

# تأسيس المؤسسات الاجتماعية

تأليف  
محمد بن عبد الكريم المطرودي

الطبعة الأولى



# تأسيس المؤسسات الاجتماعية

تأليف

محمد بن عبدالكريم المطرودي

المراجعون

الدكتور سلطان بن عبدالعزيز العريفي  
أستاذ تكنولوجيا التعليم المساعد

الدكتور إياد سعادة  
خبير إدارة المشاريع في منظمة PMI

الأستاذ عبدالله محمد الهذلول  
خبير التفكير الاستراتيجي

ح) محمد عبدالكريم المطرودي، ١٤٣٧ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

المطرودي، محمد عبدالكريم  
تأسيس المؤسسات الاجتماعية / محمد عبدالكريم المطرودي -  
الرياض، ١٤٣٧ هـ

٩٠ ص، ٥،٠ سم  
ردمك: ٠٠-٢٠٨٣-٠٢-٦٠٣-٩٧٨

١. المؤسسات الاجتماعية - تنظيم وإدارة أ. العنوان  
ديوي ٦٥٨-٠٤٨ ١٤٣٧/٩٤٧٩

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٩٤٧٩  
ردمك: ٠٠-٢٠٨٣-٠٢-٦٠٣-٩٧٨

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف  
الجوال: ٠٠٩٦٦٥٥٥٨٠١٧٩٦  
البريد الإلكتروني: m.a.almatrudi@gmail.com

تصميم الغلاف وإخراج الكتاب

خالد اسماعيل عبدالله

khaled7883@hotmail.com

KA  
DESIGN  
KHALED ABDULLAH



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# فهرس المحتويات

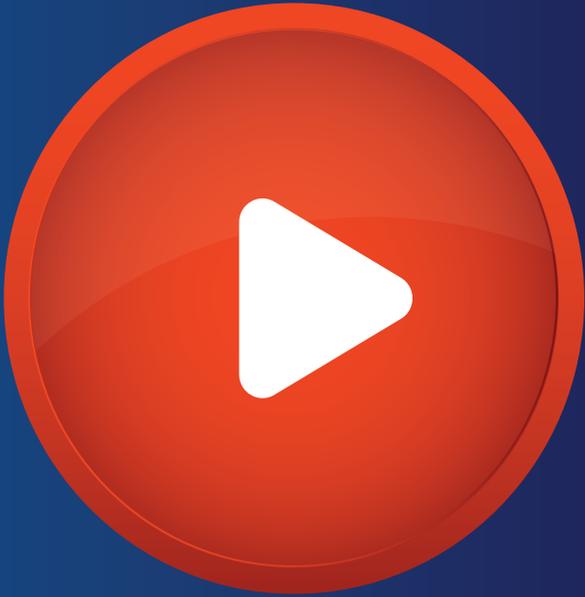
7.....	إهداء.....
9.....	مقدمة.....
11.....	حال العالم المتطور مع العمل الاجتماعي.....
13.....	فضل العمل الاجتماعي.....
17.....	مرحلة البدء.....
19.....	أفكار عند بدء العمل.....
31.....	صناعة الرؤية والرسالة والأهداف لمؤسستك.....
39.....	صناعة الأهداف.....
42.....	الهيكل التنظيمي.....
47.....	الأقسام الإدارية.....
53.....	الأنشطة.....
60.....	مقر المؤسسة.....
67.....	من أسباب النجاحات في المؤسسات الاجتماعية.....



## إهداء

إلى من وقفوا إلى جانبي وشجعوني على إنجاز هذا الكتاب وعلى رأسهم أمي وأبي اللذان هما أساس نجاحي بعد الله ، مما مكنتني بفضل الله من تحقيقه، ولهم مني كل الشكر والتقدير، والشكر موصول كذلك لكل من ساندني بمعلومات أو مراجعات أو تسهيلات فأنتم وقود نجاحي.

محمد عبدالكريم المطرودي



## مقدمة

إن ميدان المؤسسات الاجتماعية لم يحظ بالاهتمام كغيره من الميادين والعلوم وبالرغم من الحاجة الملحة لهذه المؤسسات إلا أنه نادراً ما تجد مراجع وكتب تغطي حجم الحاجة لإتقان وإجادة هذا النوع.

ومن باب التنبيه فإن محتويات وقوانين ومواد هذا الكتاب ليس بالضرورة أن تتماشى وتتفق مع كل الآراء والتوجهات الإدارية أو يمكن تطبيقها حرفياً على كل المنظمات، فإدارة المؤسسات الاجتماعية علم له خصوصية ومعطيات وظروف تختلف عن بقية العلوم، ومن اختار التخصص فيها فقد اختار مهنة مليئة بالمتعة والتحدي والمخاطر والتحفيز على الابداع والابتكار.

## المؤلف



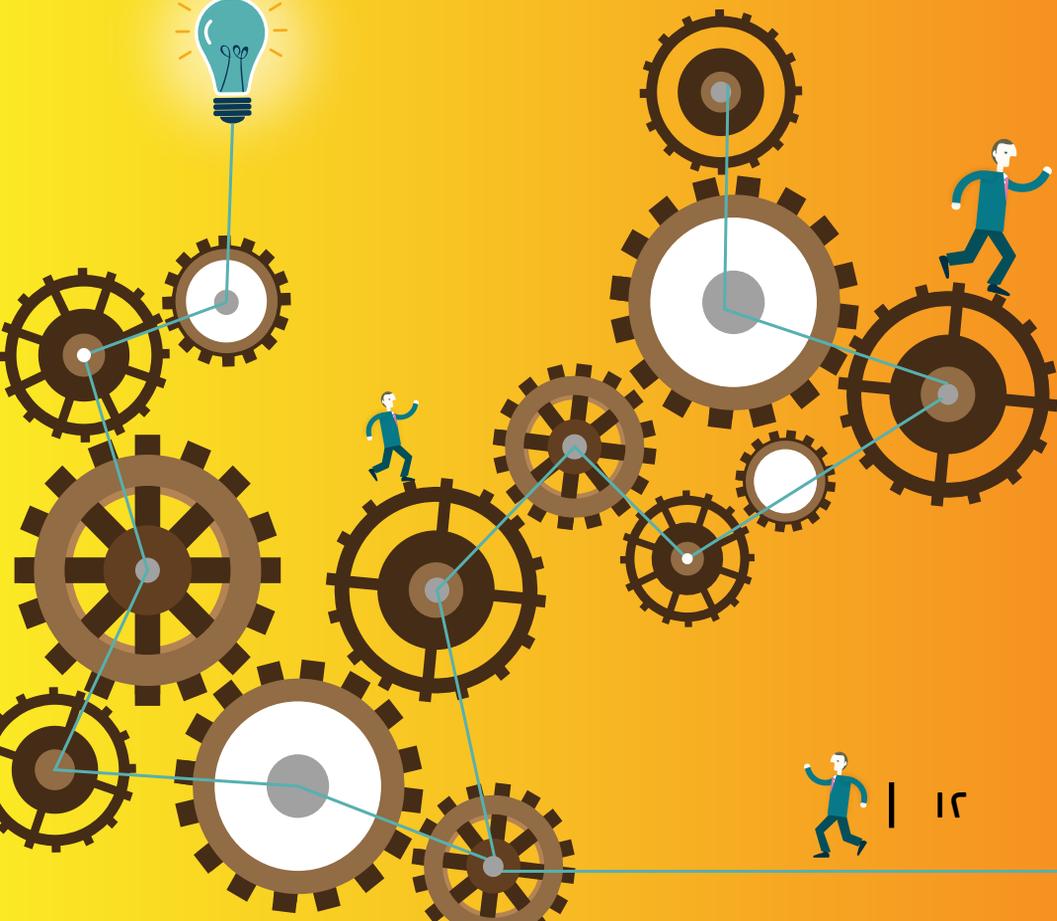
# حال العالم المتطور مع العمل الاجتماعي

يوجد ٤٠٠٠ مركز في بريطانيا وحدها أو تزيد قليلاً ، يشترك فيها أكثر من ٥ مليون عضو ، ويعمل فيها رسمياً ٢٥٠ ألف موظف ، ويرجع تاريخها إلى ما يقارب ١٢٠ عام ... وفي أمريكا ٩٥ مليون متطوع للعمل الخيري والاجتماعي، يشاركون بمعدل ٤ ساعات أسبوعية في مجالات خيرية واجتماعية مختلفة»<sup>(١)</sup>

في أمريكا وحدها أكثر من ١,٦ مليون جمعية أي بمعدل جمعية لكل ١٨٠ فرد وفي بريطانيا ٣٥٠ ألف جمعية وفي فرنسا ٦٠٠ ألف جمعية أي بمعدل جمعية لكل ٩٧ فرد.<sup>(٢)</sup>

---

(١) د زمزمي ، يحي ( ١٤٢٥ ) . مراكز الأحياء : تجربة واقعية ونظرة مستقبلية . ورقة عمل مقدمة لنحوه المجتمع والأمن ، الرياض .  
(٢) د السلومي ، محمد عبدالله ( ١٤٢٤ ) . القطاع الثالث ودعاوى الإرهاب . الرياض .



# فضل العمل الاجتماعي

## العمل الاجتماعي... فضائل و فوائد.

لا شك أن العمل الاجتماعي محمود شرعاً وفطرة، لما فيه من العمل على البر والصلة وإعانة الضعيف ونفع الآخرين، فكيف إذا كان ذلك تطوعاً واحتساباً للأجر والمثوبة الخاصة من الله تعالى.

