

جديد

# دليل



## في إدارة الخدمة الاجتماعية - العمل الثقافي نموذجاً



المجال الاجتماعي



المجال البيئي



المجال الرياضي



المجال الصحي



المجال الثقافي

المؤلف : سيدي عبد الرحمن الغالي

# بطاقة تعريفية

## أعمال و مناصب

### ■ مسيرة :

- كتب للمؤلف :
  - ✓ علمني الفشل
  - ✓ الخطوات العشر لتحقيق النجاح
  - ✓ أقسام الإدارة
  - ✓ دليل الهجرة
  - ✓ دليل الفاعلية في إدارة الخدمة الاجتماعية

## عن المؤلف

- ❖ الاسم : سيدي عبد الرحمن الغالي
- ❖ تاريخ و محل الميلاد :
- ❖ التخصص : الاقتصاد " تسيير المؤسسات "
- ❖ نبذة عامة :

- ❖ رقم الهاتف :
- ❖ البريد الإلكتروني : [SAR103hdt@gmail.com](mailto:SAR103hdt@gmail.com)

دليل الفاعلية

في

إدارة

# الخدمة الاجتماعية

العمل الثقافي نموذجاً

تأليف : سيدي عبد الرحمن الغالي

تأليف سيدي عبد الرحمن الغالي

دليل الفاعلية .. في إدارة الخدمة الاجتماعية (العمل الثقافي نموذجا)

قراءة

ممتعة

دليل الفاعلية .. في إدارة الخدمة الاجتماعية (العمل الثقافي نموذجا)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

.....

.. اللهم صل على محمد و على آل محمد،  
كما صليت على إبراهيم و على إبراهيم .  
و بارك على محمد و على آل محمد كما  
باركت على إبراهيم و على آل إبراهيم ..

.....

# الإهداء

## إهداء

إهداء لمن سالت أقلامهم حروفا تنير العقول.  
فوصلت باتصالها بين ماض منير ، و مستقبل مشرق.  
و فرقت بافتراقها بين ذكريات أمس عاثر، و حاضر ناهض.  
و إلى من أوقدوا الفكر بالتنوير و التنظير ، و سهروا الليالي في التطبيق و التنفيذ  
لتكون هذه الأمة و هذا المجتمع أنموذج حي و على دربه تسير الأمم الناهضة .

## المقدمة

من حق كل شعب أن تكون له أحلامه و طموحاته ، و التقدم ليس مخصوصا بشعب دون غيره . و الفرد دائما هو المعادلة و السر في انقلاب الموازين ، و تفكيره الفيصل بين الرقي و الانحطاط .

و كحق مشروع .. " لا نريد فردا كالدفتر يحكي ما قال الرجال و ما فعلوا دون أن يضرب معهم في الصالحات بنصيب" .

إذا انطلقنا من القول : " يقاس المجتمع الواعي بمجموع المبادرات الإصلاحية فيه " كمعيار للتصنيف و القياس نجد مجتمعنا من أكثر المجتمعات تخلفا و جهلا ، نظرا لغياب محتوى القول و مضمونه في الكثير من ساحتنا الثقافية . فالحراك الجاد الذي تنطبق عليه هذه السمة من النادر إيجادها في مجتمعاتنا .

و ما هو موجود لا يسمن و لا يغني من جوع ، فلا هو حقق الأهداف التي لها خطط و لا قدم البديل لما منه نفر .

و حين نستنطق الواقع و نقيم التجربة سنجد بلا شك أن السبب الكامن خلف الانتقال من السيئ للأسوأ و بهذه الوتيرة المتسارعة هو الأداء المتردي للفرق الإدارية المعهود إليها بقيادة هذا العمل و الذي يعكس طبيعة تفكيرها الجامد في أغلب الأحيان .

و سعيا لإخراج هذا العمل من المأزق الذي يترنح فيه نضع تجربة الكتاب بين يديك ، علي أمل الإفادة لك ، و لغيرك منك .

## العمل التطوعي " الخدمي "

الخدمة الاجتماعية لها نطاق واسع جدا و لا يمكن حصره باعتباره يضم الأنشطة الربحية و غير الربحية التي تنتشعب حسب اهتمامات الأفراد و حاجاتهم وهو ما يصعب تتبعه ، و لكن في هذا الكتاب سنركز علي الجانب الأعلى قيمة و الأكثر فاعلية ألا و هو العمل التطوعي فحين نقول الخدمة الاجتماعية فنحن نقصد الخدمة التطوعية التي هي مبدأ و سمة حضارية و التي تولد استجابة لحاجة الآخر ... قد يكون بعدها ديني أو اجتماعي و قد يكون اقتصادي فهي تظهر في كل مجالات الحياة، في التعليم في الصحة ، البيئة ، الرياضة ... و يعتبر 5 من ديسمبر الذكرى و اليوم العالمي لهذا العمل و قد أقرته الأمم المتحدة سنة 1985.

### • تعريف :

لهذا المجال الكثير من التعريفات فمنها " تقديم العون و المساعدة للآخرين " و قيل " الجهود الموحدة التي يجمعها البحث عن ما فيه خير المجتمع " و قيل هو "تكافل و تعاون و مشاركة و عطاء و ثقة و تضحية و إيثار " . و بناء على ذلك يمكن تلخيص كل ما سبق في " العمل الذي تقدمه دون انتظار مقابل ، دافعه ذاتي و ليس ضغطا أو أمر من أحد إنما هو مساعدة طوعية لا جبرية "

### • أهمية العمل التطوعي :

1. بيئة مناسبة لتطوير و بناء الذات عن طريق اكتساب مهارات جديدة و اكتشاف القدرات الدفينة و توجيه الطاقات اللامحدودة فينا .
2. تطوير المجتمع و المحافظة على السمات الايجابية فيه و الحد من تلك السلبية
3. التعرف علي أشخاص جدد و بناء شبكة علاقات واسعة و هو من أفضل سبل الاندماج و الانفتاح على الآخر .
4. يحمي من الضغوط العصبية و الاضطرابات النفسية .

.. و يجمل البعض أهداف هذا العمل التطوعي في المقولة التالية " هو العمل الذي نقوم به رضا للرب و مساعدة للغير و تحقيقا للذات " . و هو العطاء الذي يعتبر من أسمى مراتب السلوك الإنساني ، و يتخذ هذا العطاء أشكال عدة عطاء مال و عطاء وقت و عطاء جهد .

