٢).

(١) محمد رفعت عبد الوهاب، عبد الغني بسيون، علم الإدارة العامة: دراسة لماهية الإدارة العامة ومراحل العملية الإدارية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٩، ص ٢٥٩ .
(2) Appleby, Robertc., Modern Business Administration, Op. Cit, P P. 24-25.

د-التوظيف :

يتضمن التوظيف شغل الوظائف التي يحتاجها البناء التنظيمي، كما يقوم بتحديد متطلبات كل وظيفة، وتقييم وإختيار المرشحين، وكذلك التدريب، وتنمية المستجدين وهيئة العاملين، وفي الواقع فإن كثير من هذه الأعمال تفوض لمدير شئون العاملين^(١).
وعلي وجه العموم، فإن التوظيف يهدف إلي تعبئة القوي العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة، وإختيار هذه القوي وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلي أنسب إنتاجية، ذلك بجانب توفير شروط العمل الملائمة لموظفي المؤسسة حتي يستثمروا في أداء وظائفهم بسرعة وكفاءة واقتصاد، أيضاً تحديد الأجور والمهايا المناسبة لكل فئة من العاملين^(٢).

هـ- التوجيه :

يعتبر التوجيه الوظيفة الإدارية المختصة بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة^(٣) ويهدف التوجيه إلي الأخذ بيد العاملين من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة أيضاً من خلال التوجيه يتم إثارة اهتمام المرؤوسين لأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والاهداف الجماعية^(٤)، ويعتمد التوجيه علي مجموعة من الوسائل تتمثل في الملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء العمل، اللقاءات الفردية، الاجتماعات العامة، التوجيه عند الخطأ، وإشتراك المرؤوس في إتخاذ القرار^(٥) وجدير بالذكر، أن تفويض السلطة يعتبر وسيلة للتوجيه أشمل من إصدار الأوامر^(٦).

و-الرقابة:

تعتبر الرقابة ذلك النشاط الذي تتضمن فحص الخطة أثناء تنفيذها لإكتشاف إنحرافات عن هيكل الخطة المصممة مسبقاً، حيث تهتم الرقابة بقياس الأداء، وأيضاً قياس الإنحرافات عن الخطط. وهي بذلك تعد وسيلة التأكد من تطابق الأداء الفعلي مع

(١) مصطفى رزق مطر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٦، ص ٨٤ .

(٢) عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٨، ص ١٥٩ .

(٣) الفاروق بسيوني، كمال أغا: الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٨٢، ص ٩٨ .

(٤) هناء حافظ بدوي، محمد عبد الفتاح: أساسيات إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، د.ن، الإسكندرية، ١٩٩٢، ص ص ٩٨، ٩٩ .

(٥) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مدخل تاريخي، مرجع سابق، ص ٣٦٦ .

(6)Appleby, Robertc., Modern Business Administration, Op. Cit, P. 24.

الأداء المخطط مسبقاً حيث أنها تركز علي تحديد مقدار إنحرافات الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وتحديد المسؤولين عن ذلك^(١).

وعموماً، فالرقابة الإدارية عنصر يتعلق بمناخ العمل وتعمل الرقابة من خلال المعلومات المرتردة، كما نجد الإشارة إلي أن فاعلية وكفاءة الرقابة يجب أن تحدد في ضوء التكلفة المرتبطة بها، فالتنظيم الذي يعرف ويقدر هذه التكاليف ويستخدم هذه المعلومات يمكنه تحقيق المزيد من المزايا نتيجة قيامه بالرقابة الإدارية^(٢)، والرقابة قد تكون وقائية بهدف محاولة منع الأداء غير المرغوب ومنع الوقوع في الأخطاء، وقد تكون علاجية بهدف علاج الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها^(٣) وقد تكون داخلية يتولي القيام بها أفراد من داخل المؤسسة نفسها، وقد تكون خارجية تتولاها أجهزة من خارج المؤسسة^(٤).

ز- اتخاذ القرارات :

تعتبر عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية حيث أنها تعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ القرارات تعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي ناتج جهود العديد من الأفراد سواء علي شكل جماعات أو مجالس إدارة، فعملية اتخاذ القرار نسقاً إدارياً وتنظيماً^(٥).

يعرف القرار باعتباره الاختيار وفقاً لأشكال استنتاجية ما عن موقف يمثل طبيعة السلوك عما يجب أولاً أن يفعل، ويعد القرار محور رئيسي في أي من الخطط والسياسات والأهداف التي تترجم من خلال الإجراءات الهامة، فالتخطيط يقود إلي قرارات مرشدة في إطار سياسة المؤسسة والأهداف، وعموماً، فإن الهدف من صناعة القرار هو توجيه السلوك الإنساني نحو هدف مستقبلي وإذا لم يكن هناك بدائل فإنه لن نكون في حاجة إلي قرار.

(1)Lindberg, Roy A., and Cohn, Theodore, **Operations Auditing**, (Amiricam Management Association), U.S.A, 1972, PP. 66-69.

(٢) أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٥، ص ٢٣٧

(٣) رياض أمين حمزاوي، طلعت السروجي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سابق، ١٩٩٣، ص ١٨١

(٤) المرجع السابق، ص ١٨٢

(5)Appleby, Robert., **Modern Business Administration**, Op. Cit. P. 62.

س- التقويم:

- هو عملية تقتضى العودة إلى ما سبق للتعرف على مدى ما تم إنجازه من عمل،
وفيما إذا كان هذا العمل يتفق مع ما نسعى إلى تحقيقه من أهداف^(١).
وتوجد عدة شروط لنجاح التطوير التنظيمي^(٢):
- ١- وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي تشمل المنظمة بأكملها ولا تقتصر على بعض جوانبها فقط.
 - ٢- تأييد واقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي، وتوفيرها للإمكانيات المادية والبشرية، إضافة إلى السلطة اللازمة لتحقيق خطط التطوير.
 - ٣- ارتباط عملية التطوير التنظيمي بالأهداف الدقيقة المعلنة للمنظمة.
 - ٤- الاقتناع بأن عمليات التطوير هي نشاط (آجل) لا يحدث آثاره بسرعة فهي أقرب إلى (الاستثمار) بعيد الأجل من (الانفاق) العاجل ومن ثم يجب توفير الوقت والموارد المادية اللازمة دون تعجل للنتائج.
 - ٥- استخدام أسلوب العمل الجماعي حيث يحتاج العمل إلى خبرات متعددة وتخصصات مختلفة لكي يتم بحث التنظيم من جوانبه المتباينة.
 - ٦- أن التركيز في محاولات التطوير التنظيمي وتغيير السلوك لا ينصب على الأفراد بقدر ما ينصب على الجماعات.

مستويات الإدارة^(٣):

يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة هي كما يلي:

- ١- الإدارة العليا: وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:
 - وضع ترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
 - تدبير الموارد وتوجيهها.
 - ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
 - إدارة الأزمات الكبيرة.
 - السياسة العامة للمنظمة.
 - التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
 - صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
 - الإشراف على الإدارة الوسطى.
- ٢- الإدارة الوسطى: وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:
 - تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.
 - الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

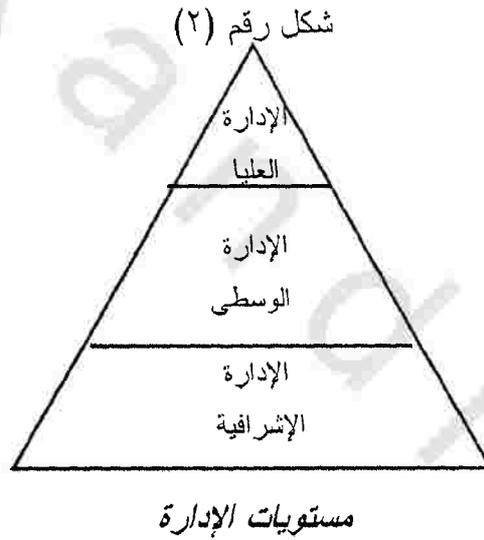
(1) Oster George: "Oxford dictionary", 3rd ed., London, Oxford At Clarendon, 1961, p.327.

(٢) على السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٩م، ص ٢٤٢.

(٣) مدحت أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، مرجع سابق، ص ص ٣١، ٣٢.

- تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة .
 - التخطيط متوسط المدى .
 - إدارة الأزمات المتوسطة .
 - الإشراف على الإدارة الإشرافية .
- ٣- الإدارة الإشرافية:

- الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة هي المسؤولة على سبيل المثال عن:
- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أى عن الإنتاج الفعلى للسلع والخدمات:
 - المتابعة والتقييم والتقويم للمشروعات والبرامج .
 - تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج .
 - التخطيط قصير المدى .
 - إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة .



