

العلاقات بين مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمستفيدين من خدماتها في ضوء القيادة واتخاذ القرار

Relationships between social care institutions and the beneficiaries of their services in the light of leadership and decision-making

إعداد: أ.د/ عبد المحسن بن فهد السيف

أستاذ إدارة المؤسسات الاجتماعية وتنظيم المجتمع، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الباحث/ عبدول بن عبيد الله الشمراني

أخصائي اجتماعي طبي، مستشفى الملك فهد الجامعي بالخبر، باحث دكتوراه في الخدمة الاجتماعية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

المخلص:

أصبحت الرعاية الاجتماعية اليوم تتميز بمظهرها المؤسسي ويهدف هذا البحث إلى مناقشة أنواع العلاقات بين مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمستفيدين من خدماتها، ويتحقق ذلك من خلال تحديد العلاقات داخل مؤسسة الرعاية الاجتماعية وأبرز سلوكيات القيادة المتبعة فيها. ومصادر القوة والتأثير والسلطة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية وكذلك يستعرض تجربة لمؤسسة رعاية اجتماعية محلية ودولية بالتحليل في ضوء فعالية القيادة واتخاذ القرار. وتوضح أهمية هذا البحث في أنه: يقدم تصوراً للعلاقات الإنسانية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وما تتأثر به من عوامل بيئية ومجتمعية وأسلوب القيادة المتبع كما أنه يعتبر إضافة علمية لأدبيات الإدارة المؤسسية في الرعاية الاجتماعية. يتم استخدام تحليل مضمون كمنهجية للبحث وذلك لمناقشة موضوعات البحث الرئيسية المتعلقة بالإدارة واتخاذ القرار في مؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد خلص البحث لعدة نتائج منها هناك دور بالغ للقائد وأسلوب القيادة في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية وأن البرامج الرعائية والتوعوية والتنمية التي يقوم بها القائد في دار رعاية الأحداث تحدد فعالية قيادته ومدى رشاد القرار المتخذ بهذه المؤسسة الاجتماعية. أن نمط القيادة الديمقراطي قد لا يكون مناسباً لمؤسسات الإيواء للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية وكذلك السياسات الأخلاقية ضرورية في دور الرعاية الاجتماعية ويوصي البحث بأهمية إشراك العاملين ومستخدمي الخدمة بالرأي والقرار له بالغ الأثر في جودة الخدمة المقدمة واستمراريتها وكذلك ضرورة مشاركة القطاع غير الربحي في مؤسسات المجتمع وضرورة الرقابة الحكومية على مؤسسات الرعاية المجتمعية والتوسع في نظام الحوكمة والمحاسبية لتعقب حالات الفساد في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الرعاية الاجتماعية، المستفيدين، القيادة.

Relationships between social care institutions and the beneficiaries of their services in the light of leadership and decision-making

Abstract:

Today, social care has become characterized by its institutional appearance, and this research aims to discuss the types of relationships between social care institutions and the beneficiaries of its services. And the sources of strength, influence and authority in social care institutions, as well as reviews the experience of a local and international social care institution by analysis in light of the effectiveness of leadership and decision-making. The importance of this research is evident in that: It presents a vision of human relations with social care institutions and what is affected by environmental and societal factors and the style of leadership followed. It is also considered a scientific addition to the literature of institutional management in social care. Content analysis is used as a methodology for the research in order to discuss the main research topics related to management and decision-making in social care institutions. Taking care of juveniles determines the effectiveness of his leadership and the rationality of the decision taken in this social institution. That the democratic leadership style may not be suitable for residential institutions for children deprived of family care, as well as ethical policies are necessary in social care homes. Community institutions and the need for government oversight of community welfare institutions and the expansion of the governance and accounting system to track cases of corruption in social welfare institutions

Keywords: Social welfare, beneficiaries, leadership

1. المقدمة

أصبحت الرعاية الاجتماعية اليوم تتميز بمظهرها المؤسسي بعد أن كانت تدور في فلك المساعدات والهبات من المقتدرين والمحسنين.

ولأن المفهوم الحديث لمؤسسات الرعاية الاجتماعية جعلها أكثر تنظيماً وبعداً عن العشوائية من خلال كيانات محددة تتبع نظاماً معينة، إلا أنها ليست بمعزل عن خطط التنمية للدولة وتطلعات الفئات التي تخدمها، مما جعلها تؤثر وتتأثر بهذه العوامل.

وقد أكد (جاهمي، 2016) "أنَّ الفرد مهما كانت قدراته ومهاراته، فإنه لن يستطيع إشباع حاجاته المتطورة والمتنوعة منفرداً، لذا فهو في حاجة لجهود الآخرين من خلال جهود تبذل من مؤسسات الرعاية الاجتماعية في القطاعات المتعددة (الصحة، التعليم، الضمان الاجتماعي، والقطاعات الخدمية الأخرى)".

وفي العلاقات الإنسانية داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية وكيف تتمايز بين قوة وضعف وقبول ورفض يقول (Hasenfeld, 1983) من أجل رفاهية العميل يمكن تصور العلاقات بين العملاء والمنظمات على أنها سلسلة من المعاملات التي يتم من خلالها تبادل الموارد والخدمات، ففي العلاقات بين العملاء والمنظمة على سبيل المثال، يمكن اعتبار العلاقات بين المتقدمين للحصول على المساعدة العامة وقسم الرعاية الاجتماعية بمثابة سلسلة من المفاوضات حيث:

(1) يحاول العميل الحصول على أعلى مستوى من المساعدة العامة بأقل قدر ممكن من المجهود

(2) يحاول المسؤولون "التخلص من" ظروف العميل غير الملائمة وبالمثل، فإن العلاقات بين العملاء والعمل الاجتماعي تخدم الفقراء وتقلص من المدفوعات الزائدة مع الحفاظ على العملاء الذين يطلبون المساعدة والمشورة المتوافقة مع اهتماماتهم وقيمهم. لذلك تسعى المنظمات الإنسانية لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، والاهتمام بثقافة البيئة الخارجية ومحاولة تكييفها مع رأس المال البشري

ولأن الفرد هو أساس أي منظمة فالمورد البشري يعتبر المحرك بالنسبة للمؤسسة الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، حيث نجد أنَّ لكل فرد دور رسمي يقوم به وذلك يتم تحديده بواسطة وصف الوظائف أو توصيفها، غير أن الفرد أثناء عمله بالمنظمة تنتج عنه سلوكيات أخرى غير تأديته لمهامه وفي الآونة الأخيرة مع تطور الاهتمام الإداري بالجانب الإنساني أولي الاهتمام بهذه السلوكيات الغير ملموسة النابعة من ذات الفرد والتي تمثل تصرفاته الشخصية مثل (افكاره، شعوره، مبادئه) اتجاه العاملين أو رؤسائه أو اتجاه المؤسسة.