أما دوره الإيجابي فيمكننا الوقوف عليه بالرجوع لذاكرة التاريخ و ملاحظة الإضافة التي حققها في مسار النهضة البشرية التي ولدت في العصور الذهبية "حضارتنا الإسلامية" حيث قامت دولة الإسلام على رجال و نساء تربوا على هذا المبدأ فضحوا بأموالهم و أنفسهم و أوقاتهم و عاشوا من أجل غيرهم و من النماذج التي ضحت بمالها من أجل مستقبل الآخر أبوبكر الذي تصدق بجميع ماله و حرر الرقاب من ذل العبودية إلى كرامة الحرية و عمر بن الخطاب الذي تبرع بنصف ماله و عبد الرحمن بن عوف الذي تصدق بشطره في عهد النبي ﷺ . و تصدق بأربعين ألف دينار ثم حمل على خمسمائة فرس في سبيل الله و خمسمائة راحلة ، > كان أهل المدينة عيالاً عليه ثلث يقرضهم ، و ثلث يقضي دينهم ، و يصل ثلثاً <... عثمان بن عفان تجهيز جيش المسلمين الذي توجه إلى تبوك " العسرة "، و اشترى بئر معونة التي جعلها وقفا ... و أما عطاء الوقت و الجهد فهؤلاء الصحابة هم الذين ضحوا بأوقاتهم في سبيل إعلاء كلمة الله (الرسالة) و تحملوا هم تخليص البشرية من ظلام الكفر و الإلحاد فعلموا و دعوا و نصحوا و قدموا النفس فداءً لذلك ، و لم يك الرجل محتكراً لهذا الفضل لوحده و ما قدمته المرأة لا يمكن نسيانه فهي التي ضربت أروع الأمثلة فهذه أمنا خديجة التي تصدقت و نصرت الدعوة بمالها ، و عائشة و أسماء اللتين شاركتا في إنجاح الهجرة . و في الحرب نجد عائشة و أم سليم تحملان القرب فتفرغانها في أفواه القوم ، و ذي ربيعة التي داوت الجرحى ، و نسيبة التي قال عنها ﷺ : ( ما أنفت يمينا و لا شمالاً إلا رأيتها تقاثل دوني ) . و هكذا التابعون و المقتدون من هذه الأمة و السائرون على ذلك الدرب الذين مهدوا الطريق و قدموا المثال فترجموا العلوم و علموها ، و لا زال في زماننا و الحمد لله من يعملون في الظل كفرع من ذلك الأصل لا ينتظرون و لا يريدون شكراً من أحد يعملون في الليل و النهار مجهولون بين الناس و لكنهم في السماء غير ذلك . و لعل في قصة الطبيب والداعية الكويتي و مؤسس جمعية العون المباشر عبد الرحمن السميط خير مثل ، فهو الذي ترك وظيفته و هاجر إلى إفريقيا فكانت بصمته هذه الجمعية التي قامت على أجندة خيرية واضحة فحاربت التنصير فأسلم على يديه أكثر من عشر مليون شخص . اهتمت بالتعليم فقامت بصيانة

المدارس و دربت أكثر من أربعة آلاف معلم و داعية ، تخرج منها نصف مليون طالب و امتلكت أربع جامعات ، داوت المرضى و حفرت الآبار التي وصل عددها ثماني آلاف و ستة مئة بئر ، امتلكت إذاعات و كانت لها مطبوعات .

• **قالوا عنه :**

❖ **جبران خليل جبران :** " أن تعطي من ما تملك فأنت تعطي القليل ، أما أن تهب من نفسك فهذا عين العطاء "

❖ **آن فرانك :** " لم يجلب العطاء فقرا على أحد أبدا "

❖ **المهاتما غاندي :** " جميل أن تعرف معنى العطاء و الأجمل أن تعطي "

❖ **خليل بقي الدين :** " أنت في الحياة تسموا بقدر ما تعطي لا بقدر ما تأخذ "

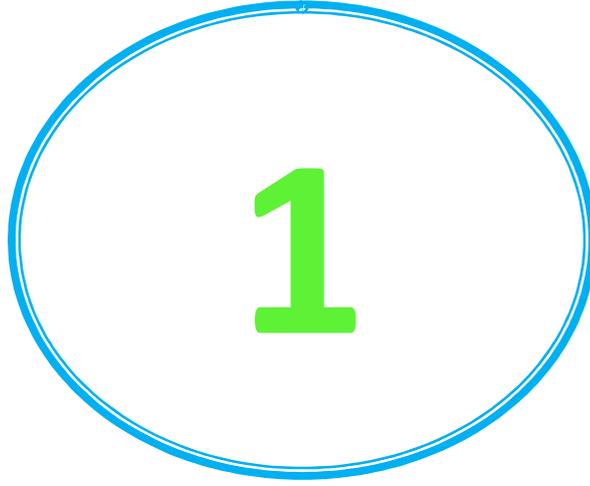
❖ **أحمد خالد توفيق :** " العطاء من دون حب لا قيمة له ، و الأخذ من دون امتنان لا طعم له "

❖ **مجهول :** " مثل ما يعود النهر إلى البحر هكذا يعود عطاء الإنسان إليه "

❖ **مجهول :** " السعادة في العطاء و ليست في الأخذ "

و من خلال العناية التي توليها بعض الدول لهذا المجال فتفتح الآفاق و تقدم الدعم و التسهيلات للعاملين فيه أو تفرضه في التعليم سنة من الخدمة عند دخول الجامعة ندرك حجم الوعي عند هذه الدول التي أدركت القيمة التي يعود بها هذا المجال و التي تتمثل في صيانة المجتمع و خلق الانسجام و الوحدة و التكافل و المساواة بين مختلف أطيافه و هو ما كان غائبا لفترات طويلة و غاية للرؤى الإصلاحية. و مع الأسف لا زالت المجتمعات العربية التي كان ينبغي أن تكون رائدة المجال. في المؤخرة فالعراقيل تزداد يوما بعد يوم على هذا العمل و العاملين فيه .

# الخدمة الاجتماعية



## الخدمة الاجتماعية

يقوم المجتمع على مجموع وحدات مترابطة تبدأ من الفرد ثم الأسرة ، و تغلب كل واحدة من هذه دورا فعالا في تصويب مسار المجتمع و تؤثر بالسلب و الإيجاب علي نمط حياته .

و من أجل المحافظة على المسار الإيجابي للمجتمع و حمايته من الانحراف كان لا بد من العمل على صهر جهود المجموعة في القطر الواحد و ذلك من أجل تحقيق آمال و تطلعات أفرادها .

و هو ما يعرف بالخدمة الاجتماعية القائمة على مبدأ التعاون الذي جاء الإسلام به و رغب فيه و دعا إليه في غير ما آية و حديث :

«و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان  
«صدق الله العظيم

و قوله ﷺ : (( المسلمون في توادهم و تراحمهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر و الحمى )) . و الآيات و الأحاديث الواردة في ذلك كثيرة.

و هذه الخدمة هي الحراك الذي يقوم به أفراد المجتمع من أجل المحافظة على الهوية و تحقيق المصلحة العامة .و بمعنى آخر هي المشاركة التي يقوم بها الفرد مع آخرين في سبيل النهوض بمجتمعه سواء من الناحية الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية ... فهي مشاركة تتنوع بتنوع مجالاتها و الحاجة إليها .

و هي التي يمكن من خلالها تمييز المجتمع الناهض من عدمه و الذي " يقاس بمجموع المبادرات الإصلاحية فيه " .

و تتنوع وسائل هذه الخدمة باختلاف مجالاتها و التي منها

### ● المجال الاجتماعي :

و هو الذي يعمل من أجل تكافؤ الفرص و القضاء على الطبقية في المجتمع و الذي ينضم تحت لواءه العمل الخيري ، باختلاف ألوانه مساعدة الفقراء ،إغاثة المنكوبين ، خدمة الضعاف و المسنين و إيواء اليتامى و المشردين ، محو الأمية ...

### ● المجال البيئي :

و الذي يركز أساسا على الطرق التي تساهم بشكل أفضل في المحافظة على البيئة .

### ● المجال السياسي :

و الذي يتلخص دوره في المشاركة التي تحتويه الأحزاب ، و المعنية بوضع الرؤى و التصورات الإصلاحية و الخطط التنموية التي من شأنها توسيع دائرة الحريات العامة ، من حفظ للمقدرات و صناعة للفرص و توزيع عادل للثروة على نحو يستفيد منه الجميع .

