



إدارة المؤسسات الخدمية



السنة الرابعة

قسم: إدارة الأعمال



منشورات جامعة دمشق
كلية الاقتصاد

إدارة المؤسسات الخدمية

الدكتور

محمد ناصر

أستاذ في قسم إدارة الأعمال

١٤٤١ - ١٤٤٢ هـ
٢٠١٩ - ٢٠٢٠ م

جامعة دمشق

المحتويات

المقدمة	١١
الفصل الأول : مدخل إلى إدارة المؤسسات الخدمية	١٣
- الإدارة	١٥
- المنشأة الخدمية	١٥
- أبعاد جودة الخدمة	١٧
- خصائص الصناعات الخدمية	١٧
- أسس ثقافة الخدمة	١٨
- مكونات نظام العمليات في المنشآت الخدمية	١٩
- أهمية نظم العمليات في مجال الخدمات	١٩
- خصائص نظام العمليات في المنشآت الخدمية	٢٠
- مصادر الربح في المنشآت الخدمية	٢١
- منظومة العلاقة بين منظمة الخدمة وعمالها	٢٢
- العملية الإدارية في المنظمات الخدمية	٢٢
الفصل الثاني: المنشآت التعليمية (الجامعات والكليات)	
- دور الجامعات في المجتمعات	٣١
- تطوير أداء التعليم الجامعي	٣٢
- ما المقصود بالتطوير وكيف يمكن قيادة عملية التطوير في الكليات والجامعات	٣٣
- المحاور والقضايا الإدارية الأساسية التي تسهم بشكل علمي في تطوير التعليم الجامعي	٣٤
- الأهداف العامة للجامعات والكليات	٣٧
- المعوقات التي تعترض الجامعات وتحول دون أدائها الجيد	٣٧
- خطوات تطوير التعليم الجامعي	٣٩
- كيف تعمل الجامعات في بلدنا ومعظم بلدان العالم الثالث	٤٠

- الإجراءات الواجب اعتمادها للحصول على الكادر التعليمي المتنوّز ٤٢
- أهم التحديات التي تواجه الجامعات والكليات وطرق علاجها ٤٤
- واجبات الكليات والأقسام ٥٠

الفصل الثالث : المنشآت المالية (المصارف)

- الجهاز المصرفي ٥٧
- المصرف ٥٧
- أنواع المصارف ٥٧
- عوامل غرس الثقة بالمصارف ٥٨
- تنظيم المصارف التجارية ٥٨
- الوظائف العامة للمصارف التجارية ٥٩
- أهم الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية ٥٩
- غاية المصارف من تقديم الخدمات ٦١
- مصادر تمويل المصارف التجارية ٦٣
- مبادئ توظيف الأصول في المصارف التجارية ٦٣
- كيف تشترك المصارف في تمويل خطط التنمية الاجتماعية ٦٤
- القروض الهالكة وطرق علاجها ٦٥
- التنظيم الإداري في المصارف ٦٥
- الأسس الرئيسية لتنظيم المصارف ٦٦
- واجبات مجلس الإدارة ٦٧

الفصل الرابع: المنشآت الصحية (المشافي)

- تمهيد ٧١
- ما المشفى ٧١
- معايير تصنيف المستشفيات ٧٣

٧٤	- وظائف المشافي
٧٥	- الأطر التنظيمية للمشافي
٧٦	- الوحدات التنظيمية والأقسام الخدمية بالمشافي
٧٧	- أنواع اللجان الطبية وما يترتب عليها
٧٧	- خدمات التمريض والتغذية
٧٩	- المواصفات الفنية وشروط إنشاء المشافي
٨٠	- إدارة المشافي
٨٧	- تسعير الخدمات الصحية
	الفصل الخامس : المنشآت السياحية
١٣٥	- تمهيد
١٣٥	- ماهية السياحة ودوافعها
١٣٦	- أنواع السياحة
١٣٦	- المنظمات السياحية
١٣٨	- معوقات السياحة
١٤٠	- دور القطاع العام في تطوير السياحة
١٤١	- الإدارة السياحية المعاصرة وأهم مستجداتها
١٤٢	- خصائص التخطيط السياحي الجيد
١٤٣	- التنمية السياحية ومكوناتها
١٤٤	- أهم المستجدات السياحية المعاصرة
	- طرق حساب متوسط الإقامة وإيرادات الغرفة والتحويلات ونسبة الإشغال وتكلفة
١٤٨	الإنفاق والانتقال
١٦٧	- الاستثمارات السياحية وخصائصها
١٦٨	- معايير تقييم الاستثمارات السياحية
١٦٩	- كيفية تنشيط الحركة السياحية وزيادة فاعلية آثارها الاقتصادية

الفصل السادس : منشآت البريد

- ٢٢١ تمهيد
- ٢٢٣ نشأة الخدمات البريدية وتطورها
- ٢٢٣ أسباب حصر الخدمة البريدية بالقطاع العام
- ٢٢٤ إدارة المنظمات البريدية
- ٢٢٥ تنظيم المكاتب البريدية
- ٢٢٨ المعوقات والمشكلات التي تعترض الخدمات البريدية
- ٢٢٩ خدمة البريد الالكتروني

الفصل السابع : منشآت الأوقاف

- ٢٣٣ مفهوم الوقف ونشأته وتطوره
- ٢٣٣ دوافع الوقف وبواعثه
- ٢٣٤ أنواع الوقف
- ٢٣٤ شروط الوقف
- ٢٣٥ أنواع الموقوف التي يصح وقفها
- ٢٣٥ إيجابيات الوقف ومنافعه
- ٢٣٦ إدارة الوقف ونظمه
- ٢٣٦ الممارسات الخاطئة التي تعترض الوقف

الفصل الثامن : المنشآت الإصلاحية

- ٢٤١ تمهيد
- ٢٤١ وجهات نظر مختلفة في إدارة السجون
- ٢٤٢ أنواع السجون وغاياتها
- ٢٤٤ الاتجاهات المعاصرة في إدارة السجون
- ٢٤٦ الصعوبات والمشكلات التي تعترض إدارة السجون
- ٢٤٨ الأثر المعاصر للسجون في المجتمع

الفصل التاسع: المنشآت الأمنية (الشرطة)

- ٢٥١ - مفهوم الشرطة ونشأتها وتطورها
- ٢٥١ - اختصاصات الشرطة في العصور الإسلامية ووظائفها
- ٢٥٢ - بعض التوجهات العالمية في إدارة الشرطة
- ٢٥٤ - الخدمات التي تقدمها المنظمات الأمنية / الشرطة /
- ٢٥٥ - المهام التي تقوم بها أجهزة الشرطة
- ٢٥٦ - الأقسام التنظيمية لجهاز الشرطة
- ٢٥٧ - كيفية تحديد العدد المثالي لرجال الشرطة
- ٢٥٨ - التطورات المعاصرة في إدارة الشرطة
- ٢٥٩ - الانتربول كمنظمة دولية
- ٢٦٠ - قطاع الخدمات المرورية
- ٢٦٥ - النوعية المرورية
- ٢٦٦ - تقديم الخدمات المرورية
- ٢٦٧ - تدريب شرطة المرور

الفصل العاشر : المنشآت المحلية (إدارة المدن)

- ٢٧٣ - مقدمة
- ٢٧٤ - الأسباب الدافعة لدراسة المدن
- ٢٧٧ - المشكلات التي تعاني منها المدن في القطر العربي السوري
- ٢٨٧ - الأبعاد الرئيسة لإقامة أحياء سكنية جديدة أو إجراء توسعات جديدة
- ٢٨٠ - إدارة المدن
- ٢٨١ - واجبات إدارة المدن ووظائفها
- ٢٨١ - الجهود الدولية والإقليمية في مجال إدارة المدن
- ٢٨٢ - الهيكل التنظيمي لإدارة المدن
- ٢٨٣ - كيفية تطوير إدارة المدن

الفصل الحادي عشر : المنشآت الإقليمية والدولية

- ٢٨٩ - تمهيد
- ٢٩٠ - مفهوم المنظمات الدولية

٢٩٠	- غاية المنظمات الدولية
٢٩٢	- المنظمة الدولية والشخصية الدولية.....
٢٩٢	- أهم المنظمات الدولية.....
٢٩٥	- إدارة المنظمات الدولية.....
٢٩٦	- المنظمات الدولية المتخصصة والمنظمات الدولية المستقلة.....
٢٩٩	- المهام والخدمات التي تقدمها المنظمات الدولية.....
٣٠٠	- المنظمات الدولية وأنواعها.....
٣٠١	- العلاقة بين المنظمات الدولية والإقليمية.....
٣٠٢	- الجامعة العربية إدارتها وأهم المنظمات التابعة لها ومهامها.....
	الفصل الثاني عشر : المنظمات الاجتماعية.....
٣٠٧	- تعريفها.....
٣٠٧	- أنواع المنظمات الاجتماعية.....
٣٠٩	- طرق اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور.....
٣١٠	- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل كهيئة اجتماعية حكومية.....
٣١٣	- العلاقات بين الهيئات الحكومية والهيئات الخاصة.....
٣١٥	- الفروق الأساسية بين إدارة الهيئات الخاصة وإدارة الهيئات الحكومية.....
	الفصل الثالث عشر : مؤسسات التأمين :.....
٣٢٧	- مفهوم المنتج التأميني.....
٣٢٩	- إجراءات تطوير المنتج التأميني.....
٣٣٢	- تسعير الخدمات التأمينية.....
٣٣٨	- التنوع التأمينية.....
٣٤٠	- المخاطر والسرقة في المنظمات.....
٣٤٣	- تخطيط التأمين.....
٣٤٥	- المخاطر التي تشملها عملية التخطيط ويغطيها عملية التأمين
٣٥١	- قائمة المصطلحات
٣٥٥	- قائمة المصادر والمراجع التي تم الرجوع إليها

مقدمة :

إن العودة إلى دراسة الأنشطة الإنسانية عبر العصور والأزمنة يدلنا على أن فشلها كان ولا يزال يعود إلى غياب فئة من الكوادر يقومون على إدارتها بمنهج علمي منظم وأساليب فعالة.

وفي ظل النظام العالمي الجديد والتوجه نحو العولمة، والأسواق المشتركة ونعاضد دور الشركات العملاقة، والبنوك الدولية، أصبح عدم الاهتمام بالمؤسسات ذات الطابع الخدمي يغرز أثراً سلبية يتحسسها المواطنون العاديون، وتعاني منها شرائح جماهيرية واسعة في بلدنا وفي مختلف الأقطار النامية.

لذلك من أجل إعادة التوازن ومراجعة الخلل والقصور لأبد من الالتفات إلى المنظمات الخدمية المتمثلة بالجامعات، والمستشفيات، والبنوك، والفنادق، والبريد، والأوقاف ومجالس المدن، وحتى المنظمات الدولية. ونظراً لأن هذه المنظمات تحتل أهمية كبيرة في معظم الاقتصاديات الحديثة، إذ تصل نسبتها من ٦٠ إلى ٩٠ % من إجمالي ناتج النشاط الاقتصادي الإنساني، ونظراً لأنها الأشد تفاعلاً وتأثيراً في حياة الشرائح الجماهيرية الواسعة، والأكثر التصاقاً بمشكلاتهم، كان لابد من الخوض في غمارها، والتفقيب عن مشكلاتها، والغوص في مسببات قصورها، وذلك لتوجيه أنظار المسؤولين عن قطاع الخدمات ليشروعوا بإقامة نظام إداري كفوء وفعال بهذه المؤسسات، يستطيع أن ينهض ببرامج التنمية، ويوفر العيش الكريم للمواطنين بإرادة قوية وإدارة نزيهة علمية.

أملاً من الله أن يكون هذا الكتاب عوناً للدارسين في حقل إدارة الخدمات، ولكافة العاملين في هذه المؤسسات الخدمية، للإسهام في بناء وتطوير نظامها الإداري الذي نطمح أن نعيش في كنفه.

والله ولي التوفيق

المؤلف

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة المؤسسات الخدمية

- الإدارة
- المنشأة الخدمية
- أبعاد جودة الخدمة
- خصائص الصناعات الخدمية
- أسس ثقافة الخدمة
- مكونات نظام العمليات في المنشآت الخدمية
- أهمية نظم العمليات في مجال الخدمات
- خصائص نظام العمليات في المنشآت الخدمية
- مصادر الربح في المنشآت الخدمية
- منظومة العلاقة بين منظمة الخدمة وعمالها
- العملية الإدارية في المنظمات الخدمية

الإدارة :

هي عملية توجيه النشاط التنفيذي في المؤسسات بطريقة توصلنا إلى الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن.

من هذا التعريف نلاحظ أن الإدارة كظاهرة ومضمون لا تختلف نهائياً باختلاف المنظمات أو أهدافها أو مجالاتها، فجميع الإداريين في كل المنظمات ملزمون بممارسة أنشطة العملية الإدارية في المنظمات الصناعية أم المنظمات الخدمية.

المنشأة الخدمية :

هي تلك المنظمة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادياً ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها عملاء المنظمة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني نهائياً تحولها إلى مخرجات مادية.

مثلاً: خدمة التعليم تستلزم على سبيل المثال وليس الحصر وجود مباني، كتب، أقلام، أوراق، أساتذة، مساعدات تعليمية، وسائل إيضاحية، إلا أنها رغم ذلك مخرجاتها غير ملموسة، لأنها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها مادياً.

وينطبق هذا الحديث على المصارف، شركات التأمين، المشافي، شركات النقل، الفنادق، مراكز الاتصالات، الشركات السياحية، مراكز الصيانة، المؤسسات الإعلامية، الاتحادات والنقابات، فروع الأمن، الإدارة المحلية، المنظمات الدولية، ... الخ.

مما نقدم نلاحظ أن أهم ما يميز المنشآت الخدمية هو أن عملاءها يحصلون على طلباتهم من الخدمات في أماكن إنتاجها، أي يشاركون مشاركة مباشرة في إنتاج الخدمة، ولا يمكنهم إمتلاك ما يحصلون عليه من خدمات، ولا تخزينها أو استهلاكها بالمعنى الاقتصادي، وكمثال على عدم القدرة على تخزينها نفترض أن شخصاً حجز في قطار، وليسبب ما لم يستطع الوصول في الوقت المناسب عندها فإنه يخسر الحجز، ومن ثم فإن خدمته لم تخزن وفقد ثمنها، لذلك تتميز الخدمات بالفنائية عند تقديمها.

ويتعذر أيضا تنميط المخرجات الخدمية بسبب ارتباطها بما يطلبه العميل أو مجموعة العملاء.

لذلك نجد أن المنافسة التي تواجهها المنظمات الخدمية حادة جداً ومعدل التقليد فيها مرتفع، وهذا ما يجعل الميزة التنافسية فيها تعتمد على العوامل الرئيسة التالية:

١- درجة تميز الكوادر المتاحة الذين سيعتمد عليهم في بناء العلاقات المستمرة مع العملاء والحفاظ عليها وتدعيمها.

٢- درجة الجودة الشاملة للخدمات في نظر العملاء وليس كما يراها مقدم الخدمة.

٣- درجة تطور التكنولوجيا المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامهم لها.

وهذا كله يعني أن العميل هو السيد المطلق لسوق الخدمات، وما تنافس عليها المنظمات الخدمية. **وكقاعدة عامة:**

ينبغي على المنظمة الخدمية دوماً اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها في النهاية علاقات متواصلة ودائمة مع العملاء، وهذا الأمر يتطلب اختيار مزيج من أكثر من بديل استراتيجي واحد يمكن المنظمة من تقديم حزمة خدمات متوازنة بجودة فنية متميزة وسعر تنافسي.

ولهذا نرى ضرورة تحديد البدائل الاستراتيجية الرئيسة التي تواجه منظمات الخدمات، لتختار من بينها البديل الذي سيحكم صنع قراراتها وتنفيذها، وهذه البدائل تنلخص بما يلي:

أ- استراتيجية الجودة الفنية للخدمة.

ب- استراتيجية السعر المناسب الذي تقدم به الخدمة.

ج- استراتيجية الطابع المميز للخدمة.

د- استراتيجية المزيج الخدمي.

واختيار إحدى هذه الاستراتيجيات ينبغي أن يصبح حجر الأساس لكل أنشطة المنظمة وحجر الأساس التنافسي. وفيما يلي سنعرض أبعاد الجودة الشاملة للخدمة:

البعد الأول : الجودة المتوقعة:

وهي ما يتوقعه العملاء وينتظرونه من جودة الخدمة المقدمة إليهم، وهذا يتأثر بعدة

عوامل :

أ- الاتصالات التسويقية (حملات الترويج - العلاقات العامة)

ب- حاجات العملاء.

ج- الطابع المميز للخدمة.

د- الوعود التي يقطعها مقدم الخدمة ويلتزم بها.

البعد الثاني : الجودة المجربة:

وهي الجودة التي يشعر العميل بها أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، وهذه الجودة تتأثر بعاملين:

- الجودة الفنية.

- الجودة الوظيفية.

البعد الثالث : الجودة المدركة:

وهي التي يُقدّرُها العميل مقارنة بين ما توقعه وبين ما حصل عليه أثناء تجربته. فإذا كانت الجودة المتوقعة أعلى من الجودة المجربة تكون الجودة المدركة منخفضة، والعكس إذا كانت الجودة المتوقعة تقابل أو تتناسب الجودة المجربة، تكون الجودة المدركة عالية، وهذا ما يوجب علينا ذكر بعض الخصائص الهامة للصناعات الخدمية والتي يمكن إدراجها بما يلي:

١- صناعة الخدمة تنتج منتجات غير ملموسة، تتشكل نتيجة لتصرفات تحدث عند لحظة الاتصال المباشر بين العميل ومنتج الخدمة أو من يمثله، لكنها تتشابه مع الصناعات الأخرى حسب الطلب وتخضع لاقتصادياتها.

٢- صناعة الخدمات تعد من الصناعات ذات الكثافة النسبية لرأس المال، فهي تستلزم استثماراً كثيفاً في الأصول وتكنولوجيا الإنتاج وتقديم الخدمة وتعتمد على كوادر بشرية عالية

التأهيل للاستمرار في تقديم جودة متميزة، وتنمية العلاقات المتميزة أيضاً مع العملاء والحفاظ عليها.

٣- إن ردود أفعال عملاء صناعة الخدمات تكون فورية ومؤثرة على حاضر المنظمة ومستقبلها وربحياتها واستمراريتها.

٤- إن نمو المنظمات الخدمية غالباً ما يكون نمواً عضوياً ذاتياً، وذلك من أجل الحفاظ على تميز ذاتيتها.

وأما الأسس التي تقوم عليها ثقافة الخدمة للمنظمات الخدمية فهي:

١- اعتماد مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية بحيث يركز هذا المدخل على أهداف وقيم واضحة.

٢- تعتبر أهداف المنظمات الخدمية دائماً إستراتيجية، ويجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة.

٣- إن جودة الخدمة تعد غرض أساسي في المنظمات الخدمية، حيث يجب الانتظام في تقديمها بنفس المستوى، لترضي توقعات الزبون (العملاء) أو تفوقها.

٤- ينظر إلى العملاء في المنظمات الخدمية على أنهم أطراف في العلاقات مع المنظمة وليسوا أهدافاً لإتمام صفقات البيع.

٥- يجب أن يوجد في المنظمات الخدمية اتساق في سلوك الإدارة وقيمها بشكل دائم مع كل العملاء والعاملين.

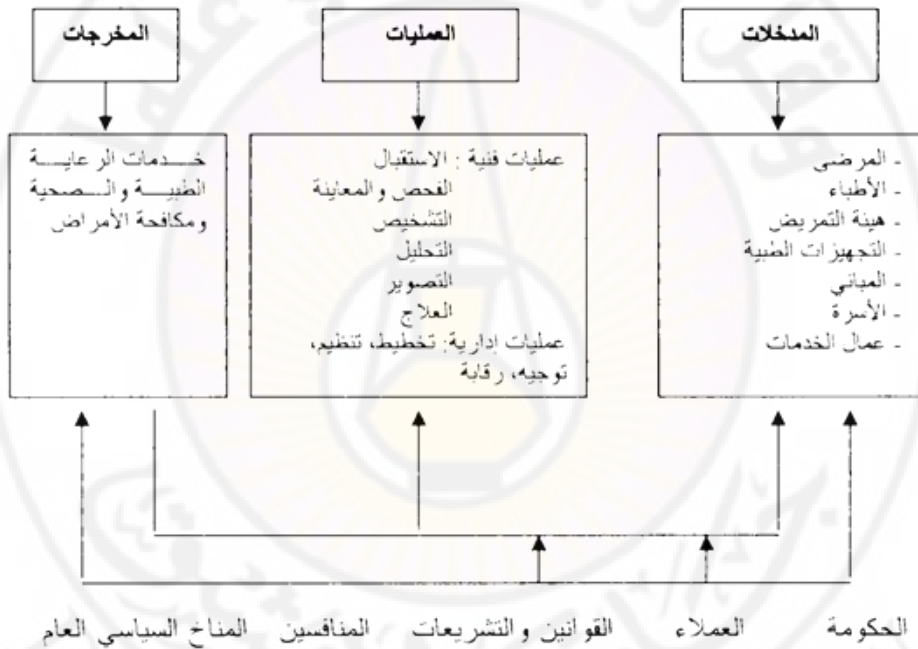
٦- يوجد في المنظمات الخدمية عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة من الخدمات المتميزة.

٧- إن الغرض من استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمات الخدمية تدعيم العلاقة المستمرة مع العملاء .

٨- إن تطلعات العملاء في المنظمات الخدمية تتجه دوماً نحو الحلول المبتكرة لإشباع حاجاتهم، وليس نحو الاعتبارات الفنية التي تقدم لهم.

مكونات نظام العمليات في المنشآت الخدمية:

إن نظام العمليات في المنشآت الخدمية لا يختلف عن نظام الإنتاج في المنشآت السلعية من حيث التعريف العام، في كونه نظاماً إنتاجياً يتكون من مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدم في تحويل عناصر الإنتاج (المدخلات أو الموارد) إلى مجموعة مختارة من الخدمات والشكل التالي يوضح مكونات نظام مشغى كأحد المنشآت الخدمية:



أهمية نظم العمليات في مجال الخدمات:

إن إمكانية تقديم تشكيلة معينة من الخدمات لجمهور العملاء يتطلب تصميم نظام قادر على تحقيق الإشباع لهؤلاء العملاء في كافة المنشآت الخدمية وبالأخص: المنشآت الصحية، والتعليمية، والمصارف، والمواصلات السلوكية واللاسلكية والسياحة و... الخ، وهذا الأمر فرض أهمية نظم العمليات في مجال الخدمات نظراً للأمور التالية:

١- زيادة حجم الإنفاق على المشاريع الخدمية حيث باتت تضاهى المشاريع الإنتاجية بكثرة.

٢- المساهمة الفعالة التي يقوم بها نظام العمليات الخدمية في الناتج القومي.

٣- فرص العمل الكثيرة التي توفرها المنشآت الخدمية.

خصائص نظام العمليات في المنشآت الخدمية:

بدهي أنه بازدياد تطور الأمم والشعوب يزداد تقدمها في مستوى معيشة أفرادها، وهذا بدوره سينعكس على نسبة الإنفاق على قطاع الخدمات، وعلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، وبدهي أيضاً أن هذه الزيادة ستساعد في نمو هذا القطاع وتطوره، ولهذا سنوضح فيما يلي: بعض خصائص نظام الإنتاج في المنشآت الخدمية، لتؤخذ في الحسبان عند إدارة أعمال هذه المؤسسات:

١- إن مخرجات نظام الخدمات غير ملموسة، وهذا ما يجعل من الصعب تحديد جودتها إلا من خلال استعمالها أو استخدامها.

٢- إن مخرجات هذا النظام مستهلكة في حينها وغير قابلة للتخزين، وهذا يفرض على إدارة المنشآت الخدمية صعوبات في تقديمها، وخاصة في الحالات والأوقات التي يزداد فيها الطلب على هذه الخدمات أو ينخفض.

٣- هنالك حدود وقيود لحجم الإنتاج، أو تقديم الخدمات وفقاً للمقاييس والمعايير المحدودة، وهذا يجعل من غير الممكن زيادة حجم إنتاجها أو تقديمها دون أن ينعكس ذلك على جودتها وعلى الأساليب والوسائل المتبعة في تقديمها.

٤- إن تقديم الخدمات يتوقف على وجود العملاء وطالبي هذه الخدمات، يعني هنالك تلازمة بين تقديم الخدمة ووجود العميل أو مشاركته في تقديمها، وهذا يفرض على إدارة المؤسسات الخدمية صعوبة كبيرة جداً في تخطيط الطاقة الإنتاجية لمنشآتها، قد تصل أحياناً إلى درجة المخاطرة.

٥- إن نظام إنتاج الخدمات في المنشآت الخدمية محدود الحجم ومصمم لإشباع الحاجات في المنطقة الجغرافية للمنظمة الخدمية، وهذا يفرض عليها الكثير من القيود والعوائق.

٦- إن نجاح المنظمة الخدمية يتوقف على طريقة تقديمها للخدمة وهذا يفرض على المؤسسات الخدمية الابتكار والإبداع والتفنن في تقديم خدماتها ليكتسب لها النجاح والبقاء والاستمرار.

ما هي مصادر الربح في المنظمات الخدمية:

إن الأرباح في المنظمات الخدمية تتولد من التشغيل الفعال لمنظومة علاقاتها مع عملائها بسبب العوامل التالية:

أ- تأثير الطلب على الخدمة بحجم ونوعية المعلومات التي يقدر منتج الخدمة على توفيرها لعملائه.

ب- تأثير أسعار الخدمات بكيفية تقديمها، وعملية الاتصال التي تحصل بين مقدم الخدمة ومنتقليها.

ج- تقرير استمرارية العلاقة مع المنظمة الخدمية من قبل العميل أو منتقلي الخدمة وولائه للمنظمة يتم بعد الاستخدام وتقدير المنفعة المتحصلة من هذه الخدمة.

د- الديناميكية المستمرة في تصميم حزمة الخدمة والتي تعود لديناميكية حاجات العملاء وهذه لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال العلاقات المستمرة معهم.

هـ- سير معظم المنشآت الخدمية على مبدأ : أن العميل هو سيد السوق دائما، وهذا يعني أن على هذه المنظمات إقامة العلاقات الطيبة والدائمة مع منتقلي خدماتها، والبقاء على اتصال دائم معهم.

لذلك نورد فيما يلي شكل منظومة العلاقات بين منظمات الخدمة وعملائها:

أجهزة ومعدات	أفراد	العملاء
		منظمة الخدمات
أفراد/ أجهزة خدمات الإصلاح والصيانة	أفراد/ أفراد خدمات التدريب وتنمية المهارات	أفراد
أجهزة / أجهزة خدمات الغسيل الأوتوماتيكي للسيارات	أجهزة / أفراد خدمات الصراف الآلي	أجهزة ومعدات

لكن هذا الشكل لمنظومة العلاقات يفترض توافر العنصرين (الأفراد، والآلات) لدى كل من العميل ومنظمة الخدمة.

أما العلاقات المحتملة التي تربط بين أنماط ووظائف مشاركة العملاء من خلال المنظومة فتتضح من خلال الشكل التالي:

عاطفي	ذهني	مادي	نمط المشاركة الوظيفية
خدمات الإسكان الخاص	خدمات الاستشارات وخدمات الإعلان	خدمات الرعاية الصحية	تحديد مواصفات الخدمة
	خدمات الاستشارات	مجال الخدمة الذاتية في المطاعم	إنتاج الخدمة
خدمات الإسكان الخاص	--	الخدمات التي تتم أمام العميل	مراقبة جودة الخدمة
	--	خدمات الاستقبال في الفنادق	الحفاظ على طابع الخدمة
	خدمات الاستشارات وخدمات التعليم	خدمات التعليم	تطوير الخدمة
جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات	تسويق الخدمة

وهنا ينبغي على المنظمة الخدمية عند اختيارها لنمط مشاركة عملائها ووظيفتهم في نظام إنتاجها وتقديم خدماتها، أن تتخذ القرار الحاسم بما يخص تمكين أو عدم تمكين العميل من المشاركة، وإذا اتخذت قرار المشاركة الفعالة أو المؤثرة، فيجب أن توفر الآليات والوسائل والمعارف الأساسية التي تمكن العميل من هذه المشاركة.

العملية الإدارية في المنظمات الخدمية:

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأبعادها وأهدافها وأغراضها تُطبق العملية الإدارية في ممارسة نشاطها، لكن هذا التطبيق يختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مجال لآخر لذلك لا بد لنا هنا من إيضاح مبسط ومختصر لمنهجيات ممارسة العملية

الإدارية وأساليبها في المؤسسات الخدمية، من أجل التمييز ولو بشكل بسيط بينها وبين كيفية ممارستها في مؤسسات الإنتاج السلعية، وفيما يلي توضيح بسيط لعناصر العملية الإدارية:

أولاً: التخطيط:

إن إحدى أهم التحديات التي تواجه المنظمات الخدمية هي التأكيد على أن مهمة إدارة المنتج الخدمي تنحصر في المحافظة على انتباه المستفيد من خدماتها وتركيزه في كل الأوقات، وهذا يتطلب من المنظمة الخدمية العمل الدائم على تطوير منتجها، وخاصة في حالات لزوم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة، وفي حال تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الاتصال بين مقدم الخدمة وبين المستفيد منها.

لذلك يتوجب دوماً على المنظمات الخدمية إعادة النظر في نظام التشغيل المتوفر لديها، وبمدى ملاءمته لتقديم العملاء، وقدرته على توفير التسهيلات، وإضافة ما هو جديد لزيادة جاذبية الخدمة، وبالتالي تسويقها بفاعلية أكبر وبما يحقق رضى الزبون.

لأن نجاح المؤسسة يتوقف على هذا الرضى، والذي بدوره يتوقف على الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية والخصائص التي تعبر عن الأداء والأسلوب المطلوب في تقديم الخدمة، ناهيك بالزمان والمكان والطريقة التي يمكن بها العمل للحصول على الخدمة.

وأن الطاقة الإنتاجية في غالب الأحيان في العديد من المنظمات الخدمية تكون غير مرنة، أي يصعب تقديم خدمات إضافية، لذا يجب تحديد درجة قدرة المنظمة على جعل إنتاجها يفي بالطلب وبكافة متغيراته، ولهذا ينبغي أن يكون هناك تخطيط مسبق لجعل عرض الخدمات أكثر استجابة لطلبات الزبائن، وأكثر ملاءمة للشرائح الجماهيرية الواسعة.

وعلى اعتبار أن التخطيط يختص بعلاقات الأسباب والنتائج المتوقع حدوثها نتيجة لما يتخذ من قرارات حالية، لذلك فالتخطيط يتضمن تقديراً للتغيرات التي يتوقع حدوثها في المستقبل سواء كانت فرصاً أم تحديات، والاستعداد لاقتناص الإيجابي منها، وتجنب السلبيات، وهذا يتم باعتماد ما يلي:

١- التخطيط كعملية، أي اعتماد الخطوات التالية:

أ- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

ب- التعرف بالاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ج- بناء الهيكل التنظيمي المناسب للتنفيذ الجيد.

د- متابعة نتائج التنفيذ لتعديل مجريات الخطة وفق المستجدات.

٢- التخطيط كفلسفة: ويعنى التفانى في التصرف لمواجهة المستقبل والالتزام بالخطة كجزء من مناخ المنشأة وقبوله كضرورة لصحتها، وهذا الأمر يعد جوهر العمل في المنظمات الخدمية من أجل خلق صورة ذهنية طيبة لدى جمهورها، أو لدى المستفيدين من خدماتها، لأن هذه الصورة الذهنية هي سر نجاح هذه المنظمات بسبب افتقارها لعنصر التقييم المادي لخدماتها عند المستفيدين منها.

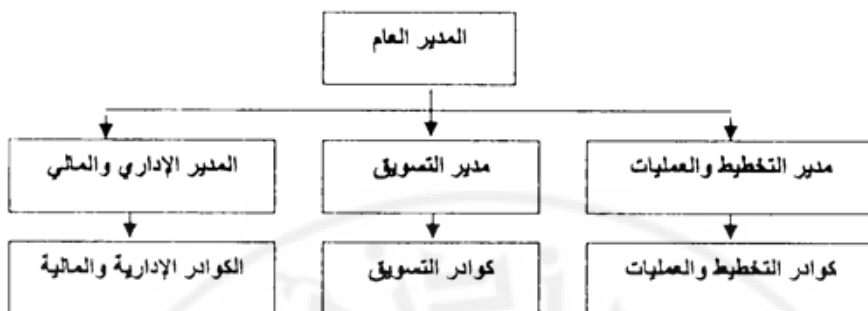
ثانياً: التنظيم:

إن منشآت الخدمات كغيرها من المنشآت تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية، ولعل أكثر الأنماط انتشاراً في مجال الخدمات هي:

١- الهيكل التنظيمي المفلطح The Flat Structure Type : هذا النمط يُعتبر هرمياً لكنه يتميز بمحدودية عدد مستوياته التنظيمية، ومن ثم اتساع نطاق الإدارة، لذلك فهو يناسب مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة.

وتكون الأهمية النسبية للتخصصات الواقعة على ذات المستوى، أما فعالية أداء المنشآت التي تأخذ بهذا النمط فتتوقف على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

لكن ما يميز به هذا النوع من التنظيم هو قصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية، والتدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرار، وهو أقل كلفة بالنسبة للأنشطة الخدمية التي يناسبها، وفيما يلي مخطط تنظيمي لشركة خدمات:



٢- هيكل المصفوفة The Matrix Structure Type : وهو يقوم على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة ومحددة الهدف الزمني، ولذلك يكون لكل فرد في هذا التنظيم دوران رئيسيان هما:

أ- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.

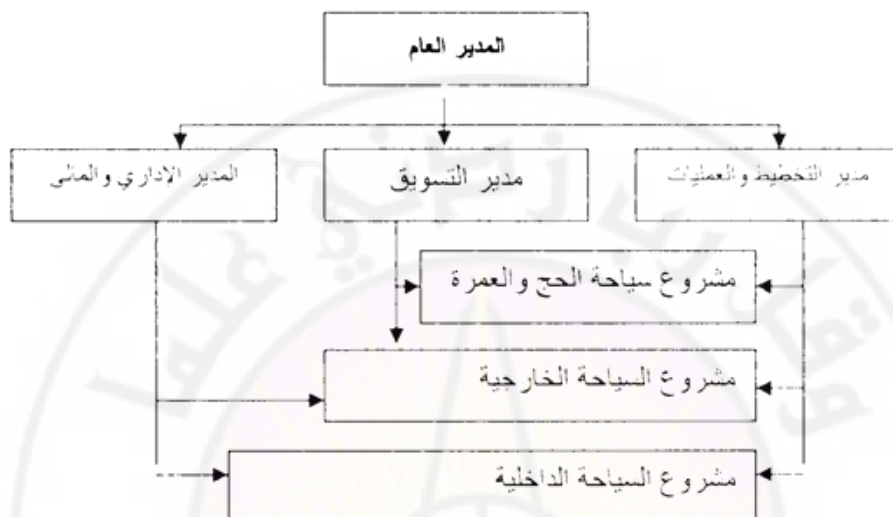
ب- دور مؤقت يكلف به لحين الانتهاء من إنجازة.

وهذا الأمر يجعل الهيكل يناسب مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسة على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، ويكون فيها ضرورة لتكوين فرق عمل للمشروع تجمع فيه التخصصات المختلفة، لذلك تتوقف فعالية المنشأة التي تأخذ بهذا الهيكل على : مدى توفر روح العمل الجماعي، ومدى قدرتها على إتمام المشروعات طبقاً للبرامج الزمنية، وضمن نطاق التكاليف المقدرة.

ولهذا نجد أن استخدام هذا النمط التنظيمي يُستخدم في معظم المنظمات التي لا تقدم منتجاً ملموساً لعملائها كشرركات الخدمات الاستشارية، والخدمات البحرية، والتوكيلات التجارية، وشركات السياحة و.... الخ.

لكن الشيء الذي يجب ألا نغفله هو أن منشآت الخدمات يمكن أن تستخدم أكثر من نمط في تصميم هيكلها التنظيمي كأن تعتمد النموذج الأول على أساس التخصص الوظيفي.

ومن ثم تقوم بتنظيم أحد مجالات النشاط المتخصص على أساس النموذج الثاني كما في الشكل التالي:



ثالثاً: القيادة الإدارية :

على الرغم من اشتراك معظم قادة المنظمات في ممارسة كافة أنماط القيادة المعروفة، إلا أن قيادة المنظمات الخدمية تتميز بما يلي:

١- القبول القسري بثورة التغيير لأن تحقيق أهداف المنظمة مرهون بمستوى رضى العميل عن الخدمة التي وُعد بالحصول عليها، وبالتالي في حال عدم الاستجابة للتغيير تفشل المنظمة.

٢- تركيز الجهود الإدارية على التلاؤم مع المستجدات من أجل التمكن دائماً من مواكبة أهداف المنظمة في كافة الأوقات والأمكنة والظروف.

٣- فسح المجال للابتكار ومنح قدر أكبر من الحرية لمن يشكلوا حلقة الاتصال الفاعلة والواجهة المباشرة للمنظمة مع العملاء.

٤- الالتزام بقيم مشتركة للعمل الجماعي، ومنح الجماعة الإلهام والحافز والاندماج والاستعداد للمشاركة والمبادأة والمبادرة والتحمس لتفعيل عملية تقديم الخدمة وتطويرها.

٥- مواءمة المعارف والمهارات مع ثقافة المنظمة والتي من خلالها تتحقق كل أبعاد جودة الخدمة.

رابعاً: الرقابة:

إن الرقابة مكملة ومتممة لعملية التخطيط، لأن تحقيق النتائج المخططة لا يسلم ولا يتحول إلى حقيقة في حال غياب الرقابة أو كونها غير فاعلة ، ولذلك من الضروري كداسة منطقية لعملية الرقابة أن تتم ترجمة تلك الأهداف والخطط إلى معايير قابلة للقياس، تمكن من مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي ومعرفة مدى سير المنشأة في اتجاه تحقيق أهدافها. وكقاعدة عامة: ينبغي السعي لتحقيق التوازن بين المستوى الأدنى لتحقيق الرقابة الفعالة الذي ترغب قيادة أو إدارة المنظمة الخدمية في ممارسته، وبين حدود حرية التصرف التي نصص تحقيق الأسلوب القيادي الفاعل في هذه المنظمة.

الفصل الثاني

المؤسسات التعليمية (الجامعات والكليات)

- دور الجامعات في المجتمعات
- تطوير أداء التعليم الجامعي
- ما المقصود بالتطوير وكيف يمكن قيادة عملية التطوير في الكليات والجامعات
- المحاور والقضايا الإدارية الأساسية التي تسهم بشكل علمي في تطوير التعليم الجامعي
- الأهداف العامة للجامعات والكليات
- المعوقات التي تعترض الجامعات وتحول دون أدائها الجيد
- خطوات تطوير التعليم الجامعي
- كيف تعمل الجامعات في بلدنا ومعظم بلدان العالم الثالث
- الإجراءات الواجب اعتمادها للحصول على الكادر التعليمي المتنوّ
- أهم التحديات التي تواجه الجامعات والكليات وطرق علاجها
- واجبات الكليات والأقسام

دور الجامعات في المجتمعات:

جلي أن الجامعات هي السبّاقة في إدخال الجديد من الأفكار والممارسات بحكم إمام أساتذتها وقادتها بالمعرفة العلمية والإدارية من خلال إطلاعهم على الأساليب والتقنيات الموظفة في الجامعات المتقدمة التي تخرجوا منها، وهذا كفيل بجعل دور الجامعات في بناء المجتمع دوراً أساسياً ومحورياً من خلال إعداد الأفراد المسؤولين عن تطويره والرقى به أي بالمجتمع.

فالتّالِب الذي يتخرّج من هذه الجامعات بـكلياتها المختلفة يُشكّل حلقة أساسية في سلسلة كبيرة من الأفراد المسؤولين عن بناء المجتمع، وتحمل عبء تطويره وتحديثه وصنّاعه مستقبله، وبذلك يكون الطالب هو الحاصل الاجتماعي والفكر الانعكاسي لمستقبل مجتمعه بحكم أنه جزء من عملية بنائه.

وبهذا الصدد يحدد "تالكوت بارسون" -- أحد مشاهير علماء الاجتماع المعاصرين -- الوظيفة الاجتماعية للجامعة بأنها : ' تتمثل في دورها النعبد المدى على المجتمع أكثر من دورها القصير الأمد، وإن وظيفتها التعبيرية والمعنوية والحضارية أهم وأعظم من مهامها الإجرائية أو التشغيلية، وإن ذلك لن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بنوعية الخريجين، وإعدادهم وتأهيلهم بكفاءات عالية تضمن سد الاحتياجات والمنافع العاجلة والآنية، وتحقيق المصالح العليا للأمة .

لما كانت الشهادة الجامعية والمعرفة التخصصية هي إحدى المتطلبات الرئيسة لصعود الفرد ورفقه في السلم الوظيفي والاجتماعي، فإنه ينبغي على الجامعات بشكل عام في كلياتها كلها وفي كليات الإدارة بشكل خاص، أن تتصدر مسؤولية توليد المعرفة والعلم وتعميقها ونقلها وتجميعها وإعداد المؤهلين في مختلف التخصصات لممارسة معارفهم هذه في البحث والتطبيق والاستشارات، وتحويل طلبتها من مجرد طلبة عاديين إلى أخصائيين يتسلحون بكفاءات ومؤهلات تمكنهم من إنجاز أعمال غير عادية، ولن يتسنى ذلك إلا من

خلال تنظيم التعليم في كل كلية على أساس مناهج علمية ديناميكية متطورة تهدف إلى تحديث التعليم بكافة مجالاته وتطويره، وبالأخص علوم الإدارة.

تطوير أداء التعليم الجامعي:

يمكننا القول ان مشكلتنا في الوطن العربي أولاً وقبل كل شيء هي مشكلة الإدارة، علماً أنه قد تكون هناك مشكلات اقتصادية كالقصور في الموارد، أو قد تكون هناك مشكلات سكانية...، لكن في ظل إدارة فاعلة كفوءة يمكن التغلب على هذه المشكلات كلها وغيرها من المشكلات الأخرى، كما أنه يمكن رسم استراتيجيات للتطوير والتحديث، وهنا يمكن أن نسلّم أن مشكلة التعليم الأولى في دولنا كدول نامية تنحصر في مشكلة إدارته كمنظومة أو كإدارة علمية.

فنحن عندما نقول إدارة للتعليم بكافة مستوياته نعني بذلك من التعليم الأساسي إلى التعليم الجامعي، ونقصد هنا سياسات التعليم من حيث رسمها وتبنيها وتنفيذها ونقويمها، وكذلك نعني وضع استراتيجيات ورسم خطط علمية قابلة للتنفيذ، وأيضاً نعني تنفيذ هذه السياسات ونقويمها، كما نعني القيادات الإدارية ذات الخبرة والإعداد المسبق والكفاءة.

وهنا ينبغي أن يترسخ لدينا فكرة مفادها أن إدارة التعليم الجامعي بمفهوم شامل ومتكامل لتطوير هذا التعليم وتحديثه لا تتحقق إلا إذا تم تطوير هذه الإدارة ذاتها على أسس علمية بيئية سليمة، ولذلك يجب أن لا ننسى أنه إذا كان الأداء الجامعي على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة كوحدة مستقلة ذاتية على نجاح الإدارة الجامعية، فإننا نكون قد نجينا إذا حملنا هذه الإدارة مسؤولية تدني الأداء الجامعي.

فالأداء يعتمد أساساً على توفير الإمكانيات المادية والبشرية أولاً وقبل كل شيء، ومن ثم تأتي دور الإدارة بعد ذلك، يعني أنه يعتمد على مدخلات التعليم الجامعي وعملياته كمنظومة، ومن ثم فإن إدارة الجامعية تكون إحدى هذه المدخلات الهامة.

ما المقصود بالتطوير وكيف يمكن قيادة عملياته في الكليات:

إن مصطلح التطوير يعني التغيير والتحسين، وله مرادفات متعددة كالإصلاح والتنمية والثورة على الواقع، والتجديد، والتحديث وإعادة البناء، وهذا يوجب علينا تحديد ماهية التطوير بشكل دقيق، لكي نسعى إليه بكل ما لدينا من سبل وإمكانيات.

فالتطوير في نظر **فرينش وبيل**: هو سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة المدى، الهادفة لتحسين القدرات على إدخال التجديد ومواكبة التطوير للتمكن من حل المشكلات ومواجهة التحديات، من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة.

والتطوير من وجهة نظر **لورامس ولورش**: هو التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل، من خلال تحليل الواقع والاعتماد على المستثمرين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته.

وهو عند البعض الآخر من المفكرين: عملية للتجديد الذاتي نسعى من خلالها إلى بعض الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد المتراكم على أنظمتنا ولوائحنا، لكي تبقى جامعاتنا وكلياتنا ومؤسساتنا مُحافضة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع المستجدات والظروف الصعبة.

ومن وجهة نظرنا نرى: أن التطوير هو كافة الجهود المبدولة لتحسين البنيات حل المشكلات القائمة، ومعالجة الأمراض المتأصلة التي نعاني منها، بهدف تجديد روح الخلق والإبداع وبعثها وإشاعة الثقافة والحضارة، من خلال توظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة حول الإنسان والمجتمع، وتطبيق تقنيات التدخل والاختبار لإحداث التغيير الهادف.

لذلك ومن أجل الحفاظ على حيوية جامعاتنا بشكل عام وكلياتنا؛ وخاصة كليات الإدارة، أو بث روح جديدة فيها لا تقوم على تجديد بنائها أو الإفراط في البدع الحديثة فيها، أو الإدعاء بالوصول في مستوياتها العلمية إلى أرقى الدرجات أو إدخال سياسة جديدة غير مجدية مبنية على تنفيذ الوصفات السحرية في كتب الإدارة الناجحة، وتبني أسلوب المديح وتطبيق القواعد العلمية الثابتة، وإنما الحل المنهجي يكون بالثورة على الروتين، وتبني الجديد في عالم الإدارة

، لأننا في كل جامعة وفي كل كلية كثيراً ما نصطدم بالعديد من العقبات المتحجرة التي نتمسك بلوائح وقوانين جامدة كقيلة لو حدها بإحباط أية محاولة للتقدم والإنجاز .

ومن خلال ما تقدم يتضح إن ما يعوق تقدُّمنا وتطورنا في غالب الأحيان ليس نقص الإمكانيات، تلك البدعة الواهية التي يُعلق عليها الجميع فشلهم وتصلبهم، وإنما هو ذلك الأسلوب الذي تُدار به هذه الإمكانيات وتُهدر. إذ ينبغي أن نعلم ويطم الجميع أنه في المسائل الإدارية ليس هنالك أسوأ من إعداد أشخاص للمناصب القيادية والإدارية وهم لا يميزون بين النظام وبين الإدراك الواعي ((الرؤية الشاقبة والثقة الحاسمة))، أو بالأحرى بين الدراسة الجادة والمعرفة الحقّة.

وتاريخ الإجازات الإدارية والقيادية العظيمة مملوء بالشواهد الدالة على أن هذه الإجازات والقيادات تعود دوماً للصفات الخاصة بهؤلاء الأفراد المعنيين، وخير دليل على ذلك هو أنه بإمكاننا أن نعيّن أي فرد في منصب كبير، لكن ليس بإمكاننا ولا بمقدورنا أن نصنع منه قائداً ناجحاً.

لذلك فالمفتاح لقيادة عملية التطوير إلى النجاح هو تحطيم الأمور التقليدية الراكدة، وعدم قبول الأمور على علّتها وتشجيع التفكير بحرية، والتصرف بدوانية تجاه الروتين وتحطيمه، لأن التجديد هو أحد أهم الخصائص المحورية لأي تقدّم علمي، ولأنه في عصر العولمة أصبح نجاح أي عمل كان واستمراره ، يتطلّب أكثر من أي وقت مضى التوافق مع المستقبل المقبل نحونا بسرعة، وهذا التوافق لن يتم إلا باكتساب لغة العصر: التكنولوجيا والتكيف مع الظروف والأحداث المتغيرة التي تُشكل المستقبل، لمواءمة سرعة التنافس مع التجديد.

ولذلك يجب أن نتناول مجموعة من المحاور والقضايا الإدارية الأساسية التي يمكن أن تسهم بشكل علمي في تطوير التعليم الجامعي:

أولاً- تهيئة المناخ الملائم:

لا يمكن أن يتحقق أي تطوير لإدارة التعليم الجامعي إلا إذا كان المناخ العام المحيط بالجامعة وإدارتها وبيئتها يسمح بهذا التطوير، ويحضر عليه ويشجع جهوده، ولذلك يمكن أن نقول أن سيادة الديمقراطية والتشاركية وتكافؤ الفرص والمساواة ودعم التنمية الشاملة كلها أسس هامة لإدارة جامعية كفوءة.

ثانياً- استقلالية الجامعة:

إذا كانت السياسة مكوناً أساسياً في المنظومة المجتمعية وعاملاً فاعلاً في الحياة الاقتصادية والثقافية والتربوية، فإنها ينبغي أن تكون أيضاً مكوناً متفاعلاً متأثراً ومؤثراً لمعرفة مدى تأثير هذه الثقافة في العوامل السياسية وكافة التفاعلات في المجتمع. ولئن يتم هذا الأمر إلا من خلال إعطاء رئاسة المجالس الجامعية دوراً كافياً في ممارسة صلاحياتها وسلطاتها، وتوجيه اهتمامها إلى القضايا الكبرى بما يدعم استقلالية الجامعة.

ثالثاً- التشريعات الجامعية:

إن المجلس الأعلى للتعليم العالي أصدر قانون تنظيم الجامعات وشكل لجاناً لدراسته وتطويره، وهو خطوة صحيحة على الطريق السليم، لكن رغم ذلك نلاحظ أنه ينبغي التطوير المستمر لمثل هذا القانون ولائحته التنفيذية، من أجل تفعيله وتفعيل ما به من نصوص قد أهملت أو أهمل تنفيذها، وتعديل ما يحتاج إلى تعديل، وإدخال نصوص جديدة تواكب ما طرأ على المجتمع، وما يطرأ من تغير في الإيديولوجيا والتوجه وما يطمح إليه المجتمع تنموياً، وكذلك بحث مسألة تمويل الجامعات وتنويع مصادر هذا التمويل بما لا يؤثر في حريتها واستقلالها.

رابعاً- التنظيم الجامعي:

وهنا يجب أن نبحث في الهياكل التنظيمية للجامعات وجدوى تعدد هذه الهياكل واختلافها لاختلاف أهداف كل جامعة بما يحقق تنوع الجامعات وخدمة بيئاتها المتنوعة أصلاً بدلاً من أن يسود الهيكل التنظيمي النمطي الواحد.

ويجب أن نبحث في دور التنظيم الجامعي في تحديد العلاقة بين الجامعة والحكومة وعلاقة الجامعة بالدولة والمجتمع.

وكذلك تحديد مسؤوليات وسلطات المستويات الإدارية المختلفة في هذه الجامعات، وأيضاً صلة الجامعات بالأجهزة الرقابية خارج الجامعة، وكذلك الشؤون المالية والإدارية للجامعة، من أجل أن نتوصل إلى تنظيم فعال للجامعات.

خامساً- سياسات التعليم العالي:

على اعتبار أنها الأساس للعمل الإداري الجامعي التخطيطي والتنفيذي لذلك يجب أن تكون السياسات موحدة، ومن هذه السياسات: سياسات القبول، سياسات الدراسة والتعليم، سياسات الدراسات العليا، سياسات البحوث العلمية، سياسات ربط الجامعة بالمجتمع.

أعضاء الهيئة التدريسية:

حيث يمثل هؤلاء مدخلاً أساسياً للإدارة الجامعية وتطويراً للتعليم الجامعي، لذلك نقترح وضع نظام فعال ودقيق ومدرّس علمياً، اعتماداً على خبرات البلدان المتقدمة في الأمور التالية:

- ١- اختيار المعيدّين والمدرّسين.
- ٢- نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- نظام تقويم أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس.
- ٥- رعاية عضو هيئة التدريس مادياً وصحياً واجتماعياً.

سادساً- اختيار القيادات:

وينبغي أن يكون بالانتخاب لا بالتعيين، أو بالمقارنة أيهما أفضل وأكثر جدوى ومن ثم الاعتماد على هؤلاء الإداريين، وتدريبهم للعمل الإداري على كافة المستويات لإعدادهم بشكل كاف نظرياً وعملياً، وبعد ذلك متابعة أعمالهم وتقويم أدائهم.

سابعاً- تمويل الجامعات:

من البديهي أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التمويل ومصادره من جهة، وبين استقلال الإدارة الجامعية وتحقيقها لأهدافها من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى ضرورة ربط التمويل بمستوى الأداء وتطويره.

ثامناً- تقويم الأداء الجامعي:

يعنى وضع آلية صحيحة وواضحة للتقويم وبعيدة كل البعد عن التمييز والمحاباة.

الأهداف العامة للجامعات والكليات:

على الرغم من التباين والاختلاف بين النظم والهيكل في الجامعات والكليات الجامعية هناك أهداف محددة تجمعها، وهي :

أ- نشر المعرفة العلمية وتوسيع دائرتها بين المواطنين من خلال البرامج التعليمية ومنح الشهادات الأكاديمية.

ب- توسيع هذه المعرفة العلمية وتعميقها وتطويرها من خلال برامج البحوث والتطوير، وإصدار المؤلفات العلمية والمجلات التي تحتوي على أهم ما توصل إليه العلم في هذا التخصص أو ذاك.

ج- تقديم العديد من الخدمات المجتمعية، وتوظيف المعرفة والبحث لألبية المطالب في المجتمع وسد احتياجاته، وتحسين سبل إدارة منظماته ومؤسساته، وتشغيلها بالشكل المناسب من خلال تخريج الكادر الكفوء، ومن خلال الإرشاد وحل المشكلات وتقديم العون والمساعدة للسلطة والمنظمات والشركات والأفراد في حل المشكلات التي يتعرضون لها.

المعوقات التي تعترض الجامعات وتحول دون أدائها الجيد:

يمكن أن تُحدد المعوقات من خلال العديد من التساؤلات التي تتعلق بكافة كليات الجامعة، والتي إذا أُجيبنا عليها بواقعية ومصادقية نتمكن من إيجاد الفجوات العميقة لتطوير الأداء في التعليم الجامعي، وهذه التساؤلات هي:

١- من الذي يضع أهداف الجامعة أو الكلية ؟

- ٢- هل هذه الأهداف التي وضعت بلغة وصفية وغير قابلة للقياس تصلح لتقويم الأداء ومتابعته في هذه الجامعات والكليات؟
- ٣- كيف يتم التوفيق بين الأهداف العلمية والتعليمية لهذه الجامعات والكليات، وبين الأهداف السياسية والحضارية للمجتمع الموجودة فيه ؟
- ٤- ما المقصود بالمناخ للجامعات ؟ وكيف تصان الحرية الأكاديمية في الحرم الجامعي ؟
- ٥- ما المفارقات التي تعيشها بعض الجامعات والكليات، وماذا ينبغي أن توفر من حرية ديمقراطية لأساتذتها وطلابها ؟
- ٦- ما الأسلوب الأفضل لقبول الطلبة في الكليات؟
- ٧- هل تعتمد الدرجات العلمية كأساس للقبول أم تراعى الرغبة الشخصية . أم نعتد على حاجة الدولة والمجتمع في حسم ذلك.
- ٨- ما السبيل للتوفيق بين هذه المعايير والمؤشرات المتناقضة في القبول ؟
- ٩- كيف يتم تدريس العلوم بكافة فروعها في الكليات من الناحية التطبيقية والنظرية ؟
- ١٠- أي النظم المنظورة يجب أن نأخذ بها ، وأي النظم يجب أن نستبعدھا؟
- ١١- من يضع المناهج في كليتنا، ومن يضع الكتب والمؤلفات المنهجية ؟
- ١٢- هل يترك ذلك للكلية لوضع ما تراه مناسباً ، أم نقوم به جهة مركزية للحفاظ على مستوى موحد ومحدد ومتقارب للشهادات العلمية الممنوحة لكافة الكليات المتشابهة على مستوى البلد ؟
- ١٣- من يدير الكليات، وكيف يتم انتقاء العناصر الإدارية فيها ، وهل يتم ذلك بالتعيين أم بالانتخاب، أم حسب الكفاءة ؟
- ١٤- ما دور الأساتذة والطلبة في اختيار الإداريين في الكليات، وهل تتمتع الكليات بالاستقلال المادي مالياً وإدارياً؟
- ١٥- هل يتم تعيين أعضاء الهيئة التدريسية بالانتقاء حسب الكفاءة والقدرة على الإعطاء، أم بمجرد الحصول على الشهادة؟

- ١٦- هل يتم التأليف وفقاً لوجهة نظر المؤلف، أم وفق مفردات مفروضة ؟
- ١٧- هل يتم التدريس بشعب نموذجية، أم بمدرجات وقاعات تعج بمئات الطلاب ؟
- ١٨- هل طريقة إيصال المعلومة تقتصر على المحاضرة فقط، أم تستخدم تقنيات علمية حديثة من أجل ذلك ؟

- ١٩- هل هناك تقييم ومتابعة لمخرجات الكلية من قبل الجهات الوطنية والمحلية في البلد؟
- ٢٠- هل هناك اعتماد مباشر من قبل المؤسسات والمنظمات المجتمعية على كليات الجامعة في حل مشكلاتها وقضاياها واستشاراتها وملء شواغرها ؟
- ٢١- علام تتوقف الهياكل التنظيمية للجامعات ؟ على الحجم، أم العمر، أم عدد الطلبة، أم عدد الأقسام؟

- ٢٢- هل نظام الامتحانات المتبع كفوء ومناسب لقياس درجة المعرفة العلمية عند الطالب ؟
- وبالإضافة لما ينيق من الإجابة على هذه التساؤلات فهناك أيضا بعض **الخطوات التي تساهم في تطوير التعليم الجامعي، مثل:**

١- **حل المشكلات الإدارية:** في الحقيقة لن ينجح التعليم العالي أكاديميا أو بحثيا أو خدمه للمجتمع والبيئة، وكذلك لن ينجح طالب أو أستاذ أو تدريس أو منهج أو فني أو تكنولوجي أو نقويم، ما لم تكن على رأسه وفي قلبه أولاً وقبل كل شيء إدارة علمية متطورة راسخة خيرة قادرة مستقرة بصيرة واعية مخلصه أمينة، لأن مظاهر المشكلات العلمية للإدارة وأبعادها وأسبابها تنعكس بشكل أو بآخر على العملية التعليمية، وعلى تطويرها.

٢- **حل مشكلات التخطيط والمتابعة والتنظيم، وتخلف القوانين والأنظمة وتعقد اللوائح والإجراءات، وتخلف نظم المعلومات واتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى مشكلات المباني والتسهيلات، واختيار الكوادر وإعدادهم والتي بمجملها في حال إيجاد حل لها يمكن ودون أدنى شك أن نرتقي بمستوى التعليم الجامعي.**

٣- **حل مشكلات السرقة التعليمية وقبول الهدايا والمحاباة بين صفوف المدرسين والعلاقات المتردية بين الكادر التدريسي في الأقسام.**

٤- حل مشكلة ابتعاد الجامعات عن حركة الحياة في المجتمع، أي عدم انفتاحها على مؤسسات المجتمع، وعدم علاقتها الصحيحة والوثيقة مع مؤسسات المجتمع، مما يجعل هناك فجوة بين ما يتلقاه الطالب من معلومات نظرية في الجامعة، وبين ما يحتاجه لتطبيقه على أرض الواقع في الوظيفة.

٥- حل مشكلة البيروقراطية العنيفة التي تعاني منها جامعاتنا بسبب تسيير الكثير من الأمور من قبل الموظفين الإداريين في الجامعة، وليس من قبل المتربعين على قمم هياكلها الإدارية مما يعيق الإجراءات، ويقف حجر عثرة في وجه تطوير جامعاتنا وتحديثها كما ينبغي.

كيف تعمل الجامعات في بلدنا ومعظم بلدان العالم الثالث ؟

تعمل هذه الجامعات كالجسم بلا رأس، لماذا ؟ لأن هذا الجسم تَتحكم به اللوائح والقوانين التي لا مفر منها بطريقة يعيق التطور والإبداع الذي يريد أن يقدمه إداريو الجامعات لجامعاتهم، وهي تُسير وفقاً لما يلي :

١- إن الجامعات في بلدنا تدار بنظام أبوي، كما في معظم بلدان العالم الثالث، لكن ليس بمعناه الحقيقي وللأسف، وإنما يستخدم فيه الشكل التسلسلي نظراً لغياب ديمقراطية التعليم الجامعي وينعكس هذا سلباً على الأداء الجامعي والتعليم الجامعي.

٢- استقطاب الأعداد الهائلة والكبيرة من الطلاب الذين من غير الممكن استقطابهم بما يضمن لهم تحقيق جودة التعليم الجامعي، لأن الإمكانيات المادية من المباني والوسائل لا تسمح بذلك، وهذا له دور بالغ في الإساءة للعملية التعليمية في جامعاتنا.

٣- اعتماد اللوائح التنظيمية التي تحتاج إلى تغيير، لأن تغييرها في معظم الأحيان يخدم بعض الاعتبارات، ولكنه في نفس الوقت يتجاهل اعتبارات أخرى، ولذلك دائماً هناك ما يُعيق التطوير في هذه اللوائح، لأنها تبقى خاضعة لظروف اجتماعية وسياسية وتاريخية مختلفة، دون مراعاة التطور الحضاري الذي وصل إليه المجتمع الموجود في كافة دول العالم.

٤- سوء فهم ثقافة المنظمة حيث أن هذه الثقافة تحول دون تطور هذه الجامعات، لأنها معظم الأحيان يفهمها الكثير من الإداريين تعدد الموظفين والسكرتارية والامتيازات وما شابه ذلك،

دون العودة بأنظارهم إلى ما ينبغي أن تتوقف عليه هذه الثقافة لخدمة التعليم الجامعي، وليس لخدمة الأشخاص.

٥- الاقتصار على الكتاب الجامعي المقرر: وهو يُعدّ العائق الأكبر في إنشاء الجامعات والأقسام، حيث أن هذا الكتاب هو فيروس التخلف على وجه التحديد، لأنه حول الأستاذ للإنشغال به والابتعاد كل البعد عن البحث العلمي وإنتاج المعرفة، وكذلك حال بين الطالب وتطوير إمكاناته الإبداعية لأنه حرّمه من الإطلاع على الثقافات الجديدة بموضوعاتها المختلفة ومصادرها الشتى التي تعالج هذا الموضوع أو ذاك.

٦- استناد الإدارة في جامعاتنا على سيادة الرجل الواحد: وهذا الرجل يستقطب ما يشاء وهو بعيد كل البعد عن الرقابة، الأمر الذي يجعل المستويات العليا لا تحترم المستويات الدنيا، ولا تعطيها الرعاية والعناية الكافية لكي تضمن تجويد العمل وتحسينه مما يجعل الجو متافرا ضمن الإدارة ولو كان ضمناً، ومن ثم ينعكس على آلية سير القرارات الخاصة بالتعليم.

٧- عدم ضبط المدخلات الجامعية ومتابعة ما يجري فيها من عمليات لضمان ضبط المخرجات: حيث أن التصور الجديد والمعاصر الذي نعرفه للعلم، والتصور المعاصر للإنسان وتكوينه، لا نوظفه التوظيف الحقيقي في التعليم الجامعي.

فالطلاب مثلاً لا يشاركون إلا لحل مشكلاتهم وتحقيق مصالحهم ونيل مكاسبهم، والمؤسسات الاقتصادية التي تتوزع في البلاد أيضاً لا تشارك في تحقيق التعليم الجامعي وتشكيله، وهذا يبعدنا كل البعد عما هو مطلوب منا كجامعة، يعني أننا لا نربط الجامعة بالمجتمع، إلا من خلال الشعار ولم نصنع الفكر والعقل أيضاً، وإنما هي مجرد مناهج نقوم بتدريسها بغض النظر عن مدى فائدتها المستقبلية للمجتمع.

ومما تقدم يتبين أننا لن نصل إلى مستوى عال من التطور والتقدم العلمي ومواكبه الحضارات المتقدمة والمساهمة في تحقيق النماء والازدهار للوطن، ولن نقدر على رفده بالكادر التعليمي المتدور في مجال اختصاصه ومعرفة العلمية، إلا من خلال الإجراءات

التالية:

أولاً- التطلع إلى المستقبل والتعرف على معالمه بغض النظر عن الجوانب الإيجابية وما يستحقه من إشادة، فالإنسانية كما نعلم تتحول من عصر إلى آخر، وتتعامل مع كل عصر بلغة الإصلاح المؤقت، أو محاولة سد الثغرات من أجل مواكبة الحداثة والتنمية مما يفرض علينا في المجال التعليمي اتباع ميكانيكية التقدم والحركة، وديناميكية الضبط والترشيد، لكي نحدث تعليمًا مفيدًا يقود حركة المجتمع إلى تحقيق أهدافنا السامية والمحاق بالحضارات المتقدمة.

ثانيًا- التغيير في النظرة نحو التعليم الجامعي والعالي، وهذا يعني التفكير في إحداث مجموعة توازنات أساسية حقيقية وصريحة معلنة ومتفق عليها، لأننا كأحدى بلدان العالم النامي، بأمر الحاجة إلى تكريس الجهود والاهتمامات لتوضيح الوضع التعليمي وأهميته، وذلك من أجل الاهتمام به والخصوصية الثقافية التي تحول دون ضياع الوطنية.

ثالثًا- إحداث التوازن بين ما هو وطني، وما هو إقليمي، وما هو علمي: لأن هذا يخص الجامعة وما يخص الجامعة يعد مسألة تخص المستقبل وعلاقته بالماضي والحاضر، وبذلك لا يمكن أن ننسى سياقًا للمستقبل إلا بالاعتماد على رصيد خبرة الحاضر وتربيته لذلك فالتوازن مهم ومطلوب لتحقيق صدق وأثر في المنظومة التعليمية، والتي هي وحدها القادرة على نشر هذا الصدق داخل دائرة المجتمع.