من جانب آخر نلاحظ أن مؤسسات الرعاية الاجتماعية يقودها ويوجهها القيم والمبادئ المنظمة لعملها، بالإضافة لخبرتها في المجال الإنساني ومدى قبول الفئة المستهدفة لخدماتها، غير أنَّ هناك عوامل أخرى تؤثر على قيمة المؤسسة الاجتماعية، فالقرارات التي تتخذها المؤسسة قد تخضع لإعتبارات كثيرة، وأهمها العلاقات الإنسانية داخل المنظمة نفسها، وهذا ما يؤكد (مرسي، 1986)

أنّ من اشكال التنظيم الغير رسمي داخل المنظمة (العلاقات الانسانية) بين الافراد لما لها من آمال و طموحات تسعى لتحقيقها و اشباعها داخل هذه المنظمة، فان اكتساب الثقة و الاحترام المتبادل بين الافراد لا يكون الا بنجاح العلاقات الانسانية و من خلال هذا فان مصطلح العلاقات الانسانية ينطبق بصفة عامة في تنظيمات العمل حيث يرتبط الافراد بنوع من البناء او النظام الشكلي في سبيل تحقيق هدف معين و تتميز هذه العلاقات الانسانية بالحركة و الدينامية فهي لا تكتفي بمجرد دراسة السلوك البشري بل تحاول ان تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة و مقنعة، لذا يمكن القول ان العلاقات الانسانية علم و فن تطبيقي، كما تتصف بالناحية الاجرائية العلمية انها تعنى بالفعل المؤثر.

ومن جهة نظر اصحاب الاعمال والمديرين الذين تتضمن مسؤولياتهم قيادة الجماعات فان العلاقات الانسانية هي ادماج الافراد في موقف العمل الذين يدفعهم سويا كجماعة منتجة متعاونة مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادي، النفسي، والاجتماعي.

1.1. الأهداف:

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أنواع العلاقات بين مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمستفيدين من خدماتها، ويتحقق ذلك من خلال:

1- تحديد العلاقات داخل مؤسسة الرعاية الاجتماعية وأبرز سلوكيات القيادة المتبعة فيها.

2- مصادر القوة والتأثير والسلطة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

3- استعراض تجربة لمؤسسة رعاية اجتماعية محلية ودولية بالتحليل في ضوء فعالية القيادة واتخاذ القرار.

2.1. وتوضح أهمية هذا البحث في أنه: يقدم تصوّراً للعلاقات الإنسانية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وما تتأثر به من عوامل بيئية ومجتمعية وأسلوب القيادة المتبع، حيث يقول (المسيري، 2009) تعد العلاقات الاجتماعية النفسية كنز لا يفنى، فهي ليست مجرد كلمات طيبة او عبارات مجاملة تقال للآخرين، وانما هي اضافة الى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وامكانياتهم كجماعة وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل معا تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتجاوب.

كما أنه يعتبر إضافة علمية لأدبيات الإدارة المؤسسية في الرعاية الاجتماعية.

3.1. الإجراءات المنهجية: يتم استخدام تحليل مضمون وذلك لمناقشة موضوعات البحث الرئيسية المتعلقة بالإدارة واتخاذ

القرار في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

2. موضوعات البحث:

أولاً: العلاقات داخل مؤسسة الرعاية الاجتماعية وأبرز سلوكيات القيادة المتبعة فيها.

ويحتوي هذا الموضوع شرحاً لعلاقة العملاء بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وبعض النماذج القيادية وأساليبها وسلوكياتها في المنظمات الإنسانية.

لا بد من وجود القيادة في حياة المجتمع البشري حتى تترتب وتنظم الحياة ويتم إقامة العدل دون أن يستغل القوي الضعيف لقوله تعالى: (وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ) [الآية 251، من سورة البقرة]

ومؤسسات الرعاية الاجتماعية منذ نشأتها كان تركيزها منصباً على محاربة الفقر وتقديم المساعدات المباشرة للمحتاجين والارتقاء بالمجتمعات.

ولكن مع تطور الأنظمة المحلية والعالمية الهادفة للمساعدة والرعاية تغيرت الكثير من التوجهات والاهتمامات لتلك المؤسسات الاجتماعية وفي محاولة للدولة في ضبطها وتحديد مسارها، كما تقول دراسة (صلاح، 2017) لقد أخذت الجمعيات الأهلية والمؤسسات الاجتماعية على عاتقها تطوير خدماتها المقدمة للأفراد من خلال تطبيق محاور الحوكمة لتحقيق العدالة والشفافية في توزيع خدماتها على المستفيدين، كما عملت أيضاً على القضاء على البيروقراطية ومواجهة الفساد المالي والإداري في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية.

ولأهمية البعد الإنساني في الإدارة وقدرته على استثمار القوى وتقوية الروابط والتأثير على العاملين في المنظمة والمستفيدين من خدماتها، وجعلهم يتفاعلون مع قرارات المؤسسة، كما تؤكد (خدير، 2015) أن للعنصر البشري أهمية بالغة في مفاهيم الإدارة المعاصرة مما غير من وجهة رواد النظريات الحديثة في تطوير الإدارة من خلال الجانب الإنساني وجعل دور القيادة الإدارية يبرز أكثر في الجانب الإنساني من الجوانب الأخرى فالتنظيم الإداري أولاً وقبل كل شيء هو تنظيم إنساني وليس الآلات كما صورته النظريات الكلاسيكية في الإدارة ومنه فمحور السلوك الإداري في التنظيم المعاصر هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ودور القيادة الإدارية يبرز فيها من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل.

أما نماذج القيادة والعلاقات الإنسانية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية فقد أوردتها (السروجي، 2013) حيث عرض نموذجاً مقترحاً للإدارة لمعرفة العلاقة بين الإدارة والأداء التنظيمي وزيادة المهارات الإدارية الأساسية لنجاح الأداء وهو:

وظائف الإدارة ← تخطيط ← تنظيم - توظيف - تنسيق

وذلك لمقابلة احتياجات مؤسسات الرعاية الاجتماعية

حيث يواجه ممارسو الإدارة في الخدمات الإنسانية معضلات ومشكلات أخلاقية تتطلب المواجهة والدفاع عنهم، يجب أن يسترشد واضعوا السياسة العامة في المؤسسات بالأيديولوجية وعلى المدير أن يواجه مجموعة من الخيارات الأخلاقية الصعبة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز مواردها على متابعة حاجات، والحاجات العاجلة للسكان المحتاجين والضعفاء، ولكن الموارد أقل وعلى المدير اتخاذ القرار، ولذلك فإن هذه القرارات صعبة وتوجد على نطاق واسع في الخدمات الإنسانية ويمكن أن يكون لها آثار عميقة من أجل رعاية الأسر والأفراد من خلال التكنولوجيا والاتصال لتبادل المعلومات.

