

**المعوقات الإدارية في مؤسسات الرعاية الإجتماعية  
بالمملكة العربية السعودية  
( دراسة ميدانية )**

عبد المحسن فهد السيف  
أستاذ الخدمة الإجتماعية المساعد  
قسم الدراسات الإجتماعية  
كلية الآداب  
جامعة الملك سعود  
١٤١٦هـ



## مشكلة الدراسة:

هناك إتفاق عام بين الأكاديميين والباحثين على أن الوظائف الإدارية في مؤسسات الرعاية الإجتماعية تعتبر الدعامة الأساسية لتقديم وإنجاح الخدمات الإجتماعية المتترعة للفتات المستفيدة منها في المجتمع ، حيث أن تلك المؤسسات تلعب دوراً مهماً وحيوياً في حياة الإنسان المعاصر . ويمكن القول أن جميع أفراد المجتمع يستفيدون من خدمات تلك المؤسسات بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، ذلك أن حياتنا من المهد إلى اللحد تمر عبر مؤسسات الرعاية الإجتماعية فهي التي تشكل وتغير سلوكنا وتصرفاتنا ، فعلى سبيل المثال يتم ولادة الفرد في مستشفى ، ويتعلم لاحقاً في مدرسة ويتم إجراء زواجه من خلال المحاكم الشرعية . وخلال كل ذلك يتم هناك تفاعل اجتماعي مع العديد من تلك المؤسسات الإجتماعية المتترعة ، إلا أن تلك المؤسسات بالرغم من أهميتها تواجه العديد من المعوقات ، أهمها المعوقات في ممارسة الوظائف الإدارية المتمثلة في (سوء التخطيط ، عدم التنسيق ، ضعف التمويل ... الخ) ، ويلاحظ من خلال الخبرة في مجال الممارسة الميدانية لوظائف الإدارة في مؤسسات الرعاية الإجتماعية في دول الخليج العربية أن هناك تخلف إداري في الممارسة الإدارية لبعض أقسام تلك المؤسسات سواء كانت مؤسسات صحية أو تنمية أو تأهيلية ، ومن مظاهر ذلك، على سبيل المثال ؛ اتباع اجراءات وأشكال تتسم بالإستطالة في الوقت عند تقديم الخدمة للمستفيدين والتي يمكن اختزالها في خطوة أو خطوتين ، إضافة إلى طلب بعض الوثائق من المستفيدين لا مرجب لها ، واستيفاء اجراءات أصبحت غاية في حد ذاتها بدلاً من أن تكون وسيلة لتقديم الخدمة . كما يلاحظ أيضاً صعوبة التعاون بين المستفيدين والمؤسسات وذلك لعدم توفر الثقة بين الطرفين ، حيث أن بعض مؤسسات الرعاية الإجتماعية تلزم عمالها أحياناً بمراجعة مؤسسات اجتماعية أخرى لاستيفاء بعض الإجراءات حتى تقدم خدماتها لهم ، مع امكانية الإستغناء عن تلك الإجراءات .

ومن هذا المنطلق فإن هذه المعوقات تؤدي إلى عرقلة وتعطيل أداء تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها . إن نجاح العملية الإدارية وقدرتها على تحقيق

أهداف بفعالية وكفاءة يؤدي إلى استمرارية في أداء المؤسسة لوظائفها الإجتماعية المتمثلة  
في خدمة المجتمع .

وتدور الدراسة الراهنة حول تقصي المعوقات الإدارية التي تواجه مؤسسات الرعاية  
الإجتماعية في المجال الطبي والتموي والتأهيلي في المملكة العربية السعودية ، ومن نتائج  
الدراسة استخلاص مؤشرات تساعدنا على معرفة تلك المعوقات وإعطاء المقترحات التي  
تسهم في الحد منها .

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تعالج مسألة أساسية يعتمد عليها النجاح في تقديم  
الخدمات الإجتماعية للمستفيدين منها ، وذلك من خلال الكشف عن واقع المعوقات  
الإدارية في المؤسسات الإجتماعية . كما تتبع أهمية الدراسة أيضاً مما تقدم من مؤشرات  
عامة يمكن أن تساهم بفعالية للقضاء على تلك المعوقات بإعطاء توصيات مقترحة لتطوير  
العمل الإداري في تلك المؤسسات . إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة قد تكون ركيزة  
لدراسات لاحقة في مجال إدارة المؤسسات الإجتماعية في مهنة الخدمة الإجتماعية . حيث  
تعتبر هذه الدراسة إضافة تضع هذا الموضوع ضمن دائرة اهتمام الباحثين والمتخصصين في  
هذا المجال وبالخصوص في مجال العلوم الإجتماعية ، فضلاً على أن تناول هذا الموضوع  
بالدراسة والتحليل سيقدم للمكبة العربية إضافة في موضوع تعاني نقصاً فيه نوعاً وكماً .

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

أولاً : التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه مؤسسات الرعاية الإجتماعية بشكل عام  
في المملكة العربية السعودية ، والتي تعوق ممارسة العمليات الإدارية كالتنظيم  
والتخطيط والتنسيق... الخ .

ثانياً : التعرف على بعض الخصائص الأثرية لممارسي العمل الإجتماعي في مؤسسات الرعاية الإجتماعية والكشف عما إذا كانوا يشكلون عائقاً في أداء العمل .

ثالثاً : تحديد العلاقة بين أنواع المؤسسات الإجتماعية والوظائف الإدارية المختلفة .

رابعاً : محاولة الوصول إلى مؤشرات عامة تمثل سياسة بحثية للمهتمين بإدارة المؤسسات الإجتماعية .

### تساؤلات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تحاول هذه الدراسة أن تجيب على التساؤلات التالية :-

أولاً : إلى أي مدى توجد معوقات إدارية تتصل (بالتخطيط ، التمويل، التنسيق ، السلطة، التنظيم، التوجيه، التسجيل، التوظيف، التدريب) في مؤسسات الرعاية الإجتماعية؟

ثانياً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة التخطيط؟

ثالثاً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة التنظيم؟

رابعاً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة التوظيف؟

خامساً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة التنسيق؟

سادساً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة التمويل؟

سابعاً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة الإشراف؟

ثامناً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة التسجيل؟

تاسعاً : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة السلطة؟

عاشرأ : هل هناك اختلاف ذو دلالة معنوية بين مؤسسات الرعاية في ممارسة التدريب؟

ويقصد الباحث بها أي صعوبات أو معوقات والتي تتمثل في سوء التخطيط أو التنسيق أو التنظيم أو التدريب والتمويل والإشراف .. الخ ، والتي تحد من سير العمل في المؤسسات الاجتماعية في تحقيق أهداف تلك المؤسسات . ويمكن إستعراض أهم الوظائف والعمليات الإدارية وطرح بعض الصعوبات التي تواجه الممارسين للعملية الإدارية في المؤسسات الاجتماعية على النحو التالي:-

### أولاً: التخطيط الإداري

التخطيط الإداري مرحلة فكرية يسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف؟ ومتى؟ ، ويشمل عدة عناصر من أهمها تحديد الأهداف والأولويات وحصر الإمكانيات والفترة الزمنية والوسائل وإجراء المتابعة والتقييم . والمعوقات التي يمكن أن تحد من فاعليته هي:-

- ١- عدم وضوح الأهداف .
- ٢- خضوع الأهداف إلى اعتبارات شخصية وسيادة طابع الإرتجالية في تحديد الأهداف .
- ٣- غياب المعلومات الدقيقة في عملية التخطيط .
- ٤- ضعف الإعداد المهني للمخططين .
- ٥- غياب المعايير المرشحة في تقييم الأداء والمخطط والبرامج .
- ٦- عدم الإستفادة من مردود خطط البرامج .

## ثانياً: التمويل

التمويل هو تزويد مؤسسات الرعاية الإجتماعية بالموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها من مصادر مختلفة . والصعوبات التي قد تواجه عملية التمويل هي:-

- ١- ضعف المتخصصين في تقدير الإحتياجات المالية الفعالة (التخطيط المالي) .
- ٢- قلة الموارد المالية وعجزها .
- ٣- سوء إستخدام وتوزيع الموارد المالية .
- ٤- وجود فاقد كبير في الإنفاق .
- ٥- الإجراءات في الرقابة المالية تتصف بالبيروقراطية .
- ٦- ضعف الرقابة المالية وضعف تتبع الأعمال الماضية والحالية بخصوص المصروفات والواردات .