رابعًا- تحقيق التوازن بين ما هو متخصص في العلم وبين ما هو عام: فطالما كان التعليم الجامعي يعد للتخصص، وإن هذا التخصص ينبغي أن يكون داخل إطار عام، لذلك لا يجوز أن يكون هذا التخصص تقنيًا للمعرفة، فغياب التوازن سوف يضيع أشياء كثيرة من التعليم الجامعي ومخرجاته، ويجعل الخريج لا يجد له دوراً في سوق العمل الثمر والمتغير، مما سيفرض على الشخص أن يغير مستقبله المهني عدة مرات وهو أمر غير ممكن، فهذه التغيرات تحتاج إلى التغيرات من الجمود إلى المرونة، ومن الاستهتار إلى الانتكار، ومن التعليم المحدود المدى إلى التعليم المستمر مدى الحياة، ومن تعليم يعتمد على الآخرين ومصادرهم المعرفية إلى تعليم يعتمد على الذات.

خامساً- ضرورة قيام إدارة الجامعات بتهيئة الجو المناسب للتغيير : ينبغي أن يحدث هذا النوع من الاستعدادات للتغيير لكي لا يكون مفاجئاً، ولكي لا تستمر مدته لفترة طويلة في مرحلة الانتقال، ويتم ذلك بخلق لسان التغيير والانتقال من مرحلة الكلام لمرحلة المقاومة لكل أشكال التخلف والفساد في التعليم الجامعي، ومن ثم البدء بالتفكير كيف ينبغي التغيير، بعد أن نكون قد قمنا بدراسة الواقع ومعرفة التوجهات المستقبلية وإدراكها، لكي نوجه هذا التغيير نحوها.

سادساً- تبني ثقافات معينة أو بعض عناصرها بما يتناسب مع ظروف البلد: فما يصلح للدول المتقدمة قد لا يصلح في الدول النامية، وما يصلح في دولة نامية قد لا يصلح في دول أخرى، فلكل منها خصوصيتها التي ينبغي أن تختار من خلالها نظمها الخاصة بجامعاتها وفلسفتها التعليمية وهياكلها التنظيمية وفقاً لظروفها ومصالحها، وبما يضمن لكافة الكليات توفير المعارف والمهارات والمتغيرات ذات التأثير الفاعل، مع الحرص الشديد على هويتها الوطنية والتراثية، والتوفيق بينهما وبين الاتجاهات الحديثة في مجال التعليم وخبرات التحديث الناجحة.

سابعاً- جعل الإدارة الجامعية تتقبل العناصر الثقافية الجديدة التي يفرضها التغيير بواسطة ثقافة التغيير في المجتمع أولاً، وفي الحياة الإدارية ثانياً: لأن التغيير لا يتم ولا يمكن أن يتم إلا بمساندة أفراد المجتمع بالتضامن مع الهيئات العليا في الجامعة.

ثامناً- اختيار القيادات الإدارية للجامعات بالابتعاد عن التعيين والترشيح من قبل الجهات العليا: لأن من يرشح ويعين لا يستطيع، مهما كانت الأمور بعيدة عن التحيز والموضوعية أن يضع الأكفاء وأصحاب البصيرة ومن هم أصلح بشغل المكان المناسب ولأن من يتمتع بهذه الصفات غالباً لا يطرح اسمه للتعيين والترشيح.

وبناء على ما سبق وغيره من أمور وإجراءات إذا ما اتبعنا هذه التعليمات، يمكن أن نجعل من جامعاتنا مؤسسات خدمية ذات نفعية بناءة في تكوين هذا المجتمع وتطويره وتحسينه وارتقائه، وتخريج العضو الفاعل ببنائه.

أهم التحديات التي تواجه الجامعات والكليات وطرق علاجها :

هنالك العديد من التحديات التي تتباين في شدتها ودرجة خطورتها من جامعة لأخرى ومن كلية لأخرى، لكنها برمتها هي وليدة الماضي الذي تغيب فيه السياسات وتتعرش القرارات، فتراكمت عبر الزمن نتيجة لانشغال الإدارات عن تشخيصها في وقت مبكر، ومن أبرز هذه التحديات؛ على سبيل المثال على الحصر، ما يلي:

أولاً- تصحيح النظرة الخاطئة للمعرفة وطرق إيصالها:

كلنا يعلم أن المعرفة المتخصصة هي معرفة مكتسبة بالتعليم، وأن الإنسان ببساطة يستطيع أن يستخدم ما يعرفه استخداماً جيداً حتى ولو لم يكن مدركاً تماماً لحجم هذه المعرفة، ويمكنه استخدام معرفته هذه حتى ولو لم يكن باستطاعته شرحها للغير، وهذا ما يوصلنا لحقيقة مفادها: إذا لم يكن الإنسان مدركاً السبب في نجاح أسلوبه فيكون من الصعب جداً عليه تكراره أو تطويره، مما يجعل من المتعذر على علم الإدارة التقدم والازدهار في كلياتنا على الرغم من تواجد الأخصائيين المتمرسين في هذه المجال نظراً لأنه : ((ليس كل ما هو قابل للتعليم قابلاً للتعليم)). هذا من جهة، ومن جهة ثانية يرى البعض من هؤلاء أنه ليس من الضروري إعطاء كل ما لديهم من معارف للآخرين، لأن ذلك سيفقدهم جزءاً من كياناتهم وثرواتهم المعرفية متجاهلين بذلك الطبيعة الخاصة التي تتميز بها المعرفة، والتي هي : ((إن المعرفة تستطيع أن تغني المتلقين لها دون أن تفقر المانحين)).

ثانياً- عدم اعتماد الخصائص الشخصية في الانتساب لهذه الكليات:

حيث يتم القبول كما نعلم على أساس معدل معين من الدرجات، وبدون إغارة أي انتباه لمواهب الطلاب، فالتحدي السافر الذي يعترض هذه الكليات في هذا المجال هو عدم إمكانية العثور على الأنواع المطلوبة من الطلبة ذوي المعارف والاستعدادات المناسبة للتعليم، لأنه كما هو معلوم إن القدرة الإدارية لأي فرد تتوقف على ذكائه وخصائصه الشخصية، ولحل هذه المعضلة يجب أن تشكل لجنة مسؤولة عن القبول في هذه الكليات على أن تتوفر في أعضاء هذه اللجنة الحنكة الكافية أو على الأقل الحساسية التي تمكنهم من اكتشاف البراعم

الشابة التي يبدو عليها علامات موهبة الإدارة، لأن تاريخ الإنجازات الإدارية والقيادية العظيمة هو دوماً تاريخ الصفات الخاصة بالأفراد المعنيين بهذه الإنجازات. هذا من جهة، ومن جهة ثانية إحداث مراكز استقبال ومعلومات لإطلاع الطلاب وذويهم على واقع العملية التدريسية في كليات الإدارة والتجارة وكافة الكليات الأخرى، وتقديم النصح والإرشاد لهم عن طبيعة الدراسة والمقررات والمناهج الدراسية والاختصاصات ضمن هذا المجال والخطة الدراسية وآلية التسجيل والدوام، وذلك لحصر التسجيل بهذه الكليات على الطلاب الراغبين وذوي الموهبة الإدارية فقط.

ثالثاً- الاستجابة لمطالب البيئة:

إن الرغبة المتزايدة على هذا التخصص أو ذاك والإقبال الشديد على بعض الكليات كالإدارة والحقوق والطب، ناجم عن الاهتمام المتزايد في كل دول العالم وطموح الجميع بالوصول إلى مناصب إدارية معينة، وفي كليات الحقوق نظراً لأنها مهنة حرة تدر دخلاً جيداً وكذلك الطب، الأمر الذي دفع بهذه الكليات إلى زيادة عدد المقاعد للطلبة الجدد بنسب تفوق قدرتها الحالية في المباني والمختبرات وفي الوسائل والمعدات وفي الموارد المادية والبشرية، وهذا الشيء انعكس على ظروف الدراسة التي تتيح لهؤلاء فرص النجاح والتعلم والنمو والإبداع، وهو بالضرورة سيؤثر سلباً في إمكانية الوصول إلى المستوى العلمي المنشود ومن ثم على تخريج الكادر المطلوب والمؤهل علمياً، ويتعارض مع متطلبات التخصص من حيث القدرات والاستعدادات التي تؤهلهم لذلك، ومع حاجة المجتمع الفعلية لهذا التخصص.

رابعاً- تحديث التعليم بكل تخصصاته بشكل عام والإداري بشكل خاص:

حيث كما نعلم ويعلم الجميع إن مقررات الإدارة ازدادت أهميتها إلى أقصى حد ممكن نظراً لتضخم المؤسسات التخصصية وتعقد علاقاتها الداخلية والخارجية، وزيادة عدد العاملين بها، هذا الأمر استدعى أن تحتوي هذه المقررات على برامج تدريبية على إدارة هذه المؤسسات، فالمقررات الدراسية في كليتنا تفتقد الكثير الكثير من المقررات الهامة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً في العلوم الإدارية المتطورة... مثل :

- تطوير المنظمات في ظل المتغيرات الإقليمية والعالمية.
- تأهيل القادة الإداريين وإعدادهم.
- القيادة والتفكير الإبداعي.
- بناء الاستراتيجيات التسويقية في ظل المنافسة العالمية.
- استراتيجيات التحالف والمشاركة في الأعمال.
- إدارة الصفقات التجارية الدولية.
- متطلبات التمييز المهني في إدارة المؤسسات الصغيرة والكبيرة.
- الإدارة بالاستثناء، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، الإدارة اليابانية...إلخ.

لذلك يجب تحديث الكتب وتغيير البرامج وتطوير المناهج ووضعها وفقاً لما يتلاءم مع المتغيرات المحيطة بتخصص الإدارة في المجتمع، وبما يضمن استيعاب مفاهيم الإدارة الحديثة، عن طريق فتح المجال أمام المهتمين بالتحديث والتطوير لطرح نظرياتهم وأفكارهم، أو عن طريق ترجمة الكتب في الجامعات المتقدمة بتصرف لفسح المجال للاستفادة منها، لأن المقررات والكتب الموجودة ضمن واقعها الحالي تنفّر إلى التطبيق العملي الميداني في مجال الإدارة، ولا تحتوي سوى المادة العلمية التخصصية البحتة.

وما نراه من حلقات بحث في بعض المقررات لا تمتُ بصله لأي جانب عملي، لأن الطالب فيها يقتصر عمله على نسخ وجمع المعلومات من المراجع والمصادر المختلفة، وهذا العمل يخلو تماماً من روح الابتكار والإبداع والخلق، في حين أنه بإمكاننا استغلال قدرات هؤلاء الطلاب وطاقتهم خلال هذه المرحلة من عمرهم الدراسي بما يجعلهم يعتادون على الحياة العملية والعمل الميداني والبحثي، وتسجيل حصيلة عملهم وبحوثهم في تصورات خاصة جاءت نتيجة ما قاموا به من عمل، ومن المؤكد أن ذلك سيكسبهم الخبرة العملية الكبيرة في مجال تخصصهم الإداري، وسيؤهلهم ويُعطيهم فرصة أكبر للتعبير عن رأيهم، ووضع

مقترحاتهم الخاصة، ويمنحهم فرصة الابتكار والإبداع الذي سيسهم في تطوير أعمالهم الإدارية في المستقبل.

ويجب ألا يعني ذلك أن نأخذ نسخة من أحدث لائحة لهذه المقررات في أي كلية ولو كانت هذه الكلية في قمة النضج والاستقرار، ونستعيرها لتنفيذها كما هي في كليتنا أو حتى في الناشئة منها دون أية خبرة سابقة، فذلك أمر مرفوض ولا يجوز لا على مستوى البلدان المتباعدة ولا حتى على مستوى البلد الواحد، لكن في الوقت نفسه يجب ألا يعني ذلك عدم الأخذ عن هذه الكليات المتطورة، أو عدم الاعتماد عليها عند القيام بالدراسات المنهجية الضرورية لإحداث التطوير.

خامساً- اصطفاء الكادر التدريسي المتميز والقادر على التواصل والعطاء، ووضع الإجراءات التحفيزية المناسبة لعمله:

إن الأستاذ الجامعي اختار هذه المهنة بمحض إرادته لذلك يجب عليه تحمّل مسؤولية اجتماعية وفكرية وثقافية تجاه طلابه أولاً، وتجاه المجتمع ثانياً، لأنه هو الموكّل إليه بناء أفراد المستقبل، فعليه أن يكون أهلاً لهذه المسؤولية.

فاصطفاء شريحة متميزة من أعضاء الهيئة التدريسية في كافة الكليات قادرة على العطاء الخصب في مجال تطبيقات العمل العلمي أو الإداري، وقادرة على التواصل مع أجيال الطلبة تعدّ ملحة، لأن الطالب يتعلم منهم، ويتبنى الكثير من أرائهم.

وعليه فيقدر ما يتوفر هذا الزاد من أعضاء الهيئة التدريسية، بقدر ما تسهل المهمة وتختصر الطريق نحو التطوير، من خلال تحطيم تلك الهالة الوهمية التي ينسجها العديد من الأساتذة حولهم، وبالمقابل لأبد من إصدار التشريعات المناسبة لمنح التعويضات والمكافآت والأجور لكل عمل مبدع وجهد خلاق يقوم به عضو الهيئة التدريسية خلافاً لنصايه التدريسي، لأنه لا يمكن أن يستوي الذين يعملون والذين لا يعملون.

إضافة إلى ما تقدم يجب تطوير الكفاءات لدى هذا الكادر عن طريق الإيفاد الدوري والمستمر إلى البلدان المتقدمة للإطلاع على أحدث ما توصل إليه علم الإدارة وتطبيقاته،

ومواصلة ما يُستجد في تخصصاتهم من معارف جديدة، وعن طريق تبادل الخبرات والتركيز على أهمية التعاون العلمي المشترك مع كليات الإدارة العربية والأجنبية، وما ينطبق على كليات الإدارة ينطبق على كافة الكليات.

سلاماً- توفير أدنى مقومات فرص النجاح في العمل والعطاء العلمي:

فمثلاً، إن الزيادة في عدد المباني والتوسع فيها أفقياً وعمودياً أمرٌ في غاية الضرورة، وذلك من أجل التمكن من استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة في شعب نموذجية تمكن من عملية التواصل الإنساني بين الأستاذ والطالب عن طريق الحوار المباشر، لا كما هو الحال في الواقع الحالي زج المثات إن لم يكن الآلاف في مدرج أو قاعة كبيرة كنتظاهرة استنكارية، ومن أجل زيادة عدد المخابر وعدد أقسام المكتبة وقاعات المطالعة، ومن أجل تأمين واقع مريح لمكان العمل لأعضاء الهيئة التدريسية يشدّهم للدوام والعمل ضمن الكلية ويضمن لهم تأمين مستلزمات البحث والتدريس من أجهزة وتجهيزات.

وكذلك اعتماد أجهزة تكنولوجيا التعليم لتنمية قدرات ومواهب الطلاب كالتلفزيونات، وأجهزة الفيديو، والمحاضرات المسجلة، والمقررات الجاهزة، وإتاحتها بنسخ متعددة للدارسين، والاستعانة بمحاضرات مسجلة لأساتذة من خارج الكلية، وذلك لفتح آفاق جديدة في عمليات إعداد وتهيئة أخصائيين أكفاء.

لأن أسلوب إيصال المعلومة الحالي في معظم الكليات يقتصر على المحاضرات التي لم تعد هي الوسيلة الكافية لإيصال المعلومة، لأن أساليب إيصال المعلومات تنوعت وتعددت عبر الحلقات الدراسية، وعبر استخدام المخابر المعلوماتية، والزيارات الميدانية، والتطبيق العملي، ولعب الأدوار وتقمّصها، الأمر الذي يسهم بشكل فعال في إخراج العملية التعليمية والتربوية الإدارية من الأروقة الجامعية إلى المجتمع.

سابعاً- إشكالية العلاقة بين الاستقلال المالي والإداري:

يلاحظ أن العديد من الكليات لا تزال معتمدة على ما تقدمه الجامعة التابعة لها، أو على الجهات المركزية في صيغة تمويل مباشر، وهذا الاعتماد المالي المركزي كثيراً ما

يؤدي إلى تحجيم دور هذه الكليات، والحد من حريتها الأكاديمية والتدخل الرسمي في شؤونها، سواء من حيث تعيين الإداريين أم عزلهم، أو من حيث انتقاء واختيار أعضاء الهيئة التدريسية، الذي سينعكس حكماً على مستوى الأداء في هذه الكليات.

وللتغلب على هذه المعضلة لابد من الاستقلالية المالية، ويمكن إغناء مواردها المالية من خلال ترشيد الإنفاق وقبول الطلبة غير المحليين (الأجانب)، وتحديد أجور مرتفعة للدراسة، والتعاقد مع القطاعات والمؤسسات المجتمعية لتقديم الخدمات العلمية والبحثية الإدارية، مقابل أجور أو مبالغ تمكن هذه الكليات من الإنفاق على أعمالها وأساتذتها ووسائلها، ومن ثم تمكّنها من النمو والازدهار والارتقاء والتطور.

ثامناً- إمكانية ربط الجامعات أو الكليات بالمجتمع :

لم نعرثر حتى الآن على كلية واحدة من كافة الكليات في وطننا العربي استطاعت أن توظف معارفها وتخصصاتها وأبحاثها لتلبية مطالب المجتمع وسد احتياجاته، فكيف يمكن أن يتم التطوير ونحن بعيدون كل البعد عن مجتمعنا وعن قضاياها الهامة والرئيسة، وللتغلب على ذلك وتمهيد السبيل أمام تطوير هذه الكليات لابد من تشكيل مجالس وطنية وإقليمية تتولى مسؤولية تقويم عمل هذه الكليات ومتابعة مخرجاتها، وحصر عملية القبول فيها باحتياجات المجتمع فقط، وتوجيه أبحاثها ومعارف أساتذتها نحو تحسين سبل منظمات المجتمع ومؤسساته عن طريق قيامهم بالإرشاد والوقاية والعلاج والتحسين وحل المشكلات وتقديم العون للسلطة والمنظمات والشركات والأفراد.

تاسعاً- التخلف عن الكليات الغربية في الجمع بين الدراسة والعمل:

لا تزال معظم الكليات السورية أو بالأحرى العربية تقبل جموع طلابها على أساس الشهادة الثانوية الحديثة، وزجهم في قاعاتها ومدرجاتها وإلزامهم بنظامها الدراسي القائم على تتابع أو تسلسل الحلقات الدراسية دون تنبه أو مراعاة لمواهبهم وميولهم وظروفهم، ومن ثم البعد كل البعد عن التجربة الغربية التي تتجلى بالجمع بين الدراسة والعمل، واعتماد نظام الساعات المعتمدة الذي يُتيح الفرصة أمام الدارسين لاختيار المواد الدراسية وفقاً لوقت الفراغ

المتاح، وعند السن الذي يرغب فيه بالانتساب لهذه الكليات، وذلك لكي تتاح لهم الفرصة في استغلال الوقت خير استغلال في التخرج والحصول على الشهادة الجامعية وفقاً لظروفهم الفكرية والذهنية والمادية.

دور الأقسام في الكليات وكيفية تفعيلها

لكي نواجه أنفسنا مواجهة صريحة يجب ألا نخشى من أنفسنا، ولا من لومة لائم عند البوح بالحقيقة، ولأننا نعمل في دار للتقوير، ومنازة للجميع ينبغي أن نبدأ بأنفسنا نحن الوحدة الإطارية الدنيا في البناء التنظيمي للجامعة، انطلاقاً من القاعدة القائلة : إذا صلحت القاعدة صلح البناء، أي صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعة، وبقيام هذه القاعدة بكل وظائفها المنوطة بها على أفضل وجه، ستكون أساساً صالحاً لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة، أي ستكون أكثر قدرة على الإحاطة بالأداء الجامعي. وعلى اعتبار أن الأقسام تختلف في إدارتها طبقاً لغرض المعرفة أو التخصص، وهذه الاختلافات تضيء أدواراً معينة على رئاسة الأقسام، فإن عدم قيام رؤساء الأقسام بالأدوار التي تحقق أهداف أقسامهم، تعود لبعض المعوقات، أهمها هو :

- ١- إن دور رئيس القسم وموقعه يعد غامضاً ومبهماً، وغير مفهوم في الغالب.
 - ٢- الإساءة في فهم دور رئيس القسم وموقعه، أو عدم النظر إليه بوضوح.
 - ٣- عدم تحديد المسؤوليات الخاصة برؤساء الأقسام بشكل دقيق.
- كل هذه الأمور وغيرها تؤثر بشكل سلبي على أداء الأقسام أكاديمياً وإدارياً، وتمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وبالشكل الذي يجعل منها - أي من هذه الأقسام - الوحدة الأساسية وحجر الزاوية في الارتقاء بالجامعات، وتحديد رسالتها وتحقيق أهدافها. وفيما يلي نذكر أهم صلاحيات مجالس الأقسام:
- (١) أن يكون مجلس القسم الفؤاة الأساسية والمرجعية لجميع الأنشطة العنمية والتعليمية في الجامعة.

- (٢) أن يقوم بتنفيذ القرارات كافة التي اقترحها سابقاً، ووافقت عليها المجالس الأعلى.

٣) أن يكون القسم هو المسؤول الأول عن التنسيق في الدراسات العليا والبحوث، والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المقررات، ومتابعة العملية التعليمية، وانتظام الطلبة والعاملين .

٤- القيام بالإشراف على الشؤون الإدارية والعلمية والتعليمية، وإنجازها على أكمل وجه.

٥- المسؤولية عن منح الدرجات العلمية ورفع مستواها وتحديثها، وتحنب المستوى المتدنى منها.

٦- تحديد المقررات الدراسية والكتب والمراجع.

٧- وضع خطة البحوث، والتنسيق فيما بين هذه البحوث.

وأما الجوانب الإدارية المنوط بها رؤساء الأقسام، فهي:

- عقد الاجتماعات الدورية بالقسم.
- متابعة هيئة التدريس بالقسم.
- متابعة المهام الموكلة إليهم.
- تحديد السياسات العلمية والبحثية في القسم.
- اتخاذ القرارات الإدارية السليمة على مستوى القسم.
- العمل على تحديد الوظائف المنوط بها أعضاء هيئة التدريس في القسم وتوصيفها.
- متابعة اللجان المختلفة.
- متابعة شؤون المعيزين وإفادهم وتحصيلهم العلمي.

أما الجوانب القيادية المنوط بها رؤساء الأقسام، هي :

- تمثيل أعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء هيئة القسم بما يتناسب وقدراتهم.
- توفير الجو المثالي للتعامل في إطار العلاقات الإنسانية بالقسم.
- التواصل الشفهي المباشر مع الزملاء والعاملين في القسم.

وأما الجوانب الأكاديمية التي تناط برؤوساء الأقسام فهي:

- رسم الخطط الدراسية بالقسم.
- رسم الخطط الفصلية.
- التأكد من حسن سير العملية التعليمية.
- تحديد أساليب التدريس.

وأما الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في رؤوساء الأقسام بوصفهم قيادات تربوية مهمة في تحقيق أهداف الجامعات، من خلال تحقيق أهداف أقسامهم التي هي الأساس في ارتقاء الجامعات وتطويرها، فهي :

- ١- أن يكون القدوة التي يحتذى بها أمام أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- أن يحقق العدالة والموضوعية في التعامل مع الأعضاء.
- ٣- أن يثق بالآخرين ويبتعد عن الريبة والشك.
- ٤- أن يُقدّر أعمال الآخرين.
- ٥- أن يتسم بالوضوح الكافي مع الأعضاء.
- ٦- أن يكون حليماً وذائ سعة صدر في التعامل.
- ٧- أن يتبع الشمولية في استخدام النمط الديمقراطي مع الأعضاء.
- ٨- أن يتميز بسعة الأفق العلمي والأكاديمي.
- ٩- أن يتسم بإنكار الذات.

فتوافر هذه الصفات وإعطاء الصلاحيات للقيام بالمهام التي سبق ذكرها، يمكن الارتقاء بالمسؤولية العلمية والتعليمية والاجتماعية والمجتمعية، وضمان تطور جامعاتنا وتجديد رسالتها وتحقيق أهدافها، لكن كما يقال اليد الواحدة لا تصفق، مهما كان رئيس القسم بارعاً وماهراً وبقظاً ومتيقظاً وعالماً و... الخ، لا يمكن أن يحقق النجاح لقسمه إلا بتعاون الأعضاء وتكاتفهم وشعورهم بمسؤوليتهم، وابتعادهم عن التشهير، به ونصب الكمان والذرائع، وعرقلة القرارات والتغيب عن الاجتماعات، والتساهل أو الإستهتار بكمائن الأمور

وصفانثرها، حيث يسهم ذلك كله وبشكل رئيس بالإساءة للقسم ولرئيسه، ويحول دون نجاحه ومن ثم دون نجاح العملية التعليمية برمتها، ولهذا أقول يجب وضع النقاط على الحروف والإشارة إلى المسيء دون أي تحفظ، وتعريفه بإساءته، لأنه كما يقال: إن الغسيل المسخ إن لم يُنشر فسيُتغفَن وتنتشر رائحته، لذلك يجب استبعاد المجاملات وأسلوب التغطية على الأخطاء والانحرافات.



الفصل الثالث

المنشآت المصرفية (البنوك)

- الجهاز المصرفي
- المصرف
- أنواع المصارف
- عوامل غرس الثقة بالمصارف
- تنظيم المصارف التجارية
- الوظائف العامة للمصارف التجارية
- أهم الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية
- غاية المصارف من تقديم هذه الخدمات
- مصادر تمويل المصارف التجارية
- مبادئ توظيف الأصول في المصارف التجارية
- كيف تشتترك المصارف التجارية في تمويل خطط التنمية الاجتماعية
- القروض الهالكة وكيفية علاجها
- التنظيم الإداري في المصارف
- الأسس الرئيسية لتنظيم المصارف التجارية داخلياً
- واجبات مجلس الإدارة قانونياً

المنشآت المصرفية (البنوك)

ما الجهاز المصرفي؟ هو مجموعة القوانين والأنظمة المنظمة للمؤسسات التي تعمل في مجال المصارف.

ما المصرف؟ هو مكان تجمع الأموال على شكل ودائع أو مدخرات صغيرة، أو اشتراكات ليتم توظيف هذه الأموال واستخدامها تبعاً لدرجة استقرارها ومقدارها وحجمها. يعني بشكل عام هو مكان النقاء عرض الأموال بالطلب عليها.

أنواع المصارف: تصنف حسب نشاطها، وهي في الغالب على النحو التالي:

أولاً- المصارف المركزية: وهي مملوكة للدولة في معظم دول العالم، وتقوم بأعمال إصدار النقود والإشراف على حسابات الحكومة، وكذلك على المصارف التجارية والمتخصصة حسب شروط معينة، وأيضاً تعمل على توجيه الائتمان ومراقبته على مستوى الدولة، ومراقبة أسعار الصرف وتحديد الحدود الدنيا لرؤوس أموال المصارف، وتحديد مقدار التسهيلات الائتمانية التي لا يمكن تجاوزها، وتحديد الحد الأدنى للموجودات السائلة في المصرف التجاري.

ثانياً- المصارف التجارية: وهي المنشآت التي تقبل ديونها في تسوية الديون مع الأفراد ومؤسسات المجتمع، وتمتاز عن غيرها بأنها تقبل الودائع التجارية (تحت الطلب) وتكون قروضها عادة قصيرة الأجل وهي لغايات التجارة، أو الاستخدام الشخصي.

وتتلخص أعمال هذه المصارف بما يلي:

أ- تجميع المدخرات والأموال من الأفراد والمؤسسات.

ب- استثمار الأموال مباشرة بواسطة المصرف، أو بشكل غير مباشر عن طريق إقراضها إلى من يحسن استخدامها.

ج- استعمال الودائع في خلق النقود.

ثالثاً- المصارف المتخصصة (التتموية أو الاستثمارية) : هذه المصارف تمتاز باهتمامها بالمشاريع الاقتصادية التي تتطلب مبالغ كبيرة من المال، وقروضها طويلة الأجل، وبعضها لا يفتح حسابات جارية، مثال: المصرف العقاري، الزراعي، الصناعي.

عوامل غرس الثقة في المصارف:

لا شك أن ثقة الناس بالمصرف أمر بالغ الأهمية، لأن نجاحه في تحقيق أهدافه يتوقف على درجة كبيرة من الثقة، والتي بدورها تتوقف على العوامل التالية:

١- قيام المصرف بدفع الأموال المودعة لديه لأصحابها في أي وقت، وتحت تأثير أي ظرف.

٢- قيام المصرف بتسديد التزاماته فوراً ودون أية مماطلة، مثل الكفالات.

٣- دقة المصرف بأداء أعماله، وتجنب الوقوع في الأخطاء لأن ذلك يصرف الناس عن التعامل معه، وأي خطأ يقوم به يقلل من درجة الثقة به.

٤- الاحتفاظ بكميات مناسبة من النقود الجاهزة وغير الجاهزة (السيولة) لمواجهة طلبات المودعين، والعمل على إطلاع الجمهور على ذلك من خلال المنشورات الدورية.

٥- قيام المصرف بنشر الوعي المصرفي بين جمهوره.

٦- العمل على إيجاد الوسائل المناسبة لإراحة الضمير لدى الفئات الدينية والمتدينة باعتماد أساليب تزيل الإحراج الديني من التعامل مع البنوك وطرق التعامل المتبعة.

كيف يتم تنظيم المصارف التجارية ؟

يتم تنظيمها وفقاً لأحد الأسس التالية:

١- يقوم تنظيم المصارف على أساس مصارف مفردة منتشرة في كافة أنحاء البلاد كما هي الحالة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تشجيع المنافسة، وجعل سكان المنطقة يستغلون أموالهم بأنفسهم (يعني منع احتكار الخدمات المصرفية).

٢- القيام على نظام مصارف ذات الفروع المنتشرة كما في سورية ومعظم الأقطار العربية، من أجل المرونة في تأدية الخدمات وفسح فرصة أكبر أمامه لاختيار الأزمات المحلية، وتوسيع قاعدة عمله وخفض تكاليفه الثابتة والكلية.

الوظائف العامة للمصارف التجارية:

تقوم المصارف التجارية بنوعين من الوظائف هي :
أولاً- الوظائف التقليدية القديمة: وهي تتجلى بقبول الودائع على اختلاف أنواعها وتشغيل موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة مع ضمان مبدأ التوفيق بين سيولة أصول المصرف وبين ربحيتها وأمنها.

ثانياً- الوظائف الحديثة: وتتلخص في إدارة أعمال العملاء، وممتلكاتهم وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية، بالإضافة إلى الائتمان بتمويل الإسكان الشخصي وسداد المدفوعات نيابة عن الغير، وخدمات البطاقات الائتمانية، وتحصيل بعض المستحقات على المواطنين (فواتير المياه، والكهرباء، والهاتف)، وتحصيل الأوراق التجارية والمساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.

أهم الخدمات التي يقدمها المصرف التجاري:

يقدم المصرف التجاري الخدمات التالية:

١- الخدمات الاستشارية للمتعاملين: وفيها يتم تحديد الحجم الأمثل للتمويل المطلوب، وكيفية السداد ومدى انطباقها على سياسة المشروع في الشراء والإنتاج والبيع والتحصيل، لأن مصلحة المصرف والمشروع تعد مشتركة.

وكلما ارتفعت كفاءة المشروع كان ذلك للمصرف الممول أفضل، مما يجعل المسؤول في المصرف يأخذ دور المستشار المالي للمشروع الذي يتوقع منه أن يساعده في جميع الظروف التي يمر بها، وأن يكون هذا المسؤول مستعداً وقادراً على إبداء الرأي السليم لأصحاب المشروع، وهذا بديهي أن يجعل التنافس بين المصارف يعتمد على كفاءة المسؤولين فيهم واستعدادهم لتقديم خدمات جيدة ومبتكرة للعاملين معهم.

٢- إيداع المناسبات: وهو ما تشجعه المصارف من خلال تقديم فوائد مجزية على مدخرات تخص مناسبات معينة مثل:

مدخرات لمواجهة موسم السياحة ، أو لمواجهة القيام بفريضة الحج ، أو مدخرات من أجل عملية الزواج ، أو من أجل شراء أغراض لمناسبات خاصة ، أو مدخرات للاستعداد لتعليم الأبناء في الجامعات.

وبالإضافة إلى هذه الفوائد تقوم بمنحهم تسهيلات ائتمانية تتناسب مع حجم مدخراتهم، كإعطائهم مثلاً مبالغ تساوي ضعف مدخراتهم بشروط سهلة عند حلول المناسبة التي يدخرون لها.

وهذا النوع من المدخرات بدهي أن يزيد موارد المصرف نتيجة تراكم مدخرات المتعاملين على فترات دورية حتى تحل المناسبة التي يدخرون لأجلها، ومن البدهي أن السحب من هذه المدخرات عند حلولها لن يؤثر في موارد المصرف نظراً لتعدد المناسبات من جهة ، وارتفاع عدد المدخرين ، وتنوع المدخرات من جهة أخرى.

٣- البطاقة الائتمانية (بطاقة الاعتماد): وهي بموجبها يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المنفقة مع المصرف على قبول منح الائتمان لحامل البطاقة، على أن يقوم بتسديد قيمة هذه الخدمات إلى المصرف خلال مدة محددة من استلامه فاتورة المشتريات، وعند التأخير يدفع فوائد عن المبالغ غير المسددة، ويأخذ المصرف عمولة تسمى عمولة البيع من المحلات التجارية ومحلات الخدمات بحدود ٣ - ٥ % من قيمة المبيعات عن طريق البطاقة الائتمانية.

٤- الخدمات الكمبيوترية: ويقصد بها الخدمات التي يقدمها المصرف للمؤسسات والمصارف الأخرى مقابل عمولة معينة، وهنا يجب أن يقوم المصرف بتزويد المتعاملين بكشوف موحدة شاملة تبين أوضاعها، مما يدفع بعض الدول في ظل هذه الخدمة إلى الوصول لمجتمع لا يستعمل النقود والشيكات إلا ما ندر في المحلات والمؤسسات التجارية والمالية مستقبلاً .

ويتم التعامل هنا بوصل الأجهزة داخل المحلات مع الكمبيوتر سلكياً ، ومن ثم اعتماد بطاقات ممغنطة يحملها المتعاملون مع المصرف ، ويمكن وضعها في جهاز الإدخال في المحل التجاري الذي يتم الشراء منه لتسديد قيمة المشتريات باستخدام أزرار معينة مباشرة في الكمبيوتر لحساب المحل التجاري وعلى حساب المشتريات في سجلات المصرف.

٥- إدارة ممتلكات المتعاملين مع المصرف وتركاتهم : ويتم ذلك بعد وفاة هؤلاء المتعاملين لتسيير أمور أولادهم حتى يبلغوا سن الرشد، وقد يتم ذلك خلال حياة هؤلاء المتعاملين من أجل الاستفادة من خبرة المصرف في مجال الاستثمار .

ما الغاية من قيام المصارف بتقديم هذه الخدمات:

تقصد المصارف من القيام بتقديم هذه الخدمات للمتعاملين تحقيق الأمور التالية:

١- الترويج للمصرف من خلال توسيع قاعدة المتعاملين ، ومن ثم اجتذاب متعاملين جدد يرغبون بالاستفادة من هذه الخدمات.

٢- زيادة موارد المصرف من خلال زيادة عدد هؤلاء المتعاملين مع المصرف من جهة، ومن خلال احتفاظ المتعاملين بأموالهم في المصرف لفترة طويلة نتيجة لتفهمهم به من جهة ثانية، وهذا بالتأكيد سينعكس على أرباح المصرف.

٣- التوسع في توظيفات المصرف من خلال امتصاص فوائض دخول الأفراد وتوجيهها نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تمويل المشاريع.

٤- تحقيق عمولات وأسعار فائدة أعلى من حالات الإقراض العادي ، فمثلاً إذا أخذنا البطاقة الائتمانية المحدد مدتها بـ ٥٠ يوم كحد أقصى و ٢٠ يوم كحد أدنى ،

وقام الزبون بالشراء في بداية الشهر ، فتتم مطالبته في نهاية الشهر ، أي بعد مضي ٣٠ يوم ، إذا كان الاتفاق على الدافع أن يكون قبل انتهاء المدة بـ ٢٠ يوم ، لأن إجمالي المدة ٥٠ يوم ، والإشعار يكون قبل المدة بـ ٢٠ يوم ، لكن بشرط أن لا يقوم التاجر بسحب المبلغ

إلا بعد يومين من تاريخ إرسال الفاتورة إلى البنك.

أي ٥٠ يوم - ٢ يوم = ٤٨ يوم الائتمان. وكما قلنا نلاحظ أن الإبلاغ كان بعد مضي شهر، أما في حالة قيام حامل البطاقة بالشراء آخر الشهر، فيتم الإبلاغ فوراً، وتصبح مدة الائتمان:

٢٠ يوم - ٢ يوم = ١٨ يوم . ولإيجاد السعر الذي يربحه أو يوظف به البنك أمواله ، فيسأل هذه انحالة نقوم بما يلي:

١- في حال الشراء أول الشهر :

$$\text{سعر الفائدة} = \text{مدة البطاقة} \times \text{السعر الذي سيريحه البنك} \times \text{مبلغ البطاقة}$$

$$365 \quad 100$$

ومن ثم إذا فرضنا أن عمولة البنك = ٧ % ، وقيمة الفاتورة ١٠٠ ليرة ، فيكون معدل الفائدة السنوي الحقيقي في الحالة الأولى :

$$7 = \frac{48}{365} \times \frac{100}{100 - 7} \quad \leftarrow \frac{48 \times 100}{365} = 12.88 \text{ س}$$

$$12.88 = \frac{48 \times 100}{365} \quad \leftarrow$$

٢- في حالة الشراء آخر الشهر :

$$7 = \frac{18}{365} \times \frac{100}{100 - 7} \quad \leftarrow \frac{18 \times 100}{365} = 4.93 \text{ س}$$

$$4.93 = \frac{18 \times 100}{365} \quad \leftarrow$$

يعني أن المصرف من خلال هذه البطاقة الائتمانية وظف أمواله بمعدل عائد سنوي يتراوح بين ٥٤,٠٩ إلى ١٥٢,٦ ، وهي كما يلاحظ معدلات بغاية الارتفاع ومجزية بالنسبة للمصرف.

مصادر تمويل المصارف التجارية:

وتنقسم هذه المصادر إلى ثلاثة ، هي :

أولاً- مصادر داخلية ، وتتكون من :

١- رأس المال المدفوع (مصارف خاصة).

٢- أرباح محتجزة تتكون من احتياطات رأس المال الاختيارية والإجبارية وكذلك المخصصات المختلفة ، مثل مخصصات الديون المشكوك فيها والمفقودة والمخصصات الاستهلاكية والأرباح غير الموزعة.

٣- سندات الدين الطويل الأجل .

ثانياً- مصادر خارجية:

١- البنك المركزي.

٢- التسهيلات الائتمانية الخارجية.

ثالثاً- مصادر تمويل مختلفة:

١- القروض المتبادلة.

٢- التأمينات المختلفة.

٣- ودائع المصارف الخارجية لدى هذا المصرف.

مبادئ توظيف الأصول في المصارف التجارية:

إن المبادئ التي يتحتم على المصرف اعتمادها عند توظيفه لأمواله بغض النظر عن

مصادرها ، هي :

١- مبدأ الربحية: من أجل ضمان تغطية ما يتحمله المصرف من مخاطر .

٢- مبدأ السيولة: لضمان السحوبات العادية والمفاجئة.

٣- مبدأ الضمان: للتأكد أن الأموال التي يقرضها المصرف سوف تعود إليه في المدة أو الأجل المتفق عليه.

٤- مبدأ المشاركة: في تمويل خطط التنمية الاقتصادية.

- وتحسب المديونية بالعلاقات التالية:

$$أ - المديونية = \left[\frac{\text{مجموع الديون القصيرة} + \text{مجموع الديون المتوسطة}}{\text{مجموع الأصول التي يمكن التصرف بها}} \right] \times 100$$

$$ب - نسبة الرافعة المالية = \left[\frac{\text{مجموع الديون الطويلة}}{\text{مجموع الأصول التي يمكن التصرف بها}} \right] \times 100$$

$$ج - نسبة الإقراض للملكية = \left[\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{صافي قيمة المشروع}} \right] \times 100$$

-- أما فترة التحصيل فتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{فترة التحصيل} = \frac{\text{عدد أيام السنة (٣٦٥)} \times (\text{أوراق القبض} + \text{المدينون})}{\text{صافي المبيعات التي يتصرف بها البنك}}$$

$$\text{مهلة الدفع (السداد)} = \frac{365 \times \text{أوراق الدفع} + \text{الدائنون}}{\text{صافي المشتريات}}$$

صافي المشتريات

كيف تشترك المصارف التجارية في تمويل خطط التنمية الاجتماعية ؟

إن عملية المشاركة في التنمية تختلف من مصرف لآخر وذلك لاختلاف المبادئ التي تعمل وفقها المصارف في توظيف مواردها سواء في رأس المال العامل للمشروعات مثل (تمويل المشتريات، تمويل المخزون)، أو في إتباعها لتمويل الأصول الثابتة الاستثمارية للمشروع كتمويل شراء الآلات والمعدات والمساهمة في توسيع المشروع، ولكن في كلا الحالتين تتم المشاركة من خلال الإجراءين التاليين:

أ- حشد المدخرات عن طريق زيادة النشاط في مجال اجتذاب الودائع الطويلة الأجل.

ب- تمويل الاستثمارات على مختلف أنواعها وتقديم التسهيلات الائتمانية لتشجيع هذه الاستثمارات.

ما القروض الهالكة وكيفية علاجها ؟

هناك ثلاث مجموعات من الخسائر التي يتعرض لها المصرف ، وهي :

أولاً- خسائر نتجت عن تسهيلات ائتمانية ، على الرغم من إجراء تحقيقات وتحاليل دقيقة وكافية ، مثل:

- خسائر المخاطر الاعتيادية للأعمال المصرفية.
- الخسائر الناجمة عن الاتصال غير الوثيق للمصرف مع المتعامل مع الزبائن ومن ثم عدم معرفة ظروفهم بشكل جيد.

- الخسائر الناجمة عن توقعات غير صحيحة عن حالة المتعامل معهم وعن تطوراتها. وفي الأحوال كافة هذه الخسائر كلها لا مفر منها، ولا يستطيع المصرف تجنبها نهائياً. ثانياً- خسائر نتجت عن تسهيلات ائتمانية بُنيت على تحليلات وتحقيقات ائتمانية لكن غير دقيقة، ومن ثم يمكن تلافيها وتجنبها إذا قام المصرف بتحليل خاص للمخاطر الائتمانية وفهم أوضاعها العادية، وتدريب العاملين لديه عليها ليستطيعوا دراسة أحوال الزبائن بشكل جيد. ثالثاً- الخسائر الناجمة عن تدخل بعض المسؤولين لتقديم قروض لبعض معارفهم، وهذه المخاطر أو الخسائر يصعب تلافيها نظراً لأنها تُقرض على إدارة المصرف.

التنظيم الإداري للمصارف:

من البدهي أن التنظيمات الإدارية في المصارف تتأثر بأنظمة البلد الذي تعمل فيه، والمصرف كما هو معلوم يقوم بتنظيم الجهود البشرية لغاية تقديم خدمة ضرورية ومفيدة للمجتمع، وهذا بدوره يدعو لضرورة توافر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم، وذلك لأن العملية الإدارية في المصارف لها دورها الحاسم في تحديد كفاءة العمل وتقييم الانجاز، والإدارة الحديثة المتطورة في المصارف يجب أن تقوم بالأعمال التالية:

١- إعداد الهياكل التنظيمية المناسبة.

٢- تنمية القوى العاملة في المصرف ؛ تدريبها.

- ٣- تطوير إجراءات العمل في المصرف وتبسيطها.
- ٤- تطبيق الأساليب العلمية وبحوث العمليات في الأمور الحيوية للمصرف.
- ٥- استخدام العلاقات العامة في ترويج الخدمات ونشاطات المصرف.
- ٦- تحقيق الأمن المصرفي.
- ٧- تسويق الخدمات المصرفية.

الأسس الرئيسية لتنظيم المصارف التجارية داخلياً:

التنظيم هو تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بغية تحديد الأهداف والوصول إليها بأبسط الجهود وأقل التكاليف، لكن رغم هذا التحديد فإنه لكل مصرف نظامه الخاص الذي يعمل بموجبه، ويختلف به عن غيره تبعاً لحجم هذا المصرف، أو حجم التعامل معه، أو نوع الأعمال التي يقوم بها، أو عدد الموظفين العاملين فيه، أو طريقة تسجيله للقيود المصرفية، أو تبعاً للخدمات التي يقدمها المصرف لزيائته (المتعاملين معه)، أو تبعاً لأغراضه التي يبتغيها من أعماله الخاصة به، ولكن بشكل عام يمكن أن نلخص الأمور الرئيسية التي يقوم عليها تنظيم المصرف بما يلي:

- ١- تحديد نطاق الإشراف وذلك تبعاً للوقت من جهة، وتنوع النشاط وأهميته من جهة ثانية، ومقدرة المسؤولين على التنفيذ من جهة ثالثة، ودرجة التفويض من جهة رابعة.
- ٢- تبسيط العمل وتفويضه بما يتناسب معه زيادة حجم العمل في المصرف دون المساس بالأسس الرئيسية لنظام العمل في المصرف، وبما يقلل من تواجد الزبون داخل المصرف، ويتم ذلك من خلال تقسيم العمل إلى أجزاء، ومن ثم تدريب الموظفين، وكذلك حصر المسؤولية عند منح الصلاحيات، وأيضاً تنسيق العمل بين الأقسام.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نحدد بشكل عام واجبات مجلس الإدارة أو المدير العام أو موظفي المصرف من الناحية القانونية على النحو التالي:

- أ- عليهم اتخاذ الخطوات الكفيلة بتأمين دقة المعلومات وصحتها التي يطلبها البنك المركزي بموجب أحكام قانون المصارف، أو أي قانون آخر يتعلق بأعمال المصارف.

ب- على مجلس الإدارة أن يضع السياسات العامة للمصارف ويشكل اللجان التنفيذية وكذلك لجان القروض.

ج- على مجلس الإدارة انتقاء الموظفين الرئيسيين وتدريبهم لجعلهم قادرين على أداء الأعمال بأسرع ما يمكن.

د- على مجلس الإدارة إصدار القوانين الداخلية للمصرف، والتي تسهم في تنظيم العمل وتنفيذه بأدق ما يمكن وأسرع ما يمكن.

هـ- على مجلس الإدارة مراقبة أعمال المصرف ومتابعتها للتأكد من إنجاز كافة المعاملات في حينها وللحيلولة دون تكديس الأعمال.

و- إن أعضاء مجلس الإدارة يخضعون للقانون العام في البلد (المدني والجزائي)، ومن ثم هم مسؤولون عن أي إهمال أو تقصير بمهامهم ووظائفهم، أو بالجهود المطلوبة للإشراف على مصارفهم، ولكن رغم ذلك يمكننا القول إن القانون والعقاب لا يمكن أن يجعل المصرف الفاشل يتحول إلى راجح، لأن النجاح والفشل أمر مرهون بنوعية الإدارة والمسؤولين، أو القائمين على أعمال هذا المصرف.

الفصل الرابع

المنشآت الصحية (المشافي)

- تمهيد
- ما المشفى
- معايير تصنيف المستشفيات
- وظائف المشافي
- الأطر التنظيمية للمشافي
- الوحدات التنظيمية والأقسام الخدمية بالمشافي
- أنواع اللجان الطبية وما يترتب عليها
- خدمات التمريض والتغذية
- المواصفات الفنية وشروط إنشاء المشافي
- إدارة المشافي
- المنتجات الصحية
- تسعير الخدمات الصحية
- التوعية الصحية
- تقديم الخدمات الصحية
- الجوانب الاجتماعية للخدمات الصحية
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية والطبية
- المسؤولية الأخلاقية للمنظمات الصحية والطبية
- الجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية

المنشآت الصحية (المشافي)

تمهيد :

نحتل المشافي أهمية بالغة في حياة البشر حيث يولد الكثير من مواطني العصر في المشافي أو يموتون فيها، كما أن قسماً هاماً من حياة الناس يقضى داخل المؤسسات الصحية سواء كمرضى راقدين فيها، أم مرتادين وزائرين بين الحين والآخر. ولهذا نجد المنشآت الصحية لها تاريخ عريق يمتد لحضارة وادي الرافدين ووادي النيل، حيث كانت المعابد الدينية تستقبل المرضى والجرحى ممن تتم معالجتهم بالعقاقير والأعشاب، أو تجرى لهم عمليات الكسور، أو تضميد الجروح والحروق.

ومع ظهور الإسلام أعطيت الطهارة والنظافة والوقاية من الأمراض أهمية بالغة، وكذلك حدث على عزل المصابين عن الاختلاط بالأصحاء ومما دفع بالخليفة الوليد ابن عبد الملك لإنشاء أول مشفى إسلامي لعزل المصابين بالجذام ولتطبيب المرضى في مدينة دمشق عام ٧٠٦ م، ومن ثم أولى العباسيون أهمية كبيرة للمشافي^١، وهكذا تعددت المستشفيات وتطورت وتخصصت وازدهرت وسانلها وأدواتها حتى ظهرت المشافي المتنقلة والجوالة لتدور على المناطق النائية عند ظهور أي وباء، مما جعل لمهنة الطب عند المسلمين والعرب قواعد وضوابط أسهمت في بروز عدد من المشاهير، الذين ما زالت إنجازاتهم شاهداً على ما قدموه من اكتشافات في هذا المجال، ولا زالت مؤلفاتهم تعد مرجعاً في تدريس الطب في معظم الجامعات الغربية إن لم يكن كلها.

ما المشفى ؟

على الرغم من أن المستشفيات العصرية تأخذ طابعاً مميزاً لها، سواء في عمراتها أو في تقنياتها، أو حتى في مؤهلات الأطباء والفنيين العاملين فيها، فإنها تعد من التنظيمات

^١ حنيفة الخطيب، الطب عند العرب - الأهلية للطباعة والنشر - بيروت ١٩٨٦.

الخدمية المنسمة بالتصعيد، والمتميزة بالأهمية البالغة بحكم وظيفتها وطبيعتها مرتاديهها، لذلك يمكننا القول بأنها :

ذلك المكان الذي يقوم بتوفير الأجواء والظروف الإنسانية التي تشعر المرضى بالعناية والارتياح، وتوفر لهم الأجواء البيئية والمناخية الملائمة لمختلف الفصول والأوقات، هذا بالإضافة إلى قيامها بتوفير الخدمات الوقائية والعلاجية لهم من خلال كادرها الطبي المتخصص والكادر التمريضي والفني المتنوع، على مدار الساعة ودون انقطاع ليلاً أو نهاراً، مستخدمة في ذلك التقنيات والأجهزة الطبية المتطورة والمتنوعة لاستئصال الأمراض، ناهيك بمئات الأنواع من الأدوية والعقاقير الطبية اللازمة، ولهذا فقد عرفت الهيئة الأمريكية للمشفى بأنه: مؤسسة تحوي نظاماً طبياً منظماً يتمتع بتسهيلات طبية دائمة، تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج الدائمين^١.

أما منظمة الصحة العالمية فقد عرفت بأنه : جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان سواء علاجية كانت أم وقائية، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، هذا بالإضافة إلى كونه مركزاً لتدريب العاملين الصحيين، وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية.

أما بالنسبة للبلدان النامية: فاعتبرته مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتمريض، حتى يشمل المشافي التي تقوم بتأدية وظائف أخرى^٢

^١ حسان محمد حرساني، إدارة المستشفيات، الإدارة العامة للبحوث، ص ٣٤

^٢ المرجع السابق.

معايير تصنيف المستشفيات:

يتم تصنيف المشافي عادة وفق مجموعة من المعايير نذكر أهمها :

أولاً- التصنيف تبعاً للملكية هنا تكون المشافي:

أ- مشافي حكومية تنشئها الدولة للمواطنين عامة أو لشرائح معينة كالمشافي العسكرية، أو المشافي الوطنية، أو مشافي الشرطة أوالخ.

ب- مشافي خاصة أو أهلية ينشئها أفراد أو شركات مساهمة بهدف الربح يعني على شكل مشروع استثماري.

ج- مشافي خيرية ذات نفع عام تنشئها وتديرها جمعيات لا حكومية، لكنها ليست تجارية، ولا تهتم بالربح كالمشافي الدينية والتطوعية المختلفة، أو مشافي الهلال الأحمر.

ثانياً- التصنيف تبعاً للتخصص:

أ- مشافي عمومية تستقبل جميع أنواع المرضى على اختلاف أمراضهم، وهي لذلك تكون كبيرة جداً، وتفتح أبوابها لعموم المواطنين والوافدين والمقيمين بالدولة مهما كانت طبيعة أمراضهم أو ألامهم.

ب- مشافي متخصصة: تستقبل المرضى بمرض معين أو تستقبل شريحة معينة من المرضى المصابين بأمراض خاصة، كمشافي الأمراض النفسية، أو الأمراض العصبية أو العيون، أو مشافي الكلية أو المشافي الخاصة بأمراض النساء (التوليد) ، أو مركز الطب النووي.....الخ.

ثالثاً- التصنيف تبعاً للمسعة والمنطقة الجغرافية:

أ- مشافي كبيرة مركزية تنشأ في العواصم أو المدن الكبرى وتستقبل المواطنين عموماً.

ب- مشافي صغيرة محلية تخصص لسكان محافظة معينة أو إقليم أو منطقة أو مدينة تكون سعتها وحجمها متوقعين على عدد سكان المنطقة التي تخدمها.

رابعاً: التصنيف تبعاً للهدف:

أ- مستشفيات علاجية تنشأ لمعالجة الناس مع الاهتمام ببعض الخدمات التنقيفية والوقائية.

ب- مشافى تعليمية تخصص لتدريب طلبة كليات الطب والتمريض.

ج- مشافى بحثية ومخبرية تنشأ لتطوير الأدوية واختبارها أو لتطوير العمليات الجراحية واختراع المعدات والأجهزة.

ما وظائف المشافى ؟ تتحصر وظائف المشافى فيما يلي:

١- وظائف تقليدية : وهي الوظائف التي تتركز على تقديم الخدمات العلاجية المتمثلة في تشخيص الأمراض ووصف الدواء الذي يلائمها، أو إجراء العمليات التي تستأصلها.

٢- وظائف وقائية: إن التقدم العلمي والطبي والنقنى المعاصر مهد الطريق أمام الخدمات الوقائية، حيث وجدت اللقاحات المضادة للعديد من الأمراض والأوبئة التي كانت تفتك بالبشر وأسهم مع ظهور أدوات ومعدات التشخيص عبر الفحوص والاختبارات والتصوير الشعاعى، وعبر الأشعة الحمراء والليزر في تمكين الطب الحديث من تعميم الفحوص السنوية للكشف عن الأمراض قبل ظهور أعراضها أو استئصالها.

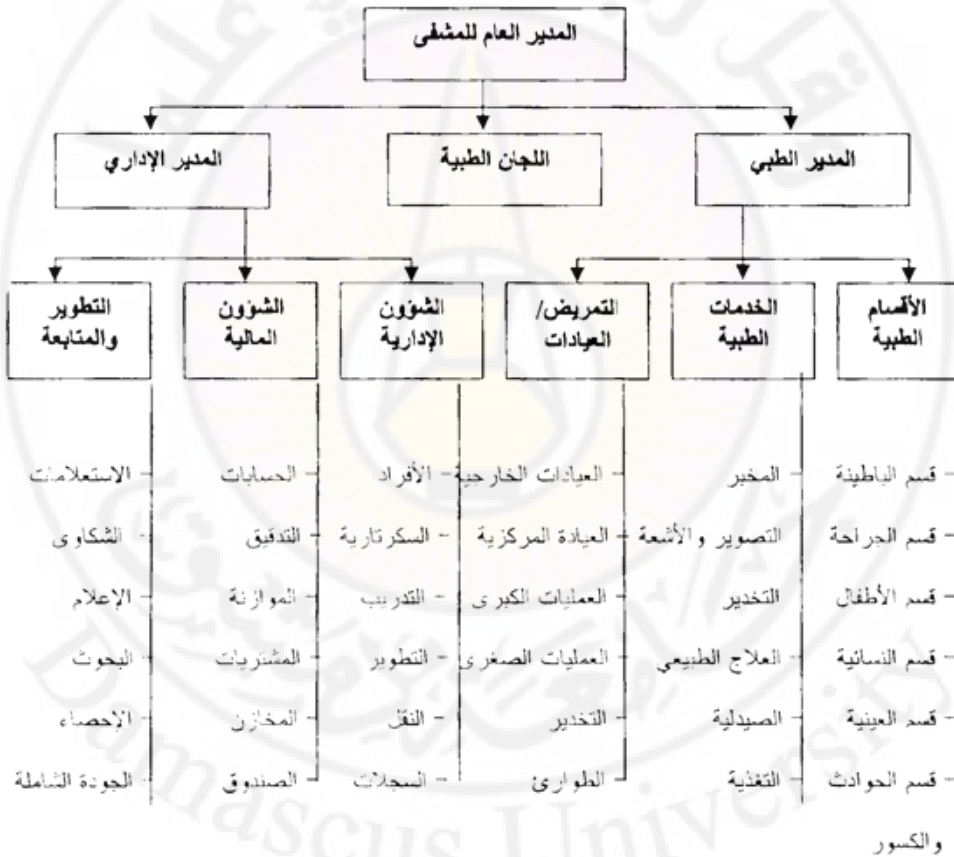
٣- وظائف تعليمية وتدريبية وبحثية: أصبحت المستشفيات المعاصرة مراكز لتنمية المعلومات، وتطوير المهارات، وتدريب الكوادر لممارسة مهنة الطب والتمريض والصيدلة والتغذية والأشعة والعلاج الطبيعى وغيرها من المهن، وغدت تسهم في إغناء البحوث العلمية والدوريات المتخصصة بالإحصائيات ومتابعة الحالات واختبار الفرضيات الطبية، واكتشاف الجديد سواء فى مجال الأدوية أم فى مجال الجراحة.

٤- وظائف بيئية: فالمشافى تسهم فى الحفاظ على سلامة الصحة العامة فى المجتمع وعلى نقاء الهواء والماء والطعام والحد من ظواهر التلوث فى البيئة، عن طريق الإرشاد والتوعية عبر وسائل الإعلام المختلفة، أو عن طريق المتابعة والمعالجة لكل الظواهر المتسببة فيها.

٥- وظائف إعادة التأهيل : وتتم فى عملها أوقات الأزمات والكوارث الطبيعية أو أثناء الحروب، وكذلك فى مساهمتها فى التخفيف عن المصابين بالأمراض المزمنة كالعجز الكلوي وأمراض نقص المناعة، أو الإدمان على المخدرات، عن طريق ما تقدمه لهم من دور للنقاة الاستشفاء وإعادة التأهيل.

الأطر التنظيمية للمشفى:

تختلف الهياكل التنظيمية للمشفى باختلاف الوظائف التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها، وعدد المراجعين، وسعة الرقعة الجغرافية التي تخدمها، وتبعاً لعدد الكوادر الطبية والإدارية وبعض العوامل الأخرى التي تؤثر على سعة الهيكل وحجمه وعدد مستوياته ودرجة مركزيته ونمط قيادته، وفيما يلي نورد هيكلاً تنظيمياً للمشفى العامة:





الوحدات التنفيذية والأقسام الخدمية بالمشافي :

إن الأقسام الطبية في جميع المشافي تعتبر وحدات تنفيذية نظراً لأن أنشطتها تصب مباشرة بالأهداف الأساسية للمستشفى، وأن نجاح المستشفى أو فشله يعتمد بالدرجة الأولى على ما تحققه هذه الأقسام من برامج ونشاطات وخدمات لجمهورها وزبائنها، أما الأقسام التابعة للمدير الإداري كالمالية والخدمية فإنها تعد وحدات مساعدة للأقسام الطبية والفنية التنفيذية، وبالرغم من دورها البارز في تسيير عمل المشفى وتسهيل عمل الأطباء والأخصائيين، فإن العاملين فيها ليسوا مسؤولين عن رداءة الخدمات الصحية أو فشل العمليات الجراحية أو تأخر مكوث المرضى أو عدم شفائهم.

^١ أحمد المصري، إدارة المستشفيات - مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٨٨

أنواع اللجان الطبية وما يترتب عليها :

على صعيد المشافي يتم تشكيل اللجان الطبية والإدارية والفنية للنهوض بمهام تنفيذية واستشارية وخدمية، لذلك تكون هذه اللجان على الشكل التالي:

أ- لجان دائمة تمارس عمليات الاختيار والتعيين والتأديب والشراء والتطوير ورقابة الجودة.

ب- لجان أخرى تنتظر في الحالات المستعصية وإعداد التقارير الطبية حول المراجعين الذين يحتاجون لإجازات مرضية، أو السفر للخارج لأغراض العلاج، أو لإثبات العجز بسبب الحوادث والإصابات، أو للإحالة على التقاعد لأسباب مرضية، وفي كلتا الحالتين كي لا يؤدي عمل هذه اللجان إلى إرباك أو إعاقة أعضائها عن أداء مهامهم اليومية، وإطالة الانتظار للمراجعين من المرضى أو غيرهم، من الضروري أن تكون اجتماعاتها خارج أوقات الدوام، أو عندما يخف ضغط العمل، ومن الضروري أيضاً أن تعطي مسؤولية إدارتها لمن يحسنون إدارة الاجتماعات وإدارة الوقت ويتميزن بالجدية والموضوعية، وأن يراعى الاختصاص والعلاقة الوظيفية في اختيار أعضائها، وأن توضع أسس وقواعد تنظم عملها، وأن تتابع أعمالها ويعد النظر فيها من حين لآخر.

خدمات التمريض والتغذية:

إن خدمات التمريض في المستشفيات لها دور هام في تحقيق الأهداف العلاجية نظراً لما تقدمه من عون للكادر الطبي، والرعاية التي تقدمها للمرضى، ولذلك تولى أهمية كبيرة من إدارة المشافي ومن المجتمع نفسه، حيث يحترمون ويطالبون بتحسين أوضاعهم.

وفي المشافي الناجحة تشير الدراسات إلى أن كل طبيب يحتاج إلى ثلاثة من الكادر الطبي لمساعدته.

هذا الكادر التمريضي يقوم بالإضافة إلى مساعدة الأطباء بالكثير من المهام التي يقوم بها الأطباء، لكن مهنة التمريض في بلدنا لم تلق الإقبال الشديد بسبب عمل المرأة بين الأطباء، وبسبب المناوبات الليلية، وبسبب تدني مردودها المادي وللغضاء على هذه المحاذير ينبغي رفع المستوى الفني والطبي، والتوسع في التعليم الطبي والتقني، واستقطاب الراغبين

والراغبات المؤهلين لشغل هذه المهنة، وتحفيزهم برواتب مغرية، وتقديم الخدمات الضرورية لهم، والعناية بأطفالهم وتمكينهم من الترقى لشغل وظائف طبية وإدارية مشجعة.

أما خدمات التغذية، فهي مهمة جداً وتأتي قبل الدواء حسب قول الطبيب العربي الشهير (أبو بكر الرازي) لأحد تلاميذه ((إذا استطعت أن تعالج بالغذاء فلا داعي للدواء)). والغذاء حقاً يعد علاجاً للعديد من الأمراض كالنحافة وفقر الدم والضغط والسكري وما شابه....إلخ، ولهذا يمكن تصنيف الأغذية وفقاً لما يلي:

أ- أغذية عامة تعطى للجميع.

ب- أغذية خاصة تعطى بصورة خاصة لبعض المرضى بما يتناسب مع حالتهم الصحية.

ج- أغذية تعطى حصراً أثناء المرض والعلاج لتساعد على الشفاء.

د- أغذية تعطى بعد الشفاء لتجعل المريض يعود لحالته الطبيعية.

هـ- أغذية سائلة تعطى لمن أجري لهم عمليات جراحية، وعلى فترات قصيرة، كالعصير والشوربة.

وفي الأحوال كافة يتم تركيب الأغذية العلاجية، أو التحكم فيها تبعاً للوضع الطبي للمريض الذي توضحه الفحوص والتحليل، وتبعاً لما يحتاجه الجسم من الحريرات والأملاح، لذلك يتولى قسم التغذية في المشفى إعداد هذه الأغذية وتحضيرها بما يتناسب مع حالة المرضى، مما يتطلب توفير كادر تغذية متخصص مع الطهارة وعمال النظافة، ومقدمي الوجبات بالشكل المطلوب.

ومن الملاحظ أن بعض مشافينا تعاني من أوجه القصور في هذا المجال، لذلك أحيانا يصبح المشفى الذي أريد منه الشفاء مكاناً للبلاء والشفاء، مما يدفع البعض من هذه المشافي إلى إناطة هذه الخدمة إلى متعهدين يتولون تجهيز الوجبات الغذائية وتقديمها تبعاً لشروط يملئها المشفى، لكن هذه الخطوة سرعان ما تتحول إلى مأساة إدارية بسبب تواطؤ الإداريين بالمشفى مع هؤلاء مقابل الحصول على عمولات وفوائد معينة لقاء السكوت عن النقص في

الكمية أو الرداءة في النوعية، ومن هنا تأتي أهمية إدارة التغذية القادرة على القيام بهذه الخدمة بالشكل المطلوب وجعل الغذاء قبل الدواء في الوقاية والحماية.