ويختلف السلوك الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية من دولة لأخرى وهذا الاختلاف له تأثيره على العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها، وفقاً لدراسة (حمزة، 1998)

أن مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية في الدول العربية يختلف بناءً على:

- 1- أن السلوك الإداري للهيكل التنظيمية ذات الصلة المباشرة بذلك المفهوم تبدو مختلفة نسبيا من دولة لأخرى ويمكن القول أن هنالك أصناف من هذه الهياكل يتمثل الاول في الهياكل الادارية الواسعة المتعددة الوحدات كما في السعودية والعراق والكويت، أما الصنف الثاني فيتمثل في الهياكل الادارية المتوسطة ذات الوحدات الصغيرة كما في البحرين، في حين يتمثل الثالث في الوحدات المفردة التي تضم إدارة تحوي وحدات تخصصية فرعية كما في قطر وفي الامارات العربية المتحدة
 - 2- هنالك اختلاف واضح في مدى تنوع الوظائف التخصصية لهذا المفهوم
 - 3- تبدو ظاهرة الازدواجية في الوظائف والانشطة أقل ظهورا في بعض الدول كالعراق والسعودية والكويت بينما تبدو واضحة في الدول الأخرى كالبحرين
 - 4- يبدو الطابع المؤسسي المتميز بالثبات أكثر ظهورا في بعض الدول كالعراق والسعودية و الكويت واقل من ذلك في دول أخرى مثل قطر والامارات العربية المتحدة.
 - 5- تشير البيانات إلى أن هنالك اتجاهاً واضحاً في كل الدول العربية الخليجية نحو اقامة المزيد من المؤسسات ذات الوظائف التخصصية الأكثر دقة لتتناسب مع التنوع في خصائص المستفيدين.
- من جهة أخرى تختلف أيضاً علاقة مؤسسات الرعاية الاجتماعية بعملائها وتتمحور غالباً حول ثلاث أسس:
- أولاً: أن العميل هو المتلقي والمستهلك لخدمات المنظمة، وهو دور قد يقوم به اختياراً - عنده طلبه للمساعدة أو قبوله تلقياً- وقد يُفرض عليه كنزلاء السجون والمصحات النفسية.
- ثانياً: أن يكون العميل هو مصدر القيمة للمؤسسة ويعتبر إضافة معنوية أو مادية لسمعتها أمام المجتمع أو واجهة لجمع التبرعات مثل العملاء المؤثرين أو أصحاب النفوذ والعلاقات العامة الجيدة.
- ثالثاً: أن يكون العميل عضواً في المنظمة، بالتالي يلتزم بسياساتها وأنظمتها.
- وقد تختلف هذه العلاقة باختلاف مؤسسة الرعاية الاجتماعية (حكومية أو خاصة)
- على سبيل المثال برنامج التحول الصحي في المملكة العربية السعودية، برنامج حكومي تقوم أهم أهدافه الاستراتيجية على:
- تسهيل الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين في الوقت والمكان المناسبين، والقدرة على تحمل تكاليف الرعاية الصحية للأفراد.
- وكذلك تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية والتأمين المجاني للمواطنين والاستجابة لاحتياجات وتوقعات المجتمع.
- نلاحظ من هذه الأهداف الاستراتيجية أن العميل يكفي أن يكون عضواً بهذه المؤسسة لينتفع بخدماتها دون أي اعتبار لمكانته وقيمه للمؤسسة الصحية.

ولكن توجه العالم الآن على مستوى الرعاية الاجتماعية إلى القطاع غير الربحي الذي يعرف بعدم تطلعه لتعظيم العوائد المادية والإيرادات المالية.

"وبالنظر إلى أثر القطاع غير الربحي السعودي، فيعطي توسع القطاع أهمية في كلا الجانبين: الاقتصادي، والاجتماعي، حيث يساهم في خلق الفرص الوظيفية وتوفير بيئة العمل المهمة بالمسؤولية الاجتماعية في الدولة، وبالنظر إلى مساهمته في الاقتصاد السعودي فتبلغ نسبة نمو القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي 7% محققا نسبة أعلى من القطاع الحكومي الذي تبلغ نسبته 2.76%.

وأما من جانب المساهمة الاجتماعية للمنظمات غير الربحية في المملكة، وعلى الرغم من محدودية عدد المنظمات غير الربحية، فيوجد تنوع بالاهتمامات وأنشطة المنظمات غير الربحية، مثل: توفير المسكن، وتوفير الخدمات المجتمعية، وأعمال البر وغيرها؛ مما يساهم في سد الاحتياجات لفئات المجتمع المختلفة" (المزيد، 2020)

تصنيف أنشطة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



عدد المنظمات نسبةً لعدد السكان (تحليل الباحثين)



وبما أن تقدم مؤسسات الرعاية الاجتماعية مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة فيها هو الحرس على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية حتى تكتسب مؤسساتهم الحق في التواجد بالمجتمع والاستمرار بتلقي الدعم، غير أن أدوار هؤلاء القادة قد يتغير وفقا للأنماط القيادية والأساليب التي يتبعها كل قائد أثناء صنعه للقرار بالمؤسسة.

فالقيادة إذاً وأسلوبها المتبع يؤثر على جودة الخدمة المقدمة ونوع العلاقة القائمة بين المؤسسة من جهة والمستفيدين من خدماتها من جهة أخرى. حيث تؤكد (شليبي، 2017) أن أدوار القيادات وممارساتها في المؤسسات باتت تمثل من الأهمية بمكان تجاه تعزيز مكانة وإسهامات المؤسسة في المجتمع،

سواء كان ذلك من الزاوية الاقتصادية ذات الصلة بمجالات عملها وخدماتها ومنتجاتها أو من زاوية اجتماعية وإنسانية تأخذ على عاتقها إيجاد حلول لمشكلات وقضايا المجتمع والعمل على إيجاد أنشطة يمكن المجتمع من التغلب على تلك المشكلات.