ثانيا: الملامح المميزة لإدارة جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة:

تعد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة هي إحدى الملامح المميزة لها - أي الجمعيات - والتي تستند إلى فلسفة ذات أبعاد من شأنها أن تمكنها من تحقيق إنجازات وتقديم خدمات ذات طبيعة خاصة .

وتقوم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة على الإحساس بالمسؤولية الجماعية دون استغلال ويعتبر عملها عملا شعبيا وطنيا مكتملا لجهود الدول في هذا المجال وأداء التنمية وبناء المجتمع ومؤكدا للجوانب الإنسانية والأخلاقية التي يتميز بها مجتمع^(١).

(1) Cecil, Reynolds & Le Stermann; *Encyclopedia of special education*, John Wiley & sons, New York 1987, vol. 1., p. 41.

ونتيجة للدور الإنساني الذي يقوم به كل من يرتبط بالعمل في قطاع الجمعيات الخاصة برعاية وتعليم الفئات الخاصة أن تطورت العلاقة بين الإنسان المعاق وإعاقتة. وتغيرت النظرة إلى التلميذ لما فقد من حواس وهذا هو ما يدعم تلك المكانة الهامة التي تتبوها هذه الجمعيات وذلك من منظور إنساني بعيدا عن الشفقة الضعف. فقد تركزت الأفكار الإنسانية حول مجال جمعيات رعاية الفئات الخاصة من خلال نظرة جديدة إلى النمو غير العادي بعد أن فرغت من النظر إلى النمو العادي وهذا كان له أثره على التربية الخاصة، ويعنى ذلك أيضا أن وظيفة هذه الجمعيات تقتصر على التخفيف من الظروف الصحية التي نجمت عن الإعاقة، هي بالتأكيد وظيفة هامشية لا يكتفى بها فقط^(١).

أدى ذلك إلى حدوث انعكاسات عديدة على برامج جمعيات الفئات الخاصة فالأشكال المختلفة من الضعف أو القصور عقلية كانت أم اجتماعية أم انفعالية أم حسية لم يعد ينظر إليها على أنها تكمن في الفرد بشكل كلي كما لم يعد ينظر إليها في نفس الوقت على أنها نتيجة لتركيب نمائي قاصر أو ضعيف.

وأصبح ينظر إلى مثل ذلك القصور على أنه نتاج لخصائص تكوينه في حالة تفاعل مستمر مع بعض المتغيرات البيئية يترتب على ذلك أن كلا من التركيب البنائي والمتغيرات البيئية يؤثر كل منهما في الآخر ولا يعتبر الإمام بها يدخل في نطاق التوقف أو الجمود^(٢).

مثل هذه الفلسفة تعنى النظر إلى جمعيات رعاية الفئات الخاصة على أن لها منهج مخطط يتم تصحيحه بهدف التقليل من درجات القصور أو الإعاقة أو تجنبها تماما إذا كان ذلك ممكنا، وكان من نتيجة ذلك أن أصبحت الفلسفة الخاصة بجمعيات رعاية الفئات الخاصة ترفض الفكرة الداعية إلى مجرد رعاية الأطفال المصابين بإعاقات ومساعدتهم على تحقيق التوافق بل تعمل هذه الفلسفة على تأكيد الجوانب الواقعية والتصحيحية لديهم. ومن ثم فإن حالات التأخر في النمو أو مظاهر الإعاقات الجسمية لم تعد مجرد حالات من الواجب رعايتها بل أصبحت مشكلات يجب التخفيف من حدتها أو التعويض عنها على أن يظل الهدف هو إيجاد خطوات متتابعة تجاه تحقيق أكبر قدر ممكن من التطبيع نحو العادية لهؤلاء الأطفال^(٣).

(1) Gearheart, B.r. & Wright: Organization and Administration of education programs of exceptional children (2nded) thomas: N.y. 1986. P. 101.

(٢) فتحى السيد عبد الرحيم، حليم السعيد بشاى: سيكولوجية الأطفال غير العاديين واستراتيجيات التربية الخاصة، دار القلم، الجزء الأول، الكويت، ١٩٨٨، ص ٢٣.

(3) Reynolds and M.d Davis (eds). exceptional children in regular class - rooms, Mineopails univerty of Minnesota 1971. p. 51.

وبطبيعة الحال في ضوء ما توافر من معرفة حتى الآن يوجد العديد من مشكلات الأطفال غير العاديين يكاد أمر تطبيعتها إلى الوضع العادي يكون مستحيلًا إلا أنه حتى بالنسبة لهذه الحالات يظل الهدف هو تحقيق التحسن المستمر في الأداء الوظيفي في اتجاه النمط العادي، وباعتبار أن جمعيات الفئات الخاصة هي المسؤولة عن تيسير قطاع هام ولذلك فهي تحتاج إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب العصر في التخطيط والتنظيم والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

ويمكن القول بأن جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة أو ما يعادلها في كافة المجتمعات قد أخذت أهميتها ومكانتها نظرًا للوظيفة الإنسانية التي تقوم بها، وهذا يخلع عليها وصفا وصفة ومكانة متميزة.

إن القضية الأساسية التي واكبت تنظيم جمعيات رعاية الفئات الخاصة في كافة المجتمعات هي ميل الأفراد العاديين نحو تصنيف أنفسهم بالقياس إلى الأفراد المعاقين ومحاولة خلع صفات اجتماعية قد بالغوا في تصنيفاتها وكان رد الفعل لذلك إنشاء الجمعيات التي تراعى الفئات الخاصة كنتائج للجمعيات الكبيرة وتلك الجمعيات تعبر عن مكانة اجتماعية عالية.

وأن الدور الذي تقوم به جمعيات رعاية الفئات الخاصة يرتبط بمدى ما تحققه من نجاح باعتبارها الجمعيات المسؤولة عن أفراد قد عزلتهم بعض الإعاقات التي أصيبوا بها عن المشاركة الكاملة مع الأفراد العاديين الذي يجمعهم نفس المجتمع^(١).

- أهداف جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة:

ويعد نموذج تحقيق الهدف من النماذج التقليدية، الذي ينظر إلى فاعلية الجمعية على أنها تعنى التوافق مع أهداف الجمعية، أو بمعنى آخر هي مدى نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها، وتعنى الفاعلية إنجاز الهدف، فحينما تصل إلى نهاية مرغوبة نقول أن هذا العمل فعال^(٢).

وإن كان نموذج تحقيق الهدف يعد مدخلا صادقا وثابتا لقياس فاعلية الجمعية، إلا أن الأمر لا يخلو من بعض الانتقادات الموجهة نحو هذا المدخل، ويعد الاعتماد على الأهداف كمعيار يشوبه القصور لأن الأهداف وحدها لا تكفي لقياس فاعلية المنظمة، حيث

(1) Danial D. Sage & Burrelo: Policy and Management in Special Education Prentic – Hall, Inc., New Jersey, 1986, p.3.

(٢) أيمن إسماعيل محمود: فاعلية خدمات الجمعية المصرية لتشجيع الصناعات الصغيرة لخرجي الجامعات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي السابق للخدمة الاجتماعية، الخدمة الاجتماعية وتحديات المستقبل وسياسات الرعاية الاجتماعية بكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، في الفترة من ٧ - ٩ ديسمبر، ١٩٩٣، ص ٧٥١.

أن هناك ثمة تناقض بين الأهداف كحالات مثالية وبين الإنجاز (كحالات واقعية)، الأمر الثانى أن بعض الجمعيات قد يكون لها وظائف متعددة ومن ثم يصبح لها أهدافا مختلفة فى نفس الوقت، ومن ثم فإن تحقيق أحد هذه الأهداف قد يتداخل مع الآخر. وفى ضوء ذلك فإن نموذج تحقيق الهدف يرى أن الجمعية لا تصبح فعالة إذا لم تحقق كل أو معظم أهدافها^(١).