المواصفات الفنية وشروط إنشاء المشافي:

لقد أولت المنظمات الدولية المتخصصة اهتماماً كبيراً بالمواصفات والمقاييس ومعايير الجودة الشاملة للخدمات الطبية، كالمواصفات التي وضعتها منظمة الصحة العالمية (WHO)، ومنظمة اليونسيف، وهيئة المواصفات والمقاييس الدولية، وذلك من أجل حث الدول على الارتقاء بمستوى خدماتها إضافة إلى البحوث والدراسات الدورية التي تجريها الجامعات ومراكز البحوث، لقياس رضى الجمهور والمرضى عن المعاملة الصحية والخدمات المقدمة لهم بالمشفى.

لذلك نجد أن وزارة الصحة هي التي تحدد التشريعات واللوائح التي تصدرها، وغالباً تنحصر المواصفات والشروط الواجب مراعاتها عند إنشاء المشافي العامة والخاصة فيما يلي :

أ- شروط تنطبق على الموقع ومساحة المستشفى الكلية ومساحات الأقسام والغرف والقاعات وعدد الطوابق، وهذه كلها توضع على الخارطة التي تمر على الجهة الرسمية التي ستقرها قبل الحصول على رخصة البناء أو رخصة مزاوله المهنة.

ب- شروط تتعلق بالكادر الذي يدير المستشفى ويعمل فيه، من حيث : العدد والتخصصات والمؤهلات، ونسبة هؤلاء للأسرة التي يضمها المستشفى أو عدد المراجعين المتوقع استقبالهم، (كاشتراط وجود طبيب مقيم، مثلاً لكل ٢٠ سرير أو عدد من الأطباء المختصين في كل قسم)، وأن يحمل هؤلاء إجازة أو رخصة مزاوله مهنة، أو أن يصدر بهم قرار تعيين من الجهة الرسمية.

ج- شروط تتعلق بنوع الأثاث والفرش والمكاتب والمعدات والأجهزة والمختبرات والأطباء، والتهوية والسلالم، ومخارج الأمان والصرف الصحي، والإنذار المبكر، ودورات المياه، وغيرها من الخدمات الضرورية لعمل أي مستشفى مهما كان نوعه.

إدارة المشفى:

من البدهي أن عملية إدارة المستشفيات العصرية وتسييرها وتطويرها قد تعقدت، وأن نجاحها بات مرهوناً بتوفر قيادات مؤهلة وكفوءة لها من القدرات والمهارات ما يجعلها قادرة على فهم مجمل القضايا الطبية والإدارية واستيعابها، والمساكن البيئية التي تحيطها.

فالإدارة كما هو معلوم إذا تم النظر إليها من حيث تدريسها وتعليمها فهي بدون أدنى شك علم له مبادئه ونظرياته، وإذا نظرنا إليها من حيث التطبيق والممارسة فهي فن يعتمد على العلم لأنها تحتاج إلى مهارات شخصية وقدرات ذاتية، من هنا انبثقت الحاجة إلى خلق أقسام علمية أو معاهد متخصصة لتدريس اختصاص إدارة المشافي، كما أنشئت المدارس والكليات لتخريج القيادات العاملة في المجالات الصحية بوجه عام، وفي إدارة المشافي بشكل خاص، ويمنح الدارسون فيها شهادات مهنية أكاديمية على مستوى الدكتوراه لممارسة نشاطاتها في مختلف المستويات وعلى كافة الأصعدة.

وما نرجوه من الله أن تسعى مشافينا إلى تطوير هذه المهنة والحرص على اختيار القيادات القادرة على إدارة مستشفياتها لتتحد من المشكلات والشكاوي التي نعاني منها عند مراجعة مشافينا العامة على مختلف أنواعها ومواقعها.

وبشكل عام: إن إدارة المشافي كعملية تتم كما في أي منظمة أخرى بممارسة وظائف الإدارة نفسها، التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، ونظراً لما يتميز به عصرنا الحديث من تطور مذهل في مختلف الأساليب والوسائل التي تستخدمها المنشآت المختلفة، ينبغي على إدارة المشافي السعي للاستفادة من كل جديد يظهر في التجهيزات والوسائل المستخدمة، وخصوصاً في ظل ظهور العديد من الأمراض المستعصية والتي لم تكن معروفة من قبل، وذلك من أجل ضمان التغلب عليها، وضمان التفوق والوصول إلى الأفضل.

وبشكل عام تكون الأقسام الإدارية في المشفى على النحو التالي:

- ١- قسم التخطيط والمتابعة: يقوم بوضع أسلوب لتحسين الأداء في المستشفى ومتابعة أفضل النطورات التي تحصل عليها في التجهيزات والأجهزة.
- ٢- قسم العلاقات العامة: ويتولى التعامل مع الجمهور بمختلف مستوياته ونوعياته ومع الصحافة والإعلام بهدف إقامة سمعة طيبة للمستشفى.
- ٣- قسم الاستقبال: ويتولى تنظيم العمل في المستشفى والزيارات حرصاً على المرضى، وبما يضمن الظروف البيئية والاجتماعية.
- ٤- قسم التعاقد والتوريد: ويقوم بتأمين لوازم المستشفى وتجهيزاته اللازمة من أجهزة وتركيبات ومأكولات وتجهيز غرف وما شابه.
- ٥- قسم المخازن: ويقوم بحفظ المواد والأدوات والمشتريات بالشكل المناسب للحفاظ عليها.
- ٦- قسم شؤون الأفراد: ويتولى رعاية أمور العاملين بالمستشفى، ومتابعة كل ما يتعلق بأمورهم من حقوق وواجبات.
- ٧- القسم الهندسي والصيانة: ويقوم بكافة الأعمال الميكانيكية والصيانة للأجهزة والمباني ولشبكات الكهرباء والمياه والهاتف...
- ٨- قسم الآليات: ويتولى مهمة سيارات الإسعاف والنجدة وعربات النقل الخفيف والثقيل وكافة الأمور المتعلقة بالحركة لضمان سير العمل بالشكل المناسب ومواجهة الطوارئ وتأمين ظروف العلاج المناسبة.
- ٩- قسم الحسابات والخزينة: ويقوم بمختلف الأعمال المحاسبية.
- ١٠- قسم الخدمات العامة: ويقوم بتجهيز الغرف وإيصال الأمتعة وعربات النقل والكراسي والحفاظ على نظافة المسقى، وحراسة المبنى وتحقيق الأمن وتنسيق الحوادث واستدعاء أو تحضير متطلبات المرضى

المنتجات الصحية*

المنتج شيء يشبع حاجة المستفيد ورغبته ويقدم له المنفعة، فالخدمة الشخصية مثلا غالبا ما تقلل من القلق وتزيد من فرص الشفاء وتسهم في تحسين الصحة، وعليه تعرف الخدمة بأنها أوجه النشاط غير الملموس التي نقدم للمنتفع التي تهدف أساسا إلى إشباع حاجته ورغبته، ومن أمثلة هذه الخدمات التي نقدمها المستشفيات والعيادات والتأمين الصحي:

- ١- الخدمات الوقائية.
 - ٢- خدمات الفحص والتشخيص.
 - ٣- خدمات الحراة.
 - ٤- خدمات العلاج .
 - ٥- خدمات التضميد.
 - ٦- خدمات الولادة.
 - ٧- خدمات الرعاية .
 - ٨- خدمات الإرشاد الصحي والتدريب والتعليم.
 - ٩- خدمات الفندقة ودور النقاها والاستجمام.
 - ١٠- الخدمات الإدارية.
- إن التحرر من المرض وخلق السلامة الجسمانية والعقلية والاجتماعية يتطلب تحديد نوعين من الاحتياجات:

- ١- مقدار الخدمات الصحية التي يشعر الفرد بضرورتها بالنسبة لحالته الصحية.
- ٢- مقدار الخدمات الصحية التي يعتقد الطبيب بأنها ضرورية، وهذا اعتقاد مبني على تشخيص المرض.

* المنتجات الصحية تعني الخدمات الصحية.

وقد تنشأ الاحتياجات عن متطلبات اجتماعية، أو عن مرض محتمل، أو الرغبة في أن يكون المرء بالفعل بمأمن من أي مرض محتمل والاحتياجات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

١- احتياجات تنشأ من المتطلبات الاجتماعية وتشمل أموراً مثل الكشف لأغراض التوظيف، والكشف الطبي الذي يسبق الزواج، ومتطلبات التحصين ضد المرض بصفة عامة، ومثال ذلك الرغبة في الاطمئنان على الصحة، كإجراء الكشف السنوي بصورة دورية للوقاية، أو إجراء فحص سنوي للاطمئنان على عدم التعرض لمخاطر بعض الأمراض مثل السرطان.

٢- احتياجات تنشأ بسبب ملاحظة المرء أعراض المرض وللتأكد منه يحاول المريض زيارة الطبيب لإجراء الفحص، والتشخيص، ووصف العلاج، وحتى إذا كان المريض متيقناً من أسباب مرضه، فإنه لا يتردد في اللجوء إلى طبيبه للاستفادة من الخدمة الصحية.

وبالإضافة إلى المشكلات الصحية التي سبق مناقشتها هناك بعض المشكلات القليلة الأهمية مثل أمراض البرد الشائعة، والتي يمكن حلها ببساطة عن طريق شراء أدوية معروفة لديه من الصيدلية.

ولتحديد احتياجات الجمهور الصحية يمكن اتباع إحدى طريقتين:^(١)

أ- طريقة حدوث الأمراض المختلفة والعلل، وهي أكثر شيوعاً كأن يقال على سبيل المثال: أن معدل الإصابة بالبلهارزيا في المناطق الريفية في سورية ٤٠% مقابل ١٦%^(٢) في كل القطر، ويوحى هذا بأن تلك المنطقة تعاني في هذا المرض

(^١) Robert M. Corone, Spencer C. Jonson, Harry G. Labl and Corte J. Spence. The Marketing of Medical Care Service (Marketing In Service Sector 1979) P.179.

(^٢) مقابلة شخصية مع المسؤولين في إدارات ٢٤ من المستشفيات الرئيسية في سورية من مستشفيات عامة ومستشفيات جامعية، ومستشفيات خاصة.

بمعدل أعلى من المعدل العادي، وفي هذه الحالة ينبغي تخصيص موارد أكثر لبرامج مكافحة ذلك المرض في تلك المنطقة من المخصص العادي.

ب- الطريقة الثانية تختلف عن مفهوم الطريقة الأولى ، فطبقاً لها يفترض أن الصحة حالة مكتملة من السلامة الجسدية، والعقلية ، والاجتماعية، وليس فقط علاج الأمراض والعلل، وأنه لا بد من وجود خطوات إيجابية أخرى للرفاهية تعطي المؤشر على الحالة الصحية فمثلاً إن من ينظرون إلى أعمالهم على أنها علاجية فقط، بمعنى أنها تعالج حالات المرض التي تظهر ليست وقائية يعد خطأ - أي خلق المناخ الذي يتيح الصحة.

وتؤدي وجهتا النظر سالفنا الذكر إلى مفاهيم متباينة لتخطيط الخدمات الصحية:

أ- إن النظرة الضيقة إلى الصحة على أنها (علاج المرض) تؤدي إلى استثمار المال لزيادة إمكانات الخدمات العلاجية، واستخدام الأطباء لمعالجة الأمراض والمشكلات الطبية التي قد تحدث.

ب- أما النظرة الواسعة للصحة على أنها حالة الرفاهية، فإنها تلقي النظرة على مجموعة أكبر من العوامل المسببة التي تؤثر في الحالة الصحية للمجتمع - نظرة وقائية - ومن أهم تلك العوامل :

١- البيئة.

٢- أسلوب المعيشة.

٣- الإمكانيات الصحية من مادية وبشرية.

فإذا كانت البيئة غير صحية أو خطيرة، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع معدل الأمراض والحوادث، ولذا يفضل أن يوجه المخصص من الأموال إلى إنفاذه في نظافة البيئة بدلا من مجرد خلق مزيد من الخدمات الصحية تقدم لخدمة المرضى من الجمهور .

أما إذا كان أسلوب المعيشة للسكان يؤدي إلى مشكلات صحية، بمعنى إن الناس يستهلكون أكثر من حاجاتهم من الطعام، ويدخنون أكثر من طاقتهم، وينجبون من الأطفال أكثر مما

يستطيعون رعايتهم ثم يعانون صحيا، فإنه من الأفضل في هذه الحالة أن ينفق المال لتنظيم أسلوب الحياة.

وعموما نجد أن تحسين الصحة هو أكثر من مجرد زيادة عدد الأطباء، والإمكانات الصحية، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد الخدمات التي تقوم المنظمة الصحية بتقديمها إلى المستفيدين منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرغوبة. ولهذا فنقديم الخدمات الصحية يحقق الأهداف المرغوبة:

١. المحافظة على الصحة وتحسينها ورفع مستواها، حيث تعني الصحة حسب تعريف هيئة الصحة الدولية اكتمال لياقة الفرد من النواحي البدنية والعقلية والاجتماعية، ومفهوم الصحة حسب هذا التعريف واسع وصعب التحديد.

٢. منع حدوث الأمراض أي الوقاية من الأمراض والتحصين ضد العدوى.

٣. تشخيص المرض وعلاجه بالكشف المبكر له حيث يتمثل بإنتاج المستشفيات في معرفة أسباب الأمراض المختلفة الجسدية منها والعقلية ووسائل وأساليب الوقاية والعلاج، وفي الكشف عن ظروف نشأت هذه الأمراض، وفي تعليم المجموعات المهنية المختلفة للأفراد العاملين في حقل الصحة العامة وتنمية مهاراتهم.

٤. التأهيل، ويشمل:

أ - التأهيل الطبي لمنع أو تقليل مضاعفات المرض من العاهات والعجز.

ب- التأهيل المهني للشخص لكي يتكيف مع المجتمع ويواجه متطلبات الحياة وتخطيط الخدمات الصحية تتضمن العمليات المرتبطة بتحديد الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة الصحية، بما في تلك تحديد الخدمات الجديدة وتعديل الخدمات الحالية وتطويرها.

فالخدمات في المنظمة المكتفية ذاتياً تتضمن:

أ- الخدمات الأساسية:

وتشمل الخدمات الوقائية والعمليات الجراحية والعناية بها، والعلاج، وأقسام الطوارئ، وبنك الدم، والعلاج الطبيعي، والصيدلية، وقسم التحليل الباثولوجي، ورعاية الأطفال المبتسرين (الأطفال المولودين قبل الميعاد) وعلاج الجهاز التنفسي، والعناية المركزة، والتصوير بالأشعة الإلكترونية، والخدمات النفسية للطوارئ، وخدمات إعادة التأهيل، والخدمات الاجتماعية، والعلاج المهني، وتنظيم وتخطيط الأسرة، والعلاج بالأشعة، والعلاج بالريوم، والعلاج بالكوبالت، وإصابات الجهاز البولي، ووحدة الرعاية الذاتية، وقسم جراحات القلب والإنعاش، وزراعة الأعضاء، وخدمات التدريب والتعليم الصحي.

ب- الخدمات المساعدة:

وتشمل خدمات الفندقية، ودور النقاها، والخدمات التي تؤديها الآلات والأدوات المستخدمة في تسهيل عملية التشخيص والعلاج والوقاية. وبالإضافة إلى المنظمات المكتفية ذاتياً هناك منظمات متخصصة في الأسواق المركزية، بعضها مخصصة لأجزاء معينة من جسم الإنسان مثل (القلب والرمد والأذن والأنف والحنجرة)، ويركز البعض الآخر على مرض معين مثل السرطان، والدرن، بينما تختص أخرى بسوق معينة مثل الأطفال.

وتشمل المنظمات الصحية المتخصصة الأخرى تلك التي ترتبط بكليات الطب، كما هو متوقع، فإن تقديم العديد من الخدمات الصحية الجديدة يجري اختبارها ميدانياً، وعلى الرغم من أن معظم المنظمات الصحية يخدم أسواقاً جغرافية محلية، إلا أن بعضها قد اكتسب شهرة عالمية بحودة خدماتها.

تسعير الخدمات الصحية

يعتبر التسعير من المشكلات الحساسة التي تواجه الإدارة في المنظمات الصحية عند قيامها بتسعير خدماتها خاصة، وأن منتجات تلك المنظمات تتميز بكونها منتجات غير ملموسة، وأن تلك المنتجات توجه بصورة خاصة لخدمة الجمهور.

لذا فإن الغرض الأساسي من تسعير تلك الخدمات هو محاولة تغطية التكلفة أو جزء منها، أو التكلفة مع هامش من الربح بغرض التوسع في تقديم خدماتها الجديدة أو تحسين الحالية.

فالتسعير يعني عملية تحديد السعر لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات في فترة زمنية معينة، أما السعر فهو انعكاس لقيمة الشيء في فترة زمنية معينة، والقيمة مسألة مرنة وشخصية فقد تكون ملموسة مثل النقود، وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند الحصول على منتج معين، وغالباً ما يكون لمنتج معين أكثر من قيمة بالنسبة لرأي شخصين مختلفين.

وقد تختلف هذه القيمة بالنسبة للمستخدم الواحد في الأوقات المختلفة، فقد ينظر الإنسان للخدمة في فترة معينة على أنها حاجة ذات قيمة، ويتحول هذا الاهتمام إلى حاجة ثانية حيث يعتبرها أكبر قيمة من سابقتها بعد أن يرى ما توفر له من الراحة النفسية والاطمئنان.

وعليه ينبغي أن لا ينظر إلى السعر في المنظمات الصحية نظرة ضيقة باعتباره يمثل فقط التكاليف المادية المباشرة التي يتحملها المستخدم من الخدمة الصحية بل يجب أن ينظر إليه نظرة أكثر شمولية لأن هناك عناصر أخرى للتكاليف من أمثلتها:

١. تكاليف الفرص البديلة وتتمثل في الوقت الذي يستغرقه المستخدم في الحصول على الخدمة، الذي كان من الممكن استثماره في بدائل أخرى كالوقت الذي يستغرقه المريض في انتظار دوره لمقابلة الطبيب لإجراء الفحص لتشخيص مرضه، أو الوقت الذي يستغرقه المريض للسفر من منطقة إلى أخرى، التي يوجد فيها الطبيب الاختصاصي.

٢. تكلفة الجهد الذي يبذله المستفيد من الحصول على الخدمة كمراجعة أقسام مختلفة من العيادات للحصول على الخدمة الطبية ، أو الجهد الذي يبذله أثناء انتقاله لمقابلة الطبيب المختص في منطقة ثانية.

٣. التكلفة النفسية المرتبطة بالحصول على الخدمة، ويمثل الجهد النفسي الكبير الذي يبذله المريض في الحصول على الخدمة نتيجة الانتظار أو المعاملة غير الإنسانية التي يعامل بها من قبل موظفي الاستعلامات قبل أن يعرض على الطبيب.

ومعنى ذلك أن التكلفة المادية المباشرة ليست هي العنصر الوحيد الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار، بل هناك أيضاً عناصر التكاليف الأخرى التي تؤثر جوهرياً في قرار المستفيد الخاص بقبول الفكرة، أو رفضها.

ولضمان نجاح البرنامج الصحي لابد من القيام بتحليل كاف لكل من الوقت والجهد المادي والنفسي الذي يبذله المستفيد للحصول على الخدمة، بحيث يؤخذ ذلك في الاعتبار عند تحديد موقع الخدمة وإجراءات الحصول عليها بما يجعل تكلفة هذين العنصرين أقل ما يمكن بالنسبة للمستفيد من الخدمة الصحية.

ويمكن أن ينم سداد قيمة الخدمات الصحية من قبل جهات عدة منها:

- أ- أن يتحمل المستفيد قيمة الخدمة المقدمة له.
- ب- أو يتحمل شخص آخر هذه المصروفات أو جهة أخرى قد تكون هذه الجهة نقابة الأطباء، أو إدارة الإسعاف، أو الهلال الأحمر، أو هيئات العلاج العامة الأخرى، أو الجهات الخيرية بمسمايتها الشائعة.
- ت- أو عن طريق التأمين الصحي.

فالهدف من تسعير الخدمات الصحية هو تحقيق جزء من التكلفة أو التكلفة، أو، التكلفة زائد هامش من الربح للمساهمة في الإنفاق على التجهيزات والمستلزمات العاجلة للمنظمة الصحية. فمقدار التكلفة التي تحاول المنظمة الصحية تغطيتها عن طريق الأسعار يختلف من منظمة إلى أخرى من حيث طبيعتها وحجم نشاطها، ومن ثم موقعها الجغرافي، فالمنظمات

التي تقع في المناطق الفقيرة لا تفرض أسعاراً على خدماتها لا تغطي في كثير من الأحيان جزءاً من التكلفة مراعاة لمستواهم المعيشي.

وهناك العديد من الطرق تستخدم في تسعير خدماتها منها:

أ- طريقة التسعير حسب التكلفة

تعتبر هذه الطريقة شائعة في قطاع الخدمات الصحية، وهي شائعة الانعزال بسبب ما تمتاز به من السهولة والبساطة في التطبيق، وتعني هذه الطريقة إضافة نسبة موحدة على التكاليف الكلية.

ب- التأمين الصحي أو نظام الاشتراكات

يتم تسعير الاشتراكات على أساس نتيجة الفحص الطبي العام الذي يجري للمستفيد مع الأخذ بالاعتبار الأمراض التي أصيب بها خلال فترة حياته السابقة مع ملاحظة بنية الشخص وحيويته، كما ينظر إلى السن، حيث أنه كلما زاد سن المستفيد تعرض أكثر للإصابة بالأمراض، يضاف إلى ذلك طبيعة العمل الذي يمارسه الشخص، وكذلك البيئة التي يعيش فيها من حيث التلوث والحالة الاقتصادية والتعليمية.

ج- التسعير التنافسي

لا تخضع معظم الخدمات للتوحيد القياسي، لاختلاف مقدمي الخدمة وتخصصاتهم ومهاراتهم وإعدادهم، فمقدم الخدمة يتخصص في خدمة معينة يتولى تقديمها كالتخصص في الجراحة أو الباطنية، أو القلب، ويتم تقديم الخدمات عن طريق المزيج بين الجهد البشري والقدرات الشخصية، والمهارات، ومن هذا يبدأ التسعير التنافسي.

د- التسعير على أساس الخدمة^(١)

حيث يتقاضى أسعاراً مختلفة لقاء خدمة صحية معينة بسبب وجود اختلافات طفيفة فيها عند تقديمها، أو حسب الظروف المحيطة بتقديم هذه الخدمة، وقد جرت العادة على تسعير كل خدمة تقدم على أفراد كالعلاجات الجراحية، والتخدير، والفحوصات بالأشعة.

هـ- تسعير الإقامة بالمستشفى (الفندقية)

تحدد أسعار الإقامة في المستشفيات في الأقسام المخصصة للعلاج بحسب الدرجات الموزعة إليها المستشفى، الجناح، الدرجة الأولى، والدرجة الثانية، والدرجة الثالثة وهكذا.

و- تسعير التجهيزات الطبية

تسعر التجهيزات الطبية على أساس سعر التكلفة مضافاً إليها هامشاً من الربح، وفي المستشفيات المجانية تحتسب ضمن القيمة الكلية، حيث ينظر إليها على أنها جزء مكمل للخدمة الأساسية.

ز- تسعير الأدوية

الأدوية منتجات ملموسة مساعدة للخدمات الصحية الأساسية تدخل عند العلاج ويتم تسعيرها بأحد طريقتين وفقاً لمصادرها، وذلك على النحو التالي:

- ١- الأدوية المحلية وتسعر باحتساب تكلفتها مضافاً إليها هامشاً من الربح.
- ٢- الأدوية المستوردة تحتسب أسعارها على أساس سعر الشراء مضافاً إليها تكاليف التسويق + الرسوم الجمركية + نفقات إدارية + هامشاً من الربح.

التوعية الصحية

يطلق عليها أحياناً بالترويج الصحي أو التوجيه الصحي، وهي إحدى العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، ويقصد به كل صور الاتصال الإقناعي النابعة من مقدم

(١) د. زكي خليل المساعد، التسويق في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الخدمة والموجهة نحو المستفيد والتي يتمثل دورها في الإقناع، أي أنه يقدم الرسالة إلى الجمهور بغرض خلق الاهتمام بالخدمة الصحية والرغبة فيها.

فالتوعية الصحية تتطلب الاعتماد على فكرة مبسطة جدا أي فكرة تلقى ترحيبا لدى المستفيد من الخدمة، وهذا هو أساس التوعية الصحية وجوهرها في مجال الخدمات الصحية، والتأمين الصحي^(١).

فالتوعية الصحية هي توجيه المستفيد و إقناعه و حثه على الحصول على الخدمات الصحية التي من شأنها أن تعيده إلى حالته الطبيعية، أو وقايتها من احتمال إصابته بأي مؤثر صحي يغير من طبيعته و سلوكه، فأغراض التوعية:

- ١- تعريف المستفيد المحتمل بوجود الخدمة الصحية و قدرتها على إشباع حاجاته.
- ٢- إقناعه بأن الخدمة مهمة ينبغي الحصول عليها لأنها تمنع حدوث المرض كما هو الحال بإجراء الكشف الدوري لمنع الإصابة بالمرض أو لمنع استفحاله.

عناصر التوعية ووسائلها:

بعد تحديد عناصر التوعية التي ستستخدم، وكذلك الوسيلة خطوة أساسية يجب القيام بها قبل البدء بتصميم الرسالة، فالرسالة المنقولة بالراديو مثلا تختلف عن الرسالة المنقولة بالهاتف، وتختلف عن الملصقات الجدارية، وتختلف عن الرسالة المنقولة بالاتصال الشخصي ، وهكذا وأهمها :

١- الاتصال الشخصي:

أحد عناصر التوعية للمنظمة الصحية ويتم من قبل المنظمة مع السوق المستهدفة ، وتخصص المنظمة الصحية بعض موظفيها، مثل المرشدين الصحيين للتعامل على وجه التحديد مع المستفيدين من خدماتها، حيث يخلق هؤلاء تأثيراً واضحاً في المستفيدين عن طريق الزي الذي يرتدونه ، وحديثهم ، ومعاملتهم للجمهور .

(١) J.C. Andreani Marketing Medical: Les Strategies De Marketing. Mix, Revue Francaise Du Marketing Nr119. 1988/5.

٢- الإعلان:

ويعد أهم صور الاتصال حيث يتم نقل رسالة التوعية من خلال وسائل الإعلان واسعة الانتشار بتكاليف معقولة، ويجري اختيار وسائل الإعلان في المنظمات الصحية بحيث يكون ملائماً للتوعية المستفيدين من توافر الخدمات و شرح مزاياها، وتعد التوعية عن طريق الإعلان من الطرق الفعالة في تعريف المواطنين بالخدمة بسبب طبيعة الطلب غير المستقر على الكثير من تلك الخدمات .

وهناك عناصر أخرى يمكن استخدامها في هذا المجال منها:

٣- التحفيز .

٤- العلاقات العامة.

٥- الدعاية.

تقديم الخدمات الصحية:

يتميز التقديم بمسمياته المتعددة والتي منها: التوصيل، و التسليم و التوزيع باستخدام منفذ توزيعي، أما المنفذ فهو القناة التي عن طريقها يتم توصيل الخدمات الصحية إلى المستفيدين منها، وتقوم العديد من الجهات بتقديم الخدمات الصحية إلى الجمهور عن طريق منافذ خاصة، وأهمها :

١- **وزارة الصحة:** وتقوم بتقديم خدماتها الصحية إلى الجمهور كافة عن طريق أجهزتها المختلفة مثل المستشفيات، والمراكز الصحية، والمستوصفات، والوحدات الصحية، والعيادات .

٢- **هيئات التأمين الصحي:** وتقوم بتقديم خدماتها الصحية لجمهور المؤمن عليهم صحياً عن طريق المستشفيات التأمينية، والعيادات التأمينية.

٣- **العيادات الشعبية:** تقوم بتقديم الخدمات الصحية عن طريق العيادات المنتشرة في أنحاء القطر .

٤- **الجامعات:** تشارك الجامعات في تقديم الخدمات الصحية لجمهور العاملين، والجمهور كافة عن طريق المستشفيات الجامعية.

٥- **القوات المسلحة:** تقوم القوات المسلحة بتقديم الخدمات الصحية إلى أفراد الجيش و الشرطة عن طرق المستشفيات العسكرية ومستشفيات الشرطة.

٦- **المراكز الدينية والجمعيات الخيرية:** تساهم في تقديم الخدمات الصحية للجمهور عن طريق العيادات الصحية في مراكزها إلى الجمهور كافة.

وتقدم المستشفيات أربعة أصناف من الخدمات:

١- **الخدمات العلاجية:** وهي الطابع الغالب على وظائف المستشفيات في الأقطار النامية، ولكن لا يعني هذا فقط مجرد العلاج، وإنما هي عملية متكاملة تشمل التشخيص والعلاج والتأهيل.

٢- **الخدمات الوقائية:** يقوم بتقديم تلك الخدمات لمنع انتشار الأمراض في المجتمع، وذلك بما تقدمه وحدات رعاية الأمومة والطفولة، والتبليغ عن الحالات المرضية، والتحصين ضد الأمراض المعدية، والفحص الدوري لاختيار الأمراض المزمنة وصيانة المستشفيات، ووقاية البيئة من التلوث.

٣- **خدمات التعليم والتدريب الصحي:**

يقوم بشكل وآخر بوظيفة التعليم والتدريب للفئات المساعدة، بالإضافة إلى مدارس التمرير الملحقة بالمستشفيات العامة و المستشفى نفسه هو المكان الطبيعي للتعليم لمدارس التمرير، وكذلك بالنسبة لتدريب خريجي المعاهد الصحية والفنية الأطباء الجدد.

٤- **خدمات البحوث الصحية:**

وتقوم بتقديم ثلاثة أنواع من البحوث:

أ- **بحوث علمية أكاديمية**

ب- **بحوث تطبيقية.**

ج- **بحوث ميدانية.**

وتقدم الخدمات أما بالمستشفيات والمراكز الصحية، والعيادات وغيرها، أو في المنازل حيث المريض في بيته، أو في الطرقات، عن طريق الوحدات المتنقلة في الطرقات العامة أو في البحر أو الجو .

ويتم تقديم الخدمات الصحية التي يشترك في توصيلها إلى المستفيد العديد من الأشخاص بتخصصات مختلفة من أطباء ومساعدين وفنيين، وموظفين وإداريين، أما بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة عن طريق منافذ، وعلى النحو الآتي:

١- **التقديم المباشر للخدمات:** إن معظم الخدمات الصحية يتم تقديمها بصورة مباشرة من مقدمها إلى المستفيد منها، كما في الخدمات الجراحية، والعلاج، والتضميد.... وغيرها، ويستخدم هذا الأسلوب في تقديم الخدمات الصحية في المستشفيات بمختلف تخصصاتها والعيادات الطبية، والمراكز الصحية.

٢- **التقديم غير المباشر للخدمات:** تستخدم بعض المنظمات وسطاء في تقديم خدماتها ولكن على نطاق محدود، كالخدمات التي تقوم منظمات حماية البيئة بتقديمها، وخدمات النوعية والإرشاد.

الجوانب الاجتماعية والاقتصادية لقطاع الخدمات الصحية:

ينظر البعض للاتفاق على الخدمات الصحية باعتباره إنفاق استهلاكي وهذه النظرة خاطئة تماماً، حيث يعتبر هذا الإنفاق من أفضل الاستثمارات لأنه يوجه إلى العنصر البشري وهو الثروة الحقيقية لأي مجتمع، وبالتالي فالعنصر البشري هو أساس أي تنمية وأي تقدم في أي مجتمع.

ولذلك تهتم الدراسات والأبحاث العلمية بتحليل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الخدمات عامة وقطاع الخدمات الصحية خاصة، بهدف توضيح دور مساهمة هذه القطاعات في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأيضاً بهدف زيادة كفاءة الأداء وفعاليتها في هذه القطاعات.

وتهدف هذا الجوانب إلى تحقيق الأغراض الآتية:

- ١- تزويد القارئ بالجوانب المختلفة الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الخدمات الصحية.
 - ٢- التعرف على بعض المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية التي توضح الأثر الملموس للقطاع الصحي في المجتمع.
 - ٣- التأكيد على أن الاستثمار في القطاع في قطاع الخدمات الصحية لا يقل عن أي استثمار من حيث الأهمية في القطاعات الإنتاجية.
 - ٤- تزويد القارئ ببعض الأمثلة العلمية والتطبيقية في هذا المجال.
- ولتحقيق هذه الأهداف سنتعرض فيما يلي إلى دراسة العنصرين الآتيين:

أولاً: الجوانب الاجتماعية لقطاع الخدمات:

- ١- بعض الاعتبارات العامة المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لقطاع الخدمات الصحية.
- ٢- دور قطاع الخدمات الصحية في التنمية الاجتماعية.

ثانياً: الجوانب الاقتصادية لقطاع الخدمات الصحية:

- ١- الاعتبارات العامة الواجب مراعاتها عند مناقشة اقتصاديات الصحة.
- ٢- المؤشرات العامة لاقتصاديات الخدمات الصحية، وذلك كما يلي:

أ: الجوانب الاجتماعية لقطاع الخدمات الصحية:

بالرغم من أن قطاع الخدمات الصحية يحتوى على بعض الهيئات الاقتصادية مثل الأدوية وهيئات التأمين الصحي ونظام العلاج بأجر، إلا أن القطاع في مجمله قطاع خدمي بالدرجة الأولى، يسهم في حل المشكلات الاجتماعية التي يتعرض لها الأفراد في النواحي الصحية والعلاجية المتنوعة.

ومن هذا المنطلق سنتعرض لهذا الموضوع من خلال عنصرين أساسيين هما:

- (١) بعض الاعتبارات العامة المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لقطاع الخدمات الصحية.

(٢) دور قطاع الخدمات الصحية في التنمية الاجتماعية.

بعض الاعتبارات العامة المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لقطاع الخدمات الصحية:

من أهم هذه الاعتبارات أو السمات ما يلي:

أ- إن الهدف الأسمى لقطاع الخدمات الصحية عموماً هو المحافظة على صحة الأفراد وصحة المجتمع والصحة كما عرفتها منظمة الصحة العالمية هي: "سلامة الإنسان جسدياً وعقلياً واجتماعياً، وليس فقط خلوه من الأمراض والعاهات".^١

ولذلك فالخدمات الصحية تنتشعب في نواحي كثيرة منها الوقائية والعلاجية والمهنية.

ب- توفر الرعاية الصحية عدداً متزايداً من الخدمات الاجتماعية الأساسية، فهي تسهم مساهمة إيجابية في مختلف جوانب الحياة الإنسانية مثل توفر التغذية الصحية والعلاج من الأمراض والوقاية منها، والاهتمام بصحة الطفل والنكوين المهني للمعوقين .. إلى غير ذلك من الخدمات المتنوعة.

ج- تعتبر الرعاية الصحية والطبية بوجه عام حقاً من حقوق الإنسان، وليست هبة أو منحة من أحد، ذلك لأن الإنسان هو عماد التنمية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي، ولذلك فقد نصت المواثيق الدولية على هذا الحق... ومن أمثلة ذلك:

د- ما أكدته دستور هيئة الصحة العالمية من حق المواطنين في الرعاية الصحية، ومنها " إن التمتع بأعلى مراتب الصحة أحد الحقوق الرئيسية لكل إنسان بغیر ما تميز بالنسبة لجنسه أو دینه أو عقیدته الساسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

ومنها " إن الحكومات مسؤولة عن صحة شعوبها ولن يتأتى لها أن تضطلع بهذه المسؤولية إلا بانحد تدابير فعالة في إطار من العدالة الاجتماعية".

هـ - نص دستور ج. م. ع على "إن الرعاية الصحية حق للمصريين جميعاً تكفله الدولة بإنشاء مختلف أنواع المستشفيات والمؤسسات الصحية والتوسع فيها".

(^١) P.H Abelson, Health care, Regulation, Economics, Ethics & Practice, ed. American Association from the Advancement of science. Washington, D.C., 1978, p . 13

و - كما نص ميثاق العمل الوطني في مصر على "أن تكافؤ الفرص، وهو التعبير عن الحرية الاجتماعية، يمكن تحديده في حقوق أساسية لكل مواطن ينبغي تكريس الجهد لتحقيقها. أولها حق كل مواطن في الرعاية الصحية بحيث لا تصبح هذه الرعاية علاجاً ودواء مجرد سلعة تباع وتشترى، وإنما تصبح حقاً مكفولاً غير مشروط بثمن مادي، ولا بد أن تكون هذه الرعاية في متناول كل مواطن في كل ركن من الوطن، في ظروف ميسرة وقادرة على الخدمة، ولا بد من التوسع في التأمين الصحي حتى يظل بحمايته كل جموع المواطنين"

ز - إن زيادة الإنفاق على الخدمات الصحية لا تعني حتماً تحسين الوضع الصحي، بمعنى آخر يجب أن يكون هدف السياسة الصحية هو تحسين الصحة.

وليس فقط توفير الخدمات الصحية^(١)

هناك ارتباط قوي وفعال بين نظام الخدمات الصحية، وبين النظم الأخرى داخل المجتمع، ولذلك فإن المخاطر الصحية التي تعترض المجتمع والأفراد تتأثر بالظروف الاجتماعية والاقتصادية وبمعدلات التنمية السائدة، وهذا بدوره يؤثر على نظم التعليم بالمدارس والجامعات، والإسكان والتغذية وبيئة العمل، وهذه النظم يمكن أن تخفف أو تزيد من حدة المشكلات الصحية التي يعاني منها المجتمع.

ح - لا يوجد حتى الآن مؤشر ناجح ومتفق عليه للحالة الصحية للسكان في أي من بلدان العالم. وجميع البلدان لديها مؤشرات عامة فقط مثل معدل الوفيات حسب فئات السن المختلفة. وهذه المؤشرات، كما يقول البعض تقيس المشكلات الصحية الموجودة بدلاً من قياس أو التعرف على تمام الصحة^(٢).

(١) أبيل - سميت، ليسرسون، الاستغلال الأقصى للموارد الضئيلة، منير الصحة العالمي محلة دولية للتنمية الصحية تصدرها منظمة الصحة العالمية بجنيف، المجلد الأول العددان ١، ٢، ١٩٨٠، ص ١٩٨-١٩٩.

(٢) منظمة الصحة العالمية، اقتصاديات الصحة، وثائق الصحة العامة رقم ٦٤ ترجمة المكتب الإقليمي لشرق البحر الأبيض المتوسط، الإسكندرية ١٩٨٠، ص ٢٢.

ط- تعتبر الرعاية الصحية من أهم أنواع الاستثمار البشري في العملية الإنتاجية إلا أنها، وكما يرى البعض، سلاح ذو حدين فمن ناحية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بما تحدثه من تحسين في الصحة العامة للأفراد غير أنها من ناحية أخرى، تؤدي إلى انخفاض نسبة الوفيات بين الأطفال والشباب وهذا يؤدي إلى زيادة سريعة في السكان بالقياس إلى الإنتاج الأخرى، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي ما لم يصاحب التقدم الصحي انخفاض آخر في نسب المواليد عن طريق تنظيم الأسرة مثلاً^(١).

دور قطاع الخدمات الصحية في التنمية الاجتماعية:

يمكن مناقشة هذا العنصر من خلال مدخلين:

أولهما: أن يتم توضيح مدى إسهام كل قطاع من القطاعات الخدمية الصحية مثل الأدوية والمستحضرات.... الخ في عملية التنمية الاجتماعية.

وثانيهما: هو توضيح إسهام قطاع الخدمات الصحية ككل في الجوانب المتعددة للتنمية الاجتماعية. وسوف يتبع المؤلف المدخل الثاني من خلال مناقشة هذه الإسهامات في بعض الجوانب الهامة الآتية:

أ- صحة الفرد والأسرة:

رفاهية الإنسان هي الهدف الأساسي لأي تخطيط اقتصادي واجتماعي في أي مجتمع. ولذلك فإن الهدف من التخطيط الصحي هو توجيه المزيد من مختلف أشكال الرعاية الطبية للفرد، حتى يتمتع بصحة عالية وتكون لديه الكفاءة والقدرة على البذل والجهد والعطاء، وهذا من شأنه يؤدي إلى تحقيق معدلات عالية في الأداء.

وتعتبر صحة الفرد جزءاً لا يتجزأ من صحة الأسرة. وهناك اهتمام متزايد توليه الجهات الصحية لصحة الأسرة كوحدة متكاملة، وذلك لأسباب عديدة منها:

(١) Benjamin Higgins. Economic Development: Problems and Policies. N.Y. 1978, P.455

- إن الأسرة ببنائها ووظائفها تؤثر في نمط الصحة والمرض، وذلك بالنسبة للفرد والمجتمع معاً.

- تمثل الأسرة وحدة متكاملة في مجال الاعتماد على النفس في مواجهة المرض والرقابة منه. حيث أن الجزء الأكبر من الأعمال الصحية يتم داخل الأسرة قبل الاتصال بأي وحدة صحية أو طبيب خاص.

- تؤثر الحالة الصحية في الأسرة على نظام الأسرة وعملها واتجاهاتها كما تؤثر على نوعية الحياة بها.

ويتركز الاهتمام بصحة الأسرة حول الاهتمام بصحة الطفل والأم معاً، وذلك من خلال تنظيم الأسرة وإمكانية توقيت الحمل والمباعدة بين فترات الإنجاب من تربية الأطفال تربية صحية سليمة متكاملة.

ويؤدي عدم الاهتمام بصحة الفرد أو الأسرة، إلى مشكلات صحية متعددة منها المرض، ومنها ارتفاع معدل الوفيات بصفة عامة ومن ثم انخفاض متوسط العمر المتوقع عند الميلاد في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة، وقد أوضحت إحصاءات منظمة الصحة العالمية في هذا الصدد ما يلي^(١).

- أنه في البلدان الأقل نمواً حيث لا يزيد متوسط العمر المتوقع عند الميلاد عن ٤٠ سنة تقريباً، كان هناك حوالي ٤٠% من الشباب في سن العشرين فقدوا أحد الوالدين وأن هناك ٨% فقدوا كلا الوالدين، أي أن كل شاب في سن العشرين بينهما واحد قد تيم كليا أو جزئياً.

- أما مستوى وفيات البلدان المتقدمة، حيث يبلغ متوسط العمر المتوقع عند الميلاد حوالي ٧٠ سنة، فإن أقل من ٢% فقط هم الذين يتيتمون تيماً كاملاً، بالإضافة إلى ١٠% فقط فقدوا أحد الوالدين، أي أن هناك تسعة من كل عشرة من الشباب في سن العشرين يتمتعون بحياة الوالدين معاً.

(١) منظمة الصحة العالمية، التقرير السادس عن الحالة الصحية في العالم الجزء الأول

١٩٧٣-١٩٧٧، جنيف، ١٩٨٠، ص ١٥٩.

ويتضح مما سبق أن الأفراد في الدول النامية يعانون من مشكلات صحية متراكمة، منها ارتفاع معدل الوفيات وانخفاض متوسط العمر المتوقع عند الميلاد، مما يؤدي إلى الفقد المبكر لأحد الوالدين أو كلاهما معاً ومن ثم لا يتضح الدور الحيوي للأسرة في مجال الاهتمام بصحة أفرادها.

ومن أجل ذلك يجب توجيه مزيد من العناية الصحية والتثقيف الصحي في مجال صحة الأم والطفل والأسرة، وذلك من خلال تكامل جميع الأنشطة والبرامج سواء على المستوى الصحي أو المستوى القومي أو على المستوى المحلي، وبما يحقق المشاركة الفعالة للأفراد والأسر والمجتمعات معاً.

وفي مصر، نجد أن هناك اهتماماً متزايداً في مجال صحة الفرد والأسرة وخاصة في مجال الريف، لأنه عانى من النخلف والفقر والمرض فترات كبيرة وملاحقة وتوضح الإحصاءات أن الريف المصري يعاني من الأمراض التالية:

أ- تنتشر أمراض العيون بنسبة كبيرة قد تصل إلى ٩٠% من بين السكان في بعض الأحوال، بسبب انتشار الذباب وسوء التغذية وسوء البيئة الصحية والسكنية بوجه عام

ب- يعاني من ٣٠% إلى ٧٠% من السكان من أمراض الطهارسيا والإنكلسنوما والإسكارس، وهي تسبب أمراض الأنيميا، والتي تضعف حيوية الفرد ومن ثم عدم مقدرته على بذل الجهد المناسب للإنتاج.

ج- يعاني ريف الوجه البحري بنسبة ١٥% من السكان من مرض الملاريا وأن نسبة ٦% منهم يعانون من مرض البلاجرا، بالإضافة إلى أن الريف في معظمه يعاني من الأمراض البوائية مثل التيفود، والحصية، والدفتيريا، والدوسنتاريا، وغيرها.

د- ولذلك فإن الخدمات العلاجية والوقائية المناسبة التي تقدم للريف تساعد على خلق فرصة أحسن لتحسين المستوى الصحي للأفراد، بما يؤدي إلى تحسين المستوى العام للمعيشة من خلال زيادة الإنتاجية.

ب- الصحة العامة والاهتمام بالجوانب البيئية:

تهتم مختلف قطاعات الخدمة الصحية بوضع برامج تخطيطية وقائية لحماية البيئة من التلوث والمخاطر الصناعية، وخاصة في المناطق الصناعية والمزدحمة والمناطق الساحلية والريفية. كما يعتبر توفير المياه الصالحة للشرب وأيضاً وسائل التخلص من الفضلات بجميع أنواعها "الإصحاح الأساسي"، مع توفير المسكن الصحي الملائم لجميع الأفراد، تُعد كلها من العوامل الأساسية التي تساعد على الارتقاء بصحة البيئة إلى المستوى المرغوب.

وقد جرى تأكيد أهمية توفير المياه والإصحاح الأساسي باعتبارهما من الإجراءات الصحية الأساسية، وخاصة بالنسبة لسكان الريف، في التوصيات التي اتخذت في مؤتمري الأمم المتحدة اللذين عقدا في ١٩٧٧، ١٩٨٦ م.

وبصفة عامة، لا يوجد قطر واحد بدون مشكلات صحية بيئية مستمرة، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً بين البلدان النامية والمتقدمة، ففي البلدان النامية كثيراً ما ترجع أسباب هذه المشكلات إلى عدم كفاية إصحاح البيئة "توافر المياه ووسائل تصريف الفضلات والكهرباء، وغيرها"، بينما السمة البارزة في البلدان المتقدمة هي المخاطر البيئية المرتبطة بالتصنيع والتحضر.

وتعكس المؤشرات الآتية مدى معاناة المناطق الريفية والدول النامية من المشكلات المتعلقة بالبيئة، ومنها^(١):

- لا يصل الإمداد الكافي بالمياه إلا إلى ٢٢% فقط من سكان الريف.
- لا تتوفر خدمات الإصحاح الأساسي والملائمة لأكثر من ١٥% من سكان الريف.
- أن المناطق الحضرية مزودة بالكهرباء بنسبة ٧٥% من سكانها في مقابل ٢٥% في المناطق الريفية، وقد تصل هذه النسبة إلى ٥% في بعض بلدان العالم.

(١) منظمة الصحة العالمية، التقرير السادس عن الحالة الصحية في العالم، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٤-١٥٥.

ويرجع وجود عدد كبير من المشكلات المتعلقة بصحة البيئة وخاصة في الدول النامية إلى الأسباب الآتية.

١- ارتفاع معدل التحضر وخاصة في الدول النامية، فتؤدي الهجرة غير المخططة للأفراد من الريف إلى المدن إلى النمو غير المتوازن في المجتمعات الحضرية، ويصاحب ذلك مشكلات اجتماعية عديدة، مثل التلوث الصناعي ومشكلات المرور والضوضاء، وعدم توافر التسهيلات الصحية، والضغط على المرافق العامة مع تدهور نوعية الهواء والماء، هذه المشكلات كلها تؤثر في صحة البيئة وتجعلها غير صحية.

٢- كما يؤدي التصنيع المكثف إلى تدهور صحة البيئة حيث ينتج عن ذلك ما يلي:

أ- الأخطار الصناعية مثل إصابات العمل والحوادث المتكررة.

ب- الأمراض المهنية والنفسية، والتي لا تظهر إلا في وقت متأخر من حياة العامل، مثل أنواع السرطان، وأمراض القلب والدورة الدموية، واضطراب وظائف الغدد الصماء وغيرها.
ج- الأمراض النفسية الناشئة من القلق والاضطراب.

د- التلوث البيئي نتيجة المخلفات الصناعية والأبخرة والدخان وما شابه ذلك، والذي يؤدي إلى تلوث الهواء بصفة عامة.

٣- يؤدي تزايد استعمال المواد الكيميائية وأيضاً الاعتماد على الطاقة النووية في التصنيع، في الدول المتقدمة، إلى مزيد من التلوث البيئي وخاصة في المناطق الساحلية والموانئ البحرية، حيث أنها أكثر عرضة من غيرها للتلوث بمخلفات السفن والمخلفات التي تلقى في المياه.

٤- تعاني صحة البيئة في الدول النامية من مشكلات متداخلة أهمها:

أ- عدم وجود سياسة وطنية لصحة البيئة مما يؤدي إلى عدم التخطيط السليم للبرامج الصحية التي نحافظ على البيئة^(١).

(١) Milton I. Roemer & Marcel Dekker, OP., CTT., P. gg.

ب- انخفاض الميزاتيات بشكل واضح والتي تخصص للمحافظة على البيئة وحمايتها ضد أخطار التلوث.

ج- ليست هناك أساليب علمية رشيدة يتم على أساسها التوجيه الأمثل لهذه الموارد، فمثلا نجد أن المناطق الحضرية أوفر نصيبا من المناطق الريفية، والتي هي في أشد الحاجة إلى تلك الموارد.

د- الوضع المألوف في الدول النامية هو تقسيم مهام صحة البيئة بين عدد من الوزارات، وبالتالي ليس هناك جهاز أو إدارة للتنسيق بينهما، وعدم جهاز مسؤول عن حماية البيئة^(١).

هـ- ليست هناك تشريعات صارمة ومحددة ومطبقة لحماية البيئة من التلوث.

لم تعالج المشكلات البيئية في إطار إداري سليم بحيث أننا لا نجد التخطيط الواضح لصحة البيئة، وهذا راجع إلى عدم الفهم الكافي لمشكلات الصحة البيئية وأيضاً عدم توافر الأفراد ذوي الخبرة في هذا المجال.

ويمكن النهوض بصحة البيئة من خلال:

- ١- توفير المياه النقية الصالحة للاستهلاك الآدمي، وتعميم المناطق الريفية بها.
- ٢- توفير وسائل وأساليب التخلص من الفضلات لكافة أنواعها.
- ٣- توفير المسكن الصحي الملائم الذي تتوافر فيه الشروط الصحية الملائمة من ضوء وإبارة وتهوية ومساحات... الخ.
- ٤- إعطاء اهتمام متزايد للمشاكل الصحية البيئية في الريف.
- ٥- إقامة نظام فعال للإرشاد الصحي والتوجيه الوقائي لكافة الأفراد والمؤسسات.
- ٦- إقامة المشروعات الصناعية البعيدة عن المناطق الأهلة بالسكان.
- ٧- تطبيق معاهدات السلامة البحرية عند مرور السفن وناقلات البترول في المياه الإقليمية لكل دولة.

(١) Ibid., PP. 92-99

٨- توفير ظروف العمل الصحية والتي تتماشى مع التخطيط الصحي السليم، وقد حددت لجنة مشتركة من خبراء هيئة العمل الدولية والهيئة الصحية العالمية سنة ١٩٥٤ وظائف الصحة المهنية وخدماتها كما يلي:

- أ- الإشراف على توفير ظروف العمل التي تؤثر على صحة العمال بالمنشأة.
- ب- الفحص الطبي الأولي قبل الالتحاق بالعمل والفحص الدوري للعمال المعوقين للإصابة بأمراض مهنية.
- ج- تقديم وسائل الإسعاف والعلاج في الحالات الطارئة.
- د- التوجيه والإشراف على العاملين بخدمات الصحة المهنية.
- هـ- تشجيع وتوجيه التنقيف الصحي والوعي الوقائي.

هذا ويمكن بلوغ مستوى مقبول من الصحة البيئية من خلال جهاز أو هيئة قومية لحماية البيئة، تُطبق أحدث الأساليب الإدارية والمفاهيم الحديثة في التنظيم، وتعمل على التنسيق والترابط بين كافة الوزارات والجهات المعنية بما في ذلك وزارة الصحة. وأيضاً إيجاد نظام للاتصال الفعال بينهما وبين المناطق الريفية عن طريق التعاون المشترك مع المحليات والتنظيمات الشعبية الموجودة.

وفي سورية كغيرها من الدول النامية، فإن السمة الغالبة هي تقسيم مهام صحة البيئة بين جهات عديدة، منها علمي أكاديمي، مثل جهات البحث العلمي والمعاهد العلمية والجامعات، فيما يختص بالقيام بالأبحاث اللازمة في هذا المجال، كما تقوم وزارة الصحة ووزارة الصناعة بالرقابة الصحية في مجال صحة البيئة سواء فيما يتعلق بتلوث الهواء أو تلوث الغذاء أو توفير ظروف صحية ومهنية للعمال في مجال العمل.

وقد أدى هذا إلى عدم وضوح المسؤولية عن تدهور صحة البيئة في كثير من المناطق وخاصة المناطق الساحلية والمناطق الصناعية المتضخمة بالسكان وأيضاً عدم وجود جهاز للتنسيق والتعاون بين مختلف هذه الجهات، يتبع أساليب التخطيط والرقابة على سلامة البيئة صحياً في جميع مجالاتها.

ولإحداث تطور ملموس في هذا المجال يجب إنشاء جهاز خاص لحماية البيئة، كي يكون أول جهاز إداري متخصص في المحافظة على البيئة وصيانتها ونظافتها وأخذ التدابير اللازمة للوقاية من إخطار التلوث الداخلي أو التلوث عن طريق الجو مثل الإشاعات النووية والرداذ المتطاير إلى غير ذلك.

ج- التغذية الصحية:

للتغذية السليمة والصحية دور بارز في تحسين الحالة الصحية العامة للمجتمع، ذلك لأن سوء التغذية قد يؤدي إلى أمراض عديدة تضعف من حيوية الإنسان وإنتاجيته، مثل أمراض الكساح والانيميا، والإسقربوط والنحافة الزائدة، بالإضافة إلى البلاجرا والبدانة. وتقوم الصحة بدور فعال في تحديد معايير وأنماط التغذية الصحية وذلك يؤدي إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي^(١):

أولاً- مكافحة سريعة وفعالة للأمراض المعدية.

ثانياً- إعداد كوادر من العاملين الصحيين في مجال البرامج الغذائية.

ثالثاً: تدريب العاملين في القطاع الصحي على مختلف الأنشطة الغذائية.

ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التغذية ما يلي:

١- عوامل جغرافية مثل خصوبة الأرض ونوعيتها، والعوامل الجوية والطبيعية التي تؤثر في إنتاجية الغدان والمحاصيل الغذائية.

٢- عوامل اجتماعية واقتصادية، فمشكلة التغذية هي مشكلة التوزيع الذي يتم بناء على مؤشرات اقتصادية، حيث أن إنتاج العالم من البروتينيات يحدد ٧١٠ جم للفرد يومياً في المتوسط، بما في ذلك ٢٠ جم بروتين حيواني.

^١ فريدت. ساي، التغذية لها الأولوية في تنمية الأمة، ترجمة د. عمر مكاي مجلة العلم والمجتمع، بعنوان العلم وحاجة الإنسان إلى الغذاء، مركز مطبوعات اليونسكو بالقاهرة العدد ١٧، ديسمبر ٧٤/ فبراير ١٩٧٥، ص ٤٢.

كما أن ثلث سكان العالم يأكلون ٧٠% من بروتينات العالم الحيواني، وهذا التوزيع له مساوئه وسلباته بين الدول أو حتى بين العائلات ونفسها داخل الدولة الواحدة. كما أنه من العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى سوء التغذية هي العادات والتقاليد التي يتبعها السكان وخاصة في الريف. وعند وضع برامج تغذية يجب احترام هذه العادات لأنها جزء من صفات الشعب، على أن يتم توجيهها لما فيه المصلحة العامة.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية والطبية:

في ضوء التعرف على طبيعة المفاهيم السابقة بالنسبة للمفاهيم العامة للمسؤولية الاجتماعية لأي منظمة ومناقشتها، وفي ضوء أن المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة تعني الأخذ في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار داخل المنظمة، تأثير هذه القرارات على جميع الأطراف العاملة والمتعاملة مع المنظمة، بحيث لا يكون هناك تعارض، أو يتم تخفيضه إلى أدنى مستوى، بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء أن هناك سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، بما يحقق المنفعة المتبادلة بين جميع الأطراف، وفي ضوء أن أي منظمة ما هي إلا نظام فرعي داخل البيئة المحلية التي تعمل فيها ولها، وأخيراً وفي ضوء أن المسؤولية الاجتماعية علاقة أخذ وعطاء قد تتكافأ هذه العلاقة أحياناً، وقد لا تتكافأ أحياناً أخرى. في ضوء كل ما سبق يمكن أن نتناول مفهوم وطبيعة المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة صحية وطبيعتها من خلال مناقشة العناصر الفرعية التالية:

١- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية تجاه العاملين فيها:

يمكن القول بداية إن المنظمات الصحية بمختلف أنواعها سواء كانت حكومية أو خاصة، يجب أن تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها، والمبررات الآتية تؤيد هذا القول^(١).

(١) د/ سيد محمد جاد الرب، دور العلاقات العامة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس بالإسماعيلية- بحث منشور في المجلة العملية للاقتصاد والتجارة- كلية التجارة- جامعة عين شمس يناير ٩٢، ص ٨١٥ إلى ٨٨٨.

أ- مزايا التزام المنظمات الصحية بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها:

(١) إن قيام المنظمة أياً كانت بالالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها يعتبر من قبيل الأعمال المربحة خاصة في الأجل الطويل. حيث أن راحة العاملين في المستشفى تؤدي إلى رفع الروح المعنوية بالنسبة لهم، فينعكس هذا على أدائهم، بحيث يصبح متميزاً ومن ثم تزيد إنتاجيتهم.

(٢) إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء والنمو في عالم الأعمال. فإذا قلنا إن المنظمة ليس عليها التزام صحي واجتماعي وترفيهي تجاه العاملين فيها، وإن هناك منظمات أخرى تعطي هذه الميزة للعاملين فيها، فإن هذا يؤدي إلى انتقال العمالة خاصة الماهرة منها إلى المنظمات التي تقدم بعض المزايا للعاملين بها، وبالتالي يزداد معدل دوران العمل^(١) في المنظمات الأولى، ويحدث نوع من عدم الاستقرار يترتب عليه عدم استقرار النظم والسياسات وتصبح المنظمة مهددة بالتوقف والإفلاس والخروج من السوق في أي وقت.

(٣) يزيد التزام المنظمات الصحية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فيها إلى زيادة درجات الانتماء والولاء التنظيمي للأفراد العاملين فيها، مما يؤدي إلى زيادة القوة التنافسية لهذه المنظمة، ونحن نعلم جميعاً أن المرضى يرتبطون نفسياً بطبيب معين ويتحركون معه من مستشفى إلى آخر حسبما يذهب.

(٤) يهدف التزام المنظمات الصحية بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها. بالإضافة إلى ما سبق - إلى منع المشكلات قبل وقوعها. حيث أن التنظيمات

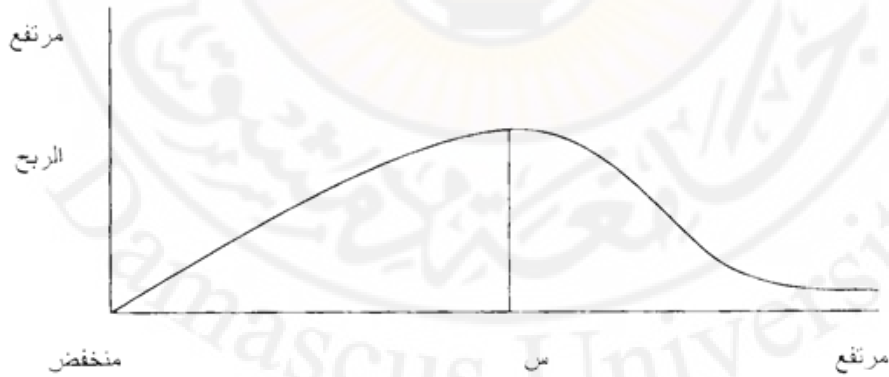
(١) يشير معدل دوران العمل إلى:

عدد حالات الإحلال - العاملين الذين لا يمكن تجنب تركهم الخدمة/ متوسط عدد العاملين في المنظمة X ١٠٠%. والمقصود بحالات الإحلال هو إحلال فرد مكان آخر، نقلاً عن د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٨ ص ١٦٦.

العمالية والنقابية ومؤسسات التأمين الصحي والاجتماعي وغيرها. قد تعارض سياسات المنظمة إذا لم توفر خدمات معينة بمستوى معين للعاملين فيها. ويظهر هذا الأمر جلياً في العيادات الخاصة والمستشفيات والوحدات ومراكز التحاليل والأشعة الخاصة.

(٥) إن القوانين والنظم الحكومية لا تستطيع تغطية الظروف والحالات والمواقف كلها، فالتزام المؤسسات الطبية بمسؤولياتها الاجتماعية يساعد الحكومة والمجتمع ويسهم في حل مشكلات قومية، منها الحد من البطالة، والحد من هجرة العمالة للخارج، وارتفاع مستوى دخل الفرد... الخ، ولذلك يمكن القول إن التزام المنظمات الصحية والطبية بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها هو هدف قومي واستراتيجي في نفس الوقت.

وقد أوضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الاستجابة الاجتماعية لمنظمات الأعمال والأداء الاقتصادي بها، ذلك أن بعض الباحثين يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بالربحية عند حد معين. ويوضح الشكل التالي رقم (٧) هذا الأمر.



درجة تحمل المسؤولية الاجتماعية

ويوضح الشكل أن الربح يزداد نتيجة لزيادة استجابة المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية إلى حد معين أو عندما تزداد الأعباء الاجتماعية التي تتحملها المنظمة يبدأ الربح في الانخفاض، وأحسن مستوى مقبول للمسؤولية الاجتماعية عند النقطة س.

ب- مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية تجاه العاملين فيها:

هناك مجالات كثيرة يمكن للمستشفيات والعيادات والوحدات الصحية المتنوعة أن تستجيب فيها لزيادة الدعم الاجتماعي والاقتصادي للعاملين فيها. ويمكن إبراز أهم المجالات فيما يلي:

١- توفير الرعاية الطبية والصحية سواء كانت علاجاً أو وقاية لجميع العاملين في الوحدات الصحية. وقد يكون هذا الأمر سهلاً في مثل هذه المنظمات نظراً لطبيعة نشاطها. إلا أنه قد يكون صعباً عندما يكون مكلفاً ويحتاج المريض لإجراء عملية جراحية، أو يحتاج إلى فحوصات وأشعات وتحاليل، أو نقل دم، أو تركيب بعض الأطراف الصناعية، أو غير ذلك. وفي مثل هذه الأحوال يجب ألا تكون الخدمات الصحية الجيدة مقصورة فقط على الأطباء أو أهليهم أو طبقة الإدارة العليا المتميزة في المستشفى، ولكن يجب أن يمتد إلى جميع العاملين، بل يمكن القول إن العاملين منخفضي الأجور والدخول هم أولى بهذه الرعاية.

٢- المساهمة في توفير الإسكان للعاملين بالوحدات والمنظمات الصحية، والمقصود من ذلك ليس الإسكان الداخلي للأطباء المقيمين أو هيئة التمريض طبقاً لنظام الورديات خاصة الليلية، لكن المقصود هو أن تسهم المستشفيات العامة والخاصة في مساعدة أولئك الذين يحتاجون إلى سكن خاص بهم ولأسرهم، ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال:

أ- إنشاء جمعيات تعاونية للإسكان يسهم فيها العامل، ويتم استكمال الباقي من قروض الإسكان المعروفة.

ب- بناء عمارة خاصة بالعاملين على نفقة المؤسسة الطبية يسهم العاملون المشتركين فيها، ويسددون أقساطها على فترات زمنية مناسبة.

ت- إجراء حوار واتصال مع مديريات الإسكان لتوفير السكن الملائم للعاملين في الوحدات الصحية خاصة المغتربين منهم.

٣- توفير الخدمات الترفيهية والثقافية والرياضية للعاملين في المؤسسات والمنظمات الصحية. إن المنظمات الصحية مطالبة بتوفير مثل هذه الخدمات للعاملين فيها وليس الأمر مقصوراً على توفير هذه الخدمات للمرضى، فكيف يتسنى للعاملين أن يخدموا مريضاً يتمتع بهذه الخدمات وهم محرمون منها.

وتشمل هذه الخدمات الرحلات، وتنظيم عمليات الحج والعمرة، وزيارة الأماكن المقدسة، وإقامة الندوات والاجتماعات، وإحداث نوع من التقارب بين الإدارة والعاملين وبين مختلف الفئات العاملة في المستشفى. إن هذا الأمر يؤدي إلى توفير الإشباع النفسي والمعنوي، ويقلل من الصراع والتعارض بين مختلف الفئات العاملة في الوحدات الصحية.

بالإضافة إلى خدمات أخرى في هذا المجال مثل تنظيم المسابقات الرياضية والثقافية للعاملين وأبنائهم، وتوفير الإشباع الديني والعائدي من خلال دعوة المتخصصين في مثل هذا المجال لإعطاء محاضرات وندوات يمكن من خلالها الإجابة عن الاستفسارات والأسئلة التي تدور في أذهان العاملين بالمنظمات الصحية.

٤- توفير الخدمات الأساسية للعاملين في الوحدات الصحية، مثل توفير وسائل النقل والمواصلات، والمساهمة في توفير السلع الأساسية والسلع النادرة، أو التي يعاني السوق من عدم توافرها... الخ.

٥- توفير الخدمات التعليمية والتدريبية للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية، وتشمل هذه الخدمات ما يلي:

أ- تسهيل مهمة الباحثين الإداريين والأطباء نحو استكمال بحوثهم العلمية.

ب - تسهيل مهمة البرامج التدريبية التي تنمي الكفاءة وتحسن الأداء.

