

**رؤية تخطيطية لتطوير إدارات التخطيط والمتابعة
بمؤسسات الخدمة الاجتماعية**

تاريخ التسليم ٢٠٢٠/٧/١٦

تاريخ الفحص ٢٠٢٠/٧/٢٤

تاريخ القبول ٢٠٢٠/٧/٣١

إعداد

خليل إبراهيم أبو الوفا أحمد

داس بقسم التخطيط الإجماعى - كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة أسيوط

رؤية تخطيطية لتطوير إدارات التخطيط والمتابعة بمؤسسات الخدمة الاجتماعية

اعداد

خليل إبراهيم أبو الوفا أحمد

دارس بقسم التخطيط الاجتماعي - كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة أسيوط

ملخص البحث:

أصبحت المنظمات والمؤسسات ضرورة في حياة البشرية وتزايد أهميتها يوماً بعد يوم بحكم التغيير وتعدد الحاجات الإنسانية وارتقائها، إنها من صنع البيئة والمجتمع وتعكس حاجات المجتمع وعاداتها وأهدافها تجاه مقابلة الحاجات وتحقيق التنمية في البيئة والمجتمع، وتزايد الحاجة لأهمية المنظمات والمؤسسات الاجتماعية للارتقاء بدورها في المجتمع لمقابلة الحاجات الإنسانية وتحقيق التنمية، وتفعيل الرعاية الاجتماعية وخدماتها وتعدد قنوات العلاقة والاتصال بين منظمة الرعاية الاجتماعية، والمستفيدين المستهدفين من الرعاية. ويشهد العالم اليوم ثورات علمية وتكنولوجيا تتجاوز جهود وحركات الإصلاح على مستوى دولة بعينها أو كتلة جغرافية أو تجمع إقليمي أو قومي محدد إلى الوجود الإنساني ككل على كوكب الأرض، فتورة المعلومات ضرورة عصر بكاملة، وثورة الاتصال دالة بشرية تطوى الحدود الإدارية والطبيعية للأمم لتجمع بالمعرفة اهتمام السكان بقضايا الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتعكس تطلعاتهم وإسهاماتهم في مواجهتها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التطوير، إدارات التخطيط والمتابعة، مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

Abstract

Organizations and institutions have become a necessity in human life and their importance is increasing day by day due to change and the multiplicity of human needs and their advancement, they are made by the environment and society and reflect the needs of the society and its returns and goals towards meeting the needs and achieving development in the environment and society, and the need for the importance of social organizations and institutions to upgrade their role in society to meet the needs Humanity and development, and activation of social care and services and the multiplicity of channels of relationship and communication between the social care organization and the intended beneficiaries of care, and the world is witnessing scientific and technological revolutions today The efforts and movements of reform at the level of a specific country, geographical block, or regional or national grouping specific to the human existence as a whole on the planet, go beyond the information revolution, the necessity of an entire era, and the communication revolution is a human function that folds the administrative and natural limits of nations to bring **together knowledge of the population's interest in issues of economic, social and political life** and reflects Their aspirations and contributions to confront them.

Key words: planning, development, planning and follow-up departments, social work institutions.

أولاً: إدارات التخطيط والمتابعة بالمحافظة:

طبقاً للمادة الأولى من قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لعام ١٩٧٩ فإن الوحدات الإدارية المحلية هي المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقرى ، ويكون لكل منها الشخصية الاعتبارية (يتوفر لها كيان ذاتي مستقل يستهدف تحقيق غرض معين ويتمتع بالشخصية القانونية في حدود هذا الغرض) (قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لعام ١٩٧٩ ، المادة ١)

حيث تتولى وحدات الإدارة المحلية في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها ، كما تتولى هذه الوحدات كل في نطاق اختصاصها جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها وذلك فيما عدا المرافق القومية (مرافق يتسع نطاق نشاطها ليشمل سائر إقليم الدولة ولكافة أمثلة: (البريد ، الأمن ، السكك الحديدية... إلخ) أو ذات الطبيعة الخاصة التي يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية، وتحدد اللائحة التنفيذية المرافق التي تتولى المحافظات إنشاءها وإدارتها والمرافق التي تتولى إنشاءها وإدارتها الوحدات الأخرى للإدارة المحلية ، وتباشر المحافظات جميع الاختصاصات المتعلقة بالمرافق العامة التي لا تختص بها الوحدات المحلية الأخرى : (القبلا، غازي سلطان، ٢٠١٧)