ويعد مفهوم الأهداف مفهوما محوريا فى دراسات التنظيم، حيث تمثل الأهداف غايات يتحرك التنظيم ككل فى اتجاه تحقيقها^(٢)، كما ينظر إلى الهدف باعتباره محصلة النتائج التى تعمل الإدارة على تحقيقها من خلال الأنشطة المختلفة^(٣)، وهناك علاقة وثيقة بين الأهداف والأنشطة التى تقوم بها الجمعية، فقد تتغير أهداف الجمعية من فترة لأخرى، وتبعاً لذلك تتأثر الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف^(٤)، والمؤسسات الاجتماعية توجد أساسا لخدمة العملاء، وبدون وجود الناس الذين هم فى حاجة لخدمات الجمعيات فإنه يجب أن تحل الجمعية وتحول مواردها لمكان آخر وعلى الرغم من هذه الحقيقة، فهناك أغراض أخرى لوجود الجمعيات حيث أن أهداف الأشخاص الذين ليسوا هم عملاء أى العاملين على سبيل المثال، ربما كان هدفهم البحث عن خبرات خاصة، أعضاء مجلس الإدارة ربما كان هدفهم البحث عن مكانة اجتماعية أو الحصول على تدعيم سياسى من هؤلاء الذين يؤيدون البرامج والسياسات^(٥).

وقد عظم شأن مفهوم الإدارة بالأهداف فى السنوات الأخيرة، حيث أنها تمثل أسلوبا آخر لتقرير مبادئ أساسية للإدارة حيث وجوب معرفة الأهداف، والخطوات الضرورية لتحقيقها، ذلك بجانب تحديد التقدم على أساس زمنى، كما أنه من خلال هذه الأهداف يمكن تحديد الإنتاجية أو النتائج^(٦).

(١) رياض أمين حمزاوى: مفهوم الكفاءة والفاعلية فى دراسة المنظمات الاجتماعية، مجلة القاهرة للخدمة

الاجتماعية، الجزء الثانى (العدد ٥، يناير ١٩٩٤) المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة، ص ٤٣.

(٢) محمد على، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٦، ص ٣٠٥.

(٣) الفاروق بسيونى، كمال أغا: الإدارة فى الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٦٧.

(٤) أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص ١٧٦.

(5) Garvin, Charles D. and Seabury, Bretta: **Interpersonal Practice In Social Work: Processes and Procedures**, Prentice - Hall, Inc, Englewood, New Jersey, 1984, P. 95.

(6) Winston, Stephanie, **The Organized Executive**, New Ways to Manage time, paper And People Kogan Page. London, 1990. P. 175.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في تحديد الأهداف:

تتمثل هذه الاعتبارات في واقعية الأهداف بالقدر الذى يمكن من تحقيقها فى حدود المتاح من الموارد والإمكانات، وأن ترتبط بأهداف المستوى ولا تتناقض معه، ذلك بجانب ضرورة إتفاقها مع حاجات ومطالبه البيئة فى داخل الجمعية وخارجها^(١)، وهناك أمر مطروح لا بد من مناقشته وهو قضية "تكامل الأهداف" حيث لا تعمل الجمعية من أجل تحقيق مجموعات منفصلة من الأهداف أو متناقضة، فالتكامل والترابط بين أهداف الجمعية هو من السمات الأساسية للإدارة الناجحة^(٢) وعندما نتجاوز المستوى النظرى إلى واقع جمعيات الفئات الخاصة نجد أنفسنا أمام ما يسمى بمرونة الأهداف حيث تلجأ هذه الجمعيات إلى صياغة أهدافها فى خطوط عريضة بلاتحة نظامها الأساسى للدرجة التى تظهرها كأنها منفصلة ومتباعدة.

أنواع الأهداف:

قد تصنف الأهداف على أساس الثنائية حيث توجد أهدافا عامة وأخرى خاصة، وأهدافا رئيسية وأخرى فرعية، وأهدافا آجلة وأخرى عاجلة^(٣) ويفضل تصنيفها وفقا لأهداف استراتيجية وأخرى إجرائية أو أهدافا رسمية وأخرى تكتيكية فالأهداف الاستراتيجية: فهى الأهداف الآجلة بعيدة المدى ويعبر عنها بالسياسة العامة أما الأهداف التكتيكية: فهى الأهداف العاجلة للمدى القصير أو المرحلية وهى تشكل فى مجموعها النهائى الأهداف الاستراتيجية^(٤) فى حين الأهداف الرسمية: فهى الأغراض العامة للمؤسسة التى ينص عليها عقد تأسيسها ونشأتها الرسمية. أما الأهداف الإجرائية فهى الأهداف التى يراد تحقيقها من خلال السياسة الإجرائية الواقعية للمؤسسة^(٥).

وعموما فالأهداف التنظيمية إما أن تكون صريحة واضحة أو أن تكون ضمنية، أما الأهداف الواضحة الصريحة فهى مجسدة بلوائح أشهرتها الجمعية، أما الأهداف الضمنية فربما يبدى عنها شفها وهى توجد بين العاملين وتسيطر على ممارستهم وأهداف مؤسسات الخدمات الإنسانية ربما يكون من الصعوبة وضوحها رسميا بصورها العملية، ولذلك فهى تمثل صعوبة فى إدراكها عندما نحاول تتبعها أو لا بأول^(٦).

(١) الفاروق بسيونى، كمال أغا: الإدارة فى الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ٦٩.

(٢) على السلمى وأخرون: أساسيات الإدارة، مركز التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٣٤.

(٣) الفاروق بسيونى، كمال أغا، مرجع سابق ص ص ٦٧ - ٦٨.

(٤) كمال أغا: الإدارة فى الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٨٢، ص ص ٧٣، ٧٤.

(٥) سوسن عثمان عبد اللطيف، عبد الخالق محمد عفيفى: تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، ممارسات ورؤى مستقبلية، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية، القاهرة، ١٩٩١، ص ٧٣.

(6) Garvin, Charles, and Seabury, Bretta, op, Cit, P. 183.

وفى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية مثل أمريكا يتضح أن من بين أهداف جمعيات رعاية الفئات الخاصة بكاليفورنيا^(١):

- ١- تقديم الاستشارة فى حينها .
- ٢- تقديم الخدمة النفسية .
- ٣- تقديم الاستشارات اللازمة لأولياء الأمور وتدريبهم على القيام بها .
- ٤- تقديم الخدمات الصحية .
- ٥- تقديم الخدمات لمن يقوم برعاية الفئات الخاصة .

وبجانب ذلك مجموعة من الأهداف الأخرى العامة لجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة:

١- الأهداف العلاجية :

وتشمل هذه الأهداف تقديم المساعدات ذات الدعم المالى والمادى والاستشارات العائلية والزوجية وتوجيه الأسرة، وذلك فى مواقف الأزمات الطارئة.

٢- الأهداف الوقائية :

وتشمل هذه الأهداف منع المشاكل قبل حدوثها ومن بينها الخدمات الصحية والطب الوقائى وخدمات رعاية الأم والطفل وكذلك خدمات التأمينات الاجتماعية والصحية، وتقديم هذه الخدمات الواعية يودى إلى وقاية فئات الشعب من الانحراف والتدهور الصحى.

٣- الأهداف التأهيلية:

وتشمل هذه الأهداف مساعدة من لديهم مشكلات للتغلب عليها ومحاولة تجنبها فى المستقبل وتشمل الرعاية التأهيلية برامج المتأخرين عقليا وفكريا وكذلك برامج المعاقين جسما، فالرعاية التأهيلية تمنحهم فرصا لتعلم مهارات تمكن الأفراد من الحصول على موارد مادية ومعنوية تيسر لهم مقابلة احتياجات الحياة اليومية^(٢).

هذا ويلاحظ أن الأهداف العلاجية والوقائية والتأهيلية مكملة لبعضها ومتكاملة ومتغيرة ويرجع ذلك إلى طبيعة الإنسان المتغيرة حسب احتياجاته وحسب الموارد المتواجدة .

(1) <http://www.Gcolformia.Htm>. 26th - october, 2004. p.51.

(٢) سامية محمد فهمى وآخرون: مقدمة فى الخدمة الاجتماعية، مكتبة المعارف الحديثة، ط١، الإسكندرية، ١٩٨٩، ص ص ١٠ - ١٣ .

كما تنقسم رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة إلى:

١- رعاية فردية:

- أ- بدنية: استعادة اللياقة البدنية وتوفير الأجهزة التعويضية.
- ب- إرشادية: الاهتمام بالعوامل النفسية والمساعدة على التكيف وتنمية الشخصية.
- ج- تعليمية: مثل إفساح فرص التعليم المتكافئ لمن هم فى سن التعليم مع الاهتمام بتعليم الكبار.
- د- تدريبية: منح مجالات التدريب تبعا لمستوى المهارات وبقصد الإعداد المهني للعمل المناسب للمعوق^(١).