ث - تنظيم برامج لمحو الأمية للعاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة بالتعاون مع التعليم.

ج- توفير المدارس الخاصة بأولاد العاملين في المستشفيات... الخ.

٦- توفير خدمات الحضانه لأبناء العاملين والعاملات داخل المنظمات الصحية. وهذا الأمر بالرغم من بساطته إلا أنه يورق كثيراً من الأسر المصرية، فالألم تسهم في زيادة دخل الأسرة، وتعمل من أجل ذلك، ووجود أطفال صغار يؤثر في هذا الهدف وتحدث مشكلات زوجية واجتماعية واقتصادية من جرّاء هذا الموضوع. وتزداد حالات الإجازات والأذون والتغيب، والخروج من غير إذن، والتأخر عن الحضور في الموعد المناسب، والخروج مبكراً قبل موعد العمل... هذه الأمور كلها تنعكس في النهاية على انخفاض كفاءة الأداء التنظيمي، وزيادة تكلفته، ولذا يجب أن تسهم المنظمات الصحية في حل مشكلات العاملين بها في هذا المجال.

٧- التزام المستشفيات والوحدات الصحية الخاصة بتوفير مختلف الضمانات التي تؤمن حياة العاملين واستقرارهم بها، مثل:

- - الأجور والمرتبات المناسبة.
- - المكافآت والحوافز المجزية.
- - التأمين الصحي والاجتماعي.
- - توفير حد أدنى من المرتبات والأجور عند الإحالة إلى سن التقاعد.
- - توفير الخدمات بعد سن التقاعد، مثل المتابعة والتأكد من صرف المستحقات المالية للعاملين المحالين إلى المعاش، والمساهمة في خدمتهم اجتماعياً واقتصادياً وهكذا.

وباستعراض الخدمات السابقة، قد يرى البعض أنها مكلفة ومجهدة، وتحتاج إلى وقت وموارد بشرية ومالية كثيرة، وهذا حقيقي، إلا أنه يمكن القول إنه باحتساب العائد في الأجل الطويل، فسوف تكون النتيجة في صالح المنظمة.

إن المنظمات الصحية الخاصة يجب أن ندرك أن مسؤولياتها تجاه العاملين فيها لا تقل أهمية عن مسؤولياتها تجاه أصحاب هذه المنظمات من خلال تحقيق عائد سريع وضخم في وقت واحد.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية تجاه المتعاملين معها:

أ- الأطراف الخارجية للمنظمات الصحية وأهمية التعامل معها.

نعدد الفئات التي نتعامل معها المؤسسات والمنظمات الصحية والطبية، ويمكن إجمال هذه الفئات فيما يلي:

- (١) المرضى والجمهور المتردد على المنظمات الصحية (العملاء).
- (٢) المنظمات الصحية المنافسة.
- (٣) المنظمات الصحية المكملة مثل مصانع الأدوية وشركاتها، ومصانع إنتاج الأدوات والأجهزة والتجهيزات الطبية وشركاتها، ومعامل التحاليل والأشعة وغيرها.
- (٤) المنظمات العامة التي تسهم في نجاح المنظمات الصحية مثل الشؤون الاجتماعية، التعليم، الإعلام، الإذاعة، التلفزيون والصحافة والمالية والقوى العاملة، والجامعات ومراكز البحث العلمي، وكليات الطب وغيرها.
- (٥) مؤسسات المجتمع المحلي المباشرة ومنظماتها، منها المجالس الشعبية المحلية، والمجالس التنفيذية، والمحافظون وأعضاء مجلس الشعب والشخصيات أو المؤسسات العامة الأخرى، التي تقدم الدعم والتأييد والمهتمة بالنشاط الصحي كالمستثمرين وغيرهم.
- (٦) المؤسسات والمنظمات الصحية العالمية، مثل منظمة الصحة العالمية ومختلف مكاتبها ووكالات التنمية الدولية، ومراكز البحوث الطبية والجامعات الأجنبية والدولية المعروفة في هذا المجال.
- (٧) الحكومة بمفهومها العام "مصلحة الضرائب - الشهر العقاري - نظم الاستيراد والتصدير والجمارك - القوانين والتشريعات .. الخ".

(٨) الموردون لجميع مستلزمات المنظمة

يتضح مما سبق أن المنظمات الصحية تعتبر نظاماً فرعياً داخل المجتمع المحلي والدولي أيضاً، لذا فإنها تتعامل مع جميع النظم المحلية وأيضاً النظم الطبية الدولية ولذلك يتعين عليها أن تأخذ في حسابها احتياجات مختلف هذه الأطراف ومتطلباتها واتجاهاتها وتلك الأجهزة والمنظمات تمثل البيئة الخارجية التي تعمل معها هذه المنظمات.

ويلاحظ أن بعض الأطراف السابقة تعتبر مباشرة في التعامل مع المنظمات الصحية مثل العملاء والمجتمع المحلي، وبعضها يعتبر غير مباشر مثل باقي النظم، لكن ما تؤكد عليه أن منظمات اليوم منظمات مفتوحة على البيئة الخارجية فهي تؤثر وتتأثر بكل مكونات البيئة الخارجية، على أي منظمة يكون أشد وأقوى أثراً من تأثير البيئة الداخلية للمنظمة (العاملين) ومختلف النظم الداخلية. وذلك لأن المنظمة قد تستطيع التحكم في العوامل الداخلية، لكنها لا تستطيع التحكم في العوامل الخارجية وبالرغم من ذلك فهي مضطرة للتعامل مع هذه العوامل، وما عليها إلا أن تؤقلم نفسها وتطور أنظمتها للتعامل مع هذه المتغيرات البيئة، وإلا فقدت أهميتها ووجودها، ويكون من المحتوم أن تخرج من نطاق السوق والمنافسة إن أجلاً أم عاجلاً.

ب- مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية تجاه المتعاملين معها يمكن اختصار هذه المجالات فيما يلي:

(١) تقديم الخدمات الصحية والطبية (العلاجية والوقائية) الجيدة والمناسبة لجميع

المرضى والمتبردين على المستشفى أيًا كانت ظروفهم المادية أو جنسياتهم أو عقائدهم أو عمرهم.

(٢) أن تكون المنافسة بين القطاع الصحي العام والخاص أو بين المستشفيات

والعيادات الخاصة وبعضها، منافسة شريفة تقوم على تقديم الأجود من الخدمات وبأسعار مناسبة لظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية.

- (٣) أن تلتزم المنظمات الصحية والطبية بالتشريعات والقوانين والنظم التي تضعها الدولة مثل قوانين الإسكان والمرافق الأساسية والكهرباء والمياه ونظمها، والاستيراد والتوثيق في الشهر العقاري وغيرها.
- (٤) أن تلتزم المنظمات الصحية الخاصة بدفع ما عليها من ضرائب ورسوم للدولة. فالنظام الضريبي يسهم من خلال إعادة توزيع حصيلته إلى تحقيق نوع من العدالة الاجتماعية في المجتمع.
- (٥) أن يكون هناك نوع من التنسيق الموضوعي والفعال بين المنظمات الصحية والمنظمات الأخرى المتكاملة لها، أو المنظمات العامة بهدف تحسين صحة الأفراد والمجتمع المحلي في نطاق الإمكانيات المتاحة، وفي نطاق الدعم المحلي لهذه المنظمات.
- (٦) أن تمكن المنظمات الصحية الأجهزة المعنية من الرقابة عليها ومتابعة أنشطتها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام معلومات يوفر المستندات والسجلات الملزمة للمتابعة واتخاذ القرارات.
- (٧) أن تشارك المنظمات الصحية في المؤتمرات الدولية الطبية للتعرف على الجديد في العلوم الطبية والجديد في العلوم الاجتماعية الطبية، وأيضا التعرف على الجديد في مجال تكنولوجيا الطب والهندسة الطبية.
- (٨) وجود خطة محددة المعالم وواضحة التنسيق المباشر والفعال مع أجهزة المجتمع المحلي ومؤسساته، خاصة في مجال الإعلام والتعليم والتوظيف والمتابعة، حتى تنهض هذه المنظمات بمسؤولياتها الصحية والطبية.
- (٩) مشاركة المجتمع مشاكلاته وهمومه الصحية، وإيجاد أفضل الطرق لحماية المجتمع من النلوث والوقاية ضد الأمراض، والمساهمة في علاج المشكلات المترتبة على الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية وحلها .

المسؤولية الأخلاقية للمنظمات الصحية والطبية:

الأخلاقيات هي عبارة عن تلك المبادئ والقيم التي تؤثر في كل من الفرد والجماعة عند اتخاذ أي قرار. وتلتزم إدارة المنظمة سلوكيات ومبادئ إنسانية معينة عند التعامل مع العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها. وهذه السلوكيات يجب أن تنبع من العادات والقيم والعقائد السائدة في المجتمع. بحيث لا تأتي المنظمة أي أفعال أو تصرفات تنير الرأي العام أو تخالف الاتجاهات والعقائد الدينية أو الأيديولوجية في هذا المجتمع^(١).

وإذا كانت المنظمات مطالبة بالتمسك بالأخلاقيات والقيم عند التعامل مع غيرها أو مع جمهورها، فإن المنظمات الصحية مطالبة أكثر من غيرها بهذا الإطار، حيث أن هذه المنظمات تهتم بأعلى وأتمن شيء ألا وهو صحة الفرد أو صحة المجتمع، والصحة يجب ألا تباع أو تشتري في سوق الأعمال. وإنما يجب الحفاظ عليها باستمرار بصرف النظر عن عمليات الربح والخسارة والتجارة وغيرها.

وسوف نتناول المسؤولية الأخلاقية في المنظمات الصحية من خلال تحقيق بعض المبادئ أو المفاهيم الآتية كلها:

١ - تحقيق المفهوم النفعي: Utilitarian Concept

وهو المفهوم الذي يحقق أكبر قدر ممكن من المنافع لأكبر عدد ممكن من الأفراد، ويجب أن تهدف المنظمات الصحية إلى تحقيق هذا المفهوم، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية، سواء فيما يتعلق بزيادة منافع وفوائد أصحاب رأس المال، أو تحقيق بعض المكاسب للعاملين فيها، أو المرضى والجمهور المتردد عليها، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء أكانت بشرية أم مالية أم مادية. وبما يحقق الكفاءة والفعالية المناسبين. ويجب على المنظمات الصحية وهي تسعى لتحقيق هذه الأهداف أن تأخذ في

(١) د. سيد محمد جاد الرب، إدارة منظمات الأعمال - منهج متكامل في إطار مدخل النظم،

القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٢١٨-٢٢٤.

حسبانها التعارض أو الصراع القائم بينها^(١)، وتحاول التقريب بين وجهات النظر إلى أدنى حد ممكن.

وهكذا يركز مدخل المنفعة-كما قلنا- على تحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر عدد من الأفراد.

"Providing the greatest good for the greatest number".

٢- مفهوم الالتزام بالحقوق الأخلاقية: Moral- Rights

وهذا المفهوم يمكن تطبيقه في المنظمات الصحية أكثر من غيرها بسبب طبيعة النشاط في هذه المنظمات، فيجب على المنظمات الصحية أو الأطباء القائمين بالعمليات العلاجية فيها.

أ- توفير أعلى درجات الأمن والحماية للعاملين داخل هذه المستشفيات أو المرضى المتعاملين فيها، فيجب ألا تتسبب الفئات العاملة في المستشفيات في إحداث أضرار أو أخطار أو مشكلات تؤذي الجمهور المتردد عليها.

ب- المصادقية عند التعامل مع المرضى سواء من حيث الكشف أو الفحص أو التحليل أو إجراء العمليات الجراحية وأيضاً المصادقية Truthfulness.

عند تحديد أسعار العلاج ورسوم الإقامة بالمستشفيات والمصحات وغيرها، وإتباع المصادقية في العلاج والحوار مع المريض يوفر إطاراً عاماً للثقة المتبادلة بين المريض والطبيب.

ج- السرية: Privacy ويعني هذا أن على الطبيب أو معاونيه ألا يكشف أسرار المريض، بحجب المرض عن أقاربه وأعز الناس إليه. وهناك من الأمراض ما تثير الحساسية لدى الرجال مثل الأمراض الجنسية مثلاً، وأيضاً يجب أن تحافظ إدارة المستشفى على أسرار الموظفين بها، فلا تدلي بأي بيانات عن أي موظف لأي شخص إلا من خلال الأطر القانونية والتنظيمية المعروفة.

(١) د. سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإدارة الصراعات التنظيمية، المجلة العلمية

للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول ١٩٩٠، ص ١١٠١-

د - حرية العقيدة Freedom of conscience. وهذا يعني أن عمليات العلاج والطب بصفة عامة والأطباء بصفة خاصة، يجب ألا يميزوا بين الأفراد والمرضى على أساس عقائدهم أو معتقداتهم، ونحن نرى أن كثيراً من مسلمي الدول النامية يذهبون ويعالجون على أيدي أطباء الدول المتقدمة وهم من ديانات أخرى ولا ترى تفرقة في المعاملة أو التشخيص، فالطب عملية أخلاقية وإنسانية في المقام الأول، وإذا فقد الطبيب هذه الخاصية فقد نفسه ومهنته في الأساس، وما يؤيد هذا القول أن مصانع الأغذية المعلبة أو اللحوم الجامدة وشركاتها لا تتسى أن تكتب على منتجاتها عبارة ((أعدت على الطريقة الإسلامية)) وذلك للمنتجات التي توزع في الدول الإسلامية. وهذا يصيف لهم قوة تنافسية أكبر لاحترامهم لعقائد الأفراد وقيمهم الدينية، وتتفق الدول والشركات المتقدمة بمبالغ كثيرة جداً تصل إلى مئات الآلاف من الدولارات لدراسة القيم والعادات لدى مستهلكيها.

هـ - حرية التعبير: FREE SPEECH. وهذا المبدأ أيضاً نجده واضحاً في المنظمات الصحية من خلال جانبيين أساسيين هما:

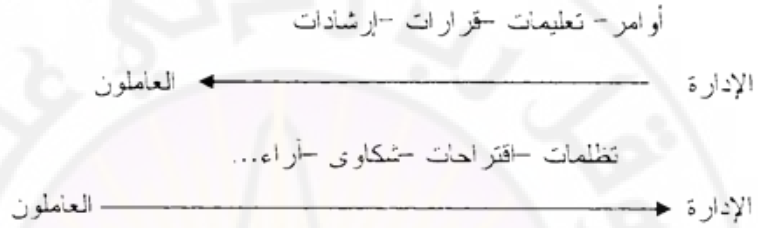
- علاقة الطبيب بالمريض، وهي تحتم أن يستمع الطبيب إلى المريض، ويقول المريض كل ما يريد عن حالته، ولا يخفي شيئاً حتى يساعد الطبيب في سرعة العلاج، وما يعاب على الأطباء الكبار أو ذوي الشهرة الطبية في الدول النامية أنهم لضيق الوقت غالباً لا يسمعون من المريض بل يهتمون لما يقوله جهاز الضغط أو الساعة أو التحليل أو الأشعة، وهناك جوانب نفسية وسيكولوجية قد لا تكشف عنها الأجهزة والمعدات.

ولذلك يرى البعض أن المسؤولية الصحية مشتركة بين الطبيب والمريض^(١)، ولكل منهما حق معين، فالطبيب عليه حق العلاج، والمريض عليه حق الإدلاء والإفصاح

(١) موريس توريللي، الطبيب وحقوق الإنسان، مجلة منبر الصحة العالمي، تصدر عن المكتب الإقليمي لشرق البحر المتوسط بالاسكندرية منظمة الصحة العالمية، ١٩٨٤ العدد ٢، ص ٢٠٦-٢٠٧.

بالأعراض المرضية المتوافرة لديه، وأيضاً عليه حق الحفاظ على نفسه، وإتباع التعليمات والإرشادات الطبية.

- علاقة مديري المستشفيات ورؤسائها بالعاملين في هذه المستشفيات، فيجب أن يكون الاتصال في اتجاهين، من الإدارة إلى العاملين فيها أو من العاملين إلى الإدارة.
كما يلي:



٣ تحقيق مفهوم العدالة JUSTICE CONCEPT

ويعني هذا المفهوم في إطار نشاط المنظمات الصحية مايلي:

- العدالة في تحديد أسعار العلاج وتكلفته.
- العدالة في جودة الإجراءات، ونظم العلاج.
- العدالة في توزيع الأنشطة الصحية على مختلف المناطق.
- العدالة في توزيع المكافآت والحوافز على العاملين.
- العدالة في تطبيق نظام الثواب والعقاب.
- العدالة في توزيع المهام والأعمال التي يكلف بها الأفراد.

مع ملاحظة أن مبدأ العدالة ليس مطلقاً، أي يجب أن تكون العدالة في إطار الوظائف والمهام والمسؤوليات المتاحة داخل المنظمة. ففي نظم الحوافز مثلاً فقد تقضي العدالة منح موظف مكافأة شهرية ٢٠٠ ل.س، وتوقيع جزاء على موظف آخر بالخصم ثلاثة أيام من مرتبه، حيث أن الأول أدى واجباته الرسمية وتخطاها إلى أعلى، والثاني قصر تقصيراً بئناً متعمداً.

ويلاحظ أن الصراعات التنظيمية داخل المنظمات الخدمية ومنها المنظمات الصحية قد تأتي في كثير من الأحوال نتيجة عدم العدالة في توزيع الموارد المادية والبشرية، وأيضاً عدم العدالة في توزيع الموارد المادية والبشرية، وأيضاً عدم العدالة في توزيع الأدوار والمهام الإدارية بين مختلف الأفراد والإدارات والأقسام الأكاديمية أو الفنية المتخصصة والإدارية المتطورة أيضاً، وجزء أساسي من مهمة مدير المستشفى أو مجلس إدارتها هو تخفيض هذه الصراعات السلبية المدمرة، ولا يتأتى ذلك إلى من خلال إتباع الأساليب الإدارية المتطورة مثل الإدارة بالأهداف والتركيز على الجوانب الإنسانية، وهذا في حد ذاته يوجد أساساً عادلاً لتوزيع المهام والموارد والمواقع المتاحة بحيث تقل النزاعات أو الخلافات إلى أدنى حد ممكن.

٤ - التزام الأطباء والمعالجين للمرضى بالأخلاقيات الآتية:

١. الرفق بالمرضى ومعاملتهم معاملة حسنة.
٢. إتباع سياسة التلين والعلاقات الإنسانية عند التعامل مع مريضيه أو معاونيه (الفنيون وهيئة التمريض) خاصة داخل غرف العمليات.
٣. أن يتأكد الطبيب عند إجراء أي عملية جراحية أياً كانت (صغيرة - متوسطة - كبيرة) أن جميع الظروف والأدوات والتجهيزات متاحة ومهيأة قبل البدء في أداء العملية، فتأخير أداء العملية الجراحية بعض الوقت أفضل من الاستعجال بتنفيذها والتضحية بحياة مريض كلياً أو جزئياً.
٤. إتباع المثل والأخلاقيات البالغة الحساسية عند علاج النساء.
٥. إعطاء نفس الأهمية والدقة عند علاج الأغنياء والفقراء، أو العلاج مجاناً أو بأسعار ليس فيها تمييز في صحة الناس.
٦. متابعة المريض وملازمته إذا تطلب الأمر ذلك خاصة في الحالات

الدرجة CRITICAL LEASES

٧. يجب ألا يكون الطبيب مغروراً أو متكبراً نتيجة نجاحه أو شهرته في مجال معين، أو علاج مرض معين، فاجتهاد الطبيب مطلوب وتقديره واحترامه واجب وتوكله على الله فرض.

٨. النهي عن شرب الخمر أو السكر أو أي شيء يغيب العقل، فأقدار الناس بيد الله أولاً، ثم استؤمن عليها الأطباء ثانية من ناحية العلاج والوقاية.

٩. يجب ألا يجرب الطبيب دواء معيناً في أحد مرضاه إلا يعلم المريض على أن تسمح القوانين السائدة بذلك، وتنظم هذه العملية.

إن التزام الأطباء والمعالجين بهذه القيم والمعايير الأخلاقية أمر غاية في الأهمية وما تتداوله الصحف وأحاديث الأفراد من تصرفات لا إنسانية خاصة في المستشفيات الحكومية من إهمال وتسبب وفي المستشفيات والعيادات الخاصة من ارتفاع في أسعار العلاج وأجور الأطباء وما نسمعه ونراه من أن مستشفى ما رفض استقبال مريض أو مصاب أو أن طبيباً رفض إجراء عملية جراحية لمريض يستغيث إلا بعد دفع ألف ليرة سورية هذه الأمور كلها تثير الدهشة والقلق والاستغراب في مجال الرحمة والإنسانية، وقد يكون هذا راجع لظروف اقتصادية واجتماعية وتغيرات ثقافية وأيديولوجية في المجتمع المصري مثلاً، لكن يجب أن يعاد النظر في السياسات الصحية وفي نظم الأجور والأسعار المستشفيات الخاصة والعيادات الخاصة، حتى لا يترك الحبل على الغارب ونفقد المصداقية والنقة في المستشفيات المحلية بالرغم من أنها تحتوي على نخبة ممتازة من الأطباء، يقول أبو بكر الرازي وهو أحد الأطباء والفلاسفة المشهود لهم بالدراسة والتدقيق والتحقيق في عالم الطب، وهو من علماء العرب البارزين (٨٦٤-٩٢٥ م) اجتمع للأطباء خمس خصال لم تجتمع لغيرهم وهي^(١)

١- اتفاق أهل الملل والأديان على تفضيل صناعتهم (عملهم).

٢- اعتراف الملوك والسوقة (عامة الناس) بشدة الحاجة إليهم.

(1) أبو بكر محمد بن زكريا الرازي، أخلاق الطبيب . تقديم وتحقيق د. عبد اللطيف محمد

العبد. القاهرة ، دار التراث ١٩٧٧ ص ٨٧ - ٨٨

٣- مجاهدة ما غاب عن أبصارهم (البحث والتشخيص).

٤- اهتمامهم الدائم بإدخال الراحة والسرور إلى غيرهم.

٥- الاسم المشتق من أسماء الله تعالى (الرحمة من الرحمن).

وخلاصة القول أنه كانت منظمات الأعمال الصناعية والتجارية مطالبة بالاستجابة لمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها، فإن المنظمات الصحية أكثر حاجة من هذه المنظمات لتطبيق والأخذ بهذا المفهوم والذي يعكس الجانب القيمي والاخلاقي والاجتماعي لطبيعة هذه المنظمات التي تهتم بصحة الناس والمجتمع، والتي تحاول جاهدة توفير الرفاهية الصحية، والتي هي شرط أساسي للرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لجميع أفراد المجتمع كما أن التزام هذه المنظمات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يعكس كفاءة إدارة هذه المنظمات والقائمين عليها ويزيد من القوة التنافسية لها في مجال المنافسة الصحية عامة.

الجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية:

في إطار المفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة يمكن القول بأن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية لا يختلف عن تطبيق هذه المفاهيم في محلات تقديم الخدمات، كخدمات تقديم الحلاقة، والخدمات التي تقدم في المطاعم أو الفنادق، أو شركة الطيران والاختلاف هو في طبيعة النشاط أو الأنشطة التي تتميز بها المنظمات الصحية، والطبية، ولذلك سنحاول في هذا المجال تطبيق بعض المفاهيم السابقة في مجال المنظمات الصحية وذلك من خلال مناقشة الأمور التالية:

١- طبيعة نشاط المنظمات الصحية:

يمكن إعطاء وصف مختصر لطبيعة نشاط المنظمات الصحية، وخاصة في المستشفيات، ويتضمن ذلك ما يلي:

١. المنظمات الصحية منظمات خدمية في طبيعتها.

٢. المنظمات الصحية تقوم على تقديم خدمتي العلاج والوقاية.

٣. المنظمات الصحية منظمات هادفة، أو يجب أن تكون لها أهداف محددة في الأجل الطويل والقصير والمتوسط.

٤. تتعدد الفئات العاملة في مجال الخدمات الصحية، ويمكن تقسيمها إلى:

- الأطباء.

- هيئة التمريض.

- الفنيون الصحيون (أشعة - تحاليل - صيدلة - تغذية - نظافة طبية - ... الخ)

- الفنيون الآخرون (صيانة - قيادة السيارات - نظافة عامة للمبنى).

- الجهاز الإداري (حسابات - تكاليف - علاقات عامة - شراء - تخزين - إدارة متنوعة .. الخ).

٥. تتميز القيادة أو الإدارة في المنظمات الصحية بالازدواج، فمدير المستشفى طبيب ويشاركه المدير الإداري، أو أن يكون هناك مجلس إدارة للمستشفى سواء أكان المستشفى حكومياً أو خاصاً، ويضم مجلس الإدارة فئات متنوعة بعضها متخصص طبيًا والآخر غير ذلك.

٦. الفرد (الأفراد) المترددون على الوحدة أو المنظمة الصحية، هم العملاء المنفعون بالخدمة، سواء كانت وقائية أو علاجية.

٧. تعمل المنظمات الصحية بالحساسية المفروضة من وجهة نظر العميل والمجتمع والجهاز الطبي داخل المنظمة.

٨. العميل (المنتفع) أكثر الأطراف حساسية في هذا المجال، ولذلك فإنه دائم القلق والتوتر والانفعال، وقد يؤدي ذلك إلى أنه قد يتردد على المنظمة الصحية أكثر من مرة، كما أنه قد يذهب لأكثر من منظمة صحية (عامة - خاصة) داخل محل إقامته وخارجه باحثاً عن الثقة والاطمئنان والراحة تجاه صحته والشفاء العاجل.

٩. نظرا للحساسية المفرطة في هذا المجال، فإن الوحدة الصحية قد تتعرض لضغوط وانتقادات حادة وعنفية وقاسية، سواء من عملائها (المرضى) أو من أفراد المجتمع المحلي، أو التنظيمات الأهلية والرقابية بصفة عامة.

١٠. التكاليف في المنظمات الصحية تتميز بأنها باهظة وفي ارتفاع مستمر، وذلك بسبب ارتفاع أسعار الأدوية (خاصة الاستراتيجية منها)، وارتفاع التكاليف الاستثمارية (مباني - آلات ومعدات - تجهيزات استثمارية أخرى)، وأيضاً ارتفاع النفقات الجارية (الأجور والمرتبات - النفقات الأخرى مثل مصاريف المياه والكهرباء وأدوات التشغيل الأخرى).

١١. يترتب على ما سبق ارتفاع أسعار العلاج خاصة في القطاع الصحي الخاص سواء كان مستشفيات استثمارية أو عيادات فردية خاصة.

١٢. المنظمات الصحية : أو قطاع الخدمات الصحية يعتبر نظاماً نوعياً من النظم العاملة في المجتمع بوجه عام، لذلك فهو يتأثر ويؤثر في الظروف والأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في هذا المجتمع.

ومما سبق يتضح أن:

أ - المنظمات الصحية منظمات خدمية، ولذلك فإن جودة الخدمات بها يصعب قياسها في جوانب عديدة.

ب - للعميل دور بارز في نجاح هذه المنظمات نحو تحقيق أهدافها.

ج - يمكن اقتحام هذا المجال بحذر لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة فيه بسبب طبيعة هذه المنظمات.

٢- الجودة الشاملة للخدمات الصحية:

في هذا المجال يجب أن نضع حدوداً بحيث نتصرف في إطارها، فكما هو واضح أن المنظمات الصحية من أكثر المنظمات حساسية، كما أنها من أكثرها تعقيداً أو تداخلاً وشابكاً، سواء من حيث المهام أو الأفراد، أو الهياكل التنظيمية أو القيود المفروضة عليها.

ولذلك فسوف نحاول فيما يلي وضع تصور لتطبيق المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية التي تقدم من خلال مستشفى أو عيادة أو وحدة طبية أو علاجية أياً كان المسمى. وبافتراض أن هذه الوحدة تتعامل مباشرة مع المترددين عليها، وذلك كما يلي:

- ١- الاتفاق أولاً على أن تعريف الجودة هو انسجام أو توافق المنتج مع متطلبات العملاء أو الزبائن، وهذا من أصعب التعريفات تطبيقاً للجودة.
- ٢- المنتج في مجال الخدمات الصحية غير ملموس، فهو قد يعني التأكد من سلامة الشخص من الأمراض من خلال التشخيص، أو علاج المريض علاجاً تاماً حسبما تسمح به درجة تقدم المرض أو درجة تقدم الطب.
- فمثلاً هناك مريض يعاني من مرض معين، وقد يكون هذا المرض متقدماً، بمعنى أن حالة المريض متأخرة وأقصى ما يمكن أن يفعله الطبيب هو وقف تقدم المرض، أو الحد من أثار المدمرة على المريض، أو تسكين الآلام أو تخفيف حدتها.
- وقد يكون المرض متقدماً أو غير متقدم لكن إمكانيات الطب الحديث لم تتوصل بعد لعلاج التام مثل أمراض العصر " الإيدز - الالتهاب الكبدي الوبائي - الفشل الكلوي المزمن.. الخ".
- ٣- مفهوم الجودة الشاملة للخدمات الطبية يعني من وجهة نظر المؤلف البند السابق (ب). أي أقصى علاج ممكن في ضوء التقدم العلمي والطبي السائد.
- ٤- إن جودة الخدمة الصحية لا يمكن الحصول عليها تامة من خلال الانتظار حتى يتم علاج المريض، ولكنها يجب أن تتم قبل أداء الخدمة وأنائها وبعدها.
- ٥- إن هناك أموراً قدرية بيد الله سبحانه وتعالى لا يمكن إغفالها في مجال الطب والعلاج، فتعريف الجودة أو ضمان الجودة بأنها منتج بلا عيوب، قد يصلح ذلك في المنظمات الإنتاجية، لكنه لا يمكن تطبيقه أو تحقيقه ١٠٠% في مجال الرعاية الطبية والصحية، فقد ينتهي أجل المريض مع أن الطب يكون قد بذل أقصى جهده.

٦- يؤكد مفهوم ضمان جودة الخدمات الصحية على وجود جودة عالية للمنتج الصحي منذ البداية، وهذا يمكن تحقيقه من خلال:

أ - التأكيد في المنظمة الصحية على أن مسؤولية جودة الخدمات الصحية تقع على عاتق كل فرد من المنظمة، فالمفهوم السائد في المستشفيات العلاجية أن المستشفى طبيب فقط هو مفهوم خاطئ وغير مقبول.

فالمستشفى أولاً طبيب وفني وممرض أو ممرضة وجهاز إداري، والمستشفى أيضاً قيادة وإدارة ثانياً والمستشفى ثالثاً هو جزء من البيئة أو المجتمع الذي تعيش فيه.

ب- الجودة من المفاهيم الأساسية والتي يمكن تطبيقها في مجال الخدمات الصحية، إلا أن ذلك يعترضه بعض القيود أو الصعوبات المستحيلة، فأحد عناصر الجودة تصحيح الأخطاء أولاً بأول ، وأيضاً لكل شخص الحق في وقف العمل فوراً إذا حدث أي خطأ أو قصور في العملية التي يقوم بها، وهذا يعدّ مستحيلاً في مجال إجراء العمليات الجراحية مثلاً، فقد يؤدي خطأ فردي من أحد الأطباء إلى وفاة مريض، أو تخلف عاهة مستديمة لديه، أو إن إصلاح الخطأ لا يكون بنفس الطريقة التي يتم بها في مجال الإنتاج.

ج - إن مفهوم ضمان الجودة يمكن تطبيقها في مجال الخدمات الطبية من خلال وضع مواصفات محددة ودقيقة للخدمات والأنشطة الطبية، والتي تتماشى مع احتياجات المرضى والعلاء وتوقعاتهم، وبحيث تتم عمليات المتابعة المبكرة لمدى تطبيق هذه المواصفات أولاً بأول، وقد يكون هذا سهلاً ومقبولاً في الجوانب المالية والإدارية ونظم الشراء والتخزين والصيانة وغيرها، لكن من المؤكد صعوبة ذلك عند التعامل مع جسم المريض.

٧- يتضمن مفهوم الجودة الشاملة وضع المواصفات المحددة لجودة جميع الأنشطة الصحية المباشرة أو غير المباشرة في المنظمات الصحية، فيجب أن تكون هناك

مواصفات ومعايير قياسية لتقييم أداء مختلف هذه الأنشطة، والأنشطة المتنوعة التي يتم تحديد مواصفاتها ومعاييرها هي¹:

أ- تحديد مواصفات وخصائص ومعايير أداء مختلف الموارد البشرية العاملة في مجال الصحة.

ب- تحديد مواصفات وخصائص عمليات الشراء والتخزين وسمات وخصائص الموردين.

ج - تحديد مواصفات وخصائص أداء العمليات العلاجية والجراحية والكشف والفحص والتحليل والأشعة.

د- مواصفات نظم وخدمات التغذية والنظافة.

هـ - مواصفات نظم الصيانة والإصلاح والاستبدال.

و - مواصفات العمل الإداري.

ق - تحديد أوقات معيارية لأداء مختلف العمليات والأنشطة الطبية والإدارية في المنظمات الصحية.

٨- إن ما يؤكد صعوبة تطبيق الجودة الشاملة في مجال الخدمات هو أن المريض ينيب عنه الطبيب في تحديد حاجته من العلاج أو الدواء أو إجراء عمليات جراحية من عدمه. وهذا لا يتضارب مع ما قلناه منذ البداية من أن الجودة تعنى المطابقة لاحتياجات العملاء، حيث أن احتياجات العميل هنا تعنى الناتج النهائي بعد العلاج أو الفحص أو التشخيص ومدى راحة العميل ورضاه عن هذا الناتج.

٩- يمكن للمساهمة في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية تنفيذ ما يسمى بحلقات الجودة، وهي كأداة ملائمة للتحسين والتطوير وحل المشكلات، أو اقتراح البرامج اللازمة لحلها. ويمكن الرجوع لمقترحات ديمنج في هذا المجال.

(1) أنظر فصول تقييم أداء الموارد البشرية والإمكانيات المادية في المنظمات الصحية من هذا الكتاب.

١٠- يجب أن تهتم المنظمات الصحية بالجوانب الرقابية والأساليب الإحصائية، فالتسجيل الطبي والمعلومات والإحصاءات الطبية هامة لاتخاذ القرارات الطبية الفعالة.

١١- يجب أن يكون واضحاً لدى جميع المعنيين بإدارة المنظمات الصحية أهمية أن فوائد ومزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة تفوق بكثير تكلفة هذا النظام خاصة في الأجل الطويل.

١٢- ويمكن قياس جودة الخدمات الطبية والصحية من خلال:

أ- دراسة توقعات العملاء من المرضى والجمهور المتردد والمجتمع المحلي من المنظمات الصحية وتحديدھا.

ب- وضع مواصفات محددة ودقيقة ومعلنة ومدروسة على كل مستوى من مستويات المنظمات الصحية، وذلك كأداة رئيسة لتصميم الخدمات التي تتماشى مع توقعات المرضى والمترددين على المستشفى.

ت- تقييم الأداء الفعلي أولاً بأول للتعرف على مدى مقابلة الخدمة لتطلعات وتوقعات المرضى وجمهور المستشفى

١٣- للاستقصاءات دور فعال في قياس جانب كبير من كفاءة وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى وغيرهم، وذلك للتعرف على مدى إدراكهم للخدمة واتجاهاتهم ومدى مطابقتها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

عوامل نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المنظمات الصحية:

يمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي:

١- يجب أن تقتنع الإدارة العليا في المنظمات الطبية بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة ومزاياه.

٢- يجب أن تقتنع الإدارة العليا جميع العاملين في المنظمة بفوائد هذا النظام ومزاياه خاصة بالنسبة لهم.

- ٣- يجب أن تتوقع الإدارة في المنظمة بعض القيود والمعوقات ومقاومة بعض الأفراد لتطبيق هذا النظام، وكلما تفهم الجميع أهمية النظام، كلما انخفضت حدة المقاومة وحجمها.
- ٤- ترتفع تكاليف تطبيق النظام في أول الأمر ثم تأخذ في الانخفاض التدريجي حتى تستقر عند حجم معين، وعندها يبدأ النظام في الكشف عما به من مزايا وقوائد.
- ٥- يتطلب النظام في كثير من جوانبه تغيير في السياسات والمفاهيم والاستراتيجيات والهيكل التنظيمية في المنظمات الصحية.
- ٦- إن نظام الجودة الشاملة ليس نظاماً بديلاً للنظم السائدة، ولكنه أداة رئيسة وأساسية للبحث عن الأداء العالي المتميز منذ بداية التشغيل حتى نهايته لمنع وجود أخطاء أو الحد منها إلى أقصى حد.
- ٧- ولنجاح تطبيق النظام تحتاج المنظمة إلى نظم فعالة وسائدة، أهمها:
- أ- الترويج لهذا النظام وتسويقه لدى العاملين في مجال الخدمات الصحية داخل المنظمة أو المتعاملين معها (مرضى _ جمهور خارجي _ موردون _... إلخ)
- ب- نظام فعال للعلاقات الإنسانية يهدف إلى تعميق الولاء التنظيمي وتحقيق المفهوم القائل أن الجودة العالية هي مسؤولية كل فرد في الوحدة الصحية.
- ج- فهم واضح لأساليب الرقابة الإحصائية وطرقها، ونظام فعال لتشغيل البيانات، ونظام كفاء للمعلومات يدعم هذا النظام وعملية اتخاذ القرارات.
- د- نظم فعالة للاتصالات والتنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية.
- هـ- نظام واضح ومحدد ومعلن للثواب والعقاب فيما يتعلق بتطبيق هذا النظام.
- ٨- يمكن للوحدة أو المنظمة الطبية البدء في تطبيق نظام الجودة الشاملة في أحد أنشطتها الفرعية، ثم تتدرج بعد ذلك منها إلى باقي الأنشطة.

٩- تظهر الملامح الجيدة لتطبيق هذا النظام بسرعة في المنظمات الصحية الخاصة، حيث الإمكانيات العالية والعناصر البشرية الفعالة، والمناخ التنظيمي الملائم.

١٠- يحتاج النظام قبل تطبيقه إلى دورات تدريبية مكثفة، وأيضاً إلى الاستفادة من تجارب المنظمات التي نجحت في هذا المجال، خاصة المنظمات المماثلة في تقديم الخدمات، مثل شركات الطيران، وأيضاً المنظمات المتقدمة في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

٤- عوامل فشل تطبيق نظام الجودة الشاملة في المنظمات الصحية ومخاطرها:

يمكن القول إن من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل تطبيق هذا النظام في المنظمات الصحية والطبية، ما يلي:

(١) عامل الوقت فقد يحتاج تطبيق هذا النظام إلى وقت كبير نسبياً بالنسبة للمفاهيم

والنظم الأخرى. فقد نحتاج للتدريب وتطبيق النظام إلى فترة تتراوح ما بين ١٨-٣٠ شهراً في المتوسط.

(٢) عامل التكاليف، فالنظام مكلف مالياً عند وضع المواصفات واستقدام الخبراء وتكاليف التدريب وإعادة بناء المنظمة.

(٣) عامل الثقة، فالنظام يستمد حيويته وكفائته من ثقة العاملين والإدارة فيه، فإذا انعدمت أو انخفضت الثقة، بفشل النظام وتكون أمامه أول عقبة تعترضه، هي فشل نظام الجودة في مهمته.

(٤) لا تظهر نتائج النظام إلا بعد فترة زمنية قد تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات من تطبيقه بحيث تظهر فوائده ومزاياه، وكذلك استعجال النتائج أمر غير مرغوب فيه.

(٥) يحتاج النظام إلى درجة عالية من الاستقرار التنظيمي ولذلك فتغيير القيادات والمسؤولين عن تطبيق النظام، قد يُعجل بانهياره، خاصة في المنظمات الصحية الحكومية في الدول النامية.

(٦) يحتاج إلى أعمال وإجراءات روتينية كثيرة، كما يحتاج إلى بعض التغييرات في النظم والهيكل الحالية في المنظمة.

(٧) صعوبة الحصول على الدعم الخارجي لتطبيق النظام في الدول النامية، فمثلاً يجب أن:

أ- تتعهد شركات الأدوية وموردو الأجهزة والمعدات وأدوات التشغيل والنظافة والأسرة والمفروشات بتقديم منتجاتها وخدماتها طبقاً لمتطلبات هذا النظام.

ب- يسهم المرضى والجمهور المتردد في نجاح النظام من خلال الكشف عن كل ما لديهم من معلومات وبيانات تفيد في سرعة العلاج، بالإضافة إلى الالتزام والتعهد باتباع التعليمات.

(٨) صعوبة وضع مواصفات ومعايير ومقاييس للأداء الطبي يمكن من خلالها تقييم الأداء، وتدخل التقديرات الشخصية والتحيز وعدم الموضوعية عند وضع هذه المعايير.

(٩) كثرة الكلام عن أهمية النظام وفوائده ومزاياه دون اتخاذ خطوات فعالة لتطبيقه.

(١٠) قد يصبح النظام شماعة لتعليق الأخطاء عليها بدلاً من أن يصبح أداة رئيسة للتحسين والتطوير.

الفصل الخامس (المنشآت السياحية)

- تمهيد
- ماهية السياحة ودوافعها
- المنظمات السياحية
- أنواع السياحة
- معوقات السياحة
- دور القطاع العام في تطوير السياحة
- الإدارة السياحية المعاصرة وأهم مستجداتها
- خصائص التخطيط السياحي الجيد
- التنمية السياحية ومكوناتها
- مراحل إعداد الخطة السياحية
- أهم المستجدات السياحية المعاصرة
- العلاقة بين أعداد السائحين والليالي السياحية
- العلاقة بين التحويلات وأعداد السائحين
- العلاقة بين التحويلات والليالي السياحية
- نسبة الإشغال
- حساب متوسط إيرادات الغرفة
- طرق حساب متوسط الإقامة، مدة الإقامة ، الوسط الحسابي ، متوسط الحركة، التعداد،
- حصر عدد القادمين والمغادرين ، الاستقهادات
- حساب متوسط الإنفاق الفردي
- حساب متوسط تكلفة انتقال السائح
- الاستثمارات السياحية وخصائصها
- معايير تقييم الاستثمارات السياحية
- كيفية تنشيط الحركة السياحية وزيادة فاعلية آثارها الاقتصادية

تمهيد:

إن السياحة والسفر من الأنشطة الحميدة التي شجعها الإسلام وحث عليها، لأن في السياحة إطلاع وتعرف على الطبيعة وأسرارها، ووقوف على عجائب خلق الله، وكسب المعرفة والعلم وتبادل للأفكار والخبرات، وترويح عن النفس وتفريح للهم عن القلوب التي تتعرض للتعب والإرهاق والضيق.

ومع أن السياحة ظاهرة قديمة، إلا أنها كظاهرة اجتماعية ونشاط اقتصادي لم تتطور إلا مع بداية عصر النهضة.

ولهذا أخذت السياحة تعكس مدى التقدم الحضاري والعلمي لشعوب الأرض، كونها نشاطاً إنسانياً حركياً له أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حتى غدت بأهميتها المتزايدة ظاهرة حضارية واقتصادية معاصرة، ونشاطاً إنسانياً له دور مهم في تنشيط اقتصاديات كثير من الدول المتقدمة والنامية وتمويلها، لما حباها الله من جمال الطبيعة وطيب المناخ، أو عراقة الحضارة وأصاله العمران، أو ميزة جعلها موضع اهتمام وجذب السائحين من كل أصقاع الأرض، وبذلك تختلف مساهمتها في تمويل التنمية الاقتصادية من دولة إلى أخرى تبعاً لمدى التطور الحضاري والسياحي وتوافر البنية السياحية، ومعالم الحركة السياحية، ومما يفرض على كل دولة ضرورة إعطاء رؤية واضحة وشاملة للسياحة والسفر وللسائحين، كي لا يحدث أي تداخل بين المنشآت السياحية في نفس البلد.

ماهية السياحة ودوافعها:

هناك اختلاف في وضع تعريف واضح ومحدد للسياحة، وذلك تبعاً لاختلاف التخصصات العلمية التي تتناولها بالدراسة والتحليل، هذا بالإضافة إلى تطور مفهوم السياحة من فترة زمنية لأخرى، نظراً للمستجدات التي طرأت على ظاهرة السياحة نفسها، وفيما يلي سنورد بعض التعاريف الخاصة بها:

تري الأكاديمية الدولية للسياحة بأن السياحة هي : اصطلاح يطلق على رحلات الترفيه وكل ما يتعلق بها من أنشطة وإشباع لحاجات السائح.^١

في حين نجد أن الجمعية البريطانية للسياحة تعتبر أن السياحة هي : مجموعة من الأنشطة الخاصة والمختارة التي تتم خارج المنزل وتشمل الإقامة والبقاء بعيدا.

وهناك تعريف أعم وأشمل لـ ماثيسون Matheison يعتبر السياحة: حركة مؤقتة للسكان أو الناس لمناطق معينة خارج مناطق سكناهم وإقامتهم الدائمة، وتشمل هذه الحركة جميع النشاطات التي تمارس في مناطق الهدف، وكذلك جميع الخدمات والتسهيلات التي يتم توفيرها لممارسة هذه النشاطات، وبهذا تكون السياحة نوعا من أنواع السفر الذي يختلف عن رحلة العمل اليومية أو الهجرة أو التسويق أو الإقامة الدائمة.

وبناء على ما تقدم يمكننا القول بأن صناعة السياحة تعتبر : كافة التنظيمات العامة والخاصة التي تشترك في تطوير وإنتاج وتسويق البضائع والخدمات لخدمة احتياجات ورفاهية السائح.

ويتطور معاني السياحة ومضامينها ودوافعها ثم تطور طبيعتها وأنشطتها، ومن ثم تطور الهيئات والمؤسسات التي تعنى بها وتديرها، ولهذا وكى نتمكن من التعرف على طبيعة المنظمات السياحية، لابد لنا هنا من ذكر أهم الدوافع الكامنة وراء ظاهرة السياحة، وفيما يلي بعضها:

١- السياحة الدينية : تعد الدوافع الدينية من أقدم الأسباب لتنقل الأفراد داخل بلدانهم أو بين بلدانهم والبلدان الأخرى، ويعتبر الاقتصاديون والسياسيون والمعنون بشؤون السياحة أن السياحة الدينية تشكل قطاعا هاما ينبغي التعامل معها وتهيئة مستلزماتها، وتوظيف مخرجاتها بغض النظر عن الدوافع الفردية للزائرين للمواقع الدينية والتي تتمثل في كونها ركناً عقائدياً أو طقوساً تعبدية.

^١ د. عثمان محمد غنيم، التخطيط السياحي ١٩٩٩ ص ٣٤.

٢- سياحة الآثار : بعد التطور الاقتصادي والاجتماعي لسكان الدول المتقدمة والغنية قويت الدوافع الاستطلاعية والآثارية للسائحين، وتوجهت أنظار بعض الشرائح المجتمعية للسفر والتنقل بين أقطار العالم وخاصة العريقة منها للإطلاع على آثارها التاريخية ومعالمها الحضارية القديمة، وبذلك أصبحت المتاحف والمواقع الأثرية ملفقة لأنظار الكثيرين.

٣- السياحة العلاجية أو الاستشفائية: ظهر هذا النوع نظراً لوجود بعض المدن التي تتوافر فيها الحمامات الدافئة والحارة والمياه الكبريتية التي تستخدم لمعالجة بعض الأمراض، وكذلك لوجود بعض المدن المعروفة بمناخها الصيفي أو الشتوي الملائم لعيش المصابين ببعض أمراض الحساسية أو ما شابه، هذا بالإضافة لوجود بعض المناطق المعروفة بشمسها وجفاف مناخها أو ملائمة رمال شواطئها الساحلية للشفاء من أمراض الروماتيزم والام الديسك أو العظام.

٤- السياحة الرياضية: والتي تزدهر خلال فترة معينة لممارسة الهوايات الرياضية كالترحلق على الجليد أو ركوب الخيل أو الجمال، أو تسلق الجبال أو السباحة، أو سباق السيارات أو... الخ.

٥- السياحة الترفيهية والاصطيافية: وهي التي يراد منها التمتع بالمناخ أو جمال الطبيعة حيث يؤم الزائرون المناطق الجميلة ذات الطبيعة الخلقة التي وهبها الله من الجمال ما يجعلها محط أنظار الجميع وإعجابهم، الأمر الذي يخلق لديهم الرغبة الدائمة في زيارة هذه المناطق والتمتع بها.

٦- السياحة الفنية: وتكون في الغالب لحضور الحفلات الفنية أو عروض الأزياء أو حضور المسارح أو... الخ.

٧- السياحة العلمية الثقافية: وتكون غايتها حضور المؤتمرات العلمية أو الندوات أو الملتقيات الثقافية أو دورات تدريبية، أو تحضير لنيل شهادة علمية أو... الخ.

المنظمات السياحية :

إن تنوع الأنشطة السياحية وتنوع دوافعها وأغراضها، وخلفيات السياح وأعمارهم وهواياتهم وأقطارهم أدى إلى تطور النظرة المعاصرة للسياحة حيث أصبح الاقتصاديون ورجال التنمية يتعاملون معها كأنها صناعة لها مدخلاتها ومخرجاتها، وأن عوائدها ومواردها تنصب في الدخل القومي، وتمول الموازنة العامة بالعملات الصعبة، وتسهم في الحد من معدلات البطالة، وكذلك في تعزيز الميزان التجاري ورفع مستويات المعيشة للسكان.

في حين أن السياسيين صاروا ينظرون لها على أنها قنوات اتصال وتفاعل لتقوية العلاقات بين الأمم والشعوب، وتقوي التفاهم وتعمق الفهم بين الحضارات والأديان والقوميات، وتشجع على إشاعة السلام والحد من التوترات والنزاعات بين الحكومات.

أما رجال الإعلام والثقافة والتربية فيعتبرونها برامج تعليمية وتنقيفية لنشر الوعي حول عادات الشعوب وثقافتها ولغاتها وأديانها، لذلك نجد أن تنوع أنشطة الخدمات السياحية وتعددتها:

- كالمرافق التي تشمل النقل عبر وسائل المواصلات الجوية والبحرية والبرية والبحرية.
- والإيواء في الفنادق والمنتجعات والمصانيف والمدن السياحية.
- والترفيه بما ينطوي عليه من تعريف بالمناطق السياحية والأثرية والطبيعية والفنية، ومن البرامج التي تعد للزائرين حسب اهتمامهم ورغباتهم.

جعل من المتعذر تحديد جهة حكومية واحدة تنهض بمهام السياحة، لأن إدارة البرامج والأنشطة السياحية أصبحت اليوم فناً وعلماً، ولم تعد مجرد عمل يتعاطاه الأفراد أو تتوارثه الأسر وأبنائها لتقديم الخدمات التقليدية التي يحتاجها السياح.

فالعامل الفردي ونشاط القطاع الخاص مهما تراكمت خبرته وتجربته، لا يمكن التعويل عليه لتسيير البرامج السياحية وتعطية الخدمات والذهوض بمسؤوليات استقبال السياح، وتنظيم رحلاتهم وتوفير الأمن والراحة لهم، ومتابعة تنقلاتهم، ومعرفة المشكلات

والصعوبات التي تواجههم، والحيلولة دون إساءة بعض السياح لاستغلال هذا النشاط وتحقيق أهداف ومآرب شخصية لا تسمح بها القوانين أو القيم المجتمعية.

لذلك تعددت مبادرات الدول في التخطيط للاستثمار السياحي والتنافس في الأسواق العالمية لتسويق خدماته عبر الأقطار والقارات فنجد مثلاً بعض الدول أنشأت هيئة سياحية مركزية للإشراف على نشاط السياحة، والبعض الآخر أنشأ وزارة أو اعتمد على شركات مختلطة، وفي الأحوال كافة يمكن أن نميز بين اتجاهين في تنظيم المنظمات السياحية التي تشرف على قطاع السياحة وهي:

١- المنظمات المتكاملة رأسياً: وهي التي تقوم بربط الأجهزة المختصة والمتنوعة الأنشطة لتوحيد خدماتها وتنفيذ الرحلات السياحية للجماعات على شكل صفقة أو عقد واحد يغطي كل النفقات من اليوم الأول للرحلة حتى نهايتها وعودة السياح إلى أقطارهم، وهنا يكون اتفاقات بين شركات السفر والفنادق والمطاعم.

٢- المنظمات المتكاملة أفقياً: ويحصل عادة بين مكاتب السياحة الكبيرة، حيث تقوم هذه الشركات بتوسيع نشاطاتها، لتنتشر عبر الأقطار والقارات، ولتمنع قيام شركات جديدة تنافسها.

وبلاحظ أنه على صعيد البلد أو الدولة يظل التنافس قائماً بين مكاتب السياحة الخاصة على استقطاب السياح وتنظيم الرحلات السياحية، ويظهر التنسيق بين المكاتب المتنوعة بين الأقاليم والمدن السياحية، وبين تلك المتواجدة في العاصمة، ويظهر ذلك بشكل خاص في المواسم السياحية التي يتعدّد خلالها تنفيذ جميع الرحلات دون تخطيط مسبق وتنسيق دقيق.

ومهما يكن سواء أكانت السياحة تحت إشراف منظمة حكومية أو خاصة أو قطاع مشترك، فإن إدارتها المتخصصة وشعبها التنفيذية تكاد تتقارب لحدّ ما، وإن كان ذلك يتوقف على طبيعة النشاط السياحي للدولة وحجمها.

معوقات السياحة:

تواجه منظمات السياحة في معظم البلدان مشكلات وصعوبات تحد من نشاطها السياحي أو تؤثر على برامجها بصفة دائمة أو مؤقتة، وأهم هذه الصعوبات أو المعوقات ما يلي:

١- الأوضاع السياسية والأمنية داخل البلد: نتيجة للمقاطعة أو الحصار الذي يفرض على بلد معين، أو نتيجة للمعارضة أو الصراعات الداخلية، وما يرافقها من تطرف وعنف يحول دون وفود السياح إليها، وهذا يعد من المعوقات التي يصعب التغلب عليها أو التحكم فيها.

٢- التخلف الحضاري والاجتماعي وتدني الوعي الجماهيري نحو السياحة والسائحين، واللجوء إلى استغلال السائحين أو الحذر والخوف من التعامل معهم، وهو من المعوقات التي يمكن السيطرة عليها.

٣- نقص الخدمات السياحية وعدم توافر المرافق الضرورية لاحتواء السياح، نتيجة لمحدودية عدد المطارات والموانئ ومحطات القطارات والفنادق والمطاعم وشركات النقل، والتي تظهر درجة خطورتها في المواسم السياحية، وهذا أيضاً من المعوقات التي يمكن التغلب عليها، وتسعى المنشآت السياحية والجهات العامة لتطويرها وتحسينها بما يتلاءم مع عدد السياح الذين يؤمنون البلد عادة في مثل هذه المواسم.

٤- الأمراض والأوبئة التي تنتشر في بعض البلدان بشكل مفاجئ أو بين الحين والآخر، والتي تشكل عائقاً ومانعاً قوياً يحول دون قدوم السياح للبلد، ولكن يمكن التغلب على هذا العائق بالعلم والمعرفة واستخدام كافة الوسائل والتدابير الصحية للقضاء على هذه الأمراض وجعل البلاد تعود لوضعها الطبيعي.

٥- الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات وموجات الحر والبرد، كلها تعدّ ظروفًا طارئة للسياحة، ولا يمكن التحكم بها ولا بأي شكل من الأشكال.

- ٦- الافتقار للأجواء السياحية أو لعوامل جاذبية السياح: كغياب المناخ الملائم أو الموقع المناسب، أو خلو البلد من المواقع الأثرية أو الدينية أو التاريخية المعروفة، أو غياب التسهيلات اللازمة لإقامة السياح، أو إخراج السلع والبضائع التي اعتادوا على شرائها.
- ٧- ضعف مستوى جودة الخدمة السياحية دون المستوى المطلوب، الأمر الذي يجعل هذه الخدمات لا تتناسب مع المستويات العالمية للجودة مما يبعد السياح عن مثل هذه البلدان غير القادرة على خدمة سائحيها بالشكل المطلوب.
- ٨- ضعف الإمكانيات والتجهيزات المادية المستخدمة لأداء الخدمة السياحية وتقديمها.
- ٩- ضعف الإدارة في المنشآت والمنظمات السياحية، وعدم قدرتها على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتسخيرها لخدمة سائحيها، نظراً لاستخدام المهندسين والفنيين كمدرء على الرغم من عدم معرفتهم وإلمامهم بصناعة السياحة ومستلزماتها، وكيفية تقديم خدماتها والتعامل مع زبائنهم.
- ١٠- الثقافة المجتمعية وانعكاساتها على ضعف مهارات العاملين في مجال السياحة بسبب النظرة السلبية للسياحة.
- ١١- التقديم الرديء لعوامل الجذب السياحي وبالأخص الثقافية منها، بسبب قلة عدد الأدلاء السياحيين، وضعف مستواهم باللغات الأجنبية، حيث إن انخفاض مستوى الترجمة والتعبير الجيد يعد عائقاً في وجه السياح.
- ١٢- نقص التنوع في المعروضات الثقافية والضيافية: حيث أن المعروضات الثقافية المختلفة والأمسيات الثقافية التي تستهوي السياح الأجانب سوف يزيد من فهم السياح ومن رضاهم ومن استمتاعهم ببعض الأنشطة وبالعكس.
- ١٣- عدم التنوع في عرض المنتج السياحي : حيث أن الاقتصار على بعض المنتجات أو البرامج ينعكس على المكانة الحضارية للبلد، وإن هذه الضالة أو الشح في العرض، يقلل من خيارات السائح في قضاء وقته وإنفاق ماله.

١٤ - عدم وجود قاعدة بيانات تسويق سياحية كفوءة تقدم المعلومات الدقيقة للسياح، مما يجعل السائح جاهلاً بأمور البلد ومعرضاً عن زيارته.

١٥ - عدم وجود مكاتب سياحية خارجية تتولى عملية الترويج في كافة البلدان، تظهر عوامل الجذب السياحية المتوفرة في البلد، واستراتيجيات التعامل، ومستوى جودة الخدمات السياحية، وأسعارها وكل ما يهم السائح.

١٦ - ضعف الطاقة الإيوائية وانخفاض عدد الفنادق والمنتجات السياحية حسب فئات السياح، وسوء توزيع وتوطين هذه المنشآت، وعدم تجهيز المواقع السياحية والأثرية بالمرافق الضرورية والهامة، كل ذلك يشكل عائقاً كبيراً في وجه السياح ويمنعهم من زيارة البلد وارتياحه.

١٧ - القصور في الحملات الإعلانية السياحية وعدم قدرتها على إبراز الوجه الحضاري والسياحي، وتعثر استخدام شبكة الانترنت والثقافة المعلوماتية في القطاع السياحي، وعدم توافر البيئة المعلوماتية ينعكس سلباً على استقطاب السياح وجذبهم إلى زيارة البلد، وبحول دون إشاعة الأجواء السياحية.

١٨ - تسهيلات الدخول إلى البلد من منافذ الدخول البرية والبحرية والجوية كافة، وكذلك تسهيلات دخول المواقع الأثرية، كل ذلك يسهم في توافد السياح وزيادة أعدادهم وإقبالهم إذا رأوا أن ذلك ميسر لهم، أو قد يمنعهم من دخول البلد وزيارة مواقعه السياحية، إذا اعتبروا أن مثل هذه الإجراءات معقدة وصعبة بالنسبة لهم وغير مألوفة.

دور القطاع العام في تطوير السياحة:

يتمثل دور القطاع العام في التنشيط السياحي بإدارته المباشرة للمرافق السياحية الاستراتيجية والكبيرة، أو تعاقد مع الشركات الوطنية والإقليمية العملاقة والمتخصصة بإدارة المدن السياحية الهامة، كما ويمكن أن تنهض مؤسسات الدولة وهيئاتها المتخصصة في إبراز المعالم الأثرية والتاريخية والدينية وصيانتها والحفاظ عليها وعلى مقتنياتها والتعريف بها، من

خلال إقامة المؤتمرات والحملات الإعلامية للترويج للسياحة الداخلية والخارجية، وإدخال التكنولوجيا الحديثة في حفظ الآثار وحمايتها، والحفاظ على جمالية المرافق المختلفة، وتوفير رجال الشرطة السياحية، ورجال الأمن المسؤولين عن مرافقة الوفود، وحمايتهم من عمليات الابتزاز والنصب والخطف والاحتفال.

وأن يقوم القطاع العام بتقديم الدعم والعون المادي والمعنوي للمشروعات السياحية الخاصة، والأراضي التي تقام عليها المشروعات السياحية بأسعار رمزية، وإيصال الخدمات العامة إليها، وتوفير البنية التحتية من ماء وكهرباء ومجاري وطرق وحدائق، هذا بالإضافة إلى ضرورة تقديم بعض الخدمات الجمركية على ما تستورده هذه المشاريع، وإعفاءات ضريبية على أرباحها لتتمكن من منافسة البلدان المجاورة.

وكذلك ضرورة تطوير المرافق الحدودية والمطارات والمحطات وموانئ الاستقبال ومكاتب الجوزات والصيرفة والاتصالات، وتحسين كافة الخدمات لتشجيع السياح على العودة وعلى حث معارفهم لزيارة القطر، وجعلهم رسل دعاية وإعلام يعطون الصورة الحسنة عن الدولة وسكانها وخدماتها ومرافقها ومعالمها الأثرية ومناطقها السياحية.

الإدارة السياحية المعاصرة وأهم مستجداتها:

تشهد المنظمات السياحية تجدداً في نظرتها، وتحديثاً في أساليب عملها بحثاً عن التفوق والتميز، وعن إمكانية تعظيم العوائد السياحية، وللحيلولة دون ظهور أية مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو ثقافية تمنع توافد السياح للبلد، وهذا ما حدا بالمنظمات السياحية للأخذ بمفهوم التخطيط السياحي السليم وأساليب الإدارة الناجحة، نظراً لما للحركة السياحية من آثار اقتصادية منشطة للاقتصاد وداعمة له، وتسهم بشكل فعال في تمويل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذه الآثار نذكر:

- الأثر على مستوى الأسعار المحلية ومستوى المعيشة.

- الأثر على العمالة والأجور بالقطاع السياحي والفندقي.

- الأثر على الإنتاج المحلي.
 - الأثر على الاستهلاك المحلي.
 - الأثر على تحويلات السياحة.
 - الأثر على سعر صرف العملات الأجنبية.
 - الأثر على ميزان المدفوعات.
- لذلك نجد أن التخطيط السياحي يهدف عادة إلى :
- ١- تحديد أهداف التنمية السياحية القريبة والبعيدة، بما يسهم في رسم السياسات السياحية ووضع إجراءات تنفيذها.
 - ٢- ضبط وتنسيق التنمية السياحية التلقائية والعشوائية.
 - ٣- تشجيع القطاعين العام والخاص على الاستثمار في التسهيلات السياحية أينما كان ذلك ضرورياً.
 - ٤- مضاعفة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للنشاطات السياحية لأقصى حد ممكن، وتقليل كلفة الاستثمار والإدارة لأقل حد ممكن.
 - ٥- ضمان عدم قيام نشاطات اقتصادية أخرى منافسة في المواقع السياحية.
 - ٦- الحيلولة دون تدهور الموارد السياحية وحماية النادر منها.
 - ٧- تنظيم الخدمات العامة وتوفيرها بالشكل المطلوب في المواقع السياحية.
 - ٩- تنسيق النشاطات السياحية مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى بشكل تكاملي.

خصائص التخطيط السياحي الجيد:

يمتاز التخطيط السياحي بأنه يركز على المنتج السياحي Tourist Product وكذلك على عمليات التسويق والترويج بأسلوب يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن إطار التنمية السياحية الشاملة والمستدامة، والتخطيط السياحي الجيد لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات الأخرى:

- ١- أن يكون مرناً Flexible ومستمرراً Continuous وتدرجياً Incremental يتقبل إجراء أي تعديل إذا تطلب الأمر ذلك بناء على المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة.
- ٢ - تخطيط شامل لجميع جوانب التنمية السياحية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والسكانية).
- ٣- تخطيط تكاملي تعامل فيه السياحة على أنها نظام متكامل، حيث كل جزء مكمل للجزء الأخرى، وكل عنصر يؤثر ويتأثر بباقي العناصر.
- ٤- تخطيط مجتمعي بمعنى أنه يسمح بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في عملية التخطيط بمراحلها المختلفة.
- ٥- تخطيط يبني حول دون تدهور عناصر الحذب السياحية الطبيعية والتاريخية، ويعمل على توفير الإجراءات اللازمة لصيانتها بشكل مستمر.
- ٦- تخطيط واقعي وقابل للتنفيذ لا تتجاوز فيه الأهداف الإمكانيات.
- ٧- تخطيط مرحلي منظم يتألف من مجموعة من النشاطات المتتابعة والمتسلسلة.
- ٨- تخطيط يتعامل مع السياحة على أنها نظام له مدخلات ومخرجات وعمليات محددة، ويمكن التأثير في هذه التكوينات وتوجيهها بشكل مباشر وغير مباشر يضمن تحقيق الأهداف المرغوبة.

التنمية السياحية ومكوناتها:

تعرف التنمية السياحية على أنها توفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح وتشمل كذلك بعض تأثيرات السياحة مثل : إيجاد فرص عمل جديدة ودخول جديدة.

وتشمل التنمية السياحية جميع الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحيين، التوزيع الجغرافي للمنتجات السياحية، الحركة السياحية وتأثيرات السياحة المختلفة.

وتأخذ التنمية السياحية أشكالاً عديدة تختلف من منطقة لأخرى، فهناك المنتجعات الجبلية والسياحية ومناطق الينابيع الحارة، وهناك المدن الكبيرة مثل طوكيو وباريس. إن بناء مدن الترفيه وافتتاح المتنزهات الوطنية أمام الجمهور هي أشكال مختلفة للتنمية السياحية، كذلك فإن بناء المطاعم والفنادق والمطارات والطرق لأغراض خدمة السياح وحركة السفر بشكل كلي أو جزئي، هي أيضاً أشكال أخرى للتنمية السياحية، ويمكن أن تعد وتنفذ بطرق ومعدلات ومقاييس مختلفة. وتتكون التنمية السياحية من عناصر عدة أهمها:

- عناصر الجذب السياحي Attraction : وهي تشمل العناصر الطبيعية مثل أشكال السطح والمناخ والمياه والغابات وعناصر من صنع الإنسان كالمتنزهات والمعطيات التاريخية والأثرية.