ومن الأمور التي ظهرت في بيئة الأعمال كمتغير يتطلب دورا قياديا بارزا مؤثر هي ممارسات المؤسسة التي تقدمها للمجتمع بهدف الشراكة معه في أمور وقضايا اجتماعية تأخذ أبعاد إنسانية أو أبعاد التزام إنساني وتشريعي تجاه حل قضايا المجتمع وتقديم كل الدعم المادي والمعنوي أو ما بات يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية، حيث يتركز دور القيادة على ترجمة الالتزامات المختلفة من المؤسسة تجاه المجتمع وفئاته المختلفة انطلاقا من الدور الإنساني المجتمعي.

ومن النماذج التي فسرت أنماط القيادة للمؤسسات:

- نموذج " فدلر (بترس، 2020)

ويرى هذا النموذج أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد.

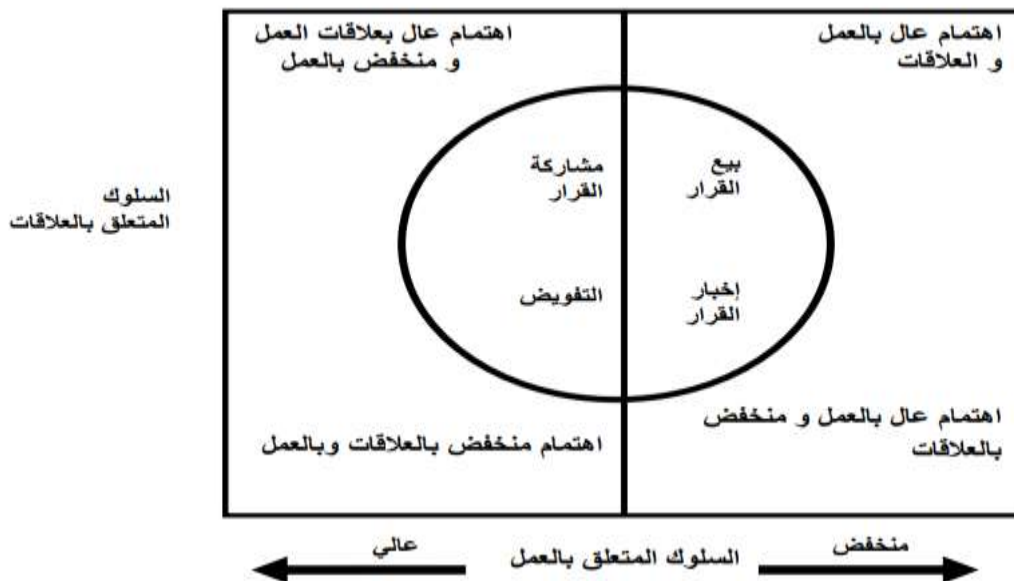
وقد أشار هذا النموذج إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وأكد النموذج إلى أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- سلوك المدير المتعلق بالعمل

- السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية مع العاملين

- درجة نضج المرؤوسين التي هي محصلة القدرة والرغبة والنضج النفسي

ويوضح الشكل التالي أنماط القيادة في ضوء هذه النظرية



من العرض السابق لأنماط القيادة يظهر التساؤل عما هو النمط القيادي المثالي للقائد الفعال؟

في واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة المنظمات وفي المواقف المختلفة داخل المنظمة الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط إلى آخر بحيث يراعي ما يلي:

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة - طبيعة المرؤوسين - تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في ذات الوقت
- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز - معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم في طرق العمل وأساليبه.

ولعل أبرز ما يوضح السلوك الإنساني في أسلوب القيادة وتأثيره على العاملين والمستفيدين فيها، هو ما قام به (دوجلاس ماكجريجور) من خلال آراءه بتقديم نظرية (X.Y) لفهم السلوك الانفعالي، ولتفسير أنماط القيادة في المنظمات، وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، وأشار إلى النظرية (x) تقابل السلطة التسلطية المهتمة بالإنتاج، والتي تركز حول تنظيم العمل، وإجراءاته، في حين أن النظرية (y) تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية، والمهتمة بالآخرين، والعلاقات الإنسانية بالعمل، وترفع من نسبة الإنتاجية، والرضى الوظيفي (Cronin, 1984)

ثانياً: مصادر القوة والتأثير والسلطة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

بالرغم من تعدد الآراء واختلافها في تعريف القيادة من قبل عدد من الباحثين، إلا أن جميع التعريفات أشارت إلى أهمية التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة بطريقة محددة من قبل القيادة، يعرف هرسي وبلانتشر (1982) القيادة (Leadership) بأنها عملية التأثير في سلوك وأنشطة الفرد أو الجماعة تجاه إنجاز الأهداف في موقف معطى أو محدد

وبالرغم من الاستخدام الواسع لمصطلح القوة (Power) في أدبيات الإدارة إلا أنه ما زال هناك غموض واسع في المعنى بسبب التداخل الحاصل مع مصطلحات أخرى كالسلطة، والتأثير، والقيادة (Authority, Influence, Leadership) يعرف (Russell, 1938) القوة (Power) بأنها نتيجة التأثير على الآخرين، بينما يرى (Wrong, 1968) بأنها الرقابة على الآخرين، أما (French, 1987) فيعرف القوة بأن الشخص (أ) يحاول أن يجعل الشخص (ب) يقوم بعمل ما ولو كرهاً، ولقد حاول (Rogers, 1973) أن يزيل هذا الإرباك الاصطلاحي في اللغة بتعريف القوة (Power) بأنها قوة التأثير الكامنة للقائد (The Potential for Influence) ويمكن القول إن القوة هي قدرة التأثير الكامنة في سلوك طرف آخر، حيث ينظر إليه كعلاقات شخصية داخلية تعني أن الشخص (أ) يحاول أن يجعل الشخص (ب) يقوم بعمل ما، أي أن القوة تعني أن ثمة أفراداً يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين.