٢- رعاية اجتماعية :

- أ- علاقية: توثيق صلات المعوق بمجتمعه وتعديل نظرة المجتمع إليه.
- ب- تدعيمية: مثل الخدمات المساعدة التربوية والمادية واستمارات الانتقال والاتصال والإعفاءات الضريبية والجمركية.
- ج- ثقافية: توفير الأدوات والوسائل الثقافية ومجالات المعرفة.
- د- أسرية: تمكين المعوق من الحياة الأسرية الصحيحة^(٢).

٣- رعاية مهنية:

- أ- توجيهية: مثل تهيئة سبل التوجيه المهني مبكرا والاستمرار فيه لحين الانتهاء من عملية التأهيل.
- ب- تشريعية: مثل إصدار التشريعات فى محيط تشغيل المعوقين وتسهيل حياتهم.
- ج- محمية: مثل إنشاء المصانع المحمية من المنافسة لفئات من المعوقين يتعذر إيجاد عمل لهم مع الأسوياء.
- د- اندماجية: مثل فرص توفير الاحتكاك والتفاعل المتكافئ مع بقية المواطنين جنبا إلى جنب^(٣).

(١) إقبال محمد بشير، إقبال إبراهيم مخلوف، الخدمة الاجتماعية ورعاية المعوقين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٤، ص ٦٩.

(٢) إقبال محمد بشير وآخرون، الرعاية الطبية والصحية والمعوقين من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٢٥٣.

(٣) محمد عبد المعوم نور، الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٧٣، ص ١٦٥.

٤- رعاية صحية:

أ- جانب وقائي: يتمثل هذا الجانب في دور الوحدات الصحية الوقائية بما فيها من مراكز رعاية الأمومة، منع حدوث الإعاقة من خلال رعاية الحوامل والكشف الطبى عليهن وإجراء التحاليل اللازمة للاكتشاف المبكر للأمراض المسببة للإعاقة(١).

ب- الجانب العلاجي: تقوم المراكز المتخصصة بعلاج حالات الإعاقة المختلفة مستهدفة في ذلك تقليل درجة الإعاقة مثل معهد شلل الأطفال ومعهد السمع ومراكز العلاج الطبيعي وقد نفذت وزارة الصحة التأمين الصحى على الأطفال الذين ولدوا اعتباراً من ١/١٠/١٩٩٧ للمتابعة الصحية المستمرة من قبل المختصين(٢).

ويرى الباحث أن أهداف جمعيات الفئات مترجمة فى صورة برامج وخدمات ورعاية والتي تتمثل فى:

- توفير الحماية والحد من آثار المشكلات الاجتماعية والعمل على علاجها.

- تحسين مستوى معيشة الأفراد والجماعات والأسر والمجتمعات.

وتعد مجالات عمل تلك الجمعيات ممثلة لكافة أوجه الحياة فى المجتمع بأنظمتها المختلفة كما أنه يتطلب لتحقيق هذه الأهداف بعدا وظيفيا يتلائم وطبيعة تلك الأهداف يمارس ذلك البعد الوظيفى فى ضوء البعد البنائى للجمعية والذى يتحمل مسئوليات التنفيذ.

المتطلبات الى تضعها جمعيات الفئات الخاصة فى الاعتبار حتى تتمكن من

تحقيق أهدافها وتتمثل تلك المتطلبات فى:

١- الحصول والإبقاء على عضوية كافية والعمل على اختيار أعضاء جدد وتوفير

تدريب مناسب لهم وبت قيم الجمعية وتقاليدهما .

٢- تنمية التفاعل والاتصال بين الأعضاء ومختلف مكونات الجمعية وإيجاد تنظيم لتقسيم

العمل.

(١) رسمى عبد الملك رستم: البعد التربوى فى الخطة القومية لرعاية وتأهيل المعوقين (رؤية

تربوية مستقبلية) اتحاد هيئات رعاية الفئات الخاصة والمعوقين، المؤتمر السادس من (٢٦-

٣١ مارس)، القاهرة ، ١٩٩٤، ص ١١١.

(٢) يوسف هاشم إمام: واقع خدمات رعاية وتأهيل المعوقين بجمهورية مصر العربية، مرجع

سابق، ص ٣١.

٣- العمل على حصول الجمعية على الموارد التي تحتاجها من البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها واللازمة لاستغلالها في تحقيق أهدافها^(١).

٤- التحقق من مطالب العملاء النوعية مع قياس رأى العملاء فى الخدمات والبرامج المقدمة مقارنة بالجمعيات المناظرة.

٥- اتخاذ إجراءات رسمية لشكوى العملاء ومواجهة عدم الرضا، والتوصل إلى بيانات عن أداء البرامج والخدمات المقدمة^(٢).

٦- ضرورة وجود بعض التوازنات عند وضع الأهداف وتتمثل هذه التوازنات فى أن تتوازن الأهداف مع مطالب المستقبل القريب والبعيد، وأيضا أن تتوازن الأهداف تجاه بعضها البعض.

- أسس تقويم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة:

كذلك يعد تقويم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة أحد الوظائف الأساسية لإيجاد مؤسسة اجتماعية فعالة وذات كفاءة عالية، وهو وظيفة تحقق للجمعية وقاية ذاتية، كما أنه يؤدي بالتالى إلى معلومات تفيد فى كونها تغذية مرتدة بمعنى "أنها تمكن إدارات الجمعية من قياس مدى ما تحقق من إنجاز منظورا إليه من زاوية الأهداف التى سبق تقديرها للنشاط أو البرنامج موضع التنفيذ"^(٣).

فالأخصائيون الاجتماعيون مثل المهنيين الآخرين فى مجال الخدمات الإنسانية يحاولون بصفة مستمرة إيجاد تبرير فعال للخدمات التى يقومون بتقديمها وعلى ذلك فهم فى حاجة للتزود بدليل لقياس كفاءة الخدمات الاجتماعية وفى إطار ذلك يجب أن يكون التقويم تطبيقا علميا وفقا للمنهجية البحثية لقياس كل من عمليات التغيير ونتائج أو مخرجات محاولات التغيير، وكما فى أى بحث جيد يكون التقويم موجه مباشرة نحو قياس نتائج التدخلات (المتغيرات التابعة) كمقياس لعمليات التغيير أو طبيعة التدخلات نفسها (المتغيرات المستقلة) ولكى نفع ذلك يصمم البحث الذى يتيح للأخصائيين الاجتماعيين أن يصبغوا النتائج الخاصة بعملية التغيير^(٤).

(١) سوسن عثمان عبداللطيف، عبد الخالق محمد عفيفى، تنظيم المجتمعات فى الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٧٤ - ٧٥.

(2)Lock, Dennis, and, Smith, David j. **quality Management**. Gower Publishing Company Limited (Hants, England) 1990. P. 14.

(٣) محروس محمود خليفة، دليل تحليلي لإدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٥٤.

(4) Compton, Beulah Robert, and. Galaway: **Bure Social Processes**, Dorsey press, Illinois, 1979,p.909.

ومع زيادة عدد جمعيات الفئات الخاصة التي نادى بضرورة تقويم فاعلية الخدمات المقدمة اتسعت مسؤوليات الأخصائيين الاجتماعيين، وأيضا العملاء لمعرفة ما تم إنجازه من خدمات، وبرامج تحقق الأهداف المبتغاه، وعموما فالتقويم يحاول قياس الأهداف والبرامج التي تم تحقيقها فى إطار ومدى تكلفتها^(١) وعموما فأهداف التقويم تتحدد فى إيجاد قاعدة من البيانات عن الإنجازات الفعلية، وفعاليتها، وكفاءة الخدمات، والبرامج المقدمة^(٢).

نماذج التقويم وأنواعه:

تقوم النماذج بدور أساسى فى تحديد استراتيجيات التقويم ورسم حدوده وكذلك تحديد دور القائم بالتقويم فقد ينصب نموذج التقويم نحو الأهداف الموجهة، أو نحو القرارات الموجهة أو ينصب نموذج التقويم على وصف عمليات البرنامج والمنظور القيمى لمنفذى البرنامج كما قد ينصب نموذج التقويم على تفسير الآثار الناتجة عن البرنامج كما قد ينصب التقويم على فحص مقدار المنفعة التي يحققها وجود البرنامج، وأخيرا فقد ينصب نموذج التقويم على تقدير ودراسة الآثار التي يحدثها البرنامج والتي تقوم على معيار يخالف الإطار التصورى للبرنامج^(٣)، ويتم عادة عند بداية البرنامج أو المشروع لتقدير الموقف قبل التدخل المهني أو قبل اتخاذ إجراء بإحداث تغيير أو تغييرات معينة^(٤).

