



www.massira.jo

# إدارة المؤسسات الإجتماعية

الأستاذ الدكتور  
أحمد إبراهيم حمزة



رقم التصنيف : 361  
المؤلف ومن هو في حكمه : أحمد إبراهيم حمزة  
عنوان الكتاب : إدارة المؤسسات الإجتماعية  
رقم الإيداع : 2014/4/1678  
الواصفات : المؤسسات الإجتماعية/ الخدمات الإجتماعية  
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

## حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن  
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشرطة  
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,  
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base  
or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2015م - 1436هـ



شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه

## عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والاضراج بالدار - دائرة الانتاج

www.massira.jo

# إدارة المؤسسات الاجتماعية

الأستاذ الدكتور  
أحمد إبراهيم حمزة



## الفهرس

المقدمة..... 17

### الفصل الأول

#### تطور الفكر الإداري ومفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية

مقدمة..... 21

أولاً: تطور الفكر الإداري..... 21

في الحضارات القديمة..... 22

في صدر الإسلام..... 24

في الحضارة الغربية..... 26

ثانياً: أهمية الإدارة في المجتمعات النامية..... 31

الإدارة مسؤولة عن إنجاز أهداف المجتمع والعمل على تقدمه..... 31

الإدارة مسؤولة عن إحداث التغيير في المجتمع..... 32

الإدارة ضرورية لمواجهة مشكلة الندرة..... 34

الإدارة تحقق كفاءة الاستخدام الاقتصادي لعناصر الإنتاج..... 34

المسؤولية الاجتماعية للإدارة..... 36

ثالثاً: مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية..... 37

تحليل المفاهيم السابقة..... 39

رابعاً: خصائص الإدارة الاجتماعية..... 40

خامساً: أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي..... 43

47.....مراجع الفصل الأول

## الفصل الثاني

### التعريف بالهيئات الاجتماعية

51.....مقدمة

51.....أولاً: التعريف بماهية المنظمات

53.....علاقة المنظمات بالمجتمع

54.....الاتجاهات المختلفة في دراسة وتحديد مفهوم المنظمة

56.....متطلبات المنظمة لتحقيق أهدافها:

57.....ثانياً: التعريف بماهية الهيئات الاجتماعية

57.....التقسيم القائم على التبعية

57.....التقسيم القائم على الحجم

58.....التقسيم القائم على درجة التعقيد التنظيمي

58.....التقسيم القائم حسب نوع العملاء

58.....التقسيم القائم على وضع الخدمة الاجتماعية بالمؤسسة

58.....تصنيف الهيئات الاجتماعية الأهلية

60.....ثالثاً: الفروق الأساسية بين الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية

60.....من حيث السياسة العامة

61.....من حيث التمويل

61.....من حيث التوظيف

61.....من حيث المرونة

62.....من حيث الإنفاق

62.....من حيث جمهور وعملاء المنظمة

62.....	من حيث الهيكل التنظيمي
63.....	من حيث إصدار القرارات
63.....	من حيث العضوية والتطوع
63.....	من حيث التطور والتجديد
65.....	مراجع الفصل الثاني

## الفصل الثالث

### التخطيط الإداري

69.....	أولاً: مفهوم التخطيط الإداري
71.....	ثانياً: أهمية التخطيط الإداري
72.....	ثالثاً: خطوات التخطيط الإداري
73.....	تحديد الأهداف
73.....	تحديد البدائل التي يمكن إتباع أحدها تحقيق هدف الخطة
74.....	تقييم البدائل لاختيار البديل الأفضل
74.....	اختيار البديل الأفضل
74.....	رابعاً: التدرج الهرمي للتخطيط على مستوى المنظمة العامة
74.....	خامساً: العلاقة بين التخطيط على مستوى الدولة والتخطيط على مستوى المنظمة العامة
76.....	سادساً: المبادئ الأساسية للتخطيط الإداري
78.....	سابعاً: بعض القضايا والمشكلات المتعلقة بالتخطيط على مستوى المنظمة العامة
79.....	العلاقة بين المخططين والمنفذين
79.....	دقة تنبؤات الخطة وإمكانية السيطرة على متغيرات التنفيذ
80.....	