## ثالثاً: التنسيق

نعرف التنسيق بأنه تحقيق الإنسجام بين مختلف وحدات المؤسسة الواحدة وبين مؤسسات الرعاية الإجتماعية الأخرى بما يؤدي إلى عدم التضارب في الإختصاصات والأنشطة وازدواجية العمل والخدمات ومن معوقاته ما يلي:

- ١- لا يحقق التنسيق عملية التكامل بين اختصاصات الوظائف لعدم وضوح قنوات الإتصال .
- ٢- لا يحقق التنسيق الإرتقاء بمستوى الأداء نتيجة للتضارب والتكرار والتداخل .
- ٣- لا يحقق التنسيق الإستفادة من الجهود البشرية .
- ٤- غياب عملية التنسيق بين مؤسسات الرعاية .
- ٥- الإزدواجية في تقديم الخدمات .
- ٦- غياب التعاون بين الوحدات والأقسام بالمؤسسة وبينها وبين المؤسسات الأخرى.

## رابعاً: السلطة

السلطة عبارة عن القوة القانونية التي يمارسها المدير في اتخاذ القرارات على المرطفين ، وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات بالقيام في تنفيذ المهام والنشاطات بالمؤسسة لتحقيق أهدافها . وتمثل القيود التي تحد من ممارسة السلطة بفاعلية ما يلي:-

- ١- تركز السلطة في يد شخص واحد .
- ٢- شيوع روح الإستبداد في الإدارة .
- ٣- شيوع ظاهرة التسلط عند رئيس العمل .
- ٤- شيوع ظاهرة إنتقاد العاملين علناً .
- ٥- إتخاذ القرارات يتم في حدود اللوائح فقط .
- ٦- البطء في البت في الأمور واتخاذ القرار .

## خامساً: التنظيم

التنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية المتفاعلة حيث يتم توزيع أوجه النشاط المختلفة وتقسيم العمل بين المرطفين كل في مجال تخصصه في مؤسسات الرعاية الإجتماعية والتسلسل في اتخاذ القرار من أجل تحقيق هدف مشترك . ومن الصعوبات التي تحد من فاعلية التنظيم :-

- ١- عدم وجود روح الابتكار والإبداع نتيجة مركزية اتخاذ القرار .
- ٢- عدم وضوح التسلسل الإداري .
- ٣- عدم وضوح أدوار العاملين بالمؤسسة .
- ٤- بطء العمل وتعقد الإجراءات .
- ٥- وجود تكرار وإزداجية في العمل .
- ٦- لا يقوم تقييم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص .

## سادساً: التوجيه

وتقصد بالتوجيه الإتصال بالعاملين بمؤسسات الرعاية الإجتماعية وترشيدهم بالعمل وتحديد السبل أمامهم للقيام بنشاطات مختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيادة والإشراف المباشر واختيار أساليب التحفيز والوقت الملائم بما يتفق مع نوع العمل المطلوب . ومما يحد من فاعليته:-

- ١- عدم وضوح الأوامر والتعليمات الصادرة .
- ٢- ضعف الإشراف والقيادة .
- ٣- ضعف أساليب الإتصال .
- ٤- عدم وجود أساليب التحفيز المناسبة .
- ٥- صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة .

## سابعاً: التسجيل

التسجيل هو العملية التي يتم بها تدوين جميع معاملات المؤسسة على أساس مهني سواء التي تتم داخلها وبين مكوناتها والمستفيدين منها أو خارجها وذلك لحفظها في ملفات يستفاد منها في استخدامات مستقبلية في اتخاذ قرارات . ومن معوقاتنا :-

- ١- عملية التسجيل تنفيذاً للوائح فقط دون اهتمام بالمبادئ المهنية .
- ٢- يؤدي التسجيل غير متخصصين .
- ٣- عملية التسجيل تنسم بالمظهرية والحشو الزائد .
- ٤- الرجوع لتقارير عملية صعبة .
- ٥- عملية التسجيل بدائية وتقليدية .

## ثامناً: التوظيف

يعرف التوظيف بأنه العملية التي يتم بها اختيار أفضل العنصر البشري للعمل في مؤسسات الرعاية الاجتماعية والحفاظ على استمراريتها. ومن الصعوبات التي تواجه عملية التوظيف ما يلي:-

- ١- إعلانات الوظائف إعلانات صورية .
- ٢- عدم وضوح توصيف الوظائف للأخصائيين الاجتماعيين .
- ٣- شيوع ظاهرة المعرفة الشخصية والمحسوبة في التوظيف .
- ٤- عامل الكفاءة ليس أساس في عملية اختيار الموظف .
- ٥- عدم وجود الإستقلالية لإدارة التوظيف في اتخاذ القرار .
- ٦- نموذج تقديم الطلب لشغل الوظيفة يتسم بالعمومية .
- ٧- عدم توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها .

## تاسعاً: التدريب

التدريب هو العملية التي يتم بها اكتساب المهارات الأدائية والسلوكية وما يرتبط بها من أهداف وشروط وإجراءات ومناهج وتقنيات تساعد الموظف في الإرتقاء في أدائه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية . ومما قد يجد من التدريب ما يلي:-

- ١- عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة (تخطيط التدريب) .
- ٢- انعدام التدريب عند الإلتحاق بالعمل .
- ٣- غياب تدريب المشرفين وعدم إيمان بعض الرؤساء بأهمية التدريب .
- ٤- لا يحتج التدريب أهدافه فيما يتعلق بوضع مقاييس لإتقان العمل .
- ٥- نقص الإمكانيات البشرية والمادية في عملية التدريب وذلك بعدم وجود أخصائيين للتدريب .
- ٦- انعدام التدريب الميداني للموظفين .

٧- قلة محاكاة التدريب للمشاكل العملية التي يعيشها الجهاز الإداري وإقتصاره على الجوانب النظرية .

٨- عدم تقييم برامج التدريب الموجودة لمعرفة نقاط الضعف والقوة .

### ب) مؤسسات الرعاية الإجتماعية:

هي تلك المؤسسات التي تُعنى وظيفتها الأساسية بحماية وحفظ وتعزيز رفاهية الإنسان من خلال تحديد وتشكيل وتغيير وضعه إلى الأفضل من خلال الموارد المتاحة (Hasenfeld, 1983) .

وتمثل مؤسسات الرعاية الإجتماعية في هذه الدراسة بأنواعها الثلاثة كما هو معمول به في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية ووزارة الصحة بالسنودية وهي:-

أ - المؤسسات الصحية أو الطبية كالمستشفيات العامة التي تضم أقساماً للخدمة الإجتماعية فيها .

ب- المؤسسات التأهيلية كمؤسسات رعاية الإعاقة ورعاية كبار السن ورعاية الأحداث ومكافحة التسول ورعاية الأسرة والطفولة ودور التربية والملاحظة الإجتماعية .

ج- المؤسسات التنموية وتمثل لها بهذه الدراسة بمراكز التمية الإجتماعية ومراكز أئذمة الإجتماعية والجمعيات التعاونية .

### ج) إدارة المؤسسات الإجتماعية:

تعتبر الإدارة أداة لازمة لتوصيل الخدمة الإجتماعية . والحقيقة أن نسبة حديثة توصف اليوم بأنها دولة المؤسسات التي تهدف إلى تأمين الرفاهية نموطين جميع الجوانب .

وتمثل إدارة المؤسسات الإجتماعية بأنها عملية تنفيذ سياسة مؤسسات الرعاية الإجتماعية وتحويلها لخدمات إجتماعية ملموسة لفئات وشرائح متعددة في المجتمع ، وهي بذلك تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة الرسمية وغير الرسمية والموجهة نحو تقديم الخدمات لجميع المستفيدين ، والإستفادة من نتائجها في تعديل السياسة .

### الدراسات السابقة:

إن من المشاكل التي تواجه مؤسسات الرعاية الإجتماعية هو ندرة البحوث المتخصصة في دراسة تلك المؤسسات من الناحية الإدارية سواء دراسة فعاليتها أو كفاءتها أو دراسة معوقات الوظائف الإدارية في تلك المؤسسات في الوطن العربي عامة وفي دول الخليج على وجه الخصوص ، في حين هناك بعض الدراسات المتناثرة التي أظهرت من ضمن نتائجها ، معوقات إدارية تواجه مؤسسات الرعاية الإجتماعية ، كما أن هناك بعض الدراسات التي حاولت أن تسلط الضوء على مؤسسة بعينها وتحاول أن تدرس جزئية من عناصر التنظيم (كالسلطة مثلاً) وهذا ما يحدث غالباً لأسباب منهجية أو لأسباب تتعلق بالجهد والوقت والإمكانات المتاحة .