(١) اختصاصات مالية: تحدد الأجهزة المالية المختصة بكل وحدة محلية مشروع موازنتها

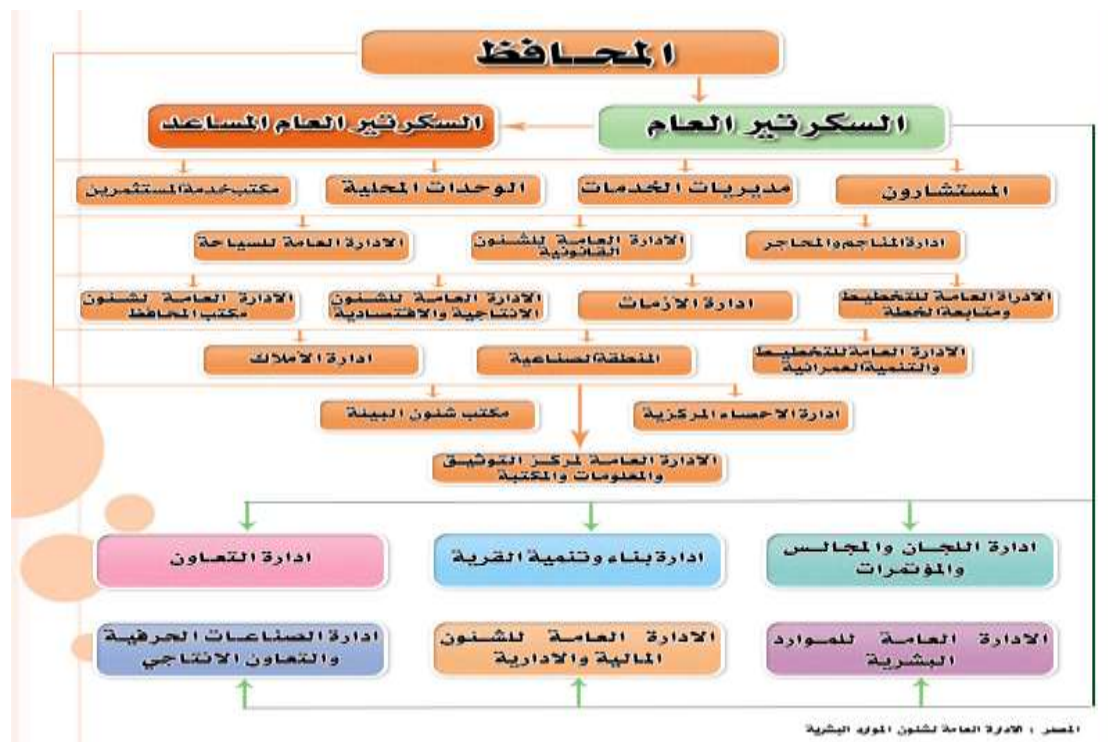
السنوية شاملاً لإيراداتها ومصروفاتها وفقاً للقواعد المعمول بها في وضع موازنة الدولة وترفعه إلى المحافظة وذلك قبل بدء السنة المالية بخمسة أشهر على الأقل.

(٢) الضرائب والموارد: تبين اللائحة التنفيذية القواعد الخاصة بتحديد أسس وإجراءات حساب جميع الرسوم ذات الطابع المحلي وطريقة التظلم منها وإجراءات تخفيضها ، ويجوز أن تتضمن هذه اللائحة عدة نظم لأسس وإجراءات حساب جميع هذه الرسوم ولكل مجلس من المجالس الشعبية المحلية أن يختار منها النظام الذي يلائم ظروف الوحدة المحلية .

(١) التبعية والهيكل التنظيمي:

الوحدات المحلية تنقسم إدارتها لجزعين ، تنفيذيين يتبعوا الإدارة المحلية الأعلى في المحافظة ورقابيين (أعضاء المجلس الشعبي المحلي للوحدة) ويكونوا بالانتخاب ، كما يكون لكل مديرية من مديريات المحافظة هيكل تنظيمي مستقل يشمل جميع العاملين في مجال اختصاصها في نطاق المحافظة، ويكون العاملون في كل مديرية من هذه المديريات وحدة وظيفية واحدة ، مع مراعاة تخصصاتهم وذلك طبقاً للقواعد التي تحددها اللائحة التنفيذية ، كما يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمحافظة سوهاج: (www.sohag.gov.eg) تم النقل الثلاثاء

٢٣/يوليو/٢٠١٩ ، ٤٣:٤٣ (PM٢)



الشكل رقم (١) يوضح الهيكل التنظيمي لمحافظة سوهاج

www.alexandria.gov.eg تم النقل الجمعة

٢٦/يوليو/٢٠١٩ ، ٢٣:١٠ (PM)

(١) إعداد مقترح الخطط الاستثمارية الواردة من الوحدات المحلية لمراكز المدن المختلفة .
(٢) إرسال مقترحات الخطط إلى الجهات المختلفه (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ووزارة التنمية المحلية وهيئة تخطيط الإقليم التابع له).

(٣) إعداد وتوزيع الخطط الاستثمارية للمحافظة علي مستوى الأنشطة المختلفه (رصف الطرق- الكهرباء- الكباري- تحسين البيئة - الأمن والإطفاء والمرور- تدعيم احتياجات الوحدات) وذلك بعد اعتمادها من وزارة التخطيط.