81.....	ثامنا: عوامل نجاح التخطيط الإداري
82.....	مراجع الفصل الثالث

## الفصل الرابع

### التنظيم الإداري

85.....	أولا: تطور نظريات التنظيم
90.....	النظرية التقليدية
91.....	النظرية الإنسانية (العلاقات الإنسانية)
92.....	النظرية الحديثة
93.....	ثانيا: مفهوم التنظيم الإداري
95.....	ثالثا: عناصر التنظيم الإداري
97.....	تحديد الأهداف
100.....	تقسيم العمل
103.....	التسلسل الإداري (تحديد المستويات الإدارية)
109.....	نطاق الإشراف
110.....	البناء التنظيمي
120.....	مراجع الفصل الرابع

## الفصل الخامس

### التوظيف

123.....	مقدمة
123.....	أولا: مفهوم التوظيف
124.....	ثانيا: خصائص القوى البشرية

124.....	الإنتاجية هي السلوك وليست الإمكانيات المادية
124.....	التحفيز بالترغيب وليس بالقهر والتخويف
125.....	قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة
125.....	الميول الاجتماعية للإنسان
125.....	تطور الإنسان وتنميته هي عملية ذاتية داخلية
126.....	طاقة الإنسان على إحداث التغيير وقبول طاقة هائلة
126.....	ثالثا: مراحل التوظيف
126.....	تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية
127.....	اجتذاب العناصر الصالحة للعمل
128.....	اختيار أصلح العناصر من بين العناصر الصالحة للعمل
129.....	التعيين
131.....	مراجع الفصل الخامس

## الفصل السادس

### التدريب

135.....	مقدمة
135.....	أولا: مفهوم التدريب
136.....	ثانيا: أهمية التدريب
137.....	ثالثا: أنواع التدريب
137.....	تدريب قبل الالتحاق بالعمل
138.....	تدريب أثناء الخدمة
140.....	رابعا: أساليب التدريب
141.....	المحاضرة



141	حلقات المناقشة
142	الندوة
142	الزيارات الميدانية
143	خامسا: دعائم التدريب
143	القياس العلمي للاحتياجات التدريبية
143	تخطيط المناهج التدريبية
143	المدرّب
144	الإمكانات الواجب توافرها
144	الحوافز
145	سادسا: شروط البرنامج التدريبي
145	سابعا: معوقات التدريب
147	مراجع الفصل السادس

## الفصل السابع

### التوجيه والرقابة

151	مقدمة
151	أولاً: وظيفة التوجيه
151	مفهوم التوجيه
152	أهداف التوجيه
153	شروط التوجيه الجيد
153	ثانياً: وظيفة الرقابة
153	مفهوم الرقابة
155	أهمية الرقابة

156.....	أنواع الرقابة .....
162.....	خطوات العملية الرقابية .....
163.....	أساليب الرقابة وأدواتها .....
166.....	مراجع الفصل السابع .....

## الفصل الثامن

### صنع واتخاذ القرار

169.....	مقدمة .....
170.....	أولاً: ماهية القرار .....
171.....	ثانياً: مفهوم "صنع" واتخاذ القرار .....
172.....	ثالثاً: عملية صنع واتخاذ القرار .....
173.....	رابعاً: أساليب صنع واتخاذ القرار .....
174.....	خامساً: مراحل صنع القرار .....
175.....	سادساً: أنواع القرارات .....
175.....	القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية .....
176.....	القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية .....
176.....	القرارات الفردية والقرارات الجماعية .....
176.....	القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد .....
177.....	سابعاً: صنع القرار الجماعي .....
177.....	الفاعلية .....
177.....	الكفاية .....
177.....	شعور المشاركين بالرضا .....
178.....	ثامناً: المشكلات الإدارية في مجال اتخاذ القرار .....