قال تعالى:

﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ

أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ

فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿١١٤﴾ (النساء ١١٤)

ومن الأحاديث الوارد في فضل العمل الاجتماعي قوله صلى الله عليه وسلم في صحيح الجامع:

( أحب الناس إلى الله أنفعهم، وأحب الأعمال إلى الله عز وجل سرور تدخله على مسلم أو

تكشف عنه كربه أو تقضي عنه ديناً أو تطرد عنه جوعاً ولأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهراً ومن كف غضبه ستر الله عورته ومن كظم غيظاً ولو شاء أن يمضيه أمضاه ملأ الله قلبه رضى يوم القيامة ومن مشى مع أخيه المسلم في حاجته حتى يثبتها له أثبت الله تعالى قدمه يوم نزل الأقدام وإن سوء الخلق ليفسد العمل كما يفسد الخل العسل). حسنه الألباني.

وقوله صلى الله عليه وسلم في الترمذي:

( الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله وكالذي يقوم الليل ويصوم النهار). حديث صححه الألباني رحمه الله.

وعن أبي موسى عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ( المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً ثم شبك بين أصابعه ) متفق عليه.

وكثيرة هي الفوائد التي يمكن أن تغطيها هذه المؤسسات الاجتماعية ، نذكر بعضاً منها:

• تعمل المؤسسات الاجتماعية على الاهتمام

بالتنمية الاجتماعية وصناعة مجتمع راقٍ وواعٍ  
بالجوانب الاجتماعية الإيجابية ومتعرفاً  
على أسباب المشكلات التربوية والنفسية  
والاجتماعية ومتفاعلاً في حلها.

• تقوم هذه المؤسسات بعمل الرابطة  
الاجتماعية المطلوبة بين أفراد المجتمع  
الواحد وتنشأ عنه عدد من الفوائد  
الإيجابية كالاستحياء من الخطأ وإصلاح  
أحوال الضعفاء ومساعدة الآباء في الإشراف  
على تربية الأبناء.

• تتعاون هذه المؤسسات مع الجهات  
الحكومية والأهلية في خدمة المجتمعات  
في جوانب مختلفة مثل الجانب الثقافي  
والاجتماعي والخدمات العامة.

• تحل المؤسسات الاجتماعية كثيراً من  
المشكلات الأمنية وهذه المشكلات نتيجة  
عداوة بعض الشباب لمجتمعاتهم، مما أدى  
إلى وجود بؤر فساد أخلاقي وسلوكي أو  
فساد فكري نشأ عنه الكثير من الصدمات  
الأمنية والاستهانة بالأمن العام واللامبالاة  
بأرواح الأبرياء ودمائهم وأعراضهم من  
الكبار والصغار.



# مرحلة البدء

## أسئلة قبل البدء

هناك أسئلة ينبغي على المرء السؤال عنها قبل البدء بطلب تأسيس مثل هذه المؤسسات الاجتماعية:

• هل يفتقد المجتمع لمؤسسات قريبة - ذات أهداف شبيهة - تغطي المجتمع المحيط بأنشطتها.

• هل يوجد عدد لا بأس به من الأهالي مهتمين لعمل المؤسسة.

• هل توجد شخصيات متحركة تقوم بالعمل في الإدارة التنفيذية.

• هل يمكن إيجاد دعم مادي ومعنوي للمؤسسة ( أهلي أو حكومي ).

• هل يمكن إيجاد مقر للمؤسسة.

إذا كانت الإجابات إيجابية بحيث تدعم وجود مؤسسة فننتقل للمرحلة الثانية.



# أفكار عند بدء العمل

وهذه الأفكار ينبغي الاهتمام بها عند البدء ولا يمنع الاستفادة منها ولو بعد استمرار العمل. حيث تم ترتيب بعض الأفكار حسب الحاجة الزمنية للعمل.

## تقديم طلب بافتتاح المؤسسة ومتابعة الإجراءات من الجهات الرسمية:

وذلك عند توقع الرغبة والقدرة في الأهالي.. وتوفير الطلبات اللازمة للسماح بمزاولة الأنشطة.

## البحث عن عقول الإدارة:

ومن المهم أن يضع المدير صاحب فكر إداري عال - أو فريق استشاري إداري - يقوم بالعمل على تقديم التوصيات والتوجيهات على العمل في بداياته وتقديم الاستشارات الإدارية المطلوبة في هذه المرحلة. البعض قد يقوم بعمل تلقائياً بالطريقة التي اعتاد العمل بها سابقاً ، والصحيح أن تكون هنالك نقله نوعية في طريقة دراسة لمؤسسة وطريقة الإدارة بها والاستفادة من الاستشارات الإدارية في كيفية دمج المجتمع بهذه المؤسسة الوليدة.

## إنشاء الإدارة التأسيسية:

وتتكون من مجموعة من الأشخاص الراغبين في العمل في المؤسسة والمتحمسين لإنشائها وتنفيذ الخطوات الأولية لإقامة المؤسسة حتى تقوم اللجان المتخصصة وتنطلق المؤسسة. يقوم الراغب بإنشاء المؤسسة بالبحث عن هذه الشخصيات الهامة وقد يكون فيها من هو أقدر منه على إدارة المؤسسة لاحقاً. ومن أدوار اللجنة التأسيسية العمل على تثبيت المؤسسة والقيام بإنشاء الجهاز الإداري وتحويل المؤسسة إلى واقع.

## إعداد اسم المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وبعض القيم الأساسية في العمل:

ويمكن أن يكون ذلك عبر اجتماع اللجنة التأسيسية مع بعض المتخصصين بالإدارة. ينبغي زرع الثقة والإيجابية ورفع الهمم واختيار مستوى الجودة الأفضل في مثل هذا اللقاء.

## دراسة حاجات المجتمع ومستواه الثقافي والمادي وغيره:

وذلك لصناعة الرؤية والخطط الاجتماعية والثقافية التي ستخدم المجتمع.

## دراسة مصادر القوة الاجتماعية في المنطقة:

فكل منطقة تمتلك من مصادر القوة والضعف ما يمكن عند التعرف عليها أن تكون رافداً قوياً للمؤسسة ولأنشطتها.

## صناعة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

بالتعاون مع جميع الإداريين في المؤسسة بالإضافة إلى استشارة بعض أصحاب الفكر الإداري المتخصصين يتم عمل اجتماع لعمل عصف ذهني لصناعة بعض الأهداف الاستراتيجية عبر الأدوات الإدارية المعروفة مثل وسيلة التخطيط الاستراتيجي SWOT وغيرها.

## صناعة خطة العام الأول عبر الأهداف الذكية

:Smart

وذلك عبر دراسة المؤسسة وتخصصها ودراسة قدرات العاملين المتوقع انتسابهم للمؤسسة. ينبغي ألا تكثر الأهداف خلال العام الأول و إلا قد يكون لها تأثير سلبي كبير على المؤسسة أو نفوس العاملين بها.

## صناعة الهيكل التنظيمي للجان العاملة:

وذلك حسب أهداف ورسالة المؤسسة.. وبما يخدم الخطط المرسومة.

**البحث واستقطاب العاملين للمؤسسة  
ليقوموا باستلام المهام القيادية:**

ويجب أن تكون من مواصفات الذين سيستلمون مهام قيادية في المؤسسة أن يكونوا قادرين على صناعة الفرق والتعامل مع الخطط، ولديهم الرغبة في العمل الاجتماعي والموافقة مع الرغبة في التخصص الذي سيسلم إليه. وهذا يختلف عن الموظف أو الإداري الذي عليه القيام بمهمة محددة ذات وصف محدد يستطيع العمل به. يجب أن يكون الطاقم القيادي للمؤسسة متجانس ويعمل بروح الفريق.

## لا تتردد في قرار تكليف أحد القادرين:

عندما تجد الذي يمتلك الصفات المطلوبة لاستلام قسم فسيكون التردد في اتخاذ القرار هو عدو العمل الإداري. أن تقرر أن يستلم أحد القادرين على العمل خير من أن تترك المكان

بلا رئيس أو رئيس مؤقت. جزء من عدم القدرة على الانتاج يمكن تقليصه بالتدريب والتوجيه. قال الشاعر:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة  
إن فساد الرأي أن تترددا

**التواصل مع المجتمع عموماً ووجهائه وأصحاب المواهب خصوصاً:**

والتعريف بفكرة المؤسسة وأهميتها ودعوتهم للمشاركة بالجهود والأفكار والدعاء والدعم المادي والمعنوي.

**استشارة العاملين في المؤسسات الشبيهة الأخرى:**

والتعرف على ماهية الأفكار الفاعلة والمؤثرة والمشكلات التي واجهتهم خلال العمل في المؤسسات. يمكننا الاستفادة من أفكار العاملين ما يمكن أن يختصر لنا الطريق مسافات بعيدة.

## استشارة الأهالي والوجهاء:

اطلب اقتراحاتهم وتعرف على وجهات نظرهم. وعرض الأفكار المقترحة عليهم، إن عرضك خطوات عملك في مؤسستك لمن هم حولك من الأهالي والوجهاء سيعطي المؤسسة نوعاً من القرب لنفوسهم والارتباط مع مؤسستك.

## اختيار المجلس الشرفي للمؤسسة:

من خلال استشارتك للأهالي والوجهاء سيظهر لك عدد من الوجهاء المتفاعلين مع المؤسسة الاجتماعية والداعمين لها معنوياً ومادياً. اختر منهم من يكون راغباً في المشاركة في المجلس الشرفي للمؤسسة. يمكن إدخال عدد منهم إلى مجلس الإدارة إذا كان قادراً على الحضور والدعم والمشاركة بالراي.

## البحث عن مقر مناسب للمؤسسة:

فالقاعدة المعروفة أنه لا مؤسسة بلا مقر..

فينبغي أن يكون المقر مناسباً من حيث  
توسط المكان ووضوحه. لأنه ينبغي أن يكون  
للمؤسسة مقر دائم يحتوي على الصالات  
المناسبة للعمل بالأنشطة الاجتماعية المطلوبة  
ويمكن البحث عن أماكن جاهزة ويمكن  
الاستفادة منها من جهات حكومية أو أهلية.