(٤) إعداد التقارير المركزيه للجهات المركزيه والتي يتم إرسالها كل شهرين لكل من (وزارة التنمية المحليه- بنك الاستثمار القومي-هيئة تخطيط الإقليم) لمتابعة تنفيذ المشروعات المدرجه بالمخطط.

حيث يصدر بالتعيين أو الندب لشغل مناصب السكرتيرين العامين والسكرتيرين العامين المساعدين ورؤساء المدن والأحياء، كما يصدر بنقلهم من مناصبهم بين وحدات الإدارة المحلية ونقلهم إلى أجهزة الإدارة المحلية المختلفة قرار من رئيس مجلس الوزراء بالاتفاق مع المحافظات ، ويصدر بالتعيين والندب لشغل مناصب رؤساء القرى ونقلهم بين وحدات الحكم المحلي الداخلة في نطاق المحافظة، قرار من المحافظة ، مع مراعاة الأحكام المطبقة على العاملين المدنيين بالدولة تعلن وحدات الإدارة المحلية عن الوظائف الخالية بها والتي يكون التعيين فيها بقرار من المحافظ ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها (صبيح، أحمد مصطفى، ٢٠١٦)

ثانياً: أهمية تطوير إدارات التخطيط والمتابعة في المحافظة:

تتضح أهمية تطوير الإدارة العامة للتخطيط ومتابعة الخطة في المحافظات وذلك لقيامها بالعديد من الأدوار والمهام ومنها :

رابعاً: تطوير إدارات التخطيط والمتابعة في المحافظة:

(١) أهمية التطوير لإدارة التخطيط والمتابعة
بالمحافظة:
يعمل التخطيط على إحداث التطوير بالمؤسسات
الاجتماعية باستخدام آليات تخطيطية تساعد هذه
المؤسسات على الانتقال من حالة إلى حالة أفضل ،
تمكنا من أداء أدوارها الاجتماعية والتنمية
بالمجتمع ، حيث يعمل التطوير الإداري بهذه
المؤسسات على توفير بيئة عمل احترافية داخل هذه
المؤسسات (الضمور، موفق محمد، ٢٠١١)
مما سبق ينضح لنا أهمية العمل على تطوير
إدارة التخطيط والمتابعة بالمحافظة في النقاط التالية:
(Cesar, Camison, 2008)

- (١) القدرة على تحديد الأخطاء ، وأوجه الضعف
، ونواحي القصور في إدارة التخطيط
والمتابعة.
- (٢) الدراسة المستفيضة والبحث العلمي
المستمر؛ و ذلك لمحاولة التمكن من القضاء
على هذه الأخطاء ، والتخلص من أوجه
الضعف وتلافي نواحي القصور على أساس
علمي سليم يمكن من إحداث عملية التحسين
المقصودة .
- (٣) الأخذ بالأحدث والاتجاهات العالمية ،
والاستفادة من خبرات الآخرين الذين قطعوا
أشواطاً طويلة في طريق التقدم .
- (٢) أهداف التطوير لإدارة التخطيط والمتابعة
بالمحافظة:
تهدف عمليات التطوير الإداري إلى إدخال
تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل
تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية
القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم
والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور
التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة

ثالثاً: أهداف تطوير إدارات التخطيط والمتابعة في المحافظة:

- تتضح أهداف تطوير إدارة التخطيط والمتابعة
الميدانية من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف
المتعلقة بالعمل وذلك من خلال قيامها بمجموعة من
المهام ، التي تساعد في تحقيق أهدافها ، وهي :
www.mpmar.gov.eg تم النقل الاثنين
٢٩/يوليو/٢٠١٩ ، ٤٤:٤٤ (PM٣)
- (١) متابعه المشروعات التي تقوم هيئات المرافق
العامة بتنفيذها والتأكد من الإلتزام بالتوقيتات
المحددة (مشروعات الصرف الصحي -
الكهرباء - المياه - الغاز - التليفونات -
الهيئة العامة لنقل الركاب) وعرض تقارير
إسبوعيه بنتائج المتابعه .
 - (٢) متابعه أعمال إعادة الشئ لأصله بعد أعمال
الحفر لتنفيذ مشروعات هيئات المرافق أو
أعمال المواطنين في ضوء تصاريح الحفر
المستخرجه من الأحياء.
 - (٣) متابعه مشروعات التطوير الجارى تنفيذها
على مستوى المحافظة.
 - (٤) متابعه حاله العامه للكبارى والأنفاق
ومزلقانات السكه الحديد والوقوف على
الملاحظات.
 - (٥) متابعه حاله العامه لنظافه حرم السكه
الحديد .
 - (٦) حصر الحفر والمطبات الموجودة بالطرق
العامة واليادين ومتابعه مديرية الطرق فى
إصلاحها وترميمها .
 - (٧) متابعه المشروعات التي تقوم مديرية الطرق
بتنفيذها سواء المشروعات الاستثماريه أو
ضمن خطة العشوائيات أو الأعمال التي تتم
بالجهود الذاتية أو مشروعات الترميم أو
التطوير .