- النقل : بأنواعه المختلفة البري والبحري والجوي.
 - أماكن النوم: سواء التجاري منها كالفنادق والموتيلات وأماكن النوم الخاص مثل بيوت الضيافة وشفق الإيجار.
 - التسهيلات المساندة: بجميع أنواعها كالإعلان السياحي والإدارة السياحية والأشغال اليدوية والبنوك... الخ.
 - خدمات البنية التحتية: كالمياه والمجاري والكهرباء والاتصالات.
- ويضاف إلى هذه العناصر جميعها الجهات المنفذة للتنمية، والتنمية السياحية تنفذ عادة من قبل القطاع العام أو الخاص أو الاثنين معاً.

مراحل إعداد الخطة السياحية:

- تشمل عملية إعداد الخطة السياحية عدداً من الخطوات المتسلسلة والمتراصة كالتالي:
- ١- إعداد الدراسات الأولية.
 - ٢- تحديد أهداف التخطيط بشكل أولي بحيث يمكن تعديلها من خلال التغذية الراجعة خلال عملية إعداد الخطة ومرحلة تقييم الآثار.

- ٣- جمع المعلومات وإجراء المسوحات وتقييم الوضع الراهن للمنطقة السياحية.
- ٤- تحليل البيانات (المسوحات): وتشمل هذه المرحلة تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من خلال المسوحات وتولييفها، والخروج بحقائق وتعميمات تساعد في إعداد الخطة ورسم خطوطها العامة والتفصيلية.
- ٥- إعداد الخطة: وهنا يتم وضع السياسات السياحية المناسبة ويتم تقييم هذه السياسات (البدائل) لاختيار ما هو ملائم ومناسب لتنفيذ الخطة، وكذلك يتم تحديد البرامج والمشاريع التي يجب تنفيذها لتحقيق أهداف الخطة.
- ٦- تنفيذ الخطة بتوصياتها وبالوسائل التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة.
- ٧- تقييم ومتابعة الخطة السياحية وتعديلها وفق التغذية الراجعة إذا تطلب الأمر ذلك.
- والجدير بالذكر أن المسوحات وجمع البيانات وتحليلها تشكل المدخلات الأساسية لخطط التنمية السياحية، وتحتاج هذه المرحلة إلى دقة وتنظيم كبيرين، وأهم الجوانب التي يجب جمع المعلومات عنها، هي:
- عناصر الجذب السياحي.
 - المرافق والخدمات.
 - وسائل النقل.
 - خدمات ومرافق البنية التحتية.
- وتتطلب هذه المرحلة كذلك عقد الاجتماعات وأخذ آراء المسؤولين في أجهزة الدولة كل حسب تخصصه، وأيضاً ممثلي القطاع الخاص وممثلي المجتمعات المحلية، ومراجعة الأسواق المتوفرة والخرائط والبيانات الجغرافية والخصائص الطبيعية والبيئية ودراسة الأسواق السياحية، وخصائص السياح ومعدلات إنفاقهم وأوجه الإنفاق السياحي وكفاءة السياحة المحلية وخطوط النقل الجوي .. الخ، وتشمل عملية تحليل البيانات ثلاثة محاور رئيسية، هي:

١- تحليل الأسواق السياحية: من حيث

- التوقعات المستقبلية (الطلب السياحي على مرافق الإقامة).

- تحديد الحاجات من مرافق الإقامة والخدمات العامة وخدمات البيئة التحتية.

وبذلك توفر عملية تحليل الأسواق ما يمكن استنتاجه من توقعات عن أعداد السياح، بلد المصدر أو المنشأ وطول مدة الإقامة، وهذا يساعد في تحديد متطلبات عناصر الحذب السياحي والمرافق والخدمات، ويساعد أيضاً في وضع برامج التوعية والإعلام والتسويق السياحي المستقبلي:

فمثلاً: يمكن تحديد معدلات الطلب على الأسرة الفندقية كالتالي:

عدد السياح في فترة زمنية محددة * معدل فترة الإقامة / ليلة

عدد الليالي في فترة زمنية محددة * معامل الأشغال / الإقامة

مثال: لاحتساب الطلب السنوي

١٠٠,٠٠٠ سائح في السنة * ٧ ليالي = ٢٥٥٥ سرير

٣٦٥ ليلة * ٧٥ % نسبة الأشغال

وتشكل عملية تحليل الأسواق أساس التحليل في المحور الثاني.

٢- التحليل المنكامل: ويتناول هذا التحليل العناصر التالية:

- خصائص البيئة الطبيعية.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

- عناصر الجذب السياحي.

- الأنشطة السياحية.

- السياسات والخطط المتوفرة.

- الطاقة الاستيعابية.

ويتم في هذه المرحلة الوصول إلى الاستنتاجات المتعلقة بالفرص المتاحة أو المعطيات والمقومات السياحية المتوفرة وتحديد العوائق التي تقف في وجه التنمية السياحية.

٣- تحليل العناصر المؤسسية:

ويشمل هذا المحور تحليل العناصر المؤسسية للقطاع السياحي على الصعيدين العام والخاص، ويتضمن آليات التنفيذ والمتابعة والمراقبة والسياسات والاستراتيجيات وتوفر القوانين والأنظمة والقدرة المالية والاستثمار وبرامج التعليم والتدريب السياحي. وتشكل هذه المرحلة من التحليل القاعدة الأساسية التي توفر المدخلات الأساسية اللازمة لوضع خطة التنمية السياحية، وبعدها يتم وضع خطة التنمية السياحية بناءً على التحليلات السابقة، حيث يتم أولاً وضع مجموعة من البدائل التي تحقق الهدف ثم يتم اختيار البديل الأمثل في ضوء مدى قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف. وباختيار البديل الأمثل يتشكل هيكل الخطة الوطنية والإقليمية النهائي الذي يتضمن العناصر التالية:

- خصائص الجذب السياحي الرئيسية والثانوية.
 - الأقاليم السياحية للتنمية في الخطة الوطنية والمناطق والمواقع في هذه الأقاليم.
 - نقاط الوصول أو المداخل للبلد أو الإقليم.
 - مسارات الرحلات السياحية.
 - التنمية السياحية المرحلية وتأتي عادة على فترات زمنية تعادل خمس سنوات.
- وتحتاج خطة التنمية السياحية النهائية إلى تقييم تفصيلي بناءً على معايير اقتصادية مثل: الفوائد، التكاليف، التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك من أجل التأكد أن هذه الخطة هي الحل الأمثل لتلبية أهداف وتوجهات التنمية السياحي، ولبيان الحاجة إلى إجراء أي تعديلات إن لزم الأمر، وفيما يلي نورد أهم المستجدات السياحية المعاصرة:
- ١- الحملات السياحية والتنظيم الجماعي السياحي: وذلك بهدف تسهيل مهمة التمتع بالرحنة السياحية وإقلال التكلفة وزيادة الرعاية من قبل الدولة المضيفة.
 - ٢- التسهيلات الفندقية: بإيجاد سلسلة متعددة من الفنادق السياحية ودرجاتها وخدماتها لتسهيل الإقامة المؤقتة والعابرة والتنوع في جودة الخدمات وأسعارها بما يجعل هذه الفنادق موضع جذب واهتمام بالنسبة لمن يرغب بزيارة البلد.

٣- الخدمات المصرفية والائتمانية: لإراحة السائح من حمل النقود وإجراء التحويل بين العملات المختلفة من خلال إنفاق مسبق بين المصارف والفنادق، وبما يُسهّل على الفنادق الكثير من العناء والمشكلات التي تظهر أحياناً عن تعذر الدفع عند الدخول أو الخروج عند عدم توفر السيولة.

٤- خدمات أخرى متنوعة: كأسعار الخصم التي تقدمها شركات النقل والتسويق السياحي، وخدمات تأمين تأسيّرات وأنون الدخول، والتزويد بالأدلة والكتيبات التي تسهل على القادمين لأية دولة التعرف على كل ما يهمهم ويسهل إقامتهم.

وكذلك خدمات الفنادق لطهي مختلف أنواع وجبات الطعام المناسبة لجميع الأقطار والقارات، وتقديم وجبات الطعام داخل الغرف، وخدمات الغسيل والكوي والتجميل والحلاقة وتسهيل الاتصالات وتقديم الحفلات الساهرة والإيقاظ حسب الطلب، وتأمين البث الإذاعي والتلفزيوني ونشرات وكالات الأنباء بما يناسب وفود السائحين.

وهذا ما يدفعنا إلى تقديم الدراسة التالية حول متوسط مدة الإقامة والإنفاق اليومي للسائح ونسبة الأشغال الفندقية للاستفادة منها في مجال إدارة المنشآت الفندقية.

- العلاقة بين أعداد السائحين والليالي السياحية:

متوسط فترة الإقامة للفرد = $\frac{\text{إجمالي الليالي السياحية}}{\text{عدد السائحين}}$

عدد السائحين

- العلاقة بين التحويلات وأعداد السائحين:

$\frac{\text{إجمالي التحويلات}}{\text{عدد السائحين}}$

عدد السائحين

وهو ما يعبر عن متوسط تحويلات السائح ومتوسط إنفاق السائح في العام.

- العلاقة بين التحويلات والليالي السياحية:

متوسط الإنفاق اليومي للسائح = إجمالي التحويلات
عدد الليالي

٤ - نسبة الإشغال

عدد الغرف المشغولة $\times 100$

عدد الغرف الكلية

والشيء الذي يجب أن نعرفه هو أنه في حالات قليلة يُمكن أن تكون نسبة الإشغال تزيد عن ١٠٠ % إذا غادر السائح الغرفة أثناء مدة إقامته المدفوعة وسكن محله ساكن آخر مثلاً.

هذا ويمكن أن نستخدم نسبة الإشغال: في تحديد الإيرادات والربح، والتنبؤ بالربح والمبيعات وهل الأسعار مناسبة أم لا، وتستخدم أيضاً في التخطيط والإدارة، والمحاسبة على أساس المسؤولية، وهي مؤشر لمعرفة أسباب الخسائر.

- حساب متوسط إيرادات الغرفة

= مجموع إيرادات الغرف كلها

عدد الغرف المباعة

مثال : فندق فيه ١٠٠ غرفة ، ٢٠ بسعر ٣٠٠ ل.س

٣٠ بسعر ٥٠٠ ل.س

٥٠ بسعر ٧٠٠ ل.س

فيكون متوسط سعر الغرفة =

$$560 = \frac{(700 \times 50) + (500 \times 30) + (300 \times 20)}{100}$$

١٠٠

٥٠ + ٣٠ + ٢٠

وتستخدم هذه النسبة أي نسبة الإشغال لتغيير السعر حسب السوق.

وأما طرق حساب متوسط مدة الإقامة، والإنفاق اليومي، وتكلفة انتقال السائح فهي: رياضية وتتم وفقاً لما يلي:

أولاً: لحساب متوسط مدة الإقامة :

أ- طريقة الوسط الحسابي:

فيما يلي بيان بأعداد السائحين الذين حضروا خلال عام ٢٠٠٠ والمطلوب متوسط فترة الإقامة، باستخدام طريقة الوسط الحسابي.

فئات مدة الإقامة	المراكز	عدد السائحين	حاصل الضرب المراكز × عدد السائحين
١-	٤	٣٤١٢	١٣٦٤٨
٧	١١	١٥١٥	١٦٦٦٥
١٥	٢٢,٥	٨٧٤	١٩٦٦٥
٣٠	٤٥	٧٧٠	٣٤٦٥٠
٦٠	٧٥	٤٨٧	٣٦٥٢٥
٩٠	١٣٥	٧٤٤	١١٠٤٤٠
مجموع		٧٨٠٢	١٢١١٥٣ بدون الأخير

الحل :

١- نصرب المراكز بالأعداد المقابلة لها من السائحين.

٢- نحسب مجموع السائحين. ومجموع حاصل الضرب بدون الأخير.

٣- معرنا في المعادلة

متوسط مدة الإقامة = مجموع حاصل الضرب بدون الأخير = ٠٠٠ يوم

مجموع عدد السائحين

متوسط مدة الإقامة = $\frac{١٢١١٥٣}{٧٨٠٢} = ١٥,٥$ يوم

٧٨٠٢

مثال :

فيما يلي بيان عن عدد السائحين الذين حضروا خلال العام الماضي، والمطلوب حساب متوسط مدة الإقامة، باستخدام طريقة الوسط الحسابي.

فئات مدة الإقامة	المراكز	عدد السائحين	حاصل الضرب المراكز × عدد السائحين
١-	٤	٥٩٨٦	٢٣٩٤٤
٨-	١١	٦٧٢٤	٧٣٩٦٤
١٥-	١٨,٥	٥٦٤٥	١.٤٤٣٢,٥
٢٢-	٢٥,٥	٤٨٩٣	١٢٤٧٧١,٥
٢٩-	٣٢,٥	٣٣٤٥	١.٨٧١٢,٥
٣٦-	٣٩,٥	٢٥٢٥	٩٩٧٣٧,٥
٤٣-	٤٦,٥	١٩٧٥	٩١٨٣٧,٥
٥٠-	٥٣,٥	١٨٣٥	٩٨١٧٢,٥
٥٧-	٦٠,٥	١٥٤٠	٩٣١٧٠
٦٤-	٦٧,٥	١٤٢٥	٩٦١٨٧,٥
٧١-	٧٤,٥	١٤١٠	١.٥٠٤٥
٧٨-	٨١,٥	١٣١٥	١.٧١٧٢,٥
٨٥-٩٣ معدل الزيادة (٧)	٨٨,٥	١٢٥٠	١١.٦٢٥
المجموع		٣٩٨٦٨	١١٢٧١٤٧ بدون الأخير

$$\text{متوسط فترة الإقامة} = \frac{1127147}{39868} = 28,3 \text{ يوم}$$

ب- طريقة متوسط الحركة:

أحسب متوسط مدة الإقامة للسائح إذا كان :

عدد السائحين ١٥١٦٢٠٠ سائح، و عدد الليالي السياحية ١٨٤١٢٥١٠ ليلة، ومتوسط عدد تحركات السائح أثناء الإقامة تبلغ ٤ مرات، ومتوسط عدد الأيام التي يقضيها في كل تحرك ٢,٨ يوم.

الحل

متوسط مدة الإقامة = (متوسط عدد التحركات × متوسط عدد الأيام) + ١

$$= ١ + (٢,٨ \times ٤) =$$

$$= ١٢,٢ \text{ يوم}$$

للتأكد : عدد الليالي = $\frac{١٨٤١٢٥١٠}{١٥١٦٢٠٠} = ١٢,٢$ يوم

أعداد السائحين

مثال آخر : أحسب متوسط مدة الإقامة للسائح، إذا كان :

عدد السائحين ١٠٩٣٠٠٠ سائح، وعدد الليالي السياحية ١٤٨٦٤٠٨٠٠ ليلة، ومتوسط عدد التحركات ٣ مرات، ومتوسط عدد الأيام في كل تحرك ٤,٢ يوم.

الحل:

متوسط مدة الإقامة = (٤,٢ × ٣) + ١ = ١٣,٦ يوم.

متوسط مدة الإقامة = $\frac{١٤٨٦٤٠٨٠٠}{١٠٩٣٠٠٠} = ١٣,٦$ يوم

١٠٩٣٠٠٠

ج- طريقة التعداد : مثال

إذا كان عدد الزائرين = ٣٦٥٠٠٠ سائح ، وعدد الزائرين في ليلة التعداد = ١٤٠٠٠ سائح، فما هي متوسط مدة الإقامة.

الحل: متوسط عدد الزائرين في اليوم = عدد الزائرين = $\frac{٣٦٥٠٠٠}{١٠٠٠}$ سائح

أيام السنة ٣٦٥

$$\text{متوسط مدة الإقامة} = \frac{\text{عدد الزائرين ليلة التعداد}}{\text{متوسط الزائرين في اليوم}} = \frac{14000}{1000} = 14 \text{ يوم}$$

مثال :

إذا كان عدد الزائرين خلال عام ٢٠٠٠ هو ١٤٦٠٠٠٠ سائح، وعندما قام جهاز الإحصاء بإجراء حصر لمجموع الزائرين في ليلة ٢٥ - ٢٦ تشرين الثاني ٢٠٠٠ وجد أن مجموع الزائرين وقتها ٦٥٠٠٠، أوجد متوسط فترة إقامة السائح.

الحل

$$\text{متوسط عدد الزائرين في اليوم} = \frac{1460000}{365} = 4000 \text{ سائح}$$

$$\text{متوسط مدة الإقامة} = \frac{\text{أثناء ليلة تعداد}}{\text{المتوسط في اليوم}} = \frac{65000}{4000} = 16,25 \text{ يوم}$$

هـ- طريقة حصر عدد القادمين والمغادرين:

مثال: أوضحت سجلات (القادمين) خلال عام ٢٠٠٠ البيانات الشهرية التالية:

الشهر	القادمون	معامل	حاصل الضرب المعامل × القادمين
كانون الثاني شباط	٢٣٩	٥,٥-	١٣١٥
أذار	١٧٤	٤,٥-	٧٨٣-
نيسان	٢٤٧	٣,٥-	٨٦٥-
أيار	٣٥٢	٢,٥-	٨٨٠
حزيران	٣٨٨	١,٥-	٥٨٤-
تموز	٥٢٥	١,٥-	٢٦٣-
آب	٧٥٣	٠,٥	٣٦٨-
أيلول	٦٤٧	١,٥	٩٧١
تشرين الأول	٥٠٠	٢,٥	١٢٥٠
تشرين الثاني	٣٣٤	٣,٥	١١٦٩
كانون الأول	٢٢٦	٤,٥	١٠١٧
	١٠٣	٥,٥	٥٦٧

المجموع	٤٤٧١	-	٦٥٢
---------	------	---	-----

الحل

متوسط يوم حضور السائقين = مج حاصل الضرب $\times 30$

مج القادمين

$$5 = \frac{30 \times 652}{4471}$$

لأن السالب والموجب في الوصول كان بين حزيان وتموز أي أنهم حضروا في تموز، وإذا كان هناك مغادرون، تعمل لهم نفس العملية، فإذا كان متوسط يوم المغادرة مثلاً ٢١، فيكون

متوسط مدة الإقامة = متوسط يوم رحيل - متوسط يوم حضور القادمين يعني

: ٢١ - ٥ = ١٦ يوم

مثال : أوضحت سجلات المغادرين والقادمين خلال عام ٢٠٠٢ البيانات الشهرية التالية:

الشهر	معامل	القادمون	حاصل ضرب	المغادرون	حاصل ضرب
كانون الثاني	٥,٥-	١٢١٧٥	٦٦٩٦٢,٥	٢:١٢٠١٥	٣٣٠,٤١,٣-
شباط	٤,٥	١٠٥٧٠	٤٧٥٦٥	١٠,٤١٥	٤٦٨٦٧,٥٠
آذار	٣,٥-	١٣١٧٠	٤٦٠٩٥	١٢,٤٧٠	٤٣٦٤٥٠
نيسان	٢,٥	١٢٥٦٠	١٣٤٠٠-	١٢١٥٠	٣٠,٣٧٥-
أيار	١,٥٠	١١٤٢٠	١٧١٣٠-	١١٢٥٠	١٦,٨٧٥-
حزيران	٠,٥-	١٠,٦٢٠	٥٣١٠-	٩٤٥٠	٤٧٢٥-
تموز	٠,٥	١١٩٤٥	٥٩٧٢,٥	١٠,٨٦٥	٥٤٣٢,٥
أب	١,٥	١٢٤٨٥	١٨٢٧,٥	١١٢٦٥	١٦,٨٩٧,٥
أيلول	٢,٥	١٤٩٨٠	٣٧٤٥٠	١٣٥٦٥	٣٣,٩١٢,٥
تشرين الأول	٣,٥	١٣٦٢٥	٤٧٦٨٧,٥	١٢٧٤٥	٤٤٦٠٧,٥
تشرين الثاني	٤,٥	١٢٩٨٠	٥٨٤١٠	١٢٥٤٠	٥٦٤٣٠
كانون الأول	٥,٥	٢:١٣٥٤٥	٣٧٢٤٨,٨	١٢٩٣٥٢	٧١١٤٢,٥
المجموع		١٤٢٨٠,٢	٨٩٦٦,٢	١٣٥٦٥٧,٥	٥٢٨٩٣,٧

ملاحظة : كان من المفروض أن يكون حاصل الضرب بالمعامل بعد التقسيم بالنسبة للمغادرين وبعد التقسيم بالنسبة للقادمين أن يكون متقارباً جداً أو متساوياً ليكون منصفاً، لكن هنا لم يتحقق ذلك وإنما هنالك بعض التقارب بينهما أي بين ٣٣٠٤١,٣ و ٣٧٢٤٨,٨

الحل

١- نضع المعامل

٢- ننصف رقم القادمين في شهر كانون الأول ورقم المغادرين في شهر كانون الثاني .

٣- نحسب مجموع القادمين ومجموع المغادرين .

٤- نحسب حاصل ضرب المعامل $\times$ القادمين، ثم المجموع.

٥- نحسب حاصل ضرب المعامل $\times$ المغادرين، ثم المجموع.

متوسط يوم حضور السائحين = $\frac{٨٩٦٦,٢}{٣٠} \times ٣٠ = ١,٩$

١٤٢٨٠٢,٥

متوسط يوم مغادرة السائحين = $\frac{٥٢٨٩٣,٧}{٣٠} \times ٣٠ = ١١,٧$

١٣٥٦٥٧,٥

متوسط مدة الإقامة = $١,٩ - ١١,٧ = ٩,٨$ يوم

مثال آخر :

فيما يلي بيانات القادمين والمغادرين والمطلوب حساب متوسط مدة الإقامة.

الشهر	معامل	القادمون	حاصل ضرب	المغادرون	حاصل ضرب
كانون الثاني	٥,٥	١٥٢٠	٨٣٦٠	٦٥٠	٣٥٧٥٠
شباط	٤,٥	١٤١٠	٦٣٤٥	١٣٢٠	٥٩٤٠٠
أذار	٣,٥	١٢٠٠	٤٢٠٠	١٢٢٠	٤٩٧٠٠
نيسان	٢,٥	١١٥٠	٢٨٧٥	١٤٥٠	٣٦٢٥٠
أيار	١,٥	٢٠٥٠	٣٠٧٥٠	١٣٧٥	٢٠٦٢٠,٥
حزيران	٠,٥	٢١٢٠	١٠٦٠	١٤١٥	٧٠٧,٥
تموز	٠,٥	٢١٥٠	١٠٧٥	١٤٠٠	٧٠
أب	١,٥	١٩٥٠	٢٩٢٥	١٥٦٠	٢٣٤٠
أيلول	٢,٥	١٩٨٠	٤٩٥٠	١٥٠٠	٣٧٥٠

٥٤٢٥	١٥٥٠	٦٩١٢,٥	١٩٧٥	٣,٥	تشرين الأول
٨١٩٠	١٨٢٠	٩٠٠٠	-٢٠٠٠	٤,٥	تشرين الثاني
١٠٧٢٥	١٩٥٠	٥٢٢٥	٠١٠٠١	٥,٥	كانون الأول
		٩٥٠			
١٠٢٥٠	١٧٤١٠	٤١٧٢,٥	٢٠٤٥٥		المجموع



الحل

$$\text{متوسط يوم حضور السائحين} = \frac{30 \times 4172,5}{20455} = 6,1 \text{ يوم}$$

$$\text{متوسط يوم مغادرة السائحين} = \frac{30 \times 10250}{17410} = 17,7 \text{ يوم}$$

متوسط مدة الإقامة = متوسط المغادرة - متوسط الحضور

$$= 17,7 - 6,1 = 11,6 \text{ يوم}$$

هـ طريقة الاستقهامات :

ونتم بإجراء استقصاء للسائحين متى جاؤوا ومتى سيغادرون، ونحسب المتوسط.

ثانياً: لحساب متوسط الإنفاق اليومي : نضع المثال التالي:

تشير إحصائيات الفنادق إلى أن عدد الليالي السياحية في مجموعة من الفنادق كانت كما في الجدول التالي هي وأسعار الغرف الخاصة بها:

الفندق	مجموع الليالي السياحية	متوسط سعر الغرفة
الأول	١٥	١٥ غرفة بسعر ١٠٠٠ و ١٧ غرفة بسعر ٦٠٠ و ٨ غرف بسعر ١٠٠٠ ل.س
الثاني	٥٠	١٠ غرف بسعر ٧٠٠ و ٥ غرف بسعر ٩٠٠ و ٧ غرف بسعر ٨٠٠ و ٨ غرف بسعر ٥٠٠ ل.س
الثالث	٦	٥ غرف بسعر ١٨٠ و ٢ غرف بسعر ٢٠٠ ل.س
الرابع	١٩	١٢ غرفة بسعر ١٥٠ و ٤ غرف بسعر ١٢٥ ل.س
الخامس	١٠	١٠ غرف بسعر ٢٣٠

والحل يكون بإتباع ما يلي:

١- نحسب متوسط الإنفاق في كل فندق على حده:

$$\text{مجموع اللبالي السياحية} \times \text{متوسط سعر الغرفة} \\ \text{إجمالي عدد الغرف}$$

٢- نجمع كل المتوسطات = متوسط الإنفاق اليومي

متوسط الإنفاق اليومي للفندق الأول :

$$= \frac{(1000 \times 15) + (600 \times 17) + (1000 \times 8)}{40} = 1245 \text{ ل.س.}$$

• متوسط الإنفاق اليومي للفندق الثاني:

$$= \frac{(700 \times 10) + (900 \times 5) + (800 \times 7) + (500 \times 8)}{30} = 3516,5 \text{ ل.س.}$$

• متوسط الإنفاق اليومي للفندق الثالث :

$$= \frac{(180 \times 5) + (200 \times 2)}{7} = 111 \text{ ل.س.}$$

• متوسط الإنفاق اليومي للفندق الرابع:

$$= \frac{(150 \times 12) + (125 \times 4)}{16} = 807,5 \text{ ل.س.}$$

• متوسط الإنفاق اليومي للفندق الخامس :

$$= \frac{(230 \times 10)}{10} = 230 \text{ ل.س.}$$

متوسط الإنفاق اليومي :

$$= 1245 + 3516,5 + 111 + 807,5 + 230 = 5910 \text{ ل.س.}$$

مثال : تشير إحصائيات الفنادق في إحدى المدن إلى أن عدد الليالي السياحية وأسعار الغرف الخاصة بها كانت كما يلي :

الفنادق	مجموع الليالي السياحية	أسعار الغرف
الأول	٧٠	٥ غرف بسعر ٢٠٠ ل.س. ٧٥ غرفة بسعر ١٥٠ ل.س. ٢٠ غرفة بسعر ٤٠٠ ل.س.
الثاني	٥٥	١٥ غرفة بسعر ٣٥٠ ل.س. ٨٥ غرفة بسعر ٤٥٠ ل.س. ٢٥ غرفة بسعر ١٠٠٠ ل.س. ٢٥ غرفة بسعر ١٥٠ ل.س.
الثالث	٦٥	٤٥ غرفة بسعر ٢٥٠ ل.س. ٥٥ غرفة بسعر ٣٥٠ ل.س. ٢٠ غرفة بسعر ٤٥٠ ل.س.
الرابع	٢٥	١٥ غرفة بسعر ٤٥٠ ل.س. ٢٥ غرفة بسعر ٦٥٠ ل.س. ٣٠ غرفة بسعر ٧٥٠ ل.س.

المطلوب :

أ- حساب متوسط الإنفاق الفندقي اليومي للسائح.

ب- إذا علمت أن متوسط الإنفاق الفندقي اليومي يمثل ٣٥ % من الإنفاق السياحي فما هو

الإنفاق السياحي؟

الحل

متوسط الإنفاق الفندقى للفندق الأول :

$$= \frac{(400 \times 20) + (100 \times 70) + (200 \times 5) \times 70}{100} = 14175 \text{ ل.س.}$$

• متوسط الإنفاق اليومي للفندق الثاني:

$$= \frac{(100 \times 20) + (1000 \times 20) + (400 \times 80) + (300 \times 10) \times 50}{150} = 26490 \text{ ل.س.}$$

• متوسط الإنفاق اليومي للفندق الثالث :

$$= \frac{(400 \times 20) + (300 \times 50) + (200 \times 40) \times 60}{120} = 21390 \text{ ل.س.}$$

• متوسط الإنفاق اليومي للفندق الرابع:

$$= \frac{(700 \times 30) + (600 \times 20) + (400 \times 10) \times 20}{70} = 16250 \text{ ل.س.}$$

وبناء عليه يكون متوسط الإنفاق الفندقى:

$$= 14175 + 26490 + 21390 + 16250 = 78310 \text{ ل.س.}$$

ويكون متوسط الإنفاق اليومي : $\frac{78310}{364} = 364 \text{ ل.س.}$

٢١٥

ومتوسط الإنفاق السياحي : $\frac{100}{35} \times 364 = 1040 \text{ ل.س.}$

٣٥

ب- حساب متوسط الإنفاق اليومي عن طريق فئات الأسعار ومجموع الفنادق:

فيما يلى بيان أسعار الفنادق بإحدى المدن السياحية والمطلوب معرفة متوسط الإنفاق اليومي

للسائح، إذا علمت أن نسبة الإنفاق الفندقى إلى الإنفاق اليومي للسائح تبلغ ٥٥ %.

عدد الفنادق							فئات أسعار الفنادق
المسعر لكل فئة	العدد من فئة ٥ نجوم	حاصل ضرب	العدد من فئة ٤ نجوم	حاصل ضرب	العدد من فئة ٣ نجوم	حاصل ضرب	
٣٥٠	٢٧	٩٤٥٠	٣٥	١٢٢٥٠	٣٠	١٠٥٠٠	٢٥--
٥٠٠	١٨	٩٠٠٠	٤٠	٢٠٠٠٠	٥٠	٢٥٠٠٠	٤٥-
٦٠٠	٢٥	١٥٠٠٠	٢٧	١٦٢٠٠	٢٥	١٥٠٠٠	٥٥-
٦٧٥	١٥	١٠١٢,٥	١٨	١٢١٥٠	١٥	١٠١٢٥	٦٥-
٧٢٥	٢٢	١٥٩٥٠	٤٧	٣٤٠٧٥	٣٥	٢٥٣٧,٥	٧٠-
٨٠٠	٣٣	٢٦٤٠٠	٢٣	١٨٤٠٠	٢٠	١٦٠٠٠	٧٥-
٩٠٠	٣٦	٣٢٤٠٠	٢٨	٢٥٢٠٠	١٧	١٥٣٠٠	٨٥-
١٠٠٠	٣٤	٣٤٠٠	٢٢	٢٢٠٠٠	١٣	١٣٠٠٠	٩٥-١٠٥
	٢١٠	١١٨٣٢٥	٢٤٠	١٣٨٢٧,٥	٢٠٥	١١٧٣٠٠	المجموع

متوسط مدة الإقامة = مج (حاصل الضرب بدون الأخير)

مج (عدد أنواع الفنادق)

١- الفنادق الـ ٥ نجوم:

متوسط الإنفاق الفندقية = $\frac{١١٨٣٢٥}{٥٦٣} = ٢١٠$ ل.س

٢١٠

٢- الفنادق الـ ٤ نجوم = $\frac{١٣٨٢٧,٥}{٥٧٦} = ٢٤٠$ ل.س

٢٤٠

٣- الفنادق الـ ٣ نجوم = $\frac{١١٧٣٠٠}{٥٧٢} = ٢٠٥$ ل.س

٢٠٥

• المتوسط العام للإنفاق الفندقية:

$$= \frac{572 + 576 + 573}{3} = \frac{1721}{3} = 570,3 \text{ ل.س.}$$

ولطالما متوسط الإنفاق الفندقى إلى اليومى = ٥٥ % فنكون

$$\text{متوسط الإنفاق اليومى للسائح} = \frac{100 \times 570,3}{55} = 1037,8 \text{ ل.س.}$$

ويمكن الحل بطريقة أخرى كما يلي:

فئات أسعار الفنادق	المراكز	مجموع الفنادق	حاصل الضرب
٢٥	٣٥٠	٩٢	٣٢٢٠٠
٤٥	٥٠٠	١٠٨	٥٤٠٠٠
٥٥	٦٠٠	٧٧	٤٦٢٠٠
٦٥	٦٧٥	٤٨	٣٢٤٠٠
٧٠	٧٢٥	١٠٤	٧٥٤٠٠
٧٥	٨٠٠	٧٦	٦٠٨٠٠
٨٥	٩٠٠	٨١	٧٢٩٠٠
٩٥	١٠٠٠	٦٩	٦٩٠٠٠
المجموع		٦٥٥	٣٧٣٩٠٠

$$\text{متوسط الإنفاق الفندقى} = \frac{373900}{655} = 570,83 \text{ ل.س.}$$

$$\text{متوسط الإنفاق السياحي} = \frac{100 \times 570,83}{55} = 1037,87 \text{ ل.س.}$$

ثالثاً: حساب متوسط تكلفة انتقال السائح (تكلفة الوصول):

مثال: إذا كان توزيع السائحين حسب طرق الوصول كما يلي:

متوسط رسوم النقل الجوي ١٢٠٠ ل.س ، وعدد السائحين القادمين جواً ١١٥٠٠ سائح،
وكان متوسط رسوم النقل البحري ٨٥٠ ل.س ، وعدد السائحين القادمين بحراً ٢٥٠٠٠
سائح، ومتوسط رسوم النقل البري ٧٥٠ ل.س ، وعدد السائحين القادمين براً ١٠٥٠٠٠ سائح.
والمطلوب : احسب متوسط الإنفاق اليومي للسائح، إذا علمت أن نسبة الإنفاق على النقل تمثل
٤٥ % من مجمل الإنفاق اليومي للسائح.

الحل :

متوسط تكلفة انتقال السائح = متوسط رسوم النقل × العدد

مج السائحين

متوسط تكلفة انتقال السائح جواً وبحراً وبراً

$$= \frac{(115000 \times 750) + (25000 \times 850) + (115000 \times 1200)}{25000 + 105000 + 115000}$$

$$= \frac{25000 + 105000 + 115000}{245000}$$

$$= \frac{50000 + 21250000 + 138000000}{245000} = (\text{متوسط الإنفاق على النقل})$$

$$245000$$

متوسط الإنفاق على طرق الوصول = ٩١٣ ل.س

ويمكن القول إن : المطلوب حساب متوسط الإنفاق اليومي إذا علمت أن

متوسط مدة الإقامة ١٠ أيام ~~ناتج~~ متوسط تكلفة النقل ونقسمها على ١٠ لينتج لنا متوسط
الإنفاق اليومي ويتم ذلك كما يلي:

كل ١٠٠ ل.س من الإنفاق اليومي، فيها ٤٥ على النقل

س و ~~٩١٣~~ على النقل

ولما كان متوسط الإنفاق اليومي = متوسط تكلفة النقل

متوسط مدة الإقامة

فيكون متوسط الإنفاق اليومي للسائح = $\frac{100 \times 913}{2029}$ ل.س

٤٥

مسائل :

١- احسب الطلب على حجرات أحد الفنادق في إحدى السنوات إذا علمت أن عدد السائحين في السنة = ٢,٤ مليون، ونسبة من يقيمون منهم بالفنادق ٨٦ %، وأن نسبة إشغال حجرات الفندق ٧٥ %، ومتوسط مدة الإقامة ٥ ليالي، ومعدل كثافة الحجرة ٢,٥ .

٢- احسب عدد الحجرات المطلوبة سنوياً إذا علمت أن :

- إجمالي عدد السائحين ١٥٠٠٠٠٠ سائح.
 - إجمالي عدد الغرف بالفندق ١٥٠٠٠ غرفة.
 - متوسط الغرف المشغولة في العام ٥٥٠٠ حجرة.
 - عدد الأسرة المشغولة ٩٥٠٠ سرير.
 - متوسط مدة الإقامة ٤ ليالي.
 - نسبة المقيمين بالفنادق تقدر بنحو ٦٥ % من إجمالي عدد السائحين.
- ٣- احسب عدد السائحين المتوقع سنة ٢٠٠٠ إذا علمت أن :

- عدد الحجرات المطلوبة = ٥٥٠٠٠ حجرة.
- متوسط مدة إقامة السائح ٤ ليالي.
- إجمالي الليالي السياحية = ٥٠٠٠٠ ليلة.
- نسبة من يقيمون في الفنادق إلى إجمالي السائحين ٧٥ %.
- كثافة الحجرة في المتوسط ٢,٤ .
- عدد الحجرات المتاحة بالفنادق ٣٠٠٠٠ حجرة.

مسائل محلولة

المسألة الأولى:

ت = عدد السائحين في السنة ١,٤ مليون

ب = نسبة من يقيمون بالفنادق ٥٦ %

و = نسبة إشغال حجرات الفندق ٧٠ %

ل = متوسط مدة الإقامة ٨

د = معدل كثافة الحجرة ٢,٣

ر = المطلوب : الطلب على حجرات الفندق

الحل:

$$R = \frac{T \times L \times P}{366 \times O \times D} \quad \text{ر} = \frac{\text{ت} \times \text{ل} \times \text{ب}}{\text{د} \times \text{و} \times ٣٦٥}$$

$$١.٦٧٣.٠١٩ = \frac{٦٢٧٢.٠٠٠}{٥٨٧,٦٥} = \frac{٠,٥٦ \times ٨ \times ١٤.٠٠٠.٠٠٠}{٢,٣ \times ٠,٧ \times ٣٦٥}$$

عدد الحجرات المطلوبة سنويا لهذا الفندق = ١.٦٧٣.٠١٩ حجرة

المسألة الثانية:

$$T \times L = \text{Total tourist nights}$$

$$١ - \text{ت} \times \text{ل} = \text{إجمالي عدد الليالي السياحية}$$

$$٢٥٠.٠٠٠ = ٥ \times ٥٠.٠٠٠ =$$

$$٢ - \text{ب} = ٦٠ \%$$

$$O = \frac{\text{rooms occupied}}{\text{rooms available}} \quad -٣$$

$$\text{و} = \frac{\text{عدد الغرف المشغولة}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \frac{٥.٠٠٠}{٣٥٠٠} = ٠,٧$$

$$٤ - \text{د} = \frac{\text{عدد الأسرة المشغولة}}{\text{No of beds occupied}}$$

$$\text{عدد الغرف المشغولة} = \text{No of rooms occupied}$$

$$2,14 = \frac{7500}{3500} =$$

$$R = \frac{T \times L \times P}{365 \times O \times D} \quad R = \frac{ت \times ل \times ب}{365 \times و \times د}$$

$$\frac{150000}{546,77} = \frac{0,6 \times 250000}{2,14 \times 0,7 \times 365}$$

$$= 2743,4 \text{ حجرة}$$

المسألة الثالثة:

$$R = \frac{T \times L \times P}{365 \times O \times D} \quad R = \frac{ت \times ل \times ب}{365 \times و \times د}$$

$$1- R = 2500 = \text{حجرة} \quad 3- ب = 55\%$$

$$2- ل = 4 \text{ ليالي} \quad 4- د = 2,4$$

$$O = \text{rooms occupied} \div \text{rooms available} = و - 5$$

$$\text{No . of hotel nights} \div \text{Hotel density}$$

$$\bullet \text{ عدد الغرف المشغولة} = \text{عدد الليالي (الفندقية)} \div \text{كثافة الحجرة}.$$

$$= 20833,3 = 2,4 \div 55\% \times 2500 \text{ غرفة}$$

$$و = \frac{\text{عدد الغرف المشغولة}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \frac{20833,3}{30000} = 0,69$$

$$\bullet 25000 = \frac{ت \times 4 \times 0,55}{6868686}$$

$$2,4 \times 0,69 \times 365$$

$$\text{عدد السائحين المتوقع لسنة 2000} = 6868686 \text{ سائح تقريباً.}$$

الاستثمارات السياحية : وسنتناول فيها.

١- مميزات الاستثمار السياحي (الخصائص).

٢- معايير تقييم الاستثمار السياحي.

٣- على مستوى المشروع، وعلى مستوى القومي.

أولاً: الاستثمار السياحي وخصائصه:

١- تمثل الأصول الثابتة نسبة مرتفعة من إجمالي الأصول، (الأصول الثابتة مثل الأرض والمباني والآلات والمعدات والأثاث).

٢- ارتفاع نسبة المكون الأجنبي في الاستثمار السياحي، لأن أغلب احتياجات الاستثمار السياحي تكون مستوردة تعتمد على العملة الصعبة.

فالأطعمة والمشروبات والعمالة تتطلب الاستيراد، لكي تتوفر على درجة عالية من الجودة، وتكنولوجيا، متقدمة لا تتوفر في البلد.

٣- ارتفاع تكلفة التأسيس وهي التكاليف الاستثمارية أو الرأسمالية.

٤- فترة استرداد المشروع تكون قصيرة.

٥- مصادر التمويل تكون معظمها أجنبية وطويلة الأجل.

٦- التكامل مع أوجه الاستثمار الأخرى، سواء مشروعات بنية أساسية أو غيرها، فلا بد من وجود تكامل بين القطاع السياحي والمشروعات الأخرى.

٧- الاستثمار السياحي، بسبب موسمية النشاط، يتسم بقدر من الموسمية، أي لابد أن يكون الاستثمار على فترات خلال الخطة العامة للدولة، أي أن هناك مشروعات سياحية تحتاج إلى قدر كبير من التمويل تعتمد على الميزانية العامة للدولة، لذلك تتأثر بموسم تحصيل الإيراد للحكومة.

وبالتالي فالاستثمار السياحي مرتبط بالخطة العامة للتنمية وعلاقة ذلك بموسمية التحصيل للإيرادات السياحية وإمكانية التنفيذ خاصة في مشروعات السياحة المملوكة للقطاع العام.

ثانياً: معايير تقييم الاستثمار السياحي:

أ- على مستوى المشروع:

١- فترة الاسترداد = التكاليف الاستثمارية الكلية

متوسط الربح السنوي

٢- القيمة الحالية = $\sum$

$\frac{1}{1+r}^n$

حيث (ر) = سعر الخصم

ن = عدد السنوات

٣- معدل العائد على رأس المال المستثمر = الأرباح + الإهلاك

جملة الأموال المستثمرة

٤- معدل العائد على التكلفة

= القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة - القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

ق. ح للتدفقات النقدية الخارجة

٥- معدل العائد الداخلي

= هو ذلك المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للإيرادات والقيمة الحالية للتكاليف.

هذه المعايير لا تختلف من مشروعات عادية إلى مشروعات سياحية حيث تطبق على جميع المشروعات.

ب- على المستوى القومي:

١- القيمة المضافة: هي العوائد على عناصر الإنتاج كالأجور والأرباح والفوائد.

= (قيمة الإنتاج المحقق بسعر السوق) - (المستلزمات المستخدمة في الإنتاج بسعر السوق).

٢- العملات الحرة أي الأثر على ميزان المدفوعات.

٣- توظيف العمالة المحلية.

يمكن حساب الاستغلال السياحي على النحو التالي:

التكاليف	الإيرادات
١- الاستثمار السوري في الخارج	- الاستثمارات الأجنبية في سورية
٢- تحويلات العاملين السوريين للخارج (المواطنين)	- تحويلات السوريين (المواطنين) إلى سورية خاصة العاملين في السياحة.
٣- النقل بوسائل تابعة لشركات أجنبية	- النقل بوسائل محلية على شركات يمتلكها مواطنين أجانب.
٤- نفقات أو مدفوعات قطاع السياحة إلى العالم الخارجي شاملة إنفاق المواطنين على السياحة بالخارج	- إيرادات أو متحصلات قطاع السياحة من مختلف المصادر شاملة إنفاق السياح الأجانب داخل الدولة.
المجموع الربحية القومية - فائض	المجموع - عجز

فيظهر عجز أو فائض، فإذا كان هناك فائض إذن هو مشروع مفيد ونقيله، وإذا كان هناك عجز لا نقيله.

كيفية تنشيط الحركة السياحية وزيادة فاعلية آثارها الاقتصادية:

يحسن بنا أن نبادر بتحديد عدة محاور يتم على أساسها تنشيط الحركة السياحية وزيادة فاعلية آثارها الاقتصادية المرغوبة، وأهم هذه المحاور:

- محور السياسة السياحية على المستوى القومي.
- محور الخدمات السياحية.
- محور التكاليف السياحية.
- محور العمالة السياحية.
- محور الإعلام السياحي.

أولاً: السياسة السياحية على المستوى القومي:

هنا يجب أن نتطرق السياسة السياحية من فلسفة خطة سياحية ثابتة، بحيث توجه هذه السياسة لتحقيق أهداف الخطة المقترحة، والتي يمكن أن نتصور أنها تركز على زيادة أعداد السائحين وعدد الليالي السياحية والعوائد الصافية التي يحققها قطاع السياحة، بما في ذلك التحويلات، وهذا بدوره يتطلب أن تتميز السياحة بالآتي :

١- التحول من التركيز على سياحة المناخات الأثرية والتاريخية والفنية إلى السياحة الدينية والعلاجية والصحراوية وصناعات البيئة الحرفية أو اليدوية المتوارثة.

٢- توسيع نطاق المصايف والمشافي بحيث تمتد عبر كافة أراضي سورية شمالاً وجنوباً، وتقديم التسهيلات لتشجيع القطاع الخاص على غزو المناطق النائية سياحياً وفندقياً، وهو ما يتطلب أيضاً مد المرافق والخدمات العامة إلى تلك المناطق بالتعاون بين الحكومة والقطاع الخاص.

٣- إنشاء أماكن لإقامة السياح خلاف الفنادق مرتفعة التكاليف وذلك مثل البيوت الدولية (International Houses) التي تكون أقل تكلفة من تلك الفنادق.

٤ - استغلال المناطق ذات المياه الكبريتية وذات الرمال المعالجة للأمراض سياحياً دون الاقتصار على البعض منها، لا بل يجب أن تمتد المنشآت السياحية إلى المناطق والشواطئ المهجورة كافة.

٥ - الاهتمام بسياحة الشتاء التي لا تمثل سوى نسبة ضئيلة من الحركة السياحية، وهو يتطلب التوسع في المشاتي السياحية، ودعم دور المحليات في الشرقية والجنوبية، وتطوير أقاليمها حضارياً ودفع عجلة التنمية المحلية في هذه المناطق.

٦- الاهتمام بسياحة المجموعات المنظمة بمعرفة الشركات السياحية وتنظيم شروط تعامل الشركات السياحية على أساس هذه المجموعات بحيث تتلائم قدرة هذه الشركات على تقديم خدمات ممتازة للسائحين بأسعار معقولة دون إساءة لسمعة سورية سياحياً.

٧- أن تتم كافة تحويلات النقد الأجنبي للسائحين على أساس الأسعار الحرة للعملات الأجنبية وعن طريق الجهاز المصرفي، كما يجب إيقاف الترخيص الممنوح للفنادق بالاحتفاظ بجزء مما يؤول إليهم من نقد أجنبي لمقابلة التزاماتها الخارجية.

إذ أن هذا يعد تسريباً للنقد الأجنبي من الموازنة النقدية فضلاً عن إساءة استخدام هذه التراخيص بإيداع النقد الأجنبي كودائع بالبنوك المحلية للحصول على سعر فائدة، وهو يتنافى مع الغرض المخصص له هذا النقد وما استهدفه المشرع.

ثانياً : الخدمات السياحية:

الخدمات السياحية مسألة هامة جداً النسبة لقطاع السياحة والفنادق بصفة خاصة إذ أنه بقدر ما يلقي السائح من عناية وخدمات بقدر ما ينقل إلى بلاده صورة جيدة عن سورية ، وبما يؤدي تلقائياً إلى تنشيط الحركة السياحية.

وتمثل الخدمات والتسهيلات اللازمة للسائح في سهولة الحصول على وسيلة مواصلات مريحة وجيدة لتنقلاته بين أرجاء البلاد. كما يلزم السائح خدمات جيدة بالفنادق التي يقيم بها من ناحية الطعام والشراب والمفروشات، ووسائل التسلية أو الترويح أو التنظيف، والاتصال الداخلي والخارجي والشعور بالأمن والطمأنينة والهدوء.

ويجب العناية بتوفير الخدمات العامة التي يمكن أن يستفيد بها السائح الأجنبي والسوري على السواء مثل دورات المياه العامة... الخ. وينزّم أيضاً تطوير المطارات والموانئ وطائرات نقل السائحين التي تتناسب مع ظروف تضاريس المناطق السياحية في المناطق الداخلية والساحلية، كما يجب دعم شرطة السياحة والآثار كما ونوعاً.

وتجدر الإشارة إلى أهمية الرقابة على نوع الخدمة التي تقدم للسائح في الفنادق المختلفة والأماكن السياحية ومتابعة التطورات العالمية التي تستحدث في مجال أداء الخدمات السياحية ونوعيتها.

ثالثاً: التكاليف السياحية:

لاشك أنه لتخفيض تكلفة رحلة السائح وزيادة ما يتفقه السائح داخل البلد يلزم العناية بالسياحة البرية والنهرية التي نقل أسعارها عن أسعار السفر بالطائرات (السياحة الجوية)، وتلائم هذا الوسائل سياحة المجموعات، مما ما يتطلب تشجيع هذا النوع من السياحة كما سبق ذكر ذلك من قبل. وقد يكون من المناسب أن نقترح العمل على أن تمتلك الشركات السياحية العامة والخاصة متعاونة مع بعضها أسطول نقل بحري سياحي بما يحقق كفاءة تشغيله، ويؤدي إلى سهولة تدفق الأفواج السياحية إلى سورية.

ومن ناحية أخرى يجب أن يحظر على شركات الفنادق السياحية العامة والخاصة استيراد سلع لاستهلاك السائح أو لوازم الفنادق من الخارج إذا كان لها مثل ينتج محلياً، وفرض عقوبات في حالة المخالفة، أو عدم إعطاء تراخيص استيراد لهذه الشركات أو الفنادق في حالة استيراد سلع لها مثل ينتج محلياً، إذ أنه يمكن أن يترتب على تطبيق هذا المبدأ انخفاض أسعار السلع أو المأكولات والمشروبات وغيرها، أو استقرارها على نحو يشجع على زيادة تدفق أعداد السائحين إلى سورية، فضلاً عن توفير نفقات هذه الفنادق بالعملة الحرة، مما يؤدي إلى زيادة عائدات قطاع السياحة وتحقيق الكفاءة في تشغيل المنشآت الفندقية والسياحية وتخفيف أعبائها على الاقتصاد القومي.

ومن الضروري أيضاً عدم التوسع في إنشاء مزيد من فنادق الخمسة نجوم (المستوى المرتفع)، وتوجيه الاهتمام إلى الفنادق والمنشآت التي تناسب السائحين من ذوي الدخل المحدود، مثل بيوت الشباب أو البيوت الدولية. وقد ثبت أن نسبة إشغال الفنادق ذات المستوى الأدنى الحالية لم تتعد ٧١ % بينما بلغت نسبة إشغال فنادق المستوى الأعلى نحو ٩٢,٨ %، مما يتطلب الاهتمام برفع نسبة إشغال فنادق المستوى الأدنى وتوفير الخدمات الممتازة بها، فقد ثبت أن السائح يفضل فنادق الدرجة الأعلى، فقط لارتفاع مستوى جودة الخدمة، بصرف النظر عن الأعباء، ولكن ذلك يكون على حساب عدد الليالي السياحية التي نقل بزيادة تكاليف الإقامة بفنادق الدرجة الأعلى ويقل بالتالي الدخل السياحي.

هذا بالإضافة إلى تسهيل دفع تكاليف إقامة السائح بالعملة التي تناسبه كي لا يترتب عليه ارتفاع تكاليف الإقامة بالفنادق، ومن ثم يقل عدد الليالي السياحية التي يقضيها السائح، ولهذا يجب أن تتم المحاسبة بالليرة السورية بعد استبدال العملات الأجنبية التي يحملها السائح عند دخوله المطار أو الميناء، وهذا العمل يشجع السائح على تحويل كل ما لديه إلى العملة المحلية، لينفقها داخل البلاد دون أن يحتفظ لنفسه بأي رصيد من العملات الأخرى، لأنهم يعلمون بمثل هذه الحالة أنه يمكنهم تحويل أو استبدال ما لديهم من نقد سوري سبق أن حصلوا عليه مقابل عملات أجنبية - إلى النقد الذي يريدونه عند مغادرتهم البلاد.

رابعاً: العمالة السياحية:

لا يمكن إغفال أهمية العمالة السياحية والفندقية المدربة والماهرة والمنقفة في تنشيط الحركة السياحة ودعمها وزيادة عائدات السياحة ومن ثم ينبغي: الاهتمام بتدريب العاملين بقطاع السياحة والفنادق نظرياً وعملياً محلياً وخارجياً للوقوف على التطورات الحديثة في مجال السياحة والفندقة، وكذلك الاهتمام بالتدريب أثناء العمل، ويتم تحقيقه عن طريق المشاركة في الإدارة بين السوريين والأجانب وبالتلاحم بين الإدارة العليا والإشرافية في شركات السياحة والفنادق.

ناهيك بدعم البحوث ومناهج الدراسة في المعاهد السياحية والفندقية، وفي تخصصات إدارة المنشآت السياحية، حيث يكون من المناسب مشاركة القائمين على السياحة والفنادق في سورية بالإشراف على بحوث ودراسات السياحة والفنادق في تلك الجهات العلمية. كما ينبغي الاهتمام بتوعية رجال شرطة السياحة من حيث معرفة اللغات الأجنبية وحسن المظهر والخلق، وإتاحة الفرصة لهم للالتقاء في دورات تدريبية على شكل ندوات أو مجموعات عمل مع رجال شرطة السياحة في دول أجنبية مختلفة، لتبادل الخبرات على المستويات الدنيا والعليا كافة.

خامساً: الإعلام السياحي:

من البدهي أن للإعلام السياحي أهمية قصوى في تنشيط الحركة السياحية وزيادة دخول أو عائدات قطاع السياحة والفنادق، الأمر الذي يجب أن يحظى بعناية واهتمام القائمين على إدارة السياحة على المستوى القومي وعلى مستوى شركات السياحة والفنادق العامة والخاصة على السواء، وهذا يتطلب تغييراً في الفلسفة التي ينطلق منها الإعلام السياحي التقليدي، من إعلام (النشرات والمطبوعات إلى إعلام المواجهة الواقعية)، ونعني بذلك التقاء الإمكانيات السياحية والأثرية المتاحة في سورية بمثلثاتها في الدول الأجنبية، ويترتب على ذلك:

إقامة المعارض المتنقلة لبعض الآثار السورية والمصنوعات أو المشغولات البيئية الحرفية والمياه المعدنية وغيرها في دول متعددة، وإقامة الاتصال بشركات الإنتاج السينمائي العالمية وكبار الفنانين والمخرجين في مختلف دول العالم لتصوير مشاهد من الأفلام الأجنبية في المناطق السياحية والأثرية المختلفة في سورية، ومن ثم العمل على دعم دور العلاقات العامة مع السياح بالمنشآت السياحية والفندقية بدءاً من دعم الفهم المتبادل بين الفندق وجماهيره ودعم سمعته الطيبة، وتطوير العلاقات مع المنشآت أو المنظمات السياحية والفندقية الدولية والوزارات والمصالح الحكومية، وبحيث تكون العلاقات العامة أداة اتصال لنقل اتجاهات السائحين إلى إدارة المنشأة السياحية على أساس من المبادئ والقيم الأخلاقية، وتبرز أهمية هذه العلاقات متى علمنا أن مستقبل السياحة هو السياحة الاقتصادية وسياحة الجماعات التي نلجأ إلى الفنادق المتوسطة والصغيرة ذات الأسعار المنخفضة، وبعدها يأتي دور تطوير أجهزة الإحصاء السياحي ونظم المعلومات السياحية السريعة ودعمها بكافة الوسائل الحديثة، لنقل المعلومات وبرمجة البيانات والقرارات السياحية والفندقية.

وفيما يلي نضع ملحقاً توضيحياً بفئات الفنادق والمطاعم والمواصفات التي ينبغي أن تتوفر في كل فئة منها:

أولا : فئة الخمسة نجوم *****

البنية	المواصفات
١- البنى	مبنى مستقل
٢- الموقع	موقع ممتاز
٣- المدخل	مدخل رئيسي للنزلاء. ومدخل للحقائب. ومدخل للعاملين والبضائع
٤- الاستقبال	صالة استقبال بها خدمة ٢٤ ساعة.
٥- صالات الحفلات	يلزم توافر أكثر من صالة متعددة الأغراض.
٦- المصاعد	مصاعد في حالة وجود أكثر من طابق، وبحسب وجود مصاعد مستقلة للنزلاء، وأخرى للخدمات.
٧- المياه الساخنة	مياه ساخنة في جميع الغرف، ودورات المياه العامة.
٨- حمامات الغرف	حمام كامل لوكن في جميع الغرف، ومغطس طوله ١,٧٠ م، ستارة حول المغطس ، مرآة ورف فوق حوض الغسيل وأيضا مصباح - صابون حمام- بشكير حمام- فوطة حمام - فوطة يد منشفة أرجل- ورق تواليت- مناديل ورق- طفاية سحائر- علاقة للفوط - شماعة ملابس - ماكينة حلاقة - عبوة صغيرة شامبو - سلة مهملات - فيشة كهرباء ٢٢٠/١١٠ فولت.
٩- مساحة الحمامات	مساحة الحمام في حدود ٥ أمتار مربعة.
١٠- الراديو والموسيقى الداخلية	راديو وموسيقى داخلية بجميع الغرف بجانب السرير يتحكم في تشغيلها النزيل.
١١- تليفونات الغرف	تليفون في جميع الغرف للاتصال الداخلي والخارجي المباشر، وتسهيلات تليفونية في الأماكن العامة.
١٢- خدمة التلكس	يلزم خدمة التلكس والبرق

و البرق	
١٣- تكييف الهواء	تكييف هواء مركزي بجميع الغرف والصالات، يوفر درجة حرارة من ١٨-٢٥ درجة.
١٤- أجهزة تلفزيون	تلفزيون ملون في جميع الغرف.
١٥- عدد الغرف	لا تقل عن ٥٠ غرفة
١٦- مساحة الغرف	١٤ متراً مربعاً للغرف المفردة و ١٦ متراً مربعاً للمزدوجة (بدون المدخل والحمام والبلاكار).
١٧- مساحة	مساحة ٣,٢٥ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة.
الصالونات والأبهاء	
١٨- دورات مياه	في الطوابق التي بها صالات عامة "رجال- سيدات".
عامة	
١٩- حمام السباحة	يستحسن وجوده.
٢٠- ملهى ليلي	يستحسن وجود ملهى ليلي أو ديسكوتيك.
٢١- صالات الطعام	يلزم وجود صالة للطعام في حدود ٢,٢٥ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة.
٢٢- البار	يلزم وجود بار مستقل.
٢٣- خدمة البريد	يلزم توافر خدمة البريد. ويلزم توافر استبدال العملة.
واستبدال العملة.	
٢٤- توفير الراحة	توافر جميع الاحتياطات الفنية لضمان العزل العام.
من الضوضاء	
٢٥- خدمة الغرف	توافر خدمة الغرف ٢٤ ساعة.
٢٦- الكافيتريا	يلزم وجود كافيتريات بها خدمة ٢٤ ساعة.
٢٧- ثلاجات الغرف	يلزم وجود ثلاجة صغيرة في جميع الغرف.

٢٨- استدعاء النزلاء	يلزم وجود نظام خاص لاستدعاء النزلاء أو المخاطبة العامة.
٢٩- موقف السيارات	يلزم وجود مكان مناسب لانتظار السيارات.
٣٠- المحلات	صالون حلقة (رجالي-حريمي). محلات للهدايا وماشايها. كالكتب والصحف والمجلات، ومعدات التصوير، مكتب للخدمات السياحية.
٣١- قاعة طعام واستراحة للعاملين	يلزم توافر قاعة طعام واستراحة للعاملين.
٣٢- الأثاث والمفروشات	أثاث ومفروشات تتناسب ودرجة الفندق.
٣٣- الوقاية من الحريق	لابد من وجود جهاز للإنذار من الحريق وعدد كاف من الأجهزة موزعة في الأماكن العامة، وأماكن الخدمة وسلاسل كافية للهروب.
٣٤- الخدمة الطبية	يلزم توافر الخدمة الطبية العاجلة.
٣٥- خدمة الغسيل والكي	يلزم توافر خدمة الغسيل والكي.
٣٦- حفظ الحقائب	تسهيلات ترك الحقائب والمتاع.
٣٧- الخزائن	يلزم وجود صناديق مستقلة بخزائن لإيداع الأشياء الثمينة.
٣٨- النوافذ	ستائر سميكه مزدوجة على النوافذ لتجنب الضوء.
٣٩- غرف النوم	سرير مفرد ١٠٠ X ٢٠٠ سم - وسرير لشخصين ١٤٠ X ٢٠٠ سم - كوميدينو لكل سرير - تسيحة بمرايا بأدراج - ترابيزة للإفطار - دولاب للملابس على هيئة بلاكار داخل الحائط - أرضية الغرف مفروشة جميعها بالموكيت أو السجاد

	- حامل للحقائب - كرسي عادي وكرسي فوتيه لكل نزيل - مرأة حائط بالغرفة لا تقل عن ١٢٠ سم ارتفاع -أدوات كتابية - أدوات خياطة - عدد ٢ سلة مهملات - لائحة بالخدمات والمواعيد - طفاية سجاير.
٤٠-الأدوات الكهربائية	إنارة بمفاتيح منفصلة للسقف والحوض وبجانب السرير لكل نزيل - مصباح للقراءة بجوار كرسي ذي ذراعين ومصباح بجوار المنضدة المخصصة للكتابة .كما يلزم مولد كهربائي خاص بالفندق يعمل تلقائيا عند انقطاع التيار الكهربائي.
٤١ - ساونا وصالة حمام	يستحسن وجودهما.
٤٢ - السكرتارية	يستحسن توافرها.

ثانياً : فئة الأربعة نجوم ****

البنـد	المواصفات
١- المبنى	مبنى مستقل.
٢- الموقع	موقع جيد جداً.
٣- المدخل	مدخل رئيسي للنزلاء ، للحقائب ، ومدخل للعاملين والبضائع
٤- الاستقبال	صالة استقبال بها خدمة ٢٤ ساعة.
٥- صالات الحفلات	يلتزم توافر أكثر من صالة متعددة الأغراض.
٦- المصاعد	مصاعد في حالة وجود أكثر من طابقين للنزلاء، وآخر للخدمة.
٧- المياه الساخنة	مياه ساخنة في جميع الغرف، ودورات المياه العامة.
٨- حمامات الغرف	حمام كامل لوكس في جميع الغرف، ومغطس طوله ١,٦٠ م، سنارة حول المغطس ، مرآة ورف فوق حوض الغسيل وأيضاً مصباح - صابون حمام - بشكير حمام - فوطة حمام - فوطة يد - منشفة أرجل - ورق تواليت - مناديل ورق - طفاية سجائر - علقة للقوط - شماعة ملابس - ماكينة حلقة - عبوة صغيرة شامبو - سلة مهملات - فبشة كهرباء ٢٢٠/١١٠ فولت.
٩- مساحة الحمامات	مساحة الحمام في حدود ٤,٥ أمتار مربعة.
١٠- الراديو والموسيقى الداخلية	راديو وموسيقى داخلية بجميع الغرف بجانب السرير يتحكم في تشغيلها النزيل.
١١- تليفونات الغرف	تليفون في جميع الغرف للاتصال الداخلي والخارجي المباشر، وتسهيلات تليفونية في الأماكن العامة.
١٢- خدمة التلكس والبرق	يلتزم خدمة التلكس والبرق

١٣- تكييف الهواء	تكييف هواء مركزي بجميع الغرف والصالات، يوفر درجة حرارة من ١٨-٢٥ درجة.
١٤- أجهزة تلفزيون	تلفزيون ملون في جميع الغرف.
١٥- عدد الغرف	لا تقل عن ٥٠ غرفة .
١٦- مساحة الغرف	١٢ متراً مربعاً للغرف المفردة و ١٦ متراً مربعاً للمزدوجة (بدون المدخل والحمام والبلاكار).
١٧- مساحة الصالونات والأبهاء	مساحة ٢,٧٥ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة.
١٨- دورات مياه عامة	في الطوابق التي بها صالات عامة "رجال- سيدات".
١٩- حمام السباحة	من المستحسن توافره.
٢٠- ملهى ليلي	يستحسن وجود ملهى ليلي أو ديسكو تيك.
٢١- صالات الطعام	يلزم وجود صالة للطعام في حدود ٢ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة.
٢٢- البار	يلزم وجود بار مستقل.
٢٣- خدمة البريد واستبدال العملة.	يلزم توافر خدمة البريد. ويلزم توافر استبدال العملة.
٢٤- توفير الراحة من الضوضاء	توافر جميع الاحتياطات الفنية لضمان العزل العام.
٢٥- خدمة الغرف	توافر خدمة الغرف ٢٤ ساعة.
٢٦- الكافيتريا	يلزم وجود كافيتريا بها خدمة ٢٤ ساعة.
٢٧- ثلاجات الغرف	يلزم وجود ثلاجة صغيرة في جميع الغرف.
٢٨- استدعاء	يلزم وجود نظام خاص لاستدعاء النزل أو المخاطبة العامة.