## العمل على إعداد بعض البرامج والأنشطة التي تعرف المجتمع بالمؤسسة مثل:

- حفل تعريفي للمؤسسة أو حفل افتتاح للمقر.
- دعوة الأهالي والوجهاء لزيارة المؤسسة.
- عمل موقع إلكتروني.
- عمل كتيب تعريف بأهداف المؤسسة وأعماله والأنشطة التي يمكن الاستفادة منها.
- تقرير مختصر للأنشطة السابقة – إن وجدت.
- زيارة الجهات والمنظمات والمسؤولين باسم المؤسسة والتعريف بها.

## اشراك الجميع في مؤسستك:

كلما استطعت إشراك الآخرين في المؤسسة كلما كسبت التأييد والقبول الاجتماعي للمؤسسة. للأسف أنه من الصعب على الكثيرين أن يتقبل أن يشاركه الآخرون في القرارات ولكن الحق أن المؤسسة الاجتماعية هي ملك للأهالي ومن حقهم المشاركة والتأثير الإيجابي فيها ومن خلالها. يمكن الاستفادة من عدد من الطرق لدمجهم ، منها:

- استشارتهم في أمور المؤسسة.
- طلب الأفكار والمقترحات.
- دعوتهم للمشاركة في العمل الاجتماعي بالمؤسسة.
- دعوتهم للإلقاء الكلمات تمثيلاً عن المؤسسة.
- دعوة الوجيهاء للمشاركة في مجلس إدارة المؤسسة أو المجلس الشرفي.
- دعوة القادرين للمشاركة في إدارة أقسام المؤسسة.

## الاستفادة من المؤيدين:

كل عمل اجتماعي له مؤيدين ومعارضين.

عند التعرف على المؤيدين ينبغي صنع روابط بينهم وبين المؤسسة، مما سيجعلهم دعماً جاهزاً لها في أي وقت تحتاجه. إن وضع قائمة بأسماء المؤيدين والتواصل معهم هو من أسرع عوامل الدعم المعنوي والمشاركة للمؤسسة.

## الاستفادة من وجود مثبطين أو نقدين:

لا شك أن الجميع لا يرغب بوجود مثبطين للمؤسسة التي يعمل بها. تظهر - خاصة في البدايات - إساءات وعداوات قد تكون بسبب كراهية ظهور شيء جديد في المجتمع أو عدااء شخصي لمدير المؤسسة تنتقل معه إلى مؤسسته أو بسبب مخالفة لطريقة التفكير الإداري أو الشخصي لمدير المؤسسة أو من الذين وقعوا ضحية التشكيك الإعلام في نيات العاملين في هذه المؤسسات الاجتماعية أو من مؤسسات تخالف طبيعة عمل هذه المؤسسات أو تنافسها أو من أقرانك أو أصحاب مشاكل

نفسية أو غير ذلك. يمكن الاستفادة من كل هؤلاء بعدد من الطرق التالية:

- التأكد من تقليص أخطاء العاملين وتنبههم بأن كل أخطائهم تشوه صورة المؤسسة وأنهم يمثلونها والجهات التي تتبع لها ولو كانت صغيرة بل ستشوه جميع المؤسسات الشبيهة.
- رفع الجودة النوعية للابتعاد عن النقد غير البناء والعمل على الوصول إلى أعلى مستوياتها وتوصية العاملين للاهتمام بذلك.
- استغلال فطرة حب المنافسة والمسابقة وإشعال روح البذل لله أولاً ثم طلب المراكز الأولى في السباق الفطري.
- تكرار التعريف للعاملين في المؤسسة بهدف المؤسسة الاجتماعي القائم على الحب والترابط والتواصل ومنع أي عمل أو قول يحمل في طياته الحسد والكراهية للأخرين ولو كانت ردود أفعال، والابتعاد عن جميع الأعمال التي تكون هدفها فردية أو مصلحة.

- تعويد العاملين على حسن العلاقة وحسن الخلق مع الناقدین فضلاً عن عموم المجتمع وتدريبهم على وسائل كسب القلوب وصفاء النفوس.
- استبدال ردود الأفعال السلبية بأعمال وأنشطة إيجابية.
- الاستفادة من النقد - ولو كان غير بناء - في تصحيح مسيرة المؤسسة. والاستبشار بما يصل من النقد وتصحيحه أولاً من كراهية العمل خشية النقد.



## تنبيه:

ينبغي على الإدارات عدم الاستعجال في قطف النتائج مما قد يؤدي بها إلى الفشل. وكذلك ينبغ عدم الإهمال في العمل حتى لا تموت الأنشطة. كما أن عليهم عدم مقارنة النفس بالآخرين، لأن ذلك قد يولد الإحباط أو الإهمال. بل ينبغي العمل على المقارنة مع الأهداف الموضوعية للمؤسسة. عند الرغبة في المقارنة بالأنشطة الآخرين فإنه ينبغي وضع الأفكار المستفادة من أنشطة المؤسسات الأخرى في الأهداف المرسومة وتشجيع العاملين على الوصول إليها. لكن من المهم ألا نقيس مستوى النجاح والفشل بالمقارنة مع الآخرين بل بالمقارنة مع إنجاز الخطط الموضوعية.



# صناعة الرؤية والرسالة والأهداف لمؤسستك الاجتماعية

## كيف تصنع رؤيتك ورسالتك

يجب أن توضع الرؤية والرسالة بشكل جيد وعلى مستوى عال حتى ترتقي بطريقة تفكير قيادة المؤسسة وإدارتها.

### ① افهم ما معنى الرؤية والرسالة:

ينبغي فهم معاني العبارات الإدارية هذه قبل العمل على إعدادها من أسهل وأقرب صياغة للرؤية والرسالة هي:

الرؤية: ماذا نريد؟

وهي أفضل صورة تريد الظهور بها بعد الانتهاء من تنفيذ الخطط.

الرسالة: من نحن وكيف نصل ؟ ولذا من الأفضل البدء بها بكلمة «نحن».

## ② فكر باختيار أفضل الكلمات: اجمع في صناعة الرؤية والرسالة الكلمات التالية:

أفضل – أعلى – أجود – أعمق – تميز – جميع – كل – تنمية – استفادة – اكتشاف.

## ③ تفرغ للتأمل والتفكير:

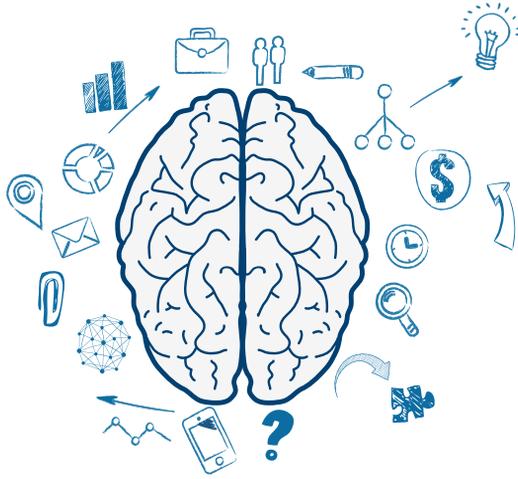
ينبغي للرجل الأول في المؤسسة أن يكثر التفكير والتأمل في ماهية الأهداف التي يريد الوصول إليها. فالتأمل يعطي المرء قدرة في التخيل واستشراق المستقبل وماهية الأهداف كما أنه يكون أكثر قدرة على التعرف على المخاطر التي ينبغي الحذر منها وتجنبها.

وكما يقول علماء الإدارة:

( ضع صاحب الخيال في التخطيط وضع الواقعي في التنفيذ )

وقال بعضهم: ( المشغول لا يبدع )

لأنه لا يتأمل، والابداع يحتاج إلى التأمل.



#### ④ اجمع فريق الإدارة في لقاءات عصف ذهني للتفكير والتأمل:

ليس المقصود هو صناعة الرؤية والرسالة بذاتها فقط ولكن الهدف هو أن تخرج الرسالة والرؤية من قبلهم أيضاً. عندما تكون هناك مشاركة منهم في استخراج الرؤية والرسالة سيكون هذا الفريق أكثر المتأثرين بالمهارات المطلوبة في إعدادها.

#### ⑤ ادع متخصصاً إدارياً لقيادة الفريق:

ينبغي أن نستفيد من أصحاب التخصص. يقوم المتخصص في هذه الحالة بإدارة الموضوع واستخراج الأفكار وصناعتها من خلال فريق الإدارة. قدرات الكثيرين ستتطور عند الاستفادة من هؤلاء المتخصصين.

## ⑥ استخدم العصف الذهني عبر الأسئلة الإدارية:

هناك عدد من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها خلال حوار صناعة الرؤية والرسالة والأهداف وهي:

- من نحن ؟
- ماهي الأبعاد الجغرافية لعملنا؟
- ماهي الأبعاد النظامية لعملنا؟
- من هو المستفيد ؟
- ما هو منتجنا الذي سنقدمه للمستفيد؟
- بماذا نتميز ؟
- طموحنا وماذا نريد أن نكون ؟

اكتب جميع إجابات العصف الذهني على  
السبورة.



## 7 استخراج الكلمات المهمة:

بعد جمع الإجابات عن الأسئلة الماضية، ضع خطأً أسفل الكلمات الهامة المكتوبة على السبورة مع شطب الجمل غير المناسبة، مثلاً:

- الوصول إلى جميع فئات المجتمع.
- تنمية الارتباط الاجتماعي والأسري.
- تفعيلًا لترباط والمودة بين فئات المجتمع .
- العمل مع المجتمع بروح الفريق الواحد تحت عبارة «نحن المجتمع».
- اكتشاف الطاقات وتفعيلها.
- تفعيل دور التخصصات.
- تفعيل دور الفرد الاجتماعي في المجتمع.
- تفعيل الجانب الثقافي في المجتمع.
- تفعيل دور التقنية والمعلوماتية في نفع المجتمع.
- التواصل مع المؤسسات الاجتماعية والعامّة.
- التركيز على الإبداع والبرامج المتميزة.
- نكون المثال الذي يُحتذى به.