178.....	صحة وسلامة القرار
178.....	بيئة القرار
179.....	الوقت الملائم للقرار
179.....	العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار
179.....	مدى المشاركة في اتخاذ القرار
180.....	تاسعا: مواقف وحالات صنع واتخاذ القرار
180.....	حالة التأكد التام
181.....	حالة المخاطرة
181.....	حالة عدم التأكد
182.....	حالة عدم التعيين (عدم التحديد)
183.....	مراجع الفصل الثامن

## الفصل التاسع

### التمويل والموازنة

189.....	مقدمة
189.....	أولا: مفاهيم أساسية
189.....	الإدارة المالية
190.....	التمويل
190.....	الموازنة
193.....	ثانيا: إعداد الموازنة في الهيئات الحكومية
195.....	ثالثا: إعداد الموازنة في الهيئات الأهلية
199.....	مراجع الفصل التاسع

## الفصل العاشر

### القيادة الإدارية

203.....	مقدمة
204.....	أولاً: مفهوم القيادة
204.....	ثانياً: القيادة الإدارية
205.....	عناصر القيادة الإدارية
205.....	ثالثاً: الخصائص والسمات الشخصية للقائد
206.....	ثقة وقبول المرؤوسين
206.....	رابعاً: نظريات القيادة
206.....	نظرية الصفات القيادية
208.....	النظريات السلوكية
209.....	نظرية المواقف
213.....	خامساً: علاقة القيادة بكل من الإدارة، والرئاسة والسلطة
213.....	القيادة والإدارة
214.....	القيادة والرئاسة
214.....	القيادة والسلطة
215.....	سادساً: أنماط القيادة الإدارية
216.....	القيادة والمشاركة
217.....	سابعاً: العوامل التي تحكم اختيار نمط قيادي معين
217.....	القوى المتعلقة بالمدير
218.....	القوة المتعلقة بالمرؤوسين
219.....	القوى المتعلقة بالموقف

221.....مراجع الفصل العاشر

## الفصل الحادي عشر

### العلاقة بين الإدارة والبيئة

225.....مقدمة

225.....أولاً: أهمية دراسة ايكولوجية الإدارة

226.....ثانياً: الأثر المتبادل بين المنظمة والبيئة

227.....أثر البيئة على المنظمة

245.....أثر المنظمة على البيئة الخارجية

247.....ثالثاً: الخلاصة

248.....مراجع الفصل الحادي عشر

## الفصل الثاني عشر

### الاتصال في إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية

251.....مقدمة

252.....أولاً: ماهية الاتصال

254.....الراسل

254.....الرسالة

254.....الوسيلة

255.....المستقبل

255.....الرد (أو المعلومات المرتدة)

255.....بيئة الاتصال

256.....ثانياً: أهمية الاتصالات للمنظمة

257.....	ثالثاً: أهمية الاتصالات للإدارة والمدير
258.....	الاتصال بين المدير ومرؤوسيه
258.....	الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى
259.....	الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم
259.....	رابعاً: أهداف الاتصالات
259.....	خامساً: الاتصالات التنظيمية والإدارية
260.....	اتصالات من المنظمة إلى العاملين
261.....	اتصالات من العاملين إلى المنظمة
262.....	اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها
264.....	سادساً: عوامل نجاح الاتصالات الإدارية
265.....	سابعاً: أسباب سوء الاتصالات وكيفية مواجهتها
265.....	الاستنتاج
266.....	اختلاط معاني الكلمات
266.....	اختلافات الإدراك
267.....	ثامناً: الاتصالات الفعالة
268.....	تاسعاً: تحليل علاقات الاتصال
268.....	شخصية الطفل
269.....	شخصية الناضج (البالغ)
270.....	شخصية الأب (الوالد)
274.....	عاشراً: السلوك الدفاعي في الاتصال
276.....	مراجع الفصل الثاني عشر