القلق المواطنين، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة (Katz, Robert L, 2009)

ومن الجدير بالذكر إن الحاجة إلى التطوير لا تنتهي أبداً وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة ولا تعني الحاجة إلى التطوير أن هناك حالات مرضية تستوجب العلاج وإنما تبقى الحاجة إلى التطوير باقية بقاء المنظمة أو الجهاز الإداري ككل ، حيث يمكن تلخيص أهداف التطوير الإداري لإدارة التخطيط والمتابعة فيما يلي: (Cott, Harold Van et others, 1997)

(١) تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات إدارة التخطيط والمتابعة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

(٢) تبني النماذج الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لإدارة التخطيط والمتابعة لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.

(٣) إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية لإدارة التخطيط والمتابعة.

(٣) أهداف التطوير الإداري لإدارة التخطيط والمتابعة بالمحافظة:

تتمثل أهداف التطوير الإداري لإدارة التخطيط والمتابعة بالمحافظة فيما يلي: (Farazmand, Ali, 2009)

(١) حسن أداء إدارة التخطيط والمتابعة وضمان نموها في المدى البعيد.

(٢) رفع مستويات أداء المديرين بالتأكيد على إلمامهم بمسؤولياتهم والاتفاق معهم على أهداف رئيسية محددة يتم على ضوءها تقويم أداءهم بصورة منتظمة.

(٣) تحديد المديرين الذين يتمتعون بمقدرات كافية والتأكيد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.

(٤) اكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل إدارة التخطيط والمتابعة.

(٤) مراحل التطوير لإدارة التخطيط والمتابعة بالمحافظة من وجهة نظر العلوم الاجتماعية: تمر مراحل التطوير لإدارة التخطيط والمتابعة بالمراحل الأساسية للتطوير التنظيمي وهي:

(١) الدراسة التشخيصية.

(٢) وضع خطة التطوير.

(٣) التهيئة لقبول التطوير ورعايته.

(٤) المتابعة التصحيحية.

وسوف نوضح فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها : (محمد. هاني محمد، ٢٠١٤)

(١) الدراسة التشخيصية:

تتعلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل . ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب ، أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان ، واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقى تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة ، حيث أن عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية :

التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافياها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة ، بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل ، هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً ، إن الإصابات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي . وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

(١) التنوير بحكمة التغيير: لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة ، العامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل ، لا بد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي ، الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعايته التنفيذ.

(٢) المشاركة: إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية

(١) ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟

(٢) ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟

(٣) ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟

(٤) ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟

(٥) ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتطوير العام للمنظمة؟

(٦) ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات Software ومعدات صلبة Hardware .

(٧) ما هي المشاكل المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات.

(٢) وضع خطة التطوير:

إن اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة ، بحيث يكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية :

(١) ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟

(٢) ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به ؟

(٣) التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة ، وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه ، هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير

التنفيذ والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

(٣) الاتصال الفعال: يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة , قد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information، والمعلومات على خطوط العمل On-line Information Management System ونظم معلومات الإدارة ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و/ أو البصرية , كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومات Accessibility to Information، ودينامية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

(٤) التدريب: يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/ أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل , وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.

(٤) المتابعة التصحيحية:

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة , وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كميًا و/ أو نوعياً

واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس , وفي جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التطوير على أسس المتابعة , مثال ذلك ما يلي:

(١) متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي.

(٢) متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد.

(٣) معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات.

خامساً: العلاقة بين الخدمة الاجتماعية وتطوير إدارات التخطيط والمتابعة:

إن الهدف الرئيسي لعمليات التطوير هو الإحساس بالالتزام والتوجه والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلة القائمة في المنظمة ثم اتخاذ الطرق لحل هذه المشكلة ومساندة وتأييد هذه الحلول , بحيث يهدف تطوير إدارات التخطيط والمتابعة إلى: (النحاس, صفوت, عرنوس, ناهد, ٢٠١٦)

(١) تغيير القيم والاتجاهات للعاملين بإدارات التخطيط والمتابعة .

(٢) تحوير السلوك للعاملين بإدارات التخطيط والمتابعة من خلال إكسابهم المهارات اللازمة لعمليات التطوير .

(٣) إحداث التغيير في السياسات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها .

كما تعمل الخدمة الاجتماعية كمهنة علي تحقيق الإصلاح والتطوير الإداري من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف وهي: (سرحان, نظيمة أحمد, ٢٠٠٥)

(١) تهدف الخدمة الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنموية الخاصة بالتطوير والإصلاح في المؤسسات العامة بالمجتمع .

(٢) العمل علي زيادة حجم الطاقة المنتجة في المؤسسة .

(٣) العمل علي تجنب المؤسسة أعباء اقتصادية واجتماعية مستقبلية .