على أي حال ، لم يتمكن الباحث الاطلاع على أي دراسة من هذا النوع ، إلا الدراسة التي قام بها (حمزاوي ، ١٩٩١) تعتبر رائدة من نوعها في هذا الميدان واستفاد الباحث منها في هذه الدراسة حيث تهدف الدراسة المذكورة إلى إستقصاء فعلي عن المعوقات التي تواجه إدارة أحييات الإجتماعية في مصر من خلال دراسة ميدانية في محافظة القاهرة ، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات إدارية في أحييات الإجتماعية تشمل سوء ممارسة الوظائف الإدارية والمتمثلة في سوء التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتسجيل وإعداد التقارير وعمليات التميريل وإعداد الميزانية ، وكذلك سلبية انقيادات ومركزية اتخاذ القرارات وتأثير بعض المتغيرات البيئية والثقافية على ممارسة الوظائف الإدارية ، كما توصلت الدراسة لوجود تشابك غير واضح بين تلك المعوقات حيث يعود ذلك إلى عوامل بيئية وثقافية مركبة يصعب من خلالها تحديد علاقة مباشرة بينها (حمزاوي ،

١٩٩٠). ودراسة الباحث تتميز عن تلك الدراسة بأنها تقارن بين ثلاثة مجالات من سياسات الرعاية الاجتماعية كما أنها تجري في البيئة السعودية التي تختلف من النواحي 'دارية إلى حد ما عن البيئة المصرية .

وهناك عدد من الدراسات التي دلت نتائجها على وجود بعض المعوقات الإدارية ومنها دراسة التي قام بها (أحمد ، ١٩٨٩) بهدف محاولة التعرف على وجهة نظر الأخصائي الاجتماعي الممارس حول عملية التسجيل في الخدمة الاجتماعية واستهدفت تساؤلات بحث التعرف على مدى توفير المؤسسات الاجتماعية لإمكانية التسجيل ، بواسطة امتياع زع على الأخصائيين الاجتماعيين في المؤسسات الاجتماعية في قطاعات الممارسة الرئيسية ، مدينة الفيوم . وأوضحت بعض نتائج الدراسة أن التسجيل يحتاج إلى جهد ، وأنه أحياناً غير معترف به ولا بالوقت الذي يستغرقه مما ينفر البعض منه ويهمله ، وأن بعض المؤسسات ؛ تتقيد بشكل أو بآخر بمدد التسجيل مما يؤدي إلى الإجهادات الشخصية في عملية تسجيل .

كما أوضحت الدراسة التي قام بها (القعود ، ١٩٩٣) حول دور الأخصائي في مستشفيات جامعة الملك سعود في الرياض ، والتي كان من ضمن أهدافها التعرف على المعوقات التي تواجه الأخصائي الاجتماعي في أدائه لدوره في المؤسسات الطبية ، وأسفرت نتائج الدراسة عن نقص الكبير في الدورات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين قبل وبعد التحاقهم بالعمل ، كما أظهرت الدراسة زيادة الأعباء الإدارية التي يقوم بها الأخصائيون الاجتماعيون ، وضعف الإمكانيات المالية اللازمة في تلك المؤسسات والتي تعوق عمل الأخصائي الاجتماعي في إيجاد حلول لمشكلات المرضى .

أما الدراسة التي قامت بها (سنبل ، ١٩٩٤ ، ١٣٥) حول ممارسة الخدمة الاجتماعية في مؤسسة رعاية الثنيت بالرياض فقد تبين من نتائجها أن هناك قصور في تدريب الأخصائيين الاجتماعيين في مجال رعاية الأحداث ، كما أوضحت الدراسة ضعف الإشراف داخل هذه المؤسسات .

وهناك دراسة أخرى قام بها (مختار ، ١٩٩٤) ركزت على تحليل آراء المواطنين السعوديين لخدمات الرعاية الإجتماعية وسياستها ، حيث أظهرت بعض نتائجها عن وجود نقص كبير في الإمكانيات البشرية والكوادر الفنية المتخصصة في الخدمات الصحية ، والخدمات المتصلة بوزارة العمل والشؤون الإجتماعية ، كما يوجد نقص في الإمكانيات المادية التي يتطلبها تقديم خدمات صحية وإجتماعية كافية وفعالة ، إضافة إلى صعوبات إدارية في التعامل بين المستفيدين من الخدمات الصحية والإجتماعية والعاملين بتلك المؤسسات .

### المعطيات النظرية:

تعددت النظريات التي تصف وتفسر وتحلل الوظائف الإدارية في العمل التنظيمي ، حيث ظهرت المدرسة الكلاسيكية التي تركز على العمل والميكل التنظيمي ، وإنتاجيته المنظمة حيث تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها (ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني) كنموذج لضبط أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم والذي يكسب العاملين سلطته من هذا التنظيم (Hall, 1987) ، بينما تهتم نظرية الإدارة العلمية والتي ظهرت في الولايات المتحدة كما قدمها (تايلور) على الإهتمام بكفاية أداء العاملين في التنظيم وأثره في الإنتاجية مع اتباع الأسلوب العلمي والذي يركز على الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم والإشراف الدقيق عليهم . في حين حارل (هنري فايول) تقسيم النشاط بالمنظمات المختلفة إلى ستة أنشطة ومن بينها النشاط الإداري الذي يشمل (التخطيط ، التنظيم ، الترجية ، التسميت ، الرقابة) (النمر وآخرون ، ١٩٩١) .

إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية (ماكريتر ، ماسلو، هيرزبرغ ، هوفرن ، ماكلياند، وايت ، فروم) تُرجع ما ينجزه الإنسان وكيفية إنجازه لسلوك الفرد والجماعة ومدى قوة وتأثير هذا السلوك في تحقيق أهداف الإدارة وينادي هذا التوجه باتباع أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع الأفراد في مجالات القيادة والتحفيز والاتصالات إضافة إلى الإهتمام بدوافع السلوك الإنساني وليس السلوك ذاته (المغربي ، ١٩٩٥) .

في حين أن الإتجاه الذي يركز على اتخاذ القرارات (بيرنارد ، مارش ، سايمون) يقضي بضرورة المفاضلة بين البدائل وشمول أسلوب اتخاذ القرار لكل الجوانب والنشاطات الإنسانية في المنظمة المتعلقة بطبيعة البناء التنظيمي وردود الفعل الإجتماعية والنفسية للأفراد والجماعات في التنظيم وتطوير المعلومات الأساسية اللازمة لإتخاذ القرارات ، وتهيئة مناخ مشاركة ، وتحسين وسائل الإتصالات وتحفيز الأفراد ، وتحليل القيم الإنسانية على ضوء الأهداف المحددة (علاقي ، ١٩٩٢) .

في حين أن الإتجاه الذي يركز على النظم الإجتماعية ينظر إلى المنظمة كنظرة شاملة وبأنهتتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل بحيث يؤثر كل جزء منها بالأجزاء الأخرى وتؤثر البيئة الخارجية على تلك التنظيم وأجزائه (السلمي ، ١٩٨٥) . وبالتالي فإن نظريات التنظيم والإدارة أثارت جدلاً فكرياً حول مجموعة من العناصر الإدارية التي يتطلبها الأسلوب العلمي الواجب تطبيقه لإدارة المنظمات وإنجازها لأهدافها .

ثم تم التوصل إلى المدخل التكاملي في الإدارة الذي أخذ في اعتباره جميع الجوانب الفكرية التي تطرقت لها نظريات الإدارة السابقة وبالتالي فهو يركز على أهمية التخطيط والرقابة على المستويات الإدارية المختلفة ، والعمليات السلوكية والتي تمارس في المنظمة ، كالحوافز والدوافع المؤثرة على العاملين لتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية ، والقيادة ذات الكفاءة والفاعلية التي يمكنها أن تفجر طاقات العاملين لإنجاز الأهداف المرجوة ، وسلامة صنع إتخاذ القرارات بهدف ترشيدها مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة على إدارة المنظمة ، وكثافة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة (الأزهري ، ١٩٩٣) .

ينما يشير الواقع إلى فقدان المدخل التكاملي في ممارسة وتدبير العمليات الإدارية بالدول النامية حيث أن التخلف الإداري الذي يسود الدول النامية في أغلب منظماتها الإجتماعية وله عدة مظاهر تمثل أبرزها في جمود التنظيم الإداري وفقدانه الحد الأدنى من المرونة والحركة الفعالة المتجددة ، وشيوع إستخدام أساليب عقيمة في العمل متمثلة في أداء روتيني مطول تسبب إرهاقاً بدنياً ونفسياً وعقلياً ملحوظاً للمستفيدين من تلك الخدمات .