### ⑧ اجمع الكلمات المهمة:

يتم جمع الكلمات من الجمل بالطريقة التالية:  
جميع فئات المجتمع / تفعيل المودة والترابط  
الاجتماعي والأسري / العمل بروح الفريق الواحد/  
اكتشاف الطاقات والتخصصات وتفعيلها  
اجتماعياً/ تنمية الجانب الثقافي والاجتماعي /  
تفعيل التقنية والمعلوماتية لخدمة المجتمع/  
الصلة بين المجتمع ومؤسساته / الإبداع والتميز  
والقدوة/ المثال الذي يحتذى به.

⑨ ضع الرؤية: من خلال الجمل السابقة في  
جملة واحدة مختصرة لإجابة السؤال « ماذا  
نريد؟».

«الوصول بالمجتمع لأعلى درجات التميز  
الاجتماعي في برامج علمية واجتماعية وتقنية  
مبدعة ومتميزة».

⑩ ضع الرسالة: عبر الجمل السابقة أيضاً  
يمكن صياغة الكلمات عبر جملة واحدة لإجابة  
سؤال ( من نحن وكيف نصل):

« نحن مؤسسة اجتماعية نسعى بروح الفريق الواحد لتنمية الدور الثقافي والترابط الاجتماعي والأسري لجميع فئات المجتمع ومؤسساته العامة والخاصة واكتشاف وتفعيل الطاقات والاستفادة من التخصصات حتى يكون مجتمعاً إيجابياً يحتذى به »

### 11 اختر عبارة شاملة تمثل شعاراً للمؤسسة:

يمكن من خلال الجمل السابقة اختيار عبارة مختصرة خاصة بالمؤسسة تمثل رؤيتك لما ترغب أن تكون نتيجة العمل.. مثل:

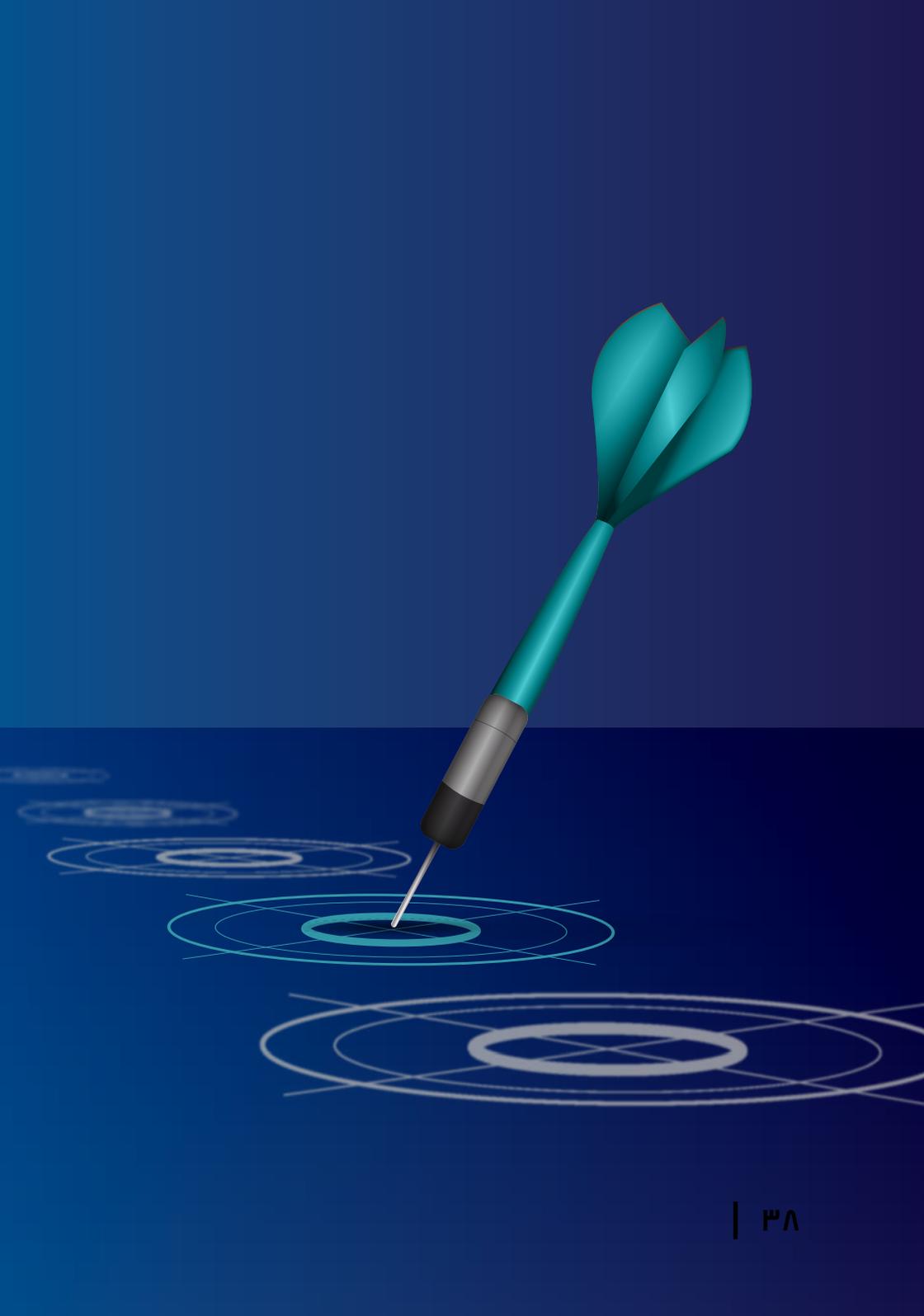
«تواصل متميز لمجتمع سعيد»

«تفاعل اجتماعي مثالي»

«ترابط مثالي ومودة دائمة»

«برامج اجتماعية مبدعة وتميز دائم»

«محبة وترابط وتميز»



# صناعة الأهداف

## تنبيهات عند صناعة الأهداف للعام الأول

عند صناعة الأهداف للعام الأول للمؤسسة  
ينبغي التنبه إلى بعض الأمور المهمة:

- عدم الإكثار من الأهداف خلال المرحلة الأولى.
- تنويع الأهداف زمنياً وجغرافياً حسب الفئات الاجتماعية.
- استهداف تنمية قدرات الإداريين والعاملين والمستهدفين بالاستقطاب كأولوية من أولويات المؤسسة.
- يتم وضع الأهداف للمرحلة الأولى والتي لها أولوية في الأمور التالية:

- تطوير الإداريين.
- استقطاب العاملين.
- الوصول الإعلامي للجمهور.
- قلة التكاليف المادية والإدارية.
- زرع الثقة في المجتمع تجاه المؤسسة.

عند وضع الخطة إبدأ بالتعرف على الأمور  
التالية:

o أين نحن؟

o ماذا نريد؟

o كيف نصل إلى ما نريد؟

• عندما تريد وضع الخطة ادرس الواقع بطريقة  
التخطيط الاستراتيجي SWOT أو غيرها.

## أهداف المؤسسة

يجب الاهتمام برسم تصويري عن أهداف  
المؤسسة الاستراتيجية ورؤيتها وقيمها  
ورسالتها في البداية وأين يتم وضعها  
بطريقة قوية ومؤثرة. ومن خلالها يتم وضع  
الأهداف الخاصة بالمركز والتي يجب أن تخدم  
كل المجتمع على حسب حاجته. وننقل بعض  
الأهداف والتي ينبغي العمل على تعديلها  
حسب الحاجة لكل مجتمع أو مؤسسة اجتماعية.

(١) إحياء دور التواصل الاجتماعي والعلاقات  
الإيجابية بين أفراد المجتمع.

(٢) تعزيز القيم والمبادئ الإسلامية ، وتنمية

الوعي الاجتماعي والثقافي والاخلاقي بين  
أفراد المجتمع.

(٣) المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية  
والظواهر السلبية.

(٤) توظيف الطاقات والقدرات في تطوير  
المجتمع وخدمة أفرادهِ.

(٥) تنمية المهارات والعناية بالمواهب  
المختلفة لأفراد المجتمع

(٦) استثمار أوقات الفراغ فيما يعود بالنفع  
على الفرد والمجتمع.

# الهيكل التنظيمي

## خطوات عمل هيكل تنظيمي

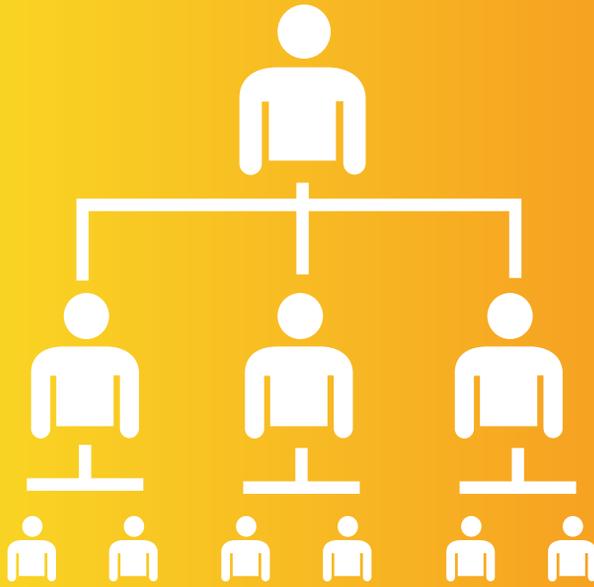
لعمل هيكل تنظيمي قم بعمل الآتي:

١- عبر عصف ذهني للعاملين والإداريين، اجمع كل الأنشطة التي تريد القيام بها في المؤسسة:

٢- ادرس الهيكل التنظيمي للمؤسسات الشبيهة والتي ستقدم بعض الأفكار والأقسام التي يمكن أن تعينك في تصميم الهيكل التنظيمي.