(٤) تدعيم القيم والمبادئ الإيجابية التي تحقق التغيير والتطوير الإيجابي المنشود .

(٥) الاكتشاف المبكر لمشكلات المؤسسة ومظاهر التفكك فيها والعمل علي المساعدة في مواجهة هذه المشكلات.

سادساً: العلاقة التخطيط الاجتماعي وتطوير إدارات التخطيط والمتابعة:

يعتبر التخطيط الاجتماعي وظيفة اجتماعية تهدف إلى إحداث تغيير إلى الأفضل، لذلك يري المخططين أن مهمة التطوير الإداري مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري، وليست مهمة إدارة وحيدة، كما تعتبر إدارة التطوير الإداري إدارة استشارية تقوم ببلورة الأفكار، وتطرح المناسب منها للتنفيذ، إضافة لما سبق فإن التطوير الإداري ليس هدفاً بذاته وإنما الهدف منه أن تكون النتائج جيدة وتحقق الهدف المنشود (Ulrich, Dave , et others, 2007)

حيث تتمثل رؤية التطوير الإداري دائماً في أي منشأة أو مؤسسة في إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري، ويمكن أن تكون هذه الرؤية مجالاً للتطبيق على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والدولي، من خلال تقديم تخطيط جيد ، وتقديم خدمات استشارية تمتاز بالكفاءة والملائمة لإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات

المتفرعة عنها، ومساعدتها للتقدم في عملها وتحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وكلفة ، حيث أنه كلما تم تطبيق برامج التطوير الإداري بفاعلية ، ووفق شروطها، ووفق لما هو مخطط لها تتحقق الأهداف المخطط لها بدقة الممثلة في ما يلي :

(١) نشر ثقافة التطوير الإداري داخل المنظمات.

(٢) رفع مستويات أداء المديرين، وذلك حسب تقييمهم وفق الأهداف الرئيسية المحددة التي تم وضعها معهم ، والتي على ضوءها يتم تقويم أداءهم.

(٣) تغيير وجهات نظر ومفاهيم الأفراد العاملين بالمنظمة، والتأثير على السلوكيات الإدارية وأساليب أداءهم للأعمال والنتائج العملية المحققة.

سابعاً: دور التخطيط الإداري في رفع كفاءة وفعاليات المؤسسات الاجتماعية والإدارية:

تقوم عملية التخطيط الإداري على أربعة عناصر أو (مقومات) أساسية هي على النحو التالي: (ذيب, هيثم عبد الله, ٢٠١٦)

(١) تحديد الأهداف: إن مقياس نجاح أي عمل أو مهمة هو مدى تحقيق الغاية أو الوصول إلى النتيجة التي يرغب في تحقيقها.

(٢) التنبؤ (Prediction): يقصد به محاولة تعرف ما سيحدث في المستقبل من تغيرات طارئة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

(٣) السياسات الإدارية (Policy Administrative): يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي ترسمها وتصنعها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توحيد وتوجيه جهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود ، كما أن السياسات الإدارية تعتبر جزءاً هاماً من عملية التخطيط .

تخطيطاً وتنفيذاً بما يحقق مصالحها، وغاياتها التي
وجدت من أجلها (أويس عثمان حسن (٢٠١٢) :
المتابعة الإدارية .. بوصلة تصحيح المسار ،
[https://basaer-
online.com/2012/02/2012-02-07-16-
45-19/](https://basaer-online.com/2012/02/2012-02-07-16-45-19/) , تم النقل الأحد ١٥ سبتمبر ٢٠١٩ ,
٥:٢٣ (PM

(١) فوائد المتابعة الإدارية بالمؤسسات
الاجتماعية والإدارية:
مما لا شك فيه أن للمتابعة الإدارية بالمؤسسات
الاجتماعية والإدارية فوائد عديدة منها: (محمد، باسم
الحميري، ٢٠١٢)

(١) الحفاظ على انضباط العمل والتأكد من أن
عمليات المؤسسة تسير حسب الأصول
والمعايير الرئيسية؛ وذلك لأنها تضبط
السياسة العامة للعمل، وتراقب أي انحراف
عن هذه السياسة، فلا يكون العمل مجالاً
لعدم الانضباط والفوضى، بسبب غياب
الرقابة والمتابعة.

(٢) تعتبر صمام أمان يحول دون الوقوع في
الأخطاء والانحرافات، ذلك أن الرقابة
الإدارية المستمرة، تكشف الأخطاء في
بداياتها، مما يسهل علاجها، وتجاوز آثارها،
خلافاً لتلك المؤسسات التي لا يتوفر فيها
عنصر الرقابة، أو يكون شكلياً لا مضمون
له، مما يؤدي إلى تراكم هذه الأخطاء
وصعوبة علاجها، وبالتالي فشل المؤسسة
وضياع جهودها.