### ● المجال الثقافي :

و الذي يعنى بحفظ المجتمع من غوائل الانحراف ، و يدخل ضمن إطاره الجانب الرياضي و الصحي و المدرسي و الإعلامي ، و يمكن تلخيص رسالته في :

1- نشر ثقافة الخدمة الاجتماعية

2- القضاء على الظواهر السلبية السيئة

3- استغلال أوقات الفراغ في ما يفيد

4- اكتشاف المواهب و تنميتها

5- خلق مجتمع واع بدوره و مسؤوليته

و لعل من أهم أشكال التنظيمات التي يتم العمل بواسطتها :

الأندية ، الروابط و الجمعيات ، المبادرات ، المراكز ...

دليل الفاعلية .. في إدارة الخدمة الاجتماعية (العمل الثقافي نموذجا)

و هي قوالب لها نفس الأهداف و تستخدم ذات الوسائل رغم اختلاف مسمياتها و نطاق تفاعلها و صلاحياتها .

# أسباب الفشل الإداري

2

### أسباب الفشل الإداري

يعاني العمل التطوعي اليوم في مجتمعنا العربي من مشاكل كثيرة ، على القائمين عليه وزر بعضها و في البعض الآخر يعذرون باعتبارها خارجة عن دائرة تصرفاتهم و صلاحياتهم . مثل تعارض أوقات الدراسة أو العمل للأفراد النشطين أصحاب الخبرة و الاستعداد مع أوقات الخدمة خصوصاً و أن معظم هؤلاء ، هم طلاب على أعتاب المشاركة في مسابقات كبرى أو التخرج أو يريدون الانتقال لإكمال الدراسة ب (الخارج) . هذا بالإضافة للأمور التي تخص الجهات الحكومية من تراخيص و غيرها .

إلا أن أبرز الأسباب التي يعاني منها العمل و من الداخل و التي تقود إلي اخنفاءه :

#### ● الرتابة :

و هي أن يسير العمل على وتيرة واحدة , موسم كامل يقدم النادي أو الرابطة ... أمسية أو اثنتين كل شهر مع بطولة أو مسابقة. الأمر الذي يسبب نوعاً من التكرار يدخل الملل إلى صفوف الجمهور الذي سيصبح يقاطع هكذا أنشطة روتينية لا تخفى على أحد و يمكن التنبؤ بما سيكون فيها . و لعلك قد لاحظت عند حضورك لبعض الأنشطة سمة تكرار المداخلات ، الفقرات، الأشخاص و الذي سيعطيك نبذة عن هذه الرتابة.

لا بد من المحافظة علي نوع من التجديد و عمل يكسر الروتين المؤلف

#### ● الاستحواذ :

و هو سيطرة أفراد يحسبون لجهة معينة كحزب أو قبيلة أو توجه معين ... على الإدارة و من ثم التحكم في طبيعة الأنشطة و يمكن ملاحظة ظهور هذه الحالة في إعطاء امتيازات خاصة لأشخاص ما ، و كذلك حين تتخذ الأنشطة طابع الميل و الانحياز لتوجه ما يعرض العمل و جهاته لانتقادات الشارع و لا شك هذه الحالة هي الشرارة التي منها تولد العداوة و الاختلاف و الفرقة .

تقديم الكفاءة و تكافؤ الفرص مبدأ عليه يؤمل في تحقيق نجاح للجميع

## ● المادية :

بعض الأشخاص لا ينتمون لهذا العمل و لا ينتسبون لجهاته العاملة حبا فيه و قناعة و إيمان برسائلته و إنما يسعون منه لمطامح و غايات شخصية فشلوا في تحقيقها عبر الطرق المشروعة فلجأ للأندية و الروابط يخطبون ود المنظمات و الهيئات " الشركاء " سعياً لتحقيق هذه المآرب ، و هم أشخاص يعرفون بأنهم يستفيدون من هذا العمل دون أن يقدموا جهداً يذكر يفيدهم كمقابل .

الاحتفاظ بخصوصية العمل الثقافي (الخدمي) مطلب يجب العمل على تحقيقه

## ● غياب القدوة :

أذكر مرة حضرت أمسية تنظمها إحدى الروابط و كانت المسرحية الأبرز تعالج ظاهرة التحرش بالفتيات ، و صراحة كانت مسرحية رائعة تنطلق من الواقع و تطابقه ، إلا أن المفاجئة التي صدمتني هي ان الأفراد الذين يمثلون هذه المسرحية و رئيس الرابطة و جدتهم في الصباح أمام المدرسة و يأتون اليوم ما كان ينهوا عنه بالأمس .

المفسد و المنحل الأخلاقي لا يجب الاعتماد عليهم في عملية الإصلاح

## ● عدم القدرة علي الموازنة بين الانتماء السياسي و العمل الثقافي :

تختلف طبيعة العمل الثقافي عن العمل السياسي و ذلك باختلاف رسالة كل منهما رغم الترابط الذي تفرضه الغاية و مسار النهضة و التطور ، فالعمل الثقافي هو الذي يركز على التوعية القائمة على مبدأ الوقاية، و الإصلاح القائم على مبدأ العلاج . في حين العمل السياسي أو الحزبي هو الذي يعنى بتدبير شؤون البلد و حفظ مقدراته .

و مع الأسف الأمور السياسية و تعارض الفكر من أكثر الأمور التي يساء فهمها و بالأخص حين يتحول الاختلاف في التصورات إلى معارضة لذات الأشخاص و الانتصار لفكرة على أخرى فتحدث الفرقة و الهجر

و تكمن خطورة هذا الأمر في أنه و بدل أن تعمل الأندية و الجمعيات على توحيد الرؤى و الاستفادة من رحمة الاختلاف و تأصيلها كمبدأ ، تكون مسرحاً للطعن و التجريح و تبادل السباب و الشتائم ، الأمر الذي يجعل الجمهور يفر من هذا المجال و جهاته و يعزف عن المشاركة و الحضور لأنه سئم الصراعات السياسية و ما دام الميدان الثقافي الذي كان يؤمل فيه الكثير لا يختلف خطابه عن خطاب الأحزاب فما الجديد ؟ و ما الفرق و الاختلاف ؟ لذلك علينا و قبل كل شيء إن كان لابد من فصلهما .

أن ننفق علي أن تبقى رؤى الأحزاب للأحزاب و رؤى العمل الثقافي للعمل الثقافي.

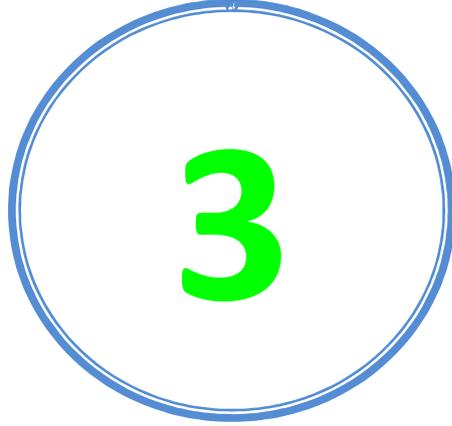
#### • بعثت الطاقة و غياب التركيز :

تتمثل هذه الحالة في البحث عن الألقاب و المناصب حيث تجد الشخص الذي هذه صفته يعمل كل شيء فهو إعلامي و روائي و يعمل في لجنة التنظيم و الثقافة ... عكس الحقيقة التي تقول الانجازات الكبيرة تأتي حين يركز الشخص على جانب واحد و ليس مجموعة جوانب ، فالتركيز يختل نتيجة التفكير الشعبي الذي يحاول صاحبه الإلمام بكل شئ و أن يكون محيطاً بكل التفاصيل و له مشاركة في كل الميادين فتعدد المجالات يؤثر سلباً على الأداء و الإنتاجية و ذلك أن لكل مجال طبيعته و تفكيره ، و عقل الإنسان يستطيع التركيز على فكرة واحدة فقط ، و كلما كان هذا التركيز ثابتاً أي منصب في مجال واحد فإنه يقود إلي الإبداع و الابتكار عكس ما يفعله التشتت الذي يقود لإهدار الطاقة و الجهود .

