



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر باتنة 1
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف
أ.د عوفي مصطفى

من إعداد
لعجال عفيفة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ/ أنس عرعار	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	جامعة باتنة 1
أ.د/مصطفى عوفي	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1
أ/ سهام وناسي	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة باتنة 1
أ/ نصر الدين بهتون	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة خنشلة
أ/ وهيبة عيشاوي	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة البليدة 2
أ/ راضية لبرش	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة خنشلة

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى

((يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا

العلم درجات و الله بما تعملون خبير))

صدق الله العظيم

المجادلة -11-

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى كل من منحوني الحياة

مفعمة بالمحبة و الحنان

و دفء العطاء ...

وقفه إجلال ووفاء ...

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أمدني بالعون لإنجاز هذا العمل المتواضع

لك الحمد و لك الشكر يا ذا الجلال و الاكرام

أتقدم بالشكر لكل من ساهم معنا في انجاز هذا البحث و نخص بالشكر الجزيل

إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور عوفي مصطفى

عرفانا لمساعداته و توجيهاته و نصائحه القيمة

و صبره علينا طيلة مدة العمل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

	الإهداء
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	مقدمة
21	الفصل الأول. الإطار العام للدراسة.
22	تمهيد
23	أولاً. الإشكالية
26	ثانياً. الفرضيات
26	ثالثاً. أهمية الموضوع
27	رابعاً. أسباب اختيار الموضوع
27	خامساً. أهداف الموضوع
28	سادساً. تحديد المفاهيم.
47	سابعاً. الأصول النظرية للإدارة في الخدمة الاجتماعية.
49	ثامناً. الدراسات السابقة.
71	خلاصة الفصل.
70	الفصل الثاني. الأسس النظرية لمؤسسات رعاية المعوقين
73	تمهيد.
75	أولاً. مؤسسات رعاية المعوقين.
75	1. اتجاه المنظرين نحو المؤسسات الاجتماعية.
77	2. نشأة و تطور مؤسسات رعاية المعوقين.
82	3. سمات وخصائص مؤسسات رعاية المعوقين.
84	4. أسس ومبادئ وأهداف مؤسسات رعاية المعوقين
86	5. أهداف مؤسسات رعاية المعوقين.
88	6. أنماط مؤسسات رعاية المعوقين.
89	7. العوامل المؤثرة في مؤسسات رعاية المعوقين.

101	ثانيا . الخدمة الاجتماعية ورعاية المعوقين
101	1. وضعية المعوقين عبر التاريخ.
104	2. تصنيف المعوقين ومشكلاتهم.
108	3. حقوق المعوقين واحتياجاتهم.
110	4. نظرة فلسفة الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة.
112	5. أهداف وطرق وادوار الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة.
123	6. محددات ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة.
133	7. الأدوار الوظيفية للأخصائي الاجتماعي في مؤسسات المعوقين.
139	8. الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسات رعاية المعوقين.
145	خلاصة الفصل .
149	الفصل الثالث. الإدارة من منظور الخدمة الاجتماعية
151	تمهيد.
152	أولا. المدخل إلى الإدارة (الإطار العام للإدارة)
152	1. التطور الفكري للإدارة
160	2. نظريات الإدارة
167	3. أهمية وخصائص الإدارة
175	4. المبادئ العامة للإدارة
177	5. مقومات الإدارة
179	6. مقتضيات الحاجة للإدارة
181	7. الأهداف العامة للإدارة
184	ثانيا. ماهية الإدارة في الخدمة الاجتماعية
185	1. علاقة الإدارة بالخدمة الاجتماعية
187	2. أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية
193	3. خصائص الإدارة في الخدمة الاجتماعية
193	4. تطور إدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية
199	5. ملامح إدارة المؤسسات في الجزائر
203	6. الافتراضات الأساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية

209	7. الاتجاهات والأساليب الحديثة في إدارة مؤسسات المعوقين
226	خلاصة الفصل.
227	الفصل الرابع. عمليات ووظائف الإدارة في مؤسسات المعوقين
229	تمهيد.
230	أولاً. التنظيم الإداري مؤسسات رعاية المعوقين.
231	1. أهمية التنظيم الإداري في مؤسسات المعوقين
232	2. أنواع التنظيم الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين
234	3. عناصر التنظيم الإداري في مؤسسات المعوقين
242	ثانياً. وظائف الإدارة في الخدمة الاجتماعية لرعاية المعوقين
244	1. وظيفة التخطيط الإداري
254	2. وظيفة التوظيف والتدريب الإداري
266	3. وظيفة التوجيه والرقابة
274	4. وظيفة التنسيق والاتصال
284	5. وظيفة التمويل والميزانية
289	6. وظيفة إدارة العلاقات العامة
293	7. وظيفة صنع واتخاذ القرارات
304	8. الصعوبات التي تواجه مؤسسات رعاية المعوقين
309	خلاصة الفصل.
310	الجانب الميداني
312	الفصل الخامس. منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
313	تمهيد
314	أولاً. منهجية الدراسة
314	1. المنهج الوصفي
316	2. مصادر جمع المادة العلمية
321	3. تحديد مجتمع الدراسة و تبويب وتحليل البيانات الإحصائية
321	أ. تحديد مجتمع الدراسة
323	ب. تبويب وتحليل البيانات الإحصائية

324	ج. صعوبات الدراسة
324	د. تحديد المجال الزمني للدراسة الميدانية
324	ثانيا. التعريف بميدان الدراسة
324	1. التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي ومؤسسات المعاقين بالمسيلة
324	أ. التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة
325	ب. التعريف بمركز الأطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة
328	ج. التعريف بالمركز الطبي البيداغوجي للأطفال المتخلفين ذهنيا المسيلة 01
329	د. التعريف بالمركز الطبي البيداغوجي للأطفال المتخلفين ذهنيا المسيلة 02
329	هـ. التعريف بمركز الأطفال المعوقين بصريا بالمسيلة
330	2. أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث
332	خلاصة الفصل.
333	الفصل السادس. الدراسة الميدانية
335	أولا. عرض وتحليل البيانات الميدانية
335	1. عرض البيانات الشخصية
341	2. عرض بيانات الفرضية الفرعية الأولى
354	3. عرض بيانات الفرضية الفرعية الثانية
362	4. عرض بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
380	5. عرض بيانات الفرضية الفرعية الرابعة
383	ثانيا. نتائج البحث والاقتراحات والتوصيات
383	1. عرض نتائج البحث ومناقشتها في ضوء الفرضيات
406	2. الاقتراحات والتوصيات
409	خاتمة.
411	الملاحق.
423	قائمة المراجع .
435	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
322	الجدول رقم (01): يبين توزيع افراد العينة من المجتمع الاصلي موزعة حسب المراكز
335	الجدول رقم (02): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس
336	الجدول رقم (03): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي والخبرة
337	الجدول رقم (04): يوضح الشهادات والمؤهلات العلمية
339	الجدول رقم (05): يوضح التخصص الميداني لافراد العينة
341	الجدول رقم (06) : يوضح مضمون عمل المؤسسة
342	الجدول رقم (07): يوضح خصائص مؤسسات ورعاية المعوقين
343	الجدول رقم (08) : يوضح مبادئ مؤسسات رعاية المعوقين
345	الجدول رقم (09): يوضح اهداف الخدمة الاجتماعية في المؤسسة
346	الجدول رقم (10) : يوضح خطوات ورعاية المعوقين بالمؤسسة
347	الجدول رقم (11): يوضح ادوار الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين
350	الجدول رقم (12) : يوضح اهتمام الاخصائي الاجتماعي بالفروق الفردية للمعاقين
352	الجدول رقم (13) : يوضح عمل الاخصائي في العمل الفردي
354	الجدول رقم (14): يوضح اهمية وخصائص الادارة
357	الجدول رقم (15): يوضح مدى حرص المؤسسة على استقطاب الموارد والكفاءات
357	الجدول رقم (16): اهداف الادارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين
358	الجدول رقم (17) : يبين خصائص الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين
359	الجدول رقم (18): الاتجاهات والأساليب الحديثة في ادارة مؤسسات رعاية المعوقين
362	الجدول رقم (19) : يبين أهمية التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين
363	الجدول رقم (20): يوضح ماهية ومضمون التنظيم الاداري في المؤسسة
365	الجدول رقم (21) : يوضح أهمية العمليات والوظائف الادارية في المؤسسة
366	الجدول رقم (22) : يوضح مجال التخطيط
369	الجدول رقم (23): يوضح مجال التوظيف والتدريب الاداري

- 371 الجدول رقم (24) : يوضح مجال التوجيه والرقابة الادارية
- 373 الجدول رقم (25) : يوضح مجال التنسيق والاتصال الاداري
- 374 الجدول رقم (26) : يوضح مجال التمويل والميزانية
- 375 الجدول رقم (27) : يوضح مجال العلاقات العامة في المؤسسة
- 376 الجدول رقم (28) : يوضح مجال اتخاذ القرارات
- 378 الجدول رقم (29) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات ووظائف الإدارة في مؤسسات رعاية المعوقين

مَقْدَمَةٌ

مقدمة

مما لا شك فيه أن الخدمة الاجتماعية مهنة لها أهمية كبيرة حول طبيعة ممارستها و ضرورتها في الهيكل الوظيفي للمؤسسات ،حتى أن لها صورة مثلى لممارستها المهنية ،كما أن الخدمة الاجتماعية كمهنة تطرح للنقاش حول أطرها ومناهجها و طبيعتها النظرية و العملية،و مهما يكن من الأمر فإن في الإطار النظري عالمي للخدمة الاجتماعية ما يفيد جميع الممارسين لهذه المهنة و المتخصصين في مختلف المجتمعات ،فهي قد قامت على أسس علمية موضوعية لم تنسى أن تضع باعتبارها الفروق الفردية و الإختلافات الثقافية و لظروف المجتمعية كما أصبحت إطارا للتدخل المهني في المجتمع المعاصر له فلسفته و مبادئه و قيمه و طرقه و أساليبه و أدواته التي تنطلق من قاعدة علمية راسخة و من مراعاة لظروف مجتمعا المعاصر و له ميادينه و مجالاته التي تغطي مختلف مشكلاته.

لقد نشأت الخدمة الاجتماعية و تطورت عن جهود الرعاية الاجتماعية التي أكدت على العمل المباشر مع المواطنين أو تقديم خدمات اجتماعية لمساندة جهود و تغيير أوضاعهم الى الأحسن بالاعتماد على امكانيات البيئة أي التأكيد على التأثير المتبادل بين الانسان و البيئة،كما أسست الخدمة الاجتماعية لنفسها أهدافا تسعى لتحقيقها و اهتم باعداد ممارسيها على أساس معرفي و مهاري و قيمى لممارسة العمل المهني في الميادين و المؤسسات المتعددة وفق فلسفة الرعاية الاجتماعية.

كما تعتمد الخدمة الاجتماعية على اساس من المعارف و المهارات التي تنتهجها في ادارة خدمات الرعاية الاجتماعية الخاصة بالمعوقين من خلال استخدام اساليب ادارية متعددة في تحليل و التعامل مع المشكلات عن طريق التدخل المؤسسي لاشباع عدد واسع من احتياجات المعاقين و خدمتهم بالتنسيق بين جهود المتخصصين لمساعدة هذه المؤسسات على تحقيق اهدافها مع هذه الفئة ميدانيا،حيث تمثل الإدارة ذلك النشاط الإنساني الذي يسعى نحو تحقيق أفضل استخدام ممكن لموارد المجتمع و هي ليست مجرد مهارات تعتمد على الحدس و التخمين و لكنها علما له أصوله و قواعده.

فالإدارة الناجحة هي عملية الإعداد للمهنة و معرفة الاستخدام الفعال لها ، فنجاح المؤسسات و الهيئات الخدمية يتوقف على مستوى كفاءة الإدارة بها ،كما أن الفشل و العجز و الخسارة و إنما يرجع إلى نمط القيادة و الإدارة بها .

فالإدارة هي الأساس في نجاح العمليات الادارية وتموها لتحقيق الأهداف، فهي محور النشاطات والأوامر لاستقبال القرارات وتنفيذها، وتعمل على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها ،وهي مهنة يمارسها خبراء متخصصون تعمل على إيجاد قيادات واعية وملتزمة ،فممارسة الإدارة بطريقتها العلمية مؤشر على رقي الأمم وتقدمها.

و نظرا لأهمية الإدارة في تحقيق المؤسسات لرسالتها، فقد اهتم العلماء منذ وقت مبكر بالإدارة كما أجريت دراسات لتنميتها و زيادة كفاءتها و هذا للحاجة الملحة إلى التنظيم لمواجهة متطلبات الأفراد بوسائل و أساليب مستحدثة و الإدارة في الخدمة الاجتماعية لا تخرج عن هذا الإطار لتمييزها بتلك الخدمات الفنية ذات الطابع المهني التي تقدمها بأسلوب خاص تتبعه هذه المؤسسات لتوصيل خدماتها للمجتمع.

فالإدارة وفقا لذلك هي الجانب العملي التطبيقي للخدمة الاجتماعية و من الناحية العلمية هي تلك الجهود التي تقوم بها الجماعات في تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة ، فالإدارة في الخدمة الاجتماعية تبين لنا كيف ننفذ الخدمات الاجتماعية تنفيذا صحيحا بحيث نحقق الغرض المنشود منها.

و تبدو لنا الأهمية الحقيقية للإدارة في أنها تساهم في حل بعض المشكلات الإدارية العالقة في هذه المؤسسات ،مثل فشل الخدمات و عدم تحقيقها نجاحا بعيدا بسبب سوء تسيير الإدارة المشرفة على تنفيذه و عدم مراعاة القواعد السليمة في التنفيذ إذا لم يرتبط هذا التنفيذ بإدارة حازمة ناجحة .

حيث هناك إتفاق على أن الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية ، كما تعد المؤسسة ركنا رئيسيا من أركان الخدمة الاجتماعية، لذلك فإن إدارة مؤسسات المعاقين إدارة علمية هي من أهم مقومات نجاح مهنة الخدمة الاجتماعية، و من هنا بدأت المؤسسات المختلفة في الظهور و حظيت باهتمام كبير من الدارسين على اختلاف تخصصاتهم و اتجاهاتهم، و حظيت كذلك باهتمام المفكرين لمحاولة فهم طبيعتها و أهدافها، و بالرغم من أهمية المؤسسة الاجتماعية في ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية إلا أنه هذا المصطلح يتسع ليشمل كثيرا من المعاني حيث يستعمل مثل مؤسسة أو منظمة للغاية نفسها، فانه عندما نتحدث عن منظمة أو مؤسسة اجتماعية نعني بهما الشيء نفسه و لا بد من الإشارة هنا إلى فكرة المنظمة جاءت من فكرة التنظيم حيث أن أي مجموعة من الأفراد بحاجة إلى تنظيم يجمعهم من أجل تحقيق أهدافهم أي أن التنظيم حاجة من حاجات الاجتماع البشري حيث يستحيل لأي مجموعة بشرية أن تشبع حاجاتها و تواجه مشكلاتها دون تجمع منظم .

فإذا كانت الإدارة كعلم و مهنة تسعى إلى الأخذ بيد المؤسسة من خلال توظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها و ذلك بتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وفقا لاستراتيجيات محددة ، أن هذا الأمر يتطلب من الإدارة شأنها في ذلك شأن التخصصات المهنية أن تحدد لنفسها إطارا عاما للممارسة ووظائف و مسؤوليات محدودة يقوم بها إطار عام هو ما نطلق عليه لفظ و مفهوم الإدارة.

و في توضيح الارتباط الوثيق بين الخدمة الاجتماعية والإدارة، فلا يمكن للأخصائي الاجتماعي أن يمارس مهنته إلا من خلال وجوده ضمن مؤسسة اجتماعية، تهدف إلى تقديم خدمات للأفراد، وتعمل على تلبية احتياجاتهم. ومن هنا تأتي أهمية الأخصائي الاجتماعي في ممارسته لمهنته من خلال وجوده في مؤسسات رعاية المعاقين، فلا بد له من معرفة طبيعة هذه المؤسسة وسبل إدارتها، ومعرفة وظائف الإدارة وعملياتها فالأخصائي بحاجة لأن يكون قادرا على تحديد الاحتياجات وكيفية التخطيط العلمي، والإشراف، والتوجيه والتنسيق والاتصال و العلاقات العامة و غيرها.

نلك فانه جدير بنا في الجزائر أن نضع هذه الأهمية لمحاولة البحث في كل المشكلات المتصلة بهذا المجال لوضع و توضيح الاختصاصات و وضع السياسات و الإجراءات و تفويض السلطات للاختيار و الإشراف و تدريب الموظفين و استخدام و تنظيم جميع الامكانيات لتحقيق أهداف البيئة . و إذا كانت الإدارة تمثل عنصرا هاما في المؤسسات المختلفة فان هذه الأهمية تزداد بالنسبة للمؤسسات و الهيئات ذات الصفة الاجتماعية و بالخصوص مؤسسات رعاية المعوقين ذلك لأن هذه الأخيرة تتطلب تعاون أفراد المجتمع و مساعدتهم لها ماديا و معنويا ، و هذا ميسر التحقيق إذا كانت الإدارة تقوم على المرونة و الخبرة التي تساعدنا في كسب رضا الجمهور و تسعى بكل جهودها الممكنة في تحقيق كل المتطلبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تلبية احتياجات المعوقين ميدانيا.

فاعتبارا من أن هذه الفئات جزء لا يتجزأ من المجتمع و جانب لا يستهان به في مدى تطور و تقدم المجتمعات فان إعلان حقوق المعوقين سنة 1975 و البرنامج العالمي و إقرار الأمم المتحدة سنة 1981 عاما دوليا للمعوقين و كذا العقد الدولي للمعوقين 1983-1992 الذي شكل منعرجا تاريخيا هاما استقطب المصالح و الهيئات المختصة في الجزائر هذه الدعائم التي استندت إليها بلادنا قصد دمج المعاق مهما كانت درجة إعاقته أو نوعها من خلال مؤسسات خاصة تلك عال المكاني الذي يستطيع من خلاله المختصين التكفل بمؤلاء المعوقين و ذلك عن طريق الاستفادة من البرامج المتقدمة التي تتفاعل فيما بينها لتلبية احتياجات المعاقين.

و تشجيعا لثقافة حقوق هذه الفئات على وجه الخصوص فان إبراز دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم المؤسسات التي تسهر على رعاية المعوقين يشكل حقيقة واقعية تدفع المهتم عامة و المختص خاصة إلى الرغبة في استطلاعها فما تمثل الوجه الآخر للبعد الإنساني و الاجتماعي حيث يحتاج فعلا إلى بحث الظاهرة و محاولة فهم الأساليب الإدارية الفنية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات الاجتماعية و التي تعطي للمعاق الفرصة الكاملة في شراكة دائمة مستمرة لبناء تقرير مكانه و حقه في المجتمع .

و في هذا الصدد فان محاولة البحث في دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات المعاقين يشكل رغبة ملحة في التعرف على مستوى فاعلية الخدمة الاجتماعية في تنظيم عمليات ووظائف إدارية تنطلق من فلسفة و أهداف الخدمة الاجتماعية للوقوف على واقع تنظيم هذه المؤسسات و معرفة ما يتم تقديمه للمعاقين في إطار الممارسة المهنية كأنشطة و برامج مترابطة متعاقبة و عمليات مقصودة و موجهة نحو تحقيق اهداف عملية مع المعاقين من خلال تنظيم اداري أو بيئة عمل يتم من خلالها تنسيق الجهود و يمزج الموارد و الطاقات بوضع هيكل مهام لتمكين المختصين على العمل و اعطائهم الاوامر و الصلاحيات لتنفيذ القرارات و تحقيق الأهداف.

و يأتي هذا البحث كتجسيد الرغبة في الاستطلاع من خلال دراسة موضوع " دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعاقين " و ذلك بالبحث و التقصي و استطلاع الظاهرة ميدانيا بمديرية النشاط الاجتماعي و مؤسسات المعاقين بولاية المسيلة، حيث كان لزاما علينا اعتماد خطة البحث موزعة على مقدمة و جانب نظري و آخر ميداني فأما الجانب النظري فيحتوي على أربعة فصول.

فأما الفصل الاول فقد خصص للإطار العام للدراسة و فيه تم عرض عدة عناصر موزعة بين عرض مشكلة البحث و توضيح لأهمية وأسباب وأهداف اختيار هذا الموضوع مع تحديد المفاهيم المهمة للدراسة و اعتماد فرضيات الدراسة. كما ألقينا الضوء على ملخص بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للأسس النظرية لمؤسسات رعاية المعوقين حيث تم تناول أولا مؤسسات رعاية المعوقين و الذي احتوى عدة عناصر اهمها اتجاه المنظرين نحو المؤسسات الاجتماعية ثم دراسة مفهوم مؤسسات رعاية المعوقين و سمات و خصائص هذه المؤسسات كذلك اهمية دراسة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية و أسس و مبادئ و أهداف مؤسسات رعاية المعوقين و العوامل المؤثرة فيها .

أما العنصر الثاني الذي خصص للخدمة الاجتماعية و رعاية المعوقين و الذي يظم وضعية المعوقين عبر التاريخ و تصنيف المعوقين و حقوقهم مع التطرق إلى فلسفة و أهداف و طرق الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة و كذلك محددات ممارسة الخدمة الاعية و الأدوار التي يمكن ان يقوم بها الاخصائي الاجتماعي ضمن المؤسسة و في الاخير قمنا بحصر الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسات رعاية المعوقين و في الأخير عنصر للاعاقاة و المعوقين في الجزائر.

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للادارة من منظور الخدمة الاجتماعية حيث تم التطرق من خلاله الى الإطار العام للادارة من تطور فكري و نظريات و أهمية و خصائص و مبادئ و مقومات و أهداف للادارة .

وأما العنصر الثاني الذي يظم الادارة في الخدمة الاجتماعية من حيث علاقتها بالخدمة الاجتماعية و أهمية و خصائص و تطور إدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية مع تحديد لملامح إدارة المؤسسات في الجزائر و الافتراضات الاساسية للادارة مع محاولة لتحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات.

أما فيما يخص الفصل الرابع فقد خصص لعمليات ووظائف الادارة في مؤسسات المعوقين و يظم العنصر الأول فيحتوي على التنظيم الاداري في مؤسسات المعاقين و تناولنا فيه أهمية التنظيم الاداري و أنواعه و أهم عناصر التنظيم أما العنصر الثاني فيخصص وظائف الادارة في مؤسسات المعوقين من حيث ترتيب و تنظيم مجالات ووظائف بين التخطيط الاداري و التوظيف و التدريب الاداري وكذا التوجيه و الرقابة ووظيفة التنسيق و الاتصال و وظيفة العلاقات العامة ووظيفة صنع و إتخاذ القرار و أخيرا تناولنا الصعوبات التي تواجه مؤسسات رعاية المعوقين .

أما الجانب الميداني فقد تناولنا فيه فصلين .

الفصل الخامس يتضمن منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة و فيه تم مناقشة منهج الدراسة و مصادر المادة العلمية و تحديد لمجالات الدراسة مع تبويب البيانات الاحصائية و تحليلها و التعريف بميدان الدراسة من خلال شرح مفصل لميدان الدراسة هي مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة و المركزين الطبي البيداغوجي للاطفال المتخلفين ذهنيا 1 و 2 بالمسيلة و كل من مركز المعوقين بصريا و مركز الاطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة و التطرق في الأخير لأهمية ميدان الدراسة و مدى ملاءمته للبحث.

أما الفصل السادس فهو للدراسة الميدانية و يحتوي عرض و تحليل البيانات الميدانية المتمثلة في البيانات الشخصية و عرض كل من بيانات الفرضية الفرعية الاولى و بيانات الفرضية الفرعية الثانية و بيانات الفرضية الفرعية الثالثة و بيانات الفرضية الفرعية الرابعة.

أما العنصر الثاني فيضم نتائج البحث و مناقشتها في ضوء الفرضيات و أخيرا حاولنا من خلال مناقشة النتائج الوصول الى الاقتراحات و التوصيات ثم خاتمة البحث.

الجانب النظري

الفصل الاول .الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني الإسس النظرية لمؤسسات رعاية المعوقين

الفصل الثالث.الإدارة من منظور الخدمة الاجتماعية

الفصل الرابع.عمليات ووظائف الادارة في مؤسسات المعوقين

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولا .الإشكالية

ثانيا .الفرضيات

ثالثا .أهمية الموضوع

رابعا .أسباب اختيار الموضوع

خامسا .أهداف الموضوع

سادسا .تحديد المفاهيم

سابعا .الأصول النظرية للادارة في الخدمة الاجتماعية

ثامنا .الدراسات السابقة

ملخص الفصل

تمهيد

يمر البحث العلمي بخطوات منهجية لتحديد مساره بشكل دقيق، حيث يعتبر البحث العلمي أحد الوسائل التي تقوم على منهجية علمية في الدراسة حيث أن صحة الطريقة المستخدمة في الوصول الى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على الدراسة تحليل صادقة و معبر عن الواقع و انطلاقا من ذلك فقد خضع البحث في المرحلة الأولى منذ البداية لصياغة الإشكالية في إطارها العام، ثم التركيز على موضوع الدراسة وطرح السؤال الرئيسي و تأتي بعد ذلك خطوة توضيح الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع وأهميته بالإضافة إلى أهداف الدراسة، ثم حصر الهدف من وراء دراستنا والذي من خلاله ثم صياغة مجموعة من الفرضيات التي في ضوئها يسير عليها البحث الميداني كما تم تحديد المداخل النظرية للدراسة.

أولاً. الإشكالية. شهدت الخدمة الاجتماعية تطورات و تغيرات، انعكست على البناء الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية و على طريقة اشباع الحاجات و متطلبات الانسان المتغيرة،و التي انعكست على مهنة الخدمة الاجتماعية و دورها في تنمية المجتمع و تقدمه من خلال العمل مع الفئات الانسانية المختلفة . حيث أخذت الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة مكانة مرموقة، من حيث و الادارة و الممارسة في الدول المتقدمة و الدول النامية كل على حد سواء ، سواء كان ذلك من خلال المؤسسات الخاصة أو من خلال البرامج الاجتماعية التي توفرها تلك الدول كل حسب امكاناتها و قدراتها المادية و البشرية و الفنية الأمر الذي يتطلب البحث باستمرار عن أساليب تكيف و توافق المعاق، من خلال العمليات المهنية المبذولة التي تساهم بها الخدمة الاجتماعية في زيادة أداء المعاق و اعادة ثقته بنفسه و مساهمته في المجتمع الذي ينتمي اليه.

كما أن البحث في طبيعة الخدمة الاجتماعية لرعاية المعوقين ، كمهنة الاساسية يتطلب الفهم العميق لرسالة المهنة و البعد الفلسفي الذي صاحب نشأتها، كما يجب ان ترتبط الرؤية العميقة للخدمة الاجتماعية بالتجارب التي شهدتها و المساهمات الكبيرة التي قدمتها لمساعدة هذه الفئات لتحقيق اهدافها . و تنمية قدرات ذوي الإعاقة مهما كان نوعها أصبح أمراً لازماً على المجتمع التكفل به، من باب الواجب و البعد الإنساني من خلال مؤسسات خاصة ، عن طريق مساعدة أطراف مهنية تسعى إلى تفهم ظروف الإعاقة و مستوياتها، لتقدم وفقاً لها أنواع الخدمات من خلال البحث في الطرق الخاصة لاستجلاء نواحي القصور و تنمية قدرات هؤلاء إلى أقصى قدر مستطاع يوافق إمكانيات البيئة و ظروف المجتمع . و الخدمة الاجتماعية باعتبارها أحد المهن الأساسية التي تعمل في إطار نظام الرعاية الاجتماعية في المجتمع و من ثم كان لا بد أن تكون وثيقة الصلة بالإدارة شأنها في ذلك شأن المهن الأخرى، فلا بد من وجود نوع من التساند الوظيفي و البنائي لإدارة نسق مؤسسات المعوقين وبرامجها.

حيث تعتبر الإدارة أساساً حيويًا في مجال الخدمة الاجتماعية كما أنها جزء لا يتجزأ ملازماً لكل عملياتها أكثر من كونها أداة أو عاملاً مساعداً و تلعب دوراً هاماً في إدارة برامج الخدمات الاجتماعية الخاصة بالمعوقين باعتبار هذه الأخيرة مهنة مؤسسية لا تمارس إلا داخل مؤسسات خاصة بها .

كما أن تقدم الخدمة الاجتماعية للمعوقين و التكفل هؤلاء و بكل احتياجاتهم الخاصة، وفقاً لقدراتهم تخضع في المقام الأول إلى نوع الإدارة و النظام الإداري المستخدم و الهيئة أو المؤسسة التي تنظم برامجها بأسلوب علمي لمواجهة خدماتها، لكن الإدارة السليمة تبين لنا كيفية تنفيذ الخدمات الاجتماعية تنفيذاً صحيحاً و كيفية متابعتها و بذلك تبدو لنا الأهمية الحقيقية لهذا الموضوع أي البحث في الأساليب الإدارية المتاحة لإدارة المؤسسات الخاصة بالمعوقين .

و لما كانت هذه المؤسسات عبارة عن تنظيمات اجتماعية تسعى بكل جهد لتحقيق أهداف محددة مع هذه الفئات في المجتمع ، فكان من الضروري أن تتميز وفقا لذلك بأساليب إدارية ، حتى تحقق الكفاءة في العمل و تساعد في تنسيق الجهود و في الحدود الممكنة حتى يمكنها أداء رسالتها بدقة و انتظام و بطابع إنساني يراعي حقوق هذه الفئة ، من خلال رسم الوسائل التي تتخذ بها الخطط المناسبة لتنظيم الخدمات أو البرامج الخاصة بها.

لكن مع زيادة التعقيدات في الحياة الاجتماعية ظهرت أنواعا من الأعمال و صور من الحياة جعلت من العسير على تلك الأسرة البشرية ذات الأهداف الاجتماعية، أن تصل إلى أداء الوظائف المعتادة بنفس الكفاءة المرجوة، إما لأن هذه الوظائف تتطلب مستويات عالية من المهارة و الخبرة أو لأن أداء هذه الوظائف أصبح يحتاج فعلا الى تظافر على نطاق أوسع مما تستطيع هذه المؤسسات الخاصة ممارستها .

و من ثم تصبح عملية ادارة مؤسسات المعوقين مجالا خصبا للدراسة و التحليل المستمر و ذلك بهدف تقديم انواع متميزة من الرعاية و الخدمات و الانشطة التي تقدمها هذه المؤسسات و بصورة تكشف تماما مكونات و طبيعة عملية الادارة لتقديم أفضل السبل و الوسائل الادارية الممكنة لتنظيم هذه المؤسسات حتى تتواءم مع احتياجات المعاقين .

كما نشير هنا في هذا الصدد على ضرورة و أهمية الحاجة إلى الخدمة الاجتماعية لإدارة مؤسسات المعوقين للتأكيد على السير نحو مقابلة أفضل للاحتياجات المجتمعية للمعوقين من خلال البرامج الملائمة أكثر للحد من المشكلات الاجتماعية المتزايدة لهذه الفئات، و كان البديل الوحيد هو الأخذ بالمنهج الإداري السليم و تنظيم هذه المؤسسات ، للخروج من هذه الإشكالية لتحقيق الطموحات الميدانية مع هذه الفئة في المجتمع .

و لعله من الضروري الإشارة إلى أن ،الإدارة تسعى إلى أن تكون ذات كفاءة و فاعلية لزيادة قدرتها على مواجهة تحدياتها في مجال المعوقين و اعتبارها من المؤشرات التي تدل على تقدم الدول في مجال الإدارة ذلك لأن السر في تنمية الدول ليس في مقدرتها على استخدام ثروتها المادية و البشرية في هذا المجال ،و إنما أيضا يكمن في كيفية استخدامها للقوى البشرية و حملها لاكتشاف و تفجير كل الطاقات الخلاقة المبدعة في المجال الاجتماعي الخاص بالاهتمام بالمعاقين .

و لا يمكن أن يحدث ذلك الا من خلال ادارة متخصصة لديها رؤية واضحة حول متطلبات العمل لتحقيق النجاح في العمل الاداري ،و يتم ذلك من خلال فهم بناء المؤسسة و الوظائف و القدرة على حل المشكلات في اطار عمل فريقي يعتمد في المقام الاول على ادراك كيفية التأثير في النسق ،و هذا هو لب العملية الادارية من خلال تحديد و توضيح الوظائف ووضع السياسات و الاجراءات و حشد و تنظيم كل الموارد المتاحة و الملائمة لتحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية في إدارة هذه المؤسسات .

ووفقا لذلك فان العملية الإدارية في مؤسسات المعوقين، نظاما بذاته يتمثل في الأساليب و المفاهيم الإدارية إلا أن هذا النظام لا يحقق أهدافه إلا في إطار منظمة تعمل في المجتمع و تتخذ لها وظيفة اجتماعية معينة تلتزم الإدارة بالعمل وفقا لها و تحل مشاكلها ، لا على أساس تجريدي و إنما في ضوء الظروف و المعطيات الاجتماعية من ناحية ، و من ناحية أخرى لا يمكن استيعاب مفهوم العملية الإدارية إلا بالفهم الكامل للوظيفة الاجتماعية للمؤسسة أي دور الخدمة الاجتماعية المطلوب تحقيقه في ادارة مؤسسات رعاية المعوقين في المجتمع .

ومن هنا فان الاهتمام بالخدمة الاجتماعية بدراسة الجوانب الاجتماعية المتصلة بالعملية الإدارية في هذه المؤسسات ، لضمان نجاح أفضل في هذا المجال في ضوء فلسفة و أهداف و أغراض و أساليب الخدمة الاجتماعية في مجال المعوقين التي تسعى بكل جهودها الممكنة في تحقيق أهداف المعوقين في المجتمع .

أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياة المعوقين و هذا يقتضي دراسة العناصر الاساسية للبيئة الإدارية و محاولة تطبيق العلاج المبني على أسس الإدارة في ضوء الخدمة الاجتماعية، التي تركز على مهارات إدارية و إشرافية تمكن من ترجمة فلسفة و أنظمة المؤسسة و تحقيق فعالية الأداء بهذه المؤسسات من خلال إيمان الإدارة بأهداف الخدمة الاجتماعية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي .

و يتم ذلك من خلال عمليات دينامية مستمرة تعمل على أداء وظائف المؤسسة من خلال العمل التعاوني و المنسق بين العاملين ، يتضمن تفاعلا مستمرا بينهم، و حتى يحقق هذا التفاعل أهدافه المرجوة كان لزاما وجود جهود تنظيمية و توجيهية ترسم لهم الطريق او بمعنى آخر فانه لا بد من وجود ادارة رشيدة و قيادة مهنية حكيمة تسعى الى كفاءه هذه المؤسسات و فاعلية انشطتها و خدماتها لمقابلة احتياجات المعاقين .

وبناء على حاجتنا الملحة في معرفة الأساليب الادارية المتاحة، لادارة برامج مؤسسات المعوقين من منظور الخدمة الاجتماعية دفعتنا الى محاولة معرفة مضمون هذه الأساليب و العمليات الادارية و كذا طرق ممارسة و تطبيق برامج المعوقين في المؤسسات المختصة من خلال الأخذ بفلسفة و أهداف الخدمة الاجتماعية و كذا محاولة حصر العراقيل التي تحول دون هذا الدور، من خلال الامام قدر المستطاع بهذا الموضوع انطلاقا من التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيسي : ماهو دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين ؟

التساؤلات الفرعية :

1. ماهي الخصائص و الأهداف و المبادئ التي تختص بها مؤسسات رعاية المعوقين لاداء مهامها في إطار الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة.

2. هل تعتمد مؤسسات رعاية المعوقين على مفاهيم وأبعاد الادارة في الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة؟

3. ماهي الأساليب و الوظائف و العمليات الادارية المتبعة لادارة و تنظيم برامج مؤسسات رعاية المعوقين من منظور الخدمة الاجتماعية ؟

4. ماهي العراقيل التي تعيق دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين ؟
 ثانيا. الفرضيات . من المتفق عليه أن الفرض في حد ذاته ليست له قيمة علمية ما لم تثبت صحته اثباتا موضوعيا مقنعا⁽¹⁾ أي ان الفرض هو قضية تخمينية تعبر عن نمط معين من العلاقة بين الظواهر⁽²⁾ .
 ووفقا لذلك فقد اخترنا للبحث الفرضيات التالية .

الفرضية العامة : تعتبر الخدمة الاجتماعية من الأساليب العلمية و المهنية الممارسة لإدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين من خلال الأنشطة و البرامج و الوظائف المقدمة لتحقيق أهداف مؤسسات ميدان الدراسة .
الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى: تلتزم مؤسسات رعاية المعوقين كممارسة مهنية بخصائص و أسس و أهداف خاصة لأداء مهامها في إطار فلسفة و طرق و أدوار الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة.

الفرضية الفرعية الثانية: تمثل الادارة في الخدمة الاجتماعية تلك الجهود التي تعمل وفق منهج علمي للاستفادة من الموارد و الامكانيات المتاحة لتحقيق برامج و أنشطة محددة في مؤسسات رعاية المعاقين .

الفرضية الفرعية الثالثة: تتم ممارسة أساليب ووظائف الادارة في الخدمة الاجتماعية لمؤسسات رعاية المعوقين من خلال تقديم مجموعة من العمليات و الاستراتيجيات الادارية المترابطة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات .

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك عراقيل مادية و بشرية و مالية و تشريعية تعيق تقديم دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين .

ثالثا . أهمية الموضوع . تنطوي الدراسة الحالية على أهمية نظرية و تطبيقية يمكن تحديدها على النحو التالي:
 الأهمية النظرية و تتمثل في .

- أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة من حيث توضيح الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية و خصائصها و أهدافها و مدى مساهمتها في إدارة مؤسسات رعاية المعوقين .

- الاهتمام بالبحث في رعاية المعاقين من قبل المؤسسات يعتبر رسالة سامية ذات أبعاد إنسانية كما يمثل أحد المعايير المهمة لتقدم المجتمعات و يأتي هذا البحث كتجسيد لهذه الرغبة.

(1) غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،1987، ص 53.

(2) محمد الجوهري ،عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي ، الطبعة الرابعة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع القاهرة 1983، ص

- تتناول الدراسة مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية المقدمة لرعاية المعوقين، كأحد المفاهيم المهمة التي تحتاج الى مزيد من الدراسة و البحث في الفترة الحالية كبعد أساسيا تلعب الخدمة الاجتماعية دورا مهما فيه.

- محاولة شرح وظائف الإدارة و عملياتها الممارسة في مؤسسات رعاية المعوقين قد يسهم في إلقاء الضوء على جوانب تفيد في تعزيز دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين في الجزائر .

الأهمية التطبيقية و تتمثل في .

- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في محاولة إبراز و تحديد الدور الذي يمكن أن تقدمه الخدمة الاجتماعية لإدارة مؤسسات رعاية المعاقين ميدان الدراسة بالاستغلال الأمثل لموارد و إمكانيات المؤسسة .

- الإطلاع على أهم الوظائف التي من شأنها تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمعاقين والتعرف على عوامل نجاح إدارة هذه المؤسسات وفقا لفلسفة و أهداف الخدمة الاجتماعية.

رابعا.أسباب اختيار الموضوع : تحضى دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين و الممارسين حيث أصبحت في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية، مما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع فلقد تعددت أسباب اختيار الموضوع في مجموعة من الحقائق أهمها :

• الحاجة الشديدة إلى توفير معرفة علمية عن هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد نسبيا في البحوث الاجتماعية النظرية أو الميدانية .

• لتعقد العملية الإدارية و زيادة الحاجة إلى تخصصات إدارية دقيقة و الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تحقيق عمليات الإدارة في مؤسسات المعوقين .

• وجوب معرفة جوانب و مجالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في مجال إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين .

خامسا.أهداف الموضوع .

يعتبر موضوع ادارة مؤسسات رعاية المعاقين مجالا خصبا للدراسة و التحليل المستمر و ذلك بهدف تقديم انواع متميزة من الرعاية و الخدمات و الانشطة للمعاقين بصورة تكشف تماما مكونات و طبيعة عملية الادارة في الخدمة الاجتماعية ،حيث أن البحث في هذا الموضوع يهدف الى معرفة و تحديد دور الخدمة الاجتماعية في إدارة البناء التنظيمي و الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين من خلال وصف هذه العمليات وصفا مفصلا يساعدنا في تحديد دورها و ما مدى انعكاس ذلك على تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسات.

و في ضوء ذلك يمكن تلخيص اهداف الموضوع فيما يلي:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على معرفة الجوانب المرتبطة بممارسة العمل الإداري لتقديم البرامج و الخدمات الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين وفق فلسفة و أهداف مهنة الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة.

- التوصل إلى تحديد طبيعة البناء المعرفي للإدارة في الخدمة الاجتماعية الموجهة لرعاية المعوقين من خلال البحث و التعرف على الطرق و الأساليب الكامنة وراء تأدية دورها في تنظيم هذه المؤسسات بغية الوصول للنجاح في الأهداف المرجوة مع المعاقين ميدانيا.

- محاولة التعرف و البحث في واقع المهام و العناصر التي تتكون منها العمليات و الوظائف و الجهود التي تقوم بها مؤسسات رعاية المعاقين من أجل رسم السياسات و الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف و تنفيذها.

- الكشف عن التحديات التي تواجه مؤسسات رعاية المعاقين و التي تعيق العمل المؤسساتي و الاجتماعي و دورها التنموي بصورة عامة ، من خلال حصر جوانب المشكلات و العراقيل الفعلية التي يجب التأكيد على ضرورة التكفل بها من أجل تدعيم دور الخدمة الاجتماعية في إدارة مؤسسات رعاية المعوقين.

سادسا. تحديد المفاهيم.

تواجه الكثير من العلوم بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة مشكل التحديد الواضح لمصطلحاتها ومفاهيمها التي تميّزها، فيما أن أهم خصائص العلم الدقة والموضوعية، فإن ذلك يستدعي وفقا لهذه الدقة وضع تعريفات واضحة محددة لكل مفهوم و مصطلح يستخدمه الباحث لتجنب أي لبس يواجهه في البحث ، لذلك كان من الواجب و تيسيرا على القارئ عرض أهم هذه المفاهيم والمصطلحات التي تحتويها الدراسة ومعانيها الإجرائية والتي اعتبرنا، تحديدها أساسيا لفهم الموضوع، هذه المفاهيم يمكن عرضها فيما يلي:

1. مفهوم الخدمة الاجتماعية: إن الخدمة الاجتماعية في مفهومها المعاصر مهنة متخصصة لها أساليبها العلمية الخاصة ظهرت في المجتمعات المتطورة، منذ أوائل القرن العشرين كاستجابة حتمية لحاجات الإنسان حتى أصبحت من أهم المناهج العلمية والأساليب الفنية التي تستخدم بقصد التدخل المخطط لإحداث تغييرات مقصودة في محيط الأفراد والجماعات بهدف مساعدتهم، كما أن مفهوم الخدمة الاجتماعية قد اختلف من باحث لآخر وذلك باختلاف الممارسين وكذا بسبب حداثة العمل بها و تطورها السريع، ومن بين تلك المحاولات، لتعريف الخدمة الاجتماعية ما يلي:

أ. مفهوم الخدمة الاجتماعية لغة: عرف المنجد الأبيدي " الخدمة " : من خدم ، يخدم بمعنى عمل له أو قدّم للغير مساعدات كثيرة ، تعود عليهم بالنفع والخدمة ، أي هي المساعدة التي تقدم للغير⁽¹⁾.

كما أن المدلول اللفظي المكون لكلمة الخدمة هو اعتبارها ، " تلك الجهود الهادفة التي يقصد بها تحقيق فائدة معينة أو إيقاف أو منع ضرر واقع أو محتمل الوقوع أما لفظ اجتماعية ، هو صفة مشتقة من المجتمع . أو الارتباط بالعلاقات المتبادلة بالبيئة المحيطة"⁽²⁾.

(1) المنجد الأبيدي: دار المشرق، المكتبة الشرقية، الطبعة الرابعة، بيروت، لبنان، 1967.

(2) عبد المحي محمود حسن صالح: الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص24.

و من الواضح من هذا التعريف أن الخدمة بمفهومها العام مجهودات موجهة هادفة لإحداث منفعة معينة في المجتمع. أما المعنى الخاص للخدمة الاجتماعية فيحتاج إلى مجموعة من التعاريف هي:

ب. مفهوم الخدمة الاجتماعية اصطلاحاً: حيث أن هناك عدم الاتفاق حول تعريف واحد، وقد يرجع ذلك للاختلاف النظري لمنظور واضعي هذه التعاريف، وان كان هناك بعض المحاولات من جانب المختصين المهتمين وهي وإن اختلفت في صياغتها فإنها تتحد في جوهرها، وسنحاول في هذا العرض التطرق إلى مجموعة من التعاريف ثم نقوم بمناقشتها:

- تعرفها الجمعية القومية للأخصائيين الاجتماعيين بأمريكا بأنها " خدمة فنية ترمي إلى مساعدة الناس سواء أن كانوا أفراد أو جماعات للوصول بهم إلى أقصى مستوى ممكن من الحياة في حدود رغبتهم و قدراتهم وإمكانيات المجتمع من خلال هذا التعريف يتبين أن الخدمة الاجتماعية هدفها الأسمى هو مساعدة الناس أفراداً وجماعات، بغية الوصول إلى مستوى مرضي لحياتهم، كما أوضح هذا التعريف ارتباط تحقيق هذه الأهداف بقدرات ورغبات الأفراد في حدود إمكانيات المجتمع.

- كما ورد في الكتاب السنوي للخدمة الاجتماعية في أمريكا عام 1954 بأنها: " خدمة مهنية تقدم للناس بغرض مساعدتهم كأفراد وجماعات على الوصول إلى علاقات يرتاحون إليها ومستويات من المعيشة تتفق مع رغبتهم وقدراتهم وتنسجم مع تلك التي في المجتمع" (1).

إن هذا التعريف اعتبر أن الخدمة الاجتماعية مهنة لها قواعدها وأساسها العلمي، حيث يركز على الفرد من ناحية تكيفه مع البيئة، أو من ناحية مساعدته على تدعيم قدراته وتوجيه شؤونه معتمداً على إمكانياته الذاتية، أي ضرورة وجود ارتباط بين العلاقات السوية مع البيئة ورغبات الأفراد في إطار المجتمع الذين ينتمون إليه، لكن أغفل هذا التعريف الشخص القائم بالخدمة ومكان الاستفادة منها.

- كما ورد في كتاب آخر تعريف (كنث براي) للخدمة الاجتماعية بأنها: "تلك الجهود المنظمة، التي تخصص وتستخدم لمساعدة الأفراد والجماعات ليحصلوا على إشباع كامل لحاجاتهم عن طريق مؤسسات اجتماعية تسيّر هذه العمليات في حدود المجتمع" (2).

ويضيف هذا التعريف بعداً آخر هو أنه ينظر للخدمة الاجتماعية على أنها جهود منظمة لتقديم المساعدة للأفراد والجماعات وبذلك اجتمعت الطرق الثلاث للخدمة الاجتماعية، وقد أضاف مكان الاستفادة من هذه الخدمة وهي المؤسسات، لكن ما ورد عن إشباع لكامل الحاجات، فيبقى أمر نسبي لأنه مرتبط بما تسمح به الظروف المحيطة.

(1) أحمد مصطفى خاطر : الخدمة الاجتماعية : نظرة تاريخية -مناهج الممارسة - المجالات ، المكتب الجامعي الحديث ،

الطبعة الثانية ، الإسكندرية 1995 ، ص124

(2) عبد المحي محمود حسن صالح : الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية ، المرجع السابق ، ص 27.

- كما تعرف بأنها : علم وفن تقدم بواسطتها المساعدة لمن يجد صعوبة في التكيف ، وذلك بواسطة الأخصائي الاجتماعي في مؤسسة اجتماعية لتنمية القيمة و الرفاهية الاجتماعية للأفراد والجماعات (1).
- و المتمعن في هذا التعريف يستنتج أن الخدمة الاجتماعية علم يعتمد على الأسس والمنهاج العلمي والنظريات العلمية، كما أنه فن يعتمد على المهارات في التطبيق، كما يشير هذا التعريف إلى ضرورة وجود متخصص لتقديم هذه الخدمة هو الأخصائي الاجتماعي ومكان الاستفادة من هذه الخدمة هي المؤسسات الاجتماعية، كما يشير إلى صور هذه المساعدة سواء في النواحي الإنمائية أو الوقائية أو العلاجية لتحقيق التكيف الاجتماعي السليم لمن يحتاج هذه المساعدات.
- كل هذه التعريفات تشير إلى التطور التاريخي لمهنة الخدمة الاجتماعية وكل هذه المعارف كان لها أكبر الأثر على النتائج المتوصل إليها الآن وهي ظهور الخدمة الاجتماعية كعلم ومهنة بجانب العلوم الاجتماعية الأخرى ، وبعد هذا العرض السريع لمجموعة من التعريفات نجد أن كل تعريف يركز على جانب معين مما يدفعنا إلى تقديم مجموعة من الأسس والحقائق التي تركز عليها الخدمة الاجتماعية:
- الخدمة الاجتماعية تعتمد على النظريات والمعارف العلمية ، كأساس نظري تستمده من العلوم المختلفة.
 - الخدمة الاجتماعية تعتمد على الأساليب و الطرق والمهارات لتطبيق هذه المعارف.
 - للخدمة الاجتماعية هدف هو تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة لإحداث مستوى أفضل للإنسان.
 - يقوم بتقديم المساعدات في الخدمة الاجتماعية أخصائيين اجتماعيين لديهم الاستعداد والمهارة والمعرفة بهذه المهنة.
 - مكان الاستفادة من هذه الخدمات المقدمة هو مؤسسات أو هيئات اجتماعية خاصة وعمامة.
 - للخدمة الاجتماعية دور وقائي وعلاجي و إنمائي
 - كما لها ثلاث طرق ، طريقة خدمة الفرد و خدمة الجماعة و تنظيم المجتمع.
- من خلال ما سبق يمكن عرض التعريف الإجرائي للخدمة الاجتماعية الذي ينص إن الخدمة الاجتماعية هي المعرفة النظرية والعملية لمساعدة الفرد والجماعة والمجتمع ، فهي خدمة فردية وجماعية ومجتمعية ، فأما المعرفة النظرية فهي دراسة الحالة ومحاولة الوصول إلى نظريات تفسرها والى قوانين تتحكم فيها ، وأما المعرفة العملية فهي دراسة الحالة ثم التشخيص ثم العلاج و أما المساعدة فهي عبارة عن تلك الجهود المبذولة لفائدة الفرد و الجماعة و المجتمع (2).

(1) عبد المحي محمود حسن صالح .المرجع السابق، ص 28.

(2) رشيد زرواتي : مدخل للخدمة الاجتماعية ، مطبعة هومة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2000، ص 14.

ج. مفهوم الخدمة الاجتماعية الخاصة بالمعوقين: إن للخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الفئات الخاصة دور كبير، ومصطلح الفئات الخاصة هو اصطلاح جديد بدأ يشيع في مجال دراسة العلوم الاجتماعية والنفسية ويطلق عادة على: " فئة أو مجموعة من الأفراد الذين تنطوي شخصياتهم على سمات وخصائص غير سوية قد تعمل على إعاقة نموهم وتفاعلهم وتكيفهم النفسي والاجتماعي مما يحول بينهم وبين المساهمة الإيجابية في الحياة " (1) وتعتبر الخدمة الاجتماعية من أهم الأساليب العلمية التي يمكن أن تعمل مع المعوقين عامة لرعايتهم وتأهيلهم و الاستفادة من قدراتهم المتاحة حتى تحقق لهم التكيف مع البيئة المحيطة بهم، ونتيجة لأهمية الخدمة الاجتماعية في هذا المجال؛ فقد تعددت مفاهيمها ، وفي ضوء ذلك لعل أول تعريف ظهر للخدمة الاجتماعية مع المعوقين، قدّمه كل من تيمز (TIMES) و (TURNER) في الولايات المتحدة الأمريكية وأوردتها المجلة العامة للخدمة الاجتماعية وهو على النحو التالي (2):

-تعريف تيمز : الخدمة الاجتماعية للمعوقين هي أنشطة معاونة لتحقيق ذات المعوق النفسية والاجتماعية لتحقيق حياة أفضل

-تعريف تيرنو : الخدمة الاجتماعية الخاصة بالمعوقين هي عملية إعادة تكيف المعوق مع واقعه الاجتماعي باستثمار قدراته الباقية لاستعادة أدائه لوظائفه الاجتماعية .

- كما يرى كل من بنكس و ماينهام (P I NCUS) و (MINAHAM) أن الخدمة الاجتماعية هي تلك التي تهتم بالتفاعل الذي يحدث بين المعوقين وبيئاتهم الاجتماعية بهدف مساعدتهم على القيام بواجباتهم اليومية ومن ثم فإن الخدمة الاجتماعية تهدف إلى مساعدة الأفراد المعوقين على اكتساب مقدرة متزايدة لحل ما تقابلهم من مشكلات .

- كما ترى بار تلت (BERTLETT) أن المفهوم الأساسي الذي تركز عليه الخدمة الاجتماعية الخاصة بالمعوقين يتبلور في التكيف ، وبناءا عليه فإن مهمة الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية وتأهيل المعوقين هو مساعدتهم على تحقيق التكيف مع البيئة التي يعيشون فيها، لكي يتم التبادل بينهما على نطاق واسع .
والمتمعن في التعريفات السابقة ، يتأكد لديه أن مفهوم الخدمة الاجتماعية في مجال المعوقين يتمثل في تأهيلهم لأداء أدوارهم الاجتماعية بهدف تحقيق التكيف الاجتماعي لديهم وذلك باستثمار قدراتهم الخاصة لصالحهم ، و يتلخص ذلك في مجموعة من الحقائق التي تحدد مضمون الخدمة الاجتماعية الخاصة بالمعوقين عامة يمكن عرضها فيما يلي :

(1) السيّد رمضان: إسهامات الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الفئات الخاصة ، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى الإسكندرية ، 1990، ص5

(2) إقبال إبراهيم مخلوف : الرعاية الاجتماعية وخدمات المعوقين ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية 1991 ص22.

- إن مهمة الخدمة الاجتماعية في مجال المعوقين هو تحقيق التكيف بين المعوقين والبيئة التي يعيشون فيها أو بمعنى أدق تحقيق التكيف بين احتياجات هذه الفئة ومتطلبات البيئة الاجتماعية.
 - تتضمن الخدمة الاجتماعية الخاصة بالمعوقين استثمار أقصى حد ممكن من قدراتهم .
 - تتضمن الخدمة الاجتماعية مجموعة من البرامج والأنشطة التي من خلالها يشبع المعوقون حاجاتهم .
 - جوهر وظيفة ودور الخدمة الاجتماعية هي مجال المعوقين هو رعاية وتأهيل لإعادة تكيفهم الاجتماعي .
- ومنه يمكن أن نحدد تعريفا إجرائيا للخدمة الاجتماعية الخاصة بالمعوقين بانها تلك الممارسة المهنية التي يقوم بها مختصون لرعاية وتأهيل المعوقين مهما كانت أنواع إعاقاتهم ،هؤلاء المختصين تحكمهم أنظمة وقوانين خاصة بهم ضمن مراكز ومؤسسات تتضمن مجموعة من المهام والوظائف والأهداف، تسعى إلى تحقيقها مع هذه الفئات وذلك لتحقيق التكيف بينهم وبين البيئة التي يعيشون فيها .

2 . مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية : تحضى دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين و الممارسين على حد سواء و يرجع السبب في ذلك لتعاظم أهمية دراسة الإدارة و تطبيق مبادئها في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات و الظروف البيئية المختلفة من سياسية و اقتصادية و تكنولوجية بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل مشروعات المؤسسات .

فالإدارة علم ذو فعالية عالية في بناء المجتمعات و تطويرها نحو التقدم و الرفاهية في المجالات الهادفة إلى إتباع حاجات الأفراد في المجتمع ككل، ووفقا لذلك فقد كان لرواد الفكر الإداري العديد من التعاريف لمفهوم الإدارة هو ضمن الأجزاء الرئيسية و الجزئية لهذا العلم لكن هذه التعاريف كانت نسبيا متفاوتة بحكم الظروف و الإمكانيات المتاحة في ذلك الزمن حيث عرفها فايول ، " بأنها عبارة عن تخطيط و تنظيم و إصدار الأوامر و تنسيق و مراقبة العمل " (1) كما عرفها تايلور ، " بأنها المعرفة التامة و السليمة للأهداف المرجوة لتحقيقها ثم التأكد منها و استخدام الطرق السليمة بأقل تكلفة ممكنة و أقل وقت " (2)، أما "والدو" يعرفها بأنه جهد بشري متفاوت و متميز بدرجة عالية من القدرة و الكفاءة .

حيث تنص هذه التعاريف أن الإدارة عامة هي عبارة عن عدة نشاطات إدارية تهتم بتحديد الأهداف و تحقيقها عن طريق العمل بين الأفراد المنظمة و تنمية قدراتهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة ، كما يختلف

(1) يونس عبد العزيز مقدادي ، يحيى عبد الكريم حداد : مدخل إلى علم الإدارة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى عمان 1995 ، ص 16 .

(2) بشير عباس العلق : الإدارة مبادئ ووظائف تطبيقات ،الدار الجماهيرية ،ليبيا ،2004،ص20.

هؤلاء في نظرهم إلى تعريف الإدارة العامة فهناك من ينظر إلى الإدارة كنشاط أو عملية و هناك من ينظر إليها كأداة للتنفيذ و هناك من يعتبرها مؤسسة و ينظر إليها الآخرون كنظام و من جملة التعاريف نذكر منها ⁽¹⁾

- تعريف الإدارة كنشاط أو عملية " و تعني نشاطات الدولة في تقديم السلع و الخدمات للمواطنين " و هذا التعريف لا يخص المؤسسات الاجتماعية بل التجارية الخدمانية .

- كذلك تعريف الإدارة كأداة ، فيعرفها ليونارد ويت Leonard White " هي عملية تتضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة و هذا التعريف يغطي مختلف النشاطات العامة و الخدمات للمواطنين " أي ترجمة السياسات العامة إلى أعمال تنفيذية تهدف إلى أداء خدمات عامة للأسوياء و غير الأسوياء بمعنى يتم من خلالها تنفيذ السياسة العامة .

- كما تعرف الإدارة رولد كامبل " Roald Campell " الإدارة هي ذلك الطريق الذي تتبعه المنظمة في اتخاذ القرارات و تنفيذ الاجراءات اللازمة لتحقيق الاهداف " ⁽²⁾.

- كما يعرفها العلماء كفن و علم " باعتبارها هي التوجيه و التعاون و الرقابة على الأفراد من اجل تحقيق هدف أو غرض معين في مجالات متعددة " .

و من خلال ذلك فان تبلور مفهوم الإدارة كنظام علمي مستقل ظهرت محاولات عديدة لوضع الإطار الذي يحدد حدود هذا النظام فالإدارة العامة لفظ مركب يتكون من الإدارة و تتضمن خاصتين و هما هدف المنظمة أو المؤسسة و العمل التعاوني و من خلالهما يتحقق العمل المشترك و أما مفهوم كلمة العامة فهي مجموعة المنظمات و الهيئات و الأجهزة التي تقوم بأداء وظائف الدولة ، لذلك فان الإدارة في أوسع معناها هي أنشطة المجموعات الإنسانية المتعاونة لتحقيق هدف عام ⁽³⁾.

و نحن إذا حللنا هذه التعريفات السابقة لوجدنا أنها تتناول موضوعات واحدة ولكنها تعبر عن وجهات نظر مختلفة بحيث يمكن القول أن مزج تعريفات الإدارة العامة أو تحليلها سيوضح في النهاية الهدف من دراسة الإدارة العامة و هو تنظيم و إدارة القوى البشرية و المادية لتحقيق الأهداف العامة .

و المتأمل في هذا التعريف يجد أنه ينطوي على جميع العمليات الإدارية المعروفة فتنظيم و إدارة القوى البشرية ينطوي على التخطيط كما ينطوي أيضا على التوجيه و التنسيق و عملية وضع القرار و الاتصال

⁽¹⁾ موفق حديد محمد : الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وضع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2000 ، ص 16 .

⁽²⁾ Campell Roald : F ; Bridges . EM .and, Nystrand . RO, Introduction to Educational Administration Allyn, and Bacon; New York; N K1977; p 47

⁽³⁾ أمين الساعاتي : أصول علم الإدارة العامة : دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ص 15 .

و التوظيف و التدريب ، و لا شك أن التعريف عموما هو إطار نسبي للحقل العلمي المراد تعريفه بمعنى أن التعريف ليس إطارا مطلقا و لا سيما بالنسبة للإدارة فهي نظام علمي يتسم بالتغير المستمر .

و فيما يلي عدة تعاريف لمجموعة باحثين لمصطلح الادارة توضح لنا جليا التباين الموجود بين الباحثين في تعريفهم لهذا المصطلح و كذا تمكننا من الامام بشكل واضح بمعناه الحقيقي من بين هذه التعاريفات :

- تعريف ماري باركر فوليت "الادارة هي فن الحصول على الاشياء من خلال الافراد" (1)

-تعريف هنري فايول "إن معنى ان تدير هو ان تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب" (2).

و من خلال ما سبق فانه يمكن تعريف الإدارة تعريفا شاملا بأنها مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء و الاستخدام الفعال للموارد و ذلك بغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف ضمن الإمكانيات المتاحة بأقل تكلفة ممكنة و اقل وقت ممكن (3).

كما تمثل الإدارة عنصرا هاما بالنسبة للهيئات الحكومية و تزداد هذه الأهمية بالنسبة للهيئات الخاصة ذلك لان الجمعيات و الهيئات الخاصة تتطلب تعاون أفراد المجتمع و مساعدتهم لها ماديا و معنويا حيث تتميز بالمرونة و الخبرة التي تساعدها في كسب رضا الجمهور الخاص بها ، و تسعى بكل جهودها الممكنة في تحقيق كل المتطلبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقها و نظرا لأهمية الإدارة العامة لمواجهة الاحتياجات والمشكلات في مختلف المجالات و التخصصات المجتمعية فقد تعددت التعاريف التي وردت من خلال كتابات رواد الإدارة في علم الاجتماع و المتخصصين في المجال الإداري .

و سنعرض مجموعة من هذه التعريفات لتوضيح هذا المفهوم و التي يعتبرها العلماء أساسا في مجال الخدمات الاجتماعية حيث يعرفها دالتون ماكفرلاند Dalton Macfarland على أنها " عملية بواسطتها يقوم المديرين بإنشاء و توجيه و تسيير و المحافظة على التنظيمات و المنظمات " (4).

كما يعرفها دونالد و كلو Donald و Clough بأنها " فن قيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق أهداف مشتركة " (5). حيث تركز التعريفات على الإدارة ذات الدلالة على البعد الاجتماعي أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع .

(1) David Holt Management Principales and Practices 3 ed Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall; 1993, P5

(2) Griffith Daniel E, Administration ; Theory and Change in Organizations In Educational Administration and the Behavioral Sciences ed MM Milstein Allyn and Bacon USA 1973, p 161.

(3) علي شريف : مبادئ الإدارة ، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى الإسكندرية 2001 ، ص 33.

(4) محمد سعيد عبد الفتاح : إدارة الأعمال ، المكتب المصري الحديث ، الإسكندرية ، ص 19 .

(5) المرجع نفسه ، ص 19 .

كما يعرفها أنها " عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامها الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محدودة و على أحسن وجه ممكن "(1) .

و يعرفها " أنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية و الأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع "(2)، حيث تركز هذه التعريفات على ربط الإدارة بالمنظمات أي تنظيمات من الناس تسعى إلى تحقيق أهداف معينة ، و إذا كانت هذه التعريفات تتفق في مجملها على أن الإدارة علم يستند على مجموعة من المبادئ التي توجه الممارسة إلا انه لا يوجد تعريف ينظر إلى الأهمية و الجدوى من استخدام الإدارة و التركيز على أنها وسيلة و ليست هدف .

كما أننا نلتمس بعض محاولات الجمع بين معطيات الإدارة العلمية و الاهتمام بالجانب السلوكي في الإدارة إضافة إلى الاهتمام بالجدوى الاقتصادية للمشروعات فهي النشاط الخاص بالقيادة و التوجيه و تنمية الأفراد و تخطيط و مراقبة لتحقيق أهداف محددة ، و إذا تجاوزنا المشكلات الجدلية من حيث أن الإدارة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهداف منظماته أو أنها استراتيجيات مأمونة العواقب نلجأ إليها أو نستخدمها لتحقيق الأهداف و يمكن أن نراها عن قرب وفقا للتحليل الإجرائي على أنها مجموعة خطوات أو عمليات تبدأ من حيث تحديد الهدف و صياغة الخطة اللازمة و حصر الموارد المتاحة و تحديد الاولويات ثم التنفيذ و المتابعة المرحلية لتحقيق الهدف النهائي ، بالإضافة إلى عملية التقييم بمعنى عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المستقاة في إطار المحددات القائمة و مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية في هذا الأساس له اختلافات كثيرة ، حيث تعددت المفاهيم ، فالبعض يركز على عملياتها و وظائفها و البعض الآخر يركز على الوسيلة أو الأسلوب الذي يمكننا من تحقيق الأهداف و تمثل هذه التعاريف في :

• تعريف الكتاب السنوي للخدمة الاجتماعية عام 1949 : " الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي تلك الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المنظمة الاجتماعية الأهداف التي انشأت من اجلها و يتم بذل الجهود برق عملية منظمة تسير جنباً إلى جنب و وظيفة المنظمة في تقديم خدماتها لعملائها " (3) .

حيث يلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإدارة في الخدمة الاجتماعية و اعتبارها جهود مقصودة تستخدم الأسلوب العلمي لمساعدة المنظمة في أداء وظائفها و تحقيق أهدافها .

(1) صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1973 ، ص 29 .

(2) احمد مصطفى خاطر : الإدارة و تقوم مشروعات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى الإسكندرية 1990 ، ص 11 .

(3) هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، ص 15 .

• كما يعرف هارلي تريكر **Harleigh trecker** " بأنها عملية العمل مع الناس بطرق من شأنها إطلاق طاقاتهم و الربط بينها كي يتمكنوا من استثمار الموارد المتاحة لتحقيق عرض مثل توفير خدمات و القيام ببرامج يحتاجها المجتمع، فالإدارة إذن عملية تجميع بين كل من الأفراد و الموارد و الأغراض في عملية دينامية مستمرة"⁽¹⁾ و هذا التعريف يؤكد على أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية دينامية و مستمرة تسعى إلى توجيه و استثمار كل الموارد البشرية و المادية لتحقيق خدمات معينة يحتاج إليها المجتمع .

• كما يعرفها هيلين بيفرنر " الإدارة هي عملية يمكن بواسطتها تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية و رسم السياسات و الخط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف و العمل على تنفيذ هذه الخطط " .
و يركز هذا التعريف على أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي عبارة عن عملية يتم من خلالها رسم السياسات و الخط التي تقوم بها المؤسسات لتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية المنوطة بها . ريف سنسر " هي عملية تامين و تحويل الموارد المجتمعة البشرية منها و المادية في برامج الخدمات الاجتماعية مع ضمان المشاركة النشطة بين كل من المجلس المسؤول عن رسم السياسة في المنظمة و المدير المنفذ و الموظفين الفنيين و المتطوعين و جماهير أو عملاء المنظمة و ذلك بدرجات متفاوتة"⁽²⁾ .

و هذا التعريف يحدد إدارة المؤسسات الاجتماعية بأنها عملية تحويل الموارد إلى برامج و خدمات تقابل إحتياجات عملاء المنظمة و لا يحدث ذلك إلا بالتعاون بين المسؤولين على تنفيذ هذه البرامج لتحقيق الأهداف المشتركة .

• و عرف أولين جونسون الإدارة " أنها عملية و أسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذي تنظيم معين ممكن عن ريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون و تنسيق الجهود تسيير المؤسسة نحو أهدافها الموضوعة"⁽³⁾

تعرف أيضا بأنها " تلك الأعمال أو الاختصاصات التي تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت هذه المؤسسات أو الهيئات التي تديرها الحكومة أو تنشئها و تنفذ برامجها الهيئات الأهلية ذاتها تمييزا عن تلك الخدمات الفنية المهنية التي تقومها هذه المؤسسة لعملائها و المجتمع " ⁽⁴⁾ .

⁽¹⁾ هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 15

⁽²⁾ أحمد مصطفى خاطر : ادارة المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 16

⁽³⁾ المرجع نفسه ، ص 16

⁽⁴⁾ مصطفى رزق مطر : تنظيم و إدارة مؤسسات الرعاية و التنمية الاجتماعية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة 1997 ص

حيث يحاول هذا التعريف التفريق في كل من الإدارة العامة و إدارة المؤسسات الاجتماعية و التي تميزها الممارسة المهنية في أداء خدماتها لعملائها سواء كان في القطاع العام و الخاص .

و يلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الخدمة الاجتماعية في تطورها لرعاية الأفراد و توفير العون لهم فقد ابتدعت من الطرق و الأساليب ما يمكنها من تحقيق أهدافها و غايتها ، و لقد جاء تطور خدمة الفرد كطريقة تعبير عن إحساس الخدمة الاجتماعية في رعاية الأفراد على أسس علمية .

و بظهور حاجات الأفراد إلى التواجد في جماعات ينتمون إليها ظهرت خدمة الحماية كطريقة للخدمة الاجتماعية و عندما وجدت هناك مشكلات مجتمعة تؤثر على الخدمة المقدمة كان وجود طريقة تنظيم المجتمع لحل المشكلات ، و لما كانت للخدمة الاجتماعية وظيفتها في تحقيق أهداف و جهود منظمة موجهة إلى الأفراد و الجماعات و المجتمع عامة فقد أصبح لهذه الأخيرة دورا مهما و جوهري ضمن نظم المجتمع بمعنى أن قيامها أصلا كان استجابة لحاجات أو لتحقيق أهداف معينة ، و بالتالي فان نشاطاتها لا بد أن يعمل في منظمات خاصة وفق أسلوب إداري خاص لتحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية.

على حد رأي جون كدناي **John c. kidneigh** و هذه العملية الإدارية ذات اتجاهين تحويل السياسة إلى خدمات اجتماعية واقعية ملموسة و استخدام الخبرة في تعديل السياسة ، و هذا التعريف فان الإدارة تعتبر عملية إنجاز أو تحقيق و تحويل السياسات إلى برامج عملية ، و في ضوء ذلك قد أسهم مجلس تعليم الخدمة الإدارية سنة 1959 في تعريف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها عملية تحويل موارد المجتمع إلى برامج لخدمة المجتمع وفقا للأهداف و السياسة و المعايير في المستويات التي يوافق عليها .

كما تعرف الإدارة بأنها عملية تحديد و تحقيق أهداف أي منظمة من خلال الجهد المنسق أو التعاوني بمعنى اعتبارها عملية دينامية مستمرة تعمل على أداء وظائف المنظمة و تحقيق أهدافها من خلال العمل التعاوني بين العاملين و العملاء. كما تعرف بانها " عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قامت من اجله، كما تتضمن " ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة و مرغوبة باستخدام الموارد المادية البشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية السائدة في مجتمع ما " (1).

و بناء على ما سبق من التعريفات يمكن تحديد الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها :

• مجموعة العمليات الدينامية و المستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة .

(1) خيرى خليل الجميلي : التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع) ، المجتمع الجامعي الحديث الطبعة الأولى ، الإسكندرية 1998، ص 20 .

- تستهدف هذه العمليات استثمار الموارد المتاحة بشرية أو مادية لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية التي تمارس من خلالها و التي تتمثل في القيام ببرامج الخدمات لإشباع احتياجات المتعاملين مع هذه المؤسسات .
 - تمارس الإدارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات خاصة بها مثل مؤسسة رعاية المعوقين .
 - يتمثل الهدف النهائي من ممارسة هذه العمليات الإدارية هي تحقيق الأهداف و أداءها في اقل فترة ممكنة .
- و من خلال ذلك يمكن تعريف الإدارة في الخدمة الاجتماعية تعريفا شاملا باعتبارها " تلك الأساليب المتفق عليها من خلال التنسيق الفعال للقوى البشرية و الموارد المتاحة التي تساهم في تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية و تخصيصها لتنفيذ برامج من خلال العمليات الإدارية المتكاملة التي تقابل احتياجات عملاء المؤسسات الاجتماعية بأقل ما يمكن من الجهد و الوقت و المال " (1).

3. مفهوم المؤسسات الاجتماعية : قبل التطرق إلى مفاهيم المؤسسة الاجتماعية فالواقع أن كل ما ينطوي عليه هذا الموضوع من مفاهيم تتصل بالمؤسسات الاجتماعية من منظمات أو نظم أو أنساق هي أنماط مختلفة للتنظيم الاجتماعي ، فهو مرادف لمصطلح هيئة أو جمعية أو وحدة اجتماعية أو أي منظمة تؤدي نشاط لتحقيق حاجة في المجتمع كالمؤسسات الاجتماعية أو الدينية أو التعليمية... الخ، و بما أن الخدمة الاجتماعية تزاوّل نشاطها كما سبق القول من خلال المؤسسات الاجتماعية لذلك فإنه يمكن تحديد مفهوم المؤسسات في هذا البحث كمفهوم إجرائي يلائم الهدف من الموضوع و بالتالي يمكن تعريف المؤسسات الاجتماعية بعدة مفاهيم كما يلي :

إن مفهوم المؤسسة الاجتماعية يتضمن مجموعة من الأفراد يتحدون معا لأداء عمل أو أعمال مشتركة و يرتبون بجزء من البيئة يديرون معا نوعا من الأجهزة الفنية و يخضعون لمجموعة من القواعد و النظم (2)، كما تعرف المؤسسة الاجتماعية على أنها هيئات أو جماعات تنظم من خلالها الجهود للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدد أو في عدة مجالات ذلك لان الفرد و وحده لا يستطيع الاضطلاع بمثل هذه الخدمات إلا في صورة محدودة ، و هذا يستدعي اتحاد الجهود و تضافرها و تنظيمها و توجيهها الوجهة التي تحقق أقصى فائدة ممكنة (3) كما يرى اولسون أن الإنسان باعتباره مدني بطبعه من هنا بدأت بذور العلاقات الاجتماعية التي تفاعلت تدريجيا و أدت إلى وجود نظم و هذه النظم تطلبت وجود مؤسسات تحمي هذه النظم و على ذلك

(1) عبد الهادي الجوهري ، إبراهيم أبو الغار : إدارة الاجتماعية مدخل سوسولوجي ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2001 ، ص 311 .

(2) خيرى خليل الجميلي ، المرجع السابق ص 168 .

(3) عبد الهادي الجوهري ، د/ أبو الغار ، المرجع السابق ص 289 .

فالمؤسسات الاجتماعية ضرورة و ظاهرة اجتماعية لها كيان و أساس من التطور فضلا عن كونها عملية اجتماعية⁽¹⁾.

كما ينص أحد المؤلفين ، أن كلمة مؤسسة لها معنيان المعنى الأول أنها تعني منظمة قائمة بذاتها و قد ينظر إليها باعتبارها وظيفة تمارسها إدارة المؤسسة تبنى و يعاد بنائها بقصد لتحقيق أهداف معينة⁽²⁾، حيث تركز هذه الفكرة على أن الفرد وحده غير قادر على تحقيق و إشباع جميع حاجاته و رغباته و بالتالي عندما ينسق مجموعة من الناس جهودهم فإنهم يستطيعون عمل و إنجاز أكبر .

و لذلك يشير Schein بان إحدى الأفكار الأساسية التي يعتمد عليها مفهوم المؤسسة هي فكرة تنسيق الجهود المساعدة المتبادلة التي يكون لها أهداف متفق عليها⁽³⁾ أما المعنى الثاني للمؤسسة هي فكرة تحقيق الأهداف و الأغراض المشتركة عن طريق تنسيق الأنشطة و ارتباطها بمفهوم التنسيق فان الفكرة تركز على أن تحقيق الأهداف بصورة أفضل إذا قام الأفراد بعمل الوظائف على أساس تنسيقي و تقسيم العمل الذي يستند عليه مفهوم المؤسسة .

كما عرف بون جوس BON.GAWS المؤسسة الاجتماعية بأنها تجمع إنساني ينظم فيه الأفراد و يشتركون في تحقيق هدف مشترك لكل منهم دور و مسؤولية⁽⁴⁾. كما أبرزت دراسات العالم وايت باكي Wight Bakke التي أجراها هو و مجموعته من الباحثين حول الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد و المؤسسة بما يتفق و حاجات الآخرين حيث يلخص باكي هذه الخصائص باعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد يتعاونون في حل مشكلات في فترة زمنية باستخدام موارد أساسية لتحقيق أهداف معينة و ذلك بطرق و إجراءات قانونية خاصة يمثل الشرعية اللازمة للمجتمع⁽⁵⁾، و المؤسسات على هذا الأساس ضرورة أوجدتها الحاجة إليها لمقابلة احتياجات الناس ، كما يشير مفهوم المؤسسة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد ، و الجماعات التي تؤدي إلى تعاونهم من اجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا، و هذا التعريف يخلط بين المؤسسات و التجمعات الإنسانية المختلفة أو الوحدات الاجتماعية التي يكون لها هدف مشترك و تسعى لتحقيقه .

كما ينص تعريف آخر إلى أن المؤسسة هي كل وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة من القيم الاجتماعية و المعايير ، لكن هذا التعريف كمثل سابقه لا

(1) هناء حافظ بدوي : المرجع السابق ، ص 63 .

(2) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية ، المكتب الجامعي الحديث القاهرة 2004 ص 45.

(3) محمد بهجت كشك : المرجع السابق ص 115 .

(4) سامية محمد فهمي : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق ، ص 20 .

(5) عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم و قضايا ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 1987 ، ص 3 .

يفرق بين المنظمة و بين الأشكال الاجتماعية الأخرى التي تنظم السلوك الإنساني داخلها، لأن فهم المؤسسات سوسولوجيا ينبغي أن يرتبط بالعملية الكلية للنظم و الجماعات (1).

كما يعرفها نبيل جامع بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق اهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط و اتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية (2).

و يعرف تالكوت بارسونز المؤسسات الاجتماعية باعتبارها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تبني و يعاد بناؤها لتحقيق أهداف معينة (3)، و في تعريف آخر لهربرت هكس **Herbert Hicks** أن المؤسسة تضم أشخاصا دائما ما يكونون مرتبطين ببعضهم البعض و يتفاعلون مع بعضهم ، و هذه المؤسسة يمكنها عادة أن تكون لها وظيفة لتحقيق أهداف مشتركة في ظل معيار رسمي قانوني يمثل الشرعية اللازمة للمجتمع (4)، حيث يركز هذا التعريف على عدة عناصر للمؤسسة بين الأشخاص و الوظيفة و الأهداف و القوانين الملائمة للبيئة المعاشة ، لكن لم يشير إلى طبيعة هذه المؤسسة و خدماتها و نوعية العملاء ، وهناك من يعرفها على أنها وحدات و بناءات اجتماعية و أنماط للتفاعل مقصودة و مخططة و هادفة مشترط في وجودها أكثر من جماعة و تنظم في إطار العملية الكلية للنظم الاجتماعية أي لها علاقة بالمؤسسات الأخرى في المجتمع بمعنى أنها نتاج مجتمعي أي وجدت استجابة لحاجة أو تحقيق هدف معين في المجتمع و بالتالي تعتبر جزء من القطاعات الأخرى و تعمل في نشاطات مترابطة .

و قد أوضح ماكس فيبر **weber** أن المؤسسة تتميز بخاصيتين فهي من ناحية تعتبر تنظيما ترابطيا و من ناحية أخرى فان هذه المنظمة تمارس نشاطا هادفا مستمرا ، بالإضافة إلى أن أعضاء المنظمة يملكون الوسائل التي تمكنهم من تحقيق مصلحة مشتركة و يحاولون إنجاز الأهداف بطريقة منطقية و مستقرة نسبيا (5). كما اختلفت اتجاهات المنظرين نحو المؤسسات و تعريفهم لها (6) فالمتهمين بالناحية البنائية اهتموا بالمؤسسات من خلال البنائية مثل سيشور **seachore** و بارسونز **Parsons** حيث يعتبر هؤلاء المؤسسة تجمع بشري ينشأ بنية الاستمرار من اجل تحقيق أهداف معينة و أنها عبارة عن نسق اجتماعي له وظائف . أما المهتمين بالناحية السلوكية فينظرون إلى المؤسسات الاجتماعية بأنها عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها و يؤثرون على بعضهم البعض و تأثير المنظمة عليهم أما المؤسسة في نظر المهتمين بالنواحي

(1) فوزي بشرى أحمد : أسس و عمليات إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، تكنوماشين للطباعة ، القاهرة 1987 ، ص 11

(2) محمد عاطف غيث : تطبيقات في علم الاجتماع المعاصر ، الإسكندرية ، دار الكتاب الجامعية 1970 ، ص 105 .

(3) هناء حافظ بدوي : المرجع السابق ، ص 64 .

(4) عبد الهادي الجوهري : علم الاجتماع الإدارة ، المرجع السابق ص 3 .

(5) محمد مجت كاشك ، المرجع السابق ، ص 121 .

(6) المرجع نفسه ، ص 121 .

البيئية ، حيث ينظر هؤلاء إلى المؤسسة بأنها كيان أوسع و الخط الفاصل في نظرهم بين المؤسسة و البيئة خط اعتباري يكاد يحى في بعض الأحيان بمعنى أن يهتم هذا الاتجاه بالبيئة و تأثيرها في المؤسسة باعتبارها أهم مقومات وجودها و أهميتها في استجابة البيئة لاحتياجات العملاء.

و أما المؤسسات المتخصصة فتعرف لغة من أسس يؤسس و المؤسسة هي جمعية أو معهد أو شركة يقال مؤسسة علمية او مؤسسة صناعية⁽¹⁾.

كما أن الخدمة الاجتماعية للمعوقين تعنى بدراسة كل ما يتعلق بالظروف الاجتماعية للمعوق سواء كانت ظروفًا بيئية أو أسرية أو مهنية أو تاريخية المرضي و ذلك باستخدام الاساليب المنية للخدمة الاجتماعية لمساعدته على التغلب على المشكلات التي تعوقه أو تواجه أسرته كما تعني باستغلال امكانيات المؤسسة لمساعدة المعوق على التكيف مع البيئة الجديدة و تزويده بالعادات الاجتماعية السوية من خلال البرامج الاجتماعية التي تشترك فيها سواء كانت على مستوى الفرد او الجماعة او المجتمع أو المؤسسة العلاجية.⁽²⁾

و يقصد بمؤسسات الخدمة الاجتماعية تلك المؤسسات التي تقدم خدماتها إلى الجمهور بواسطة أفراد مهنيين متخصصين هم الأخصائيون الاجتماعيون⁽³⁾ ، حيث تتميز مؤسسات الخدمة الاجتماعية باعتمادها على أساليب علمية و تطبيقية لحل مشكلات العملاء ، حيث تتطلب مهارات إدارية و إشرافية تمكن من ترجمة فلسفة و أنظمة المؤسسة و تحقيق أهدافها بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق فعالية الأداء بهذه المؤسسات و يتم هذا من خلال إيمان الجهاز الإداري بأهداف مؤسسات الخدمة الاجتماعية و احترام قدرات الأفراد و استخدام الأساليب الإدارية المتخصصة .

و على ضوء ما سبق من التعريفات يمكن تحديد الخصائص التالية للتعريف الإجرائي هي :

- أنها وحدات اجتماعية وحدت خصيصا لتحقيق أغراض معينة .
- وجود تنظيم لتحقيق هذا الغرض و يعاد تنظيمها لتتلاءم مع أغراضها .
- تختص المؤسسات بتقديم خدماتها في ميدان واحد أو أكثر .
- تمتاز باتصالها المباشر بالمستفيدين من خدماتها أو ممثليهم .
- لها هيكل تنظيمي ينظم العمل داخلها يتم العمل فيها طبقا للقوانين المتفق عليها .
- أنها تتكون من وحدات فرعية أو أجزاء تكون مرتبطة ببعضها بنائيا و وظيفيا .

(1) المنجد الأبجدي. دار المشرق، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 1967، ص 336.

(2) أحمد بوزراع: أسس التأهيل الاجتماعي للمعوقين من منظور خدمة الفرد و الجماعة مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد الرابع، جامعة باتنة، الجزائر، 1995، ص 41.

(3) خليل الجميلي : المرجع السابق ، ص 168 .

و بالتالي يمكن تعريف المؤسسات الاجتماعية بأنها ، مؤسسات خدمية تعتمد على مهارات إدارية تمكن من ترجمة فلسفة و أنظمة المؤسسة للوصول إلى أهدافها مع العملاء بإشباع احتياجاتهم لتحقيق التكيف المنشود مع بيئتهم ، و يتم ذلك من خلال أفراد مهنيين متخصصين على مستوى من المهارات الفنية و العلمية في كيفية استخدام المفاهيم و المبادئ الإدارية بما يؤدي إلى تحقيق فعالية الأداء بهذه المؤسسات .

4. مفهوم المعوق و الإعاقة. إن الشخص المعوق هو الذي تكون قدرته على أداء المهام العادية في الحياة اليومية اقل مما تتوفر لدى الشخص العادي هذه النظرة القديمة التي كان فيها تصور المجتمع للمعاق على انه ذلك الشخص غير القادر على العمل بصفة تجعله عاجزا عن أداء أي واجب من واجبات الحياة و ممارسة شؤون حياته الشخصية ، ثم تطورت نظرة المجتمع للمعوق فبعدها كان يسمى عاجزا أصبحت المراجع العلمية و الهيئات المتخصصة تسميه المعاق نفسيا و اجتماعيا مع البيئة إما بسبب إصابته بعاهات أو لأسباب عضوية أو بيئية تجعله غير قادرا على أن ينافس أقرانه الأسوياء ، كما أن هناك بعض المصلحات المتداخلة في موضوع الإعاقة و التي يجب بدء الموضوع بفك التداخل بينها و هذا على أساس التحديدات الرسمية التي قدمتها منظمة الصحة العالمية سنة 1980⁽¹⁾.

الخلل : أي فقدان أو شذوذ في التركيب أو في الوظيفة البسيكولوجية أو الفيزيولوجية .

العجز : عدم القدرة على القيام بالنشاط بالطريقة التي تعتبر طبيعية بسبب الخلل .

العاهة أو الإعاقة : نتيجة الخلل أو العجز تقيد نشأ الشخص بالنسبة لأداء مهنة معينة .

و ما يمكن أن نستخلصه من هذه المصطلحات هو أنها ليست مترادفة و إنما و كأنها متتابعة فالخلل شذوذ في احد الوظائف بينما العجز هو عدم القدرة على أداء النشاطات بسبب الخلل ، و أما العاهة أو الإعاقة فتكون نتيجة العجز الناتج عن العاهة ، كما عرف الدكتور محمد عبد المؤمن حسين المعاق " هو ذلك النقص أو القصور أو العلة المزمنة التي تؤثر على قدرات الشخص فيصير معوقا ، سواء كانت الإعاقة جسمية أو حسية أو عقلية أو اجتماعية ، الأمر الذي يحول بين الفرد و بين الاستفادة الكاملة من الخبرات التعليمية و المهنية التي يستطيع الفرد العادي الاستفادة منها ما تحول بينه و بين المنافسة المتكافئة مع غيره من الأفراد العاديين في المجتمع " ⁽²⁾، كما تعرفه الدكتورة اقبال إبراهيم مخلوف بأنه : " المواطن الذي استقره

⁽¹⁾ السيد رمضان : اسهامات الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الفئات الخاصة ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى

الإسكندرية 1998 ، ص 197 .

⁽²⁾ محمد عبد المؤمن حسين : سيكولوجية غير العادين و تربيتهم ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية 1986 ، ص 12 .

عائق أو أكثر ، يوهن من قدرته و يجعله في أمس الحاجة إلى عون خارجي واع مؤسس على أسس علمية يعيده إلى المستوى العادي أو على الأقل اقرب ما يكون إلى هذا المستوى "(1).

و رغم ذلك الاختلاف في مركز الاهتمام الا أنهم يتفقون على الافكار التالية حول المعاق بأنه :

- هو فرد يعاني من عجز او قصور جسمي أو حسي أو عقلي
- ان هذا العجز يؤثر على جوانب شخصيته النفسية و الاجتماعية .
- ان هذا العجز يؤثر في قدراته على العمل و ممارساته.
- ان المعوق يعتمد على الآخرين و يعاني عدم الاستقلالية الذاتية و سوء التكيف الذاتي النفسي الاجتماعي.
- و قد ظهر مفهوم الشخص المعوق عوض الشخص القاصر نتيجة لظهور مفهوم اعادة التكيف حيث ان فئة الاشخاص المعاقين من الفئات التي تنتمي الى مجال اعادة التكيف (2) .

5. مفهوم رعاية المعوقين من الملاحظ أنه مع بداية القرن التاسع عشر بدا الاهتمام العلمي برعاية المعوقين حيث نادى كثير من العلماء -أصحاب النزعة الإنسانية- بضرورة توفير الحياة الكريمة لهم، واعترفت مجتمعات كثيرة بحقوقهم في الحياة وظهر هذا الاهتمام، على أساس اعتقاد قائم على أن الوقاية والعلاج مجديان في هذا الميدان، إذا وضعنا في اعتبارنا أن ما يحققه الإنسان من تحسن وارتقاء مع هذه الفئة - مهما كان بسيطاً - لا يقدر بجهد أو مال، وقد ساعد هذا الاعتقاد على زيادة كبيرة في مجال الدراسات العلمية وفي إعداد المتخصصين وإنشاء العديد من دور أو مؤسسات الرعاية ومراكز لتعليمهم .

وبهذا يمكن تعريف الرعاية بأنها " الفعل الذي يتم من خلاله إمداد الآخرين بالدعم والطعام والمأوى والحماية أو هي الميل للقيام بذلك" (3) أما بالنسبة لمفهوم رعاية المعوقين عامة فهي الجهود الحكومية والاجتماعية المنظمة والهادفة لاستغلال طاقات الفرد المعوق إلى أقصاها، سواء طاقاته القادرة أو طاقاته القاصرة لئتم له أنسب توافق ممكن بينه وبين بيئته الاجتماعية بما يحفظ له كرامته وحقه كإنسان في الحياة. ولقد ظهر الاهتمام برعاية المعوقين أولاً في شكل التدخل المبكر في التكفل لهذه الشريحة في المراكز الخاصة وتقبل الناس لوجودهم في المجتمع .

ولذلك نادى العلماء والمختصين بضرورة رعاية هذه الفئة لأن ذلك سيؤدي إلى تحسنهم في النواحي المختلفة، كما أن التكفل بهذه الشريحة يقي هؤلاء من المزيد من التدهور ويحميهم من سوء التوافق الاجتماعي

(1) اقبال إبراهيم مخلوف : الرعاية الاجتماعية و خدمات المعوقين ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية 1991 ص 19 .

(2) EBERSOLD ;S,La notion de Handicap ;de Linadaptation a lexclusion, regards sociologiques N 1Paris France,1991 ,p, 36 .

(3)عبد الرحمن عيسوي:سيكولوجية الإعاقة الجسمية والعقلية ، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان،1997 ص32.

ومن هنا نستطيع القول بأن عملية التكفل بالمعاقين يعني تقديم الرعاية لهؤلاء في المستويات والمجالات المختلفة الاجتماعية والتربوية، حيث تعتبر رعاية المعوق عملية فنية تقوم على دراسة حالة وظروفه الأسرية وتتم في إحدى المؤسسات الاجتماعية وذلك بتوفير حاجاته المعيشية اليومية من طعام وكساء ونظافة ورعاية اجتماعية ونفسية وصحية وتربوية، حيث يجمع العلماء على تعريف الرعاية بأنها الجهود الحكومية و الاهلية و الدولية المنظمة و الهادفة لاستثمار طاقاته القادرة و ليتم توافق ممكن بينه و بين بيئته الاجتماعية بما يحفظ له كرامته و حقه كإنسان في الحياة⁽¹⁾.

كما يمكن الإشارة هنا إلى أن رعاية المعوقين في المراكز الخاصة تتخذ أسلوبين، الرعاية النهارية التي يقتسم فيها المراكز عملية التكفل مع الأسر بتوفير الرعاية النفسية والاجتماعية والصحية والتعليمية أما الرعاية الإيوائية فيقصد بها إيواء هؤلاء في هذه المؤسسات إذا تعذر إيوائهم في أسرهم، على أن يسمح لهم بزيارة أسرهم في آخر الأسبوع، حيث تقدم لهم الرعاية المختلفة الجوانب إضافة إلى إيوائهم في هذه المراكز ليلاً وطوال الأسبوع.

مما سبق يمكن تحديد مفهوم إحصائي لرعاية المعوقين بأنها مجموعة من الخدمات المتنوعة والبرامج والأساليب الخاصة التي تشمل النواحي الجسمية والنفسية والصحية والاجتماعية والتي ترتبط معاً بشكل متماسك وقوي يتيح فرصاً لتقديم برنامج متكامل للمعاقين في مراكز خاصة ويعتمد تقديم هذا البرنامج على حاجات ذلك المعاق وعلى مدى إمكانية مقابلة تلك الحاجات بشكل مقبول.

6. مفهوم التنظيم الإداري

تستخدم كلمة " تنظيم " على نطاق أوسع ليس فقط بين أوساط المفكرين و الباحثين في الإدارة و التنظيم بل و في الحياة العامة أيضاً و أصبحت تستخدم في العديد من المناسبات و المجالات للدلالة على مضامين مختلفة و منها الترتيب و يمكن القول أن المفاهيم المختلفة لكلمة التنظيم المتداولة بين أوساط المختصين تتركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين و هما⁽²⁾:

أن ينظر إلى التنظيم على أنه عملية وظيفة، أو يرى التنظيم من منظار عضوي على أنه كيان أو وحدة و حيث أن النقاش هنا يتركز على العملية الإدارية فسوف يقتصر الحديث على وجهة النظر الأولى باعتبار التنظيم عملية أو وظيفة إدارية.

⁽¹⁾ بدر الدين كمال عبده: الإعاقة في محيط الخدمة الاجتماعية دراسة في تدعيم النسق القيمي لجماعات المعوقين، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى الإسكندرية مصر 1999 ص 210

⁽²⁾ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص 143.

و بناء عليه فان استخدام كلمة تنظيم بمعنى منظمة يعني، جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي أجلها أنشأت المنظمة .

حيث تقول ماري فوليت في التنظيم لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات⁽¹⁾ .

و يقول موني و رايلي التنظيم هو عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك ،أما التنظيم عند هنري فايول فهو إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها .

ومن خلال ذلك يعني مصطلح "تنظيم" بصفة عامة "وضع كل شيء أو كل شخص في مكانه، و ربط كل الأشياء و كل الأشخاص من أجل وحدة كاملة في النهاية للمنظمة كلها"،فالتنظيم- ببساطة - هي تحديد العلاقات البشرية المتشابكة أو المشتركة للوصول إلى هدف أو غرض معين.

يحدد "كونتر" التنظيم الإداري بأنه "تحديد السلطات و العلاقات بقصد تحديد التنسيق الهيكلي أفقياً أو رأسياً بين مختلف المناصب التي أسندت إليها الواجبات لتحقيق أهداف المشروع".

و يعرف التنظيم الإداري بأنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف و جهود و وقت، و بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة، و بهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف معين.⁽²⁾

و يقول جورج تيري في التنظيم انه في الأصل إقامة علاقات نشيطة بين الأطراف التالية : العمل و الأفراد و مراكز العمل بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة .

من جهته يقول كونتر ،التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة و إسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً، و أفقياً في المنظمة .

و قد عرفه البعض بأنه "أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل و توزيعه إلى وحدات النشاط و تحديد الاختصاصات و مسؤوليات هذه الوحدات و العاملين بها، و طريقة الاتصالات و سير الإجراءات التنفيذية".⁽³⁾

⁽¹⁾كامل بربر : الإدارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 1996،ص 83.

⁽²⁾ محمد عبد الرحيم عنبر، الضوابط العملية و القانونية للإدارة العامة و القطاع الحكومي و القطاع العام ج 1 الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1973، ص 76.

⁽³⁾ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث ،الطبعة الأولى ، الإسكندرية 2006،ص 173.

و يعرفه "لويس ألن" التنظيم الإداري بأنه "عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة، و إقامة العلاقات لفرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف"⁽¹⁾.

و يعرفه "مارشال ديوك" بأنه "التجميع المنطقي لإجراءات المترابطة كل موحد تمارس من خلا لها السلطة و التنسيق و الرقابة لتحقيق غاية محددة"⁽²⁾.

أما عن التنظيم و الفكر الإداري فقد حدد "ديوك" موقف الفكر الإداري من مفهوم التنظيم الإداري في ثلاث اتجاهات أساسية هي⁽³⁾:

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ينظر إلى التنظيم على أساس أنه وظيفة فهو أداء للإدارة و هو بالتالي يمثل مجموعة من المهارات التي تستخدم بواسطة الإداريين بهدف تحقيقهم لبرامجهم و وضعها موضع التنفيذ .

الاتجاه الثاني: و هو اتجاه يذهب إلى أن التنظيم هو النمو المعقد للمجتمع من حيث بناء مؤسساته يختلف هذا الاتجاه عن الاتجاه الأول في تفهمه للتنظيم بأنه التغيير البنائي الذي يحدث في المجتمع ككل و ما يترتب على ذلك التغيير من نتائج تؤثر في القيم الإنسانية أو القوى الاجتماعية في المجتمع .

الاتجاه الثالث: و هو اتجاه يتزعمه الاجتماعيون السلوكيون حيث ينظر إلى التنظيم باعتباره مفهوم اجتماعي، حيث يستخدمون الاجتماعيون و السلوكيون هذا المفهوم بمعنى الجمع "التنظيمات" و ليس بمعناه المفرد.

من إستعراض التعريفات السابقة تتضح المقومات التالية لمفهوم التنظيم⁽⁴⁾ :

- يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة و هي مبررات وجوده .
- يستند التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف.
- يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه و انسجامه مع الوحدات الإدارية و بناء على ما سبق من تعريفات يمكن تحديد عناصر التعريف الإجرائي للتنظيم الإداري بما يلي :
- مجموعة من الأشخاص يسهل الاتصال بينهم بهدف تحقيق الهدف المشترك للمؤسسة.

⁽¹⁾. Louis Allan .le metier de directeur les editions des organisations ;Paris1964,P 23 .

⁽²⁾ جميل محمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال دار الجماعات المصرية الإسكندرية 1975، ص 176

⁽³⁾ عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة، الدار المصرية الحديثة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1982، ص 177.

⁽⁴⁾ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 173.

- يتضمن تنظيم الأشخاص وجود مجموعة من المسؤوليات و يحول إليهم سلطات محددة، و المسؤولية هي محاسبة الأفراد عن أداء الواجبات، و يحدد "جلوفر" السلطة بأنها الحق المخول لاتخاذ القرارات و لإعطاء الأوامر و التصرف
- التنظيم ليس هدف في حد ذاته، و إنما هو أداء لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنوطة بإدارة المؤسسة
- يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الاجتماعية، و ذلك باعتبار التنسيق هو تجميع العناصر و المكونات و الأنشطة المختلفة للربط بينها بهدف تحقيق الهدف المشترك.
- سابعاً. الأصول النظرية للإدارة في الخدمة الاجتماعية :

حيث تعتبر هذه المداخل النظرية للخدمة الاجتماعية في المجال الإداري هي أصول نظرية للدراسة الحالية لأنها تمثل محاولات جادة لبناء نظري متكامل يعتمد على معرفة علمية نظرية تستند إليها الممارسة فوجود نظرية أو مدخل واحد للممارسة المهنية ، ذلك أن تعدد المداخل و النظريات و احتكاكها معا يثري الدراسة النظرية و يرفع مستويات الأداء و يزيد من معدلات إجراء البحوث لمعرفة أوجه التشابه و التداخل بين النظريات و جدوى كل منها و قيمتها العلاجية في المجالات المختلفة⁽²⁾

فالمداخل النظرية للخدمة الاجتماعية تشير الى البناء الفكري الذي تستخدمه لمساعدة الأفراد المتخصصين لانجاز مهامهم و كذلك في عملية التخطيط و التدخل و العمليات الإدارية المصاحبة لذلك بمعنى أن أهمية المداخل النظرية تشكل نقطة بداية و أرضية نظرية خصبة لممارسة الخدمة الاجتماعية فكل مدخل من المداخل يستخدم مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها لإدارة مؤسسات المعوقين للوصول الى مستوى افضل من الخدمات للمعوقين .

و نشير هنا بان هذه المداخل النظرية مستخدمة في مجال الإدارة في الخدمة الاجتماعية، و لذلك سنعرض مجموعة من هذه المداخل التي ارتبطت بالدراسة و التي يمكن تحديد البعض منها فيما يلي :

أ. المدخل القانوني : من أقدم المداخل لدراسة الإدارة حيث يحضى بأهمية كبيرة كمنهج لدراسة الإدارة و يقوم هذا المدخل على قواعد و مبادئ قانونية و يبحث في تحديد الحقوق و الواجبات و السلطات و مسؤولياتها كما يبحث في علاقة الموظف بجهة العمل و يساعد على تحديد الإطار القانوني للوظائف العامة لكن يعاب عليه انه أهمل الجوانب البيئية و الفنية و السلوكية و يعطي انطباع وحيد في تسيير أمور المنظمة⁽³⁾

(1) محمد سيد فهمي: السلوك الاجتماعي للمعوقين، المرجع السابق، ص 227.

(2) إبراهيم عبد الهادي المليحي : الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى، 2005 ص 105 .

ب. المدخل التنظيمي الوصفي : و يهتم هذا المدخل بتصميم الهيكل التنظيمي و تحديد السلطة و المسؤولية بطريقة متوازنة مع الأخذ بعين الاعتبار التسلسل الإداري و القيادي مع تحديد الاختصاصات و الوظائف التنفيذية و التعرف على المسؤوليات الملقاة على عاتق الوحدات التنظيمية المختلفة لكن يعاد على هذا المدخل انه يمثل نظرة استاتيكية لا تأخذ في عين الاعتبار ديناميكية اتخاذ القرارات كما يتجاهل علاقة التنظيم بالوحدات الأخرى الخارجية (1) .

ج.مدخل الوظائف الإدارية : يستند هذا المبدأ على فكرة مؤداها أن هناك تشابها في الوظائف الإدارية في كافة المنظمات مما يعطي انعكاسا لفهم الإدارة داخل هذه المنظمات و عملياتها الإدارية بمعنى تحديد إطار تحليلي لعمليات الإدارة و وظائفها لكن يؤخذ على هذا الاتجاه انه لا يراعي التأثير المتبادل و التفاعل بين وظائف الإدارة كما يعزل مفهوم المنظمة على الواقع الذي يعيش فيه (2) .

د.المدخل السلوكي : حيث يعبر هذا المدخل من إسهامات علماء النفس و الاجتماع عندما تناولوا بالتحليل و التفسير الملازم للسلوك التنظيمي (3) على أساس أن المنظمة عبارة عن تجمع إنساني في المقام الأول و أن هناك تفاعل مستمر بين الأداء و كفاءة المنظمة، حيث يهتم هذا المدخل بدراسة مصدر السلطة و دوافع السلوك داخل التنظيمات و مدى تأثير هذا السلوك على تحقيق أهدافه كما يهتم أيضا بدراسة التأثير المتبادل بين التنظيم و الضغوط البيئية المحيطة ، و ما يؤخذ عن هذا المدخل الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و الإدارية جعل أنصار هذا الاتجاه يتناسون تماما العمليات الإدارية و كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات العمال و تحقيق أهداف المنظمة

هـ.المدخل الايكولوجي البيئي (4) : و يهتم هذا المدخل بالعلاقة بين المنظمة و البيئة و ذلك عن طريق دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة و تقوم فكرة هذا المدخل على أساس أن كافة التنظيمات الإدارية هي نتاج طبيعي للبيئة التي توجد فيها باعتبار أن هذه البيئة المحيطة تتكون من مناخ سياسي و اجتماعي و اقتصادي لها انعكاسها في التنظيمات الإدارية و ما يؤيد هذا الاتجاه أن التنظيمات الإدارية تتناسب دائما مع الظروف البيئية لا يمكن أن تنجح في ظروف مجتمع آخر (5)، لكن يعاب على هذا المدخل أن العوامل البيئية في تطور مستمر و حركة دائمة و من ثم فان محاولة اللحاق بهذا التطور يحتاج إلى جهد و عناء .

(1) ابراهيم عبد الهادي المليجي : المرجع السابق ، ص 106.

(2) عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم و الإدارة ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1997ص 297

(3) المرجع نفسه ، ص 300 .

(4) أمين الساعاتي : أصول علم الإدارة العامة تطبيقات و دراسات على السعودية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى 1997 ، ص 412 .

(5) احمد مصطفى خاطر : المرجع السابق ، ص 41 .

و. **المدخل المقارن** : يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة في دراسة الإدارة و ذلك عن ريق دراسة الإدارة و مقارنتها بين مجتمعين مقارنة أكثر من نظام إداري في مجتمع واحد ، حيث يقوم المدخل المقارن على الدعائم الأساسية لعلم الإدارة لمناقشة و علاج المشاكل الإدارية و أساليب علاجها بالإضافة إلى نمو الفكر الإداري الذي يؤدي إلى البحث و المقارنة التحليلية و يعتبر هذا المدخل إطارا عاما لفهم الإدارة و لكن لا يوفر نماذج تطبيقية يعتمد عليها في إدارة المؤسسات (1).

ز. **مدخل النظم** : يعتمد هذا المدخل على اعتبار المنظمة جزءا من النظام الإداري العام يتأثر بقوى مختلفة و وفقا لذلك فان النظام الإداري يتكون من مدخلات و مخرجات و تتكون المدخلات من الموارد أما المخرجات فتتكون من القرارات و السياسات التي ينتهجها التنظيم الإداري و في ضوء ذلك فان التنظيم الإداري يأخذ المدخلات باتخاذ القرارات ثم يتجسد ذلك في شكل مخرجات يصدرها إلى البيئة العامة بتوزيع الموارد التي أنتجها التنظيم ثم ترتد ثانية إلى مدخلات جديدة و هكذا (2).

ثامنا. الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات و الابحاث التي تطرقت الى مشكلة المعوقين عامة نظرا لتنوع طبيعة هذه الابحاث و كذا أهداف كل بحث من وراء دراسته لذلك فان اهمية هذا الموضوع جعلتنا في حاجة ملحة للتطرق لبعض الدراسات التي تناولت متغيرات البحث من مختلف الجوانب و التي وجدنا ان لها علاقة بالبحث فيما ان الدراسات السابقة تساعد الباحث في توجيه بحثه باعتبارها الموجهات النظرية و الميدانية التي تزيد من ثمره البحث و خصوصيته لأنها تمده بالمسالك الهامة للاستقصاء و توفير البيانات لكل ما يجور حوله من خلال مقارنة مضامينها بما تحتوي من معلومات غنية و قيم علمية و نظرية و تطبيقية اضيفت الى حقل المعرفة. لكن نظرا لندرة الدراسات التي عالجت الادارة في مؤسسات الاعاقة فقد حاولنا قدر المستطاع جمع موضوعات و دراسات تخص دور الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة و دراسات تخص الادارة في المؤسسات الاجتماعية و كذا بعض الدراسات التي تخص مشكلات الادارة في هذا المجال و يمكن عرض ملخصات الدراسات فيما يلي :

(1) أمين الساعاتي ، المرجع السابق ، ص 52 .

(2) يونس عبد الغفور مقدادي و آخرون ، المرجع السابق ، ص 46 .

الدراسة الأولى: رعاية المعوقين و أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من منظور الخدمة الاجتماعية) دراسة ميدانية بالمركز الوطني للتكوين المهني للمعاقين بدنيا "خميسي ولاية تيبازة."⁽¹⁾ من اعداد احمد مسعودان و اشراف الاستاذ الدكتور، فضيل دليو ،جامعة قسنطينة2005 - 2006
ملخص الدراسة.

مشكلة الدراسة . حيث تناولت الدراسة من خلال الإشكالية التركيز على فئة من الأفراد من المجتمع الذين تصعب تربيتهم و تنمية شخصياتهم بالطرق أو الوسائل المادية و البشرية و المعنوية العادية حيث أنهم يعانون من سوء التكيف الجسمي و العقلي و النفسي و الاجتماعي و يحدث ذلك نتيجة خلل في نمو الوظائف و حواس الجسم مما يخلق لديهم مشكلات نفسية و أخرى اجتماعية تحول بينهم و بين الاستفادة الكاملة من الخبرات التي يستطيع الفرد العادي الاستفادة منها .

ظاهرة الإعاقة ظاهرة إنسانية إجتماعية و لقد أخذت مكانة بارزة في اهتمامات الدارسين و الباحثين ،لتفاقمها في مختلف أنحاء العالم كما أن تميز هؤلاء المعاقين بهذه الخصائص يؤثر على نموهم و على تكيفهم الشخصي و الاجتماعي لذا وجب التكفل بهم و تهيئتهم للاندماج في المجتمع كما أن الدارس لفئة المعوقين يجدها تحتاج إلى مساعدة و رعاية مع تكفل خاص من طرف مؤسسات المجتمع المتخصصة . و تعتبر الرعاية الاجتماعية للمعوقين جانبا هاما من جوانب التكفل بهم و هذا راجع لأهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و التي تدرج ضمن هدف عام و هو تحقيق الإدماج المهني و الاجتماعي و القدرة على التواصل الاجتماعي مع الآخرين .

ولهذا الغرض و بناء على ما سبق فان معرفة الباحث بأهمية الرعاية الاجتماعية في عملية الإدماج الاجتماعي دفعته إلى معرفة مضمون العملية في الواقع و مدى قدرتها على تحقيق إدماج المعوقين إنطلاقا من التساؤل الرئيسي، ماهو واقع رعاية المعوقين و أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالمركز ميدان الدراسة ؟
حيث تم تناول هذا التساؤل الرئيسي من خلال الأبعاد التالية

- واقع خدمات الرعاية المقدمة للمعوقين بميدان الدراسة و المتمثل في واقع خدمات الرعاية الصحية و الطبية وواقع خدمات الرعاية النفسية وواقع الخدمات الرعاية التكوينية المهنية.

أما خدمات الرعاية و إشباع حاجات المعوقين بالمركز ميدان الدراسة فتشمل خدمات الرعاية الصحية و الطبية و إشباع الحاجات البيولوجية ،خدمات الرعاية النفسية و إشباع الحاجات النفسية ثم خدمات الرعاية

⁽¹⁾ أحمد مسعودان : رعاية المعوقين و أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من منظور الخدمة الاجتماعية، دراسة ميدانية بالمركز الوطني للتكوين المهني للمعاقين بدنيا خميسي ،ولاية تيبازة، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية من إشراف الأستاذ الدكتور، فضيل دليو، جامعة قسنطينة 2005 - 2006

الاجتماعية و إشباع الحاجات الاجتماعية و خدمات الرعاية التكوينية المهنية و إشباع الحاجات التدريبية ،أما خدمات الرعاية و أهداف سياسة الإدماج الاجتماعي بالجزائر فتشمل خدمات الرعاية و الاستقلالية الذاتية للمعوق و خدمات الرعاية و التكيف النفسي و خدمات الرعاية و التكيف الاجتماعي .

أهداف الدراسة فان الباحث يؤكد من خلال دراسة الموضوع رعاية المعوقين و أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من منظور الخدمة الاجتماعية إلى الكشف عن الظاهرة محل الدراسة ميدانيا أي تشخيص واقع رعاية المعوقين و أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من خلال الأهداف العلمية لإثراء الرصيد العلمي في الخدمة الاجتماعية و كذا الكشف عن طبيعة خدمات الرعاية المقدمة للأشخاص المعوقين بالمركز ميدان الدراسة كأهداف عملية.

فرضيات الدراسة . حيث انطلق الباحث في دراسة هذا الموضوع من خلال الفرضية العامة هي : إن توفر خدمات الرعاية للأشخاص المعوقين بالمركز ميدان الدراسة يساهم في تحقيق أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر " و الفرضيات الفرعية كما يلي :

- تتوفر خدمات الرعاية للأشخاص المعوقين بالمركز الميدان .
- خدمات الرعاية المقدمة للأشخاص المعوقين بالمركز ميدان الدراسة تؤدي إلى إشباع حاجاتهم .
- خدمات الرعاية المقدمة للأشخاص المعوقين بالمركز ميدان الدراسة تساهم في تحقيق أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر .

مجتمع الدراسة . الدراسة الميدانية قد أجريت على مجتمع المعوقين المتربصين هو مجتمع الدراسة الأساسي لها لتلقيهم الرعاية و اعتبارهم من تستهدفهم عملية سياسة الإدماج الاجتماعي لإدلاء آراءهم حول مختلف أنواع الخدمات و البرامج فهم هدف العملية و نتيحتها حيث بلغ عددهم 101 معاق أغلبيتهم معاقين حركيا .

و مجتمع الدراسة الثاني و هم المؤطرين و المكونين و المختصين باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في العملية الإدماجية للمعوقين فهم من يتعاملون مباشرة مع المعوقين المتربصين بالمركز و الذي بلغ عددهم 24 مفردة .

منهج الدراسة .حاول الباحث جمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة و وضع المعوقين المتربصين بالمركز و ظروف رعايتهم فقد استخدم المنهج الوصفي الذي يتضمن الملاحظة و الاستقصاء و التحليل و التفسير للكشف عن نظام الرعاية في الجزائر .

أدوات جمع البيانات . حيث استخدم الباحث أداة الملاحظة في شكلها البسيط من خلال الدراسة الميدانية لإعطاء نظرة للمركز ميدان الدراسة و كذا الوثائق للحصول على معلومات التعريف بميدان الدراسة و المقابلة غير موجهة مع المسؤولين في الوزارة الوصية و المتربصين ثم المكونين لدعم البيانات في البحث و تعتبر استمارة الاستبيان الوسيلة الأهم في جمع البيانات فقد قام الباحث بتصميم استمارتين استبيانيتين من اجل تطبيقهما مع المبحوثين المعوقين و المختصين في رعاية المعوقين .

نتائج الدراسة .توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها أن:

- تتوفر خدمات الرعاية الصحية و النفسية و الاجتماعية و التكوينية بالمركز الوطني للتكوين المهني للمعاقين بدنيا .و بذلك الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت .
- خدمات الرعاية المقدمة للأشخاص المعوقين بالمركز ميدان الدراسة تؤدي إلى إشباع حاجاتهم و بذلك الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت .
- خدمات الرعاية المقدمة للأشخاص المعوقين بالمركز ميدان الدراسة تساهم في تحقيق أهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي في الجزائر ،من خلال تحقيق الاستقلالية الذاتية التكيف الذاتي ، التكيف النفسي،التكيف الاجتماعي و بذلك الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت .

التعليق على الدراسة السابقة. تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع رعاية المعوقين و سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر و رصد جوانب الإيجاب و القصور فيها حيث ركز الباحث على عدة أبعاد للكشف عن هذه السياسة من خلال محاولة خلق و تحقيق و توفير و استغلال أقصى قدر ممكن من التكيف الذاتي و النفسي و الاجتماعي و الاستقلالية الذاتية لهؤلاء تطبيقا لمبدأ وجوب تكافؤ الفرص بينهم .

و طبعا لا يتأتى ذلك إلا من خلال السعي إلى تحسين وضع المؤسسات بالاهتمام بموضوع الإعاقة أولا ثم ضرورة الوعي بالتكفل باحتياجاتهم و مشكلاتهم بالوقوف على ظروف الرعاية و الخدمات الاجتماعية المقدمة ميدانيا و هذا يدفع إلى إعادة النظر في هذه البرامج و الخطط و استراتيجيات الرعاية و الإدماج الاجتماعي للأشخاص المعوقين و من إحداث التغييرات اللازمة عل طبيعتها في إطار السياسات الاجتماعية العامة للمجتمع ، حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة و مقارنتها في الواقع من خلال الدراسة الميدانية بالمركز الوطني للتكوين المهني للمعاقين بدنيا خميسي ولاية تيبازة .

أما الدراسة الحالية التي نحن بصدد البحث فيها فهي تسعى إلى دراسة موضوع دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات المعوقين من حيث التركيز على الخدمة الاجتماعية باعتبارها أحد المهن الأساسية التي تعمل في إطار نظام الرعاية الاجتماعية للمعوقين التي تلعب الإدارة فيها دورا مهما في تنظيم برامج الخدمات الاجتماعية كمهنة مؤسسية في ضوء فلسفة و أهداف و أساليب الخدمة الاجتماعية لتحقيق أهداف هذه الفئة ميدانيا.

و هذا طبعا تطلب من الباحثة محاولة تقصي الظاهرة ميدانيا من خلال خبرة المؤطرين و المختصين و الإداريين في خمسة مراكز متخصصة في رعاية المعوقين بولاية المسيلة و نظرا لأهمية البحث في الدور الواسع للممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في إدارة هذه المؤسسات،توزعت هذه المراكز حسب نوع الإعاقة بين مؤسسة الصم البكم و مؤسسة المكفوفين و مؤسستين للمتخلفين عقليا لتوسيع مقاربة الواقع الميداني و مؤسسة النشاط الاجتماعي باعتبارها الأرضية الأساسية لتنظيم هذه المؤسسات حيث أن هذه الدراسة

تتقاسم إلى حد بعيد مع الدراسة الحالية من حيث اتخاذ منظور الخدمة الاجتماعية كبعد نظري و عملي في محاولة تقصي الظاهرة نظريا و ميدانيا للكشف عن معطيات الرعاية في مؤسسات المعوقين بالجزائر لكن تكمن الإضافة في التركيز أكثر في الدراسة الحالية على الجانب الإداري و العمليات الإدارية التي تقدمها الخدمة الاجتماعية لإدارة مؤسسات المعوقين و قد ساعدتنا الدراسة في تحديد جوانب ومضامين الخدمة الاجتماعية كمفهوم واسع أعطى الكثير في مجال رعاية المعاقين تاريخيا، مما أتاح لنا فرصة الاهتمام أكثر بجوانب فهم الموضوع .

الدراسة الثانية: "دور الخدمة الاجتماعية في دعم و تطوير السلوك الايجابي للمعوقين جسميا."⁽¹⁾

دراسة ميدانية بمؤسسة التأهيل المهني الاسكندرية ، مصر، 1998.

ملخص الدراسة .

مشكلة الدراسة . فأما إشكالية الدراسة فقد قام الباحث بدراسة ميدانية تستهدف التعرف على الدور الذي تلعبه الخدمة الاجتماعية في دعم و تطوير السلوك الايجابي لدى المعوقين جسميا بمؤسسة التأهيل المهني و محاولة معرفة الدور الاساسي للمؤسسات الخاصة في التأثير على هذه الفئات بتعديل سلوكهم من خلال تأهيلهم مهنيا حيث ركزت تساؤلات الاشكالية حول محاولة البحث في العوامل المؤثرة في توجيه و تعديل سلوك المعوق كذلك دور مؤسسات التأهيل المهني في تعديل سلوكه ثم توضيح دور الخدمة الاجتماعية في دعم و تطوير السلوك الايجابي للمعوقين .

منهج الدراسة. إعتد الباحث المنهج الوصفي للحصول على معلومات عن أدوار الأخصائي في دعم السلوك الايجابي لدى المعوقين جسميا و ذلك للتحقق من الفرضيات .

فرضيات البحث. حيث وضع الباحث لهذه الدراسة مجموعة من الفروض التي تعمل على تحقيق النظرية و العملية و التي حددها من خلال التراث النظري و الدراسات الميدانية السابقة و هي :

- إن الإعاقة الجسمية دور توجيه سلوك المعوق.
- تلعب مدة الإقامة بالمؤسسة دورا في توجيه سلوك المعوق .
- الإعاقة تأثير على علاقة المعوق بأسرته .
- إستجابة المعوقين صغار السن لبرامج دعم السلوك الايجابي أكثر من استجابة المعوقين الأكبر سنا .
- تنوع المظاهر السلوكية للمعوق قبل و بعد التحاقه بالمؤسسة .
- التدريب يساعد على تأهيل المعوقين مهنيا.

⁽¹⁾ محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين دراسة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى

الإسكندرية ، مصر، 1998. ص ص 224-263.

- تؤدي الاستفادة من برامج و أنشطة المؤسسة الى دعم السلوك الايجابي للمعوقين
- يلعب الاخصائي الاجتماعي دورا في دعم السلوك الايجابي عند المعوقين جسيميا.
- و يمكن صياغة الفروض بصورة عامة في فرض واحد و محدد و هو : ان ممارسة الخدمة الاجتماعية تؤدي الى دعم و تطوير السلوك الايجابي عند المعوقين جسيميا.
- أدوات البحث .** بناء على المنهجية المتبعة كانت ادوات البحث متعددة حيث استخدم الباحث نموذج المسح الاجتماعي و كانت الاداة الاساسية له هي الاستبيان و المقابلة و الوثائق كالسجلات المتاحة للمؤسسة و كذا الملاحظة العلمية البسيطة.
- مواصفات العينة.** حيث أن خصائص مجتمع البحث التي يتميز بها صفة واحدة و هي وجود الاعاقة ناتجة عن مرض او حادث أصيب به الشخص فآثر على قدراته و امكانياته الجسمية .
- أهداف الدراسة.** إتفقت اغراض الباحث مع اغراض الاخصائي الاجتماعي حيث يهدف الاخصائي الاجتماعي الى تحسين الممارسة و الأداء للخدمة الاجتماعية كما يهدف الباحث الى توسيع نطاق المعرفة و الارتقاء بها لتكون في متناول الاخصائي الاجتماعي الممارس و في خدمة عمله.
- نتائج البحث.** فان النتائج العامة التي خلصت اليها الدراسة الميدانية و الاطار النظري فمن حيث تأثير نوعية الاعاقة على السلوك فقد أوضحت الدراسة أن الاعاقة كانت ذات تأثير قوي على القوى الجسمية كلما احتاج الى فترة تأهيلية أطول نسبيا من المصابين باعاقات أقل تأثيرا على الجسم كما أن للإعاقاة تأثير كبير على تصرفات و سلوك الانسان مع نفسه و مع الآخرين نتيجة للتغيرات النفسية التي تطرأ عليه ازاء الاصابة.
- كذلك تأثير مدة الإقامة بالمؤسسة على دعم السلوك الايجابي فان مدة الإقامة ذات علاقة بالمركز الذي يحتله العضو في الجماعة التي ينتمي اليها داخل المؤسسة فكلما زادت مدة الإقامة استطاع المعوق تكوين علاقات أكثر .
- من حيث تأثير الاعاقة على اسرة المعوق فالاعاقاة تؤدي الى زيادة النفقات الاقتصادية للاسرة .
- كما أن سن و عمر المعاق له تأثير في إستجابة المعوق لتوجيه برامج تعديل و دعم السلوك فكلما كان صغير السن فهناك سهولة في تشكيل سلوكه .
- تغير المظاهر السلوكية قبل و بعد التحاق المعاق بالمؤسسة فهناك اختلاف بالنسبة للمعاق بين ما كان عليه قبل وبعد التحاقه بالمؤسسة .
- من حيث التدريب و دوره في تأهيل المعاقين فان هذا الاخير عملية ضرورية لاستخدام قدراتهم المتبقية في عمل يستطيعون إعالة أنفسهم به
- من حيث برامج و أنشطة المؤسسة و دورها في دعم السلوك الايجابي فقد أكدت غالبية العينة ان نظام المؤسسة مناسب لهم لانه يوفر كافة الامكانيات الخاصة بالانشطة و الخدمات.

— من حيث دور الاخصائي الاجتماعي في دعم و تطوير السلوك الايجابي فان هناك علاقة بين المعوقين و الاخصائي الاجتماعي علاقة مساعدة في حل مشكلاتهم .

التعليق على الدراسة السابقة. لقد أسفرت نتائج البحث على عدة مفاهيم و علاقات كانت عبارة عن تصورات نظرية متعددة لرؤية الواقع الاجتماعي للمعوقين عامة في المؤسسات الخاصة و دور الاخصائي الاجتماعي في تعديل سلوكهم و تدعيم سلوكهم الايجابي لهم و ذلك بتأهيلهم مهنيا وفق برامج خاصة و أساليب متخصصة لتحقيق أهداف محددة لذلك فقد توصل الباحث الى نتائج واسعة في اطار هذا البحث لتأكيد دور الخدمة الاجتماعية في هذا المجال فقد تنوعت المتغيرات التي حاول من خلالها توضيح اهداف الدراسة بين تأثير نوع الاعاقة و الإقامة على سلوك المعوق و كذا تأثير الاعاقة على علاقة المعوق بأسرته و سن المعاق على توجيه سلوكه و غيرها من المتغيرات و هي عناصر بارزة و مؤثرة في عملية رعاية المعوقين .

فهذه الدراسة من بين الدراسات التي تساهم في تطور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية بما تقدمه من إضافات لمناقشتها لمشكلات المعوقين و التي تعكس الواقع الاجتماعي لهذه الفئة في الميدان حيث حاولت تهيئة سبل للوصول الى حقائق تفيد الاخصائي الاجتماعي في أداء دوره في المساهمة الايجابية مع متطلبات هذه الفئة ميدانيا، حيث تشترك الدراسة مع الدراسة الحالية في دور الخدمة الاجتماعية في التكفل و رعاية المعاقين من باب تحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية في الميدان إنما تتوسع الدراسة الحالية في زاوية التناول من حيث معرفة دور الخدمة الاجتماعية في إدارة مؤسسات الرعاية أي الكشف عن مضامين الممارسة المهنية و دورها في إدارة مؤسسات المعاقين من حيث الأساليب و العمليات و الوظائف الإدارية في إطار فلسفة و مبادئ مهنة الخدمة الاجتماعية .

الدراسة الثالثة. الاعاقة في محيط الخدمة الاجتماعية (دراسة في تدعيم النسق القيمي لجماعات المعوقين)⁽¹⁾.

ملخص الدراسة .

مشكلة الدراسة. إيماناً بأن المعوقين كغيرهم من أفراد المجتمع لهم الحق في الحياة الكريمة و في النمو بأقصى ما تمكنهم منه قدراتهم وطاقاتهم و بأن طريقة العمل مع الجماعات بصفة عامة تملك من المبادئ و الاستراتيجيات و التكتيكات و أدوات العمل ما يمكنها من تقديم رعاية مناسبة لتلك الفئة .

⁽¹⁾ بدر الدين كمال عبده: الإعاقة في محيط الخدمة الاجتماعية، دراسة في تدعيم النسق القيمي لجماعات المعوقين، المكتب

و من ثمة فنحن نحاول في هذه الدراسة التأكد من مدى فاعلية و قدرة طريقة العمل مع الجماعات في تدعيم النسق القيمي لفئة المعوقين حركيا حتى يمكن للعاملين معهم إستثمار ذلك الأمر الذي ييسر التعامل معهم و يعزز من فعالية إستراتيجيات التدخل المهني بمختلف أنواعها و اتجاهاتها و أهدافها.

و لذلك تحدد موضوع هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات و تدعيم النسق القيمي للمعوقين و قد تم تحديد مفردات هذا النسق في القيم الاجتماعية القيم الاقتصادية القيم الدينية قيم الانتماء و يرجع اختيار هذا الموضوع إلى :

- كثرة حجم المعوقين و زيادتهم بصفة مستمرة.

- قلة الدراسات الاجتماعية المرتبطة بالنسق القيمي للمعوقين و محاولة تدعيمه.

- أهمية الدور الذي يلعبه النسق القيمي في حياة الانسان بصفة عامة و في حياة المعوقين بصفة خاصة.

أهداف الدراسة. و ترجع أهمية الدراسة في أن القيم عنصر هام و يدخل تكوين الشخصية من أجل تنظيم الدوافع الإنسانية أثناء عمليات التفاعل داخل مواقف متعددة و من ثم فالقيم عنصر ضروري لتنظيم البناء و العلاقات بين الانساق الاجتماعية و هي اساس إنجازات السلوك و دفع الفرد مع الآخرين في المواقف الاجتماعية المتباينة يحتاج الى القيم التي تحدد التزاماته وواجباته ازاء الجماعة التي ينتمي اليها اما بالنسبة للانسان المعوق فقد تكون لديه مشاعر سلبية تراكمت بفعل وجود الاعاقة و البيئة التي تحيط به ، مما قد يعطل جهازه القيمي مع وجود بعض القيم غير المرغوبة أو قيم تحتاج الى تدعيم و هذه آثار سلبية على حياته المستقبلية بصفة عامة.

حيث تحاول الدراسة تحقيق عددا من الاهداف العملية و العلمية و هي :

فأما الأهداف العملية:

- الوقوف على مدى فعالية طريقة العمل مع الجماعات في تدعيم القيم لدى المعوقين حركيا.

- تحديد مدى فعالية طريقة العمل مع الجماعات في تحقيق التوازن داخل النسق القيمي للمعوقين حركيا.

- تحديد مدى فعالية طريقة العمل مع الجماعات في الحد من بعض المظاهر السلوكية غير المرغوبة و زيادة المظاهر السلوكية المرغوبة.

-محاولة استثمار طريقة العمل مع الجماعات في زيادة العلاقات الاجتماعية و التفاعلات المرغوبة و في تدعيم التماسك و التكامل الجماعي .

-التأكيد على أهمية دور اخصائي العمل مع الجماعات في مجال العمل مع المعوقين.

فاما العلمية العلمية:

-محاولة بناء مقياس لبعض القيم يمكن استخدامه لتحديد مدى فعالية طريقة العمل مع الجماعات في تدعيم تلك القيم.

- عرض بعض الاستراتيجيات و النماذج و المداخل التي يمكن الاستفادة منها في مجال العمل مع الجماعات بصفة عامة و مع جماعات المعوقين حركيا بصفة خاصة و محاولة توظيفها لتدعيم النسق القيمي لدى الجماعة. **فرضيات الدراسة.** و قد تم صياغة الفرض الرئيسي كما يلي: تؤدي ممارسة طريقة العمل مع الجماعات الى تدعيم النسق القيمي للمعوقين حركيا.

و ينبثق من هذا الفرض مجموعة فروض فرعية أهمها: توجد فروض ذات دلالة احصائية بين نتائج التطبيقين القبلي و البعدي لمقياس القيم على اعضاء الجماعة التجريبية لصالح التطبيق البعدي.

منهج الدراسة. أما عن نوع الدراسة و منهج البحث فيعد موضوع الدراسة و اهدافها من العوامل الهامة المؤثرة على تحديد نوع الدراسة حيث ان موضوعها تحدد في العلاقة بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات و تدعيم النسق القيمي للمعوقين حيث كان الهدف من الدراسة هو التحقق من مدى فاعلية برامج التدخل المهني لهذه الطريقة في تحقيق التدعيم المنشود للنسق القيمي للمعوقين لذا فان نوع الدراسة الحالية هي دراسة تجريبية و تتميز تلك الدراسة بأنها اكثر ضبطا و دقة و احكاما من الدراسات الكشفية و الوصفية و تمكن الباحث ان يستعين باكثر من منهج في اختبار فروضه الأمر الذي يستدعي معه تعدد ادوات جمع البيانات .

و إتساقا مع موضوع الدراسة و نوعها و تحقيقا لأهدافها و التأكد من مدى صدق الفروض التي قامت عليها يعتمد هذا البحث على منهجين هما المنهج الوصفي و المنهج التجريبي .

فالمنهج الوصفي للوقوف على الواقع الفعلي للنسق القيمي للأعضاء و فهمه و الإحاطة بأبعاده ووضع خريطة لشكل الهرم القيمي و نمط الادوار و شبكة العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل الجماعة .

أما المنهج التجريبي فقد حاول الباحث خلق مواقف متمثلة في أنشطة برامج التدخل المهني التي تمت في ضوء مبادئ و فلسفة خدمة الجماعة حيث إعتد على مهارات الإحصائي مستهدفا بذلك التحقق من مدى صحة فروض الدراسة و قد حاول الباحث التحكم في المتغيرات الهامة و التي يمكن ان تؤثر على التجربة حيث تهدف الدراسة الى محاولة الوقوف على تأثير المتغير المستقل و هو طريقة العمل مع الجماعات في المتغير التابع و هو النسق القيمي للمعوقين.

اما عن ادوات الدراسة فحرصا من الباحث على التأكد من تأثير المتغير التجريبي و لطبيعة موضوع الدراسة و هو النسق القيمي الذي اتفق العلماء على أنه يوجه سلوك الأفراد في المواقف المختلفة و للتأكد من التغيرات التي حدثت في النسق القيمي و الجوانب المرتبطة به حتما و هما جانب السلوك و جانب العلاقات و التفاعلات و التماسك الجماعي .

أدوات الدراسة. و عليه فقد تم الإعتماد على الأدوات التالية :

- التقارير الدورية و هي احدى وسائل التسجيل الاساسية في خدمة الجماعة و الذي يتضح من خلالها مدى التزام الاخصائي الاجتماعي بفلسفة و مبادئ و اسس طريقة العمل مع الجماعات و موجهاتها و ما اعتمد عليه الباحث من استراتيجيات و تكتيكات و نماذج في ممارساته المهنية.

- مقياس القيم حيث حاول الباحث بناء مقياس للتعرف على الهرم القيمي لدى أعضاء الجماعتين و قد إتمد في ذلك على المعطيات النظرية و العملية لطريقة العمل مع الجماعات و قد اقتضت هذه الدراسة على أربع قيم هي القيم الاجتماعية و الاقتصادية و الدينية و قيمة الانتماء و تتضمن كل قيمة من تلك القيم أبعاد قيمية.

- الملاحظة المنظمة من خلال الدليل المعياري لملاحظة ادوار اعضاء الجماعة.

نتائج الدراسة. و أخيرا أسفر التحليل الاحصائي للبيانات عن النتائج التالية، بالنسبة لقيم و ابعاد النسق القيمي موضوع الدراسة اكدت النتائج فعالية برامج التدخل المهني في تدعيم القيم الاجتماعية و القيم الاقتصادية و الدينية عند الاعضاء و المحافظة على استمرار هذا التدعيم و كذا قيمة الانتماء حيث دلت النتائج على فعالية برامج التدخل المهني في تدعيم قيمة الانتماء لدى كل الاعضاء الذين يحتاجون الى ذلك.