تعريف السلطة: لقد تعددت محاولات تعريف هذا المصطلح، حيث عرفها فرنش وريفن (French & Raven 1959) بأنها تمثل بشكل عام قدرة فرد / جماعة في التأثير على أفعال وأعمال فرد أو جماعة آخرين دون اعتبار رغبتهم كمتغير في هذا التغيير (الطويل، 1986). ويمكن القول إن مفهوم السلطة متصل باستخدام القوة الناتجة عن المنصب الوظيفي في إطار البيئة الرسمية للمنظمة، وتنتج السلطة لشاغل المنصب ممارسة التأثير في سلوكيات الآخرين في المنظمة، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يشغل الفرد مركزاً رسمياً كي يكون له أثر على عملية صنع القرار (المخلافي، 2017)

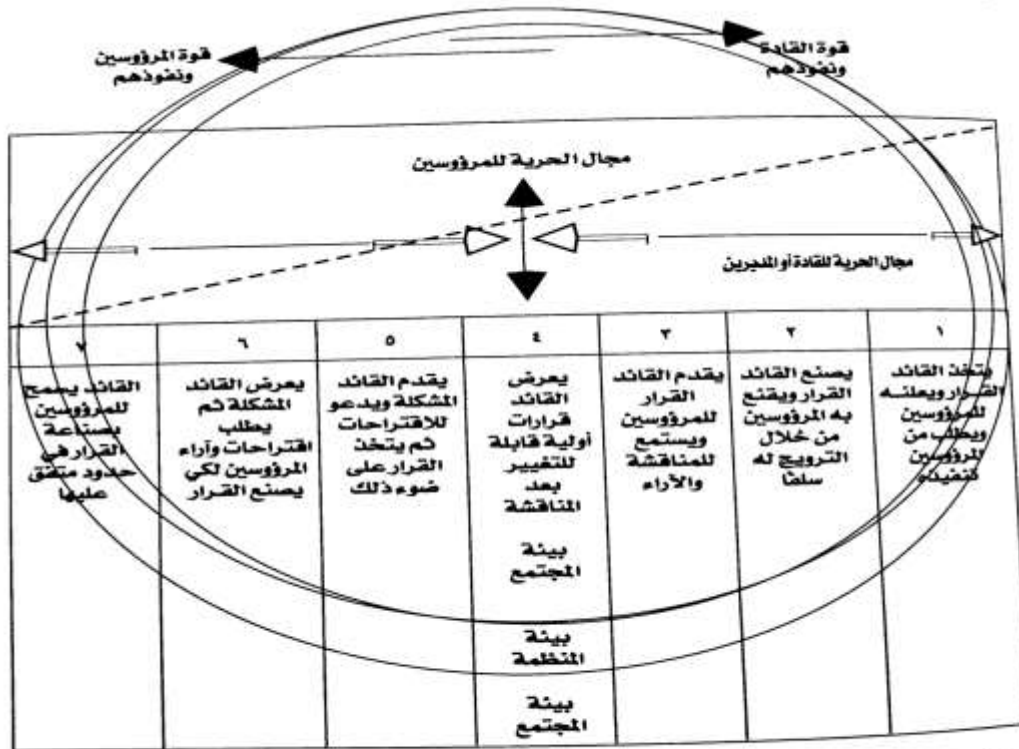
ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه كما يرى الكثير من الباحثين ما يلي:

- 1- قوة الشرعية وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله
- 2- قوة المعرفة والخبرة وهي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه
- 3- قوة المكافأة وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المرؤوس أو عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها فكلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد.
- 4- قوة الإكراه وتشير إلى قدرة القائد على إجبار الموظف على إطاعة أوامره ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استئثاره الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء
- 5- قوة الإقناع يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم

بان السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم (بترس، 2020)

وهنا نجد نموذج لتأثير المناخ التنظيمي الداخلي للمنظمة والمحيط الخارجي على النماذج القيادية التي يمكن أن يختارها القائد

*النموذج صممه (Tannenbaum, 1973)



شكل رقم (٢ - ٤): نموذج القيادة القائم على سلوك القائد والمرؤوسين (نموذج تاننباوم)

Tannenbaum, and Schmidt (1973, p.167)

هذا بالنسبة للقيادة وتأثيرها، ولكن ماذا عن عملاء مؤسسات الرعاية؟!

يمثل العملاء موارد مهمة لا يمكن للمؤسسات البقاء بدونها، ومن خلالها يتم تسجيل تطلعاتهم وعكسها على خدماتهم.

وبالتالي ستؤثر أيضاً سمات العملاء بشكل كبير على نوعية الخدمة، وبالتالي على نواتج خدمة المؤسسة.

إذا اعترفنا بأن قدرة مؤسسات الخدمة الإنسانية على تغيير عملائها محدودة في أفضل الأحوال، إن لم تكن هامشية، فإن السمات التي يمتلكها العملاء عند انضمامهم للمؤسسة ستحدد إلى حد كبير مخرجاتها وبالتالي فعالية الخدمة، فإن قدرة المنظمة على حشد الموارد وتبرير وجودها بالمجتمع وتلقي الدعم الحكومي أو التمويل الخاص أو التبرعات يتم تحديده إلى حد كبير من خلال سمات عملائها ووضعهم الاقتصادي والسياسي في المنظمة، إذاً تتأثر المنظمة بالوضع الاجتماعي لعملائها من المؤثرين في المجتمع أو أصحاب السلطة أو المال أو العلاقات العامة.

ومنظور القوة ليس حكراً على القادة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، فقد يستخدمه العملاء لصالحهم وللحصول على الخدمات، على سبيل المثال

قد يلجأ العملاء لمجموعة من الاستراتيجيات للتأثير والحصول على شيء من السلطة للحصول على بعض المكاسب:

1. قد يقللون من حاجتهم إلى خدمات المنظمة، إما عن طريق تقنين وجود الحاجة أو بمحاولة الاستجابة لها بأنفسهم، ويمكن النظر إلى تطوير مجموعات المساعدة الذاتية على أنها طريقة لتقليل الاعتماد على منظمات الخدمة الإنسانية.
2. قد يلجؤون إلى مصادر بديلة للخدمات، من خلال البحث في مؤسسات أخرى مصادر مختلفة، أو من خلال تسهيل تطوير خدمة بديلة.

3. من تقنيات الضغط التي قد تساعد في التحفيز على سعي المنظمة للوصول إلى مواردها، والتي يمكن تحقيقها من خلال البحث عن تشريعات تجعل تمويل المنظمة متوقفاً على خدمة مجموعة معينة من العملاء. على سبيل المثال، لتثبيت المؤسسة أهليتها للحصول على أموال الداعمين، قد يتعين عليها إثبات أنها تخدم عدداً معيناً من المستفيدين.