علينا أن نجعل من التخصصية و الاهتمام بالمجال .عاملاً رئيسي في التفويض لدينا



# الإدارة الفاعلة



## الإدارة الفاعلة

العمل الثقافي كغيره من الأنشطة البشرية التي لا بد لها من إدارة إلا أن هذه الإدارة تختلف بطبيعتها عن غيرها من الإدارات و تبقى مسؤولياتها أكبر و تحدياتها الأخطر ، لأن على عاتقها تقع مسؤولية الحفاظ على الهوية . و من أجل إدارة مثالية و فاعلة لا بد من الاستناد على كل ما من شأنه رفع الكفاءة لدي العاملين و الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء ، و لعل أفضل ما يمكن فعله هو القيام بالوظائف التالية و التي هي وظائف لا تقبل عدم العناية و قلة الاهتمام أو الجهل :

### • احتواء الإبداع :

الإبداع من أكثر الأشياء التي يطلبها العمل الثقافي لما لذلك من تأثير على مساره و مستقبله ، فالإبداع كبنزين السيارة بدونه لا توجد حركة و لن يتقدم العمل أي خطوة، أما بوجوده فنحن نضمن المنافسة و نعطي روحا جديدة لأعمالنا لتعيش أكثر . و يبقى السؤال كيف نحوي الإبداع ؟

كمنطلق للوصول إلى الإبداع لا بد من الوقوف على حقيقته ، فالإبداع ليس إحداث تغيير في كل ما هو معهود لدينا و إنما يتخذ أشكالا عدة ليتماشى مع ظروف الزمان و طبيعة المكان و ذلك بالتعديل تارة ، بالإضافة على وسيلة أو نظام معين مثلا إدخال فقرات لم تك معهودة أو التعديل على النظام بما يتلاءم مع البيئة...

و أحيانا يكون هذا الإبداع في الدمج بين فكرتين مألوفتين فنخرج بأخرى جديدة مثلا نطاق العمل في هذا المجال دائما يدور حول أنشطة ميدانية تحسيسية أو تكوينية و تأهيلية فكيف نحقق الاثنين معا ؟ هذا الحل كنت دائما ما أقدمه كمقترح إلا أنه لم يجد جهة تتقبله و تطبقه و بالتالي بقي مجرد مقترح و فكرة ، هذه الفكرة تقول نحقق النشاطين عن طريق الدمج بينهما و ذلك من خلال تقسيم المنتسبين الجدد ( الذين يستهدفهم التدريب ) إلى فرق هذه الفرق تتنافس في ما بينها عن طريق تقديم قراءة للواقع و المشاكل و تقديم حلول و معالجات و النزول للميدان بشكل عملي و من ثم تدعيم ذلك بدورات تدريبية، فنحن بذلك نكون قد طورنا و كونا الشباب المنتسب حديثا بشكل عملي على كيفية مواجهة المشاكل و طريقة العمل و نكون قد بذلنا جهدا أيضا ميداني يتجسد في الأنشطة التي ستنظمها هذه الفرق .

و بخصوص احتواء الإبداع فعلياً قبل التفكير في احتواءه أن نقوم بتوفير البيئة التي تساعد على ظهوره و التي يشترط فيها أساليب و برامج تساعد في بناء الذات و اكتشاف القدرات التي يتمتع بها الأفراد و من ثم تطويرها و إعطاء فرصة التنفيذ لهذه الأفكار التي خرجوا بها ، كما علي الجهة أن تقوم بالعمل خارج دائرة من انتسبوا إليها و ذلك عن طريق اعتماد أسلوب كرة القدم مشاريع " اكتشاف المواهب" التي تقوم بإرسال بعثات تكتشف المواهب الكروية و نحن علينا استقطاب الأشخاص الذين يفيدوا العمل أيضاً و تدريبهم علي التفكير الإبداعي و لعل أفضل الطرق التي تستخدم في توليد الإبداع .

### • نموذج SWOT :

و هذا النموذج يمكن استخدامه في تطوير الذات و المؤسسات و يقوم علي تحديد التالي :

- نقاط القوة لدينا strength
- نقاط الضعف weakness
- الفرص المتاحة opportunities
- المخاطر المتوقعة threat

### • نموذج 4Q :

- ماذا نريد ؟
- كيف يمكننا تحقيقه ؟
- ماذا لو ؟
- لكن ؟

و أما الطريقة التي يمكن بها معرفة هل الفكرة إبداعية أم لا فتكون بإخضاع الفكرة لهذا المقياس ( مقياس الأفكار الإبداعية ) ؟  
.... « النقاط تكون بقيمة الرقم الذي أمام الخيار مثلا : ( لا ) نقطة واحدة لأن أمامها واحد ، و ( أجل ) اثنتان و هكذا .  
➤ هل لديك تخوف من رفض الناس لها ؟



## • خطة واضحة :

بدون وجهة لن يوجد سعي ولا حركة ، و الخطة هي المسار و الطريق الذي يقود إلى الغاية ( النتيجة المراد تحقيقها ) و تأتي أهمية هذه الخطة كوننا بدونها لن ننجز و سوف تنصب جهودنا على المهم و نسيان الأهم ، و لعل أبرز الأمثلة على غياب هذه الخطة هو نشاط الجمعيات و الأندية و التي تقوم بأنشطة روتينية عبر موسم " سنة " لا يوجد لديها أي أعمال ميدانية و لا تذكر من انجازاتها غير الأماسي و البطولات ، التي كان من المفترض أن تلعب دور الترويج عن الجمهور بعد أنشطة ميدانية إصلاحية ذات فوائد ملموسة و ذات تأثير مباشر ، إلي جانب رسالة التثقيف و التوعية . و غياب هذه الخطة هو السبب في هذا الفشل الإداري و الأداء الذي لا يحقق النتائج و التي لا تستند على معيار و لو انطلقت الأندية و الجمعيات من واقعها لوجدت أنها في غنى عن كثير من الأنشطة التي تنفق عليها الكثير من الأموال .

و لكي نرسم خطة لا بد من :

1. أن نحدد الأهداف و الغايات التي نود الوصول لها
2. ما هي الإمكانيات المتوفرة و التي تساعدنا في تحقيق ذلك ؟
3. ما التحديات المتوقعة ؟
4. كيف يمكننا التغلب عليها ؟
5. ما هي البدائل
6. ترتيب الأولويات : الأهداف حسب الأهمية ، و التحديات حسب الخطورة .

تقسيم هذه الأهداف إلي مراحل كل مرحلة ذات إطار زمني محدد للتنفيذ مثلا : في هذا الشهر سنعمل على القضاء على ظاهرة الرشوة .