النزلاء	
٢٩- موقف السيارات	يلزم وجود مكان مناسب لانتظار السيارات.
٣٠- المحلات	صالون حلاقة (رجالي - حريمي). محلات للهدايا وماشابهها. كالكتب والصحف والمجلات، ومعدات التصوير، مكتب للخدمات السياحية.
٣١- قاعة طعام واستراحة للعاملين	يلزم توافر قاعة طعام واستراحة للعاملين.
٣٢- الأثاث والمفروشات	أثاث ومفروشات تتناسب ودرجة الفندق.
٣٣- الوقاية من الحريق	لابد من وجود جهاز للإنذار من الحريق وعدد كاف من الأجهزة موزعة في الأماكن العامة، وأماكن الخدمة وسلام كافية للهروب.
٣٤- الخدمة الطبية	يلزم توافر الخدمة الطبية العاجلة.
٣٥- خدمة الغسيل والكوي	يلزم توافر خدمة الغسيل والكوي.
٣٦- حفظ الحقائب	تسهيلات ترك الحقائب والمتاع.
٣٧- الخزائن	يلزم وجود صناديق مستقلة بخزائن لإيداع الأشياء الثمينة.
٣٨- النوافذ	ستائر سميكة مزدوجة على النوافذ لتحجب الضوء.
٣٩- غرف النوم	سرير مفرد ١٠٠ X ٢٠٠ سم - وسرير لشخصين ١٤٠ X ٢٠٠ سم - كوميدينو بجانب كل سرير - تسريحة بمرايا بأدراج - ترابيزة للإفطار - دولاب للملابس على هيئة بلاكار داخل الحائط - أرضية الغرف مفروشة جميعها بالموكيت أو السجاد

	- حامل للحقائب - كرسي عادي وكرسي فوئية لكل نزيل - مرأة حائط بالغرفة لا تقل عن ١٢٠ سم ارتفاع -أدوات كتابية - أدوات خياطة - عدد ٢ سلة مهملات - لائحة بالخدمات والمواعيد - طفاية سجانر.
٤٠- الأدوات الكهربائية	إنارة بمفاتيح منفصلة للسقف والحوض وبجانب السرير لكل نزيل - مصباح للقراءة بجوار كرسي ذي ذراعين ومصباح بجوار المنضدة المخصصة للكتابة .كما يلزم مولد كهربائي خاص بالفندق يعمل تلقائيا عند انقطاع التيار الكهربائي.
٤١- ساونا وصالة جمنيوم	يستحسن وجودهما.
٤٢- خدمة السكرتارية	يستحسن توافرها.

ثالثاً : فئة الثلاثة نجوم ***

البنـد	المواصفـات
١- المبنى	مبنى مستقل أو جزء من مبنى له مدخل خاص.
٢- الموقع	موقع جيد
٣- المدخل	مدخل مشترك للنزلاء وللحقائب والعاملين والبضائع.
٤- الاستقبال	صالة استقبال بها خدمة ٢٤ ساعة.
٥- صالات	يستحسن توافر صالة متعددة الأغراض.
الحفلات	
٦- المصاعد	مصعد للنزلاء إذا كان أكثر من طابقين. ويتحسن وجود آخر للخدمة.
٧- المياه الساخنة	مياه ساخنة في جميع الغرف، ودورات المياه العامة.
٨- حمامات	٧٥ % على الأقل من الغرف بها حمام -حمام مغطس أو حمام
الغرف	قدم، ومرحاض وحمام عام لكل ٥ غرف على الأقل، ودورة مياه عامة لكل ٥ غرف بدون حمام بحد أدنى ٢ لكل طابق، ستارة حول المغطس، مرآة ورف فوق حوض الغسيل وأيضاً مصباح - صابون حمام - بشكير حمام فوطه يد ورق تواليت - علاقة للقوط - شماعة ملابس - طفاية سحائر - سلة مهملات - فيشة كهرباء ٢٢٠/١١٠ فولت.
٩- مساحة	مساحة الحمام في حدود ٤ أمتار مربعة.
الحمامات	
١٠- الراديو	راديو وموسيقى داخلية بجميع الغرف بجانب السرير يتحكم في تشغيلها النزيل.
والموسيقى الداخلية	
١١- تليفونات	تليفون في جميع الغرف داخلي على خط، وتسهيلات تليفونية في

الغرف	الأماكن العامة.
١٢- خدمة التلّكس	يستحسن توافر خدمة التلّكس والبرق.
والبرق	
١٣- تكييف الهواء	تكييف هواء مركزي أو وحدات بجميع الغرف والصالات، يوفر درجة حرارة من ١٨-٢٥ درجة.
١٤- اجهزة	تلفزيون بجميع الغرف.
تلفزيون	
١٥- عدد الغرف	لا تقل عن ٣٠ غرفة.
١٦- مساحة	١٠ أمتار مربعة للغرفة المفردة و ١٢ مترا مربعا للمزدوجة
الغرف	(بدون المدخل والحمام والبالكا).
١٧- مساحة	مساحة ٢,٢٥ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة .
الصالونات والأبهاء	
١٨- دورات مياه	في الطوابق التي بها صالات عامة "رجال - سيدات".
عامة	
١٩- حمام السباحة	من المستحسن توافر حمام سباحة.
٢٠- ملهى ليلي	يستحسن توافر ملهى ليلي أو ديسكوتيك.
٢١- صالات	يجب توافر صالة طعام في حدود ١,٧٥ متر مربع نصيب الغرفة
الطعام	الواحدة.
٢٢- البار	يلزم وجود بار.
٢٣- خدمة البريد	يلزم توافر خدمة البريد. ويستحسن توافر استبدال العملة.
واستبدال العملة	
٢٤- توفير الراحة	يلزم توفير ضمانات العزل الكافي.
من الضوضاء	

٢٥- خدمة الغرف	يستحسن توافر خدمة الغرف.
٢٦- الكافيتريا	يلزم وجود كافيتريا وتستمر الخدمة بها ١٦ ساعة يوميا.
٢٧- ثلاجات	يستحسن وجود ثلاجة صغيرة لاستدعاء النزلاء او المخاطبة العامة.
٢٨- استدعاء	يلزم وجود نظام خاص لاستدعاء النزلاء او المخاطبة العامة.
٢٩- موقف السيارات	يلزم وجود مكان مناسب للسيارات.
٣٠- المحلات	يستحسن توافر صالون حلالة "رجالي - حريمي" ومحلات للهدايا. والكتب والصحف - و مكتب للخدمات السياحية.
٣١- قاعة طعام واستراحة للعاملين	يستحسن توافر قاعة للطعام واستراحة للعاملين.
٣٢- الأثاث والمفروشات	أثاث ومفروشات تتناسب ودرجة الفندق.
٣٣- الوقاية من الحريق	يلزم توافر الوقاية من الحريق طبقا للاشتراطات العامة.
٣٤- خدمة الطبية	يلزم توافر الإسعافات الأولية . ويستحسن توافر الخدمة الطبية العاجلة.
٣٥- خدمة الغسيل والكي	يلزم توافر خدمة الغسيل والكي.
٣٦- حفظ الحقائب	تسهيلات ترك الحقائب والمتاع.
٣٧- الخزائن	من المستحسن وجود صناديق مستقلة بخزانين لإيداع الأشياء الثمينة.

٣٨ - النوافذ	ستائر سميكة مزدوجة على النوافذ لتحبس الضوء.
٣٩ - غرف النوم	سرير مفرد ٩٠ X ١٩٥ سم - وسرير لشخصين ١٣٠ X ١٩٥ سم - كوميدينو بجانب كل سرير - تسيحة بمرابا بأدراج يمكن استعمالها كمكتب - ترابيزة للإفطار - حامل للحقائب - كرسي عادي لكل نزيل مع كرسي فوتيه واحد بالغرفة - قطعة صغيرة من السجاد أو الموكيت بجانب كل سرير - سلة مهملات - لائحة بالخدمات والمواعيد - طفاية سحائر وكبريت.
٤٠ - الأدوات	مفاتيح منفصلة للسقف والحوض - وبجانب كل سرير مصباح للقراءة . إمكانية توفير الإضاءة عند انقطاع التيار الكهربائي
٤١ - ساونا وصالة	يستحسن وجودهما.
جمالز يوم	
٤٢ - خدمة	يستحسن توافرها.
السكرتارية	

رابعاً : فئة النجمتين ••

البنـد	المواصفـات
١- المبنى	مبنى مستقل أو جزء من مبنى له مدخل خاص.
٢- الموقع	موقع جيد.
٣- المدخل	مدخل للزلاء وللحفاظب وآخرين للعاملين والبضائع.
٤- الاستقبال	يلزم وجود صالة استقبال .
٥- صالات الحفلات	يستحسن توافر صالة متعددة الأغراض.
٦- المصاعد	مصعد في حالة وجود أكثر من ثلاثة طوابق.
٧- المياه الساخنة	مياه ساخنة في جميع الغرف، ودورات المياه العامة.
٨- حمامات الغرف	٥٠ % على الأقل من الغرف بها حمام مغطس أو حمام قدم، ومرحاض وحمام عام لكل ٥ غرف على الأقل، ودورة مياه عامة لكل ٥ غرف بدون حمام بحد أدنى ٢ لكل طابق، حوض للاغتسال بباقي الغرف، ستارة حول المغطس -- مرآة ورف فوق حوض الغسيل- وأيضا مصباح - صابون حمام - فوطة وجه وفوطة يد لكل نزيل - ورق تواليت - علاقة فوط - شماعة ملابس - صابون حمام - فيشة كهرباء ٢٢٠/١١٠ فولت.
٩- مساحة الحمامات	مساحة الحمام في حدود ٣ أمتار مربعة.
١٠- الراديو	يستحسن توافر راديو وموسيقى داخلية بالغرف.
والموسيقى الداخلية	
١١- تليفونات	٧٥ % من الغرف بتليفون داخلي، كابينة تليفون بالصالة أو بالقرب منها.
١٢- خدمة التلكس	يستحسن خدمة التلكس والبرق.

والبرق	
١٣- تكييف الهواء	إمكانية توفير التدفئة والتهوية.
١٤- أجهزة	يستحسن توافر أجهزة التلفزيون بالغرف.
تلفزيون	
١٥- عدد الغرف	لا تقل عن ٢٥ غرفة.
١٦- مساحة الغرف	٩ أمتار مربعة للغرفة المفردة و ١٢ مترا مربعا للمزدوجة (بدون المدخل والحمام والبلاكار).
١٧- مساحة	مساحة ١,٧٥ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة .
الصالونات	
والأبنية	
١٨- دورات مياه	يلزم توافر دورة مياه عامة للزائرين.
عامة	
١٩- حمام السباحة	يستحسن توافره.
٢٠- منهى ليلي	يستحسن توافره.
٢١- صالات	يلزم وجود صالة طعام في حدود ١,٥٠ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة.
الطعام	
٢٢- البار	يستحسن توافره.
٢٣- خدمة البريد	يلزم توافر خدمة البريد. ويستحسن توافر استبدال العملة.
واستبدال العملة	
٢٤- توفير الراحة	مستوى عزل جيد.
من الضوضاء	
٢٥- خدمة الغرف	يستحسن توافر خدمة الغرف.
٢٦- الكافيتريا	يستحسن وجود كافيتريا.

٢٧- ثلاجات الغرف	يستحسن وجود ثلاجة صغيرة بالغرف.
٢٨- استدعاء النزلاء	يستحسن وجود نظام خاص لاستدعاء النزلاء.
٢٩- موقف السيارات	يستحسن وجود مكان مناسب لانتظار السيارات.
٣٠- المحلات	يستحسن توافر صالون حلالة رجالى - حريمى . ومحلات للهدايا كالكتب والمجلات ومكتب للخدمات السياحية.
٣١- قاعة طعام واستراحة للعاملين	يستحسن توافرها.
٣٢- الأثاث والمفروشات	أثاث ومفروشات تتناسب ودرجة الفندق.
٣٣- الوقاية من الحريق	يلزم توافر وسائل الوقاية من الحريق طبقا للاشتراطات العامة.
٣٤- لخدمة الطبية	يلزم توافر الإسعافات الأولية . ويستحسن توافر الخدمة الطبية العاجلة.
٣٥- خدمة الغسيل والكي	يستحسن توافر خدمة الغسيل والكي.
٣٦- حفظ الحقائب	تسهيلات ترك الحقائب والمناع.
٣٧- الخزائن	من المستحسن وجود صناديق مستقلة بخزائن لإيداع الأشياء الثمينة.
٣٨- النوافذ	ستائر سميكة مزدوجة على النوافذ لتحبب الضوء.
٣٩- غرف النوم	سرير مفرد ٩٠ x ١٩٥ سم - وسرير لشخصين ١٣٠ x ١٩٥ سم - كوميدينو لكل سرير - ترابيزة دولاب ملابس - مرآة - كرسي عادي لكل نزيل - قطعة صغيرة من السجاد أو الموكيت بجانب كل سرير - سلة مهملات - طفاية سجانر.

٤٠ - الأدوات الكهربائية	مفاتيح منفصلة للسقف - إمكانية توفير الإضاءة عند انقطاع التيار الكهربائي
٤١ - ساونا وصالة جمنيم	يستحسن وجودهما.
٤٢ - خدمة السكرتارية	يستحسن توافرها.

١٣-تكييف	إمكانية توفير التدفئة والتهوية..
الهواء	
١٤- أجهزة	يستحسن توافرها.
تلفزيون	
١٥- عدد الغرف	لا تقل عن ٢٠ غرفة.
١٦-مساحة	٩ أمتار مربعة للغرفة المفردة و ١٢ مترا مربعا للمزدوجة (بدون المدخل والحمام والبلاكار).
الغرف	
١٧-مساحة	مساحة ١ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة .
الصالونات	
والأبهاء	
١٨- دورات مياه	يلزم توافر دورة مياه عامة للزائرين.
عامة	
١٩- حمام	يستحسن توافره.
السباحة	
٢٠- ملهى ليلي	يستحسن توافره.
٢١- صالات	يلزم وجود صالة طعام في حدود ١ متر مربع نصيب الغرفة الواحدة.
الطعام	
٢٢- البار	يستحسن توافره.
٢٣- خدمة	يلزم توافر خدمة البريد. ويستحسن توافر استبدال العملة.
البريد	
استبدال	
العملة	
٢٤- توفير	مستوى عزل جيد.
الراحة	من

الضوضاء	
٢٥- خدمة	يستحسن توافر خدمة الغرف.
الغرف	
٢٦- الكافيتريا	يستحسن وجودها.
٢٧- ثلاثيات	يستحسن وجودها.
الغرف	
٢٨- استدعاء	يستحسن وجود نظام خاص لاستدعاء النزلاء.
النزلاء	
٢٩- موقف	يستحسن وجود مكان مناسب لانتظار السيارات.
السيارات	
٣٠- المحلات	يستحسن توافر صالون حلاقة. محلات للهدايا. مكتب للخدمات السياحية.
٣١- قاعة طعام	يستحسن توافرها.
واستراحة للعاملين	
٣٢- الأثاث	أثاث ومفروشات تتناسب ودرجة الفندق.
والمفروشات	
٣٣- الوقاية من الحريق	يلزم توافرها طبقا للاشتراطات العامة.
٣٤- الخدمة الطبية	لزم توافر الإسعافات الأولية . ويستحسن توافر الخدمة الطبية العاجلة.
٣٥- خدمة	يستحسن توافرها.
الغسيل و الكي	

٣٦- حفظ	تسهيلات ترك الحقائب والمتاع.
الحقائب	
٣٧- الخزائن	يستحسن وجود صناديق مستقلة بخزائن لإيداع الأشياء الثمينة.
٣٨- النوافذ	ستائر سميكة مزدوجة على النوافذ لتحجب الضوء.
البنية	المواصفات
٣٩- غرف النوم	سرير مفرد ٩٠ x ١٩٥ سم - وسرير لشخصين ١٣٠ x ١٩٥ سم - كوميدينو لكل سرير - ترابيزة دولاب ملابس - مرآة - كرسي عادي لكل نزيل - قطعة صغيرة من السجاد أو الموكيت بجانب كل سرير - سلة مهملات - طفاية سحائر.
٤٠- الأدوات الكهربائية	مفاتيح منفصلة للسقف - إمكانية توفير الإضاءة عند انقطاع التيار الكهربائي
٤١- ساونا وصاله جمنيوم	يستحسن وجودهما.
٤٢- خدمة السكرتارية	يستحسن توافرها.

مواصفات المطاعم

أولا : مطاعم فئة الخمسة نجوم

معلم ل	بيان	المواصفات
١	الموقع	موقع ممتاز في أحد الشوارع الرئيسية وحسب رأي اللجنة.
٢	المبنى	أن يكون المبنى الذي يقع فيه المطعم لانفا شكلا من الخارج والداخل.
٣	المدخل والديكور	- مدخل مستقل بالمحل وديكور ممتاز - حيطان مجلدة وأن يكون ديكور المنشأة ممتاز والإضاءة ملائمة للديكور.
٤	صالة الطعام	- يستثنى المدخل المستقل في حالة وجود المطعم وسط محلات تجارية (شوبنج سنتر) ويشترط تطبيق باقي المواصفات. - وجود صالة طعام مغلقة. - أرضية مفروشة بالسجاد أو الموكيت أو الباركيه ومن نوع ممتاز أو أرضية من الرخام الممتاز المغطى بالمشايات. - حيطان بديكور ممتاز وإضاءة ملائمة للديكور. - مناضد خشب موبيليا. - كراسي خشب موبيليا مكسوة بالجلد أو القماش أو من نوع ممتاز حسب تقدير اللجنة. - مناضد خدمة موزعة حسب احتياجات قاعة الطعام وحسب سعة المحل وبفضل طاولات خدمة متحركة.

- إذا كان المحل يقدم مشروبات روحية يجب توافر صالة بار مزودة بالمناضد والكراسي مع توافر أنواع المشروبات المختلفة بالبار. - بالنسبة للمحال ذات النشاط البيئي أو ذات الطابع الخاص فيكون الديكور والأثاث طبقاً لطبيعة بيئة المنطقة. - بالنسبة للمطاعم العائمة يشترط وجود مرسى مستقل للمطعم مع توافر باقي المرافق سواء بالمرسى أو داخل المطعم.	
- سلال يقدم بها الخبز تتمشى مع ديكور المحل. - صيني ممتاز يكفي قدرة واستيعاب المطعم وسرفيس معدني ممتاز غير قابل للصدأ، ويستحسن وجود سرفيس يحمل اسم المحل. - أن يتواجد على كل مائدة أدوات الخدمة المساعدة. - أن يتواجد على كل مائدة أدوات خدمة ممتازة (فضيات - زجاج - مفارش - فوط).	٥ السرفيس
- تكييف هواء مركزي أو وحدات منفصلة يتلاءم عددها وسعة الصالة مع توافر الشفافات ووسائل التهوية المناسبة.	٦ التهوية
- أن يكون المطبخ داخل المنشأة. - يجب أن يقسم المطبخ إلى الأقسام الآتية طبقاً للنشاط الخاص به (قسم حفظ المأكولات ، قسم الصلصات ، قسم الفاكهة ، قسم الغسيل ، قسم الخضراوات ، قسم المشروبات ، قسم الحلواني ، قسم الكافيتيريا). - حيطان مكسوة بالسيراميك والقيشاني لارتفاع لاسقف.	٧ المطبخ

أن يكون هناك مدخل مستقل للسلع و المواد الخام.
 أن يكون جيد التهوية بأجهزة شفاطات ومداخل.
 أن يجهز بأفران مناسبة.
 أن يجهز بغسالات أطباق.
 مزود بخلاطات وماكينات للتفجير و جهاز الخضراوات
 ومقارم كهربائية.
 مزود بغرف تبريد وفقا للمواصفات والشروط الصحية والفنية
 في التخزين .

عربات خدمة حديثة وماكينات صنع تليج - جهاز تسخين
 أطباق - سخانات للمياه - عدادات كهربائية - شوايات.
 مزود بدواليب ورفوف لحفظ الأدوات.
 يرأس المطبخ شيف ممتاز ويساعده عدد مناسب من
 المساعدين الأكفاء حسب احتياجات المطبخ ولهم رزي موحدة.
 أن تكون هناك مخازن ملحقة بالمطعم أحدها للمأكولات
 والآخر للمشروبات مزودة بالرفوف والدواليب المناسبة مع
 توافر الشروط الصحية للمخزن وطرق التخزين، وتدخل
 غرف التبريد والتجميد ضمن المخزن.

أن تكون هناك دورتان كاملتان أحدهما رحلتى والأخرى
 حريمى لكل دورة مدخل مستقل، وبحيث تحتوى كل دورة
 على عدد من التوالينات والمباول والأحواض حسب سعة
 المحل.

أرضية سيراميك أو رخام.
 حيطان سيراميك أو رخام.

المخازن ٨

دورات ٩
 المياه

		- توافر محففات أيدي. - أن تكون التهوية كافية. - أن يكون بالمحل مكان لتغيير ملابس العاملين و آخر للعمليات (في حالة عملين) عبارة عن غرف أو غرفة مزودة بدواليب وسماعات. - وجود دورة مياه خاصة بالعاملين وأخرى للعمليات (في حالة عملين) داخل المحل. - محاسبة الرواد بموجب فواتير. - عاملون من ذوي الخبرة ولهم رزي موحد.	الإدارة	١٠
		- في حالة وجود حديقة يشترط الآتي: (أ) حديقة منسقة بالحشائش والمزروعات مع وجود عامل متخصص للعناية بها. (ب) الكراسي بامبو مزودة بالشلت قاعدة ومسند وترايبزات بامبو مغطاة بمفارش أو رخام أو نوع ممتاز يتناسب مع الحديقة. (ت) أن تكون الحديقة مقسمة إلى: - برجولات مع وجود عدد من الشماسي مناسب ومن نوع ممتاز. - تخصيص ركن للأطفال مزود بالأدوات اللازمة للألعاب الأطفال مع وجود عامل مخصص لهذا القسم. - توافر عدد مناسب من سماعات استريو منتشرة بالحديقة وبشترط عدم انبعاث الصوت خارج الحديقة. - أن تكون الإضاءة مناسبة ومنسقة مع الأشجار.	الحديقة	١١

مزودة بكابينة تلفون للزوار.	
أن تكون الحديقة مزودة بمناضد خدمة عددها مناسب لانتساع الحديقة.	
أن يكون السرفيس من نوع يتناسب مع درجة المنشأة.	
يراعى فى دورات المياه ألا تفتح مباشرة على المطبخ أو أماكن إعداد وتجهيز المأكولات.	(+)
	ملحوظة

ثانيا : مطاعم فئة الأربعة نجوم

م	بيان	المواصفات
١	الموقع	موقع ممتاز في أحد الشوارع الرئيسية وحسب رأي اللجنة.
٢	المبنى	أن يكون المبنى الذى يقع فيه المطعم لائقا شكلا من الخارج والداخل.
٣	المدخل والديكور	- مدخل مستقل بالمحل وديكور ممتاز - حيضان مجلدة وأن يكون ديكور المنشأة ممتاز وإضاءة ملائمة للديكور .
٤	صالة الطعام	- بسنثى المدخل المستقل فى حالة وجود المطعم وسط محلات تجارية (شوبنج سنتر) وبشروط تطبيق باقى المواصفات. - وجود صالة طعام معقفة. - أرضية مفروشة بالسجاد أو الموكيت أو الباركيه ومن نوع ممتاز أو أرضية من الرخام الممتاز المغطى بالمشابيات. - حيضان بديكور ممتاز وإضاءة ملائمة للديكور . - مناضد خشب موبيليا. - كراسي خشب موبيليا مكسوة بالجلد أو القماش أو من نوع ممتاز حسب تقدير اللجنة.

مناضد خدمة موزعة حسب احتياجات قاعة الطعام وحسب سعة المحل .

إذا كان المحل يقدم مشروبات روحية يجب توفير مساحة بار أو مخزن لإعداد وتجهيز المشروبات (كاف) لتقديم المشروبات الروحية مع توفير أنواع المشروبات المختلفة بالبار أو الكاف. بالنسبة للمحال ذات النشاط البيئي أو ذات الطابع الخاص فيكون الديكور والأثاث طبقاً لطبيعة بيئة المنطقة. بالنسبة للمطاعم العامة يشترط وجود مرسى مستقل للمطعم مع توفير باقي المرافق سواء بالمرسى أو داخل المطعم.

سلال يقدم بها الخبز تتمشي مع ديكور المحل. صناديق ممتازة يكتفى قدرة واستيعاب المطعم و - فوس معدني منار غير قابل للصدا. أن يتواجد على كل مائدة أدوات الخدمة المساعدة. أن يتواجد على كل مائدة أدوات خدمة ممتازة (فصائيل - زجاج - مفارش - فوط).

تكييف هواء مركزي أو وحدات منفصلة بعلام عددها وسعة الصالة مع توفير الشفافات ووسائل التهوية المناسبة.

أن يكون المطبخ داخل المنشأة. يجب أن يقسم المطبخ إلى الأقسام الآتية طبقاً للنشاط الخاص به (قسم حفظ المأكولات ، قسم السلطات ، قسم الخضراوات ، قسم المشويات ، قسم الكافيتريا ، قسم الحلويات و الفاكهة، قسم الغسل).

أن يكون جيد التهوية مزوداً بأجهزة شفافات ومداخل.

5 السرفيس

6 التهوية

7 المطبخ

		أن يجهز بأفران مناسبة. يستحسن وجود غسالات أطباق وماكينات صنع الخبز وماكينات تقشير وتجهيز الخضراوات . مزود بمناضد تجهيز رخام - أو معدن غير قابل للاشتعال. مزود بخلطات ومفارم كهربائية. مزود بثلاجات ديب فريز أو غرف تبريد خاصة بالاحتياجات المطعم. عربات خدمة وسخانات للمياه . مزود بدواليب ورفوف لحفظ الأواني. يرأس المطبخ شيف ممتاز يساعده عدد مناسب من المساعدين الأكفاء حسب احتياجات المطبخ، ولهم زي موحد.
٨	المخازن	أن تكون هناك مخازن ملحقه بالمطعم أحدها للمأكولات والأخرى للمشروبات مزودة بالرفوف والدواليب مناسبة مع متطلبات الشروط الصحية للمخزن وطرق التخزين.
٩	دورات المياه	أن تكون هناك دورتان كاملتان أحدهما رجالي والأخرى حريمي لكل دورة مدخل مستقل وبحيث تحتوي كل دورة على عدد من التواليتات والمبال والمواضع حسب سعة المحل. أرضية سيراميك أو رخام أو بلاط شطط رخام. حيطان سيراميك أو رخام. توافر مجففات أيدي. أن تكون التهوية كافية.
١٠	الإدارة	أن يكون بالمحل مكان لتغيير ملابس العاملين وآخر للعاملات. (في حالة عمالهن) عبارة عن غرف أو غرفة مجهزة هذه التياب.

وشماعات.
وجود دورة مياه خاصة بالعاملين وأخرى للعاملات (في حالة عملهن) داخل المحل.

- محاسبة الزوائد بموجب قوانين .
- عاملون من ذوي الخبرة ولهم رزي موحد.
- كابينه تلفون.

الحديقة ١١ في حالة وجود حديقة يشترط الآتي:

(ث) حديقة منسقة بالحشائش والمزروعات مع وجود عامل متخصص للعناية بها.

(ج) الكراسي بامبو مزودة بالشملت قاعدة ومسند وترابيزات بامبو مغطاة بمقارن أو رخام أو حسب ما توافق عليه اللجنة.

(ح) أن تكون الحديقة مقسمة إلى:

- برجولات مع وجود عدد من الشماسي مناسب ومن نوع ممتاز.
- تخصيص ركن للأطفال مزود بالأدوات اللازمة للألعاب الأطفال مع وجود عامل مخصص لهذا القسم.

- أن تكون الإضاءة مناسبة مع الأشجار.

- أن تكون الحديقة مزودة بمناضد خدمة عددها مناسب لاتساع الحديقة.

- أن يكون السرفيس من نوع يتناسب مع درجة المنسقة.

- في حالة قصر نشاط المحل على تقديم الكباب والمشويات (محل الكبابي) ، يتوافر الآتي:

- توافر وجاء مناسب للشئ بدلا من المطبخ مزود بمراوح وشفاطات.

-	قسم خاص لحفظ اللحوم وتجهيزها.	
-	قسم خاص لإعداد السلطات والعجائن (النشويات) والحلويات	
-	وتوفير ثلاجة عرض الحلوى.	
-	أوفيس خاص بغسيل الأواني والأطباق.	
-	توفير ثلاجة وبنوتاجاز مناسب.	
(+)	يراعى فى دورات المياه ألا تفتح مباشرة على المطبخ أو أماكن	منحوظة
-	إعداد وتجهيز المأكولات.	

ثالثا : مطاعم فئة الثلاثة نجوم

م	بيان	المواصفات
١	الموقع	موقع جيد في أحد الشوارع الرئيسية وحسب رأي اللجنة.
٢	المبنى	أن يكون المبنى الذي يقع فيه المطعم لانفا شكلا من الخارج والداخل.
٣	المدخل والديكور	مدخل مستقل بالمحل وديكور ممتاز. حيطان مجلدة وأن يكون ديكور المنشأة ممتازا والإضاءة ملائمة للديكور.
٤	صالة الطعام	يستثنى المدخل المستقل في حالة وجود المطعم وسط محلات تجارية (شوبنج سنتر) وبشروط تطبيق باقي المواصفات. وجود صالة طعام مغلقة. أرضية باركيه أو موكيت أو قنالكس من نوع جيد أو بلاط كسر أو شطف رخام. حيطان بديكور ممتاز وإضاءة ملائمة للديكور. مناضد خشب موبيليا. كراسي خشب موبيليا مكسوة بالجد أو القماش. مناضد..... خدمة موزعة حسب سعة المحل. إذا كان المحل يقدم مشروبات روحية يستحسن توفير صالة بار أو مخزن لإعداد وتجهيز المشروبات (كافيه) لتقديم المشروبات على الترابيزات. بالنسبة للمحال ذات النشاط البيئي أو ذات الطابع الخاص فيكون الديكور والأثاث طبقا لطبيعة بيئة المنطقة. بالنسبة للمطاعم العائمة يشترط وجود مرسى مستقل للمطعم مع

توافر باقي المرافق سواء بالمرسى أو داخل المطعم.

م	بيان	المواصفات
٥	السرفيس	- صيني معدني من نوع جيد. - أطباق للخبز. - أن يتواجد على كل مائدة أدوات خدمة مساعدة وتكون الملاحظات من نوع جيد.
٦	التهوية	- يستحسن وجود وحدات تكييف يتلاءم عددها مع مساحة الصالة مع توافر الشفافات أو مراوح كهربائية ووسائل التهوية المناسبة.
٧	المطبخ	- أن يكون المطبخ داخل المنشأة. - أن تكون حيطانه مكسوة بالقيشاني. - التهوية بأجهزة شفافات ومداخن. - يجهز المطبخ بتجهيزات من البوتاجازات وأفران غاز أو سولار. - مناضد تجهيز رخام أو معدن غير قابل للصدأ. - أن يكون جيد التهوية مزوداً بأجهزة شفافات ومداخن. - خلطات ومفارم كهربائية. - مزود بثلاجات ديب فريزر. - سخانات للمياه بالمطبخ. - أن يتواجد شيف ممتاز ومعه مساعدون أكفاء حسب احتياجات المطبخ ولهم زي موحد.

٨	المخازن	- أن تكون هناك مخازن ملحقة بالمطعم أحدها للمأكولات والأخرى للمشروبات مزودة بالرفوف والدواليب مناسبة مع توافر الشروط الصحية للمخزن وطرق التخزين.
٩	دورات المياه	- أن تكون هناك دورتان كاملتان أحدها رجالي والآخر نسائي ويكون عدد التواليتات والمباول والأحواض حسب سعة المحل. - أرضية سيراميك أو رخام أو بلاط كسر رخام. - حيطان قيشاني أو سيراميك. - مناديل ورق أو فوط لتجفيف الأيدي.
١٠	الإدارة	- أن يكون بالمحل مكان لتغيير ملابس العاملين أو دواليب مخصصة لحفظ ملابس العاملين. وجود دورة مياه خاصة ملحقة بالمحل أو خارجه بمكان آخر قريب من المحل. - محاسبة الرواد بموجب فواتير. - عاملون من ذوي الخبرة ولهم زي موحد. - تليفون خاص بالرواد أو السير في إجراءات طلبه.
١١	الحديقة	- في حالة وجود حديقة يشترط الآتي: أ- حديقة منسقة بالحشائش والمزروعات مع وجود عامل متخصص للعناية بها. ب- الكراسي بامبو والترابيزات بامبو أو رخام مغطاة بمفارش من نوع جيد مع وجود شماسي على التريبيزات. ج- أن تكون الإضاءة مناسبة ومنسقة مع الأشجار.

- في حالة قصر نشاط المحل على تقديم الكباب والمشويات (محل الكبابجي) ، يتوافر الآتي: - توافر وجاء مناسب للشئ بدلا من المطبخ مزود بمراوح وشفاطات. - قسم خاص لحفظ اللحوم وتجهيزها. - قسم خاص لإعداد السلطات والعجائن (النشويات) والحلويات وتوفير ثلاجة عرض الحلوى. - أوفيس خاص بغسيل الأواني والأطباق. - توفير ثلاجة وبرنامج مناسب.		
يراعى في دورات المياه ألا تفتح مباشرة على المطبخ أو أماكن إعداد وتجهيز المأكولات.	(+)	ملحوظة

مواصفات الكافيتريا

أولا : كافيتريا فئة الخمسة نجوم

م	بيان	المواصفات
١	الموقع	موقع ممتاز في أحد الشوارع الرئيسية وحسب رأي اللجنة.
٢	المبنى	أن يكون المبنى الذي تقع فيه الكافيتريا لانقا شكلا من الداخل والخارج.
٣	المدخل والديكور	- مدخل مستقل خاص بالمحل وديكور ممتاز. - حيطان مجلدة. - يستثنى المدخل المستقل في حالة وجود الكافيتريا وسط محلات تجارية (شوبنج سنتر) ويشترط تطبيق باقي المواصفات. - أن يكون ديكور المنشأة ممتازا والإضاءة ملائمة للديكور.
٤	صالة	- أرضية مفروشة بالسجاد أو الباركيه أو موكيت ومن نوع ممتاز أو أرضية من الرخام الممتاز المغطى بالمشايات. - حيطان بديكور ممتاز وإضاءة ملائمة للديكور. - ترابيزات خشب من نوع ممتاز بفرصة مناسبة تقرها اللجنة. - كراسي موبيليا مكسوة بالجلد أو القماش أو من نوع ممتاز حسب تقدير اللجنة وفي حالة وجود أرائك تكسى بالجلد أو القماش. - أن تكون الصالة مزودة بكاونتر مجهز بالآتي: • ماكينة كابوتشينو - ماكينة اكسبريسو - خلاطات ومبردات عصير. • قسم مجهز بالمواقف والأفران مخصص للسندوتشات

		والوجبات الخفيفة. • ضرورة وجود مكان للجلوس بالإضافة إلى كونتر مناسب لدرجة المحل لتناول المأكولات عليه.
٥	السرفيس	- الصيني والمعدني والأكواب من النوع الفاخر تكفي قدرة استيعاب المحل. - أن يتواجد على كل مائدة أدوات الخدمة المساعدة.
٦	التهوية	- تكييف هواء مركزي أو وحدات منفصلة يتلاءم عددها وسعة الصالة مع توافر الشفطات ووسائل التهوية المناسبة.
٧	المطبخ	- أن يكون المطبخ داخل المنشأة. - يجب أن يقسم المطبخ إلى الأقسام الآتية (قسم الشواء قسم اعداد وتجهيز قسم للسلطة والخضراوات والفاكهة، قسم حلواني ، قسم غسيل). - حيطان مكسوة بالسيراميك والقيشاني لارتفاع السقف. - أن يكون هناك مدخل مستقل للسلع والمواد الخام. - أن يكون جيد التهوية بأجهزة شفطات ومداخن. - أن يجهز بأفران مناسبة وثلاجات ديب فريزر. - مجهز بغسالات أطباق. - مزود بمناضد تجهيز رخام أو معدن غير قابل للصدأ. - مزود بماكينات نقشير وتجهيز الخضراوات ومفارم كهربائية. - مزود بجهاز تسخين أطباق. - مزود بدواليب ورفوف لحفظ الأواني. يرأس المطبخ شيف ممتاز يساعده عدد مناسب من المساعدين

		الأكفاء حسب احتياجات المطبخ، ولهم زي موحد.
٨	المخازن	- أن تكون هناك مخازن ملحقة بالمطعم أحدهما للمأكولات والأخر للمشروبات مزودة بالرفوف والدواليب المناسبة مع توافر الشروط الصحية للمخزن وطرق التخزين.
٩	دورات المياه	- أن تكون هناك دورتان كاملتان إحداهما رجالي والأخرى نسائي لكل دورة مدخل مستقل واحد بحيث تحتوى كل دورة على عدد من التواليتات والمباول والأحواض حسب سعة المحل. - أرضية سراميك أو رخام. - حيطان سراميك أو رخام. - توافر مجففات أيدي. - أن تكون التهوية كافية.
١٠	الإدارة	- أن يكون بالمحل مكان لتغيير ملابس العاملين وآخر للعاملات (في حالة عملهن) عبارة عن غرف أو غرفة مزودة بدواليب وشماعات. - وجود دورة مياه خاصة بالعاملين وأخرى للعاملات (في حالة عملهن) داخل المحل. - أن تكون الكافيتريا مزودة بماكينة حاسبة. - محاسبة الرواد بموجب فواتير أو بونلات. - تليفون خاص بالرواد.
	(+)	يراعى فى دورات المياه ألا تفتح مباشرة على المطبخ أو أماكن إعداد وتجهيز المأكولات أو الكاونتر.
	ملحوظة	

ثانيا : كافيتريا فئة الأربعة نجوم

م	المواصفات
١	الموقع موقع ممتاز في أحد الشوارع الرئيسية وحسب رأي اللجنة.
٢	المبنى أن يكون المبنى الذي تقع فيه الكافيتريا لانقا شكلا من الداخل والخارج.
٣	المدخل و الديكور - مدخل مستقل خاص بالمحل وديكور ممتاز . - حيطان مجلدة. - يستثنى المدخل المستقل في حالة وجود الكافيتريا وسط محلات تجارية (شوبنج سنتر) ويشترط تطبيق باقي المواصفات.
٤	صالة - أن يكون ديكور المنشأة ممتازاً والإضاءة ملائمة للديكور . - أرضية مفروشة بالسجاد أو باركيه أو موكيت ومن نوع ممتاز أو أرضية من الرخام الممتاز المغطى بالمشايات. - حيطان بديكور ممتاز وإضاءة ملائمة للديكور . - ترابيزات خشب من نوع ممتاز بفرصة مناسبة نقرها اللجنة . - كراسي من نوع ممتاز مكسوة بالجلد أو القماش أو من نوع ممتاز حسب تقدير اللجنة وفي حالة وجود أرائك نكسى بالجلد أو القماش. - أن تكون الصالة مزودة ومجهزة بالآتي: • خلاطات ومبردات عصير - قسم مجهز للمواقف والأفران مخصص للسندويشات والوجبات الخفيفة. • ضرورة وجود مكان للجلوس بالإضافة إلى كونتر مناسيب

		لدرجة المحل لتناول المأكولات عليه.
٥	السرفيس	- الصيني والمعدني والأكواب من النوع الفاخر تكفي قدرة استيعاب المحل. - أن يتواجد على كل مائدة أدوات الخدمة المساعدة.
٦	التهوية	- تكييف هواء مركزي أو وحدات يتلاءم عددها وسعة الصالة مع توافر الشفافات ووسائل التهوية المناسبة.
٧	المطبخ	- أن يكون المطبخ داخل المنشأة. - يجب أن يقسم المطبخ إلى الأقسام الآتية (قسم للشواء قسم اعداد وتجهيز قسم للسلطة - قسم للحلوى والفاكهة ، قسم غسيل). - أن تكون الحيطان مكسوة بالسيراميك والقيشاني بارتفاع الجدران. - أن يكون جيد التهوية مزوداً بشفافات ومداخن. - مجهزاً بأفران وثلاجات ديب فريزر. - مزوداً بمناضد تجهيز رخام أو معدن غير قابل للصدأ. - مزوداً بجهاز تسخين أطباق سخانات للمياه - شوايات. - مجهزاً بدواليب و رفوف لحفظ الأواني. - يرأس المطبخ شيف ممتاز ويساعده عدد مناسب من المساعدين الأكفاء حسب احتياجات المطبخ ولهم زي موحد.
٨	المخازن	- أن تكون هناك مخازن ملحقة بالمطعم أحدهما للمأكولات والآخر للمشروبات مزودة بالرغوف والدواليب المناسبة مع توافر الشروط الصحية للمخزن وطرق التخزين.

٩	دورات المياه	- أن تكون هناك دورتان كاملتان إحداها رجالي والأخرى نسائي لكل دورة مدخل مستقل بحيث تحتوى كل دورة على عدد من التوالينات والمباول والأحواض حسب سعة المحل. - أرضية سيراميك أو رخام. - حيطان سيراميك أو رخام. - توافر مجففات أيدي. - أن تكون التهوية كافية.
١٠	الإدارة	- أن يكون بالمحل مكان لتغيير ملابس للعاملين وآخر للعاملات (في حالة عملهن) عبارة عن غرف أو غرفة مزودة بدواليب وشماعات. - وجود دورة مياه خاصة بالعاملين وأخرى للعاملات (في حالة عملهن) داخل المحل أو بالعقار الكائن به المحل. - أن تكون الكافيتريا مزودة بماكينه حاسبة. - محاسبة الرواد بموجب فواتير أو بونات. - تليفون خاص بالرواد.
	(+) ملحوظة	- يراعى في دورات المياه ألا تفتح مباشرة على المطبخ أو أماكن إعداد وتجهيز المأكولات أو الكاونتر.

ثالثا : كافيتريا فئة الثلاثة نجوم

م	بيان	المواصفات
١	الموقع	موقع جيد في أحد الشوارع الرئيسية وحسب رأي اللجنة.
٢	المبنى	أن يكون المبنى الذي تقع فيه الكافيتريا لانقا شكلا من الداخل والخارج.
٣	المدخل والديكور	- مدخل مستقل خاص بالمحل وديكور ممتاز. - حيطان مجلدة. - يستثنى المدخل المستقل في حالة وجود الكافيتريا وسط محلات تجارية (شوبنج سنتر) ويشترط تطبيق باقي المواصفات. - أن يكون ديكور المنشأة ممتازا والإضاءة ملائمة للديكور.
٤	صالة	- الأرضية قنالتكس أو بلاط شطف رخام أو من مادة مناسبة توافق عليها اللجنة. - ترابيزات من نوع جيد بقرصة مناسبة توافق عليها اللجنة. - كراسي من نوع جيد توافق عليها اللجنة. - حيطان بديكور ممتاز وإضاءة ملائمة للديكور. - أن تكون الصالة مزودة بكاونتر مجهز بالآتي: • خلاطات أو مبردات عصير - قسم للسندوتشات والوجبات الخفيفة مزود ببوتاجاز تسخين. • ضرورة وجود مكان للجلوس بالإضافة إلى كاونتر مناسب لدرجة المحل لتناول المأكولات عليه. • في حالة تعذر وجود مكان للجلوس بقرار مسبب من الحي التابع له المحل يكفي بوجود كاونتر مع عدد من كراسي البار لتناول المأكولات.

٥	السرفيس	- الصيني والمعدني والأكواب من نوع جيد تكفي قدرة استيعاب المحل.
٦	التهوية	- يستحسن وجود وحدات تكييف أو مراوح كهربائية وشفاطات مع وسائل تهوية مناسبة.
٧	المطبخ	- يجب أن يكون هناك مطبخ للإعداد والتجهيزات بالمحل أو في مكان آخر قريب من المحل مع تأمين سلامة نقل المأكولات. - أن تكون الحيطان مكسوة القيشاني. - أن يكون جيد التهوية مزودا بشفاطات ومداخل. - أن يجهز بأفران وثلاجات ديب فريزر. - مزود بمناضد تجهيز رخام أو معدن غير قابل للصدأ. - مجهز بدواليب ورفوف لحفظ الأدوات. - يرأس المطبخ شيف ممتاز يساعده عدد مناسب من المساعدين الأكفاء حسب احتياجات المطبخ، ولهم زي موحد.
٨	المخازن	- أن تكون هناك مخازن ملحقة بالمحل للمأكولات والمشروبات مزودة بالرفوف والدواليب المناسبة مع توافر الشروط الصحية للمخزن وطرق التخزين.
٩	دورات المياه	- أن تكون هناك دورتان كاملتان أو دورة كاملة والأخرى ميوّلة - أن يكون عدد التوالينات والمباول والأحواض حسب سعة المحل. - أرضية سراميك أو رخام. - حيطان مكسوة بالقيشاني بارتفاع ٢ متر. - فوط أو مناديل لتجفيف الأيدي.

		- أن تكون التهوية مناسبة.
١٠	الإدارة	- أن يكون بالمحل مكان لتغيير ملابس العاملين أو دواليب مخصصة لحفظ الملابس. - أن يكون هناك دورة مياه للعاملين في المحل أو بمكان قريب من المحل. - أن تكون الكافيتريا مزودة بماكينة حاسبة. - محاسبة الرواد بموجب فواتير أو بونات. - عاملون من ذوي الخبرة، ولهم زي موحد. - وجود تليفون أو السير في اجراءات طلبه.
	(+) ملحوظة	- يراعى في دورات المياه ألا تفتح مباشرة على المطبخ أو أماكن إعداد المأكولات وتجهيزها أو الكاونتر.

مواصفات مسرح منوعات

أولاً : فئة الخمسة نجوم

م	بيان	المواصفات
		ما سبق وتقرر بالنسبة لمواصفات مطاعم الدرجة الممتازة ويضاف إليها: - أن تكون الصالة مزودة بإنارة وقاعات تتناسب مع الحفلات وذلك في حالة عدم تعدد الصالات. - أن يكون ديكور المدخل متلائماً مع نشاط الملهى. - وجود بيسٲ ممتاز أرضية باركية. - غرف خلع ملابس للفنانين والفنانات مزودة بالآتي: • مرايا ودواليب أو شماعات وأدراج مكياج. • مقاعد مناسبة. • دورات مياه مناسبة. - تزويد الملهى، بوسائل إضاءة حديثة مناسبة للعرض الذي يقدم بالملهى وكذا سماعات ملائمة لاتساع الصالة، وماكينة صنع ثلج. - أن يكون بالمسرح باب خارجي للدخول والخروج بالنسبة للفنانين. - تركيب عوازل صوت توافق عليها الإدارة الهندسية لضمان عدم انبعاث الصوت خارج المنشأة.

ثانياً : فئة الأربعة نجوم

م	بيانات	المواصفات
	ما سبق ونقرر بالنسبة لمواصفات مطاعم الدرجة الأولى ويضاف إليها:	
	أن يكون ديكور المدخل ملائماً مع نشاط الملهي.	
	وجود بيست ممتاز أرضية باركية.	
	غرف خلع ملابس للفنانين والفنانات مزودة بالآتي:	
•	مرايا ودواليب أو شماغات وأدراج مكياج.	
•	مقاعد مناسبة.	
•	نورات مياه مناسبة.	
	تزويد الملهي، بوسائل إضاءة حديثة مناسبة للعرض الذي يقدم بالملهي وكذا سماعات ملائمة لامتداد الصالة، وماكينة صنع ثلج.	
	أن يكون المسرح باب خارجي للدخول والخروج بالنسبة للفنانين.	
	تركيب عوارل صوت توافق عليها الإدارة الهندسية لضمان عدم انبعاث الصوت خارج المنشأة.	

ثالثاً : فئة الثلاثة نجوم

م	بيان	المواصفات
		ما سبق وتقرر بالنسبة لمواصفات مطاعم الدرجة الأولى (ب) ويضاف إليها: أن يكون ديكور المدخل متلائماً مع نشاط الملهى. -- وجود بيست ممتاز، أرضية باركية، أو من مادة مناسبة توافق عليها اللجنة. -- وجود غرف فنانين وفنانات مزودة بالآتى: • مرابا ودواليب أو شماعات وأدراج مكياج. • مقاعد مناسبة. • دورات مياه مناسبة. -- تزويد الملهى بوسائل إضاءة حديثة مناسبة للعرض الذي يقدم بالملهى، وكذا سماعات ملائمة لاتساع الصالة، وماكينه صنع ثلج. -- تركيب عوازل صوت توافق عليها الإدارة الهندسية لضمان عدم انبعاث الصوت خارج المنشأة.

الفصل السادس

المنشآت البريدية

- تمهيد
- نشأة الخدمات البريدية وتطورها
- أسباب حصر الخدمة البريدية بالقطاع العام
- إدارة المنظمات البريدية
- تنظيم المكاتب البريدية
- المعوقات والمشاكلات التي تعترض الخدمات البريدية
- خدمة البريد الالكتروني

تمهيد:

تعني كلمة بريد الإرسال حيث يقال : أبرد بريداً يعني أرسل مرسالاً أو رسولا، ولقد أنشأ الأمويون أول مؤسسة بريدية عربية سميت بديوان البريد بعد أن توسعت رقعة الدولة بالفتوحات وأصبح لها جيوش منتشرة في الأقاليم، وولاية وقضايا وجباة تنقل الرسائل، وتوصل الأخبار من عاصمة الخلافة دمشق إلى الأقاليم والمدن التابعة لها. وتطور في عهد العباسيين حيث أصبحت بغداد مركزاً لالتقاء ستة طرق بريدية تحمل الرسائل من مئات المحطات الموزعة جغرافياً والموزعة في الأقاليم المتباعدة. غير أن تطور أساليب ونظم النقل والاتصالات والتقدم العلمي والاختراعات المتطورة في وسائل النقل المتنوعة والسريعة في القرنين الماضيين جعل من الخدمة البريدية نشاطاً هاماً وأساسياً في مختلف البلدان.

نشأة الخدمات البريدية وتطورها:

في الماضي كان يستخدم البريد لأغراض تخدم النظم الحاكمة، لكن بعد عام ١٦٣٥ سمحت الحكومة البريطانية باستخدامه لأغراض أهلية وجماهيرية، وفي عام ١٨٣٥ بدأ وضع الصناديق البريدية في الشوارع، وبدأت تظهر الطوابع البريدية التي توضع على الرسائل وعلى البضائع، وتطور نقل البريد وتوزيعه في عام ١٨٦٢ عندما أصبح ينقل عبر السكك الحديدية والملاحة البحرية.

أما تنظيم الخدمات البريدية بين الدول وتأسيس اتحاد بريد عالمي فكان في عام ١٨٧٤ عندما عقدت أول اتفاقية دولية لهذه الغاية. وكانت مهمة هذا الاتحاد تنحصر في تولى مهمة تنظيم المؤتمرات كل خمس سنوات لجميع الدول الأعضاء، بهدف النظر في المسائل والقضايا التي تسهم في تطوير وتسهيل أساليب إيصال البريد ونقله، ومعالجة المشكلات التي تعترضه بالحلل المناسبة.

وإبان الحرب العالمية الأولى أدخلت الخدمة البريدية الجوية، وتطورت بشكل واسع النطاق مع ظهور النقل الجوي المدني، ومن ثم نتالت التطورات مرافقة لأجهزة الاتصال الحديثة كالفاكس، والتيلكس، والبريد السريع، حتى ظهرت منظمات خاصة تسهم في تقديم الخدمة البريدية إضافة إلى المنظمات الحكومية التي تتولى القيام بهذا النشاط.

وعلى صعيد الوطن العربي نتالت الأحداث التي أسهمت في تطوير الخدمة البريدية، حيث عقد أول مؤتمر بريدي عربي في سورية عام ١٩٥٢، وكذلك أنشئ الاتحاد البريدي العربي الذي تولى عقد الاتفاقيات البريدية التي تضمن تسهيل نقل الرسائل وتقديم الخدمات البريدية بين الأقطار العربية بأسعار مقبولة، ومن ثم تم إنشاء معهد عربي للبريد يعمل على توفير العناصر المؤهلة للقيام بهذه الخدمة عام ١٩٥٦، وتحول إلى كلية في عام ١٩٨٢.

أسباب حصر الخدمة البريدية بالقطاع العام:

اعتادت معظم الدول على جعل الخدمة البريدية من مهام القطاع الحكومي، حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية التي ترعى وتتنبى الخصخصة في دول العالم أجمع لم تفكر في نقل الخدمات البريدية للقطاع الخاص على الرغم من أنها أم الرأسمالية في العالم، ولقد أعطيت لهذا الاحتكار الحكومي مبررات عديدة تختلف من دولة لأخرى، نذكر منها ما يلي:

١- في السويد أعتبرت ضرورة بقاء الخدمة البريدية حكومية لضمان الأمان ووحدة النظام وشموليته للقطر والسكان، منذ عام ١٨٨٨ عندما ألزم البرلمان بذلك.

٢- في العديد من الأقطار أعتبرت الخدمات البريدية من بين البنى التحتية القومية التي يتعذر على المنظمات الخاصة النهوض بها.

٣- كما أن السرية ورقابة الدولة على ما يُنقل منها وإليها من رسائل وبضائع وأخبار، تُعد أكبر مبرر لهيمنة الدولة وسيطرتها على هذه الخدمة وإدارتها لها.

٤- إن الاتفاقيات الدولية البريدية التي تنظم عبر الاتحاد العالمي للبريد لها طابع حكومي، ومن غير المناسب أن تتأط مسؤولية ضمان هذه الاتفاقيات وبندوها للقطاع الخاص.

- ٥- إن الحكومات تلجأ إلى إدارة الخدمات البريدية بكلفة رمزية بعيدة عن الربح، وبهدف تحقيق المنافع المادية والاقتصادية والاجتماعية لسكانها وأقاليمها، ويقصد تقوية الوحدة السياسية والمعنوية بين الأفراد وتلبية احتياجاتهم أو حل مشكلاتهم الشخصية والعائلية.
- ٦- تدعم الخدمات البريدية من قبل الدولة عن طريق سد نفقاتها مما يعتمد من مبالغ خاصة بها في الموازنة العامة.
- ٧- توفير كافة الإمكانيات والسبل من قبل الدولة لتسهيل نقل البريد عبر السكك الحديدية والنقل الجوي والبحري وغيرها من وسائل النقل المتطورة، وذلك من خلال ملكيتها لهذه الوسائل.
- ٨- وجود العديد من العلاقات الثنائية والأفقية والعمودية الواسعة لمنظمات الخدمة البريدية مع العديد من المنظمات الحكومية الأخرى في أنشطتها وفي نظمها ومهامها.
- لكن رغم ذلك لوحظ في العقدين الأخيرين من القرن العشرين أن بعض الدول وخاصة العربية منها سارعت لفتح المجال أمام القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات تمهيدا لانسحاب القطاع العام.
- وكذلك ظهرت شركات عالمية متخصصة لنقل البريد السريع DHL والرسائل عبر أقطار العالم، وأصبحت وكالتها مدخلا لمنافسة الإدارات البريدية الحكومية، ولخصخصة البريد الداخلي.

إدارة المنظمات البريدية:

على اعتبار أن الخدمة البريدية تشمل نقل الرسائل المكتوبة والمطبوعات والضرود والأموال و.... الخ، فإنها تُعد في طبيعتها من خدمات النقل والاتصال، لذلك عُينت مسؤولية إدارتها في معظم الدول إلى وزارة المواصلات لتشرف عليها من خلال إدارة متخصصة ذات استقلال إداري ومالي، يسمح لها بحرية التصرف والمرونة في تسيير أعمالها.

لكن ذلك وحده لا يكفي لكي تقدم الخدمات البريدية بالشكل المطلوب، لأن خصائص وسمات الخدمات البريدية والتي تتحصر فيما يلي:

- أ - الترابط الوثيق بين المؤسسات البريدية المحلية والإقليمية والدولية.
 - ب - تداخل التكاليف وأمور النقل عبر الوسائل والخطوط الدولية.
 - ج - حساب التكاليف وأسعار التحويل بالعملة الأجنبية.
 - د - تحديد الرسوم وأسعار بيع الطوابع.
 - هـ - التعبير في الموازنة بين الإيرادات والمصروفات تبعاً لتغير الظروف والأوضاع المحلية والدولية.
 - و - تنوع الزبائن والعملاء المتعاملين مع المؤسسات البريدية.
 - ز - مراعاة الأهداف والأغراض المتعددة والمنوطة من نقل الرسائل والطرود.
 - ح - الالتزام بسعر الكلفة بالنسبة لخدمة المواطنين داخل البلد أو بريح رمزي.
 - ط - عدم تحديد رسوم حسابات الربح أو الخسارة، أو الكلفة والعائد على الخدمات البريدية التي تقدم لسكان الريف والمناطق النائية.
 - ي - اجتماعية الخدمة البريدية أو إنسانيتها بالنسبة لسرائح معينة وبغض النظر عن أية أهداف أخرى.
 - ك - النظرة الاقتصادية لبعض الخدمات والسعي لتحقيق مردود ربحي جيد من ورائها.
 - ل - انتشار الوحدات البريدية على مساحة تشمل أو تغطي كل الرقعة الجغرافية للبلد.
- كل هذه السمات وغيرها، بالإضافة إلى التطورات التي تفرضها المتطلبات العصرية والحضارة التكنولوجية، من شأنه أن ينطرب إدارة متطورة وأجهزة فاعلة وطاقات بشرية أمينة ومخلصة تؤمن برسالة البريد وتعي أهمية السرعة في إيصال الرسائل والطرود، وتحرص على تقليل أو تخفيض رسومها والحفاظ على محتوياتها، من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- ١- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية بالحصول على الأجهزة والمعدات التي تساعد في عمليات جمع الرسائل وتصنيفها وختمها وإرسالها إلى الجهات المرسل إليها بأقصى وقت ممكن، وأقل جهد، وأخفض تكلفة، وأعلى درجات الأمان والسرية.
 - ٢- إعداد وتهيئة عناصر قيادية وفنية مدربة على أداء عملها والتعامل مع هذه الأجهزة، والتفاعل مع الهيئات الإقليمية والدولية أثناء حضور المؤتمرات والتوقيع على الاتفاقيات، وحل الخلافات والصعوبات التي تقع بين الحين والآخر بين الدول والتي تحسول دون تقديم الخدمات البريدية بالطرق العادية أو المتفق عليها في ظل الظروف الأمنية والسليمة.
 - ٣- العمل على تطوير الأجهزة وتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتوفير الوسائل المتوقعة لإيصال كافة الطرود والرسائل وكل ما ترسل عبر البريد.
 - ٤- إعداد التقارير والإحصاءات والإشراف على سير العمل وحضور العاملين وقسامهم بواجباتهم داخل وخارج المكاتب البريدية.
 - ٥- النظر بالشكاوي المقدمة من قبل المواطنين حول تأخر وصول الرسائل والطرود أو فقدانها أو تلف محتوياتها.
 - ٦- القيام بالتعويض القانوني وفقاً لما هو محدد بالاتفاقيات.
 - ٧- توفير الصناديق البريدية الكافية لكل مهتم من شركات ومهنيين ومؤسسات عامة وخاصة وأفراد.
 - ٨- وضع الضوابط والنظم التي تجرم الأشخاص أو العاملين الذي يعتنون بمحتويات الرسائل أو الطرود البريدية.
- ويتم تنظيم المكاتب البريدية عادة كما في المخطط التالي:



المعوقات والمشكلات التي تعترض الخدمات البريدية:

إن المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمات البريدية تتباين باختلاف طبيعة

نشاطها، ومستوى وعي موظفيها والعاملين فيها، لكن بشكل عام يمكن أن نضمها بما يلي:

١- صعوبة التوفيق بين حماية الحريات الشخصية بالحفاظ على سرية ما يرسلونه عبر البريد وبين حماية المصلحة العامة بمراقبة الأشياء المرسلة لكي لا تكون من الممنوعات أو تضرر بالدولة والمجتمع.

٢- إهمال بعض العاملين في الخدمة البريدية وتقصيرهم في أداء واجبهم، والذي يتمثل عادة في تزوير الرسائل، أو حرقها، أو عدم إيصالها لأصحابها سواء عن عمد أم غير عمد.

- ٣- العبث بمحتويات الرسائل أو الطرود البريدية كسرقة النقود الورقية التي توضع داخل الرسائل الشخصية، أو إخفاء بعض الأشياء الغالية الثمن أو استبدالها أو تحريف العناوين للحيلولة دو وصول المرسال لإبعاد مسؤولية هذه الأعمال عنهم كموظفين وإحاقها بالآخرين.
- ٤- استغراق عمليات الإرسال والاستلام وقتاً طويلاً نظراً لنقص الإمكانيات وتعذر توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لتقديم هذه الخدمات.
- ٥- معاناة العاملين من قراءة العناوين باللغات الأجنبية.
- ٦- عدم وجود نظام ترقيم واضح للدور والمساكن والمحلات والأحياء والشوارع.
- ٧- نقص الوعي لدى بعض المواطنين الذين يسيئون للصناديق البريدية بأشكال مختلفة من الإساءة.
- ٨- ضغط العمل الذي تواجهه المنشآت البريدية في المناسبات ومواسم الأعياد وأوقات العطل الرسمية، والزخم الكبير في أعداد بطاقات المعايدة والرسائل والهدايا والطرود، يجعل من الصعب القيام بمهمة الخدمات البريدية في الشكل المطلوب والوقت المناسب.
- ٩- مشكلة التنسيق مع الوكالات والجهات المتخصصة بالنقل والجمارك والرقابة الصحية، والرقابة على المطبوعات، والرقابة على الممنوعات، كل ذلك يتطلب وقتاً وجهداً ليسا باليسيرين.

خدمة البريد الإلكتروني:

وهي كتابة الرسالة من خلال الحاسوب وحفظها كنص مجرد ومن ثم تحميلها أو ترجيلها للشخص المرسل إليه، لكن هذه الخدمة على الرغم من سرعتها وسهولتها وانعدام الروتين في تقديمها لا تحل محل البريد التقليدي، ولكنها مكمله ومساعدة ومنافسة في كثير من الأحيان.

وكذلك إن هذه الخدمة ليست سرية وهناك جهات وأطراف عديدة يمكنها الإطلاع على الرسائل المتبادلة عبر الأجهزة، وتأخذ مساحة لا بأس بها من القرص المخصص للجهاز، إلا أنها تقدم فائدة كبيرة في إمكانية الاتصال من خلال بنوك المعلومات والمكتبات الجامعية الكبرى لجمع المعلومات والبيانات حول الموضوعات حول دراستها وبحثها.

الفصل السابع

المنشآت الوقفية

- مفهوم الوقف ونشأته وتطوره
- دوافع الوقف وبواعثه
- أنواع الوقف
- شروط الوقف
- أنواع الموقوف التي يصح وقفها
- إيجابيات الوقف ومنافعه
- إدارة الوقف ونظمه
- الممارسات الخاطئة التي تعترض الوقف

المنشآت الوقفية

مفهوم الوقف ونشأته وتطوره:

يعرف الوقف لغة بأنه: الحبس والمنع، وأما فقها فتعددت تعاريفه حيث يرى البعض بأنه: حبس الأشياء العينية من تملكها لأحد، والتصدق بالمنفعة على الفقراء ووجوه البر. وآخرون يرون بأنه: حبس الأصل وتسييل الثمار، يعني صرف منافعها في سبيل الله^١. وترجع فكرة الوقف الخيري إلى تبلور فكرة الإيمان باليوم الآخر، والثواب والعقاب الذي ينتظر البشر بعد موتهم، وإلى ظهور الأديان التي كانت تحث المؤمنين على التسرع لأماكن العبادة، ورصد الأموال النقدية والعينية لخدمتها والإنفاق عليها. لكن تبلور فكرة الوقف كانت في عهد الإسلام في السنة السابعة للهجرة، عندما جاء عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) إلى النبي (ﷺ) قائلاً: يا رسول الله إنني أصبت أرضاً بخير لم أصب مالا قط هو أنفس عندي منه، فما تأمرني به؟ فقال الرسول ﷺ: إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها. ففعل عمر (رضي الله عنه) فحبسها لا تباع ولا توهب ولا تورث بل يتصدق بنتائجها. ومنذ ذلك الحين بدأ الصحابة يوقفون بعضاً من ممتلكاتهم على الجهات الخيرية، وازداد عدد الواقفين وتتنوعت شروطهم، الأمر الذي أوجب توكيل المهمة للقضاة من أجل الحفاظ على ممتلكات الوقف، بسبب علاقتها بالنفع العام، وطابعها الشرعي الذي يحكم الإنفاق بها. وفي العهدين الأموي والعباسي عندما كثرت الموقوفات تم تعيين مسؤول عنها دعوه آنذاك ((صدر الوقف)) واختلفت إدارة شؤونه في العهود اللاحقة حتى جاء العثمانيون الذين أولوه اهتماماً كبيراً وأنشأوا له إدارات مركزية ومحلية تتولى شؤونه، وهذا ما نلاحظه حالياً من مرافق وإدارات وقفية في كافة الأقطار الإسلامية على اختلاف نظمها الإدارية ومستوياتها ومسمياتها دون استثناء، والشيء الذي لا يجوز إغفاله هو: أنه يوجد ممتلكات خيرية تملكها الكنائس ودور العبادة الأخرى.

دوافع الوقف وبواعثه:

إن أهم باعث أودافع للوقف هو حديث الرسول (ﷺ): إذا مات المرء انقطع ذكره إلا من ثلاث: ولد صالح يدعو له، وعلم ينتفع به، وصدقة جارية، حيث المقصود بالصدقة

^١ السيد سابق: فقه السنة- المجلد الثالث- دار الفكر ١٩٨٣ صفحة ٣٧٨

الجارية هي الوقف، وتعددت الأشياء الموقوفة، والأغراض التي حصصت لها، والجهات المتفعلة منها، فمثلاً نجد الشيوخ يقول :

إذا مات ابن آدم نثر ليس جري	عليه من فعال غير عشر علوم
علوم بها ودعاء جاسل	وغرس النخل والصدقات تجري
ورأته مصحفاً وربط ثغر	وحفر البئر أو إجراء نهـر
وبيت للعريب بنسأه بأوي	إنه أو بناء محل ذكر

أنواع الوقف: لقد دأبت أنواع الوقف تبعاً للتشريعات الوضعية المنظمة له في الدول المختلفة، حيث نحد بعض التشريعات قسمته إلى النوعين التاليين :

أ - **الأوقاف الصحيحة:** وهي التي كانت مملوكة لأصحابها ثم أوقفت إلى جهة ما للإنفاق بها.
ب - **الأوقاف غير الصحيحة:** وهي التي تعود للدولة ولكن حق التصرف بها يعود لجهة خيرية .