إن نشوء العقلية الإدارية لدى القادة المديرين في أغلب الدول النامية ترفض بدون تفكير كل تطور يحصل في مضمار الإدارة حيث يعتبر بعض أولئك المدراء بأن أي تغيير إداري إنما هو مساس بمراكزهم الوظيفية ونيل من خيراتهم الطويلة ، ومن سمات التخلف الإداري أيضاً سيادة القيم والعادات الاجتماعية الهابطة والضارة في العمل الإداري والمتمثلة في المحسوبة على مختلف أشكالها في احتضان القريب غير الكفؤ في إنجاز العمل وتسهيل شؤونه وتعيينه وترتيبه المناصب البارزة التي تنعكس على أداء المؤسسة الاجتماعية التي يديرها (الشيخلي ، ١٩٨٢) .

وإدارة المؤسسات الاجتماعية التي يعمل بها الأخصائيون الاجتماعيون -شأنها شأن أغلب المؤسسات الحكومية العامة- مُثقلة بتراث كبير من المشكلات الناتجة عن قلة في القدرات الإدارية ونقص في الإدراك بطبيعة الإدارة الناجحة ونقص في الإمكانيات المادية والبشرية ، إلا أن إدارة المؤسسات الاجتماعية تزيد من مشكلتها عن تلك المؤسسات الحكومية الأخرى نظراً لكبر حجم الفئات المستفيدة من خدماتها من ناحية ، وخصوصية تعاملها مع قاصرين لا يستطيعون الدفاع عن مصالحهم في الوقت المناسب . فضلاً عن أنها تواجه ظروفاً ديناميكية متغيرة تفرض عليها ضرورة التكيف والمرونة لمواجهة هذه الظروف والتغلب عليها . وبالتالي فإن الحاجة ماسة إلى حسن اختيار الأطر الإدارية حسب معايير وطرق مرضعية ، وتطوير الأساليب الإدارية عقلياً ومادياً ، والتنظيم والتنسيق بين مؤسسات الرعاية ، وتحسين العلاقة الإنسانية بين المستفيدين من الخدمات وتلك المؤسسات، وتطوير اختيار المهنيين العاملين ، وجعلها على أسس مرضعية وعلمية تراعى فيها الكفاءات والمؤهلات .

وهناك شبه اتفاق بين المهتمين بدراسة إدارة المؤسسات الاجتماعي على أن هناك عبء معوقات تحد من فعالية المؤسسات حيث يرى (أبوس المعاطي ، ١٩٨٨ ، ٢٠١) أن العادات والتقاليد الاجتماعية تقف عقبة في طريق التنظيم الاجتماعي في المؤسسات الإدارية متمثلة بسيادة العلاقات الشخصية على العلاقات المرضعية داخل المؤسسة ، إضافة إلى ضعف

الإحساس بالوقت وأهميته . كما يرى (عبد الرحمن ، ١٩٨٢) أن هناك انقصاص في بعض الأحيان بين الأنظمة والأجهزة والأدوات للمؤسسات البيروقراطية وبين الإنجازات والقيم والسلوك الإداري والتي تظل السبب الرئيسي للمشكلة الإدارية حيث أن الأسلوب القبلي حر السائد في الإدارة ومغطى بشوب جديد يُسمى المركزية ، ويضيف (عبد الرحمن ، ١٩٨٢) في تحليله للمؤسسات البيروقراطية -ومؤسسات الرعاية الاجتماعية جزء منها- أن مشكلاتها هي افرزات للواقع الاجتماعي والإقتصادي التي تعيشه تلك المؤسسات في الإدارة والتي غالباً ما تعتمد في إدارتها على تسيير العمل باجتهادات شخصية قد يكون مقبولاً في البداية ولكن كبر حجم المؤسسات الاجتماعية وكبر عدد المستفيدين من تلك الخدمات وتعقد احتياجات المجتمع لم تعد المعرفة الشخصية مجزأة في هذا للمضمار . إن سيطرة الأسلوب البيروقراطي في تسيير العمل داخل المؤسسات الاجتماعية تقضي على حرية العاملين في تلك القطاعات وبالتالي يكون لها نتائج عكسية ومنها: إحساس الموظف بالضيق والملل والإحباط مما يؤدي إلى انخفاض اتاجيته ، وجمود التفكير لدى الموظفين بسبب العمل المحدد لفترة طويلة من الزمن دون أن يكون له حق تغييره .

أما من جانب التخطيط فإن المشكلات الإدارية بصفة عامة تتمثل في اتخاذ القرارات المهمة بدون دراسة مسبقة للنتائج المحتملة حيث يكون هناك ضعف بين ارتباط السياسات الإدارية وواقع الممارسة بسبب العزلة الإدارية. بمعنى أن هناك فجوة بين السياسات والأهداف المعنوية والممارسات التطبيقية وغياب التساغم السليم بين إدارات المؤسسات وفئات المجتمع المستفيدة من تلك المؤسسات بسبب الحواجز في العمل وغياب وسيلة ناجحة في مشاركة الأخصائيين في هذه المؤسسات في الأمور المتعلقة بالممارسة ومصالحه المستفيدين ، وبالتالي فإن الأخصائي الاجتماعي يفتقد للإستقلالية في اتخاذ القرار المبني على خبرته المباشرة بالميدان مع المستفيدين ، وفي هذا الصدد يشير (عبد العال ، ١٩٨٥) إلى أن الأخصائي الاجتماعي في المنظمات البيروقراطية يصطدم عمله بإجراءات روتينية تطمس الجانب المهني منه مما يؤدي إلى عرقلة أداء الممارسة على مستوى مهني لائق ويجب له أعباء مهنية .

وفيما يتعلق بالتنسيق الإداري فإن المشكلة تتبلور في عدم تحقيق الإنسجام بين مختلف أوجه نشاطات مؤسسات الرعاية الإجتماعية في بعض الأحيان مما يؤدي للتضارب في الاختصاصات والأدوار المحددة للعاملين فيها ، ونتيجة لذلك فإنه يضعف الإرتقاء بمستوى الأداء مما يؤدي إلى بطء نسي في أداء الخدمات المقدمة (العبودي ، ١٩٩٠) .

## الإجراءات المنهجية:

### ١- نوع الدراسة:

يمكن تصنيف هذه الدراسة ضمن الدراسات الرصفية التي تستهدف تقرير خصائص ظاهرة المعوقات الإدارية التي تواجه مؤسسات الرعاية الإجتماعية وتحليلها ، حيث أن نوع هذه الدراسة يتلاءم مع أهدافها وتساؤلاتها .

### ٢- المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج المسح الإجتماعي الذي يعتبر أكثر ملاءمة لتجميع أكبر قدر ممكن من البيانات حول موضوع الدراسة .

### ٣- مجالات الدراسة:

#### أ) المجال المكاني:

تم اختيار ثلاث مناطق أساسية في المملكة ممثلة بالمنطقة الوسطى (الرياض) ، والمنطقة الشرقية (الدمام) ، والمنطقة الشمالية (تبوك) وقد اختيرت تلك المناطق عشوائياً من بين مناطق المملكة .

#### ب) المجال البشري:

بلغ مجتمع الدراسة (٦٠٠) موظف يعملون في مؤسسات الرعاية الإجتماعية بالمناطق الثلاث التي أختيرت للبحث وقام الباحث بإجراء مسح اجتماعي شامل على المؤسسات الطيبة والتأهيلية والتنموية في تلك المناطق وبالتالي فإن المجال البشري للبحث اشتمل على (٦٠٠ موظف) .

### ج) المجال الزمني:

استغرقت فترة جمع البيانات خلال أشهر (يونيه ويوليه وأغسطس) من العام

١٩٩٤ م .

### ٤- أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم استمارة بحث لتحقيق أغراض الدراسة ، احتوت الإستمارة على جزأين رئيسيين الأول يتعلق بالمعلومات والبيانات الأولية تتضمن عشرة أسئلة ، أما الجزء الثاني فقد احتوى على عدة أسئلة تتعلق بالمعوقات المحتملة في إدارة المؤسسات الإجتماعية والمتصلة بالتخطيط الإداري ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه ، والتسجيل ، والتدريب ، والسلطة ، والتنسيق ، والتمويل . وقد توخى الباحث في تصميم الإستمارة السهولة والوضوح من خلال الأسئلة المغلقة ، هذا وقد قام الباحث بعملية اختبار للصدق الظاهري عن طريق عرض الإستمارة على مجموعة من المتخصصين والأكاديميين من حملة الدكتوراه في الإدارة والخدمة الإجتماعية ، كما قام الباحث باختيار الثبات بإجراء اختبار مبدئي على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الإجتماعية ، ثم تم تعديل وصياغة بعض العبارات على ضوء ما أبداه بعض الباحثين من ملاحظات على الإستمارة ومن ثم قام الباحث بإجراء مراجعة أخيرة على الإستمارة من جميع النواحي الفنية والشكلية سواء ما كان يتعلق بصياغة الأسئلة أو ترتيبها .