لكن : ما الرشوة ؟ و ما خطورتها على المجتمع ؟ و من المستفيد منها ؟ و ما الأسباب وراء انتشارها ؟ و ما الوسائل المستخدمة فيها ؟ و ما الذي يمكننا فعله؟

ستجد بعد الإجابة على هذه الأسئلة أن الرؤية أصبحت واضحة و سهل جدا بناء خطة عمل و تحديد الوسائل التي تمكن من القضاء على هذه الظاهرة الاجتماعية

المشيئة و بقي فقط أن نسأل أيضا ما الإمكانيات و التحديات المتوقعة و رسم خطة عمل و البدء في التنفيذ .

### • الأرشفة و التوثيق :

و المتمثلة في حفظ و تخزين جميع ما تم القيام به و أنجز، بالصوت ، و الصورة و الفيديو ، و الكتابة " الوثائق و المطبوعات " ، و هي مهمة جدا و معيار من المعايير التي تدل على مصداقية الجهة العاملة و دليل يثبت الدور الريادي الذي تقوم به من أجل غد أفضل .

### • اتصال بالساحة :

لا يجب أن تخلو الساحة من أنشطة تحافظ على ذكر جهتك و إن لم يك على المستوى الإجتماعي و الخدمي عليه أن يكون على المستوى الداخلي التدريبي و التأهيلي و ذلك أن الاتصال الدائم بالساحة يغرس في من تخاطب إيمان بجدية ما تقوم به ، بالإضافة إلى أن السلوكيات التي تحارب في ازدياد مستمر و لا تترك فرصة إلا و اغتنمتها للدخول إلي بيئتك لإفسادها و تغيير ملامحها كما أن المروجون لها في تفاني و اجتهاد لكي يهزموا مشروعك ، فعليك أن تكون على قدر التحديات ، و أعرف أندية خلال موسم لم تنجز سوى إصدار واحد ، و أخرى أمسية و حملة كل شهر ، و أخرى بطولة رياضية واحدة عبر موسم كامل، و على الرغم من أن جميع هذه الأندية تدعي أنها ثقافية و رياضية فالأنشطة التي تقوم بها لا تزال دون المستوى فالرياضة أنشطتها معدومة و الأماسي معالجتها شكلية و ما يجري في الساحة من انحلال أخلاقي هناك انفصال بالكلية عنه و هو ما لا يجب خصوصا لتلك المتخصصة.

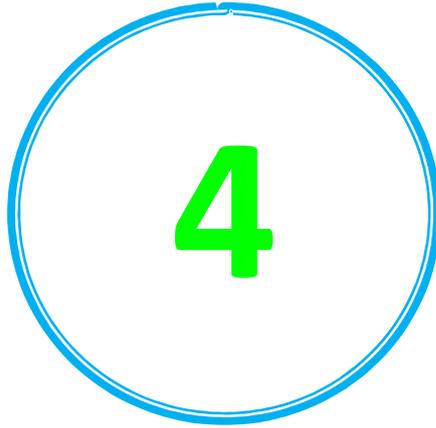
### • تدوير التجربة :

بمعنى الاستفادة من خبرة أصحاب التجربة و السبق في المجال ، و الذين كانت الظروف السبب في ابتعادهم عن الواجهة . و الاستفادة من تجربة هؤلاء تكون بدعوتهم للمشاركة و الإدلاء بأفكارهم و خبراتهم كلما سنحت الفرصة من خلال تنظيم الدورات و الورشات و الحوارات و الندوات التي ترفع من شأن و خبرة العاملين و حماسهم ، أو من خلال توجيههم و تحفيزهم على الكتابة و التأليف لإثراء الساحة بتجربتهم .

## تذكر

- ❖ أنا الرئيس لا يعني أبداً أنني الأهم .. بل تعني أنني الأكبر مسؤولية و مهام .
- ❖ مهما حدث لن تستطيع القيادة بمجرد الكلام و إصدار الأوامر , لا بد أن تعمل كي تطاع .
- ❖ لا تزال المسؤولية علي عاتقك حتى لو ارتكب أتباعك أخطاء فأنت المسئول الأول عن كل شئ > التفويض لا ينفي المسؤولية < .
- ❖ الغاية غير المخطط لها مجرد حلم متعب .
- ❖ التخطيط و التقييم و التدريب أهم أدوات الفاعلية و هي السبيل لإنجاز بلا حدود .
- ❖ صناعة خلف مسؤوليتك الأولى و هي أكبر إنجاز و مكسب بإمكانك تحقيقه .

# مقومات النجاح الإداري



## مقومات النجاح الإداري

قد يستفيد أفراد من القول فلان رئيس أو مسئول كذا بجمعية كذا إلا أن هذه الجمعية لا تستفيد شيئاً من أفراد هذا تفكيرهم. فقيادة هذا العمل نحو النجاح ليس بالأمر الهين بل هو أمر له معايير ومقوماته التي لا يقوم بدونها، وأهم هذه المقومات :

### 1. الأسس و المنطلقات السليمة :

كما أن البنين لا يقوم دون قاعدة و أساس فهذا العمل لا يستقيم دون أسس و قواعد و هي التي عليها يؤمل في نجاحه و هذه الأسس هي :

#### • الإيمان بالرسالة :

و المتمثل في معرفة القصد من مشاركتنا و مبرراتها ، و أن هذا العمل هو وسيلة نستخدمها لتحقيق غايات و مقاصد أعظم تتمثل في المحافظة على الهوية الوطنية و الموروث القيمي و القضاء على جميع السلوكيات المذمومة و التي تضر بالمجتمع، و أن هذه الرسالة تقتضي أن يكون الفرد العامل قدوة يحتذى به لا مجرد مدع للإصلاح و هو رأس الفساد و داعية من دعائه .

#### • استعداد للعمل :

مع الأسف من أكثر الأسباب التي تقف خلف اختفاء الجهات العاملة في هذا المجال و التي يزداد حضورها يوماً بعد يوم ، غياب الاستعداد لدى من كلفوا بمهام معينة فعهد إليهم برأسه لجنة أو مكتب فلم يلعبوا الدور كما يجب و إنما اكتفى الواحد منهم بالقول فلان مسئول لجنة ... و من أجل إدارة فاعلة لا بد من إراحة كل الذين لم يلتزموا بالمهام الموكلة لهم و يظهروا الاستعداد للعمل ، فالقلة أفضل من كثرة بلا استعداد و التزام .

#### • دراسة للواقع :

البيئة و الوسط الذي نعيش فيه يجب أن يكون مصدر حراكنا و منطلق الإصلاح و التغيير الذي يقي المجتمع و يعالجه من الأمراض و لعل أبرز التساؤلات التي تقود

لفهم الواقع من حولنا ، ما السلوكيات المذمومة السائدة أو المتوقعة ؟ ما السبب في ظهورها ؟ ما رأي الدين فيها ؟ ما خطورتها ؟ كيف نقضي عليها ؟ .

### • الرؤية الواضحة :

و هي المعرفة الشاملة لكل أبعاد الطريق الذي نسعى للعمل فيه و تتجسد هذه الرؤية في معرفة الأمر المراد تحقيقه ، الفرص المواتية، و التحديات المتوقعة ، و الوسائل المطلوبة ، و المصادر المتاحة .

### • المرجعية الحضارية :

و هي معرفة المآثر و المبادئ و القيم التي عرف هذا المجتمع بها فكانت ديدنه و سجية لأفراده و التي هي مكسب يجب المحافظة عليه .

## 2. المقر :

كثيرا ما يتم تأجيل الأنشطة المهمة و الضرورية نتيجة غياب مكان يسمح بتنظيمها و بالتالي تكون النتيجة خسارة إنجاز بسبب قلة الإمكانيات و الذي يعني أن هذه الجهة غير قادرة على مواكبة عصرها .