(٣) زيادة فاعلية العاملين والدافعية الخاصة بهم،
وذلك عبر المراقبة والتقييم المتوازن، الذي
يحفظ إيجابيات الأفراد ويقدرها، ويتابع
أخطأهم لتجاوزها، ويوفر كل ما يحتاجه
الأفراد من أمور تساعد على ترقيتهم وزيادة
مستوى عملهم، مما يزيد من التلاحم بين

(٤) تحديد إجراءات وطرق العمل: يقصد بتحديد
إجراءات العمل الطريقة الصحيحة التي يجب
أن يسير العمل عليها ، وذلك من خلال
أحسن الطرق وأقلها تكلفة ، وتحدد الإدارة
الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها
المعاملة من بدايتها إلى نهايتها.

ثامناً: دور المتابعة في تفعيل البرامج والخدمات بالمؤسسات الاجتماعية والإدارية:

لا يمكن لأي عمل أن يحقق نتائجه المطلوبة،
وأن يتصف بالديمومة والاستمرار ما لم يرافقه مساحة
من المراقبة والمتابعة لحاله، ومدى تحقيقه للأهداف ؛
وذلك لأن العاملين في أي حقل كان، قد تنقص
دافعيتهم وحماستهم لأداء أعمالهم كما كلفوا بها،
بالإضافة إلى تعرض أعمالهم لبعض الظروف
الاعتيادية أو الطارئة التي تستلزم متابعة أحوالهم،
ومعرفة احتياجاتهم، وسد الخلل الذي يظهر في
مجالات أعمالهم، بالإضافة إلى أن أي عمل لا بد وأن
يتعرض لبعض الأخطاء والعقبات (أويس عثمان حسن
(٢٠١٢) : المتابعة الإدارية .. بوصلة تصحيح
المسار ، [https://basaer-
online.com/2012/02/2012-02-07-16-
45-19/](https://basaer-online.com/2012/02/2012-02-07-16-45-19/) , تم النقل الأحد ١٥ سبتمبر ٢٠١٩ ,
٥:٢٣ (PM

فالمتابعة الإدارية وما يتبعها من ملاحظات
ومتابعات، ونصح ومحاسبات، ليست اصطياداً
للأخطاء، بل هي وسيلة للتنظيم، وتحقيق رفعة أي
مؤسسة وزيادة في فعاليتها، كما أرادها أصحابها عند
نشأتها . بشرط أن تكون هذه المراقبة شاملة للتوجيه
والإشراف، والسعي لتحقيق التقدم والارتقاء، وليس
لتسجيل الأخطاء على الناس وصبغ الموضوع بصبغة
شخصية فقط ، لذا فالمتابعة هي أداة لقياس مستوى
الأداء ومدى التزامه بالسياسة والأهداف العامة، وهي
عملية إدارية تهدف إلى النظر في إدارة المؤسسة

القاعدة والقيادة، والفاعلية والإخلاص في العمل.

(٤) لها دور مهم في اتخاذ القرار من خلال التغذية الراجعة، مما يجعل القرارات في المستقبل، أكثر ملاءمة وواقعية، وبعيدة عن التنظير والبعد عن الواقع، بحيث ترقى بالمؤسسة، وتحقق لها النجاح، والقبول بين العاملين والمستهدفين، كما أنها تساعد المخطط على بيان أوجه القصور والانحراف والخطأ في ذات المخطط، أو أثناء تنفيذها.

تاسعاً: المعوقات التي تواجه تطوير إدارات التخطيط والمتابعة:

هناك عديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير إدارات التخطيط والمتابعة ومنها:

(١) المعوقات الإدارية: (منصور، طاهر محسن،

الخفاجي، نعمه عباس، ٢٠١٩)

(١) عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة بشكل كافي

(٢) فقدان الأصالة وفقدان الابتكار وفقدان التجديد وعدم توليد الجديد في ضوء المستجدات البيئية المتغيرة.

(٣) فقدان الخطط الشمولية حيث تعمل كل إدارة بشكل منفرد وليس في إطار تنظيمي متكامل.

(٤) انتشار البيروقراطية التي تعارض المشاركة والتعاون وفرق العمل.

(٥) الروتين وطول الإجراءات الذي يسبب الرشوة وضياع المال العام وانتشار الحسوبيات

(٢) المعوقات الاجتماعية: (محمد، باسم الحميري، ٢٠١٢)

(١) تعارض المفاهيم المعاصرة للتنمية الإدارية مع الأعراف المحلية التي تركز العلاقات الشخصية والأسرية .

(٢) ضعف وعي المواطنين وضعف وعي الموارد البشرية .

(٣) عدم الاعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام خوفاً من الانتقاد والسمعة السيئة .

(٤) التفاخر بالأبنية الضخمة الكبيرة والأثاث المريح دون الاهتمام بحاجات الناس .

(٣) المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية:

(١) عدم ربط الأجور بالانتاج والجهود.

(٢) عدم قبول كل ما هو جديد ومتطور.

(٣) انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.

(٤) نقص المدربين المؤهلين الأكفاء القادرين على النهوض بأعباء التنمية الإدارية.