### تحليل البيانات:

استخدم الباحث الإحصاء الوصفي في عرض النسب المئوية والتكرارات في الإجابة على التساؤل الأول للبحث ، ثم استخدم التحليل ثنائي الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) للحكم على العلاقة بين نوع المؤسسات والعمليات الإدارية المختلفة للإجابة على الأسئلة من ٢-١٠ كما جاء في تساؤلات البحث . هذا وقد تم دمج عناصر ومكونات الوظائف الإدارية تحت مسمى واحد لكل وظيفة كما هو موضح بالجدولين رقم (١ ، ٢) . كما تم أيضاً دمج العمودين الأول والثاني بنفس الجدولين المذكورين لتحديد مدى وجود المعوقات الإدارية وذلك من أجل تسهيل وتبسيط التحليل الإحصائي .

## نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى ما يلي :-

### أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

أجريت الدراسة على (٦٠٠) موظف يمارسون العمل الاجتماعي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية يعملون في (٤٣) مؤسسة اجتماعية في مختلف ميادين الرعاية الاجتماعية موزعين على النحو التالي: (٢٧٢) موظف في المجال الطبي بما نسبته (٤٥ر٢٪) و (١٠٠) موظف في مجال التنمية بما نسبته (١٦ر٦٪) و (٢٢٨) موظف في قطاع التأهيل بما نسبته (٣٩٪) .

وتمثل الفئة العمرية من (٢٥ إلى ٣٠ سنة) في جميع المجالات الثلاثة بما مجموعه (١٦٤) موظف ونسبته (٢٧ر٣٪) أعلى فئة عمرية تعمل في هذه المجالات بينما لوحظ تدني نسبة من (٥١) سنة فما فوق إذ تمثل (١٦) موظف بنسبة (٢ر٧٪) حيث أن تلك الفئات العمرية تمثل سنوات الخبرة للعاملين ، ونستنتج من هذا أن مدة الخبرة في العمل في تلك المؤسسات قصيرة عند الفئة العمرية من (٢٥-٣٠ سنة) مما يعطي مؤشراً عن معوق إداري لدى العاملين .

وقد تبين أن (٣٥٢) موظف بما نسبته (٥٨ر٧٪) يعملون ساعات عمل أكثر من الساعات الرسمية والمحددة بـ (٨) ساعات ، وذلك ربما يعود إلى زيادة عدد المستفيدين من الخدمات وقلة الموظفين في هذا القطاع مما يستوجب المكثرت مدة أطول في العمل وزيادة عدد العاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية حتى يتمكنوا من توصيل الخدمات بشكل أفضل وبنوعية أكبر . ويتفق الباحث مع الدراسة السابقة (للقعرد ، ١٩٩٣) ، والتي تشير إلى زيادة الأعباء الإدارية التي يقوم بها الأخصائيون الاجتماعيون في المؤسسات الاجتماعية الطيبة .

ويتضح من توزيع مجتمع الدراسة أن هناك (٢٩٢) إداري بنسبة (٤٨,٦٪) وهؤلاء يمارسون العمل المكتبي والإشرافي في بعض الأحيان ، بينما المهنيون يُمثلون ما مجموعه (٢٥٦) وبنسبة (٤٢,٧٪) أما باقي العينة وهي حوالي (٩٪) فإنها تمثل نسبة العمال الذين يعملون في النظافة أو الخدمات الملحقة بالمؤسسة . ويرى الباحث أن نسبة الذين يقومون بأعمال إدارية عالية حيث أن هذه المؤسسات تقوم على المهنيين الذين يمارسون الأعمال المهنية في توصيل الخدمات للمحتاجين إليها إذا ما قورنت بنسبة هؤلاء المهنيين ، وهي إحدى معوقات الهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار داخل هذه المؤسسات .

ومن نتائج عينة الدراسة أن الإداريين والمهنيين الحاصلين على مؤهل الخدمة الاجتماعية يعتبر غالبية إذا ما قورن بتخصصات أخرى كعلم النفس وعلوم الاجتماع والقرية لتخصص الخدمة الاجتماعية ، إذ بلغ عدد المتخصصين في الخدمة الاجتماعية والذين يمارسون العمل في تلك المؤسسات الاجتماعية في المملكة (١٥٦) أخصائي من مجموع (٥٤٨) موظف يحملون تخصصات مختلفة ، ونرى أن عدد المؤهلين بتخصص الخدمة الاجتماعية قليل ويعطي مؤشراً غير مقبول مما يجعله عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية بفعالية وكفاءة .

جدول (١)

يوضح المعوقات الإدارية في المؤسسات الإجتماعية

غير موجود		موجود		موجود		غير موجود		غير موجود		مجموع التكرار	الموظفون الإداريون
نسبة		بدرجة كبيرة		نسبياً		نسبياً		بدرجة كبيرة			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
١٠	٦٠	٤٧	٢٨	٣٧,٣	٢٢٤	٣٨	٢٢٨	١٠	٦٠		التخطيط
٩,٣	٥٦	٢	١٢	٣٤	٢٠٤	٤٤,٧	٢٦٨	١٠	٦٠		التمويل
٤,٣	٥٦	٣٣,٠	٢٠	٣٦,٧	٢٢٠	٣٤	٢٠٤	١٦,٧	١٠٠		التسيق
٨	٤٨	٤٧	٢٨	٣٣,٣	٢٠٠	٣٦	٢١٦	١٨	١٠٨		السلطة
٤,٧	٢٨	٧,٣	٤٤	٣٠	١٨٠	٤٨,٧	٢٩٢	٩,٣	٥٦		التنظيم
-	-	٦	٣٦	٢٤	١٤٤	٥٨	٣٥٨	١٢	٧٢		الترجيح
٨,٧	٥٢	٧,٣	٤٤	٣٠	١٨٠	٤٠,٧	٢٤٤	١٣,٣	٨٠		التسجيل
٨,٧	٥٢	١,٣	٨	٣٢,٧	١٩٦	٤٢,٧	٢٥٦	١٤,٧	٨٨		التدريب
٨	٤٨	١١,٣	٦٨	٣١,٣	١٨٨	٣٧,٣	٢٣٤	١٢	٧٢		التوظيف

## ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد استعراض خصائص مجتمع البحث والتعرف على خلفية أفراده للتأكد من مدى الإعتماد على تقديراتهم المختلفة ، فإنه يمكن تناول النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً لتحليل الإحصائي . وفي ضوء أهداف البحث المسابقة الذكر فإنه يمكن ترشيد الوظائف الإدارية التي تمارسها مؤسسات الرعاية الاجتماعية لتقديم الخدمات الاجتماعية للمستفيدين وفي ضوء السياسة الاجتماعية من خلال تقويم المعوقات الإدارية التي تواجهها هذه المؤسسات . ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تحديد مدى تواجد عناصر ومكونات هذه الوظائف من عدمها وذلك من أجل الوصول إلى مؤشرات عامة تساعد على رسم سياسات رشيدة لإدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية . وبناءً على ذلك فإنه يمكن عرض وتحليل نتائج البحث احصائياً للإجابة على التساؤلات المثارة في البحث ، على النحو التالي:-

### أ) تحليل المعوقات الإدارية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

تشير كثير من الدراسات النظرية والامبريقية إلى ضرورة ترشيد العملية الإدارية حتى يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في تقديم خدماتها وإشباع احتياجات المستفيدين وإحداث التغير المرغوب فيه ، ولكن الممارسة الفعلية للمسؤولين عن إدارة هذه المؤسسات يواجهون العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق ذلك .

ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (1) أن المعوقات موجودة في جميع الوظائف الإدارية التي يتم ممارستها في هذه المؤسسات الاجتماعية ، وإن اختلفت درجة وجود هذه المعوقات بالنسبة لكل وظيفة على حدة .

وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أغلب المعوقات تتركز في وظيفة التوجيه ويليها التنظيم والتدريب ، وفي نهاية الترتيب التوظيف والتخطيط . ويمكن تناول تحليل هذه المعوقات الرظيفية على النحو التالي :

## ١- التوجيه:

تبين النتائج ان التوجيه كوظيفة إدارية يواجه أكثر المعوقات الإدارية في مؤسسات الرعاية الإجتماعية على اختلاف نوعيتها ، حيث بلغت نسبة هذه المعوقات (٧٠٪) (١٢٪ + ٥٨٪) . ويعني ذلك أن معظم عناصر ومكونات وظيفة التوجيه لا يتم ممارستها بصورة المرجوة ، وقد يرجع ذلك إلى: عدم الإهتمام بصياغة الأوامر والتعليمات الصادرة ، ضآلة الإهتمام بتنمية وتطوير اساليب القيادة والإشراف لهذه المؤسسات ، وقصور اساليب الإتصال الحالية التي تركز على الإتصال من طرف واحد. بالإضافة إلى عدم وجود أساليب تحفيز العاملين لحثهم على تحسين مستوى الأداء ، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة .

## ٢- التنظيم:

تبرز النتائج للمرجودة في الجداول رقم (١) أن التنظيم كوظيفة إدارية يواجه الكثير من المعوقات التي بلغت نسبتها (٩٣٪ + ٤٨٪) أي (٥٨٪) ويدل ذلك على غياب معظم عناصر ومكونات وظيفة التنظيم عند ممارسة هذه الوظيفة الحيوية للمؤسسات الإجتماعية . ومن مقدمة هذه المعوقات عدم تأمين أدوار العاملين كي يزدوا الواجبات والمهام المركولة إليهم ، يليها بطء العمل وتعدد الإجراءات وغلبة الطابع الروتيني في أداء العمل ، مما أدى إلى فقدان روح الإبتكار والإبداع في تلك المؤسسات .

## ٣- التدريب:

توضح نتائج الدراسة أيضاً أن التدريب يعاني عدد لا يستهان به من المعوقات حيث بلغت نسبتها (٥٧٪) (١٤٪ + ٤٢٪) وتمثل هذه المعوقات في عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة كافية مما يؤدي إلى عدم فاعلية البرامج التدريبية القائمة ، ونقص الإمكانيات المالية والبشرية والكوادر المؤهلة التي تقوم

بهذه المهمة . إضافة إلى سوء اختيار التوقيت الملائم للتدريب وتركيز التدريب على الطابع النظري بعيداً عن دراسة الحالات والتطبيق العملي ، وانعدام تقييم البرامج التدريبية للوقوف على مدى فاعليتها في إكساب المعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى الإنجاز .

#### ٤- التمويل:

تبين نتائج الدراسة أن التمويل يمثل عقبة تؤرد أمام المؤسسات الإجتماعية في إنجازها لأهدافها حيث بلغت نسبة المعوقات به (٥٤٧٪) (١٠٪ + ٤٤٧٪) . وقد يرجع ذلك إلى صعوبة التخطيط المالي بهذه المؤسسات عند تقدير الإحتياجات المالية اللازمة للإتفاق على برامج الخدمات . هذا إلى جانب سوء استخدام وتوزيع الموارد المالية المتاحة ، وذلك لوجود فاقد كبير في الإتفاق، نتيجة لضعف الرقابة المالية .

#### ٥- السلطة:

وتوضح النتائج أن معوقات السلطة قد بلغت نسبة عالية (٥٤٪) (١٨٪ + ٣٦٪) . وتتركز معوقات السلطة في الرغبة الشديدة لدى معظم المديرين بمؤسسات الرعاية الإجتماعية في التسلط وعدم تفويض مرؤسيهم في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليهم. ويرجع ذلك إلى خوفهم الشديد وترددهم نتيجة عدم الثقة في كفاءة مرؤسيهم . هذا إلى جانب عدم وضوح حدود السلطات والمسؤوليات مما يؤدي إلى تداخلها وبطء تنفيذ القرارات والأوامر .

#### ٦- التسجيل:

تبرز نتائج الدراسة أن معوقات وظيفة التسجيل تتماثل في ترتيبها مع معوقات السلطة حيث بلغت نسبتها (٥٤٪) (١٣٣٪ + ٤٠٧٪) وقد يعزى ذلك إلى الإهتمام بالشكل دون المضمون المهني ، هذا فضلاً عن أن من يقومون بعملية التسجيل أشخاص غير مهنيين . بالإضافة إلى أن عملية التسجيل تمثل عبئاً

إضافياً زائداً على الدور المهني . وبالتالي فإن الرجوع إلى التقارير يصبح عملية صورية . كما أن التقارير في مؤسسات الرعاية الإجتماعية تتسم بالترع وغير مرضحة الأسس المهنية مما يترتب عليه إغفال عملية التسجيل .

#### ٧- التنسيق:

توضح النتائج أن هناك مجموعة معوقات تحول دون التنسيق الكامل بين وحدات المؤسسة الإجتماعية وبينها وبين المؤسسات الأخرى ولقد بلغت نسبتها (٥٢٧%) (١٦٧%+٣٤%) . وقد يعود ذلك إلى غياب التعارن بين الوحدات التنظيمية الداخلية في هذه المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى نتيجة عدم تحديد الإختصاصات بالدقة الواجبة ، ومن ثم قد تحدث ازدواجية في تقديم بعض الخدمات أو عدم تقديمها في أحيان أخرى . إضافة إلى الرغبة في الإستقلالية وتجنب الإنتقادات .

#### ٨- التوظيف:

تبين النتائج أن معوقات التوظيف قد بلغت نسبتها (٤٩٣%) (١٢%+٣٧٣%) . وقد يرجع ذلك إلى صعوبة الحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة للقيام بالعمل في مؤسسات الرعاية الإجتماعية ، لعدم وجود سياسات اختيار سليمة لغياب برامج تحليل وتوصيف وتقويم الوظائف . هذا إلى جانب عدم قدرة هذه المؤسسات على استخدام العناصر البشرية المتاحة لديها أفضل استخدام ممكن لعدم فاعلية برامج تقييم الأداء والتدريب والتحفيز .

#### ٩- التخطيط:

توضح النتائج بجلاء أن التخطيط كان أقل الوظائف الإدارية التي واجهت معوقات تحد من كفاءته حيث كانت نسبه (٤٨%) (٣٨% + ١٠%) وهي تمثل أقل نسبة للمعوقات . ومع هذا فقد اقتصرت المعوقات على: عدم واتمية بعض الأهداف ، وعدم دقة بعض معايير الخطط والبرامج ، وعدم التركيز على الإستفادة من المردود .

جدول (٢)

يوضح العلاقة الارتباطية بين أنواع المؤسسات الاجتماعية

والوظائف الإدارية المختلفة من حيث التواجد

الدلالة الإحصائية	رقم	نمط المؤسسات			درجة التواجد	المعيار
		الطبية	التصوية	التأهيلية		
.٠٠٠٠٠٢	*٠١٩٦٨٥	٤٤ر٤	٣٤ر٨	٦٠ر٧	موجود	التخطيط
		٥٥ر٦	٦٥ر٢	٣٩ر٣	غير موجود	
.٠٦٢	.٠٤٢٠٨	٤٢ر٩	٤٣ر٥	٤٧ر٣	موجود	التمويل
		٥٧ر١	٥٦ر٥	٥٢ر٧	غير موجود	
.٠٠٠٠٠٦	*٠١٨٧٣٥	٣٢ر١	٥٢ر٢	٥٠ر٩	موجود	التسيق
		٦٧ر٩	٤٧ر٨	٤٩ر١	غير موجود	
.٠٠٠٠٠٧	*٠١٨٤٦٤	٣٦ر٧	٢٧ر٣	٥١ر٩	موجود	السلطة
		٦٣ر٣	٧٢ر٧	٤٨ر١	غير موجود	
.٠٠٠٥٩٥	*٠١٣٣٦	٣٣ر٩	٤٣ر٥	٤٨ر٢	موجود	التنظيم
		٦٦ر١	٥٦ر٥	٥١ر٨	غير موجود	
.٠١٣٣٣٥	.٠٨٤٩٨	٢٥ر٨	٢٦ر١	١٨ر٥	موجود	التوجيه
		٧٤ر٢	٧٣ر٩	٨١ر٥	غير موجود	
.٠٠٠	*٠٢٦٦٩١	٣٤ر٥	٢٧ر٣	٦٠	موجود	التسجيل
		٦٥ر٥	٧٢ر٧	٤٠	غير موجود	
.٠٠٠٠١٦	*٠١٧٧٣٦	٣١	٣١ر٨	٤٩ر١	موجود	التدريب
		٦٩	٦٨ر٢	٥٠ر٩	غير موجود	
.٠٠٠٢٥٤	*٠١٤٦٦٤	٣٩ر٧	٣٩ر١	٥٤ر٥	موجود	التوظيف
		٦٠ر٣	٦٠ر٩	٤٥ر٥	غير موجود	

Significant at 0.05 Level

(ب) تحليل العلاقة الارتباطية بين نوعية المؤسسات الإجتماعية والوظائف الإدارية من حيث

التواجد:

تحتاج مؤسسات الرعاية الإجتماعية شأنها شأن أي مؤسسة في المجتمع إلى ممارسة الوظائف الإدارية توصلاً لتقديم خدمات الرعاية الإجتماعية للفئات المستفيدة منها من المجتمع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية . ولإدراك مدى ممارسة المؤسسات النوعية لهذه الوظائف الإدارية في المجالات (الطبية ، والتنمية ، والتأهيلية) ، والتي يمارس فيها الأخصائيون الإجتماعيون أدوارهم المهنية بالإضافة إلى الوظائف الإدارية تبين للباحث أن هذه المؤسسات في المجالات النوعية المشار إليها تتباين في مدى إستخدامها لهذه الوظائف .