٣- اجمع كل الأنشطة المتشابهة تحت قسم واحد حسب الحاجة التنظيمية للمؤسسة. من المقترح أن تجمع الأقسام كالتالي:

- يمكن جمع جميع الأنشطة الإدارية والمحاسبية وتطوير كفاءة العاملين تحت الدعم الإداري.
- تجمع جميع الأنشطة الاجتماعية تحت القسم الاجتماعي.



- تجمع أكثر الأنشطة الثقافية والبرامج العامة تحت القسم الثقافي .
  - تجمع أنشطة العلاقات العامة والتسويق تحت قسم تنمية الموارد المالية والتسويق.
- وينصح كل ما زاد حجم المؤسسة تفصل الأقسام ويركز على التخصص بكل قسم.
- ٤- ضع الوصف الوظيفي باختصار لكل قسم.
- ٥- ابحث عن الشخصيات القادرة على إدارة الأقسام.

### الأقسام الإدارية العاملة بالمؤسسة:

الاهتمام بالتالي:

- أن يكون المدير على القسم قادراً على استقطاب الآخرين وإدارتهم.
- أن يقوم المدير على القسم بالتعاون مع الإدارة العليا بعمل أقسام داخلية لكل قسم حسب القدرة أو الحاجة.

• أن يكون المدير على قدر من الإلمام بعمل القسم – أو الرغبة والقدرة على الإلمام.-

• أن يقوم المدير بتطوير نفسه والعاملين معه بالتخصص الذي يعمل به ويطالب بالتطوير.

• أن يتدرب على وضع الخطط ومتابعتها ودراسة أسباب النجاح والفشل.

• أن يكون قادراً على تحفيز العاملين معه وكسب ولائهم للمؤسسة.

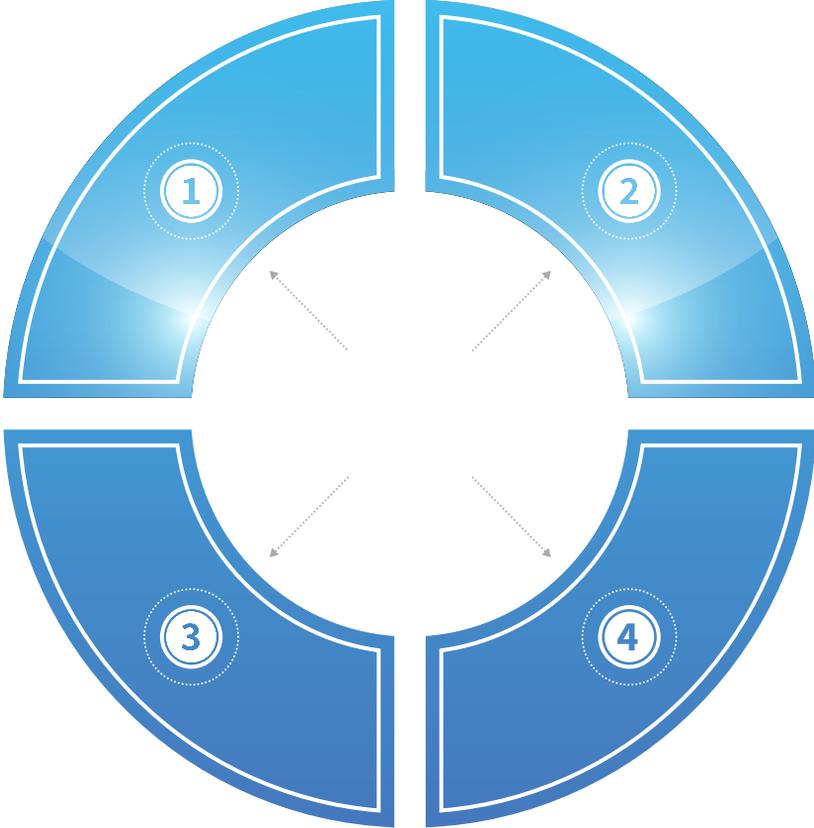
ومن الأقسام والمجالس المهم الاهتمام بها في المؤسسة الاجتماعية :

### مجلس إدارة المؤسسة:

يتم البحث عن أفراد من المجتمع يقومون بإدارة المؤسسة بالانتخاب.. ويستلم المجلس مهام الإشراف الإداري على المؤسسة من اللجنة التأسيسية. يتكون مجلس إدارة المؤسسة من عدد من الداعمين المتحمسين للمؤسسة. بالإضافة إلى المدير ونائبه والمقرر وأمين الصندوق.

## المجلس الشرفي:

يمكن عمل مجلس شرفي لها من التجار والوجهاء وأصحاب المناصب المؤثرة. وتتم دعوة المجلس في كل احتفال ويهيأ المكان المناسب لمن قرر الحضور منهم. كما تتم مراسلتهم بالمستجدات لأنشطة المؤسسة.



# الأقسام الإدارية

## التخطيط:

وهو قسم يتبع مجلس إدارة المؤسسة ويدعم المجلس بالخطط ويضع الرؤى المقترحة للمؤسسة وتدرس التنسيق بين خطط الأقسام قبل رفعها لمجلس إدارة المؤسسة.

## مكتب المدير العام بالمؤسسة:

ويهتم هذا الفريق بالمؤسسة من حيث التجهيزات والدعم الإداري كتنسيق الأوراق والملفات، والعمل بدور السكرتارية للمدير وهم وسيلة الربط بين الأقسام والمدير.

## المحاسبة والموارد المالية:

وتكون برئاسة أمين الصندوق المرشح، ويقوم هذا القسم بعدد من الأعمال الإدارية يمكن تقسيمها إلى قسم خاص بالمحاسبة وقسم آخر للموارد المالية وكذلك قسم المشتريات.. وفي المؤسسات الكبرى تفصل عن بعضها ومن مسؤولياتها:

- مراجعة الخطة المالية للسنة المقبلة.
- عمل نظام مالي للمؤسسة.
- متابعة الإيرادات المالية.
- تقديم الدعم المالي للأنشطة بعد موافقة الإدارة العليا.
- متابعة مصروفات الأقسام.
- دراسة تطوير الموارد المالية للمؤسسة.
- توفير المستندات والمطبوعات المالية والبرامج المحاسبية الخاصة بالمؤسسة.
- إعداد قائمة للمتعاونين مادياً مع المؤسسة لتسليمها للعلاقات العامة.
- رفع التقرير المالي الشهري مع الفواتير للإدارة.
- إعداد قائمة بأصول المؤسسة وممتلكاتها... والإشراف عليها.
- إعداد التقرير المالي السنوي.

## القسم الإعلامي:

التواصل مع المجتمع والجهات الإعلامية الأخرى عبر القنوات الإعلامية بأنواعها والنشرات والمواقع ووسائل مبتكرة لعرض المنجزات والأخبار الخاصة بالمؤسسة، ويتم التنسيق بينها وبين الأقسام والأنشطة الأخرى لدعمها إعلامياً. وأمثلة الأعمال المقترحة للجنة الإعلامية:

- إصدار المطبوعات التعريفية والدعائية للمؤسسة .
- تجهيز الإعلانات الخاصة بأنشطة المؤسسة.
- الإشراف على توزيع المطبوعات والإعلانات الإعلامية.
- التواصل مع وسائل الإعلام العاملة خارج نطاق المؤسسة.
- نشر أخبار المؤسسة.
- الإشراف على موقع المؤسسة الإلكتروني.
- دراسة الوسائل الكفيلة بتطوير الجانب الإعلامي بالمؤسسة.

- استقبال الإعلاميين للمؤسسة وتعريفها لهم.
- التنسيق مع الأقسام وجمع التقارير المكتوبة والمصورة لأنشطتها.
- الاهتمام بتوثيق جميع الأعمال والأنشطة بالمؤسسة وإعداد وسائل أمانة للمحافظة على الوثائق المكتوبة والمصورة

### **العلاقات العامة:**

التواصل مع الجهات العامة والخاصة والمؤسسة الأخرى بما يهتم المؤسسة من حاجات واهتمامات متبادلة، ويعد هذا القسم الخطة السنوية بالزيارات والدعوات وكل ما يزيد علاقات المؤسسة بالتنسيق مع الأقسام ذات العلاقة وترفعها لمجلس إدارة المؤسسة.

### **التدريب وتطوير الكفاءات الإدارية:**

قسم يقوم على دراسة حاجات العاملين في المؤسسة ورفع كفاءتهم حسب الحاجات والخطط

الخاصة بالمؤسسة. يعد هذه القسم خطة سنوية  
بالاحتياج التدريبي للمؤسسة وتنسيق البرامج من  
الأقسام الأخرى وترفعها لمجلس إدارة المؤسسة  
ومتابعتها بعد الموافقة.





# الأنشطة

## قسم الثقافة:

قسم يقوم برفع الجانب الثقافي والعلمي والتقني في المجتمع بعمل المحاضرات والدورات والندوات والمسابقات والنشرات الثقافية ونشر بعض الكتب النافعة. والقيام ببرامج توعوية بالتعاون مع الأقسام المتخصصة في المؤسسة كالقسم الطبي والقسم التعليمي والقسم الاقتصادي وغيرها. يتم رفع الخطة السنوية لمجلس الإدارة للإقرار عليها ومتابعتها بعد الموافقة ، ويتبع هذه القسم عدد من فرق العمل:

- فريق اللقاءات الثقافية.
- المسابقات الثقافية المتنوعة.
- النشرات والدوريات.
- الفريق العلمي والتقني.
- فريق تأهيل المجتمع وتدريبهم ثقافياً (بالتنسيق مع قسم تطوير الكفاءات الإدارية).