١- التقويم الداخلى الذاتى :

ويقصد به العملية التي تتم عن طريق إدارة المؤسسة أو الهيئة المشرفة على تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع موضوع التقويم، وقد يستند التقويم الداخلى إلى تقويم الأداء الكيفى واتساقه مع أهداف تقويم الأداء فى ضوء الناتج.

٢- التقويم من وجهة نظر المستفيدين:

ويكون من خلال تقويم الأداء أو التغذية المرتدة (الراجعة) للوصول إلى تحديد نتائج وآثار تنفيذ البرامج والمشروعات الاجتماعية ومن خلاله يتم قياس آراء المنتفعين من هذه البرامج، كما أنه قد يكون التقويم رسمياً باستخدام أدوات البحث الاجتماعى من خلال اعتماده على لجان بحثية رسمية تشكلها الجمعية، أو تقويم غير رسمى بمعنى أن تكون

(1)Compton, Beulah Robert, and. Galaway Ocit, p. 911.

(٢) أحمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٢٠١.

(3)Herman, Jonal & Morris, L, NNL & Fitzgibbom Corol T., **Evaluator's Handbook, (Sage publications), The international Professional Publishers. London, 1987. P.P. 9 – 10.**

(٤) محروس محمود خليفة، دليل تحليلى لإدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٥٦ - ١٥٩.

إدارة الجمعية على استعداد ولديها القدرة على الاستماع للأحاديث والمناقشات التي تدور داخل المجتمع وبين أفراده وجماعاته عن أنشطة الجمعية وبرامجها.

٣-التقويم الخارجى :

وهو يعتمد على وجود هيئات خارجية تقوم بعمليات الرصد والقياس للأثار والنتائج المترتبة على تنفيذ البرامج والمشروعات المقدمة من جمعيات الفئات الخاصة^(١) وهناك العديد من المحاولات لتصنيف عمليات التقويم تبعا للنوع أو المدخل وللبحث عن مدخل أو أسلوب للتقويم فإنه يكون من المفيد الإقرار بأن كل نوع من الأنواع المختلفة للتقويم يمكن أن يستخدم لغرض معين تبعا للموقف بمعنى احتياجات المشروع وحجمه والمراد تحقيقه من عملية التقويم.

وهذه الأبعاد الرئيسية توصل إلى إمكان قياس آثار تطبيق البرنامج أو المشروع على المواطن المستفيد نفسه وأسرته والمجتمع ككل، لاستخلاص ما إذا كانت نتائج استفادة المواطنين وأسرهم والمجتمع ككل من هذه البرامج والمشروعات أقل أو أكثر مما تتكلفه من أموال^(٢).

خطوات التقويم :

هناك تصور يحدد الخطوات الأساسية لعملية التقويم فى:

١-تحديد أغراض البرنامج وأهدافه .

٢-تحليل المشكلات التى يواجهها البرنامج .

٣-وصف وتقنين البرنامج: من خلال:

أ-معرفة بطبيعة ونوعية الخدمات التى يقدمها البرنامج قبل تنفيذها.

ب-توفر إطار واضح يعرف من خلاله القائم بالتقويم أى جوانب البرنامج التى يجب تقويمها.

وهناك وجهة نظر أخرى، ترى أن القائم بالتقويم يجب أن يتبع خطوات ستة أساسية

عند صياغة استراتيجية التقويم هى:

- تحديد الموقف أو البرنامج المراد تقويمه.

- اختيار مستويات أو معايير للتقويم يحكم على التنفيذ من خلالها .

(١) أرمين شمدت: دليل التقييم، مشروع الهيفر الدولى، ترجمة أحمد حسين أحمد، سلامة

البابلى، مؤسسة الشرف الأدينى، ص ٣، ت. د.

(٢) محروس محمود خليفة : آراء فى قضايا الخلف والتنمية، قراءات نقدية فى الخدمة

الاجتماعية، الكتاب الرابع، د.ت، ١٩٩٣، ص ٣٠٦.

- مطابقة المؤشرات التي سوف تتيح قياس التغييرات بالواقع.
- جمع البيانات في ضوء مؤشرات تتضمن الخطوات الأساسية للبيانات.
- تحليل البيانات في إطار: معدلات التغيير، توجيه التغيير، طبيعة التغيير، كمية التغيير.
- تفسير وتحليل البيانات:

فالتقويم يوفر حركة دائرية (التغذية المرتدة) وكذلك الفرصة للمستفيدين (المستهلكين) والممارسين لإعادة التفاوض باستمرار حول اتفاقهم من أجل العمل والأهداف ووسائل التدخل المستخدمة في التعامل مع المشكلات، كما أن التقويم في كل المستويات يتطلب تعبيراً واضحاً للأهداف، والمفاهيم، ووسائل التدخل، ومدخلات البرنامج^(١).

عوامل النجاح الإداري لجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة:

١- وجود قيادة ديمقراطية أو متعاونة:

- أ- أن يكون المناخ المتبادل بين الأشخاص حراً نسبياً من قيود قائمة على القوة.
- ب - أن يشعر كل الأعضاء بأنهم يشاركون بالتساوي في فرص التأثير وفي توجيه جهود الجماعة.
- ج- أن تكون هناك فرصة لظهور قيادة قائمة على خبرة مناسبة وحاجات الجماعة.

٢- وجود أنماط مرنة من الاتصالات:

- أ- يكون كل الأعضاء قادرين على المشاركة بالتساوي وإبداء آرائهم.
- ب- تشجيع أداء الأقلية ونتجه بذلك نحو احتمال أكثر للتصويت.

٣- استخدام مدخل تعاوني لحل المشكلة بدلاً من مدخل المنافسة:

- أ- رؤية الاختلافات كشئى جوهري وبذلك يمكن احتمال تفسيرها.
- ب- أن يصبح الأفراد أكثر حساسية لأفكار وردود أفعال الآخرين.

٤- أن تعامل الأعضاء بصراحة ونزاهة:

- أ- لا تنتهت (البرامج غير المعلن عنها صراحة) أو الحاجات الشخصية التي تتناول الواجب.
- ب- يمكن مناقشة مشاعر المقاومة وحلها في الوقت الذي يتم فيه التعبير عنها بدلاً من أن تظل قيوداً كامنة للالتزام.

(١) محروس محمود خليفة: آراء في قضايا التخلف والتنمية، قراءات نقدية في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٨٤.

٥- المشاركة في المسؤولية من خلال الجماعة:

أ- يشارك جميع الأعضاء بالتساوى في عبء أداء الواجب الضروري؟ ووظائف الدفاع والحماية الاجتماعية التي تتطلبها الأعمال والإجراءات السابقة.

ب- يشعر الأعضاء بإحساس المسؤولية لنجاح الجماعة (الفريق) (١).

تلك إذن الملامح المميزة لإدارة جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة ذات الأهداف الخاصة ذات الأهداف التي تكاد تكون موضع اتفاق من جانب غالبية دول العالم، تدفعها فلسفة معينة تنبع من المجتمع تبغى التحقق مما يعانيه ذوى الاحتياجات الخاصة وفق أبعاد إدارية تسعى لتحقيق إنجازات تتمثل في مجموعة من الخدمات تقدم لفئة تحتاج إلى رعاية خاصة.

ولما كانت الجمعيات التي تعنى برعاية ذوى الفئات الخاصة وتعليمهم تعمل وفق معايير معينة وتحدد برامج رعاية محددة فإن الأمر يقتضى التعرف على عناصر من شأنها أن ترقى بالأداء الإدارى لتحقيق الفاعلية اللازمة لمواكبة الرقى، والأخذ بمبدأ تكافؤ الفرص.

خصائص إدارة جمعيات رعاية الفئات الخاصة (٢):

يمكن تحديد بعض الخصائص الرئيسية لإدارة جمعيات الفئات الخاصة فيما يلى:

- ١- المرونة فى تحديد الأهداف وفى الشكل التنظيمى.
- ٢- الشكل التنظيمى له بسيط ومحدود.
- ٣- تعتمد على اللوائح التى تضعها الجمعية لنفسها.
- ٤- تتسم غالباً بسرعة الأداء والإنجاز.
- ٥- تعتمد على التمويل الأهلى، وعلى بعض الإعانات، والمنح من الحكومة أو من جهات وطنية أو أجنبية أو دولية.
- ٦- لا تتدخل فى الأمور السياسية والدينية.

أبعاد الإنجاز الإدارى داخل جمعيات الفئات الخاصة:

إنه يتحتم على الإدارة جعل العمل ذات إنتاجية، وجعل العامل منجزاً، ولأى مشروع أو مؤسسة مورد واحد حقيقى هو الإنسان، فهى تعمل من أجل الموارد البشرية ذات الإنتاجية المرتفعة، وهى تحقق أدائها من خلال العمل، ولكن فى نفس الوقت فإن

(1) Shtogren, John A: The Structure Competence: The Theories about Managing people, Chort Well- Bratt, England., 1980, p.p. 322- 323.