ولقد أوضحت نتائج تحليل العلاقة الارتباطية بين نوعية المؤسسات الإجتماعية وتواجد الوظائف الإدارية بها من علمه كما هو موضح بالجدول رقم (٢) ، على النحو التالي:-

#### ١- التخطيط:

تظهر نتائج التحليل أن التخطيط كوظيفة إدارية تبرز في الممارسة في مؤسسات التأهيل عنها في المؤسسات الطبية ، والتنمية . حيث بلغت نسبه في مؤسسات التأهيل (٦٠٫٧٪) بينما بلغت نسبه في المؤسسات الطبية (٤٤٫٤٪) ، وبلغت النسبة في المؤسسات التنموية (٣٤٫٨٪) .

وبتحليل مدى معنوية الفروق بين هذه المؤسسات باستخدام "كاس" تبين أن هناك فروق جوهريه ذات دلالة معنوية بين إستخدام أو ممارسة التخطيط في هذه المؤسسات .مستوى معنوية (٠٫٠٥) ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة الأهداف بالمؤسسات التأهيلية أكثر وضوحاً من تلك التي تتصل بالمؤسسات الأخرى . هذا فضلاً عن أن اهتمام المسؤولين عن سياسات الرعاية يتركز في إشباع احتياجات الفئات المحرومة والتي تخدمها مؤسسات التأهيل .

## ٢- التمويل:

تبين نتائج التحليل ان التمويل كوظيفة إدارية يبرز في الممارسة في المؤسسات التأهيلية حيث بلغت نسبه (٤٧,٣٪) بينما كانت نسبه في المؤسسات التمرية والطية (٤٣,٥٪) ، (٤٢,٩٪) على التوالي . وباستخدام اختبارات معنوية الفروق "كا٢" تبين عدم وجود أي اختلافات جوهريه بين تقديرات فئات المسؤولين.مجمع الدراسة حول ممارسة هذه الوظيفة في هذه المؤسسات وذلك بمستوى معنوية (٥,٠) . مما يدل على أن هناك إتفاق عام بينهم حول مدى إستخدام هذه الوظيفة .

وقد يرجع ذلك إلى التزام هذه المؤسسات جميعها بنظم مالية موحدة .

## ٣- التنسيق:

تشير نتائج التحليل أن التنسيق كوظيفة إدارية يبدو جلياً في المؤسسات التمرية عنها في مؤسسات التأهيل أو المؤسسات الطية ، فقد بلغت نسبه في المؤسسات التمرية (٥٢,٢٪) بينما كانت نسبه في المؤسسات التأهيلية والطية (٥٠,٩٪) ، (٣٢,١٪) على التوالي . وبالنظر إلى مدى معنوية الفروق بين هذه المؤسسات باستخدام "كا٢" تبين أن هناك فروق جوهريه ذات دلالة معنوية بين ممارسة التنسيق في هذه المؤسسات بمستوى معنوية (٥,٠) .

وقد يرجع ذلك إلى ضرورة الحاجة إلى التنسيق في المؤسسات التمرية التي تتطلب مشاركة الأجهزة الحكومية المختلفة فضلاً عن مشاركة الأهالي عنها في المؤسسات الأخرى .

## ٤- السلطة:

توضح نتائج التحليل أن ممارسة السلطة في المؤسسات التأهيلية أعلى بكثير منها في المؤسسات الطية والتمرية ، فلقد بلغت نسبته في المؤسسات التأهيلية

(٥١٩٪) ، في حين بلغت في المؤسسات الطبية والتنمية كانت نسبة كل منها (٣٦٧٪ ، ٢٧٣٪) بنفس الترتيب .

وتبين اختبارات معنوية الفروق "كا<sup>٢</sup>" أن هناك اختلافات جوهرية بين هذه المؤسسات عند ممارسة سلطاتها ، وذلك بمستوى معنوي (٠.٠٥) ، ويعود ذلك إلى ضرورة الإلتزام والإنضباط في المؤسسات التأهيلية عنها في المؤسسات الأخرى ، وذلك لتعاملها مع فئات قابلة للانحراف .

#### ٥- التنظيم:

تشير نتائج التحليل إلى أن ممارسة وظيفة التنظيم تبدو جلية في المؤسسات التأهيلية حيث بلغت نسبتها (٤٨٢٪) ، بينما كانت أقل من ذلك في المؤسسات التنموية والطبية ، حيث وصلت نسبة كل منها (٤٣٥٪) ، (٣٣٩٪) على التوالي .

وتطبق اختبار معنوية الفروق "كا<sup>٢</sup>" لمعرفة مدى معنوية الفروق بين هذه المؤسسات حول ممارسة وظيفة التنظيم ، يتبين أن هناك اختلافات جوهرية بينهم بمستوى معنوي (٠.٠٥) ويمكن تبرير ذلك للإستقرار التنظيمي في المؤسسات التأهيلية عنه في المؤسسات الأخرى نتيجة لقدم نشأة العمل الإجتماعي في هذه المؤسسات .

#### ٦- التوجيه:

تظهر نتائج التحليل أن التوجيه كوظيفة إدارية لم يتم ممارسته بالقدر المطلوب في تلك المؤسسات ، حيث كانت نسبته متواضعة في جميع هذه المؤسسات . فقد وصلت نسبته في المؤسسات التنموية (٢٦١٪) ، والمؤسسات الطبية (٢٥٨٪) ، والمؤسسات التأهيلية (١٨٥٪) .

ويؤكد اختبار معنوية الفروق "كا<sup>٢</sup>" على عدم وجود أي فروق جوهرية بين هذه المؤسسات حول ممارسة وظيفة التوجيه وذلك بمستوى معنوية (٠.٠٥). ويرجع ذلك إلى غياب وظيفة التوجيه لهذه المؤسسات نتيجة إلى قلة الإهتمام بتطوير اساليب القيادة والإشراف وأساليب التحفيز الحديثة .

#### ٧- التسجيل:

تبين نتائج التحليل إلى أن ممارسة وظيفة التسجيل كانت بارزة جداً في المؤسسات التأهيلية عنها في المؤسسات الأخرى حيث بلغت نسبته بها (٦٠٪)، في حين كانت نسبة متواضعة في المؤسسات الطبية والتنمية ، حيث بلغت (٣٤ر٥٪) في المؤسسات الطبية ، (٣٢٧ر٣٪) في المؤسسات التنموية .

وبتحليل معنوية الفروق باستخدام اختبار "كا<sup>٢</sup>" تبين أن هناك فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين هذه المؤسسات حول ممارسة وظيفة التسجيل وذلك بمستوى معنوية (٠.٠٥) . ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإجتماعي في المؤسسات التأهيلية الذي يتطلب ضرورة التسجيل في دراسة الحالات عنه في المؤسسات الأخرى .

#### ٨- التدريب:

تظهر نتائج التحليل أن وظيفة التدريب يتم ممارستها بصورة معقولة في المؤسسات التأهيلية حيث بلغت نسبتها (٤٩ر١٪) ، في حين أنها كانت نسبتها متواضعة في المؤسسات التنموية والطبية ، حيث بلغت نسبة كل منها (٣١ر٨٪ ، ٣١٪) على الترتيب .

وباستخدام اختبار معنوية الفروق "كا<sup>٢</sup>" تبين أن هناك اختلافات جوهرية بين هذه المؤسسات حول ممارسة وظيفة التدريب وذلك بمستوى معنوية (٠.٠٥) ويعزو ذلك إلى أن المؤسسات التأهيلية لديها اختصاصيين مدربين على رأس العمل وذلك على خلاف المؤسسات الأخرى ، وذلك لحدثة عهدا .