## القسم الاجتماعي والتربوي:

ويقوم بالعمل على رفع الكفاءة الاجتماعية والتربوية للمجتمع غير الدورات والاستشارات الاجتماعية والتربوية وحل المشكلات. وتنمية روح الانتماء للمجتمع. والاهتمام بالتعاون والتكافل الاجتماعي. ويمكن أن يتفرع عدد من فرق العمل من هذه القسم مثل:

- فريق التوعية الاجتماعية والبناء الأسري.
- فريق رعاية الأسر الفقيرة.
- فريق رعاية الأيتام والمعاقين.
- الزيارات والرحلات: بالتنسيق مع القسم الاجتماعي أو العلاقات العامة.

## القسم الرياضي:

يقوم هذا القسم بعمل خطة لبرامج رياضية لجميع المجتمع. الهدف الرئيسي للقسم هو صناعة العلاقات بين أفراد المجتمع. يتم رفع الخطة السنوية بالبرامج ومكانها لمجلس إدارة المؤسسة ومتابعتها بعد الموافقة.

## قسم تدريب المجتمع:

وهو قسم يهتم بتدريب المجتمع لرفع كفاءتهم. ويمكن دمج هذا القسم بقسم التطوير لكفاءة الإدارة.

## الأقسام الخاصة بفئات المجتمع:

(يقوم كل قسم بإعداد الخطط بالتنسيق مع الأقسام الإدارية وأقسام الأنشطة المختصة):

## قسم الابتكار:

يساعد على دعم الشباب للابتكار والاختراع وتسهيل جميع العقبات لهم بما يخدم المجتمع.

## قسم الشباب:

يقوم على رعاية الشباب وتوجيههم لما ينفعهم وبذل الأسباب لتجنيبهم الإنحرافات الفكرية والأخلاقية. ويقوم على متابعتهم وتطوير مهاراتهم العقلية والأخلاقية والجسدية.

## قسم البراعم:

يقوم هذا القسم برعاية البراعم وتوجيههم وتوفير أسباب الترفيه الأمان والنفع الثقافي والاجتماعي لهم.

## القسم النسائي:

ويقوم بالتعرف على حاجات المرأة بجميع فئاتها العمرية والعمل على تلبية هذه الحاجات لهن حسب تخصص المؤسسة. يحتوي هذا القسم على جميع الأقسام الممكنة للقيام بالعمل بالحاجات المطلوبة.

## الأقسام المتخصصة:

وهي أقسام تجمع المتخصصين في علم معين أو تخصص وظيفي محدد وتقوم إدارة المؤسسة بالبحث معهم عن الوسائل المناسبة لنفع المجتمع من خلالهم من هذه المجالس:

- قسم الأطباء والصحة: تجمع ممثلو الصحة في المنطقة.

- القسم الاقتصادي: تجمع الاقتصاديين والتجار.
- القسم التعليمي: تجمع مديري المدارس والمشرفون وبعض المعلمين المتميزين.

### مستويات الوصول إلى المستهدفين:

خمس مستويات ينبغي المرور بها للتأكد من نجاح الوصول إلى الفئة المستهدفة:

(١) معرفة اسم المؤسسة: من المهم إيصال اسم المؤسسة لعموم المجتمع. وصول اسم المؤسسة سيعطي الفضول المناسب للبحث عن طبيعة عملها وكيفية الاستفادة منها.

(٢) معرفة طبيعة عمل المؤسسة: ينبغي أن تكون الأهداف وصورة من الأنشطة التي يمكن عملها في المجتمع واضحة. يمكن نشر بعض هذه الأفكار عبر الأنشطة القريبة من تجمعات الجمهور المستهدف.

(٣) الاقتناع بصفة أهداف المؤسسة: مرحلة الاقتناع بصفة أهداف المؤسسة والأنشطة مرحلة سهلة إن استطاعت الإدارة إيصال

الأنشطة إلى الجماهير المستهدفة للمؤسسة بشكل جيد ونافع. فأهداف المؤسسات الاجتماعية مطلب شرعي ونفسي وجماهيري.

(٤) التفاعل مع المؤسسة: من المهم أن نعلم أن قدرة الإدارة على مشاركة الجماهير همومهم وفسح المجال لمشاركتهم بالأراء والجهد والبذل هو السبيل للتفاعل مع المؤسسة.

(٥) تبني المؤسسة: هذ أكبر مهمة يمكن الوصول إليها في التعريف بالمؤسسة. ويمكن أن تتبنى جماهير المجتمع وقيادته المؤسسة عندما تحس بالثقة فيها وفي ادارتها وأن أعمالها جيدة وصادرة عبر اهتماماتها.

### مختصر الخطوات الأساسية الأولى:

لاختصار الأمور التي يجب الانتباه لها يمكن اختيار الخطوات الأساسية التالية:

- وضع الرؤى والأهداف الأساسية الخاصة بالمؤسسة

- إيجاد واستقطاب الفريق الإداري التنفيذي الذي سيدير المؤسسة.
- البحث والتعرف على وجهاء المجتمع وتقديم فكرة المؤسسة في قالب مناسب لكسبهم إلى صف المؤسسة.
- إيجاد مقر يحتوي على الأمور الأساسية للمؤسسة.
- وضع البرامج الاجتماعية التي تخدم أهداف المؤسسة.
- التخطيط.
- إعداد برامج ومشاريع اجتماعية عامة للتعريف بالمركز ودمج المجتمع به.

# مقر المؤسسة

« لا مؤسسة دون مقر »

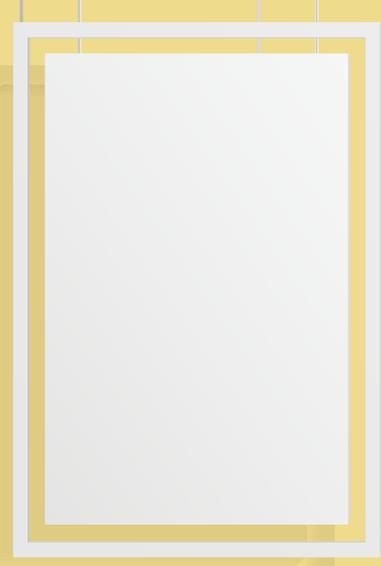
## أفكار في مقر المؤسسة

مقر المؤسسة هو الانطلاقة لعمل، إذ لا مجال لإقامة مؤسسة دون مقر. ومن خلال الإمكانيات الموجودة في المقر يمكن أن يتم تطوير قدرات الأنشطة والبرامج الاجتماعية وإدارتها أو تكون سبباً في ضعف هذه الأنشطة. ينبغي الاهتمام بمقر المؤسسة وتوافر عدد من الأمور فيه مثل:

- يجب أن يكون المقر قريباً من الجمهور وواضحاً لهم.
- ينبغي الاهتمام بمواقف السيارات.
- أهمية القبول الاجتماعي لشكل المقر.
- أن يكون واسعاً ما أمكن.
- قدرته على احتواء الأنشطة المتوقعة.

## المكاتب الإدارية:

ومنها مكتب الاستقبال، ومكاتب الأقسام لكي تطلق منها إدارة المؤسسة. والأفضل في مكاتب الأقسام أن تكون في بيئة مفتوحة ومشتركة ليزيد الوئام والتعاون بين الأقسام.



## غرفة الاجتماعات:

ينبغي تجهيز غرفة الاجتماعات بالوسائل اللازمة حتى تتم الاستفادة القصوى منها في الاجتماعات وفي التدريب.

## مكتبة كتب ومجلات:

كل المؤسسات الاجتماعية تحتاج إلى توفير مكتبة للقراءة يمكن الاستفادة منها عند الحاجة أو عند البحث عن مادة أو غيرها تكون ورقية وإلكترونية ومكتبة للطفل ينبغي الاهتمام بمكتبة الطفل ويتم اختيار بعض الكتب والكتيبات النافعة لهم.



## معمل الحاسب الآلي:

أصبح الحاسب الآلي جانباً لا يمكن إغفاله في المؤسسات لما فيه من قدرات للوصول إلى عدد من الأهداف المهمة كالتدريب والتصميم والمراسلة وغيرها. قد يحتاج المعمل إلى إيجاد شبكة لتسهيل التدريب أو نقل البيانات بين الحواسيب. يمكن تدريب المجتمع على برامج الحاسب الآلي وصيانته وعمل الشبكات السلكية واللاسلكية ودورات الإلكترونيات وغيرها.

## قاعات للتدريب:

وذلك لاستخدامها لإقامة دورات وورش عمل. وفيه إمكانية لتحويل الطاولة إلى أشكال

مختلفة حتى يتم تطبيق أكثر من وسيلة تدريبية في موقع واحد.

### مقر للأشبال والبراعم:

ويتم في هذا المقر توفير كل ما يخدم الطفل ويطوره..

### قسم خاص بالنساء:

ينبغي عند العمل على إنشاء أنشطة نسائية في المؤسسة أن يتم الاهتمام بتجهيز قسم خاص بالنساء والنشاط النسائي.

### صالة متعددة الأغراض:

ومن المهم أن تكون هناك صالة كبيرة للاجتماعات العامة في الأعياد أو غيرها أو لعمل العروض والبرامج والملتقيات والمسرحيات والتي يمكن أن تحتوي على عدد كبير من الحضور.

### مستودع تخزين:

من أهم الأمور التي يغفل عنها الكثير توفير مستودعات خاصة بالمؤسسة لجمع الأدوات والأغراض الخاصة بها بطريقة مرتبة

ومناسبة

## ملاعب وساحات خارجية:

من الأمور التي تعين على جذب فئة من المجتمع وإشغالهم كما توفر بيئة اجتماعية مناسبة.

## إضافات:

من المهم أن يتنبه المشرفون على مثل هذه المؤسسات الاجتماعية لحاجة المجتمع حولهم والأولويات التي ينبغي الاهتمام بها. فبعض المجتمعات تهتم بوسائل الصحة الجسمية فتحتاج إلى صالة لتدريبات اللياقة والمساح أو غيرها من الأدوات المساندة. ويحتاج إلى بيئة تهتم بالمعوقين وأخرى بالتدريب والمحاضرات التعليمية وغير ذلك.. والمسألة متروكة لذكاء المشرفين على المؤسسة واجتهاداتهم.