أما بالنسبة لنتائج الدليل المعياري لملاحظة أدوار أعضاء الجماعة فقيما يتعلق بالحد من المظاهر السلوكية غير المرغوبة فقد اثبتت النتائج فعالية التدخل المهني في الحد من المظاهر السلوكية التي تعكس ادوار العدواني المعاق، الباحث عن التقدير، المعترف بذاته، المتسلط... و أيضا نجحت في التقليل من تلك المظاهر السلوكية غير مرغوبة و زيادة المظاهر المرغوبة مثل ادوار المبادر المنسق الموجه، المنشط المشجع .

التعليق على الدراسة السابقة. أما عن تقييم الدراسة فان هذا الموضوع من أكثر الموضوعات البحثية التي تحاول ملائمة الواقع الاجتماعي و خصائصه و هو خطوة أساسية نحو تحقيق الفهم الصحيح ، إذ من خلاله تتمكن من الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع من خلال محاولة الاعتماد على طريقة العمل مع الجماعات في تدعيم النسق القيمي لدى المعاقين حركيا و تحقيق التوازن داخل قيم و أبعاد هذا النسق و الحد من المظاهر السلوكية غير المرغوبة و تدعيم العلاقات المرغوبة لزيادة التماسك و التكامل داخل الجماعة.

و تأتي هذه الدراسة لتوضح دور الخدمة الاجتماعية في مواكبة هذه السياسات و أخذ العديد من الباحثين في العمل على تطوير أفضل الطرق و الاساليب التي من خلالها يمكن التعامل مع المعاق و مع بيئته الاجتماعية و النفسية واضعين في إعتبارهم بأن الاعاقة في المقام الأول نفسية إجتماعية قبل أن تكون عضوية. ووفقا لذلك فإن هذه الدراسة تبرز أن مجال الاعاقة يعتبر أحد مجالات العمل في مهنة الخدمة الاجتماعية حيث تشترك مع دراستنا الحالية في البحث في دور الخدمة الاجتماعية كممارسة مهنية تجاه هذه الفئة لكن تختلف عنها في البحث عن الواقع الاداري الذي يمكن أن تقدمه الخدمة الاجتماعية للمؤسسات الخاصة بالمعاقين من حيث محاولة رصد العمليات و الوظائف الادارية التي تقوم بها لإدارة و تنظيم مؤسسات المعاقين.

الدراسة الرابعة. "العلاقة بين الاعداد المهني و اتجاهات طلاب الخدمة الاجتماعية نحو المعاقين (1) " ملخص الدراسة.

مشكلة البحث. فأما تحديد إشكالية فركزت على رعاية المعاقين و تأهيلهم و تعمل على إزالة كل المعوقات التي تعرقل المعاق عن أداء دوره و من مظاهر هذا الاهتمام إنشاء العديد من المؤسسات لرعاية مختلف فئات المعاقين التي تتعدد و تتنوع التخصصات المهنية اللازمة لخدماتهم و من بينها الاخصائيين الاجتماعيين. و إذا كان توفير برامج الرعاية الاجتماعية للمعاق يعد واجبا من واجبات المجتمع نحو مجموعة من أبنائه فان مدى كفاءة البرامج و فعاليتها تتحدد بالوسط الذي تتفاعل فيه إمكانات معينة مع العوامل المحيطة بهذه البرامج وأن التعرف على اتجاهات المجتمع نحو المعاقين هو جزء من برنامج تخطيط الخدمات الخاصة بالمعاقين في هذا المجتمع و تنفيذها و تطويرها.

ذلك لأن الاتجاهات الاجتماعية الايجابية نحو المعاقين فضلا عن أنها تعطي لهم إحساسا بالاحترام فهي تهيئ المناخ الملائم لتخطيط برامج الرعاية في حين أن الاتجاهات السلبية ربما تحول دون ظهور هذه البرامج اساسا. و على ذلك فقد تحددت مشكلة الدراسة في دراسة: "العلاقة بين الاعداد المهني و اتجاهات طلاب كلية الخدمة جامعة حلوان نحو المعاقين".

فرضيات الدراسة. وأما فروض الدراسة فبناء على ما انتهت اليه الدراسات السابقة و في ضوء نظرية النسق المفتوح المستخدمة تمت صياغة الفروض التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاعداد المهني و اتجاهات طلاب كلية الخدمة الاجتماعية نحو المعاقين.
- لا يوجد ارتباط دال احصائيا بين تدريب الطلاب بمجتمع البحث في مجال رعاية المعاقين و اتجاهين نحو المعاقين .

أهداف الدراسة. أما عن أهداف الدراسة فقد تركزت على مايلي:

- تحديد درجة اتجاهات طلاب كلية الخدمة الاجتماعية نحو المعاقين.
- تحديد الارتباط المهني و اتجاهات طلاب كلية الخدمة الاجتماعية نحو المعاقين.
- توضيح علاقة التدريب الميداني باتجاهات الطلاب نحو المعاقين.
- الوصول الى مقترحات تساهم في تطوير الاعداد المهني في بناء اتجاهات ايجابية نحو المعاقين.

(1) بحث في المؤتمر العلمي الثامن لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان كلية الخدمة الاجتماعية 16-17 مارس 1995، ص ص 783-814 ..

- حيث تعد هذه الدراسات الوصفية التي تهدف الى دراسة خصائص معينة او موقف يغلب عليه التحديد كما انها تستهدف وصف اتجاهات طلاب كلية الخدمة مجتمع البحث نحو المعاقين.

منهج الدراسة.و قد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة و ذلك لأنه يرتبط إرتباطا وثيقا بكل من موضوع البحث و أهدافه و أنه يعتمد على الاتصال المباشر بالناس أو بعينة منهم كما أنه يعد محاولة منظمة لتقرير و تحليل و تفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة و ذلك للاستفادة منها في المستقبل.

عينة الدراسة . حيث اعتمدت العينة في قياس علاقة الاعداد المهني باتجاهات طلاب كلية الخدمة الاجتماعية نحو المعاقين تمت المقارنة بين طلاب في العام الجامعي 1995 بعد إجراء الاختبارات الشخصية عليهم و توزيعهم الى مجموعات .

أدوات الدراسة. كما تم استخدام مقياس اتجاهات مع العينة من اعداد الباحثة متكون من 62 عبارة موزعة على ثلاث جوانب فرعية بين الجانب المعرفي و الجانب الوجداني و الجانب السلوكي .

نتائج الدراسة. بالنسبة لنتائج تطبيق الدراسة الميدانية فقد تم اختبار صحة الفرض الأول فقد أثبتت النتائج أنه لا توجد دلالة إحصائية بين الاعداد المهني و إتجاهات الطلاب نحو المعاقين، أما الفرضية الثانية فتم فعلا اثبات عدم وجود دلالة احصائية بين التدريب المهني و اتجاهات طلاب الجامعة للمعوقين،، و بالتالي فإن نتائج الدراسة أوضحت أن الاعداد المهني يزيد من الاتجاهات الايجابية للطلاب نحو المعاقين مع امكانية التاكيد على هذا الاعداد بالاهتمام أكثر، بالاستعداد الشخصي للمهنة و الاعداد النظري و الاعداد العملي.

التعليق على الدراسة السابقة. أما عن تقييم الدراسة مقارنة مع الدراسة الحالية فان اهتمامها بموضوع الاعداد المهني للمختصين في رعاية الاعاقة يشكل اهمية كبيرة لبعض مفاهيم الدراسة الحالية التي تبحث في دور الخدمة الاجتماعية كعلم و فن في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين يؤثر فيه بشكل كبير هذا الاعداد العلمي و المهني للمختصين ميدانيا و كذا عمليات التدريب للتعامل مع هذه الفئة ميدانيا لكن بمنظور آخر هو البحث في الأدوار التي يمكن تقديمها لهذه المؤسسات التي تتعامل مع المعاقين من ناحية أهمية الادارة من منظور الخدمة الاجتماعية أي مجال الاعداد الاداري للخدمة الاجتماعية بجانب ما تم ذكره في هذه الدراسة من نتائج تخدم حقل المعرفة و العلم في أهداف الخدمة الاجتماعية لرعاية المعاقين.

الدراسة الخامسة ((سيكولوجية الإدارة و المشكلات الإدارية في المؤسسات و سبل علاجها))

دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاجتماعية بالإسكندرية 1990⁽¹⁾

ملخص الدراسة.

مشكلة البحث.فأما إشكالية البحث فتركز حول البحث في أهم المشكلات الإدارية في المؤسسات الاجتماعية في المجتمع المصري و معرفة الأضرار الناجمة عن تلك المشاكل الإدارية و كذلك التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى انتشار هذه المشكلات و تشخيصها للوصول إلى مقترحات المشاركين لعلاجها و يمكن إيجاز ذلك في أهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف على أهم المشكلات الإدارية الموجودة في المجتمع المصري .
- التعرف على الأضرار الاقتصادية و الاجتماعية و الصحية و النفسية و الأخلاقية التي قد تنجم عنها.
- التعرف على الأسباب المؤدية إلى تفشي هذه المشكلات و ذلك بغية القضاء على هذه الأسباب .
- التعرف على اقتراحات العينة المشاركة لعلاج هذه المشكلات .

منهجية الدراسة.حيث اعتمدت هذه الدراسة المسحية على إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من الموظفين الإداريين من العاملين بكليات جامعة الإسكندرية و ذلك كإستطلاع آرائهم حول أهم المشكلات الإدارية و أضرارها المختلفة و أسبابها و كيفية علاجها حيث كانت عينة الدراسة عددها 353 شخصا شملت أطباء و طلاب و موظفين للحصول على صورة متكاملة عن حجم المشكلات الإدارية و نوعيتها و لقد أسفرت استجابات المشاركين على وجود المشكلات التالية :

- مشكلات قانونية و تشريعية كجمود القوانين و عدم التنسيق بين الهيئات التشريعية و كثرة القوانين و تضاربها و وجود أخطاء في النصوص القانونية و التفسير الشخصي لبعض الأحكام القانونية من قبل الموظفين .

- المشكلات الأخلاقية و السلوكية و الشخصية و النفسية و الدينية، حيث كشفت النتائج تنوع هذه المشكلة و تعددها و شموليتها فكل جوانب شخصية الموظف و إلحاق الضرر المتعاملين معه و تعطيل سير العمل و لعل أصعب ما يصيب الأجهزة الإدارية هو التدهور الأخلاقي و الوازع الديني هذه المشكلات اختلفت ما بين : الوعود بدون تنفيذ ، سوء المعاملة عدم الجدية ، التواهي في العمل ، إضاعة الوقت ، سوء الحالة المزاجية للموظفين ، النفاق و الرياء ، البعد عن السلوك المثالي ضياع الضمير و ضعف الوازع الديني ، الاغتراب و الانطواء ، النفعية ، عدم الولاء ، تفضيل المصالح الشخصية الخ .

(1).عبد الرحمن محمد عيسوي : سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، مصر 1999

- المشكلات الاقتصادية و المالية حيث تعرض النتائج استجابات العينة لمشكلات عدم التوزيع الامثل للميزانية وسياسة الحوافز و كذا عدم السيطرة على الموارد .

- المشكلات المهنية و صراع المؤهلات و تضارب و تداخل التخصصات و يظهر ذلك في عدم الملائمة ما بين العمل و نوع التخصص و عدم وجود تأهيل وظيفي و كفاءة مهنية و عدم تكافؤ الفرص في تعيين الموظفين و عدم استغلال الكفاءات الإدارية في مجال الإدارة و انتشار الصراع بين الموظفين .

- المشكلات ذات الطابع الاجتماعي و تشمل هذه الطائفة من المشاكل العديد من أوجه المعاناة سواء ما يشعر به الموظف الإداري نفسه أو ما يلحقه هو بغيره ، و أكثر هذه المشكلات إقرارا من قبل العينة المحسوبة البطالة المقنعة ، الترقية لمن لا يستحق ، تكديس الموظفين ، عدم تساوي الطبقات ،المواصلات ، الإسكان... الخ .

- المشكلات التنظيمية و الضبط و المتابعة و الإشراف و سوء استعمال السلطة و التسبب و الإهمال و عدم انضباط مواعيد الموظفين و عدم توفر السجلات و الملفات تعدد الاختصاص في مجال واحد قلة التنظيم الداخلي ، التسلط في اتخاذ القرارات و الاستبداد الإداري و سوء استغلال الوظائف... الخ .

- المشكلات التعليمية و التدريبية و هي تلك المتعلقة بالتدريب الإداري و المهني و قلة الخبرة و الكفاءة الإدارية و قلة الاهتمام بالوعي الثقافي و قلة الدورات التدريبية و عدم معرفة الموظفين بواجباتهم الوظيفية و عدم فهم القوانين و اللوائح و عدم إدخال التكنولوجيا في النشاط الإداري .

نتائج الدراسة. كما توصلت نتائج الاستبيان إلى أهم الأضرار الاقتصادية و الاجتماعية و الصحية الناجمة عن المشكلات الإدارية هي :

ضعف معدلات الإنتاج ، عدم الشعور بالثقة في الجهاز الإداري ، انتشار الفساد و التسبب و الانحراف و الإهمال ، الأضرار الاقتصادية مثل تكديس العمالة و زيادتها ، انتشار الصراعات بين طوائف الموظفين و كذا هجرة و هروب الكفاءات .

أما الأسباب القانونية فتتمثل في القصور في التشريعات و الأسباب الاقتصادية فتتمثل في قلة الو ارتفاع مستوى المعيشة أما الأسباب النفسية فهي انخفاض الروح المعنوية و انتشار الأمراض النفسية و كذا الجهود و التزم في العمل و عدم الانتماء و الثقة في العمل و أربابه و قصور رتبة الموظفين إضافة إلى الأسباب التنظيمية و الأخلاقية و كذا الثقافية و السياسية و التربوية و التعليمية... الخ .

التعليق على الدراسة السابقة . عموما هذه الدراسة تبحث في المشكلات الادارية المتعلقة بالمؤسسة من حيث ارتباطها بالوظائف الادارية الممارسة في المؤسسات الاجتماعية عامة و التي يعاني منها رغم تنوع نشاطات المؤسسة و تنوع فئات التي تتعامل معها في حين أن الدراسة الحالية تحاول البحث في المؤسسات الاجتماعية من منظور إداري و الكشف عن مضمون الادارة في الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين

و من المعلوم أن هناك خصوصية لهذه العينة في التعامل معها ميدانيا حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الوظائف الادارية التي يمكن أن توفرها الخدمة الاجتماعية في إطار الطرق و الأساليب الممارسة كما تبحث الدراسة الحالية عن حصر المشكلات و العراقيل التي تحول دون نجاح أهداف الخدمة الاجتماعية .

الدراسة السادسة . ((سياسات التطوير الاداري بالمملكة العربية السعودية))⁽¹⁾ علي ناصر آل زاهر (1994) المشرف الدكتور نبيل إسماعيل رسلان و أحمد عباس الجليلي قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد و الإدارة جامعة الملك عيد العزيز . المملكة العربية السعودية.

ملخص الدراسة. حيث تركز مشكلة البحث على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية و من أهداف البحث استعراض المشكلة الإدارية و أسبابها و سبل علاجها من خلال التطوير الإداري و قد اولت الدراسة أهمية كبيرة للمدخل و الأساليب الرئيسية للتطوير الإداري و هي المدخل القانوني و التنظيمي و البشري و البيئي و ... الخ و تحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة و تقويم مساهماتها في مجال التطوير الإداري و التقدم ببعض التوصيات إلى الجهات المسؤولة

فرضيات البحث. حيث حدد الباحث عددا من الفرضيات للبحث من أهمها تأثر سياسات التطوير الإداري سلبا و إيجابا بقوة و ضعف التنسيق بين أجهزة التطوير الأمر الذي أدى إلى عدم توافر خطة متكاملة للتطوير الإداري و التأثير على كفاءة و فعالية جهودات التطوير الإداري و عدم التوافق بين الأعباء المتزايدة للجهاز الإداري و بين الإمكانيات التي تتعرض أحيانا للنقصان و يؤثر سلبا على جهود التطوير .

منهج البحث. و قد اتبع الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي و حدد مجتمع بحثه للمديرين المسؤولين عن التطوير الإداري بالأجهزة المسؤولة و كذلك المصالح المختصة و اتبع أسلوب العينة الاجتماعية التطبيقية و بلغ عدد مفرداتها 222 مفردة ممثلين بمجتمع البحث و قد اتبع الباحث أسلوب المقابلة الشخصية و الاستبيان و استخدم الباحث في تحليل بياناته الأولية أسلوب مجموع التكرارات لإجابات مفردات المجتمع و النسب المئوية المقابلة لها ثم استخلاص مدلولات تلك النسب لمتغيرات البحث

نتائج البحث. و قد توصل الباحث إلى عدد من النتائج التي تمكنه من إثبات صحة فروضه و عليه فقد اقترح بعض التوصيات التي يرى فائدتها عند تطبيقها في دعم و تحديث سياسات التطوير الإداري و أهم هذه التوصيات وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري تشمل جوانب التنظيم و القوى العاملة و الاهتمام بجوانب وظائف الإدارة و الإصلاح الإداري و دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في التطوير الإداري في المنظمات الحكومية لتقديم برامج و أنشطة مشتركة .

⁽¹⁾ علي ناصر آل زاهر : سياسات التطوير الاداري بالمملكة العربية السعودية ، من إشراف نبيل إسماعيل رسلان و احمد عباس الجليلي، قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عيد العزيز . المملكة العربية السعودية 1994 .

التعليق على الدراسة السابقة . حيث يحاول هذا البحث دراسة إمكانية التطوير الإداري في المنظمات الحكومية عامة دون الاختصاص في مجال معين من هذه المنظمات و محاولة معرفة و تحديد الوظائف الإدارية اللازمة لهذا التطوير و تدعيم صلاحيتها عامة لكن البحث الذي سنتناوله فيه يهدف إلى معرفة دور الخدمة الاجتماعية في إدارة مؤسسات المعوقين و هذا يتفق إلى حد بعيد مع هذا الموضوع كون الوظائف الإدارية المراد البحث فيها هي ذاتها في الدراسة الحالية تختلف فقط في المؤسسات المراد تطوير الإدارة بها .

فالموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه يخص المؤسسات المختصة برعاية المعوقين و بالتالي فالنوع الخدماتي يختلف عن المنظمات الأخرى كونها تتعامل مع شرائح خاصة من المجتمع تحتاج إلى رعاية خاصة و طاقم إداري خاص يهدف و يسعى إلى تقديم برامجه مع هذه الفئة ميدانيا وفق ظروف إدارية خاصة نحاول الكشف عنها من خلال هذا البحث .

الدراسة السابعة. "برنامج تدريبي لتحقيق التنمية المهنية و تحسين تفهم الاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية و تاهيل المعاقين لأدوارهم المهنية"⁽¹⁾
ملخص الدراسة.

مشكلة البحث. يعد توفير برامج الرعاية الاجتماعية للمعاقين واجبا من واجبات المجتمع نحو مجموعة من ابنائه لحماية من الانحراف و تحقيقا لاهداف الانسانية و الاقتصادية و الاجتماعية و يعتمد نجاح تلك البرامج على اعداد العاملين في المجال و على اتجاهاتهم الايجابية تجاه المعاقين.

لذا يجب الاهتمام باعداد فريق العمل المهني و ذلك اثناء المرحلة الجامعية كل في اختصاصه ذلك لان الاعداد المهني يعمل على تزويد الطلاب بالمعارف والحقائق و النظريات و المهارات و الاتجاهات الضرورية من اجل التوصل الى ممارسة مهنية تتسم بالكفاءة و الفعالية.

و نتيجة للتطور العلمي و التكنولوجي في كافة المجالات و حتى اذا كانت الدراسة الجامعية كافية و جادة فان التقادم يصيبها بسبب التطور المستمر لذا فان الحاجة لاكتساب الجديد في المجال من المعلومات و المهارات تظل دائمة فما بالننا اذا كان الاعداد المهني اثناء المرحلة الجامعية غير كاف لممارسة العمل المهني في مجال رعاية المعاقين .

و تم اعداد برنامج تدريبي و المشاركة في تنفيذه لتحقيق التنمية المهنية و تحسين اداء الاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية و تاهيل المعاقين بحيث يتم تطبيقه في البداية على عينة مختارة من الاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية المعاقين و على ذلك تحددت مشكلة البحث في تصميم و تنفيذ و تقويم

(1) بحث في المؤتمر العلمي للعلوم الاجتماعية، الجزء الثالث، القاهرة، جامعة الأزهر 28-30 جويلية 1997.

"برنامج تدريبي لتحقيق التنمية المهنية و تحسين اداء الاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية المعاقين لأدوارهم المهنية".

حيث تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتعدى البحوث الوصفية و التقييمية للاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية و تاهيل المعاقين الى التأثير الفعلي لتنميتهم مهنيا و تحسين تفهم ادائهم لادوارهم المهنية في مجال العمل و ذلك من خلال اعداد البرنامج المناسب لذلك و تطبيقه و تقويمه . حيث تهدف الدراسة الى تحديد العلاقة بين تطبيق البرنامج التدريبي و تحقيق التنمية المهنية للاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية المعاقين عينة البحث .

و انطلاقا من محاولة البحث في مجال التنمية المهنية للاخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات رعاية المعاقين و أدوار الخدمة الاجتماعية المقدمة للعمل معهم و كذا قياس هذا المؤشر ميدانيا من خلال أدوار الاخصائي الاجتماعي مع الانساق المختلفة التي يتعامل معها في عمله مع المعاقين و هي مع المعاق ذاته و مع أسرته و مع الجماعات و مجتمع المعاقين بالمؤسسة و مع فريق العمل المهني بها و مع المؤسسة و المجتمع و هو ما يقيسه مقياس تفهم الاخصائيين الاجتماعيين لادوارهم المهنية في مؤسسات رعاية المعاقين.

حيث تعد الدراسة احد بحوث تقييم و تقدير عائد البرنامج التدريبي و تقوم على اساس وصف البرنامج التدريبي كمتغير مستقل و التنمية المهنية و تفهم الاخصائيين الاجتماعيين لادوارهم المهنية كمتغير تابع و تعتمد الدراسة على القياس القبلي و البعدي لجماعة واحدة من الاخصائيين الاجتماعيين و تعتبر الفروق بين القياسيين بمثابة التغير الذي الذي ينتج عن البرنامج التدريبي و تحقيق التنمية المهنية و تحسين تفهم الاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية و تاهيل المعاقين لادوارهم المهنية .

تم وضع الفروض التالية من خلال ذلك تم وضع الفروض التالية :

فرضيات الدراسة. توجد علاقة دالة احصائيا بين تطبيق البرنامج التدريبي و تحقيق التنمية المهنية للاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية و تاهيل المعاقين المتدربين .

- توجد علاقة دالة احصائيا بين تطبيق البرنامج التدريبي و تفهم الاخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية و تاهيل المعاقين المتدربين لادوارهم المهنية.

نتائج الدراسة. و قد أوضحت نتائج إختبار الفروض وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين تطبيق البرنامج التدريبي و زيادة المعلومات و معارف الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في رعاية و تاهيل المعاقين و تنمية مهاراتهم المهنية و اتجاهاتهم نحو المعاقين و العمل في المجال.

هذا و تؤكد الباحثة على أن الاهداف النهائية لبرامج التدريب هي تحسين أداء الأخصائيين الاجتماعيين لأدوارهم المعنية عمليا إلا أن تعديل السلوك يحتاج الى بعض الوقت لكي يظهر واضحا عند التقويم و بالرغم

من التقييم الذي اجرته الباحثة الا انها تؤكد على ضرورة و اهمية تقويم الاداء الفعلي لمعرفة مدى ادا المتدرب على ما اكتسبه من معارف و مهارات و اتجاهات و تفهم لأدواره المهنية.

التعليق على الدراسة السابقة. أما عن توظيف الدراسة فإن محاولة البحث في امكانية وضع برنامج تدريبي لقياس التنمية المهنية للعاملين في مجال الاعاقة لرعايتهم و تأهيلهم لادوارهم المهنية فان هذا الموضوع يمس فئتين هما الاخصائيين الاجتماعيين و فئة المعاقين من حيث تحقيق فعالية البرنامج التدريب لهذه الفئة ميدانيا و كذا تاهيل المعاقين و تأهيلهم مهنيا مستقبلا من خلال هذا البرنامج التدريبي و انطلاقا من اهداف هذا الموضوع فان الدراسة الحالية تبحث في ادوار الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعاقين من حيث محاولة البحث في العمليات و الوظائف الادارية المنظمة الموجهة لهذه الفئة ميدانيا من خلال فريق عملي مهني متخصص مهامه الرئيسية هو رعاية المعاقين ووفقا لذلك يتقاطع الموضوعان في فئة المعاقين و البرامج الموجهة لهم و التي يقوم بها متخصصون في هذا المجال من حيث تقديم الوظائف الادارية او البرامج المهنية التدريبية لهم. المهم كلا الموضوعان من البحوث الوصفية للاخصائيين العاملين في مجال الرعاية الى التأثير الفعلي للعمليات المهنية في تحسين تفهم ادائهم لادوارهم المهنية من منظور الخدمة الاجتماعية للوصول الى رفع الاداء المهني الى المستوى الفعال، اما الدراسة التي نحن بصدد البحث فيها فتهدف الى محاولة الكشف عن ادوار الخدمة الاجتماعية في تحليل ادوار و وظائف للعاملين في مجال الادارة في مؤسسات رعاية المعاقين.

الدراسة الثامنة. العوامل المؤثرة على تمويل برامج الرعاية الاجتماعية بالمؤسسات الاهلية⁽¹⁾
ملخص الدراسة .

مشكلة الدراسة. تركز الدراسة على عملية التمويل في الوقت الحاضر كاهم العمليات التي تؤثر على أداء الخدمات و على مدى قيام المؤسسات بدورها في تقديم برامج الرعاية الاجتماعية للمستفيدين من خدماتها و كلما توفر التمويل كلما اتسعت المؤسسات الاهلية في خدماته و ارتفاع مستواها و بالتالي اقبل المواطنين على الاستفادة منها و نمت انشطتها و نالت التقدير المادي و الادبي من المواطنين.

و لما كان ما يدفعه المستفيدين لبرامج الرعاية الاجتماعية لا يمكن ان تغطي تكاليف هذه البرامج فان الهيئات الاجتماعية يجب ان تحمل على تمويلها من المجتمع ككل أي عن طريق الضرائب التي تجمعها الحكومة او عن طريق التمويل التطوعي من الجمهور .

و نظرا لأهمية المال بالنسبة للهيئات الاهلية في مجال الرعاية الاجتماعية فان مجالس ادارتها لا تعطي الثقل و نفس الاهتمام لبقية المسؤوليات التي تقوم بها كما تعطيتها تمويلها و تأكيدا لأهمية الموارد المالية و العمل على

⁽¹⁾ رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 261-280.

مواجهة كل ما من شأنه ان يعوق تحقيق هذا الهدف فان هذه الدراسة تهتم بالتعرف على الاخطاء التي تقع فيها الجمعيات الاهلية عند القيام باستخدام الاساليب المتصلة بتنمية الموارد المالية في محاولة للتوصل الى ما يفيد هذه الجمعيات فيما لو أخذت به لتنمية مواردها المالية و بالتالي تمكينها من التوسع في خدماتها و تحسين مستوى أدائها.

حيث تتضح أهمية الدراسة في ان الجمعيات الاهلية لها دور هام في مجتمعنا و لها صفة الانتشار بين كافة فئات المجتمع كما انها احتلت مكانة بارزة في كتابات تنظيم المجتمع و اعتبرتها اداة تسهل مشاركة المواطنين تلك المشاركة التي تعتبر الاساس لنجاح برامج و مشروعات تنظيم المجتمع.

أهداف الدراسة. أما عن أهداف البحث فهي للتعرف على الاخطاء التي تقع فيها الجمعيات الاهلية عن قيامها بتنمية مواردها المالية بما يسهم في تلاقي هذه الاخطاء و توجيه الاهتمام نحو اكتساب الخبرات و المهارات المرتبطة بجمع المال بالاضافة الى الاهتمام بالجوانب الادارية الخاصة بتحقيق اهداف الجمعيات الاهلية.

و كذا الاستفادة من الممارسات الميدانية و البحوث التطبيقية و التأكيد على أهمية المشاركة من جانب سكان المجتمع في دعم الهيئات الاهلية ماديا للقيام بالانشطة و البرامج المناسبة .

كما تتلخص مشكلة البحث في محاولة التعرف على اخطاء اساليب تنمية الموارد المالية للمؤسسات الاهلية من خلال التساؤلات التالية :

- ماهي الاخطاء التي تواجه الجمعيات الاهلية اثناء قيامها بتنمية الموارد المالية ؟
- ماهي الوسائل المستخدمة حاليا في جمع المال بالمؤسسات الاهلية ؟
- ماهي انسب الوسائل التي يمكن استخدامها لمواجهة اخطاء اساليب تنمية الموارد المالية بالمؤسسات الاهلية؟
- ماهو اسهام طريقة تنظيم المجتمع لمساعدة الهيئات الاهلية لمواجهة الاخطاء الخاصة باساليب تنمية الموارد المالية؟

و قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها ان الكثير من الجمعيات يعتبرون ان التمويل معوق اساسي في تحقيق اهداف الجمعيات الاهلية، كما ان نسبة كبيرة منها يرجعون السبب في انخفاض التبرعات يعود الى المستوى الاقتصادي لمعظم المواطنين و ان نسبة لا يستهان بها يرون ان التبرعات بالمال للهيئات الاهلية لا يكفي باحتياجاتها، كما ان الآخرون يرجعون ضعف التمويل الذاتي الى نقص الخبرة و مهارات جمع المال لدى الجهاز الاداري.

التعليق على الدراسة السابقة. إن هذا البحث حاول من خلال اطاره النظري و التطبيقي البحث في المتغيرات التي تتحكم في تنمية الاساليب و الموارد المالية للمؤسسات الاهلية و مساعدتها على تصميم البرامج المناسبة التي تسهم في تحقيق الاهداف الموجودة و كذا معرفة دور الخدمة الاجتماعية عامة و طريقة تنظيم

المجتمع خاصة بما تتضمنه من عمليات و مهارات في مساعدة المؤسسات على مواجهة مناطق الخلل التي تعاني منها و مساعدة المناطق التي تعاني من مشكلات اجتماعية، كما تعمل على تنمية التعاون بين المؤسسات لتنفيذ برامجها و مواجهة الاحتياجات الاجتماعية للمناطق التي تقوم بخدمتها .
و في هذا الصدد تشترك مع الدراسة الحالية في متغير وظيفة التمويل في المؤسسات الاجتماعية عامة من حيث محاولة البحث في ابعاد هذه الوظيفة ضمن العمليات و الوظائف الاخرى التي تميز مؤسسات المعاقين خاصة و الذي نحاول من خلاله البحث في الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية في هذا المجال.

الدراسة التاسعة. دراسة مقارنة لمعوقات إدارة منظمات الخدمات الإنسانية في دولة الإمارات العربية وسلطنة عُمان وكيفية إيجاد الحلول لها⁽¹⁾
ملخص الدراسة :

مشكلة الدراسة. تعد منظمات الخدمات الإنسانية أحد مكونات نسق الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني والإماراتي؛ حيث تساهم هذه المنظمات في تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للفئات المحتاجة. وتهدف هذه الدراسة المقارنة إلى التعرف إلى المعوقات الإدارية التي تؤثر سلباً على عمليات التخطيط، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، والتسجيل وإعداد التقارير، والتمويل والميزانية، والقيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكذلك المعوقات التي ترجع إلى عوامل بيئية و ثقافية. كما تسعى أيضاً إلى التوصل إلى مؤشرات ومقترحات عامة يمكن أن تساهم بفعالية في مواجهة تلك المعوقات، ومن ثم تطوير العمل في تلك المنظمات بحيث تؤدي دورها في خدمة عملائها، والمشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية.

عينة الدراسة . وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من 178 مبحوثاً يعملون في 12 منظمة في مجتمع الإمارات وعينة مقارنة لها تتكون من 209 مبحوثاً يعملون في 8 منظمات في سلطنة عمان خلال الفترة من شهر سبتمبر 2012 إلى شهر ماي 2012

وتشتمل هذه الدراسة على فصلين. يتناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وإجراءاتها المنهجية بما يتضمنه ذلك من تحديد مشكلة البحث وأهميتها، والمفاهيم الرئيسة الواردة فيها، وأهداف وتساؤلات الدراسة، والإجراءات المنهجية بما في ذلك نوع الدراسة والمنهج والمجالات البشرية والمكانية والزمنية، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها. ويستعرض الفصل الثاني النتائج العامة التي توصلت إليها

⁽¹⁾ رياض أمين حمزاوي ،قسم الخدمة الاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الإمارات العربية مجدي محمد مصطفى عبدربه ، قسم علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة السلطان قابوس سنة 2012

الدراسة مع شرح تفصيلي لأهم المعوقات الإدارية التي تواجه منظمات الخدمات الإنسانية. وأخيراً أهم المؤشرات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في مواجهة تلك المعوقات.

من هذا المنطلق كانت الدراسة الحالية والتي تحاول التعرف إلى المعوقات والصعوبات التي تعرقل سير العملية الإدارية للهيئات والمنظمات الاجتماعية العاملة في مجال الخدمات الإنسانية، سواء المرتبطة بالعملية الإدارية ذاتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتوظيف وتنسيق مراقبة ومتابعة وتمويل، أو فيما يتعلق بالعوامل والظروف البيئية المرتبطة بها وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الهيئات والمنظمات الاجتماعية الأهلية (غير الحكومية) العاملة في مجال الخدمات الإنسانية في كل من دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان، وكذلك تحديد بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها مواجهة تلك المعوقات ومحاولة القضاء عليها؛ الأمر الذي يسر تحقيق أهداف منظمات الخدمات الإنسانية، والتي تركز على رعاية الفئات الضعيفة وغير القادرة على الحصول على حقوقها وتقديم الخدمات التي تحتاج إليها هذه الفئات.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- استقصاء ميداني فعلي للمعوقات التي تواجه إدارة منظمات الخدمات الإنسانية في كل من: دولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عمان من خلال دراسة إمبريقية.
 - 2- تحديد المعوقات التي تؤثر سلباً في سير العمل وتعطل كفاءة وفعالية العملية الإدارية في منظمات الخدمات الإنسانية وهيئاتها، سواء كانت تلك المعوقات متعلقة بعمليات التخطيط الإداري، أو التنظيم الإداري، أو المتعلقة بعمليات التوظيف أو التوجيه أو عمليات التنسيق، أو التسجيل وإعداد التقارير، أو إعداد الميزانيات، أو كانت متعلقة بعمليات القيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم، أو المتعلقة منها بالمعوقات التي ترجع إلى عوامل بيئية وثقافية.
- نتائج الدراسة.** أما عن نتائج الدراسة في ضوء أهدافها فقد أوضحت نتائج الدراسة أن ترتيب المعوقات التي تواجه منظمات الخدمات الإنسانية في المجتمع العماني هي على النحو الآتي: التمويل وإعداد الميزانية (في الترتيب الأول) يليه التخطيط الإداري، ثم القيادة واتخاذ القرار، فالصعوبات البيئية، ثم التوظيف، والتنسيق والتسجيل وإعداد التقارير والتنظيم الإداري، وأخيراً التوجيه والإشراف. أما في منظمات دولة الإمارات فقد كان ترتيب المعوقات على نحو مختلف نسبياً، حيث جاءت معوقات التنظيم الإداري في الترتيب الأول، يليه التخطيط الإداري، فالتمويل وإعداد الميزانية، فالقيادة واتخاذ القرار، والتسجيل وإعداد التقارير، ثم التنسيق، والصعوبات البيئية، وأخيراً التوجيه والإشراف.

التعليق على الدراسة السابقة. إن هذه الدراسة المقارنة تهدف إلى التعرف إلى المعوقات الإدارية التي تؤثر على عمليات ووظائف الإدارة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة كالتخطيط، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، والتسجيل وإعداد التقارير، والتمويل والميزانية والقيادة واتخاذ القرار

والتنفيذ والمتابعة والتقييم و هي نفس العمليات الادارية التي نحن بصدد البحث فيها وكذلك المعوقات التي نريد الوصول اليها من خلال هذه الدراسة باستخدام أداة المقابلة .

الدراسة العاشرة. الإعداد المهني للاخصائي الاجتماعي و ممارسة دوره الإداري بالمؤسسات الاجتماعية⁽¹⁾

ملخص الدراسة. إستهدفت الدراسة الاجابة على مجموعة من التساؤلات و هي ما واقع ممارسة الاخصائي للمهام الادارية المرتبطة بدوره كمدير الى أي مدى يؤثر الاعداد النظري و العملي ما المعوقات التي تواجه الاخصائي الاجتماعي .

حيث تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية و مستخدمة منهج دراسة الحالة و اعتمدت على استمارة استبيان مقابلات شبه مقننة لتحليل المحتوى بعض كتب ادارة المؤسسات و مناهج اعداد طلاب الخدمة الاجتماعية . طبقت الدراسة عن مديرتي الشؤون الاجتماعية و الادارات و الوحدات على مستوى الجمهورية بمحافظة القاهرة و الجيزة.

عينة الدراسة . حيث تكونت العينة من 17مدير إدارة و 121رئيس وحدة شؤون اجتماعية و 7 أساتذة من الخدمة الاجتماعية

نتائج الدراسة.و توصلت الدراسة الى أن مستوى ممارستهم للمهام المرتبطة بالإعداد المهني للاخصائيين الاجتماعيين للمهام المرتبطة بالتخطيط الاداري متوسطة أما المرتبطة بالتنظيم الاداري قوية كما توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين المتغيرات المرتبطة بدورهم الاداري و أن هناك صعوبات تواجه الاخصائيين الاجتماعيين تحول دون ممارستهم للمهام المرتبطة بدورهم الاداري.

التعليق على الدراسة السابقة . حيث أن هذه الدراسة مشاهجة إلى حد بعيد الدراسة الحالية من حيث المتغيرات و الأبعاد و هي الخدمة الاجتماعية و الاخصائي الاجتماعي تختلف فقط في خصوصية المؤسسة و هي بالنسبة لهذه الدراسة مؤسسات رعاية المعاقين.

كما أن الاشكالية المطروحة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث البحث في الدور الاداري للخدمة الاجتماعية في المؤسسات الاجتماعية و دور الاخصائي الاجتماعي كمحرك أساسي و فعال في عملية الادارة في حين ركزت الدراسة على المدراء فقط بينما الدراسة الحالية تم صياغة الاستبيان الموجه لكل الطاقم الاداري و البيداغوجي في هذه المؤسسات و القيام بالمقابلة في نفس السياق في البحث في الصعوبات التي تعترض العمل الاداري في هذه المؤسسات .

(1) ماهر أبو المعاطي علي: الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي و ممارسة دورها الإداري بالمؤسسات الاجتماعية www.sw.helwan.edu.eg/sosial موقع البحث العلمي جامعة حلوان. 1996.

خلاصة الفصل

يعد الاطار العام للدراسة من أهم الأمور التي تساعد الباحث على كتابة بحث علمي سليم و هو أيضا القالب الذي يساعد الباحث على كتابة بحثه وفق خطة مبينة وواضحة ليصل للبحث نحو بر الأمان. فهو أحد أهم الأجزاء الموجودة في البحث العلمي حيث تطرقنا في هذا الفصل الى كل ما يتعلق بموضوع الدراسة من خلال الامام بجميع أبعاد البحث حيث قدمت صورة واضحة عن التعريف بإشكالية البحث و تحديدها و صياغتها ثم أهمية و أسباب و أهداف الموضوع كما قمنا بعرض الفرضيات المعتمدة في الدراسة ثم عرضا مفصلا للمفاهيم المهمة في الدراسة كما تم تلخيص جملة من الدراسات رغم قلة الدراسات التي تناولت موضوع الادارة في رعاية المعوقين لكن حاولنا قدر المستطاع جمع بعض الدراسات المهمة لمحاولة مقارنة مضامينها بما تحتوي من خطوات و نتائج.

الفصل الثاني
الأسس النظرية لمؤسسات المعوقين

الفصل الثاني

الأسس النظرية لمؤسسات رعاية المعوقين

أولاً. مؤسسات رعاية المعوقين

1. إتجاه المنظرين نحو المؤسسات الاجتماعية
2. نشأة و تطور مؤسسات رعاية المعوقين.
3. سمات و خصائص مؤسسات رعاية المعوقين
4. أسس ومبادئ مؤسسات رعاية المعوقين.
5. أهداف مؤسسات رعاية المعوقين
6. أنماط مؤسسات رعاية المعوقين
7. العوامل المؤثرة في مؤسسات رعاية المعوقين

ثانياً. الخدمة الاجتماعية و رعاية المعوقين

1. وضعية المعوقين عبر التاريخ
2. تصنيف المعوقين و مشكلاتهم
3. حقوق و احتياجات المعوقين
4. نظرة و فلسفة الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة
5. أهداف و طرق و أدوار الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة
6. محددات ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقة
7. الأدوار الوظيفية للأخصائي الاجتماعي في مؤسسات المعوقين
8. الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسات رعاية المعوقين

تمهيد

ظهرت الخدمة الاجتماعية في العصر الحديث، كممارسة ميدانية تستند على قاعدة متينة من نتائج العلوم الإنسانية وقوانينها، حتى أصبحت من أهم المناهج العلمية والأساليب الفنية التي تستخدم، لإحداث التغيرات المطلوبة في المجالات المختلفة سواء أفراد أو جماعات أو مجتمعات.

والهدف العام للخدمة الاجتماعية، هو الارتقاء المستمر بمستوى حياة هؤلاء وتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق مع الظروف الخارجية وتعتبر الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين ميداناً له أهميته حيث تعنى بمشكلاتهم الاجتماعية لتمكين هؤلاء من مواجهة هذه المشكلات، مواجهة فعالة للتخفيف من حدتها فالخدمة الاجتماعية كمهنة أصبحت هي المطلب الحيوي لرعاية المعوقين» (1) لأنها تسعى لتوفير برامج الرعاية لهؤلاء والتي تساعدهم على استرداد أقصى ما يمكن من إمكانيات في الحياة وذلك عن طريق تنمية ما لديهم من استعدادات وقدرات و تعتبر الخدمة الاجتماعية من أهم البرامج العلمية التي تقدم أفضل التدخل الواعي المخطط الذي يهدف إلى تحقيق تكيف الإنسان وتحسين أدائه الاجتماعي للأدوار والوظائف، فهي منهج منظم لمساعدة الناس في حل ما يعترضهم من المشكلات.

و مؤسسات المعوقين عبارة عن وحدات إجتماعية أو تجمعات لتحقيق أهداف إدارية على نطاق واسع فهي هيئات شكلت لتعبير عن إرادة المجتمع أو الجماعات التي تنشأ فيه لمقابلة حاجاتها باستخدام طرق الخدمة الاجتماعية و عملياتها لوضع البرامج المختلفة لتنفيذها من خلال اخصائيين يركزون على طبيعة أهداف المؤسسة ووظيفتها و أساليب تحقيق الأهداف وفق هويتها و الأسباب التي نشأت من أجلها.

ولبلوغ هذا الهدف كان لزاما علينا التطرق من خلال هذا الفصل إلى اتجاه المنظرين نحو مؤسسات رعاية المعوقين و سمات و أسس و أهداف و انماط هذه المؤسسات و كذا العوامل المؤثرة في مؤسسات رعاية المعوقين.

كما إشتمل على تقديم هذا الدور من حيث تناول وضعية المعوقين عبر التاريخ و تصنيف المعوقين و مشكلاتهم و حقوقهم ثم فلسفة وأهداف وطرق وأدوار الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة ثم حاولنا عرض ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة و الادوار الوظيفية للاخصائي الاجتماعي و أخيرا الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسات رعاية المعوقين.

(1) محمد سيد فهمي: السلوك الاجتماعي للمعوقين، دراسة في الخدمة الاجتماعية، المرجع السابق ، ص198.

أولاً. مؤسسات رعاية المعوقين

تتضح أهمية لؤسسات و المنظمات في حياة المجتمعات اذا ما استعرضنا حياة الانسان المعاصر حيث نجد حياته عبارة عن سلسلة منفصلة من الانتماءات الى هذد المؤسسات و ذلك لاشباع إحتياجاته و لاكتساب شرعية لممارسة نشاط معين أو تبادل منفعة .و لقد ظهرت هذه المؤسسات في حياة المجتمع الانساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأسرة و القبيلة تتخلى عن وظيفتها الاجتماعية الرئيسية وفي مقدمتها وظيفة التنشئة الاجتماعية و الضبط الاجتماعي و التعليم و سد الحاجات النفسية و الاجتماعية ثم أخذت تنمو و تتطور حتى أصبحت تغطي أغلب نواحي النشاط في المجتمع الانساني قوامها مواجهة تياجات المجتمع و تلبية رغباته و في المقابل يتكفل المجتمع بدعم و مساندة المؤسسات التي تقوم على خدمته و ذلك بتوفير ما تحتاجه من موارد مادية و بشرية (1).

و لتوضيح كل ما سبق خصص هذا الفصل لعرض و مناقشة الموضوعات المرتبطة بالمؤسسات الاجتماعية فيما يلي:

1. إتجاه المنظرين نحو المؤسسات الاجتماعية :

لقد تم تعريف المؤسسات الاجتماعية على أ ا هيئات أو جماعات تنظم من خلالها الجهود للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدد أو عدة مجالات ، فإن اتحدت الجهود و تضافرت يؤدي الى تنظيم هذه الجهود و توجيهها الوجهة التي تنفق و تحقيق اقصى فائدة ممكنة فهناك اتفاق على أن الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية أي أنها مهنة تمارس في مؤسسات (2).

و على ذلك فان المؤسسات الاجتماعية ضرورة اجتماعية لها كيانها و أساس تطورها فصلا عن كونها عملية ا ماعية و ترجع أهمية دراستها على انها حقيقة واقعية و ذات تأثير كبير على الانسان و لذا كانت دراستها تساعد على تفهم كينونتها حتى يمكن توجيهها الوجهة السليمة لاشباع الاحتياجات الانسانية بصورة رشيدة و العمل على زيادة فاعلية أدائها و اندماج الافراد في نشاطها و تصبح أكثر قدرة على تحقيق اهدافها . و نظرا لأن دراسة المؤسسات الاجتماعية في الوقت الحاضر أصبح يشغل مكانا و موضعا رئيسيا في العلوم الاجتماعية من حيث الوصف و التحليل و التفسير و الضبط و التحكم و التنبؤ بمستقبل هذه المؤسسات فقد تعددت النظريات المختلفة لدراسة المؤسسات الاجتماعية يمكن عرضها فيما يلي :

(1) إبراهيم عبد الهادي المليجي : لإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، دار المعرفة الجامعية ط1 الإسكندرية 2005 ص

(2) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله :الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث

1.1.1 المدخل البنائي : من أهم العلماء الذين اهتموا بدراسة المؤسسات الاجتماعية من خلال المدخل البنائي كل من سيشور SEASHORE و فيبر و بارسونز PARSONAS حيث يشترك معظم هؤلاء المفكرين في اعتبار المؤسسة تجمع بشري ينشأ بنية الاستمرار و الدوام من أجل تحقيق أهداف معينة من خلال ثلاث منظورات حيث يمكن النظر إليها على انها (1):

بناء هادف أو بنيان له هدف ينشأ خصيصا لتحقيق أهداف معينة .

- ذاة المجتمع لتحقيق أهداف محددة .

- نظام أو نسق اجتماعي يتكامل و يتساند بنائيا ووظيفيا لتحقيق الهدف الذي انشئت من أجله المؤسسة و عموما قد انصب اهتمام هؤلاء المفكرين حتى و ان اختلفوا في وجهة نظرهم على دراسة البناء التنظيمي للمنظمة و وحدات العمل و تقسيم العمل و جماعات العمل و تدرج السلطة و المستويات الادارية و التخصص و الاتصال.... الخ

2.1 المدخل السلوكي : المؤسسات في رأي علماء السلوكيين انها عبارة عن بيئة خاصة تعيش فيها الافراد أو يعملون فيها ومن خلال هذا فانها تؤثر في سلوكهم (2) و من اهم رواد هذا المدخل كل من هيربرت سيمون HERBERT SIMON و هوایت WHYITE حيث ركز هؤلاء على تفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات على درجة تأثير الانتماء الى هذه المؤسسات و مدى تأثير هذه الأخيرة عليهم و من خلال ذلك فان هذا السلوك هو عبارة عن نتاج ثلاثة عوامل متفاعلة هي (3).

- العوامل و السمات الفردية التي تتعلق بشخصية الفرد

- مجموعة القيم و المعايير التي يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المؤسسة

- مجموعة القواعد و القوانين و التعليمات التي يتأثر بها الفرد بصفته عضوا في المؤسسة .

3.1 المدخل الايكولوجي البيئي : لقد اهتم العلماء و المفكرين بالنظرية البيئية لدراسة المؤسسات الاجتماعية بعد أن أهمل العلماء التقليديون العوامل البنائية و السلوكية في دراستهم حيث ينظر علماء هذا المدخل أن المؤسسة " عبارة عن كيان داخل كيان آخر اوسع و يكادون يجمعون على ان الحد الفاصل بين ما هو مؤسسة و ما هو بيئة انما هو حظ اعتباري يكاد يحكي في بعض الأحيان " (4)، و قد ظهر تحليل هذه الفكرة في محاولة من العلماء في ربط العلاقة ما بين المؤسسة و الاطار الثقافي او البيئة الثقافية التي تنشأ فيها فالمؤسسة تؤثر في

(1) هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية ط1 الإسكندرية ، 1999 ص 68.

(2) صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس القاهرة 1988. ص 59.

(3) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي : المرجع السابق ، ص 226.

(4) بيد المجيد السيد ،أصول و مبادئ الإدارة مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1987، ص ص 9- 283.

البيئة و تتأثر بها و التي لا تخرج عن قيم المجتمع و معاييرها حتى لا تفقد مقومات وجودها و نظرا لاهمية علاقة المؤسسة و البيئة فقد حدد العلماء عدة عوامل لتفسير هذه العلاقة أو التفاعل⁽¹⁾ فالبيئة هي التي تحدد و تشكل المنظمة و طبقا لذلك فان هذا الاتجاه يرى أن الدولة من خلال قوانينها و مؤسساتها الادارية سلطاتها المنظمة هي التي تصع الحدود لتفاعل المؤسسات الاجتماعية ثم تنظيم العلاقات بينها كما يؤكد ذلك تعريف البيئة و النسق الاجتماعي حسب بارسونز "عدد من الأفراد المفاعلين معا أو المنظمات أو البناءات المتساندة مع بعضها البعض في إطار قيم و ثقافة مشتركة فيما بينها" كما ان المفهوم الحديث للتنمية حاليا هو الاستغلال الامثل للموارد المتاحة⁽²⁾.

2. نشأة و تطور مؤسسات رعاية المعوقين .

يتطلب البحث في طبيعة الخدمة الاجتماعية كمهنة أساسية و علاقتها بالمجتمع الحديث الفهم العميق لرسالة المهنة و البعد الفلسفي الذي صاحب نشأتها و يجب أن ترتبط الرؤية العميقة لمهنة الخدمة الاجتماعية بالتجارب التي شهدتها و المساهمات الكبيرة التي قدمتها لمساعدة المجتمعات على تحقيق أهدافها .

و لقد نشأت مهنة الخدمة و تطورت عن جهود الرعاية الاجتماعية منذ الحضارات القديمة إلى أن تبلورت في حركات الإصلاح الاجتماعي التي ظهرت في إنجلترا و أمريكا من خلال جمعيات تنظيم الإحسان و حركة المحلات الاجتماعية و التي أكدت على العمل المباشر مع المواطنين أو تقديم خدمات اجتماعية للمجتمعات لمساندة جهود سكانها لتغيير أوضاعها إلى الأحسن و الاعتراف بقابلية الفرد للتغيير بالاعتماد على جهوده إلى جانب مواجهة المشكلات بالاعتماد على إمكانيات البيئة أي التأكيد على التأثير المتبادل بين الإنسان و البيئة.

ثم بدأت المهنة تستكمل مقوماتها المهنية حيث بلورت لنفسها أهدافا لتسعى لتحقيقها و اهتمت بإعداد ممارستها على أساس معرفي و قيمى لممارسة العمل المهني في الميادين و المؤسسات المتعددة سواء كانت مؤسسات أولية أو ثانوية للخدمة الاجتماعية و بذات حظيت بالاعتراف المجتمعي ليكون لها مكانة بين المهن و التخصصات الأخرى من مهن المساعدة الاجتماعية لتحقيق أهداف أي مجتمع من المجتمعات وفق فلسفته في توفير الرعاية الاجتماعية لمواطنيه.

لهرت المؤسسات في حياة المجمع الانساني عندما بدأت الجماعات الأولية من القيام بوظائفها الرئيسية و في مقدمتها وظيفة التنشئة الاجتماعية ووظيفة الضبط الاجتماعي فكان من الضروري أن تظهر في حياة الانسان أشكال أخرى من التجمعات الانسانية تحتاج الى مستويات عالية من المهارة و الخبرة فيما تؤديه من أنشطة تتعلق باشباع حاجات الانسان و هي ما يطلق عليه المؤسسات .

(1) عبد المجيد السيد: أصول و مبادئ الإدارة ، مكتبة عين شمس ، ط1، 1987. ص 9

(2) Talcott Parsones :Structure and process in modern societies ;Glencoe III ,The Free press 1960,p , 11.

ث قامت هذه المؤسسات لسد النقص في وظائف الجماعات الأولية في المجتمع و أخذت تنمو و تنتشر حتى أصبحت تغطي جوانب الحياة الانسانية في مجتمعنا المعاصر، ومن هنا يمكن القول بان العلاقة بين المنظمات و المجتمع الانساني كالعلاقة العضوية قوامها مواجهة احتياجات المجتمع و تلبية رغباته و في مقابل هذا فان المجتمع يتكفل بدعم و مساندة المؤسسات التي تقوم على خدمته و تعمل على توفير ما تحتاجه من موارد مادية و بشرية و في مقابل هذا الدعم و المساندة فان المؤسسات بدورها عليها الالتزام بالقيم و التقاليد و العرف و القوانين التي تنظم حياة المجتمع.

اطار ذلك تمارس الخدمة الاجتماعية بطرقها المختلفة في مؤسسات اجتماعية ذات طابع خاص بما يسات الاجتماعية هي هيئات شكلت لتعبر عن ارادة المجتمع أو الجماعات الموجودة فيه لمقابلة احتياجاتها⁽¹⁾.

فالمؤسسة هي " تجمع بين الأفراد حول هدف معلن و في ظل معيار رسمي قانوني يمثل الشرعية اللازمة للمجتمع"⁽²⁾ كما أن المؤسسة الاجتماعية خاصة تمثل جهود الأفراد و الجماعات المنظمة لمقابلة حاجات الانسان سواء كانت الحاجات مادية ام معنوية و التي تظهر نتيجة للظروف و العوامل الاجتماعية الموجودة في البيئة و ليس من غرض المؤسسة الاجتماعية سواء حكومية ام خاصة الربح المادي بل ان غرضها هو تقديم المساعدات و لخدمات للأفراد و الجماعات و المجتمع و هي تعمل بموافقة و تأييد الأفراد و الجماعات و المجتمع .

كما أ نستخدم طرق و عمليات الخدمة الاجتماعية لوضع و تنفيذ البرامج المختلفة لمقابلة حاجات الفرد و الجماعة و المجتمع و كل مؤسسة لها وظيفتها الخاصة بها و التي تُحدد وفقا لحاجة المجتمع هذه الوظيفة التي يجب على الاخصائي ان يستخدمها كوسيلة ايجابية لمساعدة عملاءه⁽³⁾ .

كما أ برامجها الخاصة التي تحقق بها وظيفتها هذه البرامج التي تعتمد اعتمادا كليا على موارد المؤسسة تي يجب أن تستجيب لحاجات المجتمع المحلي المتغيرة و كذلك التقدم العلمي لمهنة الخدمة الاجتماعية.

و لكل مؤسسة ايضا بنائها التكويني و الذي يوضح طريقة تنظيم و توزيع المسؤوليات و الاعمال بما يكفل حسن العمل فيها و تحقيق أغراضه و ليس من الضروري أن تكون عناصر البناء التكويني الضرورية

⁽¹⁾ ماجدة كمال علام ، السيد عطية:الرعاية الاجتماعية و الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث ،الطبعة الأولى القاهرة 1985ص 166.

⁽²⁾ Harbert Hicks ;*The Managment Organisation A system and Human Resourees; Aproach,2 ed NY,McCrow;Hill Inc 1972;p129.*

⁽³⁾ المرجع نفسه ،ص 166.

و المناسبة لاحدى المؤسسات ضرورية و مناسبة لمؤسسة أخرى كما أن نشاط الاخصائي الاجتماعي يتحدد بواسطة البناء التكويني للمؤسسة لأخرى و يختلف عملاء المؤسسة في استجاباتهم لعناصر البناء التكويني لها و لهذا يجب على الاخصائي الاجتماعي و القائمين على ادارة المؤسسة ان يضعوا استجابات العملاء موضع الاعتبار و ذلك لتعديل بنائها التكويني بشرط ان يكون التعديل ذو اثر ايجابي على وظيفة المؤسسة.

وتعد مؤسسة المعوقين من المؤسسات التي يتوافر فيها البناء و الوظيفة ، هذا البناء يتساند أجزائه وظيفيا لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة وحدات هذا البناء لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة وحدات هذا البناء الذي يطلق عليه التنظيم الاداري للمؤسسة الاجتماعية و ذلك البعد البنائي الوظيفي هو الذي يحدد أنشطة الخدمة الاجتماعية بالمؤسسة ، و فهم التنظيم يمكننا من فهم الظواهر عية في المجتمع باعتبار أن التنظيم هو معمل طبيعي تجرى داخله الحياة الاجتماعية فردا أو جماعة أو مجتمعا في مهنة الخدمة الاجتماعية يخضع في النهاية لتأثير التنظيم و بالتالي يتاثر العمل المهني بخصائص التنظيم و ظروفه.

و يعد التنظيم في مؤسسات المعوقين نسقا فرعيا داخل اطار أشمل هو المجتمع فالمجتمع هو مصدر موارده البشرية و المادية و التكنولوجية و عليه يعتمد التنظيم في رسم أبعاده السياسية و الايديولوجية و يمارس بطريقة مباشرة تأثيراته على المجتمع مصدره الوظيفة التي يمارسها هو رعاية المعوقين في المجتمع و التي من خلالها يسهم في تشكيل سياسة المجتمع⁽¹⁾.

و هو بذلك يعمل على ايجاد الترابط بين الانساق الداخلية في المؤسسة من جانب و ايجاد الترابط بين المؤسسة و البيئة الخارجية من جانب آخر ، كما أن فهم هذا التنظيم الاجتماعي يمكننا من فهم العمليات التي تحدد إطار ممارسة الخدمة الاجتماعية كمهنة فالخدمات الاجتماعية المقدمة للفرد أو الجماعة أو المجتمع من خلال محور اهتمام المهنة تنمويا أو وقائيا أو علاجيا يخضع في النهاية لتأثير التنظيم .

و بالتالي يتأثر العمل المهني بخصوص التنظيم و ظروفه ، بل أن الأخصائي الاجتماعي في أي مجال مهني لن ينجح في عمله و ممارسته الا اذا أدرك و بوعي أنه لا يتعامل مع فرد أعزل و إنما يتعامل مع الاجتماعية التي ينتمي اليها هذا الفرد أو الجماعة أو المجتمع و هنا يجب فهم هذا التنظيم الاجتماعي عندما يكون العمل المهني منصرفا الى تنظيم و تخطيط و صياغة السياسة الاجتماعية للمجتمع .

و وفقا لذلك فقد عرف آرثر دانهان ARTHUR.DUNHAN المؤسسات الاجتماعية بأنها منظمة حيوية ذات برنامج خاص تركز إهتمامها تجاه الارتفاع بمستوى البرامج و نموها و من الضروري ممارسة مهنة الخدمة

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي : ممارسة المهنة في المجال الطبي و التأهيلي ، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، الإسكندرية 1997.ص 51.50

الاجتماعية في المؤسسة لمساعدتها في تحقيق أهدافها⁽¹⁾ و هو بذلك يشمل في أنواع المنظمات ، مؤسسات رعاية المعوقين .

كما تناول كل من روبرت بيرلمان ROBERT PERLMAN و هرولد كارين HRNOLD CARIN وظائف المنظمة حيث أشار كل منهما الى ان للمنظمة نوعين من الوظائف احدها وظائف ظاهرة و الأخرى كامنة و التكامل بينهما هو الذي يحقق أهدافهما و يرتفع مستوى أدائها .

حيث يرى " باركر " 1996 ان المؤسسة تتكون من الأفراد و الأدوات و المصادر التي تشكل اطارا بنائيا من اجل تحقيق مجموعة كبيرة من الاهداف و اشار كل من " Hull " و " Krist-Ashman " 1977 الى ان المؤسسة الاجتماعية تهدف بشكل اساسي الى تقديم الخدمات الاجتماعية للعملاء و هي مزودة في معظم الوقت بخبرات المتخصصين من الاختصاصيين الاجتماعيين و مجموعة من التخصصات الأخرى و المساعدين المهنيين و الموظفين الاداريين و المتطوعين في بعض المؤسسات و تسعى المؤسسة الاجتماعية الى خدمة مجموعة محددة من العملاء ذوي الاحتياجات المعينة حيث تعتمد عملية تقديم الخدمات على السياسات و القواعد التي يلتزم بها المتخصصون و تحتوي على الخطوات المتبعة لتقديم الخدمات⁽²⁾ .

وقديما رأى " Daft " أن المؤسسة كيان اجتماعي يسعى الى تحقيق أهداف محددة و لها بناء وظيفي واضح و مقصود و محددات واضحة ومن هنا يمكن توضيح الأجزاء الرئيسية لهذا المفهوم⁽³⁾:

1.2. المؤسسة كيان اجتماعي: تتكون المؤسسة من افراد لديهم نقاط قوة و نقاط ضعف و لكن التعامل بين أعضاء المؤسسة من العاملين و العملاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات يتم من خلال مؤسسة منظومة من السلوكيات المتوقعة حيث توضح المؤسسة للعاملين نوع المسؤوليات و الانشطة التي يجب ان يقوموا بتحقيقها و طبيعة المهمات التي يجب العمل على إنجازها.

2.2. المؤسسة تركز على تحقيق المهام: يتعلق وجود المؤسسة بمدى سعيها نحو تحقيق أهداف محددة فنجد أن المؤسسة الاجتماعية قد نشأت من أجل تقديم خدمات و موارد لمساعدة الأفراد على اشباع احتياجاتهم و مواجهة ظروفهم و من هنا فمن الضروري ان تحدد المؤسسة أهدافها بدقة و ان تتعرف عليها و لكن الشيء الأساسي ان تكون هذهاالأهداف مصممة لخدمة العملاء و اخيرا فانه من الضروري ان تحقق المؤسسة لأهدافها.

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي : المرجع السابق ص 51

(2) سين حسن سليمان ، هشام سيد عبد المجيد ، منى جمعة البحر : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة و المؤسسة و المجتمع ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ب الطبعة الأولى ، بيروت لبنان ، 2005، ص 276.

(3) المرجع نفسه، ص 277.

3.2. المؤسسة لها بناء وظيفي واضح و مقصود: تقوم المؤسسة بتنظيم أعمالها و توزيع اختصاصاتها من خلال مجموعة من المهمات المنفصلة نظرا لأن هذه الاقسام تستخدم العلوم و المعارف و التقنيات في تحقيق مهامها و يهدف البناء الهيكلي للمؤسسة الى تحقيق الفاعلية في اداء المهام و الأنشطة هذا التفاعل يحقق نوعا من التنسيق في تحقيق الأهداف و يسعى بطريقة مقصودة و متعمدة الى الربط بين المهام و الفعاليات التي تقدمها كل وحدة من وحدة من وحدات المؤسسة و يتضمن البناء الهيكلي للمؤسسة الآتي:

- السياسات و اللوائح و القوانين التي تنظم عمل المؤسسة و قدرتها على انجاز المهام .
 - التسلسل الهرمي للوظائف و الذي يوجه الكيفية التي يتم بها الاشراف على العاملين و على ما يقومون به .
 - الأقسام الوظيفية التي تقوم بتنفيذ الاحصائيات و المهام المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة .
- 4.2. المؤسسة لها محددات واضحة:** توضح هذه المحددات و بشكل رسمي من يعتبر داخل المؤسسة و من يعتبر خارجها و ماهي اختصاصات و مهام المؤسسة و ما ليس من اختصاصها ومهامها ماهي الخدمات التي يمكن للمؤسسة ان تقدمها و ماهي الخدمات التي لا تقوم المؤسسة بتقديمها .

و في هذا السياق فان الخدمات الاجتماعية تعني العمل الذي يفقدمه الأخصائيون الاجتماعيون و المتخصصون من المهن الانسانية الأخرى من أجل تحسين صحة الأفراد و تنمية مستويات حياتهم كقدرات المعاقين من اجل مساعدتهم على تحقيق الاكتفاء و التنمية الذاتية و الحد من الاعتمادية. و تتعلق الخدمات الاجتماعية بمجموعة من الأنشطة يتك تنظيمها و تنفيذها من أجل مساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم و تحسين ظروفهم و قد تكون هذه الخدمات على هيئة منافع و فوائد كالتعليم و العلاج او على هيئة منافع عامة تنموية تهدف الى تحسين العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض أو بين الأفراد و البيئة التي يعيشون فيها.

و يقصد بمؤسسة الرعاية الاجتماعية كل هيئة او وحدة أو تنظيم يستهدف رعاية صحية سواء كانت علاجية أو وقائية أو انشائية أو رعاية عامة أو متخصصة بلا استثناء و تكتسب هذه المؤسسة الصفة العلاجية أو الوقائية أو الصحية لوجود عدد مناسب من المتخصصين⁽¹⁾. و ينطوي تحت هذه المؤسسات مؤسسات رعاية المعوقين .

⁽¹⁾ عطيات عبد الحميد ناشد و آخرون : الرعاية الاجتماعية للمعوقين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1996 ص 114 .

و على ذلك فان مؤسسات المعوقين ايضا يمكن تحديدها باعتبارها مجموعة من الأفراد يغلب عليهم طابع التخصص يتحدون معا لاداء عمل او اعمال مشتركة في اطار مجموعة من القيم و القواعد و النظم لتحقيق الاهداف المطلوبة مع هذه الفئة و يتكون البنيان الداخلي للمؤسسة من⁽¹⁾ :

- البيئة الفنية و يقصد بها التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة و تشمل الجوانب الفنية و طرق العمل العلمية و العملية .
- التنظيم الرسمي و يشتمل على شكل البناء التنظيمي للمنظمة و القوانين و اللوائح التي تسير عليها و هو النظام الذي يحكم علاقات العاملين و يوجه سلوكهم و يوزع ادوارهم و يحدد اختصاصاتهم و سلطاتهم و يحدد قنوات الاتصال و مراقبة و تقويم العمل.
- الادارة و تعتبر جزءا من التنظيم الرسمي و هي العقل الذي يسير المؤسسة و يرسم خططها و يوجه القدرات لبلوغ الأهداف و يحكم علاقات الافراد و يراقب سير العمل و يقوم بنتائجه.

3. سمات و خصائص مؤسسات رعاية المعوقين

بما أن المؤسسة الاجتماعية نتاج مجتمعي بمعنى أن نتاجها أصلا هو استجابة لحاجة أو تحقيق هدف معين في المجتمع و بالتالي نشاطها جزء من قطاع يضم قطاع أخرى من نوعية خاصة تعمل في نشاطات مترابطة و هذا القطاع بدوره هو جزء من المجتمع الكلي، فالمؤسسة اذن لا تقوم مجرد الوجود ذاته و انما تنشأ كأداة للمجتمع في تحقيق هدف مطلوب يهتم المجتمع ووفقا لذلك فان المؤسسات عبارة عن وحدات اجتماعية يتم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق أهداف محددة و من هنا فان الغرض من تصميم المؤسسة هو تحقيق أهداف معينة يعجز الجهد الفردي تحقيقه فيتم انشاء بناء محدد رسمي يتم تدوين قواعده و لوائحه و تقسيم العمل بين أعضائه و توزيع القوة و السلطة بينهم بطريقة تضمن التحكم في الأنشطة الاجتماعية التي تتم من خلالها⁽²⁾.

وفي ضوء ما سبق فانه من المعروف أن المؤسسات الاجتماعية بما في ذلك مؤسسات رعاية المعوقين لها خصائص تميزها يمكن عرضها فيما يلي⁽³⁾ :

أ. **الهدف** : حيث تهدف هذه المؤسسات الاجتماعية الى القيام بخدمات معينة بدرجات معينة من الكفاءة و الفعالية .

(1) احمد إبراهيم حمزة : إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2015.

(2) ابراهيم . الرحمن رجب و آخرون نماذج و نظريان تنظيم المجتمع ، الكتاب الثاني، دار الثقافة للطباعة و النشر الطبعة الأولى 1983. ص 49.

(3) هناء حافظ بدوي : المرجع السابق ، ص 67.

- ب. **تقسيم العمل** : حيث يقوم أعضاء المؤسسات الاجتماعية بمهام مختلفة تتمثل في تخصيص دقيق للأدوار والوظائف الاجتماعية و تقديم واضح لأنواع الأنشطة المترابطة .
- ج. **الترباط** : يتطلب التخصص الدقيق في العمل إيجاد نوع من الترابط و التنسيق بين المهام المختلفة للعاملين بها لتحقيق الخدمات بصورة حسنة .
- د. **الانتظام** : و هذا يعني أن يتصف العمل في المؤسسات بالصفة الانتظامية المتباينة. و هذا يعني أن يتصف العمل بالانتظام و الثبات و الاستمرار⁽¹⁾ .
- هـ. **تدرج السلطة** : و هذا يعني أن المؤسسات تتصف بوجود هيكل تنظيمي يأخذ شكل هرمي و يهدف الى تحقيق صفة الانتظام فيها للمحافظة على أداء وظائفها⁽²⁾ .
- و. **الامكانيات** : هي الموارد و الطاقات و الأموال المتاحة كما هي المعلومات و المعارف و العلوم التي تمتد اليها العمل التنظيمي بالبيئة⁽³⁾ .
- ز. **النظم و الاجراءات و السياسات** : هي الطرق و الخطوات و المراحل المخططة لاداء الأعمال و كذا مجموعة القواعد و التعليمات و الشروط المتعارف أو المتفق عليها و التي يسترشد بها الأفراد في أداء اعمالهم أو في استخدامهم للامكانيات .
- و من جهة أخرى يحدد TROPMAN بعض خصائص هذه المؤسسات في أنها وسيلة فاعلة لاشباع احتياجات المجتمع بواسطة الأفراد أنفسهم و في أنها تتميز بقدر كبير من المرونة و المشاركة و حرية العمل⁽⁴⁾ و يضيف NETTING و زملاؤه خصائص أخرى :
- أن المؤسسات الاجتماعية تستخدم كجسر بين البناءات غير الرسمية و الرسمية في نسق الخدمات الانسانية في المجتمع .
- أن الاعضاء المؤسسين للمؤسسة يشتركون معا في الاحساس بحاجات و مشكلات المجتمع
- أن هذه المؤسسات في الوقت الحاضر أصبحت أكثر رسمية عن ذي قبل .
- أن هذه المؤسسات غالبا ما تكون ذات تنظيم اداري هرمي بسيط .

(1) Richard ;v, Farce , Communication and Organization (California, London), 1977. P49,

(2) Jamse T. Banditc , N , Behayvior in Organisation A systems approach to managing(Welesley Publication Company Lns 1977, p 47

(3) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص 161 .

(4) مدحت أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية و تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة ، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى ، القاهرة 2004 ، ص 58 .

- أنها منظمات غير هادفة للربح و اذا حققت أرباحا من انشطتها فانها تستثمرها فيما يحقق اهدافها و يدعم نشاطها

أما عن خصائص مؤسسات الخدمة الاجتماعية للمعوقين فإنه يمكن تحديد أهم ملامحها في (1) :

- أن هدفها الاساسي هو انتاج الخدمات من أجل المعوقين أفراد او جماعات .
- إمتيازها بخصوصية العملاء أي المعوقين و موقع الخدمة الاجتماعية فيها
- لها ولاء لقيم الخدمة الاجتماعية و تعتمد على النواحي الفنية المهنية للعلاقات الانسانية و مهنيين فنيين و اخصائيين اجتماعيين في تأدية دورها و تحقيق أهدافها .
- قدرة العاملون في مؤسسات الخدمة الاجتماعية لرعاية المعوقين على التحمل و ضبط النفس لمواجهة مشكلات المعوقين لتحقيق أهدافهم .
- أن تعمل المؤسسة على إحداث التوافق الاجتماعي بين أفرادها و المجتمع
- أن يكون لدى المؤسسة الالفاعلية اللازمة لاستشعار احتياجات المعوقين في المجتمع للعمل على اشباعها
- ان تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع لتكون على علم دائم بما يحدث في المجتمع من تغير لتحديث سياستها وفق متطلبات البيئة و المجتمع .
- أن يتوفر في المؤسسة نظام جيد للاتصالات و العلاقات العامة و سياسة مناسبة و عادلة لوظائف الادارة

4. أسس و مبادئ مؤسسات رعاية المعوقين :

إن أسس و مبادئ رعاية المعوقين تتطلب عمليات تنظيم المؤسسات الاجتماعية عامة و مؤسسات رعاية المعوقين خاصة الى نوع من البناء و التنظيم الاجتماعي كما أنه لكي يكون هناك شكل للمؤسسة يتم من خلالها توجيه أهدافها فالسلو . و البناء و الطريقة التي يتم بها العمل من خلال المؤسسة الاجتماعية لها اعمية كبرى بالنسبة للعاملين في الخدمة الاجتماعية ووفقا لذلك فهناك العديد من الاعتبارات و المبادئ التي تساعد على قيام هذا النوع من المؤسسات مما يجعل نسق الخدمة الاجتماعية ضرورة هامة في المؤسسة الاجتماعية و قبل أن نوجزها فان مصطلح المبدأ عموما يشير الى دلالات متعددة و متنوعة فهو حقيقة اساسية أو قانون أو قوة محركة تعتمد على مجموعة من الحقائق و القوانين و قد يشير المبدأ داخل اطار هذا المعني الى قاعدة للسلوك و خصوصا السلوك السليم اما المبدأ المهني فهو قاعدة أساسية لها صفة الثبات النسبي و العمومية و تعمل على توجيه الممارسة المهنية (2) ، و من الناحية التحليلية نجد أن للمبادئ قيمتين قيمة أخلاقية و اخرى مهنية أما القيمة الأخلاقية للمبدأ فتعود الى توافق سلوك الأخصائي الاجتماعي الاداري مع

(1) ماهر أبو المعاطي علي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار تكنوماشين للطباعة بالبحر الجبل ، القاهرة ، 1988. ص 69.

(2) محمد بيجت كشك : المرجع السابق ، ص 296.

قيم و أخلاقيات المهنة و التزامه بالدستور الأخلاقي لها و عدم خروجه عن الإطار القيمي و الأخلاقي للمجتمع⁽¹⁾. و أما القيمة المهنية للمبدأ فهي أساس زيادة فرص النجاح في العمل و على حد تعبير هكس "HICKS" فان قيمة و جدوى المبدأ متضمنة في صلب المبدأ ذاته .

و من خلال ما سبق يمكن تحديد بعض الاسس و المبادئ العامة التي اعتمدت عليها المؤسسات الاجتماعية لرعاية المعوقين و ذوي الاحتياجات الخاصة يمكن تلخيصها فيما يلي⁽²⁾:

- مساعدة المعوقين على التوافق الايجابي مع أنفسهم و مع مجتمعاتهم و زيادة قدراتهم على العمل و الانتاج و الاعتماد على النفس .

- مساعدة المعوقين على القيام بواجبهم تجاه انفسهم و العمل و المجتمع.

- ضرورة استخدام المنهج العلمي في دراسة و تشخيص و علاج مشكلات المعوقين

- الأخذ باستراتيجية فريق العمل لتحقيق الرعاية المتكاملة للمعاقين

- أهمية الدعم الاجتماعي و النفسي من المحيط الاجتماعي في مساعدة المعاقين و رعايتهم

- ضرورة الحفاظ بشكل كامل على أسرار المعاقين بمعنى تفريد اساليب التعامل مع المعاقين

- أهمية اتاحة الفرصة للمعاق لممارسة حقه في تقرير مصيره و اتخاذ القرارات التي تناسبه بهدف مساعدته على

حل مشكلاته في ضوء قدراته و امكانياته و امكانيات المؤسسة و المجتمع .

- تقدير دور الاهل بالمشاركة في برامج رعاية المعوقين

- أهمية احترام و تقبل المعاق كما هو لا كما يجب أن يكون

- الاهتمام بتهيئة و اعداد المجتمع للمساهمة في الوقاية من الاعاقة قبل حدوثها .

اما فيما يخص المبادئ التنظيمية للمؤسسات الاجتماعية لما كانت المنظمات العامة تخضع لملكية الدولة

و تستهدف تحقيق الصالح العام فان القانون عادة ينظم عددا من المبادئ التي تحكم اعمال و تصرفات تلك

المنظمات و سوف نلخص تلك المبادئ على النحو التالي⁽³⁾.

مبدأ سير المنظمات العامة بانتظام: و ذلك لأنه ينظر الى الخدمات التي تؤديها المنظمات العامة على انها

خدمات جوهرية بالنسبة للجمهور و من ثم لا يمكن الاستغناء عنها و لهذا السبب تخضع المنظمات العامة

لنظام قانوني خاص يضمن استمرار سيرها و عدم توقفه .

(1) محمد بهجت كشك : المرجع السابق ، ص 296.

(2) مدحت أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية و تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة ، المرجع السابق ص58.

(3) علي الشريف : إدارة المنظمات العامة،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1987. ص 65.

مبدأ مسايرة المنظمات العامة للحاجات المستحدثة: بمعنى ضرورة تطوير تلك من حيث النشاط الذي تقوم به و من حي الوسائل المستخدمة في ادارتها حتى تتمشى مع الحاجات المتجددة لجمهور المنتفعين.

مبدأ مساواة الافراد في الانتفاع بخدمات المنظمات العامة: و يعني انه متى توافرت لدى الأفراد المنتفعين بخدمات المنظمة الشروط التي تحددها قانون انشائها للحصول على ما تؤديه من خدمات وجبت التسوية بينهم في المعاملة تحقيقاً لمبدأ المساواة أمام القانون و لا يتنافى مع مبدأ المساواة ان توضع شروط عامة ينبغي توفرها في كل من يريد الانتفاع بالخدمات التي تقدمها المنظمة، كتحديد رسم معين على من يريد الحصول على الخدمة، او تحديد مؤهلات خاصة لمن له حق الالتحاق بوظائف عامة معينة و يلاحظ ان مبدأ المساواة لا يحرم الادارة من سلطتها التقديرية في ان تختار من بين طوائف الافراد من يكون قد استوفى شروط الانتفاع فتختص بعضهم بالخدمة التي تؤديها المنظمة دون البعض الآخر بشرط ان تستند في تصرفها إلى اعتبارات المصلحة العامة .

مبدأ إستبعاد هدف الربح:

عندما تنشئ الحكومة مؤسسة انما يكون هدفها الوفاء بحاجات عامة للجمهور و من ثم فانها لا تقصد تحقيق الربح و لا تسعى اليه و ليس المقصود من ذلك ان تكون الخدمات التي تؤديها المؤسسة دائما بالجان بل كثيرا ما يكون الانتفاع بالخدمة مقابل دفع رسوم معينة الا انها لا تحصل بقصد تحقيق الربح و انما لتشارك في تخفيف العبء عن الميزانية التي يتحملها في النهاية الممولون عن طريق الضرائب .

5. أهداف مؤسسات رعاية المعوقين

من أهم سمات المؤسسات الاجتماعية لرعاية المعوقين هو وجود أهداف خاصة لها و هذه الاهداف الخاصة هي التي تميز بين المؤسسات و غيرها من الجماعات الاجتماعية الأخرى و يمكن اعتبار هذه الأهداف بمثابة المتغير المستقل الذي يؤثر بدوره في المتغير التابع هو البناء الداخلي للمنظمة و علاقتها الخارجية بالحيث الاجتماعي حيث يعتبر بارسونز أهداف المؤسسات الاجتماعية بمثابة حجر الزاوية التي يقوم عليها بناء المؤسسة في مواجهة المؤسسات الاخرى حيث هناك أبعاد رئيسية لا بد و أن يقف العاملون بها قبل بداية العمل من خلالها و هي⁽¹⁾ :

- مضمون الاهداف الخاصة بالمؤسسة
- نداء الخاصة في مقابل الاهداف العامة لتنظيم المجتمع
- العوامل التي أدت بالمؤسسة الى تحديد أهدافها .
- عوامل التغير التي قد تطرأ على أهداف المؤسسة

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 64.

ووفقا لذلك يمكن تقسيم أهداف مؤسسات الرعاية الاجتماعية عامة على ضوء تقسيم بيرو PERROW وهي (1) :

أ. الأهداف الاجتماعية : و تتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية التي تتصف بالشرعية في المجتمع و هي التي تضمن الدعم المادي و الاخلاقي للمؤسسة .

ب. الأهداف الخاصة بالعملاء : و هي التي ترتبط بالعملاء أو المواطنين الذين يتلقون خدماتها و لابد و أن تكون هذه الأهداف متفقة مع أهداف المجتمع و احتياجاته .

ج. أهداف المشاركين : و هذه تتعلق بمن تشارك في استمرار المؤسسة في المجتمع و خاصة في مجال التمويل

د. الأهداف المتعلقة بالنسق : و هي الأهداف التي تضمن للمؤسسة تحقيق توازنها و استقرارها و هذه الأهداف تتضمن الموارد المالية أو البشرية أ، التكامل بين الوحدات البنائية للمؤسسة .

هـ. الأهداف الانتاجية : و تتمثل فب نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاجتماعية للعملاء

و. الأهداف المعتمدة أو الثانوية : و هي الأهداف المرتبطة بالوظائف الأساسية في المؤسسة التي ليس لها علاقة مباشرة بالأهداف العامة (2).

و بما أن موضوع الرعاية الاجتماعية للمعوقين يحضى بالاهتمام المتزايد و ذلك من منطلق الايمان بقيمة الانسان المعاق ووفقا لذلك فان كافة المجتمعات على اختلاف ايدولوجيتها تحاول أن تحضى بالسبق في توفير كافة الخدمات و البرامج التي من شأنها أن تكفل للمعاق الرعاية المناسبة .

حيث تعتبر الرعاية الاجتماعية مدخلا مامون العواقب و استثمار ذو عائد اقتصادي ملموس و لذلك فان برامج الرعاية الاجتماعية تزيد من تضافر التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في أحسن صورها و المحاولة التي نقدمها في هذا العمل تحاول صياغة معطيات الرعاية و توظيفها في سياق متسق مع ظهور الخدمة الاجتماعية و للتدليل على أن جذور هذه المهنة تضرب في الاعماق داخل تطور و نظام الرعاية الاجتماعية عبر تاريخ البشرية ، ووفقا لذلك فان اهداف مؤسسات رعاية المعوقين يمكن تلخيصها فيما يلي (3) :

- تركيز جهود الرعاية الاجتماعية على الصعيد المجتمعي أي تقديم خدمات الرعاية و التاهيل على مستوى هذه المؤسسات .

(1) هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق ص 74.

(2) Charles Perrow, *Organisation Goals, International Encyclopidia of the Social Sciences* (Mamillan, Ny,1968)p1013

(3) السيد رمضان: إسهامات الخدمة الاجتماعية في الفئات الخاصة ، المرجع السابق ،ص 207.

- تعزيز جميع الاجراءات التي تستهدف ادماج الأشخاص المعوقين في المجتمع بما في ذلك الغاء القيود التي تحول دون ذلك .
- التمييز أو التشخيص المبكر بالمصابين بالاعاقة داخل المجتمع مع اقامة أجهزة لهذا الغرض
- تقديم جميع الخدمات التأهيلية تبعاً للوضع الاقتصادي والاجتماعي والخلفية الثقافية للمعاق
- ضمان اشتراك المعوقين و أسرهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم و نوعية الخدمات التأهيلية التي تقدم لهم .
- توعية المعوقين و افراد أسرهم بالمعلومات المتعلقة بالتمتع لحقوقهم داخل المجتمع و الخدمات المتاحة لهم و بث هذه المعلومات على نطاق أوسع و افضل .
- تقديم الخدمات الاجتماعية و التأهيلية الى كل من يحتاجون اليها و دونما أي تمييز .
- إستحداث التدريب الأساسي المتعلق بطبيعة الاعاقة و عمليات الرعاية و التأهيل في جميع برامج التدريب .
- تبني اجراءات فعالة لمراجعة جميع السياسات الاجتماعية المالية للتكفل بالمعاقين.
- ضمان زيادة توفير الأجهزة الفنية و استنباط أساليب أبسط و اقل تكلفة مما يتوفر لتقديم خدمات الرعاية .
- وضع الاجراءات الكفيلة باستخدام الأشخاص المعوقين في وظائف جنباً الى جنب مع غيرهم من العاديين .
- التثقيف العام للجمهور بشأن أسباب الاعاقة و الاثار المترتبة عليها ، و كيفية الوقاية منها ، و النتائج المحتمل حدوثها .
- فتح أبواب جميع المؤسسات الاجتماعية للأشخاص المعوقين للاشتراك و الاسهام فيها .
- محاولة وضع الخطط و البرامج اللازمة للمعوقين كجزء لا يتجزأ من استراتيجية تنمية الموارد البشرية في اطار التخطيط المحلي و اعتبار رعاية المعوقين و تعليمهم و تأهيلهم و تشغيلهم هدفاً من اهداف التنمية الشاملة و معياراً من معايير تقييم منجزاتها .

6. أنماط مؤسسات رعاية المعوقين

تقدم برامج شاملة للمعوقين و تقوم بدور تأهيلهم بإتباع نظام الإقامة ، حيث تقوم هذه المراكز بعد دراسة الحالات من الناحية الاجتماعية والنفسية والطبية والمهنية بإلحاقها إلى الورش الداخلية الملحقه بالمركز مع تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والطبية والتربوية والنفسية الممكنة و يوجد هناك نوعان من المراكز الداخلية والنصف داخلية يتم من خلالها تقديم الخدمات ، كما تتميز هذه المراكز بعدة خصائص⁽¹⁾ حيث تتميز بقله التكاليف،صلته الوثيقة بالبيئة، كما تحتوي على فرص واسعة للتوجيه المهني و سهولة التدريب لما يتوفر فيها من إمكانات البيئة العادية وكذا سهولة التشغيل بعد إتمام التدريب .

(1) محمد مصطفى أحمد: المرجع السابق ، ص274.

أ. **المصانع المحمية** : وهي مصانع معدة لاستقبال الأفراد المعاقين الذين يتعذر إلحاقهم بالعمل ، فالهدف من إنشاء هذه المصانع هو الاستفادة من قدراتهم ، خاصة إذا وجد هؤلاء صعوبة في الحصول على العمل ، حيث يؤدي دورهم الاجتماعي والمهني في هذه المصانع الموجودة بالمركز الذي يقوم فيما بعد بتسويقه فهذه المصانع تعمل على تكملة برامج التأهيل لتحقيق الاندماج في المجتمع على مستواها .

ب. **مركز التوجيه النفسي** : يقوم هذا المركز باستقبال حالات التخلف العقلي المتقدمة للالتحاق بمؤسسات الخاصة لإجراء الفحوص النفسية اللازمة ثم توجيهها إلى المؤسسة التي يمكن أن تتلاءم مع الخدمة المراد تقديمها لهذه الفئة .

ج. **مؤسسات التثقيف الفكري** : وهي التي يمكن من خلالها استقبال حالات التخلف العقلي في أعمار ما بين (6-25) سنة حيث تتيح فرصة الدراسة لهؤلاء مع تقديم البرامج المناسبة لكل فئة عمرية ، هذه البرامج تشمل : برامج التعليم ، البرامج الاجتماعية الترويجية ، البرامج المهنية ، الإرشاد والتوجيه المهني للفرد وأسرته الالتحاق بالعمل المناسب وذلك بعد تدريب الحالات التي يمكن تدريبها مهنيًا في مهن تتفق مع درجات ذكائهم ، وعموما توفر هذه المؤسسات الخدمات المتكاملة في النواحي الاجتماعية والنفسية والمهنية والطبية والترويجية الداخلية للحالات الملحقة بها.

د. **جمعيات ذوي العاهات** : هي هيئات تعمل في ميدان الفئات الخاصة وذلك بغرض توفير الخدمات التأهيلية لفئات المعوقين حيث تعتمد برامج التأهيل المعدة لهذه الجمعيات على الجهود الشعبية المتنوعة والمسجلة بها والتي توفر العطاء التلقائي في هذا المجال .

7. العوامل المؤثرة في مؤسسات رعاية المعوقين

تؤثر العوامل الايكولوجية في المنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية و كما أن الإنسان يتأثر بالبيئة نتيجة تفاعلها فيظهر اثر ذلك على سلوكه و تصرفاته فان المنظمات تتأثر أيضا بالعوامل البيئية التي تنشأ منها. و من المعروف أن المنظمة تنشأ في المجتمع نتيجة نشوء حاجة أساسية فيه فيكون وجود المنظمة بقصد إشباع تلك الحاجة و معنى هذا أن حياة المنظمة في المجتمع تتوقف أساسا على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية و على مدى توفيق المنظمة في تقسيم أعمال أو خدمات بذاتها تحقق إشباعا لتلك الحاجات الاجتماعية⁽¹⁾.

و المنظمة تتغذى من البيئة التي تنشأ فيها و في نفس الوقت تغذيها بأعمالها و أنشطتها و مادمت المنظمة تعتمد اعتمادها كليًا على البيئة في حياتها و في تقدمها فإنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى :

- حساسية فائقة باحتياجات البيئة.

(1) زاهد الديري ، سعادة الخطيب ، ادارة المؤسسات الاجتماعية، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 32.

- تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات.

و الحساسية و التجاوب عنصران مرتبطان أشد الارتباط و لا غنى لأحدهما عن الآخر لكي تستطيع المنظمة أن تحقق هدفا معينا و ضرورة حساسية المنظمة للبيئة و تجاوبها مع الحاجات الاجتماعية إنما هي ضرورة دائمة تستدعي ديناميكية العمل الايجابي و يؤدي هذا حركية دائمة من جانب المنظمة ساعية إلى التطور في سبيل أفضل لتحقيق الأهداف.

و هناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المنظمة مع حركية المجتمع ينشأ عنه تيار بينهما و يؤدي هذا التيار إلى تفاعل بين الأفراد و أهداف المنظمة و البيئة و يعتمد كل منهما على الآخر في سبيل تحقيق الأهداف و من المعروف أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتكون من عدة أنواع فهناك البيئة الأساسية و الاقتصادية و الطبيعية أو المادية أو الفنية أو التكنولوجية و التعليمية و الاجتماعية و الثقافية و الفنية و العقائدية⁽¹⁾، و تؤثر هذه الأنواع جميعها على أهداف المنظمة و سياستها و خططها و أساليب عملها و نتائجها .

وفقا لذلك فالالتجاهات الحديثة في الإدارة تربط الإدارة بالبيئة أو الوسط الذي تطبق فيه و هذا ما يطلق عليه البعض ((تبيؤ الإدارة)) و هي نظرة تتناسب مع الخدمة الاجتماعية من حيث أنها تأخذ في الاعتبار التأثير المتبادل بين المنظمة و البيئة⁽²⁾.

و إذا استعرضنا حياة الإنسان في المجتمع المعاصر سوف نجد سلسلة متصلة من الانتمائية إلى منظمات في المجتمع إما لإشباع احتياجات أو لاكتساب الشرعية في ممارسة نشاط معين و أيضا لابد في ممارس و أن ندرك بان ظهور المنظمات في المجتمع ليس بالأمر العفوي و لكن ظهور أي منظمة هو تعبير صادق من المجتمع عن احتياجاته و أهمية إشباعها و لذلك يري البعض أن دراسة المنظمات في مجتمع ما من شأنه أن يعكس صورة حياة هذا المجتمع .

و لذلك فان المنظمات في حياة المجتمع أصبحت ظاهرة اجتماعية لها صفة السيادة لذلك استأثرت بنصيب وافر من اهتمام الباحثين و العلماء و ذلك من عدة جوانب حسب اهتمام العلماء و تخصصاتهم فعلى سبيل المثال نجد أن تفسير قيام المنظمات الاجتماعية حضري بالاهتمام من زوايا عديدة فالبعض يفسر قيامها على أساس محاولة تطبيق القوانين الإحصائية و الاقتصادية في صورة نظرية التبادل الاجتماعية و البعض الآخر يفسر المنظمات في ضوء إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية في ضوء نظرية التفاعل الاجتماعي

(1) زاهد الديري ، سعادة الخطيب: المرجع السابق، ص 32.

(2) احمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية الأسس النظرية و الممارسة العامة، المرجع السابق ص 124.

وكذلك بالنسبة لنظرية البيئة بينما يفسر البعض الأخر الانتماء إلى منظمات في المجتمع إلى السعي وراء امتلاك قوة مجتمعية تمكنهم من تحقيق الأهداف .

و بما أن المنظمة الاجتماعية كما يعرفها "جون جارس" المنظمة الاجتماعية بأنها تجمع أنساني ينتظم فيه الأفراد ليشتركوا في تحقيق هدف مشترك لكل منهم دور و مسؤولية، كما برزت دراسات العالم "وايت باكي" التي أجراها هو و مجموعة من الباحثين حول الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد و المنظمة بما يتفق و حاجات الآخر إن (1):

- المنظمة مجموعة من الأفراد

- الأفراد يتعاونون في حل المشكلات في فترة زمنية معتمدين على أنفسهم في الوصول إلى حل .

- يستخدمون موارد أساسية بشرية و طبيعية و مساوية

- لتحقيق أهداف فردية أو جماعية أو مجتمعية عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسية أو لأدوار متداولة.

- و ذلك بطرق و إجراءات خاصة و في ظروف طبيعية و اجتماعية.

و لذلك حضيت علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية باهتمام الدارسين و ذلك لعدة عوامل من أهمها أن المنظمة نسقا مفتوحا و هذا يعني أن المنظمة لا تعمل في فراغ و أن هناك علاقة متبادلة و بيئتها الخارجية و في ضوء ذلك فان المنظمة أو المؤسسة تقوم على عدة افتراضات من أهمها(2):

- المنظمة يجب إعتبارها نسقا مفتوحا و هذا يعني أن المنظمة تكون في حالة تفاعل مستمر مع بيئتها.

- المنظمة يجب إعتبارها نسقا له أغراض ووظائف متعددة و هذه الوظائف تكون مندمجة في علاقات متعددة

بين المنظمة و بيئتها و من الملاحظ أن الكثير من أنشطة الأنساق الفرعية حيث يمكن إدراكها من زاوية الجماعات و الأدوار.

- لان الأنساق الفرعية بينها و بين بعضها اعتماد متبادل فان التغيرات التي تحدث في احد الأنساق الفرعية من المحتمل أن تؤثر في سلوك الأنساق الفرعية الأخرى

- المنظمة توجد في بيئة دينامية و هي تتكون من انساق أخرى بعضها أكبر و بعضها أصغر من هذه المنظمة و البيئة هي التي تحدد مطالبها من المنظمة و تفرضها عليها بطرق مختلفة كما أن أداء المنظمة لا يمكن إدراكه بدون الأخذ في الاعتبار مطالب البيئة و قيودها .

(1) زاهد الديري ،سعادة الخطيب : المرجع السابق،ص33

(2) خاطر أحمد و كشك محمد و آخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص164.

1.7. المؤسسة باعتبارها نسقا اجتماعيا مفتوحا. يمكن النظر للمنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا مفتوحا لأنها تتكون من وحدات أو أجزاء مترابطة و بينها اعتماد أو تساند وظيفي بالإضافة إلى أنها باعتبارها منظمة لا تعيش في جزيرة معزولة فهي تؤثر في البيئة المحيطة بها و تتأثر بها، و لذلك فإنه يمكن فهم المؤسسة في ضوء فهم العناصر المكونة للنسق الاجتماعي المفتوح و لتوضيح ذلك لابد من الإشارة إلى أهم الأنساق المفتوحة و خصائصها على النحو التالي⁽¹⁾ :

أ. العمليات التي تحدث داخل النسق : تأخذ شكل دورات متصلة من الأحداث و هذا يعني أن أنشطة استيراد الطاقة من البيئة التي تخضع لعمليات التحويل ثم تصدير المخرجات أو المنتجات أو النواتج إلى البيئة لا تتم مرة واحدة خلال حياة المنظمة بل إن هذه العملية تتصف بالاستمرارية و تتميز بالسمة الدائرية.

ب. القدرة على البقاء و مقاومة الاضمحلال: و هذا يعني أن المنظمة باعتبارها نسقا مفتوحا تحرص على حماية نفسها من تقلبات البيئة و ذلك عن طريق تخزين عناصر الطاقة بها بحيث يشكل رصيда لها يدعمها في الأزمات التي تواجهها.

ج. الأنتروبيا السلبية⁽²⁾ : يشير مصطلح الأنتروبيا إلى عامل رياضي مقياسا للطاقة هذا المصطلح تم إسقاطه العلماء على علاقة المؤسسة بالبيئة و هذا يوضح أن المنظمات التي تأخذ بمنظور النسق المغلق سوف تنهار و تموت لأنها بذلك تكون قد فقدت علاقتها بالنسق و فقدت قدرتها على مقاومة الاضمحلال و الذي نعني به حرص المؤسسة على حماية نفسها من تقلبات البيئة عن طريق تخزين عناصر الطاقة بها و الذي يشكل رصيда لها في وقت الأزمات التي تواجهها، أي أن مصطلح الأنتروبيا يدعم نظام المخرجات و المدخلات و العمليات التي تحدث داخل المؤسسة ، و بينما الأمر يختلف لدى المنظمات التي تأخذ بمنظور النسق المفتوح حيث تستطيع مقاومة عملية التدهور بطريقة جيدة⁽³⁾ .

د. التغذية العكسية: حيث يتلقى النسق المفتوح إضافة إلى المعلومات الضرورية لأدائه لعمله بيانات أخرى على هيئة مدخلات توضح مدى كفاءة النسق و تأثيره في البيئة الخارجية و هذه المعلومات تساعد على إدخال تعديلات بهدف التوصل إلى أقصى كفاءة ممكنة للنسق.

(1) خاطر أحمد و كشك محمد و آخرون : المرجع السابق ،ص 158.

(2) محمد بهجت كشك :مدخل إدارة المنظمات الاجتماعية، المرجع السابق ،ص 128.

(3) الأنتروبيا: هي مصطلح فيزيائي يطلق على وسط يجب أن تزيد عشوائيته على حساب وسط آخر للوصول إلى توزيع متساوي في جميع أجزائه أي ميل النظام المغلق إلى التغيير و التحويل مثل فطرة حبر في كأس ماء تذب و تنتشر رويدا رويدا ليصبح الماء متجانسا لكي يخلق توازن في الماء هذا الأمر الذي جعل من علماء الإدارة يسقطون معنى الأنتروبية على علاقة المؤسسة بالنسق العام المغلق مما يؤدي إلى اضمحلالها و العكس صحيح الذي يؤكد على ضرورة الانفتاح الخارجي على البيئة.

هـ. **الإعتماد المتبادل بين الأنساق الفرعية:** فالنسق الفرعي هو نسق داخل نسق أكبر و الإعتماد المتبادل بين الأنساق الفرعية يعني أن التغيير في أحد هذه الأنساق يؤثر في الأنساق الأخرى ، و هذه الخاصية تساعد في فهم النسق من الداخل و أيضا فهم النسق من الخارج .

فالمدير في المنظمة عندما يقوم بإجراء تغييرات يجب أن يكون مدركا بان تأثير هذه التغييرات لا يتوقف على النسق الذي حدث فيه التغيير يجب أن يكون مدركا بان تأثير هذه التغييرات لا يتوقف على النسق الذي حدث فيه التغيير بل سيمتد أثر هذا إلى غيره من الأنساق الفرعية الأخرى المرتبطة بالنسق الذي حدث فيه التغيير و بالمنطق نفسه على المدير أن يدرك أن التغييرات التي تحدث في المنظمات أو الأنساق الأخرى الخارجية سوف تؤثر في المنظمة التي يعمل فيها على أساس أنها جميعا تمثل أو تشكل أنساقا فرعية لنسق أكبر .

و. **التعاون أو العمل المشترك:** و هذا يعني أن المنظمة باعتبارها نسقا مفتوحا تتألف من أنساق فرعية لذلك فان هذه الأنساق أو الوحدات يمكنها إنجاز الكثير من الأعمال معا أكثر مما يمكن إنجازها لو تم العمل بشكل منفرد و هذا الأمر يرتبط في علاقة النسق بالأنساق الأخرى في البيئة في عمل مشترك و لذلك يكون إنجازها لهذا العمل أفضل من أن يقوم به كل نسق منها على حدة.

ز. **التوازن الديناميكي:** و هذا يعني أن المنظمة في محاولتها للمحافظة على وجودها و تجنب ما قد يهدد استقرارها من مؤثرات خارجية عليها القيام باستمرار بمجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث في البيئة عملا على استعادة التوازن و ذلك عن طريق التحكم في طبيعة سلوكه أو من خلال استدخال بعض عناصر هذه البيئة في بنائها الطبيعي و استدخال عناصر جديدة لاشك في أنه يغير من تكوين المنظمة و يؤدي إلى نموها.

ح. **تمايز الأجزاء المكونة للنسق:** و هذا يعني أن الأنساق المفتوحة تتجه نحو تمايز الأجزاء المكونة لها و اختلافها و هذا التمايز يرتبط بزيادة تخصص الأجزاء الداخلة في تركيب النسق و كلما ارتفع درجة هذا التخصص زادت الوحدات و الأجزاء التي تتفاوت فيما تؤديه من وظائف و أدوار و تفرض زيادة هذا التمايز بدورها ضرورة بناء أنظمة جزئية هدفها تحقيق الربط و التنسيق بين تلك الأجزاء و الأنشطة المختلفة.

ط. **التشابه النهائي:** و هذا يعني أن الحالة النهائية لنسق معين أو الهدف النهائي يمكن التوصل إليه من خلال طرق و مسارات مختلفة فلا يوجد طريق واحد للوصول إلى نهاية معينة أو غرض بالذات.

على الرغم من أن مفهوم النسق المفتوح قد مكن الدرسين من التعرف على العلاقات المتبادلة بين عناصر المنظمة و أنظمتها الفرعية و اكتشاف الدور الذي تمارسه البيئة على المنظمات و تحديد التدابير التي تستعين بها المنظمة في إشباع حاجاتها إلا أن بعض المفاهيم التي بنيت على أساسها فكرة النسق المفتوح ليست صحيحة دائما .

حيث أن الاتجاه الفكري للنسق المفتوح كان يؤكد على توازن النسق و تكامله و مماثلته بالكائن الحي مغفلا بذلك الصراعات و التفككات التي تتعرض لها المنظمة حيث أن العناصر و المكونات للمنظمة قد ترتبط بعلاقات تعاضية أو تكاملية.

و بناء على ذلك فإنه يمكن النظر للمنظمة أنها كيان اجتماعي يقام بطريقة مقصودة يوجه نحو تحقيق أهداف محددة له سالفا و يتخذ طابعا بنائيا كما يستعين بمجموعة من العمليات الإدارية التي تلائم تحقيق هذه الأهداف و يتضمن هذا الكيان عناصر تدعم توازنه و تكامله و استقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه و عناصر أخرى تثير التعارض و الصراع بين أنظمتها الجزئية المختلفة⁽¹⁾.

و يخلص "باكي" أيضا إلى المطابقة بين الفرد و المنظمة حيث يرى أن الإنسان نفسي اجتماعي وروحي و كلها جوانب مترابطة و متكاملة لا فواصل بينهما و ما ذكرناها إلا لتسهيل التركيب الإنساني إذا أردنا أن نستفيد بما في الإنسان من طاقات فلا بد أن تشبع فيه حاجاته الأساسية ثم تحيطه بيئة اجتماعية ملائمة حيث يتم التوافق بين الفرد و البيئة كما تتكون المنظمة من جماعات تعمل متعاونة على تحقيق أهدافها.

و من أهم العلماء الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين المنظمة و البيئة هو "سلزنيك" و "ليبرسون" حتى إن أصبحت العلاقة تفرض نفسها كأسلوب علمي في مجال الإدارة لتقييم كفاءة و جدوى المنظمات و النظر في تعديل مسارها و إيجاد بدائل لأهدافها بما يضمن لها البقاء و الاستمرارية .

حتى أنهم يكادوا يجمعون على أن الخط الفاصل بين المنظمة و البيئة هو خط اعتباري أو وهمي لا وجود له و ذلك لان المنظمات الاجتماعية هي ضمن المكونات الأساسية للبيئة المحيطة و علاقة المنظمة بالبيئة هي علاقة لا تستطيع المنظمة أن تعزل نفسها عن البيئة حتى لا تصبح كالجسم الغريب و يقضي عليها بسبب هذه العزلة و عموما يمكن تأييد العلاقة من خلال توضيح هذا التأثير بين المنظمة و المحيط و ذلك على الوجه التالي⁽²⁾:

2.7. تأثير العوامل البيئية على المنظمة :

إن مفهوم التنمية الحديث يعرفه البعض على أساس انه الاستخدام الأمثل للموارد البيئة المتاحة و أن إشباع الحاجات الضرورية للإنسان إبقاء على حياته أو الاستخدام الأمثل لموارد البيئة المحيطة لا يمكن أن يحقق بالجهود الفردي و لذلك نجد من خلال استقراء تاريخ البشرية إن المحاولات المستمرة للإنسان كانت تستهدف

(1) محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، جامعة القدس، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 27.

(2) احمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية الأسس النظرية و الممارسة العامة، المرجع السابق ص 128.

تجميع جهود أفراد و جماعات المجتمع لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد و هذا اصدق صور التعبير عن قيام المنظمات الاجتماعية .

و إذا كانت الظروف و المعطيات البيئية المادية تؤثر هذا التأثير البالغ على نشأة و استمرار و توزيع المنظمات على خريطة المجتمع فان هناك المعطيات الثقافية و الاجتماعية التي لا تقل أهمية و لكنها أكثر تأثيرا و بينما يظهر هذا التأثير أيضا عندما نناقش تأثير المنظمة في البيئة المادية أحيانا ، أما الظروف و المعطيات الثقافية و الاجتماعية في البيئة المحيطة فتكاد تكون لها صفة الجبرية عدلا ظروف المنظمة و مناخها السائد.

لأننا لا يمكن أن نتوقع لمنظمة تستمد دعمها المادي و الأدبي من البيئة المحيطة أن تتبنى لنفسها قيما و معايير تخالف قيم و معايير تخالف قيم و معايير البيئة المحيطة لان من شروط دعم البيئة للمنظمة أن يطمئن المجتمع إلى أن المنظمة تسير تبعا لما يتفق مع ما يرضاه لها من قيم و معايير و قواعد للسلوك و إذا كان الدعم المادي و الأدبي للمنظمة من البيئة المحيطة يؤثر في استمرار المنظمة .

و أخيرا إذا كنا نريد أن نجد تعبيرا صادقا على التأثير المباشر للبيئة المحيطة على المنظمة نجد ذلك في التغيير المستمر الذي يطرأ على المنظمة و خصوصية المؤسسات الاجتماعية واضحة تماما بالنسبة للمجتمع لان هذه المؤسسات ذات منفعة خدمية وظيفتها التكفل بذوي الاحتياجات الخاصة مثلا يتطلب جهد كبير لإشباع حاجات هذه الفئة ميدانيا وفقا لاحتياجات البيئة المحيطة أو تلبية لجماعات المجتمع كحق و واجب انساني يجب الإحاطة به و هذا هو ضمان الأساسي لاستمرار المنظمة .

حيث تصنف المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمات و الإدارات في عدد من القوى أو المتغيرات في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية⁽¹⁾ .

أ. المتغيرات الاجتماعية: بما أن المؤسسة لنا في المجتمع نتيجة نشوء حاجة أساسية فيه فيكون وجود مؤسسة بقصد اشباع تلك الحاجة و معنى هذا أن حياة المؤسسة في المجتمع يتوقف اساسا على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية و على مدى توفيق المؤسسة في تقسيم الاعمال و الخدمات تحقق اشباعا لتلك الحاجات الاجتماعية ، فالمؤسسة تتغذى من البيئة التي تنشأ فيها و في نفس الوقت تغذيها باعمالها و أنشطتها و هي بذلك تعتمد اعتمادا كليا على البيئة في تقدمها و تجد نفسها في حاجة ضرورية الى⁽²⁾ :
- حساسية فائقة لاحتياجات البيئة - تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات .

(1) محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق ، ص 27.

(2) سامية محمد فهمي : الادارة في المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ط1 الاسكندرية ، 1996 ص 25

و الحساسية و التجاوب عنصران مرتبطان أشد الارتباط لكي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها و ضرورة
 أساسية المؤسسة للبيئة و تجاوبها مع الحاجات الاجتماعية⁽¹⁾، انما هي ضرورة دائمة تستدعي ديناميكية
 العمل الجماعي و من خلال ما سبق فان الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة الاجتماعية تتكون من عدة عوامل
 تؤثر على سياستها و خططها و أساليب عملها و نتائجها⁽²⁾ :

و هي القوى البيئية ذات الطابع الاجتماعي التي لها تأثير على المنظمات فهي مجموعة من الأفراد يجتمعون
 على القيم و تقاليد و طابع واحدة و يتفاعلون مع بعضهم بعضا ضمن إطار من العلاقات المتشابكة و يحكم
 هذه العلاقات مجموعة من الأسس و القواعد و هنالك خصائص يتصف بها المجتمع تؤثر في سلوكهم
 و اتجاهاتهم نحو المنظمة و منها:

- أنماط السلوك و أسلوب المعيشة: الإنسان كائن اجتماعي يتجه إلى التفاعل مع الآخرين و توجد
 مجموعة من الناس يتفاعلون بعضهم بعضا في إطار اجتماعي معين مثل الأسرة أو المدرسة فأى مجموعة تعمل
 على تنمية طرق نمطية لأداء سلوكها و تصبح لها أساليبها تعكس توجهاتها و هذه تميز جماعة عن أخرى و من
 شأنها أن تؤثر في أنماط السلوك على الإدارة و المنظمة حيث تأخذ المنظمة في الاعتبار هذه الأنماط عند وضع
 سياستها من حيث مراعاتها لتوقعات الناس و رغباتهم . و خصوصية مؤسسات المعوقين عندما تقدم برامج
 خاصة بهؤلاء تأخذ بعين الاعتبار المجتمع العام .

- الطبقات الاجتماعية: تعد الطبقة الاجتماعية مجموعة من الأفراد ت خصائص متشابهة كالدخل
 و الثروة و المهنة و هنالك تصنيفا للطبقة حسب معيار المؤهل العلمي أو معيار المهنة ، و يتأثر سلوك الأفراد
 بالسلوك الذي تظهره الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها كما يتخذ الفرد من هذه الطبقة مرجعية يستمد منها
 معايير و اتجاهاته و قيمه ، و نظرا لان الطبقات الاجتماعية تؤثر في سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها لذلك
 ن الاهتمام بالتعرف على الطبقات الاجتماعية في المجتمع و على معايير و اتجاهات و قيم هذه الطبقات
 بحيث تأتي سياسة المنظمة متفقة مع تلك المعايير لجذب هؤلاء الأفراد الى الاستفادة مما تنتجه من خدمات
 و مفهوم الطبقة⁽³⁾ في العلوم الاجتماعية بمصطلح التدرج و هو بذلك يشير الى كافة الأفراد الذين يتحقق
 لديهم في مجتمع معين خصائص متماثلة .، حيث يتخذ علماء الاجتماع هذه الطبقة كجماعة مرجعية للفرد
 يستمد منها معايير و قيمه و اتجاهاته و سلوكياته عامة .

(1) سامية محمد فهمي : الادارة في المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق، ص 25

(2) محمد عبد الفتاح عبد الله : المرجع السابق ، ص 59.

(3) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي : المرجع السابق ، ص 238.

- **المستوى التعليمي للسكان:** يعد المستوى التعليمي متغيرا له دلالة قوية في توفير القوى العاملة التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في أداء عملها و أنشطتها على اعتبار أن المنظمات تستمد قوتها من المجتمع الذي توجد فيه، وهذا من شأنه أن يؤثر على الإدارة في اختيارها لعناصر القوى العاملة.

- **القيم والاتجاهات السائدة في البيئة:** تعد القيم والاتجاهات موجهاً للسلوك وهي تختلف من بيئة إلى أخرى فاحترام الوقت و تقدير أهميته و الميل للتمسك بالنظام أو الخروج عنه و النزعة للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية كلها قيم تؤثر بسلوك الأفراد و من ثم تظهر آثار ذلك على سلوك الأفراد في المنظمة و مثال ذلك تأثير القيم في سلوك العامل الذي يقدر قيمة الوقت .

ب. **المتغيرات الاقتصادية:** مثل الدخل بأنواعه حيث تتأثر المنظمات من المداخل خاصة إن المنظمات تعد انساقا مفتوحة فهي تستورد من البيئة أشكالاً متعددة من الطاقة من بينها رأس المال الذي يشكل عنصراً أساسياً للمنظمة و كذا المتغير التكنولوجي حيث يشير إلى مستوى المعرفة الفنية المستخدمة في المجتمع و هذا يختلف حسب تقدم المجتمع و تخلفه .

ج. **المتغيرات السياسية:** تؤدي المتغيرات السياسية دوراً هاماً للمنظمات الحكومية أو الخاصة و من هذه المتغيرات :

- التشريعات حيث تعمل المنظمات في ظل تشريعات تضعها الحكومة و تصبح واجبة الأداء و التنفيذ لهذه المنظمات و لا يجوز الخروج عنها و رغم أن هذه التشريعات ترتب حقوقاً وواجبات للأفراد و الهيئات إلا أنها من جانب آخر تشكل إطاراً يقيد كثيراً من السلطات داخل المنظمات مثل القوانين الخاصة بالتنظيم الإداري .

- الرأي العام و هو يعد من الظواهر الهامة التي لها تأثير كبير في المنظمات المختلفة خاصة مع انتشار قوة الرأي العام نتيجة التوجه نحو الديمقراطية حيث يتيح للمواطنين الحق في التعبير عن آرائهم حول العديد من القضايا التي تشغل اهتمامهم سواء أن كانت قضايا سياسية أم اجتماعية و يستخدم المواطنون وسائل الإعلام للتعبير عن آرائهم مما يشكل عاملاً ضغطاً على المنظمات .

د. **تأثير العوامل التكنولوجية:** فالتكنولوجيا هي فن استخدام و تطبيق الحقائق العلمية في الواقع الميداني بما يحقق الاستفادة منها و الإدارة لا يمكن أن تكون بمعزل عن التقدم العلمي و التكنولوجي أي ضرورة الاستفادة من الحقائق و النظريات العلمية و الأجهزة و المعدات و الأدوات التي توأمت مع التقدم العلمي كذلك الانتفاع بجهود لذا المتخصصين في إدارة المؤسسات و حسن اختيار القادة الأكفاء و المتخصصين

هـ. تأثير المنظمات الاخرى : طبيعة العلاقة بين منظمات و مؤسسات المجتمع يشبه الى حد كبير تلك العلاقات الناشئة بين الأفراد و الجماعات حيث يمكن أن تتخذ شكل التعاون أو التنافس أو الصراع أو الاتحاد و قد لخصها المفكرين في الانماط التالية (1):

التنافس - المساومة (المقاومة)- عملية الجذب و الاستقطاب - قد يكون بينها الاختلاف و الاندماج .

حيث العلاقات بين المؤسسات يمكن أن تتخذ أشكالا أخرى :

- علاقات أفقية : العلاقات الناشئة من اتصال المؤسسة بالمؤسسات الاخرى المحيطة بها على نفس المستوى داخل المجتمع المحلي او في المجتمعات المحلية الأخرى.

- علاقات رأسية : أي بين المؤسسة و المستويات الأعلى منها و التي تقوم بالاشرافعلى قوة المؤسسة بامدادها ببعض الموارد المادية و البشرية التي تحتاج اليها أو تمددها بالخطط و السياسات التي تلتزم بها أو التمويل المادي لتحقيق اهدافها

3.7. تأثير المؤسسة على البيئة المحيطة :

و الواقع أن المؤسسة تستجيب لبيئتها باحدى الطريقتين ، اما أن تتكيف مع بيئتها أو تتعامل مع البيئة على إعطيات لا سبيل لتغييرها و اما أن تستطيع أن تتغير في بعض عناصر البيئة أي اعتبار أن المؤسسة نسقا مفتوحا ، وهو وفق نموذج كل من كاتز وكان (katz,kahn) للمؤسسات كأنساق إجتماعية من النوع المفتوح(2) حيث عرف بارسون (parsons) النسق الاجتماعي بأنه عدد من الأفراد المفاعلين معا أو المؤسسات أو البناءات المساندة مع بعضها البعض في إطار قيم وثقافة مشتركة فيما بينها. كما يحدد بوكلي (buckly) النسق بأنه مجموعة من الأجزاء المختلفة والتي تحقق مطلبين أولهما أن هذه الأجزاء ترتبط مع بعضها البعض بشكل مباشر أو غير مباشر في شبكة من التأثير المتبادل.

و إذا كنا نتفق بالنسبة لتأثير البيئة على المنظمة إلا أننا لا نعني بذلك أن البيئة متغير مستقل و المنظمة متغير تابع و أن العلاقة بينهما علاقة سببية ، و لكن حقيقة الأمر أن العلاقة بينهما علاقة تفاعلية علاقة تأثر و تأثير متبادل لان المنظمة ليست دائما بالتابع الذي يستجيب بدون وعي لمؤثرات البيئة المحيطة فالشواهد الواقعية تؤكد لنا تحدي المنظمات في كثير من الأحيان للمؤثرات البيئية .

أما بالنسبة لتأثير المنظمة في الجوانب الثقافية و الاجتماعية للبيئة المحيطة فنجد أن هناك العديد من المنظمات الاجتماعية التي تلعب دورا أساسيا في عملية الانتقاء المقصود و هي بذلك تؤثر في بعض أفراد

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : المرجع السابق ص 55

(2) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر ، 1983ص96.

و جماعات المجتمع تدريجياً و يحدث التغير الثقافي و الاجتماعي في المجتمع كما أن هناك منظمات أخرى من أهدافها الأساسية المساهمة في إحداث التغير الاجتماعي المقصود .

كمنظمات الرعاية الاجتماعية فهي بذلك تؤثر بالتغيير في بناء نسق القيم المجتمع و تحديد أولويات القيم و موجهاتها و ليس في هذا النوع من التناقض بين ما أوردناه في بداية هذا المقال من التأثير في القيم و المعايير الموجودة في البيئة سوف يتم وفق إستراتيجية تقوم على التسليم من البداية بالمعطيات القيمة البيئية تقبل المجتمع كما هو لا كما يجب أن يكون.

ثم التدرج في إحداث التغيير و بحيث تتخلى القيم الجديدة القديمة حتى لا تصطدم المنظمة بجدار القيم السائدة في المجتمع، كما أننا إذا اتفقنا على انساق الضبط الداخلي في المنظمة مع الضبط الاجتماعي الخارجي الموجود في البيئة المحيطة.

و هكذا نجد أن هناك في الحقيقة علاقة تبادلية و تأثير و تأثر بين المنظمة و البيئة من حيث أن المنظمة نتاج طبيعي للظروف البيئية و هي في نفس الوقت تؤثر تأثيراً مباشراً في الظروف البيئية المحيطة بها ، بل الأكثر من ذلك أن دراسة المنظمات الاجتماعية في مجتمع ما يعتبر المدخل السليم للتعرف على سمات المجتمع فالمنظمات الاجتماعية هي مرآة صادقة عن الظروف المجتمعية التي توجد فيها .

و عموماً فإن المؤسسات الاجتماعية حتى تنجح في عملها لابد أن تنال الاعتراف المجتمعي و أن تكون على علاقة إيجابية بالبيئة المحيطة بها و أن تتوفر لها مجموعة من العناصر التي تؤدي دوراً أساسياً في نجاحها و من أهمها⁽¹⁾:

- عدم الرضا عن الأحوال الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة بحثاً على التغيير .
- عدم الرضا و يوجه من خلال التنظيم و التخطيط و العمل فيما يتعلق بمشاكل محددة .
- أن يشارك المجتمع مشاركة كبيرة في المنظمة التي تعمل على علاج مشاكل المجتمع .
- أن تشارك المنظمة القادة الرسميين و غير الرسميين الممثلين للجماعات الفرعية الرئيسية في المجتمع و المقبولين من جانبها.
- أن يتضمن برنامج المنظمة بعض الأنشطة ذات الطابع العاطفي خاصة مع فئات المعاقين.
- أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من النوايا الطيبة الظاهرة و الكامنة التي تكون موجودة في المجتمع .
- أن تنمي المنظمة خطوط اتصال نشطة و مؤثرة خلال المنظمة و بين المنظمة و المجتمع .
- أن تسعى المنظمة لمساندة الجماعات التي تجمعها معا و تقويتها في عمل تعاوني.

(1) أحمد خاطر و آخرون :الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ،المكتبة الجامعية ،الطبعة الأولى ،الإسكندرية ،2001،ص

- أن تكون المنظمة مرنة في إجراءاتها التنظيمية دون توقع الفوضى في روتينها المنظم لصنع القرار .
 - أن تطور المنظمة طريقة التحرك لعملها الذي له صلة بالظروف الموجودة في المجتمع.
 - أن تسعى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين.
 - أن تنمي المنظمة لنفسها احتراماً و قوة و ثباتاً و هيبه في المجتمع.
- وبناء على كل ذلك نرى أن المؤسسة تنسق وحدة كلية تتكون من مجموعة من أجزاء تحيطها الحدود حيث يكون النسق المفتوح من ثلاثة أجزاء رئيسية ترتبط معا في تكامل وثيق هي: (1)
- أ. المدخلات: يسعى النسق إلى الحصول عليها بسبب حاجته إليها ومن هنا يخصص بعض أعضائه للبحث عنها مثل الإمكانيات والموارد البشرية وأنواع الخبرة والمعرفة التي تسعى المؤسسة إليها نظرا لضرورتها وأهميتها لحركة النسق واستمرار وجوده ، هذه المدخلات تفرض على النسق من واقع البيئة المحيطة وظروفها ولا يكون أمامه سوى إستقبالها واستعبابها والتكيف معها وتؤدي هذه المدخلات وظيفة أساسية في النسق المفتوح حيث تتيح الظروف الملائمة لانطلاقه في انتهاج سلوك معين.
- ب. العمليات التحويلية: وهي عملية تحويل الأنساق المفتوحة الطاقة المستوردة من البيئة المحيطة بها إلى منتج أو إلى مخرجات تفيد المجتمع مثل الخدمات المقدمة.
- ج. المخرجات: هي تتمثل في سلسلة الانجازات والنتائج المتحققة عن العمليات والأنشطة التي قام بها النسق بمعنى أن الأجزاء الأخيرة يضم نتائج عمل النسق الذي يتبلور في أشكال وأنماط مختلفة تتمثل فيما يقدمه النسق للبيئة في صورة مخرجات (2).
- ووظيفة أي نسق مفتوح تتكون من هذه الدائرة المتتابعة من المدخلات و تحويلها في داخل النسق لتخرج على البيئة في صورة مخرجات هذه العمليات الأساسية تتضمن النسق كله و قطاعاته البيئية المتوسطة لتحويل و تشكيل هذه المدخلات إلى أنشطة عملية يقوم بها النسق نفسه (3).
 - عن طريق التغذية العكسية أو الرجوع و المعلومات أي ما تقدمه البيئة من معلومات سلبية و ايجابية لتزويد نسق بها لمساعدته في تاديه و وظائفه و للحفاظ على حالة الثبات و التوازن حيث تساعد النسق على القيام بمجموعة من الانشطة الداخلية التي تتطلب من الفرد أن يشغل مركزا ووضعا خاصا يقوم بدور معين داخل النسق و لكي ترتفع كفاءة الوظائف داخل النسق للحفاظ على البناءات القائمة .
 - للحصول على الدعم البيئي فإن هذه الانساق يجب أن تتلائم مع التغيرات البيئية و ذلك من خلال ضبط و تنسيق الأنشطة بها و أن تكون الأنساق الفرعية داخل النسق متلائمة مع أنماط الأنشطة ، و عموما

(1) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسة الاجتماعية ، المرجع السابق ص26

(2) (3) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: المرجع السابق ص63،62.

فعلى الرغم من اتفاقنا على أهمية و قوة تأثير البيئة على المنظمة إلا أننا لا نعني بذلك أن البيئة بمثابة متغير مستقل و المؤسسة متغير تابع و ان العلاقة بينهما علاقة تفاعلية أي علاقة تأثير و تاثر متبادل حيث ان المؤسسة ليست دائما بالتابع الذي يستجيب بدون وعي لمؤثرات البيئة المحيطة .

- فالتقدم العلمي و التكنولوجي الذي تتوصل إليه المؤسسات هو الذي من شأنه أن ينبه البيئة إلى الموارد و كيفية إستخدامها و اساليب الانتفاع بها كما أن للمؤسسات تأثيرها على الجوانب الثقافية و الاجتماعية المحيطة حيث أنها تلعب دورا أساسيا في التغير الثقافي و الاجتماعي لبعض أفراد و جماعات المجتمع تدريجيا كمؤسسات الرعاية الاجتماعية للمعوقين.

ثانيا. الخدمة الاجتماعية و رعاية المعوقون

1. وضعية المعوقين عبر التاريخ

أ. وضعية المعوقين في العصور القديمة : لقد عاش المعوق في العصور القديمة حياة جد صعبة يشوبها الخوف و القتل في كثير من الاحيان فلقد كانت نظرة المجتمع سلبية تجاه المعوقين و تشير بعض الكتابات الى المآسي التي تعرضت لها بعض الفئات منهم ومن ذويهم و اقاربهم فقد ارجع الناس من قديم الزمان شذوذ تكوين المخلوقات الة قوى غيبية او الى تصورات غير منطقية لذلك يعمدون الى قتله و قتل أمه احيانا في ذلك الزمان من اجل ارضاء الآلهة حسب ظنهم (1) .

لقد كانت الاعاقات كالفصور و العمى ... الخ حسب الخرافات اليونانية و الرومانية تدل على انتقام الآلهة خاصة العمى فالآلهة تقوم بنزع قوة البصر من الفرد ليصبح اعمى و ذلك لأنه إرتكب فواحش أو لأنه لم يقدم القران للالهة وظلت هذه الخرافات و الأساطير سائدة حتى منتصف القرون الوسطى ، وقد اشيع عن المجتمعات القديمة نفورها من المعوق ففي اسبرطة مثلا و التي كان يسودها مبدا ملكية الفرد للدولة منذ ولادته فهي التي كانت حياته أو وفاته عن طريق مجلس من المسنين الذين يضعون الطفل الطفل الصغير في العراء لفترة من الزمن فان استطاع الصمود و التغلب على العوامل الجوية التي يتعرض لها سمحوا له بالحياة بينهم و الا فيسكون القتل جزائه (2) .

أما في أثينا و في فترة حكم سولون (سنة 640 ق.م) و في عهد أفلاطون تحديدا فقد كانوا يعتبرون المعوقين على أنهم ضرر على الدولة و لأن أفلاطون اراد أن ينشئ في مدينة أثينا جمهوريته الفاضلة رأى بان

(1) عبد المحسن صالح: من أسرار الحياة و الكون، كتاب العربي القاهرة مصر ، 1987 ، ص 43

(2) احمد مصطفى النصاروي: " الإعلانات و الموثائق العربية و أهميتها الخاصة بحقوق الإنسان" المجلة العربية للتربية السنة الثانية

وجود المعوقين و تناسلهم سيؤدي لا محالة الى اضعافها و ابعادهم و نفيهم حتى لا يبقى فيها إلا الاقوياء و الاذكياء و القادرون على العمل .

أما في عهد الرومان فنجد بأن الأسرة إذا رزقت بمولود، فانه يوضع تحت قدم والده فان قام الاب برفعه عن الارض فهذا دليل على قبوله داخل الاسرة اما اذا كان من المعوقين فيقوم برمييه في احد الشوارع فان كتبت له الحياة فانه يضم لمجموعة العبيد ،حيث ان اسوأ الاعراف التي عرفتها الدولة الرومانية تتمثل في انتهاجها لمبدأ القوة والعنف لذلك فقدكان الضعفاء و المعوقين يجلبون للملوك و الأباطرة بغية التسلية و كثيرا ما يقومون برميهم للأسود ، من أجل اقامة مبارزة تنتهي بالتهامهم من طرف هذه الاسود و كل هذا من أجل متعة انية لارضاء نزوات الحاكم أو قادة الجيش الروماني⁽¹⁾.

أما الهند فرغم اعترافها المبكر بالمعاملة الحسنة للمعوقين فان الديانان البراهميتية و البوذية أمرت بتعذيب المعوق الهندي لانها كانت ترى بان الطقوس هي من أجل تطهير جسد المعوق من الذنوب و الآثام .

ب. وضعية المعوقين في ظل الديانات السماوية : لقد حثت الشريعة الموسوية في القرن السادس قبل الميلاد في منطقة الشرق الاوسط على الرعاية المعوقين و الاهتمام بهم على إعتبار أن ما يصيبهم انما هو ارادة الله كما أن الديانة البوذية اعتبرتهم من ابناء بوذا لذا اوجبت على البوذي رعايته و احترامهم⁽²⁾.

بينما نجد بان الديانة المسيحية قد نادت بقيمة الفرد بغض النظر عن لونه أوجنس او سلالة او مكانته الاجتماعية فعملت على محاربة قتل الاطفال الضعفاء و المتخلفين عقليا و هكذا تغيرت نظرة المجتمعات المسيحية الى هذه الفئة التي اصبحت موضع شفقة رحمة و احسان .

و بظهور الديانة الاسلامية و التي جاءت كخاتمة و مكملة للديانات التي سبقتها دعت اساسا لاحترام النفس الانسانية باعتبار ان الناس عند الله سواسية فلا فرق بينهم في الجنس او اللون او العرق او الطول أو القصر أو الصحة أو المرض... الخ بل أن المعيار الوحيد لتفاضلهم هي تقوى الله و نجد ادلة على ذلك في مواطن عديدة من القرآن الكريم ، كما أن بعض المصادرالعلمية تشير الى العرب في ظل الاسلام كانوا يعطفون على المرضى العقليين لاعتقادهم بأن اصابتهم قضاء و قدر من الله عز وجل كما خصصت الدولة الاسلامية آنذاك جزءا من عائدات الاوقاف و التبرعات من ذوي البر و الاحسان لانجاز المشافي لهؤلاء المرضى و العناية بهم⁽³⁾.

(1) عبد الفتاح عثمان، السيد علي الدين : الخدمة الاجتماعية و مجالات رعاية المعوقين ، مكتبة عين شمس القاهرة 1997 ص 260.

(2) لطفي بركات : الفكر التربوي في رعاية الطفل الأصم ، الشركة المتحدة للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 1987 ص 33

(3) شوكت أحمد الشطي : المدارس و المشافي الطبية في الإسلام ، مجلة العلم و الإيمان ، العدد 26، القاهرة مصر 1978 ص ص 15-16

ج. **وضعية المعوقين في العصر الحديث** : في العصر الحديث يمكن القول بأنه بعد نهاية الحرب العالمية الثانية انتصرت النظرة الانسانية في نهاية المطاف لاجل انصاف فئة المعوقين فقد ساهم الطب في التعرف على طبيعة أو أسباب الاعاقة كما أن علماء الاقتصاد اكتشفوا أهمية إدماج المعوقين اجتماعيا بغية جعلهم مواطنين عاديين من أجل الاستفادة من قدراتهم في عملية التنمية الشاملة .

بجيث أننا نجد اول محاولة لتعليم المكفوفين تمت بطريقة منظمة على valentin hawiy في باريس سنة 1784 عندما قام بانشاء مدرسة اطلق عليها اسم المعهد الاهلي لصغار العميان و لكن للأسف قامت الدولة الفرنسية بالاستيلاء عليها آنذاك سنة 1791 كما تم تأسيس مدرسة أخرى في إنجلترا على يد **Edward shtih** في مدينة ليفربول تلاها انشاء مدرسة ثالثة عام 1799 وبعد ذلك انتشرت مدارس المكفوفين في الدول الاوروبية على نطاق واسع (1).

و نجد ان لويس بريل **LOUIS braille** هو اشهر عالم اهتم بفئة المعوق بجيث قام بابتكار لغة خاصة خاصة لمساعدة المكفوفين على القراءة و الكتابة ومنذ ذلك الحين سميت باسمه اكراما لاكتشافه هذا و قد ساعدت هذه الطريقة على وجود اسلوب منظم لتعليم فئة المكفوفين كما ان الصم كذلك تمكنوا من الاستفادة من هذه الرعاية بفضل المحاولات الفردية لبعض الافراد حيث حدث تغير كبير في طرق تربيتهم و ذلك نتيجة لجهود بعض المربين و التي أبرزت ضرورة الاستفادة من بقية السمع الذي يوجد عند الطفل الأصم بتعليمه و تدريبه على إخراج الأصوات بالاضافة الى ذلك التأكيد على اعداد المعلم المتخصص في تربية الصم و بقية الأفراد غير العاديين أما بالنسبة للمتخلفين عقليا فنجد بان إنجلترا هي من بين الدول الاولى التي اولت اهتماما كبيرا بتربيتهم فقد أنشأ السيد **RIDE** في عام 1840 مؤسسة للمتخلفين عقليا في منطقة **HIGH GOTE** قامت هذه المؤسسة بتدريهم على بعض الاعمال اليدوية البسيطة و في سنة 1867 تم إنشاء مؤسسة **CROS TAR** و إصدار قانون خاص بالمتخلفين عقليا و الذي حث على ضرورة توفير الرعاية و العناية اللازمة لهم ، كما يلاحظ بأنه كان للحربين العالمين و ما خلفنتاه من ضحايا، الاثر البالغ في الاهتمام برعاية المعوقين و معطوبوا الحرب و ذوي العاهات حيث وجدت الدول و الحكومات نفسها مسؤولة امام التكفل بمؤلاء الضحايا في تيسير السبل و أسباب تعليمهم و تاهيلهم لذلك قامت بانشاء العديد من المدارس للصم و البكم وضعاف البصر و بناء مدارس خاصة بالمتخلفين عقليا كما سمح للمكفوفين بانشاء نقابات خاصة بهم و لقد بات تعليمهم و تاهيلهم أمرا إلزاميا و ذلك منذ القرن التاسع عشر ميلادي (2).

(1) عبد المحي محمود حسن صالح متحدوا الإعاقة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة مصر 1999، ص 24 .

(2) لطفي بركات :مرجع سابق، ص 43.