(٤) المعوقات المرتبطة بالموارد المادية:

(١) عدم توفر الموارد المالية الضرورية .

(٢) عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بشكل دقيق .

(٣) سوء استعمال التكنولوجيا ونقلها (محمد ، فادية إبراهيم، ٢٠١٤)

(٥) معوقات مرتبطة بالتنظيم : (محمد ، فادية إبراهيم، ٢٠١٤)

(١) عدم التكامل في عناصر ومحاور التنمية الإدارية .

(٢) عدم متابعة وقياس الآثار والنتائج .

(٣) عدم توفر المعلومات وخاصة لاتخاذ القرارات .

(٤) إغفال المشاركة الجماهيرية .

عاشراً: المقترحات الخاصة بتطوير إدارة التخطيط والمتابعة:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن اعتمادها لتطوير إدارة التخطيط والمتابعة ومنها:

(١) العمل على منع معززات السلوك التي تسبب نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك الإيجابية هي شيء غير مرغوب فيه.

(٢) العمل علي تجنب انتقادات التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلال الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة.

(٣) العمل علي إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

(٤) العمل علي نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي يشجع فيها أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة كإجراء عقابي وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف.

(٥) العمل علي تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير أو الغياب أو التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف أو تغيير عدد ساعات العمل و الراحة.

ثاني عشر: رؤية تخطيطية لتطوير إدارات التخطيط والمتابعة بالمؤسسات الاجتماعية والإدارية:

لقد أدى التطور في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى إعادة النظر في الأداء الحكومي ووظائفه التقليدية، والخدمات التي يقدمها لقطاعات المجتمع، سواء الجمهور أو المنظمات والمؤسسات الأخرى، لذا تبنت الدول نظام الحكومة الإلكترونية باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموماً، ووضع المعلومة في متناول الأفراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة تهدف للارتقاء بجودة الأداء (بن جليغم، عبد الله سعد، ٢٠١٦)

حيث تتسم الحكومة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص أهمها: (تطور تكنولوجيا الاتصالات يعيد النظر بالأداء الحكومي ووظائفه التقليدية، [https://www.alittihad.ae/article/الأحد ١٥ سبتمبر ٢٠١٩، ٥:٣٥ PM](https://www.alittihad.ae/article/الأحد%20١٥%20سبتمبر%20٢٠١٩%20٥:٣٥))

(١) تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية في موقع الحكومة الرسمي على الإنترنت.

(٢) تحقيق سرعة التنسيق والإنجاز بين كل الدوائر الحكومية.

(٣) تحقيق الاتصال دائم بالمواطنين.

(٤) القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن.

(٥) تقليل الاعتماد على العمل الورقي في المعاملات الحكومية.

(٦) المرونة في التعامل مع المواطنين.

(٧) كسر الحواجز الجغرافية بين المواطن والحكومة.

كما تعمل الحكومة الإلكترونية علي تحقيق العديد من الفوائد في كافة الإدارات الحكومية منها:
(محمد، مدحت محمد، ٢٠١٦)

(١) زيادة الفعالية عن طريق تنفيذ الأعمال بانسيابية: إن استخدام نظم تقنية المعلومات يقلل عدد الخطوات في الروتين المطلوب لتنفيذ الأعمال، ويحول الوظائف اليدوية إلى تلقائية، كما أنه يقلل من استخدام الورق وتنقل المعاملات بين الموظفين.

(٢) تحسين الاتصالات الداخلية بالإدارات الحكومية: إن استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل الحكومة يجعل نقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للشخص المناسب يتم بكل سهولة ويسر، ويعد البريد الإلكتروني من الوسائل المفيدة في نقل المعلومات والوثائق وتوزيعها بدلاً من طباعتها وتوزيعها بالطريقة الاعتيادية.

(٣) تقديم خدمات أفضل للمستفيدين: يمكن للتكنولوجيا أن تحسن طريقة خدمة المواطنين بتوفير الوصول إلى المعلومات بطريقة الخدمة الذاتية من خلال الإنترنت أو أنظمة الهاتف الآلية حتى خارج أوقات الدوام الرسمية، كما يمكن للحكومة الإلكترونية أتمتة الردود على طلبات الحصول على التراخيص أو المعلومات، لكي يتم توفير الوقت والطاقة للموظفين لأجل تقديم خدمات أفضل لأولئك المراجعين الذين يتصلون مباشرة أو يحضرون بأنفسهم لإنجاز بعض الأعمال الاستثنائية.

(٤) الوفاء بمتطلبات المواطنين وتوقعاتهم: إن المجتمعات الحديثة تتجه للحياة بطريقة إلكترونية، بل إن الكثير من المواطنين وأصحاب الأعمال يعملون حالياً بطريقة إلكترونية، وليست هي إلا مسألة وقت حتى نرى ذلك ينطبق على دوائر الحكومة، وحينما تقدم الحكومات المجاورة خدماتها إلكترونياً فإن المواطنين وأصحاب الأعمال سيلاحظون ذلك، وسيطلبون لأن يروا حكومتهم تقوم بالعمل ذاته.