إذاً فإشرارك العاملين ومستخدمي الخدمة بالرأي والقرار له بالغ الأثر في جودة الخدمة المقدمة واستمراريتها، كما نوهت له دراسة (الصباغ، 2020) حيث استخدمت إحدى شركات الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة تلك الآلية للتقليل من أسلوب القيادة القائم على الأوامر والسيطرة واستبداله بأسلوب أكثر تشاركية، وقد أدى ذلك إلى وجود ثقافة أكثر تركيزاً على الأشخاص، حيث أشار المدير السريري إلى وجود مناخ تنظيمي أفضل وقدرة أكبر على علاج المرضى كنتيجة لذلك. ويمكن للمؤسسات نقل نفسها من الأداء الضعيف إلى الأداء المرتفع في حال قيامها فقط بالتوقف عن الإيمان بالفكرة القديمة القائلة بأن مشاركة الموظف هي قضية ثانوية وأمر "محبذ إنما غير ضروري"، حيث تظهر الأبحاث الحالية أن اتباع نهج شامل لتطوير القادة وفرقهم والمؤسسة ذي احتمالية كبيرة لأن يقدم تأثير إيجابية.

ثالثاً: استعراض تجربة لمؤسسة رعاية اجتماعية محلية ودولية بالتحليل في ضوء فعالية القيادة واتخاذ القرار.

1- مؤسسة رعاية الأحداث الجانحين بالمملكة العربية السعودية

ويتجلى اهتمام المملكة العربية السعودية بالرعاية الاجتماعية للأحداث الجانحين من خلال تضمين هذه الرعاية لبرامج وقائية وأخرى علاجية؛ حيث تركز البرامج الوقائية على حماية الأحداث المعرضين للانحراف من خطر الوقوع في الجريمة والجنوح تفادياً للمشكلات المترتبة على ذلك، وتهتم البرامج العلاجية برعاية الأحداث الجانحين، ويتم تنفيذ البرامج الوقائية في دور التوجيه الاجتماعية، بينما تقوم دور الملاحظة بتنفيذ البرامج العلاجية لرعاية الجانحين من الفتيان؛ وتتولى مؤسسة رعاية الفتيات تنفيذ البرامج العلاجية الخاصة برعاية الفتيات الجانحات. وهناك أيضاً تفعيل لبرامج الرعاية اللاحقة في المملكة وتقدمها إدارة مختصة هي الإدارة العامة للرعاية اللاحقة (مسعود، 2020)

وإذا نظرنا إلى مؤسسات الرعاية الاجتماعية للأحداث بصفتها نسق اجتماعي مؤسسي فإنها كما تصفها (الشريعي، 2016) تعتبر نسقاً اجتماعياً مفتوحاً لها بناء متميز وتقوم بوظائف محددة وتتمثل مدخلات هذه المؤسسات في الخدمات والإمكانات البشرية والأحداث الجانحين، والجهود المهنية المبذولة من العاملين بهذه المؤسسات كالأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وغيرهم، جنباً إلى جنب مع الأنظمة والتشريعات واللوائح والقوانين المنظمة لعمل مؤسسات الرعاية الاجتماعية في البيئة السعودية وينتج عن تفاعل هذه المدخلات ما يسمى بالعمليات التحويلية التي تتضمن خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للأحداث الجانحين وتكون المخرجات في النهاية تأهيل الأحداث الجانحين من خلال الخدمات المقدمة لديهم، وعودتهم إلى البيئة الطبيعية ليصبحوا مواطنين صالحين وبالتالي يتحقق الأمن والاستقرار الاجتماعي.

تعدّ عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة، وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته، وفي المقابل فإن عملية صنع القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ومن هنا وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية والقلب النابض للمؤسسة، إذ يعد النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الرشيدة (عبدالنصر، 2019)

وهنا يتبادر السؤال التالي:

هل يعتبر القرار المتخذ في مؤسسة رعاية الأحداث قراراً رشيداً؟!

تنص المادة السابعة والعشرون من اللائحة التنظيمية لدور الأحداث التي صدرت بقرار مجلس الوزراء رقم (492) وتاريخ 24/8/1442هـ

(على الدار استقبال شكاوى الأحداث فيها، وتدوينها في سجل الشكاوى، وعلى مدير الدار معالجتها أو الرفع عنها، على أن تحدد الوزارة ما يستوجب الرفع إليها)

أي أن آراء ومقترحات المستفيدين من الدار محل اهتمام ودراسة

فيما نصت المادة الخامسة عشرة على أنه يجب:

أن تنظم الدار برامج وأنشطة لتوفير احتياجات الحدث بما يحقق التأهيل السليم له وتنميته، وتشمل هذه البرامج والأنشطة ما يلي:

1. توعيته بأصول الدين، وذلك من خلال إقامة الحلقات القرآنية والدروس والمحاضرات وغيرها من الأنشطة، وذلك بعد التنسيق مع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.
 2. تهيئته وتأهيله للاندماج الاجتماعي من خلال إقامة الجلسات الإرشادية الفردية والجماعية، ومعالجة السلوكيات الخاطئة، واكتشاف الميول والاتجاهات، تمهيداً لإعداد الخطة العلاجية اللازمة في ضوء ذلك من قبل الأخصائي الاجتماعي.
 3. إعادة تأهيل من تعرض للإيذاء أو الإهمال.
 4. تمكينه من مواصلة تعليمه، ولا يجوز أن يدون في شهادته أو أي مستند تعليمي أو تدريبي يصدر من المدارس أو المعاهد داخل الدار ما يشير إلى أنه كان مودعاً بها.
 5. إكسابه الثقافة العامة والعادات السليمة، وذلك من خلال البرامج الثقافية والرياضية، والمحاضرات التوعوية.
 6. إقامة برامج لممارسة هواياته وتنمية مهاراته وشغل وقت فراغه بما يعود عليه بالنفع والفائدة، وتدريبه على أعمال أو مهن أو حرف مناسبة لإعداده وتأهيله.
 7. إتاحة الفرصة له لمشاهدة القنوات الفضائية التي تعود عليه بأثر حميد في أوقات محددة.
- ولقياس فعالية القيادة في هذه المؤسسة الاجتماعية وفق الواجبات والالتزامات التي نصت عليها اللائحة أعلاه نجد أنها تتفق مع ما ذكره (المخلافي، 2017)
- إنّ معرفة طبيعة اتجاه التابعين نحو قائدهم يعد من المؤشرات الشائعة للتعرف على فعالية القائد، كمعرفة:
- 1 - كيفية إشباع القائد لحاجات مرؤوسيه وتوقعاتهم.
 - 2 - ومدى حبهم واحترامهم وإعجابهم بقائدهم.
 - 3 - ومدى قوة التزام التابعين تجاه ما يطلبه القائد منهم.
 - 4 - ومدى مقاومة المرؤوسين لطلبات القائد أو تجاهلهم لها.
- كما تقاس عادة فاعلية القائد من خلال مدى مساهمته في عملية بناء الجماعة كمساهمته في تحسين وتطوير مدى تلاحم أفراد الجماعة، ومدى التعاون بينهم، ومدى دافعيّتهم للعمل، ومدى مساهمته في حل مشكلات الجماعة، ومدى مشاركتهم في صنع القرارات، ومدى تدخله في حل الصراعات بين أعضاء الجماعة، ومدى مساهمته في تحديد وتوضيح الأدوار لأعضاء الجماعة، ومدى تنظيمه للأعمال والأنشطة الخاصة بالجماعة.
- إذا البرامج الرعائية والتوعوية والتنموية التي يقوم بها القائد في دار رعاية الأحداث
- تحدد فعالية قيادته ومدى رشاد القرار المتخذ بهذه المؤسسة الاجتماعية.