تبين نتائج التحليل أن ممارسة التوظيف كانت بارزة في المؤسسات التأهيلية عنها في المؤسسات الأخرى حيث بلغت نسبتها (٥٤ر٥٪) ، في حين كانت نسبتها متواضعة في المؤسسات الأخرى فلقد بلغت المؤسسات الطبية (٣٩ر٧٪) ، وفي المؤسسات التنموية (٣٩ر١٪) .

وبتطبيق المنهجية المقارنة المقارنة "كأ" يتضح أن هناك فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين هذه المؤسسات حول ممارسة التوظيف ، وذلك بمستوى معنوية (٠.٠٥) . ويصود ذلك الفرق بين هذه المؤسسات إلى عراقة وكبير حجم المؤسسات التأهيلية عنه في المؤسسات الأخرى ومن ثم زيادة الإهتمام بعناصر التوظيف كالاختبار وتقييم الوظائف وتقييم الأداء .

وجملة النتائج التي توصل إليها هذا البحث تتفق مع نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت بمحافظة القاهرة (حمزاوي ١٩٩١) ، الأمر الذي يؤكد أن معوقات الإدارة واحدة على الرغم من اختلاف البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، فإن لمواجهة هذه المشكلات يتطلب إجراء العديد من الدراسات للترصل إلى نماذج علمية يسترشد بها لحل المشكلات .

### مقترحات الدراسة:

في ضوء ما سبق من نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي قد تساعد -إذا ما نفذت- على فاعلية الوظائف الإدارية للمؤسسات الاجتماعية والحد من المعوقات التي تواجه مكونات وعناصر تلك الوظائف في تلك المؤسسات ولقد راعى الباحث أن تكون هذه المقترحات مرتبطة بكافة الوظائف الإدارية وفعاليتها وقد تضمنت المقترحات ما يلي:-

- ١- الإهتمام بصياغة الأوامر والتعليمات الصادرة من مستويات الإدارة العليا وتطبيقها في ظل توجيهات الإشراف مع الإهتمام بتنمية أساليب القيادة والإشراف وأساليب الإتصال لتحفيز العاملين وتنمية أداؤهم .
- ٢- تأمين تكامل أدوار العاملين ليؤدوا الواجبات والمهام الموكولة إليهم مع إتجاه الفرصة لهم للمبادرة والإبتكار والإبداع في مجال أعمالهم والقضاء على الروتين الغير لازم وتسهيل الإجراءات .
- ٣- ضرورة تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة كافية والمتعلقة بنوعية المتدربين ومحتوى التدريب واختيار التوقيت الملائم للتدريب وتقويم نتائج البرامج التدريبية والوقوف على مدى فاعليتها في إكساب المعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى الإنجاز .
- ٤- إيلاء معاهد التدريب التي تقوم على تدريب العاملين في مؤسسات الرعاية الإجتماعية الرعاية والعناية المطلوبة .
- ٥- إعطاء عناية خاصة للتخطيط لمؤسسات الرعاية الإجتماعية عند تقدير احتياجاتها المالية اللازمة للإلتفاق على برامج الخدمات لضمان كفايتها واستمراريتها لإشباعها حاجات المستفيدين من تلك الخدمات .
- ٦- إيضاح حدود السلطات والمسؤوليات في مؤسسات الرعاية الإجتماعية حرصاً على عدم تداخلها وتلافياً لبطء تنفيذ القرارات والأوامر .
- ٧- التدقيق في متابعة العاملين والمشرفين لتدوين التقارير وتسجيلها بنوعياتها المختلفة وفق الأسس المهنية لكي يحقق ما يلي:-

أ ) تنمية عملية الإشراف التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين .

ب) توفير المعلومات الضرورية لصنع واتخاذ قرارات رشيدة لتطوير الممارسة المهنية .

ج) توفير المعلومات اللازمة التي تصلح أساساً لتقويم فاعلية الخدمات المقدمة .

٨- الإهتمام بتدعيم الإعتماد والتساند الرظيفي المتبادل بين وحدات المؤسسة الإجتماعية والمؤسسات الإجتماعية الأخرى تحقيقاً لتكاملها في تقديم الخدمات وتلافياً للتضارب والإزدواج والتكرار .

٩- إعادة النظر في سياسات اختيار الموظفين العاملين في المؤسسات الإجتماعية واعتمادها على برامج تحليل وتوصيف الوظائف حتى تتمكن من استخدام أفضل العناصر البشرية مع اتنظيم المنسمر الأ-ئيا وتلازيمها وتخفيضها

١٠- الحرص على واقعية أهداف مؤسسات الرعاية الإجتماعية ومرضوعيتها ومرورها وتناسقها وارتباطها مع احتياجات البيئة الخارجية .

١١- تشجيع الأكاديميين والباحثين على إجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالمشكلات والصعوبات الإدارية التي تواجه مؤسسات الرعاية الإجتماعية والتي تعيق من تقديم الخدمات بسهولة ويسر مع ضرورة إبراز المسببات الفعلية لتلك المشكلات .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو المعاطي ، ماهر . (١٩٨٨) إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار تكنوماشين للطباعة، بالقجالة - مصر .
- أحمد ، سالم صديق . (١٩٨٩) الممارسة المهنية والتسجيل في الخدمة الإجتماعية ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لكلية الخدمة الإجتماعية ، ديسمبر ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان - مصر .
- الأزهرى ، محي الدين . (١٩٩٣) الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات) ، دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر .
- حمزاوي ، رياض أمين . (١٩٩١) معوقات إدارة الهيئات الإجتماعية: دراسة ميدانية بمحافظة القاهرة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس للخدمة الإجتماعية ، ديسمبر ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان - مصر .
- السلمى ، علي . (١٩٨٥) تطور الفكر التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة - مصر .
- السنبلى ، منيرة عبد الله . (١٩٩٤) ممارسة الخدمة الإجتماعية في مؤسسات رعاية الفتيات في الرياض ، دراسة ميدانية مطبقة على مؤسسة رعاية الفتيات بالرياض ، رسالة ماجستير ، قسم الدراسات الإجتماعية ، جامعة الملك سعود - الرياض .
- الشيخلى ، عبد القادر . (١٩٨٢) معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية ، دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان .

- عبد الرحمن ، أسامة . (١٩٨٢) البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية: مدخل إدارة التنمية في دول الجزيرة العربية المتنامية للنفط ، عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - الكويت .
- عبد العال ، عبد الحليم . (١٩٨٥) الخدمة الاجتماعية المعاصرة ، دار النهضة العربية - القاهرة .
- العبودي ، محسن . (١٩٩٠) المعوقات الإدارية وأثرها في رفع إنتاجية الإنسان المصري ، دار النهضة العربية - القاهرة .
- علاقي ، مدني عبد القادر . (١٩٩٢) الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، تهامة للنشر - جدة .
- القعود ، عبد الرحمن عبد الله . (١٩٩٣) دور الأخصائي الاجتماعي في مستشفيات جامعة الملك سعود في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود - الرياض .
- مختار ، عبد العزيز عبد الله . (١٩٩٤) سياسة الرعاية الاجتماعية في المجتمع العربي السعودي: دراسة تحليلية لسياسة الرعاية الاجتماعية في قطاعات الصحة والتعليم والشؤون الاجتماعية، مركز البحوث، كلية الآداب ، جامعة الملك سعود - الرياض .
- المغربي ، كامل محمد . (١٩٩٥) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان .
- النمر ، سعد وآخرون . (١٩٩١) الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية - الرياض .

Hasenfeld, Yeheshei . (1983) Human Service Organizations, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Hall, Richard H. (1987) Organizations Structures, Processes, and Outcomes, Prentice - Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J.

## ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي المعوقات الإدارية التي تواجه مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتحديد العلاقة الارتباطية بين نوعية المؤسسات الاجتماعية وتواجد الوظائف الإدارية بين من علمه حيث أجريت الدراسة على (٦٠٠) موظف بمارسون العمل الاجتماعي في المؤسسات الطيبة والتأهيلية والتمورية في ثلاث مناطق في المملكة العربية السعودية (بالرياض ، والدمام ، وتبوك) .

أوضحت جملة نتائج هذه الدراسة أن هناك معوقات في ممارسة الوظائف الإدارية في تلك المؤسسات على الرغم من التباين بينها في مدى استخدامها لهذه الوظائف وأخيراً تم التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تساعد على فاعلية الوظائف الإدارية للمؤسسات الاجتماعية والحد من المعوقات الإدارية التي تواجهها .