و هذا المقر يجب أن تتوفر فيه جملة من الشروط و المتطلبات و هي :

- ✓ بيدك أمره و لا تحتاج لموافقة أحد و تعليماته
- ✓ به ساحة تسمح بإقامة و تنظيم الأنشطة الجماهيرية أو بالقرب منه
- ✓ به ماء و كهرباء و دورة مياه
- ✓ قريب من المستهدفين و بإمكانهم الوصول إليه دون كثير إرشاد و تكلفة
- ✓ يصلح لأن يكون به مكاتب و أجنحة متخصصة .

## 3. برنامج و خطة عمل :

و هو بمثابة الخارطة التي عليها يسير هذا العمل و تكمن أهميته في الاستغلال الأمثل للوقت و العمل بخطى إنجازية ثابتة كما أنه يسهل عملية التقييم ، و يجب أن يشتمل هذا البرنامج على الآتي : توقيت الاجتماعات الثابتة ، الأنشطة التي من

المقرر تنظيمها في هذا الشهر ، مسطرة بالأنشطة الدائمة أوقاتها و أيامها. يعلق هذا البرنامج بالمقر و يكون الجميع على علم به .

#### 4. امتلاك المعدات اللازمة :

من أكثر الأسباب الكامنة خلف نضوب الميزانيات في هذا المجال هو الإنفاق الطائل على المعدات و الأدوات و التي عليها يترتب نجاح و فاعلية الكثير من الأنشطة ، و من أجل تسيير أفضل لهذه الميزانية لا بد من التفكير بطريقة مختلفة تمكن من تغطية الاحتياجات الضرورية مستقبلاً و لعل الحل الأمثل هو امتلاك هذه الأجهزة عن طريق تخصيص عائدات حملات الانتساب و التبرع لشراء : الصوتيات ، أجهزة كمبيوتر اثنان على الأقل ، طابعة ، جهاز عرض(بروجاكتور) ، كاميرات. كما أن على الجهة مواكبة العصر من خلال امتلاك موقع و حسابات على مواقع التواصل الإجتماعي ( صفحة فيسبوك، قناة يوتيوب...) نظراً لما تلعبه في هذه الوسائل من إمكانية التأثير في الجمهور عن بعد و التواصل معه كما يمكن استغلالها في التوعية و التوجيه .

#### 5. التدريب :

التدريب شئ لا يمكن للعمل البشري أن يقوم بدونه و ذلك أنه المجال الذي يزودنا بالخبرة و المهارات اللازمة عن طريق رسالته التي تقوم على نقل التجربة للآخر و تأهيله لنقلها لغيره، و هي ميزة غائبة في جل المؤسسات العاملة في الوطن العربي و لاشك أن الجهل بأهميته هو ما قاد إلى تجاهله ، أذكر مرة عرضنا برنامج تدريبي على مبادرة دعوية قبل انطلاق أعمالها لتأهيل الراغبين في العمل دعويًا ، إلا أن مكتبها التنفيذي سخر منا و ضحك علينا ظناً منه أن هذا العمل لا يحتاج إلى دورات تكوينية و تدريبية .

#### 6. التقييم :

و التقييم هو خطوة تأتي بعد العمل المتمثل في محاولة الخروج من تجربة العمل و المشاكل التي حدثت بدروس تستشرف المستقبل و تحقق نجاحات أكبر في الغد ، و

هذا التقييم يتخذ أشكالا عدة منها : تقييم الوسائل و ذلك من أجل اكتشاف مدى فاعليتها و الأخطاء التي حالت دون إيصالها لرسالتها ، و هناك تقييم الخطط و البرامج و التي تقودنا لاكتشاف العمل و المجال أكثر حيث يساعدنا في إعادة ترتيب الأولويات ، و النوع الثالث هو تقييم الأفراد حيث نتعرف على المنجز من عدمه . و جميعها تجعلنا قادرين على استغلال الفرصة في تصحيح الأخطاء و تصويب المسار و العمل على تفادي هذه المشاكل و الأخطاء في المستقبل . و في هذا السياق ننوه بضرورة القيام باستطلاعات رأي في الساحة من وقت لآخر تتبعاً لنواحي القصور و وقوفا على المكاسب و معرفة الصورة التي لدى الجمهور عن الجهة ، و مدى التقدم الذي أحرزته و التراجع الذي أحدثته .

## مهارات إدارية

### 1- مهارة التفويض :

#### ➤ التعريف :

" نقل بعض السلطة و الاختصاصات الموكلة للمدير أو القائد إلي عضو أو أعضاء من فريقه " .

#### ➤ فوائد التفويض :

- إتاحة مزيد من الوقت و الذي يعني فرص أكبر للقيام بمهام أكثر
- زيادة التحفيز و زرع الثقة بين أعضاء الفريق
- تقليل التوتر و الضغط النفسي الذي يسببه تراكم المهام
- زيادة الخبرة و تعريف الأعضاء بمجريات العمل و طبيعته
- زيادة انتماء العضو للجهة العاملة ( مؤسسة ، مركز... )

#### ➤ قوانين التفويض :

- ✓ لا يتم تفويض كل شئ .. بل جزء لا الكل " الأعمال الثانوية التي لا يؤثر الخطأ فيها على مسار العمل "
- ✓ تحديد المهمة التي سيتم تفويضها و الشخص المناسب لها
- ✓ الوقوف على استعداد هذا الشخص و مدى استيعابه للمهمة
- ✓ منح السلطة التي تمكنه من أداء المهمة
- ✓ لا تسحب الثقة و لا المهمة من الشخص الذي كلفته
- ✓ حدد إطار زمني للتنفيذ و المراجعة
- ✓ الأخطاء واردة .. و لكن التحدي يكمن في استيعاب الدرس
- ✓ ضع خطة بديلة دائماً تفادياً لأي مشاكل قد تطرأ

#### ➤ خطوات التفويض :

1. لا يتم تفويض كل شئ فما يتم تفويضه > الأعمال الورقية، تقديم العضو الجدد، إرسال تقارير، تسجيل منتسبين أو استقبال و إرشاد أشخاص، مؤتمرات و ندوات...<
2. حدد الأهداف التي تسعى لها من خلال هذا التفويض "تدريب الشخص، تخفيف الأعباء
3. حصر المهام التي سيتم إنجازها ..ترتيبها حسب الأهمية.. تحديد الإطار الزمنية لكل مهمة ..و الشخص المناسب لها .
4. منح السلطة التي تعينه على إنجاز المهمة مع حرية التصرف .
5. متابعة الأداء .

## مهارات إدارية

### 2- مهارة المراقبة و المتابعة :

#### ➤ التعريف :

الإشراف على سير العمل و معرفة أين الجهود المبذولة من الأهداف المرجوة .