تنبيه: يمكن دمج أكثر من فكرة من أفكار المقرر مع بعضها ويمكن أيضاً أن يكون هناك أكثر من مقر لتخصص واحد حسب حاجة المجتمع أو المؤسسة. وينتبه إلى حسن التقسيم لكي يمكن استخدام المؤسسة من قبل الجميع.



SUCCESS

# من أسباب النجاحات في المؤسسات الاجتماعية

**اجعل عملك خالصاً لله عز وجل:**

فإن الله سبحانه وتعالى هو القادر على زرع محبتك في القلوب. يغفل كثير من العاملين عن هذا المفهوم المهم وقد يبذلون جهودهم في محاولات غير شرعية لكسب قلوب الآخرين أو تصرف النظر إليهم. اجعل عملك لله وحده ولا تنسى أن ذلك لا يمنع من أخذ الأسباب الشرعية والديوية للوصول إلى النجاح.

**اعمل دائماً بأسلوب إيجابي:**

فالعامل الإيجابي والدافع الذاتي هو أحسن معالم النجاح عند النفس وعند الآخرين. كثير من أسباب الفشل هو التردد والخوف من عدم النجاح ونقد الذات بطريقة غير سلمية.

## قسم إدارتك حسب العمل الإداري:

من أسرار النجاح العمل من الأشخاص الذين يمثلون الإدارة، كل حسب تخصصه المطلوب منه.

### مدير للوجهاء:

وهو يقوم بالعمل على التواصل مع الوجهاء وإيصال أفكار المؤسسة إليهم وطلب تفاعلهم ومشاركتهم.

### مدير تخطيطي:

يقوم بالعمل على التخطيط والتفكير والدراسة.

### مدير موجه ومربي:

يقوم بدور التوجيه ورفع الكفاءات وزيادة الإيجابية وتصحيح السلوكيات والأخطاء.

### مدير تنفيذي:

عليه دور متابعة الأقسام التنفيذية ومتابعة العمل.

## ينبغي اختيار نائب المدير مبكراً ويتم إعطاؤه الصلاحيات بعد تدريبه:

من المهم أن يتم اتخاذ النائب حتى يستمر العمل عندما يكون المدير منشغلاً أو غائباً. يجب أن يكون بين المدير والنائب توافق جيد وتقارب في طريقة الإدارة والتفكير. من المناسب تبادل الأدوار بين المدير ونائبه بما يسمى إدارياً « المدير الطيب » و « المدير الصعب ».

## ادع الآخرين وادعم مشاريعهم القائمة التي تخدم هدف المؤسسة:

لوصول إلى نتائج إيجابية ومتخصصة ادع الآخرين الذين يرغبون العمل من خلال المؤسسة ولديهم الطموح والقدرة وادعم مشاريعهم. لا شك أنك بهذه الطريقة اختصرت الطريق من أداء هذا العمل من البداية إلى النهاية ، وأيضاً استطعت كسب قلوب الذين شاركتمهم همهم واهتماماتهم.

تقبل أفكار الآخرين الاجتماعية الجديدة  
وأنشرها أو نفذها:

أكثر الجمهور سيكون أكثر تفاعلاً معك  
ومع مشروعك عندما تكون أفكاره هي التي  
يتم قبولها وتنفيذها.

أعلن إنتاج العاملين وامتدحها وذكر  
بجهودهم

العاملون بالمؤسسة بشر يؤثر عليهم  
التوجيه إيجابياً وسلبياً. يجب شكر العاملين  
بذكر جهودهم وانتاجاتهم وإرجاع الفضل  
لأهله كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:  
«لا يشكر الله من لا يشكر الناس».

اصنع علاقة شخصية مع الموظفين:

للوصول إلى قلوب العاملين يمكن عمل  
لقاءات خاصة بهم مع المدير وتدار فيها  
بعض النقاشات الاجتماعية التي تؤلف القلوب  
، يمكن أن تكون على شاطئ البحر أو في  
استراحة أو حديقة جميلة.

**درب العاملين على ما سيقومون به وأشعرهم  
بدور المؤسسة في تطوير مهاراتهم:**

لا يمكن أن يستمر العاملون في المؤسسة  
أو في أي جهة وهم يقدمون ولا يقدم لهم  
شيئاً.

### **تطوير الموارد المالية للمؤسسة:**

جزء من عمل المؤسسة هي البحث عن  
طرق ومصادر تمويل ترفع من عمل المؤسسة.

### **متابعة تنفيذ الخطط – الرقابة :-**

من الاسس الإدارية متابعة إنجاز الخطط  
والتعرف على ما تم وما لا يتم منها. وأسباب  
النجاح والفشل

### **متابعة تطوير قدرات العاملين:**

في خضم الزحام وتوالي الأزمات و « إدارة  
الأزمات» خاصة في بدايات العمل المؤسسي

ينبغي ألا ينس التطوير للعاملين وقدراتهم. إن الطاقات العاملة هي رأس مال المؤسسة الاجتماعية. وتطوير قدراتهم هي أساس تقوية المؤسسة العاملة.

## التفكير جدياً في ميزات يحصل عليها المشاركون في المؤسسة:

« في أمريكا ٩٠ مليون متطوع للعمل الاجتماعي يشاركون بمعدل ٤ ساعات أسبوعية في مجالات اجتماعية مختلفة، ومن امتيازاتهم أنهم يعفون من الرسوم والضرائب التي تفرضها الدولة على الأفراد، بل أن المؤسسات والشركات التي تدعم العمل الاجتماعي وتتبرع للمنظمات الاجتماعية تعفي من الضرائب، تشجيعاً لدعم تلك الأعمال.»

## القراءة للجميع:

وهو برنامج يتم تشجيع جميع العاملين فيه على القراءة والاطلاع بعدد من الوسائل التشجيعية.

مثل:

١- كتاب الشهر: ويتم نشر اسم الكتاب في كل شهر ويتم التنبيه عليه على فوائده. يقوم الموظفون بالتنسيق والاتفاق مع مكتبة على عمل خصم مالي خاص لأعضاء المؤسسة.

٢- المقالة النافعة: وذلك عبر التشجيع على كتابة المقالات النافعة وتقديمها لقسم الثقافي عبر دعوات أو مسابقات أو تحفيزهم بنشرها في النشرات الدورية للمؤسسة أو تسهيل إيصالها إلى الوسائل الإعلامية المشهورة.

٣- انتاج ونشر النشرات العلمية والثقافية النافعة: ومنها النشرات الدورية المنوعة والنشرات المتخصصة في علم محدد كالاجتماع والطب أو المرور أو المختصة في حدث يمر به المجتمع.

ينبغي كذلك أن تمر النشرة بعدد من المراحل الكتابة ثم الموافقة عليها ثم المراجعة العلمية واللغوية ثم التنسيق والإخراج ثم الطباعة والنشر. يجب ألا تخلو النشرات من الهدف الأساس وهو تثقيف المجتمع بأمور محددة أو ترفع من رصيدهم الثقافي لا أن تكون نموذجاً مكرراً من النشرات

التي لا تقرأ.

ومن المناسب أن تكون النشرة مرتبطة بتوقيت محدد كالشهر مثلاً.

### إيصال المجلات النافعة إلى البيوت:

يمكن الاتفاق مع مجلة بعمل تخفيض لأعضاء المؤسسة بتوفير أعداد من المجلة للمؤسسة ويقوم المركز بتزويد البيوت أو الأعضاء بهذه المجلات النافعة. ينبغي أن تكون المجلة ذات نفع أسري وثقافي وجذابة لأهل المنزل.

### تدريب أفراد المجتمع لبعض المهارات الثقافية الهامة:

لتطوير المجتمع وأفراده عبر دورات متخصصة في أمور تعتبر هامة لهم.

### تنشيط البحوث:

ويمكن نشر ثقافة البحوث في المجتمع

وتتضمن عدد من الموضوعات التي تخدم هدف المؤسسة في المجتمع.

### ديوانية المؤسسة:

دعوة الأهالي لحضور ديوانية في مقر المؤسسة للرجال وللنساء.

### تدوير المناصب:

يتم تبديل المناصب من فترة لأخرى حتى لو اعتذر أي شخص يكون هناك من هو ملم إماماً عاماً عن هذا المنصب: مثال :

نقل مدير الموارد البشرية إلى منصب مدير خدمة العملاء لفترة محددة.



# مكونات البناء المؤسسي الأساسية

١- إيجاد البناء التنظيمي الواضح التصميم لتقسيم الإدارات حسب الأنشطة والأعمال والواجبات.

٢- الكفاءة المؤسسية في استخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق الأهداف. وتشمل فاعلية التخطيط والتنفيذ والرقابة والاتصالات.

٣- فاعلية القيادة وقدرتها على ابتكار الرؤى وصياغة الاستراتيجيات والأهداف وتحقيق التعاون وتحفيز الطاقات.

٤- إدارة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

٥- التسويق لأنشطة المنظمة وتعميق العلاقات الإنسانية والخارجية مع إيجاد قواعد بيانات عن المستهدفين والجهات الحكومية والاجتماعية المؤثرة وترتيبهم حسب الأهمية، وإيجاد أعلى مستوى للجودة مقارنة بالآخرين.



٦- وجود أنظمة العمل كالسياسات والقواعد والقراءات والخطوات.