2. تصنيف المعوقين و مشكلاتهم

2.2. تصنيف المعوقين : تؤكد الدراسات ضرورة النظر الى المعوقين كجماعات ذات ظروف خاصة و مشكلات متشابهة يمكن اتباع أسلوب معين معها لتقديم الخدمة الاجتماعية لها و رعايتها الا أن هذه الدراسات تضع العديد من الاتجاهات التي قد تختلف في جانب أو آخر منها في تحديد تصنيف الاعاقة يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾ :

- **مدخل الأعراض :** و هو مدخل يربط الشذوذ باختلاف السلوك عن المألوف عند عامة الناس أو صدور سلوك نعرف مقدما بشذوذه و ينقد هذا الاتجاه حيث أنه لا يستطيع متابعة هذه الأعراض و متابعة استمراريتها و مدى شدتها بأساليب مقننة .

- **المدخل الثقافي :** و هو يحدد كل ما هو شاذ تحديدا نسبيا من خلال ثقافة مجتمع معين و معتقداته فهو ليس تحديدا عاما و انما محدود في جماعة صغيرة و من ثمة يفتقد الشمول و العمومية .

- **المدخل الاحصائي :** و هو مدخل يحسب الشذوذ من خلال التحديد الاحصائي لنسب الذكاء .

- **المدخل الاكينيكي :** و يقوم هذا المدخل على تحليل موضوعي يهدف للتعرف على السلوك غير الطبيعي عن طريق استخدام اختبارات و مقاييس علمية طيبة أو نفسية أو اجتماعية و ان كانت هناك بعض الاعتراضات حول مدى استخدام مقاييس محددة لدراسة قضايا معقدة مثل معرفة السلوك و مستوياته المختلفة .

أما التصنيف الشائع بين العلماء فيقسم المعوقون حسب مجال العجز الى الفئات التالية⁽²⁾ :

أ. **الاعاقة الجسمية :** و هم من لديهم عجز في الجهاز الحركي أو البدني بصفة عامة مثل البتر و الأمراض المزمنة و المقعدين ، شلل الأطفال... الخ و هي الاعاقة التي تنتج عن قصور أو عجز يؤدي الى تشوه في العظام أو المفاصل أو ضمور ملحوظ في عضلات الجسم و ترجع أحيانا الى العوامل المسببة لهذه الاعاقات لعوامل وراثية أو مكتسبة .

ب. **الاعاقة الحسية :** تتصل هذه الاعاقات بحواس الانسان كالبصر و السمع و النطق و الكلام و هي تؤثر على الوظائف البيولوجية التي تؤديها الحواس و تسبب له مشاكل فسيولوجية و سيكولوجية و اجتماعية متعددة أما عن فئات المعوقين وفقا للاعاقات فيمكن تصنيفهم وفق الاعاقات الآتية⁽³⁾ :

(1) محمد سيد فهمي : أسس الخدمة الاجتماعية دار المعرفة الجامعية الطبعة الاولى، الاسكندرية ، 1998. ص 245

(2) (3) محمد مصطفى أحمد : الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ،

1997. ص 65.

ج. المكفوفين و ضعف البصر : يظهر كف البصر نتيجة لأسباب عضوية وراثية أو مكتسبة حيث تحدث نتيجة حادث أو مرض يكون فيها كف البصر بصورة كلية أو جزئية علاوة على ذلك توجد أسباب أخرى تؤدي الى كف البصر مثل سوء التغذية أو اضطرابات انفعالية حادة و يسمى هذا العمى المهستيري ، حيث توجد آثار مرتبة على شخصية الكفيف منها (1):

- الآثار المترتبة و الناتجة عن عمليات النمو العقلي كالتصور و التخيل
- التأثير على قدرة الفرد و عملية التفاعل الوجداني
- عدم قدرته على الحركة بحرية
- عدم ادراك الكفيف للبيئة المحيطة به
- يؤثر على عمليات الثقة بالنفس و يؤدي بالشعور بالانطواء و العزلة الاجتماعية

د. الصم و ضعف السمع (2): يعتبر الأصم هو الشخص الذي فقد سمعه و لا يمكن استخدام حاسة السمع في حياته اليومية و قد يحدث الصم بصورة خلقية مورثة قبل الولادة و أثناء فترة الحمل أو اختلاف عامل الدم أو خلل وظيفي في الجهاز السمعي .

هـ. البكم و ضعف النطق و الكلام : تتضمن هذه الاعاقة فئات متعددة منها العجز الكلي عن الكلام أو القصور الجزئي أو فقدان القدرة على النطق بدرجاتها المختلفة بسبب العيوب العضوية و ترجع أسباب عيوب الكلام الى عدة عوامل نفسية أو عضوية أو صحية أو عصبية أو اجتماعية و.الاعاقة العقلية : و ترجع أسباب الاعاقة العقلية مثل غيرها من الاعاقات الاخرى حيث يتأثر النمو العقلي للفرد نتيجة لمجموعة من العوامل الوراثية أو البيئية المكتسبة كما شاعت الكثير من تقسيمات للمتخلفين عقليا بين البسيط و المتوسط و الشديد .

ي.الاعاقة الاجتماعية : و هي الفئات التي تعاني من عدم قدرتها على التوافق الاجتماعي مع بيئاتها و يمارسون سلوكيات منحرفة مثل الأحداث المنحرفين و أطفال الشوارع و المتسولون و المنحرفين الكبارو نزلاء السجون و المدمنين وجماعات الأقلية و فئة المسنين و تضم هذه الفئة كل الفئات الهامشية في المجتمع و تعاني مشكلات في تفاعلهم الاجتماعي مع الآخرين (3).

(1) محمد مصطفى أحمد: المرجع السابق، ص 70.

(2) عبد المجيد عبد الرحيم : تنمية الأطفال المعاقين ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1997

(3) مدحت أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية ، المرجع السابق ص 92.

ك. متعددوا الاعاقات (ذو الاعاقات المتعددة) : و يقصد بهذه الفئة من المعاقين الأفراد الذين يعانون من أكثر من اعاقاة واحدة في نفس الوقت و ما من شك أن هذه الفئة تعاني من مشاكل اجتماعية و نفسية و تأهيلية متعددة نتيجة لطبيعة الأمراض التي تلازمهم و التي تتميز أغليتها بأنها أمراض أو اعاقات متزامنة ذات مظاهر سلوكية شاذة .⁽¹⁾

3.2. المشكلات الناتجة عن الاعاقاة : ان المعوق يتعرض لمجموعة من المشكلات الناتجة عن اصابته يمكن أن نحملها فيما يلي :

أ. **المشكلات الاقتصادية :** تتسبب الاعاقاة في كثير من المشاكل الاقتصادية التي قد تدفع المعوق الى مقاومة العلاج أو تكون سببا في انتكاس الاصابة و منها تحمل الكثير من النفقات في العلاج كما يعيق ذلك في عدم تنفيذ خطة العلاج .

ب. **المشكلات الاجتماعية :** و نعني بها المواقف التي تظرب فيها علاقات الفرد بمحيطه داخل الاسرة و خارجها خلال أدائه بدوره الاجتماعي أو ما يمكن أن نسميه بمشكلات سوء التكيف مع البيئة الاجتماعية لكل فرد و منها

ج. **المشكلات الأسرية :** ان اعاقاة الفرد هي اعاقاة لاسرته في نفس الوقت حيث أن الاسرة بناء اجتماعي يخضع لقاعدة التوازن و وضع المعوق في اسرته يحيط بعلاقتها نوع الاضطراب تحول دون كفايته في اداء دوره الاجتماعي الكامل و هذا يتوقف على مستوى تعليم الوالدين و ثقافتها و مدى الالتزام بها.

د. **المشكلات الترويحوية :** ان الاعاقاة تؤثر في قدرة المعوق بالمساواة مع زملائه و اصدقائه و عدم شعور هؤلاء بكفايته لهم يؤدي الى استجابات سلبية ينطوي المعوق على نفسه و ينسحب من هذه الصداقات.

هـ. **مشكلات العمل :** قد تؤدي الاعاقاة الى ترك المعوق أو تغيير دوره ليتناسب مع وضعه الجديد فضلا عن المشكلات التي تترتب على الاعاقاة في علاقاته برؤسائه و زملائه .

و. **المشكلات التعليمية :** يثير عالم المعوقين مشكلات تعليمية اذا كانوا صغارا أو مشكلة تأهيلهم اذا كانوا كبارا و المشكلات التي تواجه العملية التعليمية هي :

- عدم توفر مدارس خاصة و كافية للمعوقين على اختلاف أنواعهم
- الآثار النفسية السلبية للاحاق المعوق للمدارس العادية
- الشعور بالخوف الذي ينتاب المعوقين عند رؤية المعوق و انعكاس ذلك على سلوك المعوق
- بعض حالات الاعاقاة تتطلب اعتبارات خاصة لضمان سلامتهم خلال توجيههم أو تواجدهم بالمركز.

⁽¹⁾ محمد مصطفى أحمد : المرجع السابق ، ص 70.

ز.المشكلات النفسية : حاول العديد من علماء النفس المعوقين الانتهاء الى سمات محددة لعالم المعوقين و قد انتهى المؤتمر الدولي الثامن لرعاية المعوقين سنة 1968 بنيويورك الى مجموعة من السمات لخصها KLIMKE في الآتي (1):

- الشعور الزائد بالنقص مما يعوق تكيفه الاجتماعي
- الشعور الزائد بالعجز مما يولد لديه الاحساس بالضعف و الاستسلام للإعاقة
- عدم الشعور بالأمن مما يولد لديه القلق و الخوف من الجهول
- عدم الاتزان الانفعالي مما يولد لديه مخاوف وهمية مبالغ فيها
- سيادة مظاهر السلوك الدفاعي و أبرزها الانكار و التعويض و الاسقاط و الأفعال العكسية و التبرير .

ح.المشكلات الطبية :

- عدم معرفة الأسباب الحاسمة لبعض أشكال الإعاقة
- طول فترة العلاج الطبي لبعض الأمراض و تكاليف العلاج
- عدم انتشار مراكز خاصة كافية للعلاج المتميز للمعوقين
- عدم توفر المراكز المتخصصة للعلاج الطبيعي و خاصة عدم توفر الفنيين و الأجهزة الطبية لهذا العلاج .

(1) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ، ص 155.

3. حقوق و احتياجات المعوقين

3.1. حقوق المعوقين. لقد أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة بالتعاون مع المنظمة العالمية للصحة في

19 ديسمبر 1975 إعلان يخص حقوق الأشخاص المعوقين وفيما يلي ملخص هذه القوانين (1).
- للمعوق حق أساسي في أن تحترم كرامته، وهو ما يعني بصفة عامة أن يتمتع بحياة لائقة أقرب ما تكون إلى الحياة الطبيعية.

- للمعوق نفس الحقوق المدنية والسياسية التي لغيره من بني الإنسان.
- للمعوق الحق في العلاج الطبي والنفسي وفي إعادة التأهيل الاجتماعي، وفي التربية والتدريب وإعادة التأهيل المهني وفي المساعدات والإرشادات، وغيرها من الخدمات التي أقصى ما يتسنى له من توظيف قدراته وإمكاناته وإعادة إدماجه في المجتمع.

- للمعوق الحق في الأمن الاقتصادي والاجتماعي وفي مستوى معيشي لائق، وفق إمكانياته وله الحق في الحصول على عمل والمحافظة عليه أو في ممارسة عمل مفيد منتج ذي مقابل.

- للمعوق الحق في العيش بين أسرته أو في مأوى يعوضه، وفي المشاركة في كل نشاط إجتماعي مفيد أو ترفيهي ولا يمكن إكراه أحد من المعوقين على معاملة متميزة لا تتطلبها حالته.

- يجب أن يحمي المعوق من كل استغلال أو إجراء أو معاملة مهنية فيها تجاوز وحط من كرامته.

- يجب أن يتمكن الشخص المعوق من التمتع بمساعدة قانونية مناسبة، عندما يتبين أن مثل هذه المساعدة ضرورية لحماية شخصه وممتلكاته.

- يجب أن يتم إعلام المعوق وأسرته بصورة كاملة، وبواسطة كل الوسائل المناسبة، بالحقوق التي يضمنها هذا الإعلان.

- يجب أن يتمتع الشخص المعوق بكل الحقوق المذكورة في هذا الإعلان ويجب أن يعترف بهذه الحقوق لكل المعوقين بدون أدنى استثناء وبدون تفرقة أو تمييز قائم على الجنس أو اللغة أو الديانة أو الأصل أو درجة الثروة أو قائم على أية وضعية أخرى.

استنتاجاً لما سبق فإن المتمعن في هذا الإعلان يلمس تغطية لحقوق المعوقين سواء المدنية أو السياسية حتى أنه يعتبر قاعدة ورجعاً مشتركاً بين الدول لحماية حقوق هؤلاء المعوقين، يبقى فقط تطبيق هذه القوانين ومدى مراعاتها لضمان حقوق المعاق في كل البلدان مرتبط بإمكانياتها وقدراتها المادية والبشرية المصخرة لذلك.

(1). سامية محمد فهمي: المشكلات الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية في الرعاية والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 1997، ص 249.

2.3. إحتياجات المعوقين.

المعوق إنسان له حاجاته التي يجب إشباعها كغيره من الأفراد الآخرين هذه الحاجات التي أحدثتها إعاقته، فطبيعي أن تكون لهذه الفئة متطلبات تربوية ونفسية وجسمية واجتماعية، تختلف عن متطلبات العاديين وتختلف تبعاً لنوع الإعاقة وما يترتب عليها من مؤثرات، كما أنه لو تركت هذه الفئة بدون التكفل بها أو الاهتمام بمشاكلها وتذليل الصعوبات التي تواجهها، قد تُحوّل البعض إلى وجهات انحرافية في حالة عدم الاهتمام بهم وتعوق تقدمهم في العلاج، فالاستفادة من هذه الفئة بعد رعايتها والتكفل بها، هو في حد ذاته توفير لطاقت إنتاجية في المجتمع، وفيما يلي مجموعة من الإحتياجات التي يسعى المجتمع إلى توفيرها مع هذه الفئة:

أ. **إحتياجات فردية:** هي تلك المطالب التي يحتاجها الفرد المعاق، كفرد وتمثل في(1)

الرغبة في استعادة اللياقة البدنية، بتوفير الأجهزة التعويضية في حالة المعاق حركياً.

الحاجة إلى التوجيه والإرشاد مثل الاهتمام بالعوامل النفسية والمساعدة على التكيف وتنمية قدراته.

الحاجة إلى توفير فرص التعليم المتكافئ.

الحاجة إلى التدريب، تبعاً لمستوى المهارات والإعداد المهني للعمل المناسب له.

ب. **إحتياجات اجتماعية:** ويتمثل في توثيق صلات المعوق بمجتمعه من جانب وتعديل نظرة المجتمع إليه من

جانب آخر، وذلك بتوفير فرص للاحتكاك والتفاعل مع بقية الأفراد الأسوياء والعمل على إدماجه في المجتمع

ويمكن تلخيصها فيما يلي(2):

- الحاجة إلى الاندماج في المجتمع وتوثيق صلات المعوق به.

- إحتياجات تدعيمية مثل خدمات المساعدة التربوية والمادية واستمارات الانتقال والاتصال والإعفاءات...

- توفير الوسائل التثقيفية في المجتمع.

- تمكين المعاق من الحياة الأسرية المستقرة.

ج. **إحتياجات مهنية وتوجيهية:** مثل تهيئة سبل التوجيه المهني المبكر والاستمرار فيه لحين الانتهاء من العملية

التأهيلية وإصدار التشريعات في محيط تشغيلهم وتوفير فرص العمل التي تتناسب مع قدراتهم ويمكن تلخيص

هذه الإحتياجات فيما يلي(3):

- إحتياجات توجيهية مثل: تهيئة سبل التوجيه المهني.

- إحتياجات تشريعية مثل: إصدار التشريعات في محيط تشغيلهم.

- إحتياجات اندماجية مثل: توفير فرص الاحتكاك والتفاعل مع الآخرين.

(1). محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين، المرجع السابق، ص 118.

(2) ابراهيم عبد الهادي المليحي : الممارسة المهنية في المجال الطبي والتأهيلي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع

بدون طبعة، الإسكندرية، 1997، ص 282.

(3). إبراهيم عبد الهادي المليحي: المرجع السابق ، ص 283.

4. نظرة و فلسفة الخدمة الاجتماعية للمعوقين :

1.4. نظرة الخدمة الاجتماعية للمعوقين. يتضح من مفهوم الخدمة الاجتماعية، أنها تهتم بالإنسان وبحقه في الحياة الكريمة فهي تهدف إلى الوصول بالأفراد والجماعات إلى مستويات معيشية تتماشى مع رغباتهم ومؤهلاتهم في العيش داخل مجتمعهم، بما في ذلك فئة المعوقين، هذا المجال الذي يعد القرن العشرين(*) هو البداية الحقيقية المنظمة لرعاية هذه الفئة، ولقد صاحب هذه الفترة تطور النظرة نحو هذا المعاق، فالتقدم العلمي الملحوظ في أساليب الرعاية ومجالاتها كان للخدمة الاجتماعية فيه دور بارز في تدعيم ومساعدة هذه الفئة وذلك بإمدادهم بالفرص والخدمات التي يحتاجون إليها .

كما أن المبرر التاريخي لتواجد الخدمة الاجتماعية هو نتاج الحاجة إليها في المجتمع الإنساني ، حيث ظهرت كمهنة ،فرضتها الحاجة الملحة إلى جهودها المتخصصة، فأصبحت لها تراثها النظري وأساليبها العلمية تسعى بما إلى تقديم خدمات فعالة إلى المحتاجين إليها ، بقصد التدخل الواعي المخطط لإحداث تغييرات مقصودة تهدف إلى تحقيق التكيف للأفراد و الجماعات مع ظروف المجتمع .

ونتيجة لذلك استقرت بعض المفاهيم والحقائق⁽¹⁾ تلخص نظرة الخدمة الاجتماعية لهذه الفئة فيما يلي :

- عجز الإنسان هو ظاهرة طبيعية تفرض وجودها مهما كانت أسباب العجز.
- عجز الإنسان هو عجز نسبي أصاب وظيفة أو أكثر من وظائفه ولا يعني بالضرورة عجزاً كلياً أو شاملاً أي يعني أنه يمكن استثمار ما تبقى لديه بأفضل أسلوب ممكن .
- شعور الفرد بالعجز غالباً ما يكون نتاجاً لتفاعله مع بيئته ، والخدمة الاجتماعية هنا تسعى لإحداث التلاؤم المطلوب بينه و بين بيئته لتحقيق التكيف المناسب .
- للمعوقين طاقات يمكن استغلالها لإعادتهم إلى عجلة الإنتاج، وذلك لإمكانية مساهمتهم إسهام إيجابي في زيادة حجم الإنتاج ودفع عجلة التنمية الاقتصادية للمجتمع .
- العناية بتأهيل المعوقين يساعد في تجنب عواقب وأعباء إهمالهم .
- إن رعاية وتأهيل المعوقين واجب أخلاقي وإنساني تفرضه القيم الدينية والأخلاقية والإنسانية.

(*) - القرن العشرين بداية منظمة لرعاية المعوقين نظراً للظروف التاريخية المعاشة أي كان ذلك في أعقاب الحربين

العالميتين I و II وما خلفته من إصابات وإعاقات.

⁽¹⁾ إبراهيم عبد الهادي المليجي: المرجع السابق ، ص ص 232 - 233.

2.4. فلسفة الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة :

تعتمد الخدمة الاجتماعية على الأساليب العلمية في تكفلها بالمعوقين ، لرعايتهم والاستفادة من قدراتهم المتاحة حتى تدعم سلوكهم، فالمعوق إنسان قبل كل شيء، وأهداف رعايته لا تختلف أساساً عن غيره ؛ لعدم استطاعته كفاءة نفسه أو تعطله في إنجاز بعض شؤونه كما تحاول كل مهنة أن تشكل لنفسها إطاراً فلسفياً تستند إليه في تفسيرها للمشكلات التي تتعامل معها، حيث يعبر المفهوم الفلسفي للخدمة الاجتماعية عامة عن "مجموعة من المعتقدات والاتجاهات والمثل والتطلعات والأهداف كما أنها تمثل القيم والمبادئ الأخلاقية" فالفلسفة تمثل جزءاً من الثقافة الفرعية للمهنة التي يجب أن ينتمي إليها المتخصص المهني وأن يتطبع لها وينشأ عليها وهي فلسفة اجتماعية أخلاقية⁽¹⁾

حيث تتكون فلسفة الخدمة الاجتماعية من مركب متكامل ومنسق من المبادئ والمعايير والاتجاهات التي تشكل إطاراً مرجعياً يتحرك من خلاله الأخصائيون الاجتماعيون والذي يصمم في ضوءه إمكانية عملية المساعدة والتدخل المهني⁽²⁾.

هذه الفلسفة التي تركز على مبادئ⁽³⁾ تؤمن بالفروق الفردية بين الأفراد والجماعات كما تؤمن بأن الفرد يملك طاقات إذا ما استثمرت كان لها أثر مهم عليه كما تؤمن بأن الإنسان هو الطاقة الوحيدة التي يمكن من خلالها إحداث التغيير.

وفلسفة الخدمة الاجتماعية في مجال المعوقين عامة لا تخرج عن هذا الإطار فهي تؤمن بأن الإنسان هو أساس المجتمع ومحور رعايته، وما برامج الرعاية الاجتماعية إلا وسائل لإشباع احتياجاته وتحقيق أهدافه ، لأنها تؤمن بحق الإنسان في الحياة الكريمة والإيمان بفرديته وكرامته كما أن الاكتشافات العلمية أوضحت أن الإعاقة مهما كان نوعها لا تشكل سلباً على حقوقه ولا تقليلاً من قدراته ولذلك أصبحت الخدمة الاجتماعية للمعوقين بصورة خاصة تؤمن :

- بالاعتراف بالمعوق على أنه إنسان يجب الإيمان باحترامه واحترام حقوقه وواجباته .
- إن الإعاقة ظاهرة طبيعية تفرض وجودها مهما كانت أسبابها .
- إن المعوق فرد قادر ، له طاقات هامة متى تم استثمارها تحققت أهداف كثيرة .
- إن المجتمع مسؤول عن رعاية وإشباع احتياجات أفرادها مهما كانت خصائصه .

(1) علي عباس دندراوي : مدخل في الخدمة الاجتماعية ، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، مصر، 1996 ، ص ص 23 - 24.

(2) أحمد مصطفى خاطر : الخدمة الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 119.

(3) عبد المحي حسن صالح : المرجع السابق ، ص 38.

من ذلك يتضح أن دور الخدمة الاجتماعية مع هذه الفئة نابع من فلسفتها، فكل إنسان يعمل حسب طاقاته وإمكانياته، ومن حق كل فرد أن يعيش حياة كريمة يتمتع بكل ما هو مباح من خدمات وبرامج وإمكانيات⁽¹⁾

5. أهداف و طرق و ادوار الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة :

1.5. أهداف الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة :

تعتبر الخدمة الاجتماعية ذلك التخصص العلمي والمهني الذي يهدف إلى مساعدة الأفراد على اكتساب مقدرة متزايدة لحل ما يقابلهم من مشكلات ومحاولة التنسيق بينهم وبين الأنظمة الاجتماعية التي تمدهم بالموارد والخدمات والفرص التي يحتاجونها مع تقوية وتدعيم تلك الأنظمة والإسهام في وضع سياسة اجتماعية سليمة حيث تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات لتحقيق التكيف لمواجهة مشكلاتهم⁽²⁾. وكذا محاولة تحفيز النظم الاجتماعية للقيام بدورها في سد احتياجات الأفراد ، كذلك المساهمة في تنمية الموارد البشرية ، من خلال وضع مجموعة من البرامج المقدمة لنمو الأفراد والجماعات ، و فئة المعوقين من أفراد المجتمع الذين هم في أمس الحاجة لهذه البرامج والخدمات الاجتماعية التي تعتمد على مختلف الأساليب العلمية في تكفلها بهذه الشريحة .

وفئة المعاقين لا تخرج من هذا الأساس لأن الخدمة الاجتماعية تسعى للاستفادة من قدراتهم المتاحة حتى تدعم سلوكهم بمحاولة دمجهم مع الطاقة المنتجة في المجتمع ومساعدتهم على مواجهة مشكلاتهم للوقاية من الأعباء الاقتصادية المستقبلية ، فالمعوق إنسان قبل كل شيء وأهداف تأهيله لا تختلف أساساً عن غيره ، لذلك فإن برامج الخدمة الاجتماعية المقدمة لهذه الشريحة نتيجة حتمية لكل المبررات السابقة وإيماناً من المجتمع بقدرة هذا المعوق على التغيير .

من هنا تبرز أهمية الخدمة الاجتماعية داخل المؤسسات الخاصة بهذه الفئة ، وعلى أي حال يمكن أن نتميز أهداف الخدمة الاجتماعية لهذه الفئة على النحو التالي⁽³⁾ :

- إيقاف تيار العجز بالاكشاف المبكر لحالات الإعاقة ومساعدتها على الاستفادة من قدراتها المتبقية.
- الاعتراف الواعي بهم كأفراد لهم حقوقهم وكرامتهم كي يعيشوا حياة مستقرة في حدود قدراتهم .
- توفير الفرص المناسبة لهم في العلاج الطبي والنفسي والاجتماعي وكذا فرص التعليم في فصول خاصة .
- توفير فرص التوجيه والتأهيل المهني بما يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم الخاصة .

(1) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ، ص 40.

(2) عبد المحي محمود حسن صالح : المرجع السابق ، ص 36.

(3) محمد مصطفى أحمد : المرجع السابق ، ص 338 - 339.

- توفير فرص الخدمات الاجتماعية التي يحتاجون إليها عن طريق أخصائيين اجتماعيين .
- توفير فرص التشغيل لهؤلاء وما يستلزم ذلك من إمكانات ووسائل ومصانع وتشريعات .
- تنوير الرأي العام وتشجيع البحوث العلمية بمشكلاتهم .
- تهيئة أفضل السبل لتنشئة المعاق تنشئة اجتماعية صالحة أي تأهيلهم اجتماعيا في المراكز الخاصة لتحقيق التكيف النفسي والاجتماعي مع ظرف المجتمع المعاش .

2.5 طرق الخدمة الاجتماعية و مؤسسات المعوقين :

إن الخدمة الاجتماعية كمهنة أساسية قد ابتكرت لنفسها طرقا وأساليب تمكنها من أن تحقق أهدافها فقد ساهمت بدور فعال في مجال رعاية المعوقين ، حيث تعمل مع بعضها في تفاعل مستمر للتعامل مع هذه الفئة كما تستخدم أساليب علمية وفنية لتحقيق الهدف العام للخدمة الاجتماعية والذي هو تحقيق تكيف الفرد مع المجتمع ، ويمكن فيما يلي أن نقدم دور كل هذه الطرق:

أ. طريقة خدمة الفرد : خدمة الفرد هي أول طريقة في الخدمة الاجتماعية ، حيث لم يكن هذا المصطلح مطروحا ولا مستخدما حتى سنة 1897 ، وكان الفضل في نشأتها وتطورها وظهورها كطريقة فنية علمية إلى "ماري ريتشموند" ومنذ ذلك التاريخ وخدمة الفرد تتدعم وتزداد رسوخا ، حتى أصبح لها مبادئها ومنهجها المتكامل ، حيث تعرف طريقة خدمة الفرد بأنها : " عملية تعتمد على العلم والمهارة لمساعدة الأفراد أسرهم على تحقيق أقصى قدر من القدرة على مواجهة العقبات المعوقة لأداء وظائفهم الاجتماعية في إطار فلسفة المؤسسة " (1)

فهي طريقة مهنية للخدمة الاجتماعية تهدف إلى مساعدة المعوقين الذين يعانون من سوء التكيف باستغلال طاقاتهم الشخصية والنفسية والاجتماعية بالاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمواجهة مشكلاتهم ، كما أن هذه الطريقة تتميز بجملة من الخصائص تجعلها مجالا واسعا ومهما للتعامل مع حالات الإعاقة ، يمكن أن نتعرض إلى الخصائص العامة لها فيما يلي (2):

- إن طريقة خدمة الفرد تتميز بالتعامل الفردي مع الحالات .
- إن مشكلة الفرد هي نتاج لتفاعل شخصية هذا الإنسان مع البيئة المحيطة به .
- خدمة الفرد تؤمن بأن الإنسان يملك قدرات خاصة يمكن استغلالها وتوظيفها لحل مشكلاته .

(1) محمد سيد فهمي : مقدمة في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1997 ، ص ص

- خدمة الفرد تخلق المناخ الملائم الذي يساعد في تشغيل وتحريك العمليات التفاعلية الملائمة لعلاج الحالة (1) أما عن دور طريقة خدمة الفرد في مجال الاعاقة، فبما أن خدمة الفرد تهدف إلى تحسين حالة الأفراد الذين يعانون من سوء التكيف الاجتماعي فإن فئة المتخلفين عقليا لا تخرج عن هذا الأساس حيث ترى هيلين بيرلمان (Helin Perlman) أن كل مشكلات الحالات، ترجع في النهاية إلى فشل في أداء الوظيفة الاجتماعية أو الحصول على الإشباع اللازم في القيام بدورها ، فخدمة الفرد " مجهود مركز ومنصب على الفرد بقصد إحداث التكيف بينه وبين بيئته (2)

و حاجة المعوقين للخدمة الاجتماعية والرعاية أصبح ضرورة حتمية لأن إهمالهم يجعلهم فريسة لشعورهم بالنقص مما يدفعهم إلى الانغلاق على أنفسهم ، ومن هنا فإنه يجب مساعدتهم للوصول بهم إلى التكيف الاجتماعي والنفسي . كما أن عملية التأهيل في حد ذاتها عملية فردية من خصائصها ، تفريد تقديم البرامج للوصول إلى نتائج تعود بالفائدة لصالح الفرد المعاق حيث تبذل فيها جميع الجهود لمواجهة احتياجات الفرد فهي دراسة لحالة هذا المعاق للتخفيف من مشكلاته.

كما أنها تحول هؤلاء إلى حياة أكثر توافق وتكيف وفق عملية فنية تتضمن إعدادهم نفسيا واجتماعيا ومهنيا لممارسة دورهم في حدود قدراتهم فهي تحتاج إلى خطة فردية (3) تتضمن دراسة حالته وتشخيص قدراته ومهاراته الاجتماعية والمهنية ولتنفيذ هذه الخطة ومتابعتها يمكن أن تمر خدمة الفرد بثلاث خطوات رئيسية في مجال المعاقين حيث يمكن إسقاط هذه الخطوات العامة لهذه الطريقة في هذا المجال كما يلي (4).

الدراسة الاجتماعية : وهي أن يكون الفرد المعاق والأخصائي على علاقة إيجابية بحقائق المشكلة ، بهدف تشخيصها ووضع خطة للعلاج ، فهي دراسة لجميع جوانب حياة المتخلف عقليا، عن طريقها يستطيع الوصول إلى الأسباب المؤدية إلى ظهور المشكلة حيث يُستخدم في هذه المرحلة عدة مصادر يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة عن الحالة ، وهذه المصادر يمكن تصنيفها إلى (5) مصادر بشرية كالمعوق ذاته أو الأسرة ، الأقارب ...) أو مصادر غير بشرية تتمثل في (الوثائق والسجلات ونتائج الاختبارات والفحوص ...) ، كما يقوم الأخصائي الاجتماعي ، للوصول إلى هذا الهدف باستخدام عدة أساليب

(1) خيرى خليل الجميلي : المدخل في خدمة الفرد ، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، 1996 ، ص 17 .

(2) احمد بوذراع : المرجع السابق ، ص 136 .

(3) كمال إبراهيم مرسي : المرجع السابق ، ص ص 136-137

(4) عبد المحي محمود حسن صالح : المرجع السابق ، ص ص 63-69

(5) المرجع نفسه ، ص ص 63-69

ووسائل للدراسة كالمقابلة التي من خلالها يستطيع تعديل شخصية المعاق ودراستها و التعرف على خصائصه الجسمية النفسية والعقلية ، كما يستخدم الزيارات المنزلية للتعرف على الظروف البيئية المحيطة

التشخيص : وتعني هذه المرحلة "تحديد لطبيعة المشكلة ونوعيتها الخاصة مع محاولة علمية لتفسيرها بصورة توضح عوامل العلاج"⁽¹⁾، كما يعبر التشخيص عن "الرأي المهني التي يتوصل إليه عن طريق استعراضه للحقائق والمعلومات وخروجه بالدلالات للعوامل التي أدت لحدوث المشكلة"⁽²⁾، ويقوم الأخصائي من خلال التشخيص بالإجابة على الأسئلة التالية بطريقة موضوعية⁽³⁾: ما هي مشكلة المعاق ؟ ما هي العوامل المسببة لها ؟ ما علاقة تلك العوامل ببعضها البعض ؟ ما هي المراحل التي مرت بها هذه المشكلة ؟ ما هي الجوانب التي يجب تغييرها وكيف يمكن إحداث ذلك التغيير ؟ ما هي قابلية واستعداد المعاق للتغيير ؟ ما مدى رغبته في إحداث التغيير ؟ ما هي قدراته التي يمكن استثمارها ؟

العلاج : ويقصد به التأثير في شخصية المعاق أو في الظروف البيئية المحيطة به لتحقيق أفضل أداء ممكن في حدود إمكانيات المؤسسة⁽⁴⁾ وعلاج المعوقين بعد إجراء التشخيص الذي يعتمد على الدراسة التي تمت هو تلك الجهود والخدمات المقدمة التي يمكن أن تحدث تغيراً مرغوباً في حالات الإعاقة للوصول بهم إلى التكيف الاجتماعي ويقسم العلاج إلى نوعين أساسيين هما⁽⁵⁾.

-العلاج البيئي الذي يوجه للظروف البيئية المحيطة ويتحقق ذلك بأسلوبين إما الخدمات المباشرة التي تقدم من خلال المؤسسات أو الموارد البيئية المختلفة أو الخدمات غير المباشرة التي تتضمن تعديل اتجاهات المحيطين به .

-العلاج الذاتي وهو الذي يوجه للمعاق كعلاج لأمرضه واكتشاف لقدراته والعمل على استغلالها.

وعموماً فإن دور طريقة خدمة الفرد في رعاية المعاق هو الاهتمام بمشكلاته مع إعادة تحسين المحيط ثم السعي لتحديد إمكانياته لتعديل واجبات دوره في حدودها بمعنى آخر استخدام المظاهر السلوكية الإيجابية بإبراز مناطق القدرة فيه لأنها من العوامل المساعدة للاستجابة لخطة العلاج⁽⁶⁾

(1) عبد الحفي محمود حسن صالح : المرجع السابق ، ص 63-69

(2) محمد سيد فهمي : أسس الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1998.ص ص

119-118

(3) المرجع نفسه ص 118.

(4) عبد الحفي محمود حسن صالح : المرجع السابق ، ص 67.

(5) المرجع نفسه ، ص 119.

(6) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ، ص 119.

ب. طريقة خدمة الجماعة : إن العمل مع الجماعات في الخدمة الاجتماعية هي مساعدة الأفراد على أن يصبحوا أعضاء في جماعات تتوفر فيها فرص النمو الاجتماعي السليم الذي يكتسبون من خلاله خصائص تساعد في الوصول إلى الأهداف المرجوة ، كما تؤكد خدمة الجماعة في هذا المجال على إمكانية تنمية قدرات المعاق من خلال التفاعل الذي يكتسبه من الجماعات والعلاقات المتبادلة بينهم في المؤسسة. وتعرف خدمة الجماعة بأنها "طريقة للعمل مع الأفراد في جماعات داخل مؤسسة اجتماعية وتوجيه رائد وعن طريق برنامج يتفق وحاجات وقدرات وميول أعضاء الجماعة" (1).

كما تعرف أيضا بأنها "إحدى طرق الخدمة الاجتماعية التي تمارس بواسطة أخصائي اجتماعي يوظف القوى الدينامية في الجماعات الصغيرة يضبطها ويوجهها وفقا لمنهج علمي لتحقيق أغراض الجماعة والمؤسسة بالمجالات المختلفة" (2).

وفي ضوء ذلك يمكن لنا صياغة تعريفا إجرائيا لطريقة خدمة الجماعة في مجال مؤسسات الإعاقة على أنها إحدى طرق الخدمة الاجتماعية للعمل مع جماعات المعوقين باستغلال قدراتهم وإمكاناتهم الخاصة وفقا للموارد المتاحة، وذلك من خلال أخصائيين اجتماعيين يمارسون عملهم في مؤسسات خاصة لتحقيق تلك الأهداف .

أما عن دور خدمة الجماعة في رعاية المعوقين، فخدمة الجماعة عموما تعمل على مساعدة الأفراد على التكيف مع ظروف المجتمع مع إثناء الشعور الاجتماعي للجماعة والقدرة على المساهمة في حياة الجماعة والمجتمع ، كما أن أهدافها تركز على تحقيق هدفين رئيسيين هما (3) :

- مساعدة الأفراد على الاستفادة من الجماعات

- مساعدة الجماعات على تحقيق الأهداف الملائمة للمجتمع .

وطريقة العمل مع جماعات المعوقين لا تخرج عن هذا الأساس فهي لها أغراضا تسعى إلى تحقيقها مع

هذه الفئة ميدانيا من خلال برامج تتفق مع حاجات وقدرات وميولات أعضاء الجماعات .

ويمكن استنتاج هذه الأدوار كما يلي (4) :

أ. مساعدة المعوقين على النضج وتنمية شخصياتهم ومقابلة احتياجاتهم إلى أقصى حد ممكن .

(1) سلمى محمود جمعة : المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية 1998 ، ص 26.

(2) محمد صالح بجحت : المدخل في العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية 1985 ص 134.

(3) سلمى محمود جمعة : المرجع السابق ، ص 31 .

(4) المرجع نفسه ، ص 35 - 36 .

- ب. إتاحة الفرصة للأفراد المعوقين لاكتساب المهارات المختلفة التي تزيد من قدرة الجماعات الإنتاجية .
- ج. إتاحة الفرصة للأفراد لتنمية قدراتهم على الاشتراك مع الغير عن طريق إسهامهم واشتراكهم مع الآخرين .
- د. مساعدة المعوقين على اكتساب بعض السلوكيات والقواعد العامة مثل: العدل والصدق والأمانة... .
- هـ. تنمية ودعم قيمة العمل والقدرة على القيادة والتبعية.
- و. وظيف قدرات الأعضاء وتنمية مهاراتهم من خلال الخبرات الجماعية المتاحة⁽¹⁾
- ز. تنمية ودعم الجماعة كوحدة وككيان على النضج والنمو وتوجيهها الوجهة الإيجابية في المجتمع⁽²⁾ .
- والمتمتعن لهذه الأهداف يستطيع أن يستنتج أن إتاحة الفرصة أمام المعوقين لإشباع احتياجاتهم وممارستها من خلال الجماعات بشكل بناء ومناسب يعد من المطالب الضرورية في عملية الرعاية⁽³⁾ كما أن البرامج المقدمة في المؤسسات الخاصة هي بمثابة أساليب علاجية للتعامل مع المعاقين والأنشطة الاجتماعية المقدمة للجماعات تهدف إلى بث القيم الاجتماعية والسلوكيات الإيجابية التي تساعد في زيادة الأداء الاجتماعي لتأهيلهم اجتماعيا حيث يقوم الأخصائي الاجتماعي بمساعدتهم على استغلال ما تبقى لديهم من قدرات وذلك بالاستفادة من الخبرات الجماعية ، فمن خلال العلاج الجماعي أو العمل مع الجماعات يتم تحقيق أهداف التأهيل .

ويمر العمل مع جماعات المعوقين في المؤسسات بخطوات يمكن حصرها فيما يلي :

مرحلة الدراسة والبحث : وجمع الحقائق والمعلومات اللازمة عن الجماعة وأعضائها واكتشاف الحقائق الخاصة بها ويتم في هذه المرحلة استخدام العديد من الأدوات⁽⁴⁾ كالملاحظة داخل الجماعة، وكذا التعرف على علاقات الفرد بأعضاء الجماعة أو أفراد أسرته والتعرف على المؤثرات البيئية المحيطة من خلال الزيارات الميدانية وعموما فإن الغرض من هذه المرحلة هو التعرف على علاقة الفرد المعاق بأقرانه في ضوء الجماعات والبيئة.

مرحلة التشخيص وتصميم خطة العمل : يتم من خلالها التعرف على مكونات الجماعة وسلوك أفرادها بداخلها حيث يتم في هذه المرحلة تقصي الحقائق وتقدير حالة الجماعة وحاجاتها وميول أعضائها كما تتضمن التعرف على تاريخ الجماعة وخصائصها للوصول إلى تحديد البرامج المقدمة من خلالها على ضوء احتياجات الجماعة .

(1) محمد صالح بجحت : المرجع السابق ص 150.

(3) إقبال إبراهيم مخلوف : الرعاية الاجتماعية وخدمات المعوقين ، المرجع السابق ص 3

(4) أحمد مصطفى خاطر : الخدمة الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 209

مرحلة العلاج وتنفيذ خطة العمل : ونعني بهذه المرحلة " وضع معطيات طريقة خدمة الجماعة موضع

التنفيذ الفعلي " (1) حيث يستطيع الأخصائي الاجتماعي تحقيق أهداف طريقة خدمة الجماعة من خلال (2)

- الجماعة نفسها وما تشمله من علاقات .

- البرنامج باعتباره الوسيلة التي يستفيد منها المعوقون من الأنشطة والخدمات المقدمة .

- فهم الأخصائي للأعضاء الجماعة .

- المهارة العلمية الواجب توفرها في الأخصائي الاجتماعي.

مرحلة التقييم : هو قياس لنمو الجماعات خلال فترة معينة من العمل أي " قياس مدى صلاحية الأساليب

التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي في العمل مع الجماعات " (3).

أي عند وضع خطة مؤقتة للعمل مع الجماعة يمكن دراستها وتقييمها لوضع الخطة الأساسية للعمل

بعد تعديل أو تطوير الخطة الأصلية (4).

ج. طريقة تنظيم المجتمع : تلعب هذه الطريقة دورا فعالا في خدمة ورعاية المعوقين ، وذلك من خلال

تعاون ومساندة الجماهير مع الحكومة في رعاية هذه الفئة ولكن ما يجب الإشارة إليه هنا هو أن طريقة تنظيم

المجتمع تناقش فكرة رعاية المعوقين مباشرة من خلال المؤسسات من حيث مواجهتها والتخفيف من آثارها

و تنوير أذهان الأفراد بهذه المشكلة وطرق علاجها والوقاية منها باستخدام وسائل الإعلام المختلفة ، لذلك

كان لزاما علينا التطرق إلى مفهوم هذه الطريقة وأهدافها مع هذه الفئة

يعرفها موراي روس بأنها " العملية التي يتمكن بها المجتمع من التعرف على احتياجاته أو أهدافه

وترتيبه لتلك الاحتياجات أو الأهداف تبعا لأهميتها وإذكاء الرغبة والشعور بالعمل على مقابل تلك

الاحتياجات والوقوف على الموارد الداخلية والخارجية اللازمة التي تتصل بتلك الاحتياجات " (5)

(1) أحمد مصطفى خاطر : الخدمة الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 209.

(2) محمد سيد فهمي : أسس الخدمة الاجتماعية ، المرجع السابق ص 209.

(3) أحمد مصطفى خاطر : المرجع السابق ص 210.

(4) عبد المحي محمود حسن صالح : المرجع السابق ، ص 73.

(5) محمد محمود المهدي : تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية

1993 ص 126.

كما تعرف بأنها " طريقة أساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية يمارسها الأخصائيون الاجتماعيون لمساعدة سكان المجتمع على اتخاذ أسلم القرارات لتخطيط وتنفيذ وتقوم البرامج المناسبة لتنمية مواردهم وتوجيهها لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية على أساس من التعاون المنسق بين الهيئات الحكومية والأهلية والخبرات الفنية والشعبية على مختلف المستويات طبقاً لإيديولوجية المجتمع وسياسته العامة وتخطيطه للتنمية " (1)

فهي طريقة يستخدمها الأخصائيون الاجتماعيون بالتنسيق مع الجهود الحكومية والشعبية لتعبئة الموارد المتاحة لمواجهة مشكلة الإعاقة بتحديد حاجاتها الضرورية وفقاً لخطط مرسومة في حدود السياسة العامة و بما أن دور طريقة تنظيم المجتمع عموماً هو التنسيق بين الجهود الحكومية والجماهير بهدف زيادة تماسك أفرادها وجماعته وكذا الملاءمة بين الموارد والاحتياجات والتنسيق بين هذه الخدمات وتشجيع المشاركة لتحسين مستوى تقديمها .

فان دورها تجاه فئة المعاقين يتم من خلال الأخصائي الاجتماعي المشتغل بتنظيم المجتمع الذي يقوم بمواجهة مشكلات هؤلاء بالعمل المشترك مع الهيئات حيث يمكن أن تكون الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المنظم الاجتماعي أهدافاً تخطيطية لأحداث التغيير أو أهدافاً أخرى عامة تتناول مشكلات المعوقين وذلك بالتنظيم والتنسيق بين الأجهزة والاتصالات المختلفة بين الهيئات لاستغلالها في إشباع احتياجات وحل مشكلات المعوقين مما يساعد في عملية تأهيلهم كذلك تتمثل جهوده في برامج التثقيف والتوجيه لهم وللمجتمع (2) .

أي الدور الأساسي لهذه الطريقة في مجال رعاية المعوقين هو استشارة سكان المجتمع لتحديد أهداف هؤلاء والعمل على زيادة قدرتهم في إشباع احتياجاتهم (3) ، أما البرامج التي تشملها خطة طريقة تنظيم المجتمع في المؤسسات الخاصة بالمعوقين هي (4) :

- برامج تتضمن التعرف على الاحتياجات الاجتماعية نحو هذه الفئة .
- برامج تهدف إلى مساعدة المعوقين على الالتزام بخطط العلاج والرعاية .
- برامج لإيجاد حلول ذاتية لبعض المشكلات وفقاً للموارد المتاحة .
- برامج تهدف لتقديم الخدمات الاجتماعية إلى أسر المعوقين في حدود الموارد .

(1) مسعد الفاروق حمودة ، د/ إبراهيم عبد الهادي المليجي : المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث الطبعة الأولى، الإسكندرية ، 2001 ، ص 90 .

(2) (3) (4) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ، ص ص 251-253 .

- برامج تهدف إلى إيجاد التنسيق بين الهيئات والمؤسسات الحكومية والأهلية بالبيئة للتعامل مع هذه المشكلة .
- برامج تقييمية لخطط الخدمات الاجتماعية المقدمة

3.5. أدوار الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين :

تساهم الخدمة الاجتماعية بدور فعال في مجال رعاية المعوقين وذلك من خلال الأساليب العلمية والفنية لطرقها الثلاث وكذا من خلال البرامج والأدوار المختلفة لها في هذا المجال ، فهي تتنوع بين برامج وقائية وعلاجية وإنمائية ، ولكن ما يمكن الإشارة إليه هنا هو أنه رغم الدور الفعال الذي تلعبه البرامج الوقائية إلا أن عملية الرعاية لا تناقش فكرة الدور الوقائي المرتبطة بالوقاية من الإعاقة مباشرة بحكم تعاملها مع الحالات بعد الإصابة إلا أن هذا لا يمنع من توجه جهود العلماء للتركيز على الإجراءات الوقائية جنباً إلى جنب مع البرامج الأخرى في عملية التخطيط لتأهيل هذه الفئة ميدانياً على أساس علمي (1).

فباعتبار أن البرامج الوقائية هي " تلك التي تهدف إلى وقاية الإنسان من الإصابة بالإعاقة ذلك أن نجاح هذه البرامج يقلل من نسبة المعوقين إلى حد ما " (2) لذلك فإن هذه البرامج لا يمكن لها علاج حالات الإعاقة وإنما يمكن من خلالها إنقاذ بعض الحالات ، خاصة الحالات الوراثية الملتحقة بالمركز والتي تستدعي الوقاية من حدوث الإعاقة الوراثي بتوعية الأسر بعواقب العوامل البيئية المؤثرة في انتشار هذه المشكلة .

فإن الدور الوقائي في مجال الإعاقة العقلية عامة يتمحور في إجراءات الفحص والتوجيه للراغبين في الزواج وكذا خدمات الرعاية الصحية للحوامل والكشف المبكر للحالات وإجراء البحوث والدراسات الاجتماعية للتحقيق من نسبة الإعاقة (3).

و الأهم في هذا الصدد هو أدوار الخدمة الاجتماعية في رعاية المعوقين والمتمثلة في الدور العلاجي والإنمائي ، وقبل التطرق إلى هذين الدورين يمكن التطرق إلى بعض المبادئ المهمة الواجب الأخذ بها في تخطيط هذه السياسة والبرامج للمعاقين ، تلك المقومات التي تساعد في برامج الرعاية الاجتماعية لهذه الفئة ليصبحوا مواطنين قادرين على رعاية شؤونهم والإسهام بدورهم في العملية الإنتاجية ، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي (4) :

- أن يوضع التخطيط الشامل لرعاية المعوقين على أساس الدراسة المعمقة ، للاهتمام بحجم المشكلة .

(1) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ص ص 251-253

(2) محمد مصطفى أحمد : المرجع السابق ، ص 211.

(3) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ، ص 207.

(4) محمد مصطفى أحمد : المرجع السابق ، ص ص 211 - 212.

- إن رعاية المعوقين مهمة صحية تربوية اجتماعية متصلة ومتشابكة مما يقتضي أن تكون تحت إشراف هيئات معينة من فصول خاصة ومراكز تدريب وورش مهنية مع الأفراد اللازمين لذلك
- إن رعاية المعوقين مهمة ينبغي أن تبدأ في مرحلة مبكرة من العمر وتستمر معهم في المؤسسات الخاصة وذلك من خلال تضافر جهود أفراد مهنيين أعدوا إعدادا خاصا لهذه المهمة على أن توضع لهم المناهج التدريبية الملائمة لتحقيق هذا الهدف .
- إن الهدف من رعاية المعوقين هو مساعدتهم على تحقيق الاعتماد على أنفسهم اجتماعيا ومهنيا واقتصاديا في حدود قدراتهم ويتم ذلك من خلال الالتحاق بالمؤسسات الخاصة بهذه الفئة .
- القيام بحملة توعية لتحفيز الجمهور لمواجهة المشكلة وبث الوعي فيهم .
- إن خصوصية العينة تدفع المهتمين إلى تخطيط الرعاية النفسية ضمن سبل وبرامج رعاية هذه الفئة
- إن توفير الرعاية لهؤلاء عملية مستمرة لأن مشكلة الإعاقة ليست مرحلة معينة فقط وإنما تحتاج إلى إرشاد وتوجيه مستمر .
- تتحمل الأسرة الجزء الكبير من عبء رعاية وتربية المعاق بهدف تأهيله وتكوين شخصيته ، حيث يتوقف هذا على تحسين اتجاهات الوالدين ودرجة تقبلهم لإعاقة ابنهم لذلك فإن الإشباع العاطفي له يساعده كثيرا في تأهيله وتدريبه.

ووفقا لذلك يمكن تلخيص الدور الوقائي و العلاجي و الإنمائي للخدمة الاجتماعية في هذا المجال

كما يلي

أ. الدور الوقائي للخدمة الاجتماعية في مجال المعوقين

يتحدد الدور الوقائي للخدمة الاجتماعية في مجال المعوقين في مجموعة من البرامج الوقائية. والتي نقصد بها « تلك البرامج التي تهدف إلى وقاية الإنسان من الإصابة بالإعاقة، ذلك أن نجاح هذه البرامج يقلل من نسبة المعوقين إلى حد ما⁽¹⁾»

وبالتالي وجب التركيز على هذه البرامج لكي تحول بين الأفراد والإصابة بالإعاقات المختلفة أخصاً بالمبدأ الوقائي خير من العلاج، ويكون تخطيط برامج الوقاية على أسس علمية سليمة فمن المعلوم أنه لا يمكن أن نشفي حالات الإعاقة كلياً وإنما يمكن على الأقل النجاح في إنقاذ بعض الحالات، لو أننا اهتممنا بالإجراءات التالية(2) :

(1) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين، المرجع السابق، ص 207.

(2) محمد مصطفى أحمد: المرجع السابق، ص 211.

أ. فحص وتوجيه الراغبين في الزواج وخاصة من الأفراد والأسر التي تظهر فيها حالات الإعاقة مثل حالات التخلف العقلي عن طريق الفحوص الطبية، مثل إجراء فحوص الدم للعامل RH.
 ب. وقاية الأم أثناء الحمل من إصابات الحصبة والسعال الديكي والتهابات الغدد... أي كل الأمراض المعدية مع تجنب التعرض لأشعة (X) أثناء فترة الحمل.
 ج. زيادة الرعاية الصحية للأمهات أثناء الحمل والاهتمام بتوفير الغذاء الكامل للأطفال بعد الولادة في مراحل النمو المختلفة.

ح. الاهتمام ببرامج تنظيم الأسرة، وتبصيرها بأسباب الإعاقة وطرق مواجهتها، والأخذ بالتوعية الاجتماعية كأداة فعالة في إعلام المجتمع، بمشكلات الإعاقة والاستعانة بوسائل الإعلام بمختلف أجهزتها ومؤسساتها لنشر الوعي.

د. إجراء البحوث والدراسات الاجتماعية والنفسية للتعرف على العوامل ونشر نتائج هذه البحوث للاهتمام بها والاستفادة منها.

هـ. وضع نظام صحي اجتماعي نفسي للكشف المبكر لحالات الضعف والعجز والإعاقة خاصة بالنسبة للأطفال حتى لا تزداد المضاعفات على مراحل النمو الأخرى.

و. يجب أن تأخذ البرامج الوقائية في اعتبارها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والفقر والامية ونقص التغذية وعدم توفر الأنشطة الذهنية الحافزة للذكاء وطريقة لتنمية الأداء العقلي.

ب. الدور العلاجي للخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين :

ويرتكز الدور العلاجي للخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين على البرامج التي تساعد الفرد على مواجهة مشكلاته وعلاجها⁽¹⁾ حيث أن هذه البرامج والخدمات التي تقدم للمعاق في المؤسسات الخاصة بهدف مساعدتهم على القيام بواجباتهم الحياتية واكتساب مقدرة متزايدة لما يقابلهم من مشكلات .

و الدور العلاجي للخدمة الاجتماعية في هذا المجال متنوع يتمحور في⁽²⁾ تقديم الخدمات الاجتماعية التي يحتاجها المعاق لتأهيله والمساهمة في تكيفه الشخصي والاجتماعي كما تشتمل على برامج علاجية تقدم من طرف مختصين لتحقيق التكيف لهؤلاء مع المجتمع ، كذلك إقامة فصول خاصة لهم وتعليمهم أساليب تربوية خاصة وكذا مساعدته على الالتحاق بعمل في حدود قدراته من خلال التدريب المهني مع الاهتمام بالخدمات الترفيهية التي تهدف للوصول به إلى التكيف الاجتماعي.

(1) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ، ص 231.

(2) إبراهيم عبد الهادي المليجي : المرجع السابق ، ص 313.

ج. الدور الإنمائي للخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين :

يتحدد هذا الدور الإنمائي في وضع سياسة تخطيطية في شكل برامج تهدف إلى تنمية شخصية المعاق وزيادة أدائه الاجتماعي على أساس أنه يمكن استغلال قدراته المتبقية حتى يستطيع هؤلاء أن يصبحوا أشخاص منتجين بدلا من معوقين بعملية التنمية⁽¹⁾ .

وعموما يمكن أن نقول أن الخدمة الاجتماعية كممارسة مهنية تساهم بدور فعال في مجال رعاية المعوقين من خلال ، مساعدة المؤسسات والمراكز الخاصة في تنظيم نفسها داخليا⁽²⁾ والمساهمة في وضع سياسة اجتماعية لرعايتهم وتأهيلهم .

6. محددات ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة

أصبحت الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي في أي مجال من مجالات الخدمة الاجتماعية ترتبط بممارسة المهن الأخرى، وهي ظاهرة تمثل تطورا وتحسنا جوهريا على أساليب ممارسة المهنة و في مجال رعاية المعوقين يعمل الأخصائي الاجتماعي مع العديد من التخصصات و أولى تلك الاعتبارات التي تؤدي إلى تعاون فريق العمل المهني، الفهم الواعي لديناميات العمل الفريقي و هو أمر لازم لجميع عمليات الممارسة المهنية مهما اختلفت مستوياتها و بفضل هذا الفهم يستطيع كل طرف من أطراف الفريق أن يؤدي دوره و أن يتعلم في نفس الوقت توقعاته من الآخرين.

و من المكونات الأساسية لهذا الفهم أن يصبح واضحا لكافة أفراد الفريق أن فكرة التخصص و تقسيم العمل التي كانت أساسا في تشكيل هذا الفريق سيكون حصادها الأهم تجويد عمل الفريق و الارتقاء بمستواه و تحقيق الجودة المقدمة بفضل تعميق المعرفة و صقل المهارة و تركيز الجهد فالثمرة النهائية هي أجود بتكلفة و عبء أقل .

ووفقا لذلك يعرف العمل الفريقي بأنه : " روح الفريق الذي ينتج من تعاون مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك و هو الجهد التعاوني بالنسبة لمجموعة منظمة لتحقيق هدف مشترك كما حدد على انه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك كما حدد على أنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف أو أكثر بطريقة أفضل مما لو عمل كل منهم بمفرده"⁽³⁾

(1) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ، ص 238.

(2) إبراهيم عبد الهادي المليجي : المرجع السابق ، ص 313.

(3) محمد سيد فهمي : أسس الخدمة الاجتماعية : المرجع السابق ص 34.

و على ذلك يتضمن مفهوم العمل الفريقي في مجال رعاية المعاقين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة يجمعهم عمل واحد هو رعاية المعاقين ، حيث يتم تحديد أدوار معينة تبعا لتخصص كل منهم . يقوم العمل بينهم على أساس التعاون و التنسيق لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء التفاهم و الثقة المبنية على الاحترام المتبادل و يساعد العمل التعاوني بينهم على أداء فريق العمل لدوره بشكل متكامل و بكفاءة مما يسهم في تقديم الخدمات المتكاملة للمعاقين⁽¹⁾ .

و يجب أن يلتزم فريق العمل المهني بالمؤسسة بالمبادئ الآتية:

- الاعتراف بالخبرات المختلفة لأعضاء الفريق .
- المشاركة أعضاء الفريق في جميع مراحل العمل .
- اخذ الاختلافات في الرأي في الاعتبار عند وضع خطط العمل
- احترام أنظمة و أساليب أعضاء الفريق في العمل بما فيها من تشابهات و اختلافات .
- أن يتحمل كل عضو في الفريق المسؤولية الجماعية للوصول إلى الخدمة المطلوبة.

و يقصد بمحددات ممارسة الخدمة الاجتماعية في العمل الفريقي دور الأخصائي الاجتماعي في العمل الفريقي و يتطلب ذلك أن نستعرض مجموعة من المحاور الأساسية التي تظهر طبيعة و مضمون عملية الممارسة الفريقية و هي :

الهدف: و يتمثل في كيفية تناغم أهداف الخدمة الاجتماعية مع أهداف التخصصات الأخرى في الفريق و هل من الأفضل تحديد دور مسبق للأخصائي الاجتماعي؟ أم يترك حسب تحديد الفريق المهني بمعنى ماذا يريد هو منهم؟ و ماذا يريد أعضاء الفريق من الأخصائي الاجتماعي؟ و هل يقتصر دور الأخصائي على مجرد تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات أم يؤدي أدوارا مهنية أخرى في إطار الممارسة الشاملة؟

البرنامج: و المقصود به محصلة المثيرات و الاستجابات التي تحدد دور الأخصائي الاجتماعي و عليه كيف يمكن أن يحقق البرنامج قدرا من الدينامية.

القيادة: و هي واضحة تماما في العمل الفريقي حيث يمثل كل عضو في الفريق قدرة أو مهارة معينة و على ذلك كيف يمكن للقيادة تحديد أدوار كل عضو من أعضاء الفريق؟ و كيف يمكن للقيادة توفير قدر من الحرية الأدوار المهنية لأعضاء الفريق؟ و ماهي أفضل الاستراتيجيات في تحديد الأدوار؟

المهارة: و نعني بها تمكين كل عضو في الفريق من تحقيق الأداء له و لباقي أعضاء الفريق مثل المهارات الاتصالية و المهارة التفاعلية و المهارة التعاونية.

(1) نظيمة أحمد محمود سرحان :منهاج الخدمة الاجتماعية لرعاية المعاقين ،المرجع السابق ، ص 167 .

كما يوفر العمل الفريقي العديد من المميزات التي تجعله ضرورة كإطار عمل في مؤسسات رعاية المعاقين لكنه قد تقابله بعض الصعوبات أو المشاكل التي تحد من قدرته على تنفيذ المهام الموكلة إليه. و يظهر ذلك من انعدام قدرة الفريق على تحقيق التفاعل الايجابي و مرد ذلك إلى عدم توافر الإدراك الواضح لكل عضو في الفريق لدوره و ادوار التخصصات الأخرى، كما أشارت بذلك نتائج الدراسات الميدانية و فيما يلي تصور لفريق العمل المهني بمؤسسات رعاية المعاقين و الدور المتوقع من كل عضو في الفريق لدوره و أدوار التخصصات الأخرى كما أشارت بذلك نتائج الدراسات الميدانية⁽¹⁾، و من أساليب العمل التي تساعد على تنمية العمل الفريقي و تحدث التكامل بين الأدوار و التخصصات المختلفة:

- التكامل و التعاون و الثقة المتبادلة بين فريق العمل .
- الإدراك التام لأدوار كل عضو و الدعم المتداول في فريق العمل المهني
- المناقشة الجماعية و وجود قنوات اتصال مفتوحة بين أعضاء الفريق مع دينامية عملية المساعدة.
- التخطيط السليم لرعاية المعاقين و التنسيق كإستراتيجية للعمل .

1.6. الخلفية التاريخية للأخصائي الاجتماعي في الإدارة⁽²⁾: الإدارة بمعناها العام تنظيم للنشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، و تعني بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق أهداف معينة

و تعد الإدارة جزء مكملا لكل عمليات الخدمة الاجتماعية و هي طريقة لها كمهنة أساسية تعمل في إطار الرعاية الاجتماعية في المجتمع حيث أنها ليست أداة أو عاملا مساعدا لها فالإدارة كطريقة أساسية للخدمة الاجتماعية تلعب دورا مهما في إدارة برامجها داخل المؤسسات الخاصة بها .

و قد أصبح في أي مؤسسة يحتل مكانة أو مركزا يمارس من خلاله أعماله ضمن فريق عمل معاون داخل المؤسسة و لذا وجب عليه أن يدرك أهداف و تشكيل الفريق و عناصره و قيادته و توزيع الأدوار و المسؤوليات و تكاملها و إدراكه و إدراك الأعضاء لدوره و لادوار الآخرين و هو يشارك بشكل أو بآخر في صنع و اتخاذ القرارات، داخل المؤسسات لزيادة إدراكه لكل الوظائف و العمليات الإدارية المختلفة .

لكن الكتابات المتخصصة تتفق كلها على عدم وجود معلومات دقيقة أو صحيحة أو مضبوطة عن الخلفية التعليمية للأخصائي الاجتماعي الإداري حتى الآن و هناك طرق متعددة لتولي المسؤولية الإدارية فكثير ، المديرين يبدؤون ممارساتهم المهنية للخدمة الاجتماعية في مجال الخدمات المباشرة ، و بعد ذلك يتحملون

(1) نظيمة أحمد محمود سرحان :منهاج الخدمة الاجتماعية لرعاية المعاقين ،المرجع السابق ، ص 168 .

(2) محمد نبيل سعد سالم :إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الثالثة الإسكندرية 2008، ص 133 .

مسؤولية إشرافية ثم يتولون مسؤولية إدارية ثانوية و أخيرا يقومون بدور المدير المنفذ أو يتحملون القيادة الكلية الشاملة للمؤسسة، و هناك طريق آخر لتولي المسؤولية الإدارية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، و هو طريق التحول من مجالات أخرى للتخصص و ليس معروفا حتى الآن كم عدد المديرين الذين أتوا إلى منظمات الرعاية الاجتماعية من مجالات أخرى غير الخدمة الاجتماعية⁽¹⁾.

لذلك يقترح المختصون لتكريس مهنة الخدمة الاجتماعية و إعداد الأخصائي الاجتماعي وحب الاستمرار في تدريس الإدارة في مختلف كليات الخدمة الاجتماعية علاوة على التطرق إلى أسس و عمليات التنظيم الإداري و كذا إكساب الأخصائي الاجتماعي الإعداد المهني و المهارات و القدرات الإدارية.

و في ضوء هذا يعتبر الأخصائي الاجتماعي من القوى البشرية التي تساهم مع غيرها من المتخصصين في تحقيق أهداف التنمية بالعمل في مؤسسات الخدمة الاجتماعية و من هنا كان لا بد من الاهتمام بالإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي و ذلك بتكوين الشخصية المهنية و تعليمه أساسيات المهنة لإكسابهم الاتجاهات السليمة في مجال التفاعل الوظيفي⁽²⁾.

و ممارسة الخدمة الاجتماعية تشمل العديد من الأدوار التي يتطلب أدائها تطبيقا فنيا للمبادئ الأساسية لمهنة بمعنى آخر فإنها تعتمد على المعرفة و المهارة فاستخدام القدرات الفنية يسهل عمل الأخصائي بالعلم و الفن معا في أدائه لدوره المهني، فالفن يشير إلى الفعل أما العلم يعتمد على المعرفة فالجانب الفني في الممارسة يركز على عملية التفاعل بين الأخصائي و العملاء في حين أن العلم يختص بالمعرفة التي يحصل عليها الأخصائي الاجتماعي فملتطوعون قد يقدمون الخدمات للعملاء دون الحصول على المعرفة العلمية كما حدث في بداية نشأة الرعاية الاجتماعية في الغرب، كما أن بعض الأخصائيين حصلوا على المعرفة العلمية و لكن تنقصهم القدرات الفنية للممارسة، و سوف نتناول العوامل الفنية و العوامل العلمية⁽³⁾:

2.6. العوامل الفنية و العلمية لممارسة الأخصائي الاجتماعي.

أ.العوامل الفنية لممارسة الأخصائي الاجتماعي: تتمثل العوامل الفنية للممارسة في الآتي العلاقات الاجتماعية في حرارة الاستقبال القدرة على الابتكار و الخلق الإرادة استخدام الحكمة القيم الشخصية و القيم التي أن يمثلها الأخصائي الاجتماعي.

العلاقات الاجتماعية:العلاقات الاجتماعية الايجابية في كثير من الأحيان تعتبر شرطا مسبقا لتقديم خدمة فاعلة للعملاء، فالثقة تدفع العملاء نحو التغيير الاجتماعي كما أن مستوى العلاقات من حيث العمق تتحدد

⁽¹⁾ هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 33.

⁽²⁾ محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص

⁽³⁾ محمد البدوي الصافي خليفة: المرجع السابق، ص 23.

التفاعل بين الأخصائي و العميل وأشار "كارل روجرز" في عام 1988 إلى أن عملية الدخول لعقل الإنسان تعني دخول العالم الخاص بالعميل⁽¹⁾ .

حرارة الاستقبال:التعبير عن حرارة الاستقبال قد يكون بطريقة لفظية بمعنى أن التعبير عن حرارة الاستقبال يجب أن يشمل كافة أنواع الاتصالات اللفظية و غير اللفظية المباشرة و غير المباشرة ففي واقع الممارسة نجد العديد من الأخصائيين الاجتماعيين ليس لديهم مثل هذا الإحساس الجاد الذي يساعد على حل المشكلة.

الإبداع و الخلق:تأخذ الخدمة الاجتماعية على عاتقها عملية تغيير الناس و تغيير مواقفهم، و هذا العمل يتطلب التفكير و العمل الخلاق بتحويل المعلومات التي حصل عليها الأخصائي الاجتماعي إلى أفكار قابلة للتنفيذ و تشمل عملية الابتكار و الخلق عنصرين متكاملين هما الخيال و المرونة .

الخيال: يستخدم من أجل البحث عن حلول بديلة بمعنى أن الأخصائي الناجح،يساعد عملائه على تحديد الوسائل المختلفة لحل مشكلاتهم.

المرونة تمثل البعد الثاني لعملية الابتكار و الخلق فالتخطيط و التنفيذ لعملية التغيير الاجتماعي تتطلب فهم الموقف من كافة الجوانب و المرونة في اختيار الحلول.

الإرادة والعزيمة:هما ضرورة من ضرورات العمل الاجتماعي من أجل مساعدة العملاء لتغيير أنفسهم أو بيئتهم و تشير الإرادة إلى إعطاء الثقة بالعملاء بان مشكلتهم يمكن حلها.

إستخدام الحكمة في اتخاذ القرار: يحتاج الأخصائي الاجتماعي لاستخدام للحكمة في اتخاذ قراراته في كافة أعماله و ينبغي أن تكون الحكمة مرتكزة على قاعدة معرفية عميقة إلى جانب الخبرة الطويلة في مجال تقديم الخدمات الإنسانية .

القيم الشخصية:تعرف القيم بأنها المعتقد الشخصي عن ما هو صحيح و ينبغي أن يتمثله الانسان و ما هو خاطئ أن يتجنبه،أي يستلزم من الأخصائي أن يبعد معتقداته الشخصية جانبا و أن يسمح للعملاء التعبير عن آرائهم و معتقداتهم لان ذلك من شأنه أن يساعده، على فهمهم و فهم المواقف المحيطة بهم.

القيم المهنية التي يجب أن يتمثلها الأخصائي الاجتماعي: أوضحت "أن أبوت" في 1988 أربعة قيم أساسية ركز عليها الميثاق الأخلاقي للمهنة عام 1980 و أشار إليها مجلس الخدمة الاجتماعية عام 1984 و الجمعية القومية للأخصائيين الاجتماعيين الأمريكية عام 1988 و هذه القيم هي⁽²⁾.

إحترام الحقوق الأساسية:و يشير إلى الاعتقاد و الإيمان أن الجميع متساوون في الحصول على الخدمات و الموارد دون تمييز و هذا يؤكد الدعوة إلى الالتزام بالعدالة الاجتماعية و الاقتصادية إلى كافة فئات المجتمع .

(1) محمد البدوي الصافي خليفة. المرجع السابق، ص 25.

(2) المرجع نفسه، ص ص 27-28.

المسؤولية الاجتماعية: يشير إلى التركيز على المؤسسات الاجتماعية بكافة أشكالها بما فيها مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تشترك في المسؤولية الاجتماعية في تقديم الخدمات .
 الالتزام بالحرية الفردية: على الأخصائي الاجتماعي أن يحترم و يقدر حقوق الإنسان و هذا يؤكد ضرورة الالتزام بالديمقراطية منهجا و أسلوبا للعمل الاجتماعي في كافة أشكاله و أطواره .
 تدعيم عملية تقرير المصير: تمثل هذه القيمة ضرورة تحقيق المشاركة الاجتماعية في اتخاذ القرارات و تنفيذ رامج احتراماً لحقوق الإنسان و خياراته الذاتية، و أن الالتزام بهذه القيم جميعها يساعد على إنجاح عملية التدخل المهني من اجل حل المشكلات أو التخفيف منها.

ب. العوامل العلمية لممارسة الأخصائي الاجتماعي

إن عمل الأخصائي الاجتماعي يحتاج إلى الخصائص الفنية إلى جانب المعرفة العلمية المتاحة أي يعرف العلم بأنه يشتمل على الحقائق العامة أو القوانين العامة التي يمكن الحصول عليها باستخدام المنهج العلمي و يعرفه آخرون بأنه عملية اكتساب المعرفة و يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة و الممارسة، و يمكن تلخيص النقاط التي تشرح ذلك من خلال⁽¹⁾ :

- الظروف الاجتماعية: و يقصد بها إدراك كافة العوامل الاجتماعية تحقيقاً لعملية الاعتماد المتبادل بين كافة اق على كافة مستوياتها و تركيز الخدمة الاجتماعية على عملية الاعتماد المتبادل يعني التأكيد على لاقات و التأثيرات المتبادلة بين الناس و بيئاتهم بهذا الفهم فان المعرفة التي ينبغي أن يلم بها الأخصائي الاجتماعي تشمل كافة مؤثرات الحياة المحلية و الدولية و كذا الظروف الاقتصادية و السياسية .
- الظواهر الاجتماعية: نساع نطاق الخدمة الاجتماعية و تعدد مجالاتها يحتم على الأخصائي الاجتماعي الحصول على معرفة تشمل كافة العلوم فالمنظور التكاملية صار ضرورة لهذا العصر و تتجه الخدمة الاجتماعية إلى دراسة الظاهرة الاجتماعية فقد أشار "دي هيوس" DeHayos إلى إمكانية تقسيم الظاهرة إلى ثلاثة أنساق:
- أنساق شخصية: و يقصد بها جمع معلومات عن الشخص و التعرف على الجوانب المختلفة له بما في ذلك السلوك و تضم المعرفة عدة نظريات تدعم ذلك .
- الأنساق التفاعلية: و تشير إلى التعرف على الأسر و أنواع الجماعات باعتبارها تمثل مركز التدخل بالنسبة للأخصائي الاجتماعي إلى جانب نظريات تدعم ذلك .
- الأنساق الثقافية الاجتماعية: و سد بها التعرف على البناءات الاجتماعية و المنظمات الرسمية حيث يحتاجها لزيادة فاعلية الأداء إلى جانب نظريات تدعم ذلك.

⁽¹⁾ محمد البدوي الصافي خليفة. المرجع السابق، ص 29.

- البرامج الاجتماعية: ما تتعدد الظروف الاجتماعية و يشعر المختصون أن هذه الظروف سوف تهدد المجتمع فإنهم يسعون إلى خلق البرامج ثلاثة أركان أساسية هي البناء التنظيمي و الخدمات و القائمون بتقديم الخدمة فالبرامج تقدم من خلال المنظمات التي تقوم بتحديد الاحتياجات و حجمها و الجهة التي تقدم لها تلك الاحتياجات .

3.6. أهمية الأخصائي الاجتماعي في مؤسسات رعاية المعوقين

مد الخدمة الاجتماعية أهميتها عموماً من تصديها للمشكلات التي المجتمع و من هنا تزداد أهمية الإدارة الاجتماعية التي عليها أن تكون العين الساهرة لمراقبة مثل هذه الظواهر و المشكلات أو أن تتنبأ بوضع الخطط و البرامج الوقائية منها أو البرامج العلاجية التي لم تتأثر بها خاصة و انه يمكن القول أن نوعية الخدمات التي تقدمها مؤسسات الرعاية الاجتماعية تتأثر تماماً بنمط الإدارة الذي يتم تطبيقه داخل المؤسسة و من هنا تبرز أهمية الإدارة الاجتماعية للمجتمع و نوضح فيما يلي بعض عناصر التي تضيفي هذه الأهمية⁽¹⁾.

- الأخصائي الاجتماعي يشغل مركزاً وظيفياً في الهيكل الإداري للمؤسسة التي يعمل بها فالمتوقع له أن يتولى الوظائف الإشراف داخل المؤسسات الاجتماعية فان دراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات و ميكانيزمات العمليات الإدارية في المؤسسة و أسس بنائها التنظيمي و حدود مسؤولياته و سلطاته و موقعها بالنسبة لمسؤوليات و سلطات الآخرين و هو الأمر الذي يؤدي إلى قيامه بمتطلبات وظيفته الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة و الدقة .

- المؤسسات التي تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومي و الآخر يتبع الجهود الأهلية فان دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من الوقوف على الفروق الأساسية بين إدارة المؤسسات الحكومية و إدارة المؤسسات الأهلية من حيث التنظيم الإداري ووظائف الإدارة .

- أية منظمة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمة المجتمع الذي نشأ فيه و تعمل على إشباع احتياجاته و تسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع هذه الخدمات على العملاء فان دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من استيعاب وظائف الإدارة .

- أن الأخصائي الاجتماعي قد يكون مديراً للمؤسسة و لذا يجب عليه دراسة الإدارة لزيادة إدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإداري و صنع و اتخاذ القرارات و خطوط العلاقة و الاتصال و أسباب السلطة و تدرجها و ارتباطها بالمراكز و المكانات داخل البناء التنظيمي و سمات و خصائص القيادة و البناءات .

(1) محمد نبيل سعد سالم و محمد محمد جاب الله عمارة : المرجع السابق ، ص 70.

- يعمل الأخصائي ضمن فريق عمل معاون داخل المؤسسات و لذا وجب عليه أن يدرك أهداف و تشكيل الفريق و عناصره و قياداته و توزيع الأدوار و المسؤوليات و تكاملها و إدراكه و إدراك الأعضاء الآخرين و ما البناء التنظيمي لهذا الفريق ؟
 - أن الأخصائي الاجتماعي يشارك بشكل أو بآخر في صنع و اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية داخل المنظمات الحكومية أو الأهلية و لذا وجب عليه إدراك صنع و اتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطي .
 - للأخصائي الاجتماعي دوره في توفير المناخ الاجتماعي و النفسي للعاملين في المنظمة و كذا البناءات الرسمية مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة من ثم معدل أدائهم مما يؤثر على فاعلية المنظمة و قدرتها على تحقيق الأهداف .
 - الدور الاتصالي و التفاعلي للأخصائي الاجتماعي بالمنظمات مما يدعم التفاعلات الايجابية بين الرؤساء و المرؤوسين و بين وحدات المنظمة و بين المنظمة و المنظمات الأخرى في المجتمع.
 - تصميم و تخطيط البرامج التدريبية من مسؤوليات الأخصائي الاجتماعي لزيادة خبرة العاملين بالمنظمة أو إعادة تدريبهم طبقاً لأي تغير قد يطرأ على أهداف المنظمة مما ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف .
 - للأخصائي الاجتماعي دوره في تعبئة و استثارة الجهود المجتمعية لبناء منظمات جديدة خاصة أو أهلية لذا يتوجب عليه دراسة الإدارة لإدراك كيفية بناء المنظمات الجديدة من الناحية الإدارية و التنظيمية و تدعيم كفاءاتها و فاعليتها.
 - دور الأخصائي الاجتماعي ي تدعيم الموارد المالية للمنظمة خاصة الأهلية بأساليب و طرق شرعية كما حددها القانون الذي يحكم العمل الأهلي في المجتمع يجعله يدرك هذه الوسائل الشرعية و ماهيتها من خلال دراسته للإدارة.
- أ. أهمية دور الأخصائي الاجتماعي في العمل الفريقي في مؤسسات الإعاقة.
- ترجع أهمية دور الأخصائي الاجتماعي في العمل الفريقي في مؤسسات الإعاقة بصفة عامة إلى أن المشاكل المعاق و أحواله النفسية و الاجتماعية متداخلة و هذا ما يؤدي إلى أهمية ارتباط عمل أعضاء الفريق لان عملهم معا يساعد على تنفيذ الخطة الموضوعة لصالح المعاق و أن الخدمات التي يقدمها الأخصائي الاجتماعي تعتبر جزءاً مكملًا للخدمات الأخرى في تحقيق أهداف مؤسسة الإعاقة.

و يلعب الأخصائي الاجتماعي دورا مهما في العمل الفرقي في مختلف الأوقات و ذلك من خلال ممارساته للأدوار المهنية و من العوامل التي تساعد الأخصائي الاجتماعي بوصفه عضوا في فريق العمل المهني مع المعاقين في أن ينجح في القيام بأداء الدور ما يلي⁽¹⁾:

– استعداد و اتجاهات الأخصائي الاجتماعي للعمل في مجال رعاية المعاقين و مقوماته الشخصية اللازمة لممارسة العمل في مجال رعاية المعاقين ومنها، الرغبة في العمل مع المعاقين و أن تكون اتجاهاته ايجابية نحوهم و أن يكون لديه القدرة على تحمل المسؤولية تجاه المعاقين .

– إعداد مهني للقيام بالتعامل مع المعاقين و تقديم الخدمات المباشرة كعضو في فريق يهتم بالأبعاد النفسية و الاجتماعية كجزء مكمل لمختلف جوانب الرعاية الأخرى و من الصفات المهنية اللازمة للأخصائي الاجتماعي في هذا المجال:

– أن يكون ملما ببيكولوجية المعاقين و يحسن قيادة صفوفهم و ملما بأسباب إعاقاتهم و ظروف كل منهم .
– أن يجيد استخدام أساليب و طرق التفاهم للمعاقين بما يتناسب مع قدراتهم و استعداداتهم و ظروف إعاقاتهم.

– أن يكون قادرا على تحقيق التفاعل و الاتصال و التنسيق بين فريق العمل المهني و لديه المهارات اللازمة للعمل مع الفريق .

ب. مؤهلات و سمات الأخصائي الاجتماعي كإداري:

يؤكد "O.tead" على أهمية أن يكون اداري قادرا على الاتصال بالآخرين بطرق فعالة سواء بالكلام أو بالكتابة و يستمر "تيد" فيقول : بالنسبة للأهداف ذات المستوى الأول و بالنسبة للممارسة التي تنتقل بسرعة سواء فيما يتصل بالأهداف أو بالطرق أو بالأساليب اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و كذلك بالنسبة للقيادة الشخصية الكلية التي تستحث الآخرين ليتمثلوا للجماعة و يعطونها ولاءهم و بالنسبة لكل ذلك يمكن الحصول على الرضى و الإشباع و الكفاح الدائم في نفس الوقت⁽²⁾ .

و يبدو كما يقول "تريكر" أن الخصائص التالية تعتبر ضرورية إذا ما تحمل الفرد مسؤولية إدارة المؤسسات الاجتماعية⁽³⁾ .

– الرغبة في تحمل المسؤولية و القدرة على تحملها .

(1) نظيمة أحمد محمود سرحان : منهاج الخدمة الاجتماعية لرعاية المعاقين ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2006، ص 168.

(2) هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق . ص 35.

(3) احمد مصطفى خاطر و آخرون : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001.

- الرغبة في المخاطرة أو تقبل التحديات و ذلك لان المديرين دائما يتخذون قرارات محفوفة بالمخاطر أو غير مضمونة العواقب .
 - الشعور بالسعادة عندما يرى الأعمال تتم من خلال الآخرين .
 - الرغبة في التغاضي عن ألوان الرضا التي تأتي من تقديم الخدمات المباشرة للعملاء بحيث لا يكون كل هدفه من العمل هو الشعور برضا العملاء عنه .
 - أن يكون من النوع الذي يمكنه الحياة وسط الاهتمامات و المصالح المتعارضة و الذي يمكنه الحياة مع الجوانب غير اليقينية للوظيفة.
 - أن يكون على دراسة كافية بكيفية التعامل مع المشكلات غير المعروفة و غير المتوقعة و كذلك المشكلات التي تنشأ بصورة حتمية .
 - ينبغي أن يكون قادرا على النقد و قادرا على كذلك على التعامل مع أنواع الانتقادات بموضوعية و من ثم فلا بد له من التغاضي عن احتياجاته لان يكون محبوبا و ذلك إذا كان حب الآخرين سيكون على حساب الموضوعية أو صالح المؤسسة.
 - أن يكون منفتحاً لاتصالات الآخرين و أن يبلور لنفسه أسلوباً يهتم بالآخرين و يحترم مشاعرهم و يقوم على الإصغاء و حسن الاستماع.
 - أن يكون قادرا على التعامل مع مختلف عناصر السلطة بالمؤسسة أثناء أدائه لدوره و لكن دون أن يكون تسلطياً.
 - أن يكون قادرا على رفض بعض المسائل التي ينبغي رفضها و لكن دون أن يصبح سلبياً.
 - أن يتحلى بالصبر و المثابرة طالما أنه يمنح القيادة لصالح المؤسسة.
 - الرغبة في تقبل التجاوزات أو الأمور غير المرغوبة في حياته الشخصية و ذلك لان وظيفة الإداري لا تنتهي بالضرورة بانتهاء يوم العمل.
 - أن يكون قادرا على وضع نظام للأولويات و أن يكون راغبا في ذلك كما يكون قادرا على اتخاذ قرارات للعمل باستخدامه للوقت المتاح أمامه و راغبا في ذلك.
- ج.العوامل المؤثرة في نجاح الأخصائي الاجتماعي الإداري .** و حتى ينجح الأخصائي الاجتماعي في أن يؤدي الجانب الإداري من عمله المهني في مؤسسات الرعاية الاجتماعية عليه أن يتفهم أن هناك عوامل مؤثرة في نجاحه هي:
- المؤسسة.** من حيث أغراضها و أهدافها و فلسفتها و قيمها و بناؤها التنظيمي و الذين تخدمهم و تاريخها نشأتها و كذلك تفهم أهم الموارد المتاحة مصادرها و الإمكانيات المادية التي تتوفر لها و لائحة نظامها الأساسي .

المجتمع الذي تخدمه المؤسسة و تعمل فيه. حيث أن المؤسسة جزء من المجتمع تتأثر بالقوى العاملة فيه و تاريخ المجتمع و عاداته و مكوناته و القوى المؤثرة فيه و أهم مشاكله و موارده البشرية المادية. التنظيم الإداري. و الذي يضم العاملين في المؤسسة و الذي يهدف إلى ربطها بعضها بعض بحيث تعمل في تناسق و تكامل .

وسائل الاتصال بين كافة الأقسام و إدارات المؤسسة. فعليه معرفة شبكة الاتصالات بين مصالح المنظمة و مستويات الإدارة فيها و مدى نجاحها.

العلاقات بين جماعات العمل. فالعلاقات الناجحة هي التي تتسم بالتعاون فإذا الاتصال قد حقق الترابط بين جماعات العمل بعلاقات ايجابية سهل ذلك تبادل الخبرات و المعلومات .

تسهيل التغير في الجهاز الإداري . و في أهداف المؤسسة و فلسفتها و برامجها عمليات التخطيط و التنسيق. فالعمل الناجح هو الذي لا يتم بأسلوب عشوائي بل يتم وفق خطة مدروسة الدور الدينامي للقيادة . فالأخصائي الاجتماعي باعتباره الممارس المهني الذي يتولى المسؤولية القيادية في المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.

تنمية القدرات . فالعملية الإدارية تعمل على اشتراك جميع جماعات العمل في أدائها فهي تمكن الأفراد من إطلاق قدراتهم الخلاقة و توجيهها.(1)

7. الأدوار الوظيفية للأخصائي الاجتماعي في مؤسسات الإعاقة:

و عموماً فإنه من الضروري أن نوضح الجوانب الرئيسية لممارسة الأخصائي الاجتماعي و أعماله في مختلف مجالات مؤسسات الخدمة الاجتماعية، حيث يعتقد "Johnson" 1992 أنه يمكن عرض الممارسة من خلال مشاركة الأخصائي الاجتماعي مع العميل في تقدير الموقف و اختيار النسق الملائم للعمل من أجل تحقيق التغير، حيث من هنا تقوم ممارسة الخدمة الاجتماعية على استخدام قاعدة المعارف الانتقائية و القيم المهنية و مجموعة عريضة من المهارات لتحقيق التغير مع أي من المستويات من خلال ثلاث عمليات أساسية هي (2):

- تتطلب الممارسة العمل بشكل فعال من خلال البناء الهيكلي للمؤسسة و تحت الإشراف المهني.
- أنها تتطلب مجموعة متنوعة من الأدوار المهنية.

(1) سامية عطية نبوية: الأخصائي الاجتماعي كمدبر، شبكة الالوكة، ثقافة و معرفة إدارة و اقتصاد www.alukah.net

شبكة إسلامية و فكرية و ثقافية تحت إشراف، سعد الحميد.

(2) حسين حسن سليمان، شام سيد عبد المجيد، منى جمعة البحر: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة و المؤسسة و المجتمع، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 22

- تطبيق مهارات التفكير النقدي خلال عمليات حل المشكلة .
- و من خلال ماسبق يمكن أن نلخص بعض التعاريف الخاصة بممارسة الأخصائي الاجتماعي كما يلي (1) :
- هي إطار للممارسة يوفر للأخصائي الاجتماعي أساسا نظريا انتقائيا لإحداث التغيير في كافة مستويات الممارسة لتوجيه و تنمية التغيير المخطط و حل المشكلة.
- هي منظور لطبيعة الممارسة يسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية و يركز فيه الأخصائي الاجتماعي على المشكلات الاجتماعية و الحاجات دون تفضيل تنفيذ بطريقة معينة للممارسة بل التأكيد على ما يجب اتخاذه من إجراءات معينة لتحديد المشكلة و الطرق الملائمة .
- هي نمط يعتمد على أساس عام من المعارف و المهارات التي تنتهجها مهنة الخدمة الاجتماعية في تقديم خدمات الرعاية للمعوقين مثلا من خلال استخدام الأخصائي الاجتماعي أساليب متعددة في تحليل و التعامل مع المشكلات و أساليب حلها بشكل شامل بحيث يكون قادرا على الإشباع مدى واسع من احتياجاتهم و خدمتهم عن طريق التدخل مع انساق عديدة مختلفة و متباينة بين جهود المتخصصين بتسهيل عمليات الاتصال بينهم.
- تمثل هذه الممارسة أحد اتجاهات أو أساليب الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية الذي ينبثق منه عدة مداخل يتضمن كل منها مجموعة منظمة من خطوات التدخل المهني التي تشمل عددا من الأساليب الفنية لتحديد أساليب و استراتيجيات التدخل .
- و عموما فان ممارسة الأخصائي الاجتماعي لعمله داخل مؤسسات المعاقين هي العملية التي تتم بين أصحاب الحاجات من العملاء و الأخصائي الاجتماعي بهدف إحداث التغيير الاجتماعي في محيط الأفراد و الجماعات بمعنى آخر هي العملية المواجهة بين الأخصائي الاجتماعي و العميل وجها لوجه من أجل حل المشكلة أو التخفيف منها و للتعرف على الإطار العام للممارسة المهنية و الذي يوضح ما يلي (2):
- البيئة الاجتماعية للعملاء حيث تؤثر البيئة الاجتماعية على كافة المواقف الاجتماعية.
- البرامج الاجتماعية و تشمل ثلاث أنواع مختلفة من البرامج التي تقدم للعملاء و هي:
- برامج الإمدادات الاجتماعية و كل ما يحتاجه المعاقين في المجتمع.
- برامج الخدمات الاجتماعية المقدمة لهؤلاء في المؤسسات الاجتماعية .

(1) ماهر أبو المعاطي علي: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية أسس نظرية و نماذج تطبيقية ، مكتبة زهراء الشرق ، الطبعة الأولى ، 2003، ص 35.

(2) محمد البدوي الصافي حليفة: المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي، المرجع السابق ص 14.

- المؤسسات الاجتماعية و هي المسؤولة عن تقديم البرامج و الخدمات الاجتماعية و لذلك لابد للمؤسسة أن توفر مصادر بشرية و هيكل إداري و مالي لمقابلة تلك الاحتياجات بفاعلية.
 - برامج الفعل الاجتماعي تهدف إلى تغيير البيئة الاجتماعية للاستجابة لحاجات الناس عن طريق إنشاء مؤسسات و المنظمات التي تحقق عملية التغيير المقصودة في البيئة الاجتماعية للعملاء .
 - التفاعل بين الأخصائي و العميل حيث يجب ان يتكاملا
- إن المؤسسة الخاصة بالمعوقين هي المجال المكاني الذي يستطيع من خلاله الأخصائي الاجتماعي أن يقدم خدماته للمعوقين ، حيث يقوم بتقديم العديد من البرامج والأنشطة والخدمات التي تساعدهم على الاندماج في الحياة الاجتماعية، من خلال استغلال أوقات فراغهم بطريقة إيجابية يكتسبون من خلالها خبرات ومهارات جديدة. هذه الخدمات التي يمكن أن يقوم بها الأخصائي الاجتماعي في مجال المعوقين باعتباره الممارس المهني للخدمة الاجتماعية و المعد إعدادا علميا وعمليا لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية من خلال معاهد متخصصة .

حيث تعتمد في ممارستها العملية على متخصصين يطلق عليهم اسم الأخصائيين الاجتماعيين ذوي قدرة وخبرة ومهارة تسمح لهم بأن يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المهنة ، حيث يعمل الأخصائي الاجتماعي كمرشد يساعد الأفراد والجماعات والمجتمع على تحديد أهدافهم بما لديه من معرفة ومهارات كما يعمل كمساعد على توجيه الرغبة في الإصلاح ويعمل كخبير يضع ما لديه من معلومات وخبرات ومهارات في خدمة الفرد والجماعات والمجتمع كما يعتبر معالج اجتماعي في تشخيص المشاكل الاجتماعية ومعالجتها.

ويستخدم الأخصائي الاجتماعي في عمله القواعد المعرفية والمهارات وأساليب العمل التي حصل عليها أثناء تدريبه من خلال إعداد المهني كما يعتمد في عمله على مجموعة من القواعد والمبادئ وقيم المهنة وأخلاقياتها في تعامله مع مشكلات الحالات، لذلك يجب عليه أن يقوم بممارسة دوره على أساس من الفهم الواعي و المعرفة الكاملة لفلسفة الخدمة الاجتماعية و أهدافها و العمل الجاد على تحقيق الهدف المنشود من مساعدته مستغلا قدراته و خبراته و مهاراته أحسن استغلال⁽¹⁾ ويتم ذلك وفق مجموعة الأسس يستند إليها في عمله مع المعوقين، يمكن تلخيصها فيما يلي⁽²⁾:

(1) سميرة كامل أحمد محمد علي : الزيارات الميدانية في مجالات الخدمة الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر، 2002 ص 230.

(2) عبد الحفي محمود حسن صالح : متحدو الإعاقة من منظور الخدمة الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 214.

- أ- عليه أن يستخدم أسلوب الممارسة العامة تلك التي لا تهتم بممارسة طريقة بعينها في المؤسسة التي يعمل بها لكنها تهتم بممارسة طريقة بعينها في المؤسسة التي يعمل بها من خلال :
- التعرف على المواقف التي يمر بها المعاق أو جماعة المعاقين أو مجتمع المعاقين بالمؤسسة التي يعمل بها و تقدير هذه المواقف و المشكلات التي يتعرضون لها و تحليلها .
- العمل على تنمية جوانب القوة في قدرات المعاق أو المعاقين الذين يتعامل معهم في عملية حل المشكلات و أسرهم للاستفادة.
- المعرفة الشاملة بمؤسسات المجتمع و خدماتها و توجيه المعاقين و أسرهم للاستفادة منها.
- المساهمة في تغيير السياسات الاجتماعية بما يلائم توفير الموارد و الخدمات للمعاقين .
- العمل على إيجاد موارد و خدمات جديدة تزود تلك الفئات بفرص أكثر تحقيقا للعدالة الاجتماعية.
- تقويمه الذاتي لنموه المهني باستمرار من خلال تقدير سلوكه المهني و مهاراته .
- ب. لا بد أن يتبنى الأخصائي الاجتماعي اتجاهها موجيا في العمل مع المعاقين و تكوين هذا الاتجاه الايجابي يتحقق من خلال إعداد المهني و الدورات التدريبية أثناء العمل فضلا عن تعاون و تكامله مع فريق العمل المهني في مجال رعاية المعاقين .
- ج. عليه أن يتعامل مع المعاق في ضوء قدراته المتبقية و ليس على أساس ما فقده بمعنى عدم التركيز على نواحي العجز و إهمال نواحي القوة .
- مراعاة الفروق الفردية بين المعاقين فبالرغم من أن هناك صفات و خصائص مشتركة بين المعاقين إلا أن كل معاق فرديته .
- عليه بالالتزام بأخلاقيات و مبادئ المهنة و الموضوعية و الإقناع دون تحيز ولا مغالاة.
- يجب أن يقوم بتصميم برامج متنوعة لهؤلاء بالاستفادة من كافة الإمكانيات الموجودة بالبيئة.
- إيجاد أسلوب الاتصال بفئات الإعاقة التي يعمل معها حتى تمكنه مساعدتها و تكوين علاقة مهنية هادفة معهم .
- لكن تجدر الإشارة هنا إلى أن الأخصائي الاجتماعي يعمل بجانب عدد من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة من خلال جهد منسق يهدف إلى توفير أفضل البرامج ملائمة لهم، وعلى ضوء ذلك يمكن حصر أدوار ومسؤوليات وجهود الأخصائي الاجتماعي في مجال الإعاقة والتي يمكن أن نستنتج من خلالها دوره مع فئة المعاقين يمكن أن نلخصها في المهام والتي نوردتها في:

1.7. دور الأخصائي الاجتماعي مع الأفراد المعوقين : و تلخص أدواره في(1) :

- أ. استقبال الحالات الجديدة من المعوقين في المؤسسة.
- ب. يقوم بدراسة تلك الحالات وإجراء البحث الاجتماعي اللازم .
- ج. يقوم الأخصائي بعمل ملف لكل عضو داخل المؤسسة يدون فيه كل مراحل النمو والمشاكل الموجودة في كل مرحلة وأهم خصائصه الاجتماعية والنفسية.
- د. ملاحظة ومناقشة الحالة لمعرفة طبيعة مشكلتها و إمكانات ومدى توقعات الأخصائي لمصير الحالة⁽²⁾.
- هـ. استغلال إمكانات المعاق بهدف تنميتها و تعديل سلوكه⁽³⁾.
- و. المساعدة في تعديل بيئة المعاق و اتجاهات المحيطين حوله ، مع تمييز الحالات التي تحتاج إلى متابعة⁽⁴⁾.
- ز. العمل على دمج الحالة الجديدة ضمن جماعة العمل ومتابعتها ومساعدته على الاستفادة منها.
- ح. يقوم الأخصائي بمتابعة الحالات أثناء التدريب ومساعدتها حتى الالتحاق بعمل مناسب.
- ط. الاشتراك في عمل الأبحاث الميدانية عن مشكلات واحتياجات هذه الفئة واقتراح تصورات علمية وعملية لمواجهتها والحد منها.

ي. الاشتراك في توعية فئات المجتمع المختلفة بأسباب الإعاقة وكيفية الوقاية منها والتعامل معها
 أما دوره العلاجي ، فإنه متنوعاً كخدمات مشروعة، يوفر فيها الأخصائي الاجتماعي خدمة مباشرة كجانب من الخطة العلاجية للفريق التي تتضمن الأطباء و الأخصائيون النفسيون وعلى ذلك يقدم الأخصائي خدمة لهؤلاء تتمثل في تسهيل هذه الخدمات لمقابلة أهداف العلاج.
 حيث أن إتاحة الفرصة أمام المعوقين في ممارسة نشاطاتهم من خلال الجماعات الصغيرة، بشكل بناء ومناسب يُعد من المطالب الضرورية لهؤلاء ، بل يُعتبر أسلوباً علاجياً للتغلب على مشكلاتهم.

2.7. دور الأخصائي الاجتماعي مع جماعات المعوقين : إتاحة الفرصة أمام المعوقين في ممارسة نشاطاتهم من خلال الجماعات الصغيرة، بشكل بناء ومناسب يُعد من المطالب الضرورية لهؤلاء المعوقين، بل يعتبر أسلوباً علاجياً للتغلب على مشكلات شعورهم بالنقص، لذلك يمكن استخدام أساليب فنية كالعلاج باللعب الجماعي والعلاج بالعمل ومهارات العلاج النفسي و العلاج الجماعي، لأنها تهدف إلى بث القيم الاجتماعية والسلوك الإيجابي كالتعاون وحب الآخرين تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين...

(1) عبد الهادي الجوهري: دليل الزيارات الميدانية في حالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، مصر، 1998 ، ص 87-89.

(2) (3) (4) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين عقليا ، المرجع السابق ، ص 214.

- وسنعرض ما يلي أهم الواجبات العامة للأخصائي الاجتماعي، الذي يركز عليها في ممارسة دوره مع جماعات المعوقين وهذه الأدوار(1) هي كما يلي:
- * التعرف على الجماعة والاندماج فيها والتفاعل معها.
 - * العمل على كسب ثقة أعضاء الجماعة عن طريق التفاعل معهم.
 - * التعرف على الاحتياجات الحقيقية للجماعة، وتحديد أولويتها بناءً على أهميتها بالنسبة لاحتياجات الجماعة.
 - * التخطيط العلمي السليم للخدمات مع ضرورة إشراك أعضاء الجماعة في التخطيط لضمان نجاح التزام الأعضاء فيها.
 - * يعتبر الأخصائي الاجتماعي حلقة اتصال بين الفريق الطبي والمعوقين، بنقل إليهم تعليمات الفريق وإرشاداته بأسلوب يتفق مع فهمهم وإدراكهم، كما يرفع للفريق الطبي وإدارة المؤسسة التقارير والإحصائيات، التي توضح أهمية الخدمات المقدمة لجماعة المعوقين في المراكز الخاصة بهم وأثرها على استقرار جوانبهم النفسية والاجتماعية والعلاجية وحتى التأهيلية.
 - * يوجه الأخصائي الاجتماعي المعوقين لمصادر الخدمات، للاستفادة منها في حالة الاحتياج لها.
 - * يقوم الأخصائي الاجتماعي بمتابعة وتقييم الخدمات لتحسينها أو إلغائها في حالة عدم صلاحيتها أو عدم مناسبتها لظروف المعوقين.
 - * استنتاجاً لما سبق يمكن تلخيص دور الأخصائي الاجتماعي في مجال المعوقين في المهام التالية(2):
 - استقبال الحالات والاتصال بهم، عند طلبهم المساعدة في المراكز الخاصة.
 - دراسة هذه الحالات لتشخيص إمكاناتها وطرق علاجها.
 - حصر احتياجات المعاق المراد إشباعها.
 - تقديم الخدمات اللازمة للمعوقين للاستفادة منها في المراكز الخاصة على ضوء هذه الاحتياجات النفسية والاجتماعية والصحية والتعليمية.

(1) إبراهيم عبد الهادي المليحي: المرجع السابق، ص 320-321.

(2) سميرة كامل احمد محمد على: المرجع السابق، ص 232-233.

- 3.7. دور المنظم الاجتماعي مع مؤسسات المعوقين :** كما يعمل الأخصائي الاجتماعي كمنظم اجتماعي في مؤسسات التأهيل، حيث تشتمل خطة عمله بها ، على كل أو بعض البرامج التالية.
- أ. برامج تهدف إلى التعرف على الاتجاهات الاجتماعية للمحيطين و التي تعرقل خطط العلاج والرعاية .
- ب. برامج تهدف إلى مساعدة المعوقين على التخلص من هذه الاتجاهات الاجتماعية السلبية .
- ج. برامج تهدف إلى المساعدة على تعليم المعوقين لزيادة وعيهم .
- د. برامج تهدف إلى التعرف على احتياجات المعوقين سواء داخل المؤسسة التأهيلية أو خارجها .
- هـ . برامج تهدف إلى تحقيق التكيف الاجتماعي للمعوقين مع المؤسسة التأهيلية
- و. برامج تساعد على إيجاد الصلات مع الهيئات و المؤسسات الحكومية و الأهلية بالبيئة للاستفادة من خدماتها
- ز. برامج تقييمية لخطط الخدمات المقدمة حتى يمكن الاستفادة من الخبرات الناتجة عن هذا التقييم في التخطيط المستقبلي للمؤسسة التأهيلية .

8. الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسات رعاية المعوقين

تعد الخدمة الاجتماعية من الأساليب العلمية الممارسة و المتبعة لرعاية المعوقين إلى جانب العلوم الأخرى ، حيث تعد برامجها الوقائية و العلاجية و الإنمائية في هذا المجال كنتيجة حتمية للتطور الكبير في المفاهيم والأفكار والاتجاهات التي تنادي باحترام الإنسان وتأكيد حقوقه في أن يعيش حياة كريمة مهما اختلفت قدراته فهي إضافة إلى إيمانها بالبعد الإنساني الذي ينادي بحق الاهتمام بهذه الفئة وتأهيلها ، فإنه في الزاوية الأخرى يقبع عبئ مشكلات هذه الفئة التي من حقها على المجتمع التكفل بها .

ويمكن فيما يلي تقديم عرض مفصل للخدمات المقدمة للمعوقين في المؤسسات الخاصة :

1.8. الخدمات الاجتماعية المقدمة للمعوقين في المجال الاجتماعي : تهتم الخدمات الاجتماعية بدراسة كل ما يتعلق بالظروف الاجتماعية للمعوق سواء كانت بيئية أو أسرية أو مهنية باستخدامها لأساليبها المهنية مع استغلالها لإمكانيات المؤسسة لمساعدته على تحقيق التكيف النفسي و الاجتماعي⁽¹⁾ .

حيث تهدف هذه الخدمات إلى تغيير اتجاهات أفراد المجتمع نحو هذا المعاق باعتباره طاقة يمكن الاستفادة منها و أنها قادرة على المشاركة في نشاطاته المختلفة ، و للوصول إلى هذه الأهداف ، فإنه يجب الاهتمام بكل تلك الظروف التي من شأنها التأثير في المعوقين و رعايتهم ، أي أن العلاج الاجتماعي أو تقديم الخدمات

(1) عبد الهادي الجوهري : المرجع السابق ، ص 275.

الاجتماعية في المجال الاجتماعي يركز على ضرورة أن يعيش هؤلاء في جو بعيد عن التوتر و الصراع في الإهمال و الإساءة و غياب التكفل⁽¹⁾.

و المجتمع من خلال مؤسساته المختلفة يمكن أن يقدم تلك الرعاية والاهتمام و الخدمات التي تضمن حقهم في الحصول على المأوى و المأكل و المشرب و النقل ... وكل فرص تعليمهم القيم والعادات الاجتماعية السائدة وكذا فرص الترويح عن أنفسهم لإدخال السرور على قلوبهم⁽²⁾، وهذا ما تشتمل عليه برامج الخدمات الاجتماعية المقدمة للمعوقين في المجال الاجتماعي و التي يمكن تلخيص محتواها في:

أ. خدمات الإيواء : إن إبعاد المعاق عن أسرته وإيوائه بإحدى دور ومراكز الرعاية الخاصة لا يوصى به إلا عند الضرورة⁽³⁾ مثل حالات عدم صلاحية الأسرة أو عدم وجود أسرة تتكفل به أو ضرورة تجعل رعايته خارجية، من الأمور المهمة ،حيث تنص الجمعية العامة للأمم المتحدة في إعلانها لحقوق الأشخاص المعوقين في التاسع من ديسمبر سنة 1975 أن " للمعوق الحق في أن يعيش بين أسرته أو في مأوى يعوضه وفي المشاركة في كل نشاط اجتماعي مفيد ... على أن لا يمكن إكراه أحد من المعوقين على معاملة متميزة لا تتطلبها حالته ، فإذا كانت إقامة الشخص المعوق بمؤسسة مختصة أمرا ضروريا فيجب أن يكون المحيط في نفس ظروف الحياة الطبيعية للأشخاص الآخرين من نفس سنه " ⁽⁴⁾ و في هذه الحالة ينصح بإيواء المعوقين في المراكز الخاصة وذلك بهدف خلق جو أسري بديل يشعرون فيه بالأمن والطمأنينة ويجدون الإشباع لحاجاتهم⁽⁵⁾

حيث أثبتت الدراسات أن مدة الإقامة بالمؤسسة و حصول المعوقين على ألون الرعاية لها تأثير كبير على دعم السلوك الاجتماعي لديهم كما يزداد تكييفهم و ثقتهم بأنفسهم⁽⁶⁾ . وعموما يمكن تصنيف أساليب الرعاية والإيواء لرعاية المعوقين إلى ما يلي⁽⁷⁾ :

(1) بن فيالة أحمد : المعوق بين القانون و الواقع أشغال ملتقى الوطني التاسع العدد 15، 1999،الافق التربوي ،منشورات المركز الوطني لتكوين مستخدمين مؤسسات المعوقين قسنطينة ،الجزائر ،ص 43.

(2) سعيد حسني العزة : الإعاقة العقلية ،الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2001 ص 115.

(3) كمال إبراهيم مرسي : المرجع السابق ، ص 308.

(4) السيد رمضان : إسهامات الخدمة الاجتماعية في مجال الفئات الخاصة ، المرجع السابق ، ص 204.

(5) كمال إبراهيم مرسي : المرجع السابق ، ص 308.

(6) محمد سيد فهمي : السلوك الاجتماعي للمعوقين ، المرجع السابق ص 254.

(7) سامية محمد فهمي : المشكلات الاجتماعية من منظور الممارسة في الرعاية والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية مصر ، 1997 ، ص ص 266 - 267.

أ. الرعاية المنزلية : وهي إيواء المعوقين في إطار الأسرة لتسهيل اندماج المعوق ومساهمته في المجتمع دون عزله في مراكز خاصة نظرا لأسباب صحية مثلا أو لحالات لا تستدعي التكفل اليومي لهم في المراكز ويتبع هذا الأسلوب من طرف أخصائيات اجتماعيات دربن تدريبا خاصا للقيام بتقديم الخدمات والمساعدات اللازمة.

ب. الرعاية النهارية : ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب والنظم المتبعة في العمل مع هذه الفئات وذلك⁽¹⁾، لقلّة التكاليف ، وعدم عزله عن بيئته الطبيعية عزلا كاملا والاستفادة من كل السبل المتاحة للرعاية كما يساعد في إتمام هذه العملية في مدة أقصر ، و الرعاية النهارية هي استقبال المعوقين في مؤسسات خاصة يلتحقون بها أثناء النهار يوميا ثم يعودون إلى أسرهم مساء .

ج. الرعاية الإيوائية : هي الحرص على رعاية المعاق وإعداده لترك المنزل وجعله راغبا في الحياة الاجتماعية في المجتمع من خلال السكن الداخلي كإجراء مؤقت⁽²⁾، حيث يتبع هذا الأسلوب من الرعاية مع حالات الإعاقة الذين أثبتت البحوث والفحوص الميدانية أن حالتهم تتطلب رعاية إيوائية في مؤسسة خاصة⁽³⁾ حيث يقوم بالرعاية داخل السكن الداخلي مجموعة من الأخصائيين الاجتماعيين ومرشدين وأخصائيون نفسيون وأخصائيون في العلاج الطبيعي وعلاج صعوبات النطق والكلام وأطباء وممرضين مهمتهم الأساسية التكفل باحتياجات هذه الفئة ميدانيا وكذا تأهيل هؤلاء وتدريبهم على مهارات الحياة الاجتماعية و المهنية⁽⁴⁾.

د. الرعاية اللاحقة⁽⁵⁾ : ويتبع هذا الأسلوب بعد انتهاء برنامج الرعاية حيث تمنح شهادة تبين فيها المهنة التي تم تأهيله عنها مع البيانات الأخرى وكذا تقرير يثبت صلاحيتهم للتأهيل ومدى إمكانية تكيفه مع البيئة الخارجية ، مع تتبع حالاتهم أثناء التشغيل بتقديم بعض المساعدات الممكنة لهذه الحالات حيث تقوم بعض المراكز و المؤسسات الخاصة بهذه المهمة على مستوى مؤسساتها .

هـ. خدمات النقل : يستفيد من خدمات النقل في الم

الرعاية النهارية خاصة التي تحتاج الى رعاية تجعلها في حاجة ماسة لنقلها إلى المنزل حيث تتمثل وظيفة الأخصائي الاجتماعي في هذا الصدد هو توفير هذه الخدمات للاستفادة بها ثم محاولة معرفة الأشخاص الذين يحق لهم الاستفادة منها حسب درجة الفقر والإصابة والمرض ، و قد وضع التشريع الجزائري هذه الخدمات في المادة

(1) عبد المحي محمود صالح /د : 326.

(2) : 308.

(3) سامية محمد فهمي : المشكلات الاجتماعية من منظور الممارسة في الرعاية و الخدمة الاجتماعية ، المرجع السابق

267.

(4) : 309.

(5) : 228 - 229.

160 (1) 1996 تتضمن تخصيص 50% من أسعار النقل عبر الشبكة الحضرية

50%

لهذه المجانية أو التخفيض في الأسعار كما تخضع هذه الاستفادة من مجانية النقل والتخفيضات، الحصول على بطاقة المعوق وشهادة عدم الدخل التي تسلمها تباعا المديرية المكلف

و. المنحة : إن الحاجة لتوفير المنحة للمعوق أصبح أمرا مقربه منذ عدة سنوات حيث أن هذا القرار يلخص مفهوم فرص متساوية للجميع، ففي الجزائر تعتبر مختلف التشريعات الصادرة في مجال

المستوي القانوني ، حيث تنص المادة 162 : 1996 :

يجب أن تدفع منحة شهرية 1996 إلى العائلات التي تتكفل بشخص أو بعدة

ى بطاقة المعوق وغير المستفيدين من المنحة الجزائرية
" (2)

و يتضمن ملف المستفيد من هذه المنحة الشهرية :

- طلب خطي يجره صاحب الطلب أو المتولي عنه .

- نسخة من بطاقة المعوق ، وصورتان شمسيتان .

- شهادة تثبت عدم ممارسة أي نشاط مهني أو شهادة تثبت عدم الاستفادة من أي دخل .
ويقوم لمناقشة هذه الملفات لجنة ولائية تتكفل بدراسة هذه الطلبات والمتكونة من أطباء ممثلين عن المصالح المكلفة بالمالية على المستوى المحلي .

ز. برامج التربية المقدمة للمعوقين في المؤسسات الاجتماعية : إن برامج التربية المقدمة في الم

هي مجموعة من الخدمات المتنوعة أو البرامج الخاصة المتكاملة تشتمل ضمن جوانبها أهداف خ

إلى أفضل حال ، حيث يراعي في تقديم هذه البرامج حاجاته ثم مدى مقابلة

96 - 469 المؤرخ في 30 ديسمبر لسنة 1995

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية :

160 . 82 1996

96 - 470 المؤرخ في 18 ديسمبر 1996

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية :

162 . 83 1996

هذه الحاجات بشكل مقبول من طرف هذا و يقصد بالبرامج التربوية " رفق الممكنة وإلى أقصى حدود ممكنة" (1)

برامج التربية الاجتماعية : ونعني بالتربية الاجتماعية محاولة تغيير السلوك السليبي إيجابي عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي ، وذلك بدمجهم مع أفراد المؤسسة الخاصة، من خلال ممارسته في هذه المؤسسة بعض النشاطات والمهارات التي تؤدي إلى تنمية وتطوير قدراته على التكيف مع المواقف الاجتماعية و المساهمة في النشاطات الجماعية والشعور بأهميته داخل الجماعة والمجتمع عامة .

البرامج الترويحية و النشاطات الثقافية : يحتاج نين إلى الترويح عن النفس وعلى مساعدتهم على اكتساب المهارات التي تمكنهم من الترويح عن أنفسهم حتى يستفيدوا من أوقات فراغهم الطويلة في أنشطة ترويحية مقبولة تعود عليهم بالنفع ولا يكتسبون هذه المهارات إلا بالتدريب عليها تدريجيا منظما ويحتاجون في ذلك إلى تعريفهم بأوقات الترويح وأنواع الأنشطة وكيفية الوصول إليها والاشتراك فيها وتبنى البرامج الترويحية لهؤلاء على أساس حاجاتهم النفسية والاجتماعية

برامج التربية البدنية : يعتقد بعض الباحثين أن التربية البدنية وسيلة لشغل أوقات الفراغ و تفرغ الطاقات (2) ذا كان النشاط الرياضي الترويحي يشكل محورا جوهريا من حياة الأفراد العاديين، فإنه مجالا واسعا و هاما في تربية و رعاية ، إذ نجد أن البرامج التربوية المقدمة لهؤلاء في المراكز الخاصة، تقوم قدراته المختلفة خصوصا أن هذه الفئة تعاني من خصائص تعيق نموهم ، فالتربية البدنية من البرامج الأساسية المقدمة لهذه الفئة، حيث تهدف إلى تنمية

برامج التربية الشخصية: تهدف هذه البرامج إلى تقليل اعتماد على الآخرين في العناية بالذات، مما يشعره بالذاتية والاستقلالية والقدرة على أداء العمل الشخصي من اجل تحقيق التكيف الشخصي لديه، هذا

على الأشياء التي يحتاجه .

برامج التربية الأخلاقية : تقوم هذه البرامج على تعليم العادات الخلقية السليمة والتشجيع، والتكرار في مواقف عملية ليست نظرية فحسب، وذلك بغرس العادات الأخلاقية وممارستها لمساعدته على التكيف اجتماعيا مع المجتمع.

(1) محمد عبد المؤمن حسين :

(2) 314-313 :

الخدمات التعليمية : " وهي مجموعة من العمليات التعليمية والأساليب الخاصة التي تستخدم مع من غير العاديين مما يجعل للبرنامج سمات ومظاهر تميزه عن غيره من برامج تعليم العاديين " (1) تعتبر أهداف المنهج التربوي التي ترسم للأفراد الآخرين، فالواجب أن يتعلم هؤلاء شأنهم شأن الآخرين بقصد الإفادة إلى أقصى حد ممكن من قدراتهم وإشباع حاجاتهم، فمن الأهداف التربوية العامة تحقيق التكيف لهم والإسهام في الحياة الاجتماعية (2). تقدم الخدمات التعليمية إلى في صورة برامج تناسبهم سواء من حيث الظروف أو العوامل المؤثرة في يختلف مضمون الجوانب التي تتضمنها البرامج التعليمية المقدمة التي تركز عليها البرامج التعليمية للأفراد العاديين .

برامج التربية الخاصة المقدمة لهؤلاء تقوم على مبدأ الخطة التربوية الفردية المستندة إلى تشخيص دقيق لقدراتهم واحتياجاتهم التربوية.

2.8. الخدمات الاجتماعية المقدمة لرعاية المعوقين في المجال الصحي:

تشير الخدمات الصحية إلى الجهود التي تضمن المحافظة على مستوى جيد للصحة وكذلك الوقاية من المشكلات الصحية التي يتعرض لها الأفراد ، و هي تلك الجهود و الخدمات و البرامج التي تستهدف رفع المستوى الصحي للأفراد ، بتوفير خدمات الرعاية الصحية الوقائية التي تشمل ضد الأمراض ، المحافظة على النظافة العامة ، توفير العدد الكافي من المختصين في الميدان ، وتوفير خدمات الرعاية الصحية العلاجية التي تشمل الوحدات ا

في :

أ. الخدمات الاجتماعية المقدمة للمعوقين في المجال الصحي الطبي و يضم :

- العلاج الطبي و الإشراف الطبي الدقيق على

-

-

ب. الخدمات الاجتماعية المقدمة للمعوقين في المجال الصحي الاجتماعي:

-

-

3. الخدمات الاجتماعية المقدمة لرعاية المعوقين في المجال النفسي :

، إعادة تكيف الفرد من الناحية النفسية في إطار برامج مختلفة تهدف إلى مساعدة هذا المعاق على أن يفهم نفسه ومشاكله من جهة وأن يستغل إمكانات البيئة من جهة :

- برامج التربية النفسحركية

9. الإعاقة و المعوقون في الجزائر رؤية تحليلية

محاولة تشخيص واقع رعاية و في الجزائر وفق مقارنة

مع حيث يشكل المعاقين شريحة هامة في المجتمع الجزائري.

حيث صرح العديد من المختصين في الجزائر المشكل الجوهري الذي يعاني منه ذوي الاحتياجات الخاصة في سياسي و اقتصادي حيث يرى الحديث المتكرر عن المنحة و غيرها من المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها المعاق ما ثير و جعل هذه الفئة تدور في حلقة آنية في اليوم العالمي و اليوم الوطني الخاص بها.

حيث يعد التمدرس هو أول معوقات الإدماج في مؤسسات الدولة ، كما أن الحديث على المعاقين بات عقيما لا يخدم (1) لهؤلاء.

في عدة مناسبات بتحسين وضعية المعاق في الجزائر مثل ملف المنحة كما

اقتصاديا و اجتماعيا بتوفير مناصب شغل لائقة بهم .

و في انتظار إيجاد سياسة شاملة للتكفل بفئة المعوقين من اجل تغيير النظرة السلبية

عاجز و إنما النظر إلى كفاءاته و قدراته ثم في الحياة الاقتصادية من خلال تسهيل كل الإجراءات الإدارية (2)

فالاهتمام بهذه الشريحة يعد اليوم و أكثر مجتمعية تقتضي ضرورة انتهاج

و رسم استراتيجيات على المستوى جميع الأصعدة و الميادين توفر الرعاية و الخدمات

الضرورية للفئة خاصة على المستوى المجتمعي و البيئة المحلية و ذلك بخلق تغيرات جذرية ايجابية في

(1) وهيبة سليمان: 2017 "... ين في الجزائر بوابة الشروق الجزائر " 2017 . echouroukonline .com

الجميع بما فيهم شريحة المعاقين في العملية التنموية المجتمعية الشاملة.
و المتمعن في واقع المعاقين في الجزائر يجد أن المجتمع الجزائري لا يخلو من أي مجتمع أن الفرق يظهر في طبيعة نظرة هذا المجتمع للمعاق و طريقة تعامله معه ،فلكل مجتمع خصوصيته التاريخية و معاييرها الاجتماعية التي تحكم تصرفات و تفاعلات أفرادها و تحدد نظرهم للحياة لعل من أهم الفئات الاجتماعية التي تواجه مشاكل معقدة و حساسة هي شريحة المعوقين.
و في هذا الصدد فان المجتمع الجزائري يعاني هو الآخر من مشكلات عديدة أفرزتها طبيعة الظروف برز المشكلات التي تواجه الدولة سيما و أن هذه الفئة يزداد عددها باستمرار جراء أسباب و عوامل متعددة .
و أن التشريعات المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة في الجزائر قد حرصت على الاهتمام بالفئات الخاصة و المهشة في المجتمع حيث يحدد التشريع الجزائري بوضوح المحاور الكبرى للتكفل بالأشخاص المعاقين في ميادين الوقاية و التربية و إعادة الإدماج الاجتماعي و المهني . ما تجلّى في مختلف التشريعات المتعلقة بهذا المجال⁽¹⁾.

المراكز الطبية المتخصصة حتى أن عند مراجعة التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات يوضح إلى سوء توزيعها. من شأنه تهميش فئات عريضة هي بحاجة ماسة للرعاية. و غيرها من المشكلات التي تعاني منها هذه الشريحة⁽²⁾.

في ضوء ما تقدم فإننا نستطيع القول أن طابع هذه الرعاية لا يزال بعيدا عن الدور الحقيقي الذي يجب أن مختلف المؤسسات الاجتماعية حتى في حقل الرعاية الاجتماعية و رغم الجهود المبذولة إذ و برؤية تحليلية للترسانة التشريعية في مجال رعاية المعوقين يتبين أن مستوى و طبيعة الرعاية الاجتماعية لهذه الشريحة العريضة من المجتمع لم يساير التحولات المتسارعة التي عرفتها الجزائر في المجالات المتعددة كما لم يتم تكييفها مع متطلبات المحيط الاجتماعي⁽³⁾.

⁽¹⁾ Ben latrache Abdelouahab ;(La Riensertion Social Des Personnes Handicapees, La dispositif) Acte de la 9 .rencontre n 15,1999 ;Horizon Educatif ,Revue du CNFPH,p 2.

⁽²⁾ :مسائل الاعاقة و المعوقين في الجزائر مقارنة تحليلية ،مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،جامعة محمد لمين

2 168 19ديسمبر 2014.

⁽³⁾ . . (بوق في نظرة المجتمع و صلاحيات القانون أشغال الملتقى الوطني التاسع) 15

الوطني لتكوين مستخدمين مؤسسات المعوقين قسنطينة ،الجزائر.1999

حتى أن هذه المجالات المنصوصة في التشريعات الخاصة بالمعاقين صدرت قبل خوض الجزائر في الإصلاحات الاقتصادية و الدخول في اقتصاد السوق ، الأمر الذي أصبحت فيه عملية الال على إطار قانوني جديد مما أدى إلى تأثير الوسط المهني سلبا لحماية هذه الفئة في مجال التشغيل أي أن السياسة الاجتماعية بكل قوانينها و نصوصها تشكل صعوبة في رعاية هؤلاء في ظل عدم وجود قانون يحمي المعاق و يساعده على الإدماج المهني⁽¹⁾ .

و الصعوبات التي تعرقل

تكيف هذه الشرائح الهامة و الطاقات المعطلة من المجتمع و من هذا المنطلق تبرز أهمية الرعاية الاجتماعية التي يجب أن يتحارب مستقبلا مع متطلبات هذه الفئة و فئات أخرى من المجتمع و هو ما يتعين التفكير فيه مليا و في السبل و الوسائل التي من شأنها ترقية و إدماج جميع الفئات الاجتماعية و خاصة المعاقين منهم

⁽¹⁾ Ali Kouadria ;(*Linsersion Socio-Profitionelle Des Handicapees, La dispositif*) Acte de la 9 .rencontre n 15,1999 ;Horizon Educatif ,Revue du CNFPH.p 11-12

خلاصة الفصل

تعتبر مؤسسات رعاية المعاقين من منظور الخدمة الاجتماعية بأنها هيئات شكلت لتعبر عن إرادة المجتمع أو الجماعات التي نشأت فيه لمقابلة حاجاتها، فالمؤسسة الاجتماعية تمتد المنظمة لمقابلة حاجات المعاقين، حيث يتم إنشاء بناء محدد يتم تدوين قواعده وعملياته ووظائفه بين أعضائه و توزيع الأنشطة الإدارية بينهم بداية من وضع الخطط والبرامج إلى مرحلة التنفيذ لإحداث التغيير الايجابي لهؤلاء، ومن هنا فإن الهدف الأسمى من هذه المؤسسات هو تحقيق أهداف محددة للنسق و البيئة. و هنا تعتبر الخدمة الاجتماعية من أهم البرامج العلمية التي تقدم أفضل التدخل الواعي المخطط الذي يهدف إلى تحقيق تكيف الإنسان و تحسين أدائه الاجتماعي للأدوار و الوظائف فهي منهج منظم لمساعدة الناس في حل ما يعترضهم من المشكلات.

و لشرح هذا الهدف تناولنا الأسس النظرية لمؤسسا

و الأسس و المبادئ ثم أهم أبعاد الخدمة الاجتماعية في رعاية المعوقين من حيث فلسفة و أهداف و المحددات و كذا مجمل الخدمات الاجتماعية المقدمة في المجال الاجتماعي و الصحي و النفسي من باب الاعتراف بحقوق هؤلاء في الحصول على هذه الخدمات و مسؤولية المجتمع في توفير الرعاية من خلال مؤسساته، تأسيسا لمحاولة شرح و تحليل العمليات و الوظائف الإدارية كمفاهيم متفاعلة تستند إلى الإطار المرجعي الموجه لإدارة

الفصل الثالث

الإدارة من منظور الخدمة الاجتماعية

الفصل الثالث

الإدارة من منظور الخدمة الاجتماعية

أولاً. المدخل إلى الإدارة (الإطار العام للإدارة)

1. التطور الفكري للإدارة

2. نظريات الإدارة

3. أهمية و خصائص الإدارة

4. المبادئ العامة للإدارة

5. المقومات العامة للإدارة

6. مقتضيات الحاجة للإدارة

7. الأهداف العامة للإدارة

ثانياً. ماهية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

1. علاقة الإدارة بالخدمة الاجتماعية

2. أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

3. خصائص الإدارة في الخدمة الاجتماعية

4. تطور إدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية

5. ملامح إدارة المؤسسات في الجزائر

6. الافتراضات الأساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية

7. الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعوقين

تمهيد

تأتي أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية من كونها وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها و ذلك من خلال عمليات الإدارة ووظائفها و عملياتها، أي أن عملية الإدارة جاءت مطلباً أساسياً و أسلوب تطبيق للمبادئ العلمية سس الإدارية بما يحقق أهداف المجتمع، حيث تستمد الخدمة الاجتماعية أهميتها عموماً من صديها للمشكلات التي المجتمع و من هنا تزداد أهمية الإدارة الاجتماعية التي عليها أن تكون العين الساهرة لمراقبة مثل هذه الظواهر و المشكلات أو أن تتنبأ بوضع الخطط و البرامج الوقائية منها أو البرامج العلاجية التي لم تتأثر بها خاصة و أنه يمكن القول أن نوعية الخدمات التي تقدمها مؤسسات الرعاية الاجتماعية تتأثر تماماً بنمط الإدارة الذي يتم تطبيقه داخل المؤسسة.

و يتطلب البحث في طبيعة الخدمة الاجتماعية و إدارة المؤسسات الخاصة بالمعوقين الفهم العميق لرسالة المهنة في مؤسسات المعوقين من خلال التركيز على شرح المفاهيم الأولى للإدارة بالتركيز على التطور الفكري و النظريات المهمة و مقومات و أهداف الإدارة و كذا بالتطرق إلى أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية من خلال الخصائص و تطور إدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية ثم عرض مفصل لأهم الافتراضات الأساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية .

أولاً. المدخل إلى الإدارة

1. تطور الفكر الإداري

لقد ظهرت العمليات الإدارية من قيادة و توجيه و تنظيم و تنسيق الجهود البشرية في تاريخ المجتمع الإنساني عندما يشعر الإنسان بضرورة التعاون مع غيره من البشر لتحقيق أهداف مشتركة .
فان نشأة الإدارة كانت ضرورة حتمية منذ أن اخذ الإنسان مكانته على هذه الأرض وتطورت بتطوره حيث وجدت في جميع مجالات حياته الفردية و الجماعية حتى ظهرت مؤسسات متخصصة تعمل على تلبية و مواجهة رغبات الإنسان و حاجاته المتنوعة و التي عجزت الأسرة بشكلها المألوف ، عن إشباعها .
حيث انه من المعروف انه كلما تقدم المجتمع في التحضر و المدينة كلما ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراد و جماعته المختلفة و أصبح للإدارة دورا فعالا و مؤثر في تنظيم شؤون المجتمع و حياة أفراد بصفة عامة و لقد كان للإدارة منذ القدم أهميتها بالنسبة للمجتمعات .

كما أن أهم ما نستنتجه من تطور الإدارة تاريخيا، هو تأثير الأفكار و التجارب الإدارية، بالإضافة إلى التطورات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية التي ألفت بتأثيراتها على علوم و أساليب الإدارة التطبيقية في ميدان الأعمال خلال مراحل نموها و تطورها⁽¹⁾ .

فاغلب الحضارات القديمة التي حققت ذروة التقدم⁽²⁾ كان دائما لديها ما يدل على وجود نوع من التنظيم المتطور في تلك الحضارات، و وفقا لذلك سوف نستعرض تطور الفكر الإداري من خلال المحطات التالية⁽³⁾ :

1.1. الإدارة في الحضارات القديمة:

تشير الكتب السماوية إلى أن عددا من المبادئ و المفاهيم الحديثة يمكن إرجاعها إلى القدماء حيث كانت هناك حاجة إلى القدماء حيث كانت هناك حاجة إلى نظم لحكم الناس و إدارة شؤونهم تولاهم رجال الدين بفضل مراكزهم الروحية و استغلال خوف الإنسان من فوارق الطبيعة و بذلك ضمنوا ولاء الناس بنظمهم .
توضح ملامح الإدارة في الحضارات القديمة فيما يلي :

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ- الوظائف - الممارسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات النشر و التوزيع ، بيروت لبنان، الطبعة الأولى 2005، ص 21.

(2) ابراهيم عبد الهادي محمد المليجي : الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، المرجع السابق ، ص 35.

(3) محمد نبيل سعد سالم ، محمد جاب الله عمارة : إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية ، دار الطباعة الحرة ، القاهرة ، 2005 ص 34.

أ.الفكر الإداري في مصر القديمة:ففي الكتابات المصرية و المخطوطات القديمة توجد أمثلة كثيرة عن الفكر الإداري فهناك مجموعة من النصائح يوجهها الآباء إلى أبنائهم في أمور الإدارة من خلال فن الأدب المصري القديم كشؤون الأفراد و التخطيط و استخدام المستشارين...

كما أن الإطلاع على كتابات قدماء المصريين منذ 1200 سنة قبل الميلاد يدل على أنهم قد عرفوا العمليات الإدارية إذ كان يتواجد على قمة الهرم فرعون مصر الذي يعتبر بمثابة ملك ، وإله في الوقت نفسه ثم مجموعة من المستويات الإدارية المتنوعة ، إلى جانب مستشار الملك الذي كان يختار من المدنيين، إضافة إلى مجلس العشيرة المتكون من عشرة من كبار النبلاء ، ثم أصبح فيما بعد يتكون من كبار الموظفين لمساعدة الملك على إدارة شؤون البلاد ، والرعية، كما أن المصريين القدماء اهتموا باختيار أفضل العناصر الإدارية وتدريب الموظفين على أعمالهم.

من ناحية أخرى، فقد اهتموا بالتخطيط ، تقدير محصول الغلاة الزراعية سنويا، فقاموا بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان كل عام ، وقد قدروا كمية المياه المتوقعة، ونوعية المحاصيل التي يمكن زراعتها ومساحة الأراضي التي تتوافر لها مياه الري لزراعتها ، وكمية المحاصيل المتوقعة ، وكانوا يؤمنون بأن الوزير الناجح هو الذي يدبر شؤون البلاد بحيث يقلل من الآثار السيئة للسنوات العجاف، وذلك بالتخزين ، والتوزيع الحكيمين لفائض محاصيل السنوات التي يزداد فيها منسوب المياه.

إلى جانب استخدام الإحصاء لمعرفة عدد السكان ، وتقدير الأموال ، والثروات ، وبذلك يمكنهم تقدير الضريبة المباشرة على الدخل ، كما نظموا السجلات ، والوثائق ، ووضعوا نظاما للأجور⁽¹⁾. أما عن التنظيم و التخطيط في مصر القديمة فمن خلال الإدارة و التنظيم أمكن لبناء الأهرام أن ينفذوا أضخم مشروع في تاريخ الحضارات القديمة ذلك أن بناء الأهرام قد تطلب عملا إداريا و تنظيميا على درجة عالية من الدقة و هي مهمة إدارية مترامية الأبعاد متناهية الفخامة حيث يقول " كلاود " ((إذا تأملنا ما يقتضيه إنجاز كهذا من ممارسة عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة لتضح لنا أن المفاهيم و الأساليب الإدارية التي نعرفها ليست وليدة القرن العشرين)).

ب.الفكر الإداري في الحضارة البابلية:إن أكثر ما عرفت به هذه الحضارة قانون هامورابي الذي يعتبر أول قانون عرفته البشرية و تضمن الرقابة على المعاملات التجارية كالقروض كما عرفت مبدأ المسؤولية في العمل و اعتبرته غير قابل للتفويض و إن الإنسان مسؤول عن إنجاز ما عهد إليه في عمل⁽²⁾ .

(1) عبد الكريم أبو مصطفى: المرجع السابق، ص 47

(2) كامل محمد المغربي : الإدارة ، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين ، دار الفكر ناشرون و موزعون الأردن ، 2007، ص 91.