2- المؤسسات الإيوائية للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية (مصر)

وهي دار إيوائية تربوية تنموية قوامها الرعاية الاجتماعية، تختص برعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية من الجنسين الذين لا تقل سنهم عن ست سنوات، ولا تزيد عن 18 سنة أو حتى سن الاستقرار بالعمل أو الزواج للإناث ونشئوا في ظروف اجتماعية قاسية تحول دون رعايتهم في أسرهم الطبيعية، بسبب اليتيم أو تصدع الأسرة أو عجزها عن توفير الرعاية الأسرية السليمة.

وقد نصت المادة (٣) من اللائحة النموذجية المنظمة للعمل بالمؤسسات الإيوائية على أنه:

- تختص إدارات الأسرة والطفولة بمديرية التضامن الاجتماعي بالمحافظات وأجهزتها بالإدارات والوحدات الاجتماعية بالإشراف على تنفيذ ما جاء بهذه اللائحة، بالتنسيق مع الجمعيات الأهلية التابع لها مؤسسات إيوائية لرعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية، وتوفير أوضاع المؤسسات القائمة خلال مدة سنة من تاريخ صدور هذا القرار.

نلاحظ هنا أن المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة واسع نسبياً على العكس من مؤسسة الرعاية في السعودية ذلك يعود لمشاركة قطاع الجمعيات الأهلية في الخدمات المقدمة، غير أن إدارة الخدمات المقدمة في مؤسسة رعاية الأحداث في السعودية ينطبق عليها ما قاله سايمون: "المروءسون لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات و دوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة و قدرة على حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم و وجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل"

(كنعان، 2007) فقد نصت اللائحة التنفيذية فيها على وجوب أخذ آراء وشكاوى نداء الدار في الحسبان، فالأفراد المشاركين في صنع القرار يدركون الحاجة له وبذلك يكونون أقل عرضة لرفضه.

من جانب آخر، ولأن الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تختلف من دولة لأخرى، وضعت الأمم المتحدة قواعد نموذجية تشمل الحد الأدنى لإدارة شؤون الأحداث بحيث تستطيع أي دولة وأي نظام إداري تطبيقها في المؤسسات الاجتماعية لرعاية الأحداث، ومنها:

- 1- تسعى الدول الأعضاء، وفقاً للمصالح العامة لكل منها، إلى تعزيز رفاه الحدث وأسرته.
- 2- تعمل الدول الأعضاء على هيئة ظروف تضمن للحدث حياة هادئة في الجماعة، من شأنها أن تيسر له، في هذه الحقبة من عمره التي يكون فيها أشد عرضة للانسياق في الانحراف، عملية تنمية لشخصيته وتربية له تكون إلى أبعد مدى مستطاع بريئة من الجريمة والجناح.
- 3- يولى اهتمام كاف لاتخاذ تدابير ايجابية تنطوي على التعبئة الكاملة لكل الموارد الممكنة، التي تشمل الأسرة والمتطوعين وغيرهم من الفئات المجتمعية، وكذلك المدارس والمؤسسات المجتمعية الأخرى، وذلك بقصد تعزيز رفاه الأحداث بغية تقليص الحاجة إلى التدخل بموجب القانون، والتعامل مع الحدث الواقع في نزاع مع القانون تعاملًا فعالاً ومنصفاً وإنسانياً.

4- يفهم قضاء الأحداث على أنه جزء لا يتجزأ من عملية التنمية الوطنية لكل بلد، ضمن إطار شامل من العدالة الاجتماعية لجميع الأحداث، بحيث يكون في الوقت نفسه عوناً على حماية صغار السن والحفاظ على نظام سلمي في المجتمع.

يكون تنفيذ هذه القواعد بطريقة تتوقف على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في كل دولة عضو. على ضوء هذا نستطيع القول أن نمط القيادة الديمقراطي قد لا يكون مناسباً لهذا النوع من مؤسسات الرعاية الاجتماعية، لأنها تتعامل مع حدث تغلب عليه الانفعالية والتمرد، ويضع (خوج، 1987) قائمة من الصفات التي يتميز بها سلوك الحدث الجانح أهمها:

- 1- عدم الاستقرار النفسي وعدم القدرة على تنظيم طريقة إشباع الحاجات والرغبات كما يفعل الأطفال الأسوياء.
- 2- عدم احترام الوالدين ومصادر السلطة ومعاداتهم
- 3- التصور السلبي عن العالم المحيط
- 4- الميل للعنف والعدوان في الاستجابة للضغوط الأسرية والاجتماعية بخلاف استجابة الأطفال الأسوياء نقلاً عن (حسن، 1994).

وهذا يعيدنا إلى ما ذكرناه سابقاً من أن العميل هو المتلقي والمستهلك لخدمات المنظمة، وهو دور قد يُفرض على الفرد (على سبيل المثال، سجين أو طفل في المدرسة العامة). والعملاء في هذه الحالة مفروض عليهم تلقي الخدمات والانتماء لهذه المؤسسة الرعائية.