## أين الخلل في العمل المؤسسي

تمر الأعمال المؤسسية بمشكلات وضعف لأسباب منها:

- قيام المؤسسة على عقلية الفرد الواحد.
- المركزية وتدخّل الإداريين في مفردات الأعمال الصغرى.
- عدم توافق المقررات مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.
- ضعف في مجالس الإدارة إما في قدراتهم أو وجود التحيزات أو سيطرة أفراد على القرارات.
- ضعف البرامج التدريبية للإداريين والقيادات.
- عدم وجود أنظمة عمل وأسس واضحة.
- تعقيد الإجراءات.
- كثرة تشكي العاملين وعدم الثقة بالقيادة وضعف الولاء لها.
- عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة في

العمل المؤسسي.

- الضعف في دعم المجتمع في المؤسسة.
- عدم تثقيف المجتمع بأهمية الأعمال المؤسسة الاجتماعية.

## خطوات اتخاذ القرار السليم

من وسائل اتخاذ القرار السليم التالي:

١- تعرف على المشكلة بشكل صحيح وواضح:  
ينبغي أن تكتب جملة صياغة المشكلة أو المطلب بشكل دقيق ، كثير من قراراتنا الخاطئة تكون على فهم المشكلة بشكل سريع وغير صحيح. حتى يمكن التفكير بحل المشكلة بشكل صحيح علينا اتخاذ فهم المشكلة الحقيقية لا مظهرها أو شكل لا يمثلها حقيقة ، يمكن استخدام طريقة « السمكة اليابانية» لاكتشاف أسباب المشكلة.

٢- ابحث عن البدائل المناسبة: بعد فهم المشكلة وصياغتها بشكل صحيح ودقيق يجب البحث عن بدائل حل مناسبة للمشكلة. في هذه المرحلة يتم جمع كل

البدائل الممكنة ولو كانت غير جيدة. يمكن الاستفادة من «العصف الذهني» كوسيلة لجمع الأفكار.

٣- تحديد أفضلها وحذف كل البدائل غير المناسبة والضعيفة؛ والدمج بين المناسب منها أو اختيار أجودها. عندما يكون هناك بديلين أو ثلاثة كلها مناسبة لحل المشكلة واتخاذ القرار يجب اتخاذ الوسائل المناسبة لاتخاذ أفضلها. الدمج بينها أو تقييم كل واحدة منها بتقييمات مقبولة أو التصويت على أحدها وتبقى البدائل المناسبة الأخرى كوسيلة جيدة احتياطية.

٤- اتخذ القرار: اتخاذ القرار يعني الانطلاق بدون تردد نحو بديل واحد فقط. ينبغي ألا يكون هناك تردد خلال العمل عن البديل الذي تم اتخاذه. يتم نشر القرار وطلب التعامل وعدم المراجعة فيه إلا بأسباب قوية جداً تؤكد الانتقال عنه.

٥- تابع اتخاذ القرار: على الإدارة متابعة اتخاذ القرار ووضع آلية للتأكد من نشره والتعامل معه حتى لا تكون القرارات حبراً على ورق.

## غرفة العصف الذهني بالمؤسسة:

### خطوات لإنجاح العصف الذهني

العصف الذهني الوسيلة الأفضل لجميع الأفكار وابتكارها للنجاح في إدارة لقاءات العصف الذهني ينبغي الاهتمام بالتالي:

- من الأفضل أن يكون عدد المشاركين بين ٥ و ١٠ أشخاص.
- من المهم أن تكون المستويات الإدارية للمشاركين متقاربة.
- اعلم المشاركين مسبقاً بموضوع العصف الذهني.
- رتب المشاركين بطريقة يروا بعضهم بعضاً.
- ضع كاتباً جيداً يرصد كل فكرة وأسماء أصحابها. أو استخدم أداة تسجيل صوت.
- شجع أن يكون اللقاء يسوده المتعة وأبعد عنه الكآبة.
- أخبر المشاركين باهتمام الإدارة بموضوع اللقاء وتقديرها لهم لمشاركتهم.
- اهتم بطرق التفكير الإبداعي والتخيل.

- شجع حرية التفكير وأطلق المجال لها ولا تستخدم طريقة التفكير المنطقية.
- لا تحكم على الأفكار خلال فترة العصف الذهني.
- لا تسمح بنقد أي فكرة.
- اسمح حتى بالأفكار غير ذات الصلة بموضوع العصف.
- اهتم بـ «الكم» قبل «الكيف».
- استفد من البناء على أفكار الآخرين والاستفادة منها.
- امنع الخوف من الظهور بشكل مخالف للجميع.
- ابعث التسليم الأعمى للقيود.
- امنع الألفاظ القاتلة للتفكير ك:  
صعب- غير ممكن - جربت من قبل - فكرة غبية - فكرة تافهة بالنسبة لمؤسستنا - فكرة كبيرة على مؤسستنا.
- لا تسمح بوجود مراقبين للقاء.
- لاتضع عدداً محدداً للأفكار. فكثرة الأفكار جزء من نجاح وسيلة العصف الذهني، وربما كانت الفكرة في النهاية خير من كثير من الأفكار السابقة.

- لا تحدد وقت نهائي للقاء العصف الذهني.
- عندما تنضب الأفكار على قائد اللقاء أن يقدم فكرة أو أكثر لتكون فترة إعادة تفكير للآخرين.
- عندما تنضب الأفكار يمكن اختيار بعض الأفكار غير المناسبة والغريبة والطلب من المشاركين تحويل هذه الفكرة إلى أفكار عملية.

### فريق تقييم الأفكار وكتابة التقرير النهائي:

- بعد الانتهاء ضع فريقاً آخر لتقييم الأفكار.
- على الفريق دمج الأفكار ببعضها البعض.
- يتم وضع الأفكار غير المناسبة في ملف خارجي .
- وزع نسخة من التقرير بعد التقييم للمشاركين للتعديل والإضافة.
- ضع الشكل النهائي للتقرير.
- ضع أسماء المشاركين في مقدمة التقرير المرفوع.
- أوصل نسخة من التقرير النهائي لعصف الأفكار لكل المشاركين كنوع من المشاركة معهم.

- عند عدم وجود كفاية أفكار يمكن اللجوء إلى قائد وفريق جديدين لإعادة العصف.
- عند استمرار عدم وجود أفكار فإن ذلك يعطي للإدارة مؤشراً هاماً بأنه لا يوجد بدائل جديدة غير الأفكار القليلة السابقة.

### صناعة فريق العمل:

هناك عدد من الأسئلة يمكن سؤالها من أجل إنشاء فريق عمل:

الخطوة في حالة النفي:

هل الهدف المطلوب واضح لصناع الفريق؟

- اصنع هدفاً واضحاً لبدء العمل.

هل يوجد قائد للفريق؟

- ابحث عن قائد يجيد المهمة

- أو ينتخب الفريق قائداً عند وجود الفريق

هل الفريق موجود؟

- اكتشف القدرات

- استقطب الطاقات

هل الهدف واضح لكل فرد في الفريق ؟

- يتم التعريف بالهدف والتأكد من وضوح

الهدف لكل فرد في الفريق

- هل تم وضع خطة عمل؟
- يدرب الفريق على التخطيط
- هل تم توزيع الأدوار؟
- وزع الأدوار على الفريق
- هل يستطيع الفريق اداء المهام؟
- درب من يحتاج إلى تطوير المهارات
- هل الفريق متجانس؟
- يدرب الفريق على مفهوم الفريق الفعال
- هل الفريق مبدع؟
- شجع على الابداع واشكره على ذلك
- هل تم تقويم الأداء؟
- قم بتقييم الأداء

## كيف تكون مستمعاً جيداً ( وخاصة في المؤسسة الاجتماعية ):

كثير منا يحتاج إلى فن الاستماع حتى يستطيع أن يفهم الآخرين عند مناقشتهم في الاجتماعات أو عند اقتراح أي فكرة للمؤسسة. لتطوير مهارة فن الاستماع يمكن التدرب والتعاون على التدرب- على أفكار تم اختصارها من أفكار ستيفن كوفي. منها:

- انصت لمحدثك بهدف الاستيعاب والاستماع.
- لا تسمع بطريقة البحث عن الأخطاء والعثرات. من الخطأ الوقوع على أسوأ الكلمات وعدم الاستفادة من أفضلها.
- توجه بكاملك باتجاه المتحدث أو بوجهك. من سوء التعامل ألا تنظر إلى محدثك أثناء حديثه.
- لا تجهز الرد قبل الاستماع لكل الحديث. فقد يكون في تنمية حديثه ما ينافي الفهم المتعجل لكلامه.
- لا تستعجل الرد ، أخرج الردود حتى يمكن صياغتها بشكل أفضل.
- نبه محدثك بأنك تستمع له، ليس المقصود بأن تتظاهر بالاستماع.

- لا تقاطع حديثه أبداً ولو أطال الحديث. كثير من المتحدثين ستختفي مشاكلهم مباشرة عندما يتحدثون عن مشكلاتهم (خاصة بين الأزواج أو الآباء وأبنائهم).
- لخص حديثه بعد انتهائه بعبارة ( أنت تقصد كذا ) فإن وافق فتحدث وإلا فأطلب منه التحدث أطول.
- فسر حديث المتكلم من وجهة نظره هو وتقمص شخصيته. لا تفسره من وجهة نظرك فقط.
- توافق مع نفسية المتحدث إن كان غاضباً أو حزيناً وتعامل معها بجدية .
- حاسب نفسك عندما تستخدم أسلوباً غير مناسب في الاستماع.
- حاول النظر في الذين لديهم القدرة على الإنصات والاستماع وكيف أمكنهم أن يديروا نقاشاتهم بشكل جيد.





## لمحة عن المؤلف

من مواليد المملكة العربية  
السعودية - الرياض

متخصص بعلم الإدارة .

رسالتي هي المشاركة في إعادة  
القوة العربية والإسلامية من خلال  
تنمية الفكر القيادي والإداري وبناء  
وتطوير القيادة المستقبلية.

تصميم الغلاف والكتاب



[Facebook](#) [Twitter](#) [Instagram](#) [khaled7883](#)