ج. الفكر الإداري في الحضارة السومرية كما عثر الباحثون في سومر على بعض الوثائق التي تدل على أنهم مارسوا لونا من الرقابة الإدارية فقد كان للكهنة نظاما ضريبيا محكما أداروا به أموال الدولة و العقارات و الأغنام كما كلفوا بتقديم تقارير أو حسابات بأماناتهم لكبير الكهنة، حيث تنطوي الرقابة الإدارية على نظم الكتابة و تسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التي يمارسها الكهنة و قد كانت هذه النظم من أول الوثائق التي أعدها السومريون منذ خمسة آلاف سنة للرقابة الإدارية⁽¹⁾.

د. الفكر الإداري في الحضارة الصينية

عرفت الحضارة الصينية الفلسفة و الحكمة و الدراية بمبادئ التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه حيث عرض أيضا هؤلاء مبدأ التخصص المهني و أن مستوى الأداء الذي تتطلبه القدرة الإلهية هي التي تؤدي للحدوة و كذا النظام هو الأساس للنجاح و أن الإنسان لا يقدر على الأداء دون إتباعه نظاما معيناً⁽²⁾. كما عرفت الصين القديمة أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة ، ولاختيار الأصلح من بينهم على أساس الكفاءة ، والقدرة على القيام بالعمل حيث يمنع تولي الوظائف العامة إلا عن طريق اختبارات الكفاءة ، كما أن لحكام الصين قديما العلاقة الوثيقة بين الاستقرار السياسي و التقدم الاجتماعي من ناحية و بين قدرة الموظف العام على أداء واجبه من ناحية أخرى ومنذ ذلك التاريخ ظهرت في الصين فكرة الاختيار عن طريق الاختبار تلك الفكرة التي قدر لها البقاء في صورة أو أخرى إلى سنة 1911 ميلادية⁽³⁾.

وكان "كونفوشيوس" فيلسوف الصين العظيم ينادي بأن الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح ، وأن على الحكام أن يتفهموا الأحوال السائدة في بلد ما حتى يحكموه فعليهم أن يراعوا العوامل الطبيعية ، والأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياتهم.

هـ. الفكر الإداري في الحضارة اليونانية

لقد أبدعت هذه الحضارة في مجالات عديدة و خاصة في إدارة الأعمال التجارية ، حيث كان الإغريق أول من كون دولة ديمقراطية بجميع ما تتعرض له من مشاكل إدارية و أقاموا نوعا جديدا من الحكومة المدنية تشجع على النقاش المطلق و حرية الفكر و تبادل الأفكار و ربما كانت كتابات سقراط تجسد فكرة كلية الإدارة⁽⁴⁾. أي أن الإدارة تدخل في جميع النشاطات الإنسانية عسكرية كانت أو مدنية

(1) محمد نبيل سعد سالم و محمد محمد جاب الله عمارة: المرجع السابق ، ص 35.

(2) كامل محمد المغربي : المرجع السابق ، ص 92.

(3) احمد إبراهيم حمزة : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2015. ص 23.

(4) كامل محمد المغربي : المرجع السابق ، ص 92.

كما اتبع اليونان طريقة لاختيار الموظفين تقوم على إجراء القرعة بصفة دورية في إطار العدالة والديمقراطية كما كانوا يفهمونها ، حيث قرر " أفلاطون " أن الهدف من الحياة الخيرة هو العدالة ، ويتمثل جوهرها في النظام العام ، ومن ثم يتعين على الدولة لكي تثبت أركان العدالة أن تدعم هذا النظام ، ولن يتم ذلك إلا حينما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية التي تناسب قدراته ، ومواهبه .

من جهة أخرى فقد قام " أفلاطون " بتحديد المستويات الإدارية، وتوزيع السلطة عليها حيث قسمها إلى ثلاثة مستويات ، يضم المستوى الأعلى : الفلاسفة ، والملوك ، والحكام ، وتتمتع هذه الفئة بالسلطات الكاملة في اتخاذ القرارات ، وإصدار التوجيهات الإدارية. ويضم المستوى الثاني : الضباط ، والموظفين ، وتخضع هذه الفئة للتوجيهات العامة ، ولا يمارسون سلطات إدارية مستقلة. أما المستوى الثالث : فيضم العمال ، هذه الفئة لا تشترك في اتخاذ القرارات بل عليها تنفيذها ، وبذلك فقد فصل بين السلطة التشريعية التي عليها اتخاذ القرار والسلطة التنفيذية التي مهمته، تنفيذ تلك القرارات ، كما تنبأ أيضا سقراط بالفكر الإداري الحديث عند وصفه لوظيفة واجبات المدير و القائد الذي عليه حمل أتباعه على الطاعة و الولاء ، و أن يقوم بتعيين الشخص المناسب لأداء المهمة المعنية و معاقبة المقصر و أن يظفر بتعاطف أتباعه و أن يكسب الحلفاء و الأتباع⁽¹⁾ .

2.1. الفكر الإداري في الحضارة الإسلامية :⁽²⁾

لقد استأثرت الحضارة الإسلامية باعجاب المجتمعات في شرق الأرض و غربها و أصبحت مراكز العلم في بغداد و دمشق و الأندلس قبلة يقصدها العلماء و الباحثون و قد استمدت هذه الحضارة أسسها العلمية و الإدارية من القرآن الكريم و ما ورد من أحاديث موثوقة عن رسول الله (صلى الله عليه و سلم) و ما فعله الخلفاء الراشدين و السلف الصالح رضي الله عنهم أجمعين فقد انفرد القرآن الكريم عن سائر الكتب السماوية الأخرى بمعالجة الأمور الدينية و الدنيوية ليكون الدستور السماوي الأوحد الذي عني بالإنسان بأكمله اجتماعيا و سياسيا و اقتصاديا و نفسيا.⁽³⁾

و لقد أرسى الإسلام قواعد الإدارة و العمليات الإدارية ، حيث لم تقتصر تعليماته على مجرد تقديم أفكار و مبادئ نظرية فحسب بل تضمن الفكر الإسلامي صورا عملية لتطبيق هذه المبادئ التي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر⁽⁴⁾ ، مبدأ المساواة ، مبدأ الشورى ، مبدأ الحوافز ، مبدأ تلازم السلطة و المسؤولية ، مبدأ اختيار القادة و الولاة و عمال الدولة ، مبدأ الرقابة على الولاة و عمال الدولة و محاسبتهم .

(1) . كامل محمد المغربي : المرجع السابق، ص 34.

(2) نعيم ابراهيم الظاهر : الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، عالم الكتب الحديث ، الطبعة الأولى ، الأردن 2011، ص 44.

(3) كامل محمد المغربي : المرجع السابق ، ص 93.

(4) ابراهيم عبد الهادي محمد المليحي : الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها : المرجع السابق ، ص 36-37

و بالإضافة إلى هذه المبادئ فقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه أول من انشأ الدواوين في الإسلام للإدارة و الإشراف على دولة الإسلام و ذلك كله يوضح لنا أن الفكر الإسلامي هو بحق مطور الإدارة الحديثة بأسسها و مبادئها.

لقد أسهم الإسلام بشكل كبير في تطور الإدارة ، وإرساء قواعدها ، ومبادئها حيث عمل على تطبيقها يتضح ذلك من خلال المبادئ التي بني عليها ، والتي سنتعرض على أهمها، بشيء من الإيجاز⁽¹⁾:

المبدأ الأول: مبدأ المساواة : اهتم الإسلام بشكل كبير بالمساواة التامة ، وعدم التفرقة بين البشر إلا على أساس " يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا، وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم " الآية 13 من سورة الحجرات.

المبدأ الثاني. مبدأ الشورى : يحث الإسلام على الشورى ، وينهي عن استبداد الحاكم بالرأي ، وقد أكد القرآن الكريم على هذا المبدأ " وأمرهم شورى بينهم " الآية 38 من سورة الشورى .

المبدأ الثالث. مبدأ الحوافز : على الرغم من أن الناس سواسية بحسب خلقهم الأول إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية ، العلم ، والأعمال ، والأخلاق ، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عام حسب كفايته ، وما يقدمه من عمل وجهد .

المبدأ الرابع. مبدأ تفويض السلطة والمسؤولية: و هي من أبرز الأفكار و العمليات الإدارية التي استخدمها الرسول عليه الصلاة و السلام حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي.

المبدأ الخامس. مبدأ إرساء قواعد الطاعة : لقد أرسى الإسلام مبدأ الطاعة ، وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة، ولا يمكن يدونه أن تستقيم أمور الجماعات ، والمنظمات حيث أمر الله سبحانه ، وتعالى بالطاعة في قوله " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول ، وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول، إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر . سورة النساء الآية 59 ، ونجد المسؤولية تقرن بالسلطة ، وقد توضح ذلك في حديث الرسول ص " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"⁽²⁾.

المبدأ السادس. إنشاء الدواوين: كما يعتبر الخليفة عمر رضي الله عنه أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد و المظالم.

كما كان لذلك الفكر الإسلامي روادا في الإدارة نذكر منهم على سبيل المثال⁽³⁾:

⁽¹⁾ نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص 29 .

⁽²⁾ احمد إبراهيم حمزة : المرجع السابق ، ص 25.

⁽³⁾ نعيم إبراهيم الظاهر أساسيات الإدارة : المبادئ و التطبيقات الحديثة : المرجع السابق ، ص 29.

- **الماوردي** : حيث ترك فكري إداريا سياسيا لا غنى للدارسين و العلماء عنه .ابن تيمية :ترك فكري إصلاحيا
3.1. الفكر الإداري أثناء فترة العصور الوسطى:

بعد سقوط الإمبراطورية الرومانية انخفض مستوى المعيشة و سادت الفوضى السياسية في أوروبا ، ولم تكن هناك قوة تملأ ذلك الفراغ السياسي و الأمني مما أدى بأوروبا إلى التخبط في صراعات إقطاعية، حيث اتسمت الحياة الإنسانية بمحاولة مواجهة العدوان و السرقة و الجريمة ، و في مثل هذه الظروف لم تظهر أي كتابات تذكر و أطلق عليها فترة العصور المظلمة ⁽¹⁾.

حيث كان التعليم مقتصرًا على الملوك و النبلاء و الأمراء و القساوسة و الحكام و حتى هؤلاء منغمسين في ملذات الحياة الدنيا و لم يدونوا إلا ما له علاقة بالحرب و الحكم و لكن في نهاية القرن الخامس عشر ظهرت بعض الكتابات الفكرية المحدودة فقد كتب "لوقا باكيولي" عن النظام المحاسبي الحديث و كذا حث على استخدام الرقابة الذاتية كما كتب " فريديريك لين " كتابين تحدث من خلالهما عن أنماط التنظيم و استخدام المحاسبة و الرقابة الإدارية و أسلوب التوكيلات التجارية .

وعموما فان الوصف الموجز للملامح الرئيسية للتنظيم الإقطاعي الذي قام في هذه العصور و أشكال الإدارة فيه، يساعد على توضيح أسلوب تنظيم الدولة الذي ساد آنذاك ⁽²⁾ في جملة من الخصائص أهمها :
أ.التنظيم الإقطاعي المركزي :حيث اتخذ التنظيم الإقطاعي شكلا هرميا مع تدرج تنازلي للسلطة المفوضة حيث يأتي الملك ثم كبار يليه كبار النبلاء ثم الإقطاعيين لأداء خدمات الملك ذات الطبيعة المالية و العسكرية. إلى غاية صغار الملاك ثم العبيد.

ب. القيادة عند الفارابي : كان "الفارابي" من الفلاسفة العرب الذين أسهموا في الفكر العالمي و لعل أهم ما أسهم به تقديمه " براء أهل المدينة الفاضلة " و في وصفه لهذه المدينة قدم مفهومه للقيادة وضرورة تحلي الحاكم بخصال معينة من اجل أن يعتلي قمة التدرج أو صاحب الأرض.

ج. المبادئ الإدارية عند "مكيافيللي" : إلا أن القرن السادس عشر أظهر اهتماما أكبر بالمفاهيم الإدارية كما نرى في كتابات **Nicholo Machiavelli** حيث كتب كتابيه الشهيرين (المحاورات) و (الأمير) حيث تعرض في كل منهما إلى فكرة المبادئ إدارية أربعة هي ⁽³⁾:

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي : المرجع السابق ، ص 96.

⁽²⁾ محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة : المرجع السابق ، ص 37.

⁽³⁾ كامل محمد المغربي: المرجع السابق ، ص 96.

- مصدر السلطة: رأى "ماكيافيللي" أن استمرار بقاء الحكومات يتوقف على تأييد الجماهير فقد يحصل الأمراء على السلطة بالقوة أو الوراثة و لكن لكي يفرضوا رقابة حازمة لا بد أن يكتسبوا بطريقة ما تأييد الشعب و هو ما يعبر عن مفهوم القبول في السلطة و معناه أن السلطة تسير من القاعدة إلى القمة.
- تماسك التنظيم : رأى "ماكيافيللي" انه لاستمرارية حيوية الدولة ، يجب ضرورة تطبيق مبدأ التماسك و الترابط ، أي يركز هذا المبدأ على المعرفة المسبقة لما يتوقعه الحاكم من الناس و معرفة الناس لما يتوقعه حاكمهم أي توافر ظروف المصارحة بينهم .
- القيادة: حيث فرق بين نموذجين للقيادة النموذج الطبيعي و النموذج المكتسب ففي كتابه "الأمير" ملوكا و أمراء حصلوا على السلطة بالوراثة و لكنهم فشلوا كقيادة ، لان شخصيتهم كانت تنقصها الخصال التي يتميز بها القائد العظيم.
- البقاء: يرى أن الهدف الأول للتنظيم هو البقاء ،لذلك يجب على القائد أو الحاكم أن يكون دائم اليقظة و على استعداد للأخطار، كما من حقه اتخاذ التدابير القاسية و حتى يسقط كل المزاعم عن الفضيلة إذا اقتضى الأمر.
- نظام الإنتاج المبكر: كان النظام السائد في معظم بلاد العالم الغربي، في أوائل القرن الثامن عشر هو نظام الإنتاج البدائي، و هو المرحلة الأساسية لحضارة الإنتاج المادي أي الاهتمام بالزراعة و تصنيع منتجاتها بدلا من الصيد و القنص، ثم تطور هذا النظام بفضل تطبيق فكرة التخصص .
- النهضة الصناعية و الإدارية المبكرة: في القرن الثامن عشر، احتلت الأفكار الإدارية مكانا هاما، حيث ظهر الاهتمام المبكر بالعنصر الإنساني و تقسيم العمل و حركة الإدارة العلمية . حتى أن الوظائف الإدارية كتخصص اكتسب بعض الأهمية خاصة مع قدوم نظام التصنيع.
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل: لقد اقترن ظهور هذا المبدأ بعالم الاقتصاد " آدم سميث " حيث ناقش آدم سميث ثلاثة ظروف لزيادة الإنتاج بفضل تقسيم العمل :
 أ.ازدياد مهارة العامل عندما يتخصص في صناعة معينة .
 ب.توفير الوقت الذي يضيع عادة في الانتقال من مرحلة الاخرى .
 ج.ابتكار العديد من الآلات التي تسهل العمل وتختصره .
- ظهور مبدأي التنسيق و التعاون: ينسب ظهور التنسيق و التعاون إلى "ريتشارد آر كرايث" حيث اشتهر هذا الأخير بقدرته على التنظيم و التخطيط فقد كان ذو بعد نظر استخدم التنبؤ في تخطيط موقع العمل و الأجهزة و التنسيق بين الآلات و المهارات و الأفراد و رأس المال.

4.1. الفكر الإداري في الحضارة الغربية :

على الرغم من أن الممارسة المنتشرة للإدارة في الحضارات القديمة ، إلا أن الإدارة قد حضيت بقليل من الاهتمام كمجال علمي حتى مئة سنة مضت ⁽¹⁾ حيث كانت الإدارة في الماضي البعيد و حتى نهاية القرن الثامن عشر و بداية القرن التاسع عشر تعتمد على المهارات الخاصة و الخبرات الشخصية مما دعى الكثيرين إلى اعتبارها فن قائم على المهارات و الخبرات الشخصية⁽²⁾ .

ووفقا لذلك و في أوائل القرن 18 م حدثت تغيرات هامة كانت لها آثارها فقد كانت أوروبا، وحتى منتصف القرن 19م تستخدم أساليب ، وطرق الإنتاج التي كانت تستخدم لما يقرب من عشرين قرنا ⁽³⁾، ثم حدثت الثورة الصناعية ، وما صاحبها من سلسلة الاختراعات التي غيرت ، إلى حد كبير من الصورة الكاملة للنشاط الصناعي حيث حلت الآلة محل الطاقة البشرية ، وخاصة بعد اكتشاف البخار كقوة محرّكة ، مما أدى إلى استخدام الآلات ، وبدأ نظام المصنع في الظهور والذي جلب معه للوهلة الأولى أعدادا كبيرة من العمال لأداء أنواع مختلفة من الأعمال، وكان على المديرين مواجهة أنواع جديدة من المشكلات، تتصل بالتنسيق و الإشراف على هذا النوع من الترتيب ، والنظام⁽⁴⁾ .

و كان "روبرت أوين" أول من نادى بالاهتمام بالإنسان في العمل في عهده في أواخر القرن الثامن عشر يعملون في ظروف سيئة ، وتدفع له أجورا لا تغطي حاجاته الأساسية ، كما انتشر استخدام الصببية دون العاشرة في أعمال لا تتفق مع قدراتهم ، و تلخص فلسفته في دعوته إلى بذل العناية للترفيه عن الآلة الآدمية الحية ، بمثل العناية التي تبذل للترفيه عن الآلة الصماء⁽⁵⁾

إذ أوجدت هذه المرحلة الحاجة إلى الرؤساء و المرؤوسين حيث عمل المديرين على تثقيف و تعليم و تدريب العمال على أسس و مبادئ و قواعد العمل من خلال التوجيه و التدريب على العمليات المطلوب القيام بها.

كما أدرك أحد رجال الأعمال الإنجليزي و يدعى "تشارلس باباج" أهمية كفاءة العنصر الإنساني في العمل و هو أول من أعطى الأفكار الإبداعية في مجال الأجور حين اعتبر أن العمال يستحقون الاستفادة من المشاركة ببعض الأرباح من خلال العلاوات على الراتب أو قسم من الأرباح في حال تحقيقها.

(1) محمد بهجت كشك: مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، المرجع السابق ، ص 54.

(2) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي: الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، المرجع السابق ، ص 41.

(3) وليم روث :تطور نظرية الإدارة ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، مصر القاهرة

2001، ص 11

(4) محمد بهجت كشك: المرجع السابق، ص 55.

(5) محمد نبيل سعد سالم ،محمد محمد جاب الله عمارة : المرجع السابق، ص 45.

و يعتبر " أندرو يوري " من الأوائل الذين قاموا بتعليم مبادئ الإدارة في الجامعة ، وقد واصل كثير من طلابه التمسك بالأوضاع الإدارية في بريطانيا العظمى، و غيره من رواد الإدارة في الحضارة الغربية أمثال "تشارلس دوبن" و " دانيال مكلوم" ...

موما فان الحضارة الغربية استقت من الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة و عملياتها ، ثم قامت باجتهادات كبيرة في بلورة تلك الأفكار و محاولة إضافة لها النظريات الحديثة كان لها أثر كبير في تطور الفكر الإداري ، حيث ما ميز الفكر الإداري الغربي تركيزه على الجانب المادي على عكس الحضارات السابقة، حيث سيطرت على فلسفة الحضارة الغربية مما دفع إلى إعادة بلورة هذا الفكر ، حيث ظهرت الإدارة كعلم له أصوله و قوانينه و نظرياته في نهاية القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين⁽¹⁾

و هكذا يتضح بما لا يدع مجالاً للشك أن الفكر الإسلامي قد طور الإدارة و الأسس الإدارية ووضع مبادئ للإدارة، سبقت في ذلك أحدث ما توصل إليه علم الإدارة الآن من مبادئ و أسس.

و قد حاول المفكرون حصر و تلخيص الأسباب التي أدت إلى بروز علم الإدارة و تطوره هي⁽²⁾ :

- التطور التكنولوجي الحديث. والثورة الصناعية، وتداعياتها على الفرد والمصانع في الفكر الغربي .
- زيادة مجال النشاطات البشرية و اتساعها و الاتجاه نحو مزيد من التخصص و التنوع في المجتمعات الحديثة

2. نظريات الإدارة

بالرغم من الاتفاق العديد من المفكرين أن مفاهيم الإدارة ظهرت منذ بداية التاريخ ، إلا أن الحاجة إلى تطبيقها بشكل منظم و ممارستها بصورة علمية لم تظهر إلا منذ زمن قريب ، هذا التحليل يقودنا إلى الربط التاريخي لظهور الإنسان و رغبته الغريزية في تنظيم أنفسهم في شكل جماعات و تنظيمات موجهة نحو أهداف معينة.

و قد تعددت المحاولات لتنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يساهم في حل المشكلات الإدارية و زيادة إنتاجية المنظمات، حيث تركز هذه المرحلة التاريخية على الدراسة العلمية لطرق العمل التي تعتمد على الحقائق و الثوابت و ليس على التخمين و الحدس و ما شبهه، و أوجدت لذلك بعض المفاهيم و التقنيات التي تسهل عمل الإدارة و تزيد إنتاجيتها، مع تخفيض الجهد المبذول في أداء العمل.

و فيما يلي سنقوم باستعراض للمدارس و الاتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة ووضعت مبادئها و فلسفتها و أرست قواعدها و من خلال ذلك يمكن عرض هذه النظريات و المدارس حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث هي: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) - المدرسة الإنسانية - المدرسة السلوكية.

(1) محمد بهجت كشك: المرجع السابق ، ص 54.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر : الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، المرجع السابق ، ص 46.

1.2. النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة .

ترتبط هذه المدرسة بمجهودات مجموعة من الباحثين الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية و الابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة و الخطأ و التخمين و لا شك أن نتائج البحوث و الدراسات التي تم التوصل إليها في بداية هذا القرن تعتبر المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للإدارة و الفكر الكلاسيكي لها⁽¹⁾ .

و تعتبر هذه النظريات نتاج التعامل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان و الثورة الصناعية و الجو غير الديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ و كان صور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و فيما يلي سنستعرض أعمال و دراسات رواد هذه النظريات على النحو التالي⁽²⁾ :

أ. نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) : يعتبر هذا الباحث مؤسس الإدارة العلمية الحديثة حيث تدرج من عامل مبتدئ في أحد مصانع الصلب إلى كبير المهندسين المراقبين حيث اهتم تايلور بزيادة إنتاج العمال⁽³⁾ بسبب تقديراته العملية التي تستند إلى الاعتقاد العلمي التالي : أنه لو عمل العمال ما يتوقع منهم بكافة طاقتهم بشكل سليم سيدفع إلى زيادة الإنتاج بثلاثة أضعاف عما هو عليه و لعل ما أسهم به تايلور في نظريته هو إصراره على استخدام الطريقة العلمية في البحث⁽⁴⁾ .

حيث تمكن تايلور نتيجة لدراساته للزمن و الحركة من زيادة الإنتاجية إلى أضعاف ، و ارتفع بالمقابل الأجر الذي يحصل عليه العامل عن الأجر قبل الدراسات و بذلك حقق أهم أهدافه ممثلا برفع الكفاءة الإنتاجية، زيادة الأجور و أخيرا تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة و من خلال هذه الدراسات توصل تايلور إلى النتائج التالية⁽⁵⁾ :

- إن إنتاجية العامل في اليوم أقل من طاقته الإنتاجية و عدم وجود طريقة موحدة للعمل الواحد .

(1) كامل بربر: الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1996، ص 25.

(2) جابر عوض سيد ، د. أبو الحسن عبد الموجود ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 32.

(3) Padioleau, G.P.: Letat au concret, Paris p.u.f 1982; p, 218.

(4) موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة : المرجع السابق ، ص 25.

(5) كامل بربر : المرجع السابق ، ص 26.

- عدم وجود معايير لقياس الإنتاجية للعامل في اليوم و غياب العدالة بين الأجر و الإنتاج .
ووفقا لذلك اقترح تايلور عدة أسس قامت عليها نظريته تتلخص فيما يلي⁽¹⁾ :
 - استخدام الأسلوب العلمي بدلا من المعرفة التقليدية المتوارثة في تحليل العمل و تقسيمه .
 - استخدام الطريقة العلمية في اختيار العمال و تدريبهم بدلا من اكتساب العامل خبراته من الممارسة لوحدها
 - فصل عمليات التخطيط كمسؤولية للإدارة من عمليات التنفيذ كمسؤولية للعمال.
 - التعاون بين الإدارة و العمال في معالجتهم بما لا يتعارض مع مصلحة العمل .
إلا أن أهم ما يؤخذ على أفكار تايلور⁽²⁾ :
 - إن الطريقة التي اتبعها "تايلور" لم تكن مرنة و لم تراعى الفروق الفردية بين الأفراد ، ي الطريقة التي يؤدي بها شخص ما عملا معيناً بنجاح قد لا تلائم غيره .
 - اعتباره الكبير للجانب أو الدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي يدفع الإنسان للعمل و الإنتاج هو تجاهل بالدرجة الأولى للدوافع الإنسانية للسلوك البشري.
 - أن تجارب تايلور انطلقت من مصنع صغير و من يشتغلون فيه ، ومن البداهة إدارة هذا الأخير لا تصلح وحدها لإرساء النواحي العامة في الإدارة .
- ب. نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول)⁽³⁾: إذا كان فريديريك تايلور قد ذاعت شهرته باعتباره مؤسس الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كان هنري ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا ، ففي الوقت الذي بدأ الاهتمام بتوسيع و تطوير مبادئ التنظيم و الأنشطة الإدارية، حيث بدأ " هنري فايول" في وضع نظريته معتمدا على الدراسة التي بدأت من قمة الهرم التنظيمي عكس بداية تايلور الذي بنى نظريته على دراسة تجريبية بدأت من قاعدة الهرم التنظيمي حيث وصف "هنري فايول" الإدارة بأنها عملية أو نشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجالات خدمات تجارية - صناعية - حكومية.
- و ركز هذا المهندس و الخبير الفرنسي في كتابه " الإدارة الصناعية و العامة " على الوظائف الرئيسية للإدارة بعد أن صنف دراستها ووزعها إلى عدة وظائف: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق و الرقابة⁽⁴⁾.
- كما أطلق " فايول " مبادئه الأربعة عشر الشهيرة و التي تعتبر تطبيقها معيار المديرين الناجحين ليس في المؤسسات التجارية فحسب، إنما في المؤسسات العامة و الدينية و الاجتماعية ، كما رأى أن فعالية الإدارة

(1) جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود : المرجع السابق ، ص 33.

(2) المرجع نفسه ، ص 34.

(3) رائد محمد عبد ربو : الإدارة العامة الحديثة ، الجنادرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2013، ص 15.

(4) موسى خليل : المرجع السابق ، ص 27.

تتوقف على مرونة استخدام هذه المبادئ و تطبيعتها، وليس على اعتبارها مطلقة أو إلزامية بل اقترح أن التطبيق السليم لهذه المبادئ يستدعي الاستناد إلى الخبرة هذه المبادئ تتمثل في :

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الأمر أو القيادة، وحدة التوجيه، الخضوع للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، سلسلة تدرج السلطة، الترتيب و النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي المبادرة الشخصية و الابتكار، شعور الانتماء للمؤسسة و روح التعاون⁽¹⁾ .

ووفقا لذلك حدد " فايول " الصفات الإدارية الواجب توافرها في المدير من زوايا عديدة على الوجه التالي⁽²⁾ :

- أن يتميز بالقدوة الحسنة تجاه المرؤوسين .
 - أن يملك معرفة كافية بجميع المرؤوسين الذين يتأسهم .
 - أن يستخدم كافة الحوافز لتوحيد الجهود و توجيهها لتحقيق أهداف وحدته .
 - أن يملك القدرة للتخلص من الأفراد غير الأكفاء في العمل .
 - أن يكون قادرا على القيام بالمراجعة الدورية و استخدام كافة الوسائل المتاحة لتحقيق هذا الغرض
- بالإضافة إلى ما تقدم تطرق " فايول " أيضا إلى أهمية و دور النشاط الإداري ، وقد قسم هذه الأنشطة إلى ست مجموعات هي⁽³⁾ :

النشاط الفني :النشاط الذي يتعلق بالإنتاج و التصنيع .

النشاط التجاري : و يتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالشراء و البيع و المبادلة .

النشاط المالي : و يشمل كل ما يتعلق بالبحث عن كافة الأموال اللازمة للمؤسسات .

النشاط الأمني: و يقصد به النشاط الخاص بحماية كافة الأصول و الأشخاص بالمؤسسة.

النشاط الإداري: و هو المتعلق بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة.

ج. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

يمثل التنظيم البيروقراطي الاتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل التقليدي و قد ظهر هذا الاتجاه لمحاولة فهم و تفسير طبيعة هذه المؤسسات أنها تشترك في خاصية واحدة و هي الاتجاه نحو الرسمية و من ثم نحو البيروقراطية⁽⁴⁾ .

(1) بشير العلق :مبادئ الإدارة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، 2008، ص 45.

(2) كامل بربر : الإدارة عملية و نظام ، المرجع السابق ، ص 46.

(3) بشير العلق :المرجع السابق، ص 45.

(4) محمد فريد الصحن ، علي الشريف :مبادئ الإدارة ، المرجع السابق ، ص 66.

لقد ركزت هذه الإدارة على خصائص و منطق ترشيد عمل الأجهزة الإدارية التي يعتمد على التشريعات و القواعد و الإجراءات الواضحة و تقسيم العمل الإداري ، كل ذلك دفع فيبر إلى البحث عن نظام يتميز بالعدالة و الكفاءة يطمح إليه كل من المؤسسات و الأفراد العاملين.

حيث تستهدف البيروقراطية حسب نظره إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم هذا الأداء، حيث يعتمد مفهوم البيروقراطية أساسا على فكرة الرسمية بمعنى تمييز الهيكل التنظيمي بالتحريز القاطع للمراكز و العلاقات بينها و أن هذه المراكز مستقلة تماما عن شاغليها أي يقوم التنظيم على تحديد صريح لواجبات كل مركز، و قد أقام "ماكس فيبر" نظريته، من خلال محاولة توضيح البيروقراطية الإدارية المثالية و من أبرز مبادئها⁽¹⁾:

- **تقسيم العمل:** بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء و نشاطات و عمليات بطريقة تنظيمية و تسهل على الأفراد القيام بعملهم دون تعقيدات وظيفية .

- **القوانين و القواعد و الإجراءات:** و هذه العناصر جميعها تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل، للتحكم بسلوك الأفراد و المجموعات الوظيفية.

- **اللاشخصانية الوظيفية:** يتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد و الإجراءات و القوانين الرسمية على جميع الأفراد من دون تمييز و استثناء ، أي الفصل بين متطلبات الوظيفة و شخصية الموظف.

- **التسلسل الهرمي الواضح:** يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات و المسؤوليات ما يضمن متابعة الأعمال

- **التقدم و التطوير المهني:** يستند هذا المبدأ إلى تقييم و اختيار الأفراد على أساس الفعالية و الكفاءة
تقييم النظريات الكلاسيكية التقليدية : بعد تنمية معظم هذه الأفكار و النتائج إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة لكثير من الانتقادات من حيث الأبعاد التي توصلت إليها أو التطبيق العملي لبعض النتائج ، حيث كانت هذه الانتقادات كما يلي⁽²⁾ :

- لم يطبق رواد هذه النظرية بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر ، موضع دراساتهم بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن و الحركة بعد تطويرها .

- ن الغرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية قد سقط نهائيا مع نتائج المدارس السلوكية و العلاقات الإنسانية.

- إن الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الإنتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد حيث اعتمد هذا الأسلوب على إمكانية فرض التغيير على العاملين لزيادة الإنتاجية

(1) موسى خليل : المرجع السابق ، ص 31.

(2) كامل بربر : الإدارة عملية و نظام ، المرجع السابق ، ص 36.

- أهملت هذه النظريات وجود تنظيمات غير رسمية في المؤسسات بل قاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل .
- إن نطاق الإشراف حسب هذه النظرية لا يمكن الأخذ به و تطبيقه لان ذلك لا يتوقف فقط على كفاءة الرئيس فهناك اعتبارات أخرى تتعلق بالعمل و طبيعة و قدرات المرؤوسين .

2.2. النظريات الحديثة للإدارة

برزت بشكل واضح النظريات الحديثة في الثلاثينات من هذا القرن و سارت حتى الخمسينات و حاولت بما قدمته من أفكار ترد على الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، حيث ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية و نقطة انطلاقها و المحور الأساسي للسلوك التنظيمي و النظر للتنظيم الإداري، باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه و بين البيئة المحيطة به، علاقات متبادلة ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي⁽¹⁾.

قد أدت نتائج الدراسات التي قام بها رواد هذه النظريات إلى فتح آفاق جديدة للدراسات الإدارية انتقلت من خلالها من نطاق التنظيم الآلي كما صورته النظريات كلاسكية إلى الاستعانة بدراسات العلوم النفسية و الاجتماعية في الدراسات الحديثة و يمكن شرح هذه النظريات فيما يلي⁽²⁾ :

أ. نظرية العلاقات الإنسانية:

إن مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة هو مجموع العلاقات القائمة بين الأفراد و تداخل تصرفاتهم في جهودهم المشتركة في مجالات الأعمال المختلفة⁽³⁾ ، فهي تنظر للمنظمة كمجتمع إنساني، من خلال التنسيق بين جهود الأفراد و خلق جو ملائم يحفزهم للعمل حيث تهدف هذه النظرية إلى : تحفيز الأفراد بأعلى كفاءة ممكنة - تحفيز الأفراد على التعاون المثمر- إشباع احتياجات العاملين.

هذا و يعود الفضل في إرساء مفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل إلى بعض رواد هذه المدرسة أمثال " هاوثرن" و " روبرت أون" و غيرهم ، إلا أن "التون مايو" يأتي في مقدمتهم حيث اهتم شخصيا بتجارب عملية في أحد المصانع انتبه فيها إلى مشكلة دوران العمل غير متجانس بين عدة أقسام في نفس المصنع، مما دفعه إلى البحث في الأسباب .

و بعد جهد كبير في تحليل الظاهرة وجد أن الأسباب كانت لانخفاض الروح المعنوية بسبب التعب و التوتر و الضغوط النفسية المصاحبة لطول فترة العمل مما دفعه إلى تعديل فترات الراحة فكانت النتائج مذهلة في الإنتاج

(1) جابر عوض سيد: أبو الحسن عبد الموجود ، المرجع السابق ، ص 38.

(2) المرجع نفسه ، ص 38.

(3) كامل محمد المغربي : المرجع السابق ، ص 115.

مما ترك انطبعا نفسيا بأهميتهم في المصنع، و عموما فقد توصل "التون مايو" بعبارة لا تقبل الجدل و هي الاهتمام بالعنصر البشري و بالعلاقات الإنسانية في العمل و المشاركة في الرأي⁽¹⁾ .

ب. نظرية التنظيم الاجتماعي:

ترى هذه النظرية التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، و تنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموع من الأفراد مجتمعين بعضهم بعض لتحقيق أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه.

نصور هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد حيث لكل منهم قدراته و معتقداته يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم⁽²⁾.

ج . نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم هذه النظرية على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم أن يساهم في الرفع من أعضاء النسق لرفع مشاركتكم القيمة و من ثمة بقاء استمرارية التنظيم كما تؤكد على أن التنظيم الإداري هو تنظيم اجتماعي يتركز نشاطه في اتخاذ القرارات، و يعتبر " شستر بارنارد " من أته بهذه النظرية و دل عليها في كتابه وظائف المنفذ " ثم بلورها " هربرت سايمون " في كتابه " السلوك الإداري " .

و قد ركز " بارنارد " في شرحه لمفاهيم التنظيم باعتباره نشاطا تعاونيا لا بد للاهتمام به، من خلال تطوير الاتصال ما بين الأفراد، لديهم الرغبة في العمل المشترك من خلال شرطين هما : الكفاءة ، و الفاعلية رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم و إمكانية تحقيق الهدف⁽³⁾.

تقييم النظريات الكلاسيكية الحديثة:

ركزت نتائج التجارب التي أشرف عليها " مايو " على الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين و تأثيرها على النواحي الإنتاجية و معدلات الإنتاج و لكن لم تسلم هذه النظرية من موجة الانتقادات التي وجهت إليها و التي يمكن تلخيصها على النحو التالي⁽⁴⁾ :

- تجاهلت النظرية مجموعة الدوافع التي تحرك و تؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك .

- تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي لذا فان إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة .

⁽¹⁾ كامل بربر : المرجع السابق ، ص 39.

⁽²⁾ جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود ، المرجع السابق ، ص 39.

⁽³⁾ هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، 1999 ص ص 39-65 .

⁽⁴⁾ كامل بربر : المرجع السابق ، ص 41.

- يعاب على هذه المدرسة حدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة و بالتالي فان النتائج التي توصلت إليها تعتبر مشكوك بها من الناحية العلمية .

- دراسات و تجارب هذه المدرسة خاصة في نهاية تجارب " الهاوثرون " إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها و بين الإنتاجية .

3. أهمية و خصائص الإدارة. إن تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف على وجود المؤسسات القادرة على تحقيق أهدافها ومتطلباتها لذا كان الاهتمام بدور الإدارة على اعتبار أنها أداة النمو و التقدم ، و لقد سارعت مختلف المجتمعات بالاهتمام بالعنصر البشري و ضرورة إعداد الكوادر الفنية و الإدارية اللازمة لقيادة العمل بمنظمات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها .

إدارة مسؤولية و تكليف فهي مسؤولية من منطلق أنها مسؤولة عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسات في المجتمع ، و هي تكليف من المجتمع باستخدام موارده بمختلف أنواعها لتحقيق النتائج المرجوة، لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد و الجماعة و المجتمع⁽¹⁾.

إدارة هي المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى التي يملكها المجتمع و هي القوى الدافعة لتنمية تلك الطاقات حتى تزداد على الدوام و تتحسن إلى حال أفضل ، و إذا لم تصل الإدارة من كل ذلك إلى إشباع حاجات المجتمع من مادية و معنوية فإنها تكون قد ظلت الطريق إلى هدفها ، لهذا يمكن القول أن انجاز أهداف المجتمع و العمل على تقدمه هو أمر من صميم مسؤولية الإدارة أيا كان ذلك المجتمع⁽²⁾ .

كما أظهرت التجارب من خلال الممارسات الإدارية العملية في المجالات المختلفة ، أن السياسات الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة و أن السياسات الضعيفة يمكن انقضاها بواسطة المديرين الأكفاء . لذا وجب أن تركز المجتمعات جهودها، لمنح الإدارة أفضل الفرص و هذا لن يتأتى إلا بإعطاء الإدارة الأهمية التي يستحقها و ذلك عن طريق دراسة نظرياتها و عملياتها و مفاهيمها و جميع أساليبها حتى تأتي بثمارها، حيث صدق كل من " أريجييريس " و " باك "⁽³⁾ حينما قالوا " أن المشكلة الرئيسية في حياة أي تنظيم تتمثل في كيفية قيادة العديد من الأفراد - لكل فرديته و إحتياجاته و آماله و قدراته و معتقداته و أهدافه- و نجعلهم يتعاونون معا في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة و رضاهم في نفس الوقت "⁽⁴⁾.

(1) مدحت أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية ، في مجال رعاية و تأهيل ذوي الإحتياجات الخاصة ، مجموعة النيل العظيمة الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2004. ص 22.

(2) محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة : المرجع السابق ، ص 23.

(3) عبد الهادي محمد المليجي : الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، المرجع السابق ، ص 85

(4) رائد محمد عبد ريو: المرجع السابق ، ص 9

ن خلال ذلك فان إلقاء الضوء على أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر هو امتداد طبيعي لأهمية الإدارة بصفة عامة و يجب التأكيد على ذلك من حيث تقديم جملة من الأفكار⁽¹⁾:

1.3. أهمية الإدارة :

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، و يعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها و غاياتها، فمن حيث طبيعتها، تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية و تتسم بالتحتمية بمعنى أن انجاز الأعمال لا يتأتى إلا بها. بمعنى أن الإدارة وسيلة تنشُد تحقيق غايات معينة و أغراض محددة، لتحقيق أهداف المنظمة فهي تعمل على استثمار القوى البشرية و الإمكانيات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد و الجماعة⁽¹⁾، فالإدارة هي الركيزة الأساسية في تطوير الأفراد و الجماعات و العامل الحاسم في تحقيق التنمية، و من خلال ما سبق يمكن بلورة هذه الأفكار، التي تعكس هذه الأهمية فيما يلي :

أ. الإدارة وسيلة للمواءمة بين الموارد و الحاجات⁽²⁾ :

إن مشكلة أي مجتمع تكمن المواءمة بين احتياجات أفرادهِ و موارده و بمعنى آخر تحقيق أكبر قدر ممكن من شباع احتياجاتهم في ظل الموارد المتاحة، و على ذلك يتطلب الأمر أسلوباً علمياً لتحديد الموارد المتاحة بالمجتمع و أيضاً تحديد احتياجات أفرادهِ مرتبة حسب أهميتها على شكل أولويات ثم محاولة المواءمة بين هذه الحاجات و تلك الموارد بأفضل الأساليب و لا بد للمجتمع أمامه أسلوباً علمياً يحقق أفضل صورة ممكنة لاستغلال الموارد المتاحة بأفضل أسلوب، دون تجاوز للأهداف أو إهدار للموارد .

ب. الإدارة وسيلة و أداة المجتمع لمقابلة تجدد الاحتياجات و ندرة الموارد⁽³⁾ :

و نقصد بذلك دور الإدارة في التوظيف الأمثل للموارد و هي بذلك تزيد من الموارد بطريقة غير مباشرة من خلال خلق موارد جديدة أو منفعة جديدة للموارد المتاحة و لذلك تسعى الإدارة باستمرار نحو الارتباط بالمجتمع و محاولة تقليل الهوة السائدة بين الموارد و الاحتياجات .

ج. المجتمع المعاصر هو مجتمع المنظمات :

إن من بيزات المجتمع المعاصر شأنة و تعدد المنظمات و تعقد أدوارها، و باعتبار أن الإدارة في المجتمع المعاصر وسيلة أي منظمة لتحقيق أهدافها لذلك تزداد أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر، و هذا يعني كذلك أن هذه المنظمات هي نتاج مجتمعي أي ستجابة حقيقية لحاجة المجتمع و لتحقيق أهداف معينة ينشدها هذا

(1) هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية : المرجع السابق ، ص 18.

(2) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي : المرجع السابق ص 86.

(3) أحمد مصطفى خاطر : الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية الأسس النظرية و الممارسة العامة ، المرجع السابق ، ص

المجتمع و بالتالي يكون نشاط المنظمة جزءا من باقي المنظمات تعمل في أنشطة مترابطة، فالمنظمة إذن لا تقوم لمجرد الوجود و إنما هي أداة المجتمع في تحقيق هدف مهم بالنسبة للمجتمع⁽¹⁾ .

د.الإدارة هي مصدر الطاقة للمنظمة .إذا تأملنا الفكر الاقتصادي نجد أنه يحدد عناصر الإنتاج التقليدية في أربعة عناصر هي :

- الطبيعة ، و يقصد بها الأراضي و مواد الخام.

- رأس المال ، و يقصد به الأموال الثابتة و المنقولة .

- العمل ، و يقصد به القوى البشرية .

- التنظيم و الإدارة.

هذا ما يعطي أهمية كبيرة لقيام أي مشروع أو نجاح أي منظمة لان الإدارة هي التي تحرك هذه العناصر و تعمل على تنظيمها و التنسيق فيما بينها و الإشراف عليها و توجيهها الوجهة المناسبة التي تستطيع معها تحقيق أهدافها.

هـ.الإدارة و التغيير الاجتماعي⁽²⁾ : و يقصد به حتمية العمل على التجديد لمواجهة أمرين :

أ.أن حاجات المجتمع متغيرة بل دائمة التغير و من ثمة ينبغي على الإدارة العمل على إشباعها من خلال تغيير أساليبها لمواجهة و إشباع الاحتياجات الجديدة .

ب.أن الإدارة يقع عليها عبئ التغيير الاجتماعي لتحقيق التقدم و النمو، من خلال تطوير عمل المنظمات بأسلوب عمل الفريق .

و من أهم وظائف الإدارة التطوير و التحديث لأساليبها حتى يمكنها أن تحقق أهدافها، و هذا يتطلب من الإدارة أن تتراد آفاقا جديدة و تعمل على خلق توقعات مستقبلية لإشباع الحاجات الجديدة و المتغيرة بصفة مستمرة، و يتم ذلك بواسطة دراسات فريق العمل، و لعل الإنجازات التكنولوجية المستحدثة ما يؤكد نجاح النظام الإدارة في تغير ثورة العصر التكنولوجي.

و.فصل الإدارة عن الملكية :

من الاتجاهات الحديثة و المعاصرة فصل الملكية عن الإدارة و هذا الأمر على عكس ما كان متبع سلفا،على أساس أنه قديما كان صاحب المشروع أو من يمثله هو الذي يتولى إدارته ويتحمل بذلك نتائج و تبعية مدى صحة قراراته و سياساته التي يتبعها ،ومع ظهور المشروعات التي تحتاج إلى تمويل ضخم لا تقدر عليه الملكية الفردية ،لذا وجب الإحجام عن المغامرة بإتباع السياسات الخاصة بتحقيق الأهداف خوفا على ضياع رأس

⁽¹⁾ احمد مصطفى خاطر : المرجع نفسه ،ص 51

⁽²⁾ إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي : المرجع السابق ص 89.

المال الضخم، أدى ذلك إلى انفصال إدارة الملكية. وأصبح ملاك المشروع يفوضون رجل الإدارة المتخصص في إدارته لحسابهم، وهو ما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون بها.

ز. كبر حجم المنظمات و الحاجة إلى الإدارة :

لقد أصبحت الإدارة أكثر أهمية في الوقت الحالي لتمشيها مع طبيعة المنظمات الحديثة التي تتميز بكبر حجم مواردها المادية والبشرية، والتي في حاجة إلى الربط والتنسيق بين الوحدات الإدارية المتعددة في بناء تنظيمي مناسب لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يصعب معه أن يتولى اتخاذ القرارات فيها أو توجيه أعمالها شخص أو أشخاص تنقصهم الحكمة والمعرفة بأساليب الإدارة العلمية .

ح. أن الإدارة ضرورية لكل عمل اجتماعي:

إن ظهور العملية الإدارية يواكب اجتماع نشاط مجموعة من الأفراد، والذي يتطلب حتما وجود الشخص المناسب أو ما يعرف القيادة الإدارية التي يمكنها أن تؤثر في جهود جماعة العمل وتوجهها نحو تحقيق الهدف المنشود⁽¹⁾.

والإدارة الناجحة لا تتحقق لمجرد توفر المال أو الإمكانيات المادية بل لابد من وجود الإنسان الذي يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها والذي يقرر نوع الخدمة والأموال المطلوبة للإنفاق والوقت اللازم للأداء والانجاز، وكذلك الذي يقرر من الذين سيقومون بمختلف أجزاء العمل ومن يشرف عليهم ويوجههم، و ما يؤكد انه بدون هذا الإنسان تبقى المقدرات المالية والإمكانات راكدة ومهملة دون استخدام.

ط. إن الكفاءة الإدارية شرط أساسي في الإداري الناجح:

إن الكفاءة الإدارية تحدد بمجموعة الصفات والقدرات التي يمتلكها المدير، والتي يمكن تنميتها بمزيد من التعلم لاكتساب المعارف والمعلومات الإدارية اللازمة للعمل والتدريب على اكتساب خبرة ومهارة العمل المطلوب. ونجاح أي مؤسسة في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها مرهون بازدياد عدد الكفاءات فيها، وتزداد الحاجة إلى توفر القدرة الإدارية في وظائف الإدارة العليا بينما تزداد الحاجة إلى توفر القدرة الفنية بالنسبة للعاملين.

و كما ازداد عدد الكفاءات الإدارية في مؤسسة من المؤسسات يساعد ذلك على نجاحها في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها. هذا و تزداد الحاجة إلى توفر القدرة الإدارية في وظائف الإدارة العليا بينما تزداد الحاجة إلى توفير القدرة الفنية بالنسبة للمنفذين المباشرين.

ي. الإدارة ضرورية لتحقيق تقدم و تنمية المجتمع. من المعروف أنه كلما تقدمت المجتمعات و ازداد التطور لعلمي بها تزداد الحاجة بالتالي إلى تنظيم شؤون حياتنا و علاقتها و يصبح للإدارة دور فعال يؤثر في حياة

(1) أحمد مصطفى خاطر: المرجع السابق، ص 35.

تتمتع خاصة و أن الحكومة عليها أن تتحمل أعباء متزايدة في خدمة المجتمع نتيجة زيادة حاجات الجماهير في الدولة لتنمية المجتمع لرفع مستوى أفرادها في كافة الجوانب الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و الصحية . الخصائص الاجتماعية دور هام و خطير في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع فإذا ما حسنوا استخدام الأساليب الإدارية الحديثة فإنهم يزيدون من ثروة الأمة و تحقيق الرفاهية لكل فرد- و بهذا أصبحت لإدارة التنمية أهمية كبرى في المجتمعات و خاصة في المجتمعات النامية.

ك. التخصص الدقيق في الإدارة.

تتميز المنظمات الحديثة بالتخصص الدقيق لأقسامها و وحداتها، بحيث نجد المنظمة الواحدة تضم العديد من التخصصات ،ويستخدم كل تخصص من الأساليب التكنولوجية ما يناسب طبيعة عمله . وهذا ما يزيد الإحساس بالحاجة إلى الإدارة الرشيدة القادرة على الأخذ بيد المنظمة التي تضم العديد من التخصصات الدقيقة لتحقيق الاتساق والتكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

2.3. خصائص الإدارة

تعتبر الإدارة في عصرنا الحالي سر نجاح المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ، فهي التي تستطيع أن توصلها نحو تحقيق أهدافها المرجوة ، و مما لا شك فيه أن الإدارة لا تخدم المؤسسات فقط ، فلقد أدركت الدول المختلفة أهمية الإدارة في سبيل نموها . تطویرها و أولتها كل اهتمامها، في كافة التنظيمات في المجتمع نظرا إلتها باستخدام الأساليب و الطرق الحديثة و السليمة و اختصار الوقت و المال لتحقيق الأهداف المرسومة.

ذلك التنظيم من خلال الجهد الجماعي و ذلك لتلبية الحاجات و الرغبات للأفراد و المجتمعات سواء على المستوى السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي أو الفكري.

و في ضوء أهمية الإدارة، يمكن استخلاص بعض الخصائص المميزة لإدارة المؤسسات⁽²⁾ :

أ. الإدارة تمارس في المنظمات وفي مختلف المجالات:

أي أن الإدارة تمارس من خلال مؤسسات و من ثمة يتحدد نجاح الإدارة بمدى فهمها للظواهر التنظيمية من حيث المتطلبات التنظيمية و سمات و خصائص المؤسسة و العلاقات المتبادلة بين المعطيات البنائية يفية كما تمارس الإدارة في مختلف مجالات الحياة سواء المجالات الإنتاجية أو في مختلف المؤسسات الخدماتية أو المستويات المحلية أو على مستوى الدولة أو الهيئات الدولية .

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: المرجع السابق ، ص 89.

(2) محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة : المرجع السابق ، ص ص 25 - 27.

ب. الإدارة تستلزم توافر القدرات الإدارية و الفنية و الفكرية:

تعتبر الإد : نوعا من الفن العلمي كذلك أوضحنا أنها عبارة عن مهنة تتطلب اكتساب الكثير من القدرات و المهارات و ذلك حتى يتمكن الإداري من ممارسة مختلف العمليات الإدارية ،على أن تكون هذه القدرات متوائمة مع القدرات الفنية للشخص الذي يتولى مسؤولية الإدارة. و ما نريد الوصول له هو أن نجاح المدير لا يتوقف فقط على إلمامه بالأصول العلمية للإدارة أو خبرته و مدى إتقانه للمهارات و القدرات الإدارية، و لكنه يعتمد على فهمه و استيعابه لطبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة التي يتولى إدارتها.

ج. الإدارة وظيفة و عملية اجتماعية:

- الإدارة كوظيفة اجتماعية: مع تقدم و تعقد حياة الأفراد في المجتمع، زادت ضرورة عملية الإدارة لتنظيم جهودهم و ترتيب أعمالهم و تحديد الأهداف، و لعل ذلك يفسر دور الإدارة المتزايد في تقدم المجتمعات و يمكن الإشارة إلى بعض أبعاد هذا الدور⁽¹⁾ :

- تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد و القوى المادية و البشرية المتاحة بالمجتمع لتحقيق أهداف المجتمع .
- تساعد الإدارة على تحديد أهداف المؤسسات و كيفية تحقيقها في المجتمع .
- تحدد الإدارة الهياكل الوظيفية و الإجراءات التنظيمية و كذلك كيفية المتابعة و التقويم لتحقيق أهداف المؤسسات.

- كما أن الإدارة كعملية اجتماعية، تتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة و المتداخلة و المتبادلة التأثير و التأثير و التي تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف في إطار فريق متجانس، و لعل ذلك هو جوهر كلمة " اجتماعي " أي أن المدير يمارس مسؤولياته من خلال بيئة بشرية صغيرة و هي المؤسسة التي بدورها تخدم البيئة الكبرى هي بيئة المجتمع المحلي .

د. الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة⁽²⁾:

أي دور الإدارة في توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكا تنظيميا بما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية و انتظامه من ناحية أخرى و إنجاز الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة فمن المعلوم أن الأفراد حينما ينظمون إلى المنظمة لاشك أن لديهم غرض معين أو أكثر يسعى لتحقيقه ، كما أن لكل منهم قيمه و معاييره التي تحكم و توجه سلوكه ، و في هذه الحالة بل يكون من الضروري تطويع هذا السلوك و تشكيله وفقا لمقتضيات المنظمة و متطلبات أهدافها، من خلال توجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو الأهداف المتفق عليها في المنظمة لضمان استمرارية التنظيم و ممارسة نشاطه .

⁽¹⁾ محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة. المرجع السابق، ص 26.

⁽²⁾ محمد بھجت ك شك ، المرجع السابق ، ص ، 14.

هـ. الإدارة تعنى باستخدام و توظيف الموارد المختلفة في المؤسسات:

حيث تحرص الإدارة على أن يتصف سلوك العاملين بالتعاون و التنسيق بحيث يكمل منهم الآخر و بدون أن يكون هناك تكرار أو تعارض في المسؤوليات في المنظمة و في هذه الحالة فان استخدام هذه الموارد بصورة أفضل استخدام ممكن سواء كانت هذه الموارد بشرية مادية أو مالية أو معلوماتية دون أن يكون هناك نقص و هذا من شأنه يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها .

و . الإدارة تمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة:

يجب أن يكون هناك تأثير قوي بين البيئة و الإدارة بما تشتمل عليه هذه البيئة من قوى و متغيرات ، سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية و قد يكون هذا التأثير ايجابي أو سلبي . حيث يمثل المناخ أو البيئة "مجموع العوامل و القوى الخارجية التي تؤثر على فعالية المنظمة" (1) كما يعتبر أحد العناصر الفاعلة باعتباره مصدر الفرص و الموارد للمنظمة ، و بالتالي تحول الفكر الإداري من النظر إلى المنظمات على أنها كيانات منغلقة إلى اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المناخ يأخذ منه و يعطيه و من ثم يصبح المناخ المحيط عنصرا عضويا في كيان و هيكلية المنظمات ، كما أن قبول المناخ و استيعابه للمنظمة شرط لاستمراريتها و بقاءها .

ز . توافر السلطة و اتخاذ القرارات (2) :

و السلطة هي الحق في القيادة و قوة تحقيق الطاعة و ترتبط القيادة عموما بالعملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم ، حيث يرى " ستونر " أنه كلما زادت أو تعددت مصادر التأثير كلما زادت قدرة المدير على القيادة أو تزداد احتمالات نجاحه كقائد فعال .

و القيادة عملية تفاعل تكرارية حيث لا توجد قيادة بدون تبعية و يجب أن يتجه التابعون الاتجاه الذي حدده القائد لهم كما أن للقيادة دور دينامي، يجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة و هي بذلك تصبح عضوا أساسيا في التنظيم، كما أن السلطة و اتخاذ القرارات وجهين لعملة واحدة، فهي أساس الإدارة و جوهرها هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ، وإذا كانت الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات فان كل عملية من هذه العمليات تمارس من خلال القرارات التخطيطية التي تتضمن تحديد الأهداف و اختيار الخطة المناسبة لتحقيق الأهداف (3) .

(1) جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية: المرجع السابق ، ص 27.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان : الإدارة و المجتمع دراسة في علم الاجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة

الأولى الإسكندرية، 2006، ص 13.

(3) محمد بهجت كشك ، المرجع السابق ص ، 15.

ح. استيعاب التقنية الجديدة و الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات :

تمثل التقنية الجديدة و المتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز مهما كان نوعها، بما توفره من طاقات و إبداعات مهمة و في هذا الإطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في "إدارة التقنية".¹ تتسارع عمليات التطوير و التجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث و التطوير الإداري، الأمر الذي يجعل هذه القضية تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة نظرا للتأثيرات الكبيرة التي تحدثها التقنية في كافة عناصر و مستويات المنظمة و وظائفها و عملياتها.

يعتبر إنتاج و تداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها و أصبحت تدفقات المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية و تنسيق علاقات العمل في المنظمات الحديثة، كما تمثل المعلومات . أهم المدخلات أي الموارد للمنظمة الحديثة ، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة و أحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد اقتصادية و اجتماعية و سياسية هائلة⁽¹⁾.

ط. الإدارة لا بد أن تلتزم بإطار أخلاقي:

إن الالتزام بالإطار الأخلاقي بين العاملين في المؤسسات مهما كان نوعها من الأخلاقيات و المواثيق المتفق عليها و التي تتحكم بدور كبير في الأداء المهني مما يزيد من الإنتاجية و يقلل من الأخطاء و يزيد من الثقة بين العاملين

فالإدارة هنا تلعب دورا مهما في تقييم أداء العامل وفقا لهذا الالتزام الأخلاقي، مما يؤدي رفع قوة ثقة العاملين في الإدارة و هو يؤدي إلى تحفيزهم على العمل و الإنتاجية⁽²⁾.

نستخلص مما سبق أهمية الالتزام بالجانب الأخلاقي في بيئة المؤسسات اليوم وان عليها أن تهتم بالسلوك الأخلاقي للعاملين والمدبرين وتحذر من التناقضات الخلقية التي تحصل في الإدارة والعاملين، و إن لم تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية فأنها تصبح عرضة للانتقادات من الجماهير التي تتعامل معها و هذه الانتقادات تلفت انتباه الرأي العام الذي قد يستجيب لها⁽³⁾.

ك. نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية و كفاءة :

إن نجاح الإدارة يتوقف على مقدار ما يقوم به الأفراد من مجهودات إنسانية و على درجة إخلاصهم و تفانيهم في العمل، حيث يقاس نجاح الإد في أية منظمة من المنظمات ليس فقط بقدرتها على انجاز أهدافها بل أيضا على أساس أن يكون هذا الانجاز متصفا بالكفاءة و الفاعلية، و يمكن شرحهما فيما يلي⁽⁴⁾ :

(1) جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية: المرجع السابق ، ص 29.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق ، ص 12.

(3) المرجع نفسه ، ص 12.

(4) محمد بھجت كمشك ، المرجع السابق ، ص 16.

- **الكفاءة:** إن الإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف، التي تؤدي إلى فقدان الموارد مهما كان نوعها أي التحكم الراشد في الموارد دون إسراف أو تقتير و هذا لن يتأتى إلا إذا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و أن يستعمل جميع المعلومات لديه و المناسبة لتنظيمه .

- **الفاعلية:** أي أداء الأعمال المناسبة بالطرق المناسبة في الأوقات المناسبة مع المحافظة على الوضع التنافسي المناسب فالمدير الناجح هو الذي يكون فعال و مؤثر .

4.المبادئ العامة للإدارة

أصبحت الإدارة اليوم، أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلى الوصول إلى نتائج متوقعة من خلال تنسيق بين الموارد المادية و المالية و البشرية و أصبحت المقارنة بين المجتمعات و تصنيفها بمعيار أساسي هو مدى تقدم مستوياتها و تنظيماتها الإدارية و مدى قدرتها على إتاحة و توفير المناخ المناسب للعاملين فيها ضمن بيئة دينامية متغيرة، ف لا تهتم فقط بكيفية بناء هيكل التنظيم الرسمي و ليست مهمة الإداري التنسيق بين الوظائف الإدارية و لكن معالجة النشاطات الفردية أيضا، في نطاق النشاطات أو الوظائف الأساسية المعروفة التي تبني عليها العملية الإدارية.

كان "فايول" أول الذين دعوا إلى وحدة أسس التنظيم في الإدارة العامة فبينما كان "تايلور" يجري أبحاثه الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية كان "هنري فايول" يجري هو الآخر أبحاثه في فرنسا محاولا إبراز أهمية المدخل العلمي في حل مشكلات الإدارة ، و بينما ركز تايلور على أساليب و فنون الإدارة في مستوى الإدارة التنفيذية فان مدخل "فايول" لتنمية و تطوير المفاهيم الإدارية ، قد وجه نحو المستويات الإدارية العليا بحكم مجال خبرته و تاريخه الوظيفي كمدير عام .

و قد حدد "فايول" أنشطة أعتقد أنها تمارس في مختلف المنظمات و هي الأنشطة الفنية (إنتاجية) و التجارية (مشتريات مبيعات وتبادل) و المالية (الموارد المالية و المصروفات و الاستثمارات) و الأمن (ممتلكات و إشراف) و الأنشطة المحاسبية (الإحصاء و مسك الدفاتر .. الخ) و الإدارية ⁽¹⁾ .

و يعتقد "فايول" أن الخمس الأولى معروفة و لكن الأخيرة (الإدارية) ينبغي أن توضع لها مجموعة من المبادئ التي تحكمها و تحكم العملية الإدارية بشكل عام ⁽²⁾ .

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور : أصول و مبادئ الإدارة العامة ،الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2000، ص 42.

(2) فيصل فخري مراد :الإدارة الأسس و النظريات و الوظائف، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 45.

و عموماً فقد وضع "فايول" أربعة عشر مبدأ إدارياً⁽¹⁾ يرى أنها ضرورية لأي إدارة ناجحة و هذه المبادئ ليست مطلقة و لكن يجب استخدامها و تكييفها حسب الظروف المحيطة بالمشروع عند التطبيق ففي بعض الأحيان قد يكون من المناسب الوصول إلى أقصى مدى عند تطبيق مبدأ وحدة إصدار الأمر و منع أي استثناءات و في أحيان أخرى يكون وجود هذا الاستثناء مناسباً لمواجهة ظروف معينة، هذه المبادئ هي⁽²⁾ :

تقسيم العمل : و يعني هذا المبدأ أن العمل إذا قسم إلى أجزاء و تخصص كل عامل في جزءه فإنه يتقنه و يحقق إنتاجية أعلى .

السلطة و المسؤولية : حيث عرف "فايول" السلطة بأنها " الصلاحية التي تخول للرئيس في إصدار الأوامر و كسب طاعة المرؤوسين و قد ذكر أن السلطة و المسؤولية مرتبطتان إذ لا توجد مسؤولية ما لم تكن هناك سلطة يعطي لصاحبها الرسمية

الضبط و الربط: بين "فايول" أن الضبط و الربط يعني احترام الاتفاقيات التي تستهدف إطاعة الأوامر و إظهار الاحترام و يتطلب الضبط و الربط وجود رؤساء أكفاء في جميع المستويات واضحة و عاداته معدل العقاب .

وحدة إصدار الأوامر : و يعني هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .

وحدة التوجيه : و يعني "فايول" بهذا المبدأ أن كل مجموعة من أوجه النشاط لها نفس الهدف يجب أن يكون على رأسها فرد واحد و ترسم لها خطة واحدة و يميز "فايول" بين وحدة التوجيه و مبدأ إصدار الأوامر بأن الأول يتعلق بإدارة المشروع بينما الثاني يتعلق بإدارة الأفراد.

تبعية المصالح الفردية للمصالح العام⁽³⁾ : أي مجموعة يجب أن تتغلب مصالح المجموعة على مصالح الأفراد و إذا تضاربت المصلحتان فإنه من واجب الإدارة التوفيق بينهما.

مكافأة الأفراد : يرى "فايول" أن نظم مكافأة الأفراد يجب أن تكون عادلة و تحقق أقصى درجة من الرضا سواء بالنسبة لصاحب العمل أو العاملين في المشروع .

المركزية : برغم أن "فايول" لم يشير إلى المركزية في السلطة فإنه يشير بصفة قاطعة إلى المدى الذي تتركز فيه السلطة أو تتوزع داخل المشروع و تحدد الظروف الفردية درجة المركزية التي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى أحسن نتائج ممكنة .

⁽¹⁾ fayol ,H ,Administration industrielle et generale ,Paris ,Dunod,1917,reed 1970,P,256,

⁽²⁾ جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية: المرجع السابق ، ص ص 45-48.

⁽³⁾ المرجع نفسه ص 48.

التسلسل الإداري⁽¹⁾: يرى " فايول " أن التسلسل الإداري هو تسلسل تبعاً للسلطة و هو سلسلة من الرؤساء يتدرجون من الأعلى إلى الأسفل و يرى أنه من الخطأ أن يتجاوز أي رئيس سلطته دون داع .
العدالة: يرى " فايول " أن ولاء الأفراد و كفاءتهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف و العدالة في معاملة المديرين لمساعدتهم .

استقرار الأفراد: يرى " فايول " أن عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الإدارة السيئة و من آثارها كما تبين الأخطار و التكاليف التي ينطوي عليها وجود دوران للعمل لا مبرر له .

النظام: يرى " فايول " أنه يجب أن يسود النظام بين الأفراد و كل شيء داخل المشروع بحيث يجب أن يكون الأفراد في المكان المناسب لهم و كذلك وضع الأشياء في مكانهم المناسب و يذكر فايول انه عند وضع العنصر البشري في الوظيفة المناسبة لابد من دراسة و تحليل كل عمل و التعرف على خصائصه و واجباته و انتقاء الأفراد المناسبين له .

المبادرة: و تعني التفكير في خطة تم تنفيذها و يطالب فايول المديرين بإعطاء الفرصة لمساعدتهم للمشاركة في هذه العملية.

الروح الجماعية: و هو امتداد لمبدأ وحدة مصدر الأوامر و يبرز فايول في هذا المبدأ الحاجة إلى العمل التعاوني و إلى أهمية وسائل الاتصال .

5. مقومات العامة للإدارة .

نارة و إن كثرت تعريفاتها هي إدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف ، و تأسيساً على ما تقدم يمكن فهم الإدارة بأنها عملية ديناميكية متميزة تتكون من مجموعة عمليات متناسقة و هادفة من أجل استخدام كافة مواردها المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية و كفاية، و الإدارة و إن كثرت تعريفاتها هي إدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بناء على هذا التحديد يمكننا أن نشق المقومات الأساسية للإدارة⁽²⁾.

1.5. المعرفة الإدارية: يقصد بالمعرفة - في معناها العام - تلك العملية التي يدرك بمقتضاها الفرد ويفسر ما يحيط به ويتضمن الإدراك جميع العمليات التي يحصل بمقتضاها الفرد على المعرفة بما في ذلك التفكير و التذكر و التخيل و التعميم و الحكم.

و نقصد بالمعرفة الإدارية مجمل نظريات الإدارة، التي ظهرت خلال حقبة من الزمن على شكل نظريات جزئية لتخدم العاملين في الحقل الإداري في ذلك الوقت، وفي ظل ظروف معينة، وكذلك إمكانية استخدامها في

(1) محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة، المرجع السابق، ص 53.

(2) كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين: المرجع السابق ، ص ص 68 - 74.

الأوقات اللاحقة و السبب في ذلك انه لا توجد حتى الآن نظرية عامة في الإدارة و إنما هناك نظريات جزئية يمكن للمديرين أن يستخدموا أي منها حسب الحالة و الموقف الذي يجابهه في الحياة العملية⁽¹⁾.

و لتحقيق الهدف فان هذه المعرفة يجب نقلها إلى حيز التطبيق و إلى الممارسة الفعلية في المؤسسات و هذا النقل يتم من خلال ما يسمى بالمهارات الإدارية، من خلال نقلها إلى التطبيق الفعلي.

2.5. المهارات الإدارية: و لتعريف المهارات فانه من الضروري تحديدها بالمهارات الفنية و المهارات الإنسانية و المهارات الإبتكارية ، فالمهارات الفنية تعني فهم و إتقان نشاط محدد كأساليب و طرق العمل و الإجراءات و اللوائح أي أنها تعني باختصار العمل مع الأشياء أما المهارات الإنسانية فتعني بشكل أساسي مقدرة الإداري الفعالة للعمل مع الآخرين كمجموعة و بناء ، أما المهارات الإبتكارية و الإبداعية فتعني تصور المؤسسة ككل متكامل و الاعتراف الدائم بالترابط المتبادل بين الوظائف بالمؤسسة .

3.5. السلوك الإداري : يمثل السلوك و الاتجاهات الإدارية أحد أهم المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة و إنتاجيتها ذلك لارتباطها أساساً بالقيم السائدة في المجتمع ، فالسلوك هو التصرف الفعلي و الاستجابة المرتبطة بموقف معين سواء كانت سلبية أو ايجابية، كما نعني به، تلك الاتجاهات الإدارية ووجهات نظر الإداريين مثل الالتزام و احترام الوقت لان التخطيط هو تحقيق هدف ما و الالتزام بإستراتيجية معينة خلال فترة زمنية محددة⁽²⁾ .

4.5. الفلسفة الإدارية: هي تلك المعتقدات التي يتبناها المدراء و تعطي معنى و قيمة و ترتيباً و نمطاً لتصرفاتهم حيال موارد مؤسساتهم، و تعتمد الفلسفة الإدارية في أساسها على الفلسفة الشخصية و التي تدور حول معنى الحياة لدى كل إنسان و تصوره كيف يعيشها، و تنمو و تتطور من خلال الأشياء المهمة المحيطة بالإنسان التي تنطلق من القيم الدينية و الحضارية و الاجتماعية و الأخلاقية و حتى القيم المرشدة في الإدارة و الفلسفة الإدارية، مما يؤدي إلى وضع إطار نمطي لتفكير المديرين و طريقتهم في الإدارة ، هذا الإطار يكمن في النقاط الست الآتية و إن الإجابة عنها تكون هذه الفلسفة الإدارية :

ما هو مفهومه للإدارة ؟ ماهي أهدافه الشخصية؟ ما هي المبادئ و القواعد الأخلاقية التي يعتمدها في مهنته؟ كيف يتخذ قراراته؟ ما هو نمطه في القيادة؟ رؤيته لدور مؤسسته في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للمحيطات الخارجية و الداخلية ؟

إن الإجابة عن الأسئلة الستة السابقة تؤدي إلى عملية بناء الفلسفة الإدارية التي يعتمدها و يتبناها و يمارسها المدراء في مؤسساتهم و تكون داعمة في تحقيق الفعالية الإدارية ثم الكفاءة الإدارية .

⁽¹⁾ كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين: المرجع السابق ، ص 68.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 72.

6. مقتضيات الحاجة إلى الإدارة

إن الحاجة إلى الإدارة لم تظهر و تتطور اكتشافا إلا لمسببات ضرورية اقتضت حتمية وجودها إما على مستوى المجتمعات الإنسانية أو على مستوى المؤسسات، كإحدى الكيانات الأساسية و الفاعلة داخل المجتمع الإنساني⁽¹⁾، لماذا إذن الحاجة إلى الإدارة؟

6.1. حاجة المؤسسات للإدارة و المديرين :

ن التطور في حجم المؤسسات تنوع مجالاتها،صاحبه تطور و نمو متماثل في حجم الخدمات و نوعية الموارد البشرية و نوعية التكنولوجيا في المعلومات و تقنياتها يضاف إلى ذلك طبيعة و مستويات التحديات الناتجة عن التغيرات في المحيطات المتعددة .

هذه الظواهر و التحديات جعلت من المؤسسات وعاءا طبيعيا لعمل الإدارة بمكوناتها من وظائف و عمليات مما مكنها من تأمين سلامة اتجاهات هذه المؤسسات من خلال تقرير صياغة نوعيات الخطط، عن طريق كيفية برمجتها و توجيهها بالاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة .

و لكن أي نوع من المديرين تحتاجهم المؤسسات؟حيث أن حسن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بطريقة ابتكارية تفرض على المؤسسات استقطاب مديرين من ذوي الرؤى يحسنون إدارة هذه الموارد بطريقة عقلانية و إبداعية ،و كما شكلت هذه المؤسسات الوعاء الطبيعي لعمل الإدارة ، تشكل هذه الأخيرة، الوعاء الذي من خلاله يمارس المديرون أدوارا متنوعة بغرض صياغة قرارات الإدارة لوظائفها ووضعتها موضع الممارسة الفعلية .

6.2. حاجة المؤسسات لتوازن الأهداف :

ترتبط المؤسسات بحكم نشأتها بشبكة من المصالح و العلاقات المشتركة مع قوى متعددة داخل المحيطات الداخلية و الخارجية ، لهذه القوى كما للمؤسسات أهدافا متبادلة تحرص كافة الأطراف على الوفاء بها من جهة و من جهة ثانية تمارس هذه القوى ضغوطات مستمرة على المؤسسات من اجل تثبيت هذه العلاقات التبادلية لضمان استمرارية أهدافها .

الحاجة في هذا المجال إلى الإدارة مسبقا للمخاطر التي تستنتج عن تجاهل أهداف هذه القوى و مدى تأثيراتها على أداء المؤسسة فالإدارة هي الضامن الحقيقي لتحقيق أولويات هذه الأهداف و التوازن بينهما ، أما ابرز هذه الأهداف هي أهداف المالكين ،أهداف العملاء ، أهداف الموردين ، أهداف أفراد التنظيم و أخيرا مهداف المجتمع .

أهداف الملاك: تمحور أهداف الملاك في المجالات التالية :

- بقاء و نمو المنظمة و رفع كفاءة الإدارة التنظيمي و زيادة الكفاءة الإنتاجية .

(1) كامل بربر: المرجع نفسه. ص ص 61- 64

- لحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة لدى الأطراف ذات الصلة بها.
- تأمين الولاء الدائم لأفراد التنظيم اتجاه المؤسسة .
- أهداف العملاء:** يقول " بيتر دراكر" هناك تعريف أساسي لهدف المؤسسة "هو خلق العملاء" و بينما لا يكون للعملاء القدرة على السيطرة على المؤسسة و لكن كونهم المصدر الأساسي فهم أكثر قدرة و نفوذا في التأثير عليها و على توجيه سياساتها و تتمثل أهداف العملاء في :
 - ضمان توفير السلع و الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدرتهم الشرائية و بشكل مستمر .
 - الاستمرار بتقديم السلع و الخدمات بالجودة العالية مقارنة بالسلع و الخدمات المنافسة أو المشابهة.
- أهداف الموردين:** يتكون الموردون من جماعات مختلفة تمد المؤسسة بالمواد، الأموال و الموارد البشرية فالموردون ينظرون إلى المنظمة كمصدر لإيراداتهم و بالتالي فأهمهم في حال المنافسة مع الموردين الآخرين لتأمين استمرارية هذا المصدر و المؤسسة بدورها تسعى إلى تنويع مواردها المختلفة ، و ذلك لضرورة تأمين مواردها بعيدا عن مخاطر التركيز على مورد واحد و في إطار هذه المعادلة يقع على عاتق المؤسسة مهمة تحقيق أهداف مورديها.
- أهداف أفراد التنظيم:** يسهم أفراد التنظيم بصورة مباشرة في تحقيق هيكل أهداف المؤسسة و ينقسم أفراد التنظيم إلى : المديرين الذين يتولون عمليات التنفيذ إن تأمين ولاء المديرين و المنفذين في غاية الأهمية للمؤسسة محورا دائما للصراع بين الطرفين و تأمينا لتوحيد الجهود الجماعية و إزاء التنازلات الضرورية للعمل الجماعي ينبغي على الإدارة تحمل مسؤولياتها تجاه أفراد التنظيم لتحقيق الأهداف التالية :
 - توفير كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم و استمرارهم في العمل و الالتزام بمبدأ تخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل بالمؤسسة .
 - توفير و تأمين كافة الضمانات الاجتماعية و الأمنية للفرد .
 - تحقيق مبدأ العدالة في الأجور بحيث تتناسب مع سلطة و مسؤولية كل فرد.
 - تحقيق إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية للأفراد التنظيم من خلال الحوافز .
- أهداف المجتمع:** إن نجاح خطط التنمية لا يمكن أن يتحقق أو تتحقق أهدافها إلا من خلال مساهمات المؤسسات في حسن استخدام و استغلال الموارد المتاحة في المجتمع و كما أن هدف المجتمع هو زيادة السعي المستمر نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع.

7. الأهداف العامة للإدارة

الإدارة عملية إنسانية، ونشاطها إنساني مستمر، تقوم سياستها في المقام الأول على فلسفة قوامها تحقيق هدف أو أهداف عن طريق الجهد البشري و المتخصصين فوجود الإدارة مرتبط بوجود الأهداف ، و إذا لم يكن هناك أهداف محددة للتجمعات الإنسانية فليس هناك حاجة إلى وجود الإدارة ، فالإدارة هي التي تبلور الحاجات و تترجمها في شكل أهداف تنظيمية، و الأهداف هي الغايات أو النتيجة أو محصلة تسعى المنظم إلى تحقيقها و الغرض من ذلك هو التوجيه الواعي لجهود المنظمة و كل إدارة و كل قسم من أقسامها و يرتبط الهدف بكل قرار و بالتالي لا يمكن استبعاد تأثير الأهداف عند اتخاذ القرار في أي موقف .

و للتفريق بين الأهداف و الغايات نذكر أن الأخيرة هي أهداف قصيرة الأجل يبتغي المرء تحقيقها في الفترة القصيرة أما الغايات فهي تعبير جامع من جميع الأهداف التي يسعى أي جهد إنساني لبلوغها .

و للتفريق بين الأهداف و الغايات نذكر أن الأخيرة هي أهداف قصيرة الأجل يبتغي المرء تحقيقها في الفترة القصيرة أما الغايات فهي تعبير جامع من جميع الأهداف التي يسعى أي جهد إنساني لبلوغها .

و المؤسسات لا تسعى إلى تحقيق هدف واحد فهي تحدد لنفسها أكثر من هدف و حتى إذا ما استخدمت هدفا واحدا فانه من غير الملائم تجاهل الأهداف الأخرى الضمنية التي يسعى المديرون تحقيقها في نفس الوقت .

و قد تكون الأهداف افتراضية أو ضمنية كما قد تكون صريحة و حيث أن القرارات تبنى دائما في شكل علاقة من النهايات فان التعبير الصريح عن الأهداف يعتبر شيئا ضروريا ولذلك فان الفشل في تحديد أهداف صريحة وواضحة ينتج عنه عدم الكفاءة في اتخاذ قرارات صريحة .

و يترتب على تغير و تعدد الأهداف تغير و تعدد المطالب التي تسعى إلى تحقيقها الأفراد و الجماعات كما يترتب عليها معظم الحالات تعارضا أو ارتباطا بينها فما يسعى إليه فرد معين أو جماعة معينة قد يتعارض أو يرتبط مع ما يسعى إليه فرد أو جماعة أخرى⁽¹⁾ .

و تتسم هذه الأهداف بأنها عامة بالنسبة للمنظمة ككل و تظهر أثارها على المدى البعيد من أهداف إستراتيجية و يشتق منها أهداف فرعية خاصة بكل إداري و كل قسم و تحتوي على التفاصيل التي تعطي الزمن الحاضر أهداف تكتيكية .

و قد لا تكون هناك صعوبات في تحديد أهداف النظم الإدارية المعلوماتية لأنه يتم تحديدها قبل نشأة النظام ذاته، أما تحديد الأهداف على مستوى النظم الإنسانية فقد يكون أمرا صعبا للغاية لأنه يتطلب التفرقة

⁽¹⁾ علي الشرقاوي و محمد سعيد سلطان :الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 ، ص ص 20-21.

بين الأهداف المعلنة و بين الأهداف الحقيقية للنظام⁽¹⁾ ، فالطالب - مثلا- قد يجربنا أن هدفه هو تحصيل المعرفة في حين أن هدفه الأساسي هو النجاح بتقديرات عالية في المواد التي سيقوم بدراساتها. و يقترح البعض التفرقة بين الهدف الحقيقي و الهدف المعلن من خلال تطبيق مبدأ الأهمية في ترتيب الأهداف و يبدو هنا السؤال واضحا مؤداه هل يقوم النظام بطريقة واعية بالتضحية بالأهداف الأخرى لتحقيق الهدف المعلن؟.

و يستخدم البعض مقياس الكفاءة و مقياس الفاعلية للحكم على جودة النظام في تحقيق أهدافه دون تبديد الموارد و زيادة التكاليف دون طريقة رشيدة أما الفاعلية فتعبر عن تحقيق النظام لأهدافه في حين تعبر الكفاءة عن العلاقة بين مدخلات و مخرجات النظام ذاته ، فالنظام قد يكون فعالا في حين يبدد الموارد " غير كفء " و في المقابل قد يقوم النظام بتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة دون تحقيق الأهداف " غير فعال " و يمكن القول أنه يجب تحقيق التوازن بين الفاعلية و الكفاءة عندما يتعارض الاثنان فإذا تم ذلك فان النظام يكون قد بلغ درجة التوازن المثلى⁽²⁾ .

و من خلال كل ما سبق يمكن استنتاج الأهداف العامة للإدارة في عدة نقاط هي⁽³⁾:

- تهدف الإدارة إلى تشكيل أفراد منتجين و متقاربين داخل المؤسسات من خلال ميولهم المشتركة و حصول إشباع حاجاتهم و يتم ذلك من خلال تنمية الجوانب المعنوية .
- تقسيم العمل و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر و يركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
- وضع أسس نمطية لأداء كل عمل و ذلك يعنى العاملين من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط .
- تعتبر الإدارة أن عمل الفريق جماعي و ينبغي أن يسوده روح الانسجام و يخلو من التنافس الضار و الصراعات و المشاحنات .
- تهدف الإدارة إلى تقوية الروابط بين العاملين مما يرفع من روحهم المعنوية و يمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن كما و نوعا و يجعلهم يحسون بالنمو و الارتقاء و السعادة .
- تعمل الإدارة على حل مشكلات العمل و العاملين المهنية و الشخصية و الاجتماعية.
- تهىء الإدارة الأسلوب الذي يتم فيه إرسال و استقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته.
- توضح الإدارة نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 39.

(2) المرجع نفسه، ص 39.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص ص 40-41

- تهيء أسلوب من أهم أساليب التدريب مما يعمل على إظهار مواهب الأفراد و تنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي .
- تهتم الإدارة بشخصيات العاملين و نموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل .
- تهدف الإدارة إلى تحسين العلاقات بين المديرين و المشرفين و باقي العاملين في المؤسسة .
- تتم الإدارة الحديثة باستخدام أفضل طرق الإنتاج لكل أنواع الوظائف فوضعت في اعتبارها عنصري الوقت و الحركة بالنسبة لجميع الأعمال و ذلك للوصول إلى انسب الطرق لأداء العمل .
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الاستقرار المادي و النفسي من خلال تحقيق عدالة ضالة الأجر و الحوافز المادية فإنها تنعكس على العلاقات الإنسانية في المؤسسة فيقل وك العدواني و التسبب و الانحراف عن أهداف المؤسسة .
- تهدف الإدارة الحديثة إلى التركيز على الحوافز المعنوية فهي تلعب دورا هاما في تشجيع أفراد المؤسسة على الخ...

و تعد أكبر مكافأة معنوية يحصل عليها الموظف في وضعه في المكان المناسب أي العمل الذي يتفق و مؤهلاته و قدراته و ذكائه و ميوله و شخصيته و يجد في نفسه و ليس هناك عقاب أشد من أن يوضع أو العامل في عمل لا يحس فيه القيمة و لا يشبع دوافعه و حاجاته المادية و النفسية و العقلية إلى

ملين في الإدارة بآرائهم و أفكارهم في التخطيط لتطوير و العقبات التي تواجهها يشعروهم بالرضا و الانتماء و يعمل على رفع الروح المعنوية .
 تبدو أهمية الهدف في انه هو الذي يحرك الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع للعمل و يدفعهم لبذل
 تم تحديد الهدف إلى كيفية تنسيق الجهود و انسجامها و ييسر عمليات الاتصال كذلك تصبح
 و يعتبر تحديد الأهداف من أهم وظائف الإدارة و لها أولوية من حيث ترتيبها و ذلك
 را للآتي⁽¹⁾:

- تحدد الأهداف الاتجاه للجهود الجماعي ، فلا يمكن تصور جهد جماعي ينتج دون أهداف.

- تسهل الأهداف من تحقيق التنسيق بين جهودات العاملين فعندما يعرف كل فرد في المنظمة الأهداف، المطلوب الوصول إليها، فالجميع يعملون بروح التعاون و بأقصر الطرق للوصول إلى ت
- تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها .
- الأهداف بمثابة حافز لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل و ذلك عن طريق ربط أهدافه بأهداف الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.
- الأهداف مقياس للرقابة أثناء التنفيذ و بعده طالما أنها تحدد الواجب أداءه أو تقديمه.
- و تنقسم الأهداف إلى مجموعتين رئيسية و مساعدة و الأهداف الرئيسية هي التي لا تحتاج إلى التذليل سبب وجودها أو بمعنى آخر يكفي ذكرها للتذليل عليها و أخذها كقاعدة مسلم بها تتميز هذه الأهداف بأنها تعتبر مصدرا مباشرا 'شباع'، و يمكن أن تمثل بأنها نقطة في الأفق لا نسعى

أما الأهداف المساعدة فذات طبيعة وسيطة و لها أهميتها في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية أو بمعنى آخر فإنها أهداف فرعية توصل إلى الهدف الرئيسي⁽¹⁾.

ثانيا. ماهية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

تعيش الدول الحديثة مرحلة من التغيير و الانطلاقة فرضها التقدم العلمي و التكنولوجي و التغيير تنمائي الذي انعكس بدوره على كافة نشاطاتها، و قد أدى هذا التغيير إلى اتساع نطاق عمل الدولة و نمو المطرد في نشاطاتها التي امتدت إلى العديد من المجالات المختلة الحديثة بأنها دولة الإدارة حيث تسعى جاهدة من اجل تحقيق رفاهية المواطنين و رخائهم في شتى مجالات الحياة .

و إذا كانت إدارة المؤسسات يهتم بها رجال الاقتصاد باعتبارها عامل من عوامل الإنتاج لا يقل أهمية عن () يهتمون بها رها تحقق التفاعل و تنمي العلاقات الإنسانية و التي يترتب عليها نجاح عملهم في المجالات النوعية

حيث تعددت المفهومات التي تحاول كل منها تحديد مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية فالبعض يركز عملياتها ووظائفها و البعض الآخر يحاول التركيز على الوسيلة أو الأسلوب الذي يمكننا من تحقيق

الأهداف لكن معظمها تؤكد على أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية دينامية و مستمرة تسعى إلى توجيه
 مار كل من الموارد البشرية و المادية لتحقيق خدمات معينة يحتاج إليها المجتمع.
 و من خلال ما سيأتي من البحث سنحاول في البداية تحديد الخريطة العامة التي تكون بمثابة إطار للعمل
 لتناول موضوع الإدارة في الخدمة الاجتماعية سواء من الناحية التاريخية أو التطورية أو الأ:
 :

1. علاقة الإدارة بالخدمة الاجتماعية

طرقها و أساليبها من طبيعة المجتمع الإنساني

متعددة من الشخصيات الإنسانية لكل احتياجاتها و مشاكلها الفردية التي تطلب المساعدة لإشباع احتياجاتها
 و حل مشكلاتها لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق
 اصطلاح العاملون في المجال الا
 حياته كعضو في جماعة أو جماعات يعيش فيها أو ينتمي إليها سواء بالاختيار أو بالإجبار

لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق و كي تصبح مجالاً للتنمية و لذلك

تسان حياته كذلك كمواطن في المجتمع يؤثر به تحقيقاً لإحداث

للمجتمع و تنسيق خدماته بما يرفع مستوى الخدمات و المجتمع ذاته ، و لتحقيق أكبر
 در ممكن من التوافق اصطلاح العاملون في مجال الخدمة الاجتماعية على تخصيص طريقة لتنمية المجتمع باسم
 العمل مع المجتمعات أو تنظيم المج (1) .

هذه الطرق الثلاث - عمل مع الأفراد و العمل مع الجماعات و العمل مع المجتمعات -

جميعها غاية واحدة هي توفير المناخ الملائم لنمو الفرد ووقاية هذا النمو و توفير الإمكانيات الاجتماعية اللازمة
 في احتياجات المجتمع ، ولا يعني ذلك الإقلال من قيمة
 بعض طرق الخدمة الاجتماعية عن الأخرى و إنما يصبح للطريقة أثر أفضل في التنمية لو استخدمت لمقابلة
 الاحتياجات و في الوقت المناسب (2) .

(1) عبد الهادي محمد المليحي: الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، المرجع السابق ، ص 92.

(2) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي: لة الاجتماعية من منظور تنظيم المجتمع ()

على أن يوضع في الحسبان

مورست في مؤسسات أو منظمات ذات كفاءة

الأهداف متخذة في ذلك البحث العلمي منهاجا لها.

الأمر الذي دعا كثير من رواد الخدمة الاجتماعية يعتبرون الإ
(1)

و تلعب الإدارة كطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية دورا مهما في إدارة برامج الخدمة الاجتماعية من
لال مؤسساتها المختلفة سواء كانت مؤسسات خدمة الفرد أو مؤسسات خدمة
تنظيم المجتمع و تعتبر الادارة أقرب ما تكون من حيث العلاقة مع طريقة تنظيم المجتمع تعمل مع المجتمع
أو التنظيمات المجتمعية و التي تحتاج فيها إلى استخدام أدوات ووسائل لوضع الأولويات و اتخاذ القرارات
لإدارية كاللجان و الاجتماعات و عمليات اتخاذ القرارات ، و غيرها.

إذ أن هذه العمليات لا يمكن لها أن تنهض بتحقيق أهدافها ما لم تكن هناك إدارة رشيدة تعمل على
قيادة الجهود الجماعية في كل مؤسسة و توجيهها لتحقيق الأهداف و ذلك من خلال مباشرة مجموعة

على ذلك فإن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تتميز عن الخدمات الفنية و المهنية التي يقدمها
أخصائيو الاجتماعيين لعملائهم بأنها تتعلق بالاختصاصات التي تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة
كانت هذه المؤسسات تديرها هيئات حكومية أو تنشئها الحكومة و تنفذ برامجها
هيئات أهلية أو تقوم الهيئات ب إدارتها.

في الأوساط الاجتماعية تعريف "هارلي تريكر"

(المستهدفين في نطاق عمل المؤسسة) من أداء مسؤولياتهم

على توفير أفضل خدمات اجتماعية ممكنة (2).

كما يحدد "مايو" في الخدمة الاجتماعية على أنها تحديد

الملائمة و ذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة .

"نيومان" : الإدارية حيث يحدد في الخدمة الاجتماعية بأنها التوجيه و القيادة

جهود جماعة من الأفراد لتحقيق هدف عام مشترك.

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي: الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، المرجع السابق ، ص 93.

(2) أحمد إبراهيم حمزة : : 38.

و يتفق بذلك المختصون بأن مفاهيم الإدارة في الخدمة الاجتماعية يركز على أن الإدارة طريقة أخرى للخدمة الاجتماعية و بالتالي يتوفر لها كل مقومات الطريقة الأخرى في الخدمة الاجتماعية بينما يوجد اتفاق شبه تام بان الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي عملية بها عملية اجتماعية تتضمن مجموعة من الخطوات التي تحمل في طياتها تفاعلا ديناميا و لذا فإنها لا تتم بمعزل عن البيئة بل تؤثر و تتأثر بها

و مما سبق فان الإدارة في الخدمة الاجتماعية تعني عملية ترجمة السياسة الاجتماعية إلى برامج و خدمات يمكن تنفيذها من خلال منظمات حكومية أو أهلية و ذلك بتعبئة و توجيه و الموارد و الإمكانيات البشرية و غيرية و تصميم البناء التنظيمي الأكثر كفاءة و اتخاذ القرارات الخاصة بذلك لتحقيق أهداف محددة مسبقا (1)

2. أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

ربما لا توجد مهنة تثير الجدل حولها مثلما تثيره مهنة المتعاملين معها حيث يدور الجدل عن هذه المهنة حول طبيعة الممارسة و ضرورتها في الهيكل الوظيفي مؤسسات و دورها اتجاه الأفراد و المجتمع و مدى أهمية هذا الدور و جدواه و ما هي الصورة المثلى لهذه في كل مجتمع و عصر، مثلما أن الخدمة الاجتماعية كتخصص يطرح للنقاش حول أطره (2)

حيث تقوم جهود الخدمة الاجتماعية بالعمل مع الإنسان فردا أو جماعة أو مجتمع على محورين، الأول اعدة على التكيف مع ظروف المجتمع و استخدام الطاقات الذاتية إلى أقصاها ، و الثاني المساعدة على أحداث التغيير المطلوب لتلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد و المتطلبات الملحة للمجتمعات. و لذا نسعى حاليا إلى أن نطرح عدد من الأسباب التي تعكس لماذا نهتم بدراسة الإدارة داخل المؤسسات الاجتماعية من خلال طرح أهمية و أسباب دراسة الإدارة في الخدمة الاجتماعية من جهة و أهمية الإدارة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية من جهة أخرى من خلال :

1.2. أسباب الاهتمام بدراسة الإدارة في الخدمة الاجتماعية

مة الاجتماعية بوصفها أحد المهن الرئيسية التي تعمل ضمن الرعاية الاجتماعية في المجتمع لا بد و أن تكون على علاقة وثيقة بالإدارة شأنها في ذلك شأن بقية المهن الأخرى على أساس أننا لو اعتبرنا بأن الإدارة في سبيلها أن تكون احد المهن الأساسية، فلا بد من وجود لمهن في أي من المجتمعات .

أ. الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية: فالخدمة الاجتماعية، وفقا لذلك كمهنة تمارس في مؤسسات اجتماعية أولية وثانوية و تعمل على وضع و تنفيذ مجموعة من البرامج المحددة و مثل هذه المؤسسات تكون في حاجة إلى كل الأساليب التي تكفل لبرامجها النجاح لذلك استعادت الخدمة الاجتماعية بالعلوم الإدارية لكي تتمكن مؤسساتها من العمل و الإنتاج بكفاءة و فاعلية⁽¹⁾.

و تبرز للإدارة أهمية بالغة :

- تمارس داخل مؤسسات حكومية أو أهلية : و بالتالي

منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية و يشغل مركزا وظيفيا في هيكلها الإداري و من المتوقع أن يتولى الوظائف خل هذه المنظمات و دراسته و تزويده بالمعارف و المهارات المرتبطة بالإدارة ، أساليبها ، و تكوينها كيفية إدارتها و الأساليب اللازمة لتطبيق الإدارة من معرفة ديناميت و ميكانيزمات العمليات الإدارية في طات الآخرين ، و من هنا كانت أهمية معرفة كيف تدار المؤسسات كعملية و طريقة منهج أساسي في الخدمة الاجتماعية⁽²⁾.

- الأخصائي الاجتماعي له دوره ضمن الفريق التنظيمي للمؤسسة: إن الأخصائي الاجتماعي في أي مؤسسة أو تنظيم فانه يحتل مكانة أو مركزا يمارس من خلاله أعماله و يحدد له تبعاً لمكانته مجموعة من الحقوق و الواجبات الخاصة بطبيعة عمله و معرفته بالأساليب الإدارية و نظرياتها العلمية ووظائفها و عملياتها من شأنه

- العمليات الإدارية ضرورية لقيام المؤسسات الاجتماعية التي يعمل بها الأخصائي الاجتماعي:

الحكومية في توفير برامج الرعاية الاجتماعية لمختلف المواطنين و كذا المنظمات الأهلية الخاصة تلعب دورا مهما في استكمال البرامج و الخدمات المختلفة و لكي لا يحدث تضارب أو تكرار و ازدواجية يؤدي إلى تشتت الجهود و إهدار الموارد فتأخذ العلاقة بين المؤسسات الحكومية أشكالاً معينة في ذلك تتمثل في⁽³⁾:

- بأعمالها في حدو

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الهيئات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 27.

(2) 27.

(3) سامية محمد فهمي :الإدارة في المؤسسات الاجتماعية : 14-15

- تقوم المؤسسات الحكومية بالتخطيط و رسم السياسات و تحديد المستويات المقبولة للخدمة و تترك
- تقوم المؤسسات الحكومية بصرف إعانات للمؤسسات الأهلية التي تعينها على العمل على تحقيق أهدافها
- ية المشروعات النموذجية التي يبتدى بها و تدعو المؤسسات الأهلية على المشاركة.
- هناك عدة جوانب يقوم بها الأخصائي عند عمله بالمؤسسات الحكومية و الأهلية .
- ✓ من حيث وضع السياسة ووضع البرامج: يحدد السياسة العامة الحكومية تشريعات أو قرارات يتحدد سياستها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة في حدود القوانين التي

و غالبا ما تجد الأخصائي الاجتماعي في موقع رئيسي في هذا الهيكل و يتضح هذا في المؤسسات الاجتماعية نجده يقوم بوظيفة المدير المنفذ أو أمين مجلس الإدارة أو رئيس لجنة و بالتالي معر الإدارية من خلال الهيكل التنظيمي تعتبر هامة للغاية بالنسبة لعمله .

✓ من حيث عمليات الإدارة و أساليبها: لية بان تنظيم إدارتها و طرق العمل بها

و أساليب اختيار الموظفين تختلف عن المؤسسات الحكومية وفقا لقواعد و نظم تخضع القوا و قواعد و رقابة أكثر مرونة من المؤسسات الحكومية بينما المؤسسات الأهلية هي التي تشرع اللوائح و النظم التي تلائمها بنفسها و تستطيع أن تفيد و تعدل من هذه التي تشرع اللوائح و النظم كلما استلزم الأمر ، كل هذه القواعد و النظم ضرورية لتسهيل عم

- إعطاء مهنة الخدمة الاجتماعية مكانة أكبر في المجتمع :

و هذا يعني أن

الخدمة الاجتماعية ممثلا في اقتراح برامج الخدمات الجديدة و التدريب على أساليب الإشراف و الحديثة في العمل أن تكون المؤسسة في خدمة احتياجات المستفيدين من خدماتها .

-إعطاء الأخصائيين رؤية واضحة حول متطلبات العمل الإداري :لتحقيق النجاح في العمل الإداري و ما هي الأشياء المطلوبة منهم القيام بها لتحقيق النجاح في العمل الإداري و يؤكد " warham " مطالبون بفهم بناء المؤسسة في حد ذاته أي أنهم يركزون على الوظيفة أكثر من

التركيز على البناء.(1)

- القدرة على المشكلات في إطار عمل فريقي⁽¹⁾ : و غيرهم من
 ائى الاجتماعى و غيرهم من المتخصصين داخل المؤسسة و الأخصائى

و تنظيم الحوار و كل هذه العمليات تجعل منه أكثر قدرة على التعامل مع التخصصات الأخرى و الاستفاد
 منها لخدمة العاملين بالمؤسسة مما يصبح عنده مكانة كمدير ناجح فى المؤسسات بما يمتلكه من حس

- إن إدارة المؤسسات تتطلب التدريب : إدارة المؤسسات التى انتشرت فى المجتمع تتطلب إجراء
 مدف التحديث و التوصل إلى ماهو أفضل و هذا لا يأتي إلا
 بإعداد أخصائىين اجتماعىين دارسين العلوم الإدارية لينهضوا بهذه المسؤوليات .

- دراسة الإدارة تعتمد على التأثير: حيث تعتمد فى المقام الأول على كيفية التأثير فى النسق أكثر من
 التركيز على الأمور الذاتية و على الأمور التى تحتاج فعلا إلى تغيير و تعديل أكثر من الجميع و هذا هو لب

- المؤسسات نتاج مجتمعي: و هذا يعنى أن المنظمات التى تعمل خلالها الخدمة الاجتماعية هى استجابة
 حقيقة لحاجة المجتمع و لتحقيق أهداف معينة ينشدها هذا المجتمع و بالتالى
 قطاع يضم منظمات أخرى من نوعية خاصة تعمل فى أنشطة مترابطة و هذا القطاع يضم منظمات هو بدوره
 جزء من المجتمع الكلى، فالمنظمة إذا تقوم لمجرد الوجود ذاته و إنما هى أداء للمجتمع فى تحقيق هدف مطلوب
 بهم المجتمع.

2.2. أهمية الإدارة فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

يكشف التطور التاريخى لعملية الإدارة خلال العصر الحديث أن الإدارة كعملية اجتماعية لم تظهر من
 كنوع من المتطلبات الأساسية التى دعت إليها عملية التطور و التحديث فى طبيعة
 نوعية المؤسسات الاجتماعية التى تعتبر بمثابة بناءات تقوم بأداء

نوع من المهام أو الوظائف فى المجتمع

دورا محوريا فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية المختلفة منها مؤسسات رعاية المعوقين ،سواء الحكومية

- العمل على تحسين و تجويد الخدمات و البرامج: التي يمكن تقديمها للوحدات الإنسانية التي تتعامل
 - **العنصر الدينامي و مصدر الطاقة:** حيث تمثل الإدارة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية العنصر الدينامي لتحقيق أهداف هذه المؤسسات عن طريق الاتصال المتبادل و العمل التعاوني
 - **تعمل على تطوير العلاقات بين المستويات الإدارية⁽¹⁾:**

ارة العلمية و التكوين الإداري أو غيرها من النظريات الكلاسيكية أو حتى الحديثة

أن المؤسسات الاجتماعية كتنظيمات اجتماعية معقدة و تتكون بنائها الداخلية من مجموعة من الأفراد و الجماعات التي قد تتعارض مصالحهم الذاتية و الفردية، و لكن يجب أن تتحد كل منها من تحقيق مصالح المؤسسة و التنظيم ككل .
 - **تحقيق وظيفة العلاقات العامة:**

بصورة مستمرة و هذا ما طرح في وظيفة العلاقات العامة التي تحدد العلاقة المتبادلة بين المؤسسات من خرى سواء أكانوا أفرادا أو جماعات أو مؤسسات أو هيئات و هذا ما تؤكد كافة المؤسسات الاجتماعية باهتمامها بعلاقاتها مع العاملين معها بصورة دائمة.⁽²⁾
 - **الاهتمام بوظيفة الاتصال:** تزداد مهام الإدارة في المؤسسات الاجتماعية مع زيادة عناصر التعقيد و التخصص غير المستمر الذي يطرأ عموما على طبيعة الحياة الاجتماعية العصرية و لذا تقوم الإدارة الداخلي في المؤسسة ذاتها أو على المستوى الخارجي و غيرها من المؤسسات و التنظيمات التي توجد في المجتمع المح
- (3)
- **تحقيق وظيفة التعاون:**

حليات و العلاقات الداخلية في المؤسسات

وجود أنماط مختلفة من الفئات الإدارية و المهنية و الفنية العاملة بهذه المؤسسات و لذا يحدث الكثير من أنماط الصراع المهني كنوع من المتغيرات التي تحدث داخل المستويات

(1) بد الله محمد عبد الرحمن :

.30

(2) .31

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن: .31

و تحاول الإدارة من خلال وظائفها تبني أساليب التعاون و إحلاله بدلا من الصراع من اجل

تحقيق الأهداف و المصالح التنظيمية.

- إشباع الحاجات الأساسية:

ذاتها ، خلال تلبية حاجاتهم ؛ ...

- تنمية المجتمع المحلي : تنشأ المؤسسات الاجتماعية داخل مجتمعات محلية ، فهذه المؤسسات

تهدف إلى تطوير و تنمية مجتمعات محلية التي يعيش فيها ، و هذا ما ترجم طبيعة الدور الوظيفي

الذي تلعبه المؤسسات في البيئة أو المجتمع المحلي و لقد طرح علماء التنظيم و الإدارة العديد

من النظريات التي تهتم بدراسة المؤسسات الاجتماعية باعتبارها انساق فرعية و تقدم مجموعة من الوظائف

و المهام التي تهدف في مجملها إلى تطوير

- انجاز عمليات التنمية. تقوم المؤسسات الاجتماعية سواء في الدول المتقدمة أو النامية بدور أساسي في

تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و هذا ما ظهر بوضوح في الدول النامية على وجه

جميعها تعمل في

المؤسسات المجتمعية المختلفة ، تهدف جميعها في انجاز عمليات التنمية الاقتصادية و الشاملة التي تم

وضع في عدد من الخطط المحلية أو القومية و التي تحتاج إلى التنفيذ بواسطة هذه المؤسسات (1).

3. خصائص الإدارة في الخدمة الاجتماعية

تتسم الإدارة في الخدمة الاجتماعية بمجموعة من السمات و الخصائص هي (2):

المرونة: نبر المرونة من أهم السمات التي تتصف بها إدارة المؤسسات الاجتماعية، سواء أكانت حكومية

أو مرونة هذه من المرونة في

الأهداف و تغييرها وفقا للتغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة أو الاستجابة لمشكلات ما في المنظمة

أو المنظمة تكنولوجي يلاحق بيئة المنظمة، أو أدوات الإنتاج و تحديث هذه الأدوات في المنظمة، و كذلك

التغيرات التي قد تطرأ على حا

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: 31.

(2) رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروحي، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار القلم، دبي، 1998

و ثم فإن المنظمة الأكثر فاعلية هي تلك التي يتسم بنائها و هيكلها الإداري بدرجة كافية من المرونة استجابة لأي تغيرات قد تطرأ على بيئة المنظمة أو عملائها المستهدفين و حاجاتهم.

- الارتباط بالواقع: يتمثل هذا الواقع في بيئة ا

و مكوناتها الطبيعية

البيئة، و كذا مغيرة في البيئة و هذه العلاقة التبادلية تدعم دائما فاعلية المنظمة و ديمومة وجودها

- تحديد أهداف المنظمة في إطار السياسة الاجتماعية: من ثم ترتبط الإدارة بتنفيذ السياسة

الاجتماعية في إطار عمل المنظمة الاجتماعية، فالسياسة الاجتماعية لا يمكن تنفيذها إلا في إطار

منظمات مسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات و ترجمة أهدافها لإستراتيجية إلى أهداف تكتيكية إلى

أهداف تكتيكية يمكن تنفيذها على مستوى المنظمات في المستويات الإدارية المختلفة وفقا لأهداف

و مجال عملها، و نوعية

- الحركة و التفاعلية. الإدارة في الخدمة الاجتماعية لا تتسم بالكمون و السكون و تصميم البناء الهيكلي

التنظيمي فحسب بل تتعدى ذلك إلى خطوط الاتصالات و التفاعلات الرسمية و غير الرسمية الأفقية

و الرأسية بين العاملين داخل المنظمة و يتعدى ذلك إلى تفاعلية المنظمة الأخرى في المستويات الأفقية

و الرأسية، و تنقسم هذه الحركة و التفاعلية إلى:

- داخل المنظمة:

- خارج المنظمة: بين المنظمة و المنظمات الأخرى في البيئة.

- تدعيم الكفاية و زيادة التفاعلية: تهتم الإدارة في الخدمة الاجتماعية بحسن استثمار و توجيه

و الاتصالات داخل المنظمة، و المحافظة على عدد العاملين في المنظمة كميًا و كفيًا من خلال التوظيف

نا على تحقيق الأهداف.

- ديمقراطية الإدارة. و تتسم هذه الديمقراطية في صور شتى بالمنظمات الاجتماعية سواء أكانت حكومية أم

أهلية و خاصة في صنع و اتخاذ القرارات، و احترام رأي الأغلبية، و التنازل عن المصلحة الشخصية في سبيل

المصلحة العامة المتمثلة في أهداف المنظمة، و كذا تتوقف الديمقراطية في الإدارة على درجة تفويض السلطة

لتدريب القيادات الجديدة، و تنمية القدرة على تحمل المسؤولية، و عدم تركيز السلطة في شخص واحد

- الاهتمام بالتفاعلات الرسمية و غير الرسمية: حيث تؤثر هذه التفاعلات على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، و من ثم تكييفهم و توافقهم النفسي و الاجتماعي داخل المنظمة و يؤثر ذلك على إنتاجية العاملين و معدل أدائهم و أخيرا قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

- إدارة المشروعات التنموية. تحقق هذه المشروعات و لا يتم تنفيذها بل و اقتراحها و متابعتها و تقويمها إلا من خلال منظمات مسؤولة للتخطيط لهذه المشروعات، و كذلك لا يتم تعبئة الجهود التنموية و التقويم، إلا في إطار إدارة المنظمات و نطاق عمل كل منظمة، و بذلك فإن نجاح المشروعات التنموية يتوقف بدرجة كبيرة على فاعلية إدارة هذه المشروعات و نجاحها من تنفيذ هذه المشروعات و تحقيق أهداف بأقل جهد ممكن و في أقصر وقت و بأقل التكاليف.

4. تطور إدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية

إن نمو مفهوم الإدارة و محتواها متأثرا في ذلك

الخاص و قطاع المنظمات غير أو غير الربحية و ظهور برامج التدريب للخدمة الاجتماعية بدأ مع بداية القرن العشرين وكذلك بدايات ظهور مسؤولية الدولة بالنسبة للرعاية الاجتماعية كان في الثلاثينات من القرن العشرين و كل هذه المعطيات كان لها تأثير في مسار

(1)

الاجتماعية يشير إلى تحسين ظروف الحياة الاجتماعية و النفسية و الصحية للأفراد و الجماعات، بينما الخدمة الاجتماعية هي ذلك العلم الذي يخصص دراسة الخدمات الاجتماعية و تقديمها للأفراد و الجماعات بغية

من الخدمة الاجتماعية و عليه فان الخدمات الاجتماعية تعتبر وسيلة أو أسلوبا تقني لتحقيق الرعاية

(2)

الاجتماعية نحو الرعاية الاجتماعية، و من حيث الو

الرعاية الاجتماعية للأفراد و الجماعات (3)

فلقد نشأت الخدمة الاجتماعية و ترعرعت في أحضان قطاع الرعاية الاجتماعية كمفهوم للاحسان و كخدمات للمحتاجين ثم طورت الخدمة الاجتماعية

(1) احمد مصطفى خاطر :

(2) رشيد زرواتي :

(3) .13

، نشاطاتها كنظام اجتماعي يقوم على تقديم الخدمات فانه بحاجة إلى رسة مهنية لفهم طبيعة الفئات المستفيدة من خدماتها و هنا يبرز الممارسون في هذا الأمر⁽¹⁾.

الاجتماعية كمهنة، فان نشوء الخدمة الاجتماعية كمهنة و كتخصص أكاديمي تم في غمرة ازدهار برامج الرعاية الاجتماعية عندما صدرت في عدة دول أوروبية تشريعات اجتماعية جعلت ، و ذلك في معالجة سريعة و جذرية في نفس الوقت كالفقر و الانحراف و ارتباك العلاقة بين العامل و رب العمل. في حين انتشرت أفكار الثورة الفرنسية حول العدالة و الحرية و المساواة و أخذت تفعل مفعولها في أذهان و يبرر ذلك أحيانا هي مجموعة برامج و لكن ندرك رغم هذه الحقيقة العملية عن الخدمة الاجتماعية أنها قامت و تطورت لتساند القطاعات في المجتمع⁽²⁾.

ماعية في محاولاتها لرعاية الناس و توفير العون لهم قد ابتدعت من الطرق و الأساليب ما يمكنها من تحقيق أهدافها و غاياتها، و خدمة الفرد باعتبارها أول الطرق المهنية للخدمة الاجتماعية منذ نشأتها 1898 ارتبطت بها ارتباطا يعكس تاريخا و تطورها و أهدافها، فهي قد جاءت تعبيرا عن ظهور الإحساس إلى تقديم العون و الرعاية للأفراد على أسس علمية سليمة.

نستطيع أن نميزه في نشوء الخدمة الاجتماعية و تطورها أربعة مراحل الأولى منها تلك المرحلة التي أخذت فيها ترسم الطرق الفنية و تمارس من خلال مؤسسات تشخيص الحالة و التمهيد لذلك بدراسة صاحب المشكلة ذاتيا و بيئيا و استرشد العاملون في هذا الميدان "ماري رتشموند" المشرفة على جمعية تنظيم الإحسان " عندما نادى بأهمية إعداد دراسات ييب العلمية لدراسة الحالات لتبدأ أول دورة تدريبية لهم سنة 1898 و التي شكل ولادة التخصص المهني للخدمة الاجتماعية للأفراد و هو ما صار يعرف فيما بعد خدمة (3)

وقد استفيد من هذه الطريقة في العمل مع الأفراد من تداعيات الحرب العالمية الأولى و ما تمثل من موجة الكساد الاقتصادي التي أعقبت الحرب و معاناة العمال اقتضت رعايتهم اجتماعيا ،

(1) فيصل محمود غرايبية : لخدمة الاجتماعية في المجتمع العربي المعاصر ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2008 ، 41.

(2) 23

(3) محمد عبد الفتاح عبد الله :

.2004 .18

المرحلة الأولى من مراحل نشوء الخدمة الاجتماعية بالسمة النفسية و أصبحت رديفاً للتحليل النفسي حتى (1)

و عند ظهور الحاجة إلى تقديم العون و الرعاية للأفراد من خلال الجماعات التي ينتمون إليها ظهرت في

الظروف المجتمعية تؤثر في الخدمات التي تقدم لكل من الأفراد و الجماعات ا

تنظيم المجتمع و احتلت مكانتها من طرق الخدمة الاجتماعية. (2)

و حينما ظهرت الحاجة إلى وجود منظمات أو مؤسسات، يمكن من خلالها تقديم الخدمة الفردية

و المجتمعين تؤكد القائمون بهذه الخدمات من ضرورة الاهتمام بالإدارة كطريقة

الاجتماعية، و من هنا برزت الإدارة و زادت أهمية دورها في مهنة الخدمة الاجتماعية، و العمل الاجتماعي

حتى يحقق هذا التفاعل أهدافه المرجوة كان لزاماً وجود جهود تنظيمية و توجيهية و ترسم ل

أو بمعنى آخر فإنه لا بد من وجود إدارة رشيدة و قيادة مهنية حكيمة، و بدون هذه الإدارة تكون الجهود

المبدولة لتوفير الرفاهية الاجتماعية للعملاء و المستفيدين من الخدمة معرضة للضياع أو التشتت، و لقد أثبتت

الإدارة و بازدياد اهتمامها بها فإن كفاءة المنظمات

(3)

المتتبع لنشأة مهنة الخدمة الاجتماعية باعتبارها إحدى المهن التي تخدم المجتمعات الإنسانية ليجد

المهنية المختلفة التي يقوم بها الأخصائيون الاجتماعيون قد ارتبطت بمؤسسات أو منظمات بموجه

باعتبارها مهنة مؤسسية، و يؤكد هذه الظاهرة أن المحاولات القليلة التي قام بها بعض

الاجتماعيين لإخراج النشاط المهني عن نطاق المؤسسات و الفاعلية التي اتسمت بها جهود مهنة الخدمة

الاجتماعية التي تبذل من خلالها المؤسسات.

حتى أن تطور العلوم الاجتماعي و بروز طريقتين للخدمة الاجتماعية للعمل مع الجماعات و المجتمعات

المحلية جعل من الباحثين و العاملين بالخدمة الاجتماعية يستندون إلى خلفية علمية نظرية

الاجتماع و الاقتصاد و السياسة و القانون إلى جانب يدركون أن العلة لا تكمن في

(1) فيصل محمود غرايبية : 24.

(2) صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس القاهرة، 1976

.73-72

(3) محمد عبد الفتة : 18.

الفرد وحده و إنما تتعداه إلى محيطه و أن تنمية الشخصية و تطويرها لا يتم بالجهود الفردية وحدها تتعداها إلى المجتمع ، بنظمه و .
 أت الخدمة الاجتماعية تعمل على تنمية علاقة الفرد بالمجتمع و إذا كان هناك من مشكلات أو أزمات فان الانتباه ينصرف إلى العلاقة بين الناس و التعامل فيما بينهم و عدم الانتباه إلى الفرد ذاته بقدر الانتباه إلى أدواره الاجتماعية مع ادوار غيره⁽¹⁾ .
 و هكذا اتضح في الأداء المهني للخدمة الاجتماعية مساره الزمني المتتابع بين الاهتمام بالتفاعلات بين الفرد و الآخرين في خدمة الفرد إلى تطوير التفاعل الاجتماعي في خدمة الجماعة وعلى هذا الغرار، برزت لطريقة الثالثة للخدمة الاجتماعية التي تعمل مع المجتمعات المحل
 الاجتماعية في العقد الرابع من القرن العشرين مستفيدة من التقدم المهني و العلمي الذي أحرزته طريقة خدمة " نيوزتتر " " ماكيلان " .

لقد كانت هذه المرحلة من مراحل تطور الخدمة الاجتماعية بحق التدخل الاجتماعي تلك المرحلة التي برز فيها " روثمان " جارفن "، " برلمان " . و لم بتوقف التجديد عند هذا رأت نفسها و هي تقوم بدور الداعم المساند للنظم الاجتماعية من خلال البحث في بيئة النظم الاجتماعية ووظائفها و محاولة البحث

و يقترح أصحاب هذا الاتجاه الذي يعتبر اتجاهها راديكاليا تجديديا أن تنشأ منظمات غير حكومية مع اقتراح قادة اهليون يشكولون حلقة وصل بين المواطنين و الجهات ؛ لإثارة الوعي في أوساط الرأي العام حول المطالب الانسانية المشروعة في المجتمع و تمثل هذه المرحلة التأسيسية من مفكري الخدمة الاجتماعية المجددين كل من "كلوراد" " والتون " " تايلور"⁽²⁾ .
 انت لها إسقاطات كبيرة على

نشأة المؤسسات و الهيئات الاجتماعية و بروز بعض بوادر الإدارة مع
 (3) .

المرحلة الأولى:

السن و رجال الدين كما لم تكن هناك مؤسسات مستقلة خاصة تقدم فيها هذه الخدمات على النحو الحالي .

(1) فيصل محمود غرايبيّة : 25.

(2) 27.

(3) رشيد زرواتي: 24-23 .

المرحلة الثانية : فتمثلت في صدور قوانين الفقر المتوالية في إنجلترا و

ظهرت خلال هذه الفترة الحاجة إلى مشرفين على شؤون

الفقراء كما ظهرت الحاجة إلى إيجاد المؤسسات الاستشفائية، و لاشك أن هذه الوظائف كانت هي النواة الأولى التي مهدت لميلاد مهنة الخدمة الاجتماعية.

المرحلة الثالثة: فتمثلت في المرحلة المهنية و التي بدأت في أوائل القرن العشرين و صاحب ذلك تخرج الدفعة الأولى

أنقاض تاريخ طويل من العشوائية و الارتجال، "ماري ريتشموند" ول كتابها في التشخيص أهدافها و الأساليب التي تتبع فيها . 1917

5. ملامح إدارة المؤسسات في الجزائر

معظم الدول على اختلاف درجاتها و تسمياتها و أنظمتها تهتم بالإدارة، باعتبارها العمود الفقري لجميع النشاطات و الإنجازات فهي محل مراعاة لتنمية المجتمع و تطوره و لا يخفى أن ا

يخفى كذلك بلدانا كثيرة

سبقتها في هذا المضمار فأنشأت أجهزة إدارية و مؤسسات مختلفة لتحمل عبء مهام الدولة في مختلف المجالات غير المتخصصة و الوثائق في

دراسة ملامح الإدارة في الجزائر تشكل العائق الفعلي لدى الباحثين ذلك أنه يمكن العثور على بعض وظائف و مشكلات الإدارة في المراجع بمعناها التأسيسي كنوع من التنظيم تمارس به الإدارة نشاطها⁽¹⁾.

و المتمعن في الموضوع كولو نيالية كانت تسعى إلى

ن أن تزيل كل ما هو جزائري في كل المجالات

و كل ما يؤدي إلى تقويمها و بالرغم من ذكريات مؤلمة و مرة و سلوكيات ممقوتة التي تركتها هذه الإدارة إلا أن الجزائر حاولت أن تستعين بأبنائها رغم كفاءتهم و خيراتهم المحدودة⁽²⁾

فرنسا لم تستصغ و تقبل أن تصبح الجزائر المستقلة قادرة على تسيير شؤونها لذلك حاولت

"⁽³⁾ التي كونتها لتحريكهم

لإفساد مهام البناء و التعمير بعد الاستقلال كما أصبحوا يركضون وراء كل ما ظهر في الغرب من نظم

(1) : بيروقراطية

الأولى 6

(2) أحمد زردومي : العمومية في الجزائر واقع و ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ،

2009 .1

(1) أحمد زردومي . 2

و الأخذ بها خاصة ما طبقتها الإدارة الفرنسية

الظروف و باسم التعاون الفني .

1.5. الإدارة قبل الاستقلال

تمعن في هذا الموضوع سوف يجد صعوبة كبيرة من أي تاريخ يبدأ هل يعود إلى الموروث عديدة في المجالات

لمتنوعة فالمصادر التاريخية تشير أن الأمية قبل الاستعمار

أن تركز سياستها الكولونيالية، المتمثلة في احتقار كل ما هو محلي من تعليم و ثقافة و لغة و رموز .

حيث بدأت معالم و سمات الإدارة الفرنسية تتضح مع استلا

هذه في بداياتها مزيج بين النظم السائدة و تلك التي وجدها الفرنسيون قائمة في الجزائر، و

في الجزائر لا تختلف عن مثلتها في دول العالم الثالث و ذلك من كونها

ما يميزها هي أنها أداة موروثية عن الاستعمار الفرنسي الذي اتخذها أداة لقمع

طمس الشخصية الوطنية و جند لها بعض الجزائريين الذين يؤمنون بفرنسا أكثر من إيمانهم بالجزائر

ستطاع الاستعمار الفرنسي أن يجعل من الإدارة في عهده إدارة قمعية مما أدى إلى تشكيل هذه

لها بعد الاستقلال بسبب السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار الفرنسي و بعض السلوكيات التي

مازال يمارسها الكثير من الإداريين في الوقت الراهن حيث ظهرت أول إدارة في 1956

مؤتمر الصومام و تم تجسيدها بصفة فعلية مع التقسيم السياسي و الإداري الذي رافق الاعلان عن نشاء

1958⁽¹⁾.

2.5 . الإدارة بعد الاستقلال

حيث ورثت الجزائر من فرنسا إدارة مركزية و محلية يعمل فيها أولئك الذين

وظلوا محتفظين بمناصبهم و لم تمس هذه الفئة و لم تسقط بل تمكنت في كل الحالات نحو الصعود مستغلة

الفراغ الرهيب الموجود في جميع الهياكل الإدارية، حيث تتلمذ الكثيرون على يد الفرنسيين

إطارات فيما بعد و موظفين في جميع م

" فرنسوا بورجا " في جريدة البيان "

الحاكمة في الجزائر بعد الاستقلال انفصلت على الغرب سياسيا لكن ثقافيا ظلت وفيه "⁽²⁾.

(1) أحمد زردومي . 58.

(2) 58.

حققت استقلالها سياسيا أنها لم تحققه حيث أنها بقيت تابعة للمنظومة إلى منها وجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الفرنسية من الأجهزة الإدارية من جهة و النقص الفادح في كفاءة جهة أخرى و يرجع ذلك إلى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للمعمرين .

أفرزت نظاما إداريا جزائريا متكاملا يستمد أسسه من الدستور نعتبر أن هذه المرحلة أفرزت نظاما إداريا مركزيا متفرقا في اختلاف تنظيمه القانوني 1963 لم يدخل التنفيذ نظرا للأوضاع التي سادت السنوات الأولى للاستقلال و مع صدور بيان 19 1965 عمل به كدستور صغير و في هذه المرحلة أخذت الجزائر بنموذج استخدام مخططات طويلة المدى . و في دستور 1976 حاله حتى سنة 1986 البترول في 1988 5

1989 : ظهور الجمعيات ذات الطابع السياسي و بالموازاة مع ذلك العالم انهار المعسكر الاشتراكي و نهاية ، و في سنة 1990 التي تلت بعدها المرحلة العشرية السوداء التي فقدت فيها الإدارة الجزائرية الكثير من أبنائها بالإضافة إلى هدم و حرق الكثير من (1)

3.5. بعض جهود الدولة في إدارة مؤسسات رعاية المعوقين

و مخلفات الاستعمار بعد السنوات الأولى للاستقلال ، حيث ظهرت وزارة الحما 1984 على عاتقها حماية و ترقية حقوق المعاقين و العمل على تحقيق مشاركتهم

و تخ

لكن رغم هذا فان هذه الرعاية الاجتماعية لم تكن ذات نظرة متكاملة حيث بقيت محدودة و لم يتمكن معظم المعاقين من الاندماج الكلي في المسار الاجتماعي و الاقتصادي خاصة في مجال التشغيل لكن الجزائر بذلت بعد الاستقلال جهودات عملية و تشريعية و اجتماعية كبيرة للدفاع عن حقوق هذه الفئة ميدانيا رغم المحاولات التي تعرفها الجزائر نحو اقتصاد السوق و من ذلك مجانية العلاج و حق الضمان الاجتماعي و حق

(1) بحث شامل حول الإدارة العامة في الجزائر ،موضوع في التسيير مكتوب بواسطة عبد

التمدرس و التأهيل و الحق في المنحة و العمل و مجانية التنقل ... وذلك تجسيدا لمبادئ التضامن الوطني المواطنين و تحقيق المساواة و العدالة الاجتماعية و تأكيد مسؤولية المجتمع و الدولة في رعاية هذه الفئة.(1)

الدولية للدفاع عن الأشخاص المعاقين في 31 2007 في الحماية
09/02 المؤرخ في 08 2002 و المتعلق بحماية و ترقية المعاق حيث كان تجسيدا لنص الاعلان الذي
أقرته الجمعية العامة للأمم المتحدة 1975 حول حماية المعاقين و الإعلان العالمي سنة 2006
ذ صدور القانون لم تظهر تقديما لعدة عوامل منها افتقاره إلى إلزامية التطبيق و كذا وجود نقائص في
09/02 27 حول النسبة المخصصة لتوظيف المعاقين في
بالرغم من وجود الكثير من الايجابيات التي حملها القانون
(2)

أما عن تطور الجمعيات و الهيئات الاجتماعية في الجزائر فقد ظهرت ابتداء من سنة 1990 إلى
1994 و المحلية بشكل كبير ثم بعد ذلك انخفضت نشاطاتها بسبب المضاعف الأمنية
صعوبة الإحصائيات في الجزائر لكن التقديرات الرسمية لوزارة الداخلية بصفتها الوصية الأولى
أن عدد الجمعيات الجزائرية كبير جدا حيث تطور من 30 جمعية سنة 1992 إلى 48
1997 ثم إلى 53 2000 إلى حوالي 75 ألف جمعية و أصبح اليوم يف
80 ألف جمعية منها حوالي 830 جمعية وطنية نشط أو بالأحرى مسجلة في جميع الحالات أما الجمعيات
15 جمعية وطنية
لكن تبقى الأرقام تقديرية إلى غاية 2001 (3)

" مدير حماية المعاقين بوزارة التضامن
" برنامج " للقناة الأولى عن وجود 862741 ممن يحملون البطاقة
40 الوزارة الوصية قدمت اقتراحا
ذوي الاحتياجات الخاصة في بطاقة الدقيق لهذه

(1) : جمعيات في رعاية و تأهيل مجلة الباحث

10 سبتمبر 2010 280-282.

(2) .282

(3) .282

مخصص لتربية

225⁽¹⁾

ركز على الطابع الاجتماعي للدولة الجزائرية معددا الجهود المبذولة للتكفل بالفئات الهشة، وتحسين في مجال التربية، والتكوين المهني والاجته والتغطية الصحية والنقل، بتضامن مختلف القطاعات، مذكرا بالاتفاقات التي تربط وزارة التضامن بوزاري النقل والتربية. كما كشف عن مشروع شبك موحد لذوي الاحتياجات الخاصة سيبدأ العمل به نموذجيا في وهران ليعمم فيما بعد على باقي الولايات في الفئة ويخفف عنها البيروقراطية والتنقل بين المصالح.

25

وحول تدرس المعاقين

التي

ربطت قطاع التضامن بقطاع التربية لفتح لهذه الفئة.

نتائج هذه الفئة مبهرة مؤكدا أنها تقترب من التربية نتائج 88 33.54 بالمئة في ال وهي نتائج تعكس الجهود المبذولة في القطاع حسب المتحدث .

6. الافتراضات الأساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية

أ أن الهمة أو المشكلة

أو المشروع الذي تسعى إليه سوف يتم التكامل معه من خلال مجموعة من الأفراد يشكلون شكل آخر من تنظيم يتم من خلاله توجيه أهداف و جهود سيتم العمل بها من خلال المؤسسة و يجدر بنا قبل أن نعرض تفصيلا للمبادئ والافتراضات الأساسية لإدارة أ بأن جميع مستويات العاملين يشاركون في عملية الإدارة .

أما اليوم فعلينا إدراك بأن جميع العاملين في المؤسسة يشتركون بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية و أصبح من الظاهر أيضا أن بعض المشاركين أو المساهمين الأساسيين في تطوير الإدارة هم من الأشخاص الذين يشغلون مكانة منخفضة في المؤسسة⁽²⁾.

(1) مدير حماية المعاقين بوزارة التضامن يكش:

02.05.2015 .2016. 06.17 19.05

<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20151202/60065.html>

94-93

(2) التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية :

"سبنسر" افتراضات أساسية تتعلق بالإدارة وهي :

- لمؤسسات الاجتماعية هي عملية صياغة و تحويل موارد المجتمع إلى برامج لخدمة المجتمع ، هذه العملية تتضمن المشاركة الفعالة للهيئة التنفيذية .
- الإدارة في الخدمة الاجتماعية تعني بشكل أساسي بتحديد المشروع و الذي يشمل صياغة الهدف و هذا يعني ؛ نفسها عليها مسؤولية أولية تتعلق بإيجاد و ضبط خططها.
- في الخدمة الاجتماعية تعني بتقديم الخدمات .
- السلطة التنفيذية ليست عامل هامشي و هذا يعني بأن القيادة تعتبر ضرورية في جميع المظاهر و أشكال .
- :
- أ. المشاركة في العملية القيادية و صياغة السياسة .
- ب.
- ج. تفويض و تنسيق و ضبط العمل و تشجيعه في .

- أجزاء المشروع ترتبط بعضها ببعض و يتفاعل بعضها مع بعض و هذا المبدأ يعتبر أساسي لعمل المؤسسة الاجتماعية و هذا يعني بأن جزء من وظائف السلطة التنفيذية يتمثل في تحديد الأدوار و العلاقات⁽²⁾ .

كما حاول العالم "تريكر" مديد مجموعة من المبادئ و الافتراضات التي توجه الإدارة في الخدمة " " " " قائلا إن هذه

المبادئ التي نوردتها إنما تمثل محاولة مبدئية لصياغة مبادئ الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، و ما نأمل هذه المبادئ مفيدة و موجهة للمديرين و ذلك حتى يصيغوا بأنفسهم فيما بعد المبادئ التي توجه ممارساتهم كما يرونها.

نمط مختلف " "

من الإدارة له سماته فان هذه المبادئ التي وضعها " " و إن كانت تصلح هنا فإنها لا

(1) د مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك :

1999 11-10 .

(2) 11 .

تكفي حيث يتطلب الأمر مجموعة ثانية من المبادئ توجه ممارسة الإدارة في (1). وفيما يلي عرضاً لهذه المبادئ :

مبدأ الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية: أساس أنه عندما تمارس إدارة منظمات الرعاية

الاجتماعية، فإن قيم الخدمة الاجتماعية ينبغي لها أن تكون هي الأساس الذي تركز عليه تنمية الخدمات وإاحتها لمن هم في حاجة إليها، فعلى المدير المنفذ و كل العاملين في المؤسسة أن يكونوا مسؤولين عن تقديم

و يترتب على هذا المبدأ (2) :

- الاعتقاد في كرامة و قيمة كل إنسان و في حقه في المشاركة في اتخاذ القرارات حول المسائل التي تؤثر فيه .

ممارسته على أساسها يكون معتقدا بعمق في حرية الأفراد في التعبير عن و احترام حقوقهم.

- الشخصية الإنسانية هي المورد الأساسي للتأثير.

- الطريقة التي يتقبل بها المديرون الأفراد و كذلك الطريقة التي يحررون بها طاقاتهم و كل ذلك في أسلوب أداء العمل بها.

- إن المدير مسؤولاً عن رفاهية الأفراد في المؤسسة ، و من ثم تتمثل إحدى خصائص إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، في التوظيف الأقصى لإمكانيات الأفراد

مبدأ التقيد بحاجات العملاء و حاجات المجتمع المحلي عموماً (3) : من الحقيقة التي

تقول بأن احتياجات المجتمع المحلي تتحدد باحتياجات المجتمع المحلي تتحدد باحتياجات الأفراد الذين يكونون هذا المجتمع و دائماً ما تكون أساس وجود منظمات الرعاية الاجتماعية و أساس تقديم البرامج و الخدمات .

- ر و كذلك على العاملين بالمؤسسة، أن يعتبروا

و مسؤولياتهم، الرئيسية، إنما تتمثل في إشباع احتياجات الأفراد الذين تخدمهم المؤسسة .

- و المدير من خلال إعداد المهني يكون لديه الطرق الفنية كنه من دراسة المجتمع المحلي الذي حتى يكتشف وانب التي ينبغي التركيز عليها.

مبدأ الالتزام بأهداف المنظمة: إلى أن الأهداف الاجتماعية للمنظمة ينبغي لها

محل احترام من جانب جميع العاملين في المنظمة.

و يترتب على هذا المبدأ ما يلي :

(1) : المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية : 72.

(2) 73.

(3) : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 70.