(٢) مدحت أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية فى مجال رعاية وتأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة، مرجع سابق، ص ٦٧.

المنظمة فى مجتمع اليوم هى الوسيلة التى من خلالها يجد الناس معيشتهم ويجدون اهتمامهم و المكانة الاجتماعية، و الإنجاز و الإشباع الفردى، و على ذلك فإنه من واجب الإدارة جعل العامل منجز أو جعل أدائه للمؤسسة أكثر أهمية، و من أجل ذلك تعمل الإدارة فى إطار مجموعة من الخطوات:

- ١-تنظيم العمل طبقاً لمنطقه الخاص.
- ٢-جعل العمل مناسباً للأفراد، و ذلك فى إطار مراعاة الخصائص الفسيولوجية و السيكولوجية للأفراد، و كذلك قدرات و مهارات الأفراد.
- ٣- يجب على الإدارة أن تهتم بالموارد البشرى لأحد أهم عناصر الإدارة، و ذلك من خلال اللوائح التى تصدر لتنظيم العمل داخل المؤسسة^(١).
و هناك خمسة أبعاد للإجاز الإدارى و تتمثل فى:

١- **فلسفة الإدارة:** أى المعتقدات و القيم التى هى أساس لتشكيل مدخل الفرد لعملية الإدارة.

٢- **ديناميات الدافع:** حاجات المدير الخاصة بالدافعة و الطريقة التى تؤثر بها فى إدارته، و التأثيرات الناتجة على دافع المرؤوسين.

٣- **ممارسات المشاركة:** الدرجة التى يشعر فيها المرؤوسين بأن مديريهم لديهم حاسية لإندماج حاجاتهم، و الدرجة التى يشعرون فيها بأن مديريهم يتخذون أفعالاً مباشرة تضمهم فى اتخاذ القرار.

٤- **منافسة بين الأشخاص:** أى القدرة الخالصة فى التعامل بأمانة و فاعلية فى المعاملات الإدارية.

٥- **أسلوب الإدارة:** أى الانتباه و الاهتمام بالناس و الإنتاج و حدودهما الذى هو التعبير النهائى نحو الخارج لكل الأبعاد السابقة^(٢).

و يؤكد العديد من العلماء أن الإنجاز الإدارى مثل الدافع و المشاركة و المنافسة بين الأشخاص و أسلوب الإدارة و منهم "Maslow"، "Argyris"، "Likert"، "Herzber"، "Mcgregor"، "Marrowetal" يؤثر على السلوك و على ديناميكيات الإدارة و المنظمات كما تؤثر على الإنجاز الإدارى للمدير و ممارسته مع بقية أفراد المنظمة^(٣).

(1) Drucker, Peter F.: Management, Tasks Responsibilities, William Henemann, L.T.D., London, 1984, P. 41.

(2) Ibid. P. 42.

(3) Ibid. P. 42.

عناصر الإدارة الفعالة بجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة^(١):

للإدارة الفعالة ستة عناصر إجرائية وتنفيذية، ويكون لتطبيق تلك العناصر الستة فى أى جمعية أهلية الأثر الملموس فى تطوير الممارسات الإدارية. وتشمل هذه العناصر كل من: التخطيط الاستراتيجى، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المتطوعين، وإدارة المعلومات، والإدارة المالية، بالإضافة إلى إدارة الدور الوسيط للجمعيات الأهلية. ويشروح مركز المنظمات غير الحكومية فى مصر هذه العناصر كالتالى:

١- التخطيط الاستراتيجى:

تشمل عملية التخطيط الاستراتيجى تطوير الرؤية المستقبلية للجمعية، ووضع بيان رسالتها، كما تساعد على تحديد الجمعية لأولويات عملها، ومجالات أنشطتها وخدماتها التى تحقق هذه الرؤية.

٢- إدارة الموارد البشرية:

والمقصود بإدارة الموارد البشرية هو عملية تحفيز العاملين فى الجمعية حتى يودى كل منهم واجبه الوظيفى بأقصى قدرة لديه، كما تعنى إدارة الموارد البشرية بتقوية انتماء وولاء العاملين إلى الجمعية، ما تهتم بتحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين.

٣- إدارة المتطوعين:

تهتم عملية إدارة المتطوعين بجذب أكبر عدد ممكن من المتطوعين، وتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم المتاحة فى أقرب الأماكن حاجة إليها، وحيثما يكون لهم القدرة على إحداث التأثير الأعظم فى العمل.

٤- إدارة المعلومات:

من المهم لجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة أن تدفق كثيراً فى جمع المعلومات والبيانات المتنوعة، سواء عن أنشطتها أو بشكل عام، كما يجب أن تتوفر هذه المعلومات مقسمة ومبينة بحسب النوع الاجتماعى، كما يجب عمل نظام متابعة سنوى دقيق لتحقيق النتائج، وعلى مجلس الإدارة أن يتأكد من وجود هذه المعلومات عن الأنشطة المختلفة للجمعية، وأن يتم تحديثها دورياً.

٥- الإدارة المالية:

والجمعية التى تتمتع بالاستمرارية والاستدامة المالية هى الجمعية التى لديها خطط تضمن تدفق التمويل اللازم للمحافظة على خدماتها، ويمكن تحقيق ذلك إما من خلال

(١) مدحت أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية فى مجال رعاية وتأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة، مرجع سابق، ص ص ٧١، ٧٢، ٧٣.

أنشطة البحث عن التمويل، أو من خلال الموارد التي تحققها الجمعية من وراء الخدمات والبرامج التي تقوم بتنفيذها في المجتمع.

٦- إدارة الدور الوسيط لجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة:

إلا ينحصر اهتمام جميع جمعيات رعاية تعليم الفئات الخاصة بالعمل على نطاق المجتمعات المحلية الضيقة فقط، بل يجب أن تبدأ في التفكير في البدء بالعمل في نطاق أوسع من خلال اتباع استراتيجية الدور الوسيط وعلى سبيل المثال يمكن للجمعية أن تخصص أموالاً معينة توزعها على غيرها من الجمعيات التي تهتم بتقديم خدمات مباشرة إلى المجتمع المحلي.

ثالثاً: الأداء الإداري داخل جمعيات رعاية الفئات الخاصة:

يتوقف الأداء الإداري داخل جمعيات رعاية الفئات الخاصة على مجموعة من المعايير تتصف بالوضوح لدى الجهات المعنية بإدارة وتنظيم الجمعيات الخيرية حيث تكون تلك الجهات لها الحق في تشريع اللوائح وتحديد البرامج وتمويل ودعم الجمعيات بالوجه الذي يعينها لأداء الأعمال المناط بها إتمامها.

المعايير الرئيسية لتشكيل وإنشاء جمعيات رعاية الفئات الخاصة:

يمكن تحديد المعايير الرئيسية لتشكيل وإنشاء جمعيات رعاية الفئات الخاصة طبقاً لمتطلبات البيئة التي تنشأ فيها الجمعية بمعنى أن توصيف وظيفة الجمعية يختلف باختلاف الأهداف المجتمعية المنشودة بالمجتمع الذي تنشأ فيه^(١)، غير أن من الثابت التي اتفق عليها الجميع أن لكل جمعية تنشأ في بيئة معينة لا بد أن تكون هناك أهداف واضحة، وبرامج وخدمات تأهيل عن الفئة التي تعنى بها هذه الجمعيات وهم من ذوي الإعاقة الذهنية أو الصحية، وقد استقر الأمر على ضرورة أن تعمل إدارة جمعيات الفئة وفق عشرة معايير يمكن تحديدها على النحو الآتي^(٢):

- أن تقدم الخدمات والدعم للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة كمسئولية أولى.
- أن تتمتع بإدارة ماهرة في الممارسة العامة.
- أن تدعم الدراسة والبحث.

(1) Masson, Sylvial: **Academic preparation for Special Education Directors A Descriptive study**, A Dissertation Submitted to the university of North carolina univ, the Council of Administrators of special Education (CASE). 1997.p26.

(2) Ibid p.3.