#### ➤ فوائد المتابعة :

- المحافظة على المكانة و المركز
- الاطلاع بواقع العمل و هل هو في تقدم أم تراجع
- معرفة الشخص الكفو من عدمه
- القدرة على تحديد المشاكل التي تعيق العمل و معرفة مصادرها كما يسهل عملية التقييم و المراجعة .
- فريق مجد و ملتزم بمهامه

#### ➤ كيفية المتابعة :

1. تحديد مسار عمل دائم لكل لجنة
2. التواجد في الميدان باستمرار
3. عقد جلسات تقييم و مراجعة تواكب تقدم العمل
4. مراقبة سير العمل و أداء الأفراد
5. إعطاء توجيهات حازمة عند ارتكاب خطأ غير مقبول و تقديم الدعم وقت الحاجة

#### ❖ تعليق :

تعتبر هذه المهارة و المهارة التي قبلها من أكثر المهارات التي يساء استخدامها من قبل الأشخاص الذين يعتبرون قادة في العمل الخدمي و الخطير في الأمر هو أن هذه المشكلة لم يعد يقتصر امتدادها على هذا المجال فقط و إنما أصبحت حاضرة في مجال الوظيفة و الحياة ... , و النتيجة دائماً فشل ذريع يصحب هؤلاء أين ما حلوا و ارتحلوا حيث يفقد الواحد منهم السلطة و زمام الأمر حين يسرف في التفويض بحيث يفوض جميع الأعمال لأتباعه و يتصل هو، من المسؤولية و يزداد الوضع سوءاً حين تجتمع معا في شخص واحد فتغيب المتابعة و المراقبة التي تتجسد في المحاولة المستمرة لإيجاد أجوبة ، لأسئلة هي : ما المطلوب منا ؟ و ماذا حققنا ؟ .

# حلول

## لإشكالات عويصة

5

## حلول لإشكالات عويصة

### الإشكال الأول

#### ➤ كيف نحارب الظواهر ؟

أفضل الطرق لمحاربة الظواهر و الخروج بفكرة مقاومة تكون في إيجاد أجوبة للأسئلة التالية :

1. تحديد ما هي الظاهرة الدخيلة ؟
2. تحديد الأسباب التي أدت لانتشارها ؟
3. تحديد الجهات المسؤولة عن نشرها ؟
4. من المستهدف منها ؟
5. ما خطورتها على الفرد و المجتمع ؟
6. ما الوسائل المستخدمة لإيصالها ؟
7. ما الخصائص و القيم الإيجابية المعاكسة لها ؟
8. كيف يمكننا إحلال الخصائص و القيم الإيجابية بدل السلبية ؟
9. ما البديل حين يفشل مشروع الحل السابق ؟ 10. كيف يمكننا تطبيق هذا البديل ، على نحو يوافق البيئة التي نحن فيها ؟

### الإشكال الثاني

#### ➤ تفاعل الجمهور ؟

بما أن الجمهور ركيزة أساسية و بدونها لا يوجد عمل و كل ما نقوم به عائد إليه باعتبارهم المستهدف الأول كان لا بد أن نتساءل دائماً عند كل نشاط موجه له ماذا يريد الجمهور ؟ و بم يهتم ؟ و كذلك البحث ما أمكن عن السبل التي من شأنها المحافظة عليه ، و لا شك أن أي تقصير و إهمال قد يتسبب في خسارته يصبح من اللازم معالجته .

أما ما يتعلق بتفاعله ، توجد عدة خطوات تساهم في استقطاب الجمهور و المحافظة عليه و ضمان تفاعله و هي :

- أن تكون للأنشطة التي ننظمها فائدة ملموسة عليه " مادية أو معنوية "
- إشراك الجمهور في التغيير دون أن نكتفي بالوضعية القائمة على إملاء ما نراه صواباً عليهم دون أن نمنحهم فرصة المشاركة .
- مخاطبة الرغبات و الاهتمامات
- المحافظة على الإبداع و التجديد و روح الدعاية في الأنشطة
- خطاب العاطفة و الذي يعني استقطاب الآباء بمشاركة أبناءهم ، و الشباب بمعالجة مشاكلهم و همومهم ، و المثقفون بعرض أفكارهم و إتاحة الفرصة لإظهار ما لديهم و تسليط الضوء عليهم .
- و الصغار بتكريمهم و تشجيعهم و اكتشاف مواهبهم و إتاحة الفرصة لعرضها على الجمهور .

### الإشكال الثالث

#### ➤ التمويل

كم من أنشطة طموحة لم يكتب لها الظهور بسبب قلة الأموال التي لا تكفي لتغطية " احتياجها " و هي مشكلة تبحث كل المؤسسات غير الربحية و التي تعتمد على عائدات الانتساب و العضوية و جمع التبرعات كمصدر للتمويل لإيجاد حل لها و هذه محاولة لأهم ما تم التوصل له أقدمه من أجل المساعدة في إثراء الساحة و هذه الطرق :

#### 1. الحد من الاحتياج :

و هذه الخطوة تتم عن طريق الاستفادة من ميزانية التبرعات و الانتساب في تأمين أكثر الجوانب التي تهدر الأموال فيها كالمعدات ، و الأدوات التي تحدثنا عنها سابقاً، بحيث يحقق ذلك اكتفاء ذاتياً مستمراً ، و الخطوة الأخرى للحد من الاحتياج و التي

هي القيام بالاستفادة من كل ما يمكن إيجاده لدى أسر الأعضاء و المنتسبين " كالأفرشة ، الماء و الكهرباء ... " و هي التي نستخدمها في الأغلب بشكل مؤقت .

## 2- مصادر بديلة :

و هي اللجوء إلى الشركات الكبيرة كوكالات الاتصال أو البنوك و المحلات التجارية و تشجيعها على المشاركة في الأنشطة المنظمة و السماح لها بنشر إعلاناتها مقابل المساهمة في تمويل نشاط ما بمعنى أن تكون الراعي الرسمي له، و إن كانت هذه الطريقة تحتاج إبداعاً و قاعدة جماهيرية كبيرة ، لتعطي مصداقية و فرصة لإقناع هذه الجهة الراعية ، و رغم ذلك عليك القيام بالمحاولة .

و الأمر الآخر غير البحث عن هذه الجهات فهو أن تستثمر الجمعية أو النادي في نشاط تجاري يمثل مصدر دخل ثابت و منفصل عن نطاق عملها يمد الميزانية بالأموال .

## 3- تكثيف الأنشطة غير المكلفة :

و هي الأنشطة التي لا يتطلب تنفيذها الكثير و في الغالب يمكن الاستعانة في تنظيمها على ما تملك الجهة من معدات و أجهزة و أفراد فهي أنشطة يعتبر تأثيرها قوي جداً في الجمهور و منها : المحاضرات ، الدورات التدريبية ، الحوارات و الندوات ... و في المقابل نقوم بتأجيل الأنشطة المكلفة كالمخيمات و الرحلات و المهرجانات و التي من المستحسن تنظيمها على فترات متباعدة .

## 4- الإنجاز الناطق :

و هذه الخطوة هي التي أحب أن يتم تبينها لأنها الأكثر فاعلية و أهمية ، فلكي نستقطب ممولين سواء من طرف الحكومة أو المجتمع أو جهات أخرى لا بد من تقديم أنشطة تغري و تقنع تنطلق من الواقع و تعالج وفق الإمكانيات المتوفرة ، فالخوف لدى الممولين يأتي دائماً من التجارب التي قدمها من لا يؤمنون برسالة المجال الذين إذا قدم لهم الدعم صرفوا الأموال في غير ما خصصت له . لذلك يجب أن نراعي ما نقدمه للآخر فالواقع يعطي صورة عن ما نؤمن به و نسعى إليه . و في

اعتقادي أن الدعم سيأتي من غير أن نطلبه حين يكون العمل الذي يتم إنجازه يترجم السعي بمعنى انجازات عملية و مكشوفة للجميع.