- الأهداف بوضوح وإعلانها وفهمها والعمل على تحقيقها
- التي تعمل على تحقيق الأهداف المعلنة للمؤسسة .
-
- مبدأ مراعاة السياق الثقافي: المجتمع هذه القضية
- في التعبير عن الاحتياجات و إقرار الخدمات و تدعيمها و استخدامها من المحتاجين إليها .
- و يترتب على هذا المبدأ ما يلي.(1)
- المعرفة المتزايدة باستمرار عن ثقافة مجتمعه المحلي .
- و يتفهم الحقيقة التي تقول بأن كل مؤسسة اجتماعية توجد في محيط ثقافي وان هذا المحيط الثقافي يتغير باستمرار و أن عقائد المجتمع و وجهات نظرهم و قيمهم و خبراتهم هذه
- إلى الدقيقة و بالمحددات الثقافية و أن يحاول أداء
- منظمته بالكيفية التي توظف المدعمات الثقافية لمصلحة منظمته
- ينبغي للبرامج و الخدمات أن تتناغم مع العوامل و الأشكال الثقافية السائدة و أن يتم تنفيذها و تطويرها بحيث تدعم نمو المتغيرات الثقافية المحدود .
- مبدأ إقامة علاقات ايجابية و هادفة(2):
- ، و يفترض أنه من المبدأ أنه من الممكن بل من الضروري أيضا أن توجد
- الظروف التي تعمل على تنمية علاقات فعالة كما يفترض أن خا " "
- :
- علاقات ايجابية و من ثم ينتج عن جهودهم المشتركة برنامجا
- بين المدير و الآخرين في المؤسسة
- يهدف إلى تحقيق التوافق و الانسجام .
- مبدأ كلية المنظمة:
- متبادلة الارتباط تشكل جميعها، في النهاية نسقا اجتماعيا تتمثل مخرجاته في تنمية الموارد و إشباع الحاجات
- تقديم الخدمات و ذلك كله من خلال الجهود الموحدة للأعضاء داخل المؤسسة .

(1) : .72

(2) .73

مبدأ المسؤولية المهنية:

مستويات الممارسة المهنية التي تم وضعها بعناية و التي يتم تطبيقها بدقة و صرامة .
و لهذا ينبغي ع :

- الإدارة أن تساعد على توفير الظروف التي يمكن من خلالها للمهنيين أن يقدموا خدمات .

- الطريقة التي تعمل بها المؤسسة و التي تعتبر من خلالها نس

الذي يعتبر نفسه نموذجاً للسلوك المهني ينبغي أن يحتذى من جانب زملائه المهنيين داخل المؤسسة.

مبدأ المشاركة: تتمثل مهمة الإدارة في البحث عن مساهمات الإدارة و الموظفين

كذلك في توظيف هذه المساهم
المستمرة للمشاركة الدينامية التي يشجعها المدير

:

- أن يسعى لاحتواء الناس في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.

- أن يدرك أن لهم الحق و عليهم المسؤولية في القيام بدورهم في الإدارة.

مبدأ الاتصال: قنوات مفتوحة للاتصال حتى يتم الأداء الكامل لأعضاء المؤسسة

مبدأ القيادة: ينبغي تحمل المسؤولية الأساسية في
على أساس تحقيق الأهداف و توفير الخدمات

ناخ ابتكاري كما أن القيادة الجيدة تعتبر ضرورية

لكل الخبرات الجماعية الإنتاجية .

مبدأ التخطيط: في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية تكون عملية التخطيط المستمر عملية أساسية

و ذلك لتنمية و توفير خدمات ذات معنى

لتحديد السياسات و البرامج

مبدأ التنظيم: في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ينبغي لعمل الكثير من الناس

و أن يؤسس بحيث تتحدد بوضوح المسؤوليات :

- تنمية شكل التنظيم مناسب تماماً لنوع المؤسسة .

- يجب التأكد من فعالية التنظيم على أساس إطلاق الطاقات القصوى لعناصر المؤسسة لتوفير الخدمات .

مبدأ التفويض: من الضروري في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية أن يتم تفويض السلطة و المسؤولية إلى

:

- أساس التفويض هو الجدارة و من ثم يكون لديهم السلطة ليتخذوا قرارات داخل نطاق السياسات

- يعتبر التفويض رمزاً للثقة و لهذا لا بد من توافر المقومات و المؤهلات اللازمة لأداء العمل فيمن سيتم تفويضه مبدأ التنسيق⁽¹⁾: في ثم تتركز الطاقة في

:

- إن المدير يكون بمثابة الشخص المحوري الذي بواسطته و من حوله يتم تنفيذ الأعمال و المهام .

-

- كلما كانت المؤسسة أكبر كلما كان هناك تقسيماً أكبر للعمل و كلما كان هناك تفويض في أعمال متخصصة كلما كانت هناك ضرورة أكبر للتنسيق .

مبدأ **توظيف الموارد و الإمكانيات**: في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية ينبغي أن تدعم موارد المال و التسهيلات و الموظفين وان يحافظ عليها و أن يستخدم في توافر مع ثقة المجتمع في المؤسسة.

:

-

-

مبدأ **التغيير**: في إدارة مؤسسات ال اجتماعية تكون عملية التغيير مستمرة سواء داخل المجتمع

:

- يعتبر المدير مسؤولاً عن توجيه عملية التغيير و عن مساعدة الأشخاص على تنفيذ التغيير الذي تقرر بطريقة

.

- على المدير أن يحاول التأثير في التغيير التي تسمح بتحسين مساهمات جميع الأطراف المعنية.

مبدأ **التقييم**: ينطلق هذا المبدأ من ضرورة التقييم المستمر للبرامج حتى يتحقق أهداف مؤسسات الرعاية (2).

:

- أن لكل من المدير و مجلس الإدارة و الموظفين و العملاء دوراً في عملية

-

- أن يتم التقييم في مناخ مفتوح و نقدي و مأمون و موجه

مبدأ **النمو**: في

7. الاتجاهات والأساليب الحديثة في إدارة مؤسسات المعوقين⁽¹⁾

تمر لمجتمعات بتغيرات تنعكس على تقنيات الإدارة و التي تستلزم التحديث و التطوير حتى تتمكن من التعامل مع متغيرات العولمة و تحول المجتمع إلى قرية صغيرة
 أن تستخدم أساليب إدارية معاصرة للتفاعل مع هذه المتغيرات التي تعتمد على مبادئ و التي تتطلب المعرفة و المهارة لتحقيق أهداف المنظمة .

و الأساليب الحديثة في الإدارة تعد بمثابة حجر الزاوية الذي يقوم عليه صرح الإدارة في كافة المجالات و مختلف الأعمال في العصر الحديث من خلال تنفيذ السياسات و المهام المختلفة و تحقيق الأهداف كانت المنظمات و المؤسسات دائما في حالة توسع و نمو تعيش حالة متغيرة إلا انه في العصر الح
 يشهد الكثير من التغيرات و التطورات كان لابد من مواكبة هذا العصر سواء من حيث النوع أو الكم يضع تحديات و متطلبات كثيرة أمام المديرين و المسؤولين في مختلف المنظمات

رف التطوير و التغيير إلى الانتقال إلى الوضع الحاضر و تبديل الوضع لراهن أو يعبر عنهم بعملية مخططة و مقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة أو المؤسسة من التكيف مع المتغيرات لبيئية و تحسين قدرتها على حل مشكلاتها و تهدف الاتجاهات الحديثة في الإدارة إلى إيجاد أفاق المناخ الإداري و التنظيمي الذي يمكن العاملين في مختلف مجالات العمل إلى المساهمة في معالجة المشاكل التي كذلك توفير المعلومات و البيانات لاتخاذ قرارات صحيحة و زيادة سبل نجاح عمليات الاتصال

و فهم أبعاد الصراعات و إيجاد جو

المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل و تأثير الإبداع⁽²⁾

و فيما يلي حديث لمناقشة آخر التطورات و التغييرات التي حصلت في حقل الإدارة و التنظيم في العصر الحديث و ذلك على ضوء المعطيات الجديدة و التغيرات العصرية التي حدثت في هذا العصر و قد حاولنا في هذا العنصر أن نقف عند الجوانب الجديدة التي حدثت في الإدارة المعاصرة في هذا المجال و بعض هذه النماذج.

1.7. أسلوب الإدارة بالأهداف. يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى

ة عالية من الاهتمام من جانب الاكاديمين و التطبيقيين بجانب

السبب فيما يحظى به هذا الأسلوب من قوة دفع مستمرة و في بقاءه و تطوره كنظام للإدارة إلى اهتمامه

(1) التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المرجع السابق، ص 331-449.

(2) استراتيجيات التطوير: دار اسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2010، 13.

يعتمد على الكثير من

(1)

أو الأمامي التي يسعى الإداريون إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة و تظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف و إذا ة تختص بتوجيه السلوك الإنساني فان التفكير في الإدارة بمعزل عن الأهداف يفقد الإدارة معناها

عامة التي يعتمد عليها التخطيط و التنظيم و الرقابة

أهداف هو ناتج العمل التخطيطي لأنها تتطلب التنبؤ و الأخذ بعين الاعتبار ما يحمله المستقبل من تغيرات

يختلف تطبيق الإدارة بالأهداف من منظمة لأخرى ففي بعض المنظمات لا يزيد عن مجرد عبارة

يب الإدارية و في البعض الآخر تمثل الإدارة بالأهداف

مدخلا أساسيا لفلسفة الإدارة و بين هذين الاتجاهين المتطرفين تعني الإدارة بالأهداف معان مختلفة لأطراف مختلفة و رغم ذلك يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها"

في منظمة ما مشاركة بتحديد أهدافها و تعريف الميادين الرئيسية لمسؤولية كل فرد في شكل نتائج متوقعة و استخدام هذه المقاييس كمرشد لتشغيل الوحدة و تقييم مشاركة كل عضو من

"(2)

و يشير التعريف إلى عنصرين رئيسيين هما:

أ. المشاركة في وضع الأهداف: مشاركة في وضع الأهداف تبادل الأفكار الموضوعية بشأن ما يجب

تحقيقه من أهداف في المستقبل و ذلك بين الرئيس و المرؤوسين، و تهدف هذه المشاركة إلى البحث عن أفضل الطرق و الوسائل التي تؤدي إلى تحديد نتائج واضحة و قابلة للقياس يجب الوصول إليها في فترة زمنية محددة

من الناحية النظرية يعتمد جوهر هذه المشاركة على فلسفة مؤداها أن المرؤوسين سوف يوجهون أقصى

طاقاتهم لبلوغ أهداف شاركوا في تكوينها و أنهم سيحاسبون عليها و لكن في الواقع تختلف درجة و طبيعة مشاركة المرؤوسين في هذه العملية.

:

يقترح "البانيز" ثلاث خطوات لعملية وضع الأهداف مشاركة بين الرئيس و المرؤوس و هو يقول أن هذه

:

معرفة الأهداف:

التي يمكن طرحها في المناقشة.

المجموعة لكن يجب

.79

(1)

243

(2) محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة:

الاجتماع المبدئي:

و يتم شرح الطرق التي تؤدي إلى تحقيقها و يتم التركيز على تبادل الآراء في
مقابلة المرؤوسين: يقوم بعقد اجتماعات فردية مع مرؤوسيه الهدف من هذه الاجتماعات هو الفحص الدقيق
للاقتراحات و التوصل إلى مجموعة من الأهداف النهائية المقبولة لدى الطرفين و ترتيب الأهداف وفق أهميتها
و الاتفاق على الخطوط العريضة للوسائل التي تستخدم لتحقيقها و الأهداف المتفق عليها في الاجتماع
ب. تقييم الأهداف: و هو الموضوع الثاني في الإدارة بالأهداف هو تقييم الأداء المتحقق مع استخدام
الأهداف المتفق عليها كمعايير و تتم هذه العملية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف التي سبق تحديدها
و يجب في هذه الحالة 'نحرافات و أسبابها على أن يتم الاتفاق على إجراء التغييرات الضرورية في

تركز تلك الفلسفة على مجموعة من الدعائم و القيم التي من أهمها ما (1) :

- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني.

-

-

أولاً. أهمية الإدارة بالأهداف : و تظهر أهمية الإدارة بالأهداف للأسباب التالية (2):

- تنشيط و توجيه الجهود : للأهداف ترجع إلى كونها غايات يستهدفها

ديد أهدافها فان جهود العاملين لا بد أن توجه نحوها كما أنها تعتبر الدعامة اللازمة

و تكوين الاستراتيجيات و رسم السياسات.

- توفير مقاييس للتقييم: توفر الأهداف المعايير أو المقاييس التي تستخدم لأداء الإدارة و العاملين

أهداف المنظمة هي تعبير

كما أن المجتمع يستخدم الأهداف للحكم على مدى إسهام المنظمة في خدمة المجتمع

بالإضافة إلى ذلك فان الأهداف كمعايير تقدم المقياس اللازم لتقييم الفعالية الإدارية و التنظيمية .

- توفير مستلزمات الرقابة: إلى للأهداف المحددة و معنى ذلك

يمكن القيام بالرقابة ما لم تحدد

(1) لمي محمود موضوعات مختارة في كلية التجارة، جامعة عين شمس 1994 200.

242.

(2) محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة:

ثانيا.مزايا الإدارة بالأهداف⁽¹⁾: ينتج التطبيق الجيد لنظام

التي بها التطبيق و للعاملين بها رؤساء و مرؤوسين و فيما يلي أهم هذه المزايا.

أ.مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمؤسسة:

- تؤدي إلى زيادة فرص تحقيق غايات المنظمة من خلال تحديدها للأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف .
- الإعداد السليم للأهداف يمكن من تقويم أداء كل قسم أو إدارة في المنظمة عن طريق مراجعة العديد من

-

-

ب.مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة لرئيس العمل :

- يصبح لدى المرؤوسين فكرة واضحة عن متطلبات عمله،تمكنه بالتالي من أن يأخذ على عاتقه المسؤولية تجاه الجهد و الأداء المبذول في العمل .

- يصبح للمدير إطار فكري و قاعدة يستطيع من خلالها ان يقوم بالتغذية الاسترجاعية للمعلومات الخاصة

- على النتائج المتوقعة من العمل كما

- تيسير اكتشاف الأفراد الجديرين بالترقي نظرا لتوفير البيانات المحددة المتصلة بكل عمل عند التفكير في

ج.مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمرؤوسين:

- بموجب نتائج موضوعية محددة .

- يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس و هذا الوضوح الزائد يحفز له لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواه.

- بتشجيع المرؤوس على تطوير نفسه و يصبح بمقدوره من خلال تحليله لنقاط قوته و ضعفه أن يتعرف على ما يجب أن يفعله كي يتطور و تزيد فرصته في الترقى.

- يتزايد إحساس المرؤوس بقيمته و أهميته و يجد متعة أكبر في العمل كلما شعر بمدى انجازاته في تحقيق الأهداف التي أسهم في وضعها و من ثم يشعر مع رئيسه انه إنسان متزايد القيمة له دور واضح و محدد .

- و يمكن في النهاية استخلاص بعض مز
- تحسين عمليات التخطيط الطويل و القصير الأجل.
-
- توفير مصدر مستمر و مباشر للمعلومات المرتدة .
- توفير مصدر مستمر و مباشر للمعلومات المرتدة.
- توفير نوع من الرقابة الذاتية.

ثالثا. صعوبات الإدارة بالأهداف: رغم أن فكرة الإدارة بالأهداف من الأساليب و المداخل المفيدة في الإدارة

- في كل المواقف الإدارية فهي و إن كانت مناسبة للإدارة إلا أنها تواجه صعوبات عند تطبيقها على الأعمال غير الإدارية و المهنية.
- تتطلب الإدارة بالأهداف مهارة إدارية عالية بسبب الحاجة إلى وضع الأهداف بالتفاعل بين الرئيس
- تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف دائما قابلة للقياس و مثل هذه الشروط من الصعب توفيرها.
-

2.7. إدارة الموارد البشرية كمدخل لإدارة الأفراد:

- حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة و بينهم و بين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى و تدريبهم و ينعكس ذلك ايجابيا على رفع روحهم المعنوية و استقرارهم الوظيفي مما يؤدي في النهاية إلى حسن انجاز العمل و تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.
- تتعدد وجهات النظر حول مفهوم إدارة الأفراد و يمكن لنا أن نتعرض إلى
- جهاز متخصص يعمل في شؤون الأفراد داخل المنظمة من خلال تعيينهم أو حفزهم و رعايتهم و تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أدائهم بهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و استثمار طاقاتهم و إمكاناتهم بما يحقق الأهداف الفردية و التنظيمية⁽²⁾.
- حيث يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد التي تقدم أساسا لهذا المدخل و هي⁽³⁾:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة .

(1) محمد فالصالح :

(2) التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المرجع السابق، ص 332،

(3) 337.

- السياسات و البرامج و الممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للفرد.
- بيئة العمل لا بد أن تخلق بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد
- برامج و ممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ و تتحقق بطريقة

أ. نماذج إدارة الموارد البشرية:

ركيز التي يهتم بها الباحثون في هذا المجال و نعرض هنا بعض النماذج المطروحة لإدارة الإستراتيجية بغرض تبين أبعادها و ما تشير إليه من نقاط جديدة باهتمام و عناية ممارسي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية تعتبر مكملة لبعضها و غير متضاربة و أنها في مجموعها تمثل نموذجاً أوضح و اقرب

النموذج الأول. الإستراتيجية التنافسية للمنظمة: يقوم على أساس أن الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الإستراتيجية

الإستراتيجية الأولى

، حيث يهدف في النهاية لتحقيق أهداف و نتائج عملية.

النموذج الثاني. التوافق الاستراتيجي للمنظمة⁽¹⁾: يرى هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي تتم من خلالها التوفيق و إحداث التلاحم بين الموارد البشرية و بين التوجه الاستراتيجي للمنظ على إعداد و تنمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و تدعم تحقيقها و هناك نوعان من التوافق الاستراتيجي الأول راسي و يتم بين الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة و الثاني هو الأفقي يتم فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية حيث يعتمد هذا النموذج على فكرة التجميع بمعنى

متباعدة عن بعضها البعض بل متجمعة في مجموعات متكاملة و متناسقة داخليا فيما .

النموذج الثالث. نموذج الالتزام العالي⁽²⁾: يركز هذا النموذج على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات دون فرض من جهة خارجية و يحدد نموذج الالتزام العالي آليات تحقيق هذا الالتزام من

:

(1) : .341

(2) .341

- اشتراط القابلية للتدريب و الالتزام من جانب الموظف كـمعايير أساسية في تقدمه الوظيفي، الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .
- وفير درجة عالية من المرونة الوظائف الجامدة التي
- الالتزام نتيجة تمسكه بحرفية وصف المنظمة الفرصة للفرد للتحرك بحرية في أداء واجبات عمله.
- تبسيط الهياكل التنظيمية و التخفيف من الفوارق و المميزات المرتبطة بالمراكز الوظيفية بما يجعل
- و بذلك يحفز الأفراد للالتزام بتوجيهات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

- للتنظيم و إدارة العمليات يجعل
- و الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية نتيجة تكامل الخبرات و المساندة المشتركة و الإحساس بوحدة المصلحة.
- النموذج الرابع: إدارة الأداء المتميز:** النموذج على إن تحقق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تأثيرا
- أساسيا على المنظمة برفع كفاءة الأداء حتى تتحقق للمنظمة القدرة على تكوين هيكل الموارد البشرية المتميز
- :

- تطوير نظم رسمية لتبادل المعلومات مع الأفراد العاملين بالتنظيم.
- وضع تصميم واضح و دقيق للعمل و مراقبة اتجاهات العاملين و رغباتهم.
- م الأداء و تصميم نظم الترقية و الحوافز و المكافآت على أساس كفاءة و جودة الأداء.
- النموذج الخامس: ضمان الأمان الوظيفي:** حيث يعتبر مطلباً مهماً
- للدارة حتى يبدع في عمله و يرتفع مستوى الأداء العالي المستهدف كما يهدف إلى الاختيار الد
- أفضل العناصر بناء على معايير و مواصفات دقيقة للعمل و متطلبات شغله و السعي الدائب لتحقيق التوافق
- بين خصائص العمل و متطلباته و بين مواصفات الفرد و رغباته .
- النموذج السادس: هو المدخل التكاملية :**

- مجالات اهتمام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة
- الموارد البشرية الإستراتيجية هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت هي :
- إدارة الهياكل التنظيمية - - تغيير - إدارة المعاني
- و تشير هذه المحاور إلى أهمية الإستراتيجية
- و مجموعات العمل و مراجعة و تهيئة التنظيم لتقبل نتيجة تنمية و يتيح لهم فرص

بشرية تطور في المفاهيم و الرصيد المعرفي للمنظمة و أعضائها يستثمر في تحسين

(1)

3.7. أسلوب الإدارة المعلوماتية أو الالكترونية:

أ في مختلف أنحاء العالم و يبين أهميتها في التنمية و يسعى من

لى استخلاص بعض الدروس بشأن الاهتمام بهذه و بين أهميتها في التنمية

دور الالكترونيات في ال

أ. أهمية نظم المعلومات الإدارية:

- تزايد المعرفة المتاحة للإداريين و التي يمكن استخدامه في اتخاذ قراراتهم طبقا للمعرفة العلمية المتقدمة.
- ازدياد درجة تخصص و الاتجاه نحو التنوع الإداري و الخدمات مع ازدياد ا
- انتشار أنشطة الهيئات و المؤسسات و لامركزيتها مما زاد من حاجتها إلى أساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم طبقا لما هو متفق عليه في الخطة.

و تكتسب نظم المعلومات الإدارية جزء كبير من أهميتها باعتبارها ناحية وظيفية إدارة نظم المعلومات للنواحي الأخرى لإدارة عناصر التنظيم حيث تكتسب أهميتها من تأثيرها على نجاح المنظمة أو المؤسسة في تحقيقها لأهدافها و تدل البحوث و الدراسات الأكاديمية على تزايد فرصة الإدارة في نجاحات المعلومات لإدارتها و قد أصبحت إدارة نظم المعلومات

نواحي التي يقوم عليها نجاح النشاط التنافسي للمنشآت و تحقق أهدافها الإستراتيجية و التشغيلية. و إذا كان اتخاذ القرارات هو من أهم وظائف المدير العصري فان دعم اتخاذ القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي

(1)

ب. و في ضوء ما سبق تتحدد أهمية نظم المعلومات في الآتي:

- توفير المعلومات المناسبة و الخارجي للإدارة على كافة المستويات حتى يمكن اتخاذ
- توفير مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية و تعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم و ادارة وظائف برامج الخدمة الاجتماعية في المؤسسات.
- تساعد في ترشيد القرارات المتخذة بالمنظمة مما ينعكس على ضمان توقع نجاح و فاعلية القرارات.

(1) : الإستراتيجية

(2) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية الى الممارسات الميدانية ،

- تساعد في تحديد حاجات المنظمة بنائيا ووظيفيا مما يدعم كفاءتها في تحقيق الأهداف.
- البيانات و المعلومات أساسية في تحديد حاجات المنظمة من العنصر البشري و المالي لتحقيق الأهداف

- وضع الضمانات الكفيلة التي تؤمن تدفق العلاقات و الاتصالات و سهولة انسياب البيانات و بين الرؤساء و المرؤوسين و أقسام و وحدات المنظمة و مستوياتها الإدارية.
- ضرورة تعدد مصادر البيانات و المعلومات المختلفة و إعدادها تاريخيا مما يدل على مؤشرات محددة
- تصميم البيانات و المعلومات و حفظها بما يسمح بسهولة الحصول عليها طبقا لأكثر من متغير .

ج. نظم المعلومات التي تدعم وظائف الإدارة⁽¹⁾ :

تدعم هذه النظم بشكل أساسي وظائف الإدارة من تخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة و ادوار الإدارة عامة و اتخاذ القرارات خاصة و لقد كان هذا الدعم هو الهدف الرئيسي لصناعة و لكي يتسنى لنا فهم كيفية دعم هذه النظم لاحتياجات الإدارة من معلومات علينا استعراض علاقتها بـ :

- التخطيط هو وضع الأهداف و تطوير الاستراتيجيات .
- التنظيم هو إسناد المسؤوليات للأفراد و المجموعات.

و تنقسم نظم دعم الإدارة و اتخاذ القرارات إلى (2):

نظم إعداد التقارير: و توفر هذه النظم المعلومات المفيدة في صورة تقارير لدعم متطلبات اتخاذ القرارات.

نظم دعم القرارات و هي نظم تخاطبية تقوم على استخدام

نظم معلومات المديرين: تصمم خصيصا لتوفير احتياجات المديرين التفصيلية من بيانات في شكل ودي.

نظم دعم المديرين: و تصمم لدعم المديرين بالبيانات و النماذج التحليلية اللازمة لاتخاذهم القرارات .

النظم الخبيرة: تقوم على قاعدة معرفة و قواعد للتفكير و تقدم المشورة و النصح للمدير عند اتخاذ القرارات

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص

نظم اتخاذ القرارات الإستراتيجية: اعد على اتخاذ القرار من خلال توفير احتياجاتهم من المعلومات الإستراتيجية.

4.7. أسلوب إدارة الأزمات: يجري الخلط بين مفهو و غيرها

تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها هذا النظام، و الواقع الأزمات يحتاج إلى قدر عال من التخطيط فالتخطيط السليم القائم على تنبؤات دقيقة قدر المستطاع يسهم في رة الأزمة بشكل أكثر فعالية مقارنة بحالة لا يوجد فيها تخطيط مسبق، كما أن السليمة للأزمات

بالأزمات صلاحيات و أدوار واضحة تجاه (1).

كما إن مفهوم إدارة الأزمة يؤكد على ضرورة وجود أجهزة رقابية محكمة تمنع حصول الأزمات و إن حصلت ا و عليه فان مفهوم إدارة الأزمة لا يختلف عن أي مفهوم آخر في إدارة النشاطات في المنظمة إلا ن إدارة الأزمة تحتاج إلى صلاحيات أوسع بحكم تأثير الأزمة على المنظمة برمتها و ليس جزء (2).

و من أكثر التعريفات التي تحضى بشبه إجماع من علماء السياسة ذلك التعريف الذي يعرف الأزمة بأنها موقف يشكل تهديداً أساسياً لقيم صانع القرار و يتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية .

فتعني التلاعب بعناصر الموقف بما في ذلك التلويح باستخدام القوة بشكل يضمن المصالح العامة دون التوسط في الصدام، و الحقيقة الآن أننا نعيش اليوم الأزمات و الكوارث و الصراعات و التناقضات و التحديات العنيفة التي تحيط بنا في جميع المجالات و إذا أمعنا النظر في عالمنا المعاصر، فإننا نجد سيادة عدم التوافق في العلاقات و التعارض بين الكيانات و بعضها البعض بل و داخل الكيان الواحد في بعض الأحيان و تعد هذه التناقضات و الصراعات و التحديات العنيفة و التطورات الملاحقة و عدم التوافق هي المولد الأكبر لحدوث الأزمات يضاف إلى ذلك سيطرة الارتجالية و العشوائية و الممارسة الخاطئة (3).

هنا تطلق على محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات التي تتعرض لها نهما مرحلة متقدمة من الصراع، و طالما كانت الأزمة مرحلة من مراحل الصراع أو درجة من

(1) بشير العلق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية 2009

درجاته، وهناك صعوبة في تحديد مفهوم الأزمة يكمن في شمولية طبيعته و اتساع نطاق استعماله لينطبق على مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل الإنساني⁽¹⁾.

لم يعد : تعترض لازمة؟ و
: متى ستقع الأزمة؟ كما المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها و الإعداد

بجانب أنها تحقق لنفسها وضعا تنافسيا أفضل من غيرها⁽²⁾.

أ. عناصر فهم الأزمة :⁽³⁾

-موقف مفاجيء: أن بداية لا بد أن تكون مفاجئة في وقوعها و توقعها إذ أن هناك مواقف تكون متوقعة و تبني القرارات مسبقا بناء على حسابات توقعها و ربما يأتي رد الفعل بالتوقع إلى منع وقوع الحدث نفسه فلا

الحدث كونها أزمة لان أول عناصر الأزمة يشترك أن تكون مفاجئة .

-تهديد قيم صانع القرار بشكل أساسي: إلى كون الحدث و الواقعة يجري بشكل مفاجيء فان العنصر الثاني يتطلب أن تشكل الواقعة في حد ذاتها تهديد أساسي لقيم صانع القرار الذي يواجه هذه الواقعة فقد تحدث واقعة بشكل مفاجيء غير متوقع و لكنها لا تنطوي على تهديد أساسي لقيم صانع القرار و في هذا

-اتخاذ القرار في فترة وجيزة:العنصر الثالث المكون للازمة يتمثل في انه يتطلب من الطرف الذي ينظر للموقف أو الحدث على انه أزمة يتطلب منه اتخاذ قرار سريع إذ لا يترك لهذا الطرف الوقت الكافي لإجراء ما يؤدي إلى تصعيد تلقائي و مركزية شديدة في اتخاذ القرار.

-الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات⁽⁴⁾:تعتبر في حقيقتها فشل خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة أو لهذه الأسباب جميعها،و من هنا فان حدوث الأزمات يستوجب في الحقيقة تغيير القائمين على إدارة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة. من الواضح أنه يمكن تصنيف الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات إلى نوعين هما⁽⁵⁾:

(1) 16.

(2) ل عبد المنعم ، علي محمود: 216.

(3) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: دارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية،المرجع السابق،ص 228.

(4) محسن احمد الخضيرى : : ولي 27.

(5) البشير العلاق:العلاقات العامة في الأزمات،المرجع السابق،ص 62.

أ. الأسباب الإنسانية: جماع مجال الأزمات و أساليب إدارتها أن من أبرز أسباب

مات قدر تعلق الأمر بالجانب الإنساني الآتي:

(1)

- سوء التقدير و الاحترام و الافتقار إلى الحكمة.
- حب السيطرة و المركزية الشديدة و انعدام أو ضعف التفكير الاستراتيجي.
- تعارض الأهداف و المصالح و اعتماد العاطفة لاتخاذ القرارات و عدم الاحتكام للعقل و المنطق.

يجاز هذه

ب. الأسباب الإدارية: و هي كثيرة للغاية و

الأسباب بالآتي.

- غير المشروع.
- عدم التخطيط أو سوء التخطيط و الارتجالية و التهور في اتخاذ القرارات المصيرية.
- اتخاذ القرارات بشكل عشوائي دون الرجوع للآخر .
- انعدام خطط العمل و برامجه أو ضعف خطط العمل.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الافتقار إلى ثقافة المنظمة مع تعارض أهداف العاملين مع أهداف التنظيم.

—أساليب الأزمة⁽¹⁾: إلى نوعان الأول متداول و الثاني عبارة عن طرق لا تزال في

معظمها قيد التحريب و يصطلح عليها بالطرق غير التقليدية. و من ثم إدارتها إلى:

أ. الطرق التقليدية:

إنكار الأزمة:

لتدمير الأزمة و السيطرة عليها .

كبت الأزمة: و تعني تأجيل ظهور الأزمة و هو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

إخماد الأزمة: و هي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر

التقليل من الأزمة: أي التقليل من تأثيرها و نتائجها و هنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة و لكن باعتبارها أزمة

غير مهمة .

تنفيس الأزمة:

تفريغ الأزمة: و يتم من خلالها إيجاد مسارات بديلة و متعددة أمام

الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة و بديلة.

عزل قوى الأزمة: القوى الصانعة للأزمة و عزلها عن مسار الأزمة و عن مؤيديها ذلك من اجل

منع انتشارها و بالتالي سهولة التعامل.

ب. الطرق غير تقليدية:

ح العصر و متوافقة مع متغيراته و أهم هذه الطرق ما يلي:

طريقة فرق العمل: استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير

و متخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب.

طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حصلت الأزمة و تستخدم هذه الطريقة غالبا في

المنظمات عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: و هي أكثر الطرق تأثيرا و تستخدم عندما تتعلق الأزمة

بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري و تعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة و عن خطورتها و كيفية التعامل

(1) البشير العلق: العلاقات العامة في الأزمات، المرجع السابق، ص 86.

طريقة الاحتواء: محاصرة في نطاق ضيق و محدود

طريقة تصعيد الأزمة: غير واضحة المعالم و عندما يكون هناك تكتل عند

مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

و غيرها. و المهم هنا هي إفقاد الأزمة لهويتها

و مضمونها و بالتالي فقدان قوة الضغط

طريقة تفتيت الأزمات: شديدة و خطيرة و تعتمد هذه الطريقة

جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المؤلفة لتحالفات الأزمة و تحديد إطار المصالح المتضاربة و المنافع المحتملة

أعضاء هذه التحالفات و من ثمة ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة و إيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات

الكبرى إلى صغيرة مفتتة.

طريقة تدمير الأزمة ذاتيا و تفجيرها من الداخل: الطرق غير التقليدية للتعامل مع

و الصدام المباشر و غالبا ما تستخدم في حالة عدم توافر المعلومات و

إذا مكن خطورتها و تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل و يتم التعامل مع هذه الأزمة على

النحو التالي⁽¹⁾:

- استقطاب بعض عناصر التحريك و الدفع للأزمة

- للأزمة.

5.7. أسلوب إدارة التميز:

يعتمد على التغيير في ملامح السلوك من خلال تلك التحولات السلوكية الايجابية تؤكد أن

التغيير الاجتماعي كما تؤكد على التأثير الايجابي الأحسن من البيئة، فهذا

هذا النموذج يعتمد على التغيير في ملامح السلوك من خلال⁽²⁾:

(1) البشير العلاق: العلاقات العامة في الأزمات، المرجع السابق، ص 90.

(2) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية.

- توفير الخدمات الأساسية و العامة الجيدة حيث ينظرون لبيئتهم الاجتماعية و يسعون للانتقال بما للأفضل و النهوض بما للأمام.
- إقبال من هم من المجتمع المدني لإقامة مشروعات الخدمية من قبل المهتمين لدعمها .
- اختلاف نوعي في السلوك العام للأفراد في المجتمع المدني.
- للأعمال الخيرية من أهمية
- حيث يمكننا أن نتأمل عناصر ذلك النموذج أو الأسلوب و هي:
- القيادة الايجابية كعنصر محوري من دراسة نمط إدارة التميز باستخدام إدارة التحول جذرية، بالانفتاح على الأفراد و الاحتكاك الدائم بهم في أوساطهم و التعرف المباشر على مشكلاتهم.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالتجول:
- التخطيط العملي: يقصد به وضع خطط و برامج قابلة للتنفيذ تراعي لتحقيق البرامج المختلفة في المجتمع .
- ترتيب الأولويات : الملامح المميزة لنموذج إدارة التميز في المجتمعات المحلية للنجاح في التعامل مع لمشكلات المحلية أي إعادة بناء و تجديد المجتمع المحلي.
- الحسم في القرار: وعدم التردد مادام الاتفاق على تنمية موضوع القرار لدفع التنمية في المجتمع المحلي و يمكن الاستعانة بقدرات القيادة الايجابية الشخصية في اتخاذ القرار و المساعدة في استقطاب

6.6. أسلوب الإدارة الإستراتيجية: إذا كانت الإستراتيجية هي الإطار الذي يعكس ما تريد المؤسسة في المستقبل فان الإدارة الإستراتيجية تعكس عملية صنع هذه الإستراتيجية و تطبيقها و متابعتها و تشير مراجعة المحاولات التي هدفت إلى وضع تصور لعملية الإدارة الإستراتيجية، إلى أن هناك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها كدعم أساسية لوجود إستراتيجية فعالة و يمكن أن نعرض فيما يلي لبعض النماذج الهامة التي هدفت لوضع تصور لعملية الإدارة الإستراتيجية وفق محاور معينة تتحكم في الإدارة الإستراتيجية و التي تعكس هذه المحاور عمليا و هذه المراحل هي⁽¹⁾:

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية.

- الاستهلال الاستراتيجي:

- وضع الدعائم الإستراتيجية: توضع على نحو متفق التوافق بين مصالح المجتمع و العاملين و المساهمين و الاستفادة من أقصى الموارد المتاحة حاليا و التي يمكن توفيرها مستقبلا.

- التحليل الاستراتيجي: و نحو

من خلال تفكير عميق مسبق و ليس تحت ضغط الوقت.

- التشخيص الاستراتيجي: تقوم المؤسسة بتقدير الأنشطة و الخدمات المتوقعة لمدة زمنية محددة مستقبلا القوة و الضعف في أداء المؤسسة لتحسين مرزها.

- التطبيق و المتابعة: إلى وجود معايير محددة مسبقا بطريقة جيدة و واقعية و محددة

مع إتباع أسلوب الرقابة الشاملة و المستمرة حيث يتم توقع الانحرافات قبل حدوثها ليتم التكفل بها و كذلك توفير المعلومات للمؤسسة لمساعدتها على استيعاب التغيرات الجديدة التي تصاحب الإستراتيجية.

7.7. أسلوب الإصلاح الإداري: اهتمام جملة من الدارسين مما وفر

حجما ضخما من الأدبيات في هذا المجال، و رغم كثرة الاهتمام بموضوع الإصلاح الإداري و تقدم كثير من الباحثين لتعريفات مختلفة له فانه لا يوجد حتى الآن تعريف واحد متفق عليه مثلا باعتباره الجهود المخططة لإدخال تغييرات جذرية في الإدارة العامة من خلال إصلاح شامل أو بحد ادني من خلال أساليب لتحسين أو لهماكل التنظيمية أو شؤون الأفراد، أو أحداث تغيير معتمد أي بتأثير من خارج أي البيروقراطية للتحويل الإداري مقابل مقاومة أي الجهاز الإداري.

سنتحدث عن تغيير إداري مخ

القدرة و الضعف في البيروقراطية. و يمكن الوصول إلى هذا الأمر من خلال إجراء تحلي شامل لواقع الإدارة⁽¹⁾.

- مراحل الإصلاح الإداري⁽²⁾:

✓ الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح الإداري : دور المؤثرات المختلفة الخارجية التي تحرك

إحساس بهذه الأعراض و بعدم الرضا عن أعمال الإدارة و تحلق إحساسا بالحاجة إلى الإصلاح الإداري

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية.

✓ وضع أهداف الإصلاح الإداري: إن تكوين مجموعة من أهداف و غايات مطلوب تحقيق الوصول إلى معالجة هذه الأعراض التي يشكو منها الجهاز الإداري الإداري عملية صعبة للغاية فأهداف الإصلاح الإداري هي في النهاية ما يراه المصلحون و هنا نجد يوجد نظرية علمية لماهية الإصلاح الإداري فالاختلاف في تفضيل ووض (1).

- فيما بين مفكري و مخططي الإصلاح الإداري أنفسهم .

✓ تنفيذ الإصلاح الإداري: هذه المرحلة أصعب مراحل الإصلاح الإداري جميعا فالمطلوب تنفيذه برغم س لأنه رجعي و لكن الجهاز الإداري يرى في الإصلاح انه، و يقلل من مزاياه التي حصل عليها في ظل الوضع الإداري القائم قبل

من ثم فمن الضروري تهيئة المناخ الملائم لتنفيذ الإصلاح الإداري قبل البدء فيه فعليا (2).

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية،

.252

.253

(2)

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل ماهية الإدارة ، الخدمة الاجتماعية، حيث خلصنا إلى أنها تلك الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الأهداف التي قامت من أجلها و يكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة ئف، و هي بذلك كعملية و أسلوب يستهدفان تحقيق برنامج بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين يتم تنسيق الجهود من خلاله لتسير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

فإدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية تعتمد على ثلاث ركائز هي معاملة العاملين و منح المزايا نوية و إتاحة الفرص للتطور المهني و الوظيفي لهؤلاء العاملين من خلال حشد حماسهم نحو المؤسسة و تكريس جهودهم بشكل جماعي لتقديم مساهمة في العمل الاجتماعي لرعاية المعوقين .

استخدام الموارد المتاحة و رسم السياسات الناجحة في مجال الإعاقة و تحويلها إلى الأهداف التي قامت من

و المبادئ و المقومات ثم ماهية الإدارة من حيث الأهمية و الخصائص و الاتجاهات الحديثة لإدارة هذه المؤسسات و سنحاول في الفصل الموالي التركيز على حصر العمليات و الوظائف الإدارية التي تعتبر كضرورة

الفصل الرابع

عمليات ووظائف الإدارة في مؤسسات المعوقين

الفصل الرابع

عمليات و وظائف الإدارة في مؤسسات المعوقين

أولاً. التنظيم الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين

1. أهمية التنظيم الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين

2. أنواع التنظيم الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين

3. عناصر التنظيم الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين

ثانياً. وظائف الإدارة في الخدمة الاجتماعية لرعاية المعوقين

1. وظيفة التخطيط الإداري

2. وظيفة التوظيف و التدريب الإداري

3. وظيفة التوجيه و الرقابة

4. وظيفة التنسيق و الاتصال

5. وظيفة التمويل و الميزانية

6. وظيفة العلاقات العامة

7. وظيفة صنع و اتخاذ القرارات

8. الصعوبات التي تواجه مؤسسات رعاية المعوقين

تمهيد

إن العاملون في مؤسسات رعاية المعوقين بحاجة لفهم الإدارة و عملياتها ووظائفها و ذلك من أجل توجيه الطاقات و الإمكانيات المادية و المالية و البشرية كافة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فاعلية و هذا لا يحقق إلا من خلال أسلوب علمي .

و حيث أن الأخصائي الاجتماعي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التخطيط العلمي السليم و التوجيه و التنظيم و العلاقات العامة و اتخاذ القرارات و غيرها من الوظائف فمن الضروري أيضا له أن يكون ملما بمفاهيم الإدارة و عملياتها و تحديدا مؤسسات رعاية المعاقين .

و لذا سنقوم في هذا الفصل بإستعراض أهم مفاهيم التنظيم الإداري في مؤسسات المعاقين من خلال تناول أهمية و أنواع و أشكال و عناصر التنظيم الإداري و كذا أهم العمليات و الوظائف الإدارية المهمة التي تعد الأساس في الإدارة فسيتم تناولها بشيء من التفصيل بين التخطيط و التدريب و التوجيه و الرقابة و التنسيق و الاتصال و التمويل و إعداد الميزانية و العلاقات العامة و صنع و اتخاذ القرار .
و في الأخير حاولنا الإلمام قدر المستطاع بأهم المشكلات و المعوقات التي تعترض إدارة مؤسسات المعاقين .

أولاً. التنظيم الإداري في مؤسسات المعاقين

يعتبر التنظيم من الأركان الأساسية في الإدارة لما له من أهمية في تحديد مرتكزات عملها ووضع الهيكلية الإدارية المختلفة التي يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بهدف تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط الموضوعة و الوصول إلى النتائج المرجوة بنجاح و تميز ضمن الشروط الموضوعية المحيطة داخليا و خارجيا و عملية التنظيم بطبيعتها بشكل الإجابة على الإشكالية التالية (1):

إن الجهود الوظيفية في المؤسسة تحتاج إلى تكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة و فعالية و لا بد لكل مدير من أن يعرف ما هي الأنشطة التي يشرف عليها و تقع تحت إدارته و مسؤوليته و ضمن نطاق صلاحياته ؟ و يعرف أيضا من هو رئيسه الأعلى الذي يرفع إليه تقاريره و المسؤول أمامه ؟ و من هم مرؤوسوه الذين يشرف عليهم و يوجههم و أن يوفر كل مدير التنسيق و الانسجام بين مجموعات و فرق العمل ؟

حيث أن هنري فورد الثاني H.Ford II عندما تولى سنة 1947 مهمة إنقاذ شركة فورد موثورز من الإفلاس قال "ان مهمتنا الأولى الأساسية هي التنظيم باعتباره الوظيفة التي تمكن المدير من تجميع المهام بطريقة تجعلها سهلة الانجاز من قبل المرؤوسين" (2)، وبالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المفاهيم عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه لذا نرى من الأفضل في ظل هذا التضارب أن نلجأ إلى أكثر من تعريف للتنظيم حتى يمكننا الاستدلال إلى مفاهيم واضحة و دقيقة يصلح معها تحديد المقومات التي يستند إليها المفهوم .

إن كلمة تنظيم تستخدم في الكتابات الإدارية بمعنى منظمة و المنظمة مهما تباينت أشكالها و أغراضها إلا أنها جميعا تملك خصائص مشتركة :- إن جميع المؤسسات تضم جماعة من الناس - إن جميع المؤسسات هادفة .- إن جميع المؤسسات تتضمن درجة من الرسمية التي تحدد الاتجاه السلوكي للعاملين بها .

و التنظيم الإداري عملية مستمرة، و هو الوسيلة التي ترتبط بها أعدادا كبيرة من الناس يقومون بأعمال معقدة و يرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها، فحينما وجد أكثر من فرد واحد في عملية من العمليات و جب التنظيم إذ يجب تحديد حقوق و واجبات كل منهم.

فالتنظيم هو تحديد العلاقات البشرية المتشابكة أو المشتركة للوصول إلى هدف أو غرض معين (3) حيث يعتبر إطار وظائف الإدارة، و ما يترتب على ذلك من النظر إليه على أنه يتضمن طبيعته مختلف العلاقات

(1) موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة : المرجع السابق ص 91.

(2) Louis Allen, *Le metier de directeur les editions des organisations*, Paris, 1964, P,23 ,

(3) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 171.

و النتائج التي تترتب على تحديد دور الإدارة و على تحديد الوسائل لتحقيق هذه الأدوار و ما يجب أن يترتب على ذلك بالضرورة من وجود أدوات اتصال، و تعاون و تنسيق في مختلف مستوياته.

1. أهمية التنظيم الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين

إن كل مستوى إداري يمارس وظيفة التنظيم لكن أبعاد هذه الوظيفة التنظيم و نطاق ممارستها و أهميتها و درجة تعقدها تختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، فبينما تختص الإدارة العليا بوضع التنظيم العام بما يكفل تحقيق الترابط بين كافة أوجه النشاط تختص الإدارة الوسطى بوضع التنظيمات الفرعية في حدود التنظيم العام المقرر، كما تختص الإدارة المباشرة بتنظيم العمل داخل الوحدات التي يتم الإشراف المباشر عليها بما يكفل استبعاد الضياع في الوقت و الجهد و التكلفة .

و مهمة تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الأشخاص الذين سيقومون بأدائها و ما ينبغي توفيره من العناصر المادية للبيئة و العلاقات بين الأشخاص من وجهة نظر الأبعاد النسبية للسلطة تكون ما يمكن أن نطلق عليه الأجزاء أو المكونات الملموسة للتنظيم و هي تبدو من الأمور الجوهرية في مفهوم التنظيم الإداري.

و كما سبق لنا القول فان المفهوم الحيوي للتنظيم هو أن يزود الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة و بالفعل فان التنظيم يقدم المحور أو المركز الذي حوله يمكن الأفراد توحيد جهودهم مع إسهام كل واحد ما لديه لتحقيق الهدف المحدد ، أو بعبارة أخرى إن جزءا هاما من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس جماعة من الشخصيات المختلفة و صهر المصالح المختلفة و المتنوعة و استخدام القدرات كل ذلك نحو اتجاه معين محدد⁽¹⁾.

و يقدم الهيكل التنظيمي الإطار الذي يمكن للأفراد العمل داخله بكفاءة و فاعلية حيث يساعد على إيجاد الوسيلة التي يمكن القيام بمهام و وظائفهم كما انه يساعد على تحقيق الترابط بين جهودهم أثناء مباشرتهم لوظائفهم لا يمكن أن يكون فاعلا إلا إذا علم على وجه التحديد بما يلي⁽²⁾ :

- أوجه النشاط المنوط به و إلى من يجب عليه أن يرفع تقاريره عن نتائج العمل.
- من يساعده في هذه الأنشطة و من هم الذين سيعرضون عليه نتائج أعمالهم.
- أن يعلم بمطالب وواجبات الوظيفة وحدود و اختصاصات هذه الوظيفة .
- علاقة هذه الوظيفة التي يشغلها بالوظائف الأخرى .

(1) أيمن عواد غريب: تنظيم و إدارة مؤسسات التربية الخاصة ، دار حنين للنشر و التوزيع ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، ص 54-55 .

(2) المرجع نفسه ، ص 55.

بناء على ما تقدم تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية⁽¹⁾ :

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ و القواعد و الأصول تؤثر مباشرة على تكوينه و ديناميكيته.
- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر والاحتياجات و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة .
- يرسم التنظيم الأدوار و يحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات و أيضا لقنوات الاتصال الرسمية .

إذا يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن الأفراد العمل و مراكزه و العلاقات و التنظيم القادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات و على تحقيق التوازن فيما بينها هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأهداف .

2. أنواع التنظيم الإداري في مؤسسات رعاية المعوقين

يعد التنظيم الإداري عملية مستمرة مرتبطة بوجود المنظمات، و لا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة و توقفها عن العمل، و يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من التنظيم هو:

1.2. التنظيم الرسمي.

يعتمد منطق التنظيم الرسمي على الالتزام الكامل و الحرفي بما تقرره السلطات العليا الرسمية المختصة ببناء التنظيم و تحديد حركة اتجاهه بصورة محددة و هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف و يسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف و الأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة و النطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية و قنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة⁽²⁾.

يعرف التنظيم الرسمي بأنه "التنظيم القائم على القوانين و القرارات و اللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقا لتدرج السلطة و تحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد في المنظمة اختصاصات و دور، ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين بحيث يكون كل منهم على علم عام بحقوقه و واجباته و حدود علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه و بكيفية الاتصال بمن يرأسونه و من هو دونه من العاملين

(1) كامل بربر : الإدارة عملية و نظام : المرجع السابق ، ص 85.

(2) جابر عوض سيد ، د. أبو الحسن عبد الموجود : المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص

و يعرف ممن يتلقى الأوامر و التعليمات و إلى من يصدر التعليمات و حدود اتصالاته بالإدارات و الأقسام الأخرى⁽¹⁾.

و التنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة و تحديد العلاقات و المستويات و تقسيم العمل و توزيع الاختصاصات، كما تريدها إدارة المنظمة و وجود قنوات للاتصالات تشمل جميع أجزاء المنظمة بما يحقق تدفق المعلومات إلى مختلف المستويات بما يحقق التكامل في المنظمة

أ. أشكال التنظيم الرسمي: تعدد أشكال التنظيم الرسمي و لكل منها خصائص تشترك فيها مع الأشكال الأخرى كما أن لكل منها خصائص تميزها عن الأخر و من تلك الأشكال:

التنظيم الخطي: و يعد من أقدم أنواع التنظيم و يسمى التنظيم الخطي و ذلك لأن التعليمات تنساب في خط رأسي من أعلى إلى أسفل من رئيس إلى من يليه في المستوى الإداري حتى تصل إلى الشخص الذي يقوم بالتنفيذ و لذلك فإن كل مستوى إداري في المنظمة يكون مستقلا و يكون لرئيسه حق اتخاذ القرارات فيما له من اختصاصات، و يتميز هذا النوع من التنظيم بالوضوح و البساطة و سرعة التنفيذ حيث أن كل عامل يعرف من يراجعه و من له حق مساءلته إلا أن المشكلة المترتبة على هذا النوع هي صعوبة وجود المدير صاحب الخبرة هذا بالإضافة إلى أن العبء الكبير يقع عليه إلى جانب تركيز السلطة في يد رئيس واحد مما لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة و عدم الابتكار⁽²⁾.

التنظيم الوظيفي: و يعتبر "فردريك تايلور" هو من فكر في هذا النوع من التنظيم حينما أشار إلى أن مسؤوليات رئيس العمل قد أصبحت متشعبة و متنوعة لدرجة أنه لم يعد يستطيع مباشرة تلك المسؤوليات و اقترح تقسيم الأنشطة بالمنظمة إلى وحدات إدارية يشرف على كل منها مدير متخصص في شؤون وظيفته و يتميز هذا النوع بسهولة القيام بالعمل من جانب و دقة الانجاز من جانب آخر، على أن هذا النوع من التنظيم يعيبه صعوبة التنسيق بين الوحدات و أصبح الإداري الواحد يتلقى أوامره من أكثر من رئيس أضف إلى ذلك التداخل بين الاختصاصات مما يولد الخلافات بين الرؤساء بالإضافة إلى ضياع المسؤولية بينهم و صعوبة تحديدها⁽³⁾.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية: المرجع السابق، ص 175.

(2) المرجع نفسه، 176.

(3) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المرجع السابق، ص

التنظيم التنازلي الاستشاري: و يقوم هذا النوع من التنظيم على فكرة التنظيم الرأسي من حيث تمركز السلطة في يد مسؤول واحد مع توفير أشخاص معينين يقومون بمساعدته في الأعمال التي تدخل ضمن حدود تخصصهم و تسمى وظائفهم بالوظائف المساعدة أو الاستشارية .

2.2. التنظيم غير الرسمي. يعرف التنظيم غير الرسمي في المنظمة بأنه "شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة، أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم و رغباتهم و ميولهم و تطلعاتهم"⁽¹⁾.

و يحدد البعض التنظيم غير الرسمي بأنه "هو ذلك الجانب من بناء التنظيم إلى ينشأ عن التوقعات الكامنة من أنماط السلوك و التفكير، أو أنه يرجع إلى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الأفراد و الجماعات و يمثل هذا البناء الذي وصف بأنه ديناميات البيروقراطية، انحرافا عن النموذج المثالي البيروقراطي، الذي لا يتضمن سوى العلاقات الصورية الرشيدة"⁽²⁾.

3. عناصر التنظيم الإداري في مؤسسات المعوقين

إن عملية تنظيم المنظمة ليست بالسهولة بمكان فهي في غاية التعقيد و الصعوبة نظرا لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم، و تعتبر عملية تجميع الأنشطة أساس بناء التنظيم، و من ثم فيجب تقسيم العمل إلى وحدات عمل بسيطة، ثم إعادة و توحيد ذلك في إطار متكامل، من أجل توجيه التنظيم على تحقيق الأهداف المنوطة به، و ذلك يستلزم الوقوف على مختلف أنشطة التنظيم، و خاصة الهامة منها و الأقسام التي تقوم بها، و يمثل الهيكل التنظيمي و يطلق عليه البناء التنظيمي أو الإطار العام لعملية التنظيم لذا سنناقش ماهية الهيكل التنظيمي و أهميته و جوانبه و أبعاده و خصائصه الرئيسية .

العنصر الأول. الهيكل التنظيمي. إن أكثر ما يؤثر على إدراك الفرد لعمله و سلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي و إن من واجب المديرين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة و على تحقيق الأهداف .

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية : المرجع السابق ، ص 175.

(2) محمد علي محمد، على اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية، 1983، ص 545.

حيث يعرف الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد و يتضمن هذا التعريف تقسيم العمل و التخصص و وجود رتب و تسلسل ، كما يرى آخرون انه الإطار الذي يركز على تخصص الوظائف و تقسيمها ووضع الأنظمة و الإجراءات و تحديد السلطة⁽¹⁾ حيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية .

أهمية و فوائد الهيكل التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة و ليس غاية انه وسيلة لمساعدة المنظمة و العاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح فالهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية و هي⁽²⁾ :

- إن أول و أهم الوظائف هي تحقيق مخرجات و منتجات المنظمة و تحقيق أهدافها.
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى ادني درجة ممكنة فالهيكل التنظيمي يفرض لضمان التزام الأفراد و تقيدهم بمتطلبات المنظمة و ليس العكس .

- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة حيث يحدد ماهي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة و يتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات .

- إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ،المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح -تحديد ادوار الأفراد في المنظمة -المساعدة في اتخاذ القرارات كما ينظر إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عرض النتائج و الآثار السلبية العديدة و الخطيرة التي قد تنشأ عند تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم و منها.

- **تدني معنويات العاملين و حافزهم :** بسبب التناقض في القرارات و عدم الموضوعية و عدم تفويض سلطات كافية و كذا عدم وضوح دور كل فرد و ما هو متوقع منه و هذا ناشئ عن عدم تحديد مهام الوظائف .

- **بطء القرارات و اتخاذ قرارات غير سليمة:** بسبب عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب بسبب طول السلم الهرمي وعدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المنظمة،و الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم .

- **حدوث الاحتكاك و الانتزاع و الافتقار للتنسيق :** بسبب وجود أهداف متضاربة و عمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائط ارتباط و تنسيق فيما بينهم و كذا الفصل بين التخطيط و التنفيذ .

(1) حسين حريم :مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) المرجع السابق ، ص 145.

(2) المرجع نفسه ،ص 146.

- قد لا يستجيب المنظمة على نحو إبداعي للمستجدات : بسبب عدم تضمين الهيكل التنظيمي بمراقبة التغيرات و عدم إدراك الإدارة لأهمية نشاطي الإبداع و تخطيط التغيير .

- هناك مؤشرات و عوارض الهيكل التنظيمي غير السليم :أي وجود مشكلات في الهيكل التنظيمي مثل وجود أفراد يتبعون لرؤساء لا يستطيع هؤلاء الرؤساء البث في تعيينهم أو فصلهم و إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد بدون منحهم سلطات كافية و عدم تحديد المسؤولية و المساءلة بوضوح و الصراعات بين الوحدات التنظيمية .

تصميم الهيكل التنظيمي. إن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمراً سهلاً و لا يتم مرة واحدة إنما هي عملية معقدة و مستمرة و ذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل المادية و الإنسانية و يكفي أن يتعرض عامل ما للتغيير ليكون سببا في التأثير على كافة مكونات التنظيم و يجعله عرضة للتغيير و التطوير .

حيث يشير "جون شايلد" أن تصميم الهيكل التنظيمي يتطلب الإجابة عن أسئلة عديدة أهمها ما يلي (1):

- إلى أي مدى يجب تطبيق مبدأ تقسيم العمل و التخصص ؟هل نستمر في تقسيم العمل و التخصص إلى أقصى درجة ممكنة و إلى مجالات محددة جدا؟

- هل من الضروري تحقيق قدر كبير من التكامل و التنسيق بين الوحدات و الجماعات المختلفة ؟

- ما هو المنهاج و الأسلوب الذي ستتبناه الإدارة لممارسة الرقابة على العمل ؟و هل سيتم تطبيق المركزية أم تفويض السلطة في جميع القرارات أو بعضهما ؟

و يتم تصميم الهيكل التنظيمي من خلال عناصر التنظيم الإداري وفق عدة عوامل و مقومات أهمها، حجم المنظمة و طبيعتها أهدافها و الانتشار الجغرافي لها و كذا نوع التكنولوجيا المستخدم و البيئة الخارجية للمنظمة (2).

العنصر الثاني. الأهداف التنظيمية (3)

يعد تحديد الأهداف هو نقطة الانطلاق في عملية الإدارة و به يتحدد الاتجاه العام للجهود الفردية و الجماعية و بدونها تتعرض تلك الجهود لعدم التنظيم، الهدف هو ما يراد تحقيقه أو الوصول إليه، لذلك كانت أول خطوة من خطوات التنظيم هي تحديد الهدف و إيضاحه و محاولة دراسة مكوناته دراسة وافية إذ على أساسه ستوضع الخطة التنظيمية لبلوغ هدف المؤسسة.

و هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تكون محل اعتبار عند تحديد الأهداف التنظيمية هي:

(1) حسين حريم :مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) المرجع السابق ، ص 150.

(2) كامل بربر : المرجع السابق ، ص 86.

(3) صلاح جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مفاهيمها مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973، ص 188-194.

- . أن هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للتحقيق، أي أن تكون الأهداف معقولة و عملية .
- . أن تصاغ هذه الأهداف بطريقة واضحة و محددة و بصورة تجعلها قابلة للقيام.
- . أن لا يكون هناك تعارض بين الأهداف و الجهد و الفكر المطالب لتحقيقها.

العنصر الثالث. تقسيم العمل و التخصص (تصميم العمل)

يتم تحديد النشاط العام لتتمكن من تحقيق أهدافها، يجرى تقسيم هذا النشاط و تجزئته إلى أنشطة ووظائف رئيسية و هذه يتم تقسيمها و تجزئتها إلى أنشطة ووظائف فرعية و من ثم إلى أنشطة فرعية و هكذا تستمر عملية التقسيم و التجزئة حتى يتم تحديد أعباء و مهام وواجبات محددة تصبح أساسا لتكوين الوظائف التي يمكن أن تعهد للأفراد للقيام بأجزائها .

حيث م ب تقسيم العمل دورا هاما في فعالية المنظمة و كفاءتها فالطريقة التي يتم بها التصميم قد تساعد كثيرا على زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس، و يعتبر تصميم العمل وسيلة و ليس غاية في ذاته و قد تبدو للبعض بأنها عملية سهلة مبسطة و لكن العكس هو الصحيح في عملية في غاية التعقيد لما تتضمنه من أبعاد و جوانب متعددة و متشابكة و من المفيد توضيح بعض المفاهيم ذات العلاقة .

كما أن التنظيم يهتم بتحديد أنشطة المنظمة و تحليلها إلى عناصرها الفرعية و التي يعبر كل منها عن تخصص نوع معين، ثم تجميع كل مجموعة منها عمل متخصصة تتولى مسؤولية إنجاز هذا النوع من النشاط و تجميع العمل هذه في صورة أقسام و إدارات و قطاعات بالطريقة التي تؤدي إلى تناسق و تكامل أعمال المنظمة مع مراعاة عدم التكرار أو التدخل أو التضارب في الاختصاصات.

و يعتمد التنظيم في تحقيق ذلك على تقسيم العمل الذي يعتبر من المهام الأساسية في التنظيم و الذي يقوم على اعتبار أن أي عمل جماعي يتطلب تحديد و تقسيم الوجودات بين الأفراد بصورة تحقق الأهداف بأحسن صورة و في أسرع وقت ،فضلا على أنه يسهل عملية الإشراف و التوجيه على العاملين بالمنظمة، و يحقق سلامة التنسيق بين الجهود و توزيع العمل و تحديد الواجبات و المسؤوليات⁽¹⁾

طرق و أساليب تقسيم العمل. في إطار المنظمات الجماعية يوجد أكثر من طريقة أو أساس يمكن أن يتم به تقسيم العمل و الأنشطة المتنوعة و أهم هذه الأساليب⁽²⁾

التقسيم الجغرافي: و هذا التقسيم يحتمه انتشار خدمات المنظمة على مناطق جغرافية عديدة خارج الإدارة المركزية كمديريات و إدارات الشؤون الاجتماعية في حالة وزارة الشؤون الاجتماعية و وحداتها المتخصصة على مستوى المحافظات و المراكز و القرى...

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 181

(2) ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات الاجتماعية ، تكموناشين للطباعة، القاهرة 1988 ، ص 187-188

التقسيم الوظيفي: و هو التقسيم الذي يحتمه طبيعة و ظروف العمل بالمؤسسة أو المنظمة على وحدات لكل منها مجالها و تخصصها فلكل نشاط تحتوي وحدة متخصصة بالجهاز الإداري كوحدة التخطيط و وحدة التمويل و وحدة العلاقات العامة... الخ.

التقسيم على أساس الغرض الرئيسي: و هو يقوم على أساس العمل أو الخدمات التي تؤديها المؤسسة أو التنظيم كإنتاج سلعة أو تقديم لون من ألوان الرعاية الاجتماعية كتحديد وزارة الشؤون الاجتماعية لمجالات عمل (مؤسسات رعاية طفولة، و أخرى لرعاية المسنين، رعاية المعوقين... الخ).

التقسيم على أساس مراحل تقديم العمل أو الخدمة: و تقسيم هذه المراحل وفقا للخدمة المقدمة لجمهور يدين مثال مؤسسات رعاية الأحداث التي بها أقسام للاستقبال و أخرى للإبداع و ثالثة للملاحظة و المتابعة و كلها مراحل متتابعة في تقديم الخدمة لرعاية الأحداث المنحرفين.

العنصر الرابع. التسلسل الإداري. يعد الوسيلة التي تحكم علاقات الرؤساء بالمرؤوسين داخل المؤسسة أو المنظمة و يتضمن هذا التسلسل الإداري، تحديد مستويات المسؤولية و السلطة، بما يحقق أهداف المنظمة و الأغراض التي أنشأت من أجلها، و بيان الاتجاه تناسب فيه الأوامر و التعليمات و القرارات داخل المنظمة. و تتمثل مستويات التسلسل الإداري في⁽¹⁾

- مستوى مجلس الإدارة و يتولى أعضائه وضع الخطط طويلة المدى و رسم السياسات الرشيدة و تقرير الأهداف، و العمل على ابتكار أساليب الرقابة التي تساعد على متابعة تحقيق الأهداف و أعضاء مجلس إدارة المنظمة يتصلون بالموظفين التنفيذيين فيما يتعلق بالأهداف العامة الشاملة .

- مستوى الإدارة العليا و هو يشمل مستوى القادة المسؤولين مباشرة عن تحقيق الأهداف المحددة و مسؤولية هؤلاء القادة هي الضرورة أضيق من مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، و يتخذون قراراتهم في إطار السياسة العامة التي يحددها مجلس الإدارة

- مستوى الإدارة الوسطى و يختص هؤلاء بمجال أصغر من المسؤولية و يتميزون باهتمام أكثر بالأداء اليومي للأعمال، و يشاركون في اتخاذ القرارات التنفيذية، و يهتمون بتطبيق قرارات سياسة المنظمة في حدود ما تقرره المستويات الأعلى و متابعة أنشطة المنظمة و تقديم التقارير للمستويات الأعلى، و التنسيق بين مختلف الأنشطة.

- مستوى الإدارة الإشرافية (التنفيذية) و يهتم شاغلوا وظائفه هذا المستوى بتخطيط النشاط اليومي في إطار الأهداف في تحددتها المستويات الأعلى.

(1) صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها و مفاهيمها مكتبة عين شمس القاهرة 1938 ، ص 192.

العنصر الخامس. نطاق التمكّن. و قد يطلق عليه "تحديد نطاق الإشراف على أعمال الغير بمعرفة رئيس واحد"، و بذلك يمكننا أن نحدد بأن المقصود بنطاق التمكّن عدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يقوم بتوجيههم و الإشراف على عملهم بالكفاءة اللازمة، و في العديد من المنظمات نجد أنه كلما اتسع نطاق تمكّن الفرد كانت النتائج غير مرضية ذلك أن هناك حدودا للفرد و طاقته. ولا يمكن تحديد النطاق الأمثل لتمكّن كل رئيس إذ أن هناك مجموعة عوامل تؤثر في تحديد عدد الأفراد الداخلية في نطاق تمكّن الرئيس التي تتمثل في:⁽¹⁾

- شخص الرئيس و قدراته القيادية و مدى إلمامه بعمله.
- نوعية المرؤوسين و خبراتهم و مدى إلمامهم بعملهم.
- طبيعة العمل و هل هو نمطي متكرر أم في متغير يحتاج إلى مراجعة و إشراف دائمين.
- إمكانية العمل المتاحة، كوسائل الاتصال السهلة بين الرئيس و المرؤوسين.
- تجمع وحدات العمل وتقاربها أو تنشئتها و تباعدها.
- الوقت المحدد للإشراف، حيث أن نطاق الإشراف يزداد بزيادة و اتساع الوقت الذي يخصصه الرئيس للإشراف على مرؤوسيه و على العكس من ذلك يقل نطاق الإشراف إذا ضاق الوقت المخصص للإشراف.
- درجة تفويض السلطة، حيث يرتبط نطاق التمكّن بتفويض السلطة و درجة هذا التفويض و ذلك لأنه في حالة تركيز السلطة في يد المدير و عدم تفويضه لبعض سلطاته إلى مرؤوسيه، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على تضيق نطاق التمكّن لأن الموظفين يضطرون إلى الرجوع إليه في كل مرة .

العنصر السادس. المركزية و اللامركزية. قبل الخوض في حدود العلاقة بينهما، فإن تحديد مستويات الإدارة في المنظمات يتوقف على مجموعة اعتبارات منها حجم المنظمة و عدد العاملين فيها أهميتها. الخ ففي المنظمات كبيرة الحجم تعدد المستويات الإدارية بينما تكون في المنظمات صغيرة الحجم لا يتعدى المستويين أو ثلاثة مستويات و لكن يوجد بصفة عامة إجماع بين المهتمين بالبحث في ميدان الحقل الإداري على تقسيم المستويات الإدارية إلى عليا ووسطى و دنيا إلا أنها تشترك في ممارستها للعملية الإدارية.⁽²⁾

ومن خلال ذلك فإن الهيكل التنظيمي لأية منظمة يتكون من تسلسل رئاسي تبعا للمستويات المتتالية من القمة إلى أدنى مستويات التقسيم و تدرج السلطات و المسؤوليات تبعا لهذا التسلسل الرئاسي بحيث يستند إلى كل عامل في أدنى المستويات مسؤولية .

(1) يحي حسن درويش و آخرون، مذكرات في الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1978، ص 33.

(2) بغول زهير : الوجيز في الفكر الإداري ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، نوفمبر 2011، قسنطينة، ص

في إطار هذا التنظيم التقليدي، قد يبدو لنا أن سلطة البث (سلسلة اتخاذ القرار لا بد أن تكون دائمة مركزة في أعلى وظيفة بالمنظمة... و لا شك أن تركيز السلطة في الرئاسة العليا يكون في الغالب معوقا للعمل خصوصا إذا كانت هناك أعمال يسهل إنجازها و البث فيها عند مستوى أدنى من مستوى الرئيس الأعلى). أو قد توضع خطة المنظمة أصلا على أساس الاتفاق مقدما على إعطاء سلطة اتخاذ القرارات في مواضيع معينة إلى وظائف معينة أدنى من الرئاسة العليا (المعروف أن الخطة توضع باتفاق جميع العاملين) و يطلق على عملية إسناد السلطة إلى مستوى أدنى في مستويات البناء التنظيمي عملية (التفويض بالسلطة). و كلما ارتفع مستوى سلطة اتخاذ القرار وظائف أعلى فإننا نقول إننا نتجه نحو المركزية و كلما استندت هذه السلطة إلى وظائف في مستويات أدنى فإننا بذلك نتجه نحو اللامركزية.

و على ذلك فإن المركزية أو اللامركزية أوضاع نسبية، فلا يمكن أن نحكم على تنظيم بأنه مركزي أو بأنه لا مركزي... و إنما يمكننا أن نقارب بين نظامين فنقول أن إحداهما أكثر مركزية من الآخر. أما فيما يخص المفاضلة بين الاتجاه نحو المركزية و الاتجاه نحو اللامركزية فقد أكد المختصون أنه لا يمكن أن يكون حكما مطلقا بتفضيل أحدهما على الأخرى لأن هذا يتوقف على ظروف العمل التي قد يفضل معها الاتجاه نحو المركزية أو يفضل معها الاتجاه نحو اللامركزية كما سنوضح فيما يلي⁽¹⁾:

الظروف التي تبرر الاتجاه نحو المركزية:

حادثة المنظمة: لأن المنظمة الحديثة الإنشاء تكون عادة في مرحلة تجريبية و يهتم رئيسها الأعلى أو شاغلوا وظائفها الرئيسية في سبيل التغلب على ما قد يواجه العمل من صعوبات أو مشكلات و لدراسة كل ما يقتضي تطوير وسائل التنفيذ.

الرغبة في توحيد القرارات: و ذلك في الحالات المماثلة التي تتناولها منظمات متعددة لها رئاسة واحدة و لا يكون من المناسبة إعطاء سلطة اتخاذ القرار لكل رئيس وحدة ما في تقييم نشاط العاملين بوحده .

النواحي المشتركة في وحدات المنظمة و هي التي يهتم المنظمة تنسيقها و تكاملها مثل التخطيط كالقرارات، لكل وحدة سلطة البث في خطتها و إنما ترتفع الخطط كلها مع التسلسل الرئيسي حتى تتجمع لدى الرئاسة العليا لتنسيقها و اتخاذ قرار اعتمادها، و كذلك الحال بالنسبة للميزانية، و برامج العلاقات الإنسانية للعاملين... الخ.

عدم الثقة في كفاءة العاملين و حسن تصرفهم: مما يدعون الرؤساء إلى عدم تفويضهم في اتخاذ القرارات. **سهولة الاتصال بين الوحدات الفرعية و الرئاسة الأعلى،** تعتبر عاملا مساعدا عندما تستحب المركزية بسبب مبررات الأخرى، مثل تجمع الوحدات في مكان واحد أو سهولة الاتصال.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 188.

الظروف التي تبرر الاتجاه نحو اللا مركزية:

- أ. استقرار العمل و الاطمئنان في سلامة رؤيته.
- ب. المسائل الخاضعة لقواعد محددة التي لا تتأثر بالتقدير الشخصي.
- ج. مهارة المفوضين بسلطة اتخاذ القرار و ثقة رئاستهم فيهم.
- د. التشتت الجغرافي لوحدة النشاط أو صعوبة الاتصال بين الوحدات و رئاستهم.
- هـ. ممثلو المنظمات في اللجان المشتركة أو الاتحادات أو المؤتمرات... الخ، يجب تفويضهم بسلطة تقرير رأي المنظمة أو التصويت.

العنصر السابع. تبسيط الإجراءات⁽¹⁾:

تساعد طريقة تبسيط الإجراءات في حسن توزيع الأعمال و تبسيط العوامل التي تتداخل بعضها مع بعض مكونة مشكلات العمل و لتحقيق هذه الأهداف يجب تناول العناصر التالية بالدراسة و التحليل (توزيع العمل، تسلسل العمل، كمية العمل). و للوصول إلى ذلك يلزم استخدام:

- جدول توزيع العمل و خريطة خطوات العمل.
- إحصاء العمل و وضع خريطة مبسطة للعمل في إطار الخطوات السابقة.
- و من أهم مزايا تبسيط الإجراءات:
- تساعد على حل مشاكل تنظيم الأعمال.
- تحقيق توزيع أفضل للعمل، تمكن من رسم برنامج العمل في المستقبل بصورة أفضل.
- تزيد من كفاءة وحدة العمل و إنتاجها. و تجعل العمل شيقا و مقبولا.
- تعالج النقص في المتخصصين في إدارة العمل.
- تثير اهتمام الموظف لأنها تجعله يشارك في صنع القرارات التي تؤثر في عمله.

العنصر الثامن. معدلات الأداء

"هو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال فترة زمنية معينة تحت الظروف الطبيعية للعمل"، كما يمكن تحديده بأنه "مقدرا الزمن اللازمة لإنجاز كمية عمل معينة باستخدام جهد و مهارة متوسطين في ظروف عمل طبيعية".

فوائد معدلات الأداء:

- أ. تعتبر أساسا في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ و تحديد كمية الإنتاج.
- ب. تساعد في تخطيط العمل و توزيعه و وضع جداول للعمليات الإنتاجية.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 189.

ج. تعتبر أساسا في إعداد الموازنات التخطيطية.

د. تساعد على تخطيط الإنفاق.

ثانيا. وظائف الإدارة في الخدمة الاجتماعية لرعاية المعوقين

يوضح لنا طبيعة تحليل التطور التاريخي للفكر الإداري خلال العصر الحديث نوعية التغيرات التي ظهرت على مضمون هذا الفكر و خصائصه و مفهوما ته ، و نظرياته العامة ، حيث كشف هذا التحليل عن مدى اهتمام الإنسان المعاصر بعملية إدارة المؤسسات و لا سيما أن طبيعة حياته و علاقاته الاجتماعية المهنية و الاقتصادية و الترفيهية و الثقافية عموما ترتبط بأنماط متعددة من المؤسسات.

و هذا ما جعل الكثير من علماء الإدارة يطلقون على الإنسان المعاصر بإنسان التنظيم حيث أصبحت المؤسسات و التنظيمات تشكل كل أنماط الحياة و أساليبها المختلفة كما تشكل أيضا أنماط العلاقات و السلوك و التفاعل و نوعية الجماعات داخل المؤسسات الاجتماعية.

و هذا ما اهتم به علماء التنظيم خاصة عند معالجتهم لتأثير التنظيم أو المنظمات الاجتماعية على طبيعة الأفراد و الجماعات و المجتمع المحلي أو ما يتم تحليله عموما في إطار علاقة المؤسسة أو التنظيم بالبيئة الخارجية و المؤسسة الاجتماعية هي هيئة تقوم على تحقيق أهداف محددة يكون لها بناء تنظيمي يحدد العلاقة بين العاملين داخل المؤسسة و بين المؤسسة و العملاء و المجتمع الذي توجد فيه.

و المكونات الأساسية لكل مؤسسة اجتماعية بناء يتكون من وحدات فرعية مترابطة مع بعض تؤدي وظيفة و هدف معين لا بد من وجود أهداف محددة كما أن هناك مجموعة من العاملين داخل المؤسسة و هؤلاء الأفراد عادة ما تكون وظائفهم و تخصصاتهم متناسب مع المؤسسة و الموارد سواء كانت موارد مالية أو موارد من أجهزة الأنشطة و الخدمات و هي جوهر المؤسسات و تنوعها و تحقيق التعاون المتبادل بين مؤسسات كمنسق فرعي و بين البيئة و كذا وجود مستفيدين و هم فئة محدودة من المجتمع و وجود أنظمة و قوانين لضبط العمل داخل المؤسسة .

بالإضافة إلى ذلك، يهتم أيضا علماء التنظيم و الإدارة بدراسة مركب العمليات و الوظائف الداخلية التي في المؤسسات الاجتماعية و التي تتضمنها العملية الإدارية ككل تلك العملية التي تعكس نوعية المؤسسات الاجتماعية و اعتبارها أنساق اجتماعية و تتكون من مجموعة من البناءات و التي تقوم بمجموعة أخرى من الأدوار و الوظائف و التي تعكس عموما طبيعة العمليات و الوظائف الإدارية و المهنية الموجودة بالفعل داخل

هذه المؤسسات أو الأنساق الاجتماعية و من ثم فان العملية الإدارية تعتبر عملية معقدة و مركبة من مجموعة من العناصر و لا يمكن اقتصار وظيفتها على أداء مهمة أو جانب واحد من الإدارة⁽¹⁾.

و هذا ما يترجم عند تحليل وظيفة القيادات الإدارية أو مستويات الإدارة ككل و نوعية وظائفها و الأدوار التي تقوم بها و خاصة في مؤسسات المعوقين على اختلاف أنواعها و أنماطها و هذا ما يجعلنا نؤكد أن الإدارة تعتبر علما و ليس فنا فالعلم حسب مفهوماته الأساسية يقوم على مجموعة من الأفكار و التصورات و الأطر النظرية و القواعد التي تشكل أسسه و مقوماته العامة .

و الإدارة كعلم و مهنة تسعى إلى الأخذ بيد المؤسسة من خلال توظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها و ذلك بتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وفقا لاستراتيجيات مأمونة العواقب على نذا الأمر يتطلب من الإدارة شأنها في ذلك شأن كافة التخصصات المهنية أن تحدد لنفسها إطارا عاما للممارسة ووظائف و مسؤوليات محددة يقوم بها من ينتسب إلى هذه المهنة⁽²⁾.

و قد تعددت الآراء حول تحديد وظائف الإدارة و تباينت الاتجاهات في تقسيم هذه المستويات إلى وظائف بعينها و الأمر لا يعدو في الحقيقة أن يكون اختلافا ليس في المحتوى العام إنما في تحديد الأولويات و المفاضلة بين الوظائف أو في تعظيم لبعض المسؤوليات على غيرها، إلى انه قد اجتمعت الآراء على إن للإدارة ثلاثة وظائف رئيسية هي التخطيط و التنظيم و الرقابة⁽³⁾.

و يرجع الفضل في توجيه الأنظار إلى عناصر الإدارة أو وظائفها إلى "هنري فايول" الذي حددها بدقة رغم ما قد أدخل عليها بعد ذلك من تعديلات و كانت وظائف الإدارة من وجهة نظره هي: التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة، ثم جاء "لوثر جوليك" من بعده ليطور عناصر العملية الإدارية و حددها في سبعة عناصر هي التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و التنسيق و التسجيل و الميزانية .

و لبعض علماء الإدارة وجهات نظر أخرى فيما يتعلق بتقسيم وظائف الإدارة غير أن التقسيمين اللذين وضعهما فايول و جوليك هما أشهر التقسيمات و نرى أن الوظائف التي حاول علماء الإدارة تقسيمها هي اقرب إلى وظائف الإدارة في مفهومها العام منها إلى وظائف القيادة الإدارية ، فهي بالنسبة للعمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة أما بالنسبة للعمل القيادي فإنها لا تأخذ وصف الوظيفة و لكنها تعتبر واجباتها⁽⁴⁾ .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية ، المرجع السابق ، ص 115.

(2) إبراهيم عبد الهادي المليحي : الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها : المرجع السابق ، ص 261.

(3) المرجع نفسه : ص 261.

(4) سامية محمد فهمي : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 33.

و هذا ما يجعل الإدارة علما يهتم بدراسة مركب العملية الإدارية التي نسعى لمعالجتها في هذا الفصل بشيء من الإيجاز في إطار التركيز على مكونات هذه العملية أو عناصر الإدارة و التي تتمثل في عملية التخطيط و التدريب و التوجيه و الرقابة و التنسيق و الاتصال و التمويل و إعداد الميزانية و العلاقات العامة و صنع و اتخاذ القرار.

و تجدر الإشارة هنا أنه قبل الحديث عن وظائف الإدارة في الخدمة الاجتماعية لابد من التأكيد على أن اارة العلمية هي الإدارة ذاتها سواء في القطاع العام أم الخاص أو المؤسسات الاجتماعية كمؤسسات المعاقين و سواء كنا نتحدث عن مؤسسات كبيرة أو صغيرة ،حيث أن الإدارة بالمفهوم العلمي بما يتضمنه من مبادئ و عمليات هي ذاتها و لكن الاختلاف غالبا متعلق بالتطبيق وطبيعة المؤسسة و القيادة الإدارية و من ثم طريقة الوصول لتحقيق الأهداف، فانه قد تم الاستفادة من الأدبيات التي تناولت الإدارة على نحو عام لأن إدارة المؤسسات الاجتماعية على نحو متخصص قليلة و من هنا سنبدأ باستعراض عمليات و وظائف الإدارة و عملياتها تعد الأساس فسيتم تناولها بشيء من التفصيل⁽¹⁾.

1. وظيفة التخطيط الإداري

إن يد الأهداف العامة لأي منظمة من أصعب و اعقد الأمور التي تمر على الإدارة العليا بها فهي ترشد كل المستويات الإدارية على ما ينبغي تحقيقه و هي التي تؤثر على رسالة و استراتيجيات المنظمة و بالرغم من الغموض الذي يكتنف معنى الأهداف العامة و كيفية تحديدها إلا انه يجب وضع المؤثرات و الخطوات التي تساعد على وضع هذه الأهداف العامة .

و وفقا لذلك فالتخطيط من أهم وظائف الإدارة و هو يجب عن تساؤلات تدور حول ماذا يجب أن نفعل؟ أي تحديد الأهداف و كيف هو حشد الموارد البشرية و المادية؟ و أين الأماكن و المواقع و المناطق و متى ؟ أي زمن البدء و النهاية و بواسطة من ؟ و هو يعني بذلك اعملية التي يعبر بها الإداري عن ماهو فيه الآن الموقف الحالي إلى ما يرغب أن يكون عليه الموقف في المستقبل.⁽²⁾

حيث يعد التخطيط الإداري من الوظائف القيادية الهامة في الإدارة و التي تقع على عاتق القيادة الإدارية ووجوب النهوض بها و هي وظيفة مركزية تختص بها الإدارة العليا في قمة التسلسل الهرمي لأي تنظيم

(1) محمود كفاوين، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، القاهرة، 2014، ص 51.

(2) حسين عبد الحميد احمد رشوان: الإدارة و المجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، المرجع السابق، ص 60.

1.1. مفهوم التخطيط الإداري

و التخطيط طريقة قبل أن يكون عملا منجزا و هو يعني تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها أو تحديد الملامح الرئيسية و التفصيلية لأسلوب الإنتاج ووسائله و يتضمن الإلمام بالظروف العامة المحيطة بالمنظمة و التفصيلات الخاصة بالعمل لكي يمكن إنجاز الأعمال بأكبر قدر من الكفاية .

و بالنسبة لتعريف التخطيط فتعدد و تنوع التعريفات بخصوصه فالتخطيط كما سبق القول هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية و له أهمية بالغة حيث أن المنهج العلمي لسير العمل في خطوات متتابعة و هو النشاط الأساسي الذي ينتهجه الإدارة كمدخل لحل مشكلاتها المختلفة⁽¹⁾.

و التخطيط بمعناه العام عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية و الارتجال فيها تحدد الأهداف و الخطوات للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بدرجة منسقة و في ضوء الإمكانيات المتاحة و إذا كان التخطيط هو أول عنصر من عناصر العملية الإدارية إلا انه أهمها لأنه الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى بغية تحقيق الأهداف .

فكان مفهوم التخطيط بصورة عامة يعني التفكير قبل العمل، بناء الأهداف و تعيينها و تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها رؤية ترجمة صحيحة و دقيقة و عملية لهذه الأهداف، و ذلك قبل المضي قدما في تحقيق الهدف أو الوظيفة.

و يبدأ دور التخطيط كدور هام يجب تقديره و التركيز عليه لأهميته، حيث يضع الهدف في إطار الحقيقي و ربط هذا الإطار بأفضل الوسائل الممكنة التي تحقق الهدف في الواقع العملي، فتحول الأمل إلى حقيقة في واقع الحياة للجماعة هذا الدور أيضا يحدد لنا مدى ضرورة التخطيط و لزوميته⁽²⁾.

و التخطيط في الإدارة هو مرحلة التفكير و التدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل، و التي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، و كيف يتم، و متى يتم، و بمن يتم.⁽³⁾

من الواضح من هذه التعريفات أنها تركز على عمليات تحديد الأهداف و تحقيق هذه الأهداف و هذا لا يعني بالنسبة لمفهوم التخطيط الإداري أنه يجب التفصيل في تخطيط هدف و في الوسيلة من حيث تعيين الهدف تفصيليا و تحديد الوسائل مفصلة ابتغاء الحصول على أكبر قدر من النتائج الناجحة بعد بدء المرحلة التنفيذية لتحقيق الهدف من خلال الوسيلة، و لكن نجاح الهدف و الحصول على نتائج إيجابية محددة

(1) ثابت أبو صيام استراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار امجد للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2015، ص 62.

(2) إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية الممارسة، و الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978، ص 164.

(3) صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات مرجع سابق، ص 184.

تكمُن في دقة التخطيط و نوعيته، أي في كميته لا في كفيته لا في كميته و القدرة على صناعته بدلا من الدخول في تفصيلا التي يتناولها التخطيط و في اتساع مداه و إطاره⁽¹⁾.

و التخطيط الإداري باعتباره وظيفة و عملية للإدارة يعني تضمنه للهدف و الوسيلة معا أنه يتضمن من مشاكل و فق ما رأينا في مراحل عملية صنع القرارات، تحكم أيضا وظيفة التخطيط الإداري، و ما التخطيط الإداري، و ما التخطيط إلا جميع مراحل عملية صنع القرارات و إن كان يختلف في شموله و طبيعته و مضمونه عن الأول باعتباره يعالج مشكلة معينة.

حيث عرف "جورج تيري" التخطيط بأنه أسلوب للتفكير في المستقبل و استعراض احتياجات و متطلبات هذا المستقبل لظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة أن هذا التخطيط هو بمثابة بحث دقيق و مدروس بغرض وضع الخطة و تحديد التابع أو التسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود و التخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ كما أن معظم الجهود الفردية و الجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه و أين سيؤدي هذا العمل و كيف سيؤدي و من سيؤديه.

أما "ماري نايلز" فتعرف التخطيط بأنه العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين فلقد أكدت أن من خلال هذا التعريف على أن التخطيط يتضمن اختيار البديل الأنسب لتحقيق هدف مطلوب ضمن ظرف مفروض⁽²⁾.

و مما سبق من التعريفات نستنتج أن:

- التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى و الذي يعني الاختيار بين عدد من البدائل لإجراءات العمل سواء على مستوى المنظمة أو الإدارة .
- التخطيط يشمل اختيار و تحديد أهداف المنظمة و الوحدات التي تتكون منها و برامج العمل و تحديد وسائل تحقيقها.
- و يعتبر التخطيط الإداري عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية و الارتجال فيها تحدد الأهداف و الخطوات للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بدرجة منسقة و في ضوء الإمكانيات المتاحة و التخطيط أهم عناصر العملية الإدارية لأنه الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي : مبادئ إدارية: النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع و دار الصفاء للنشر الطبعة الأولى، 2001، ص 28

⁽²⁾ نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، المرجع السابق، ص 197.

⁽³⁾ ماهر أبو المعاطي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص ص 158-159

- كما أن التخطيط هو جمع الحقائق و المعلومات التي تساعد على تحقيق الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج و الأهداف المرغوب فيها⁽¹⁾.

و على أية حال أن وضع تعريفات محددة للتخطيط يعتبر أمراً صعباً للغاية و يمكن أن نلاحظ وجود نوع من الاتفاق بين التعريفات السابقة حول التخطيط باعتباره نوع من أهداف المؤسسة و تحديد إمكانياتها و وضع خطة زمنية لتحقيق هذه الأهداف و أساليبها المختلفة⁽²⁾.

2.1. أهمية التخطيط الإداري

التخطيط الإداري هو محور كل برنامج سواء في إعداد أو تنفيذه، و هو يتدخل في أنشطة إدارة المؤسسات و المنظمات المختلفة سواء في تخطيط الأهداف و السياسات لها، أو تنمية الأهداف، و تكوين السياسات و القرارات و كذلك في جميع خطوات التنفيذ المستمر لكل ذلك، و يمكن تحديد أهمية التخطيط باعتبارها فوائد تعود على المنظمة من انتهاجها الأسلوب التخطيطي بما يلي:⁽³⁾

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها و بالصورة التي تمكن كل فرد من بها من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه، و بالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف.

- يساعد التخطيط في التعرف على المشكلات و العقبات المتوقع حدوثها و الناتجة عن التحضير للعمل في المستقبل و بالتالي العمل على الاستعداد لمواجهتها و تلاقيها قبل حدوثها أو التعامل معها.

- يساعد التخطيط الإداري على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم و النوع سواء كانت موارد مالية (الأموال- الخدمات - الآلات و المعدات...) أو بشرية (العمالة الفنية بأنواعها و مستوياتها المختلفة)، حتى يمكن توفيرها و الاستعداد لكافة الاحتمالات و الظروف المتوقعة.

- يساعد التخطيط على الاقتصاد في الوقت و الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية و الفرعية حيث أنه الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل، و بالتالي يمكن بواسطته ربط الأنشطة و أجزاء العمل بعضها البعض .

⁽¹⁾ حسين عبد الحميد احمد رشوان: الإدارة و المجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، المرجع السابق، ص 60.

⁽²⁾ عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية طبع نشر و توزيع، بيروت 2009، ص 133.

⁽³⁾ ماهر أبو المعاطي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 157.

- يمكن التخطيط مدير المؤسسة أو المنظمة من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة و البيئة التي يتعامل معها و بالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة و العلاقات المتداخلة بينها و عن طريق هذه الرؤية يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة.

- يسهل التخطيط أجزاء عمليات المتابعة و الإشراف و التقييم، فلا معنى لأداء هذه الوظائف الإدارية إذ لم تكن هناك خطة ذات أهداف واضحة المعالم يمكن أن تقيس عليها مقدار النجاح أو الفشل الذي يحدث.

3.1. أنواع التخطيط الإداري: إن المهتمين بالبحث في الحقل الإداري في تصنيفهم لعملية التخطيط يعتمدون على عديد من المعايير أهمها معيار الزمن و معيار المستوى الإداري حيث تعددت أنواع و تقسيمات التخطيط الإداري وفقا للمعيار الذي يبني عليه هذه التقسيمات، و وفق نظر الباحث لاختيار للمعيار الذي يقيم عليه التقسيم، و تفهمه لمضمون هذا المعيار، و تتمثل معايير التقسيم في:
أ. من حيث مجال أو موضوع التخطيط: نوع التخطيط الإداري وفقا لمجاله أو موضع عمله و يمكن تحديد ذلك في⁽¹⁾:

التخطيط التنظيمي: يهتم هذا النوع من التخطيط بوضع الهياكل و الخرائط التنظيمية و تحديد أساليب الاتصال بين الإدارات و الأقسام و كذلك في تبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسة أو المنظمة.

تخطيط القوى العاملة: يهتم هذا المجال بدراسة القوى العاملة في المؤسسة أو المنظمة و في تحديد نوعيتها و مواصفاتها و تحديد النسب و الجداول الإحصائية عن الاحتياجات الكمية و النوعية فيهما.

التخطيط المالي: و هو يمثل في وضع الخطط المالية و تحديد ميزانيات موضحة السيولة و الربحية و كل ما يتعلق بإيرادات المؤسسة و مصروفاتها و ممتلكاتها المنقولة و الثابتة.

ب. من حيث الهدف من التخطيط: وينقسم التخطيط وفقا للهدف منه إلى التخطيط للسياسات و الأهداف و تخطيط للوسائل و الأدوات، و هذا التقسيم يتعلق أساسا بمضمون التخطيط سواء فيما يتعلق بالبرامج أو الوسائل التي تستخدم لتحقيق هذه البرامج، و ما يتعلق بالتنسيق، و التوجيه، و إعداد العاملين و تمهينهم، و تطوير التنظيم.

ج. من حيث نطاق التخطيط و مداه: و يشمل هذا النوع من التخطيط على كل من:

التخطيط الشامل: هو ذلك النوع الذي يغطي كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و ذلك في إطار الإمكانيات و الموارد المتاحة و المتوقع إتاحتها.

التخطيط الجزئي: و هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تخطيط نشاط معين من أنشطة المؤسسة و يكون في الغالب في إطار ضبط محدد لمشكلة ما، أو وسائل محددة.

(1) ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 160

د. من حيث الزمن أو وحدة التخطيط: وتمثل هذا النوع في كل من:

التخطيط طويل الأجل: و هو الذي يتم فيه تنفيذ الخطة المعدة وفقا له في مدة زمنية طويلة،

التخطيط قصير الأجل: و الذي يتم لمواجهة مشكلة معينة أو نشاط إداري محدد .

هـ. من حيث أهمية التخطيط: ينقسم التخطيط وفق معيار الأهمية إلى كل من:

التخطيط التكتيكي: و هو يعد تطبيق للتخطيط الاستراتيجي، و قد يتعلق بالوسائل و الأدوات.

التخطيط التنفيذي: و الذي يركز على التفصيليات، و تحليل مراحل التنفيذ و الأدوات التي تنهض به على

كافة المستويات في داخل التنظيم، و في داخل وحداته الإدارية المختلفة.

1.4. أهم عمليات التخطيط و مراحلها

تستلزم عملية إعداد الخطة توضيح المراحل الخاصة بعملية الإعداد حتى التنفيذ و إذا كان التخطيط

الخطة مصطلحين متشابهين فان معنى كل واحد منهما يختلف عن الآخر اختلافا جوهريا فالتخطيط هو

عملية ذهنية تبدأ بالتفكير الهادئ المترن ثم التطلع للمستقبل مستعينا بالماضي و الحاضر للوصول إلى نهاية

محددة ، و توضيح كيفية الوصول عليها بما في ذلك الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة .

الخطة فهي وضع تفصيلات عملية التخطيط أي أنها تحديد تفصيلي للمراحل التي يجب القيام بها

و مسؤوليات من يقوم بها و الوقت اللازم و كذا الموارد التي تتطلبها عملية إنجاز كل مرحلة من مراحل للوصول

إلى الهدف المنشود⁽¹⁾.

و من خلال ذلك يمكن تحديد عمليات التخطيط من خلال⁽²⁾:

أ. إعداد الخطة: و هي عمليات تحليلية للموقف الراهن و تحتوي على خطوات في غاية الأهمية و التعقيد و

تتطلب القيام بجهود مكثفة و مركزة لجمع المعلومات عن المشكلة و علاقتها بالمجتمع الذي تتواجد فيه .

ب. إقرار الخطة: و هي تلك المهام التي ترتبط باتخاذ القرارات على اعلي مستوى حول ما سيتم تنفيذه في

المستقبل و هي بالضرورة مهام تتحملها مراكز اتخاذ القرار في المنظمة .

ج. صياغة الخطة: و الهدف منها هو تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيق الأغراض أو الأهداف الاقتصادية

و الاجتماعية و في هذه المرحلة من العمل فان الاهتمام يدور حول اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام

موارد المجتمع لتحقيق أهدافه .

(1) بغول زهير : الإدارة المفهوم و الوظائف ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة منتوري ،نوفمبر 2011، قسنطينة

ص36.

(2) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق ص 35.

د.التنفيذ: وهي المرحلة التي تسمى بالمهام التنفيذية و هي التي تتمثل في تطبيق الوسائل و الأساليب الموضوعة في الخطة و باستخدام الأدوات المحددة من اجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة
هـ. المتابعة و التقييم : و المهام الأخيرة هامة في تتابع عمليات التخطيط أي المراجعة الدورية و التقييم الدائم لعمليات التنفيذ .

5.1. أهمية التخطيط الإداري : في معظم الأحيان يقوم المديرين ثم يمكن مباشرة التخطيط التخطيط و في حالات أخرى يشترك معهم أفراد آخريين و من ثم يمكن للمدير مباشرة التخطيط بإتباع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة و التي منها⁽¹⁾ :

- يقوم بالتخطيط لتحقيق الارتباط الوثيق بين التنفيذ و التخطيط أي ما يسمى مركزية التخطيط.
- يقوم بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها للمرؤوسين الذين يتولون وضع التفاصيل .
كما أن الإداري الناجح عندما يقوم بوظيفة التخطيط ينبغي أن يهتم بالجوانب الآتية⁽²⁾ :
أ. تحديد الأهداف :لابد من تحديد الهدف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل كما انه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد و المرؤوسين الذين سوف يعملون و يعانون على تحقيقها و مما لاشك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود و إلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فاعلية و كفاءة المنظمة و العاملين .

ب. التنبؤ بالمستقبل :إن دراسة العوامل و المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و إعداد خطة منظمة منطقية تساعد على إدراك الخطر المتوقع و تفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .

ج. الترابط المنطقي للقرارات : إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين و كذلك الترابط بين الأهداف الكلية و الأساسية للمنظمة بصفة عامة.

د.التنسيق:يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمنظمة و بذلك تتضافر جميع الجهود و تتوحد في سبيل تحقيق الغاية.

هـ.الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة :يساعد التخطيط على استخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج مثل الموارد المالية و القوى البشرية و الإدارة بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة.

و.الرقابة المحكمة :يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية و الخارجية للمنظمة و يرفع من الكفاءة و الأداء و ذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقا لتلك المعايير .

⁽¹⁾ زيد منير عوي : إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان 2009.ص 108.

⁽²⁾ المرجع نفسه.ص ص 108-109 .

ز. تقويم الأداء: يساعد التخطيط على تقويم الأداء و يرفع من الكفاءة و الفاعلية الإدارية و يرشد المدير و القادة إلى قرارات الصائبة وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

ح. تسهيل مهمة القائد: إن التخطيط يحدد أساليب العمل و تقسيمه و الخطوات و الإجراءات المطلوب إتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب و المتوقع منهم و طريقة إنجازها.

ط. الرضا و الارتياح النفسي للعاملين: إن الخطة المحكمة و المدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث أنهم يسيرون في خطة واضحة و مدروسة و مبرجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها مما يعطيهم شعورا أفضل بالرضا و الارتياح النفسي.

6.1. اعتبارات نجاح التخطيط الإداري

و في ضوء الجوانب السابقة يمكن أن نقول أنه على المخطط الإداري عندما يشرع في وضع و تحديد الأهداف التي يتحتم عليه العمل على تحقيقها عليه مراعاة الاعتبارات الآتية⁽¹⁾:

أولاً. أن تكون الأهداف من النوع الذي يمكن تحقيقه، و ليست أوهاما أو ضربا من المستحيل، و باختصار فإن الأهداف ينبغي أن تكون أهدافا معقولة و عملية و لا تتمثل إلى المبالغة أو الطموح الزائد.

ثانياً. أن تصاغ الأهداف بأسلوب واضح و محدد، حتى يمكن أن تقبل القياس .

ثالثاً. مراعاة عدم التعارض بين الأهداف و بعضها، مثال سعى إحدى المؤسسات أو المنظمات الاجتماعية إلى تحقيق أهداف كمية و نوعية متضاربة بطبيعتها، بين قدرة التكفل بالفئات الخاصة و نقص الموارد المالية و المباني و الأجهزة، فالهدف الكمي هنا لا يمكن أن يتحقق معه الهدف النوعي و الذي يتمثل في أفضل سبل الرعاية.

رابعاً. عي أن تتماشى الأهداف مع القيم و العادات الموجودة بالمجتمع و ألا تتعارض مع أهداف المجتمع القومية و سياستها و أيديولوجيتها.

7.1. العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري: نظرا لأهمية التخطيط لذلك ينبغي أن يتوفر المناخ المناسب لهذه العملية و حتى يتحقق ذلك فمن الواجب أن نتعرض لأهم العوامل التي تؤثر في التخطيط حيث تتأثر طبيعة و نوعية التخطيط الإداري لمجموعة عوامل يمكن تحديدها في:

أ. خبرات و مهارات إدارة المؤسسة: و هذا يعني أن سلوك الإداريين و مهاراتهم من العوامل الأساسية التي تؤثر في نتائج المنظمة و يتمثل ذلك في قدرة الإداري على اتخاذ القرارات لمواجهة المستقبل و مدى إيمان الإداريين بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي في جميع الحقائق و تحليلها، تتطلب الوظيفة التخطيطية توفر قيادات إدارية لها من الخصائص التي تدور حول القدرات و الإمكانيات في استخدامها للسلطة و في القدرات

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: المرجع السابق، ص202

الفكرية التي تلعب دورا أساسيا في التوصل إلى العديد من البدائل و المقررة في اختيار الأسلم في اتخاذ القرارات.

ب. الموارد و الوقت المتاح: الذي يسمح بالتخطيط و تنفيذ الخطة و هذا يعني مدى توفر الوقت لوضع الخطة و مراجعتها قبل وضعها موضع التنفيذ و كلما توفر الوقت الكافي لعملية التخطيط كلما كان ذلك كفيلا بالدراسة و التفكير المتأني الذي يساعد على التوصل إلى القرارات الرشيدة أو القريبة من درجة الرشد . و هناك مجموعة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان في هذا الجانب و التي تتمثل في⁽¹⁾:

- توافر الموارد المتاحة للاستثمار في التخطيط. و توافر الإمكانيات الفنية للتخطيط.
- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذي تتوافر لديهم القابلية لذلك.
- مدى تعاون و تفهم الأفراد المتوقع الاستعانة بهم في الخطط.

أما بالنسبة لعنصر الوقت فيتطلب ،الوقت المتاح لإعداد الخطة و الوقت المطلوب لتنفيذ الخطة من خلاله. الفترة الزمنية التي تشملها الخطة و الوقت الذي ينبغي فيه مراجعة الخطة أو تعديلها.

ج. أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسة: تختلف المشكلات التي تواجه المنظمة فمنها المشكلات التي تتسم بالبساطة و خاصة فيما يتصل بالعوامل التي تتدخل فيها و منها المشكلات التي تتصف بتعدد العوامل تداخله فالنوع الأول من المشكلات يمكن التحكم في المتغيرات المتصلة بها أما النوع الثاني فيصعب التحكم في متغيراتها وهذا من شأنه التأثير في التخطيط .

د. الظروف البيئية و الاجتماعية: لا يتوقف نجاح التخطيط على توفر الموارد و المهارات الفنية في الأداء و لكنها تتوقف أكثر على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و كلما كانت العلاقات داخل المنظمة علاقات طيبة أدى ذلك إلى تعاون الجماعات في داخل المنظمة على تنفيذ الخطة و إنجازها بدقة و سرعة و هذه الظروف ترتبط بالقوى العاملة و القوانين و التشريعات المرتبطة بنوعية العمل و تأثير الظروف الاجتماعية و البيئية للمجتمع المحيط بالمؤسسة.

هـ. استخدامات الخطط و نوعيتها: تؤثر الاستخدامات المتوقعة و نوعيتها في التخطيط، فإذا كان العرض من التخطيط استخدامه كوسيلة رقابية على مدى فاعلية أداء العاملين فإنه من المتوقع أن يولد لديهم شعورا سلبيا تجاه الخطة و التخوف منها، في حين أن التخطيط باعتباره يهيئ أفضل السبل للحلول الصحيحة للمشاكل الحالية و المستقبلية فإن النظرة الصحيحة له يجب أن تكون براءة و إيجابية.

(1) محمد بجمت كشك : مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية ،المرجع السابق ص 100-101.

8.1. قيود و عوائق التخطيط الإداري⁽¹⁾

على الرغم من المزايا المتعددة للتخطيط و التي تجعل من التخطيط من أهم وظائف الإدارة إلا انه هناك بعض القيود أو العوائق التي تعوق التخطيط حيث أن المشكلات المتعلقة بالتخطيط، هي بطبيعتها مشاكل عملية لا تظهر إلا حين التطبيق في الواقع العملي.

غير أنه يمكن أن نستخلص بعض المشاكل و الصعوبات التي تتسم بالعمومية، و من المحتمل حدوثها بصرف النظر عن الحالة المعنية، و أهم هذه الصعوبات و المشاكل هي⁽²⁾:

أ. صعوبة لتنبؤ بظروف المستقبل: فالتخطيط يتعلق أساسا بالمستقبل بما يتطوع عليه هذا المستقبل من

غموض و عدم تأكيد و تغير و من المعروف أن أي مدير لا يستطيع أن يتنبأ بدقة و بالكامل

ب. ارتفاع تكلفة التخطيط: يعترض البعض على التخطيط و ذلك بحجة أن العمل التخطيطي يتطلب نفقات و تكلفة تفوق بكثير قيمة مساهمته الفعلية و يرون انه من الأفضل أن توجه هذه الأموال و الجهود التي تبذل في العمل التخطيطي إلى التنفيذ الفعلي للعمل و رغم هذا الاعتراض لكنه لا يقلل من أهمية التخطيط لما سبق أن ذكرناه من مميزات التخطيط.

ج. التخطيط يؤخر العمل: يعترض البعض على التخطيط و ذلك بحجة أنه يضيع الوقت مما يترتب عليه التأخر في التنفيذ خاصة الأعمال التي لا تتطلب و لا تسمح بهذا التأخير بل إنها تتطلب قرارات في الحال و رغم هذا الاعتراض إلا أن ذلك لا يعني أن التنفيذ السريع سوف يحقق نتائج مفيدة.

د. التخطيط يقيد الحرية و المبادأة: يعترض البعض على التخطيط بدعوى أن الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد و لا تشجعهم على المبادأة إذا كانت السياسات و الإجراءات تنشأ عند مستوى قمة التنظيم ثم توضع أو تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب من اجل إعلام و توجيه العاملين مما يؤدي إلى أن تصبح جامدة و غير قابلة للتغيير .

هـ. عدم الاستقرار في دخل التنظيم: نوعا من المشاكل و الصعوبات و أهدافه، كن أن يتأثر بها التخطيط، و بذلك يتأثر التخطيط بعدم الاستقرار هذا فضلا عن عدم قدرة التنظيم القائم بالتنفيذ على مواجهتها، و التلاؤم معها أو الوصول إلى حل وسط للمشكلة، و قد يكون مصدر عدم الاستقرار في التنظيم هو وجود نوع من الجمود، و عدم المرونة يفقد التنظيم التوازن سواء في مواجهة المشكلة أو في التفاعل مع مرحلة التنفيذ، و تكون حالة عدم الاستقرار جسيمة إذا ما كان نوع المشكلة يتسم بالتعقيد أو أثرت المشكلة على الأهداف الإستراتيجية للتخطيط أو أصابت أهداف التخطيط.

(1) جميل أحمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.

(2) محمد مجت كاشك: مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، المرجع السابق ص 101-102.

و.نقص الكفاءات البشرية اللازم توافرها لوضع أو تنفيذ الخطة إذا من الضروري إعداد الكوادر الإدارية و الفنية و المهنية اللازمة لأعمال التنفيذ قبل البدء فيه حتى تضمن نجاح تنفيذ الخطط الموضوعية.

2. وظيفة التوظيف و التدريب الإداري

1.2. وظيفة التوظيف الإداري : تستهدف عملية التوظيف توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة و في نفس الوقت العمل على تنمية مهاراتهم و توفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم، و ذلك من منطلق أنهم الذين سوف يتصدون لتحمل المسؤولية و الوصول بموارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

و التوظيف بمثابة العملية التي تستهدف توفير التدريب المناسب الذي يضمن رفع مستوى و معدل الأداء لدى العاملين و تقييم عملهم و فتح قنوات الترقى أمامهم كحوافز إيجابية لتحقيق الكفاية الإنتاجية و تحديد الأسلوب الأمثل للترقى مع تحقيق الشعور بالانتمائية إلى المنظمة و هذا بدوره يؤثر على ارتفاع الروح المعنوية التي لها تأثير و علاقة طردية بالإنتاج داخل المنظمة⁽¹⁾، و يستلزم الأمر توصيف جيد للوظائف داخل المنظمة و تحديد مسؤوليات كل وظيفة و طبيعة الأعمال المنوطة بكل وحدة إدارية و من ثم يسهل على من يقوم بتخطيط العمالة أن يحدد متطلبات شغل الوظيفة أو بمعنى آخر ما هي الصفات أو المؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى شاغل الوظيفة لكي نستطيع أن نطمئن من حيث المبدأ أنه يمكنه القيام بمسؤوليات الوظيفة .

هذا بالإضافة إلى تفهم قوانين و نظم العمل التي تترتب للعامل في ضوء المسؤولية المنوط به من حيث عدد الساعات للعمل اليومي أو الحد الأدنى للأجور و حقوق التأمين و المعاشات و الإجازات... الخ و يمكن أن نخلص محاور عملية التوظيف أو شؤون الأفراد في الأبعاد التالية :

- جذب العناصر الصالحة للعمل بالمنظمة: كما سبق و اشرنا أن تحديد العناصر الصالحة للعمل بالمؤسسة يتوقف على تحليل و توصيف الوظائف و بالتالي يسهل علينا أن نحدد مواصفات من يشغل هذه الوظائف و يمكن أن نحدد هذه الصفات من حيث المؤهل أو السن أو الخبرة .

- اختيار أفضل العناصر الصالحة: سوف يتقدم لشغل الوظائف أعداد لا بأس بها ممن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة و سوف تكون الفرصة مواتية لدى المؤسسة لان تختار من بينهم أفضلهم لكي تستند إليه الوظيفة الشاغرة .

- التدريب التأهيلي (تدريب ما قبل الخدمة): و ما نعنيه في هذا الموقف هو التدريب التأهيلي لما قبل استلام العمل و الهدف منه هو تقديم الموظف إلى زملائه و مساعدته على التكيف في مجتمع العمل بالإضافة إلى تقديم المؤسسة إليه بما يحتويه من نظام عمل.

(1) أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية، ص 167.

أ. أهمية التوظيف: و من خلال ذلك يمكن أن نعرف التوظيف بأنه العملية التي يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية و المهنية لشغل وظائف معينة في المؤسسات مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقا لمتطلبات الوظيفة و التخصص المهني و الإداري نفسه.

و من ثم يمكن القول أن عملية أن عملية التوظيف أو التعيين في الوظائف المختلفة في المؤسسات جزء أساسيا من عمليات وظائف الإدارة و التي يمكن أن تباشرها القيادات العليا القيادات العليا أو المتوسطة في المنظمات كما تعتبر عملية الاختيار للمستجدين جزء من قرارات المؤسسة و التي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للتنظيم .

ب. طرق التوظيف و أساليبه⁽¹⁾: لكي ينجح العنصر البشري في أداء مهمته لابد و أن نراعي مجموعة من الاعتبارات الهامة هي :

الاختيار و وسائله: إن عملية اختيار العاملين هي وسيلتنا للتحقق من توفر بعض الخصائص و الصفات التي تحتاجها طبيعة الوظيفة حيث أن كثيرا من الأعمال لا يصلح معها الاكتفاء بالمؤهل بل تحتاج إلى قدر معين من النضج إلى جانب كم من الخبرة مع مراعاة الميول و الاستعدادات و القدرات .

إجراء التعيين: و يتخذ تعيين العاملين في المنظمة الخطوات التالية :

– تحديد الاحتياجات من القوى البشرية و ذلك بترجمة أهداف المنظمة إلى برامج تنفيذية و تصميم البناء التنظيمي لها لتحديد نوع الوظائف و عدد العاملين في كل منها.

– تقرير مواصفات كل وظيفة و تقرير الشروط الواجب توافرها فيمن يرغب أن يشغلها بوصف الأداء.

– الترشيح للوظيفة و تلجأ المنظمة عادة إلى أحد المصادر تبعا لظروف المنظمة أو القوانين التي تعمل في ظلها.

– اختيار صلاحية المتقدمين للوظيفة و ذلك عن طريق المقابلة الشخصية و التقدير بالمصادر أو الاستمارة.

الخاصة بالمعلومات مع الاختبارات و محاولة الموازنة بين المتقدمين لاختيار الأصلح عن طريق ما ذكر سابقا .

ترتيب الوظائف: تقوم عملية ترتيب الوظائف على أساس النظر إلى الوظيفة ذاتها لا الموظف و ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و ما يتطلبه أعمالها من مؤهلات دراسية و خبرات ثم تجميعها في فئات بحيث تشمل كل فئة جميع الوظائف المشابهة في واجباتها و مسؤولياتها .

تقويم عمل الموظف و تقدير كفاءته: هو تحليل دقيق منظم للخدمات التي يقوم بها الموظف حيث يقوم التقويم على ملاحظة عمله فترة من الزمن و يمكن ذلك من خلال تقويم نوعية العمل الذي يؤديه كمية العمل قدرته على التعلم مدى اهتمامه بالعمل مدى الاعتماد عليه⁽²⁾.

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي: المرجع السابق ، ص 288.

(2) هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 195.

الترقية: تعني نقل الموظف أو العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية و السلطة أي نقله إلى وظيفة أكثر أهمية و أكثر صعوبة و يستتبع ذلك عادة زيادة في الأجر تبعا لزيادة الأهمية أو الصعوبة.

الروح المعنوية: المقصود بالروح المعنوية الرغبة الذاتية من جانب الفرد لزيادة إنتاجه فهو ذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم و من ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم بعض نحو رؤسائهم و مرؤوسيتهم و إنما شعور يتكون في كل فرد نتيجة لمحصلة مجموعة من العوامل و الاعتبارات المادية و الاجتماعية و النفسية⁽¹⁾

2.2. وظيفة التدريب الإداري: هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تميته و تطوير ما لديه من مهارات و خبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لإعداد و أداء أعمال ذات مستوى عالي في المستقبل القريب .

حيث تعتمد أي منظمة من المنظمات في مجالات النشاط المتعددة و تحقيق أهدافها على العاملين فيها من ذوي الكفاءات و القدرات و المعلومات و الخبرات المتنوعة، و يساهمون في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، منهم أيضا يكتسبون كفاءات و مهارات جديدة.

و يظهر دور التدريب في التنمية، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، و يضيف معلومات و متنوعة و يعطي مهارات و قدرات و يؤثر على الاتجاهات، و يعدل الأفكار، و يغير مستوى طموحه، و ينمي دوافعه و يحدد نظرته للدور الذي يلعبه، و يحسن معدلات أدائه، و يستفيد الفرد من ذلك فتزيد الإنتاجية و ترتفع كفاءة بلوغ الهدف، و على هذا فإن التدريب يخدم كلا من الشخص و الدور الذي يلعبه، و يطور العلاقة بينهما و يرفع كفاءتهما و يزيد من فعاليتها.

و إذا نجح التدريب في مهمته و استطاع أن ينمي الأفراد و يطورهم، و إذا استطاع الأفراد أن يطبقوا ما يتعلمونه عن طريق التدريب من معرفة و ما يكتسبونه من مهارات، فإن المنظمة تفيد من ذلك باعتباره أنها تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة، و إذا ارتفعت كفاءة هذه الأدوار و ازدادت إنتاجيتها، فإن الكفاءة و الفعالية الكلية للمنظمة تزداد، و تصبح قادرة على بلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و تصبح كذلك عضوا نافعا في المجتمع، قادرة على أداء الدور الذي تتحمل مسؤولية القيام به في هذا المجتمع⁽²⁾

أ. مفهوم التدريب الإداري : نقصد بعملية التدريب إعداد العاملين و تأهيلهم بصورة مستمرة و رفع مستويات قدراتهم إمكاناتهم الجسمية و العقلية و المهنية و الكفاءة على المستوى الفردي و المؤسسي التنظيمي ككل.

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: المرجع السابق، ص 304.

(2) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، ص 221.

و يوضح هذا التعريف طبيعة عملية التدريب كعناصر هامة من العناصر الأساسية للوظيفة التنظيمية و الإدارية التي يجب أن تهتم بها المستويات القيادية العليا.

و ربما اختلف الباحثون حول تعريف التدريب عموماً، و التدريب الإداري يوجه خاص و لكن تعريفاتهم جميعاً تتفق في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير.⁽¹⁾

و قد عرف البعض التدريب بأنه "رفع مستوى إنتاج العامل و إكسابه خبرات جديدة في العمل و توجيهه لعمل جديد أو وظيفة جديدة"⁽²⁾

و يحدد البعض التدريب بأنه "رفع مستوى إنتاج العامل و إكسابه خبرات و مهاراتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم للوصول إلى أهدافها"، كما عرف التدريب بأنه "التنمية المنظمة للمعارف و المهارات و الاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب، أو العمل المعطى له و هو غالباً ما يتكامل بزيادة و استمرارية التعليم و أنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاق تخصصه الضيق و حتى تتضح له رؤية الموافق في أوسع أبعادها و ذلك تبعاً للعمل الذي يقدم عن نطاق تخصصه الضيق و حتى تتضح له رؤية الموافق في أوسع أبعادها و ذلك تبعاً للعمل الذي يقدم به في وقت معين أو إعداد له لعمل سيقوم به مستقلاً"⁽³⁾

و يعرف البعض بأنه "عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى أحدث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه المنظمة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"⁽⁴⁾ و هذه التعريفات توضح أن مفهوم التدريب مركب يتكون من عدة عناصر، تتضمن العمل على تنمية الجوانب التالية:

- تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب.
- تنمية المهارات و القدرات للمتدرب التي تزيد من قيمة العمل .
- تنمية الاتجاهات للمتدرب و زيادة الكفاءة المهنية و الإدارية.
- تبني أساليب من التكنولوجيا و العمل المتطور.

ب. أهمية التدريب الإداري: تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات العاملين في العمل و تعاملهم مع المؤسسة و مع الزملاء و الرؤساء و جمهور المؤسسة بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط و العادات السلوكية و تطوير القيم و الاتجاهات النفسية للعاملين و من هنا نلاحظ أن فوائد التدريب و أهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة و الإداري التدرّب و مجموعة العمل .

⁽¹⁾ على محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة الرياض، 1981، ص 61.

⁽²⁾ سامية محمد فهمي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 1990، ص 97.

⁽³⁾ علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة 1981. ص 120.

⁽⁴⁾ علي محمد عبد الوهاب، و آخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، 2001.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين أدائهم للعمل و من ثم تحسين و تطوير و زيادة اكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله الحالي و إتاحة الفرص أمامه للترقي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية .

يرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بالاختيار حيث يؤثر على نوعيات التدريب و على تكلفته، فضلا عن أن التدريب يرتبط بتخطيط القوى العاملة حيث تبني عملية التخطيط على إمكانيات تنمية القوى البشرية المتاحة و استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة و تظهر أهمية تدريب الأفراد لعدة أسباب تتمثل في⁽¹⁾:

- حاجة الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة إلى التدريب للقيام بالمهام الوظيفية التي يشغلونها.
- أن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم، و على ذلك يتطلب الأمر إعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون إلى وظائف أخرى .

- أن القيادة الإدارية أصبحت سمة يمكن اكتسابها و بالتالي صار أمرا مستطاعا صنع القادة و أعدادهم و من ثم ظهرت أهمية التدريب لأعداد المشرفين و الرؤساء و المديرين على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة، بل و نجد أن شروط النجاح في برنامج تدريب القادة هو من الشروط الأساسية للترقية.

- أن التطور العلمي و التكنولوجي الذي يتميز به هذا العصر له تداعياته في التطور المستمر و بالتالي يصبح التدريب ضرورة لإعادة تأهيل العامل ليساير العصر في أساليب الأداء الخاصة بمجالات عمله.

ج. أهداف التدريب: لقد أصبح لازما لتعميق و رفع قدرات 'داريين على مختلف مستوياتهم الإدارية و القيادية على الإدارة و فاعلية تحديد الأهداف و رسم السياسات و الاستراتيجيات و تحليل المشكلات و استصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم و للبيئات الاجتماعية على الثقافية وأنماط تفكيرهم و إكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة فضلا على إكسابهم طموحا أكبر في شغل مناصب قيادية في المستقبل⁽²⁾ .

كما أن عملية تحديد أهداف التدريب و ما يراد إحداثه من تأثيرات في الفكر و الاتجاهات و السلوك، و تتحدد أهداف التدريب في:

- زيادة القدرة لدى قيادة الجماعات على توجيه الأفراد و ما يتصل بذلك من روح المبادرة في العمل.
- زيادة القدرة على التعرف على طبيعة المشكلات و الإحاطة بمختلف جوانبها.
- إادة القدرة على إجراء البحوث و الدراسات اللازمة للمشكلات المجتمعية المحلية، و ما تتطلبه من جمع بيانات و تحليلها و الوصول إلى دلالتها العملية.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: المرجع السابق، ص 223.

(2) ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري: المرجع السابق، ص 202.

- زيادة القدرة على توصيل المعلومات و الأفكار و المستحدثات الاجتماعية و الفنية إلى الجماعات و الأفراد عن طريق الاتصال الفردي المباشر و الاجتماعات و الأحاديث و الدروس التوضيحية.

- القدرة على تعبئة قوى الجماعات و إثارة الوعي فيها من خلال العمل المحلي الجمعي.

- إمداد المتدرب بالمعلومات اللازمة لكي يساهم بفاعلية في العمل المكلف به.

- إكساب المتدرب مجموعة الاتجاهات الإيجابية المطلوبة حتى يقوم بمسؤولياته على أكمل وجه.

- إكساب المتدرب مجموعة من المهارات اللازمة حتى يستطيع أن ينجح في قيامة بأعماله.

و يمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب و هي في نفس الوقت المخرجات العامة لعملية الإدارة من خلال العناصر التالية⁽¹⁾:

- **الأساليب:** من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة التي يمكن المتدرب من استخدام كل المعارف و المهارات التي يتعرض لها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات و ظروف العمل و محددات الفعالية.

- **تقديم المعرفة و الخبرة :** تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي و المستقبلي من خلال نقل تجارب و خبرات المشاركين أعضاء هيئة التدريب.

- **تغيير الاتجاهات:** تعديل الاتجاهات و الافتراضات و الميول السلوكية و الإنسانية للمتدرب و تدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب و درجة نضجه السيكولوجي .

- **تنمية المهارات⁽²⁾:** من خلال إكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية و كذلك تنشيط المهارات القديمة بهدف زيادة قدرة المتدرب و درجة نضجه الوظيفي .

- **المعرفة:** من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف و الأسس العلمية و النظرية و الفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية و يعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة.

د. مراحل التدريب الإداري: يقسم التدريب إلى نوعان أساسيان هما:

- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل⁽³⁾** و هو يعتبر بمثابة تقدم أو تعريف بأسلوب العمل و المنظمة لوائحها و أهدافها و علاقته بالآخرين و مسؤوليات دوره، و علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى بالمجتمع و تشمل:

- ريف الإداري بأهداف المنظمة و تقسيمات العمل بها.

(1) ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري، المرجع السابق ، ص 204.

(2) حث محمد أبو النصر مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2009، ص 71.

(3) أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، ص ص 138-

- تعريف الإداري بمركزه الوظيفي في المنظمة و الدور الذي يجب أن يقوم به لتحقيق أهدافها.
- المنظمة و تاريخها و تطورها و بيانات و معلومات عامة عن الرؤساء في الأقسام.
- تعريف الإداري بالقوانين و القواعد و اللوائح التي تختص بالعمل.
- وصف الوظيفة أو العمل و بيان اشتراطات و إجراءات الرقابة المتبعة و مقاييس العمل و الأجور و نظمها
- الخدمات الاجتماعية و المزايا المختلفة التي توفرها المنظمة لعمالها و موظفيها.
- و ينقسم هذا التدريب إلى⁽¹⁾
- التوجيه العام و الذي يهدف إلى التعريف بقواعد العمل و أهدافه و دور المنظمة في المجتمع.
- التدريب التخصصي الابتدائي و هي يتضمن واجبات العمل: تعليمات و مسؤوليات .
- التدريب أثناء العمل و هو التدريب الذي يحصل عليه القائد من الرؤساء و المشرفين.
- **التدريب في المراحل المتقدمة:** و هو ينقسم إلى:
- التدريب التنشيطي دائما أدت التطورات الحديثة في أساليب العمل أو التقنيات الحديثة إلى إجراء بعض تغييرات و التحديدات الأساسية بها من وقت لآخر.
- التدريب للترقية أو النقل لوظيفة أخرى و هو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات و مسؤوليات جديدة.
- التدريب في الأعمال الإدارية و يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع الإداري.
- هـ. أسس و مبادئ التدريب.
- ك عددا من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمات و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، و يحقق النتائج المستهدفة منه، و من أهم هذه الأسس ما يلي:⁽²⁾
- **التدريب نشاط ضروري و مستمر و ليس كماليا و لفترة معينة:** و القصد هنا أن التدريب نشاطا ضروريا فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة، و تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، و إلى نوعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه المنظمة.
- لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتجاوزه بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المرجع السابق، ص 232.

(2) صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الأفراد ، مكتبة و مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1991 ، ص ص 258-263.

- **التدريب نظام متكامل:** و يقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، و يمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب من خلال التكامل و التجانس و التفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وكذا التكامل في الأنشطة التدريبية .

- **التدريب نشاط إداري و فني⁽¹⁾:** التدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و منها وضوح الهدف و السياسات، توازن الخطط و البرامج، و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية و إعداد المناهج و المواد العلمية، و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها.

- **التدريب له مقومات إدارية و التنظيمية:** يستند التدريب إلى مقومات إدارية و تنظيمية و منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة.
 - توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
 - توفر القيادات و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذي يحصل منهم الموظف على التوجيه المستمر
 - توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب
 - تجهيز المعدات و المساعدات التدريبية. مع متابعة و تقييم النشاط التدريبي.
- **التدريب نشاط متغير و متجدد⁽²⁾:** و يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المنظمة، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب توافر نظام سليم للاختيار و التعيين، حيث لا يجب للعاملين لتدريب كوسيلة لإصلاح عيوب و أخطاء عمليات الاختيار و التعيين، و الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.
- و. **عناصر التدريب:** تعتبر عناصر التدريب متداخلة و مترابطة و لا بد أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية ذات فاعلية، و تتمثل هذه العناصر في:

- **جمع و تحليل المعلومات:** من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، و تتناسب مع ظروف و إمكانيات المنظمة، مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح

(1) علي محمد ربايعية: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2003، ص 56

(2) رضا هاشم حمدي: التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر و التوزيع الأردن، 2003، ص 27.

المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الآراء الفعلية، زيادة معدل دوران العمل، استحداث أساليب أو طرق جديدة في العمل.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾**: لا بد أن تحدد الاحتياجات التدريبية دورياً لكي نستطيع تحديد الدورات التدريبية و المتدربين كما أن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، و تحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب و الرؤساء أو المديرين بالمنظمة و يتم التحديد من خلال ثلاثة أجزاء⁽²⁾:

- التحليل المؤسسي و هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمر خاصة بالمؤسسة فهذا التحليل ينظر إلى نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة و أهداف المؤسسة على المدى القريب و البعيد و أي تغيرات خارجية.

- تحليل العمل و يحدد هذا التحليل المهارات و المعارف و القدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة و مقاييس الأداء لكل وظيفة .

- تحليل الفرد و هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه و خبراته و نقاط الضعف لديه هذا التحليل يعتمد على التقييم الدوري لأخطاء الموظفين.

- **تصميم البرامج التدريبية**: تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب و أساليب التدريب (أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...).

- تجهيز المعدلات و المستلزمات التدريبية (مثال ذلك: وسائل الإيضاح السمعية و البصرية).

- إعداد المدربين المناسبين و الذين تتوافر فيهم خصائص و مقومات رئيسية.

- **تنفيذ البرامج التدريبية**: و تشمل هذه الرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج و تنسيق التتابع الزمني للبرامج و الموضوعات.

- تجهيز و إعداد مكان التدريب مع متابعة المدربين و المتدربين.

- **تقييم البرامج التدريبية**: إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط و إنما تعتمد على دقة التنفيذ

و من ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة، و تعتبر مشكلة تقييم التدريب

و قياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسة لهذه الوظيفة، و يرجع ذلك إلى⁽³⁾:

⁽¹⁾ ثروت مشهور : المرجع السابق ، ص 205.

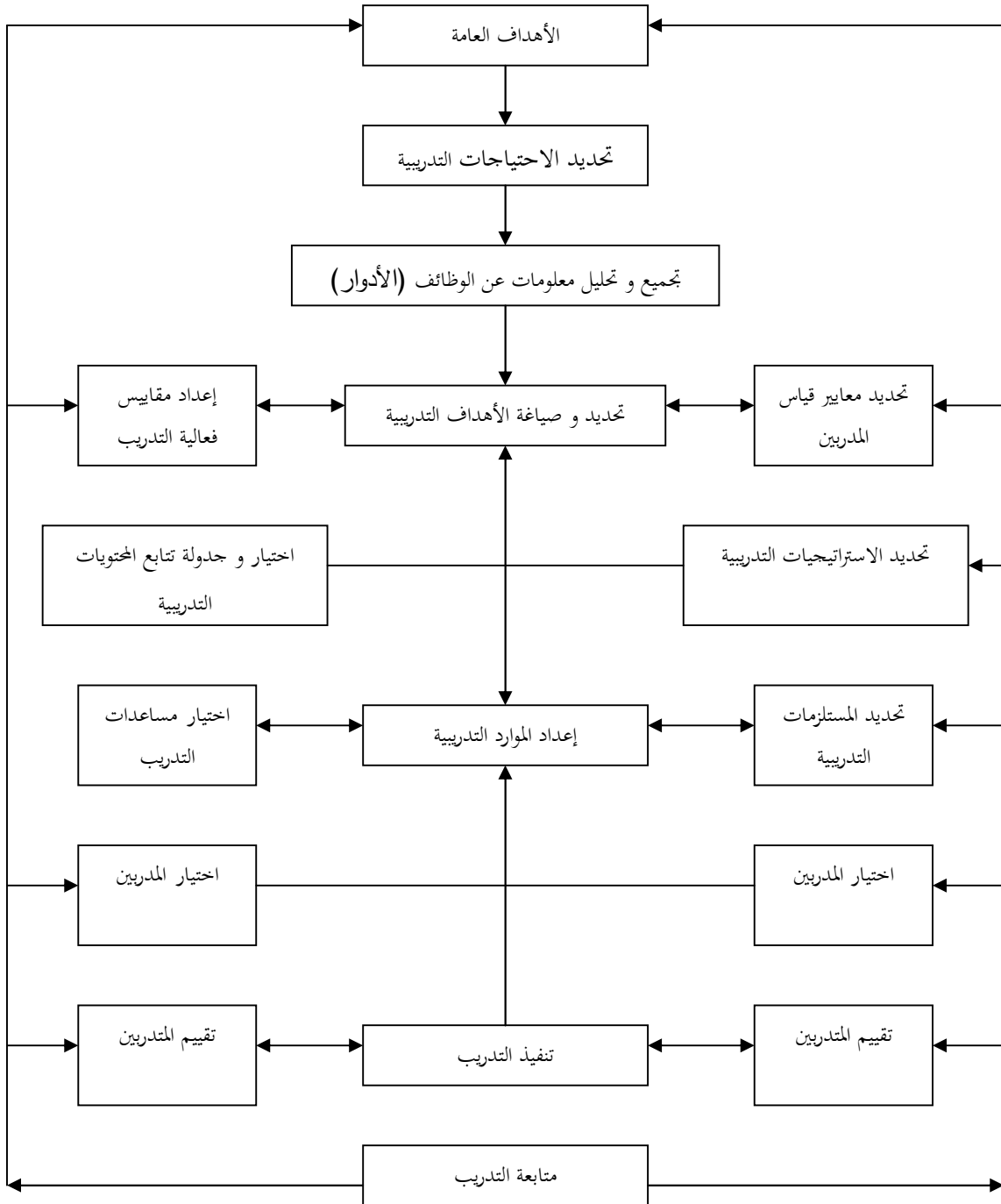
⁽²⁾ زيد منير عبوي سامي محمد هشام حريز :مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق ،دار الشروق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن ،2005، ص 130.

⁽³⁾ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية ،المرجع السابق، ص 242

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التجديد.
 - تعقد عملية القياس، نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
 - عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.
- و تتحقق فاعلية التدريب إذ توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، على أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة و قد أجريت دراسة ميدانية لاختيار مدى صحة هذا الرأي على المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية) .
- فقد أثبتت النتائج أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل، و لا شك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ذاتية و طريقة إدارتها و تنظيمها، فقد كانت هذه النتائج مؤكدة تفوق أهمية الدافع للمتدرب على التدريب.⁽¹⁾

⁽¹⁾ يوسف محمد القبلان: أسس التدريب الإداري ، دار الكتب ،الرياض ، 1996، ص 37.

شكل يوضح كيفية عمل دورة تدريبية و كيفية تقويمها⁽¹⁾



⁽¹⁾ علي سلمى و آخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة،

و.أساليب التدريب: تتعدد الأساليب المستخدمة في ممارسة التدريب و ذلك وفقا للغرض منه و الأفراد المتدربين و تتمثل أهم الأساليب في⁽¹⁾:

المحاضرات: و رغم أنها تكاد القاعدة الأساسية للتقدم و العرض، إلا أنها قد لا تحظى بتأييد المحترفين لأن استخدامها يعد تقليلا من حرفية المدرب و تقلل من استخدام المشاركة، أو النقاش، و على الرغم من هذا التوجيه السليبي من قبل المدربين تجاه أسلوب المحاضرة إلا أنه لا يقلل منه كوسيلة للتدريب .

المناقشة: و هي أحد الأساليب التي تصبح عندما تكون المعلومات عرضة للمناقشة، أو عندما ترغب في استنتاج أو تغيير الاتجاهات.

تمثيل الدور: و هذا الأسلوب يصلح عندما يكون الموضوع قريبا من الواقع حيث يكون الموقف التدريبي مقيدا للمتدربين، كما أنه يساعد في اكتساب الثقة و تقديم النصائح و الإرشادات للمتدربين، و هو يشعر المتدرب بالضغوط التي يتعرض لها في الموقف الحقيقي.

دراسة الحالة: و هو أسلوب يصلح في النظر إلى المشكلة أو إلى ظروف معينة نظرة متأنية بعيدا عن الضغوط التي تتوافر في الموقف الحقيقية، كما أنه أسلوب يتيح توافر الفرص لتبادل الأفكار و الحلول البديلة للمشاكل التي سيواجهها المتدربون في العمل.