- أن تحترم خصوصية التلاميذ وأولياء الأمور وسرية المعلومات طبقاً للقوانين المعمول بها على كل المستويات .
- أن تكون محايدة وتتحرى العدل والأمانة في أداء مهامها .
- أن يتميز القائم بإدارة الجمعية بالقيم والأخلاق والمعلومات والمعارف وأن تكون لها رسالة تؤديها .
- أن تؤيد وتدعم الاعتماد الذاتى والاستقلالية عند الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة .
- أن تستخدم المهارات الوظيفية فى الحكم وتقييم احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور .
- أن يشعر المدير والمسئولين بضرورة تحمل المسؤولية نحو نقل الخبرة والوقوف على كل ما هو جديد .
- ضرورة تنشيط الرعاية الاجتماعية للأطفال المعاقين .
- وقد أعد المسئولون بالجمعية الأمريكية بولاية فرجينيا لتعليم ذوى الاحتياجات الخاصة استمارة تسمح بمخاطبة ذوى الإعاقات وأولياء أمورهم بصورة سريعة بالوجه الذى يسمح بتحقيق أكبر قدر من المساواة دون التمييز بين كافة المديرين على اختلاف جنسياتهم، وتوجهاتهم، وأعمارهم، ومكانتهم، وأوطانهم، وديانهم وانتمائهم السياسى^(١) .
- كما يمكن تلخيص رسالة أو دور الجمعية الخيرية الأمريكية لتعليم ذوى الاحتياجات الخاصة فى ثلاث نقاط رئيسية على النحو الآتى:
- التجاوب مع الاحتياجات التى لم تشبع تحديد الخدمات التى يمكن توفيرها لإشباع تلك الاحتياجات .
- دعم أهداف الجمعية من حيث التمويل والإدارة وتوفير البرامج والخدمات اللازمة .
- إدارة الأموال التى تتلقاها الجمعية .
- إعداد مشاريع بحثية وأنشطة موجهة نحو تحديد أسباب الإعاقة ومدى تطورهما وكيفية معالجتهما، وعليه فإن الجمعية تقوم بتقديم الخدمات الآتية:
- البحث عن أسباب صعوبات التعلم ومحاولة منعها .
- تقديم برامج عن الوعى العام المتميز الذى يؤدى إلى تحقيق التقدم فى الفهم العام لحاجات الأشخاص ذوى الاحتياجات الخاصة .

(١) المرجع: شبكة الإنترنت على الموقع الآتى :

- Look aslo: <http://www.Chre.Vt.Edu/ELPS/EDSD.Htm>. 26th . October. 2004. 4

انظر أيضاً:

- Jeurette McInlberg: Educational leadership and policy studies, copyright (c), 1997. P.56.

- تقديم برامج إبداعية لتطوير قابلية وقدرة ذوى الصعوبات الخاصة .
ومما يجدر الإشارة إليه أن هذه الجمعية تقوم بتوفير برامج لتدريب مديري الجمعيات الخيرية الفرعية .
والعملية الإدارية تتضمن:

-المحاور الأساسية لإدارة وتنظيم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة:
المحور الأول: بناء ودعم كيان إدارة وتنظيم جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة وكذلك
من حيث:

- تحديد أهداف .
 - وضع السياسات .
 - بناء التنظيم .
 - بناء نظم العمل .
 - تكوين قوة العمل .
 - تدبير الموارد والإمكانات المادية .
- المحور الثاني: الأداء الذى يرتبط بخصوصية إدارة جمعيات رعاية الفئات الخاصة من خلال:

- التخطيط .
- القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الإنسانية .
- اتصالات وتداول المعلومات .
- المتابعة وتقييم الأداء (الرقابة)^(١) .

المحور الثالث: تطوير وتحديث إدارة جمعيات الفئات الخاصة من خلال:

- مواجهة التغيير بمتابعة واقع المجتمع والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية .
- تطوير التنظيم والنظم وتحديث الإمكانيات .

المحور الرابع: مقومات النجاح الإدارى الذى يقوم به المدير: من خلال

- المقومات الشخصية للمدير والمسئوليات التى يتحملها .
- مميزات المدير الناجح .
- المسئوليات الأساسية للمدير^(٢) .

الإدارة بالأهداف:

وهذا الأسلوب الإدارى يمكن أن يلائم إدارة جمعيات رعاية الفئات الخاصة نظراً
لم يسفر عنه من نتائج إيجابية تؤثر على فاعلية الأداء، بتلك الإدارة، إذ يمثل نظام الإدارة
بالأهداف أحد الأساليب الهامة فى جعبة الإدارة المعاصرة ويستند إلى اتخاذ الأهداف

(١) على السلمى: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ٩ .

(2) Argyris: Management and Organizational Development: the path from XA to YB. New York: Mc Graw- Hill, 1989, p.180.

مرجعاً أساسياً فى توجيه العمل وتفويض الصلاحيات ومحاسبة المديرين^(١)، وتنبؤ أسس الإدارة بالأهداف فى الآتى:

- ١- تحديد أهداف دقيقة لكل نشاط ، أى نتيجة محددة ينبغى الوصول إليها فى وقت محدد وبتكلفة محددة ومواصفات متفق عليها .
- ٢- التركيز على أكثر الأهداف أهمية وتوجيه الجهود وتكثيفها لإنجاز تلك الأهداف .
- ٣- التركيز على مواجهة المشكلات حسب أولوياتها ومعالجتها أولاً بأول منعاً لتراكمها وتحولها إلى كارثة .
- ٤- التركيز على الأنشطة المستقبلية (معالجة المشاكل المحتملة وليس الاستغراق فى علاج مشكلات الماضى) .
- ٥- تداخل الأهداف واستخدام فكرة الأهداف المشتركة^(٢) وأن السمة الأساسية للإدارة بالأهداف هى ارتباطها بأهداف محددة ينبغى الوصول إليها وبذلك فإن الإنجاز وتحقيق النتائج الملموسة القابلة للقياس هما المبرر الحقيقى لوجود إدارة ما واستمرارها، ويسرى منطق العمل فى ضوء أهداف محددة على كل أبعاد ومستويات الإدارة، حيث يشير هذا المنطق إلى الخلق والابتكار والتوصل إلى إضافات حقيقية مادية أو معنوية باستثمار الموارد المتاحة^(٣)

- البرامج التى تقدمها جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة فى مصر:

من أبرز ما يشتمل عليه النظام الأساسى تحديد الخدمات بوضوح كما يجب أن تكتب بأسلوب عام وبطريقة تضمن للجمعية أن توسع مجال نشاطها فى السنوات المقبلة، وأن تضيف برامج جديدة إلى خدماتها دون حاجة إلى تعديل نظامها الأساسى^(٤).

ولا يجوز للجمعية أن تعمل فى أكثر من ميدان واحد من الميادين التى تحددها اللائحة التنفيذية إلا بعد أخذ رأى الاتحادات المختصة وموافقة الجهة الإدارية المختصة وهذه الميادين هى^(٥).

(١) على السلمى: الإدارة المعاصرة - مرجع سابق، ص ٥٢.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٢.

(٣) على السلمى: الإدارة المعاصرة - رؤية جديدة - النهضة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٩، ص ٨٣.

(٤) وزارة الشؤون الاجتماعية: القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤، قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٣٢ لسنة ١٩٦٦ لقانون جمعيات الفئات الخاصة، مرجع سابق، ص ٧٣.

(٥) المراجع السابق: ص ٧٣.

١- ميدان رعاية الطفولة:

وتشمل على وجه الخصوص دور الحضانة وجمعيات الرعاية العادية (الأيتام) والرعاية البديلة، العيادات النفسية للأطفال^(١).

٢- ميدان رعاية الأسرة:

وتشمل الخدمات التوجيهية والاستشارية، لعلاج المشكلات الأسرية الفردية، والتوعية الأسرية وتنظيم الأسرة والتدريب والتوجيه المهني للأسرة بهدف زيادة دخلها. وشئون المرأة العاملة ومشكلات ربوات البيوت المغتربات وحماية المرأة^(٢).

٣- ميدان المساعدات الاجتماعية:

وتشمل اللجنة العليا لمعونة الشتاء ولجانها الفرعية، والهيئات المتخصصة فى المساعدات النقدية والعينية والخدمات الاقتصادية، جمعيات رعاية المسجونين وأسرهم وجمعيات المعونة المتبادلة^(٣).

٤- ميدان الفئات الخاصة:

وتشمل المعاقين والعاجزين، مراكز التدريب المهني للعاجزين، رعاية المكفوفين، مرض الدرن والصرم والبكم، مرض الجذام ومرض القلب^(٤).

٥- ميدان الخدمات الدينية والثقافية:

وتشمل جمعيات المراكز الاجتماعية وهيئات خدمات الفردية وجمعيات الوحدات القروية والصحراوية والمكاملة للوحدات الصحية وجمعيات الوحدات الخاصة بالجمعيات السكنية والمجتمعات الجديدة^(٥).