وبالمقابل قد تشعر هذه الفئة - الأحداث الجانحين - بالضعف أو التهميش فيكون أحد الحلول هو إشراكهم بالقرارات المتخذة حيث يؤكد (الشريبي، 2008)

"إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تخفف من تأثير الضغوط علي الفرد بينما يشعر الفرد بوطأة الضغوط عندما تكون أعباء العمل ثقيلة وحرية التصرف حيالها محدودة"

ولأن القرار في مؤسسات الرعاية الاجتماعية لابد أن يرتبط بأهدافها في الإصلاح والوقاية والعلاج نستعرض هنا بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الرشيد:

* (المشهداني، 2013)

ملخص لأراء المفكرين والباحثين ، لبيان تأثيرات العوامل المختلفة
في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة

الهواري 1977	Kepener & Tregoe, 1976	Barnard, 1971	Simon, 1957
- التنظيمات المالية - انطباعات صانع القرار - القيم الفلسفية والاجتماعية - نظام المعلومات - الوقت	- العوامل الشخصية - التنظيم - الظروف الخارجية - التسهيلات التي تقدمها المنظمة - المواد	- المعلومات - طبيعة البيئة - والهدف - العالم المادي والاجتماعي - العوامل الشخصية - التوازن الداخلي والخارجي للمنظمة	- السلطة وتقويض الصلاحيات - تقسيم العمل وحدود المسؤولية - التفاعل والتأثير - التدريب - الولاء التنظيمي
الذهبي ، 1988	Apple , by 1987	Kast & Rosenzweig, 1985	Clueck, 1980
- العوامل الشخصية - المفاهيم الاجتماعية والأخلاقية لصانع القرار - توفر المعلومات - عنصر الوقت	- التوقيت - نظام المعلومات المستخدم - العوامل الشخصية لصانع القرار - المعايير النوعية - طبيعة شخصية المنظمة	- المعايير الاجتماعية - طبيعة العمل - ديناميكية الجماعة - النظام الإداري المطلوب في القرار - العوامل الشخصية	- درجة أهمية القرار - الاتجاه الذي يؤثر فيه القرار - التخصيصات المالية - عناصر بيئة القرار - ضغط الوقت

3. الخاتمة:

أنَّ السمة الأساسية للعلاقات بين العميل والمنظمة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية هي ميزة القوة التي تتمتع بها المنظمة على العميل، في حال انعدمت الرقابة الحكومية أو السياسات الأخلاقية، غير أن نظام الحوكمة والمحاسبية وتعقب حالات الفساد التي انتهجتها المملكة العربية السعودية، كان لها بالغ الأثر في تمكين القيادات المؤثرة والقضاء على المحسوبيات واستغلال السلطة. كما أن القطاع غير الربحي أصبحت مشاركاته في مؤسسات المجتمع أكثر تأثيراً من ذي قبل وفي هذا الأمر خطوة نحو الوصول إلى القرار الرشيد في مؤسساتنا الإنسانية.

1.3. نتائج البحث:

- 1- هناك دور بالغ للقائد وأسلوب القيادة في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- 2- البرامج الرعائية والتوعوية والتنمية التي يقوم بها القائد في دار رعاية الأحداث تحدد فعالية قيادته ومدى رشاد القرار المتخذ بهذه المؤسسة الاجتماعية.
- 3- أن نمط القيادة الديمقراطي قد لا يكون مناسباً لمؤسسات الايوائية للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية.
- 4- السياسات الأخلاقية ضرورية في دور الرعاية الاجتماعية.
- 5- يهدف دور مؤسسات الرعاية الاجتماعية للإصلاح والوقاية ومساعدة العميل ليكون عضو فعال في المجتمع.

2.3. التوصيات والمقترحات:

- 1- إشراك العاملين ومستخدمي الخدمة بالرأي والقرار له بالغ الأثر في جودة الخدمة المقدمة واستمراريتها.
- 2- ضرورة مشاركة القطاع غير الربحي في مؤسسات المجتمع.
- 3- ضرورة الرقابة الحكومية على مؤسسات الرعاية المجتمعية.
- 4- التوسع في نظام الحوكمة والمحاسبية لتعقب حالات الفساد في مؤسسات الرعايا الاجتماعية.
- 5- استخدام النوعية بأصول الدين في دور الرعايا الاجتماعية للأحداث قد يكون مفيد للحدث.

المراجع

- اسماعيل المشهداني. (2013). *أثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع القرار الرشيد*. بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- آلاء الدويش و عثمان المزيدي. (2020). *تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وكيفية الاستفادة من التجارب العالمية*. الرياض: مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث الإسلامية.
- الهلال الشربيني. (2008). *إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- بسمة عبدالمنعم الشريعي. (2016). *فعالية خدمات الرعاية الاجتماعية للأحداث بالمنوفية*. المنوفية: مجلة الأخصائيين الاجتماعيين بمصر.
- تماضر زهري حسون. (1994). *جرائم الأحداث الذكور في الوطن العربي*. الرياض: دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- حلاق بطرس. (2020). *القيادة الادارية*. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- سهى عبدالمنعم شلبي. (2017). *أثر نمط القيادة الاستراتيجية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية*. القاهرة: المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.
- طلعت السروجي. (2013). *إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير*. القاهرة: دار الفكر.
- عبدالعزیز جاهمي. (2016). *الرعاية الاجتماعية العمالية في التنظيمات الصناعية*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عبدالمجيد مرسى. (1986). *العلاقات الانسانية*. القاهرة: دار التوفيق النموذجية للطباعة.
- عبد الوهاب المسيري. (2009). *العلاقات الانسانية*. القاهرة: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- علي يحيى آل مسعود. (2020). *الرعاية الاجتماعية للأحداث الجانحين في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030*. أسيوط: إدارة البحوث المجلة العلمية.

- فاطمة بدر، معاذ الصباغ. (2020). *أساسيات الإدارة*. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- كريم محمد حمزة. (1998). *أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية و دورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي*. بغداد: مجلة الدراسات الاجتماعية والعمالية.
- محمد سرحان المخلافي. (2017). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات*. الدمام: مكتبة المتنبي.
- موسى عبدالناصر. (2019). *أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة*. الجزائر: المنصة الجزائرية للمجلات العلمية.
- نسيمة خدير. (2015). *مساهمة أخلاقيات القيادة الادارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية*. بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- نواف سالم كنعان. (2007). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- هاشم صلاح. (2017). *الإدارة في النظم الخدمية*. القاهرة: أطلس للنشر والإنتاج الاعلامي.
- هاني الطويل. (1986). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*. عمان: الجامعة الأردنية.
- Bryans P & .Cronin. (1984). *Organizational Theory*. New York :Facts on File Publication.
- Tannenbaum .(1973). *How to choose a leadership pattern*. London: Harvard Business Review.
- Yeheskel Hasenfeld .(1983). *Human Service Organizations*. Michigan: Prentice-Hall.
- جميع الحقوق محفوظة © 2022، د/ عبد المحسن بن فهد السيف، الباحث/ عبدول بن عبيد الله الشمراني، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v4.44.10>