المشروعات التطبيقية: و هذا الأسلوب يصلح لاختيار أو إثارة الإبداع و الخلق، و تتيح المشاريع الحصول على أثر للمهارات الشخصية للمتدربين و أيضا للمعرفة المتوفرة لديهم و اتجاهاتهم في العمل و هذا الأسلوب يناسب المدرب المبتكر فهم يصلح لاختيار أو إثارة الإبداع و الخلق، كما أنه يمكن استخدامه للحصول على أثر للمهارات الشخصية للمتدربين و أيضا للمعرفة المتوفرة لديهم و اتجاهاتهم في العمل.

جماعات العمل: و يطلق على أي أسلوب عمل تقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد في سبيل تحقيق هدف معين، و يهدف هذا الأسلوب إلى إتاحة الفرصة لتبادل الآراء و الخبرات و التجارب و المعلومات بين أفراد المجموعة و هو أسلوب يكشف عن مهارات و طاقات المتدربين و يزودهم بالأسلوب الصحيح لكتابة التقارير، فضلا عن كونه وسيلة فعالية لتبادل الخبرات

ز. **معوقات التدريب.** هناك بعض المعوقات التي تحول دون إمكانية تحقيق المتدرب لأهدافه، و تحول دون إمكانية تنفيذ برامجه مما يعرقل في النهاية حركة التنمية الإدارية، و يمكن تحديد أهم معوقات التدريب في⁽²⁾:

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية ، ص 228.

⁽²⁾ دار خيرى خليل الجميل، و التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 107-109.

- اعتقاد بعض العاملين بأن الدورات التدريبية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعملية و هذا يوضح افتقاد العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التدريب و مدى منفعتهم لهم و للمنظمات التابعين لها و هذا يؤدي إلى أن ينظروا إلى التدريب بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.
- عدم توفر المدربين الكفاءة المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية المتدرب، حيث أن التدريب علم له مناهجه و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه و أدواته.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعدم التقويم العلمي و لا يكون ممكناً، فالدورات التدريبية ليست مجرد محاضرات و تزييف حقيقة نجاح الدورة بقدر ما هي تقويم حقيقي و علمي يمكن من خلاله معرفة ما إذا كانت الدورة نجحت نجحاً حقيقياً في كل أبعاد العملية التدريبية.⁽¹⁾
- إفتقاد الدورة التدريبية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التدريبي حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التدريب.
- عدم تناسب محتويات البرنامج التدريبي مع الاحتياجات الفعلية المطلوبة للمتدربين و المنظمة.

3. وظيفة التوجيه و الرقابة

تعتبر وظيفة الإشراف و التوجيه هي الوظيفة الإدارية التي تلازم عملية التنفيذ و تساعد على تحقيق و ضمان تنفيذ ما جاء في التخطيط من خلال الهيكل التنظيمي القائم ثم صياغته لتحقيق أهداف المنظمة ثم تتبع وظيفة الرقابة بعد التنفيذ الفعلي للعمل، و اخترنا أن نناقش ذلك من خلال :

3.1. وظيفة التوجيه الإداري :

سبق و أن تعرضنا إلى وظيفة التخطيط باعتباره الوظيفة الإدارية الأولى التي تمارس في المؤسسات الاجتماعية فعلية تنفيذ و تحويل التخطيط إلى عمل فعال يحقق الأهداف المسطرة هي أمور لن تتحقق إلا عن طريق التوجيه السليم لأفراد القوى العاملة.

حيث تعتبر عملية التوجيه من الوظائف التي تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية كما ينظر لها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات و تجسيدها في أوامر و تعليمات

(1) محمد عبد الفتاح التصرفي: التدريب الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص 72.

و هو وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع الرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية في كل مرحلة كما يهدف إلى خلق مناخ ملائم لتحقيق الأهداف المنشودة و جعل العاملين راضين عن عملهم و ظروفه⁽¹⁾ .

و يقصد بالتوجيه بشكل عام وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف و هو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات و لضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية، و في ضوء ذلك يمكن إيجاز المسؤوليات الرئيسية للتوجيه في عناصر رئيسية هي⁽²⁾ :

- إصدار التوجيهات و الأوامر الإدارية السليمة و الواعية و المفيدة .

- حث و تحريك الرؤوسين نحو التقبل و التحمس و التنفيذ.

- أن يؤدي و يعمل على تنمية مناخ من التفاعل و جو العمل الملائم .

و بإيجاز يعكس هذا التعريف السابق لعملية التوجيه باعتباره من أهم الوظائف التي تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد الرؤوسين و الإشراف عليهم أثناء العمل و تنفيذ الأوامر الإدارية و السياسات المختلفة و هذا ما يكشف عموماً وظيفة التوجيه بصورة عامة .

أ. مبادئ التوجيه: و لما كان التوجيه الناجح يتوقف بصفة أساسية على وضوح الأهداف و سلامة الخطط و إلمام كافة العاملين بالأهداف و الخطط و السياسات المرسومة و كذلك التحديد الدقيق للسلطات و المسؤوليات و العلاقات بين الأفراد فان التوجيه لا بد أن يتضمن ما يلي:

- توضيح أهداف العمل و مساعدة الرؤوسين على فهمها.

- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق و تدريبهم على الاستفادة من الآخرين .

- تنمية روح القيادة و التبعية في نفوس العاملين .

و يمكن تحديد مبادئ التوجيه كما يلي :

مبدأ تجانس الأهداف: و ينادي هذا المبدأ الأول بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى التجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة.

مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمر): أي ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد .

(1) محمد معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد : القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري :، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2008، ص 64.

(2) احمد ابراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق ص 152.

ب.متطلبات التوجيه⁽¹⁾ : و حتى تحقق عملية التوجيه الهدف منها فيجب أن يتحقق نوعين من المطالب و هي توفير المعلومات الضرورية و إصدار الأوامر .

توفير المعلومات الضرورية : يستلزم التوجيه السليم معرفة لعمله و بيئة هذا العمل فكلما زادت معرفته بذلك زادت فعاليته لذلك يجب على الإداري أن يحدد بدقة المعلومات الضرورية للأداء الجيد ثم العمل على تقديم هذه المعلومات للمرؤوسين سواء عند بداية التحاقهم بالمنظمة.

إصدار الأوامر:تستخدم لتوجيه المرؤوسين سواء لممارسة نشاط معين أو تعديل هذا النشاط أو وقفه و إذا كان إصدار الأوامر من اختصاص المدير فان المرؤوسين عليهم إطاعة هذا الأمر و الامتثال له.

ج.وسائل و أساليب الإشراف و التوجيه:يمكن للمشرف الإداري أن يقوم بواجباته غير مرؤوسيه بوسائل و أساليب متعددة يمكن عرضها بما يلي:

– الملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء العمل:من خلال هذه الطريقة يتيسر مراقبة المرؤوس و تبادل الرأي معه و توجيهه نحو الأغراض المرسومة في موقع العمل مباشرة.

– اللقاءات الفردية:يمكن للمشرفين أن يلتقوا بالمرؤوسين باستدعائهم إلى لقاءات فردية في مكائهم

– الاجتماعات العامة:و في هذه الاجتماعات العامة يدعو القادة و المشرفون جميع مرؤوسيهم للاجتماع بهم و غالبا ما تكون مثل هذه الاجتماعات العامة لمناقشة مشكلات عامة أو لتبليغ أوامر و تعليمات عامة أو لمناقشة موضوعات فنية تم جميع العاملين.

– إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:يجب على المشرف أن يتيح الفرصة للمرؤوس للإسهام في مناقشة المسائل و في اتخاذ القرارات بشأنها فإن ذلك يدفعه إلى احترام هذه القرارات و أتباعها لاشترائه بوضعها.

د.عناصر التوجيه الإداري⁽²⁾:

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل و حتى يحقق الهدف من عملية التوجيه فلا بد من توفر عناصر لها أهميتها في التنظيم بالمؤسسات الاجتماعية.

القيادة الإدارية:يتضح أهمية القيادة من خلال ما يسهم به القائد في حياة الجماعة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون و تفاهم أفراد مجموعته و إقناعهم بأن في تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم و تحقيقا لأهدافهم الشخصية.

و تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في توجيه العمل الإداري و تحفيز العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة

لقيادة بأنها نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة،

⁽¹⁾عبد الله محمد عبد الرحمن ، المرجع السابق ، ص 150

⁽²⁾ هناء حافظ بدوي :إدارة المؤسسات الاجتماعية :المرجع السابق ،ص ص 161-162.

حيث يرى البعض أن هناك ارتباطا وثيقا بين القادة و الأداء الفعال هو الفرد الفعال هو قائد كل المواقف. فالقيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بتأثير في أفكار و مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين و بمعنى آخر فان القائد مسؤول عن تنسيق جهودات و نشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك .

الاتصال و تفويض السلطة: إن عملية الاتصال تتأثر و تؤثر في ذات الوقت بعامل تفويض السلطة فإذا كان التطبيق الإداري قائما على الأساس تفويض السلطة بدرجة كبيرة و اعتناق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات فان ذلك سيؤثر على الاتصالات بالسرعة و الفاعلية و العكس صحيح في حال تسلط المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية إذ تصبح الاتصالات بطيئة و غير فعالة بل معرقة للجهود .

و بنفس المعيار تؤثر الاتصالات بتحفظ في تفويض السلطة فكلما كانت وسائل الاتصال واضحة و فعالة شجع ذلك على إتباع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات و شجع على تنمية المرؤوسين بتفويضهم السلطات الكافية و هذا يصاحبه تشجيع لهم على قبول المسؤولية و الارتقاء إلى مستواها و ندخل التحفظ على تأثير الاتصالات في درجة تفويض السلطة لان النموذج الإداري يلعب دورا كبيرا في هذا الشأن فرغم تعدد وسائل و طرق الاتصال ووضوحها و فاعليتها قد يحجم القائد الإداري عن تفويض سلطاته⁽¹⁾.

رفع الروح المعنوية: تتضمن وظيفة التوجيه بصفة أساسية بث روح الفريق بين المرؤوسين و تنمية روح التعاون بينهم و رفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك فوظيفة التوجيه كما لاحظنا تختص أساسا بادراك السلوك البشري و تنمية روح التعاون الاختياري بين العاملين و دراسة السلوك الجماعي .

فسلوك الأفراد إذا هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه و من وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة و فاعلية⁽²⁾.

2.3. وظيفة الرقابة الإدارية⁽³⁾: تعتبر العملية الرقابية من أهم العمليات الإدارية و الضرورية من أجل توجيه و الإشراف على تنفيذ الأعمال و الخطط و التأكد من صحة سير العمل وفقا للخطة المرسومة و التعليمات و القواعد المقررة و كذلك تعمل على اكتشاف الانحرافات و تصحيحها بالشكل الملائم .

(1) بشير العلاق : مبادئ الإدارة ، المرجع السابق ، ص 210.

(2) المرجع نفسه :ص 214.

(3) يونس عبد العزيز مقدادي ، يحيى عبد الكريم حداد : مدخل إلى علم الإدارة ، المرجع السابق ، ص 134.

و كذلك من الممكن من خلال النظام الرقابي قياس النتائج الفعلية و مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة و النتائج المتوقعة و كذلك تشخيص الانحرافات و إجراء التعديلات الملائمة من خلال الوسائل المناسبة و كذلك من الممكن تشخيص الأفراد و مستوى أدائهم.

فالرقابة ليست اصطيادا لأخطاء العاملين و ممارسة سبل السيطرة لقتل أفراد المؤسسة و لكنها وسيلة نقيق نوع من التنظيم و الفعالية داخل المؤسسة فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة و ذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف و كشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف و العمل على إصلاحه (1).

أ. أهداف الرقابة الإدارية: باعتبارها عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية و ذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض التقويم و التصحيح و يمكن وفقا لذلك تحديد أهداف الرقابة من خلال (2):

- **حماية الصالح العام:** و هي محور الرقابة و ذلك بمراقبة النشاطات و سير العمل وفق خططه و برامجها في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة و الكشف عن الانحرافات و المخالفات و تحديد المسؤولية الإدارية .

- **توجيه القيادة الإدارية:** أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام و اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف .

ب. **خصائص الرقابة الإدارية:** إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفاعلة لتحقيق أهداف المنشأة فالتخطيط والتوظيف و التدريب و التوجيه و يؤثرون في الرقابة و يتأثرون بها أي أن هناك تفاعلا مشتركا بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و في هذا الصدد يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى كفاءة إدارة المنظمة في تحقيق هذه الأهداف . و يمكن التذليل على أهمية الرقابة في هذا الصدد من خلال استعراض النقاط الآتية :

- أن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشأة فعن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية و أساليب تنفيذها و ما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها فعن طريق الرقابة تتمكن إدارة المنظمة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها و تحقيقهم للأهداف الموضوعية سلفا و بغياب الرقابة يحدث الكثير من مظاهر الإسراف و التخبط (3) .

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديثة عمان، الأردن، 2009، ص 189.

(2) المرجع نفسه: ص 190.

(3) محمد فريد الصحن، علي الشريف: مبادئ الإدارة، المرجع السابق، ص 336.

- تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرية فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء و وجود لائحة للصلاحيات فلن يتم تصحيح هذه الأخطاء بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية

- تتأثر الرقابة الفعالة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنظمة فكلما توافرت صفات قيادة جيدة مسؤول عن النشاط و نظام فعال للاتصال كلما سهلت عملية الرقابة و زادت كفاءتها و من ناحية أخرى يمكن عن طريق الرقابة إجراء تعديلات في نظم الاتصال أو الاتصال أو الحوافز أو القيادة نتيجة لوجود الأخطاء في عملية التنفيذ.

كما يمكن تلخيص مجموعة من الخصائص التي يجب أن تعتمد عليها النظام الرقابي الجيد و تطبيقه في المؤسسات و هذه الخصائص بإيجاز⁽¹⁾:

خاصية الملائمة: يجب ملائمة نظام الرقابة لطبيعة نوع المؤسسة و حجم نشاطها الفعلي فكلما زاد حجم المؤسسة تعقيدا تحتاج إلى وسائل رقابية متعددة نظرا لتنوع الأقسام الداخلية و نوعية النشاط الفعلي .
خاصية الايجابية: يجب أن يوجد نظام الرقابة بصورة ايجابية و يهدف لاكتشاف الأخطاء الإدارية و التنظيمية و الانحرافات المالية التي تواجه المؤسسة.

خاصية الوضوح: يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة و صريحة في تحقيق أهدافه و مميزة لدى جميع العاملين و ذلك من أجل تحقيق أهدافها في المؤسسة بالطبع يجب أن يكون لدى المؤسسة فريق عمل متدرب على استخدام الأجهزة و المقاييس الرقابية و التي تزود بكم كبير من المعلومات و البيانات.

خاصية المرونة: ضرورة أن تتمتع أجهزة الوسائل الرقابية بنوع من المرونة و أن تلائم طبيعة التغيرات و الظروف التي تمر بها المؤسسة و ظروف العمل و أساليبه المختلفة حتى تحقق الرقابة أهدافها بصورة عامة .

خاصية الفاعلية: لكل عملية إدارية وظائف محددة و من أهم وظائف الرقابة بالمؤسسة تحقيق الفاعلية و رفع مستويات الكفاءة و الكشف عن الانحرافات و الأخطاء التي توجد بالمؤسسة و محاولة إصلاحها بسرعة
ج. أنواع الرقابة:

- **الرقابة حسب المعايير :** و تتضمن:

- الرقابة على أساس الإجراءات حيث تقوم على أساس القواعد و الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر على المنظمات العامة و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق و يركز هذا النوع من

⁽¹⁾ عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع السابق ، ص 153.

الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة و من العاملين فيها و ليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

- الرقابة على أساس النتائج ستقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتابع و يقوم التصرفات و النشاطات التي تقوم بها المنظمات و إنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

الرقابة حسب موقعها من الأداء:

- الرقابة السابقة و تسمى بالرقابة على أساس النتائج التصرفات النتائج النهائية التي تحققها وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة إلا بعد حدوث التصرفات إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة .

- الرقابة اللاحقة و تسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندة و هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة إلا بحدوث التصرفات فعلا أن تقويم الأداء بعد إن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

الرقابة وفقا لمصادرها:

- الرقابة الداخلية و يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات و العمليات التي تؤديها و التي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

- الرقابة الخارجية و يعتبر عملا متمما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فانه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى.

د. معوقات نجاح النظم الرقابية: تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها و يرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها⁽¹⁾:

الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها. التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما يثير العاملين ضد هذه الرقابة .

عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات:

شعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي للرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجارب مع النظم الرقابية.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، المرجع السابق ، ص 194.

عدم التوازن بين العائد و التكاليف: قد يكون العائد عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية .

عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم .

هـ. خطوات العملية الرقابية⁽¹⁾: تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أساسية هي :

المرحلة الأولى. تحديد المعايير أو الهدف: لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير و غالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام و هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر و قد تكون هذه المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يتم اختيارها للدلالة على انجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل و تختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية و تتمثل هذه المعايير في كمية العمل المطلوب انجازه، مستواه النوعي، الزمن اللازم لأدائه.

المرحلة الثانية. قياس الأداء: قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير السابق وضعها ففي الواقع تظهر كثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططا لها في مستوى الأداء للأفراد أو الإدارات المختلفة فيقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا فهو تقييم الانجاز الذي يتم عن طريق وسائل متنوعة منها التقارير الإدارية و الشكاوي و التفتيش.

المرحلة الثالثة. تصحيح الانحرافات عن المعايير و الخطط: و يقصد بذلك الأخطاء و الانحرافات التي تفسر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فهذه العملية هي الخطوة تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى فعن طريق العملية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح و تعريف الأفراد بالمهام و الواجبات المخولة لهم .

و. علاقة الرقابة بوظائف الإدارة:

حيث تركز وظيفة الرقابة على أن ما تم وضعه من أهداف و سياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم انجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ كما أن وظيفة الرقابة تساعد المخطط على تعديل خططه بما يتلاءم بالأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.

أما عن علاقة الرقابة بالتوجيه فان كل من الرقابة و التغذية الراجعة دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات التي هي أساس وظيفة التوجيه، كما أنه من خلال عملية التغذية الراجعة يستطيع المديرون في مراكز اتخاذ القرار تعرف نتائج الأعمال و التغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل و بيئته، كما أن أقسام الرقابة

(1) بشير العلاق : مبادئ الإدارة، المرجع السابق، ص 2008.

و المتابعة في المؤسسة تزود المديرين بالبيانات و المعلومات الصحيحة و الدقيقة بشكل مستمر التي على أساسها يتخذ المديرون قراراتهم لإنجاز الأعمال و تحفيز العاملين.

4. وظيفة التنسيق و الاتصال

1.4. وظيفة التنسيق الإداري : إذا أرادت أي منظمة ن تحقق أهدافها ، فلا بد و أن يتوفر لها البناء الوظيفية، و المقصود بالبناء هو كل المكونات المادية و البشرية التي تستعين بها المنظمة في شكل خدمات لإشباع حاجات المجتمع . بقدر استطاعة المنظمة على إشباع هذه الحاجات و على قدر رضا المجتمع عنها يمكن القول بأن هذه المنظمة استطاعت أن تحقق وظيفتها .

و يجب أن نؤكد على أنه من الممكن أن يكتمل البناء و في ذات الوقت لا تستطيع المنظمة أن تحقق وظيفتها ذلك أنه ينبغي أن نفرق بين اكتمال البناء و تكامله فاكتمال بناء المنظمة دون إحداث تكامل و تساند وتعاون و تنسيق بين أجزائها و وحداتها لا يحقق وظيفتها.⁽¹⁾

كما يعرف الانسجام و الترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعية و التنسيق في حد ذاته لا يعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقبل و لكنه ظرف يجب أن تتوافر في جميع مراحل العمل الإدارية⁽²⁾.

حيث يعتبر التنسيق إحدى عمليات التنظيم التي تستهدف "تحديد و ترتيب جهود الجماعة العامة، من أجل الوصول إلى عمل جماعي متكامل تتحقق من خلاله أهدافه المنظمة، و يستهدف التنسيق الحيلولة دون حدوث تضارب أو تكرار أو تعارض بين جهود العاملين بالمنظمة، و إزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة، و هو بذلك يحقق الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق تقدم العمل و الأداء، فضلا عن أنه يشجع جو من الديمقراطية و روح التعاون بين العاملين بالمنظمة، و يحسن من استغلال و استثمار كافة الموارد المتاحة بالمنظمة المادية منها أو البشرية .

حيث يعرف "هنري فايول" التنسيق على أنه إيجاد الانسجام و التكامل بين جميع الأنشطة في المؤسسة و طريقة تيسر العمل و تحقيق النجاح ، كما يعرفه "سكيدمور" و "تاكيراى" لعملية التنسيق بأنها عملية العمل التي تهدف تجنب أو تكرار الجهود غير الضرورية و الصراع في نفس الوقت⁽³⁾.

(1) إبراهيم عبد الهادي المليجي :المرجع السابق، ص 329.

(2) سامية محمد فهمي :الإدارة في المؤسسات الاجتماعية،المرجع السابق ،ص 67.

(3) عبد محمد عبد الرحمن :إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق ، 162.

أما تعريف "دونالد كلو" بان التنسيق عملية متكاملة بين الأنشطة بمختلف أقسام المؤسسة الموجه نحو تحقيق الأهداف الرسمية المشتركة و ذلك بالاعتماد على نظام ملائم من الاتصال المتبادل بين الهيئة التنفيذية و الأقسام التي تقع تحت سلطتها .

و توضح التعريفات السابقة أن عملية التنسيق تعتبر من العمليات الإدارية الهامة و الوظائف الضرورية التي ب أن تقوم بها الإدارة و غيرها من المستويات التنفيذية الأخرى في المؤسسة ذلك بهدف تجنب الأخطار و التقليل من النفقات عن طريق تجنب الأعمال الغير ضرورية و التوصل لتحقيق الهدف بسرعة و فاعلية و هذا ما جعل بعض علماء الإدارة و التنظيم يؤكدون على أن عملية التنسيق يجب أن تتم على مستوى كافة المستويات الإدارية و المهنية التنظيمية⁽¹⁾ .

كما أن وظيفة التنسيق تحقق تكال الاختصاصات للوظائف و تكامل وحدات التقسيم الإداري و ربطها بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف، فهو إيجاد الانسجام و الترابط بين أوجه النشاط لتنفيذ الأهداف الموضوعية و التنسيق في حد ذاته لا يعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقل و لكنه ظرف يجب أن تتوفر في جميع مراحل العمل الإدارية و يشترط لإمكان القيام بعمليات التنسيق الإداري⁽²⁾

- أن يكون هناك اتساق و توازن بين برامج العمل و سياساته .

- أن تكون هناك وسائل اتصال سليمة.

- أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة عن طريق الاتصالات الإيجابية.

أ. أهداف التنسيق : و التنسيق في مجال الإدارة يهدف إلى⁽³⁾

- منع ازدواج و تضارب العمل .

- تكامل اختصاصات الوظائف و تكامل اختصاصات وحدات التقويم .

- خلق روح التضامن و التعاون بين العاملين في سبيل تنسيق نشاطاتهم .

و التنسيق في مجال الإدارة يعني إيجاد التوافق بين مكونات المنظمة (الأفراد، المال ، و المهمات) في سبيل تحقيق أهداف المنظمة أي السعي لإحداث التوافقات التالية:

- التوافق فيما بين الأفراد بعضهم البعض و بينهم و بين رؤسائهم و بينهم و بين رؤوسيتهم و بين عملاء المنظمة .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن :إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق ، 162.

(2) سامية محمد فهمي :الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق ،ص 67.

(3) المرجع نفسه،ص 67.

- التوافق في المال فيما بين مصادر المال و بعضها و فيما بين نواحي الإنفاق و بعضها و فيما بين الإيرادات و المصروفات .
 - التوافق فيما بين استخدام المهمات بهدف استخدامها لاستخدام الأمثل .
 - التوافق بين وحدات المنظمة بعضها ببعض بما في كل منها من أفراد و مال و مهمات.
 - التوافق بين المنظمة و المنظمات الأخرى المماثلة لها أو قريبة الشبه بها في سبيل تنسيق الخدمات.
- و السبيل إلى تحقيق ذلك هو :

- تحديد اختصاصات و مسؤوليات كل من الوظائف تحديدا واضحا مع تحديد علاقاتها بالوظائف الأخرى.

- تحديد اختصاصات كل من وحدات التقسيم و ربطها بكل من اختصاصات الوحدات الأخرى مع تحديد العمليات الإجرائية و ذلك مع مراعاة توافق عدد العاملين و حجم العمل بين الوحدات الأخرى و ذلك لضمان التكامل.

- و رغم هذا التحديد فإننا كثيرا ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو ظاهرة معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة و لذلك لا بد لنا أن تستكمل توافق النشاط بخلق الوازع على التعاون في سبيل التنسيق و ذلك بالوسائل المعروفة للعلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين العاملين مثل الاجتماعات الدورية و الخاصة.

ب. صور و أشكال التنسيق:

التنسيق الرأسي: و الذي يتم بين المستويات الإدارية من قمته إلى قاعدتها.

التنسيق الأفقي: و هو يتم على نفس المستوى الإداري مثل الذي يتم بين رئيس وحدة إدارية و وحدة إدارية أخرى بنفس المستوى.

ج. مبادئ التنسيق: يقترح عدد من علماء التنظيم و الإدارة من أمثال ماري فوليت بعض المبادئ التي ينبغي توافرها لتحقيق التنسيق الجيد بالمؤسسات و المشروعات⁽¹⁾:

مبدأ الاتصال المباشر: يعتبر هذا المبدأ من المبادئ التي تعزز عملية التنسيق بالمؤسسة خاصة أنه يتحقق عن طريق الاتصالات الأفقية التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة خلال العمل المهني اليومي كما يقوم هذا المبدأ بالتخفيف من حدة الصراع أو التنافس الشديد بين الجماعات المهنية و الإدارية.

مبدأ تحقيق التنسيق: منذ البدء في وضع الخطط و السياسات تكون أهمية التنسيق و تحقيق فاعليته و أهدافه منذ المراحل الأولى للإنشاء و التخطيط عموما للمشروعات و المؤسسات أي كان نشاطها و أهدافها خاصة و أن عملية التنسيق تكون إيجابية و لا سيما عند تحقيق نوع من التوازن و التنسيق بين مكونات الخطط الفرعية و بين أهدافها و الاستراتيجيات العامة للمؤسسة .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق ، 162.

مبدأ تفاعل جميع العوامل في الموقف التنظيمي : و يقصد بهذا المبدأ بان جميع الأعمال و الأنشطة أقسام المالية و الإدارية و غيرها لأنها جميعها تشكل وحدة العمل الذي يتكون من أنماط من التفاعل و العلاقات المتدخلة .

د. وسائل التنسيق تتعدد أساليب التنسيق في المنظمات و تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة و الظروف و الإمكانيات المتاحة لديها و تتمثل في الاجتماعات الدورية و المؤتمرات و اللقاءات الفردية و الاتصالات الرسمية عموماً، و كذلك الأساليب المكتوبة من نشرات دورية و تعليمات مكتوبة و يتوقف نجاح عملية التنسيق على الاختيار الناجح للوسائل المناسبة، و هي مهارة ينبغي أن يتصف بها القائد أو الرئيس في كل مؤسسة أو منظمة⁽¹⁾.

المشرف: يعتبر المشرف من أهم عناصر الاتصال و التنسيق خاصة لأنه يلعب دوراً مهماً مهنيًا و تنظيمياً و إدارياً بين مرؤوسيه و بين الإدارة و بين الإدارة أو المؤسسة ككل كما تتبلور مهمة المشرف و قيامه بدور توجيهي مناسب و تحقيق درجات من التعاون و الانسجام بين الأفراد الذين يشرف عليهم و بين المستويات الإدارية و التنفيذية العليا.

طبيعة الإدارة و التنظيم السليم: تعكس طبيعة الأساليب الإدارية في المؤسسات و المشروعات نوعية التنظيم الجيد من الناحية الإدارية و التنفيذية و خاصة في المؤسسات و المشروعات الكبرى و التي تحتاج إلى عمليات من التنسيق بين وحداتها و أقسامها.

الاتصالات المدونة أو المكتوبة و الحديثة: يوضح هذا الأسلوب مدى حرص علماء الإدارة و تأكيدهم على ضرورة أن توضع أساليب العمل الداخلية في المؤسسة في صورة مكتوبة أو مدونة ، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاستعانة بأساليب الاتصال الحديثة و التي تعددت أنماطها و أنواعها بعد تقدم تكنولوجيا الاتصال و المعلومات.

إجتماع الفريق: تعد عملية اجتماع فريق العمل الإداري أو المهني أو التنفيذي من أهم وسائل التنسيق في المؤسسة و خاصة عندما تكون هذه الاجتماعات بصورة دورية و منتظمة و التي يمكن أن تتم حسب متطلبات العمل، كما تحقق هذه الاجتماعات أنماط من العلاقات غير الرسمية بجانب الرسمية لتطوير أساليب العمل و تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

على أية حال أن عملية التنسيق الجيد و تحقيقها في مؤسسات المعوقين تتطلب نوع من الدقة في القيام بها بواسطة كافة مستويات الفئات العاملة بالمؤسسة و هذا ما يعكس أهمية التنسيق و تحقيق عناصر التوازن لتحقيق الانسجام الداخلي للمؤسسة و السعي إلى تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة ككل هذا بالإضافة إلى أن

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع السابق، ص 165.

مقومات التنسيق الجيد تعد أمرا ضروريا في تحقيق و انجاز السياسات العامة و أهداف المؤسسة و خلق جو من التنظيم العلمي للمشروعات و المؤسسات بصورة عامة خدمة للفئات الخاصة .

هـ.العوامل المساعدة على نجاح التنسيق⁽¹⁾: التي يمكنها أن تساعد المدير المنسق في الحصول على أفضل النتائج التنسيقية الممكنة فيها لو ركز عليها و منها:

التنظيم المبسط الواضح: حيث أن التنظيم المبسط يساعد في الحصول على تنسيق أفضل عن طريق تجميع الأنشطة الإدارية في وحدات إدارية تمكن من تنسيقها و أيضا طريق التنظيم الواضح و الإجراءات المحددة حيث يعرف كل شخص العمل الذي هو مسؤول عنه و علاقة عمله بالأعمال .

السياسات و البرامج المتجانسة: هناك مظهران للتخطيط لهما خاصة لتحقيق التنسيق و هما التجانس بين الخطط الموضوعة بما يمكن من انجاز الأهداف المحددة بالطريقة المرغوبة و التوفيق السليم للأنشطة حتى تأتي في ميعادها مما يسهل من التنسيق بين العمليات مع الاستفادة من عامل الوقت.

وسائل اتصال جيدة: فالاتصال الجيد يساعد على تحقيق التنسيق فنظام الاتصالات يمكن أن يعرف العاملين طبيعة الأعمال التي يقومون بها من خلال المعلومات التي تصلهم.

تحقيق التنسيق الاختياري: إن التنسيق من خلال التعاون بين عدد الأفراد و الجماعات الذين ليس لهم علاقات سلطة مباشرة بمعنى أنه ليس لأحد سلطة على الآخر.

التنسيق عن طريق الإرشاد الشخصي: إرشاد المدير لمؤوسيه و تسوية الخلافات في الرأي بينهم و تعديل جداول العمل لمقابلة الحالات الطارئة .

2.4. وظيفة الاتصال الإداري: يقصد بالاتصالات الإدارية عملية نقل و تبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة حتى يتوحد الهدف و تنسق المفاهيم و الاتصال بين القادة و المرؤوسين في منظمات الأعمال ينظم الجهود و يوحد وجهتها في سبيل تحقيق هدف المنظمة لذا وجب على المديرين في المنظمات تحديد قنوات الاتصال الرسمية و معرفة قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل حسن الاستفادة بها جميعا في تدفق المعلومات . و يتم تدفق المعلومات في منظمات الرعاية الاجتماعية على مستويين الرأسي و الأفقي فعلى المستوى الرأسي نجد أن الاتصال يتم بين الأفراد المنظمة اتصالا صاعدا و هابطا كما يتم الاتصال بين الأفراد المنظمة على المستوى الأفقي بين الأفراد الأقسام المختلفة و الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي⁽²⁾.

(1) هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 157.

(2) أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 251.

و يقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها و هي وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم و يحقق الاتصال التقارب الذهني بين أعضاء التنظيم و بذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما و أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري و أن كلمة اتصال هي تعبير عن مصطلح الشبوع و العموم⁽¹⁾.

أ. مفهوم الاتصال: الاتصال في المجال الإداري تدفق المعلومات و البيانات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين أو تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات و الشكاوي كما يمكن أن نعتبر الاتصال أحد مقومات أو عناصر قيام المنظمة و الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المنظمات و انه العنصر الأساسي و المهم في عملية اتخاذ القرارات حيث بيانات دعامة رئيسية للقرارات و عملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة أمام المسؤول عن اتخاذ القرار .

و باعتبار الاتصال وسيلة لنقل المعلومات و البيانات و الأفكار و التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات فلا بد و أن يعرف المرؤوسين الأسباب التي تقف وراء القرارات و التصرفات الصادرة من المدير و أن يعلموا بالقوى و المؤثرات التي تتعرض لها المؤسسة و أسباب التغيرات في الخطط و السياسات بما يفسر القرارات الجديدة التي تصدرها الإدارة إذا كانت لها صفة السرية لذلك تحتاج المنظمة إلى شبكة من الاتصالات تكفل تدفق المعلومات و البيانات بما يحقق أهداف الإدارة⁽²⁾.

و من خلال ما سبق هناك عدة تعريفات و مفاهيم لمفهوم الاتصال و منها:

يعرفه "فينر" و "شيرورد": هي عملية تنظيمية تساعد على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية. و يعرفه "ويليام سكوت": بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم⁽³⁾.

كما يعرفه كاتز و كان "بأنه تبادل المعلومات و إرسال للمعاني و هذا جوهر عمل المنظمة"⁽⁴⁾

(1) أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية، المرجع السابق، ص 207.

(2) المرجع نفسه، ص 203.

(3) يونس عبد العزيز مقدادي. يحي عبد الكريم حداد: مدخل إلى علم الإدارة، المرجع السابق، ص 97.

(4) فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982، ص 138.

و العديد من التعاريف المتعددة لا يعتقدون أن الاتصال هو مجرد إرسال معلومات من طرف مرسل لآخر مستقبل بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، بل هي عملية معقدة و صعبة تتضمن عددا من العناصر و الخطوات التي سنناقشها باختصار لتوضيح هذه العملية⁽¹⁾ :

- تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل مصدر يرغب الاتصال بطرف الاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد التأثير على سلوكه بشكل معين.
- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية بشأن موضوع معين.
- يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية و ترميزها أي ترجمتها إلى رموز لغة يستطيع المستقبل فهمها.
- ينتج عن عملية الترميز الرسالة التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل.
- من المهم اختيار الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة .
- المستقبل هو الذي يتسلم الرسالة المنقولة وهو الشخص المقصود من قبل المرسل.
- تفسير الرسالة أي إعادة تصنيف الرسالة و استقراء المعنى منها .
- مصدر التشويش أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل و يصبح مصدرا للمعلومات.

ب. أهمية الاتصال. أي مؤسسة عبارة عن كيان أو نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا و جماعات تعمل معا لتحقيق و رغبات و أهداف مشتركة و يمثل الاتصال تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و المشاعر و المقترحات و الخطط و السياسات و غيرها بين أجزاء المنظمات، روح المنظمة و العنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري .

فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها بدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إصدار التوجيهات و التعليمات اللازمة و بدون الاتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله و ماذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة إذا فأي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، بالإضافة إلى ذلك يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و الجماعات و هنالك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال من ناحية و بين الرضا الوظيفي و الأداء و الإبداع والالتزام الوظيفي⁽²⁾ .

⁽¹⁾ فيصل فخري مراد : الإدارة لأسس و النظريات و الوظائف، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1972، ص124.

⁽²⁾ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية و وظائف الإدارة، المرجع السابق، ص273.

كما أن الاتصالات الشفوية و الكتابية الرسمية و غير الرسمية تتدفق عبر القنوات المختلفة و في الاتجاهات المختلفة داخل المنظمة و خارجها فالإدارة بحاجة إلى توصيل و شرح و تفسير السياسات و الخطط و الأهداف و التعليمات و غيرها إلى العاملين ليتفهموها و يقبلوها كما أن العاملين بحاجة إلى توصيل رغباتهم و تطلعاتهم و مشكلاتهم و اقتراحاتهم و غيرها للإدارة للتصرف بشأنها⁽¹⁾.

فالاتصالات إذا هي مفتاح فعالية الإدارة و عامل حيوي و أساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة و بقائها فالاتصالات وسيلة و ليست غاية و لكنها في غاية الأهمية و الحيوية لما يمكن أن تسهم به من دور بالغ الخطورة و الحساسية في نجاح المؤسسات الاجتماعية بما في ذلك مؤسسات المعوقين لخصوصيتها ، فالاتصالات هي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة بالمعلومات و الأفكار و الآراء و إن معظم المشكلات و الصعوبات التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر هي أساسا مشكلات في الاتصال.

و عموما فان وظيفة التنسيق لا تعمل بفاعلية إلا من خلال سهولة الاتصال و فاعليته حيث يمثل الاتصال نقطة الربط التي تجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الاتصال في الإدارة في كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية تدفع بها اقترابا من الهدف⁽²⁾.

ج. أنواع الاتصال الإداري

لقد صنف العديد من الكتاب الباحثين الاتصالات لمعايير محددة و من هذه التقسيمات :

الاتصالات الرئيسية: وهي التي تتم داخل التنظيم وقد تكون اتصالات نازلة من أعلى التنظيم متجه إلى أسفله و قد تكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى فهي تستخدم للأمر و التوجيه ووسائل الاتصالات هنا قد تكون في النشرات الخطابات التقارير المذكرات الأوامر الشفهية أو الوسائل السمعية المرئية و غير المرئية و تتوقف فعاليتها على⁽³⁾:

- أن يتحسس القائد الإداري الحالة النفسية لمروؤسيه و يعمل معهم بروح الفريق المتفهم لعواطف الجميع .
 - أن ينمي الاستعداد لدى المرؤوسين روح و استعداد تقبل الأوامر لتحقيق الهدف.
- الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** و هي التي تتم بين المديرين في مستوى إشرافي واحد بنفس المستوى الرئاسي أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي و لا تربطهم ببعضهم علاقات سلطة تنفيذية

(1) حسين حريم: المرجع السابق، ص 273.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور : أصول و مبادئ الإدارة العامة، الدر العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 163.

(3) المرجع نفسه، ص 164.

و قد تكون الاتصالات الأفقية خارجية حيث تعمل على تكتيك و تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة و تفريق متكامل و مترابط.

الاتصالات الداخلية و الخارجية: و الاتصالات الداخلية هي التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية و بين الأقسام و بين جميع العاملين فيها و قد تتخذ شكل الاتصالات الرأسية أو الأفقية، أما الاتصالات الخارجية هي التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و غيرها من المنظمات و بينها و بين الجمهور و تفيدنا عن طريق معرفة الجمهور لمبادئها و توجيهاتها و إيصال آراء الناس و مقترحاتهم إلى المنظمات الإدارية.

الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية⁽¹⁾: و هي التي يتم من خلال خطوط الاتصال التي يقرها و يتطلبها التنظيم و يمكن أن تكون اتصالات داخلية أو تكون هذه الاتصالات خارجية و تتصف هذه الاتصالات بالثبات و الاستقرار، أما الاتصالات بالثبات و الاستقرار، وأصلها أن تتم بالتقارير الدورية لمختلف المستويات الإدارية.

د. شروط فاعلية الاتصال⁽²⁾: إن الاتصال فضلا على أنه أساسا جوهريا ترتكز عليه كافة عناصر العملية الإدارية و تتوقف عليه نجاحها فانه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد و توجيه جهودهم في الأداء و الوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل لدرجة أن كفاءة المدير تعتمد لدرجة كبيرة على مهاراته في الاتصال. و عموما هناك شروط لضمان فاعلية الاتصال هي⁽³⁾:

- المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات المطلوب إيصالها للغير ذلك لأن الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال.
- إن قبول أي رسالة يتأثر بمدى الثقة في مصدر الرسالة و بدون توافر هذه الثقة فلن تحقق الرسالة أهدافها.
- يجب أن تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجهة إليه الرسالة و يجب تجنب استعمال المصطلحات أو العبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة.
- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو عبارة مبهمه.
- يحسن أن تعالج الرسالة موضوعا محددًا و هذا من شأنه أن يساعد في فهم الرسالة بدقة.

⁽¹⁾ معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، المرجع السابق، ص 169.

⁽²⁾ أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية، الأسس النظرية و الممارسة العامة، المرجع السابق، ص 203.

⁽³⁾ ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2016، ص 10.

- اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة من حيث الاستعداد المستقبل و المرسل و توفير الكافي لها مع الصدق في محتوى و أسلوب الرسالة مما يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها و التأثير بها .

هـ. أساليب الاتصال: يتم نقل المعلومات بثلاثة أساليب:

أسلوب الاتصال الكتابي: في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم و لابد أن تكون كلمات الاتصال المكتوبة واضحة و بسيطة و محددة و فائدة هذا الأسلوب حفظ التعليمات المكتوبة كما يوفر الوقت و المال و الجهد لكن هناك بعض العيوب مثالا على ذلك أنه لا يعسّف التنظيم و قيادته في الظروف الاستثنائية و قد تفهم الكلمات بغير معناها المقصود.

أسلوب الاتصال الشفوي: و هو يعتمد الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و هو أكثر سهولة و يسرا و سرعة و إقناعا و يتحقق هذا الأسلوب بوسائل المقابلات الشخصية و الندوات و المؤتمرات .

و. معوقات فعالية الاتصال الإداري

إن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات و مشاكل باستمرار و عدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال و يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال و تؤثر في فعاليتها يمكن تلخيصها على النحو التالي :

- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال و دون تفكير مسبق من قبل المرسل و بدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها.

- عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك و الغموض.

- الضعف في الإصغاء للمتحدث و كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال.

- عدم الثقة و التهديد بين الرؤساء و المرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.

كما يحدد أيضا المختصون عدة معوقات في عملية الاتصال فيما يلي⁽¹⁾

المعوقات النفسية و الاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه و درجة الانتقائية في الإدراك و دوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من العوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية و الفرقة و يمكن أن ترتكز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية⁽²⁾.

(1) محمد القاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2000، ص 174.

(2) فؤاد الشيخ سالم و آخرون :المرجع السابق ، 117.

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم : و تتمثل في غموض الأدوار و عدم الصلاحيات مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده من مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ، و كذا قصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.

5. التمويل و الميزانية

يعرف التمويل على أنه أحد وظائف الإدارة التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها و بحركة هذه الأموال في المؤسسة و الإدارة المالية هي إحدى عمليات الإدارة التي تختص بتنظيم أعمال الوظيفة المالية بأكبر كفاءة أي بانجازها بأقل جهد و بأقل تكاليف مع الحصول على أكبر عائد ممكن. و هو إحدى العمليات الإدارية التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها و بحركة هذه الأموال في المنظمة⁽¹⁾.

و أحد وظائف الإدارة التي تهتم بأداء كافة الأعمال التي من شأنها توفير الأموال اللازمة للمنظمات و المؤسسات للقيام بنشاطها و تحقيق أهدافها، و الإدارة المالية تعد أحد عمليات الإدارة التي تختص بتنظيم و إدارة أعمال الوظيفة المالية لأداء هذه الأعمال بأكبر كفاءة و أقل وقت و جهد.

1.5. وظيفة التمويل: التمويل أحد وظائف الإدارة التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها كما تختص بتنظيم حركة هذه الأموال في المنظمة. أ. أهمية التمويل:

- ترجع أهمية وظيفة التمويل بالنسبة للمؤسسات و الهيئات الاجتماعية الأهلية منها أو الحكومية إلى:
- أن المال هو العنصر الأساسي لاستمرار المنظمة الاجتماعية و هو القوة الدافعة للتنفيذ فإذا لم يتوفر المال اللازم لأداء المنظمة لأغراضها و أنشطتها أدى ذلك لعدم استقرارها و عدم أدائها لدورها بكفاءة.
- يرجع أهمية توافر المال للمنظمات في أنه يؤدي إلى تحقيق استقرار المنظمة و ارتفاع مستوى أدائها لخدماتها أو في تقديم خدماتها جديدة و تطوير و تحسين الخدمات القائمة.
- يمثل المال بالنسبة للهيئات الاجتماعية أمر هام لأنه غير منتظم بشأن الهيئات الحكومية حيث أنه يتم الحصول عليه من الاشتراكات و الإعانات المختلفة.
- تستخدم الأموال في أمور متعددة منها إقامة المنشآت و تجهيزها و تحديد العاملين و توفير الإنتاج و الخدمات لتحقيق أغراض المؤسسات و الهيئات الاجتماعية.

(1) أحمد إبراهيم حمزة : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المرجع السابق ، ص 190.

د البعض الإدارة المالية بأنها " : المسؤولية عن العمليات التي تهدف إلى توفير المال اللازم مؤسسات و ضمان استخدام هذه الأموال بكفاية تامة في المجالات التي خصصت لها و في حدود الخطط و السياسات الموضوعة ⁽¹⁾.

و قد عرفت الإدارة المالية بأنها " أحد عمليات الإدارة التي تختص بتنظيم و إدارة أعمال الوظيفة المالية لأداء هذه الأعمال بأكبر كفاءة، أي بإنجازها بأقل جهد و أقل تكاليف مع الحصول على أكبر عائد ممكن م بتوزيع الموارد المالية على مختلف نواحي نشاط المنظمة، و تتضمن عملية الإدارة المالية اتخاذ قرارات و إصدار أوامر و مراقبة تنفيذها و تنسيق الجهود المرتبطة بتدفق الأموال بأبسط الطرق .

ب.العوامل المؤثرة على الوظيفة المالية: يتوقف تحقيق الوظيفة المالية بأي مؤسسة أو منظمة على عدد من العوامل تتمثل في:

طبيعة نشاط المؤسسة أو المنظمة: أن المؤسسات التي تقوم بأعمال تقدم الخدمات تحتاج إلى ظروف و سياسة مالية تتبعها تختلف عن تلك المؤسسات و المنظمات، بالإضافة إلى تقدم نوع واحد من الخدمة غير التي لها نشاط العديد من الخدمات.

حجم المستفيدين من برامج و خدمات المؤسسة: لا شك أن لعدد المتعاملين و المستفيدين من برامج و خدمات المؤسسة أو المنظمة يؤثر على حجم متطلبات المؤسسة من أموال لازمة لها سواء بالنسبة لحجم العاملين فيها أو حجم الخدمات التي تقدمها و عدد المستفيدين منها.

حجم المؤسسة: أن المؤسسة أو المنظمة الكبيرة و ذات الوحدات و الأفرع العديد من مناطق المجتمع تحتاج إلى مقدار من المال أكثر من تلك المؤسسات صغيرة الحجم.

الظروف الاقتصادية السائدة في البيئة: من حيث مستوى الدخل و مستوى الأسعار، و قدرة المواطنين على التبرع بالأموال لإمداد المؤسسات بما تحتاجه من موارد مالية.

ج.مصادر تمويل المؤسسات و الهيئات:تختلف مصادر تمويل الهيئات عن تلك الهيئات الحكومية حيث تواجه المؤسسات و الهيئات الأهلية بعض العناء في توفير الأموال اللازمة لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها و ذلك لأن المصادر التي تعتمد عليها ليست قوية و مستديمة كما هي الحال بالنسبة للمؤسسات الحكومية بوجه عام، و قد يكون تمويل الهيئات الأهلية تمويل جمعي قيام منظمات تعاونية من المواطنين و هيئات الرعاية الاجتماعية من خلال تنظيم حملات جمع المال من المواطنين لصالح الهيئات المشتركة فيه ثم توزيع ما يجمع من

⁽¹⁾ صلاح الدين جوهر، المرجع السابق، ص 227-228 .

مال وفقا للميزانيات المقررة لكل هيئة و من أمثلة ذلك صناديق إعانة الجمعيات و المؤسسات الخاصة و يتحدد التمويل الجمعي في⁽¹⁾.

- مجموعة من الهيئات ذات الأهداف المتشابهة بتكوين تنظيم أو اتحاد يجمعهم و يقوم بجمع المال و توزيعه عليهم.

- تقوم هيئات كبيرة لها فروع كثيرة في مجتمعات مختلفة بتنظيم جميع المال لصالح جميع فروعها المختلفة.

2.5. الميزانية (الموازنة). رف الميزانية بأنها البرنامج المالي للجهاز الإداري في فترة زمنية محددة يظهر فيه تقدير النفقات و تقدير الموارد اللازمة.

فهي تمثل بيان تقديرات مصروفات الدولة و إيراداتها خلال مدة متصلة تكون في المعتاد سنة، و السنة المالية في الحكومة تبدأ من أول يوليو و تنتهي آخر يومية سنويا، أما في الهيئات الأهلية ينص عليها في لائحة نظامها الأساسي و من ثم يمكن أن يطلق على الميزانية أنها تعتبر خطة مشروع ما ترجمه بالأرقام، و على ذلك فإن الموازنة تعني خطة مالية سنوية لتحقيق أهداف مرحلية معينة، و تقوم ميزانية أي منظمة على عنصرين أساسيين هما الإيرادات و المصروفات، تعرف الميزانية أيضا بأنها: "تقدير متوازن للمصروفات و الإيرادات لفترة محددة من الزمن عادة ما تكون عام".

أ. عناصر الميزانية⁽²⁾. في ضوء ما سبق من تعريفات يتضح أن الميزانية (الموازنة) في المنظمات الحكومية أو الأهلية تتكون من قسمين أساسيين هما:

- **الإيرادات:** و هي ترتبط بمصادر تمويل المنظمة حيث أنها في:

- المنظمات الحكومية و تعتمد في تمويل نشاطها على العديد من الموارد أهمها :

- ما تفرضه الدولة من ضرائب مباشرة و غير مباشرة.

- عائد الرسوم الجمركية على الواردات

- عائد ممتلكات الدولة العقارية و التجارية و الصناعية و غيرها

- عائد أنواع الرسوم المختلفة كالغرامات و الدمغة... الخ

- المنظمات الأهلية و تعتمد المنظمات الأهلية في تمويلها على العديد من المصادر إلا أنها ليست مستديمة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الحكومية و تشمل أهم هذه المصادر ما يلي:

⁽¹⁾ نبيل ممد صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية - مدخل إسلامي، دار الثقافة للطباعة و النشر، القاهرة، 1996، ص ص 288-289.

⁽²⁾ أحمد ابراهيم حمزة : المرجع السابق، ص 190.

الإعانات الحكومية: و تشمل الأموال التي تعين بها الأجهزة الحكومية المنظمات الأهلية التي تخدم في مجال تخصصها بصفة دورية و منتظمة أو بصفة مؤقتة مثل:

- الإعانات التي تقدمها وزارة التضامن الاجتماعي للهيئات الأهلية و لكن ذلك يتم وفق لشروط محددة
- الإعانات التي تقدمها وزارة التربية و التعليم لو كان للمنظمة نشاط تعليمي .
- الإعانات التي تقدمها وزارة الصحة لو تضمن نشاط المنظمة خدمات صحية أو تنظيم أسرة.
- الإعانات التي تقدمها وزارة الأوقاف و الثقافة و المجلس الأعلى للشباب و الرياضة للمؤسسات التي تعمل في إطار عمل تلك الوزارات

التبرعات : و تشمل التبرعات و المنح و الهبات الفردية أو من الهيئات غير الحكومية ... الخ
الاشتراكات : حسب رسم الاشتراك المقرر في لائحة النظام الأساسي على أعضاء المنظمة و هي لا تمثل مصدرا تمويليا هاما للمنظمة لأنها اشتراكات رمزية في غلب الهيئات الأهلية .
المصرفيات:

بالنسبة لميزانية المؤسسات الاجتماعية: و هي تقتصر في العادة على الإيرادات و بيان محتويات كل قسم و يكون الغرض من تقسيم الميزانية في جانب المصرفيات هو تغير حرية الصرف في حدود المبالغ المعتمدة في كل قسم دون تجاوز أو نقل بين الأقسام بترخيص من الجهة المختصة (وزارة المالية و مديرياتها).

ب. مبادئ إعداد الميزانية: هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية يتمثل أهمها في:
مبدأ الشمول أو العمومية: أن تشمل الميزانية كافة الإيرادات و المصرفيات و من هنا يجب تكون تصوريا دقيقا للوضع المالي القائم.

الدورية أو السنوية: بمعنى أن تكون الميزانية لسنة كاملة، كذلك اعتماد السلطة التشريعية لها، و يترتب على ذلك اعتبار السنة المالية اثني عشر شهرا و إلغاء ما تبقى من الاعتمادات دون صرف في آخر سنة مالية، و لا يرحل المتبقى في الميزانية إلى السنة التالية إلا في حدود الحالات الاستثنائية و بموجب قانون.

وحدة الميزانية: يقصد به ضرورة عرض الميزانية العامة في بيان موحد يظهر فيه إجمالي النفقات و إجمالي الإيرادات حتى لا يؤدي تعدد الميزانيات إلى إظهار تقديرات مبالغ فيها و غير دقيقة.

الشفوع: بمعنى عدم تخصيص إيراد معين لمواجهة إنفاق معين حتى لا يؤدي ذلك إلى إعاقه تشغيل بعض مرافق الدولة، فجميع الإيرادات هي إيرادات عامة و جميع النفقات هي نفقات عامة.

ج. مراحل الميزانية. تمر الميزانية في أربع مراحل هي⁽¹⁾:

- **تحضير الميزانية:** و هي فترة هامة إذ أنها تعبر عن نشاط المنظمة أو المؤسسة لمدة عام و لذلك فهي تعتمد أساسيا على البيانات و الحقائق التي تكفل وضع الميزانية سليمة أقرب ما تكون إلى الواقع و بحيث تتجنب المغالاة أو المبالغة و لأجل وضع ميزانية يجب مراعاة البيانات التالية :

- عدد الأفراد الذين ستقوم الهيئة بخدمتهم .
- نوع الخدمة التي ستؤدى و كميتها و الأدوات اللازمة لتسيير الخدمة
- إحصائيات عن السنوات السابقة توضح مدى زيادة الخدمات سنة عن أخرى.
- معرفة التعبيرات في القطاع الذي تعمل فيه الهيئة بالنسبة للهيئات الأخرى في المجتمع مما يزيد أو ينقص من حجم الخدمة بالنسبة للهيئة.
- معرفة المنشآت الواجب إقامتها و الموظفين اللازمين.

- **إعتماد الميزانية:** و هي المرحلة التي تقدم فيها المشروع الميزانية إلى السلطة المختصة لاعتمادها و إقرارها و على مقدمي الميزانية التأكد من أن هذه البيانات و الحقائق اللازمة لمناقشة الميزانية موجودة بشكل واضح عند النظر في اعتمادها.

- **تنفيذ الميزانية:** بمجرد اعتماد الميزانية تنقل إلى مرحلة هامة هي مرحلة التنفيذ حيث توضع الاعتمادات موضع التنفيذ و تتحقق بذلك المشروعات المختلفة و هذه المرحلة تحكم على مدى كفاءة مرحلة الإعداد و كلما كانت مرحلة الإعداد سليمة و دقيقة كلما كانت مرحلة التنفيذ سهلة وواقعية.

- **الرقابة على الميزانية**

الرقابة على الهيئات و الجمعيات الأهلية:

- رقابة داخلية و التي تتم عن طريق إشراف المدير المنفذ و مراقب الحسابات و أمين الصندوق و رئيس الهيئة للتأكيد على سلامة و إجراءات العمليات المالية و القيد في السجلات، و من حق مراقب الحسابات دعوة الجمعية العمومية للانعقاد في حالات الأمور المالي التي تهدد كيان الجمعية بأي صورة كانت.

- رقابة خارجية و التي تتولاها أجهزة الحكومة عن طريق المفتشون الماليون بوزارة الشؤون الاجتماعية و مفتشوها الجهاز المركزي للمحاسبات اللذين يقومون بالتفتيش على الهيئات و بمراجعة الحساب الختامي للهيئات المعاونة قبل الموافقة على صرف الإعانة الجديدة.

⁽¹⁾ سامية محمد فهمي : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص ، 66.

- الرقابة على الهيئات الحكومية: و تتولى هذه الرقابة الوزارات و المصالح التي يحددها القانون من وزارة المالية، و الجهاز المركزي للمحاسبات، و تتم الرقابة على الإيرادات و على المصروفات و بذلك تتم الرقابة قبل الصرف و بعده، و تكون الأولى بغرض العلاج و الثانية بغرض الرقابة. رقابة داخلية عن طريق أجهزة التفتيش المالي بالوزارات و من خلال مديري الحسابات بالأجهزة المختلفة و كذلك الرقابة عن طريق التقارير المالية التي تقدمها الأجهزة دوريا . رقابة خارجية و التي تتم عن طريق الجهاز المركزي للمحاسبات، و مفتشي وزارة المالية، و الرقابة الإدارية.

6. وظيفة إدارة العلاقات العامة

انطلاقا من أن المؤسسة لا تعيش في جزيرة معزولة هنالك حاجة لإقامة علاقات مع الأطراف المعنية بالمؤسسة كافة و بمعنى آخر لا تتحقق مصلحة أي طرف إلا من خلال التكامل مع الآخرين . و من هنا فان فكرة العلاقات العامة قائمة على تحقيق التفاهم الإنساني و من ثم فان أي مؤسسة تريد أن تحقق أهدافها لا بد أن تقيم علاقات قائمة على التفاهم مع الآخرين و لذلك فان جوهر العلاقات العامة في المؤسسات عموما يقوم على خدمة الجمهور المستهدف بكفاءة و فاعلية من خلال الجهود التي تبذلها لكسب ثقة الآخرين.

و لقد أصبحت المؤسسات و الشركات تنظر إلى العلاقات العامة على أنها الوسيلة التي يقوم عليها عبء إعلام الجمهور بالحقائق عنها، و تبصيره بأوجه نشاطها و إنتاجها و تصحيح سوء الفهم لسياستها أو طريقتهما في العمل، و يكون ذلك عن طريق كسب ثقة الجمهور و الحصول على تأييد جماعي و معاونة ية سواء من جمهور المتعاملين مع المؤسسة أو من جمهور المجتمع المحلي، و لقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية و لا يمكن لأي منشأة أو مؤسسة أن تشق طريقها بنجاح دون اعتراف الرأي العام و مساندته، و لا يمكن لأي مؤسسة مهما رسخت أقدامها و مهما اكتسبت جمهورا كبيرا من العملاء أن تغفل أهمية الرأي العام أو علاقتها مع المجتمع المحلي⁽¹⁾.

حيث يعرف قاموس ويبستر العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة و طيبة و سليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها و ذلك لتفسر نفسها للمجتمع حتى تكسب رضائه.⁽²⁾

(1) محمود كفاوين : إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 155.

(2) العوضي سعيد: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية دار النمر للطباعة الحديثة القاهرة، 1997 ص 153.

حيث حاول العديد من علماء الاجتماع الوصول للتعريف محدد للعلاقات العامة و مفهوم حديث لها و كان تعريفها القديم بأنها الجهود الإدارية المخططة و المرسومة و المستمرة لتنظيم العمل من جانب المنشآت التي تهدف إلى إقامة التفاهم المتبادل بين المنشأة و جمهورها و تدعيمه حتى يتسنى تكيف المنشأة في المجتمع الذي توجد فيه .⁽¹⁾

و من ثمة يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها الجهود المقصودة المستمرة المخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة ف تفاهم متبادل و علاقات سليمة بين المؤسسة و بين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها و خارجها عن طريق النشر و الإعلام و الاتصال الشخصي و الرأي العام⁽²⁾

1.6. جهاز العلاقات العامة:

يعتبر جهاز العلاقات العامة " يم الإداري لمجموعة من الأعمال و الأنشطة و الذي يستهدف تحقيق فهم متبادل مشترك يؤدي إلى التوافق بين منظمة ما و بين جماهيرها و ينظم العمل بتوزيعه على وحدات بنائية أصغر يشغلها متخصصون في العلاقات العامة و لهم مجموعة من الأدوار و يربطهم هدف مشترك واحد يقوم كل جزء من هذا البناء أو التنظيم بأداء المهام التي تتطلبها مسؤوليات العلاقات العامة، و جهاز العلاقات العامة يشكل جزء من الجهاز التنظيمي للمؤسسة، و ليس هناك تكوين نموذجي واحد لتنظيم أعمال العلاقات العامة يناسب كل مؤسسة أو شركة.

و لذا نرى من الضرورة أن نعرض بعض الأشكال المستخدمة⁽³⁾:

- إسناد أعمال العلاقات العامة كوظيفة إضافية إلى أحد مديري المؤسسة علاوة على عمله، النقد الموجه إلى هذه الطريقة هو أن الشخص الذي تسند إليه أعمال العلاقات لن يوليها الاهتمام الكافي و لن يخصص لها من وقته و جهده بقدر ما خصص لوظيفته الأصلية.
- إسناد أعمال العلاقات العامة إلى مديري الإدارات المختلفة كل حسب اختصاصه فيشرف مدير العلاقات العامة على جميع العلاقات مع العمال و الموظفين و تقوم المؤسسة في الوقت نفسه بالاستعانة بمستشار خارجي في العلاقات العامة ليساعدها في تخطيط برنامج العلاقات العامة.
- إنشاء إدارة مستقبلية لأعمال العلاقات العامة تقوم بالإشراف على جميع أوجه النشاط من تخطيط السياسات و البرامج، و القيام بالتنفيذ بالتعاون مع بقية إدارات المؤسسة.

(1) الخزاعي حسين: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية دار البركة الأردن عمان 2004.

(2) محمود كفاوين : إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 156.

(3) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 288.

- لجنة للعلاقات العامة تتكون من مديري الإدارات التي تتصل ببيئات الجمهور المختلفة مع خبير العلاقات العامة (بغض النظر عن وجود أو عدم وجود إدارة مستقبلية للعلاقات العامة) و تقوم بوضع الخطط و البرامج و التنسيق بين الأعمال المختلفة للعلاقات العامة. و يتضح في كل الحالات تقريبا وجود رجل متخصص يتفرغ للقيام بأعمال العلاقات العامة، و هو الخبير المتخصص تساعده هيئة من الموظفين كافية للقيام بالأعمال اللازمة.

2.6. وظائف و أهداف العلاقات العامة .

إن العلاقات العامة تأخذ اهتماما لدى المؤسسات الاجتماعية حيث أنها تهدف للتأثير في المجتمع و تحقيق القبول و في الوقت نفسه التأثير بالمجتمع و التواصل معه، و عموما هناك مجموعة من الوظائف لجهاز العلاقات العامة في أي مؤسسة من بينها⁽¹⁾.

- تخطيط برنامج العلاقات العامة و تحديد السياسات و الأعمال الواجب تنفيذها و خطوات هذا التنفيذ و التوقيت المناسب للتنفيذ ووسائله.

- الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة المناسبة و تزويدها بالمعلومات اللازمة و النشرات الإعلامية و إجراء بحوث و دراسات مختلفة في مجال العلاقات العامة .

- نشر المعلومات الصادقة عن سياسات المؤسسة و منجزاتها و خططها المستقبلية و ظروفها و ذلك لإعلام الجماهير.

- العمل على تحسين علاقة المؤسسة بجماهيرها الخاصة من عملاء و موظفين و مساهمين و مجتمع محلي و منظمات حكومية و غيرها .

- دراسة اتجاهات الرأي العام و تحليلها و قياسها نحو المؤسسة ووسائل التأثير في هذه الاتجاهات و توجيهها.

- تعبئة الجهود و الطاقات البشرية و بث روح الفريق و التعاون بينهما بما يكفل رفع كفاءتها الإنتاجية و غرس قواعد السلوك القويم بين العاملين بما يكفل كسب ثقة الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة.

- الصحف و المجالات الخاصة بالمؤسسة و تنظيم عقد مؤتمرات و الندوات و المعارض و الاستقبالات و الزيارات و الحفلات في المناسبات الخاصة و العامة .

- تخطيط الاتصالات الداخلية بين المستويات التنظيمية المختلفة و الإشراف على الاتصالات الخارجية و مراقبة أثرها على ثقة الجماهير بالمنظمة .

(1) بشير العلق: أسس الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع عمان 1998 ص 367.

3.6. عوامل اختيار الشكل التنظيمي لجهاز العلاقات العامة.

يتوقف اختيار المؤسسة للشكل المعين للجهاز على عدد من العوامل التي تؤثر في الشكل التنظيمي وطبيعة عمله و أهمها⁽¹⁾:

حجم الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة: لا شك أن لعدد عملاء و موظفي و عمال و موردي و مستهلكي و مساهمي المؤسسة أو الشركة و غير ذلك من الجماهير التي تتصل بها تأثير كبير على شكل التنظيم الذي تختاره المؤسسة لأعمال العلاقات العامة.

طبيعة نشاط المؤسسة: أن المؤسسات التي تعمل بأعمال الخدمات تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لأعمال العلاقات العامة يختلف عن حاجة المؤسسات الأخرى

إمكانية موارد المؤسسة: لا بد أن إنشاء إدارة مستقلة لأعمال العلاقات العامة يستلزم من الإمكانيات و الموارد ما قد تعجز المؤسسات الصغيرة عن تحملها نظرا لأن مواردها المالية محدودة، و من ثم فإن الإمكانيات و المركز المالي للمؤسسة يؤثر بطريقة مباشرة على تنظيم أعمال العلاقات العامة.

مدى اقتناع و إدراك القائمين على المؤسسة بأهمية العلاقات العامة: و دورها في توطيد الصلات لروابط بين المؤسسة و الجماهير، فإنهم يعطون أهمية أكبر لجهاز العلاقات العامة و يوفرون له الوسائل و الإمكانيات التي تمكنه من الاضطلاع بمسؤولياته.

4.6. متطلبات وظيفة إداري العلاقات العامة: هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها في إداري العلاقات العامة يمكن تقسيمها إلى:

خبرات تعليمية و ثقافية: إن تحقيق الكفاءة الفنية في ميدان العلاقات العامة يتطلب دعم الممارسة الفعالة العامة و الدراسات الأكاديمية في المجالات التالية:

- الأساليب الفنية الأساسية لإعداد التقارير و يعني ذلك أن تتاح لكل ممارس فرصة تعلم الكتابة بأسلوب مقبول غير مبتذل، بمعنى ذلك أن تتاح لكل ممارس فرصة تعلم الكتابة بأسلوب مقبول غير مبتذل، بمعنى أن يملك القدرة على التحرير و الكتابة و القدرة على تصحيح ما يكتبه الآخرون فضلا عن المقدرة في العمل التحريري تحت إشراف الآخرين.

الاتصالات: دراسة و طرق إعداد الرسالة الإعلامية و توصيلها مع إيضاح المعاني اللغوية عند الضرورة أن تساعد في ضبط و ترشيد الاتصالات على أساس الاهتمام بإعداد رسائل ذات مدلول و مغزى.

الاتصال بالجماعات و المجتمعات المحلية: لأن ممارسة العلاقات العامة تتطلب مؤهل جيد لمزاولة المهنة بما يجعل ضمن دراسة و تفهم تركيب تلك الجماعات و المجتمعات و وظيفة الاتصالات معها.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : المرجع السابق، ص 290.

التدريب بدراسة العلوم الإنسانية: الاجتماع و علم النفس و الاقتصاد و العلوم السياسية، مثل هذه لومات تهيئ خلفية أساسية في السلوك تجاه الجماعات و الأفراد كما يلزم أن يلم إداري العلاقات العامة بالإدارة و التحليل المالي و العلاقات الحكومية مع مؤسسات الأعمال.

التدريب على عمليات قياس و تحليل الرأي العام و الإحصاءات الأساسية لأن هذه الخلفية تمكن الممارس من تحديد نوعية البيانات التي يبحث عنها و يراها مفيدة في البحث و تحديد كيفية جمعها و تحليلها و الوصول إلى النتائج و تطبيقها.

تفهم مشكلات حرية و مسؤوليات الإعلام، يجب أن يفهم الممارس للعلاقات العامة النظريات المختلفة التي تشكل أساسا لنظم المطبوعات و مسؤوليات الصحف في ظل قانون الصحافة .

7. وظيفة صنع و اتخاذ القرارات

يعتبر موضوع اتخاذ القرار بشكل عام من أهم العناصر و أكثرها أثرا في حياة الأفراد و حياة المنظمات الإدارية، حيث تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية و هي نقطة لانطلاق بالنسبة لجميع نشاطات و التصرفات التي تتم داخل المنظمة بل و في علاقتها و تفاعلها مع بيئتها الخارجية كما أن عدم اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل و توقف النشاطات و التصرفات مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة و زوالها .

هناك مفاهيم متعددة لصنع القرار و قد تنوعت باختلاف التخصص المهني في علم الإدارة فيقصد به كل لأفعال التي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي ، حيث يعرف القرار بأنه عن طريق أعضاء الجماعة بين عدد من المقترحات المتاحة لهم ، أو بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ⁽¹⁾.

حيث يرى " هنري ألبارس " إن صنع القرار بمفهومه الضيق هو عمل اختيارات بين مسارات للفعل بديلة و صورة أكثر اتساعا و شمولا و أن اتخاذ القرار يتضمن أيضا كل الأفعال التي يجب أن تتم قبل التمكن من عمل الاختيار النهائي.

حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد العمليات الأساسية و الديناميكية بالنسبة لأدوار و مهام مدير أي مؤسسة أو منظمة و ذلك بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة و البرامج التي تتم داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة.

(1) سيد جابر عوض و عبد الموجود أبو الحسن: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003ص116.

و تزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المؤسسة و تعقدت تشعبت جوانب نشاطها و تكثف
الات بالجمهور و تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاد و أعماقا جديدة، بل و أن بعض المحاولات الخاصة
بالتعرف بالإدارة و يجعلها مرادفة تماما للعملية الإدارية و أساس القيادة الإدارية، و هي مهمة عامة يشترك فيها
كافة القيادات الإدارية و هي عنصر جوهري بل أنها أبرز ما تميز القيادة الإدارية⁽¹⁾.

و هي من أصعب العمليات الإدارية لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية و المادية و التي يمكن
أن يقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء و قدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور المختلفة، حيث تعبر عن الاختيار
العقلاني لأنسب بديل الذي يواجه المشكلة المراد البت فيها بأقل جهد و أرخص التكاليف و في أقصر وقت
ممكن و الذي يشارك في صنعه المعنوي طبقا لدرجة سلطتهم الممنوحة لاتخاذ القرار.

1.7. مفهوم صنع القرار

يمثل اتخاذ القرار جوهر عملية الإدارة، كما أن اتخاذ القرار لا يعد وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم
و التخطيط... الخ، حيث تطوي كل وظيفة من هذه الوظائف على اتخاذ القرارات لأنها تتضمن الاختيار من
بين البدائل⁽²⁾.

و يقصد بالقرار أنه "البت النهائي و الإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما لا يجب فعله
للوصل لوضع معين و إلى نتيجة محددة و نهائية على أن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار
فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسم ينتج من تزاوج التمعن و الحساب و التفكير و قسم آخر لا شعوري
تلقائي و ينتج عن القسم الأول ما يعرف بقرارات و الأخرى ينتهي إلى أفعال آتية⁽³⁾.
و صنع القرار "هي سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة
موقف معين".

و يرى William Care إن القرار يشير بصفة عامة إلى الأخذ في الاعتبار الناتج المترتبة الفعل ما قبل
القيام به و أحد المعاني المرتبطة به هو الاختيار ليس من مسارات فعل بديلة و لكن من أهداف بديلة كل
منها له فوائد مجازاة من شخص ما.

أما "Thompson" فيؤكد أن الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف و لكن مفهوم القرار ليس قاصرا
على هذا الاختيار النهائي بل أن يشير إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار".

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : المرجع السابق، ص 256.

(2) المرجع نفسه، ص 256

(3) عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإداري، مفاهيم و قضايا، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1983، ص 87.

و يرى "Henry Alberts" أن صنع القرار بمفهومه الضيق هو عمل اختيارات بين مسارات للفعل بديلة و بصورة أكثر اتساعا و شمولاً و أن اتخاذ القرار يتضمن أيضا كل الأفعال التي يجب أن تتم قبل التمكن من عمل الاختيار النهائي.

المؤكد أن صنع القرارات تصور في محيط و في بيئة بذاتها و تحت ظروف و عوامل و متغيرات مختلفة، و لا بد من الإلمام بالمعلومات و الحقائق المتعلقة به و الوقوف على التيارات و القوى الضاغطة و الاتجاهات و المصالح المختلفة المؤثرة.

و من هذا يتضح أنه لا بد من توافر هدف واضح يسعى الإنسان إلى تحقيقه و بالتالي يقوم بخطوات عملية صنع القرار مما يؤكد أن عملية صنع القرار يجب أن يسبقها تحديد واضح للهدف من هذا القرار⁽¹⁾.

و ترتبط عملية صنع القرار بالتنظيم الإداري و الذي يحكم مسار هذه العملية و التي تؤدي إلى التعرف على طبيعة صنع القرار لها من خلال التعرف على المحاكاة⁽²⁾ الآتية:

- عند أي مستوى في التنظيم تتخذ القرارات رسمياً.
 - كفاية و صحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرار.
 - درجة إلمام متخذي القرارات بالمشاكل الخاصة و التي توجد عند المستويات الدنيا في التنظيم.
 - مدى ملاءمة مستوى اتخاذ القرارات.
 - هل تساعد عملية اتخاذ القرارات في خلق الدوافع اللازمة؟
 - إلى أي مدى يتحيز الرؤوسون قرارات متعلقة بأعمالهم؟
- و هكذا يتضح أن اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عملية فرعية و هي البحث و المفاضلة أو المقارنة و الاختيار.⁽³⁾

و مما سبق يمكن تحديد تعريف إجرائي لصنع القرار على النحو التالي:

- يعني صنع القرار البث النهائي للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة و نهائية.
- صنع القرار عملية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية - سياسية - اقتصادية - اجتماعية أي أنها توضع لتأثير أشكال تنظيمية و لتأثير هذه العوامل وضغطها.
- تنسب القرارات إلى التنظيم الذي صدرت عنه، و بما تحويه من أشكال تنظيمية.
- أن يختار صانع القرار، و بإدراك بين البدائل التي تليها.

(1) أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 173.

(2) هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 300.

(3) علي السلمي، السلوك التنظيمي القاهرة، دار الكتاب الجامعي، 1980، ص 212.

2.7. العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرارات عموماً مشكلة يتم تحديدها و يجري البحث عن حل لها و عدد من الأهداف المتعارضة يتعين التوفيق بينهما و عادة ما يكون متخذ القرار مديراً واحداً و لكنه قد يكون في بعض الأحيان مجموعة من الأفراد الذين يتجمعون على صعيد واحد في القرار لتدعيم بعضهم حيث تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار عوامل متعددة لها دورها في القدرة على اختيار البديل الأنسب لمواجهة الموقف أو المشكلة، و تتمثل تلك العوامل في⁽¹⁾

أ. عوامل متصلة بصانع القرار نفسه.

- عوامل ذاتية شخصية النفسية و الاجتماعية وقت اتخاذ القرار و اختيار البديل الأنسب و درجة الرضا الوظيفي و التكيف النفسي و الاجتماعي لمتخذي القرار.
- مهارات متخذي القرار و قدراتهم على تحليل و تشخيص الموقف أو المشكلة و إدراك أسبابها و مؤثراتها.
- الوصول لأكثر عدد ممكن من البدائل و تجديد إيجابيات و سلبيات كل بديل و القدرة على التنبؤ بنتائجه مستقبلاً القدرة على التفكير و الإدراك.
- عدم القدرة على مقارنة البدائل كميًا.
- عدم القدرة على الربط و المحاكاة في مواجهة المواقف و المشكلات المماثلة.
- التردد في اختيار البديل الأنسب و اتخاذ القرار المناسب.
- البعد عن الموضوعية.

ب. عوامل متصلة بالجماعة التي تصنع القرار:

- أ. الخلاف و الصراع بين صانعي القرارات أنفسهم و زيادة التنافر بينهم.
- ب. تعرض صانعي القرارات لضغوط خارجية لتوجيه القرار إما من داخل المؤسسة نفسها كالبناءات غير الرسمية أو من خارج المؤسسة.
- ج. عدم شعور صانعي القرارات بالحاجة إلى اتخاذ قرار.
- د. عدم القدرة على تحديد وسائل و أدوات تنفيذ كل بديل على حدة.

ج. عوامل متصلة بالمنظمة نفسها:

- عدم توفر بيانات و معلومات وثيقة و حديثة و كافية عن الموقف أو المشكلة المراد البث فيها.
- عدم اتساع نطاق المشاركة و تبادل الخبرات و الآراء عند اتخاذ قرار في موقف أو مشكلة ما.
- عدم توفر و تحديد معايير محددة للاختيار بين البدائل المختلفة.

3.7. الأساليب المستخدمة في صنع القرار

باعتبار أن القرار هو النقطة المركزية التي عندها تتم ترجمة الخطط و السياسات و الأهداف إلى أعمال و تصرفات فعلية، و ليس من اليسير على الكثير من الإداريين أن ينظروا إلى اتخاذ القرارات باعتباره عملاً واعياً منظماً على مبادئ و قواعد محدودة و القرار السليم لا ينتج إلا من استخدام المنظم للجهد الذهني و القدرة على اتخاذ القرارات مهارة تتكون من عدة عناصر و يمكن تعلمها شأنها شأن غيرها من المهارات، و من بين الأساليب التي تستخدم في صنع القرار⁽¹⁾ .

أ. **الأسلوب التركيبي:** يعني الأسلوب التركيبي في صنع القرار التواصل لبناء أفكار جديدة و أصلية تختلف تماماً عما يفعله الآخرون و القدرة على تركيب الأفكار المختلفة و التطلع إلى وجهات النظر التي قد تتيح حلولاً أفضل تجهيزاً و الربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة و إتقان الوضوح و الابتكارية و امتلاك المهارات التي توصلهم لذلك.

و المهم في الأسلوب التركيبي ليس في الحقائق و إنما في الاستنتاجات التي يجب التوصل إليها و الإستراتيجية الرئيسية للأسلوب التركيبي هي الجدلية و لا يهتم بعمليات المقارنة أو الاتفاق الجماعي في الرأي أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما.

ب. **الأسلوب المثالي:** يعني الأسلوب المثالي في صنع القرار بما يلي تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء الميل إلى التوجيه المستقبلي و التفكير في الأهداف باهتمام باحتياجات الفرد و ما هو مفيد بالنسبة له عدم الإقبال على المجادلات المفتوحة و العملية العقلية المفضلة للفرد المثالي هي الانفتاح و التقبل فهو يرحب بوجهات النظر المختلفة كما يرحب بالبدائل الكثيرة المتعددة في مواجهة مشكلة ما و محور اهتمامه هو القيم الاجتماعية.

ج. **الأسلوب العملي:** يعني التحقق مما هو صحيح أو خاطئ بالنسبة للخبرة الشخصية تناول المشكلات بالشكل التدريجي، الاهتمام بالعمل و الجوانب الإجرائية و البحث عن الحلول السريعة، القابلية للتكيف، و يعتبر الأسلوب العملي أقل الأساليب شعبية و انتشاراً و يؤثر الفرد العملي في الآخرين من خلال محاولة الإكثار اللعب بالأفكار و الخطط.

د. **الأسلوب التحليلي:** و يعني مواجهة المشكلات بحرص و بطريقة منهجية و الاهتمام بالتفاصيل و التخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار و جمع أكبر قدر من المعلومات

⁽¹⁾ مصطفى عبد العظيم فرماوي: السياسة الاجتماعية و إدارة المؤسسات، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الأولى 2005. ص

هـ. الأسلوب الواقعي: ويعني الاعتماد على الملاحظة و التحريب و الأشياء الواقعية في حياتنا الشخصية مثل ما نشعر به أو نلمسه أو نراه و هي التي يركز عليها فهو عكس الفرد التركيبي حتى يتم التحرك نحو فعل ملموس و الأسلوب المفضل له هو محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعي فهو يركز اهتمامه على الحقائق و يظهر كانسان مباشر و قوي و نشيط و لا يسرع في التعبير اللفظي و يميل للاختصار و يتسم بالصراحة و الايجابية .

و. طريقة دلفي، طريقة بيرت: كما اتفق بعض المختصين إلى أن هناك طريقتان يعتبران من الطرق الحديثة المستخدمة في صنع القرار هما طريقة دلفي، طريقة بيرت⁽¹⁾:

أ. طريقة دلفي: و هي طريقة تقليدية للحصول على رأي مجموعة من الخبراء و التوفيق بينهما و هي طريقة اللجان و المناقشة الحرة المفتوحة و طريقة دلفي تصل إلى الرأي المشترك.

و تقوم مجموعة من الخبراء عن طريق استقصاء يجري وفق أصول معينة و لهذا يقلل من نشاط اللجان و أعمالها، و يقلل من أثر العوامل الشخصية و النفسية في مناقشات اللجان و تجنب أيضا الخبراء النزوع إلى الأخذ برأي الأغلبية أو السير في ركاب آراء الأشخاص الأكثر نفوذا في اللجنة و تتم طريقة دلفي عن طريق إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء حول موضوع معين و على ضوء الإجابات توضع أسئلة جديدة و هكذا تتكرر العملية على هذا النحو أربع مرات في غالبية الحالات و بصفة عامة تصلح طريقة دلفي لصنع القرار في شتى الميادين.

ب. طريقة بيرت: و تعرف أحيانا باسم طريقة "الدرب الحرج" و هي طريقة حديثة تساعد على صنع القرارات الرشيدة في الإدارة و تستهدف تحديد و تنظيم ما يتبقى، أن يعمل من أجل تحقيق أهداف محددة في زمن معين و تعتمد في استخدامها على عدة مفاهيم و اصطلاحات أهمها⁽²⁾:

- المرحلة: و هي بداية كل مهمة أو نهايتها.
- العملية: و هو ما يربط بين مرحلتين في هذه الشبكة.
- المرحلة السابقة: و هي التي تسبق مرحلة أخرى دون توسط وحلة وثيقة.
- المرحلة اللاحقة: و هي تأتي مباشرة بعد مرحلة أخرى.
- الشبكة: و هي العلاقات التي تربط بين المراحل و العمليات.
- زمن العملية: و هو تقدير الزمن التي تحتاج إليه كل مرحلة من المراحل السابقة.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: المرجع السابق، ص 269.

(2) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، المكتب العربي، القاهرة، 1975، ص 111-113.

4.7. مقومات عملية اتخاذ القرار

هذه المقومات هي التي تضع السياسة العامة و السياسة الإدارية و القرارات المنفذة لتحقيق الأغراض و الأهداف التي تحددها الجماعة داخل المنظمات و بالتالي فان القرارات الإدارية السليمة المستمرة هي قرارات المستمدة من ضمير المنظمة و المعبرة عن اتجاهاتها.

وقد اجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري و إنما في حقيقة الأمر نشاط تعاوني يضم جهودا جماعية يشترك فيها القائد الإداري، و ينتهي بقرار يعبر عن إرادة الجماعة .

و استنادا لهذا الرأي يرى "تشنز برنارد" أن الرئيس الأعلى ليس هو صاحب السلطة الحقيقي بل انه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق لان السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم من الولاء الاجتماعي نطاق التنظيم⁽¹⁾.

و تماشيا مع هذا الرأي يرى برنارد أن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا في المدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة أكبر من القوة التي يملكها الرؤساء و القادة في المستويات العليا و التي يتحد على مها كيان القرارات الإدارية لأهم أقرب إلى مواقع العمل التي يتم فيها تحقيق الأهداف التي تنطوي عليه برامج الخطة المتفق عليها.

كما أن القرار الإداري لا تنشئه ديناميكية العمل الجماعي وحدها و لا تصنعه إرادة القائد المستوحاة من مركزه و صفاته و مواهبه فحسب و لكنها عملية تفاعلية تقوم على أساس إمكانية التوفيق بين هاتين القوتين قوة الجماعة و قوة القائد و توجيهها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف العامة . و عموما يعتمد القرار الإداري على أربع مقومات هي⁽²⁾:

أ. القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة: و يقصد به أن تتفق الجماعة و قائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري، على أن يكون متمشيا مع أهداف واردة في المجتمع.

ب. يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر: لابد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلا بد أن تحميه اللوائح و التنظيمات .

ج. القرار المراد اتخاذه يكون هادفا: إن البحث عن القرار المنشود من بين عدة القرارات يجب أن يكون هادفا أي أن يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة .

(1) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 71.

(2) المرجع نفسه، ص 82.

د. تحديد الوسائل و الأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار: إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب إن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل و إجراءات التنفيذ .

5.7. أنواع القرارات و أشكالها⁽¹⁾: يمكن تقسيم القرارات التي تتخذها المنظمة إلى أنواع مختلفة و من زوايا مختلفة لكن قبل ذلك هناك مجموعة من العوامل تتدخل في تحديد أنواع القرارات و أشكالها و من أهم هذه العوامل :

أ. طبيعة القرارات: تؤثر طبيعة الموضوع في تحديد نوع القرار و اتخاذه فقد يكون الموضوع متعلقا بأعمال إدارية كالخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة، كما قد يكون مرتبطا بنشاطات فنية مثل الأنشطة المختصة بالمشروع أو التمويل.

ب. المستويات الإدارية: قد يكون القرار صادرا عن المستويات الإدارية العليا و هذه القرارات تتعلق بالنهايات أو الطرق الرئيسية التي توصل إلى هذه الأهداف مباشرة أو قد يكون صادرا عن المستويات الإدارية المتوسطة، و التي تتعلق بتجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية، أما في المستويات الإدارية الدنيا فعليها تنفيذ القرارات التي صدرت من المستويات العليا و الخاصة بتنفيذ العمل مباشرة.

ج. خطورة القرار: فهناك بعض القرارات التي تتسم بالخطورة فمنها ما يتعلق بصرف أموال طائلة أو مئات الموظفين و العمال، و قد يكون القرار روتينا و هنا يحتاج إلى التفكير طويل و له دائما صفة التكرار و تعتمد على إجراءات ثابتة لا تتغير و يتطلب هذا النوع قدرا ضئيلا من الاستقصاء و التحليل و يمكن تغييرها و تطويرها مع الظروف المتغيرة.

د. عدد الذين اتخذوا القرار: قد يكون هناك قرارا فرديا أو قرارا جماعيا و تتجدد أهمية هذا القرار و خطورته حسب العوامل السابقة.

هـ. مصدر القرار: هناك ثلاثة مصادر للقرارات⁽²⁾:

- قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه.
- قرارات تكون بالمبادأة بإيعاز من ذات المدير.
- قرارات تصدر من جهات أو مؤسسات خاصة ترتبط بطبيعة تلك المؤسسات مثل:
- قرارات تتصل بإنشاء و إقامة المنظمة وترجمة الهدف من وجود المنظمة إلى أغراض إجرائية محددة.
- قرارات تتصل بتنظيم الموارد لتحقيق الأغراض الإجرائية و مدى تحقيق المنظمة لأغراضها.

(1) زيد منير عبوي سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005، ص 77.

(2) علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، القاهرة، دار المعارف، 1971، ص 392-394.

6.7. مراحل عملية اتخاذ القرارات: هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات و معروفة و متفق عليها و الاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات و مدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة و مدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة و التفاعل معها لصالح المؤسسة⁽¹⁾، فالمنطق ليس دائما عمليا بل أنه لا يتحتم أن يقودنا التفكير المنطقي إلى الحقيقة و مع ذلك فان التفكير المنطقي هو أفضل وسيلة تضمن لنا التوصل إلى قرارات لها أكبر احتمال في إن تكون سليمة لان التفكير المنطقي هو التفكير العلمي.

يؤكد علماء الإدارة على أن هناك مراحل متعددة لصنع القرار حيث أن هناك اختيار بين البدائل و يمثل هذا الاختيار بنهاية المطاف أو الهدف الذي تسعى إليه في صنع القرار فيمر القرار بعدة مراحل حتى يصل إلى النهاية، و من هذه المراحل التعرف على الموقف ثم تحديد المشكلة، و صياغة البدائل ثم الموازنة بينها و اتخاذ القرار و أخيرا تنفيذه.⁽²⁾

و فيما يلي هذه المراحل بشيء من الإيجاز:

مرحلة تحديد المشكلة: ما المشكلة الظاهرة؟

إن تحديد المشكلة و المواقف التي تنشأ في ظلها يعتبر في ظلها يعتبر من أهم المراحل و الخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار الرشيد لا يتوقف على مجرد إصدار القرار و الإشراف على تنفيذه و متابعتها و لكنها تتمثل في سلامة المراحل التي تمر بها هذه العملية و على الأخص مرحلة تحديد المشكلة التي سيتخذ قرار معالجتها.

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طبيعة الموقف أو الموضوع الذي نريد الوصول إلى قرار بشأنه، و لا بد من تحديد الموضوع تحديدا واضحا و تحديد أبعاده و النتائج المرتبة على جزء و ما يتخذ بشأن هذا الموضوع و يعني هذا دراسة الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه و يمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة دراسة الموضوع و هذه المرحلة تساعدنا على الإعداد للمرحلة التالية و هي مرحلة وضع الحلول المتعددة و البدائل⁽³⁾.

كما أن تعريف و تحديد المشكلة تحديدا يوفر مزيدا من الجهد و المال و الوقت و المشكلات الإدارية هي التي تحدد مستوى القرار فهناك مشكلات روتينية و هناك مشكلات أساسية و أخرى طارئة و لكل منها مستوى إداري يجب أن تتخذ قراره بشأنها.

و قد حدد المختصون المعوقات التي تعترض تحديد المشكلة و هي:

(1) محمد الفاتح محمد بشير المغربي : أصول الإدارة و التنظيم، دار الجنان، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 260.

(2) زاهد الديري، سعادة الخطيب: كإدارة المؤسسات الاجتماعية، كنوز المعرفة، المرجع السابق، ص 139

(3) مصطفى عبد العظيم فرماوي: المرجع السابق، ص 270.

- إحلال التقييم الشخصي و التقدير الذاتي عمل البحث العلمي في تحديد المشاكل و بالتالي عدم التعمق و الفهم الصحيح للمشكلة و مسبباتها.
- مساواة المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الأعراض رغم اختلاف ظروف المشكلة الجديدة.
- ينظر المدير إلى المشكلة من وجهة نظر تخصصه فقط دون أي اعتبار للعوامل الأخرى فالمشكلة ليست لها جانب واحد فقط و إنما لها جوانب متعددة .
- مرحلة تحليل المشكلة:** و أول خطوة في ذلك هو استعراض المشكلة بوضوح من جميع جوانبها و ظروفها ثم يبحث عن أسبابها من جميع الوجود و في حالة تعدد الأسباب يجب تحديد السبب الرئيسي للخطة أو المشكلة موضوع البحث.
- حيث ينص احد المفكرين أنه إذا لاحظت المنظمة عامة تدهور مستوى الآراء فيها و أرادت علاج ذلك و ظهر لها أن سببه ضعف الروح المعنوية عندهم تساءلت على السبب و هو قد يكون راجعا إلى انخفاض مستوى الأجور أو لنقص التدريب أو لضعف المتابعة و الرقابة فإذا تبين أن السبب الرئيسي هو الأول قامت الهيئة برفع الأجور أو السبب الثاني فيكون الهدف دورات تدريبية أما الثالث فيتحقق المتابعة و الرقابة⁽¹⁾ .
- و عموما يتم في هذه المرحلة:
- تشخيص الحالة القائمة و خطواتها مع إدراك وجود الحالة.
- جمع ما يمكن أن يتاح من معلومات عن الحالة و تحليلها و تمييز المشكلة الحقيقية
- مرحلة التعرف على البدائل⁽²⁾** : بعد عملية الدراسة و الوقوف على أبعاد الموقف و طبيعة المشكلة يمكن تحديد كل الحلول الممكنة و وضع تصور و بديل لكل منها على أساس إذا فشلت إحداها يكون هناك البديل قائما و يمكن تحديد المزايا و العيوب لكل حل أو بديل معين.
- في هذه الحالة يتم استعراض و دراسة الحلول البديلة بوضع الخطوط النهائية لمشروع القرار بعد دراسة معمقة و تقييم لكل بديل في ضوء مزاياه و عيوبه و الهدف من ذلك الوصول للحل الأمثل، و هنا يبدو أن عنصر المشاركة هام للغاية في مرحلة صنع القرار و جدير بالذكر أن المشاركة بين القائد الإداري و مرؤوسيه ينبغي ألا تقتصر على هذه المرحلة فحسب و لكنها تكون ماثلة في جميع المراحل.
- مرحلة تقييم البدائل:** بمجرد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة فان الخطوة التالية في عملية اتخاذ القرار هي تقييم البدائل في ضوء المعلومات المتاحة عن كل بديل و يتم استبعاد بعض البدائل نتيجة القيود المفروضة

(1) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية المرجع السابق، ص 74.

(2) محمد الفاتح محمود البشير المغربي، المرجع السابق، ص 260.

على متخذ القرار سواء من المحيط الداخلي أو الخارجي و بعد استبعاد بعض البدائل نتيجة لهذه القيود يتم تقييم البدائل المتبقية في ضوء العديد من العوامل التي تختلف من بديل لآخر، و من العناصر التي تستخدم في التقييم عنصر التكلفة على العائد لكل بديل.
و عموما يمكن في هذه المرحلة:

- استخراج البدائل المحتملة و تحليلها و فرز البدائل و استيفاء الأكثر قابلية للتطبيق منها.
- تقويم البدائل المستقاة باستعراض حالتها و فاعليتها

مرحلة الاختيار الأمثل للبدائل العملية: ليست عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة من الأمور السهلة فهذه العملية تتأثر بالظروف الخارجية و الداخلية التي تحيط بالمنظمة و اتجاهات الرأي العام و اتجاهات القائد و قيمه و خبراته السابقة و إذا ما اتخذ القرار ووضع موضع التنفيذ فان متابعة آثاره و نتائجه تصبح أمرا واجبا و قد تكتشف المتابعة عن وجود ثغرات تحتاج الدراسة و التشخيص من جديد و تتطلب التعديل في القرار نفسه أو أسلوب تنفيذه.

حيث في هذه الخطوة يختار متخذ القرار أحد البدائل التي تساهم بصورة فعالة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف إن عملية الاختيار أو اتخاذ القرار قد تبدو سهلة لأول وهلة و لكن عندما تكون مشكلة معقدة و غير روتينية و تتضمن درجة كبيرة من المخاطرة فان عملية الاختيار بين البدائل تعبر عن العمليات الصعبة المرهقة و من بين الصعوبات التي تواجه متخذ القرار عند الاختيار ما يلي⁽¹⁾:

- قد يتساوى بديل أو أكثر في درجة الأهمية .
 - إذا لم يتوافر في بديل واحد العناصر اللازمة لحل المشكلة
 - قد لا يكون هناك بديل واحد أو أكثر من بديل يصلح لحل المشكلة .
- و على العموم فان هذه المرحلة هي اتخاذ القرار و الاختيار بين البدائل المتكافئة و ذلك:
- بالمقارنة بين البدائل و المستبقة و اختيار البديل الأفضل بينه حسب تقدير متخذ القرار
 - نهاية تقويم كل المزايا و العيوب كل قرار أو حل الموضوع و الاختيار الأفضل لهذه الحلول .

⁽¹⁾ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، المرجع السابق، ص 262.

8. الصعوبات التي تواجه مؤسسات رعاية المعاقين

تواجه المؤسسات عموماً مشكلات متعددة تعيق تحقيقها لأهدافها و تختلف هذه المشكلات و تتنوع تبعاً لطبيعة المؤسسة و أهدافها و إمكانياتها و البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تعمل المؤسسة في إطارها.

و حيث توضح طبيعة مؤسسات المعاقين و نشأتها و تطورها خلال القرن العشرين نوعية هذه المؤسسات كمؤسسات اجتماعية تتأثر بالظروف و العوامل الداخلية و الخارجية التي ساعدت في ظهورها و تطورها. كما تعوق من أنشطتها و تطرح أمامها العديد من الصعوبات و المشاكل التي تعتبر بمثابة مجموعة من التحديات التي تحد من زيادة الفعالية هذه المؤسسات و تقلص دورها التنموي الاجتماعي و الثقافي بصورة عامة تجعلها غير قادرة على تحديث سياستها و استراتيجياتها و النهوض بدورها الوظيفي و الايجابي في المجتمع .

و نجد من الصعب الحديث عن تلك المشكلات بالتفصيل إلا أنه يمكن استعراض بعض المشكلات عموماً وقد تكون بعض المشكلات أكثر تأثيراً من غيرها و عموماً قد تعود بعض المشكلات لعوامل داخل المؤسسة أو خارجها أو عوامل مشتركة و لذلك يمكن القول أن المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات قد تندرج تحت العناوين الرئيسية التالية⁽¹⁾:

المشكلات المالية: من المعروف أن المال حياة هو عصب الحياة للمؤسسات عموماً و مؤسسات المعوقين خصوصاً كما أنه من المدرك أن الاحتياجات دائماً أكبر من الإمكانيات و إن الأهداف متجددة و من ثم فإن التمويل قد يشكل مشكلة للمؤسسات و من هنا فإننا نجد أن المؤسسات تضع أهدافاً كثيرة و طموحة بالغالب و لكن تبرز المشكلات المالية عقبة في طريق تحقيق تلك الأهداف.

حيث تشير الدراسات الميدانية أن المؤسسات الحكومية نلمس شكوى مستمرة من جانبها بعدم كفاية المخصصات المالية و إذا ما أضفنا لذلك أن جزءاً كبيراً من المخصصات المالية ينفق على المتطلبات الإدارية و التشغيلية نجد أن الجزء المخصص للبرامج و الأنشطة ضئيل، كما أن المؤسسات الخاصة تعتمد في معظم مصادرها المالية على ما يراد من الخارج سواء أكانت تبرعات أم هبات أم مساعدات و لذلك قد لا تكون هنالك مصادر دخل ثابتة الأمر الذي يجعل ديمومة المشاريع و البرامج معرضة للخطر⁽²⁾.

(1) كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 312.

(2) المرجع نفسه، ص 309.

ضعف الجهاز الإداري للمؤسسة: يلاحظ أن الجهاز الإداري عليه العبء الأكبر في نجاح المؤسسة أو فشلها و في مؤسسات المعوقين يؤدي عدم التدريب المستمر للعاملين و كذلك نقص التمويل المناسب للبرامج بالإضافة إلى عدم توفر الوقت و الجهد و كثرة الأعباء و المسؤوليات لدى المسؤولين كل ذلك يؤدي إلى عدم توفر الوقت المناسب للقيام بمهام التخطيط ووضع الاستراتيجيات و يؤدي ضعف الجهاز الإداري إلى البطء في أداء الخدمات و الاهتمام بالشكل الإداري، الاحتياط الزائد، عدم المرونة، الفساد الإداري، المحسوبية، حيث تكون معنويات الجهاز الإداري منخفضة للغاية و ممارسة العمل تكون روتينية خالية من الابتكار و التجديد.

المشكلات المجتمعية: هي كل المشكلات المحيطة ببناء المؤسسات، و المتعلقة بالجانب الخاص بالعوامل الثقافية وتأثيراتها على العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل و التي تشمل الأزمات الثقافية السائدة في مواقع العمل و أهمية اعتماد الخدمة الاجتماعية على المدخل المتعدد المعارف ليتمكنها التعامل مع الثقافات المتغيرة في العصر الراهن في مواقع العمل المختلفة⁽¹⁾.

كذا الصدمات الخارجية و ما يتعرض له المجتمع من صدمات تنعكس آثارها على كافة مؤسسات المجتمع مثل عدم الاستقرار السياسي، الانقلابات العسكرية، الكوارث الطبيعية، الحوادث، الأزمات الاقتصادية حيث تلغى الكثير من الخطط أو تعدل قبل انتهائها و هذه التغييرات لا يمكن السيطرة عليها و تعد أحد المشكلات الرئيسية فيما يعانيه العمل الإداري بالمؤسسات⁽²⁾.

المشكلات البشرية (الموارد البشرية): كثيرا من منظمات الرعاية الاجتماعية تعاني من مشكلة توفير العنصر البشري الكفؤ و القادر على إدارة المؤسسات بكفاءة و فاعلية و لاشك في أن ذلك ينعكس سلبا على أداء المؤسسات، و غالبا ما نجد أن المؤسسات الحكومية .

و غالبا ما نجد أن المؤسسات الحكومية تشغل مجموعة كبيرة من الموظفين و لكن أسلوب التعيين و قلة الحوافز و نقص التدريب كل ذلك يشكل مشكلات و عقبات تواجه الإدارة لان ذلك يجعل العناصر البشرية العاملة في هذه المؤسسات غير قادرة على إدارة المؤسسات بالمستوى المطلوب و بالإضافة إلى صعوبة توفير العناصر البشرية ذات كفاءة، فانه حتى في حالة توافرها يصعب ضمان استمراريتها في المؤسسات الحكومية إذا ما أتاحت لها فرصة العمل أفضل و بمعنى آخر تشكل المؤسسات الحكومية عنصر طرد للكفاءات البشرية .

و يمكن أن ينطبق القول نفسه على كثير من المؤسسات الخاصة فغالبية هذه المؤسسات صغيرة الحجم و محدودة الموارد لذلك يصعب عليها توفير الكوادر البشرية بالإضافة إلى كلفة عملية التدريب الأمر الذي

(1) مصطفى عبد العظيم فرماوي : السياسة الاجتماعية و إدارة المؤسسات، المرجع السابق، ص 326.

(2) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المرجع السابق، ص 91.

يجعل توفير العناصر البشرية و القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة غير ممكن في كثير من الأحيان و هذا يؤثر حتما على أداء تلك المؤسسات .

مشكلات تنظيمية في المؤسسة : إن توافر العنصر المالي و البشري ضرورة ملحة لنجاح أي مؤسسة لكن الطريقة التي تدار بها تلك الموارد لا تقل أهمية عن الموارد نفسها، لذلك فان هناك مشكلات تتعلق بالتنظيم نفسه سواء أكان الأمر يتعلق بالهيكل التنظيمي في المؤسسة أم سبل الاتصال أم الصلاحيات أم اتخاذ القرارات و بمعنى آخر إذا كان التنظيم المؤسسة نفسه غير مناسب فانه يشكل مشكلة إدارية.

من الملاحظ أن المؤسسات الحكومية غالبا ما تعاني مشكلات تنظيمية سواء في تعيين الموظفين أو علاقاتهم بالمستويات الإدارية المختلفة و كذلك في الصلاحيات الممنوحة و المركزية و قيادة المؤسسة، ولا يختلف الأمر في معظم المؤسسات الخاصة إما لان بعض القائمين على تلك المؤسسات انتقلوا من القطاع الحكومي و إما لتأثر تلك المؤسسات بالإدارة الحكومية لذلك قد تعاني المؤسسات سوء التنظيم أو عدم ملاءمته لتحقيق الأهداف مما يؤثر في استثمار الطاقات المالية و المادية و البشرية بالشكل الأمثل الأمر الذي يعيق فعالية المؤسسة و كفاءتها⁽¹⁾.

و عموما فيمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

- عدم التنسيق بين المؤسسات و بعضها نتاج غياب التنسيق و الصراع التنافسي و تشتت الجهود أو الازدواج و التكرار في أداء الخدمات⁽²⁾.

- عدم التكامل في الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع إذا لم تتم بالشكل المطلوب .

- قصور المعلومات و البحوث الفنية التي تعطي صورة واقعية للظروف المجتمعية من جانب و احتياجات المجتمع من جانب آخر مما يساعد على وضع سياسة المنظمة.⁽³⁾

- عدم تفويض السلطة داخل المؤسسة أن يمنح الرئيس بعض مسؤولياته ممن يثق فيهم القيام ببعض المسؤوليات و اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى انتشار المركزية و عدم اكتشاف الخبرات و توظيفها.

- بعد المؤسسة عن أماكن المستفيدين من خدماتها يعيق التخطيط في فروع جديدة لها.

- مشكلات متعلقة بعدم توافر القيادات الجيدة داخل المؤسسة.

(1) كفاوين : إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع السابق، ص 310.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف : تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، المرجع السابق، ص 221.

(3) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي : الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها، المرجع السابق، ص 257.

المشكلات التشريعية: تدار المؤسسات سواء كانت حكومية أو أهلية بموجب تشريعات تصدرها الحكومات و من هنا فان بعض التشريعات تشكل عقبة أمام المؤسسات من أجل تحقيقها لأهدافها فقد يكون التشريع غير متطور مثل الأنظمة المالية مما يجد من الإبداع في تلك المؤسسات كذلك ينعكس التشريعات التي تحكم العمل الأهلي على فعاليته كل ذلك قد يشكل عقبة في سبيل تحقيق المؤسسات لأهدافها.

نظم المعلومات داخل المؤسسات: هناك شبه اتفاق بان نظم المعلومات لها تأثير داخل مواقع العمل على عمليات صناعة القرار و دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنسيق الجيد بين مختلف الجماعات ،حيث أنه كلما زادت قنوات المعلومات بين الإدارة و المستويات الأدنى تقل المشكلات التنظيمية و من ثم تنمو العلاقات الإنسانية بين العاملين .

حيث أوضح " Wentek " و " Vlaander " إن التكنولوجيا المعلومات سوف تساعد على بزوغ فكرة العمل الفريقي و التركيز على المشكلة و جماعات العمل المرنة المدعمة بالاتصالات الالكترونية كشكل تنظيمي أساسي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية⁽¹⁾.

و على ذلك فان سهولة الحصول على المعلومات سوف تؤدي إلى تكامل الأنظمة و تحسين الاتصالات بين العاملين لدرجة كبيرة و كذلك تحسين عمليات المنظمة سواء في التنظيم على الأساس التقليدي أو على الأساس الجغرافي ،كما أن نمو تكنولوجيا المعلومات سوف يؤدي أيضا إلى تحسين الحصول على المعلومات حيث أن المعلومات سوف تكون مجتمعة و منظمة و مكاملة لبعضها البعض و يرجع هذا إلى تكامل البيانات و المعلومات و الاتصالات التنظيمية المتاحة و عمليات المنظمة حيث أن المعلومات المتاحة بشكل متكامل سوف تمكن من الاتصالات الفعالة داخل المنظمة.⁽²⁾

هذا و يظهر " Oyserman " و " Benbenishty " بوضوح أهمية نظم المعلومات داخل المؤسسة و المراحل المطلوبة لها حيث يصفان تأثير نظم المعلومات العلاجية على موظفي مؤسسات الخدمة الإنسانية و على هذه المؤسسات ككل و حدد أربع مراحل في عملية حل المشكلة و هي، تجميع المعلومات و تشغيل المعلومات (عملية التشخيص) و الحكم النهائي (تحليل البيانات و تفسيرها) ثم اتخاذ القرار .

العادات الاجتماعية السلبية: يتطلب العمل أو الأداء الجماعي توافر خصائص سلوكية معينة في الأفراد كالرغبة في المشاركة و تحمل المسؤولية و النزعة الجماعية للعمل أي أنه يتم التعبير السلبي بالرغبة في عم المشاركة من قبل الفرد في المؤسسة أو الجهاز بمواقف قد تتخذ أحد صور العادات الاجتماعية السلبية التي تمارس في المؤسسات و تعيق قيامها بدورها على الوجه الأكمل وقد يبدو ذلك جليا في الشخصية و الفردية

(1) مصطفى عبد العظيم فرماوي : السياسة الاجتماعية و إدارة المؤسسات ،المرجع السابق ،ص335.

(2) إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي : الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها، المرجع السابق ،ص 257.

و الإدارة بالتراضي و الوساطة و العلاقات الاجتماعية التي تبنى على حساب العمل و الممارسة السلبية لعادة لجملة عند الخدمة أو مساعدة أفراد على حساب آخرين أو ما تسمى أيضا بالمحسوبية النظيفة مما يؤدي إلى انتشار روح التسبب و عدم الانضباط و عدم الالتزام بقواعد العمل الأساسية.⁽¹⁾

مشكلات تتعلق بأساليب الاتصال داخل المؤسسات :

بمعنى عدم وجود إطار واضح للأساليب الاتصال و إهمال رغبات الأفراد داخل المؤسسة و غموض إجراءات العمل كلها عوامل تؤدي إلى الحد من قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها⁽²⁾، طبعاً و هناك عدة عقبات تقف على فاعلية الاتصال أهمها⁽³⁾:

- البعد بين الإدارة و المستويات الإدارية الدنيا و اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف.
 - تحريف المعلومات أثناء نقلها إلى الأعلى و المركز المتدني للمرؤوسين و عدم التزامه بأهداف المنظمة.
 - عدم تحديد المؤسسات لأهدافها و احتياجاتها:** حيث تتعدد أهداف المؤسسة بطريقة تتطلب قيادات لإدارة المؤسسة تعمل على تحقيق هذه الأهداف إلا انه عدم وجود القيادات المدربة كما ذكرنا سابقاً يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في اختيار و تحقيق الأهداف الخاصة بها.
 - كذلك عدم تحديد المنظمات لاحتياجاتها التالية⁽⁴⁾:
 - الحاجة إلى تدريب العاملين و الحاجة إلى العلاقات الإنسانية.
 - الحاجة إلى وجود برامج متخصصة و متنوعة و الحاجة إلى اتخاذ القرار المناسب.
 - الحاجة إلى التقويم المستمر و الحاجة إلى وجود علاقات بالمؤسسات.
 - الحاجة إلى تأييد المجتمع للبرامج و الخدمات.
- و هناك مشكلات أخرى تتحتم مواجهتها لكي تستمر المؤسسة في أداء رسالتها.

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، المرجع السابق، ص 223.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، المرجع السابق، ص 48.

(3) يونس عبد العزيز مقدادي، يحيى عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، المرجع السابق، ص 108.

(4) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المرجع السابق، ص 88.

خلاصة الفصل

ا في هذا الفصل العمليات و الوظائف الإدارية من حيث أهما النشاطات التي يقوم بها الإداريون من أجل تحقيق هدف معين من خلال تنظيم جهودهم و تنسيقها حيث تتضمن عدة أنشطة و عمليات مترابطة و متعاقبة تهدف إلى تنفيذ رسالة المؤسسة و تحقيق رؤيتها و طموحها حيث قمنا بحصر أهم الوظائف و العمليات في مؤسسات رعاية المعوقين تتمثل في التنظيم كإطار عام يقوم فيه تسيير أهداف هذه العمليات و الوظائف و كذا التخطيط الذي يركز على تحديد نقاط القوى و الضعف الداخلية للمؤسسة و تحديد الفرص التي يمكن استثمارها لصالح المؤسسة ثم التوجيه و يكون من خلال تمكين الكوادر العاملة على العمل و إعطائهم أوامر و الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ و تنفيذ القرارات و تحقيق الأهداف ثم الرقابة لمتابعة العمل الإداري داخليا و خارجيا، أما التوظيف باختيار و تعيين العاملين و تدريبهم من أجل اكتساب الفعالية، و خلق قنوات الاتصال بين العاملين و يتم كل ما سبق في إطار تسيير الإدارة المالية و التمويل لسد احتياجات التنظيم الإداري.

كما أن نجاح هذه العمليات و الوظائف مرتبط إلى حد بعيد بزيادة جو التعاون و المشاركة و خلق الترابط في صفوف العاملين و كذا محاولة التعامل مع الصعوبات لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لخصوصية المعاق .

الجانب الميداني

الفصل الخامس. منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

الفصل السادس. الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

الفصل الخامس

منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

أولا . منهجية الدراسة

1. المنهج الوصفي .

2. مصادر جمع المادة العلمية.

أ. الملاحظة البسيطة

ب. المقابلة

ج. استمارة الاستبيان.

3. تحديد مجتمع الدراسة و تبويب البيانات الاحصائية و تحليلها

أ. تحديد مجتمع الدراسة

ب . تبويب و تحليل البيانات الاحصائية

ج. صعوبات الدراسة

د. تحديد المجال الزمني للدراسة

ثانيا. التعريف بميدان الدراسة

1. التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي و مؤسسات المعاقين بالمسيلة

أ. التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة

ب. التعريف بالمركز الاطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة

ج. التعريف بالمركز الطبي البيداغوجي للاطفال المتخلفين ذهنيا 1 بالمسيلة

د. التعريف بالمركز الطبي البيداغوجي للاطفال المتخلفين ذهنيا 2 بالمسيلة

هـ. التعريف بالمركز الاطفال المعوقين بصريا بالمسيلة

2. أهمية ميدان الدراسة و مدى ملاءمته للبحث

تمهيد

يؤكد المشتغلون في البحث العلمي ضرورة أن يقوم الباحث منذ إختياره للمشكلة بوضع تصميم منهجي للخطوات التي يشتمل عليها بحثه

ويعد إستعمال الوسائل والطرائق العلمية في الدراسات الإجتماعية ضرورة أساسية لا يمكن الإستغناء عنها والدليل على ذلك هو التقدم الكبير الذي حصل في ميادين العلوم المختلفة من خلال إستعمال المنهج العلمي الذي ساعد على فهم الكثير من الظواهر العلمية الطبيعية مما مهد السبيل للوصول إلى مجموعة القوانين والنظريات العلمية في ميدان الدراسة .

ووفقا لذلك سنستعرض في هذا الفصل مجموعة من النقاط التي ارتبطت بالدراسة الميدانية مع توضيح مدى اتساقها بالمحاور النظرية التي قامت عليها الدراسة و هذا يتطلب عرض مفصل لخطوات الفصل الميداني .
وإنسجاما مع المتطلبات المنهجية ، تضمن هذا الفصل على مبحثين، يتضمن الأول منها منهجية الدراسة و مصادر جمع المادة العلمية ونمط الدراسة المستعملة و كذا مجتمع الدراسة و تبويب البيانات الإحصائية وتحليلها والوسائل الإحصائية، و مجال الدراسة وصعوبات الدراسة وفي حين يشتمل المبحث الثاني على التعريف بميدان الدراسة و أهميته و مدى ملائمته للبحث .

أولاً. منهجية الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث⁽¹⁾، ويتوقف نوع المنهج المستعمل في دراسة أي ظاهرة على موضوع الظاهرة وعلى الأهداف التي يريد الباحث تحقيقها، كما ان التوجيه المنهجي للبحوث العلمية هو عبارة تصورات منهجية لاستقصاء و رؤية الواقع الاجتماعي و تحليل ظواهره فهو يرتبط مباشرة بالتوجيه النظري للبحث و مجالاته و ابعاده هذا الارتباط بين طبيعة الموضوع و الاجراءات المنهجية يشكل لنا منهجية معينة يتبعها الباحث خلال مشواره بحثه.

فلكل دراسة أو بحث علمي اسس منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الاساسية في الانطلاق في عملية البحث و الدراسة و تكون هذه الاسس بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة العلمية و هذا بطبيعة الحال من البناء النظري للبحث الى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها و التي تعتبر تجسيدا لكافة الخطوات التي صاغها في مشواره العلمي فلا يمكن للبحث العلمي ان يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها و تحليل ابعادها.

و مما سبق فان المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها في دراسة او تتبع ظاهرة من الظواهر او مشكلة من المشكلات او حالة من الحالات بقصد وصفها ووصفا دقيقا و تحديد ابعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها و تمييزها بقصد الوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها⁽²⁾.

و هذه الدراسة هي محاولة للوقوف على دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعوقين و للوصول إلى هذا الهدف يجب ان يضع الباحث في اعتباره عند وضع إستراتيجية ان يحدد المنهج الملائم و الطريقة و الاداة التي تساعده على دراسة الموضوع لتحقيق أهداف محددة⁽³⁾.

1. المنهج الوصفي. و يعد المنهج الوصفي من أحدث المناهج التي يستعملها علماء الاجتماع في الوقت الحاضر ومن أكثر المناهج دقة وعلمية في جمع البيانات الكمية عن مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً لتوصل الباحث إلى النتائج المتوخاة و نظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه فان البيانات التي نريد الحصول عليها تنحصر عموما في محاولة استقصاء و بحث مضمون دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعوقين.

(1) عبد الباسط محمد حسن ؛ أصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة، ط1998، 12، ص 200.

(2) عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل المنهجية ، منشورات الشهاب ، الطبعة الأولى 1998، ص 26.

(3) حامد عمار ؛ المنهج العلمي في دراسة المجتمع ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1964، ص 64

و بالتالي فان استخدامنا للمنهج الوصفي ذلك لان الهدف من الموضوع يتفق مع الخصائص التي تميز هذا المنهج الذي يعتبر من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة اجتماعية⁽¹⁾.

حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ماهو كائن و تفسيره فهو يهتم بتحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الظواهر⁽²⁾، حيث يهدف الى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها و ابعادها في اطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم المحاولة الوصول الى اسبابها و العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم حيث يبدأ بتجميع البيانات و المعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق و الشامل للظاهرة او المشكلة موضوع البحث⁽³⁾.

كما يقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من اجل معرفة اثر و تأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل و ايضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل⁽⁴⁾.

ووفقا لما سبق سنحاول في هذا البحث التعرف على دور الخدمة الاجتماعية و تحليل هذا الدور من خلال التطرق لماهية الخدمة الاجتماعية في الادارة الخاصة بمؤسسات المعوقين من حيث الاسس و الخصائص و المبادئ و الفلسفة و محاولة التطرق لعمليات ووظائف الادارة في الخدمة الاجتماعية.

أما عن تحديد نمط أو نوع الدراسة، فيتحدد نوع الدراسة بالمعلومات المتوفرة لدى الباحث وعلى أساس الهدف الرئيس للبحث، و في دراستنا نحاول تشخيص أهم الادوار التي تقدمها الخدمة الاجتماعية لادارة مؤسسات المعوقين، والتعرف على العمليات و الوظائف الادارية من منظور الخدمة الاجتماعية، وقد أجرينا دراسة إستطلاعية للتعرف على عمل المؤسسات المختصة، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة.

(1) عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر 2007، ص 138.

(2) جابر عبد و احمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية و علم النفس دار النهضة العربية بدون ذكر الطبعة 1996، ص 134.

(3) عثمان حسن عثمان: المرجع السابق، ص 30.

(4) محمد سيد فهمي : قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث بدون ذكر الطبعة، الإسكندرية 1999، ص 164.

وتعد الدراسة الحالية دراسة وصفية) تهدف إلى اكتشاف الوقائع الإجتماعية بمعنى وصف مستلزمات الحقيقة الإجتماعية وتصويرها، لما كان من مستلزمات الدراسة الوصفية التحليلية تحديد هدف البحث ومفاهيمه ومنهجه وأدواته ومجالاته ثم جمع البيانات وتفريغها أو تبويبها وتحليلها وأخيراً كتابة النتائج والتوصيات وكتابة تقرير البحث⁽¹⁾. فقد عمدت هذه الدراسة إلى إستيفاء هذه الشروط جميعاً لتكون دراسة وصفية تحليلية.

2. مصادر جمع المادة العلمية: تتميز العلوم الإجتماعية في الوقت الحاضر بتعدد وسائل جمع البيانات فيها، لذا لا بد للباحث من إستعمال أدوات معينة وان يكون عالماً بمدى كفاءة تلك الوسائل ومدى صلاحيتها لمجتمع بحثه، وإن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الإختيار المناسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات وهذا ما يساعد في تحقيق درجة معينة من الثقة بالبيانات التي يحصل عليها الباحث عن طريق تلك الأدوات⁽²⁾، إذ من المسلم به إن نجاح الدراسة في تحقيق أهدافها ، يتوقف على الإختيار الرشيد لأنسب الأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وتنقيحها وجعلها على مستوى من الكفاءة⁽³⁾.

و من المتعارف عليه علمياً أن لكل منهج من المناهج أدواته التي يفضل استخدامها و ذلك فيما يخص عملية التحليل و تحديد النتائج و بالطبع يمكن إستخدام أكثر من أداة في منهج واحد و على العموم فإن إستخدام هذه الادوات المختلفة مرتبط أساساً بقدرة الباحث في تطويع هذه الادوات لخدمة البحث الذي يتقدم به و لهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية مصنفة كما يلي :

وفي ضوء ذلك استعمل الباحث ثلاث وسائل أساسية هي:

أ. **الملاحظة البسيطة:** تتطلب دراسة أي ظاهرة من الظواهر الإجتماعية أن يجمع الباحث أولاً أكبر قدر من المعلومات عنها وذلك من خلال ملاحظة جميع الظروف والملابسات المحيطة بالظاهرة ، ثم الإتجاه بعد ذلك إلى حصر نطاق ملاحظاته وتصنيفها ، إذ يقصرها على المواقف والأشياء والعوامل التي تمهه فقط وقد إستفاد الباحث من هذه الأداة لأنها هيأت له فرصة الحصول على بيانات علمية دقيقة من المراكز الخاصة بميدان الدراسة ،لمتتميز به من مرونة وشمول وعدم التحديد الدقيق.

و تمكن استخدام الملاحظة في بحثنا هذا و ذلك لمحاولة تسجيل كل ما يتعلق بالعملية ميدانيا و ذلك لدراسة و ملاحظة واقع الادارة و العمليات الادارية في المؤسسات و دور مضمون الخدمة الاجتماعية في ادارة هذا النوع من

(1) ستيفن كول ؛ منهج البحث في علم الاجتماع ، ترجمة عبد الهادي الجوهري، وأحمد النكلاوي ، مكتبة نضضة الشرق ، القاهرة ، 1988، ص30

(2) محمد علي محمد ؛ طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،1983، ص321.

(3) محمد الجوهري،عبد الله الخريجي؛ طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للتوزيع،القاهرة،ط3، 1982، ص115

المؤسسات ميدانيا، كما تساهم في معرفة انماط السلوك التي لا يمكن للمبحوثين التعبير عنها من خلال المقابلة و الاستبيان.

ب.المقابلة: و لذلك فقد اعتمدنا ايضا على المقابلة لمعرفة العراقيين التي تعيق تقديم الخدمة الاجتماعية لدورها في ادارة مؤسسات المعوقين حيث تعرف بانها، حوار لفظي يكون وجهاً لوجه بين الباحث وشخص أو مجموعة أشخاص آخريين ، لغرض الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر⁽¹⁾. و يحتاج البحث الى هذه الاداة و ذلك لاجراء محادثة موجهة بين الباحث و الاشخاص الآخريين لتحديد اغراض المقابلة للوصول الى بيانات و معلومات تفيده في الموضوع لتدعيم النتائج⁽²⁾

وقد استعملت هذه الأداة قبل تطبيق الإستبيان في الزيارة الإستطلاعية ، وقد كشفت المقابلة عن الأبعاد المهمة للمشكلة ، وكذلك تنمية الفرضيات ، وقد أستعمل الباحث أداة المقابلة أيضاً في إنشاء تطبيق إستمارة الإستبيان.

مما استدعى تنظيم عدة مقابلات مقننة مع المسؤولين على سير العمل باعتبار هؤلاء المعنيين بالتنظيم الاداري و المالي و الذين يمكن الوصول من خلال مقابلتهم الى بعض العراقيين التي يمكن ان تعيق عمل و دور الخدمة الاجتماعية في تنظيم و ادارة مؤسسات المعوقين و قد تم استخدام المقابلة بنوعيهما .

– **المقابلة غير المقننة:** هي تلك المقابلة التي لا تحدد اسئلتها تحديدا دقيقا سابقا مما يتيح الفرصة امام المبحوث للتعبير عن شخصيته تعبيرا حرا تلقائيا و قد استعنا بهذا النوع من المقابلة لمعرفة كل ما يتعلق بالتعريف بميدان الدراسة

– **المقابلة المقننة:** هي تلك المقابلة التي يلتزم فيها الباحث بتقديم اسئلة محددة تحديدا دقيقا و يستخدم فيها استمارة المقابلة و يقوم بتوجيه اسئلة المقابلة بنفسه الى المبحوثين كما يقوم بتدوين الاجابات عليها .

حيث كانت عينة المقابلة متكونة من رؤساء المصالح و مديري مؤسسات المعاقين و مديرية النشاط الاجتماعي 17 مفردة توزعت كالتالي :

–مدير مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة و رؤساء مصالحه كالتالي :

–رئيس مصلحة الادارة العامة و الوسائل

–رئيس مصلحة حماية الاشخاص المعوقين و ترفيتهم

–رئيس مصلحة التلاحم الاجتماعي و الطفولة و الشبيبة

– رئيس مصلحة برامج التنمية الاجتماعية و نشاطات التضامن

– رئيس مصلحة الاتصال الاجتماعي و نظام اعلام التسيير

(1) غريب سيد احمد :تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي ،دار المعرفة الجامعية، بدون ذكر الطبعة الإسكندرية، مصر

1997، ص 75.

(2) عقيل حسين عقيل :فلسفة و مناهج البحث العلمي ، مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى، مصر 1999 ص 195،

- مدير مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا بالمسييلة و رؤساء مصالحه

-رئيس مصلحة البيداغوجيا و التربية

-رئيس مصلحة الايواء و الاستقبال

-مدير مدرسة الاطفال المعوقين بصريا بالمسييلة و رؤساء مصالحه :

-رئيس مصلحة التربية و البيداغوجيا

-رئيس مصلحة الايواء و الاستقبال

-رئيس مصلحة الادارة و الوسائل

-مدير مدرسة الاطفال المتخلفين ذهنيا 1 بالمسييلة و رؤساء مصالحه:

- رئيس مصلحة الايواء و الاستقبال

-رئيس مصلحة التربية و البيداغوجيا

-مديرة مدرسة الاطفال المتخلفين ذهنيا 2 بالمسييلة

و قد صيغت اسئلة هذه المقابلة المقننة على اساس ان تكون كل الاسئلة المفتوحة لاعطاء فرصة اكبر لابداء الراي

دون التقييد حيث احتوت محاور المقابلة الموجهة لهؤلاء المسؤولين على اربعة اقسام تتضمن مايلي :

المحور الاول .يتضمن العراقيل المادية

المحور الثاني .يتضمن العراقيل البشرية

المحور الثالث .يتضمن العراقيل المالية

المحور الرابع .يتضمن العراقيل التشريعية

و كان الهدف من هذه الاسئلة هو:

- الوقوف على مدى نجاح دور الخدمة الاجتماعية في ادارة مؤسسات المعاقين من وجهة نظر هؤلاء المختصين

باعتبار كل شخص منهم المسؤول و الملاحظ المباشر لمختلف جوانب العمليات و الوظائف الادارية و بالتالي

بامكانهم تقييم هذا الدور

- معرفة كل العراقيل التي من شأنها ان تعيق سير دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعاقين.

ج. استمارة الإستبيان: و يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة" (1) و استعمالنا لهذه الاداة كان امرا هاما و ضروريا اذ لا بد من وضع الاهداف الواضحة و المحددة للاستفادة منها في محاولة البحث و التقصي من الظاهرة ميدانيا من خلال التحقق من الفرضيات و كذا دراسة مهنة الخدمة الاجتماعية كمهنة مؤسساتية تتشارك فيها اطراف مهنية متخصصة تسعى للعمل اداريا مع فئة المعوقين ، و تناول دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعوقين باستعراض اهم المؤشرات التي تبرر ذلك. فالاستبيان هو الوسيلة من الوسائل لجمع البيانات يقدم للمبحوثين على اعتبار انه نموذج يضم مجموعة من الاسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة (2) .

مضمون مادة الاستبيان (3). لقد تبين من الجانب النظري ان هناك عدة خصائص و مبادئ و اهداف تعتمد عليها مؤسسات المعاقين كمضامين لأدوار الخدمة الاجتماعية في مجال ادارة مؤسسات المعاقين من خلال ايضا عدة وظائف تم تصنيفهم حسب الاطار النظري لغرض الوصول الى اهم مستويات التنظيم و الوظائف و العمليات الادارية الواجب تقديمها في مؤسسات المعوقين من طرف طاقم اداري و بيداغوجي متخصص يقع على عاتقهم مهام التعامل مع هذه الفئات ميدانيا تحت ظروف تنظيمية و ادارية من شأنها بلورة عملها في شكل اهداف ذات بعد اجتماعي يساهم بشكل كبير في الوصول بالمعاقين للتكيف مع قدراتهم و استعداداتهم و حاجاتهم . و لمعرفة و التحقق من ذلك بالميدان تطلب الامر استخدام استبيان كأداة موجه للمختصين بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة و مؤسسات و مراكز المتخصصة بالمعاقين التابعة لها بالمسيلة من اجل جمع البيانات الضرورية حول واقع و دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعاقين بهذه المؤسسات. ووفقا لذلك قد احتوى الاستبيان على عدة محاور مقسمة كالتالي:

القسم الاول الذي يتعلق بالبيانات الاساسية عن افراد العينة من حيث الجنس و التخصص و المؤهلات العلمية و الوظيفة الميدانية و مدى المشاركة في النشاطات الميدانية و التدريبية و كذا سنوات الخبرة و الاقدمية . أما القسم الثاني يتضمن آرائهم و مواقفهم و اتجاهاتهم نحو دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعاقين من حيث المضمون العام لتنظيم المؤسسة و ادوار الاخصائيين فيها و كذا اهمية و اهداف الادارة في الخدمة الاجتماعية ثم ماهية عمليات و وظائف الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين.

(1) مجموعة من الأساتذة؛ مجالات علم الاجتماع (أسس نظرية ودراسات واقعية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1982، ص 209.

(2) طلعت إبراهيم لظفي: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع الطبعة الأولى الإسكندرية مصر 1995، ص 71

(*) انظر ملاحق الدراسة

حيث يحتوي القسم الثاني من الاستمارة على مجموعة من الاسئلة مرقمة من 01 الى 56 سؤال يتكون من محورين تفرعت منهم مجموعة من الاسئلة و كل سؤال او مجموعة من الاسئلة تستهدف الاجابة على احد التساؤلات التي اثارها البحث و اسئلة الاستمارة الموزعة على المبحوثين كانت في القسم الثاني موزعة على المحاور التالية :

المحور الثاني: خصائص و أسس مؤسسات رعاية المعوقين في اطار الخدمة الاجتماعية : و يشتمل على الاسئلة المتعلقة بمضمون خصائص و اسس مؤسسات رعاية المعوقين في اطار الخدمة الاجتماعية و تحمل اسئلة هذا المحور الارقام التالية من 1 الى 29.

المحور الثالث: مضمون الادارة في الخدمة الاجتماعية : و يتضمن مجموعة من الاسئلة للبحث في مضمون الادارة في الخدمة الاجتماعية في المؤسسات الميدانية من اهمية و مقومات و اهداف و خصائص و الاتجاهات و الاساليب الحديثة في ادارة مؤسسات رعاية المعوقين مرقمة من رقم السؤال 30 الى 55.

المحور الرابع: عمليات ووظائف الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين : و يتضمن مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمجال التنظيم الاداري من حيث الاهمية و المضمون و ماهية العمليات و الوظائف الادارية في المؤسسة و هي مجال التخطيط و التوظيف و التدريب الاداري و مجال التوجيه و الرقابة الادارية و مجال التنسيق و الاتصال الاداري و مجال التمويل و الميزانية و العلاقات العامة و اتخاذ القرارات مرقمة من 1 الى 50* .

الصياغة النهائية لأسئلة الاستبيان . و الهدف من صياغة هذه الاسئلة هو التحقق من بعض الأغراض منها:

- الوقوف على آراء المختصين في الميدان بخصوص واقع ادارة مؤسسات المعوقين.
- الحصول على المعلومات في بعض جوانب البحث لوضع مقترحات عملية لهذه الدراسة في ضوء الجانب النظري و الواقع الميداني.

و قد أعدت إستمارة الإستبيان وفق أربع مراحل هي :

- **مرحلة إعداد الاستبيان:** لقد قام الباحث بإعداد فقرات الإستمارة الإستبائية بشكلها الأولي معتمداً على:

- الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة .

- الجانب النظري للدراسة .

- الزيارة الميدانية لمجتمع الدراسة.

* أعيد ترقيم المحور الرابع من الاستمارة من 1 الى 50 رغبة من الباحث لتسهيل استخدام و حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقياس أبعاد العبارات المقدمة في هذه المحور.

-إختبار صدق. وبعد عرض الإستمارة على على عدد من الخبراء لإختبار الصدق، ويقصد به تجربة صلاحية فقرات الإستبيان واكتشاف مدى ملائمتها قبل تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة⁽¹⁾. للتحقق من صدق المحتوى جرى إستطلاع آراء الخبراء للإستنارة بأرائهم بشأن فقرات الإستبيان، قامت الباحثة بعرض الاستبيان المكون من أربع محاور رئيسية في شكله الاولي على مجموعة من الخبراء⁽²⁾ المختصين في مجال علم الاجتماع من ذوي خبرة كبيرة في المجال إذ بلغ عددهم (6) وذلك للإدلاء بأرائهم حوله و إضافة ما يروونه مناسباً من أي تعديلات بما يساعد على إثراء وتحقيق الغرض من الاستبيان.

وبعد التعرف على آراء الخبراء جرى إصلاح وتعديل بعض فقرات إستمارة الإستبيان، وبناءً على اقتراحات المحكمين وأرائهم على صلاحية الاستبيان ومناسبته للهدف من حيث إعدادده ، اعتمدت الباحثة على المحاور وماتضمنته من فقرات التي حازت على نسبة اتفاق أكثر من 80 % والتي تشير إلى صدق الفقرات فيما تقيسه و عليه فإن هذه الفقرات حاصلة على درجة من الثقة، وبذلك تمّ التحقق من صدق مضمون مرضياً للاستبيان يمكن الوثوق به أثناء تطبيقه على عينة الدراسة.

3 . تحديد مجتمع الدراسة و تبويب و تحليل البيانات الاحصائية

أ. تحديد مجتمع الدراسة

يتضمن هذا المبحث في هذا الفصل ثلاثة جوانب أساسية ، ضم الجانب الأول تحديد مجالات الدراسة ، وضم الجانب الثاني مجتمع الدراسة في حين ضم الجانب الثالث والأخير وسائل جمع البيانات. حيث يعرف مجتمع الدراسة بأنه (جميع مفردات أو وحدات الظاهرة موضوع الدراسة)⁽²⁾ لذلك كان لزاماً عن الباحث اختيار عينة للدراسة و ذلك للتحقق من البيانات ميدانيا و انطلاقاً من ذلك كانت الدراسة عبارة عن مسح شامل ليساعد الباحث على توفير جميع المعلومات الخاصة بالموضوع.