(٥) الإعلام و الترويج للإجازات: إن تقديم معلومات وخدمات إلكترونية يمكن أن يساعد في جذب المواطنين والمستثمرين الجدد الذين يتطلعون للفرص المناسبة، وتقدم الحكومة الإلكترونية وسيلة إعلامية مباشرة جنباً إلى جنب مع الصحف والإذاعة والتلفاز للترويج لأعمال الحكومة (كافي، مصطفى يوسف، ٢٠٠٩).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) بن جليغم, عبد الله سعد (٢٠١٦). المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع. الرياض. ص ٣١.
 - (٢) ذيب, هيثم عبد الله (٢٠١٦). أصول التخطيط الاستراتيجي. اليازوري للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. ص ص ٥٧ - ٥٨.
 - (٣) سرحان, نظيمة أحمد (٢٠٠٥). الخدمة الاجتماعية المعاصرة. مجموعة النيل العربية. القاهرة. ص ١٢٩.
 - (٤) صبيح, أحمد مصطفى (٢٠١٦). الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري. مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. ص ٤٣٦.
 - (٥) الضمور, موفق محمد (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام (الأردن أنموذجاً). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. ص ٨٦.
 - (٦) قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لعام ١٩٧٩, المادة ١.
 - (٧) القبلان, غازي سلطان (٢٠١٧). تنمية المجتمع المحلي, والعوامل المؤثرة على قرارات الحكام الإداريين (دراسة ميدانية). دار الخليج. عمان - الأردن. ص ص ٨١ - ٨٥.
 - (٨) كافي, مصطفى يوسف (٢٠٠٩). الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة. دار رسلان للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. ص ص ٤٤ - ٤٥.
 - (٩) محمد, فادية إبراهيم (٢٠١٤). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات
- التطبيقية. الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. ص ٤٢ - ٤٣.
- (١٠) محمد, باسم الحميري (٢٠١٢). التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. ص ٢٠٠.
- (١١) محمد, مدحت محمد (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. ص ٢٨.
- (١٢) محمد, هاني محمد (٢٠١٤). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن. دار المعزز للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. ص ص ١٧٧ : ١٨١.
- (١٣) منصور, طاهر محسن, الخفاجي, نعمه عباس (٢٠١٩). قراءات في الفكر الإداري المعاصر: تباين الأهداف المتوخاه من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. ص ص ٣٠٨ - ٣٠٩.
- (١٤) النحاس, صفوت, عرنوس, ناهد (٢٠١٦). آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات. دار دلتا للنشر. القاهرة. ص ١٣٧.
- ثانياً: المواقع الإلكترونية:
- (١) www.alexandria.gov.eg تم النقل الجمعة ٢٦/يوليو/٢٠١٩, ٢٣:١٠:PM
- (٢) www.mpmar.gov.eg تم النقل الاثنين ٢٩/يوليو/٢٠١٩, ٤٤:٣:PM
- (٣) www.sohag.gov.eg تم النقل الثلاثاء ٢٣/يوليو/٢٠١٩, ٤٣:٢:PM
- (٤) أويس عثمان حسن (٢٠١٢): المتابعة الإدارية .. بوصلة تصحيح المسار, <https://basaer-online.com/2012/02/2012-02->

Evaluation System: A Handbook
for Development Practitioners.

World Bank Publications. Nile
. City Towers. P 66

Ulrich, Dave , et others (2007)._ (٦)

The Future of Human Resource
Management: 64 Thought

Leaders Explore the Critical HR
Issues of Today and Tomorrow.

John Wiley & Sons. Hoboken.
. New Jersey. P 111

١٥ /07-16-45-19 , تم النقل الأحد

سبتمبر ٢٠١٩ , ٥:٢٣ PM .

(٥) تطور تكنولوجيا الاتصالات يعيد النظر بالأداء

الحكومي ووظائفه التقليدية ,

, /https://www.alittihad.ae/article

تم النقل الأحد ١٥ سبتمبر ٢٠١٩ , ٥:٣٥

. PM

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

(١) Cesar, Camison (2008).

Connectivity and Knowledge
Management in Virtual

Organizations: Networking and
Developing Interactive

Communications: Networking
and Developing Interactive

Communications. IGI Global.

Pennsylvania. United States. P

. 12

(٢) Cott, Harold Van et others

(1997). Enhancing

Organizational Performance.

National Academies.

Washington. D.C. United States.

. PP 54 -55

(٣) Farazmand, Ali (2009).

Bureaucracy and Administration.

CRC Press. Boca Raton. Florida.

. P 11

(٤) Katz, Robert L (2009). Skills of

an Effective Administrator .

Harvard Business Review Press.

. Harvard. USA. P 23

(٥) Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C.

(2004). Ten Steps to a Results-

Based Monitoring and