## الإشكال الرابع

### ➤ التقييم

#### 1- نموذج " Yes or No " معرفة الجمهور لك ؟

يعنى من هذا الاستطلاع كل عضو و منتسب فهو يستهدف غير المنتسبين و القصد منه معرفة تأثير الجهة العاملة و مدى حضورها في الساحة ، بحيث يقسم من شملهم الاستطلاع لقسمين "من لم يسمع بها " " من سمع بها " و القسم الثاني هو الذي وضع له الاستطلاع و ينبغي عليه الإجابة على جميع الأسئلة في حين نكتفي بمعرفة عدد من لم يسمع بها دون أن يجيبوا على أسئلة الاستطلاع .

1. هل انتسبت يوماً لنادي أو جمعية ...؟ 1-لا 2-نعم
2. هل سمعت بنادي أو جمعية (جهتك)؟ 1-لا 2-نعم
3. هل تعرف نادي أو جمعية(جهتك) ...؟ 1-لا 2-نعم
4. هل سبق و أن حضرت أنشطة ل...؟ 1-لا 2-نعم
5. هل تعرف أين يقع مقر.....؟ 1-لا 2-نعم
6. هل تعرف ما هو محتوى شعار .....؟ 1-لا 2-نعم
7. هل تعرف التغييرات التي طرأت على المكتب التنفيذي خلال هذا الموسم ؟ 1-لا 2-نعم
8. هل تعرف من كم لجنة يتشكل المكتب التنفيذي ؟ 1-لا 2-نعم
9. هل تعرف اسم الرئيس الحالي ؟ 1-لا 2-نعم
10. هل ترغب في الانتساب لنا ؟ 1-لا 2-نعم
11. هل تعرف ما عليك فعله ؟ 1-لا 2-نعم
12. هل الانتساب مهم ؟ 1-لا 2-نعم

13. هل تعرف طبيعة الأنشطة التي ننظم ؟ 1-لا 2-نعم

14. هل تعرف جهة تعمل في (نطاقك) غير (جهتك)؟ 1-لا 2-نعم

15. هل تعرف ما نسعى لتحقيقه ؟ 1-لا 2-نعم

يتم قراءة المعطيات حسب الآتي :

- 15 أو أقل من " لا " ، الأشخاص الذين لم يسمعوا بالجهة أكثر من العالمين بها ، فهذا يدل على أن الجهة نائمة و منفصلة عن واقعها و محيطها و ما يدور في الساحة من حولها.
- 5-10 نعم أداء ضعيف يحتاج لاهتمام و عناية و عمل و جدية أكثر .
- 10-15 من نعم " جمعية أو نادي " نشطة (عليه) (أ) يؤمل في الإصلاح و التغيير.

و النسبة المئوية يتم حسابها بهذه المعادلة :

مجموع أجل \* 100 ÷ عدد من شملهم الاستطلاع = (دون 50% مهدد بالانقراض) ، (50 - 60 % أداء ضعيف) ، (60 - 100% نشط )

2- نموذج تقييم الأفراد :

1- البصمة و الأثر :

- كم سنوات خدمت في المجال ؟
- ما المهام التي سبق و أن تم إسنادها إليك ؟
- ما دافعك للمشاركة في هذا العمل ؟
- ماذا يعني لك مسئول ..... أو رئيس .....؟ " المهمة المرشح لها "
- ما هي أولوياتك ؟

2- استطلاع الكفاءة :

- ✓ هل لديك خطة للمرحلة ؟ 1-لا 2-أجل
- ✓ هل تشارك عن قناعة منك ؟ 1-لا 2-نعم
- ✓ هل تؤمن بضرورة التكيف مع المتغيرات ؟ 1-لا 2-نعم
- ✓ ستعمل وفق التحديات و ليس المألوف 1-لا 2-نعم

- ✓ دافعك الرئيسي هو الشهرة و ليس الخدمة -1 لا -2 نعم
- ✓ هل لديك الاستعداد للعمل ؟ -1 لا -2 نعم
- ✓ هل لديك علاقات بجهات عاملة في المجال ؟ -1 لا -2 نعم
- ✓ هل تصوراتك للمرحلة الحالية مغاير لما هو سائد ؟ -1 لا -2 نعم
- ✓ هل تدرك حجم التحديات التي تواجهك خلال العمل ؟ -1 لا -2 نعم
- ✓ على برامجك توّمل و ليس مكانتك الاجتماعية -1 لا -2 نعم

تعد " لا " نقطة واحدة بينما " نعم " اثنتان

قراءة النتائج :

- أقل من 10 " لا " غير مناسب للقيادة
- 10 من " لا " تجربة وليدة
- 11- 19 "نعم" مؤهل و هو أفضل من سابقه
- 20 من " نعم "شخص كفؤ يجب تقديمه

### الإشكال الخامس

#### ➤ القيادة الفاعلة :

من أفضل الطرق التي بإمكاننا اعتمادها في العمل لإخراجه من نطاق الأزمات و التحديات هو أن نولي عناية كبيرة بالمعايير التي تخول للمرشح أو الراغب في رئاسة لجنة أن يكون المكلف بها و ذلك عن طريق رسم سياسة و تقديم برامج و رؤى واضحة تنطلق من الواقع :

- تقديم دراسة و قراءة للواقع
- تحديد المكاسب التي سيتم العمل على تحقيقها

■ الطرق المساعدة في ذلك

- ❖ و من ثم اختيار أكثر البرامج موضوعية دون اعتبار لمكانة صاحبها أو علمه أو تجربته إنما فقط فهمه للواقع و قدرته على قيادة العمل في هكذا ظرف .

## مراجعة لما سبق

1. ما الأسباب التي ساهمت بشكل رئيسي في فشل الجهات العاملة في هذا المجال ؟
2. ما هو تعريف الخدمة الاجتماعية ؟
3. ما أهمية العمل الثقافي ؟
4. كيف تطور من أداء الفريق ؟
5. ما سبب تعارض العمل الثقافي و السياسي ؟
6. ما هي أسس الإدارة الفاعلة ؟
7. ما المقصود بالإدارة الفاعلة ؟
8. ما هي منطلقات الإدارة الفاعلة ؟
9. ما الفرق بين التدريب و التقييم ؟
10. كيف نستقطب الجمهور ؟
11. ما خطوات رسم خطة عمل ؟
12. ما الأدوار الإدارية التي تساعدنا في الإنجاز و التقدم ؟
13. ما الإبداع ؟ و كيف نصل إليه ؟ و كيف نحتويه ؟
14. ما الفرق بين المصطلحات التالية : العمل التطوعي ، الخدمي و العطاء ؟
15. كيف نواجه الظواهر السلبية ؟
16. كيف نقيم الأفراد ؟
17. ما أبرز الحلول المتعلقة بإيجاد مصادر بديلة للتمويل ؟
18. كيف نقوم بتدوير التجربة ؟
19. ما أهمية الأرشفة و التوثيق ؟
20. ما هي خطوات نموذج swot ؟ و كيف نقيس إبداعية الفكرة ؟

## الفهرسة

رقم الصفحة	العناوين الرئيسية
7	الإهداء
8	المقدمة
11 - 9	العمل التطوعي
15 - 12	الخدمة الاجتماعية
19 - 16	أسباب الفشل الإداري
25 - 20	الإدارة الفاعلة
31 - 27	مقومات النجاح الإداري
41 - 34	حلول لإشكالات عويصة
	الفهرسة

للاستفسار و الاستشارة ..

نتشرف بالتواصل معكم و استقبال تعليقاتكم و آرائكم حول هذا الكتاب أو غيره من  
المواضيع ذات الصلة عبر البريد الإلكتروني التالي: [SAR103hdt@gmail.com](mailto:SAR103hdt@gmail.com)

---

# شكرا على القراءة

---