(1) سامية محمد جابر: البحث الاجتماعي و الإعلامي، دار المعرفة الجامعية الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 1999ص 277.

(2) الخبراء: و هم أساتذة في قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة المسيلة

1. أ.د فكرون السعيد بقسم علم الاجتماع جامعة المسيلة.
2. أ.د بن يمينة السعيد رئيس مخبر تخطيط الموارد البشرية و تحسين الاداء جامعة المسيلة
3. أ.د.رحاب مختار رئيس مخبر الدراسات الانثروبولوجيا و المشكلات الاجتماعية و الثقافية جامعة المسيلة
4. أ.د. جغلولي يوسف رئيس مخبر جودة الخدمة العمومية جامعة المسيلة
5. د. عزوز عبد الناصر رئيس قسم علم الاجتماع جامعة المسيلة
6. د.تالي جمال نائب رئيس قسم علم الاجتماع جامعة المسيلة

حيث يهتم المسح الوصفي بعملية وصف الوضع الراهن أو تصويره لوحدة إجتماعية محددة في الظروف الحالية من خلال جمع البيانات و ترتيبها و تنسيقها (1) .

و نظرا لان عدد المختصين في المركز مهم جدا فقد ارتائنا ان نقوم بجمع البيانات من كل المختصين المعنيين بتربية و التكفل بالمعاقين و يشكلون فريق منتظم و طاقم بيداغوجي يشاركون في عملية التنظيم الاداري للمؤسسة جنبا الى جنب مع الطاقم الاداري على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي و المراكز المتخصصة بالمسيلة. **طريقة المسح الشامل:** وهي الطريقة التي يقوم الباحث من خلالها بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع الدراسة أي عن طريق الحصر الشامل (2).

حيث تعتبر هذه الطريقة من افضل طرق جمع البيانات لانها تعطي بيانات كاملة حول موضوع الدراسة وقد اعتمد الباحث على هذه الطريقة لكون مجتمع الدراسة محدداً و لقد اشتمل افراد المسح الشامل على 152 مختصا و مختصة في جميع التخصصات حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان عليهم لاستطلاع رأيهم عن طريق اسئلة و ذلك بغية التعرف على ما يقوم به كل مختص و موظف ضمن التخصص المنسوب اليهم وظيفيا و اداريا ثم جمعت منهم بعد مدة و بعد الاستبعاد اصبح عدد الاستمارات 125 استمارة و كانت نسبة الكلية للعينة 82.23% موزعة كما يلي :

جدول (1): توزيع أفراد العينة من المجتمع الأصلي موزعة حسب المراكز

النسبة الكلية للعينة	النسبة %	عينة الدراسة بعد الاستبعاد	المجتمع الأصلي	المراكز
82.23%	13.6%	17	20	مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة
	26.4%	33	39	مركز المتخلفين عقليا 1
	5.6%	7	16	مركز المتخلفين عقليا 2
	20.8%	26	33	مركز الاطفال المعاقين بصريا
	33.6%	42	44	مركز الاطفال المعاقين سمعيا
	100%	125	152	المجموع

(1). سامية محمد جابر : البحث الاجتماعي و الاعلامي دار المعرفة الجامعية الطبعة الاولى 1999، ص 277.

(2). المرجع نفسه ، ص 277.

ب. تبويب البيانات الإحصائية وتحليلها .

يتألف المطلب الرابع. من ثلاثة أقسام رئيسية ، ضم القسم الأول تبويب وتحليل البيانات الإحصائية ، وتضمن القسم الثاني الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة ، وضم القسم الثالث صعوبات الدراسة.

أولا .تبويب وتحليل البيانات الإحصائية: بعد جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، قام الباحث بترتيبها وتنسيقها بصورة واضحة بينت قراءة مدلولاتها، إذ تنعدم الفائدة من جمع البيانات إذا لم تنظم وتنسق بصورة جيدة

وقد مرت هذه العملية بثلاث مراحل هي:

- التدقيق . وهي عملية التأكد من صحة المعلومات المدونة في الاستبيان من خلال مراجعة جميع البيانات والمعلومات المدونة فيها ، بحيث تكون تلك المعلومات خالية من التكرار والنواقص والتناقض.

- التفريغ والترميز . بعد أن أكمل الباحث مرحلة التدقيق ، قام بتفريغ البيانات يدوياً وتحويل الإجابات الخاصة بالأسئلة الاستبائية إلى رموز وأرقام وأعدادها للعرض والاستفادة منها من خلال وضعها في جداول إحصائية .

- تكوين الجداول الإحصائية.وهي العملية الثالثة بعد الإنتهاء من مرحلة التفريغ وترميز البيانات إذ قام الباحث بوضع المعلومات في جداول إحصائية لكي تكون مهيأة للتفسير والتحليل .

ثانيا.الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة حيث استعمل العديد من الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام التكرار و النسب المئوية أ.استخدمنا النسب المئوية لتحليل نتائج الاستبيان المقدمة في جميع الاسئلة المقيدة بعد حساب عدد التكرارات كل منها ثم طبقت الطريقة المألوفة لحساب النسب المئوية فكانت كما يلي :

مجموع عدد الإجابة ب (نعم) X 100

————— = - الاجابة بنعم و هي تمثل الاعتقاد الايجابي

مجموع افراد العينة

مجموع عدد الإجابة ب (لا) X 100

————— = - الاجابة ب لا و هي تمثل الاعتقاد السلبي

مجموع افراد العينة

ب. كذلك استخدام المتوسط الحسابي و قانون الانحراف المعياري لمعرفة الفرق المنتظم الصاعد والنازل عن نقطة الوسط التكراري بالاستعانة بالرمزة الاحصائية للعلوم الاجتماعية 25 spss lbm .

ج. صعوبات الدراسة

- نقص البحوث و المراجع العلمية في مجال ادارة المؤسسات المعاقين نظريا و ميدانيا .
- صعوبة وجود إحصاءات رسمية لتقدير أعداد المعاقين، وحتى داخل المؤسسات لا يوجد ارشيف موحد ينظم عمل المؤسسات من حيث الاحصائيات .

- صعوبة التعامل مع الاداريين في هذا المجال لحساسية العمل الاداري مما استدعى من الباحث القيام بتكرار المقابلات مع المبحوثين لتدعيم جسور الثقة بين الباحث والمبحوثين .
- عدم وضوح عمل المختصين في المراكز من حيث التخصص الميداني و الاداري مما عرقل في سير الجانب الميداني

د. تحديد المجال الزمني للدراسة الميدانية

ان دراستنا لموضوع دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات المعاقين بميدان الدراسة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة و مؤسسات المعاقين التابعة لها، استدعى القيام بالدراسة الاستطلاعية لتطبيق ادوات البحث حيث تم توزيع الاستمارة ثم جمعها و مراجعتها للتأكد من الاجابة عليها و كذا المقابلة المقننة مع المسؤولين و اخذ كل المعلومات المتعلقة بسير نظام العمل الاداري داخل المؤسسات حيث استغرقت مدة العمل من بداية ديسمبر الى غاية نهاية افريل 2018.

ثانيا. التعريف بميدان الدراسة:

1. التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي و مؤسسات المعاقين بالمسيلة

أ. التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة

أنشئت مديرية النشاط الاجتماعي بمرسوم تنفيذي رقم 471/96 المؤرخ في 18/12/1996 المعدل بمرسوم تنفيذي رقم 128/10 المؤرخ في 28/04/2010 تضمن مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن .
وتتضمن مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن 05 مصالح تضم كل مصلحة 03 مكاتب كحد أقصى :

- مصلحة الإدارة العامة والوسائل .
- مصلحة المؤسسات المتخصصة
- مصلحة الحماية الاجتماعية للفئات المحرومة .
- مصلحة التضامن والعائلة .
- مصلحة برامج التنمية الاجتماعية والنشاطات ومن مهامها .
- * التكفل بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني وضمان متابعتها ومراقبتها .
- * السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات النشاط الاجتماعي .

- * وضع بالإتصال مع السلطات المحلية جهاز إعلامي يتعلق بتقويم الحاجات في مجال النشاط الإجتماعي وإحصاء الفئات المحرومة والأشخاص في حالة الإعاقة .
- * تنظيم جهاز تسيير المساعدة الإجتماعية للدولة .
- * تأطير تطبيق جهاز المساعدة الإجتماعية والدعم المباشرين لصالح الفئات المحرومة أو المعوقة .
- * السهر على تطبيق تدابير وبرامج الحماية والتربية والتعليم المتخصص والتكفل بكل فئات الأشخاص المعوقين
- * تنفيذ جميع التدابير التي من شأنها ترقية نشاطات الإدماج والإندماج المدرسي والإجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين وتنميتها .
- * السهر على متابعة برامج التكوين التي تبادر بها الإدارة المكلفة بالنشاط الإجتماعي والتضامن الوطني .
- * تطوير برامج المساعدة وإعانة الأشخاص في وضع صعب وتنفيذها .
- * السهر على تنفيذ تدابير الإستعجال الإجتماعي وما بعد الإستعجال الموجهة للفئات الإجتماعية في وضع صعب .
- * تنفيذ بالإتصال مع القطاعات المعنية ببرامج وتدابير المساعدة والدعم الموجهة للعائلات المحرومة .
- * إعداد البطاقة الإجتماعية للولاية وتعيينها .
- * ضمان بالتنسيق مع المؤسسات المعنية وفي إطار الإجراءات المعمول بها متابعة العمليات المخططة في مجال إنجاز المشاريع والهيكل التابعة لقطاع التضامن الوطني وتمهيتها وتجهيزها .
- * وضع على المستوى الولائي نظام إعلام وتسيير البرامج التي تطورها الإدارة المكلفة بالنشاط الإجتماعي والتضامن الوطني .
- * السهر على توفير الوسائل الضرورية وهيكل التكفل بالأطفال المحرومين من العائلة العمومية والخاصة و ضمان متابعتها ومراقبتها والعمل على إعادة إدماجهم الإجتماعي والعائلي .
- * السهر على وضع الوسائل الضرورية لإستقبال الأطفال المراهقين في وضع إجتماعي صعب أو في خطر معنوي والتكفل بهم .
- * ضمان التنسيق بين القطاعات في إطار تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والإقصاء .
- * تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يقوم بها القطاع في المجال الإجتماعي والإنساني .

ب. التعريف بمركز الأطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة

الموقع الجغرافي: تقع مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا في حي 346 مسكن، وسط مدينة المسيلة تحتل موقعا مميزا لقربها من مرافق رياضية وثقافية وسكنية، حيث يحدها من الغرب قاعة متعددة الرياضات و مسبح ودار الشباب لولاية المسيلة ومن الجنوب الشرقي الطريق الوطني رقم 45 وترقيا عقارية ومقهى و مطاعم ومحلات

تجارية ومن الشمال والشرق حي اولاد سيدي ابراهيم بمساحة اجمالية تبلغ 578000 متر مربع ، كما ان لها ملحقة تقع في حي 5 جويلية تتكفل بالاطفال الذين يبلغون الطور المتوسط من التعليم الابتدائي .
الوضع القانوني للمؤسسة: تم انشاء المدرسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 114/02 الصادر بتاريخ 2002/04/03 وتم مباشرة العمل بها خلال الموسم الدراسي 2004/2003 وهي ذات صفة ادارية تعليمية تعتمد نظام داخلي ونصف داخلي كما تضمن التكفل الخارجي لمن له الحق في الالتحاق بالمدرسة في ميدان الفحص الخارجي والارشاد والتدخل المبكر .

شروط الالتحاق بالمؤسسة: يتراوح سن الالتحاق بالمؤسسة ما بين 3 سنوات و 18 سنة وحسب ما جاء في قانون المجلس النفسي البيداغوجي المنصوص عليه بالمرسوم 59/80 المؤرخ في 1980/03/8 فان التحاق الطفل و اعادة توجيهه يكون بعد دراسة الملفات الواجب تكوينها من طرف الاولياء
 تتم دراسة الملفات من طرف المدير و اعضاء الفرقة البيداغوجية المتعددة التخصصات ، ويتم قبول الملفات المستوفية للشروط من طرف المجلس النفسي البيداغوجي كما يجري الاخصائون مقابلات مع التلاميذ و ذلك للتأكد من الصحة النفسية للطفل, و خاصة للتأكد من عدم وجود اعاقاة مصاحبة لدى الطفل كالإعاقاة العقلية او التوحد وجلسات ارشادية مع الاولياء ...

نمط التكفل: تمتلك المؤسسة قدرة استيعابية تقديرية تقدر ب 80 طفل كحد اقصى بالنظر الى الوسائل و الامكانيات المتوفرة حيث تضمن المؤسسة ثلاثة انماط التكفل :

النظام الداخلي: يتعلق بالأطفال المتمدرسين المقيمين خارج اقليم المدينة حيث توفر لهم مقاعد بيداغوجية للدراسة و الإقامة داخل المؤسسة بما تتضمنه من اطعام و نظافة خلال ايام الاسبوع ما عدا الجمعة و السبت
النظام نصف داخلي: يتعلق بالأطفال المتمدرسين المقيمين داخل المدينة حيث توفر لهم مقاعد للدراسة و وجبة الغداء طيلة ايام الدراسة مع توفر النقل المدرسي.

التكفل الخارجي: يشمل الفحص الخارجي بالإضافة الى الاطفال المتمدرسين الاطفال الذين لهم الحق في الالتحاق بالمدرسة ومزال لم يلتحق بالسن القانوني في اطار التكفل المبكر يستفيد من حصص ارطفونية ونفسية وتربوية مع الاخصائين كما يشمل اطفال الاقسام المدجة الذين يدرسون في الاقسام العادية حيث تتم متابعتهم من طرف الاخصائين.

محتوى التكفل: تستقبل مدرسة الاطفال المعوقين سمعيا الاطفال الذين يعانون من صمم عميق او متوسط بهدف ادماج مدرسي واجتماعي ومهني فالتكفل الذي تضمنه المؤسسة يتضمن تدريس بمنهاج التربية الخاصة في المراحل الأولى ما يسمى بمرحلة التنطيق (سنة أولى تنطيق وسنة ثانية تنطيق) ثم يأتي بعد ذلك منهاج التربية الوطنية العادية في المرحلة الابتدائية .

بالإضافة الى الفحص النفسي و مراقبة سلوك الطفل دوريا للتدخل و تصحيح السلوكيات الخاطئة و المتابعة التربوية المستمرة وذلك بهدف ادماج الطفل بطريقة سليمة في المجتمع كما تقوم المدرسة بتنظيم نشاطات رياضية و ترفيهية و تثقيفية و رحلات سياحية الى مناطق مختلف من الوطن لتعريف الطفل بوطنه و توسيع مجالات المعرفة لديه بالإضافة الى احتفالات بالأعياد الدينية و الوطنية و اليوم العالمي للمعاقين 3 ديسمبر و اليوم الوطني للمعاقين 14 مارس و عيد الطفولة 1 جوان و يوم العلم 16 افريل من خلال تنظيم معارض و مسابقات علمية و رياضية و ايام مفتوحة للاولياء و الجمعيات و مختلف المؤسسات ... الخ

هياكل المؤسسة: تحتوي مدرسة الاطفال المعوقين سمعيا على جناحين مكملين لبعضهما جناح اداري و جناح بيداغوجي حيث يعمل الجناح الإداري يحتوي علي مصلحة المستخدمين و تهتم بالموظفين والمصالح الاقتصادية والهدف منه توفير الامكانيات المادية والبشرية من اجل تسهيل عمل جناح البيداغوجي الذي يمثل صلب التكفل الذي تقدمه المؤسسة حيث يتكون الجناح الاداري والبيداغوجي من: بالإضافة الى المكاتب التربوية والإدارية هناك هياكل أخرى للمؤسسة وهي كالتالي:

- الاقسام التربوية او الافواج البيداغوجية و يبلغ عددها 8 اقسام
 - مرقد للإناث و مرقد للذكور - مخزن - مطعم - نادي - مسرح - مرش
 - ورشة للرسم و الاشغال اليدوية
 - قاعة للاعلام الالي و الانترنت
 - ملعب لممارسة الرياضة (كرة السلة و كرة القدم)
- كما تحتوي المدرسة بالاضافة الي هذا على ركن مخصص لأطفال اقسام التنطيق يحتوي علي مراجيح و ألعاب مختلفة .

- اهداف المؤسسة :

- التدخل المبكر والتكفل بهم من نواحي نفسية و الارطفونية و تربوية
- تقديم الخدمات الصحية الوقائية منها و العلاجية
- تاهيل الطفل المعاق سمعيا اجتماعيا
- الارشاد الاسري .. الخ

الطاقم البيداغوجي: مكتب رئيس المصلحة - مكتب رئيس مصلحة الايواء و الاطعام - مكتب المراقب العام - مكتب الاختصاصية البيداغوجية - مكتب الاختصاصي الارطفوني - مكتب الاختصاصي النفسي - المعلم المتخصص - المرابي المتخصص - المساعد الاجتماعي - ممرض

الطاقم الاداري: المصالح الاقتصادية - مكتب مصلحة الموظفين

ج. التعريف بالمركز الطبي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا 1 بالمسيلة

انشئ المركز بموجب المرسوم رقم 08-59 المؤرخ في 08 مارس 1980 و المتضمن احداث المركز الطبية التربوية و المراكز المتخصصة في تعليم الأطفال المعوقين و تنظيمها و سيرها طبقا للمرسوم رقم 90.267 المؤرخ في 19.09.1990 المتمم لقائمة المراكز الطبية و التربوية .
قرار التخصيص رقم 720 بتاريخ 08.09.1991 معدل القرار رقم 1584 بتاريخ 10.11.1997. ولاية المسيلة تاريخ الافتتاح سبتمبر 1992 بطاقة استعاب نظرية 120 طفل في الموسم الدراسي 2017-2018
عدد الاطفال المتمدرسين فعليا 116 طفل يتمتع 30 طفل بالنظام الداخلي و 86 بالنظام الداخلي و 86 بالنظام النصف داخلي العدد الاجمالي للذكور من العدد الكلي هو 91 اما الاناث فهو 25 انثى .
سيتم برجة دخول 16 طفل 12 داخلي و 4 نصف داخلي لرفع طاقة الاستيعاب في المركز لتصبح 132 طفل بشرط في حالة توفر التأطير اللازم .

الموقع الجغرافي: يقع المركز بوسط مدينة المسيلة بالحي الاداري شارع محمد الهادي حيث يحده من الشمال قطعة ارض مسيحة تابعة لوزارة الدفاع الوطني و من مدرسة تكوين اعوان و ضابط ادارة السجون و من الغرب حي النسيج و من الشرق تجزئة الترابية 120 مسكن .

الجانب الاداري: مكتب المدير- مكتب الامانة- مكتب المقتصد- مكتب المستخدمين- مكتب المحاسب مكتب الاعلام الاي - قاعة الاجتماعات فيها مكتبة متنوعة.

الجناح التقني: يتضمن هياكل الاطعام مطبخ قاعة الاطعام - هياكل الايواء -05 مرقد

هياكل التعليم : تضم 16 قسم موزعين كالآتي: 10 أقسام لتعليم الاطفال و المراهقين و الباقي مستغل كورشات (اللعب و الاشغال الفنية و مخزن لوسائل البستنة و المناوبة قسم محو الامية مخزن مديرية النشاط الاجتماعي)

الورشات التمهيئية: عددها 4 ورشات قسم تربوي لما قبل التمهيئين اناث ورشة الطبخ ورشة الطين ورشة النجارة و الجبس).

المرافق العلاجية التربوية و الترفيهية:

هياكل الترفيه و التنشيط: النادي الملعب و ساحة اللعب .

هياكل العلاجية و التربوية: القاعة النفسية الحركية - مكتب الاحصائية العيادية مكتب رؤساء المصالح مكتب التوعية و الاستقبال - مكتبة مكتبة لحفظ الوسائل التربوية التعليمية - العيادة الطبية مكتب مستغل لصالح الاطفال فوج التربية المبكرة .

التأطير التربوي و النفسي للأطفال: يؤطر الاطفال و يتكفل بهمك من النواحي النفسية و التربوية فرقة متعددة التخصصات لتحقيق الاهداف العامة و الخاصة و الموجودة ضمن المشروع المؤسسي للمركز .

د. التعريف بالمركز الطبي البيداغوجي للاطفال المعوقين ذهنيا 2 بالمسيلة

انشئ المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 288\15 المؤرخ في 9\11\2015 عنوان المركز حي 5 جويلية بجانب مركز بريد ابن باديس بالمسيلة قدرة الاستيعاب النظرية 80 يحتوي المركز على نظام التكفل بالمركز داخلي و نصف داخلي .

و يضم المركز عدة مصالح هي مصلحة الادارة و الوسائل يظم مكتب المستخدمين و مكتب محاسب المواد مكتب محاسب المطعم و النظافة و البستنة .

و مصلحة التربية و البيداغوجيا التي تظم مكتب الاختصاصي النفسي تربوي و مكتب الاختصاصي النفسي العيادي و مكتب الاختصاصي النفسي في تصحيح النطق و التعبير اللغوي و قاعة للنشاطات النفس حركية و مكتب المساعد الاجتماعي و الفريق البيداغوجيا و مصلحة الاستقبال و الايواء و و مراقب عام و مكتب للعيادة .

هـ. التعريف بمركز الاطفال المعوقين بصريا بالمسيلة

انشأت المؤسسة 10\148 المؤرخ في 27\05\2012 تم افتتاح المؤسسة سبتمبر 2011 طاقة الاستيعاب النظري 100 العدد الحقيقي للاطفال او التلاميذ المتكفل بهم 49 تلميذ.

حيث تعتبر مدرسة الاطفال المعوقين بصريا مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تسير وفق النظامين الداخلي حيث تستقبل الاطفال لمعوقين بصريا و كذا الاطفال المعوقين سمعيا القاطنين بالولاية.

حيث تعمل المدرسة بالنظام الداخلي و نصف الداخلي او الخارجي تتمثل مهام مدرسة الاطفال المعوقين بصريا في ضمان التربية و التعليم المتخصصين للاطفال و المراهقين المعوقين بصريا و كذا الاطفال و المراهقين المعوقين سمعيا الى نهاية مساهم التربوي .

فهي تقوم بضمان التعليم التحضيري و التعليم المتخصص و تعتمد في ذلك على تطبيق البرامج التعليمية الرسمية باستعمال المناهج و التقنيات الملائمة مع مراعاة خصوصية الاعاقة.

كما تهدف الى تنمية قدرات الاطفال و المراهقين المكفوفين و السهر على صحتهم و سلامتهم و رفاهيتهم و تحقيق استقلاليتهم الذاتية.

تتولى ادارة مدرسة الاطفال المعوقين بصريا بدعم ادماج الاطفال و المراهقين سواء في الوسط المدرسي العادي أو التكوين المهني و ضمان متابعتهم، الهياكل و القاعات يتكون من 07 مكاتب و قاعة اجتماعات و 12 قاعة تدريس مع المصلحة البيداغوجية العيادة المكتبة النادي و قاعة رياضة و المطعم.

2. أهمية ميدان الدراسة و مدى ملاءمته للبحث

ليس مفاجئا ان تكون الادارة قد اثمرت عددا من المفاهيم المختلفة مثل الادارة و المؤسسة و ما يحدث بينهما من تفاعلات تفسر جوهر الوظيفة فلا يمكن تفسير و مناقشة الادارة بشكل واقعي الا في سياق مؤسسة ما باعتبار المؤسسة هيكل عملية الادارة، و مع ذلك يجب ان يكون معروفا ان هذا الهيكل يمكن ان يوصف بطرق مختلفة عديدة لوصف عملية التنظيم.

و بناء على هذا المبدأ فمؤسسات المعاقين عبارة عن مجموعة من الاجزاء المترابطة داخليا التي تشكل كلا معيننا يخدم فئات المعاقين ميدانيا حيث تعد المؤسسات الاجتماعية للمعاقين من بين المؤسسات النوعية التي تعمل في مجالات الرعاية الاجتماعية المختلفة و تستوعب اعدادا متزايدة من العاملين لسد احتياجات المعاقين بالتكفل بهم من خلال طاقم بيداغوجي و اداري بغرض تقديم اطار مرجعي بابعاد ادارية و تنظيمية لتحقيق الاهداف المنشودة .

ووفقا لذلك فقد اصبحت المؤسسات ضرورة في حياة لتعدد الحاجات الانسانية و ارتقاءها انها من صنع البيئة و المجتمع و تعكس حاجات المجتمع و عائلها و اهدافها تجاه مقابلة الحاجات و تحقيق التنمية في البيئة و المجتمع و تزايد الحاجة لأهمية منظمات و مؤسسات رعاية المعاقين للارتقاء بدورها في المجتمع لمقابلة الحاجات الانسانية و تحقيق التنمية و تفعيل الرعاية الاجتماعية و خدماتها.

فإدارة مؤسسات رعاية المعوقين في الخدمة الاجتماعية تركز على الجهود التي تبذل لكي تحقق المؤسسة اهدافها مع المعاقين و الهدف من الدراسة الحالية هو البحث و الاطلاع و الوقوف على دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعاقين من خلال ميدان البحث لمحاولة التقصي ميدانيا على عمليات الادارة ووظائفها و التي يقوم بها كل من الطاقم الاداري و الطاقم البيداغوجي من اجل تنظيم هذه المؤسسات لتحقيق برنامج من خلال جهاز اداري ذو تنظيم معين يمكن عن طريقه خلق جو من التوافق القائم على التعاون و تنسيق الجهود لتسيير المؤسسة نحو تحقيق اهدافها .

فالموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه هو الموضوع الاساسي لميدان الدراسة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة و مؤسسات المعاقين التابعة لها بالمسيلة هم مركز الطبي البيداغوجي للاطفال المتخلفين ذهنيا 1 و ايضا المركز الطبي البيداغوجي للاطفال المتخلفين ذهنيا 2 و مركز الاطفال المعاقين سمعيا و مركز الاطفال المعاقين بصريا .

حيث تعتبر هذه المؤسسات احد الهياكل الادارية المهمة و الفعالة التي تقوم بالتكفل بالمعاقين من خلال فريق متخصص مهمته الاساسية السهر على المشاركة في تنظيم و ادارة هذه المؤسسات في اطار العمليات و الاساليب و الوظائف الادارية.

و بما ان البحث يهدف الى التعرف عن قرب ميدانيا على واقع هذه المؤسسات و مدى فاعلية العمل الاداري من خلال معايشتنا الميدانية مما شجعنا أكثر في الاعتماد على هذه المؤسسات ميدان مهم و مناسب لموضوع بحثنا فاقترنت الدراسة الميدانية على استطلاع رأي كل من المديرين و رؤساء المصالح و المختصين العاملين بمؤسسات المعاقين لما لهؤلاء من دور مهم في قيادة العمل الاداري و تنظيم و ادارة و تنفيذ الوظائف و العمليات الادارية المناسبة من خلال الجهود التخطيطية الادارية و الخدماتية التي تفسر دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تسهيل تحقيق اهداف هذه المؤسسات مع فئات المعاقين ميدانيا.

مما كان لنا بمثابة الهدف الاهم في معرفة الممارسة الميدانية للخدمة الاجتماعية و دورها في ادارة هذه المؤسسات من خلال التنسيق المستمر في اطار كل ما يخص العمل الاجتماعي للمعاقين.

خلاصة الفصل

لقد تم عرض منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة لما له أهمية كبيرة في خطوات البحث العلمي من حيث تطرقنا للمنهج المستعمل في هذه الدراسة و الذي على ضوءه يتم معالجة الموضوع و البيانات الميدانية كذلك مصادر جمع المادة المستعملة و التي نستطيع من خلالها الوصول الى النتائج و تحليلها لابرار ما أسفرت عليه من نتائج نظرية وميدانية و تحديد المجال الذي تم القيام فيه بالدراسة الميدانية من خلاله .
ثم التعريف بميدان الدراسة من حيث اللحظة التاريخية و الجغرافية لكل مجال من مجالات الدراسة و في الأخير عرض مفصل لأهمية الدراسة مدى ملاءمتها للبحث.

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

الفصل السادس. الدراسة الميدانية

أولاً. عرض و تحليل البيانات الميدانية

1. عرض البيانات الشخصية
2. عرض بيانات الفرضية الفرعية الأولى
3. عرض بيانات الفرضية الفرعية الثانية
4. عرض بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
5. عرض بيانات الفرضية الفرعية الرابعة

ثانياً. نتائج البحث و الاقتراحات و التوصيات

1. عرض نتائج البحث و مناقشتها في ضوء الفرضيات
2. الاقتراحات و التوصيات

أولاً. عرض و تحليل البيانات الميدانية

تلعب البيانات الاحصائية دورا هاما في حياتنا المعاصرة فهي المادة الخام التي تعتمد عليها البحوث و الدراسات ووسيلة هامة للتعبير الكمي و النوعي من الظواهر و المشكلات المطروحة و الركيزة الاساسية التي تبنى عليها الحلول المقترحة و تستند اليها القرارات و الاجراءات المتخذة مما يجعل هذه العملية أي تحليل البيانات أكثر بساطة . لذلك فان النتائج و المقابلة التي نود عرضها جمعت من الاستبيان و المقابلة و لقد تم تبويب البيانات في جداول بسيطة و سنحاول فيما يلي عرضها .

1. عرض البيانات الشخصية

أ. البيانات الشخصية

الجنس.

جدول رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40.8%	51	ذكر
59.2%	74	أنثى
100%	125	المجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الاناث (74) و نسبة تمثيلهن (59.2%) و هي نسبة ذات دلالة مقارنة بعدد الذكور التي يقدر (51) و نسبة تمثيلهم (40.8%) و هذا يؤكد ان نسبة النساء أكثر من الذكور في وظائف العمل الاجتماعي بحكم التخصص العلمي و الرغبة في خوض العمل في هذا المجال . و هذا ان دل على شيء إنما يدل على مكانة المرأة في المجتمع و اهمية الدور الذي تقوم به فهي تمثل نصف المجتمع و أكثر و تساهم في العديد من الانشطة و الفعاليات بصورة مختلفة خاصة في المجال الاجتماعي و الخيري و هذا نابع من رغبتها في المساهمة في هذه الوظائف و النشاطات . و هذه النتائج نطلق منها لتأسيس حالة جيدة من التناول في ادماج العديد من القدرات و الطاقات و الكفاءات النسائية لتستمر في مجالات الادارة و الخدمات الاجتماعية لرعاية المعاقين .

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي والخبرة

النسبة %	المجموع	تكوين خاص	متوسط	ثانوي	جامعي	المؤهل الخبرة
16.80%	21	4	/	3	14	دون 5 سنوات
72%	90	10	/	15	65	5-15
9.60%	12	6	/	2	4	16-29
1.6%	2	2	/	/	/	30 سنة فأكثر
100%	125	22	/	20	83	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن هناك فرق واضح في توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي و الخبرة حيث يتصدر المستوى الجامعي لأفراد العينة الذي يبلغ (65) فرد لديهم خبرة ما بين 5 الى 15 سنة ثم المستوى الثانوي و عددهم (15) و (10) لديهم تكوين خاص و مجموعهم هو 90 موزعين على مستويات ممثلة في الجدول رقم (3) هؤلاء لديهم الخبرة ما بين 5 و 15 سنة و هي ممثلة بنسبة 72 % ثم يليه في الترتيب من لديهم الخبرة أقل من 5 سنوات و هم على التوالي ما بين (14) فرد مستوى جامعي و 3 أفراد مستوى ثانوي و 4 أفراد من لديهم تكوين خاص و المجموع هنا هو 21 فرد موزعة على المستويات المبينة في الجدول أعلاه و لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و هي ممثلة بنسبة 16.80 % .

كما يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة ما بين 16 و 29 سنة موزعين على 4 ذوي مستوى جامعي و 2 ثانوي و 6 تكوين خاص و مجموعهم 12 و هم يمثلون نسبة 9.60% . أما الذين لديهم خبرة أكثر من 30 سنة هما فردان لديهم تكوين خاص ممثلان بنسبة 1.60% .

و من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (3) فإن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي و يتصدرون من لديهم خبرة في المؤسسة حيث يبلغ مجموعهم 83 جامعي و 22 لديهم تكوين خاص و 20 فرد مستواهم ثانوي أما فيما يخص سنوات الخبرة فإن غالبيتهم لديهم خبرة من 5 الى 15 سنة .

و هذا إن دل على شيء فيدل على ان هؤلاء المختصين غالبيتهم لديهم خبرة علمية و ميدانية تسمح لهم ان يكونوا مؤهلين في العمل في هذا المجال مما تنعكس خبرتهم في اداءه ولاء في المؤسسة ميدان الدراسة فهم على دراية تامة بكل ما يحيط المعاق و كل ما تحتاجه المؤسسة من خبرات علمية و إدارية .

جدول رقم (4) يوضح الشهادات و المؤهلات العلمية

الرتبة	النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
1	%27.2	34	شهادة دولة في تكوين المعاقين CNFPH قسنطينة
2	%15.2	19	ليسانس علم النفس
3	%08	10	ليسانس لغة عربية
4	%6.4	08	ماستر علم النفس العيادي
4	%6.4	08	مستوى الثانوي
5	%4.8	06	ليسانس تصحيح النطق و الكلام (ارطوفونيا)
6	%3.2	04	تقني سامي في الاعلام الآلي
6	%3.2	04	ليسانس علوم تربية
7	%2.4	03	شهادة التكوين المتواصل
7	%2.4	03	ليسانس حقوق و علوم ادارية
7	%2.4	03	ليسانس علم الاجتماع التربوي
7	%2.4	03	ليسانس فرنسية
8	%1.6	02	ادارة الموارد البشرية (تكوين)
8	%1.6	02	دكتوراه علم النفس
8	%1.6	02	ماستر حقوق و علوم ادارية
8	%1.6	02	ماستر علم المنفس التربوي
9	%0.8	01	تقني سامي في الصحة
9	%0.8	01	تقني سامي محاسبة
9	%0.8	01	دكتوراه طب
9	%0.8	01	دكتوراه حقوق و علوم ادارية
9	%0.8	01	ليسانس رياضيات
9	%0.8	01	ليسانس علوم اسلامية
9	%0.8	01	ليسانس علوم اقتصادية
9	%0.8	01	ليسانس فيزياء
9	%0.8	01	ليسانس مالية
9	%0.8	01	ماستر علم الاجتماع التربوي
9	%0.8	01	ماستر علوم اسلامية و شرعية
9	%0.8	01	ماستر علوم السياسية
	%100	125	المجموع

لقد تبين من الجدول أن العينة ممثلة لمختلف التخصصات المتنوعة حيث ان هناك 125 مؤطر موزعين على 28 تخصص علمي مختلف فقد تبين من الجدول اعلاه ان نسبة كبيرة من المختصين خريجي شهادة دولة لتعليم المعاقين من مركز التكوين المتخصص للإعاقة بنسبة 27.2% بطبيعة الحال لان أكثر المؤسسات استقطابا لهذا التخصص الذي يؤطر فيه المختصون حسب مستواهم التكويني بين التخصص العلمي و التطبيقي مما يسمح لهم بالخبرة في التعامل مع المعاقين مما يشكلون اغلبية افراد الفرقة البيداغوجية لتعليم المعاقين بانواع الاعاقة كما يشكلون فريق مهم يتوزعون حسب مكاتب خاصة للمشاركة في العمل الاداري من جهة و التعامل الفردي مع الحالات من جهة اخرى .

كما تحتل شهادة علم النفس المرتبة الثانية لدى افراد عينة الدراسة بنسبة 15.2% و هي الشهادة العلمية الاهم في ميدان الدراسة باعتبار احتكاكهم بهذه الفئة من باب تخصصهم العلمي و الميداني . أما الشهادات العلمية لدى افراد ميدان الدراسة فهي موزعة حسب تخصصات مختلفة موزعة بين علوم التربية و علم النفس العيادي 6.4% و الأروطوفونيا بنسبة 4.8% باعتبار هذا التخصص أكثر تعاملًا مع فئات الاعاقة و باقي التخصصات موزعين بين العلوم الادارية و المحاسبة و العلوم السياسية و الاقتصادية و العلوم الاسلامية و المالية و علم الاجتماع التربوي بنسب متشابهة و موزعة بصفة متساوية تقريبا و هي تخصصات متنوعة يشكلون فريق متنوع ذوي مؤهلات علمية في المجال النفسي و المجال التربوي أما المجال الاجتماعي فمن الواضح أن هناك نقص المؤطرين المختصين في هذا المجال مقارنة بمجال الإعاقات مقارنة و هذا غير كاف مع ما يفترض أن يقدمه هذا التخصص في الميدان، أما عن مشاركة هؤلاء في العملية الادارية فكل الطاقم البيداغوجي يتوجب عليه العمل في مكاتب خاصة للمشاركة في العمل الإداري جنبًا إلى جنب مع الطاقم الاداري.

جدول رقم (5) يوضح التخصص الميداني لأفراد العينة

الرتبة	النسبة %	التكرار	التخصص الميداني
1	%23.2	29	مربي مختص
2	%12.8	16	مربي مختص رئيسي
3	%12	15	معلم متخصص
4	%8.8	11	مربي مساعد
5	%4.8	06	موظف اداري
6	%04	05	استاذ تعليم متخصص
7	%3.2	04	موظف في سير المؤسسات العمومية و الخاصة بالتربية و التعليم المتخصص
7	%3.2	04	احصائي نفساني عبادي
7	%3.2	04	محاسب اداري
8	%2.4	03	موظف في مصلحة الادارة العامة و الوسائل
8	%2.4	03	موظف في مصلحة البيداغوجيا و التربية
9	%1.6	02	موظف في مكتب الميزانية و الوسائل
9	%1.6	02	موظف في مصلحة حماية الاشخاص المعاقين و ترفيتهم
9	%1.6	02	موظف في مكتب البرامج الاجتماعية و الوقاية و الادمج و ترقية المعاقين
9	%1.6	02	موظف في مصلحة التلاحم الاجتماعي و الطفولة و الشبية
9	%1.6	02	موظف في مصلحة الابواء و الاستقبال
9	%1.6	02	نفساني حركي
9	%1.6	02	احصائي اطفوني
9	%1.6	02	مراقب عام
10	%0.8	01	موظف في مصلحة برامج التنمية الاجتماعية و نشاطات التضامن
10	%0.8	01	موظف في مصلحة الاتصال الاجتماعي و نظام اعلام التسيير
10	%0.8	01	موظف في مصلحة المستخدمين
10	%0.8	01	موظف في مصلحة الادارة و الوسائل العامة
10	%0.8	01	أخصائي تربوي
10	%0.8	01	مترجمة لغة اشارة
10	%0.8	01	طبيب
10	%0.8	01	مساعد اجتماعي
10	%0.8	01	متصرف اداري
	%100	125	الجموع

نقصد بالتخصص المهني من الجدول رقم (5) المبين اعلاه العمل الذي يشغله المختصين في الميدان و تتنوع مهن هؤلاء المختصين ب 28 تخصص ميداني حيث يحتل مرتبة مربي ب 29 مختص بنسبة 23.2% من جميع افراد العينة 125 مؤطر حيث احتلت المرتبة الاولى و هذا يعني ان معظم المربين المختصين في مجتمع الدراسة يعملون بمؤهلاتهم العلمية كذلك 16 مربي مختص بنسبة 12.8% ثم 15 معلم متخصص بنسبة 12% و هم الذين يقومون بتأطير و تعليم المعاقين من خلال مناهج خاصة بالتربية الخاصة .

أما بالنسبة للاخصائيين النفسانيين و التربويين و الاحصائيين الاجتماعيين فتتراوح النسبة 3.2% و 1.6% أما على موظفي الادارة في المصالح المختلفة بين مصلحة الادارة العامة و البيداغوجيا و الميزانية و الوسائل و مصلحة حماية الاشخاص و مصلحة البرامج الاجتماعية و مصلحة التلاحم والاجتماعي تحتل المرتبة الثامنة و التاسعة و هي نسبة ضئيلة تقدر من 2.4% الى 1.6% حيث تفسر الدور الاداري الذي تقوم به هذه المصالح مقارنة بالدور البيداغوجي للمختصين .

و هذا يعني أن ميدان الدراسة يعاني من نقص الموظفين الذين يغطون عمل المصالح المذكورة رغم حجم المهام المنوطة بها خاصة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة رغم أهمية العمل الاداري الذي يعتبر مهم جدا في مجال العمل الاجتماعي كوسيط بين مؤسسات المعوقين و الوزارة الوصية .

أما باقي التخصصات العلمية الباقية فيها تنوع من حيث احتياج هذه الفئة للخدمات الاجتماعية في المؤسسة حيث توفر المؤسسة منصة مشتركة تجمع افرادا من خلفيات و مؤهلات متنوعة و مختلفة و تكمن مهمة هؤلاء في العمل معا و اداء المهام و أنشطة متعددة لتحقيق هدف تنظيمي مشترك، الا ان عدد المختصين من حيث التنوع لازال يفتقد كثيرا للكفاية في هذا المجال و النسبة التالية توضح ذلك 0.8% . كما لوحظ من خلال زيارتنا الاستطلاعية عدم التناسب و التجانس بين التخصص العلمي و التخصص الميداني في بعض التخصصات خاصة في مجال التعليم المتخصص كشهادات التكوين المتواصل يبدو لي لا علاقة لها بميدان تعليم المعاقين و لا بالتعامل الاداري في المؤسسة.

2. عرض بيانات الفرضية الفرعية الاولى

المحور الثاني. خصائص و أسس مؤسسات رعاية المعوقين في إطار الخدمة الاجتماعية
أولا. مضمون عمل المؤسسة.

جدول رقم (6) يوضح مضمون عمل المؤسسة

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
1	توجيه سلوك العاملين في المؤسسة	119	95.2%	6	4.8%
2	تصميم الاهداف في المؤسسة بشكل يخدم المعاقين	117	93.6%	8	6.4%

بما أن المؤسسة تمثل جهود الافراد و العاملين كجماعات منظمة لمقابلة حاجات الانسان ووفقا لذلك فانه يتم توجيه سلوك هؤلاء العاملين و توزيع مهامهم في المؤسسة فكانت عدد الافراد الممثلين في 119 بنسبة 95.2% و هذا ما يثبت انه لا يمكن ان تقوم المؤسسة الا من خلال توجيه سلوك العاملين و تنظيم الاعمال بينهم من اجل انجاز اهداف محددة بشكل يضمن تحقيق هذا التوجيه و النسبة الممثلة توضح ذلك. كما أن عدد الافراد الذين وافقوا على انه يتم تصميم الاهداف في المؤسسة بشكل يخدم المعاقين الذين بلغ عددهم 117 بالنسبة الممثلة ب 93.6% حيث يتعلق وجود المؤسسة بمدى سعيها نحو تحقيق اهداف محددة مع فئة المعوقين فمن الضروري ان تحدد المؤسسة اهدافها بدقة و ان تتعرف عليها و ان تصمم بالاعتماد بعين الاعتبار فئة المعاقين أولا و النسبة الممثلة اعلاه توضح ذلك .

حسب الدراسة الاستطلاعية فتتمثل اهداف المؤسسة في رعاية المعاقين و تنمية وعيهم و تشجيع قدراتهم وكذا توسيع قاعدة مشتركة في تقديم الخدمات التعليمية و الصحية و الاجتماعية و الثقافية و القانونية للمعاقين بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.

ثانيا. خصائص مؤسسات رعاية المعوقين .

جدول رقم (7) يوضح خصائص مؤسسات رعاية المعوقين

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
3	اتباع المؤسسة ميدانيا لنظام تقسيم العمل	110	88%	15	12%
4	اتباع الترابط و الانتظام في العمل	115	92%	20	16%
5	هل يتم تحقيق صفة التدرج في اداء الوظائف	91	72.8%	34	27.2%
6	وضوح النظم و القوانين في المؤسسة	92	73.6%	33	26.4%

يتضح من الجدول أعلاه ان المؤسسة تركز في عدة مفاهيم تساعدها في تحقيق الاهداف حيث اجاب افراد عينة الدراسة الممثل في 115 من خلال النسبة 92% ان غالبيتهم يتبعون نظام الترابط و الانتظام في العمل و يشكلون فريق مميز في تحقيق وحدة الهدف مع المعاقين و خدماتهم في المؤسسة ، من حيث انشاء عمل جديد أو تسليط الضوء على فكرة جديدة او قضية تشغل المؤسسة بحكم طبيعة العمل التي تستدعي فريق بيداغوجي و إداري مما يسمح لهذه الفئة بالولوج الى فضاء العطاء المنتج بالتحدي لظروف الاعاقة باستغلال الامكانيات المتاحة للمؤسسة .

كما أجاب العدد 110 من أفراد العينة الممثل بنسبة 88% و هي نسبة ذات قيمة كبيرة مقارنة بالعدد الاجمالي لافراد العينة حيث اتفقت هذه المجموعة ان المؤسسة تتبع من خلال نظامها الداخلي مبدأ تقسيم العمل و الذي يتم من خلال القيام بمهام مختلفة تتمثل في تخصيص دقيق للدوار و الوظائف الاجتماعية ليتم تقديمها بوضوح و بصفة مترابطة.

أما عدد افراد العينة الذين اتفقوا على تحقيق صفة التدرج في المؤسسة كان عددهم 91 و المثلة بنسبة 72.8% أي احترام أداء الوظائف في المؤسسة بمعنى وجود هيكل تنظيمي يصف تدرج الوظائف في المؤسسة باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري للمؤسسة التي يترتب عليه نجاحها او فشلها مما يجعلها أكثر مرونة و قادرة على التكيف و التعامل مع مستجدات المؤسسة مما يساعد على توزيع الاعمال و المسؤوليات و السلطات بين الافراد ، كما يتم من خلاله تحديد العلاقات و تصميم الانظمة و الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال و كذا تحديد نطاق الاشراف.

أما عن وضوح النظم و القوانين في المؤسسة فقد عبر 92 من أفراد العينة عن هذا الوضوح بالنسبة الممثلة أعلاه في الجدول 73.6% حيث يتفق هؤلاء بان هناك قانون ينظم العمل داخل المؤسسة باعتبار هذه الاخيرة فضاء للتكوين و تعليم المعاقين مهما تعددت انواع الاعاقة.

فهو وسط يحتاج من خلال عمل المختصين الى قوانين تنظم هذه العملية أولاً و قوانين تحكم عمل المختصين إدارياً بالدرجة الثانية من حيث حرص هؤلاء ،على ضبط تسيير العمليات الادارية وفق قوانين داخلية و أخرى خارجية من الهيئات الوصية على مؤسسات المعاقين و التي من خلالها يتم تحديد نطاق العلاقات و التصرفات الادارية و البيداغوجية في المؤسسة .

أي أن نسبة كبيرة من افراد العينة يعتمدون على النظم و الاجراءات القانونية في المؤسسة في تطبيق النظام الداخلي كي يسترشدون بها في اداء اعمالهم او في استخدامهم للامكانيات أو بصورة عملية تطبيقية في تعاملهم مع حالات المعاقين ميدانياً و بيداغوجياً، فالمختصين في المركز يولون اهتمام كبير للمبدأ المهني لتوجيه الممارسة المهنية كقيم اخلاقية و أخرى مهنية لتحقيق توافقتهم مع قيم و اخلاقيات المؤسسة خاصة و المهنة عامة .

ثالثاً. مبادئ مؤسسات رعاية المعاقين

جدول رقم (8) يوضح مبادئ مؤسسات رعاية المعاقين

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
7	اخذ المؤسسة باعتبارها احتياجات و مشكلات المعاقين في وضع البرامج.	106	83.2%	19	15.2%
8	اعتماد المؤسسة على سياسة المشاركة في التخطيط لرعاية المعاقين.	96	76.8%	29	23.2%

بالنسبة لمبادئ مؤسسات رعاية المعاقين فقد اتفقت افراد العينة البالغ عددهم (106) على ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المعاقين في وضع البرامج بالنسبة الممثلة 83.2% و هذا إن دل على شيء يدل على اهتمام المؤسسة بمبدأ حقوق المعاقين في المؤسسة بالدرجة الاولى .

حيث يواجه الاشخاص المعاقين بعض المعوقات تحول دون ممارستهم لأنشطتهم بشكل طبيعي مما يجعلهم في امس الحاجة الى هذه المؤسسات لمواجهة هذه الاعاقات و هذا يجب ان ينعكس في البرامج الموجهة

لهم ميدانيا لاشباع احتياجاتهم من خلال استخدام المنهج العلمي في دراسة و و تشخيص و علاج مشكلات المعاقين .

كما تعتمد المؤسسة على سياسة المشاركة في التخطيط لرعاية المعاقين و يظهر ذلك في عدد الاجابات الموافقة على ذلك و هي 96 و الممثلة بنسبة 76.8% و هي ذات قيمة و هذا يدل على حرص المؤسسة على إشراك المختصين في عملية تربية المعاقين منذ التخطيط للتكفل بالحالات لاتخاذ القرارات التي تناسبهم بهدف مساعدتهم على حل مشكلاتهم في ضوء امكانيات المعاق و الموارد المتاحة في المؤسسة، كما يتم اتاحة الفرصة امام مشاركة الاهل في هذا التخطيط حسب شهادة المختصين في ميدان الدراسة و الجدول أعلاه عموما يشرح احصائيا اهم المبادئ التي تعتمد عليها مؤسسات المعاقين حاليا هو حق الدمج الاجتماعي من خلال الاخذ بعين الاعتبار احتياجات المعاق و حق التخطيط و المشاركة في التخطيط لرعاية المعاق .

و هذا يفسر إيمان المؤسسة بفلسفة الاهتمام و النظر لهذا المعاق من حيث الحقوق و الواجبات و من حيث إتاحة له كافة الفرص للاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و قد استمدت هذه النظرة و الفلسفة من خلال الضغط المحلي و الاقليمي و الدولي و على رأسها الامم المتحدة نتيجة جهود المنظمات الدولية و حقوق الانسان و أسر الافراد المعاقين و كذلك جهود العلماء و الباحثين في مجال التربية الخاصة . و مع توفر أيضا الطاقم الاداري و البيداغوجي في مجال رعاية المعاقين وفق برامج تربوية و تعليمية و تأهيلية لإتمام مهامهم مع هذه الفئة ميدانيا مما أدى الى تغيير المفاهيم و الاتجاهات السلبية نحو نحو المعاقين و التي كانت تنادي بعزلهم و هنا نتحدث عن أهمية و ضرورة الاهتمام بهذه المؤسسات في هذا المجال ميدانيا .

السؤال رقم 9. مدى مساهمة المؤسسة للحاجات المتجددة للادارة في رعاية المعاقين

أما بالنسبة للسؤال التاسع من أسئلة الاستمارة الموجهة لافراد العينة فيما يخص هذا الموضوع فان غالبية المختصين اتفقوا على انه نظرا للهدف المنوط بهذه المؤسسات في الوصول بالمعاق لاحسن الظروف وفقا لامكانياته المتاحة لكن يبقى دائما هدف عملي يجب الوصول اليه لتحقيق هدف المؤسسة . و وفقا لذلك فان هذه المؤسسات لا تحتاج في ذلك الى امكانيات كبيرة و متجددة او مستحدثة نظرا لان تسطير الاهداف يتم من خلال الامكانيات المتاحة فقط و بالتالي فالمهم هنا حسب رأي المختصين ان يكون هناك تغيير ايجابي على مستوى حالات الاعاقة من حيث السلوك و التكيف و الدمج و التعليم و التدريب لتحقيق بذلك اهداف عملية واسعة .

لكن هذه العمليات و الأساليب تتحكم فيها ظروف و متغيرات تخرج عن اطار هؤلاء المختصين و حتى في بعض الاحيان تفوق مستوى المؤسسة خاصة اذا تعلق الامر بالموارد المالية و المادية و هذا ما سوف نناقشه فيما بعد .

أما عن رايانا الخاص في هذا الموضوع، فان مساندة مؤسسات المعاقين عموما للحاجات المستحدثة ضرورة حتمية لا تقتصر فقط على الجانب المادي و انما ضرورة ايضا لتطوير تلك المؤسسات من حيث النشاط الذي

تقوم به و من حيث الوسائل المستخدمة في ادارتها نظرا للتطور التكنولوجي الهائل حتى تتمشى مع الحاجات المتجددة للمعاقين بالدرجة الاولى و المختصين العاملين بالدرجة الثانية، لان مستوى الارتقاء بادارة مؤسسات المعاقين اصبح أمر يجب أن يطرح في الساحة المجتمعية للعمل الاجتماعي بحكم التطور الهائل الذي مس هذا القطاع عامة .

و الذي نأمل أن يمسه بصورة فعلية للانتقال بادارة هذه المؤسسات من الاهتمام الخاص في الأوساط العلمية الأكاديمية الى جهود وزارية و هيئات معنية بالولوج بهذه الفئة ميدانيا بصورة تسمح لإدارة هذه المؤسسات و إلزامية التجديد و التطوير وفق أسس واقعية و عملية و في هذه الحالة يتحمل المسؤولية ثلاث أطراف، المؤسسة و المؤطر و الوزارة الوصية.

رابعا. أهداف الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين

جدول رقم (9). يوضح اهداف الخدمة الاجتماعية في المؤسسة

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
10	استخدام التخصص العلمي المناسب في تقديم الخدمات للمعاقين	89	71.2%	36	28.8%
11	توعية الاسر دوريا بمدى استفادة المعاقين من خدمات المؤسسة	83	66.4%	42	33.6%
12	تهدف المؤسسة الى حل مشكلات المعاقين بصورة فردية	34	27.2%	91	72.8%

من خلال الجدول المبين أعلاه فان غالبية افراد العينة البالغ عددهم 89 و الممثلين بنسبة 71.2% اتفقوا على أن المؤسسة تحرص على مراعاة التخصص العلمي المناسب في تقديم الخدمات للمعاقين.

حيث أن غالبيتهم يعملون وفق مؤهلاتهم العلمية و هذا يتيح أكثر فرص النجاح لمد يد العون لهذه الفئة ميدانيا باعتبارهم اطراف مهنية متخصصة في عدة مجالات تعدد احتياجات المعاق.

في حين أن 36 مختصا أدلوا بإجابتهم برفض قضية ان تكون هناك تخصص علمي في تقديم الخدمات للمعاقين بنسبة 28.8% و هي نسبة لها اعتبار معين من حيث انها تشكل بعض المختصين في الميدان الموظفين في غير تخصصاتهم العلمية مما يؤثر حسب رأيهم في سير تقديم الخدمات لمعاقين و هذا ما يفسره نتائج الجدول رقم (4) و جدول رقم (5).

أما فيما يخص السؤال عن توعية الاسر دوريا بمدى استفادة المعاقين من هذه الخدمات فقد عبر عليها 83 مختص بنسبة 66.4% أنه يتم توعية الأسر بمستوى أبناءهم أما 42 بنسبة منهم فقد أكدوا على عدم توعية و تبليغ أسر المعاقين دوريا بمدى تحسن أبناءهم 33.6% و هذه النسبة ربما ناجمة عن عدم الاتفاق في توعية الاسر بصورة دورية منتظمة .

يرجع تفسير ذلك الى التخصص الميداني الذي يكفل للمختصين بمهمة هذه التوعية ،المهم هنا هو أن هناك إتصال ما بين الأسر و هذه المؤسسات لأن هاته الأسر تبقى دائما لديها عبئا إضافيا مما يجعلها أكثر مطالبة بجهود فوق العادية في تقبل المعاق لوضعه لينسجم مع المحيطين به، كذلك أكثر إلحاحا على التواصل مع هذه المؤسسات من أجل إنجاح عملية الإدماج و التكيف و تجاوز ضعفه و إعاقته .

كما عبرت 91 من أفراد العينة بنسبة 72.8% على أنه لا يتم حل مشكلات المعاقين بصورة فردية و هذا يعني إستخدام المؤسسة لنظام الجماعات و الافواج ربما يعرقل من التعامل الفردي للحالات كما ان تعليم المعاقين أيضا في هذه المؤسسات لم يسلم من حجم العدد الكبير أحيانا و مشكل عدم تجانس الفئات لأنواع الإعاقات و تفاوت أعمارهم و هذا طبعا يشكل عائق كبير أمام حل مشكلات المعاقين بصورة فردية.

خامسا. أدوار الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين

جدول رقم (10) يوضح خطوات رعاية المعوقين بالمؤسسة

خطوات رعاية المعاقين بالمؤسسة	نعم	النسبة %	لا	النسبة %
الدراسة الاجتماعية	78	62.4%	47	37.6%
تشخيص و تحديد و تصميم خطة العمل	89	71.2%	36	28.8%
العلاج و تنفيذ الخطة	98	78.4%	27	21.6%
مرحلة التقييم	66	52.8%	59	47.2%

أ. من حيث الجدول يتبين ان ميدان الدراسة يهتم بعدة برامج و خطوات لرعاية المعاقين تتمثل في الدراسة الاجتماعية و هي مرحلة البحث و جمع الحقائق على المعاق و كل ما يحيط به و عدد افراد العينة الذين اكدوا على هذه المرحلة هم 78 بنسبة 62.4% أما بالنسبة لمرحلة التشخيص و تصميم خطة للعمل فقد عبر عليها 89 فرد من العينة بنسبة 71.2% و هذه المرحلة يتم فيها تحديد و تقدير حالة المعاقين من اجل تصنيفهم في فئات و افواج متجانسة نسبيا اما عن بدأ عملية العلاج بتقديم البرامج و الخدمات الاجتماعية المناسبة فقد عبر عليها 98 من افراد العينة بنسبة 78.4% طبعاً نظراً لان هذه المرحلة مهمة جداً و هي التي تترجم عمل المختصين البيداغوجي و العلاجي مباشرة مع فئات المعاقين.

اما عن مرحلة التقييم المعبر عنها بنسبة 47.2% فهي تخص معرفة مدى نجاح العلاج مع الحالات و هذه المرحلة ميدانيا تدعى بحساب مدى تحسن الحالات دورياً .حتى ان هناك نسبة معتبرة من المختصين الممثلين 47.2% لم يتفقوا في موضوع هذا التقييم لان الامر يحتاج الى دراسات فردية في تقييم الحالات و هذا مرتبط أساساً بمدى قدرة المختصين في نجاح بهذه المرحلة اي مدى فاعلية التقييم في هذه المؤسسات مقارنة بالمتغيرات المتحركة في وضع البرامج و العلاج و هذا يتطلب التدقيق فعلاً من الاختصاصي في عملة مع الحالات ميدانيا أي ان الامر مرتبط بنجاح هذا المختص في الوصول بالمعاق للهدف المنشود و بناءً عليه يحدد مجال التقييم.

جدول رقم (11) يوضح أدوار الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
14	التزام المؤسسة بتزويد الاسرة و المجتمع بالبرامج الوقائية للاعاقاة	81	64.8%	44	35.2%

ب. يتضح من قراءة الجدول مباشرة أن هناك التزام بتزويد البرامج الوقائية للأسرة و المجتمع من طرف المختصين البالغ عددهم 81 و الممثلين بنسبة 64.8% في حين هناك 44 منهم اتفقوا عدم إلتزام المؤسسة بذلك و المثلين بنسبة 35.2% و يرجع نسبة الذين اتفقوا على ضرورة الدور الوقائي للخدمة الاجتماعية في مجال الاعاقاة هو محاولة الكشف المبكر للحالات للتدخل المبكر لها و ممارسة الخدمة الاجتماعية على المستوى الوقائي أمر ضروري يرتبط بالسياسة العامة للمجتمع في المجالات المختلفة و التي تترجم في البحث في الوعي الصحي و الاجتماعي في مسببات الاعاقاة و طرق الكشف عنها.

السؤال رقم 15. الدور العلاجي للمؤسسة و تقديم خدمات اجتماعية للمعاقين

أما عن سؤالنا عن الدور العلاجي للمؤسسة فإن غالبية أفراد العينة اتفقوا أن المؤسسة تهدف الى التغيير الايجابي الهادف في شخصية المعاق من خلال البرامج و الخدمات المقدمة في المجالات المختلفة حيث تحدد المؤسسة طبيعة هذه الأهداف في شكل متكامل و متداخل تمارس من خلالها الخدمة الاجتماعية دورها العلاجي مع فئات المعاقين من حيث:

- التأكيد على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح.
 - وجود جهاز إداري متكامل يقوم فيه المختصون بدور التدخل المهني حيث تمثل الخدمة الاجتماعية في البناء التنظيمي للمؤسسة أدوارا مهنية لتحقيق أهدافها.
 - إلتزام المؤسسة بالنظام الأساسي و باللوائح التنظيمية التي تحدد شروط الإستفادة من خدماتها.
 - الإلتزام بالمرونة الديناميكية في التعامل مع إحتياجات المعاقين و المحيط الاجتماعي العام للرعاية.
- طبعاً و هذه المبادئ هي التي يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية الدور العلاجي للمؤسسات وميدانيا غالبية مؤسسات ميدان الدراسة لديهم أكثر من 15 إلى 20 سنة من العمل في مجال رعاية المعاقين كما لديها من الخبرة ما يثبت دورها الفعال في مجال التكفل بالمعاقين.

السؤال رقم 16. الدور الإنمائي و التخطيطي لعمل المؤسسة

و ما دامت الخدمة الاجتماعية كمهنة اساسية قد حددت اهدافها على اساس التدخل الوقائي و العلاجي مع هذه الفئات ميدانية فيبقى التدخل الانمائي غاية المؤسسة في تحسين الاداء للمعاقين و تحسين ظروف حياتهم فإن أفراد عينة البحث أكدوا اغلبيتهم على أن المؤسسة تقوم بإعداد و تخطيط بعض البرامج رعاية المعاقين من خلال فقط القيام بالمشاركة في نشاطات الرعاية خاصة فيما يتعلق بالإفتتاح على البيئة و المحيط الخارجي إلا أن هذا الدور يبقى قاصر في مؤسساتنا عامة بصورة ملحوظة تستدعي فعلا الأخذ بالمشكلة محمل الجد.

فاذا كانت الدول المتقدمة قد إستطاعت على الأقل التحكم في تداعيات مشكلة المعاقين ماديا فان الدول العربية و الجزائر خاصة لازالت ال تنحصر فقط في تبني سياسات و جهود بعيدة الامد في شكل بنود و سياسات لا ترقى الى مصف التطبيق الفعلي على المستوى البعيد بل تقبع في الزاوية الضيقة لعمل المؤسسات الخاصة ميدانيا لتبقى حجر المناسبات ذات البعد الرمزي و العلائقي أو بالأحرى من باب المساعدة و سد الإحتياجات .

السؤال رقم 17. مستوى تحسن الحالات في المؤسسة

أما عن مستوى تحسن الحالات حسب شهادة المختصين من حيث اكتساب الخدمات و البرامج فهم بمستوى متوسط كما ذكرنا فيما سبق لأن هذا التحسن مرتبط بعدة متغيرات متعلقة بإمكانات المؤسسة و مدى الإكتشاف المبكر للحالات و أيضا مدى تعاون و متابعة الأسر في تحقيق التوافق لمصلحة المعاق لكن تبقى هناك محاولات جادة فعليا لرغبة المختصين الملحة في التكفل بالمعاقين ميدانيا من الباب الانساني و الواجب الأخلاقي.

سادسا. دور الاخصائي الاجتماعي الاداري

أ. القيم الفنية لممارسة الاخصائي الاجتماعي للمؤسسة

السؤال رقم 18. التفاعل بين الفريق المهني و المعاق في المؤسسة

إن تطبيق سياسة دمج و تعليم المعاقين يقع على عاتق المؤسسة من خلال مشاركة المختصين للوصول الى نتائج ايجابية لهذه السياسة من خلال تدريب فريق من الأكفاء المؤهلين لنجاح البرنامج التعليمي و الاداري للتكفل بهذه الفئة ميدانيا .

ووفقا لذلك فان سؤالنا حول مدى وجود صعوبة في التفاعل بين الفريق المهني و المعاق اثناء الممارسة المهنية كان بالإتفاق مع أغلبية افراد العينة على وجودها حيث تم حصرها حسب رأي أفراد العينة في جملة من العناصر هي :

- عدم التكفل المبكر بالحالات الواردة للمؤسسة يعرقل عملية توافقهم الاجتماعي مع برامج المؤسسة.
- صعوبة تصنيف الحاجات التعليمية الخاصة و النوعية للاطفال و المراهقين المعاقين.
- نقص الوسائل و إمكانات متابعة المعاقين.
- عدم كفاية التخصصات المهنية في المؤسسة لملاءمتها مع احتياجات المعاق .
- عدم وجود مقاييس مقننة لمواجهة مشكلات المعاق.
- بعد التواصل الاسري يزيد من صعوبة نجاح التكيف النفسي و الاجتماعي لهم و استفادتهم من البرامج

السؤال رقم 19. مساعدة المؤسسة لتكوين اتجاهات إيجابية للفريق المهني للتكفل بالمعاقين

طبعا هناك اشكال كبير جدا في قضية تكوين اتجاهات ايجابية فحسب اجابات الباحثين هناك تفهم للمختصين لأدوارهم المهنية لكن ممارستهم المهنية مع الأنساق المختلفة التي يتعاملون معها في عملهم مع المعاق و مع أسرته و مع الجماعات و مجتمع المعاقين بالمؤسسة و مع فريق العمل المهني بها .

الإتجاهات الايجابية للعاملين في الوضع العام للمؤسسات مرتبط بالمتغيرات الخارجية التي ربما تؤثر على سير العمل عامة و الظروف المحيطة به.

- حسب رأينا الخاص من خلال الدراسة الإستطلاعية أن مفهوم الإتجاهات الايجابية لديهم غير واضح و غير مفهوم كما أن أفراد عينة البحث يعانون من نقص الوسائل و الامكانيات التي من شأنها التأثير بالسلب و الإيجاب في تحسين صورة هذه الإتجاهات، و في هذا الصدد نقترح أن يتم تدريب المختصون دوريا من أجل تنمية إتجاهات صحيحة نحو الأشخاص المعاقين و تحقيق الفهم الأفضل للعجز و الإعاقه بشكل عام .

السؤال رقم 20. الخبرة في إتخاذ القرارات التي تخص المعاق

إن تزويد المعاق بالخدمات الموجودة بالمؤسسة تلعب الخدمة الاجتماعية فيها دورا كبيرا حيث أن تحديد البرامج الخاصة بالمعاق لتحقيق الدمج الاجتماعي لهؤلاء من خلال ايجاد اطار قانوني و آخر مؤسسي و برامجي يراعى الحماية الاجتماعية لهم ، حيث يعتمد إتخاذ القرار حسب إجابات المبحوثين في :

- إتاحة الفرصة لهؤلاء للرعاية كحق قانوني و اجتماعي قبل ان يكون انساني بالدرجة الاولى .

- لا بد بالاحاطة الدقيقة على جوانب العجز من اجل التكفل الخدماتي .

- تحليل الاعمليات و البرامج قصد وضع خطة شاملة لاستفادة المعاقين من المؤسسة .

- التوفيق بين احتياجات المعاق و الامكانيات و الفرص المكفولة .

بمعنى إتخاذ القرار الذي يخص المعاق يتم في التشخيص و وضع البرامج بناء على امكانيات المعاق و المؤسسة .

ب. القيم المهنية لممارسة الاخصائي الاجتماعي في المؤسسة

جدول رقم (12) يوضح إهتمام الاخصائي الاجتماعي بالفروق الفردية للمعاقين

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
21	إيمان المؤسسة بالفروق الفردية بين المعاقين	109	87.2%	16	12.8%

يبين الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة المتمثل عددهم في 109 اتفقوا بالنسبة الممثلة 87.2 % على تركيز المؤسسة على الفروق الفردية في إختيار و وضع البرامج للمعاقين حيث تعد ظاهرة الفروق الفردية ظاهرة عامة موجودة عند الاسوياء و غيرهم من المعاقين أيضا حيث يختلفون في قدرتهم على التعلم و حل المشكلات كما يختلفون في انفعالاتهم و مستويات النشاط العام و دوافع سلوكهم كذلك تفرّد المعاق من حيث الجنس و العمر و التكوين الجسمي و العقلي .

المهم أن كل معاق لديه فرصة في برنامج خاص وفقا لظروف إعاقته، فالهدف هنا ليس تبيين الفروق الفردية و إنما بهدف حشد افضل الوسائل الممكنة للتعامل معهم و لكي تبتكر الطرق و الاساليب لصقلهم بعيدا عن عزلتهم .

السؤال رقم 22. الحرية في ممارسة العمل الاجتماعي في المؤسسة

حسب إجابات غالبية العينة لا يوجد هناك حرية كبيرة في العمل الاجتماعي في المؤسسة بحكم ان هذه المؤسسات مهمتها هو التكفل بحالات الاعاقة أما العمل الاجتماعي عامة يدخل ضمن النشاط الجموعي في مجال الاعاقة و هذا يكون بشكل خاص ربما عند الانفتاح على البيئة الخارجية في مناسبات معينة، كذلك العمل المؤسساتي تنظمه لوائح و قواني محددة تخدم المعاق بالدرجة الاولى يعني محصور في العلاقة بينه و بين المختص أما العمل الاجتماعي مرتبط أكثر بالعمل الوزارة الوصية فميدان المؤسسات لديه عمل مباشر بينما مؤسسة النشاط الاجتماعي بالمسيلة ، فهي تنظم هذا العمل الاجتماعي عامة من خلال الجهاز الاداري الذي يسمح باعداد خطط و تنفيذ مشروعات تخدم العمل الاجتماعي بصفة عامة .

السؤال رقم 23. التعرف على أدوار الفريق المهني

طبعاً اتفقت عينة البحث على وجود صعوبات و مشاكل التي تحد من قدرتهم على تنفيذ المهام و التعرف على أدوار الفريق المهني و يظهر ذلك من انعدام قدرة الفريق على تحقيق الأدراك الواضح لكل عضو في الفريق لدوره مع الأدوار و التخصصات الأخرى.

حيث يتم فقط حسب اطلاعنا الميداني لمؤسسات ميدان الدراسة فانه يتم المتابعة دوريا للمختصين من طرف رؤساء المصالح ذوي خبرة عالية للطاقتم البيداغوجي من حيث سير البرامج و الخدمات و هي مصلحة البيداغوجيا و مصلحة الاستقبال و الايواء و مصلحة الادارة و الوسائل، يتم ذلك فقط من باب الرقابة و التنظيم الإداري للمهام .

و حسب رأينا لا يمكن لنجاح البرامج و الخدمات ما لم يكن هناك توافق و تكامل في البرامج المقدمة للمعاقين ميدانيا و هذا خدمة لمصلحة المعاق بالدرجة الاولى اذن المسؤولية مشتركة و على كل طرف أن يتعرف على دوره و ادوار الفريق المهني من المختصين من اجل اتمام المهمة بنجاح و لا يتم ذلك الا من خلال اعداد و تدريب مختصين لنجاح البرنامج الاجتماعي و التعليمي حيث يتم تبادل للمعارف و المهارات و الخبرات لتلبية حاجات المعاق.

ج. محددات عمل الاخصائي الاجتماعي في العمل الفريقي
جدول رقم (13) يوضح عمل الاخصائي في العمل الفريقي

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
24	القيام بتحديد الهدف من العمل ضمن الفريق المهني	105	84%	20	16%
25	توفير القيادة لاعضاء الفريق لتنفيذ الادوار المهنية	100	80%	25	20%

يبين الجدول أعلاه ان نسبة كبيرة من المحوثين أجابوا ب (نعم) و البالغ عددهم 100 على القيام بتحديد الهدف من العمل ضمن الفريق التربوي و المهني للتعامل مع المعاق و النسبة الممثلة هي 84% كما عبر أغلبهم من خلال الاجابات بنسبة 80% على توفير القيادة لاعضاء الفريق لتنفيذ الادوار المهنية ووفقا لذلك فان العمل الفريقي يوفر العديد من المميزات التي تجعله ضرورة كإطار عمل في مؤسسات رعاية المعاقين و إتفاق أفراد العينة على تحديد الهدف و تفسيره هو أن كل مختص له مهام ادارية متوقعة خاصة يعمل في إطارها.

فالدور المتوقع من الطبيب لا يمكن أن يقوم به الاخصائي النفسي و ما يتوقع أن يقوم به المعلم المتخصص لا يقوم به الاخصائي الاجتماعي و هكذا..المهم أن تحديد الهدف من العمل ضمن الفريق المهني راجع للمهام المنوطة لكل مختص في المؤسسة ووفقا لذلك يتم العمل وفقا للتخصص الميداني.

السؤال رقم 26. امكانية اقتراح آليات و استراتيجيات جديدة للمؤسسة

طبعاً حسب رأي و إجابات أفراد العينة فإن هذا الموضوع مرتبط بإمكانات المؤسسة أي أن إقتراح آليات جديدة للمؤسسة ليس من اختصاص المختصين و انما يتم ذلك من خلال الوزارة الوصية فهم غير مطالبين بهذا الامر الا بعض المحاولات المرتبطة في المساهمة في تحديد البرامج للمعاقين أو المشاركة في احياء المناسبات الخاصة بهم، كما ان هناك تقييد باحترام السلم الاداري بالمؤسسة.

سادسا. الخدمات الاجتماعية المقدمة للمعاقين في المؤسسة

السؤال رقم 27. الخدمات المقدمة في المجال الاجتماعي و الصحي و النفسي

لقد حدد غالبية المختصون الخدمات ملخصة بالشكل التالي.

المجال الاجتماعي : القيام بالبحوث الاجتماعية - المساعدة الاجتماعية و حل مشكلات المعوقين - الايواء

- التنسيق مع الاولياء - منحة التمدرس - الاطعام - النقل المدرسي - المحفظة المدرسية

المجال الصحي : التلقيح - الفحص و الأدوية - التأمين الصحي - بطاقة الاعاقة

السهر على صحة المعاق في المؤسسة و المتابعة الدورية لصحة المعاقين
المجال النفسي: المتابعة النفسية والتكفل بالمعاق في المجال الأطفوي و التربوي
أما عن مردودية هذه الخدمات فهي متوقفة على نوعية الاعاقة و تصنيفها

السؤال رقم 28.مدى تقدم المعاقين في المؤسسة: أما عن رأيهم في تقدم و تحسن حالات المعاقين و مدى استفادتهم من الخدمات الإجتماعية المقدمة في المؤسسة فان هناك تحسن نسبي ملحوظ مقارنة مع الظروف التي تقدم بها المعاق للمؤسسة خاصة في المجال الاجتماعي و التكوين و الاكتساب و تحقيق الاستقلالية كما أن هناك الكثير من المعاقين تم دمجهم في عالم الشغل بعد التاهيل المهني، و حسب راي و شهادات المختصين بالمركز فقد أصبح أكثر فاعلية مقارنة مع المواسم السابقة كما نشير هنا ان مؤسسات ميدان الدراسة لديهم أكثر من 20 سنة خبرة مهنية مما يكفل له معايشة العديد من الحالات منذ التحاقهم الى غاية إدماجهم الإجتماعي .

السؤال رقم 29.علاقة عمل الاخصائي الاجتماعي البيداغوجي بالعمل الاداري

نعم يتفق كل أفراد العينة أن الأخصائي الاجتماعي مؤهل للعمل في المجال الإجتماعي و التعليمي و الإداري حيث لديه القدرة على رؤية المؤسسة ككيان كلي كما تشمل هذه المهارة الاعتراف بإعتماد وظائف مختلفة في المؤسسة كذلك لديه القدرة على إنجاز المهام الادارية المحددة حيث يقوم المختصون إضافة إلى العمل البيداغوجي بتعليم المعاق يتم إتحاقهم أيضا بمكاتب خاصة لإستكمال العمل الإداري و المشاركة في التنظيم الاداري للمؤسسة ميدان الدراسة.

حيث تترجم المهام التي يمكن القيام بها في ميدان الدراسة حسب رأي و إجابات الباحثين فيما يلي:

- القيام بتنفيذ سياسات و برامج المؤسسة و إجراءاتها.

- القيام بالمتابعة و التقييم سواء للعاملين او الأعمال التي يقوم بها.

-الاشتراك في توزيع المسؤوليات في جهاز المؤسسة.

- تقدير مدى قابلية الخطط للتطبيق.

- وضع الأولويات و إتخاذ القرارات و إستخدام السلطة.

- إستخدام تقنيات الإتصال مع العاملين.

بمعنى أن الأخصائيون في المؤسسة يقومون بمسؤوليات العمل البيداغوجي جنباً إلى جنب مع العمل الاداري نظراً لطبيعة عملهم مع فئات المعوقين الذي تستدعي ان يكون تكوين المختصين ذوي خلفية واسعة و خبرات و مهارات معرفية و ادارية تسمح له ان يكون ناجح في مجال رعاية المعوقين لان مثل هذه الأدوار و الوظائف تستدعي ذلك.

3. عرض بيانات الفرضية الفرعية الثانية

المحور الثالث. الادارة في الخدمة الاجتماعية

أولاً. في ضوء أهمية و خصائص الادارة في المؤسسة.

جدول رقم (14). يوضح أهمية و خصائص الادارة

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
30	كفاية الموارد و القوى البشرية في المؤسسة	68	%54.4	57	%45.6
31	مدى تناسب التخصصات المدرجة ضمن المؤسسة مع طبيعة العمل	94	%75.2	31	%24.5
32	تركيز المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات	29	%23.2	96	%76.8

- أما عن سؤالنا فيما يخص مدى كفاية الموارد و القوى البشرية في المؤسسة فان إجابات غالبية الباحثين اتفقوا على أن هناك نقص في مجال كفاية المختصين و الموارد البشرية المتنوعة في المؤسسة حيث كانت النسبة المعبر

عنها %54.4 تؤكد ذلك حيث أن حجم المعاقين في المؤسسات يزيد من مسؤولية التكفل و يحتاج أكثر للموارد البشرية في كل التخصصات حتى أن الجدول رقم (5) السابق يفسر نفس النتيجة .

- نعم أجابت غالبية افراد العينة (94) ب النسبة الممثلة في %75.2 على أن هناك تناسب كبير في التخصصات ميدانيا مقارنة مع طبيعة العمل بمعنى تواجد عدة تخصصات ميدانية في المؤسسة يتيح فرص أكثر لمقابلة احتياجات و مشكلات المعاقين كما أن هذا التنوع الدقيق يزيد من الادارة الرشيدة كما يزيد من كفاءة المؤسسة في تقديم الخدمات للمعاقين و التكفل بهم.

-أما عن تركيز المؤسسة ميدان الدراسة على تكنولوجيا المعلومات فقد تبين قصور كبير في إستيعاب التقنية الجديدة كمدخلات أساسية يفترض أن تعتمد عليها في إنتاج و تداول المعلومات لدعم العملية الادارية حيث عبر عليها أفراد عينة الدراسة 96 من خلال النسبة الممثلة في الجدول أعلاه %76.8 أي عدم إتباع سياسة التحديث و التطوير في استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسة .

و في وقتنا الحالي تلعب هذه التقنية دورا بارزا في اداء المؤسسات لأنها أصبحت من الركائز الأساسية للادارة الحديثة حتى و إن لم تصل بعد للمستوى المطلوب إلا أن هذه المؤسسات في بداية التحول من الادارة الورقية إلى محاولة التجديد في الاعمال المكتتبية الادارية فقط لكن كإستخدام فعلي لازالت تعاني من المشكلات المادية المتعلقة بالاختصاص مثلها مثل باقي المؤسسات الجزائرية التي تحاول الانطلاق الفعلي في الرقمنة و تجديد الأرشيف و تسهيل المهام الادارية و هذا طبعاً يتطلب الجهد و المال و الزمن الكافي لذلك.

السؤال رقم 33. إستخدام السلطة و التوجيه في المؤسسة

في سؤالنا عن استخدام السلطة و التوجيه في المؤسسة و مدى اثره على الكفاءة الادارية فان غالبية العينة أبدت رأيها في ان هاذان المفهومين سلاح ذو حدين فاي زيادة او نقصان فيهما يقبع في الزاوية الاخرى المرونة في الأوامر الادارية فالسلطة تولد طاعة المرؤوسين أما التوجيه فان يكون لكل مجموعة من الافراد في المؤسسة نفس التوافق في أوجه النشاط و الاستجابة له، بمعنى غالبية المبحوثين مع مبدأ السلطة في حدود تنظيم العمل الاداري و إصدار الاوامر في اطار المهام المنوطة بكل فرد لكن دون تحويل المفهوم الى تسلط و للأسف في مرات عدة يختلط الامر و يصبح الامر من مساوى الادارة الجزائرية للأسف اما فيما يخص التوجيه فإن الأمر مطروح بصفة مقبولة اين يكون كل فرد ضمن اطار ما يفترض ان يقوم به في المؤسسة، حيث نستطيع القول أن إستخدام كل من السلطة و التوجيه في المؤسسة اكيد يؤثر على سلوك العاملين بالسلب و الايجاب حسب حدة كل منهما.

السؤال رقم 34. إنفتاح المؤسسة على البيئة المحيطة

أما فيما يخص ممارسة الادارة في اطار الظروف المحيطة او الانفتاح على البيئة المحيطة فان غالبية افراد العينة يؤكدون ان ذلك يتم دوريا فقط من خلال الايام المفتوحة في المناسبات الخاصة للمؤسسة و على العموم فهي تتلخص حسب اجابات المبحوثين في المحاور التالية:

- في اطار التعريف بعمل و دور المؤسسة للمحيط الخارجي.
- اطلاع المعاقين على الوسائل المتاحة للاستفادة من الخدمات.
- التفاعل و التبادل بين مختلف المؤسسات التي تتيح افاق جديدة للمؤسسة
- دعم الزيارات الميدانية سواء للمعاقين او المختصين لنقل الخبرات ما بين قطاع العمل الاجتماعي عامة و مؤسسات الاعاقة.

ثانيا .مقومات الإدارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين

السؤال رقم 35.تجديد المعارف الادارية دوريا في المؤسسة

نعم اتفقت غالبية افراد العينة بانه يتم احيانا تجديد المعارف الادارية بالاجابة على عبارة (أحيانا) و هذا يعني أن هذا التجديد عادة يتم في ميدان الدراسة في التدريب دوريا كمهام لابد القيام بها في إطار التخصص الميداني أما فيما يخص المعارف الادارية فتبقى أمر شخصي.

لكن حسب رأينا فإن السعي نحو تطوير و تجديد المعارف الادارية يجب أن يدخل ضمن حيز التطبيق من باب الارتقاء بالمستوى الإداري إلى المطلوب أي أن الممارسة الفعلية للإدارة يجب أن تصقل بإكتساب المعارف الادارية لتخدم العاملين في المؤسسة .

السؤال رقم 36.مجالات الاعداد التدريبي و اعادة الاكتساب

حسب اجابات غالبية افراد العينة فان مجالات الاعداد التدريبي تتم في المحاور التالية:

- دورات تحسين المستوى المعرفي و الاداري.
- القوانين و المراسيم الجديدة و البرامج الجديدة المقدمة من الوزارة الوصية.
- الدورات التكوينية والرسكلة و الايام التحسيسية و الإحتكاك بالادارات في العمل الاجتماعي.
- الانفتاح على مراكز و مخابر البحث في اطار العمل الاجتماعي و الرعاية الاجتماعية عامة.
- تنظيم ملتقيات تحسيسية في المناسبات الخاصة بالمعاقين.

السؤال رقم 37.العلاقة بين المعرفة الادارية و إتقان المهارات الادارية في العمل الاداري للمؤسسة

- أكدت غالبية أفراد العينة على أنه لا يمكن أن يتقن المختصون عملهم ما لم يكن هناك معارف إدارية و حسب رأيهم فإن الخبرة و التربصات المسبقة تلعب دور كبير في هذا المجال، فإكتساب المعارف الادارية تخدم دائما الميدان و تحسن العمل الاداري.

و أفراد عينة الدراسة هناك نسبة كبيرة منهم ذوي خبرة ميدانية من 5 الى 15 سنة مما ينعكس ذلك في طرق البيداغوجية و الادارية في التعامل مع المعاقين مؤسساتيا حسب الجدول رقم (2).

جدول رقم (15). يوضح مدى حرص المؤسسة على إستقطاب الموارد و الكفاءات

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
38	حرص المؤسسة على إستقطاب الموارد وفق أسس معينة	82	65.6%	43	34.4%

نعم أكدت العينة البالغ عددها 82 بنسبة 65.6% حرصها على استقطاب المختصين و يتم ذلك من خلال تنظيم مسابقات توظيف على مستوى المؤسسات لمحاولة تغطية العجز و عدم الكفاية و يتم ذلك من خلال اجراء مقابلات على يد لجنة مؤهلة تشكلها الوصاية من أخصائيين ذوي الخبرة .

ثالثا. أهداف الادارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين

جدول رقم (16). أهداف الادارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
39	التركيز على تنمية الجوانب المعنوية و حل مشكلات العاملين	81	64.8%	44	35.2%
40	التركيز على تقوية الروابط بين العاملين لتحقيق الفاعلية الادارية	74	59.2%	51	40.8%

أجاب أفراد عينة البحث البالغ عددهم 81 بنسبة 64.8 % و إتفقوا بأن المؤسسة لا تركز على تنمية الجوانب المعنوية و حل مشكلات العاملين بينما العدد المتبقي هو 44 من أفراد العينة كانت بنسبة 35.2% كانوا مع المؤسسة في تركيزها على الاهتمام بالعاملين و حل مشكلاتهم .

و يرجع تفسير عدم إتفاق الباحثين في أهداف الادارة بالمؤسسة هو أن الادارة تهدف إلى تشكيل أفراد منتجين و متقاربين داخل المؤسسات من خلال ميولهم المشتركة و تنمية الجوانب المعنوية، لكن في الواقع هذا الأمر صعب التحقيق فمؤسسات الميدان هدفها هو خدمة المعاق بكل جوانب إعاقته بالدرجة الأولى و لكن تحقيق ذلك يخضع لمتغيرات أخرى متحركة في الموضوع.

-أما فيما يخص تقوية الروابط بين العاملين في المؤسسة فقد أجاب أفراد العينة البالغ عددهم 74 من خلال النسبة المثلثة ب 59.2% بأن المؤسسة توفر لهم الإطار العام الذي يسهل عمليات الإتصال الفعال بين العاملين حيث يتم من خلاله تحقيق الفاعلية الادارية و رفع الروح المعنوية .

السؤال رقم 41. مشكلات إتصالية إدارية في المؤسسة

لقد أجاب معظم أفراد العينة بأنه أحيانا ما تحدث تصادم و نزاعات مما تعيق عملية الاتصال في التنظيم الاداري بالمؤسسة فالإتصال هو الطريقة التي يتم بها تبادل و نقل المعلومات حيث مع تعدد أشكاله ووسائله إلا انه قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف و بالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه و افراد العينة حسب إجاباتهم يؤكدون على تواجد بعض هذه المعوقات التي تحول دون نجاح الإتصال الاداري .

رابعا. خصائص الادارة في مؤسسات رعاية المعاقين

جدول رقم (17). خصائص الادارة في مؤسسات رعاية المعاقين

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
42	تتطلب الادارة في المؤسسة الاتسام بالمرونة لخصوصية العمل مع المعاقين	114	91.2%	11	8.8%
43	تحديد اهداف المنظمة في اطار السياسة الاجتماعية للمعاقين	98	78.4%	27	21.6%

عن سؤالنا لأفراد العينة في مدى إتسام الإدارة بالمرونة التنظيمية للعمل مع المعاقين فقد أكدت أفراد العينة البالغ عددهم 87 بالنسبة الممثلة 69.6% بعدم الاتفاق ان المؤسسة تقوم باستخدام المرونة الوظيفية. و تفسير ذلك أن هذا المفهوم غير واضح بالنسبة لهم فيه شيء من التعقيد من حيث أنه صعب التعامل و يستدعي الكثير من الحذر و الحيلة من حيث حيز و مجال التطبيق بين العاملين و إطار و سياسة العمل في المؤسسة.

و بالتالي فإن إتسام هذه المؤسسات بهذه المرونة أمر نسبي غير محدد بمعنى ان المرونة كبعد إداري ربما تتعلق بالهيكل التنظيمي أو تحديد الاهداف أو التغلب على بعض الصعوبات الواردة، تحسبا للتغيرات التي تطرأ على المؤسسة خاصة الموارد المالية غير ذلك فإن أمر المرونة في العمل الإداري و خصوصيته بالنسبة لرعاية المعاقين غير واضح بصورة جلية الا فيما ذكر من التحليل.

كما أن نسبة كبيرة من أفراد العينة البالغ عددهم 98 من خلال النسبة المعبر عنها 78.4% أكدت أن هناك تخطيط لاهداف المؤسسة بما يناسب المعاقين و رعايتهم لأن سبب تواجد هذه المؤسسات هو رعاية المعاقين و التكفل بهم، و لا يتم ذلك إلا من خلال قوانين و لوائح و سياسات تشرح نظام العمل في رعاية المعاقين .

السؤال رقم 44. الإطلاع الدوري على القرارات

نعم يتم الإطلاع الدوري على القرارات و القوانين التي تنظم هذه الفئات في المؤسسات حيث يتم ذلك من أول إستقبال حتى المتابعة لضمان حقوق هذه الفئة ميدانيا و بصورة عملية.

السؤال رقم 45. إلتزام المؤسسة بالتوجيه العلمي و الوظيفي للممارسة المهنية للعاملين

حسب اجابات المبحوثين فان المؤسسة تحرص على زيادة الفاعلية الادارية من خلال التوجيه العلمي و الوظيفي أي إلتزامها بتطبيق السياسات الاجتماعية من خلال التوظيف و التدريب و توزيع و تحديد المعارف التي تخدم المؤسسة فهم على اتصال مستمر بالوزارة الوصية و كل ما هو جديد في الميدان. خامسا. الإتجاهات و الأساليب الحديثة في ادارة مؤسسات رعاية المعوقين. جدول رقم (18). الإتجاهات و الأساليب الحديثة في ادارة مؤسسات رعاية المعوقين.

الرقم	الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
46	أ.تقييم مدى إنجاز الاهداف في الادارة من طرف العاملين	65	52%	60	48%
48	تحقيق المواءمة بين الموارد البشرية و التوجه الاستراتيجي	79	63.5%	46	36.3%
50	مراقبة اتجاهات العاملين و رغباتهم في التنظيم الاداري للمؤسسة.	80	64%	45	36%
51	وضع و تقييم الاداء و تصميم نظام الحوافز .	75	60%	50	40%

السؤال رقم 46. نموذج الإدارة بالاهداف

حسب إجابات أفراد العينة البالغ عددهم 65 من خلال النسبة المعبر عنها 52 % فقد أكدوا أنه يتم تقييم مدى إنجاز الاهداف دوريا حيث يقوم بذلك رؤساء المصالح من أجل حصر و تقييم مدى إنجاز هذه الأهداف لوضع تعديلات عليها طبعا وفق مقاييس واضحة تحدد النتائج و هذه الاهداف عادة هي التي تسعى إلى تحقيقها الإداريون من خلال الجهد الجماعي حيث أن التفكير بالادارة دون الاهداف يفقد المؤسسة معناها و هذا ما يسمى نموذج الادارة بالأهداف.

السؤال رقم 47. ب. نموذج إدارة الموارد البشرية .

أما بالنسبة لسؤالنا عن تركيز المؤسسة على تكريس التنافس فكانت غالبية إجابات الباحثين بالسلب لأن هذه المؤسسات ذات طبيعة خدمتية اجتماعية و ليست اقتصادية أي مفهوم التنافس هنا يكمن في تحقيق أهداف عملية خاضع للموارد المالية و بالتالي اي تجديد او تنافس على مستوى رعاية المعاقين لا يتم الا في المجال الاجتماعي الترفيهي من خلال عقد حفلات و زيارات ميدانية أو دورات رياضية ين مؤسسات ميدان الدراسة أما على مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة فتتحكم في ذلك ميزانية المؤسسة .

السؤال رقم 48. الموازنة بين الموارد البشرية و التوجه الاستراتيجي

كما يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الباحثين البالغ عددهم 79 و المعبر عنها ب 63.5% أكدوا أنه لا يتم الموازنة بين الموارد البشرية و التوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث أن هذا الأخير لا يمكن الوصول اليه عمليا لأن المؤسسة لا زالت تحتاج أكثر للكفاءات البشرية سواء من حيث العدد أو التخصص العلمي فإحداث التلاحم بين هذه الموارد البشرية أهداف المؤسسة يبقى رهن التوظيف و الموارد المادية لتغطية هذا العجز و حسب هذا النموذج هو توجه حديث نسعى أن تكون المؤسسات ذات حظ واسع في تطبيقه لأنه فعليا تحتاج هذه المؤسسات إلى إعداد و تنمية و احداث توافق بين إستراتيجيات إدارة العاملين و المؤسسة عامة.

السؤال رقم 49. نموذج الإنزام العالي .

حسب إجابات الباحثين فان غالبيتهم أكدوا ان تصميم المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة موجود بمستوى مقبول لأن إلتزام العاملين واضح في المؤسسة و هذا يفسر تقدمهم الوظيفي في الاعمال و الخدمات و الواجبات اتجاء هذه الفئة ميدانيا كما ان تناسب تخصصاتهم العلمية و رغبتهم في العمل في مجال رعاية المعوقين يشجع على ذلك .

السؤال رقم 50. نموذج إدارة الأداء المتميز و اتجاهات العاملين

كما يبين الجدول أعلاه و حسب إجابات الباحثين البالغ عددهم 80 و من حيث النسبة المعبر عنها 64% فانه يتم في المؤسسة وضع تصميم واضح و دقيق في العمل يضمن الاخذ بعين الاعتبار إتجاهات و رغبات العاملين فلا يمكن للأفراد العاملين العمل دونما تحديد الاطار العام الذي يعمل من خلاله أي كل فرد من افراد العينة يعمل حسب ما تمليه عليه وظيفته ميدانيا.

السؤال رقم 51. نموذج إدارة الأداء المتميز و تصميم نظام الحوافز

أما عن البحث في كيفية تصميم نظام الحوافز فإن ميدان الدراسة لا يمكن لها أن تقوم بتصميم هذا النظام على أسس جودة العاملين فهي حق مادي لا يأخذ بعين الاعتبار جودة الأداء و إنما راجع للأجر الوظيفي المتعاقد عليه و النسبة المعبر عنها 80% تؤكد ذلك.

السؤال رقم 52. مستوى استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

أما عن مستوى استخدام الادارة الالكترونية فقد أجاب غالبية افراد العينة انها بمستوى ضعيف لأنه لم تصل مؤسسات ميدان الدراسة ذلك انها لم ترتق إلى تحويل العمل الاداري العادي الى نظم معلوماتية قوية حيث يجري تطوير الادارة حاليا في المؤسسات الجزائرية لكن تبقى مبادرات تتحكم فيها الاختصاص و التمويل و التدريب على التطبيق الفعلي للادارة الالكترونية.

حيث أن عملية التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية لا بد أن تكون هناك مشاريع خاصة لتحويل جميع المعلومات الورقية بالمؤسسة الى معلومات الكترونية .

كذلك تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات المعاقين و مديرية النشاط الاتماعي بالمسيلة بشبكة معلومات واحدة و يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مختلف الجهات ثم تحديد جميع التعاملات بين العملاء و المؤسسة و تحويلها الى تعاملات الكترونية، و منه فان هناك غياب تام لتطبيق و استخدام للادارة الالكترونية في مؤسسات ميدان الدراسة .

السؤال رقم 53. حل مشكلات العمل الاداري و التعامل مع الأزمات تشاركيا

أو ما يسمى بأسلوب إدارة الأزمات حيث تؤكد إجابات الباحثين على أنه يتم حل مشكلات بين العاملين بطريقة تشاركية سواء كانت ناجمة عن مهام ادارية أو لأسباب إنسانية، المهم يتم الافصاح عن هذه المشكلات المتعلقة بالافراد من اجل وضع بدائل بشكل شفاف و ديمقراطي.

السؤال رقم 54. سعي المؤسسة لطرح تصور مستقبلي للإدارة الاستراتيجية

كانت إجابات الباحثين على هذا السؤال هو أن هذا الطرح لا يمكن أن يكون على مستوى العاملين لأن هؤلاء ليس لديهم صلاحية في تصور الأسلوب الإداري او حتى التغيير فيه من حيث المتابعة و التطبيق لأن هذا الأمر راجع للوزارة الوصية و الهيئات المختصة في هذا المجال

السؤال رقم 55. أخذ المبادرة الإصلاحية للمؤسسة

لو تحدثنا عن أسلوب الإصلاح الاداري و مدى تحقيقه في اطار ميدان الدراسة بإعتباره تلك الجهود المخطط لها للتغيير الجذري نجد أنفسنا نناقش مشكلات الإدارة الجزائرية فلو تحدثنا عن الجهاز الإداري فإن أفراد العينة في كل مرة يتم إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة أما كخطة زمنية مرتبطة بوضع أهداف للإصلاح فهي عملية صعبة جدا للغاية تحتاج إلى وقت كبير و أرضية ملاءمة لتنفيذ الإصلاح الاداري أي يبقى مجرد حبر على ورق كما أن أسباب هذا الاصلاح يبقى رهن جهات وصية على ذلك.

4. عرض بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

المحور الرابع: عمليات و وظائف الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين
أولا. مجال التنظيم الاداري.

أ.اهمية التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين .

جدول رقم (19).أهمية التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقوم المؤسسة بتحديد المسؤوليات و توزيع الادوار.	0.88	0.328	1
2	تقوم المؤسسة بتحديد مستوى السلطة و المسؤولية للافراد.	0.83	0.375	2
3	تلتزم المؤسسة بتبني نظام الباب المفتوح بالحوار و المشاركة لتحقيق اغراض المؤسسة.	0.74	0.443	3

تبين من الجدول رقم (19) من مجال التنظيم الاداري أن الفقرة رقم 1 حصلت على أعلى متوسط حسابي و بمقدار (0.88) وكانت بالمرتبة الاولى في حين حصلت الفقرة 2 على متوسط حسابي مقداره (0.83) و إحتلت المرتبة الثانية أما الفقرة رقم 3 فقد كانت بمتوسط حسابي (0.74) و إحتلت المرتبة الثالثة و يتضح من الجدول أن مجال التنظيم الاداري بمؤسسات ميدان الدراسة يحرصون فيه المختصون على تحديد المسؤوليات و توزيع الأدوار بالدرجة الاولى كما تركز المؤسسة على إحاطة الموظفين من خلال تحديد مستوى السلطة و المسؤولية للأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و يحرص أيضا هؤلاء على تبني النظام المفتوح من خلال مشاركتهم الحوار مع العاملين من أجل تحقيق أهداف التنظيم ، حيث تختص الادارة بتنظيم العمل الذي يتم الاشراف المباشر عليه .

ب. يتضمن التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين
جدول رقم (20). ماهية و مضمون التنظيم الاداري في المؤسسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6	تحديد الأعباء و المهام و الواجبات للقيام بإنجازها	0.90	0.306	1
7	تحديد الأوامر و التعليمات و القرارات داخل المؤسسة	0.86	0.353	2
8	التزام المؤسسة بتوجيه العاملين و الاشراف عليهم بالكفاءة اللازمة	0.85	0.360	3
9	تركيز سلطة اتخاذ القرار يكون من مستويات و وظائف أعلى	0.82	0.382	4
4	التزام المؤسسة بتحديد الإطار الذي يحدد قوة ممارسة الوظائف	0.81	0.395	5
5	عدم وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية و الجهد	0.80	0.502	6
10	حسن توزيع الاعمال و تبسيط العوامل و الاجراءات .	0.78	0.413	7
11	التركيز في معدلات الاداء باستخدام الجهد و المهارة .	0.77	0.424	8

يبين الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمجال التنظيم الاداري في المؤسسة مرتبة تنازلية حسب أوساطها حيث أن الفقرة رقم 6 قد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (0.90) أما الفقرة رقم 7 بمتوسط حسابي مقداره (0.86) أما الفقرة رقم 8 فقد احتلت المرتبة الثالثة بمقدار متوسط حسابي (0.85) كما كانت الفقرة رقم 9 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمقدار متوسط حسابي (0.82) كذلك الفقرة رقم 4 المرتبة الخامسة بمقدار متوسط حسابي (0.81) أما العبارة رقم 5 فقد احتلت المرتبة السادسة بمقدار متوسط حسابي (0.80) و بالنسبة للعبارة رقم 10 بمقدار متوسط حسابي (0.87) فاحتلت المرتبة السابعة أما المرتبة الثامنة فكانت من نصيب العبارة رقم 11 بمقدار متوسط حسابي (0.77).

و يظهر من خلال هذه المتوسطات الحسابية أن عملية التنظيم الاداري في المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى كما هو موضح في العبارة رقم 6 على تحديد الأعباء و المهام و الواجبات للقيام بإنجازها أي تحقيق الأهداف و الأشخاص الذين يقومون بإنجازها و هذا ما يسمى تقسيم العمل و التخصص حيث يتم تحديد النشاط العام لتتمكن من تحقيق أهدافها أي تجزئة العمل إلى أنشطة و وظائف لكي يتم تحديد الأعباء و تصبح مهام و واجبات واضحة.

كذلك يعتمد التنظيم بالمؤسسة ميدان الدراسة بالمرتبة الثانية كما هو موضح في العبارة رقم 7 على تحديد الأوامر و التعليمات و القرارات داخل المؤسسة من خلال تطبيق التسلسل الإداري حيث يعد الوسيلة التي تحكم علاقات الرؤساء بالمرؤسين داخل المؤسسة و التي يحدث من خلاله تحديد مستويات و السلطة.

أما العبارة رقم 8 في المرتبة الثالثة فهي تخص اعتماد المؤسسة من خلال التنظيم الإداري على تحديد نطاق الإشراف و التمكن أي مدى إتخاذ مجموعة من العاملين التي يمكن لرئيس واحد أن يقوم بتوجيههم. فيما يخص العبارة رقم 9 بالمرتبة الرابعة فهي تؤكد أن التنظيم الإداري بالمؤسسة يركز على أن سلطة إتخاذ القرار تكون من مستويات و وظائف أعلى أي تطبيق المركزية في السلطة من خلال تسلسل رئاسي تبعا لمستويات الهيكل التنظيمي.

أما العبارة رقم 4 بالمرتبة الخامسة تؤكد إلتزام المؤسسة بتحديد الاطار الذي يحدد قوة ممارسة الوظائف أي أهمية الهيكل التنظيمي لتفسير العلاقة بين المستويات ولوأن مقدار المتوسط الحسابي الذي يعبر عن اعتماد الهيكل التنظيمي متدني مقارنة مع أهمية هذا العنصر و هذا ربما لعدم وضوح أهمية ذلك .

أما العبارة رقم 5 التي تنص على أهمية الأهداف التنظيمية للتنظيم الإداري في عملية الإدارة و التي احتلت المرتبة السادسة و هذا يدل على عدم وضوح صورة الاهداف التنظيمية للإدارة.

كما تبين نتائج الجدول في الأخير تدني مستوى المتوسط الحسابي لكل من العبارة 10 المتمثلة في تبسيط الإجراءات في التنظيم الإداري أي حسن توزيع الأعمال لحل مشكلات العمل و العبارة 11 المتمثلة في التركيز في معدلات الاداء باستخدام الجهد و المهارة مع مراعاة الزمن اللازم للإنجاز أي حساب معدلات الأداء بمعنى دراسة كمية العمل التي ينجزها الفرد الواحد و هذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم الاهتمام الكبير لمؤسسات ميدان الدراسة بهاذين العنصرين.

ثانيا. ماهية العمليات و الوظائف الادارية بمؤسسات رعاية المعوقين .
أ. تعتبر العمليات والوظائف الادارية في المؤسسة هي الركائز الاساسية للإدارة لأنها.
جدول رقم (21). أهمية العمليات و الوظائف الادارية في المؤسسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
12	تعتمد على مجموعة من الأنشطة و الخدمات لتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف	0.83	0.375	1
13	ترتكز على بناء و نسق إجتماعي يقوم بأدوار وظيفية	0.82	0.382	2
14	تحقق الترابط بين كافة أوجه النشاط في المؤسسة للعمل في إطاره بكفاءة و فاعلية	0.82	0.382	2
15	تحقق التعاون المتبادل بين المؤسسة و البيئة وفق قوانين لضبط العمل	0.74	0.438	4

تبين نتائج الجدول رقم 21 بأن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهمية الوظائف الادارية في المؤسسة ميدان الدراسة حيث أن الفقرة رقم 12 إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (0.83) كذلك العبارة رقم 13 و العبارة 14 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (0.82) كما إحتلت العبارة رقم 15 بمقدار المتوسط الحسابي (0.74).

حيث تبين النتائج ان أهمية عمليات و وظائف الادارة بالمؤسسة تعتمد على مجموعة من الأنشطة و الخدمات لتوظيف الموارد المتاحة سواء مالية أو أنشطة و خدمات لتحقيق الاهداف كما هو مبين بالعبارة رقم 12 بالمرتبة الأولى كما تركز هذه العمليات الإدارية على اعتبارها بناء و نسق إجتماعي يقوم بأدوار وظيفية اي يشكلون مجموعة من الأفراد تحكهم علاقات عمل يقدمون من خلالها أنشطة و خدمات كما هو في العبارة رقم 13 كذلك إحتلت المرتبة الثانية أيضا العبارة رقم 14 من حيث أن العمليات الإدارية بمؤسسة ميدان الدراسة تحقق الترابط بين كافة أوجه النشاط في المؤسسة للعمل في إطاره بكفاءة و فاعلية أي هناك مجموعة من التخصصات المهنية تحدد لنفسها إطارا عاما للممارسة و وظائف و مسؤوليات محددة يقوم بها مختصون في الادارة. اما عن العبارة رقم 15 قد إحتلت المرتبة الرابعة و هي آخر شيء تهتم به المؤسسة كثيرا في ما يفترض إعتبار العمليات الادارية تحقق التعاون بين المؤسسة و البيئة.

ب. وظائف و عمليات إدارة مؤسسات المعاقين من منظور الخدمة الاجتماعية
أولا. في مجال التخطيط
جدول رقم (22). يوضح مجال التخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
16	تقوم بوضع أهداف المؤسسة بحيث تكون منسجمة مع أهداف الوزارة الوصية.	0.92	0.272	1
17	تقوم بتحديد الاهداف و تصنيفها حسب الأولويات والامكانيات.	0.92	0.272	1
22	تقوم بعمليات التخطيط من إعداد و إقرار و صياغة الخطة ثم التنفيذ و المتابعة .	0.82	0.389	2
18	تقوم من خلال جماعة العمل على المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات العمل	0.80	0.402	3
21	تعمل على تقرير الاستراتيجيات و وضع البرامج اللازمة للتنفيذ و تحديدها زمنيا.	0.79	0.408	4
19	تقوم بالتحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب إستخدامها.	0.76	0.429	5
20	تقوم بوضع الخطة بإستخدام الأسلوب العلمي	0.68	0.468	6

يبين الجدول رقم(22) أعلاه أن المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمجال التخطيط مرتبة تنازليا من حيث أن العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي مقداره (0.92) كذلك العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي مقداره (0.92) و إحتل المرتبة الأولى أيضا من حيث الأهمية. أما العبارة رقم 22 فقد إحتلت المرتبة الثالثة بمقدار متوسط حسابي (0.82) و العبارة رقم 18 إحتلت المرتبة الرابعة (0.80) اما العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي مقداره(0.79) في المرتبة الخامسة اما العبارة 19 و العبارة رقم 20 من مجال التخطيط فقد تحصلتا على أدنى ترتيب بمتوسط حسابي ما بين (0.76) و(0.68) للعبارة رقم 20.

حيث تبين النتائج أن مجال التخطيط يركز على عدة مفاهيم في المؤسسة كما هي مبينة أعلاه في الجدول حيث أن أهم أمر يعتمد عليه التخطيط في مؤسسات المعاقين ميدان الدراسة هو وضع أهداف المؤسسة بحيث تكون منسجمة مع أهداف الوزارة الوصية و هذا طبعاً هدف المؤسسة المراد الوصول إليه حيث تتم عملية التخطيط من خلال القرارات و الأوامر و الأهداف التي تكون منسجمة مع أهداف الوزارة ككل و يتضح ذلك من العبارة رقم 16 .

كما تقوم العمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط بتحديد الأهداف و تصنيفها حسب الأولويات والامكانيات للوصول الى تحقيق الأهداف بصورة منسقة في ضوء الامكانيات المتاحة و هو بذلك عملية تنظيمية توافقية و يتضح ما ذكرناه في العبارة رقم 17.

أما فيما يخص العبارة رقم 22 حيث تقوم المؤسسة بعمليات التخطيط من إعداد و إقرار و صياغة الخطة ثم التنفيذ و المتابعة فقد كانت بالمرتبة الثانية لأن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على تنفيذ التخطيط من خلال تحديد الأهداف مما يساعد على توجيه جهود العاملين في المؤسسة.

فلا بد وفقاً لذلك أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وفق سياسة المؤسسة، ثم يبقى التنفيذ حيث أن وضع الخطط في حيز التنفيذ يعد في غاية الأهمية فالخطة عادة تترجم في شكل برامج و أنشطة و من ثمة توزع المسؤوليات على العاملين كل حسب إختصاصه و في الاخير تتم المتابعة في ضوء الأهداف السابقة لأن هناك حاجة ماسة لمتابعة الخطة و تقويمها باستمرار و هذا طبعاً يتم من خلال التسجيل و إعادة التقارير و إعداد التخطيط مما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الثانية في إجابات الباحثين .

أما فيما يخص نتائج العبارة رقم 18 و التي كانت في المرتبة الثالثة حيث تأكد غالبية الباحثين أن التخطيط يقوم من خلال جماعة العمل على المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات العمل، حيث يساعد في التنبؤ بالمشكلات او العقبات المتوقع حدوثها و من ثم العمل على الاستعداد لمواجهةها و تلافيها قبل حدوثها أو التعامل معها.

أما من خلال العبارة رقم 21 بالمرتبة الرابعة حسب الجدول فان المؤسسة ميدان الدراسة ليس لديها اهتمام كبير في العمل على تقرير الاستراتيجيات ووضع البرامج اللازمة للتنفيذ و تحديدها زمنياً بمعنى العاملون يقومون بالتنفيذ الفعلي مباشرة كما هو مبين في الفقرة رقم 22 و بالتالي فان وضع هذه الاستراتيجيات و تحديد المدة الزمنية للتنفيذ ربما لا يقوم به المختصون بصورة مباشرة و تدني المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول أعلاه يبين ذلك.

كما أن العبارة رقم 19 تفسر النتائج أن المؤسسة لا تقوم بشكل مهم و لافت للانتباه بالتحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب إستخدامها أي لا يقوم العاملون بالمؤسسة ميدان الدراسة بحصر الموارد المادية و البشرية حتى يمكن اعدادها او الاستعداد للاحتتمالات و الظروف المتوقعة فهم يفتقرون الى تقدير الوسائل و الامكانيات اللازمة و حصر هذه الموارد الممكنة .

ونفس الملاحظة بالنسبة للعبارة رقم 20 بحيث ان اجابات العاملين بالمؤسسة حسب تدني المتوسط الحسابي فلا تقوم بشكل فعلي بوضع الخطة بإستخدام الأسلوب العلمي .
وتفسير العمليات المرتبطة بالتخطيط في المؤسسة وفقا للعبارات (12- 19-21) ربما يرجع الى عدم وجود دورات تدريبية ترشدهم في الامور التخطيطية و كذلك يمكن ان يكون سببه قلة المتخصصين في الإدارة في ميدان الدراسة.

السؤال رقم 23. التقدم الذي تم إحرازه في مجال التخطيط في المؤسسة:

حسب إجابات غالبية المبحوثين فإن التخطيط مرتبط بالتمويل و الميزانية و مدى إرتباطهما بتحقيق أهداف المؤسسة دوريا وفق المدة الزمنية، باعتبار التخطيط هو الوصول لاهداف المؤسسة بإستغلال الموارد المالية و البشرية و التقنية لكن في الواقع فان التقدم الذي تم احرازه ليس بالبعيد فعلمية ترتيب الأولويات في المؤسسة مرتبط إلى حد بعيد بالامكانيات المادية و البشرية المتاحة.

و حسب تفسيرنا، فالتخطيط لازال يقتصر إلا على التخطيط التقليدي المستخدم الذي لا يستطيع مواكبة التغيرات الحادثة في العصر الحالي المتسارع و غياب مؤشرات لتقييم أداء هذه المؤسسات، كما أن هناك عدم وعي بمفهوم التخطيط و خطواته و اجراءاته مما يحول بينهم و بين تطبيقه.

ثانيا. في مجال التوظيف و التدريب الإداري
جدول رقم (23). يوضح في مجال التوظيف و التدريب الاداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
24	إن يتم جذب العناصر المناسبة للعمل في المؤسسة.	0.82	0.382	1
25	ان يتم ترتيب الوظائف في المؤسسة و تقويم عمل الموظفين و تقدير كفاءاتهم.	0.79	0.408	2
27	أن يتم توفير فرص التدريب المستمر بقصد رفع الكفاءات و تطوير الخبرات.	0.72	0.451	3
28	أن يتم تنمية المهارات و اكتساب المعارف و الاسس العلمية للاداء المناسب.	0.72	0.451	3
29	أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية دوريا و تصميمها.	0.71	0.455	5
26	أن يتم تهيئة الروح المعنوية من حيث الرضا عن ظروف العمل.	0.66	0.474	6

يتبين من الجدول رقم (23) و الذي يوضح في مجال التوظيف و التدريب الاداري المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجال التوظيف و التدريب الاداري لمؤسسة ميدان الدراسة حيث إحتلت المرتبة الاولى العبارة رقم 24 بمقدار متوسط حسابي (0.82) بينما المرتبة الثانية كانت للعبارة رقم 25 بمقدار متوسط حسابي (0.79) .

أما العبارة رقم 27 فقد كانت بالمرتبة الثالثة بمقدار متوسط حسابي (0.72) و نفس الملاحظة بالنسبة للمرتبة الثالثة تعادلت أيضا العبارة رقم 28 بمقدار متوسط حسابي (0.72) أما العبارة رقم 29 و العبارة رقم 26 فقد إحتلت المراتب الاخيرة من حيث تدني مقدار المتوسط الحسابي لديهما فقد كان بمقدار (0.71) و (0.66) بالترتيب على التوالي.

و من حيث النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) فإن العبارة رقم 24 و العبارة رقم 25 تفسر عملية التوظيف الاداري في المؤسسة حيث تأكد العبارة رقم 24 أن المؤسسة تقوم بجذب العناصر المناسبة للعمل في المؤسسة حيث إحتلت المرتبة الأولى و تفسير ذلك أن عملية التوظيف الإداري تستهدف بالدرجة الأولى توفير

العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المؤسسة و الاستخدام الامثل لقدراتهم ،من خلال تحليل و توصيف الوظائف لتحديد مواصفات من يشغلها وقد يتم ذلك من خلال المؤهل أو السن أو الخبرة . أما العبارة رقم 25 التي تحتل المرتبة الثانية من حيث نتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، فإن المؤسسة ميدان الدراسة تقوم بترتيب الوظائف في المؤسسة و تقوم عمل الموظفين و تقدير كفاءاتهم و يتم ذلك في إطار طرق التوظيف و أساليبه في المؤسسة حيث تؤكد غالبية افراد العينة اعتماد وظيفة و عملية التوظيف بعد اختيار العاملين و إجراءات التعيين يتم ترتيب الوظائف بحيث تشمل النظر ما له من واجبات و ما عليه من مسؤوليات و بناءا عليها يتم تحديد المؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة لها ثم يتم التقويم و الملاحظة في كل ما يخص العمل.

أما فيما يخص العبارة رقم 26 و 27 و 28 و 29 فتخص عملية التدريب الإداري في المؤسسة، وقد احتلت كل من العبارة 27 و العبارة رقم 28 المرتبة الثالثة حيث تركز كل منهما على التوالي على أنه يتم توفير فرص التدريب المستمر بالمؤسسة بقصد رفع الكفاءات و تطوير الخبرات، كما يتم تنمية المهارات و اكتساب المعارف و الأسس العلمية للأداء المناسب.

و هذا يفسر أيضا أن المؤسسة ميدان الدراسة تركز على عملية التدريب كخطوة مهمة تلي عملية التوظيف الإداري مباشرة فحسب العبارة رقم 27 فإن عملية التدريب هي إعداد العاملين و تأهيلهم بصورة مستمرة و رفع مستوى قدراتهم وإمكاناتهم، حيث يعتبر التدريب عنصر مهم بالنسبة للوظيفة التنظيمية و الإدارية حيث يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين و اكسابهم خبرات جديدة و توجيههم نحو التحسين أو التغيير ،أما بالنسبة للعبارة رقم 28 فإن المؤسسة تسعى نحو تنمية مهارات العاملين و اتجاهاتهم لزيادة الكفاءة المهنية و الإدارية لمقابلة إحتياجات الميدان.

أما فيما يخص العبارة رقم 29 و العبارة رقم 26 فقد أثبتت النتائج أنهما حصلتا على أوساط حسائية متدنية بالمقارنة مع باقي الفقرات حيث كانتا في الترتيب الاخير و هذا يفسر أن العاملين بالمؤسسة لا يقومون بتحديد الإحتياجات التدريبية دوريا و تصميمها من خلال عملية التدريب، كما أن هؤلاء لا يقومون بتهيئة الروح المعنوية من حيث الرضا عن ظروف العمل.

و عدم تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة ميدان الدراسة كخطوة مهمة في عملية التدريب لا بد منها دوريا ينبأ أن هذه المؤسسات لا تستطيع تحديد الدورات التدريبية و المدربين كما أن غياب الاهتمام بهذه المرحلة أيضا لا يمكن من خلالها التعرف على الاشخاص المطلوب تدريبهم و في مثل هذه الوضعية فان مسؤولي التدريب و المديرين و رؤساء المصالح بالمؤسسة يتحملون مسؤولية تصميم البرامج التدريبية بدون تحديد الإحتياجات التدريبية.

و هذا يعتبر نقاط ضعف واضحة بالمؤسسة مما ينعكس على اداء المؤسسة في التدريب الاداري رغم أن خصوصية العمل تحتاج فعلا الى دراسة تحليلية واسعة من طرف متخصصين و على دراية تامة بكيفية تحديد و تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية لتحقيق فاعلية التدريب.

كذلك أثبتت النتائج انه لا يتم تهيئة الروح المعنوية للعاملين من خلال عمليات التدريب حيث هذا الاخير يهدف الى رفع روح المبادرة في العمل و زيادة الاتجاهات الايجابية للعمل من خلال الاتصال المباشر الذي يخدم عملية التنفيذ لكن غياب او عدم الاهتمام بهذه الفكرة يشكل عائق بالنسبة لنجاح عملية التدريب بالمؤسسة.

السؤال رقم 30.مدى التطبيق الفعلي للتدريب الاداري للعاملين في المؤسسة

حسب إجابات المبحوثين تقوم المؤسسة فقط بالتدريب الخاص باعادة الهيكلة أو الرسكلة دوريا لأن ذلك تابع للتوظيف الإداري حيث يقام كل 6 أشهر هذا التدريب و يمر على كامل المختصين و الاداريين من أجل تحسين المستوى .

ثالثا.في مجال التوجيه و الرقابة الادارية

جدول رقم (24). يوضح مجال التوجيه و الرقابة الادارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
32	شرح الأهداف و مضمون الأوامر وفق كمية المعلومات و حجم العمل و تنفيذه.	0.79	0.408	1
34	يتم القيام بزيارات تفتيشية و مفاجأة لإكتشاف الأخطاء و تقييم إنجاز الاعمال.	0.78	0.419	2
33	تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة و الوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين.	0.74	0.443	3
31	تقوم بتوجيه جهود الموظفين و تحفيزهم لتحقيق الأهداف بصورة علمية .	0.67	0.471	4

يتبين من الجدول رقم 24 و من خلال المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية المعبر عنها في الجدول أعلاه فإن العبارة الأولى رقم 32 في المرتبة الأولى بمقدار متوسط حسابي (0.79) أما العبارة رقم 34 والتي كانت بالمرتبة الثانية بمقدار متوسط حسابي (0.78) أما العبارة رقم 33 المرتبة الثالثة بمقدار متوسط حسابي (0.74) و العبارة رقم 31 في المرتبة الأخيرة بمقدار متوسط حسابي متدني (0.67).

و من خلال نتائج الجدول رقم 24 فإن العبارة رقم 32 تؤكد ان مجال التوجيه يمكن شرح الأهداف و مضمون الأوامر وفق كمية المعلومات و حجم العمل و تنفيذها حيث يتم إصدار التوجيهات و الأوامر الادارية وفقا لعملية التوجيه الإداري فالتوجيه الناجح يتوقف بصفة أساسية على وضوح الأهداف و سلامة الخطط و كذلك التحديد الدقيق للسلطات و المسؤوليات بين الأفراد من خلال توجيههم.

أما العبارة رقم 34 التي تنص أن عملية الرقابة تتم من خلال القيام بزيارات تفتيشية و بصورة مفاجأة لإكتشاف الأخطاء و تقييم إنجاز الاعمال و قد ربطنا بين التوجيه و الرقابة في هذا الجدول لما لهما من تداخل كبير من الناحية العملية حيث تقوم عملية الرقابة على التحقق من النتائج الفعلية وفقا للخطط و لا يتم ذلك إلا من خلال عمليات التوجيه الفعلي، حيث تقوم الرقابة الإدارية بعمليات داخلية و خارجية من المؤسسة ذاتها و إما خارجية من جهة متعمدة من بينها التفتيش المباشر من الوزارة الوصية و الرقابة تكون إما في الجانب المالي أو الجانب الاداري .

أما العبارة رقم 33 بالمرتبة الثالثة فهي تخص عملية الرقابة حيث تقوم المؤسسة في إطار عمليات الرقابة باستخدام وسائل رقابية تمتاز بالسهولة و الوضوح بحيث يعيشها جميع الموظفين أي يشترط أن يكون ملائما لطبيعة المؤسسة و أهدافها و أنشطتها و برامجها و كذلك واضح بالنسبة للموظفين و أن يتمكنوا من فهمه .

أما فيما يخص نتائج العبارة 31 فقد كانت في المرتبة الأخيرة مقارنة من العبارات الأخرى المفسرة للتوجيه حيث أن العاملون لا يؤكدون على توجيه جهود الموظفين و تحفيزهم لتحقيق الأهداف بصورة علمية أي أن المؤسسة لا تركز على الأسلوب العلمي في الرقابة حيث أن هذه الاخيرة في تحديد المعايير الرقابية ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية و إتخاذ الاجراءات التصحيحية على ضوءها يتوجب الدراسة و المؤهلات العلمية لذلك وعدم اهتمام الباحثين على هذه العبارة حسب تدني مستوى المتوسط الحسابي .

ربما يرجع أساسا الى اهتمام العاملين و المسؤولين في المؤسسة ينحصر في المشكلة فقط التي يتم الرقابة فيها كما ان هؤلاء لا تتوافر لديهم المعلومات الضرورية للرقابة الادارية على العمل المطلوب في المؤسسة و هذا يقسر ايضا عدم توافر مؤهلات علمية متخصصة في الادارة بحيث يكونون على معرفة تامة بالامور الادارية فالغالبية العظمى منهم يحملون مؤهلات تعليمية .

السؤال رقم 35. إعتبار الرقابة هي التفتيش التقليدي في الادارة

حسب إجابات المبحوثين فان التفتيش في الرقابة موجود في المؤسسة لكن ليس التفتيش كنمط تقليدي للادارة و الذي يركز في الغالب على اكتشاف الاخطاء و ارتباطه بالعقوبة الى حد ما و لكن الرقابة تختلف في الاجراء و الهدف فاكتشاف الاخطاء في التفتيش التقليدي ليس غاية في حد ذاته بل الرقابة بالدرجة الاولى تسعى لتقييم الاداء و التحقق من تحقيق الاهداف فالرقابة تشمل نقاط الضعف و التقصير الا ان ذلك كله ليس هو الهدف بل تهدف الرقابة في مؤسسات المعاقين ميدان الدراسة تصويب الاوضاع و تدعيم العمل الجاد و هذه هي نقطة الاختلاف بين الرقابة و التفتيش .

رابعا. في مجال التنسيق و الاتصال الاداري

جدول رقم (25). يوضح مجال التنسيق و الاتصال الاداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
36	يحقق توافق و تكامل بين الاختصاصات.	0.86	0.353	1
37	يمنع تضارب جهود العاملين او تكرارها أو تعارضها .	0.80	0.402	2
38	يحرص على حسن تدفق المعلومات و التوجيهات و الأوامر.	0.78	0.413	3

من الجدول رقم (25) الذي يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في مجال التنسيق و الاتصال الاداري للمؤسسة ميدان الدراسة حيث تظهر النتائج أن العبارة رقم 36 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (0.86) و المرتبة الثانية للعبارة رقم 37 بمتوسط حسابي مقداره (0.80) أما العبارة رقم 38 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (0.78).

و قد قمنا بالجمع بين وظيفة التنسيق و الاتصال لان التنسيق بين العاملين بالمؤسسة يسهل عملية الاتصال حيث توضح النتائج أن العبارة رقم 36 تؤكد أن عملية التنسيق بالمؤسسة تعتمد على تحقيق التوافق و التكامل بين الإختصاصات، و ذلك بالاعتماد على نظام ملائم من الاتصال المتبادل و هذا يفسر العلاقة بين الاتصال و التنسيق كما تبين النتائج ان التنسيق يمنع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها حسب العبارة رقم 37 و ذلك من خلال منع و تجنب الصراع بالمصالح و الوحدات الإدارية المختلفة اي يبحث في الأنشطة التي يقوم بها أكثر من شخص داخل الوحدة الادارية الواحدة مما يساعد على الإنسجام بين الأنشطة لتجنب الازدواجية و التكرار.

أما فيما يخص العبارة رقم 38 التي تؤكد أن الاتصال الإداري في المؤسسة يحرص على حسن تدفق المعلومات و التوجيهات و الأوامر و من ثم فإن عملية الاتصال يتم فيها توفير المعلومات من المؤسسة أو المديرون أو العاملون لباقي الاطراف الاخرى لتساهم في تحقيق اهداف المنظمة
خامسا.في مجال التمويل و الميزانية
جدول رقم (26). يوضح مجال التمويل و الميزانية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
39	.تتضمن الادارة المالية اتخاذ قرارات و أوامر و مراقبة تنفيذها	0.90	0.306	1
40	يتم الرقابة دوريا على ميزانية المؤسسة داخليا و خارجيا	0.82	0.382	2

يبين الجدول رقم 26 الذي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجال التمويل و الميزانية حيث تحتل المرتبة الاولى العبارة رقم 39 بمقدار متوسط حسابي (0.90) و العبارة رقم 40 تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (0.82).

حيث توضح النتائج أن عملية التمويل أو ما يسمى الادارة المالية تتضمن إصدار الأوامر المتعلقة بالتمويل و إتخاذ القرارات لتنفيذها حيث تعتبر عملية التمويل في مؤسسات ميدان الدراسة هي الإدارة المسؤولة عن توفير الأموال اللازمة للمؤسسة و كذا ضمان إستخدام هذه الأموال بكفاية في المجالات المخصصة لها .

أما فيما يخص العبارة رقم 40 في المرتبة الثانية فإن المؤسسة تقوم بالرقابة دوريا على ميزانية المؤسسة داخليا و خارجيا بإعتبار أن الميزانية هي البرنامج المالي للجهاز الإداري في فترة زمنية محددة يتم من خلالها تحضير الميزانية ثم إعتمادها و تنفيذها تأتي فيما بعد عملية الرقابة على الميزانية و التي أكد عليها المختصون في المؤسسة كما تبين النتائج و الرقابة إما داخلية عن طريق إشراف المدير و خارجية من خلال أجهزة حكومية و مفتشون ماليون من الوزارة الوصية .

السؤال رقم 41.مدى تحقيق إحتياجات المؤسسة في إطار الامكانيات المالية

فإن إجابات المبحوثين تؤكد أن نسبة تحقيق هذه الاحتياجات مقبول الى حد ما في إطار ميزانية المؤسسة حيث تجعل المسائل المادية المعقدة من تسيير مراكز و مؤسسات المعاقين امرا صعبا، فتلبية احتياجات المعاقين، بالمؤسسة رهن الاشكاليات التنظيمية و الهيكلية و كذا نقص التمويل حسب إجابات المبحوثين فان الامر يتحول الى تجربة صعبة في كفاية هذه الإحتياجات المستمرة لهذه الفئة ميدانيا من جميع الجوانب فميدانيا

المؤسسة تكتفي بوضع البرامج و الخدمات المختلفة المجالات و النقل و الايواء و الاطعام و هذا أدنى ما يستحقه هذا المعاق فأين خصوصية العينة في اشباع احتياجاتها ميدانيا؟

سادسا. في مجال العلاقات العامة

جدول رقم (27). يوضح مجال العلاقات العامة في المؤسسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
42	تقوم الإدارة بجهود مقصودة لتحقيق فهم متبادل بين المؤسسة و الجمهور	0.84	0.368	1
43	يتم انشاء لجنة خاصة مهمتها الاتصال بالجمهور الخارجي	0.74	0.443	2
44	يتم الاتصال بوسائل الاعلام المناسبة و تزودها بالمعلومات اللازمة	0.67	0.471	3
45	يتم دراسة إتجاهات الرأي العام و تحليلها و قياسها نحو المؤسسة	0.58	0.496	4

يوضح الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجال العلاقات العامة في المؤسسة حيث تمثل العبارة رقم 42 المرتبة الاولى بمقدار متوسط حسابي (0.84) أما العبارة رقم 43 و التي تعبر عنها قيمة المتوسط الحسابي (0.74) بالمرتبة الثانية أما العبارة رقم 44 في المرتبة الثالثة بقيمة المتوسط الحسابي (0.67) أما المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 45 بمقدار متوسط حسابي متدني (0.58).

حيث توضح النتائج أن المؤسسة تقوم بجهود مقصودة لتحقيق فهم متبادل بين المؤسسة و الجمهور الذي يتعامل معها داخليا و خارجيا من خلال بعض الوسائل من بينها النشر و الإعلام و الإتصال الشخصي و الرأي العام ، كما تقوم المؤسسة بإنشاء لجنة خاصة مهمتها الإتصال بالجمهور الخارجي حسب النتائج المبينة في الجدول مهمة هذه اللجنة تقوم بوضع الخطط و البرامج للاتصال ببيئات الجمهور المختلفة .

أما فيما يخص العبارة رقم 44 فإن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أنه يتم الاتصال بوسائل الاعلام المناسبة و تزودها بالمعلومات اللازمة خاصة في المناسبات المختلفة من خلال نشر الحقائق و المنجزات و الخطط المستقبلية.

فالعلاقات العامة تأخذ إهتماما لدى المؤسسة حيث تهدف في التأثير في المجتمع المحلي لموضوع الاعاقة وتحقيق القبول و التواصل معه، أما فيما يخص العبارة الأخيرة رقم 45 فإن المؤسسة لا تقوم بدراسة إتجاهات الرأي العام و تحليلها و قياسها نحو المؤسسة ، نظرا لنقص الإختصاص الاعلامي بالمؤسسة .

46. إرتباط نجاح العلاقات العامة مع نجاح المؤسسة

حسب إجابات غالبية المبحوثين فان هناك إرتباط كبير بينهما مادامت العلاقات العامة هي الجهود المخطط لها من خلال ادارة المؤسسة تهدف الى تفاهم متبادل مع المؤسسة و الجمهور الداخلي للعاملين و الخارجي المتمثل في المجتمع العام لتحقيق القبول بينهما فلا يمكن لمؤسسات المعاقين ان تقوم بدورها ما لم يكون لها صدى عام في المجتمع و الرأي العام للاهتمام بالاعاقة وواقع هذه الفئات ميدانيا لتحسيد قضاياهم و المساهمة في تنمية المعاقين نحو الافضل.

حيث يقوم جهاز العلاقات العامة بتحديد الاهداف و توفير البيانات اللازمة ووضع الخطط الهادفة لتحقيق اهداف المؤسسة و من ثمة كسب تايد المجتمع العام.

سابعاً . في مجال إتخاذ القرارات في المؤسسة

جدول رقم (28). يوضح مجال إتخاذ القرارات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
47	تحرص على توفير المعلومات اللازمة و الدقيقة لاتخاذ القرار المناسب.	0.86	0.353	1
49	تحصل على نتائج أفضل للقرارات عندما تعتمد على الاختيار بين البدائل للوصول للأهداف.	0.84	0.368	2
48	تقوم بمشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات بجدية عالية.	0.69	0.465	3

يوضح الجدول رقم 28 المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية مجال إتخاذ القرارات في المؤسسة ميدان الدراسة حيث تمثل العبارة رقم 47 المرتبة الأولى وفق متوسط حسابي مقداره (0.86) أما العبارة الثانية رقم في المرتبة الثانية 49 بمتوسط حسابي مقداره (0.84) أما العبارة رقم 48 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (0.69).

حيث تشير النتائج أن المؤسسة تقوم بالحرص على توفير المعلومات اللازمة و الدقيقة لاتخاذ القرار المناسب فباعتبار أن عملية اتخاذ القرار و الاختيار المدرك بين العديد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة حيث لابد من توافر المعلومات و البيانات اللازمة عن المشكلة المراد إتخاذ القرار فيها و من ثمة إستعراض البدائل للوصول لإتخاذ القرار كخطوة نهائية.

أما العبارة رقم 49 بالمرتبة الثانية حيث إتفق المختصون على أن المؤسسة تصل لأفضل القرارات عندما تعتمد على الاختيار بين البدائل للوصول للأهداف اي الاهتمام الكامل بكل البدائل المطروحة بمعرفة إيجابيات و سلبيات كل بديل و من ثمة معرفة أي البدائل الأكثر قدرة على التطبيق و الاسهام في حل المشكلة بطريقة عقلانية وواقعية.

أما فيما يخص العبارة رقم 48 بالمرتبة الثالثة فإن تدني مستوى المتوسط الحسابي يؤكد عدم قيام المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات بجدية عالية، بمعنى أن المؤسسة تقوم بعملية إتخاذ القرار بصورة فردية فقط دون اشراك الموظفين في ذلك أي أن هناك تحيز في إتخاذ القرار دون الرجوع الى الجماعة في الاختيار.