وهذا التقسيم يوجب على إدارة الوقف الالتزام بمراعاة شروط الواقفين في الأوقاف الصحيحة، وعدم تطبيقها على الأوقاف غير الصحيحة.

وهناك فريق آخر يقسمها إلى النوعين التاليين تبعاً لإدارتها:

أ - **الأوقاف المشترطة أو الشريفة:** وهي التي تدار من قبل من اختارهم الواقف من ذريته، أو من غيرهم، أو اشترط بعض أهلها لهم.

ب - **الأوقاف المصنوعة أو غير المشترطة:** وهي التي لم يشترط لأحد توليتها إلا من الذريسة ولا من غيرهم

شروط الوقف: نقسم شروط الوقف إلى نوعين هما:

أولاً: **الشروط الواجب توفرها في الواقف ونصدها الشروط التالية:**

أ - **شروط نسبية:** الواقف أن يكون حراً بائعاً عاقلاً، غير محجوز عليه لسفه أو لدين.

ب - **شروط صحته الموقوف:** أن يكون في حيازة الواقف، يجوز الإنفاق به.

ثانياً: **الشروط الواجب توفرها في صيغة الوقف، وهي :**

أ - أن يكون الوقف منتهياً إلى جهة بر لا تنقطع.

ب - ألا يكون الوقف مضافاً إلى ما بعد الموت.

ج - أن يكون موقفاً لمدة معينة ثم يعود لصاحبه.

وبالنسبة لإبدال الأموال الموقوفة أو استبدالها فقد أجازها الفقهاء، إن نص نصيبه الواقف أو أريد به المعاوضة، وكذلك أجازوا هذين النصين في حال خروج الموقوف عن الانتفاع، أو كانت هنالك أوجه أخرى يمكن أن يحقق عائدا أكبر، شريطة ألا يكون الاستبدال بالدراهم أو الدنانير، وإضافة إلى ذلك أجاز بعض الفقهاء الاستبدال في حالات الضرورة، لتحقيق مصلحة، لكن بشرط أن يؤخذ بثمنه ما هو أنفع منه.

أنواع الموقوف التي يصح وقفها: هناك تفاصيل كثيرة في كتب الفقه وشروح عديدة عن الأشياء التي يمكن وقفها، حيث نجد أن الوقف يصح على الأشياء التالية:

أ- العقار الثابت.

ب- المنقول من الأثاث والمصاحف والكتب والسلاح.

ج- الحيوانات التي يمكن الانتفاع بها.

د- كل ما يجوز بيعه والانتفاع به مع بقاء عينة.

هـ- أهل الذمة.

أما ما لا يصح وقفه فهو :

أ- ما يتلف بالانتفاع أو ما يستهلك بالاستعمال كالنقود والمأكول والمشروب والمزروعات.

ب- ما يتعرض للفساد من المشروبات.

ج- الوقف على معصية كالملاهي، ودور الرقص، والمرافق التي تشجع فيها الفساد.

وأما الأمور التي اختلف عليها الفقهاء فهي :

أ- وقف المشاع.

ب- الوقف على النفس أو وقف المريض مرض الموت لأجنبي دون رضى الورثة.

ج- الوقف للأغنياء.

إيجابيات الوقف ومنافعه: تساهم أموال الوقف في تحقيق العديد من المنافع الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للأمة وأفرادها وشرائعها الفقيرة والمحتاجة، وتيسر شروط الوقف المقاصد النبيلة لأوجه الإنفاق في المجالات الخيرية التي يحتاجها المجتمع وتعزز الدولة عن تلبيةها أو توفيرها، ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

١- يُعبّر الوقف عن تحسس الأفراد الموسرين بمسؤوليتهم الاجتماعية والدينية تجاه إخوانهم المحتاجين، وهذا ما يقوّي روح الإخاء والمحبة بينهم ويجتث جذور التفرقة والضعيفة، مما يسهم في الاستقرار النفسي والاجتماعي، وحتى السياسي في البلد.

٢- الوقف ينشط القطاع الخاص ويوفر الفرص للقطاع المشترك ويخفف عن كاهل الدولة، من خلال مشاركة المواطنين في تنمية مجتمعاتهم في رفع مستويات العيش وتحسين أحوال العامة، وتضافر جهودهم بدلاً من التواكل.

٣- يسهم الوقف في تحريك عجلة التنمية من خلال تحفيز المتفعين بالبحث عن الوسائل والأساليب الكفوءة لإدارة هذه الممتلكات الموقوفة، والحفاظ عليها، أو استبدالها وتحويلها إلى ما هو أكثر نفعاً وفائدة بدلاً من تعرضها للفناء والاندثار عندما لا يتوفر من هم قادرون على إدارتها، أو بالأحرى يسيؤون التصرف بها.

٤- الوقف يُخلق الوعي والنضج الحضاري والتقدم الاجتماعي والإيمان الروحي الذي يجعل الواقفين يفكرون بمشاريع تدر الموارد، أو تقضي الاحتياجات التي يلزمها الإنسان والحيوان من:

- أ- تخصيص موارد لتكفين الموتى ودفنهم، لمن ليس لهم أقارب أو معارف أو أنهم غرباء.
 - ب- تخصيص موارد لتغذية الطيور لمنعها من الهجرة.
 - ج- تخصيص موارد لتحمل نفقات زواج الشباب الذين لم يتمكنوا من توفير تكاليفه، مما يسهم في حماية المجتمع من الانحراف.
 - د- تخصيص موارد لدفع الديون عن المتعسرين عن سدادها لأسباب مرضية أو صحية.
 - هـ- تخصيص موارد لبناء دور لإسكان اليتامي والأرامل والمطلقات اللاتي ليس لهن ولي يتكفل بمعيشتهن.
- وبهذا الشكل توظف الممتلكات العينية والنقدية بأساليب متطورة تسهم في تنمية أوضاع الطبقات الفقيرة و المحتاجة داخل المجتمعات.

إدارة الأوقاف وأساليبها:

في الغالب تدار ممتلكات الأوقاف من قبل وزارة متخصصة يُطلق عليها اسم وزارة الأوقاف، ونظراً لذلك فإن موازنة الأوقاف تدخل ضمن موازنة الدولة، وأن العاملين فيها يخضعون لنظام الخدمة في وظائف الدولة بالوزارات الأخرى، وللنظم المحاسبية والرقابية،

وهذا الوضع المركزي للتشريعات والنظم الحكومية المنظمة لإدارة الأموال الموقوفة، أدى إلى ظهور العديد من المشكلات والصعوبات نظراً لخصوصية الأموال الموقوفة وطبيعتها، التي تحكمها نصوص فقهية، إضافة إلى شروط الواقفين التي تحدد جهة الانتفاع بها، والأسلوب الذي تدار فيه. وكذلك نقص المعرفة الفقهية عند الموظفين الإداريين والفنيين الذي يديرون الممتلكات الوقفية، أو ضعف قناعاتهم وحماساتهم برسالة الوقف وأهميته، أدى إلى سوء إدارة هذه المرافق وتراجعها، مما أدى بدوره إلى ضعف ثقة المواطنين بهذه الأجهزة وقيادتها وقدرتها على ترشيد هذه الممتلكات وتوجيهها، ومن ثم قلل هذا الأمر من ميل الأفراد إلى وقف ممتلكاتهم التي كانوا يودون وقفها لأوجه الخير المتعددة.

لذلك تعالت أصوات الأوفياء للدين والوطن مطالبين بوقفه جادة لإصلاح إدارة الأوقاف وتحسين حالها، بعد أن بيعت أملاكها أو نُقلت ملكيتها لجهات معينة، وبعضها الآخر تحول إلى أسهم وسندات نقدية، ناهيك بسوء استغلال هذه الأملاك وتأجيرها بثمن بخس رخيص.^١ هذه التصرفات وغيرها أدت إلى إضعاف الدوافع لدى العديد ممن كانت لديهم الرغبة في وقف ممتلكاتهم وأموالهم.

وأما أساليب استثمار الممتلكات الوقفية تكون عادة بإيجارها أو باستثمارها من قبل الولي أو باستبدالها وهذه الأساليب تحكم عادة بالقواعد التالية:

أولاً: نظام الإجارة: حيث يتم الإيجار من قبل المتولي إن وجد، وإن لم يوجد فالقاضي أو إدارة الوقف الحكومية، وهنا لا يجوز للموقوف عليه (المستفيد أو المنتفع) قبض الإيجار مباشرة من المستأجر إلا إذا إذن له المتولي بذلك، ويراعى في هذا النظام منفعة الموقوف عليهم ومصلحة الوقف معاً، وتكون مدة الإيجار عادة سنة، لذلك إذا تزايدت الأجور وجب إعادة النظر بعقد الإيجار، وفي حال التمتع عن دفع الزيادة يفسخ العقد ويتم التأجير لغيره.

ثانياً: نظام التولية: وهنا في هذا النظام يكون لكل موقوف متولي يدير شؤونه ويحافظ عليه ويصرف غلته إلى مستحقيها وفقاً لشروط الواقف، كما يتولى الدفاع عن حقوق المستحقين والمنتفعين من الموقوف، كما يحق للمتولي تغيير المعالم، والزراعة، وتحويل الأرض إلى مباني أو أسواق تجارية إذا كان ذلك يحقق مصلحة الموقوف والموقوف نه، لكن لا يستطيع المتولي أن يوجب لنفسه، أو يزيد نصيب أي من المستحقين، أو يحرمه، ولا أن يبيع الوقف

^١ محمد أحمد العمر - الدليل لإصلاح الأوقاف - دار المعارف - بغداد، ١٩٨٤.

ويودع ثمنه أو بسلفه أو يقرضه، ولا يسمح له بالاتجار بأموال الوقف بنفسه لقاء أجر معين، ولا يجوز أيضاً صرف ريع وقف ما على وقف آخر عند اختلاف الجهات الموقوفة عليها. وفي حال أصيب الموقوف بمرض أقعده عن العمل، أو أهنأ، أو خالف شروط الواقف، أو خان ما في عهده، تقوم إدارة الأوقاف بعزله وكذلك تقوم بمحاسبته، ولذلك تلزمهم بمسك السجلات المحاسبية الموضحة للإيرادات والنفقات، وكذلك يجوز العزل من قبل الواقف.

ثالثاً: نظام الاستبدال: ويقوم على أساس الحفاظ على قيمة الموقوفات التي تتعرض للخراب والدمار باستبدال الأراضي أو المساكن بالنقد وتوظيفه بالأسهم والسندات إذا حقق ذلك مصلحة الموقوف والموقوف له، لكن هنالك من يعارض هذا المبدأ بضراوة، ويضع له الشروط والضوابط.

وفي الختام يمكن القول إن في الوقف سمو في المبادئ ونيل في القيم إذا ما طبق كما أريد منه دون الإساءة في الإدارة أو الاستخدام، لكن للأسف هنالك ممارسات خاطئة تستخدم نتيجة للأمر التالية :

أ- طمع البعض من ذوي الشأن أو السلطان بهذه الممتلكات مما يدفعهم لإشارة الشكوك حولها وتوجيه النقد تمهيداً لتصفيتها والانقضاء عليها بطرقهم الخاصة.

ب- توجيه تهمة الحصول غير المشروع على هذه الممتلكات من قبل الواقفين، وهذا ما دفعهم للشعور بالذنب قبل وفاتهم، وبالتالي كان هذا هو الدافع الرئيس لوقف هذه الممتلكات وبالتالي ينبغي عودتها للدولة.

ج - اعتبار الوقف يساعد على خلق طبقة إكالية متقاعسة في المجتمع ومن ثم ينبغي تصفيته لتتحمل هذه الطبقة مسؤولية إعالة نفسها.

د- اعتبار الموقوفات في الغالب متقدمة في عمرها أو غير صالحة للاستثمار، وهذا ما دفع أصحابها لوقفها قبل أن تصبح أيلة للسقوط، ومن ثم لا منفعة نترتب عنها مما يجعل من الضرورة مصادرتها من قبل الدولة والتصرف بها بتوزيعها أو تملكها.

الفصل الثامن

المنشآت الإصلاحية

- تمهيد
- وجهات نظر مختلفة في إدارة السجون
- أنواع السجون وغاياتها
- الاتجاهات المعاصرة في إدارة السجون
- الصعوبات والمشكلات التي تعترض إدارة السجون
- الأثر المعاصر للسجون في المجتمع

تمهيد:

تعدّ السجون منظمات خدمية حكومية لأنها تتولى الحفاظ على المسجونين وتقديم الخدمات اللازمة لهم وتسيير أنشطتهم الخدمية، وهي تقدم خدمات جمّة للمجتمع بحمايته ووقايته من آثار وردود أفعال هؤلاء المنحرفين الذين تأويهم وتتولى شؤونهم في إطار لوائح ونصوص قانونية لا يجوز تجاوزها، ولهذه يتميز هذا النوع من المنظمات بالخاصيتين التاليتين:

- أ- تعد الرقابة وظيفة أساسية عبر جميع المستويات التنظيمية في هذه المنظمات، لأن الحراس يراقبون المسجونين، وهم بدورهم يخضعون لمراقبة من حراس آخرين هؤلاء يراقبون من آخرين، وهكذا حتى تصل عملية الرقابة للمدير العام للسجن.
- ب- إن الضوابط والقواعد التي تخضع لها إدارة السجون هي من صنع وتقرير جهات أخرى، يعني السجون كمنظمات لا تدير نفسها بطريقتها الخاصة، وإنما هنالك لوائح وقوانين تحكمها محددة رسمياً وتفصيلياً لا يجوز تغييرها أو التهاون في تنفيذها.

وجهات نظر مختلفة في إدارة السجون :

إن الأدبيات الإدارية المنشورة بهذا الخصوص تشير إلى أن هنالك عدة جهات نظر، أو آراء مختلفة في إدارة السجون، وكل منها تستمد رؤيتها من نظرتها للمسجونين، وتفسيرها للعواقب المحتملة من ورائهم، وهذه الوجهات تتلخص بما يلي:

- ١- إن الخروج على قيم المجتمع، أو على حقوق موطنيه، يستوجب العقاب مهما كان الشئ الذي سيدفعه المجرم، مما يجعل إدارة السجون تقوم بتحميل المسجونين مسؤولية فعلهم عما اقترفوه.

ومن ثم ينبغي أن يدفعوا ضريبة ما اقترفوه، مما يجعل عمل هذه المنظمة وفقاً لهذه النظرة يقوم على تقويم الاعوجاج لدى المسجونين بالعقاب والعذاب بشتى أنواعه، وهذه هي الطريقة السائدة في معظم دول العالم الثالث.

- ٢- إن السجون منظمات وقائية تحمي وتمنع وتقي من تزايد شُرور المجرمين، ومن تزايد أعدادهم لذلك فهي منظمات ضرورية جداً في المجتمع، ووجودها يحول دون إقدام نسبة كبيرة من الأفراد الذين تسول لهم أنفسهم اقتراف ما يحول بخاطرهم خشية من الوقوع في فخ العدالة والدخول إلى هذه السجون، لذلك ينبغي على إدارة هذه المنظمات إتباع الطريقة التي يرونها مناسبة في معاملة هؤلاء المسجونين وإنزال القصاص الذي يعدونه مناسباً للوقاية من جرائم ومخالفات مستقبلية يُحتمل وقوعها، أو على الأقل تخفف من حدوثها أو تكرار وقوعها.
- ٣- إن المسجونين هم أناس غير أسوياء، ومن ثم فهم منحرفون وشاذون وغالباً ما يكونون مخطوبين على الجرائم أو مولعين بها لحد الهوس أو الاحتراف، لذلك يجب على إدارة السجن عزلهم وتجنّب المجتمع أذاهم، والتقليل من حدة الخطر الذي قد ينجم عنهم، ومن ثم فالسجناء كالوحوش المفترسة أو الحشرات الضارة لذلك ينبغي مكافحتهم والتخلص منهم بغض النظر عن مسؤوليتهم الفردية عن جرائمهم، أو مسؤولية المجتمع عن تنشئتهم.
- ٤- إن المسجونين يشكلون نسبة قليلة من السكان في المجتمع ومن ثم ينبغي على إدارة السجون إتباع الأساليب المناسبة لتقليل نسب الجرائم والتقليل من هؤلاء المنحرفين عن طريق إعادة تشكيل عقولهم واتجاهاتهم بالتعليم، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم الإجرامية وإعادة تأهيلهم للحياة الآمنة وسط مجتمعاتهم كأفراد أسوياء ونافعين.

أنواع السجون وغاياتها:

تتباين السجون تبعاً للطريقة التي تتبناها في تعاملها مع المسجونين وهي بذلك تقسم إلى الأنواع التالية:

- ١- السجون العقابية: وهي السجون التي تلتزم بقواعد ضابطة للسلوك، وأي مخالفة أو خروج عنها يُعرض العاملين للمساءلة والعقاب، فمثلاً: إن الحفاظ على المسجونين من الهرب ومنعهم من أي اتصال خارجي، وتطبيق العقوبات الصادرة بحق أي منهم، والالتزام بتطبيق التوجيهات والأوامر، واستخدام القوة، والطاعة للأوامر المركزية، كل ذلك يُعد من مؤشرات

الكفاءة في إدارة هذه السجون، لأن هدف هذه السجون يتمثل في إشقاء المسجونين وتعذيبهم، وتعظيم الثمن الذي سيدفعون مقابل الضرر الذي أحدثوه في المجتمع.

٢- السجون الإصلاحية: وهي التي تعتمد على التعليم والتأهيل والتغيير وإعادة تشكيل فكر واتجاهات وسلوك أولئك المسجونين، بهدف تصويبهم وإعادةهم للمجتمع بأنفس صالحة، وتصرفات حسنة، ونظرات صحيحة، لكي يبدأوا من جديد في التعايش مع أنفسهم ومع غيرهم بروح تعاونية، وبوسائل مشروعة.

٣- السجون العازلة Custodial: التي مهمتها حجز المسجونين وإبقائهم محصورين بين الجدران بعيدين عن المجتمع، دون التفكير بإيذائهم أو إصلاحهم، وإنما الهدف هو فقط التخلص من شرورهم وتصرفاتهم العدوانية أو محاولاتهم لإثارة الحوادث والشغب في مناطق معينة من خلال فئات معينة.

٤- السجون القنوية: وهي التي تقوم على أساس تصنيف السجناء لديها لفئات مختلفة بحيث تخضع كل فئة لمعاملة مختلفة تبعاً لنوعية جرمهم أو لمدة سجنهم، أو تبعاً للسبب الذي دفعهم لدخول السجن، وهذا ما يفرض اتباع أساليب إدارية مختلفة في إدارة مثل هؤلاء تبعاً للهدف المرغوب من وراء كل فئة، كسجون الأحداث، وسجون النساء، وسجون السياسيين.... الخ.

٥- السجون الإنتاجية: وهي التي تقوم على أساس تشغيل المسجونين، وذلك تحقيقاً لغايات معينة مختلفة مثل: توفير مصدر دخل لهم ولعائلاتهم، أو لأسباب تأهيلية وتدريبية الغاية منها تعليمهم مهنة معينة، أو لهذه الأسباب مجتمعة، وبدهي إن ذلك يترتب عليه تغيير جذري في الأسلوب الإداري الذي ينبغي إتباعه من قبل إدارة السجن، حيث في مثل هذه الحالة يُصبح السجن وكأنه معهد مهني يخلق الكادر المتخصص في حرفة معينة ويؤمن لهم دخلاً معقولاً، هذا بالإضافة إلى إيجاد موارد ذاتية للسجن ذاته من خلال بيع هذه المنتجات التي يصنعها المسجونون. وفي الأحوال كافة ينبغي عدم التساهل بالتعليمات والأوامر، أو التساهل بالإجراءات أو الإهمال أو التقصير من ناحية، ولا العاطفة أو الشفقة والرحمة، لأن أي خطأ

من هذا القبيل قد يقلب السحر على الساحر ويصبح الإداريون والحراس والجميع في السجن بدلاً من السجناء، وتحدث كارثة في دخول المجرمين للمجتمع ومحاولتهم الانتقام.

الاتجاهات المعاصرة في إدارة السجون:

إن تجارب الدول المتقدمة ونظمها المستحدثة في إدارة السجون تتعدد وتختلف من بلد لآخر، لدرجة يصعب معها تقبلها أو تعميمها في معظم الدول النامية، لأنها لا تزال تتمسك بمفاهيم ونظم تقليدية موروثية، لكن ورغم ذلك فإننا سنعرض فيما يلي بعض هذه الإتجاهات السائدة عليها تقدم شيئاً مفيداً لمن يهتمهم الأمر في البلدان النامية.

الاتجاه الأول: يقوم على أساس تفهم أوضاع السجناء والاستماع لمطالبهم، وإخضاعهم للملاحظة والمتابعة من أجل إمكانية التعرف على ما يتعرضون له من أعراض وظواهر ومضاعفات، مثلهم في ذلك كمثل المرضى في المستشفيات، أو كالأطفال الذين لا يعرفون ما ينفعهم وما يضرهم في دور الحضانة، وبدهي أن هذا الاتجاه ينطلق من منظور أن السجناء بالنسبة للسجن هم زبائن كما هو حال المستهلكين للسلع بالنسبة للشركات المنتجة.

الاتجاه الثاني: يقوم على أساس التعامل مع السجناء وفقاً لخلفياتهم وظروفهم وأعمارهم وأوضاعهم الاجتماعية والتعليمية، وينطلق هذا الاتجاه من منظور أن السجناء هم أكثر الشرائح المتضررة والمستضعفة نظراً لأنهم فقدوا حريتهم الشخصية، وحرّموا من متعة العيش مع أسرهم، هذا بالإضافة إلى تجريدهم من العديد من الحقوق والحريات التي يصعب على الفرد التخلي عنها.

الاتجاه الثالث: يقوم على اعتماد عدد من التنظيمات والنظم الفرعية التي تستلزم التخطيط للبرامج ووضع الخطط لتقويم هؤلاء السجناء وتطويرهم ومتابعة تنفيذ هذه الخطط، ومنطلق هذا الاتجاه هو أن السجون كغيرها من المنظمات لم تعد مجرد أوامر وتشريعات وحراسة وتعذيب، وأن عدد الفنيين والأخصائيين والأطباء والمهنيين الذين يعملون داخل السجون أخذ يتزايد بشكل كبير، الأمر الذي يستوجب حسن التصرف تجاه هؤلاء وتسيير شؤونهم وإدارتهم بالشكل المناسب والملائم.

الاتجاه الرابع: اعتماد أساليب الضبط والمراقبة والحماية الحديثة لتوظيف الاتصالات والتفاعلات الشخصية للتغيير الإيجابي والتطوير الموجه، وينطلق هذا الاتجاه من أن وسائل الاتصال ووسائل التفاعل في السجون الحديثة تتزايد بين المسجونين أنفسهم، وكذلك بينهم وبين الحراس وحماة السجن، ومن ثم أصبحت السجون الحديثة قاعات وصلالات كبيرة تحيطها ساحات للألعاب وممارسة الهوايات، وأصبح المسجونون فيها يشكلون فرقاً وجماعات لقضاء الوقت أو التعليم أو الاحتراف بالمهن والمهارات، بعد أن كانت معزولة بأقفاس فردية مستقلة، تمنع أي اتصال غير رسمي بينهم.

الاتجاه الخامس: التحول إلى خصخصة السجون من أجل الاقتصاد بالنفقات انطلاقاً من رغبة الحكومات في إدارة سجونها بكلفة أقل، وهذا تتولى الشركات الخاصة أو المتعهدين القيام بكل ما تستلزمه القواعد والإجراءات الضابطة للسجون الحكومية على أساس الإيجار أو مبالغ معينة، لكن يؤخذ على هذا الاتجاه باستحالة تطبيقه في معظم دول العالم الثالث نظراً لوجود الكثير من المعارضين في السجون و من ثم الخوف من تواطؤ القطاع الخاص معهم وتهريب برامجهم أو سياساتهم إلى شرائح معينة سراً.

الاتجاه السادس: إدخال إدارة السجون في مجال الوظائف الفنية والمتخصصة وإعداد الدورات والبرامج التعليمية والتأهيلية لها ومنح الشهادات لمن يحترمها، وإصدار الكتيبات والإحصاءات والنشرات الخاصة بها، وعقد المؤتمرات والندوات العلمية بهذا الخصوص لتمكين هؤلاء من معالجة المشكلات الإدارية والإنسانية التي تشيع بين المسجونين.

الاتجاه السابع: اعتماد أساليب تخفيفية لتخفيض درجة المعاناة ودرجة نعمة أهل المسجونين وأقاربهم، وذلك باستخدام أسلوب الإفراج المشروط للمسجونين الذين تثبت سيرتهم الحسنة، وتنضج بوادر الإصلاح والتغيير على سلوكياتهم، أو استخدام أسلوب الزيارات الفردية في أماكن خاصة في السجن ، أو ...الخ.

الاتجاه الثامن: ويقوم على جعل السجون مؤسسات اجتماعية للإصلاح والعلاج والتأهيل وتعديل السلوك، ولتحقيق هذا التحول يجب مراعاة ما يطرحه المسجونون من وجهات نظر،

وفتح سجل لملاحظاتهم الدورية، لتقويمها والأخذ بما يصلح منها، واعتماد المعاملة التي تتسجم مع متطلباتهم بما يضمن الانضباط من جهة، ومشاركتهم في وضع البرامج المحسنة لأوضاعهم والمصححة لاتجاهاتهم وسلوكهم من جهة ثانية، بدلاً من تأنيبهم ومعاقبتهم وتجريحهم، الأمر الذي قد يسهم في تحويلهم من مخطئين مستضعفين منفعلين إلى جناة ومجرمين خطيرين.

الصعوبات والمشكلات التي تعترض إدارة السجون:

من البدهي أن التحول المعاصر في الممارسات والاتجاهات والقيم المجتمعية، وما أفرزته التحولات التكنولوجية والمادية في الحياة المعاصرة، وأساليب الحياة ومستلزماتها لا بد من أن تفرض بعض الضغوط والمشكلات والتناقضات التي تعترض إدارة هذه المنظمات، ومن هذه المشكلات نذكر ما يلي:

١- الصراع الداخلي والقلق الذي يواجه مدراء السجون وحراسها وموظفيها، نتيجة لتحديد سير عملهم وتوجيهه وتحديد ضوابط وقواعد تنظم علاقتهم مع بشر فاقدين حريتهم، معزولين عن بيئتهم، الأمر الذي يسيطر في الغالب على رقة عواطفهم وضعف إرادتهم في فرض القواعد أو تطبيق التعليمات، أو إنزال التعذيب، أو العقاب، أو اللجوء إلى القسوة أو الشدة في تعاملهم مع هؤلاء المحرومين من أبسط مطالب الحياة ومستلزماتها ألا وهي الحرية، ناهيك بما يقاسونه من جوع وسوء الأوضاع والظروف المناخية والبيئية والنفسية، لذلك تجد أحياناً الحراس المطالبين بمعاملة هؤلاء دون هوادة أو رحمة أو شفقة، ودون أي تمييز أو اعتبار، تجد أن ضمائرهم ومشاعرهم وعقولهم وتحليلاتهم الفكرية غالباً ما تحسهم بما يقرّفونه من ذنوب وإثام، أو تعسف وقسوة تجاه هؤلاء على الرغم مما اقترفوه من أخطاء أو جرائم، وعندما تصدر أية بوادر إنسانية أو علاقة شخصية نتيجة هذه الهواجس فإن ذلك سيثير حساسية الآخرين من السجناء وتبدأ الشكوك والتساؤلات عن مقاصد هذا العطف وأسبابه مما قد يولد مشكلات لا تحمد عقباها تجاه الموظفين والمسجونين.

٢- التوتد للحراس واستغلال نقاط ضعفهم، ومحاولة استخدام الهدايا وتبادل الرشاوى يفقد في كثير من الأحيان إدارة السجن سيطرتها وموضوعيتها في تنفيذ ما ينبغي تنفيذه من أوامر وتعليمات، الأمر الذي يؤدي إلى التساهل أو التغاضي، مما سينعكس بدوره على إشاعة الفساد وتساعد العلاقات غير الرسمية إلى درجة التواطؤ مع السجناء، وتسهيل عملية هروبهم، وإحداث المشكلات والفتن والجرائم داخل السجن وخارجه.

٣- التشدد والتصلب في معاملة المسجونين والتطرف والعنف يولد أجواء العوز والحرمان والكبت والعزلة والتعذيب، ومن ثم التمرد ومقاومة الأوامر والتعليمات والإضراب وما شابه، وكل ذلك يسيء للإدارة ولكيفية تطبيق النظام، ولأداء العمل الإداري.

٤- إن إتساع الإمكانيات المادية والتقنية التي تمتلكها عصابات / المافيا/ الاقتصادية والسياسية المنتشرة في معظم الأقطار، والتي تقودها المنظمات والعصابات التي تنشط في التهريب والاتجار بالممنوعات ، يزيد من معدلات حوادث الشغب والفرار من السجون، والتعقيد في حل هذه المشكلات، وخاصة في الدول أو السجون التي لا تمتلك إمكانيات ووسائل وقائية ودفاعية، ووسائل اتصال حديثة لمواجهة مثل هذه العصابات والقضاء على حركاتها قبل استفحالها.

٥- وكذلك إن الضغوط والانتقادات التي تطرحها المنظمات السياسية المعنية بحقوق الإنسان وبالحرريات السياسية، هذا بالإضافة إلى النقابات المهنية والصحافية ووسائل الإعلام والأحزاب المعارضة والمنظمات التي ينتمي إليها المسجونين بكافة فئاتهم من مهربين وشاذين ومتورطين بقضايا الفساد الأخلاقي والوظيفي وغيرهم، تلح في تحسين أوضاعهم ، وتكشف المخالفات والمعاملات السيئة التي يتعرضون لها، وتحث على الإضراب والاعتصام...الخ، هذه الأمور وغيرها تفرض على إدارة السجون سعة البصيرة في التعامل مع هذه الضغوط والانتقادات والمطالب بطرق سليمة وأساليب علمية تنسجم مع روح العصر ، وتحول دون أية آثار سلبية على البلد والحكومة.

٦- إن وجود مسجونين ممن كانوا يتمتعون بمراكز قيادية أو اجتماعية مهمة أو من أصحاب الوظائف العليا، أو ممن لهم صلات وعلاقات اجتماعية وأسرية معينة، يخلق مشكلة كبيرة عند إدارة السجون تتجلى بما إذا كان يُعامل هؤلاء كالفقراء الذين ليسوا على بال أحد، أم يُعاملون أسوة مع الآخرين وهنا تخلق المعضلة الكبرى وتظهر المشكلات والصعاب التي يتعدّر أحياناً السيطرة عليها.

الأثر المعاصر للسجون في المجتمع :

بدهي إن التوجهات المعاصرة تجاه هذه المنظمات فرض أشياء جديدة في المجتمع
مثل :

- مساهمة السجون في إغناء الدراسات والبحوث في العديد من التجارب.
- استخدمت السجون لإجراء الاختبارات ودراسة السلوك الإنساني واشتقاق الفرضيات والنظريات العلمية.
- أصبحت مراكز هامة يزورها الطلبة لتقديم الخدمات أو للتعرف على نمط العلاقات، أو لتقديم النصح والإرشاد.
- أصبحت مراكز للتدريب والتأهيل وتعليم المهن.
- أصبحت عبرة تفرض الحرص والطاعة والالتزام وعدم الخروج عما تفرضه القوانين أو يتطلبه المجتمع من قيم وأخلاق.
- جعلت ذوي الألباب أكثر حيطة وبقطة إزاء التصرفات الخاطئة التي يمكن أن تقودهم لدخولها وتحرمهم من حريتهم في العيش.

الفصل التاسع

منظمات حفظ النظام (الشرطة)

- مفهوم الشرطة ونشأتها وتطورها
- اختصاصات ووظائفها الشرطة في العصور الإسلامية
- بعض التوجهات العالمية في إدارة الشرطة
- الخدمات التي تقدمها المنظمات الأمنية
- الأعمال والمهام التي تُنَاط بأجهزة الشرطة في البلد
- والوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية لجهاز الشرطة
- تخطيط القوى البشرية العاملة في قطاع الشرطة
- التطورات المعاصرة في إدارة الشرطة
- التعاون الدولي بين أجهزة الشرطة (منظمة الإنتربول)
- قطاع الخدمات المرورية
- التوعية المرورية
- تقديم الخدمات المرورية
- تدريب شرطة المرور

تمهيد:

كلمة شرطة Police تطلق على رجال الحرس الخاص أو رجال الأمن الذين تتمثل مهامهم بحفظ النظام وملاحقة المخالفين للقوانين والأنظمة الأمنية في البلد، وهذه الوظيفة ليست حديثة العهد وإنما تعود إلى عهد الخليفتين الأول والثاني (رضي الله عنهما) عندما أوجدوا نظام العسس للتجول في الأسواق ومراقبة التعامل مع الباعة، والمحافظة على الآداب العامة، والحراسة الليلية، وتعقب اللصوص وشاربي الخمر.

ويقال بأن الخليفة علي (كرم الله وجهه) أول من أطلق لفظة الشرطة على رجال العسس، وقد وضع لهم العلامات والأشرطة المميزة لهم عن غيرهم^١، ومن ثم تطورت الشرطة في العصرين الأموي والعباسي على غرار كافة الوظائف التي أصبحت لها دواوين متخصصة، ورجال متفرغون للنهوض بها، وأصبح منصب صاحب الشرطة موضع اهتمام لا يتولاه إلا من كان مشهوداً له بالعلم والثقة والكفاية لنصرة المظلوم، وأما الخصائص والصفات التي كان يراعيها الولاء أو الخلفاء لاختيار صاحب الشرطة فهي:

أن يكون حليماً مهيباً دائم الصمت، طويل التفكير، بعيد الغور، غليظاً على أهل الريب في تصارييف الحيل، شديد اليقظة، حفيظاً، نزيهاً، عارفاً بمنازل العقوبة، غير عجول، وأن يكون نظره شراراً، قليل التّبسم، وغير ملتفت إلى الشفاعات^٢.

اختصاصات الشرطة في العصور الإسلامية ووظائفها:

تتمثل وظائف الشرطة في العصور الإسلامية المتعاقبة في:

أولاً: وظائف إدارية: تتجلى في حفظ النظام والأمن والآداب ومساعدة ولي الأمر ومتابعة وتنفيذ أوامره وإدارة المخافر والسجون.

^١ صالح موسى دراندكة. الحرس والشرطة في صدر الإسلام، مجلة الدراسات الأردنية العدد ٤ عام ١٦٩٨٧ صفحة ٦٩.

^٢ ابن الربيع- سلوك المالك في تدبير الممالك، تحقيق الدكتور ناجي التكريتي، دار الأندلس بغداد ١٩٨٠، ص ٢٠٠.

ثانياً: وظائف قضائية: تتجسم في مساعدة القضايا أو الإنابة عنهم للنظر في التهم والجرائم والتحقيق فيها وإصدار الأحكام بشأنها، وخاصة القضايا التي تستلزم السجن والضرب والتعذيب لكي يُجنّبوا القضاة النظر في مثل هذه الأمور، ولينفروا لتطبيق الأحكام الشرعية في المعاملات الأهم والتي تستلزم الإحاطة بالفقه والقضاء والاجتهاد. وانطلاقاً من ذلك يمكننا القول بأن اختصاصات صاحب الشرطة في ذلك الوقت كانت تنحصر فيما يلي:

- أ- مساعدة الولاة وأصحاب المظالم والدواوين في سجن من أمروهم بسجنه، وإطلاق سراح من لزم إطلاق سراحه.
- ب- النظر في أمر الجنايات وإقامة الحدود والعقوبات على مستحقيها.
- ج- البحث عن أهل الزيب والعناد والعبث والفساد ومراقبتهم.
- د- القبض على النصوص والمقامرين والفساق.
- هـ- تعزيز من وجب تعزيزه ، ونصح من يتوب ويرتدع^١.

بعض التوجيهات العالمية في إدارة الشرطة:

تحتل بريطانيا المركز الأول في العالم في إنشاء أول إدارة للشرطة عام ١٧٨٢، في حين تعد فرنسا أول من أنشأ وزارة للشرطة عام ١٧٩٦م، غير أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبّاقة في النشر والتأليف والبحث والدراسة حول إدارة الشرطة، لأن شرطتها تتوزع على ما يقارب من ٤٠ ألف وحدة إدارية محلية دون أن توضع تحت رقابة إدارية مركزية، أو تعطى دعماً حكومياً، أو تخضع لرقابة وتفتيش فيدرالي، هذا بالإضافة إلى الشرطة الفيدرالية الموزعة على عدة إدارات متخصصة، يعني أن الشرطة في الولايات المتحدة تقسم حسب المستويات على الشكل التالي:

أ- شرطة محلية على مستوى المدن.

ب- شرطة على مستوى الإقليم.

^١ صالح موسى درادكة- نظام الشرطة في العصر العباسي- مجلة دراسات العلوم الإنسانية . جامعة اليرموك ، الأردن، العدد ٣ عام ١٩٨٩ ، ص٦٣-١٠٧ .

ج- شرطة على مستوى الولاية.

د- الشرطة الفيدرالية.

وجميعهم يُعدّون قوات أمن داخلي ويعملون معاً دون أن تكون هناك سلطات أفقية أو تنافسية بين هذه المستويات، وهناك إدارة عامة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى مكتب التحقيقات الفيدرالية FBI تتبع لوزارة العدل ، ولها مدير تنفيذي يعينه الرئيس الأمريكي بعد موافقة مجلس الشيوخ، ومكتبه يكون في العاصمة واشنطن، ويتبع له / ٦٠ / فرعاً داخل الولايات المتحدة، و / ١٥ / فرعاً خارجها، بحيث يصل عدد العاملين فيها / ٣٠ / ألف موظف ، وموازنتها تزيد عن بليونين دولار سنوياً^١.

ولها مختبرات متطورة جداً لفحص الأدوات والأدلة والقرائن الجرمية، وفحص مخلفاتها، وكذلك تتبعها مراكز تدريبية وتأهيلية لمن يتم تكليفهم أو يعينون للقيام بالأنشطة وبالعمليات الأمنية التي يخطط لتنفيذها ، وتتخلص مهمتها بشكل عام فيما يلي:

أ- التحري عن الجرائم التي تمس أو تهدد أمن البلد ، وبالأخص ما يتعلق بالرئيس الأمريكي وحاشيته.

ب- متابعة المشبوهين والمتهمين وأصحاب السوابق كافة، بالجرائم المتعلقة بالسطو على المصارف، أو خطف الطائرات، أو استعمال المتفجرات أو...الخ.

ج- جمع البيانات والمعلومات كافة المتعلقة بالمجرمين الدوليين الهاربين والقبض عليهم ، وفقاً لطلب الحكومة الفيدرالية أو الحكومات المحلية.

د- الإستخبار عن المنظمات والمكاتب والجمعيات والأحزاب والأفراد الذين لهم علاقة بأية نشاطات مهددة للأمن القومي أو للمصالح الأمريكية ، كحوادث الشغب والتجسس و...الخ.

هـ- الاحتفاظ ببصمات الأصابع لأكثر من ١٧٠ مليون فرد ممن تتابع نشاطاتهم وسجلاتهم الشخصية ، وكل ما يستجد عن تنقلاتهم.

^١ الموسوعة العربية الدولية السعودية، العدد ٢٣ ص ٥٩٩.

في حين أن التوجه الذي سلكته فرنسا هو إيجاد إدارة قومية مركزية تشرف على الشرطة الموزعين على المدن التي يزيد عدد سكانها عن عشرة آلاف نسمة وهم يتبعون لوزارة الداخلية، أما شرطة الريف وشرطة المدن الأخرى الصغيرة فيتبعون إلى دائرة Gendarmerie Nationale ، والتي هي عبارة عن قوات عسكرية تتبع عن وزارة الدفاع، وتقوم الدولة الفرنسية مقسمة إلى مديريات محلية يدير كل منها موظف مدني برتبة عالية تدعى Prefet يتم تعيينه من قبل العاصمة ويتبع لوزارة الداخلية، وهو بذلك يكون مسؤولاً أمامها عن الأمن والنظام، الأمر الذي يجعله مسؤولاً عن الشرطة في مديريته، وعند الضرورة يمكنه الاستعانة بقوات الشرطة التابعة لوزارة الداخلية، أو التابعة لوزارة الدفاع لتعزيز قواته، ومما تقدم نلاحظ تميز الإدارة الفرنسية بمركزيتها عن إدارة الشرطة في الولايات المتحدة التي تخضع للطابع اللامركزي.

الخدمات التي تقدمها منظمات الشرطة:

إن أهداف منظمات الشرطة تستمد بشكل عام من أهداف السلطة التنفيذية، وبشكل خاص من أهداف وزارة الداخلية، لكن ومهما تباينت من دولة لأخرى فإنها تبقى تدور حول الأمن والنظام وسيادة القانون والحفاظ على سلامة المواطنين والقيم والآداب العامة والممتلكات وما شابه، وفيما يلي نستعرض أهم الخدمات التي تؤديها بشكل مختصر:

- ١- الحرص على تطبيق القوانين وسيادتها في التعامل.
- ٢- قمع المخالفات بشتى أشكالها وتوفير الأجواء الآمنة لراحة المواطن.
- ٣- السهر على حماية المواطنين وممتلكاتهم من كافة أنواع الحوادث والجرائم.
- ٤- تقديم كافة أشكال الدعم والمساعدة للمتضررين في حال حدوث أخطار معينة.
- ٥- ملاحقة عمليات التهريب والتخريب والاتجار بالممنوعات وقمعها.
- ٦- توثيق حقوق المواطنة والتجسس وإعداد سجلات الأحوال المدنية وحالات الهجرة والإقامة والتنقل والسفر.
- ٧- الحفاظ على الآداب العامة والأخلاق والقيم الحميدة.
- ٨- المساهمة في حل النزاعات والخلافات التي قد تحصل بين الأفراد والحيلولة دون تفاقمها.

٩- قمع كافة أشكال الشغب والفوضى التي يراد منها النيل من أمن البلاد والمساكن بممتلكاته العامة.

١٠- حماية كافة السفارات والملحقات الثقافية والقنصليات الأجنبية العاملة في البلد وحراستها.

الأعمال والمهام التي تُنَّاط بأجهزة الشرطة :

هنالك مجموعة من الأنشطة الأمنية التي تنهض بها أجهزة الشرطة يمكن إيجازها بما يلي:

١- تنظيم الدوريات والخفارات والحراسات لمراقبة ومتابعة وتعقب المخالفين والمتهمين والمجرمين، وضبطهم وتسليمهم للقضاء، أو حجزهم لحين صدور الأحكام بحقهم.

٢- منع الفتن والاضطرابات وحوادث الشغب والمظاهرات وملاحقة مثيريها.

٣- حماية نقاط الحدود والعبور، والموانئ والمطارات، وتفقيش المسافرين المغادرين والقادمين للتأكد من سلامتهم الأمنية والصحية، وعدم اصطحابهم للسلع أو الأشياء المحظورة كالمطبوعات والمتفجرات والعقاقير والمخدرات وما شابه.

٤- حراسة المنشآت العامة كالوزارات والسفارات والجامعات والمدارس و... الخ

٥- إدارة السجون ووضع البرامج اللازمة لتسييرها وضبطها وحمايتها.

٦- الاستجابة لنداء المواطنين واتصالاتهم في حال تعرضهم للخطر كالحريق والحوادث والسرقات والسطو والابتزاز وما شابه والتحقيق مع كل من يشتبه به في إحداث أو تسبب مثل هذه الحوادث.

٧- ضمان حركة السير الآمن في الشوارع وعلى الطرقات لمختلف وسائل النقل، بوضع الإشارات واللافتات المحددة للسرعة والاتجاهات، وتنظيم حق قيادة المركبات، وقمع المخالفات و..... الخ.

٨- تنظيم شؤون الهجرة والجوازات والسفر والإقامة، ومنح تأشيرات الخروج والدخول للمواطنين والأجانب، وتحديد مدة الإقامة، وحصر الأسماء غير المرغوب بدخولهم أو خروجهم.

الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية لجهاز الشرطة:

إن ما يميز الأقسام التنظيمية أو الوحدات الإدارية لجهاز الشرطة هو مبدأ التخصص وتقسيم العمل وفقاً للأنشطة والمهام والواجبات التي تُلقى على عاتق كل منها، ومن أهم هذه الوحدات الإدارية أو الأقسام ما يلي:

- ١- الشرطة المحلية أو شرطة المحافظات.
- ٢- شرطة المرور ودوريات الطرق.
- ٣- شرطة الأمن الداخلي.
- ٤- شرطة الحدود والمطارات والموانئ.
- ٥- شرطة الجمارك.
- ٦- شرطة الدفاع المدني أو الإطفاء.
- ٧- شرطة النجدة والاستعلامات.
- ٨- شرطة الأحوال المدنية والتحقيقات الجنائية.
- ٩- شرطة الحراسة للسفارات والوزارات والمرافق العامة.
- ١٠- شرطة الهجرة والجوازات.
- ١١- شرطة الهجانة الخاصة بالبادية.
- ١٢- شرطة السكك الحديدية.
- ١٣- شرطة الاتصالات.
- ١٤- شرطة المدارس والكلية.

تخطيط القوى البشرية العاملة في قطاع الشرطة:

إن تخطيط حجم القوى البشرية العاملة في قطاع الشرطة وتحديد حجمها الأمثل يختلف باختلاف المعايير التي تعتمد كأساس في الوصول إلى العدد المناسب من رجال الشرطة الذي يمكنهم تحقيق الأمن والاستقرار الداخلي للبلد، وهذه المعايير في الغالب هي ما يلي:

- ١- عدد السكان الإجمالي ومعدلات الزيادة والكثافة والتوزيع على المدن والمناطق الجغرافية، وتركيبية هؤلاء السكان الدينية والطائفية والاقتصادية والقومية.
 - ٢- المساحة الجغرافية للبلد، وطبيعة الرقعة المشمولة بحماية قوات الأمن.
 - ٣- الأوضاع الاجتماعية والثقافية، ودرجة التعليم والمستويات الثقافية، وعمق الوعي والنضج، والنقارب في معدلات الدخل ومستويات المعيشة ونسب البطالة و... الخ.
 - ٤- معدلات الحوادث والجرائم التي تتناسب في الغالب طردياً مع عدد السكان إلا أن لطبيعة كل نوع منها تأثيره المستقل فمثلاً حوادث المرور تختلف احتياجاتها لرجال الشرطة من حيث الكم والنوع عما تحتاجه حوادث السرقة أو القتل أو الشعب أو... الخ، لذلك إذا ما أردنا معرفة عدد أفراد الشرطة اللازمين لإدارة المراكز الأمنية ليتناسبوا مع عدد الحالات التي يتعاملون معها، ومع عدد الساعات التي تفتتح فيها هذه المراكز، يمكننا تطبيق المعادلة التالية:
- عدد أفراد الشرطة اللازم = عدد الحالات التي تُعرض عليها $\times ٠,٥$ + عدد الأيام السنوية

عدد الساعات السنوية $\times ٢٥$

لكن هذه المعادلة وأمثالها من المعادلات قلما توصل إلى العدد المناسب بسبب الاختلافات في الظروف والإمكانيات والمستويات، والطرق والأساليب.

لذلك نجد تبايناً في التقديرات والإحصائيات الفعلية التي توضح عدد الشركة ونسبتهم لعدد السكان، أو لمعدلات الحوادث والجرائم، حيث تراوحت النسب بين شرطي واحد لكل ٥٠٠٠/ مواطن، إلى شرطي واحد إلى ١١٠٠/ مواطن، وبدهي أن ذلك يعود إلى اختلاف

^١ جيمس كريمر، نظام الشرطة في العالم، ترجمة العقيد كمال الخديوي، القاهرة عام ١٩٦٩.

المستويات والإمكانات لرجال الشرطة أنفسهم من جهة، ولما يتوفر لهم من وسائل نقل واتصال وانتشار تمكنهم من العمل بكفاءة وفاعلية من جهة أخرى.

التطورات المعاصرة في إدارة الشرطة:

في الأعوام الأخيرة من القرن الماضي حدثت تطورات هامة في تطبيقات أجهزة الشرطة وعملها على اختلاف أنواعها، وكان ذلك وليد الظروف المعاصرة والأحداث والتطورات العالمية، ومن أهم هذه التطورات في مجال إدارة الشرطة ما يلي:

١- إدخال العنصر النسائي في الشرطة: وهو لم يكن مألوفاً سابقاً نظراً لاعتبارات التراثية والدينية لكن الحاجة فرضته، بسبب ضرورة وجود عناصر الشرطة في أماكن يصعب على الرجال القيام بمهامهم على أكمل وجه نظراً لعدد من الاعتبارات التي تستلزم حماية أو مراقبة أو متابعة أمر ما لدى النساء أو التجمعات النسائية، كما هو الحال في تفقيش النساء في المطارات والموانئ، أو مراقبتهم في الجامعات والمدارس، أو متابعتهم في النوادي الليلية أو.... الخ، لذلك افتتحت المدارس والكليات للتخصص في مجال الشرطة لتخريج النسوة اللواتي يساعدن في حفظ الأمن والنظام داخل البلد.

٢- استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتطورة في أداء المهام وتقديم الخدمات: حيث أصبحت الشرطة تستعين أثناء أداء مهامها بأجهزة ومعدات متطورة للكشف عن أمر ما أو للوقاية من أمر معين، كأجهزة الرادار للكشف عن السرعة الزائدة، وأجهزة التفقيش في المعابر الحدودية للحيلولة دون مرور المنموعات أو الأسلحة، والأجهزة الكاشفة للعمليات والتزوير وما شابه لتحري العملات وجوازات السفر والوثائق، وأجهزة التصوير بواسطة الطائرات لكشف الحرائق وملاحقة المجرمين الفارين، كل ذلك أسهم في زرع الثقة في نفوس المواطنين بسهر رجال الشرطة على أمنهم وخدمتهم، وبث الرعب في نفوس من تسول لهم أنفسهم للإقدام على عمل منافي للقانون والأخلاق، ومن ثم منعهم من الإقدام عليه وإعادته إلى طريق الصواب.

٣- ظهور جماعات تطوعية تضم فئات خيرة مخلصه، متفانية في حب الوطن، تقوم بمساعدة الشرطة وتتعاون معها وتوصل لهم المعلومات وتشاركهم حتى في العمل في حالات الضرورة

من أجل ملاحقة المجرمين، والنصوص والهاربين من وجه العدالة، وهذه الجماعات تضم فئات مختلفة بدءاً من المفكرين والأدباء والفنانين وصولاً إلى الناس العاديين والطلبة وربات البيوت، حيث نجد في كثير من الأحيان اللواتي يتبرعن بتنظيم السير وهن يرتدين لباس أو إشارات خاصة تجعل السائقين يتقيدون بتعليماتهم.

٤- افتتاح الكثير من الأكاديميات والمدارس والكليات العلمية لتخريج وإعداد وتأهيل الكوادر المختلفة من رجال الشرطة لمختلف الأعمال والمهن والوظائف التي تحقق وتثمر الأمن في مختلف أنحاء البلاد.

هذا بالإضافة إلى إصدار الدوريات العلمية المتخصصة بقضايا الشرطة ودراساتها لإطلاع الشرطة عما يحدث لدى ذويهم في البلدان الأخرى من جهة، ولتتقشف وتوعية المواطن عن دور الشرطة وممارساتهم في تحقيق الأمن من جهة ثانية.

٥- التعاون الدولي في مجال الشرطة حول متابعة المجرمين الدوليين واستردادهم بعد هروبهم وذلك لمساهمة الدول في الحفاظ على أمن بعضها البعض، وهو ما سنتحدث عنه في الفقرة التالية، ونلاحظ مثلاً في مجال التعاون العربي أحداث أكاديمية نايف لمنح الشهادات في الدراسات الأمنية وإدارة الشرطة، التي مقرها الرياض في المملكة العربية السعودية.

التعاون الدولي بين أجهزة الشرطة (الانتربول):

لقد عقد أول مؤتمر لعدد من الدول الأوروبية في عام ١٩٠٤ من أجل التعاون بين أجهزة الشرطة الوطنية، ومن ثم نتالت الاتصالات حتى تكلفت بالمؤتمر الثاني عام ١٩١٤ في مدينة موناكو وبحضور ممثلي ١٤ دولة الذين كانت قضيتهم الرئيسة وهدفهم الأساس هو تعقب المجرمين الدوليين واستردادهم بعد هروبهم، ولضمان التعاون في قضايا الشرطة وعملها، وهكذا نتالت الجهود وأخذت تتحو منحي أكثر دقة وتفصيلاً حتى تم في عام ١٩٢٣ في فيينا العاصمة النمساوية عقد مؤتمر الشرطة الجنائية، والذي على أثره تم إنشاء اللجنة الدولية للشرطة الجنائية التي جعل مقرها فيينا، وبعدها تم تسميتها الشرطة الدولية أو اليوليس الدولي International Police واعتبرت مدينة باريس مقراً لها، وهي وفقاً لذلك تعد هيئة

دولية متخصصة في قضايا الشرطة وتعاونها، وتمثيلها للحكومات ، وقد وصل عدد الدول الأعضاء فيها /١٥٠/ دولة، حيث يتم الاتصال والتعاون بين هذه الدول الأعضاء من خلال المكاتب الوطنية التي تنشئها الدول مع بعضها مباشرة ومن خلال المكتب المركزي الوطني National Central Bureau ، عن طريق الاتصالات السلكية واللاسلكية، أو عن طريق شبكات الاتصال الالكترونية التي تخزن المعلومات، وذلك من أجل تبادل صور المجرمين، وبصمات أصابعهم، وصور الوثائق المتوفرة عنهم وتعقب تنقلاتهم، ونصب الكمائن للإيقاع بهم والقبض عليهم، على اعتبار أن مهام هذه المنظمة ووظائفها تتلخص بما يلي:

١- مكافحة العديد من الجرائم مثل: تجارة المخدرات، وتزوير العملات، اختطاف الطائرات، تزوير جوازات السفر، السطو الدولي، الإتجار بالبغاء، جنوح الأحداث، سرقة الأعمال الأدبية والفنية والآثار، والسيارات، وتهريب السلع، وذلك للوقاية منها والحيلولة ما أمكن دون وقوعها لتجنيب البلدان من مخاطرها وأثارها.

٢- تعقب المجرمين والقبض عليهم وإعادتهم للدول التي أخطأوا الجرم فيها ليعاقبوا وفقا لقوانينها وأحكامها النازمة بهذا الخصوص.

٣- ضمان التنسيق بين الدول وبين كافة المنظمات الدولية المتخصصة بهذا الشأن وذات العلاقة به، وتحقيق التعاون المثمر وتنفيذ الاتفاقيات، وتبادل المعلومات، وتقديم الاستشارات، وتنظيم حضور المؤتمرات العلمية التي من شأنها التقدم والارتقاء بهذا الموضوع وتطويره. وفيما يلي سنسلط الضوء على قطاع الخدمات المرورية باختصار.

قطاع الخدمات المرورية

إن الأجهزة المرورية كغيرها من الأجهزة التي تقوم بتقديم الخدمات إلى الجمهور الذي تتعامل معه تتطلب فيها إيجاد علاقة طيبة معهم والمحافظة عليها خاصة وأن هذا الجمهور يمثل جميع شرائح المجتمع.

ولكي تقوم هذه الأجهزة بتأدية أعمالها بكفاءة فإنه لا بد من الأخذ بالمفاهيم التسويقية، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أخذ الآتي بالاعتبار.

- أ- إن المواطن اليوم يدرك حقوقه ويفهم واجباته ويستطيع المقارنة بين أنواع الخدمات التي تقدم له والتي تسهم في إشباع حاجاته ورغباته، فعدم قدرة هذه الأجهزة في تقديم ما يشبع حاجة المواطن من خدمات يؤدي إلى ظهور حالة عدم رضا المواطن وربما تدمره.
- ب- إن عدم قيام الأجهزة بأداء أعمالها بالشكل الصحيح قد يعرضها لنقد المواطنين، ولكي تقوم الأجهزة المرورية بأداء أعمالها بالشكل المطلوب يمكن إتباع الآتي:
- ١- التعرف على حاجات ورغبات جمهور سائقي السيارات والسابلة وتحديد ذلك عن طريق تحليل سلوك سائقي السيارات والسابلة ودراسة احتمالات الطلب على الخدمات المرورية الحالية والمستجدة في المستقبل.
 - ٢- متابعة التطور والتجديد في الخدمات التي تقدم للجمهور وتوثيق الصلة مع تلك الجماهير.
 - ٣- مراقبة درجة الرضا والإشباع التي يحصل عليها المواطن من تادية تلك الخدمات من وقت لآخر.
 - ٤- اختيار المنافذ المناسبة التي يمكن من خلالها تقديم الخدمات للجمهور.
 - ٥- إيجاد علاقات جيدة مع الهيئات والأشخاص المتعاملة والتي لها ميول تجاهها، والذي يأتي من خلال الاتصال الشخصي والأجهزة المعنية بالتعامل المباشر وغير المباشر.
 - ٦- إجراء الدراسات والبحوث بصورة مستمرة على الخدمات المرورية لكي تكون منسجمة مع حاجات ورغبات الجمهور، ودراسة ردود فعل المستفيدين عن الرضا المحقق من خلال المعلومات المرتدة سواء أكانت شكاوي المستفيدين أو الاقتراحات المطروحة والمعلومات المنشورة في الصحف والمجلات ... وغيرها.
 - ٧- تكوين أجهزة متخصصة للتسويق بقصد المساهمة في التخطيط والرقابة وتطوير النشاطات التسويقية لزيادة فاعلية تلك الأجهزة.

ولما كان الغرض هو تبني استراتيجية تسويقية للاسترشاد بها في الأجهزة المرورية، لذا سنحاول إلغاء الصوء على عناصر المزيج التسويقي للخدمات المرورية والمنكونة من: المنتجات، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وحيث أن الخدمات المرورية خدمات مجانية لهذا لا نتناول التسعير ضمن هذا المزيج:

أولاً: الخدمات المرورية

الخدمات المرورية منتجات غير ملموسة تقدم للمواضع بغرض إشباع حاجاته ورغباته، وتتطلب تلك الخدمات تخطيطها بهدف تشجيع التفكير المنظم لتنسيق العمل بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة، والاستفادة من إمكانيات المنظمة وتوزيعها بأفضل الطرق لتحقيق أهدافها، وعلى ذلك فكلما تطورت الأنظمة المرورية وتوسعت لتشمل كامل المجالات التي تمتد إليها خدماتها، كلما برزت أهمية الخدمة كي تساعد جهاز المرور على تقليل المخاطر والانتقادات التي يتعرض لها.

فتخطيط الخدمات المرورية تتضمن الأعمال المرتبطة بتحديد مزيج الخدمات التي تقوم بتقديمها الأجهزة المسؤولة عنها بما فيها تقديم خدمات جديدة، أو تحسين الحالي منها، أو إلغاء غير النافع منها، وفيما يأتي أهمها:

١- أنواع الخدمات المرورية:

نقوم أجهزة المرور بتقديم عدة أنواع من الخدمات التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة لكل الأطراف المعنية، ويرتبط هذا بتحديد أنواع الخدمات ببعض القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي فأهم هذه الخدمات:

أ- حركة المرور:

يتضمن تنظيم حركة المرور في الشوارع ومراقبته وفقاً لنظام المرور، ولا يمكن أن يكون نظام المرور فعالاً من جميع النواحي سواء أكان في طبيعة الأنظمة المرورية المتبعة، أو في وسائل تعريف الجمهور بالخدمات المرورية وتوعيته بها.

فنظام المرور يعتبر نقطة البداية في العمل المروري، لهذا ينبغي تصميمه وتعديله وتطويره بشكل مستمر، و شخصية رجل المرور دور مهم في إدارة حركة المرور وفقاً للنظام المعمول به.

ويترتب على ذلك ضرورة تطبيق الأساليب العلمية في اختيار وتدريب وتوجيه ومراقبة رجل المرور لضمان مستوى أداء جيد، وهذا يتطلب:

٢- عدم مرور السيارات الكبيرة التي لا تتناسب سعتها مع سعة الشارع والساحات خشية حدوث اختناقات ومزاحمة السيارات الصغيرة.

٣- احترام أنظمة المرور وتعليماتها والالتزام بها.

٤- التزام بالأنظمة والتعليمات المرورية في حالات الاستدارة والتجاوز واستخدام الإشارات بالشكل الصحيح.

٥- التزام السيارات البطيئة بالجانب الأيمن من الشارع لفسح المجال لمرور السيارات السريعة وعدم مزاحمتها.

٦- توقف عجلة السيارة القادمة من الشوارع الفرعية والمتوجهة إلى الشوارع الرئيسية.

٧- عدم إعطاء إشارات للتوقف أو السير بصورة مفاجئة لتجنب وقوع الحوادث، أو إعطاء الإشارات بصورة خاطئة.

٨- تحديد السرعة القصوى في الشوارع الرئيسية السريعة والشوارع الداخلية.

٩- الاهتمام بالمشاة كعنصر من عناصر مشكلة المرور وتوعيتهم بضرورة أن يسلك الطرق المخصصة، والعبور من المناطق المحددة لعبور المشاة.

١٠- منع استغلال الأرصفة من قبل الآخرين لغير الأغراض التي وجدت من أجلها.

ب- الإجراءات الإدارية والإجازات:

تتعلق هذه الإجراءات أما بسائق السيارة نفسها، وفيما يلي توضيح لذلك:

١- إجازة السائق:

يمنح الفرد الحق في القيادة بعد التحقق من أنه على مستوى من الوعي والخلق والكفاءة، أي لابد من كفاءته في القيادة، والتزامه بنظام المرور وسلوكه الطيب في القيادة.

٢- صلاحية السيارة:

تُعطي الإجازة الحق في استخدام السيارة ولكن بعد التحقق من صلاحيتها الفنية للاستعمال الأمين على الطرق بعد التأكد من صلاحيتها أثناء استخدامها، وتواجه السيارة عدة مشكلات عند الاستخدام:

أ- عدم تمكن صاحبها من الحصول على قطع الغيار التي يرغب في إصلاح العطب ويمكن أن يرجع ذلك إلى: تعدد أنواع السيارات، وتعدد طرزها، وسنوات صنعها، مما يؤدي إلى تعدد الجهات التي تقوم بتزويدها بما يحتاجه.

ب- تصميم الشوارع وصيانتها من حيث نوع رصفها، والفواصل والساحات والاستدارات، ووضع اللافتات المناسبة من حيث الحجم والشكل واللون، والمواقع الصحيحة، لتوجيه الحركة، والإضاءة، وتوقيت الإشارات، وتصنيف المحاور حسب درجات الانسياب عليها.

٣- الصيانة:

إن لصيانة الطرق والممرات أهمية في مجال حركة المرور نظراً لما تسببه من تأثير مباشر في حركة السير بل ويعرقلها أحياناً، وكثيراً ما تقع حوادث تؤدي إلى تلف أجزاء كبيرة من السيارة وربما يذهب نتیجتها ضحايا بشرية.

١- القرارات المتعلقة بالخدمات المرورية:

هناك بعض القرارات الخاصة بالخدمات المرورية، كتقديم خدمات جديدة، أو تعديل الحالي منها، أو إلغاؤه، وحيث أن التغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئة وتطبيق نظام المرور يدفع إلى تشغيل واستخدام طاقات فائضة لديه في تقديم خدمات جديدة، أو تحسين الحالي منها بما يتفق مع الحاجة إليها، أو إلغاء الحالي منها.

٢- الرقابة على الخدمات المرورية:

إن للرقابة المرورية أهمية وخاصة وأنها من الخدمات التي تتطلب المتابعة الفورية ووضع الحلول الأنوية للمشكلات التي تقع دون أي تأخير، وقد تلاقي الخدمات المرورية بعض المعوقات منها:

- أ- عدم البت في المخالفات التي تقع يومياً بسرعة بحيث لا تتجاوز فترة البت بالمسكنة عن اليومين أو أقل.
- ب- عدم كفاية الإجراءات التي تتخذ ضد المخالفين وعدم وجود الجدية في متابعة المخالفين، حيث تفتقر أجهزة المرور في الغالب إلى أجهزة حديثة ومتطورة لغرض ضبط المخالفين.
- ج- عدم جدية الرقابة المانحة لإجازات السوق، حيث تلعب المساومة في منحها.

ثانياً: التوعية المرورية (الترويج)

تهتم التوعية المرورية بتحقيق الاتصال بالمستفيدين من الخدمات المرورية وتوعيتهم ويتم ذلك من خلال عدة عناصر منها الإعلان، الاتصال الشخصي، التنشيط (التحفيز)، والنشر (الدعاية)، وعلى الرغم من تباين استخدام هذه العناصر إلا أن تحقيق التنسيق والتكامل فيما بينها سواء عند التخطيط، أو التنفيذ يعتبر أمراً ضرورياً إذ أنها تشترك مجتمعة في تحقيق برنامج التوعية، ولهذا فالتوعية تهدف إلى:

١- إرشاد المواطنين إلى التعليمات المرورية باعتبارها أحد الأنشطة المهمة المؤثرة على جميع الأفراد عن طريق شرح أبعادها المختلفة، والمزايا والمنافع التي تحققها، وينبغي أن يتم ذلك بطريقة جذابة كلما أمكن من أجل خلق اهتمام أو رغبة في الخدمة المرورية.

٢- خلق الوعي لدى المستفيد بما يساعد على تقديم الخدمات المرورية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، ويتم ذلك من خلال الجهود الإرشادية، والتعليمية التي تقوم بها كافة الأجهزة المعنية في مجال التوعية.

٣- تكوين سمعة طيبة للشرطة المرورية بما يساعد على تحقيق التكامل بين الطرفين بما يعود في النهاية على ترشيد خدماته في الاتجاه السليم.