٦- ميدان الشيخوخة:

وتشمل دور إيواء الشيوخ من الجنسين بمقابل أو بدون مقابل والأندية الاجتماعية للشيوخ^(٦).

(١) عبد الهادى الجوهري وإبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية "مدخل سيوسولوجي"، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥ ان ص ٣٢٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٢٤.

(٣) وزارة الشؤون الاجتماعية: القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤، مرجع سابق، ص ٧٣.

(٤) المرجع السابق، ص ٧٤.

(٥) المرجع السابق، ص ٧٥.

(٦) المرجع السابق، ص ٧٦.

وحدثاً ظهرت منظمات المجتمع المدني^(١):

وأصبح لها دوراً بارزاً في خدمة المجتمع وتضم هذه المنظمات الجمعيات الأهلية والنقابات المهنية والعمالية والأندية الرياضية وهي جميعها منظمات غير حكومية واختص البحث في دراسة إدارة الجمعيات الأهلية.

ودورها في رعاية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة وتعد إدارة الجمعيات الأهلية جزءاً أو نوعاً من أنواع إدارة منظمات المجتمع المدني والتي تختلف عن الإدارة العامة في أنها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما تهتم بخدمة فئة خاصة وتختلف عن إدارة الأعمال في أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح ونوجه نشاطها إلى رعاية الفئات الخاصة وبهمها في المقام الأول إرضاء الأعضاء المنتمين إليها.

تم إعداد برامج تدريبية لذوي الإعاقة على الوجه الذي يسمح بمساعدتهم في مجالات متعددة، ومنها^(٢):

- الإدارة الشخصية وتشمك •
- المخصصات المالية •
- الطهي •
- مهارات الاتصال وتشمل:
- الكتابة •
- استخدام الكتاب الناطقة •
- آلات خاصة بالاتصال الإلكتروني •
- أساليب فنية تعينهم على تناول الوجبات •
- الإدارة المنزلية وتشمل •
- الملابس والاهتمامات المنزلية الأخرى •
- استخدام الهاتف •
- الاستعانة بالآلات تنبيه خاصة بالزمن والوقت •
- أما الخدمات الاجتماعية وخدمات العمل فإنها تهدف إلى تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة بالوجه الذي يساعدهم على التعامل مع الآخرين، على أن تتكفل الجمعية التابع لها المعاق بتقديم وتوفير كافة الاحتياجات التي يمكن أن يستعين بها المعاق لتدبير احتياجاته سواء كانت مالية أو عاطفية أو احتياجات اجتماعية ووظيفية وشركية أو قانونية وذلك على مستوى كل فرد من أفراد الجمعية •
- أما عن الخدمات التربوية، فقد سعت المجموعات التي تم تشكيلها على توفير معلومات عن الأفراد أنفسهم يمكن أن تساعدهم على التكيف مع المجتمع وإتاحة فرص لمناقشة المشكلات العامة •

(١) مدحت أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات، مرجع سابق، ص ٣٨، ٣٩.

(2) WWW. Association for the visually Impaired Inc. Email Avi 22nd feb 2005. Pp.1-3.

- أما عن الخدمات التكنولوجية فإن الدولة قد أنشأت مركزاً للمصادر التكنولوجية بوسعه توفير أجهزة حاسبات آلية وبرمجيات وأسابيب معالجة للبيانات وتجهيز المعلومات⁽¹⁾.
- كما أعدت الولايات المتحدة الأمريكية برامج تعيين المعاقين على قضاء احتياجاتهم بسهولة ويسر، وقد ركزت على برامج تعيينهم على التسوق وتناول الطعام وارتداء الملابس وكيفية التعامل مع الأصدقاء وأداء الزيارات وأدبها.
- أما إنجلترا فقد أعدت برامج متعددة بشأن المعاقين وقد إزداد الاهتمام بهم أى ذوى الاحتياجات الخاصة فى الآونة الأخيرة، وبالأخص فى عام ٢٠٠٥ حيث تم تجميع عدد كبير جداً من الخبراء المتخصصين فى علاج والتعامل مع فاقدى البصر وذلك فى المعهد القومى بلندن، حيث تم تحديد موقع على شبكة الإنترنت يمكن أن يعين فاقدى البصر على التعرف على البرامج التى يقدمها هذا المعهد، ومن أهمها:
 - برامج خاصة بتنمية مهارات العمل.
 - برامج رياضية يمكن أن تصلح للأطفال المعاقين وذويهم.
 - برامج صحية تتمثل فى العمل على تخفيف حدة الإعاقة وذلك بالاستعانة بأجهزة تعويضية وفق مواصفات صحية.
 - وقد ركزت البرامج على ضرورة تضمين مواصفات ذات علاقة بعملية التدريب ووفق المبادئ الآتية:
 - أن يكون التدريب نابعاً من أفراد أو خبراء أو متدربين معاقين حيث يكون من بين المعاقين أنفسهم وممن تم إعدادهم إعداداً جيداً لقيادة ورش العمل.
 - يجب أن يكون التدريب مبنى على الفهم لما يمكن الشخص المعاق من اكتساب الخبرات العالمية، وذلك من خلال عرض الأفكار، والمبادئ التى تتبع من بين المشاركين أنفسهم⁽²⁾.
 - أن يكون التعلم مركزاً بصفة أساسية على كيفية تأثير الإعاقة على حياة الأفراد أنفسهم بدرجة أكبر من الاهتمام بالناحية العلاجية.
 - أنه من الضروري أن تكون هناك حقائق فنية تتصف بالدقة عن حالة المعاق حتى يتسنى للمعالج أن يقيم آثار المستويات المختلفة من فاقدى البصر وتحديد كيفية التعامل معها.
 - أنه من خلال توفير تدريب واعى يسهل من المتابعة ويمكن من الحصول على المعلومات وإسداء النصائح، وتوفير الدعم اللازم.

(1) WWW. Esight org. the Associate blind, inc. New York, Email Us. 22nd feb. 2005.pp.1-3.

(2) WWW. Action For blind people 2002, Registered charity. 22nd Ed 2005, pp.

- أن التدريب الجيد يمكن تصميمه على الوجه الذى يسمح بتتويج عمل كافة المشاركين فى برامج التدريب مع التأكيد على أن المجموعات المختلطة تكون أيضاً أقل فاعلية .
- أن الأسلوب الأكثر مرونة بوسعه أن يمكن القائمين بعملية التدريب على توفير معلومات للتدريب خاصة باحتياجات العميل أى المعاق الذى يمكن أن يستفيد من تلك البرامج^(١) .

ويمكن تصنيف برامج رعاية الفئات الخاصة من حيث محور الاهتمام إلى ما يلى^(٢):

- أ- برامج متمركزة حول الطفل .
وتهتم هذه البرامج بالطفل من حيث كونها برامج وقائية أو إثرائية أو تعويضية أو علاجية .
- ب- برامج متمركزة حول الأسرة:
وتركز هذه البرامج على الأسرة باعتبارها العنصر الأساسى فى تقديم العون والخدمة للطفل المعاق .
- ج- برامج متمركزة حول المجتمع:
وتختص بتهيئة المؤسسات الخدمية فى مجالات صحة الأم والطفل وتأهيل الأخصائيين وإعداد البرامج الإرشادية والتدريبية .

وقد تناول هذا الفصل وظائف الإدارة ومستوياتها وتناول أيضاً الملامح المميزة لإدارة الجمعيات من حيث أسس تقويم وعوامل النجاح الإدارى لجمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة وخصائص إدارة جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة وأبعاد الإنجاز الإدارى داخل الجمعيات وعناصر الإدارة الفعالة والبرامج التى تقدمها جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة وتناول أيضاً الأداء الإدارى داخل الجمعيات ويشمل المعايير الرئيسية لتشكيل وإنشاء جمعيات رعاية الفئات الخاص والمحاور الأساسية لإدارة وتنظيم جمعيات رعاية الفئات الخاصة والبرامج التى تقدمها جمعيات رعاية وتعليم الفئات الخاصة .

(١) WWW. Wales Council for the Blind., preserve. co. uk. 22nd Ed 2005, Pp.
(٢) عبد المطلب القريطى: "التعرف والتدخل المبكرين كوسيلة للحد من الإعاقة"، النشرة الدورية لاتحاد هيئات رعاية الفئات الخاصة والمعوقين بجمهورية مصر العربية، العدد ٦٦، السنة الثالثة عشرة يونيه ٢٠٠١، ص ٣١، ٣٢ .