السؤال رقم 50.العلاقة بين إتخاذ القرار و حل المشكلة الادارية

حسب إجابات الباحثين على السؤال رقم 50 فإن هناك علاقة كبيرة بين المشكلة و اتخاذ القرار حيث أنه حين الربط بين اتخاذ القرار و حل المشكلات إنما يعني ذلك أن أي مشكلة المراد حلها لابد من إتخاذ القرار بشأنها .و عموما فانه حسب اجابات الباحثين يمكن حل المشكلة من خلال وصف و تحليل أسبابها ووضع البدائل و تقييم هذه البدائل و إختيار أحدها و تنفيذها و تقييمه و هو بذلك يكون أمام عملية اتخاذ القرار.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الرابع المتعلق بعمليات و وظائف
الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين

جدول رقم (29). يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات و وظائف الادارة
في مؤسسات رعاية المعوقين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	مجال التنظيم الاداري	12.25	3.27	1
2	مجال التخطيط	5.68	1.73	2
3	مجال التوظيف و التدريب الاداري	4.43	1.85	3
4	مجال التوجيه و الرقابة الادارية	2.97	1.27	4
7	مجال العلاقات العامة	2.82	1.32	5
5	مجال التنسيق و الاتصال الاداري	2.44	0.88	6
8	مجال إتخاذ القرارات	2.38	0.84	7
6	مجال التمويل و الميزانية	1.72	0.56	8
	المجال الكلي	4.33	1.46	

يمثل الجدول رقم (29) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لعمليات ووظائف الإدارة في مؤسسات رعاية المعوقين حيث جاء بالمركز الأول مجال التنظيم الاداري إذ بلغ المتوسط الحسابي (12.25) و جاء بالمركز الثاني مجال التخطيط إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.68) ثم جاء بالمركز الثالث مجال التوظيف و التدريب الاداري و قد بلغ المتوسط الحسابي (4.43) أما المركز الرابع فكان لمجال التوجيه و الرقابة الادارية بمقدار متوسط حسابي(2.97) كذلك المركز الخامس لمجال العلاقات العامة بمتوسط حسابي قيمته (2.82) أما عن مجال التنسيق و الاتصال الإداري فقد احتل المركز السادس بمتوسط حسابي (2.44) أما فيما يخص مجال إتخاذ القرارات فقد بلغ مقدار المتوسط الحسابي (2.38) و في المركز الاخير مجال التمويل و الميزانية بمتوسط حسابي بلغ (1.72) أما المتوسط الكلي لجميع المجالات عمليات و وظائف الإدارة في ميدان الدراسة فقد بلغ(4.33).

من النتائج المبينة في الجدول رقم (29) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات ووظائف الإدارة في مؤسسات رعاية المعوقين حيث تشير المتوسطات الحسابية الى أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع ممارسة العمليات و الوظائف في مؤسسات المعوقين ميدان الدراسة قد بلغ (4.33) والتي تشير أن هذه المؤسسات يطبقون الوظائف الادارية بشكل عال و جيد.

ولقياس درجة ممارسة العمليات و الوظائف الادارية استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قد حل بالمركز الأول مجال التنظيم الاداري و يشير إلى أن المختصون في المؤسسة ميدان الدراسة قد أجمعوا أن التنظيم يعد في غاية الأهمية في المؤسسة و مقدار المتوسط الحسابي يوضح ذلك (12.25) فعن طريق التنظيم تتحدد المسؤوليات و الاختصاصات و الواجبات و مجموعة الانشطة التي يجب عليه القيام بها كل مختص في المؤسسة حيث أن خصوصية و طبيعة عمل رعاية المعاقين تفرض إختيار أفراد مؤهلين بالدرجة الأولى بالعمل الانساني مع هذه الفئات ميدانيا بحساسية شديدة.

ربما هذا التفسير الذي جعل من مجال التنظيم الإداري مهم جدا في المؤسسات لأنهم يشكلون فريق متخصص مهمته الأولى هو التكفل بالمعاق و محاولة إستغلال أقصى ما يملك من قدرات لتحقيق التكيف الإجتماعي.

و هم بذلك يشكلون تنظيم فعال و توحيد شامل بين الجهود الفردية و الجماعية لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المشتركة مع هذه الفئة ميدانيا، أما فيما يخص مجال التخطيط بالمركز الثاني بمقدار متوسط حسابي (5.68) ذو قيمة مهمة و هذا يشير إلى أنه وظيفة مهمة من وظائف الإدارة في المؤسسة لا يعد مهما فحسب بل أن له أولوية في الإدارة بإعتباره الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف و تعبئة الطاقات بأنواعها من أجل تحقيق هذه الأهداف لنجاح المؤسسة.

أما عن مجال التوظيف و التدريب الإداري بمتوسط حسابي مقداره (4.43) فقد احتل المركز الثالث حيث تقوم المؤسسة بتدريب العاملين و تاهيلهم بصورة مستمرة في الكفاءة على المستوى الفردي و المؤسساتي التنظيمي ككل.

أما بالنسبة للمركز الرابع فهو مجال التوجيه و الرقابة الادارية بمتوسط حسابي مقداره (2.97) حيث تبين النتائج أن المؤسسة تقوم بإرشاد و توجيه المرؤوسين و الإشراف عليهم أثناء العمل مع المعاقين لتنفيذ الأوامر الإدارية و كذا وظيفة الرقابة التي تهدف إلى جعل أهداف العمل ملائمة للخطة المرسومة للمؤسسة وهو تقبل المعاق و تقديم له سبل الخدمات الاجتماعية.

أما بالنسبة للمركز الخامس فهو للعلاقات العامة حيث تركز مؤسسات المعاقين ميدان الدراسة على وظيفة العلاقات العامة من خلال انشاء خطوط مفتوحة و متبادلة الفهم و القبول بين المؤسسة و الجمهور الخارجي كما تهدف العلاقات العامة الى معرفة الرأي العام تجاه قضايا المعاقين و اتجاهاتهم نحوهم. كما وقد احتل مجال التنسيق و الإتصال الإداري المركز السادس فبعد تحديد الأهداف و التخطيط لها تأتي مرحلة التنسيق بين جميع الأنشطة في المؤسسة لتسيير البرامج و الخدمات داخل المؤسسة و تحقيق الاهداف بصورة مشتركة لتسهيل سبل الإتصال الاداري الذي من الضروري وجود غاية من الإتصال للوصول الى تحقيق اهداف مؤسسات المعاقين

أما عن مجال إتخاذ القرارات في المؤسسة فقد كان بمقدار متوسط حسابي (2.38) حيث لا تخلو أي مؤسسة من عملية اتخاذ القرار باعتبارها جوهر الوظائف الادارية فادارة مؤسسات المعاقين ميدان الدراسة تتبع مجموعة من الخطوات العملية و العلمية لصناعة القرار من خلال معرفة مواطن الضعف و القوة داخلالبناءات و العمليات التنظيمية للمؤسسة و هذا يدل أن هذه المؤسسة تعتمد بشكل مقبول عملية إتخاذ القرار من خلال المشاركة في وضع السياسة و البرامج و العمليات الإدارية و الوظيفية . أما فيما يخص مجال التمويل و الميزانية فقد كان في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متدني مقارنة مع باقي المتوسطات و المجالات و هذا يعني عدم رضى العاملون في المؤسسة على وظيفة التمويل و الميزانية باعتبارها لازالت لا ترقى لمستوى اشباع حاجات العاملين للنقص الواضح على مستوى التمويل و الصعوبات التي تعيق الموارد المالية للمؤسسة.

5. عرض بيانات الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه المختصين من وجهة نظرهم و قد تم تطبيق إستمارة المقابلة حيث أن أهمية التعرف على المعوقات التي تواجه المختصين لإحداث التغيير المأمول حيث أن المتابع لهذه الخدمات و البرامج و العمليات ووظائف الادارية يجد أن هناك العديد من المعوقات و نتائج المقابلة مع المسؤولين توضح المحاور المتعلقة بالعراقيل المادية و المالية و البشرية و التشريعية و الاجتماعية و كانت النتائج مايلي:

المحور الأول. العراقيل المادية و المالية

إذا انطلقنا من التطور الذي حدث حالياً تحديداً مما نتج عنه إرتفاع الوعي و الإدراك المجتمعي تجاه قضية المعاقين على كافة الجوانب سواء تقبلهم في المجتمع أو إحقاق حقوقهم هذا من الزاوية الإنسانية أما الزاوية الأخرى فتتبع مشكلات و عراقيل مادية و مالية تعترض عمل المختصين في المؤسسة.

- حيث أن هناك قصور واضح في التجهيزات و المعدات اللازمة للقيام بالعمل داخل المؤسسة و على الرغم من الإهتمام بالخدمات الاجتماعية إلا أن هناك الكثير من المشكلات و العراقيل التي تحد من فاعليتها حيث تعاني المؤسسة من عدم تطوير وسائل التدريب مع عدم وجود خطة عمل أو منهاج يتبعه هؤلاء مع المعاقين.

- عدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسة لمواجهة الإجراءات المؤسساتية و تسهيل مهمة العمليات

الادارية للعاملين في المؤسسة. السؤال رقم 1

- كما تعاني المؤسسة من مشكلة التمويل حسب إجابات الباحثين حيث هناك تعقيد في تسيير الموارد المالية إضافة الى تخبطه في جملة من الاشكالات التنظيمية و الهيكلي إذ تعاني من ضعف مستمر في الميزانية الأمر الذي يؤثر سلبيا في قدرتها في تحقيق اهدافها على الوجه المطلوب. السؤال رقم 2

- حسب إجابات الباحثين و الدراسة الاستطلاعية لا توجد صعوبة تنظيمية بين العاملين و تواجه مشكلات لأن التشاركية في المؤسسة كعمل فريقي لم تأثر عليها هذه العراقيل. السؤال رقم 3

- الامكانيات غير مستخدمة الاستخدام الامثل بالإضافة الى عدم وجود مصادر متجددة للميزانية لأن هذه الأخيرة الوزارة الوصية هي المسؤولة على ذلك. السؤال رقم 3

- كما أن إستفادة المعاقين من الموارد المالية ذات تدخل محتشم مقارنة مع احتياجات الفئة ميدانيا و تنوع ظروف الاعاقة و عدم تجانس الحالات تتطلب دراسة علمية لاخذ بعين الاعتبار إحتياجات الفئة.

السؤال رقم 3

- عدم إستطاعة بعض المؤسسات ميدان الدراسة إستيعاب جميع الحالات التي تحتاج للتكفل و التأهيل و التدريب أو أن الخدمات غير كافية و في الوقت نفسه تحتاج بعض المؤسسات ميدان الدراسة الى المزيد من الدعم لكي تستطيع الارتقاء بخدماتها بالشكل المطلوب. السؤال رقم 3

المحور الثاني. العراقيل البشرية

- عدم كفاية المختصين مشكل كبير تعاني منه مؤسسات ميدان الدراسة سواء تعلق الامر بالمؤلات العلمية أو التخصص الميداني أو من ناحية التوظيف حيث أن هناك نسبة كبيرة من المختصين في المؤسسة متعاقدين معها يحتاجون الى آذان صاغية من الهيئات الوصية للادماج و التوظيف. السؤال رقم 4

- لا يوجد مشكل في التوافق بين المختصين و الاداريين لانه في الغالب نفس المختصين هم من يقومون بالعمل الاداري فقط يحتاج الأمر بصفة مستمرة إلى التدريب. السؤال رقم 5

- عدم وضع تصورات مستقبلية واضحة المعالم للادارة الحديثة إذ يؤثر ذلك في تحقيق المؤسسة لأهدافها و عدم السعي إلى تطويرها بصورة دائمة و مستمرة و طبعا كما ذكرنا سابقا هذا الأمر مرتبط بالتمويل و الموارد

المالية. السؤال رقم 6

- عدم توفر الاحصاءات و المعلومات الدقيقة في المؤسسة و افتقادها حتى الى قاعدة بيانات احصائية مما ينجم عنه صعوبة التمكن من الوصول بصورة واقعية لاهداف و سياسة المؤسسة. **السؤال رقم 7**
- ضعف و نقص التنسيق الواعي بين مؤسسات المعوقين ميدان الدراسة رغم إشتراكهم التام في نفس الهدف هو رعاية المعاقين. **السؤال رقم 8**

المحور الثالث. العراقيل التشريعية

- تعمل مؤسسات ميدان الدراسة وفق تشريعات تضعها الوزارة الوصية و تصبح واجبة الاداء و التنفيذ لهذه المؤسسات و لا يجوز الخروج عنها و رغم ان هذه التشريعات ترتب حقوقا وواجبات للعاملين و المعاقين و المؤسسة إلا أنها من جانب آخر تشكل إطارا يقيد العمل داخل هذه المنظمات اذ تشكل تأثيرا في أسلوب التنظيم الاداري في اداء اعمال المؤسسة لتحقيق اهدافها. **السؤال رقم 9**

- بالرغم من مرونة التشريعات الاجتماعية الخاصة بتسيير العمل في المؤسسة ومن الضرورة تغيير التشريعات حتى تتواءم مع التغييرات الاجتماعية السريعة و التي تتطلب إستحداثا مستمرا لأنماط الرعاية و الخدمات الاجتماعية في المرحلة الراهنة و المستقبلية **السؤال رقم 10**

- عدم الوضوح الكلي للوائح بالمؤسسة للعاملين مع عدم وجود مرونة في تنفيذها مما يؤدي الى صعوبة في تحقيقها. **السؤال رقم 11**

- عدم الجدوية في تنفيذ اللوائح و القوانين من قبل العاملين الامر الذي يترتب عليه عدم الفاعلية في بلوغ الاهداف المبتغاة السؤال رقم 12.

المحور الرابع. العراقيل المجتمعية

- الى جانب غياب المعلومات و الحاجة الى توثيقها ضعف التغطية الاعلامية لبرامج و أنشطة هذه المؤسسات و هذا يتطلب أهمية و كبيرة و درجة عالية من الاقتناع. **السؤال رقم 13**
- ضعف الوعي المجتمعي بأهمية النشاطات و البرامج و الفعاليات و أعمال مؤسسات رعاية المعاقين حيث يقتصر ذلك إلا في إحياء المناسبات الخاصة، ضعف الاتجاه نحو التطوع. **السؤال رقم 14 و السؤال رقم 15.**

ثانيا. نتائج البحث و الإقتراحات و التوصيات

1. عرض نتائج البحث و مناقشتها في ضوء الفرضيات

بما أن الفرضيات تعد من العناصر الهامة في اعداد اي بحث علمي إذ يجب على الباحث في ضوء المنهج العلمي أن يقوم بوضع الفرضية أو الفرضيات التي يعتقد بأنها تؤدي إلى تفسير مشكلة دراسته حيث تنبثق أهمية الفرضية عن كونها النور الذي يضيء طريق الدراسة و يوجهها بإتجاه ثابت.

ووفقا لذلك فان بناءا على الدراسة النظرية تم طرح فرضيات فرعية للسير بمقتضاها في المعالجة النظرية في الجانب النظري لمحاولة فهم المشكلة أو الظاهرة المدروسة حيث تم القيام بجمع المعلومات و البيانات ذات الصلة بالموضوع في جانبه النظري و عند المحاولة لتقديم و تنظيم النتائج بطريقة ذات معنى في الجانب الميداني كان لزاما علينا وضع الفروض في إطار التفسير من خلال أدوات البحث العلمي الاستبيان و المقابلة فكانت النتائج مبينة كما يلي.

مناقشة النتائج بالفرضية الفرعية الأولى : " تلتزم مؤسسات رعاية المعوقين كممارسة مهنية بخصائص و أسس و أهداف خاصة لأداء مهامها في إطار فلسفة و طرق و أدوار الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة."

حيث تبين الدراسة النظرية أن الخدمة الاجتماعية تلعب دورا كبيرا في رعاية المعاقين و تجسد هذا الدور من خلال فلسفة و أهداف الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة كنتيجة حتمية لمواجهة مشكلات المعوقين و محاولة دمجهم كطاقة منتجة و إيمانا من المجتمع بقدرة المعاق على التغيير و كذا أدوار الخدمة الاجتماعية في رعاية المعوقين و المتمثلة في الدور الوقائي و العلاجي و الإنمائي من خلال تخطيط برامج و أسس و مبادئ على أسس علمية سليمة لتتقدم في شكل خدمات تهدف إلى رعاية المعاق و كما ترجع أهمية الخدمة الاجتماعية في المؤسسات إلى دور الأخصائي الاجتماعي في العمل الفردي لتنفيذ الخطط الموضوعة لصالح المعاق لتحقيق أهداف المؤسسة .

كما تبين من خلال نتائج الدراسة في جانبها الميداني و تحليل البيانات أن المختصين يؤكدون على أن مؤسسات رعاية المعوقين بالمسيلة تلتزم كممارسة مهنية بخصائص و أسس و أهداف خاصة لأداء مهامها في إطار فلسفة و طرق و أدوار الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة، و المؤشرات الهامة التي اعتمدت عليها الفرضية الفرعية الأولى كانت نتائجها كما يلي:

تبين معطيات الجداول و النتائج الميدانية المتوصل اليها، أن هناك خصائص و أسس مؤسسات رعاية المعوقين في إطار الخدمة الاجتماعية يمكن الكشف عنها من خلال :

أولاً. يوضح ذلك حيث يتم توجيه سلوك هؤلاء العاملين و توزيع مهامهم في المؤسسة بنسبة 95.2% من أجل إنجاز اهداف محددة، كما أنه يتم تصميم الأهداف في المؤسسة بشكل يخدم المعاقين بالنسبة الممثلة ب 93.6% والجدول رقم (6)

ثانياً. هناك خصائص في مؤسسات رعاية المعوقين و الجدول رقم (7) يوضح ذلك و يمكن الكشف عنها من خلال نتائج المؤشرات التالية :

- تتبع المؤسسة نظام الترابط و الانتظام في العمل و يشكلون فريق مميز في تحقيق وحدة الهدف مع المعاقين و خدماتهم في المؤسسة من خلال النسبة 92% .

- يؤكد المختصون أن المؤسسة تتبع مبدأ تقسيم العمل و الذي يتم من خلال القيام بمهام مختلفة تتمثل في تخصيص دقيق للدور و الوظائف الاجتماعية ليتم تقديمها بوضوح و بصفة مترابطة. بنسبة 88%

- يؤكد المختصون على وجود هيكل تنظيمي يصف تدرج الوظائف في المؤسسة لتحقيق صفة التدرج و الاحترام في أداء الوظائف في المؤسسة و النسبة الممثلة بنسبة 72.8% .

- كما يتفق المختصون بأن هناك قانون ينظم العمل داخل المؤسسة من حيث حرص هؤلاء، على ضبط تسيير العمليات الادارية داخليا و أخرى خارجية من الهيئات الوصية. و النسبة الممثلة 73.6%.

ثالثاً. هناك مبادئ تعتمد عليها مؤسسات رعاية المعاقين و الجدول رقم (8) و يمكن الكشف عنها من خلال النتائج التالية:

- يؤكد الباحثون أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المعاقين في وضع البرامج بالنسبة الممثلة 83.2%.

- كما تعتمد المؤسسة على سياسة المشاركة في التخطيط لرعاية المعاقين و الممثلة لاتخاذ القرارات التي تناسبهم بهدف مساعدتهم على حل مشكلاتهم بنسبة 76.8%

- اتفقت افراد العينة انه لا يتم مسايرة المؤسسة للحاجات المتجددة للادارة في رعاية المعاقين لان تسطير الاهداف يتم من خلال الامكانيات المتاحة و فقط السؤال رقم 9 يوضح ذلك.

رابعاً. هناك أهداف الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين و الجدول رقم (9) يوضح ذلك و يمكن الكشف عنها بالنتائج التالية :

- إن غالبية افراد العينة و الممثلين بنسبة 71.2% اتفقوا على أن المؤسسة تحرص على مراعاة التخصص العلمي المناسب في تقديم الخدمات للمعاقين.

- كما أكد المختصون بنسبة 66.4% انه يتم توعية الاسر بمستوى أبناءهم .
- كما عبرت نسبة 72.8% على انه لا يتم حل مشكلات المعاقين بصورة فردية
- خامسا. هناك أدوار الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين و يمكن الكشف عنها بالنتائج التالية
- أ. هناك خطوات برامج الخدمة الاجتماعية لرعاية المعاقين بالمؤسسة و الجدول رقم (10) يوضح ذلك
- تبين النتائج أن ميدان الدراسة يهتم بعدة برامج و خطوات لرعاية المعاقين تتمثل في:
- مرحلة الدراسة الاجتماعية للمعاقين كدراسة قبلية بنسبة 62.4%
- مرحلة التشخيص و تصميم خطة للعمل مناسبة لقدرات المعاقين بنسبة 71.2%
- تقديم البرامج و الخدمات الاجتماعية المناسبة بنسبة 78.4%
- مرحلة تقييم كمرحلة لتحديد مدى إستفادة المعاقين من الخدمات و درجات التحسن وفقا للاستفادة و النسبة المعبر عنها 47.2% توضح أن هناك من المختصين لم يتفقوا على مرحلة التقييم لأن الامر يحتاج الى دراسات فردية في تقييم .
- ب. يوضح الدور الوقائي و العلاجي و الإنمائي للخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين و الجدول رقم (11) يوضح ذلك و يمكن الكشف عنها في النتائج التالية :
- 1. هناك التزام بتزويد البرامج الوقائية للأسرة و المجتمع من طرف المختصين النسبة 64.8% توضح ذلك.
- 2. إن غالبية أفراد العينة اتفقوا أن المؤسسة تقوم بالدور العلاجي للمؤسسة (السؤال رقم 15) يوضح ذلك بتقديم خدمات إجتماعية للمعاقين من خلال:
- التأكيد على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح.
- وجود جهاز إداري متكامل يقوم فيه المختصون بدور التدخل المهني حيث تمثل الخدمة الاجتماعية في البناء التنظيمي للمؤسسة أدوارا مهنية لتحقيق أهدافها.
- التزام المؤسسة بالنظام الاساسي و باللوائح التنظيمية التي تحدد شروط الاستفادة من خدماتها.
- الاتسام بالمرونة الديناميكية في التعامل مع احتياجات المعاقين و المحيط الاجتماعي العام للرعاية.
- 3. أكد أفراد عينة البحث أن المؤسسة لا تقوم بالدور الإنمائي و التخطيطي لعمل المؤسسة بصورة مباشرة و إنما تقوم باعداد و تخطيط بعض البرامج رعاية المعاقين و النشاطات بالانفتاح على البيئة و المحيط الخارجي (السؤال رقم 16) يوضح ذلك.
- 4. أما عن مستوى تحسن الحالات حسب شهادة المختصين من حيث اكتساب الخدمات و البرامج فهو بمستوى متوسط كما ذكرنا فيما سبق لأن هذا التحسن مرتبط بعدة متغيرات متعلقة بإمكانات المؤسسة

و مدى الإكتشاف المبكر للحالات و أيضا مدى تعاون و متابعة الأسر في تحقيق التوافق لمصلحة المعاق (السؤال رقم 17) يوضح ذلك .

سادسا. بالنسبة لدور الاحصائي الاجتماعي الاداري و يمكن الكشف عنه بالنتائج التالية :

أ. القيم الفنية لممارسة الاحصائي الاجتماعي للمؤسسة و يمكن الكشف عنه بالعناصر التالية

1. التفاعل بين الفريق المهني و المعاق في المؤسسة (السؤال رقم 18) و نتائج المؤشرات كما يلي:

- اتفقت غالبية افراد العينة على وجود صعوبة في التفاعل بين الفريق المهني و المعاق أثناء الممارسة المهنية حيث تم حصرالصعوبات في جملة من العناصر هي :

- عدم التكفل المبكر بالحالات الواردة للمؤسسة يعرقل عملية توافقيهم الاجتماعي مع برامج المؤسسة.

- صعوبة تصنيف الحاجات التعليمية الخاصة و النوعية للاطفال و المراهقين المعاقين.

- نقص الوسائل و إمكانات متابعة المعاقين.

- عدم كفاية التخصصات المهنية في المؤسسة لملاءمتها مع احتياجات المعاق .

- عدم وجود مقاييس مقننة لمواجهة مشكلات المعاق.

- بعد التواصل الاسري يزيد من صعوبة نجاح التكيف النفسي و الاجتماعي لهم .

2. مساعدة المؤسسة لتكوين إتجاهات ايجابية للفريق المهني للتكفل بالمعاقين (السؤال رقم 19)

- تبين النتائج أن مفهوم الإتجاهات الايجابية لديهم غير واضح و غير مفهوم كما أن أفراد عينة البحث يعانون من نقص الوسائل و الإمكانيات التي من شأنها التأثير بالسلب و الإيجاب في تحسين صورة هذه الإتجاهات.

- إتفقت غالبية المبحوثين أن الخبرة في إتخاذ القرارات التي تخص المعاق (السؤال رقم 20) يتم في التشخيص و وضع البرامج بناء على إمكانات المعاق و المؤسسة حيث تعتمد على ما يلي

- إتاحة الفرصة لهؤلاء للرعاية كحق قانوني و إجتماعي قبل ان يكون انساني بالدرجة الاولى.

- لا بد بالاحاطة الدقيقة على جوانب العجز من أجل التكفل الخدماتي .

- تحليل العمليات و البرامج قصد وضع خطة شاملة لإستفادة المعاقين من المؤسسة.

- التوفيق بين احتياجات المعاق و الإمكانيات و الفرص المكفولة.

ب. القيم المهنية لممارسة الاحصائي الاجتماعي في المؤسسة و (الجدول رقم 12) يوضح ذلك و نكشف عنه بالنتائج التالية :

- إن غالبية افراد العينة اتفقوا على تركيز و اهتمام الاحصائي الاجتماعي على الفروق الفردية في اختيار ووضع البرامج للمعاقين بالنسبة الممثلة 87.2% .

- حسب إجابات غالبية العينة لا يوجد هناك حرية كبيرة في ممارسة العمل الاجتماعي في المؤسسة بحكم ان هذه المؤسسات مهمتها هو التكفل بحالات الاعاقة أما العمل الاجتماعي عامة يدخل ضمن النشاط الجموعي في مجال الاعاقة (السؤال رقم 22) يوضح ذلك.

- إتفقت عينة البحث على عدم قدرة المختصين على التعرف على ادوار الفريق المهني و يظهر ذلك من عدم توافر الادراك الواضح لكل عضو في الفريق للزامية تحقيق التوافق بين دوره و لأدوار التخصصات الأخرى و يتم ذلك فقط من باب الرقابة و التنظيم الاداري للمهام . (السؤال رقم 23) يوضح ذلك.

ج. تبين النتائج أن الاحصائي الاجتماعي يقوم بتحديد الهدف من العمل ضمن الفريق التربوي و المهني للتعامل مع المعاق و النسبة الممثلة هي 84% كما عبر أغلبهم من خلال الاجابات بنسبة 80% على توفير القيادة لأعضاء الفريق لتنفيذ الأدوار المهنية و(الجدول رقم 13)

-تأكد إجابات أفراد العينة على عدم قدرة المختصون باقتراح آليات و إستراتيجيات جديدة للمؤسسة و إنما يتم ذلك من خلال الوزارة الوصية كما ان هناك تقييد بإحترام السلم الاداري بالمؤسسة. السؤال رقم 26.

سادسا. الخدمات الاجتماعية المقدمة للمعاقين في المؤسسة : (السؤال رقم 27) يوضح ذلك و نكشف عنه بالنتائج التالية حيث حدد غالبية المختصون الخدمات المقدمة في المجال الاجتماعي و الصحي و النفسي كما يلي:

- الخدمات المقدمة في المجال الاجتماعي من خلال القيام بالبحوث الاجتماعية - المساعدة الاجتماعية و حل مشكلات المعوقين الايواء - التنسيق مع الأولياء - منحة التمدرس - الاطعام- النقل المدرسي و المحفظة المدرسية.

- الخدمات المقدمة في المجال الصحي من خلال التلقيح - الفحص و الأدوية - التأمين الصحي - بطاقة الاعاقة السهر على صحة المعاق في المؤسسة و المتابعة الدورية لصحة المعاقين

-الخدمات الاجتماعية المقدمة في المجال النفسي بالمتابعة النفسية والتكفل بالمعاق في المجال الأرتفوني و التربوي

- كما تبين النتائج أن هناك تحسن نسبي ملحوظ مقارنة مع الظروف التي تقدم بها المعاق للمؤسسة خاصة في المجال الاجتماعي و التكوين و الإكتساب و تحقيق الإستقلالية كما تم دمج بعض المعاقين في عالم الشغل بعد التأهيل المهني و نتائج (السؤال رقم 28) توضح ذلك .

- إتفقت كل أفراد العينة أن الأخصائي الاجتماعي لديه القدرة على إنجاز المهام الإدارية إضافة الى تأهيله عمليا في المجال الاجتماعي و التعليمي و الإداري هذه المهام يمكن القيام بها في ميدان الدراسة فيما يلي: و نتائج (السؤال رقم 29) توضح ذلك.

- القيام بتنفيذ سياسات و برامج المؤسسة و إجراءاتها.
- القيام بالمتابعة و التقييم سواء للعاملين أو الأعمال التي يقوم بها.
- الإشتراك في توزيع المسؤوليات في جهاز المؤسسة.
- تقدير مدى قابلية الخطط للتطبيق .
- وضع الاولويات و إتخاذ القرارات و استخدام السلطة.
- إستخدام تقنيات الإتصال مع العاملين.

استنتاج عام لنتائج الفرضية الفرعية الأولى

إن محاولة البحث في أهداف الخدمة الاجتماعية في مؤسسات المعاقين يتبين لنا من حيث النتائج ان الاهتمام بهذه الفئة ميدانيا نابع من أهمية و أهداف الخدمة الاجتماعية مع المعاقين فهي نتيجة حتمية لمحاولة الاستفادة من قدرات المعاقين و مساعدتهم عل مواجهة مشكلاتهم، من خلال فريق متخصص مهمته الاساسية إكساب المعاقين مهارات اساسية لادماجهم وفق برامج و خدمات خاصة لخلق حلقة وصل بين الأسرة و المؤسسة من اجل تهيئة افضل السبل لانشاء بيئة صالحة لتحقيق لهم التكيف النفسي و الاجتماعي . و من خلال تحليل الجداول المرقمة من(6-7-8-9-10-11-12-13) و التي تخص خصائص و أسس رعاية المعوقين في إطار الخدمة الاجتماعية فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول أن الخدمة الاجتماعية تؤمن ايمانا عميقا بامكانية مساعدة المعاقين إنطلاقا من عدة حقائق أساسية في مجموعها، تكون فلسفة العمل مع المعاقين لتنعكس هذه الحقائق في برامج و خدمات تعمل على إستثمار ما تبقى لديهم من قدرات و إمكانيات و العمل على إعادة تكيفها الإجماعي و النفسي بحيث يصبحون أعضاء قادرين على الإنتاج في المجتمع .

حيث تقوم الخدمة الاجتماعية كممارسة ميدانية في مؤسسات ميدان الدراسة بمساعدة المعاقين بأسلوب علمي أي اخضاع مشكلاتهم للدراسة العلمية الواعية للتعرف على عواملها و ترتيب الحلول الملائمة ميدانيا من خلال الجهود المهنية المتخصصة، على أن تكون هذه المؤسسات ذات خصائص و مبادئ ادارية تتوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدمها للمعاقين و نوعية الاعاقة و الاهداف المراد الوصول اليها في المؤسسة و الجداول (6-7-8) توضح ذلك .

من خلال تحديد مشكلاتهم و احتياجاتهم و تقديم الخدمات الاجتماعية على ضوءها حيث تتبع في ذلك نظام متكامل تنظيمي مع فريق من المختصين لتوفير فرص التعليم لهم و الرعاية الصحية و الاجتماعية و النفسية من خلال تقديم خدمات اجتماعية متكاملة و منسقة و منظمة، تمارس فيها الخدمة الاجتماعية أدوارا مهنية وقائية و علاجية و تنموية إنشائية و نتائج الجداول(9-10-11) و الاسئلة المعبر عنها توضح

ذلك، حيث يلعب الاختصاصي الاجتماعي دورا كبيرا في تدعيم وتطوير هذه الخدمات مع توحيد الجهود فيما يعزز التعاون المشترك بين المختصين و الغرض من ذلك هو الوصول للاهداف التي تصب في خانة توفير الرعاية المثلى و الخدمات المتكاملة للمعاق مع العمل على تدريب العاملين و رفع مستويات أدائهم و خدماتهم اتجاه المعاق، كما أن هؤلاء المختصون يقومون بممارسة مهامهم باستخدام طرق مهنة الخدمة الاجتماعية العلمية و يتقيدون بالمبادئ التي تخص المهنة و هذا الاعداد المهني لهؤلاء هو الذي يسمح لهم بهذا الدور و لذلك يتطلب منهم أن يكون لديهم مهارات فنية و مهارات إنسانية و فكرية و قيم مهنية تساعدهم على النجاح في العمل مع المعاقين ميدانيا و الجدول رقم (12- 13) و الأسئلة المعبر عنها توضح ذلك، كما يتم تقديم الخدمات الاجتماعية المقدمة في المركز تتم في المجال الاجتماعي و المجال الصحي و المجال النفسي هذه البرامج الميدانية التي تتنوع كتنوع احتياجات المعاقين و السؤال المعبر عنه رقم 27 يوضح ذلك .

و من خلال هذا العرض يتبين لنا أنه يتم التزام مؤسسات رعاية المعوقين ميدان الدراسة كممارسة مهنية بخصائص و أسس و أهداف خاصة لأداء مهامها في إطار فلسفة و طرق و أدوار الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة وانطلاقا من النسب المبينة سابقا و التي تؤكد وجود مضمون هذه الممارسة المهنية ضمن البرنامج الميداني و تطابقها بصورة مقبولة مع البعد النظري و هذا يعني أن الفرضية الفرعية الاولى محققة و مثبتة بشكل جيد.

مناقشة النتائج بالفرضية الفرعية الثانية: " تمثل الادارة في الخدمة الاجتماعية تلك الجهود التي تعمل وفق منهج علمي للاستفادة من الموارد و الامكانيات المتاحة لتحقيق برامج و أنشطة محددة في مؤسسات رعاية المعاقين " .

لقد تبين من خلال الدراسة النظرية ان الادارة في الخدمة الاجتماعية هي تلك الجهود المقصودة لتحقيق مؤسسات المعاقين أهدافها و استثمار الموارد المتاحة لتحقيق و توفير الخدمات الاجتماعية للمعاقين أي أن عملية الادارة جاءت مطلبا أساسيا لتحقيق أهدافها من خلال عمليات الادارة ووظائفها و التي تعتمد على استثمار العنصر البشري للتعامل مع إحتياجات المعاقين ميدانيا بالاعتماد على موارد المادية و البشرية للمؤسسة فالادارة من منظور الخدمة الاجتماعية تعتمد على فلسفة ومبادئ الخدمة الاجتماعية كممارسة مهنية، حيث تم التركيز في الجانب النظري للدراسة على مفاهيم الادارة في الخدمة الاجتماعية من حيث هي ذات أهمية و أهداف و مقومات و افتراضات اساسية للادارة في الخدمة الاجتماعية لمجال الاعاقة . أما عن نتائج الدراسة في الجانب الميداني فقد تبين أن مضمون الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين هي تلك الجهود التي تمارس ميدانيا من أجل تحقيق أفضل السبل لتحقيق أهداف هذه الفئة ميدانيا ويمكن التأكد من ذلك من خلال النتائج التالية:

أولاً. في ضوء أهمية و خصائص الادارة في المؤسسة. و حتى تتمكن من اختبار هذا المؤشر اعتمدنا على العناصر التالية:

- توضح النتائج أن غالبية الباحثين إتفقوا على أن هناك نقص في مجال كفاية المختصين و الموارد البشرية المتنوعة في المؤسسة حيث كانت النسبة المعبر عنها 54.4% تؤكد ذلك كما أن حجم المهام في المؤسسات يزيد من مسؤولية التكفل و يحتاج أكثر للموارد البشرية في كل التخصصات و (الجدول رقم 14) يوضح ذلك.

- أجابت غالبية أفراد العينة بالنسبة الممثلة في 75.2% على أن هناك تناسب كبير في التخصصات ميدانيا مقارنة مع طبيعة العمل بمعنى تواجد عدة تخصصات ميدانية في المؤسسة يتيح فرص أكثر لمقابلة إحتياجات و مشكلات المعاقين و (الجدول رقم 14) يوضح ذلك .

- تبين النتائج قصور كبير في استيعاب التقنية الجديدة كمدخلات أساسية يفترض أن تعتمد عليها في إنتاج و تداول المعلومات لدعم العملية الإدارية من خلال النسبة الممثلة 76.8% أي عدم إتباع سياسة التجديد و التطوير في إستخدام تكنولوجيات المعلومات من طرف المؤسسة و (الجدول رقم 14). يوضح ذلك

- تبين النتائج أن غالبية الباحثين مع مبدأ السلطة في حدود تنظيم العمل الاداري و إصدار الأوامر في إطار المهام المنوطة بكل فرد ،أما فيما يخص التوجيه فإن كل فرد يعمل ضمن إطار التخصص الذي يقوم به في المؤسسة (السؤال رقم 33).

- فإن غالبية أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بأيام مفتوحة على البيئة المحيطة و على العموم فهي تلخص حسب إجابات الباحثين في المحاور التالية (السؤال رقم 34) يوضح ذلك. من خلال النتائج التالية:

- تتم في اطار التعريف بعمل ودور المؤسسة للمحيط الخارجي.
- من خلال الاطلاع المعاقين على الوسائل المتاحة للاستفادة من الخدمات.
- من خلال التفاعل و التبادل بين مختلف المؤسسات التي تتيح افاق جديدة للمؤسسة
- من خلال دعم الزيارات الميدانية سواء للمعاقين أو المختصين لنقل الخبرات الميدانية.

ثانيا .مقومات الإدارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين و نكشف عنه بنتائج المؤشرات التالية - إتفقت غالبية أفراد العينة بأنه يتم أحيانا تجديد المعارف الادارية بالاجابة على عبارة (أحيانا) و هذا يعني أن هذا التجديد عادة يتم في ميدان الدراسة في التدريب دوريا كمهام لا بد القيام بها في إطار التخصص الميداني (السؤال رقم 35) يوضح ذلك.

- أكد أفراد العينة انه يتم الإعداد التدريبي و إعادة الإكتساب (السؤال رقم 36) يوضح ذلك من خلال:
 - دورات تحسين المستوى المعرفي و الاداري.
 - القوانين و المراسيم الجديدة و البرامج الجديدة المقدمة من الوزارة الوصية.
 - الدورات التكوينية والرسكلة و الايام التحسيسية و الإحتكاك بالادارات في العمل الاجتماعي.
 - الإنفتاح على مراكز و محابر البحث في اطار العمل الاجتماعي و الرعاية الاجتماعية عامة.
 - تنظيم ملتقيات تحسيسية في المناسبات الخاصة بالمعاقين.
- أكدت غالبية أفراد العينة على أن هناك علاقة بين المعرفة الادارية و إتقان المهارات الادارية في العمل الاداري للمؤسسة و حسب رأيهم فإن الخبرة و التربصات المسبقة و إكتساب المعارف الادارية تحسن العمل الاداري. (السؤال رقم 37) يوضح ذلك .
- أكدت النتائج بنسبة 65.6% حرصها على استقطاب الموارد و الكفاءات و يتم ذلك من خلال تنظيم مسابقات توظيف على مستوى المؤسسات لمحاولة تغطية العجز و يتم ذلك من خلال اجراء مقابلات على يد لجنة مؤهلة تشكلها الوصاية من أخصائيين ذوي الخبرة و (الجدول رقم 15) يوضح ذلك.
- ثالثا. هناك أهداف الادارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين و يمكن الكشف عنها من خلال نتائج المؤشرات التالية:
 - أجاب أفراد عينة البحث بنسبة 64.8 % و إتفقوا بأن المؤسسة لا تركز على تنمية الجوانب المعنوية و حل مشكلات العاملين، فمؤسسات الميدان هدفها هو خدمة المعاق بكل جوانب إعاقته بالدرجة الأولى و لكن تحقيق ذلك يخضع لمتغيرات أخرى و (الجدول رقم 16). يوضح ذلك.
 - أما فيما يخص تقوية الروابط بين العاملين في المؤسسة فقد أكدت النتائج من خلال النسبة الممثلة ب 59.2% أن المؤسسة توفر لهم الاطار العام الذي يسهل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين لتحقيق الفاعلية الادارية.
 - تؤكد النتائج على أنه أحيانا ما، تحدث تصادم و نزاعات مما تعيق عملية الاتصال في التنظيم الاداري بالمؤسسة حيث يؤكدون على تواجد بعض هذه المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاداري ووسائله. و(السؤال 41) يوضح ذلك.
- رابعا. خصائص الادارة في الخدمة الاجتماعية لمؤسسات رعاية المعاقين و يمكن الكشف عنها بالنتائج التالية:
 - تبين النتائج أن هناك عدم إتفاق بين المختصين في رأيهم إزاء إتسام الإدارة بالمرونة التنظيمية للعمل مع المعاقين فقد أكدت أفراد العينة بالنسبة الممثلة ب 69.6% على ذلك و (الجدول رقم 17) يوضح ذلك.

- كما أثبتت النتائج من خلال النسبة المعبر عنها 78.4% أن هناك تخطيط لأهداف المؤسسة بما يناسب المعاقين و رعايتهم لأن سبب تواجد هذه المؤسسات هو رعاية المعاقين و التكفل بهم، و لا يتم ذلك إلا من خلال قوانين و لوائح و سياسات تحدد نظام العمل في رعاية المعاقين .

- تبين النتائج أنه يتم الإطلاع الدوري على القرارات و القوانين التي تنظم هذه الفئات في المؤسسات حيث يتم ذلك من أول إستقبال حتى المتابعة لضمان حقوق هذه الفئة ميدانيا و بصورة عملية و(السؤال رقم 44) يوضح ذلك.

- تحرص المؤسسة على زيادة الفاعلية الادارية من خلال التوجيه العلمي و الوظيفي أي إلزامها بتطبيق السياسات الاجتماعية من خلال التوظيف و التدريب و توزيع و تجديد المعارف التي تخدم المؤسسة فهم على اتصال مستمر بالوزارة الوصية و كل ماهو جديد في الميدان. و السؤال رقم 45) يوضح ذلك.

خامسا. الإتجاهات و الأساليب الحديثة في ادارة مؤسسات رعاية المعوقين. و(الجدول رقم 18) يوضح ذلك من خلال الكشف عن نتائج العناصر التالية:

أ. حسب النتائج يتم استخدام اسلوب الادارة بالاهداف من خلال تقييم مدى إنجاز الأهداف دوريا من خلال النسبة المعبر عنها 52% حيث يقوم بذلك رؤساء المصالح من أجل حصر و تقييم مدى إنجاز هذه الأهداف لوضع تعديلات عليها و هذا ما يسمى نموذج الادارة بالأهداف. و السؤال 46 يوضح ذلك.

ب. أكدت النتائج أن المؤسسة لا تتبع نموذج الإستراتيجية التنافسية كمدخل لإدارة الأفراد و تكريس التنافس في الإدارة باعتبار هذه المؤسسات ذات طبيعة خدماتية إجتماعية و ليست إقتصادية وأي تجديد أو تنافس على مستوى رعاية المعاقين لا يتم إلا في المجال الاجتماعي الترفيهي و نتائج السؤال رقم 47 توضح ذلك.

- أكدت النتائج انه لا يتم تطبيق نموذج التوافق الاستراتيجي للمؤسسة أي عدم الاتباع و المواءمة بين الموارد البشرية و التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و النسبة المعبر عنها هي 63.5% حيث أن هذا الأخير لا يمكن الوصول اليه عمليا لأن ذلك يحتاج للكفاءات البشرية سواء من حيث العدد أو التخصص العلمي ونتائج السؤال 48 توضح ذلك.

- حسب إجابات الباحثين فان غالبيتهم أكدوا أن تصميم المسار الوظيفي للعاملين يطبق فيه نموذج الإلتزام العالي في المؤسسة بمستوى مقبول لأن إلتزام العاملين واضح في المؤسسة و هذا يفسر تقدمهم الوظيفي في الأعمال و الخدمات و الواجبات تجاه هذه الفئة ميدانيا . و نتائج السؤال 49 يوضح ذلك.

- و حسب إجابات الباحثين و من حيث النسبة المعبر عنها 64% فانه يتم تطبيق نموذج ادارة الاداء المتميز في المؤسسة من خلال وضع تصميم واضح و دقيق في العمل يضمن الأخذ بعين الاعتبار إتجاهات و رغبات العاملين و نتائج (السؤال 50) توضح ذلك .

- كما أثبتت النتائج أن المؤسسة لا تقوم بتطبيق نموذج ادارة الأداء المتميز في تصميم نظام الحوافز على أسس جودة العاملين ، و النسبة المعبر عنها 80 % تؤكد ذلك.
- كما أجاب غالبية أفراد العينة أن مستوى استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بمستوى ضعيف لانه لم تصل بعد إلى استخداماتها سواء من حيث التخصص أو التمويل و كذلك غياب تبادل المعلومات بين مختلف الجهات في مؤسسات ميدان الدراسة و نتائج (السؤال 52) توضح ذلك.
- تؤكد إجابات المبحوثين أنه يتم حل مشكلات بين العاملين بطريقة تشاركية سواء كانت ناجمة عن مهام إدارية أو لأسباب إنسانية. و نتائج السؤال 53 توضح ذلك
- حسب النتائج ، لم يطرح بعد في المؤسسة تصور مستقبلي للإدارة الاستراتيجية لأن هذا الأمر راجع للوزارة الوصية و الهيئات المختصة في هذا المجال و نتائج (السؤال رقم 54) توضح ذلك.
- تبين النتائج أنه لا يتم أخذ المبادرة الإصلاحية بالمؤسسة و إنما فقط تغييرا على مستوى الادارة و التنظيم الاداري أو على مستوى تسيير الادارة المالية لكن لا توجد بوادر للإصلاح الاداري في ميدان الدراسة و نتائج السؤال 55 توضح ذلك.

إستنتاج عام لنتائج الفرضية الفرعية الثانية

- من خلال نتائج الجداول المبينة في المحور الثالث وهي مرقمة من (14 - 15 - 16 - 17 - 18) فإن الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي تلك الجهود التي يجب أن تبذل بطرق علمية منظمة تسيير جنبا إلى جنب مع وظائف المؤسسة ميدانيا بل حتى تشارك في تحقيق الاهداف و الخدمات مع المعاقين و بالتالي فان أهمية الادارة في مؤسسات المعاقين تعمل على وضع و تنفيذ مجموعة من البرامج المحددة و مثل هذه المؤسسات تكون في حاجة الى كل الأساليب التي تكفل لبرامجها النجاح.
- لذلك كان للخدمة الاجتماعية دورا بارزا و أهمية كبيرة في إدارة هذه المؤسسات بإعتبار الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية لديها رؤية واضحة حول متطلبات العمل الإداري من خلال قوى و الموارد بشرية المتواجدة بميدان الدراسة هؤلاء المختصون لديهم القدرة على حل مشكلات في اطار عمل فريقي مطالبون بفهم بناء و تنظيم المؤسسة الاداري و كذا التركيز على وظائفهم خدمة لاحتياجات المعاقين ميدانيا و الجدول رقم (14-15) مع إجابات افراد العينة للأسئلة المفتوحة توضح ذلك .
- ولكي تقوم الخدمة الاجتماعية بدورها في مؤسسات رعاية المعاقين توجب على المختصين أن يكون لديهم تجديد للمعارف الإدارية و الأسس العلمية للإدارة لفهم الدور المطلوب أدائه في هذه المؤسسات ميدان الدراسة لكي يصبح هؤلاء أكثر فاعلية في ممارسة هذا الدور و كذلك الإعداد التدريبي لإعادة إكتساب هذه المعارف مما يزيد من إتقان المهارات الإدارية و الجدول رقم (15) و إجابات الأسئلة المفتوحة توضح ذلك.

كما تلعب الخدمة الاجتماعية دورا بارزا في إدارة هذه المؤسسات من حيث هدفها في تنمية الجوانب المعنوية و حل مشكلات العاملين كذلك تقوية الروابط بين العاملين وكذلك إلتزامها المؤسسة بالتوجيه العلمي و الوظيفي للممارسة المهنية للعاملين في ميدان الدراسة.

وكذلك هناك إلتجاهات و أساليب حديثة في إدارة المؤسسات رعاية المعوقين تلعب الخدمة الاجتماعية فيها دورا كبيرا، حيث أثبتت النتائج في الجدول 18 تواجد الإدارة بالاهداف للعمل مع المعاقين لدى العاملين كنموذج للإلتجاهات والأساليب الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على تقييم إنجاز الأهداف في الإدارة كما أثبتت نتائج الاسئلة رقم (47-49-52-53-54-55-56)

كما أن المؤسسة لا تتبع نموذج الإستراتيجية التنافسية كمدخل لإدارة الأفراد و تكريس التنافس في الإدارة كما لا يتم تطبيق نموذج التوافق الاستراتيجي للمؤسسة أي عدم الاتباع و المواءمة بين الموارد البشرية و التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أما غالبيتهم أكدوا أن تصميم المسار الوظيفي للعاملين يطبق فيه نموذج الإلتزام العالي في المؤسسة بمستوى مقبول لأن إلتزام العاملين واضح في المؤسسة.

كما أن المؤسسة يتم من خلالها تطبيق نموذج ادارة الاداء المتميز في المؤسسة من خلال وضع تصميم واضح و دقيق في العمل و عدم بتطبيق هذا الاخير في تصميم نظام الحوافز على أساس جودة العاملين . أما فيما يخص حرص المؤسسة للمبادرة الاصلاحية فيحتاج الى دراسات معمقة تكون فيها الوزارة الوصية للنشاط الاجتماعي هي صاحبة اتخاذ قرارات بشأن الارتقاء بهذا المجال.

و اخيرا ممكن ان نستنتج ان الادارة في الخدمة الاجتماعية تمثل تلك الجهود التي تعمل وفق منهج علمي للاستفادة من الموارد و الامكانيات المتاحة لتحقيق برامج و أنشطة محددة في مؤسسات رعاية المعاقين من خلال النسب المبينة سابقا و التي تؤكد وجود مضمون هذه العملية في البرنامج الميداني بصورة حسنة اذ الفرضية الفرعية محققة و مثبتة بشكل مقبول.

مناقشة النتائج مع الفرضية الفرعية الثالثة: " تتم ممارسة أساليب ووظائف الادارة في الخدمة الاجتماعية لمؤسسات رعاية المعوقين من خلال تقديم مجموعة من العمليات و الإستراتيجيات الإدارية المترابطة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات".

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى أن الادارة في الخدمة الاجتماعية تتطلب إستغلال الموارد و الامكانيات المتاحة و إستخدامها إستغلالا أفضل وفق إستراتيجيات و أساليب خاصة تلعب الخدمة الاجتماعية فيها دورا بارزا في تحديد الاطار العام للممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية من خلال عمليات و وظائف و مسؤوليات يقوم بها مختصون لرعاية المعاقين وفقا لتنظيم اداري يتم فيه توجيه الطاقات

و الامكانيات المادية والبشرية وفق جملة من مجالات الادارة المتنوعة تنوع احتياجات العمل الاجتماعي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فاعلية.

كما تبين من خلال نتائج الدراسة في جانبها الميداني و تحليل البيانات ان المختصون يؤكدون على تقديم العمليات و الوظائف الادارية في مؤسسات رعاية المعوقين و المؤشرات التي اعتمدت عليها في ذلك الفرضية الفرعية الثالثة مبينة في النتائج التالية:

أولاً. أ. بالنسبة لأهمية التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين و (الجدول رقم 19) يوضح ذلك و يمكن الكشف عليه من خلال نتائج العناصر التالية :

- يتضح من الجدول أن مجال التنظيم الاداري بمؤسسات ميدان الدراسة يحرصون فيه المختصون على تحديد المسؤوليات و توزيع الأدوار بالمرتبة الأولى من خلال أعلى متوسط حسابي و بمقدار (0.88)

- كما تركز المؤسسة ثانيا على إحاطة الموظفين من خلال تحديد مستوى السلطة و المسؤولية للأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال متوسط حسابي مقداره (0.83).

- كما يحرص أيضا هؤلاء على تبني النظام المفتوح من خلال مشاركتهم الحوار مع العاملين من أجل تحقيق أهداف التنظيم بمتوسط حسابي مقداره (0.74).

ب. يتضمن التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين و (الجدول رقم 20) يوضح ذلك من خلال النتائج المؤشرات التالية:

- تعتمد عملية التنظيم الاداري في المؤسسة بالمرتبة الاولى تقسيم العمل و التخصص أي تحديد الأعباء و المهام و الواجبات للقيام بإنجازها أي تحقيق الأهداف و الأشخاص الذين يقومون بإنجازها و هذا معبر عنه بمتوسط حسابي مقداره (0.90).

- لقد بينت النتائج أن التنظيم بالمؤسسة ميدان الدراسة يحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (0.86) حيث يعتمد على تطبيق التسلسل الاداري من خلال تحديد الأوامر و التعليمات و القرارات .

- كما اثبتت النتائج اعتماد المؤسسة بالمرتبة الثالثة من خلال التنظيم الاداري على تحديد نطاق الإشراف و التمكن بمقدار متوسط حسابي (0.85) أي مدى إتخاذ مجموعة من العاملين التي يمكن لرئيس واحد لتوجيههم.

- كما بينت النتائج و تؤكد أن التنظيم الاداري بالمؤسسة يركز على المركزية في السلطة أي أن سلطة إتخاذ القرار تكون من مستويات وظائف أعلى من خلال تسلسل رئاسي تبعا لمستويات الهيكل التنظيمي بمقدار متوسط حسابي (0.82) .

- أكدت النتائج بالمرتبة الخامسة تدني مستوى المتوسط الحسابي المقدر ب (0.81) والذي يحدد أهمية الهيكل التنظيمي لتفسير العلاقة بين المستويات و هذا ربما لعدم وضوح العبارة و الأهمية لذلك .
- بينت النتائج أن هناك عدم وضوح لصورة الاهداف التنظيمية للإدارة في المؤسسة و التي إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (0.80) .
- كما أظهرت النتائج حسب تدني مستوى المتوسط حسابي (0.87) فانه لا يتم تبسيط الإجراءات في التنظيم الإداري أي لا يتم توزيع الأعمال لحل مشكلات العمل بصورة حسنة.
- كذلك لا يتم في المؤسسة حساب معدلات الأداء في إطار التنظيم الإداري بمعنى لا يتم دراسة كمية العمل التي ينجزها الفرد الواحد و هذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم الاهتمام الكبير لهذا العنصر .
- ثانيا. ماهية العمليات و الوظائف الإدارية بمؤسسات رعاية المعوقين. و نكشف عنها بالمؤشرات التالية :
- أ. أهمية العمليات و الوظائف الإدارية في المؤسسة و (الجدول رقم 21) يوضح ذلك و يمكن أن نكشف على هذا المؤشر بالنتائج التالية:
- تبين النتائج أن أهمية عمليات و وظائف الإدارة بالمرتبة الأولى بالمؤسسة تعتمد على مجموعة من الأنشطة و الخدمات لتوظيف الموارد المتاحة سواء مالية أو أنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي مقداره (0.83).
- تركز العمليات الإدارية بالمؤسسة بالمرتبة الثانية على إعتبارها بناء و نسق إجتماعي يقوم بأدوار وظيفية أي يشكلون مجموعة من الأفراد تحكمهم علاقات عمل يقدمون من خلالها برامج خاصة، و كذا يحققون الترابط و الانسجام وفق هذه العمليات و الوظائف بمتوسط حسابي مقداره (0.82)
- كما أكدت النتائج أن العمليات الإدارية لا تهتم بتحقيق التعاون بين المؤسسة و البيئة بمتوسط حسابي مقداره (0.74).
- ب. وظائف و عمليات إدارة مؤسسات المعاقين من منظور الخدمة الاجتماعية حيث يمكن الكشف عنها بنتائج المؤشرات التالية:
- أولا . في مجال التخطيط حيث يمكن الكشف عنه بنتائج العناصر التالية:
- حيث تبين النتائج أن ميدان الدراسة يعتمد على وظيفة التخطيط بمتوسط حسابي مقداره (0.92) من وضع أهداف المؤسسة بحيث تكون منسجمة مع أهداف الوزارة الوصية .
- كما تقوم العمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط بتحديد الأهداف و تصنيفها حسب الأولويات والامكانات للوصول الى تحقيق الأهداف بصورة منسقة في ضوء الامكانات المتاحة حيث كانت النتائج بمتوسط حسابي مقداره (0.92)

- كما اكدت النتائج أن المؤسسة تقوم بعمليات التخطيط من إعداد و إقرار و صياغة الخطة ثم التنفيذ و المتابعة مما يساعد على توجيه جهود العاملين في المؤسسة حيث كانت النتيجة بمتوسط حسابي مقداره (0.82).

- كما يؤكد غالبية الباحثين أن التخطيط يقوم من خلال جماعة العمل على المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات العمل، و يساعد في التنبؤ بالمشكلات المتوقع حدوثها بمتوسط حسابي مقداره (0.80).

- حسب النتائج فإن المؤسسة ميدان الدراسة ليس لديها اهتمام كبير بالعمل على تقرير الاستراتيجيات و وضع البرامج اللازمة للتنفيذ و تحديدها زمنيا، و تدني المتوسط الحسابي مقداره (0.79) يبين ذلك.

- تؤكد النتائج بأن المؤسسة لا تقوم بشكل مهم و لافت للانتباه، بالتحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب إستخدامها أي لا يقوم العاملون بالمؤسسة ميدان الدراسة بحصر الموارد المادية و البشرية و مقدار متوسط حسابي (0.68) ربما نظرا لعدم وجود دورات تدريبية ترشدهم في الامور التخطيطية.

- تبين النتائج أن المؤسسة لا تقوم بوضع الخطة في عملية التخطيط بإستخدام الأسلوب العلمي و مقدار المتوسط حسابي يبلغ (0.76) ويرجع سببه لقلة المختصين في الإدارة في المؤسسة.

- حسب نتائج الباحثين فقد أكدوا على عدم إحراز التقدم في التخطيط، فعملية ترتيب الأولويات في المؤسسة مرتبط إلى حد بعيد بالامكانيات المادية و البشرية المتاحة و (السؤال 23) يوضح ذلك.

ثانيا .في مجال التوظيف و التدريب الاداري و الجدول رقم (23). حيث يمكن الكشف عن مؤشرات في النتائج التالية:

- تؤكد النتائج أن المؤسسة تقوم بجذب العناصر المناسبة للعمل في المؤسسة بمقدار متوسط حسابي (0.82) من خلال توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المؤسسة و الاستخدام الامثل لقدراتهم بتحليل و توصيف الوظائف لتحديد مواصفات من يشغلها.

- كما بينت النتائج أن الدراسة تقوم بترتيب الوظائف في المؤسسة و تقويم عمل الموظفين و تقدير كفاءاتهم و يتم ذلك في إطار طرق التوظيف و أساليبه في المؤسسة و كانت النتيجة بمقدار متوسط حسابي (0.79).

- كما تبين النتائج انه يتم توفير فرص التدريب المستمر بالمؤسسة بقصد رفع الكفاءات و تطوير الخبرات، كما يتم تنمية المهارات و اكتساب المعارف و الأسس العلمية للأداء المناسب. بمقدار متوسط حسابي (0.72)

- كما أثبتت النتائج بأن المؤسسة تسعى نحو تنمية مهارات العاملين و اتجاهاتهم لزيادة الكفاءة المهنية و الإدارية لمقابلة إحتياجات الميدان. بمقدار متوسط حسابي بمقدار (0.72)

- فقد أثبتت النتائج أن العاملين بالمؤسسة لا يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية دوريا و تصميمها من خلال عملية التدريب، كما أن هؤلاء لا يقومون بتهيئة الروح المعنوية بمقدار متوسط حسابي (0.71) و(0.66).

- و حسب إجابات الباحثين تقوم المؤسسة فقط بالتدريب الخاص باعادة الهيكلة أو الرسكلة دوريا لأن ذلك تابع للتوظيف الإداري حسب السؤال رقم 30.

ثالثا. في مجال التوجيه و الرقابة الادارية و (الجدول رقم 24). و يمكن الكشف عليها بنتائج مؤشرات التالية:

- كشفت النتائج أن المؤسسة ميدان الدراسة ان المؤسسة تقوم بشرح الأهداف و مضمون الأوامر وفق كمية المعلومات و حجم العمل و تنفيذها بمتوسط حسابي مقداره(0.79).

كما أن عملية الرقابة تتم من خلال القيام بزيارات تفتيشية و بصورة مفاجأة لإكتشاف الأخطاء و تقييم إنجاز الأعمال بمقدار متوسط حسابي (0.78).

كما تقوم المؤسسة في إطار عمليات الرقابة بمقدار متوسط حسابي (0.74) بإستخدام وسائل رقابية تمتاز بالسهولة و الوضوح بحيث يعيشها جميع الموظفين أي يشترط أن يكون ملائما لطبيعة المؤسسة و أهدافها .
- لا يتم توجيه جهود الموظفين و تحفيزهم لتحقيق الأهداف بصورة علمية أي أن المؤسسة لا تركز على الأسلوب العلمي في الرقابة. بمقدار متوسط حسابي متدني (0.67).

حسب اجابات الباحثين فان التفتيش في الرقابة موجود في المؤسسة لكن ليس التفتيش كنمط تقليدي للادارة بل الرقابة بالدرجة الاولى تسعى لتقييم الاداء و التحقق من تحقيق الاهداف السؤال رقم 35

رابعا. في مجال التنسيق و الاتصال الاداري و الجدول رقم (25). يوضح ذلك و يمكن الكشف عن نتائج المؤشرات كما يلي:

- تؤكد النتائج أن عملية التنسيق بالمؤسسة تعتمد على تحقيق التوافق و التكامل بين الإختصاصات، و ذلك بالاعتماد على نظام ملائم من الاتصال المتبادل و هذا يفسر العلاقة بين الاتصال و التنسيق بمتوسط حسابي مقداره (0.86)

- كما تبين النتائج ان التنسيق يمنع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها و ذلك من خلال منع و تجنب الصراع بالمصالح و الوحدات الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي مقداره (0.80) .

- كما تؤكد النتائج أن الاتصال الاداري في المؤسسة يحرص على حسن تدفق المعلومات و التوجيهات و الأوامر . بمتوسط حسابي مقداره (0.78).

خامسا. في مجال التمويل و الميزانية و الجدول رقم (26). و يمكن الكشف عن نتائج المؤشرات كما يلي:

- حيث توضح النتائج أن عملية التمويل أو ما يسمى الادارة المالية تتضمن إصدار الأوامر المتعلقة بالتمويل و إتخاذ القرارات لتنفيذها بمقدار متوسط حسابي (0.90).
- كما تكشف المؤسسة أنها تقوم بالرقابة دوريا على ميزانية المؤسسة داخليا و خارجيا في فترة زمنية محددة يتم من خلالها تحضير الميزانية ثم إعتماها و تنفيذها. بمتوسط حسابي مقداره (0.82).
- كما أن إجابات الباحثين تؤكد أن نسبة تحقيق هذه الاحتياجات مقبول إلى حد ما في إطار ميزانية المؤسسة حيث تجعل المسائل المادية المعقدة من تسيير مراكز و مؤسسات المعاقين أمرا صعبا. (السؤال 41) يوضح ذلك.

سادسا. في مجال العلاقات العامة و الجدول رقم (27). يوضح ذلك و يمكن الكشف عليها بالمؤشرات التالية:

- حيث توضح النتائج أن المؤسسة تقوم بجهود مقصودة لتحقيق فهم متبادل بين المؤسسة و الجمهور الذي يتعامل معها داخليا و خارجيا بمقدار متوسط حسابي (0.84).
- أوضحت النتائج بأنه يتم انشاء لجنة خاصة مهمتها الاتصال بالجمهور الخارجي بمقدار متوسط حسابي (0.74).
- كما أوضحت النتائج أنه يتم الاتصال بوسائل الاعلام المناسبة و تزودها بالمعلومات اللازمة خاصة في المناسبات المختلفة و قيمة المتوسط الحسابي (0.67) توضح ذلك.
- أثبتت نتائج افراد العينة أنه لا يتم دراسة اتجاهات الرأي العام و تحليلها و قياسها نحو المؤسسة بمقدار متوسط حسابي متدني (0.58).
- حسب إجابات غالبية الباحثين فان هناك إرتباط كبير بين العلاقات العامة و نجاح المؤسسة هي الجهود المخطط لها من خلال ادارة المؤسسة تهدف الى تفاهم متبادل مع المؤسسة و الجمهور الداخلي للعاملين و الخارجي المتمثل في المجتمع العام لتحقيق القبول بينهما و (السؤال 46) يوضح ذلك.

سابعا. في مجال إتخاذ القرارات في المؤسسة و الجدول رقم (28). حيث يمكن الكشف عن هذه المؤشرات بالنتائج التالية.

- حيث تشير النتائج أن المؤسسة تقوم بالحرص على توفير المعلومات اللازمة و الدقيقة لاتخاذ القرار المناسب فباعتبار أن عملية اتخاذ القرار و الاختيار المدرك بين العديد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة، وفق متوسط حسابي مقداره (0.86).

- حيث إتفق المختصون على أن المؤسسة تصل لأفضل القرارات عندما تعتمد على الاختيار بين البدائل للوصول للأهداف أي الاهتمام الكامل بكل البدائل المطروحة . بمتوسط حسابي مقداره (0.84)
 - أن المؤسسة تقوم بعملية إتخاذ القرار بصورة فردية فقط دون إشراك الموظفين في ذلك أي أن هناك تحيز في إتخاذ القرار دون الرجوع الى الجماعة في الاختيار . بمتوسط حسابي مقداره (0.69).
 - هناك علاقة كبيرة بين المشكلة و إتخاذ القرار حيث أنه حين الربط بين إتخاذ القرار و حل المشكلات إنما يعني ذلك أن أي مشكلة المراد حلها لا بد من إتخاذ القرار بشأنها . السؤال رقم 50 يوضح ذلك.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات و وظائف الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين
 جدول رقم (29). يوضح ذلك و يمكن تلخيص نتائج مؤشرات كما يلي:

- من النتائج المبينة في الجدول رقم (29) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات ووظائف الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين حيث تشير المتوسطات الحسابية الى أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع ممارسة العمليات و الوظائف في مؤسسات المعوقين ميدان الدراسة قد بلغ (4.33) والتي تشير أن هذه المؤسسات يطبقون الوظائف الادارية بشكل عال و جيد
 حيث جاء بالمركز الأول مجال التنظيم الاداري إذ بلغ المتوسط الحسابي (12.25) و جاء بالمركز الثاني مجال التخطيط إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.68) ثم جاء بالمركز الثالث مجال التوظيف و التدريب الاداري و قد بلغ المتوسط الحسابي (4.43) أما المركز الرابع فكان لمجال التوجيه و الرقابة الادارية بمقدار متوسط حسابي (2.97) كذلك المركز الخامس لمجال العلاقات العامة بمتوسط حسابي قيمته (2.82) أما عن مجال التنسيق و الاتصال الإداري فقد إحتل المركز السادس بمتوسط حسابي (2.44) أما فيما يخص مجال إتخاذ القرارات فقد بلغ مقدار المتوسط الحسابي (2.38) و في المركز الاخير مجال التمويل و الميزانية بمتوسط حسابي بلغ (1.72).

إستنتاج عام للفرضية الفرعية الثالثة: كانت نتائج هذا المحور حسب الجداول المبينة أعلاه المرقمة من (19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29) حيث ركزت هذه النتائج في ثلاث أبعاد فأما البعد الاول في المحور الرابع هو التنظيم الإداري وأهميته في مجال مؤسسات المعوقين حيث تعد الادارة في الخدمة الاجتماعية كمهنة أساسية تعمل في إطار هذا التنظيم الاداري من أجل إدارة برامج الخدمة الاجتماعية داخل المؤسسة ميدان الدراسة .

و التنظيم الاداري يعتبر هو إطار وظائف الادارة حيث يتضمن بطبيعته مختلف العلاقات و النتائج التي تترتب لتحديد دور الخدمة الاجتماعية في إدارة هذه المؤسسات، و من هنا فإن التنظيم الاداري يعتبر أحد خصائص الادارة الذي تنساب منه مختلف الأنشطة الإدارية و تقدم الوظائف من خلاله حيث تبين النتائج في

الجدول رقم 19 أن للتنظيم الإداري أهمية كبيرة حيث تتم على مستواه تحديد المسؤوليات و توزيع الأدوار و مستوى السلطة و المسؤولية، أما البعد الثاني من المحور فيخصص عناصر التنظيم الاداري في المؤسسة ميدان الدراسة حيث تركز على عدة عناصر هي مرتبة حسب مقدار المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين على تقسيم العمل و التسلسل الاداري و التأكيد على نطاق الاشراف و التمكين ثم المركزية في اتخاذ القرار و يليه اعتماد الهيكل التنظيمي، و عموما فإن التنظيم الاداري كوظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ و القواعد و الأصول تؤثر مباشرة على تكوينه هو الذي من خلاله تقدم الخدمة الاجتماعية براجها لخدمة اهداف المؤسسة ميدان الدراسة .

أما البعد الثالث فهو يخص مجموعة العمليات و الوظائف الادارية المتواجدة في الميدان التي تقوم بها الادارة فهي مجموعة من المهام و العناصر التي تتكون منها عملية الادارة ذاتها و جاء ذلك في طرح عدة وظائف أهمها مجال التخطيط لتبني فلسفة حديثة في الادارة و مجال التوظيف و التدريب الاداري و التوجيه و الرقابة بإعتبار كل منهما إحدى جوانب الادارة الاساسية التي تقوم باختيار أفضل العناصر و تدعيمها و تأهيلها و توجيهها و أيضا وضع سياسات و أساليب للرقابة عليها و على المؤسسة ككل و يكمل ذلك بالطبع عمليات التمويل و إعداد الميزانية أو ما يسمى بعمليات الادارة المالية ثم وظائف التنسيق و الاتصال و العلاقات العامة و التي تلعب دورا مهما في زيادة فاعلية و كفاءة عملية إدارة المؤسسة و النهوض بمستويات أدائها ووظيفتها.

و بالتالي فقد أوضحت النتائج أهمية العمليات و الوظائف الادارية في مؤسسات رعاية المعوقين بمعنى بدون هذه العمليات لا يمكن تصور المؤسسة حيث أنها تعنى بتحديد الأهداف ووسائل تحقيقها و الوقت اللازم لذلك و الذي يتطلب حشد الموارد المالية و البشرية من أجل تحقيق تلك الاهداف و إذا ما استطاعت المؤسسة وضع خططها بأسلوب علمي فانه من المتوقع ان تحقق وظائف الإدارة و عملياتها الأخرى بكفاءة و فاعلية أكبر و هذا ما تسعى إليه الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين .

و من خلال ما سبق فانه تتم ممارسة أساليب ووظائف الادارة في الخدمة الاجتماعية لمؤسسات رعاية المعوقين من خلال تقديم مجموعة من العمليات و الاستراتيجيات الادارية المترابطة لتحقيق اهداف هذه المؤسسات إنطلاقا من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المبينة سابقا و التي تؤكد تواجد هذه العمليات و الوظائف في مؤسسات المعاقين ميدان الدراسة و التي تتطابق إلى حد بعيد مع المضمون النظري و بالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة و مثبتة بشكل جيد و النتائج توضح ذلك.

مناقشة النتائج مع الفرضية الفرعية الرابعة: " هناك عراقيل مادية و بشرية و مالية و تشريعية تعيق تقديم دور الخدمة الاجتماعية في ادارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين".

لقد تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من المقابلة ان هناك عدة عراقيل و معوقات يمكن أن تعيق دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات المعاقين حيث اتفق المسؤولون في مؤسسات ميدان الدراسة على حصر العراقيل التالية:

- هناك عراقيل مادية و مالية تخص القصور الواضح في التجهيزات و المعدات اللازمة للقيام بالعمل داخل المؤسسة و عدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسة لمواجهة الإجراءات المؤسساتية كذلك تعاني المؤسسة من مشكلة التمويل و ضعف مستمر في الميزانية الأمر الذي يؤثر سلبيا في قدرتها في تحقيق أهدافها كما اتفق الباحثين على عدم وجود مشكلات تنظيمية بين العاملين و كذلك عدم الاستخدام الامثل بالاضافة الى عدم وجود مصادر متجددة للميزانية .

كذلك عدم إستطاعة بعض المؤسسات ميدان الدراسة إستيعاب جميع الحالات التي تحتاج للتكفل و التأهيل و التدريب .

- هناك عراقيل بشرية مثل عدم كفاية المختصين مشكل كبير تعاني منه مؤسسات ميدان الدراسة سواء تعلق الامر بالمؤهلات العلمية أو التخصص الميداني كما لا يوجد مشكل في التوافق بين المختصين و الاداريين وعدم وضع تصورات مستقبلية واضحة المعالم للادارة الحديثة مع عدم توفر الاحصاءات و المعلومات الدقيقة في المؤسسة و افتقادها حتى إلى قاعدة بيانات احصائية و ضعف و نقص التنسيق الواعي بين مؤسسات المعوقين ميدان الدراسة .

- هناك عراقيل تشريعية تتمثل في أن التشريعات تشكل إطارا يقيد العمل داخل هذه المنظمات فبالرغم من مرونة التشريعات الاجتماعية الخاصة بتسيير العمل في المؤسسة ومن الضرورة تغيير التشريعات حتى تتواءم مع التغييرات الاجتماعية السريعة و كذلك عدم الوضوح الكلي للوائح بالمؤسسة للعاملين مع عدم وجود مرونة في تنفيذها و عدم الجدية في تنفيذ اللوائح و القوانين من قبل العاملين .

- هناك عراقيل مجتمعية هي غياب المعلومات و الحاجة الى توثيقها ضعف التغطية الاعلامية لبرامج و أنشطة هذه المؤسسات ضعف الوعي المجتمعي و ضعف الاتجاه نحو التطوع.

و استنتجا لما سبق فإن العراقيل التي تعيق دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات المعوقين تتركز أهمها في الجانب المادي و الجانب التشريعي فاذا تم التصدي لها مهما كانت الصعوبات و العراقيل يمكن أن تتكفل هذه المؤسسات ميدان الدراسة بما إنطلاقا من الإهتمام بالسياسة الاجتماعية للمعاق و كذا محاولة رفع مستوى الموارد المالية و البشرية ميدانيا للتطوير الإداري لهذه المؤسسات و كما أن المختصون في الميدان

لديهم محاولاتهم المستمرة في تغطية هذا العجز للوصول إلى تحديات كبيرة مع فئة المعاقين في المؤسسة و هذا للارتقاء بدور الخدمة الاجتماعية كمارسة ميدانية تسعى إلى أهداف فعلية لإدارة و تنظيم هذه المؤسسات و ربما هذا الهدف النهائي للخدمة الاجتماعية في ميدان الدراسة.

ووفقا لذلك فإن هناك عراقيل مادية و بشرية و مالية و تشريعية تعاني منها مديرية النشاط الاجتماعي و مؤسسات المعوقين بالمسيلة تعيق تقدم دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين إنطلاقا من النتائج المبينة سابقا و التي تؤكد وجود مضمون هذه المعوقات و العراقيل في البرنامج الميداني متطابقة مع ما تم تحليله في الجانب النظري إذا فالفرضية الفرعية محققة و مثبتة و بشكل جيد.

مناقشة النتائج بالفرضية العامة . "تعتبر الخدمة الاجتماعية من الأساليب العلمية و المهنية الممارسة لإدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين من خلال الأنشطة و البرامج و الوظائف المقدمة لتحقيق أهداف مؤسسات ميدان الدراسة "

لقد كشفت نتائج البحث ان الخدمة الاجتماعية مطلب حيوي للمعاقين لأنها تسعى لتوفير برامج الرعاية لهؤلاء و التي تساعدهم على استرداد أقصى ما يمكن من امكانيات و ذلك من خلال التدخل الواعي المخطط بمساعدة أطراف مهنية متخصصة لمقابلة احتياجات هذه الفئة ميدانيا باستخدام طرق و أساليب الخدمة الاجتماعية لوضع هذه البرامج و الخدمات وفق خصائص و أسس و أهداف خاصة لأداء مهامها كما إشتمل تقديم هذا الدور الإنطلاق من فلسفة و مبادئ و أدوار الخدمة الاجتماعية مع فئات المعاقين.

ووفقا لذلك فإن مؤسسات المعاقين ميدان الدراسة تقوم بتقديم خدمات و برامج إجتماعية متنوعة للمعاقين في المؤسسة يتم فيها توجيه سلوك العاملين و توزيع مهامهم من خلال تصميم ووضع أهداف بصورة عملية تخدم المعاقين أولا كما تتبع المؤسسة ميدان الدراسة خصائص معينة من أجل تسهيل مهام العمل الإداري حيث تعتمد على تقسيم العمل كمبدأ لتنظيم العمل و إتباع الترابط في تحقيق الخدمات و كذا إحترام صفة التدرج في أداء الوظائف و إتباع القوانين و اللوائح التي تنظم عمل المختصين في الميدان .

كما تقوم هذه المؤسسات بوضع الأهداف وفقا لإحتياجات المعاقين و مشكلاتهم من خلال المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط كما يتم إستخدام التخصص العلمي في تقديم الخدمات للمعاقين و إشراك الأسر في مدى إستفادتهم دوريا بهذه البرامج بالمؤسسة .

حيث تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات الاجتماعية في المجال الصحي و النفسي و الإجتماعي كما يلعب الإخصائي الاجتماعي دورا مهما من خلال التأهيل العلمي و الأكاديمي و القيم المهنية التي تكفل له التعامل مع هذه الحالات ميدانيا ضمن العمل الفرقي بالمؤسسة .

كما يتطلب البحث في طبيعة الخدمة الاجتماعية و إدارة مؤسسات رعاية المعوقين الفهم العميق لرسالة المهنة في هذه المؤسسات من خلال إعتبار الادارة مطلباً أساسياً و أسلوب علمي ذو أهمية كبيرة يعتمد فيه على إمكانات المؤسسة و الاستثمار الأفضل للطاقات البشرية للتعامل مع مشكلات المعاقين .

فالادارة في الخدمة الاجتماعية تلك الجهود التي تعمل وفق منهج علمي للاستفادة من الموارد و الامكانيات المتاحة لتحقيق برامج و أنشطة محددة في مؤسسات رعاية المعاقين و لايمكن تحقيق ذلك الا في ضوء أهمية و خصائص الادارة في الخدمة الاجتماعية كالكفاية في الموارد و القوى البشرية في المؤسسة مع تنوع الاختصاصات و إستخدام هذه القدرات و توجيهها للمشاركة في وضع الخطط لتحقيق اهداف المؤسسة و كذا مدى الاعتماد على مقومات الادارة كالاعداد التدريبي و المعرفة الادارية مع إتقان المهارات في العمل الاداري حرص المؤسسة على استقطاب الموارد و التركيز على تنمية الجوانب المعنوية بتقوية الروابط بين فريق المختصين لتحديد الاهداف و العمل في إطار السياسة الاجتماعية للمعاقين بالإطلاع الدوري على القرارات التي تخص تنظيم العمل و التوجيه العلمي و الوظيفي للممارسة المهنية .

كما تقترح أبعاد الإدارة في الخدمة الاجتماعية تجاه المعاقين بعض المفاهيم و الاتجاهات الحديثة لإدارة هذه المؤسسات تنوعت كإقتراحات حديثة تسعى الى الارتقاء بادارة المؤسسات في مجال الاعاقة .

كما تتم ممارسة أساليب ووظائف الادارة في الخدمة الاجتماعية لمؤسسات رعاية المعوقين من خلال تقديم مجموعة من العمليات و الإستراتيجيات الإدارية المترابطة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات، حيث تلعب هذه الوظائف و العمليات الادارية تلعب الخدمة الاجتماعية دورا كبيرا في تقديمها في مجال الإعاقة حتى أن هذه الاخيرة لا طالما ركزت على مشكلات الادارة باعتبارها ظاهرة اجتماعية شغلت العديد من العلماء و المتخصصين .

حتى أن أبعاد الخدمة الاجتماعية واضحة جدا في هذه العمليات الادارية و السوسيولوجية و التنظيمية المتخصصة التي حرصت على أن تتناول الجوانب الاجتماعية و الثقافية المختلفة لهذه الوظائف .

لتنعكس هذه الأبعاد أيضا في مجالات متعددة تعدد مظاهر الادارة و لا سيما ان تطبيق الادارة كعملية اجتماعية في مؤسسات المعاقين لا تتم الا داخل تنظيم أو في شكل خدمات إجتماعية لها أهداف وإستراتيجيات اجتماعية محددة و يهدف إلى تحقيق جدوى إجتماعية و أيضا الادارة و العمليات الادارية عامة ترتبط بمجموعة من الأفراد الذين يتولون عملية الادارة كما يشكلون مستويات إدارية مختلفة .

كما أن تطبيق الإدارة و العمليات الادارية في الخدمة الإجتماعية لا يتم إلا من خلال أفراد و جماعات مختصين الذين يقومون بالخدمات مع فئة المعاقين و تحقيق الاهداف التنظيمية و المؤسساتية من ناحية و الأهداف المجتمعية و الثقافية من ناحية أخرى .

بالإضافة إلى ذلك تهتم الخدمة الاجتماعية بتنظيم و إدارة مؤسسات المعاقين من خلال مجالات العمليات و الوظائف الادارية الموضحة في النتائج و التي تؤكد ذلك حيث تقوم بمجموعة من الأدوار و الوظائف تنعكس عموما في طبيعة العمليات و الوظائف الادارية و المهنية الموجودة بالفعل في مؤسسات ميدان الدراسة و من ثمة دور الخدمة الاجتماعية في إدارة وتنظيم هذه المؤسسات تعتبر عملية معقدة و مركبة من مجموعة من العناصر والبرامج و العمليات الادارية الموجهة للمعاقين و لايمكن أن تقتصر فقط على أداء المهام الادارية بل يترجم هذا الدور عند تحليل العمليات و الوظائف الادارية ككل و نوعية وظائفها و الادوار التي تقوم بها .

و هذا ما يجعل الادارة في مؤسسات المعاقين علما يهتم بدراسة مركب العمليات الادارية و التي تتمثل في مجال التنظيم الاداري و مجال التخطيط و مجال التوظيف و التدريب الإداري كذلك مجال التوجيه و الرقابة و مجال العلاقات العامة ثم مجال التنسيق و الإتصال الاداري و إتخاذ القرار و أخيرا مجال التمويل و الميزانية. كما أثبتت ميدانيا وجود بعض العراقيل المادية و البشرية و المالية و التشريعية التي تعيق تقديم دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين هذه العراقيل تواجهها عموما المؤسسات و تؤثر في تحقيق الأهداف و تحد من زيادة الفعالية كما تؤثر في إستراتيجياتها و دورها الوظيفي و الإداري تجاه هذه الفئة و قد تكون بعض المشكلات أكثر تأثيرا من غيرها و عموما قد تعود بعض المشكلات لعوامل داخل المؤسسة أو خارجها و على العموم تسعى المؤسسة الى تغطية هذه الصعوبات من خلال الترابط و التجانس بين المختصين خدمة لأهداف المؤسسة.

و عرضنا لهذه النتائج يبين لنا أن الخدمة الاجتماعية ساهمت و بشكل كبير في ادارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين وفقا لأساليب ووظائف و عمليات إدارية خاصة من خلال وضع برامج مختلفة و تنفيذها لمقابلة إحتياجات المعاقين مما يدل على نجاح هذه المؤسسات في وظيفتها الادارية و البيداغوجية تجاه هذه الفئة ميدانيا بفضل الاطراف المهنية المتخصصة التي تسهر على ذلك رغم الصعوبات المادية و المالية و البشرية و التشريعية التي تواجهها.

2. الإقتراحات و التوصيات

1. الإقتراحات الخاصة بالمؤسسة و المعاقين .

- توفير المناخ الإداري و التنظيمي المناسب قبل البدء بالتنفيذ من خلال تطبيق أحد الاستراتيجيات إدارة التطوير و التغيير الإداري .
- ضرورة إستخدام الأسلوب العلمي لتقدير حجم المعاقين و أن تتولى الجهات الحكومية المعنية بالتعاون مع أجهزة الإحصاء لإجراء البحوث الميدانية لحصر حالات المعوقين بمختلف فئاتهم حتى يتم التخطيط لمواجهة مشكلاتهم على أساس علمي سليم .
- ضرورة تجهيز المؤسسات بالوسائل المستحدثة لزيادة توسيع البرامج و الخدمات و تنميتها وفق ما يناسب خصوصية العينة .

2. الإقتراحات الخاصة بالمختصين

- تقدير العلاقات الانسانية في العمل يرفع من الروح المعنوية و ينعكس ايجابا على الاداء الوظيفي.
- القيادة و الادارة ليستا فرض أوامر بل تفهم للمشاكل و العمل على حلها .
- الإمام بتفاصيل و مفاهيم الادارية و زيادة المعارف للتمكن من المتابعة و التوجيه.
- تحديد الصلاحيات و المسؤوليات و اختيار ما يناسب من الوظائف المتوفرة بعيدا عن العلاقات الخاصة.
- الإرتقاء بمستوى عمليات التدريب المهني بالمؤسسات و تطويرها بحيث تنتهي الى إكساب المختصين المهارات و الخبرات الجديدة.
- ضرورة توفير الاختصاصات اللازمة للعمل في الميدان لتغطية النقص في الاختصاص مع ضرورة الاعداد العملي لهؤلاء تماشيا مع حالات الاعاقة.
- وضع إجراءات عمل مستديمة وواضحة و متابعة تطبيقها و التخفيف من الرهبة التقنية عن طريق حلقات توعوية و تدريبية على تكنولوجيا الإتصال للتقليل هاجس أمن و سرية المعلومات و تهيئة الموظفين الملائمين للبدأ بالأسلوب .
- الدقة في تحديد الزمن اللازم لانجاز العمليات الادارية و إعطاء الوقت الكافي لذلك.
- إعداد و تقديم ملتقيات علمية لتشجيع روح المبادرات العلمية لتطوير التنظيم الإداري بالمؤسسة وكذلك إستخدام افضل الطرق و الاستراتيجيات لتطوير العمليات و الوظائف الادارية لادارة هذه المؤسسات.

3. الإقتراحات الخاصة بالمسؤولين و المجتمع العام

- تعزيز مكانة المعوقين في المجتمع و التعريف بحقوقهم و إحتياجاتهم و قدراتهم و إسهاماتهم و بالخدمات المتاحة لهم.

- حث الأفراد و المؤسسات على تقديم الدعم المادي و المعنوي و تشجيع العمل التطوعي لخدمتهم.
- التنسيق بين مختلف الاجهزة الحكومية و الخاصة فيما يخص الخدمات التي تقدم للمعوقين .
- أن تتبنى الجامعات و المعاهد الخاصة تطوير سياسة اعداد الطاقات و الموارد الفنية المتخصصة للعمل في مجال الاعاقة .
- زيادة الاعتمادات المالية الموجهة إلى هذا المجال حيث ما يتم إدراجه الآن لا يفي باحتياجات المؤسسات الخاصة بالاعاقة.
- إقتراح تقارير سنوية مع الدراسة و المتابعة التي تصدرها الجهات الحكومية المعنية فيما يتعلق بما تم انجازه في مجالات وقاية المعوقين و رعايتهم و اتخاذ اللازم بشأنهم.
- محاولة إسهم جميع أجهزة الاعلام في عمليات التوعية بمشكلات المعوقين و كيفية التعامل معهم و التعريف بمصادر الخدمات الاجتماعية.
- إتخاذ العديد من التدابير التي من شأنها تعزيز الحماية الاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة من خلال إيجاد إطار قانوني و مؤسسي و برامجي يراعي الحماية الاجتماعية لهم.
- أن تشتمل خطط التنمية على الاستثمارات اللازمة لتمويل كافة برامج و مشروعات رعاية المعوقين .

خاتمة

خاتمة

تعد الخدمة الاجتماعية مهنة حديثة لها تاريخها الذي يصور مراحل نشأتها و تطورها حيث ارتبطت الخدمة الاجتماعية كما يدل اسمها بشؤون الرعاية و الخدمات الاجتماعية التي تؤدي في المجتمع غير أن هذا المفهوم العام للخدمة الاجتماعية الذي يتضمن مجموع الخدمات و المساعدات ليست نوعا من الإحسان أو الخدمة التي يتطوع فيه فرد معين أو أفراد تدفعهم إنسانيتهم لخدمة الآخرين فقط .

بل الخدمة الاجتماعية مهنة لها فلسفتها و اتجاهاتها و مبادئها و أهدافها و مهنة تعتمد على أسس متخصصة، فالخدمة الاجتماعية بمفهومها المهني الحديث وجدت ، لمقابلة الحاجات الملحة و بذلك نجد أن الخدمة الاجتماعية تنظيم متحرك يقوم على أساليب معينة في أداء الخدمات اللازمة لمقابلة مشكلات .

و بما أن الخدمة الاجتماعية بأدوارها تقدم في مؤسسات اجتماعية ذات طابع خاص بها و مؤسسات رعاية المعوقين لها وظيفتها و عملياتها لوضع و تنفيذ البرامج المختلفة لمقابلة حاجات هؤلاء، حيث أن العمل على تحسين وضع المعاقين في المجتمع ينبع من إيمان هذا الأخير بكرامة و إنسانية هؤلاء و بوجوب تكافؤ الفرص بينهم .

هذه الوظيفة يستخدمها المختصون كوسيلة ايجابية لمساعدة المعاقين، كما أن طبيعة أهداف مؤسسات المعوقين تعتمد على استثمار العنصر البشري استثمارا أفضل للتعامل مع المشكلات و الحاجات الإنسانية للمعاقين و محاولة المواءمة بين الموارد المتاحة و بين احتياجات هذه الفئة ميدانيا ، كل ذلك يؤكد أهمية الإدارة ووظائفها و عملياتها في مجال الإعاقة .

ووفقا لذلك لقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعاقين بمديرية النشاط الاجتماعي و مؤسسات المعاقين التابعة لها بولاية المسيلة من حيث البحث في واقع الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية بميدان الدراسة كمضمون للبرامج و الخدمات المقدمة للمعاقين و كذا البحث و التقصي على العمليات و الوظائف الإدارية المتبعة في هذه المؤسسات .

و من هذا المنظور فان النتائج المحصل عليها أوضحت تصور جدي لهذه العمليات ميدانيا من حيث اهتمام الفريق المهني للتصدي لمشكلات المعاقين من باب الواجب الإنساني من جهة و حق التكفل لهذه الفئة من جهة أخرى ، فقد شكلت لنا النتائج تصور فعلي للإدارة في الواقع الميداني من خلال عمل المختصين ضمن إطار تنظيمي يشكلون فيه فريق مترابط لمقابلة احتياجات المعاقين و مشاكلهم، لعبت فيه الخدمة الاجتماعية دورا كبيرا و بارزا لأرضية إدارية ثم ممارسة مهنية لتصبح جملة من العمليات و الوظائف تسير بها المؤسسة وفق خطط واعية أعدها المختصون للتكفل بالمعاقين رغم الصعوبات المادية و البشرية و التنظيمية و المجتمعية لكن

ذلك لم يحول دون تحقيق أهداف ميدانية واضحة المعالم بالاعتماد على فلسفة و مبادئ و أهداف الخدمة الاجتماعية لإدارة هذه الوظائف إيماناً بحقوق المعاقين و كمحاولة للنهوض بالرعاية الاجتماعية .

كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ذات أبعاد تطبيقية بالغة الأهمية من خلال المعطيات المجمعة حيث أن حداثة دراسة موضوع إدارة مؤسسات رعاية المعوقين من منظور الخدمة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية عامة و ميدان الدراسة خاصة شكل لنا وجود تصور واضح لهذه العملية و ممارسة فعلية قد أسفرت عن جهود و محاولات توجي بأفق كبير مستقبلاً رغم إمكانيات وواقع البلاد.

و في الأخير نأمل لأن تكون هذه الدراسة قد حققت الأهداف المسطرة منها و المحددة في بدايتها و خاصة فيما يتعلق بالوصول إلى الاهتمام أكثر بهذه الفئة ميدانياً و محاولة بذل جهد أكبر من أي وقت مضى من أجل النهوض بمستوى ادارة مؤسسات رعاية المعوقين و ضرورة انتهاج سياسات على مستوى جميع الأصعدة لتحسين سياسة الإدارة و الرعاية و السماح لهذه الفئة في التغلب على إعاقاتهم و تأسيس بيئة تضمن مشاركة الجميع في النهوض بمستوى هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها التي رسمت لهذه الفئة .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر باتنة 1
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

إستمارة بحث حول موضوع
دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل

من اشراف الأستاذ الدكتور
عوفي مصطفى

من إعداد
لعجال عفيفة

السنة الجامعية 2018-2019

المحور الأول: البيانات العامة

الجنس:.....المؤهل العلمي: جامعي ثانوي متوسط تكوين خاص
الشهادات و المؤهلات العلمية:..... الوظيفة أو التخصص الميداني.....
المشاركة في النشاطات الميدانية و التدريبية:.....
سنوات الخبرة و الاقدمية:.....

المحور الثاني. خصائص و أسس مؤسسات رعاية المعوقين في اطار الخدمة الاجتماعية أولا. مضمون المؤسسة.

1. هل يتم توجيه سلوك العاملين و توزيع مهامهم في المؤسسة ؟
 نعم لا
2. هل تصمم الاهداف في المؤسسة بشكل يخدم المعاقين أولا ؟
 نعم لا
- ثانيا. خصائص مؤسسات رعاية المعوقين .
3. هل تتبع المؤسسة ميدانيا نظام تقسيم العمل ؟
 نعم لا
4. هل يتم اتباع الترابط و الانتظام في العمل لتحقيق خدمات المؤسسة ؟
 نعم لا
5. هل يتم تحقيق صفة التدرج في اداء الوظائف في المؤسسة؟
 نعم لا
6. هل هناك وضوح للنظم و القوانين في المؤسسة ؟
 نعم لا
- ثالثا. مبادئ مؤسسات رعاية المعاقين .
7. هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات و مشكلات المعاقين في وضع البرامج؟
 نعم لا
8. هل تعتمد المؤسسة على سياسة المشاركة في التخطيط لرعاية المعاقين؟
 نعم لا
9. هل يتم مسايرة الحاجات المتجددة للإدارة ؟
 نعم لا

رابعا. أهداف الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين

10. هل يتم استخدام التخصص العلمي المناسب في تقديم الخدمات للمعاقين ؟
 نعم لا
11. هل يتم توعية الاسر دوريا بمدى استفادة المعاقين من خدمات المؤسسة ؟
 نعم لا
12. هل تهدف المؤسسة الى حل مشكلات المعاقين بصورة فردية؟
 نعم لا
- خامسا. أدوار الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين
13. هل تتضمن برامج رعاية المعاقين في المؤسسة الخطوات التالية؟
 الدراسة الاجتماعية تشخيص و تحديد و تصميم خطة العمل

العلاج و تنفيذ خطة العمل مع المعاقين مرحلة التقييم و قياس مدى صلاحية الاساليب و البرامج
.....اخرى.....

14.هل تلتزم المؤسسة بتزويد الاسرة و المجتمع بالبرامج الوقائية للاعاقة؟ نعم لا

15.حسب رايك.هل يقتصر الدور العلاجي للمؤسسة في تقديم خدمات اجتماعية متنوعة للمعاقين فقط؟
.....

16.هل تركز المؤسسة على الدور الانمائي في وضع سياسة تخطيطية لتنظيم عمل مؤسسات رعاية المعاقين؟
.....

17.حسب رايك، هل هناك تحسن في الاكتساب للمعاقين قبل و بعد التحاقهم بالمؤسسة؟

مستوى ضعيف مستوى متوسط مستوى جيد

سادسا.دور الاخصائي الاجتماعي الاداري :

أ.القيم الفنية لممارسة الاخصائي الاجتماعي في المؤسسة

18.حسب رايك هل يوجد صعوبة في التفاعل بين الفريق المهني والمعاق اثناء الممارسة المهنية؟
.....

فيما تتمثل؟.....

19.هل تساعد المؤسسة على تكوين اتجاهات ايجابية للفريق المهني التكفل بالمعاقين؟
.....

من اي ناحية؟.....

20.هل تعتقد ان العمل مع المعاقين في المؤسسة يحتاج فعلا الى الخبرة في اتخاذ القرارات التي تخص المعاق؟
.....

كيف ذلك؟.....

ب.القيم المهنية للممارسة الاخصائي الاجتماعي

21.هل تؤمن المؤسسة بالفروق الفردية بين المعاقين؟ نعم لا

22.هل تحس ان هناك حرية في ممارسة العمل الاجتماعي باشكاله في المؤسسة؟
.....

كيف ذلك؟.....

23.هل تهتم بالتعرف على ادوار الفريق المهني بالمؤسسة؟
.....

ج.محددات عمل الاخصائي الاجتماعي في العمل الفردي.

24.هل تقوم بتحديد الهدف من العمل ضمن الفريق لتزويد الاعضاء بالمعلومات؟ نعم لا

25.هل يمكنك توفير القيادة لاعضاء الفريق لتنفيذ الادوار المهنية؟ نعم لا

26.هل انت مطالب ضمن تدخلك المهني،باقترح آليات و استراتيجيات جديدة للمؤسسة في المجتمع؟
.....

كيف ذلك؟.....

سابعا.الخدمات الاجتماعية المقدمة للمعاقين في المؤسسة

27. هناك خدمات اجتماعية مقدمة للمعوقين في:

المجال الاجتماعي هي:

المجال الصحي هي:

المجال النفسي هي:

28. ما مدى التقدم الذي تم احرازه في مجال استفادة المعاقين من الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة؟

.....

29. حسب اعتقادك. هل التعامل مع فئة المعاقين ميدانيا من خلال البرامج يدعم عمل الاخصائي الاجتماعي

كإداري؟.....

المحور الثالث. الادارة في الخدمة الاجتماعية

أولا. في ضوء اهمية و خصائص الادارة في المؤسسة.

30. هل تعتقد ان هناك كفاية في الموارد و القوى البشرية في المؤسسة؟

نعم لا

- ماهي اقتراحاتك في هذا المجال.....

31. هل تتناسب التخصصات المدرجة ضمن المؤسسة مع طبيعة العمل؟

نعم لا

كيف ذلك؟.....

32. هل تركز المؤسسة على المعلومات باعتبارها ابرز الموارد المنظمة للمؤسسة؟

نعم لا

33. هل استخدام السلطة و التوجيه في المؤسسة يؤثر الى حد بعيد على سلوك العاملين؟

كيف ذلك؟.....

34. هل الانفتاح على البيئة المحيطة يساعد على زيادة فعالية المؤسسة؟

كيف ذلك؟.....

ثانيا. مقومات الادارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين

35. هل يتم تجديد معارفك الادارية دوريا من خلال الممارسة المهنية في المؤسسة؟

نعم احيانا نادرا

36. اذا كان نعم، ماهي المجالات التي يتم فيها الاعداد التدريبي و اعادة اكتساب المعارف؟

.....

37. هل هناك علاقة بين المعرفة الادارية و اتقان المهارات الادارية في العمل الاداري بالمؤسسة؟

.....

38. هل تحرص المؤسسة على استقطاب الموارد وفق أسس معينة؟

نعم لا

- اذا كانت الاجابة بنعم؟ على من تقع المسؤولية في الاختيار؟

.....

ثالثا. أهداف الإدارة في الخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعوقين

39. هل تركز المؤسسة على تنمية الجوانب المعنوية و حل مشكلات العاملين ؟ نعم لا
40. هل تركز على تقوية الروابط بين العاملين لتحقيق الفاعلية الادارية ؟ نعم لا
41. هل توجد هناك مشكلات إتصالية في التنظيم الاداري للمؤسسة؟
 كثيرا ما تحدث احيانا ما تحدث نادرا ما تحدث

رابعا. خصائص الإدارة في مؤسسات رعاية المعاقين

42. هل تتطلب الإدارة في المؤسسة الاتسام بالمرونة لخصوصية العمل مع المعاقين؟ نعم لا
43. هل يتم تحديد اهداف المنظمة في اطار السياسة الاجتماعية للمعاقين ؟ نعم لا
44. اذا كانت الاجابة بنعم .هل يتم الاطلاع دوريا على القرارات التي تخص هذه الفئة ميدانيا؟
.....

45. هل تلتزم المؤسسة بالتوجيه العلمي و الوظيفي للممارسة المهنية للعاملين في رعاية المعاقين؟
.....

خامسا. الاتجاهات و الاساليب الحديثة في ادارة مؤسسات رعاية المعوقين.

- 46.أ). هل يتم تقييم مدى انجاز الاهداف في الادارة من طرف العاملين؟ نعم لا
- 47.ب). هل تركز المؤسسة على تكريس التنافس في تحقيق اهداف عملية مع المعاقين؟
كيف ذلك؟
.....

48. هل تسعى المؤسسة لتحقيق الموازنة بين الموارد البشرية و التوجه الاستراتيجي ؟ نعم لا

49. حسب اعتقادك،ماهو مستوى تصميم المسار الوظيفي و التزام العاملين في المؤسسة ؟

مستوى مقبول مستوى حسن مستوى عالي

50. هل يتم مراقبة اتجاهات العاملين و رغباتهم في التنظيم الاداري للمؤسسة؟ نعم لا

51. هل يتم وضع و تقييم الاداء و تصميم نظام الحوافز على اساس جودة أداء العاملين؟ نعم لا

- 52.ج). حسب اعتقادك ما هو مستوى استخدام اسلوب الادارة المعلوماتية او الالكترونية في المؤسسة؟

مستوى ضعيف مستوى حسن مستوى مقبول

- 53.د. هل يتم التعامل مع الازمات التي تكون ذات مصدر بشري في المؤسسة بطريقة تشاركية ديمقراطية؟
كيف ذلك؟
.....

- 54.ه. هل تسعى المؤسسة الى وضع تصور مستقبلي لأسلوب الادارة الاستراتيجية في رعاية المعاقين؟
.....

55. و. حسب اعتقادك. هل هناك حاجة ملحة لاخذ المبادرة الاصلاحية للمؤسسة للارتقاء بمجال العمل مع المعاقين؟ وما هي المجالات التي تستدعي ذلك؟.....

المحور الرابع. عمليات و وظائف الادارة في مؤسسات رعاية المعوقين أولا. مجال التنظيم الاداري

أهمية التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين .

1. تقوم المؤسسة بتحديد المسؤوليات و توزيع الادوار. نعم لا
2. تقوم المؤسسة بتحديد مستوى السلطة و المسؤولية للافراد. نعم لا
3. تلتزم المؤسسة بتبني نظام الباب المفتوح بالحوار و المشاركة لتحقيق اغراض المؤسسة. نعم لا

ثانيا. عناصر التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين

هل يتضمن التنظيم الاداري في مؤسسات رعاية المعوقين؟

4. التزام المؤسسة بتحديد الاطار الذي يحدد قوة ممارسة الوظائف والادوار نعم لا
5. عدم وجود تعارض بين الاهداف التنظيمية و الجهد نعم لا
6. تحديد الابعاء و المهام و الواجبات للقيام بانجازها نعم لا
7. تحديد الأوامر و التعليمات و القرارات داخل المؤسسة نعم لا
8. التزام المؤسسة بتوجيه العاملين و الاشراف عليهم بالكفاءة اللازمة نعم لا
9. تركيز سلطة اتخاذ القرار يكون من مستويات وظائف اعلى نعم لا
10. حسن توزيع الاعمال و تبسيط العوامل و الاجراءات لتفادي مشكلات العمل نعم لا
11. التركيز في معدلات الاداء باستخدام الجهد و المهارة مع مراعاة الزمن اللازم للانجاز نعم لا

ثانيا. ماهية العمليات و الوظائف الادارية بمؤسسات رعاية المعوقين.

أ. هل تعتبر العمليات والوظائف الادارية في المؤسسة هي الركائز الاساسية للادارة لانها.

12. تعتمد على مجموعة من الانشطة و الخدمات لتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف نعم لا
13. تتركز على بناء و نسق اجتماعي يقوم بادوار وظيفية نعم لا
14. تحقق الترابط بين كافة اوجه النشاط في المؤسسة للعمل في اطاره بكفاءة و فاعلية. نعم لا
15. تحقق التعاون المتبادل بين المؤسسة و البيئة وفق قوانين لضبط العمل. نعم لا

ب). وظائف و عمليات ادارة مؤسسات المعاقين من منظور الخدمة الاجتماعية
أولا. في مجال التخطيط

16. تقوم بوضع اهداف المؤسسة بحيث تكون منسجمة مع اهداف الوزارة الوصية. نعم لا
17. تقوم بتحديد الاهداف و تصنيفها حسب الاولويات و الامكانيات. نعم لا
18. تقوم من خلال جماعة العمل على المشاركة في ايجاد حلول لمشكلات العمل. نعم لا
19. تقوم بالتحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها. نعم لا
20. تقوم بوضع الخطة باستخدام الاسلوب العلمي كمرحلة سابقة لوضع الخطط. نعم لا
21. تعمل على تقرير الاستراتيجيات و وضع البرامج اللازمة للتنفيذ و تحديدها زمنيا. نعم لا
22. تقوم بعمليات التخطيط من اعداد و اقرار و صياغة الخطة ثم التنفيذ و متابعة . نعم لا
23. ما مدى التقدم الذي تم احرازه في مجال التخطيط في المؤسسة بالنسبة للعاملين أو في المجال الاجتماعي؟
.....

ثانيا. في مجال التوظيف و التدريب الاداري

24. ان يتم جذب العناصر المناسبة للعمل في المؤسسة. نعم لا
25. ان يتم ترتيب الوظائف في المؤسسة و تقويم عمل الموظفين و تقدير كفاءاتهم. نعم لا
26. ان يتم تهيئة الروح المعنوية من حيث الرضا عن ظروف العمل. نعم لا
27. ان يتم توفير فرص التدريب المستمر بقصد رفع الكفاءات و تطوير الخبرات. نعم لا
28. ان يتم تنمية المهارات و اكتساب المعارف و الاسس العلمية للاداء المناسب. نعم لا
29. ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية دوريا و تصميمها. نعم لا
30. هل تم فعليا اللجوء للتدريب الاداري لبعض العاملين بالمؤسسة.....
.....

ثالثا. في مجال التوجيه و الرقابة الادارية

31. تقوم بتوجيه جهود الموظفين و تحفيزهم لتحقيق الاهداف بصورة علمية نعم لا
32. شرح الاهداف و مضمون الاوامر وفق كمية المعلومات و حجم العمل و تنفيذه نعم لا
33. تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة و الوضوح بحيث يعيشها جميع الموظفين نعم لا
34. يتم القيام بزيارات تفتيشية و مفاجئة لاكتشاف الازخام و تقييم انجاز الاعمال نعم لا
35. هل ترى أن الرقابة هي ذاتها عملية التفتيش التقليدية في الادارة؟
.....

رابعاً. في مجال التنسيق و الاتصال الاداري

36. يحقق توافق و تكامل بين الاختصاصات للتنسيق بين نشاطاتهم نعم لا

37. يمنع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها أو ازالة التناقضات نعم لا

38. يحرص على حسن تدفق المعلومات و التوجيهات و الأوامر و القرارات نعم لا

خامساً. في مجال التمويل و الميزانية

39. تتضمن الادارة المالية اتخاذ قرارات و اوامر و مراقبة تنفيذها نعم لا

40. يتم الرقابة دوريا على ميزانية المؤسسة داخليا و خارجيا نعم لا

41. الى أي مدى تم تحقيق احتياجات المؤسسة وفقا للامكانيات المادية ؟

سادساً. في مجال العلاقات العامة

42. تقوم الإدارة بجهود مقصودة لتحقيق فهم متبادل بين المؤسسة و الجمهور نعم لا

43. يتم إنشاء لجنة خاصة مهمتها الاتصال بالجمهور الخارجي نعم لا

44. يتم الاتصال بوسائل الاعلام المناسبة و تزويدها بالمعلومات اللازمة نعم لا

45. يتم دراسة اتجاهات الرأي العام و تحليلها و قياسها نحو المؤسسة نعم لا

46. هناك إرتباط بين نجاح العلاقات العامة و نجاح المؤسسة . ما رأيك في ذلك ؟

سابعاً . في مجال إتخاذ القرارات

47. تحرص على توفير المعلومات اللازمة و الدقيقة لاتخاذ القرار المناسب نعم لا

48. تقوم بمشاركة لموظفين في عملية اتخاذ القرارات بجدية عالية نعم لا

49. تحصل على نتائج أفضل للقرارات عندما تعتمد على الاختيار بين البدائل للوصول للأهداف

50. وجهة نظرك ما العلاقة الموجودة بين اتخاذ القرار و حل المشكلة الادارية؟ نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر باتنة 1
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

إستمارة مقابلة حول موضوع
دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع تخصص تنظيم و عمل

من إشراف الأستاذ الدكتور
عوفي مصطفى

من إعداد
لعجال عفيفة

السنة الجامعية 2018-2019

بالنسبة للعراقيل المادية و المالية :

1. هل تعاني المؤسسة من قصور قي التجهيزات و الوسائل و المعدات اللازمة للقيام بالعمل داخل المؤسسة ؟
2. هل تعاني المؤسسة من مشكلة التمويل المادي و الموارد المالية مما ينعكس على جهود العاملين و تطور سياسات الرعاية الاجتماعية ؟
3. هل تجد أن الظروف التنظيمية العامة للعمل الاجتماعي تعكس مشكلات معينة للعمل في مؤسسات النشاط الاجتماعي ؟

بالنسبة للعراقيل البشرية :

4. ما رأيك في مدى تواجد الكوادر المهنية المتخصصة في المؤسسة ؟
5. هل هناك توافق بين الفئات المهنية الاجتماعية المتخصصة و الفئات الإدارية المختلفة في المؤسسة في أولويات تحقيق و تنفيذ الأهداف العامة ؟
6. هل يتم الأخذ بعين الاعتبار معالم الإدارة الحديثة في التنظيم الإداري لتسهيل واجبات المختصين في المؤسسة ؟

7. بالنسبة للإحصائيات، هل لديكم قاعدة بيانات إحصائية خاصة ضمن مؤسستكم ؟

8. هل هناك تنسيق بين جميع مؤسسات للمعوقين ؟ و هل يؤثر على الخطط التنموية و الاجتماعية طويلة المدى في مجال رعاية المعاقين ؟

بالنسبة للعراقيل التشريعية:

9. هل هناك قانون داخلي ينظم العمل داخل المؤسسة؟ و هل تلجأ إليه أثناء عملك بالمؤسسة ؟
10. هل تجد أن البرامج و السياسات التشريعية الموجهة للفئات الاجتماعية خاصة المعاقين، كافية للتغيرات الحديثة في هذا المجال
11. بالرغم من مرونة التشريعات الاجتماعية و القانونية هل تجدونها ملائمة دائما أم يجب أن تتغير بصورة مستمرة ما رأيكم بذلك؟

12. حسب رأيك هل هذه النصوص كافية لتنظيم العمل داخل المؤسسة؟

بالنسبة للعراقيل المجتمعية :

13. ما رأيكم في الدور الإعلامي تجاه المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي خاصة فئة المعاقين، كتنغية إعلامية فعالة مهمة لنمو هذه المؤسسات ؟
14. حسب خبرتكم الموقرة هل هناك تكفل للعمل التطوعي في المجتمع العام في مجال النشاط الاجتماعي ؟
15. هل هناك وعي خارجي كاف من الفئات الاجتماعية الخارجية و سياسات العمل الاجتماعي المحلي بفلسفة الرعاية الاجتماعية؟

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً. الكتب.

1. المنجد الأبيدي: دار المشرق، المكتبة الشرقية، الطبعة الرابعة، بيروت، لبنان، 1967.
2. إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية الممارسة، و الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978.
3. إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون: نماذج و نظريان تنظيم المجتمع، الكتاب الثاني، دار الثقافة للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 1983.
4. إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى 2005.
5. إبراهيم عبد الهادي المليحي: الممارسة المهنية في المجال الطبي والتأهيلي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1999.
6. إبراهيم عبد الهادي المليحي : الخدمة الاجتماعية من منظور تنظيم المجتمع (رؤية واقعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1991.
7. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الحديث الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
8. أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2015.
9. احمد خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1991.
10. أحمد زردومي: التقنوقراطيين و الإدارة العمومية في الجزائر واقع و آفاق، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2009.
11. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999.
12. أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1990.
13. أحمد مصطفى خاطر: الخدمة الاجتماعية: نظرة تاريخية - مناهج الممارسة - المجالات، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1995.

14. إقبال إبراهيم مخلوف: الرعاية الاجتماعية وخدمات المعوقين، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية 1991.
15. أمين الساعاتي: أصول علم الإدارة العامة تطبيقات و دراسات على السعودية، دار الفكر العربي الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.
16. أيمن عواد غريب: تنظيم وإدارة مؤسسات التربية الخاصة، دار حنين للنشر و التوزيع، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
17. بدر الدين كمال عبده: الإعاقة في محيط الخدمة الاجتماعية، دراسة في تدعيم النسق القيمي لجماعات المعوقين، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
18. بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة منتوري، قسنطينة، نوفمبر 2011.
19. بغول زهير: الإدارة المفهوم و الوظائف، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، نوفمبر 2011.
20. بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
21. بشير العلاق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة الأردن 2009.
22. بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 1998.
23. ثابت أبو صيام: استراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار أجد للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2015.
24. ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري: دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
25. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
26. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
27. جلال عبد المنعم، علي محمود: موضوعات مختارة في الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2015.
28. جميل أحمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.

29. حامد شاكر ثابت: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مطبعة دار العامل العربي، القاهرة، 1974.
30. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
31. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة و المجتمع دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
32. حسين حسن سليمان، هشام سيد عبد المجيد، منى جمعة البحر: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2005.
33. الخزاعي حسين: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار البركة، الأردن، عمان، 2004.
34. خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، المجتمع الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1998.
35. خيرى خليل الجميلي: المدخل في خدمة الفرد، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1996.
36. رائد محمد عبد ربو: الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
37. رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2008.
38. رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2000.
39. رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2008.
40. رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1993.
41. رشيد زرواتي: مدخل للخدمة الاجتماعية، مطبعة هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2000.
42. رضا هاشم حمدي: التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
43. رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروحي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار القلم، الطبعة الأولى، دبي، 1998.

44. زاهد الديري، سعادة الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، الأردن، عمان، 2011.
45. زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2009.
46. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2005.
47. سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى ، الإسكندرية 1999.
48. سامية محمد فهمي: المشكلات الاجتماعية من منظور الممارسة في الرعاية والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
49. سامية محمد جابر: البحث الاجتماعي و الإعلامي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 1999.
50. سعيد حسني العزة: الإعاقة العقلية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، عمان، الاردن، 2001.
51. سلمى محمود جمعة: المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية، 1998.
52. سميرة كامل احمد محمد علي: الزيارات الميدانية في مجالات الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، مصر، 2002.
53. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1983.
54. سيد جابر عوض، عبد الموجود أبو الحسن: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
55. السيد رمضان: إسهامات الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الفئات الخاصة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1990.
56. صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976.
57. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1991.
58. عبد الرحمن سيد سليمان: سيكولوجية ذوي الحاجات الخاصة (الأساليب التربوية والبرامج التعليمية) مكتبة زهراء الشرق ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 1998.

59. عبد الرحمن عيسوي: سيكولوجية الإعاقة الجسمية والعقلية، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى بيروت لبنان، 1997.
60. عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول و مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2000.
61. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية 1997.
62. عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية 1982.
63. عبد الفتاح عثمان، السيد علي الدين: الخدمة الاجتماعية و مجالات رعاية المعوقين، مكتبة عين شمس القاهرة، 1997.
64. عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية طبع و نشر و توزيع، بيروت، 2009.
65. عبد المجيد السيد، أصول و مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987.
66. عبد المجيد عبد الرحيم: تنمية الأطفال المعاقين، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، 1997.
67. عبد المحسن صالح: من أسرار الحياة و الكون، كتاب العربي القاهرة، مصر، 1987.
68. عبد المحي محمود حسن صالح: الخدمة الاجتماعية و مجالات الممارسة المهنية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1998.
69. عبد المحي محمود حسن صالح: متحدوا الإعاقة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية القاهرة، مصر، 1999.
70. عبد الهادي الجوهري: دليل الزيارات الميدانية في حالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1998.
71. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم و قضايا، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، 1987.
72. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإداري، مفاهيم و قضايا، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الأولى 1983.
73. عبد الهادي الجوهري: إبراهيم أبو الغار: إدارة الاجتماعية مدخل سوسولوجي، المكتب الجامعي الحديث الطبعة الأولى ، الإسكندرية، 2001.

74. عطيات عبد الحميد ناشد و آخرون: **الرعاية الاجتماعية للمعوقين**، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى القاهرة 1996.
75. علي محمد عبد الوهاب: **التدريب و التطوير**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
76. علي السلمي وآخرون: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1974.
77. علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
78. علي السلمي: **العلوم السلوكية في التطبيق الإداري**، دار المعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، 1971.
79. علي السلمي: **إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية**، دار المعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، 1981.
80. علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الطبعة الأولى، الكويت، 1975.
81. علي السلمي: **السلوك التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي، الكويت، القاهرة، 1980.
82. علي الشرقاوي، محمد سعيد سلطان: **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.
83. علي سعيدان: **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر 2005.
84. علي شريف: **مبادئ الإدارة**، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2001.
85. علي عباس دندراوي: **مدخل في الخدمة الاجتماعية**، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1996.
86. علي محمد رابعة: **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
87. علي محمد عبد الوهاب، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، 2001.
88. العوضي سعيد: **العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية**، دار النمر للطباعة الحديثة، القاهرة، 1997.
89. غريب سيد أحمد: **تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
90. فؤاد الشيخ سالم و آخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الجامعة الأردنية، عمان، 1982.
91. فوزي بشرى أحمد: **أسس وعمليات إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية**، تكنوماشين للطباعة، القاهرة 1987.
92. فيصل فخري مراد: **الإدارة الأسس والنظريات و الوظائف**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013.

93. فيصل محمود غرايبية: الخدمة الاجتماعية في المجتمع العربي المعاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الاردن، 2008.
94. كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، بيروت لبنان 2006.
95. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 1996.
96. كامل محمد المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
97. لطفي بركات: الفكر التربوي في رعاية الطفل الأصم، الشركة المتحدة للنشر و التوزيع القاهرة، مصر 1987.
98. ماجدة كمال علام، السيد عطية: الرعاية الاجتماعية و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى، القاهرة، 1985.
99. ماهر أبو المعاطي علي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار تكنوماشين للطباعة بالفجالة، الطبعة الأولى، القاهرة، 1988.
100. ماهر أبو المعاطي علي: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية أسس نظرية و نماذج تطبيقية مكتبة زهراء الشرق، الطبعة الأولى ، 2003.
101. محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات ، مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية ، القاهرة، 2006.
102. محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، 2011.
103. محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، دار الدولية للاستثمارات، الطبعة الخامسة القاهرة، 2008.
104. محمد الفاتح محمد بشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم، دار الجنان، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
105. محمد فريد الصحن، علي الشريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2000.
106. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.

107. محمد قاسم القريوتي: مبادئ إدارية: النظريات والعمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع و دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى ، 2001.
108. محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 2014.
109. محمد سيد فهمي: أسس الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية 1998.
110. محمد سيد فهمي: السلوك الاجتماعي للمعوقين، دراسة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
111. محمد سيد فهمي: مقدمة في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1997.
112. محمد صالح بهجت: المدخل في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى الإسكندرية، 1985.
113. محمد عاطف غيث: تطبيقات في علم الاجتماع المعاصر، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعية 1970.
114. محمد عبد الرحيم عنبر، الضوابط العملية و القانونية للإدارة العامة و القطاع الحكومي و القطاع العام، ج 1، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1973.
115. محمد عبد الفتاح المصري: التدريب الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
116. محمد عبد الفتاح عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2004.
117. محمد عبد الفتاح عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
118. محمد عبد المؤمن حسين: سيكولوجية غير العادين وتربيتهم، دار الفكر العربي، الإسكندرية 1986.
119. محمد علي محمد، على: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات والموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1983.
120. محمد محمود المهدي: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1993.
121. محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.

122. محمد معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
123. محمد مهجت كشك : مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية 1997.
124. محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، 1999.
125. د . محمد نبيل سعد سالم ، د. محمد جاب الله عمارة : إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية ، دار الطباعة الحرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2005 .
126. محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
127. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية و تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2004.
128. مدحت محمد أبو النصر: مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2009.
129. مسعد الفاروق حمودة، إبراهيم عبد الهادي المليجي: المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، 2001.
130. مصطفى رزق مطر: تنظيم و إدارة مؤسسات الرعاية و التنمية الاجتماعية، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، 1997.
- 131.. مصطفى عبد العظيم فرماوي: السياسة الاجتماعية و إدارة المؤسسات، مكتبة الأنجلو المصرية الطبعة الأولى، 2005.
132. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ- الوظائف- الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،بيروت ،لبنان ، 2005.
133. موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكله الأجهزة وضع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2000.
134. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2016.
135. نبيل محمد صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية - مدخل إسلامي، دار الثقافة للطباعة و النشر، القاهرة، 1996.

136. نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
137. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى ، الأردن 2011.
138. منظمة أحمد محمود سرحان :منهاج الخدمة الاجتماعية لرعاية المعاقين، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
139. هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية. 1999.
140. وليم روث :تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى مصر ، القاهرة، 2001 .
150. يحي حسن درويش و آخرون: مذكرات في الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1978.
151. يوسف محمد القبلان: أسس التدريب الإداري، دار الكتب ،الرياض ، 1996.
152. يونس عبد العزيز مقدادي و يحيى عبد الكريم حداد: مدخل إلى علم الإدارة، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 1995.
- ثالثا.المجلات والأطروحات.
153. أحمد بوذراع: أسس التأهيل الاجتماعي للمعوقين من منظور خدمة الفرد و الجماعة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد (04) ،جامعة باتنة، الجزائر، 1995.
154. أحمد مصطفى النصراري : الإعلانات و الوثائق العربية و أهميتها الخاصة بحقوق الإنسان، المجلة العربية للتربية السنة (02)، مصر، 1982.
155. بن فيالة أحمد : المعوق بين القانون و الواقع أشغال ملتقى الوطني التاسع العدد 15 ، الأفق التربوي ، منشورات المركز الوطني لتكوين مستخدمين مؤسسات المعوقين قسنطينة ،الجزائر، 1999.
156. شوكت أحمد الشطي: المدارس و المشافي الطبية في الإسلام، مجلة العلم و الإيمان، العدد، 26، القاهرة مصر 1978 .
157. عبد الله بوصنوبرة: دور الجمعيات في رعاية و تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، ولاية قلالة أنموذجا مجلة الباحث الاجتماعي، عدد(10) سبتمبر 2010.
158. العمري عيسات:مسائل الاعاقة و المعوقين في الجزائر مقارنة تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، العدد (168) ، 19 ديسبمبر 2014.

159.قطاف.ف: المعوق في نظرة المجتمع و صلاحيات القانون أشغال الملتقى الوطني التاسع، العدد (15) منشورات المركز الوطني لتكوين مستخدمين مؤسسات المعوقين، قسنطينة، الجزائر، 1999.

رابعاً. الجرائد الرسمية.

160.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 96 - 470 المؤرخ في 18 ديسمبر 1995 المتضمن لقانون المالية لسنة 1996 ، العدد 82 ، المادة 160 .

161.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 96 - 470 المؤرخ في 18 ديسمبر 1996 المتضمن لقانون المالية لسنة 1996 ، العدد 83 ، المادة 162 .

خامساً. البحوث والمؤتمرات.

162. بحث في المؤتمر العلمي للعلوم الاجتماعية، الجزء الثالث، القاهرة، جامعة الأزهر 28 -30، جويلية 1997.

163. بحث في المؤتمر العلمي الثامن لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان كلية الخدمة الاجتماعية 16-17 مارس، 1995.

سادساً. المراجع الأجنبية.

164.Ali Kouadria :*Insertion Socio-Profitionelle Des Handicapees, La dispositif* ,Acte de la 9 .rencontre n 15,1999 ,Horizon Educatif ,Revue du CNFPH.

165.Ben latrache Abdelouahab : *La Réinsertion Social Des Personnes Handicapées, La dispositif* , Acte de la 9 .rencontre n 15,1999 ,Horizon Educatif ,Revue du CNFPH.

166.Campell Roald .F , Bridges .EM .and, Nystrand . RO: *Introduction to Educational Administration* , Allyn, and Bacon, New York; N K1977 .

167.Charles Perrow: *Organization Goals, International Encyclopedidia of the Social Sciences*, Mamillan, Ny,1968)p1013

168.David Holt: *Management Principales and Practices*, 3 ed, Englewood Cliffs,New Jersey,Prentice Hall,1993.

169.EBERSOLD .S : *La notion de Handicap ,de Linadaptation a lexclusion, regards sociologiques*, N 1 ,Paris France,1991.

- 170.fayol .H :*Administratio industrielleet generale* ,Paris ,Dunod,1917,reed 1970.
- 171.Griffith Daniel E :*Administration ,Theory and Change in Organizations In Educational Administration and the Behavioral Sciences*, ed MM Milstein Allyn and Bacon, USA, 1973.
- 172.Harbert Hicks: *The Manegment Organisation A system and Human Resourees, Aproach*,2 ed NY,McCrow;Hill Inc 1972.
- 173.Jamse T.Banditc ,N : *Behayvior in Organisation A systems approach to managng(Welesley Publication Company, Lns, 1977.*
- 174.Larousse de poche ,Paris, 1987.
- 175.Louis Allan :*le metier de directeur les editions des organisations* , Paris,1964.
- 176.-Padioleau,G.P:*Letat au concret*,Paris p.u,f ,1982.
- 177.Richard .v:Farce,Comunicatioand organization (California,London),1977.
- 178.Talcott Paesones: *Structure and process in modern societies*, Glencoe, III, The Free press, 1960.

سابعاً. مواقع الانترنت.

179. عبد الرزاق عبسي : مدير حماية المعاقين بوزارة التضامن يكشف عن شبك موحد للمعاقين قريبا موقع الإذاعة الوطنية 02.05.2015 أخر تحديث 06.17.2016. الساعة 19.05
- <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20151202/60065.html>
180. فيض القلم ،منتديات تعليمية هادفة ،بحث شامل حول الإدارة العامة في الجزائر ،موضوع في التسيير مكتوب بواسطة عبد الكريم 30 أبريل 2009 ،
- www.9alam.com/community/threads/bxhth-shaml-xhul.aladar-alyam-fi-algzar.6433
181. وهيبة سليمان : "2017... عام أسود للمعاقين في الجزائر بوابة الشروق الجزائر " 2017
- echouroukonline.com/2017 23.20 ماي
181. كريمة هادف . "واقع المعاق في الجزائر لا يبشر بالخير و يتعدى الحديث عن المنحة "جزايرس. الفجر يوم
- <https://www.djazairss.com/alfadjr/150841> 23.05.2016
182. سامية عطية نبوية:الأحصائي الاجتماعي كمدبر، شبكة الالوكة،ثقافة و معرفة إدارة و اقتصاد شبكة إسلامية و فكرية و ثقافية تحت إشراف د.سعد الحميد.
- www.alukah.net

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة.

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة البحث في دور الخدمة الاجتماعية في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين، حيث تعتبر الخدمة الاجتماعية من الأساليب العلمية الممارسة و المتبعة لإدارة هذه المؤسسات باعتبارها نتيجة حتمية للتطور الكبير للمفاهيم التي تنادي بحق الاهتمام بهذه الفئة، إضافة إلى إيمانها بالبعد الإنساني في ضوء توفير الرعاية من خلال ممارسة فلسفة و أهداف و طرق الخدمة الاجتماعية في مجال الإعاقة، و كذا الأدوار الهامة التي تلعبها في إدارة برامج الخدمات الاجتماعية الخاصة بالمعوقين وفق محددات و أساليب علمية للتكفل باحتياجات هؤلاء ميدانيا.

ووفقا لذلك فإنّ العملية الإدارية للخدمة الاجتماعية في المؤسسات الخاصة تركز على مهارات ووظائف إدارية تهدف إلى تحقيق فعالية الأداء من خلال الإيمان بأهداف و طرق الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعاقين انطلاقا من البحث في هذا الدور لمحاولة الكشف عن الأساليب و الوظائف و العمليات الإدارية المتبعة لإدارة و تنظيم برامج مؤسسات رعاية المعوقين من منظور الخدمة الاجتماعية. و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في جمع البيانات و المعلومات و محاولة تفسيرها بالاستعانة بأدوات للبحث العلمي منها: الملاحظة البسيطة و المقابلة والاستبيان و طريقة المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة تراوح عددهم (125) من مختصين و إداريين مؤّزين عبر خمسة مراكز لرعاية المعاقين حسب نوع الإعاقة بين مؤسسة الصم البكم و مؤسسة المكفوفين و مؤسستان للمتخلفين عقليا و مديرية النشاط الاجتماعي بولاية المسيلة. وأسفرت النتائج التي كانت وفقا لفرصيات الدراسة عن:

- التزام مؤسسات رعاية المعاقين ميدانيا بخصائص و أسس و أهداف خاصة في إطار فلسفة و مضمون الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية المعاقين ميدان الدراسة.
- تمثل الإدارة في الخدمة الاجتماعية تلك الجهود التي تعمل وفق منهج علمي للاستفادة من الموارد و الإمكانيات المتاحة لتحقيق برامج و أنشطة محددة في مؤسسات رعاية المعوقين ميدان الدراسة.
- تتم ممارسة أساليب ووظائف الإدارة في مؤسسات رعاية المعوقين من خلال تقديم مجموعة من العمليات الإدارية المترابطة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات .
- وجود عراقيل مادية و بشرية و مالية و تشريعية تعاني منها مديرية النشاط الاجتماعي و مؤسسات المعاقين بالمسيلة .

و هذا يثبت مضمون الفرضية العامة التي تؤكد أن الخدمة الاجتماعية ساهمت و بشكل كبير في إدارة و تنظيم مؤسسات رعاية المعوقين ميدان الدراسة، وفقا لأساليب ووظائف و عمليات إدارية خاصة من خلال وضع برامج مختلفة و تنفيذها لمقابلة احتياجات المعاقين رغم الصعوبات المادية و المالية و البشرية و التشريعية التي تواجهها.

Résumé :

La présente étude cherche à essayer de se pencher sur le rôle des services sociaux dans la gestion et l'organisation des établissements de soins pour les personnes handicapées, où les méthodes scientifiques de la pratique du travail social pour gérer ces institutions comme une conséquence inévitable du grand développement de concepts pour la bonne attention à cette classe, en plus de leur croyance en la dimension humaine à la lumière de prestation de soins par le biais de la pratique de la philosophie et les objectifs et méthodes sociales travaillent dans le domaine du handicap, et ainsi que le rôle important joué par le ministère des services sociaux des programmes pour les personnes handicapées selon des méthodes scientifiques et les paramètres assurer les besoins des personnes sur le terrain.

En conséquence, le processus administratif du service social dans les entreprises privées basées sur les compétences et les fonctions administratives pour atteindre un rendement efficace par la foi, les objectifs et les méthodes de travail social dans le soin des personnes handicapées a en juger par le regard dans ce rôle pour tenter de découvrir les méthodes, les fonctions et les processus administratifs mis en place pour gérer et organiser des programmes pour les institutions de protection handicapé du point de vue du travail social.

Et pour atteindre les objectifs de l'étude, la chercheuse utilise la collection de données et les informations descriptive et essayer de les interpréter avec des outils pour la recherche scientifique, y compris: l'observation simple, l'entretien et questionnaire et exhaustif de tout vocabulaire étude variait (125) des administrateurs et des spécialistes répartis dans cinq centres de prise en charge des personnes handicapées par type d'incapacité chez les sourde institution muette et aveugle, et deux établissements pour déficients mentaux et la direction de l'activité sociale de M'Sila. Et ont donné des résultats qui étaient, selon les hypothèses de l'étude sur :

- Obligation de propriétés de champ établissements bien-être des handicapés, des fondations et des objectifs privés au sein de la philosophie et le contenu de la pratique professionnelle des institutions de services sociaux pour le handicapés champ d'étude.
- Efforts de gestion de service social qui fonctionne selon la démarche scientifique d'utiliser les ressources et le potentiel pour réaliser des activités spécifiques et des programmes dans le domaine de l'étude des handicapés institutions de protection sociale.
- Exercer des méthodes et des postes de direction dans les établissements pour personnes handicapées en fournissant un ensemble de processus de gestion liés entre eux pour atteindre les objectifs de ces institutions.
- Obstacles humaines et matérielles et expérimentée activité sociale législatif et financier direction et organisations larme désactivé.

Ce qui prouve la prémisse content que les services sociaux et contribué de manière significative dans la gestion et l'organisation des établissements de soins pour les handicapés champ d'étude, selon les méthodes et les fonctionnalités et les processus administratifs spéciaux par le biais de divers programmes et mis en œuvre pour répondre aux besoins des personnes ayant des difficultés physiques et financières d'une déficience et des visages législatives et humaines.

Mots clés : *Service social ; Administration en travail social ; Institutions sociales ; Handicapées et des personnes handicapées ; Prise en charge pour les personnes handicapées ; Emplois de gestion.*

Abstract :

The current study seeks to try to look at the role of social services in the management and organization of care institutions for the disabled, social service are from established practice and scientific methods to manage these institutions as an inevitable consequence of the great development of concepts for the right attention to this class, besides a belief in the human dimension in the light of providing care through the practice of philosophy and the goals and methods of social work in the field of disability, and as well as the important role played by the Department of social services programs for the disabled in accordance with scientific methods and parameters to ensure the needs of those on the ground.

Accordingly, the administrative process of social service in private enterprises based on skills and administrative functions to achieve effective performance through faith the objectives and methods of social work in the care of the disabled from search in that role to try to uncover the methods and functions , and administrative processes in place to manage and organize programmes for disabled welfare institutions from the perspective of social service.

And to achieve the objectives of the study the researcher used descriptive data and information collection and try to interpret them with tools for scientific research: simple observation and interview survey and a comprehensive survey of all study vocabulary. Ranged (125) of specialists and administrators spread across five centres for the care of disabled persons by type of disability among deaf dumb and blind institution, foundation and institutions for the mentally retarded and the Directorate of social activity in M'sila. And yielded results that were, according to the study hypotheses :

- Obligation of disabled welfare institutions field properties and foundations and private objectives within the philosophy and content of the professional practice of social service institutions for the disabled field of study.
- Social service management efforts that operates according to the scientific approach to utilize the resources and potential to achieve specific activities and programmes in the field of study of disabled welfare institutions.
- Exercise methods and management positions in institutions for disabled persons by providing a set of interrelated management processes to achieve the objectives of these institutions.
- Human and material obstacles and experienced legislative and financial Directorate social activity and tear disabled organizations.

And this hypothese the content premise that social services and contributed significantly in managing and organizing care institutions for the disabled, according to field of study methods and functions and special administrative processes through various programmes and implemented to meet the needs of people with disabilities physical and financial difficulties and Legislative and human faces.

Key words : Social service; Administration in social work; Institutions sociales; With disabilities and disability; Care for the disabled; Management jobs.