ويتطلب ذلك تحقيق الآتي:

- ١- زيادة عدد العلامات المرورية والإرشادية كلما اقتضى ذلك كي ترشد المستفيدين منها.
- ٢- ضبط الإشارات المرورية وخاصة في الساحات والتقاطعات وإصلاح العاقل منها فور عطلة.
- ٣- وضع علامات تحذيرية مضيئة في الشوارع التي توجد فيها إصلاحات أو عمل.
- ٤- وضع علامات مرورية في الشوارع العرضية التي تلتقي مع شوارع رئيسية.
- ٥- وضع علامات لمنع الوقوف بشكل لا يتناسب وانسياب السيارات وحماية المواطنين لقضاء إشغالهم في أسرع وقت، وعدم وضع هذه الإشارة بشكل غير مدروس، وإنما توضع بعد دراسة وتقدير مدى الضرورة للتوفيق بين حاجة المواطن وسهولة انسياب السير.
- ٦- استمرار المراقبة حتى في ساعات متأخرة من الليل حيث تكثر في تلك الأوقات المخالفات، وهذه المخالفات تدل على عدم إيمان السائق بتطبيق الأنظمة والتعليمات المرورية.
- ٧- عدم كفاية حملات التوعية المقدمة حيث يحتاج المواطن إلى استمرار الحملات الإرشادية حول حركة المرور، وعدم الالتقاء بحملات توعية وقتية.

ثالثاً: تقديم الخدمات المرورية:

التقديم هي عملية توصيل الخدمات المرورية للمستفيدين منها أما هدف المرور من التقديم يتمثل في اختيار قنوات لتوصيل الخدمة التي سوف تساعد على تحقيق أهداف تلك الخدمة في الأجل القصير والبعيد والتي تتمثل في حماية أرواح المواطنين وممتلكاتهم، وتأمين استخدام سليم لوسائل النقل والطرق العامة، فسياسة تقديم الخدمات المباشرة يتطلب التركيز على الآتي:

- ١- إن عدم قابلية الخدمات للمس يتطلب مهارة في تحقيق الاتصال بين المستفيد وجهاز الشرطة، والحاجة لهذه المهارة سوف يملى على الجهاز اتباع سياسة التقديم المباشر لتحقيق الاتصال الفعال بينه وبين المستفيدين من الطريق.

٢-- إن عدم إمكانية فصل الخدمات المرورية عن شخص مقدمها يؤدي إلى إنتاجها وتسويقها في وقت واحد، وهذا التلازم يعني أن أغلب الخدمات المرورية يتم تقديمه عن طريق المذاقذ المباشرة.

٣-- تتطلب المعاملات العلاقة المباشرة بين جهاز المرور والعمل، وهذا يستلزم استخدام التقديم المباشر.

إن اتخاذ شرطة المرور لمواقعهم في الشوارع والتقاطعات لتنظيم حركة المرور يتم عن طريق اتخاذ قرارات متعلقة باختيار منافذ التقديم منها:

أ-- يعتبر القرار باختيار موقع أداء الخدمة المرورية أحد القرارات المهمة التي تتأثر بها سياسة تقديم الخدمات، وعليه فإن دراسة مدى فاعلية المواقع الحالية، أو المواقع الجديدة يعتبر من الوظائف المهمة لجهاز المرور بإدارة المرور، وذلك على أن يضمن مناسبة تلك المواقع ومساعدتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

ب-- ولكي يكون القرار الخاص باختيار الموقع إيجابياً ينبغي القيام بالتحليل العام للمنطقة التي ستقدم فيها الخدمة وأهم ما يشمله هذا التحليل البيانات الخاصة بخصائص الجمهور من حيث العدد أو متوسط الدخل وتوزيعه، وحركة المرور بالمنطقة بالإضافة إلى المساعدة في اختيار الأسلوب الأفضل لإدارة المرور بالمنطقة.

ج-- تمثل العلاقة بين مقدم الخدمة المرورية والمستفيدين من تلك الخدمة أساساً في نظام تقديم الخدمة، وتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها جهاز المرور بكفاءة عالية.

تدريب شرطة المرور:

التدريب من أهم الواجبات الملقة على عاتق الإدارة، وعلى الرغم من الانتقادات التي يرددها البعض عن أهمية التدريب فقد أصبح من المسلم به أن يحقق المزايا الآتية:

١-- زيادة مهارة رجال المرور وصقل مواهبهم، فرجل المرور الجديد ليس لديه الإلمام الكافي بأنواع الخدمات وأصولها.

٢-- تحديد المدة التي يقضيها رجل المرور في الشارع للوصول إلى المستوى المطلوب.

٣-- يفيد التدريب في تسهيل عملية الإشراف على رجال المرور ، وتقليل الحاجة إليه.

٤- يقلل التدريب من أخطاء رجل المرور أثناء العمل.

٥- تقليل عدد رجال المرور الذين تحتاجهم الشرطة.

لقصور التدريب أو انعدامه يؤدي إلى :

١-- افتقار شرطي المرور إلى أسلوب التعامل مع الناس كأن يفكر إلى اللغات الحية الهامة للتعامل مع الأجانب الموجودين في البلد وعدم معرفة معظم شرطة المرور أسماء الشوارع أو المناطق أو الأحياء، والدوائر الرسمية المهمة.

٢-- استهانة بعض شرطة المرور بكرامة السائق.

٣-- يساعد التدريب على تجاوز الخلل الناجم عن عملية تنظيم المرور .

٤-- عدم تطبيق شرطي المرور شعار الشرطة في خدمة الشعب.

٥-- ضعف أساليب شرطة المرور أحيانا في التعامل مع الجمهور .

٦-- خشونة أساليب شرطة المرور أحيانا في التعامل مع الجمهور .

٧-- اهتمام رجل المرور بفرض العقوبات أكثر من اهتمامهم بالتوجيه والإرشاد.

ولا يقتصر التدريب على أفراد شرطة المرور المبتدئين فحسب بل ينبغي أن يشمل تدريب رجال المرور القدامى وكذلك المسؤولين في الجهاز الإداري المروري، ولا شك أن المبتدئين يحتاجون إلى التدريب بدرجة شديدة قبل أن يستطيعوا القيام بالواجبات المسندة إليهم، وتدريب رجال المرور أمر سهل لأنهم أكثر شعورا بالحاجة إلى التدريب وأكثر استجابة لما يلقي عليهم.

وجدير بالملاحظة في هذا المجال بأنه لا يمكن أن تتوقع خيرا من شخص لا يعرف واجباته ومسؤولياته، إذ أنه لا يسير على منهاج واحد في عمله، أي أنه سوف يؤدي عملة بطريقة تغلب عليها الارتجالية، كما أنه قد يهمل كثيرا من الواجبات المكلف بها على الرغم من أهميتها.

الفصل العاشر

منشآت الإدارة المحلية (إدارة المدن)

- مقدمة
- الأسباب الدافعة لدراسة المدن
- المشكلات التي تعاني منها المدن في القطر العربي السوري
- الأبعاد الرئيسية لإقامة أحياء سكنية جديدة أو إجراء توسعات جديدة
- إدارة المدن
- واجبات إدارة المدن ووظائفها
- الجهود الدولية والإقليمية في مجال إدارة المدن
- الهيكل التنظيمي لإدارة المدن
- كيفية تطوير إدارة المدن

- مقدمة:

تأتي أهمية المدينة والنظر إليها كمنظمة اجتماعية تلي الأسرة في تأثيرها على الاتجاهات والميول والتصرفات، وعلى العديد من الصفات التي تظل مرافقة للمرء مدى الحياة، من كونها الوطن الصغير للفرد، فيها ولد وترعرع وقضى سنوات طفولته التي جعلت حنينه إليها قوياً وفطرياً مهما تجول أو تنقل عبر مناطق العالم المختلفة.

والمدن في عالمنا المعاصر تعدُّ حجر الأساس أو النواة الأولى التي تنظم على أساسها المواقع الجغرافية في الدولة، وانطلاقاً من ذلك يمكن أن يُعرَّف المدينة بأنها:

وحدة جغرافية لها حدودها الرسمية وشخصيتها المعنوية، ووصفها القانوني، وموازنتها المالية، وتمثل مساحتها الوطن الصغير لأبنائها الذين يحرصون على إشهار أسمها وإصلاح حالها وتحسين بيئتها وتمثيلها في المناسبات السعيدة أو في المحن والشدائد.

ومع أن ظهور المدن كان قبل عشرة آلاف سنة، وأن ظهورها كمراكز للتجمع والاستيطان البشري سبق ظهور الأقطار والدول، فإنها في عصرنا الحاضر تشكل النواة الأساسية التي تبنى عليها المواقع الجغرافية للدولة، وإن إدارة هذه المدن تخضع للسلطة المركزية التي تضع لها التشريعات والأنظمة، وتحدد الأسلوب والطريقة المنهج لتسيير شؤونها، وتنظيم صلتها بالمستويات الإدارية المحلية والإقليمية والوطنية والقومية التي ينبغي أن تتأثر بها وتؤثر فيها.

مما يجعل إدارة المدن تتباين تبعاً لتباين المذاهب السياسية السائدة، وتختلف وتتوحد تبعاً لاختلاف وتنوع أنظمة الحكم والإدارة المطبقين، وتتباين وتتضارب تبعاً للإيديولوجيات المرعية هنا وهناك.

لكن مهما يكن من أمر فإنه هنالك توجهاً عالمياً للسير بخطى حثيثة نحو تأسيس المدن وتنظيمها وتطويرها في أغلب الدول المتقدمة والنامية، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة وتبعاً لظروف كل بلد.

ومما لا ريب فيه أن لإدارة المدن طابعاً سياسياً وآخر إدارياً بأن واحد، مع أن الطابع السياسي يبقى طاعياً في ظل النظم الديمقراطية على الطابع الإداري، الذي يقوى بدوره في ظل النظم المركزية التي تغيب فيها الانتخابات أو تكاد، وتشغل فيها جميع الوظائف بالتعيينات المركزية الصادرة عن القمة.

لكن لابد من الإشارة إلى أن مهام المسؤولين عن إدارة المدن وواجباتهم تتباين وتتنوع تبعاً لعوامل كثيرة: كالحجم، عدد السكان ودرجة اللامركزية وما ينجم عنها من تحديد لمدى الصلاحية المخولة لهؤلاء.

لذلك وفي ضوء التطورات التي شهدتها وتشهدها المدن العصرية والتوسع الكمي والتنوعي في الخدمات التي يتطلبها العيش فيها، كان لابد من إلغاء الضوء على كيفية إدارة المدن، وعلى مستوى المعرفة التخصصية التي لا غنى عنها للقائمين على إدارة هذه المدن أثناء ممارستهم لأعمالهم ومهامهم، وذلك لكونها زادا معرفياً وسراجاً منيراً يضيء الدرب ويلهم الأفضل ويحقق الطموح.

– الأسباب الدافعة لدراسة المدن:

إن تأسيس المدن الجديدة وتطويرها سواء في البلدان المتقدمة أم النامية وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة يُعد مطلباً وضرورة ملحة تنجم عن الأسباب التالية:

١- تزايد معدلات النمو السكاني في مدن العالم بشكل عام وفي مدن وطننا العربي وقطرنا السوري بشكل خاص، جعل المدن تضيق بساكنيها، وجعل مشكلة السكن والإسكان فيها مسألة مستعصية ترصد لحلها الأموال وتبذل الجهود، وتتعاقد جهات الدولة وأجهزتها للتخفيف من حدتها وتأثيرها.

وتشير دراسات المنظمات الدولية وبحوثها إلى أن معدلات تزايد السكان في المدن تفوق كثيراً معدلاتها في القرى والمناطق الريفية، حيث كان عدد السكان القاطنين بالمدن في مطلع القرن التاسع عشر لا يتجاوز ٢ % من إجمالي سكان العالم، في حين أنه من المتوقع أن تصبح هذه النسبة ٥٠ % إلى ٦٠ % في بداية القرن الواحد والعشرين، وكان عدد سكان

المدن في نهاية عام ٢٠٠٠ م لا يتجاوز ثلاثة مليارات نسمة، وأنه سيصبح خمسة مليارات نسمة في نهاية عام ٢٠٢٥ م.

ومن الواضح أن نسبة تزايد سكان المدن أخذ بالارتفاع بشكل هائل ومخيف، حيث كانت لا تتعدى ٥٤,٣ % في الفترة الواقعة بين ١٩٧٥ - ١٩٨٠ ، وأصبحت بحدود ٧١,٥ % ما بين عامي ١٩٩٥ - ٢٠٠٠ ، لذلك نرى أن نسب تزايد السكان في المدن أعلى بكثير منها في الريف، خلافاً لما كان عليه الحال في الثلث الأخير من القرن العشرين.

لكن نسبة سكان المدن في الدول المتقدمة تبلغ اليوم ٨٥ % من مجموع سكانها الإجمالي، في حين أنها لا تزيد عن ٤٠ % من مجموع السكان في البلدان النامية، إلا أن هذه الدول تعاني في الوقت ذاته من الهجرات المستمرة من الريف إلى المدينة، وذلك نتيجة لسياساتها الحديثة نحو التحضر والدخول في عالم التصنيع وأسواق التجارة.

إضافة إلى ذلك توضح تقارير الأمم المتحدة أن الأعوام القادمة ستشهد تنامياً كبيراً في عدد سكان كبريات المدن والعواصم وفقاً للتوقعات السكانية المبنية على معدلات النمو الحالية.

لذلك وفي ظل هذا الاكتظاظ السكاني المرعب وتأثيراته الجذرية سلباً على حياة الفرد والمجتمع من جميع النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والنفسية، وفي عصر برزت فيه أهمية المدن بشكل سافر لدرجة أنها أصبحت عاملاً فاعلاً في حياة المواطنين، لا بل وجزءاً مكملاً لشخصية الفرد وهويته، برزت ضرورة الاتجاه نحو تأسيس المدن وتطويرها في معظم البلدان المتقدمة والنامية، وهذا ما أكدته ندوة روما عام ١٩٨٠ حول مستقبل السكان والتحضر، في أن العقدين القادمين يتطلبان تغييراً جذرياً في برامج التنمية الاجتماعية والتعليمية والصحية للمدن.

وبدهى أن ذلك يتطلب جهوداً مضاعفة وبرامج معقدة مدروسة لمعالجة الزيادة السكانية الأخذة بالارتفاع المتواتر، والتي أسهمت وما زالت تسهم في ظهور الكثير من المشكلات المعقدة والمتفاقمة مع مرور الزمن، والتي أخفقت معظم المدن التقليدية في حلها.

٢- فشل معظم المدن التقليدية في إدخال التوسعات والإصلاحات في بنيتها التحتية وخدماتها الأساسية، وتتفاقم أزمات المرور والاتصالات والمجاري وخدمات الماء والكهرباء التي لم تعد تتحمل أية زيادات إضافية في طاقتها الاستيعابية.

٣- ظهور العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الناجمة عن الهجرة من الريف للمدن التقليدية، وظهور ما يسمى بظاهرة ترفيف المدن والجيوب الحضرية المتخلفة في أحيائها نتيجة لتباين العادات والتقاليد والقيم والمستويات المعاشية، وكثرة الجنوح إلى الأعمال غير الأخلاقية وارتكاب الجرائم.

٤- تطور حقول المعرفة الهندسية والمعمارية والإدارية يدعو إلى ضرورة التخطيط العمراني والاهتمام بالخدمات التحتية، وإقامة الشبكات الأساسية تحت الأرض، ووضع التصاميم الموضحة لمستقبل هذه المدن وطاقتها الاستيعابية، ونمط المباني والمواصفات الواجب توفرها في تشييد المرافق والمباني الحكومية فيها وفقاً لمنطلقات ونظريات علمية تلائم الظروف الحضرية والمناخية للدول المختلفة.

٥- التطور التكنولوجي المعاصر وظهور الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة يسهم في خلق الحاجة لإرساء مدن حديثة تسمح بتوظيفها واستخدامها لخدمة السكان في خلق الحاجة لإرساء مدن حديثة تسمح بتوظيفها واستخدامها لخدمة السكان وتوفير فرص أفضل للعيش، والتنقل والاتصال من خلال قنوات وأنفاق وشبكات توصيل الغاز، وجسور معلقة، ومرافق ترفيهية ومباني شاهقة تحتمل الهزات الأرضية، أو تخفف من آثار الحرائق والكوارث.

٦- التوجه العالمي المعاصر نحو بناء المدن المتخصصة الزراعية، أو الصناعية، أو التجارية، أو السياحية القادرة على مواكبة التطورات الحضرية.

- المشكلات التي تعاني منها مدنها في القطر العربي السوري:

نذكر فيما يلي بعض المشكلات التي تواجه مدنها السورية على سبيل المثال لا

الحصر:

١- انحسار وتراجع الأراضي الزراعية والمساحات المخصصة للحدائق وجمال المدينة بسبب الزحف العمراني عليها، فالمساحات التي تجري عليها التوسعات السكنية والمنشآت الصناعية غالباً ما تكون على حساب الأراضي الزراعية والمساحات الضرورية، كما هو الحال في غوطة دمشق، ومشروعات إقامة مؤسسة الإسكان العسكرية، وحوض الساحل، وسوق الهال الجديد، ومعمل الألمنيوم، ومطحنة الحبوب، وسوق بيع المواشي، والمنطقة الحرة والمنطقة الصناعية، ومعمل المحركات في مدينة اللاذقية حيث تم إنشاؤها على أخصب منطقة بالمحافظة إن لم تكن أخصب منطقة بالقطر والتي هي (وطا البليس).

٢- نقص الكثير من الخدمات الصحية والتربوية والاجتماعية وشبكات الماء والكهرباء والصرف الصحي، وتزايد التكاليف والأعباء المالية اللازمة لمعالجة هذه المشكلات نتيجة اتساع الرقعة الجغرافية التي تتوسع وتنتشر عليها مدنها بصورة شبه عشوائية.

٣- فقدان التنظيم الجيد وغياب رقابة الدولة أو المسؤولين عن إدارة المدن، الذي يفسح المجال أمام عدم التزام السكان بالشروط والمواصفات العلمية الموضوعية للبناء في المدن، ويسمح بإشادة المنازل المهربة بطريقة عشوائية وغير منظمة، كما هو الحال في الأحياء التالية من دمشق: (بستان الدور، عش الورور، الدحايل، الحجر الأسود، السيد زينب، المخيمات، حي تشرين، القابون، صحنايا، المعصمية، السومرية، سفح الجبل في ركن الدين، قدسيا، مزرة ٨٦، نهر عيشة، القدم، الطيالة، الدويلعة، جرمانا، كباس...الخ)

٤- ضعف السيطرة على التوسع العمراني نتيجة لعدم التخطيط السليم وعدم الشعور بالمسؤولية الوطنية من قبل المهندسين والإداريين الذين يقومون على إدارة هذه المدن ومجالسها البلدية والمحافظه.

٥- سيطرة الاعتبارات الشخصية أو المادية وتغلبها على كافة الاعتبارات في قمع المخالفات ومنع البناء العشوائي غير المنظم بسبب اللهث وراء الثراء غير المشروع.

٦- الأبعاد الرئيسية لإقامة أحياء سكنية جديدة أو إجراء توسعات جديدة:

عند القيام بمثل هذه الإجراءات في تطوير وتوسيع المدن لابد من الاعتماد على

الأبعاد التالية:

١- البعد الاقتصادي:

ويقوم على دراسة الجدوى الاقتصادية من إنشاء الأحياء الجديدة والتوسعات الجديدة، أو من إنشاء التجمعات والمناطق الصناعية من أجل تحديد التكلفة والعائد وتحديد الحجم الأمثل لكل مشروع أو حي أو منطقة سكنية، ومن أجل تحديد الطاقة الاستيعابية القصوى لهذه المشاريع أو المناطق، وتحديد الأعباء التي تضيفها إلى موازنة الدولة، وتحديد مجالات الاستثمار والتشغيل المتوقعة، والمشاريع الخدمية التي يمكن القيام بها، وتعيين ورصد الإمكانيات الإدارية اللازمة لإدارة شؤون تلك الأحياء، ومدى مساهمتها الحضارية في تقدم الوطن وازدهاره.

٢- البعد السياسي:

والذي غايته التركيز على الاستراتيجية الدفاعية والهجومية لإنشاء الأحياء الجديدة والتوسعات اللازمة، وذلك من أجل تحقيق الاستقرار والأمن، وتلبية مطالب وضغوط القوى الفاعلة والمؤثرة والتي ستظهر في هذه الأحياء والمناطق، وتحديد ما يلائم نظامها الإداري من مركزية ولا مركزية من أجل تحديد النظم والأساليب الإدارية التي يجب اتباعها في تكوين المجالس واللجان وتحديد مصادر التمويل للأنشطة والبرامج، وتحديد السياسات التنفيذية ودور القطاع الخاص والتعاوني والمشارك في تنميتها وتطويرها، وتحديد مدى قدرة القيادات المحلية على تسيير شؤونها بالشكل الأمثل والأفضل.

٣- البعد الاجتماعي:

ويتمثل في دراسة التركيبة السكانية والمستوى الثقافي والتعليمي، وإعطاء التصورات حول التصنيف العمري والتعليمي والحالة الاجتماعية، ومعدلات النمو والتزايد المتوقعة وحركة السكان الداخلية والخارجية، ومعدل الكثافة السكانية للأحياء، وطبيعة الخدمات التي يتطلبها الوضع الاجتماعي والتعليمي في مثل هذه المناطق والأحياء الجديدة.

٤- البعد الجغرافي:

ويعتمد على الدراسات الطبوغرافية وبيان كيفية استخدام المساحات الجغرافية، ووضع المخططات والمصورات والتصاميم للطرق والشوارع والمباني والمرافق العامة، كحداائق الأطفال وملاعبهم، والحداائق العامة، ومحطات وقوف السيارات وتحديد سائط النقل التي يمكن استخدامها ولا تسهم في تلويث البيئة، وإنشاء المشاريع الصناعية في مواقع مناسبة للسكان والمزروعات والأراضي الزراعية.

٥- الاستفادة من الجهود الدولية والإقليمية في مجال إدارة المدن:

من أجل توجيه اهتمام المسؤولين عن إدارة المدن بقضاياها ومشكلاتها والتخطيط لدفع خدماتها وتطويرها بما يواجهه النمو السكاني ويحقق الحياة الأفضل، حيث أن التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بهذا الشأن والأخذ عنها والاقتباس من خبراتها يوفر الكثير الكثير من العناء والجهد والوقت، لكن شريطة أن يتم هذا الاقتباس بما يناسب ظروف البلد وقدراته المالية وتركيبته الاجتماعية والبيئية، وأهم المنظمات الدولية التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال هي :

١- الاتحاد الدولي للإدارة المحلية TUIA ومقره لاهاي.

٢- الاتحاد العالمي للدول المتوأمة UTO ومقره باريس ويضم خمسة آلاف مدينة منتشرة في مئة وخمسين دولة، وهدفه تقوية العلاقات بين المدن في مختلف أنحاء العالم.

٣- مركز تعاون مدن العالم CCAWC ومقره مدينة ميلانو في إيطاليا ويتولى مهمة عقد مؤتمر سنوي لمحافظة المدن من أجل مناقشة قضاياها ومشكلاتها والعمل على اقتراح حلول لها.

٤- اتخاذ مدن البحر الأبيض المتوسط UMSC ومقره أثينا، ويهدف إلى حماية المدن المطلّة على البحر الأبيض المتوسط من التلوث وإنعاش الثقافات المتوسطية والتعاون المثمر بين تلك المدن.

٥- منظمة المدن العربية وتهدف إلى الحفاظ على هوية المدن العربية ومساعدة المحتاجة منها في تحقيق مشاريع التنمية من خلال إمدادها بالفروض والمساعدات الممكنة، وإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بقضاياها ومشكلاتها، وتقديم الاقتراحات والاستشارات اللازمة لتطويرها وإدارة شؤونها.

٦- منظمة العواصم والمدن الإسلامية ومقرها مكة المكرمة، وتهدف إلى توثيق المودة والإخاء بين العواصم والمدن الإسلامية وتنشيط التعاون بينها للحفاظ على هويتها وتراثها من خلال وضع المخططات العمرانية الشاملة التي تلائم ظروف وحضارة وبيئة العالم الإسلامي.

- إدارة المدن:

تدار المدن في أغلب الأقطار إن لم نقل جميعها وخاصة العربية منها من خلال إدارات متخصصة تسمى البلديات، والتي يرجع تاريخها في وطننا العربي إلى حقبة الحكم العثماني الذي استمد به دوره من النظام الفرنسي، والبلدية بالتعريف هي:

كل مؤسسة محلية ذات شخصية اعتبارية تكلف بالقيام بإدارة المصالح والخدمات التي تحتاجها المدينة ووفقاً لما تنص عليها تشريعات الدولة"

والبلدية عادة تتكون من :

مجلس بلدية يتباين عدد أعضائه تبعاً لعدد سكان المدينة، وتبعاً لمستواها كوحدة إدارية إن كانت مركز محافظة أو مركز قضاء أو ناحية أو قرية، وقد يكون جميع أعضاء المجلس البلدي منتخوبون، أو يتم انتخاب بعضهم ويعين البعض الآخر لتعطي العضوية

للموظفين المحليين بحكم مراكزهم الوظيفية لتمثيل الجانب الفني، أما رئيس المجلس البلدي فقد يعين من قبل السلطة المحلية بالمحافظة، أو من قبل الوزير المختص، أو أنه ينتخب من قبل أعضاء المجلس في أول اجتماع له، وتكون العضوية في هذه المجالس ولرئيس البلدية أيضاً محددة بمدة زمنية محددة.

مهمة مجالس البلدية وضع الخطط ورسم حدود المدينة، وتقدير ما تحتاجه من خدمات ومشاريع، وتنتظر في إعداد الموازنة وحساباتها الختامية وتقديم المقترحات للسلطات التخطيطية والتنفيذية العليا، ويدير هيئة البلدية الفنية مدير ويعين عادة من قبل السلطة المركزية أو المحلية، ويكون من ذوي الاختصاص في الأمور القانونية أو الإدارية أو الهندسية، يشرف على الموظفين التابعين له ممن يتولون إدارة الشعب المتخصصة في تقديم الخدمات، وتسيير المعلومات ذات العلاقة بشؤون المدينة المتعددة.

ويتمتع وزراء الإدارة المحلية أو الشؤون البلدية والقروية بصلاحيات التنفيذ والمراقبة والمتابعة لرؤساء البلديات للتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم في كل مدينة أو منطقة، وكذلك يمكنه تحويل بعض صلاحياتها لمساعديه أو لرؤساء الوحدات المحلية تبعاً لقناعته بأهمية اللامركزية الإدارية، أو ثقته بأهلية الرؤوسين التابعين له وأهليتهم للإجابة عنه، وتنطوي هذه الصلاحيات عادة على إصدار القرارات الأمرة أو المانعة، وتوقيع العقوبات للمتقاعسين وفقاً للقوانين النافذة، واستيفاء الرسوم مقابل الانتفاع من الخدمات في المدينة.

واجبات إدارة المدن ووظائفها:

تختلف واجبات البلديات في المدن تبعاً لحجمها وعدد سكانها ودرجة اللامركزية الإدارية المخولة لها، إلا أنها في الغالب تنحصر فيما يلي:

- ١- اتخاذ التدابير الوقائية للمحافظة على بيئة المنظمة ونظافتها وجمالياتها.
- ٢- شق الشوارع والمعايير وتعبيدها وتوسيعها وصيانتها وإدارتها وترقيمتها.
- ٣- إنشاء الحدائق والساحات والمنزهات العامة والمرائب وملاعب الرياضة.
- ٤- حماية الأماكن السياحية والمواقع الطبيعية والأثرية.
- ٥- مراقبة الأسواق والمواد الغذائية والأطعمة ومنع الغش والتلاعب في الأسعار والمكاييل.

- ٦- مراقبة الفنادق والمطاعم ودور اللهو ودور السينما وإلزامها بعدم الخروج عن الآداب العامة.
- ٧- نقل القمامة وإلزام السكان وأصحاب المحلات التجارية بجمع النفايات في الأماكن والأوقات المناسبة.
- ٨- إنشاء أماكن الذبح ومراقبتها وتنظيم ذبح الحيوانات والتفتيش عليها.
- ٩- مراقبة المباني القديمة الآيلة للانهيار ومخلفات المباني الجديدة وإلزام أصحابها بترجيلها.
- ١٠- مراقبة الحيوانات السائبة والتخلص من الضارة والمريضة منها.
- ١١- توفير شبكة الصرف الصحي وصيانتها وتشبيد دورات المياه العامة.
- ١٢- الترخيص للإعلانات واللافتات وتنظيمها ومراقبتها.
- ١٣- إعداد مواقف عامة للسيارات ومقابر للسيارات القديمة المستهلكة.
- ١٤- تخصيص أماكن الدفن والحفاظ على حرمتها وتنظيم طرق وإجراءات نقل ودفن الموتى.
- ١٥- إصدار تراخيص البناء والتأكد من الالتزام بالشروط العمرانية والصحية المعتمدة.
- ١٦- تنظيم المواقع الصناعية والتجارية وإصدار التراخيص اللازمة لها.
- ١٧- الإشراف على دور العجزة ودور إيواء الفقراء ومكافحة التسول.
- ١٨- منع استغلال الأرصفة لعرض البضائع.
- ١٩- التنسيق مع الدوائر الحكومية الأخرى كالأمن والزراعة والمواصلات والصحة لإتجاز بعض المهام.

الهيكل التنظيمي لإدارة المدن:

إن القيام بالمهام والواجبات الضرورية لتسيير شؤون المدينة بشكل مناسب للتطورات والمتطلبات العصرية يتطلب توفير جهاز أو إطار تنظيمي متكامل يديره كادر إداري وفني متخصص، وبذهي أن حجم هذا الكادر ومؤهلاته تتباين تبعاً للمستوى التنظيمي، وحدود المدينة أو المحافظة التي تحددها التشريعات واللوائح تبعاً للمساحة أو عدد السكان أو الموقع الحيوي أو الأهمية كالعاصمة مثلاً أو... الخ.

وكما هو معلوم أن إدارات المدن كافة تخضع لإشراف وزارة الإدارة المحلية أو وزارة الشؤون البلدية والقروية على الرغم من تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، إلا أن تعاضد المهام وتشعب الاختصاصات يفرض وضع هيكل تنظيمي مناسب لإدارة أية مدينة، وقادر على تنفيذ سياساتها وخططها التنموية دون نلكو أو تعثر وفيما يلي نوضح المخطط المتبع في معظم المدن العربية:



كيفية تطوير إدارة المدن:

إن التطورات التي شهدتها المدن العصرية، والتوسع الكبير الذي تعايهه، والنمو الكمي والنوعي في الخدمات التي يتطلبها العيش فيها، يتطلب بلورة المعرفة التخصصية التي ينبغي للعاملين وللقياديين للمستويات الإدارية المحلية الإلمام بها لتكون تخصصاً علمياً يمكن ممارسته في إدارة المدن، لذلك نرى أنه من الضرورة:

١- تعيين أو انتخاب جهاز إداري متكامل للمدينة مكون من أطر إدارية وفنية متخصصة مؤهلة علمياً ومدرية مهنية ومهياة نفسياً وخلقياً وسياسياً واجتماعياً، ومؤمنين بأن السلطات المخولة لهم هي مسؤولة وليست امتيازاً، ومن ثم مقدمين المصلحة العامة على مصالحهم الفردية، ليتمكنوا من إدارة مدنها بشكل سليم وقويم يضمن لهم مجازاة التطورات التي تشهدها المدن العصرية في التوسع والنمو الكمي والنوعي في سائر الخدمات التي يتطلبها العيش.

٢- إلحاق العاملين كافة في مجالات الإدارة المحلية من مهندسين واقتصاديين ومحاسبين وقانونيين ومخططين وإداريين بدورات تدريبية في معاهد متخصصة لتوسيع الآفاق النظرية والعملية لديهم في مجال إدارة المدن وتخطيطها وحمايتها ومعالجة مشكلاتها السكانية والاقتصادية والاجتماعية والخدمية.

٣- الاعتماد على المنظمات الدولية والإقليمية المعنية في مجال إدارة المدن للاستفادة من خبراتها والأخذ عنه والافتباس منها، بهدف فتح المجال أمام المسؤولين عن إدارة المدن وأمام سائر المختصين المميزين علمياً وخلقياً لتحسين أدائهم في تطوير مدنها من حيث الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لمواجهة النمو السكاني والتوسعات المفروضة وتحقيق الحياة الأفضل لسكان مدنها.

٤- الاعتماد في توسعات المدن على أسس منظمة ومخططة علمياً من أجل إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها علمياً كإنشاء محطات المترو، واستخدام العربات الكهربائية، وإنشاء مجمعات وقوف السيارات، وشبكات الكهرباء والماء والهاتف والغاز ضمن أنفاق وفق تصاميم هندسية تُسهّل عملية الرجوع إليها كلما دعت الحاجة دون التضارب بين الجهات المعنية بالحفريات لتوسيع هذه الشبكات أو لإصلاحها بين الحين والآخر.

وبهذا الصدد نذكر فيما يلي بعض النماذج الأمريكية في إدارة المدن لعله يمكن الاستفادة منها والافتباس عنها:

١- نموذج الرئيس التنفيذي القوي للمدينة:

وفيه يتم انتخاب السلطة التشريعية ومحافظة المدينة أو حاكمها من قبل الناخبين بالمدينة، والحاكم يقوم بدوره بتعيين المدير الإداري ومدراء الأقسام بدون الرجوع إلى السلطات التشريعية، ويخضع حاكم المدينة للرقابة الخارجية من قبل السلطة التشريعية ومن المراقب العام الذي تختاره، وهذا ما يجعل الحاكم يتمتع بصلاحيات واسعة في تنفيذ البرامج وتعيين وانقضاء الأفراد وإنهاء خدماتهم، وبذلك يكون الطابع السياسي والإداري للرئيس التنفيذي واضحاً، نظراً لأنه منتخب وله الصلاحيات الإدارية الواسعة.

٢- نموذج المجلس والمدير:

ويقوم على أساس وجود مجلس للمدينة بدلاً من السلطة التشريعية، يتم انتخابه من مواطني المدينة، وهذا المجلس يتولى تعيين مدير للمدينة، والمدير المعين يقوم بدوره بتعيين وإدارة الموظفين الفنيين لجميع الأقسام الإدارية والخدمية، لكن هذا المدير يبقى مسؤولاً أمام المجلس المنتخب، ويتولى تنفيذ سياساتها وخططه، ومن ثم الطابع السياسي على المجلس، أما الطابع الفني والإداري فهو المميز لمدير المدينة، مع العلم أن المجلس لا يحق له أن يتدخل في تعيين الإداريين وفق التشريعات النافذة هو الذي يتولى تعيينهم، لكن يحق للمجلس المنتخب أن يختار محافظاً من بين أعضائه، وتتضافر جهود الجميع وتتسابق للارتقاء بمدنهم على أفضل وجه، وللحيلولة دون أن يكون هنالك أية صعاب تواجه توسعات مدنهم، أو تعترض تقديم الخدمات لمواطنيها.

الفصل الحادي عشر

المنشآت الإقليمية والدولية

- تمهيد
- مفهوم المنظمات الدولية
- غاية المنظمات الدولية
- المنظمة الدولية والشخصية الدولية
- أهم المنظمات الدولية
- إدارة المنظمات الدولية
- المنظمات الدولية الرسمية المتخصصة والمنظمات الدولية المستقلة
- المهام والخدمات التي تقدمها المنظمات الدولية
- المنظمات الإقليمية وأنواعها
- العلاقة بين المنظمات الدولية والإقليمية
- الجامعة العربية - إدارتها ومهامها، وأهم المنظمات المتخصصة التابعة لها

- تمهيد:

من البديهي إن حقل إدارة المنظمات الدولية أو الإقليمية يُعد فرعاً من فروع المعرفة الإدارية المتخصصة الحديثة جداً، وضمن نطاق المؤسسات الخدمية، لذلك سنحاول فيما يلي التعرض لمفهوم هذه المنظمات وأنواعها وأهميتها وكيفية إدارتها وبعض التطورات التي اعترتها أملين أن يسهم ذلك بتقديم شيء من المعرفة التخصصية في هذا المجال لطلبتنا الأعزاء، وذلك لما لظهور هذه المنظمات من دور كبير في دخول التنظيم الدولي في مرحلة جديدة جعلت العلاقات بين الأمم والشعوب تتخطى العلاقات الثنائية والزيارات الشخصية لتصل إلى مرحلة المؤتمرات الدولية وإنشاء الاتحادات التي أرست التعاون المستمر، ووثقت العلاقات ونسقتها وأطرت العمل الجماعي في سبيل تحقيق الأهداف الإنسانية الكبيرة وإقامة السلام والتنمية والمساواة بين الشعوب.

ولعل مشروع الفيلسوف الإنكليزي بنتام عام (١٧٤٨ - ١٨٤٢) يعد أول الدعوات وأكثرها إنسجاماً مع فكرة نشر العمل الدولي المعاصر وتنشيطه وتنظيمه، حيث نشر في كتابه مبادئ القانون الدولي عام ١٧٨٠ فصلاً خاصاً عن نظريته واقتراحه لسلام عالمي أبدي بين كافة الأمم. حيث أن مشروع Pierre Dubois عام (١٢٥٠ - ١٣٢٣)، ومشروع الوزير Sully عام (١٥٦٠ - ١٦١٤)، ومشروع الراهب الفرنسي كروسيه لا يمكن اعتبارهم أساساً للتنظيم الدولي، ويتعذر التسليم بريادتها في تنشيط العلاقات الدولية وتنسيق جهود الأمم والشعوب، نظراً لعدم سلامة نواياها وللنظرات الضيقة والدوافع والمصالح الذاتية والأنانية التي أخذت عليها، حيث اعتبر أولها كلمة الحسم للبابا في إعادة الأرض المقدسة في فلسطين ودعا للوقوف في وجه العالم الإسلامي، واقتصر ثانيها على ١٥ دولة أوروبية من شأنها التعاون على حل الخلافات الدينية للمذاهب المسيحية، واشترط ثالثها التنظيم على أساسي الدول المسيحية وبعدها يمكن انضمام الدول الأخرى، لكن ضمن الشروط التي يفرضها الدول الأعضاء.

مفهوم المنظمات الدولية:

إن المنظمة الدولية بالتعريف هي : كيان اعتياري أو هيئة دائمة يتم إنشاؤها بموجب اتفاق دولي لعدد من أشخاص القانون الدولي، وتديرها أجهزة متفرغة لممارسة أنشطتها الموجهة نحو تحقيق الأهداف التي اجتمعت عليها إرادة الدول المشكلة لها، وبعبارة أخرى يمكن القول إن المنظمة الدولية يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:

١- إبرام الاتفاقية الدولية المعلنة لإنشاء التنظيم وتوقيعها رسمياً وإيداعها لدى هيئة الأمم المتحدة.

٢- توفر الإرادة الحرة والجماعية للدول المعلنة للمنظمة كي لا تهيمن الدول المستعمرة على إنشاء تنظيم دولي.

٣- أن تتصف بالاستمرارية كي تستبعد صفة المنظمة عن المؤتمرات الدولية.

٤- أن تتسجم أهداف وصلاحيات ومسؤوليات المنظمة مع أهداف الدول الأعضاء، وأن تقرر وتعترف بسيادة الدول الأعضاء المكونة لها، كي لا تعد الاتحادات والمنظمات بين الدويلات الفيدرالية تنظيماً دولياً لأنها تقع ضمن اتحاد واحد وليس بين دول مستقلة.

٥- تمتع الأطر التنظيمية والموظفون الدوليون العاملون في هذه المنظمات بالاستقلالية والتفرغ للعمل لصالح هذه المنظمات والولاء لها، ويتمتع هؤلاء الموظفون بحصانات وامتيازات دولية داخل الدول المنتمية للمنظمة.

٦- ضرورة استقلالية الموازنات والموارد المالية المتحققة من اشتراكات الدول الأعضاء لكي تتمكن من ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب.

٧- التمييز عن المنظمة الإقليمية بفتح حق الانتماء أمام جميع الدول الأعضاء بالأسرة الدولية دون استثناءات أو قيود.

غاية المنظمات الدولية:

إن المبررات الدافعة لقيام المنظمات الدولية كثيرة ومتعددة مثل الحروب والتباين الإيديولوجي أو الحضاري، والتباين في النظم السياسية، والتقدم العلمي، وشدة القهر والاضطهاد و... الخ وكل من هذه المبررات يسهم بشكل أو بآخر في السعي والمشاركة إلى تشكيل المنظمات الدولية، وذلك لضمان تحقيق الغايات التالية:

١- حسم النزاعات والنظر بالقضايا المتنازع عليها، لتفادي العنف والافتتال بين الشعوب وتفايدي الخسائر التي يصعب تعويضها، وهذه الغاية كانت وليدة الحروب والنزاعات، علما أن العديد من المنظمات الدولية وقفت عاجزة عن الحؤول دون ذلك كما حدث في حرب العراق وأفغانستان وحروب إسرائيل و... الخ.

٢- الاستفادة من خبرة الآخرين وتجاربهم ومعارفهم، واختصار الوقت والجهد والمال في أداء الكثير من الأعمال التي كانت تتطلب الكثير، لولا وجود مثل هذه المنظمات، ولهذا انبثقت فكرة هذه التنظيمات من التقدم العلمي والتكنولوجيا.

٣- إيجاد جسور تربط بين أقطار العالم المترامية الأطراف لتقوية التفاهم وتقريب التباعد وتخفيض التناقض، وهذه الغاية كان مبررها وجود تباين بين الحضارات واللغات والثقافات والأديان والعقائد.

٤- الحفاظ على حياة الشعوب والأمم من العديد من المشكلات والمخاطر، وتعميق الوعي بشأنها، والمساهمة في تقديم المساعدة العاجلة للتخفيف من أثارها، وكان الدافع الرئيسي لذلك التباين في النظم السياسية والفلسفات والموارد والاهتمام بالعديد من القضايا.

٥- تأليب الرأي العام ضد مظاهر النظم والاضطهاد والقهر الذي تتعرض له بعض الشعوب سواء من أنظمتها الداخلية أو من دول مستعمرة لها، ولهذا الغاية كان هنالك تهاافت على تشكيل المنظمات الدولية لأنها أكثر كفاءة وقدرة من المنظمات الوطنية في التصدي للقضايا الرئيسية، على الرغم من أن منظمات العالم كلها لم تستطع ردع حكومات إسرائيل من

ممارسة كافة أنواع الظلم والقتل والاضطهاد والتشريد ضد الشعب الفلسطيني، وكذلك ما تفعله الولايات المتحدة في العديد من دول العالم.

المنظمة الدولية والشخصية الدولية:

من البدهي أن القانون الدولي هو الذي يحكم العلاقات بين الدول وينظمها، وهو بذلك يضم مجموعة القواعد التي تحكم العلاقات بين الدول ولذلك لابد لنا هنا من التمييز بين:

أ- الشخصية الدولية: وهي تطلق على الدول على اعتبارها تتمتع بوجود فعلي، ولها عناصرها المميزة لها.

ب- الأهلية الدولية: وهي تطلق على المنظمات والهيئات الدولية نظراً لأن كياناتها مصنعة، وتخلق بإرادة الأشخاص الدوليين.

لذلك نجد أن هنالك ثلاث وجهات نظر حول المنظمات الدولية والنظر إليها كشخصية دولية أو هيئة دولية، وهذه الوجهات هي :

١- أن المنظمات الدولية لا تعتبر من الشخصيات الدولية لأن الدول المستقلة وحدها هي التي تخضع للقانون الدولي.

٢- إن المنظمات الدولية لها أهلية دولية ولا تتمتع بشخصية دولية.

٣- إن المنظمات الدولية لها شخصية دولية وشأنها شأن الدول تخضع لأحكام القانون الدولي. لذلك نرى أن هنالك اختلافاً واضحاً بين حقوق الدول وحقوق المنظمات الدولية، لأن حقوق هذه المنظمات تقتصر للسيادة المطلقة، وتتمتع بحقوق مقيّدة وفقاً للمواثيق التي تنشئها الدول المكونة لها، لكن ورغم كل ذلك فإن قرارات محكمة العدل الدولية منحت هيئة الأمم المتحدة التمتع بالشخصية الدولية.

أهم المنظمات الدولية:

تعد بدون أدنى شك هيئة الأمم المتحدة التي مقرها الولايات المتحدة الأمريكية من أهم المنظمات الدولية، والتي شكّلت على أنقاض عصبة الأمم المتحدة التي انتهت في نهاية الحرب العالمية الثانية بسبب:

أ- عدم قدرتها على استقطاب جميع الدول حيث أن أمريكا التي أسهمت في إنشائها، لم تدخل في عضويتها، وأن روسيا لم تدخلها حتى عام ١٩٣٤ ، وطردت منها عام ١٩٣٩ ، وكذلك انسحبت منها ألمانيا وإيطاليا واليابان.

ب- هيمنة الدول الأوروبية عليها وغياب الأقطار الآسيوية والإفريقية.

ج- التردد والعجز في اتخاذ القرارات الرادعة للعدوان.

د- شرط الإجماع في التصويت على القرارات.

هـ- غياب الرأي العام الدولي وضعف الوعي السياسي.

وفيما يلي سنتعرف على هذه المنظمة من خلال اختصاصات الجهات المشرفة عليها:

أولاً: الجمعية العامة: وتضم جميع الدول الأعضاء الذين يفوق عددهم المئتي دولة، وتعد هذه الجمعية بمثابة برلمان عالمي تطرح من خلاله جميع الدول الأعضاء همومها ومطالبها ومواقفها، ولهذا تعقد مرة كل عام ويحق الانعقاد لظروف استثنائية، ويتم التصويت من قبل جميع الدول الأعضاء بغض النظر عن وزنها الدولي، وتتخذ القرارات بالأكثرية المطلقة للدول الأعضاء المشتركين في التصويت، شريطة موافقة ثلثي الأعضاء ومن مهامها:

- مناقشة جميع القضايا المتعلقة بحفظ السلام والأمن الدوليين.

- مناقشة كافة الأمور المتعلقة بالفضاء الخارجي والمياه الإقليمية وفض المنازعات ونزع السلاح.

- إصدار التوصيات والقرارات الخاصة بشأن التعاون الدولي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

- تحديد مساهمة الدول في الموازنة السنوية لتمويل الهيئة.

ثانياً: مجلس الأمن:

وهو بمثابة البوليس الدولي لحفظ الأمن والسلام، له سلطات واسعة، ويعتد الهيئة التنفيذية لهيئة الأمم المتحدة، ويضم خمس دول دائمة العضوية، تتمتع بحق الفيتو

(الاعتراض) على قرارات المجلس، وهي: الولايات المتحدة ، روسيا، انكلترا، فرنسا، الصين، وعشرة دول غير دائمة يتم انتخابهم لمدة سنتين غير قابلتين للتجديد، وللمجلس حق تقديم توصية للجمعية العامة بقبول الجدد في هيئة الأمم المتحدة، أو رد حقوق العضوية وإيقافها ، وكذلك تعيين الأمين العام للأمم المتحدة، ولكن للأسف إن من يسيطر على هذا المجلس كما هو معروف هي الولايات المتحدة الأمريكية، التي تجعل كافة القرارات والمناقشات تصب في مصلحتها، وحسبما تريد أو ترغب.

ثالثاً: المجلس الاقتصادي والاجتماعي:

ويضم ٥٤ دولة تختارهم الجمعية العامة كل ثلاث سنوات بالإضافة، إلى المراقبين غير الممثلين فيه، وكذلك وكالات متخصصة وهيئات دولية، وينتق عنه بعض اللجان مثل: لجنة المفاوضات مع الوكالات المتخصصة.

- لجنة التشاور مع الهيئات الدولية غير الحكومية.

وكذلك ترتبط به عدة لجان متخصصة مثل: اللجنة الاقتصادية لأوروبا، واللجنة الاقتصادية لآسيا، واللجنة الاقتصادية لإفريقيا، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية. يعقد هذا المجلس على الأقل دورتين في كل عام بالمقر الدائم للأمم المتحدة، وتصدر القرارات بأكثرية الأعضاء، وتتجلى مهامه بما يلي:

أ- تنسيق التعاون الاقتصادي والاجتماعي داخل الأمم المتحدة بين فروعها ولجانها وهيئاتها المتخصصة.

ب- يجري الدراسات ويعقد المؤتمرات ويقدم التوصيات والاستشارات.

ج- حماية الإنسان على اعتباره هو المحور الذي تدور حوله جميع التشريعات الاجتماعية والاقتصادية الدولية.

لكن أهم ما يواجهه حالياً هو الصراع حول المصالح المتناقضة بين دول المال والجنوب أي بين الدول المتقدمة صناعياً وبين الدول الفقيرة.

رابعاً: محكمة العدل الدولية:

وهي الهيئة القضائية الدولية الرئيسية مقرها لاهاي وتتكون من /١٥/ خمسة عشر قاضياً ينتخبون من قبل الجمعية العامة ومجلس الأمن بغض النظر عن جنسياتهم، وتكون مدة خدمتهم تسع سنوات، مهمتها تكمن في النظر بالقضايا التي تعرض عليها اختياريًا من قبل الدول المتنازعة، لكنها تواجه عزوفاً عن عرض الخلافات عليها بسبب الأجواء الدولية الحالية التي تحكمها وتسلط القوة الواحدة عليها.

إدارة المنظمات الدولية:

هنالك حشد من الموظفين الذين يتجاوز عددهم /٥٠٠٠/ خمسة آلاف موظف يديرون هيئة الأمم المتحدة وأمانتها العامة وسكرتارياتها، يختارون من خبرة الكفاءات وأفضل العناصر تأهيلاً، لا يحق لهم تلقي التعليمات من حكوماتهم أو أية سلطة خارجية عن الهيئة، وهم بذلك يقومون بواجباتهم كموظفين دوليين، كما يمنع عنهم القيام بممارسة أي نشاط سياسي يتعارض مع استقلاليتهم، ويعاملون وفق نظام الخدمة الدولية من حيث الرواتب والمزايا والحصانة الدولية، حيث يعفون من الإجراءات القضائية بالنسبة لما يقولونه أو يقومون به بصفتهم الرسمية، وكذلك يعفون من الضرائب على رواتبهم، ويعفون من إجراءات الهجرة والتسجيل وقيودها، هم وكافة أفراد أسرهم، ويعفون من الرسوم الجمركية على كافة المنقولات والأثاث الذي يحضرونه أثناء دخولهم.

لكن هنالك محكمة إدارية للنظر في النزاعات والمظالم التي تنشأ بين الموظف وبين المنظمة حول الحقوق الوظيفية المختلفة.

وطبيعة التنظيمات الدولية وحياتها تفرض العمل في ظل ظروف سياسية واقتصادية مختلفة، يجعل لها مقراً في إحدى الدول الأعضاء التي يتفق عليها، ولهذا يحق لقادتها وموظفيها التنقل بين الأقطار الأعضاء فيها، وكذلك يحق لهذه المنظمات امتلاك بعض العقارات والمعدات في دول مختلفة، ولها الحق التعاقد مع جهات تخضع لقوانينها الوطنية الخاصة بها.

ولمساعدهتها في ممارسة أعمالها وتمكينها من التصرف في ظل الظروف والمتغيرات الدولية تُمنح بعض الامتيازات مثل:

- ١- لكافة العاملين فيها حصانة دبلوماسية كاملة.
- ٢- لا يخضع أشخاصها وموظفوها ويريدها واتصالاتها للرقابة، ولا يجوز تفتيشهم والتفتيش عليهم.

- ٣- الأموال والممتلكات لا تخضع للضرائب والرسوم من حيث التحويل والاستثمار.
- ٤- الوثائق والملفات مصانة ومحمية، لا يجوز الاستيلاء عليها أو التصرف بها.
- ٥- تتمتع مقراتها ومبانيها كالسفارات بمعاملة دبلوماسية، فلا يجوز العبث بها أو تعرضها للاعتداء أو الاقتحام أو التفتيش.

المنظمات الدولية الرسمية المختصة:

في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين أسست بعض الاتحادات الإدارية الدولية مثل:

- ١- اتحاد التلغراف الدولي عام ١٨٦٥
- ٢- اتحاد البريد الدولي عام ١٨٧٨
- ٣- الاتحاد الدولي لحماية الملكية الأدبية والفنية عام ١٨٨٤
- ٤- المكتب الدولي للصحة العامة عام ١٩٠٤
- ٥- المكتب الدولي للزراعة عام ١٩٠٥
- ٦- المكتب الدولي للإحصاء عام ١٩١٣

ومن الملاحظ أن جميع هذه المنظمات لا تمارس اختصاصات سياسية وإنما اختصاصات اقتصادية واجتماعية ولذلك سُميت بالمنظمات المتخصصة وألحقت بمنظمة هيئة الأمم المتحدة، مع العلم أنها بقيت شبه مستقلة عنها وعن إدارتها التابعة لها مباشرة، وأن هذه المنظمات تختلف في اتساع عضويتها، فمنها ما هو واسع العضوية، ومنها ما هو ضيق العضوية، ولكنها جميعها تخضع لإشراف الجمعية العامة بغرض الإطلاع وتقديم التوصيات

وتدار هذه المنظمات من قبل المؤتمر العام للدول المشاركة فيها، ولكل منها مجلس أو لجان تنظيمية، هذا بالإضافة إلى المكتب الدائم أو هيئة السكرتارية التي يديرها مدير عام ينتخبه المجلس التنفيذي لمدة محددة.

ومقر هذه المنظمات الدولية المتخصصة يتوزع على أقطار متعددة، ولها أيضا عدد من الفروع والمكاتب الإقليمية الموزعة بين القارات المختلفة، المجلس الاقتصادي الاجتماعي في هيئة الأمم المتحدة يتولى تنسيق نشاط هذه المنظمات بطريقة التشاور وإعداد الخطط والبرامج ، وتقديم توصيات الجمعية العامة، وهي تؤلف بموجب اتفاقيات رسمية يتم التوقيع عليها بإشراف هيئة الأمم المتحدة ويكون نظام إدارة منتخبة، وتسهم في تحقيق أهداف المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ولذلك تمثل أهدافها فيما يلي:

١- رفع مستوى المعيشة في الدول الأعضاء، وتحقيق سبل التقدم والنمو في المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

٢- حل المشكلات التي تعترض الدول وعلاقاتها في قضية التنمية وتعزيز التعاون في مجال اختصاصاتها.

٣- العمل على إشاعة المساواة والحد من التمييز أو التفرقة بمختلف أشكالها، والعمل على تحقيق احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية في كافة الدول، ونذكر في هذا السياق أهم المنظمات المتخصصة الدولية فيما يلي:

- | | |
|--------|---|
| FAO | ١- منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة |
| UNESCO | ٢- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة |
| IBRD | ٣- البنك الدولي للإنشاء والتعمير |
| IAEA | ٤- الوكالة الدولية للطاقة الذرية |
| WHO | ٥- منظمة الصحة العالمية |
| IFC | ٦- مؤسسة التمويل الدولية |
| IDA | ٧- هيئة التنمية الدولية |

GATT	٨ - منظمة التجارة العالمية
TLO	٩ - منظمة العمل الدولية
ICAO	١٠ - المنظمة الدولية للطيران المدني
INF	١١ - صندوق النقد الدولي
UPU	١٢ - اتحاد البريد العالمي
ITU	١٣ - الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية
WMO	١٤ - المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
IULA	١٥ - الاتحاد الدولي للسلطات المحلية

هذا بالإضافة إلى المنظمات الدولية المستقلة التي تتم إنشاؤها طوعاً باتفاق أشخاص مهنيين أو محترفين لخدمة نشاط متخصص له طابع معين اقتصادي، اجتماعي، رياضي ،... الخ والتي يبلغ عددها حوالي ١٣٠٠ منظمة، تمارس أنشطتها داخل دولها بطرق أصولية صحيحة، لكن أعضائها وقادتها لا يتم تعيينهم بقرارات رسمية من قبل حكوماتهم، مع العلم أن هذه المنظمات تحصل على موافقات رسمية بتشكيلها، وفيما يلي نذكر هذه المنظمات:

- ١ - الاتحاد البرلماني الدولي
- ٢ - الاتحاد الدولي للجامعات
- ٣ - الاتحاد الدولي للغرف التجارية
- ٤ - الاتحاد العالمي للنقابات
- ٥ - اللجنة الأولمبية الدولية
- ٦ - الاتحاد الدولي لكرة القدم
- ٧ - الاتحاد الدولي لرياضية المرأة
- ٨ - الاتحاد الدولي للريشة
- ٩ - الاتحاد الدولي للطيران الشراعي

١٠- الاتحاد الدولي للسباحة

١١- الاتحاد الدولي للغروسة

إلى آخر ما هنالك من منظمات مستقلة لا تخضع للسيطرة المباشرة للحكومات أو لسيطرة هيئة الأمم المتحدة، أو لأي من المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة، ومن أجل التمييز يطلق على هذه المنظمات المستقلة NGOs

المهام والخدمات التي تقدمها المنظمات الدولية:

في عام ١٩٤٨ أقرت الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة توصية المجلس الاقتصادي الاجتماعي بإنشاء مركز دولي للتنمية، غايته النهوض بنشر المعرفة وتعميقها وتقديم العون والمساعدة للدول الضعيفة والفقيرة التي تنقصها التجارب والخبرة، وتعوزها المواد المادية والتقنية لحل مشكلاتها ومعالجة قضاياها وتحسين أوضاعها، وكذلك إيصال علم وفق الإدارة المعاصرة للقياديين والإداريين فيها.

وفي عام ١٩٤٩ بدأ عمل البرنامج الموسع للمساعدة الفنية، وبدأ إرسال خبراء لعدد كبير من هذه الدول ليعملوا فيها حسب متطلبات البرامج والخطط التدريبية والتطويرية لمدة زمنية تتراوح بين ستة أشهر وعدة سنوات.

وفي عام ١٩٥١ فقد أنشأت هيئة الأمم المتحدة قسماً للإدارة العامة أُنشئ فيما بعد لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، هدفه القيام بالمهام التالية:

- ١- توفير المساعدة الفنية في مجال الإدارة العامة لكن بناء على طلب الحكومات .
- ٢- تقديم الخدمات الاستشارية والإرشادية كافة.
- ٣- المساهمة في إقامة معاهد التدريب، وعقد المؤتمرات وتكوين جماعات العمل .
- ٤- تزويد الدول بالبيانات والمعلومات الفنية والمهنية التي تخدمها.
- ٥- مساعدة الدول في نشر المعرفة والتدريب الإداري، وتشجيع تبادل الخبرات من خلال المعهد الدولي للإدارة العامة.

أما في عام ١٩٥٩ فقد طُرح برنامج للاستشارات من قبل هيئة الأمم المتحدة أسمته OPEX ، الغاية منه تزويد الدول النامية ببعض الخبراء المتخصصين في قضايا الخدمة المدنية والتنظيم الإداري والتخطيط والموازنات والحسابات، وغيرها من موضوعات الإدارة العامة، ونحن في سورية كنا في مقدمة الدول التي استفادت من هذه المعونات وكذلك العراق، وليبيا، والسودان، وأندونيسيا، ولبنان، وإيران، وفنزويلا، وغانا، وجامايكا، والبرازيل، وبوليفيا، وغيرها من البلدان التي تتماثل فيها قضايا التخلف الإداري ومشكلاته.

المنظمات الإقليمية وأنوعها:

تُعرف المنظمة الإقليمية بأنها : تلك المنظمات التي تضم مجموعة من الدول المتجاورة جغرافياً والتي تربطها مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ودينية مشتركة، والتي تعمل على تحقيق الأمن والسلم للدول الأعضاء، وعلى التنسيق والتعاون المشترك في مجالات التنمية، ولها شخصية قانونية مستقلة عن شخصية الدول الأعضاء. تعد المنظمات الإقليمية من وجهة نظر القانون الدولي تعبيراً عن اللامركزية الجغرافية والمرفقية في نطاق التنظيم العالمي، وأن قدرتها في التأثير في أعضائها أقوى وأشد من المنظمات الدولية بسبب الروابط التاريخية والحضارية، وأن دورها في تنشيط العلاقات والبرامج التنمية أشد فعالية وأكثر تأثيراً.

وأن نطاق هذه المنظمات قد يتعدى حدود الجوار ليصل إلى أقطار مترامية متباعدة تجمعها روابط تاريخية ودينية ولغوية وحضارية مشتركة أو مصالح وعلاقات قوية متبادلة، يعني أن دور المنظمة هنا هو توحيد المواقف والسياسات وتقوية البرامج والمساعدات، والحيولة دون قيام النزاعات والخلافات والحروب، وتتحدد المنظمات الإقليمية وتنوع تبعاً للمهام أو الأنشطة التي تقوم بها، ونذكر منها ما يلي:

أولاً- المنظمات الإقليمية المتخصصة في الإدارة وتضم:

أ- المنظمة العربية للعلوم الإدارية AOAS

ب- المركز الإفريقي للتدريب والبحوث في الإدارة، من أجل التنمية CAFRAD

ج- المركز الآسيوي لإدارة التنمية ACDA

د- لجنة أمريكا اللاتينية لإدارة التنمية ALDAC

هـ- معهد أمريكا الوسطى للإدارة العامة CAIPA

ثانياً- المنظمات الإقليمية المتخصصة في المجال الاقتصادي، وتضم:

أ- المنظمات الأوروبية للتعاون الاقتصادي

ب- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

ج- منظمة التجارة الحرة

د- منظمة معاهد الحلف الأطلسي

هـ- منظمة الاتحاد الإفريقي

و- مجموعة الدار البيضاء

ثالثاً- المنظمات الإقليمية المتخصصة في المجال السياسي، وتضم:

أ- الجامعة العربية

ب- مجلس التعاون الخليجي

ج- منظمة الوحدة الإفريقية

د- منظمة أقطار شرقي آسيا

هـ- منظمة المؤتمر الإسلامي

العلاقة بين المنظمات الدولية والإقليمية:

إن طبيعة العلاقة بين المنظمات الإقليمية وبين هيئة الأمم المتحدة وأجهزتها ومنظمتها تتوضع بشكل جلي من القواعد القانونية التي وردت في نص الفصل الثامن لميثاق الأمم المتحدة ، وهذه القواعد شجعت قيام المنظمات الإقليمية ما دامت متلائمة ومنسجمة مع مقاصد الهيئة الدولية ومبادئها، وقد أوكلت لهذه المنظمات صلاحية النظر بالقضايا الإقليمية السياسية أو التنمية قبل عرضها على مجلس الأمن أو المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وكذلك حثت على التعاون معها والاستعانة بها لتطبيق قرارات مجلس الأمن، ومن الإجراءات

والأساليب التي قدمتها لتقوية التنسيق والتعاون فيما بين هذين النوعين من المنظمات (الإقليمية والدولي) ، ما يلي :

- ١- تبادل الخبرات والتجارب وتدريب العاملين وتنمية المهارات.
- ٢- حضور ممثلي المنظمات الإقليمية كمراقبين في اجتماعات المنظمات الدولية.
- ٣- تبادل المعلومات والوثائق .
- ٤- التعاون في البرامج التنموية.
- ٥- تبادل الآراء والاستشارات حول الأمور والقضايا الهامة والضرورية.

جامعة الدول العربية ومنظماتها المتخصصة:

تأسست جامعة الدول العربية في عام ١٩٤٥ ، بإقرار سبع دول عربية هي : مصر، العراق، سوريا، الأردن، لبنان، السعودية، اليمن، ومن ثم توالت الدول العربية الأخرى بالانضمام حتى شملت أخيراً جيبوتي في عام ١٩٧٧ ، وحسب نص الميثاق إن غاية الجامعة وهدفها هو توثيق الصلات بين أعضائها والحرص على استقلالها وسيادتها والنظر في شؤونها ومصالحها وتحقيق التعاون بينها.

للجامعة شخصية قانونية تؤهلها للتعاقد والتقاضى وامتلاك الأموال ، وقراراتها تؤخذ بالإجماع بالنسبة لبعض القرارات، والأكثرية للبعض الآخر، وهي منظمة إقليمية حكومية تختص بشؤون عامة تقوم على مبدأ احترام الاستقلال والسيادة الوطنية لكل دولة والمساواة بين الأعضاء، ومنع استخدام القوة في حل المنازعات بين الأعضاء.

أما إدارة الجامعة العربية فنتم من خلال مجلسها الذي يتألف من مندوبي الدول الأعضاء الذين يزودون من دولهم بوثائق اعتمادهم الموقعة أصولاً، وهذا المجلس ينعقد مرتين في السنة بالإضافة إلى الحالات الاستثنائية التي يفرضها الحاجة، وتتناوب الدول الأعضاء على رئاسة المجلس، ويقوم هذا المجلس بالمهام التالية:

- أ- فض النزاعات التي تنشأ بين الأطراف بطريقة سلمية.
- ب- القيام بكل ما يمكن أن يدعم التعاون بين الأقطار العربية على كافة الأصعدة.

- ح- إقرار وسائل التعاون مع المنظمات والهيئات الدولية لضمان الأمن والسلام.
- د- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة كافة لدفع كل ما يمكن أن يقع على إحدى الدول الأعضاء من قبل الدول العربية نفسها، أو من قبل عدوان خارجي (أجنبي).
- وبعد الأمين العام للجامعة أعلى موظف إداري فيها، يتم تعيينه بموافقة ثلثي الأعضاء ويكون بمثابة سفير مختار لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، وهو الذي يرأس الأمانة العامة، ويساعده عدد من الأمناء المساعدين الذي يعينهم بموافقة المجلس.
- أما بقية الموظفين فيتم تعيينهم من قبل الأمين العام، الذي هو وحده يمتلك صلاحية ذلك، وتملك الجامعة أيضاً محكمة إدارية، تتألف من خمسة قضاة ينتخبهم مجلس الجامعة بالاقتراع السري من بين القضاة الذين ترشحهم الدول الأعضاء، ومدة العضوية للقاضي المختار ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وتكون مهمة هذه المحكمة النظر بالمنازعات بين الجامعة وموظفيها وعامليها. وفي عام ١٩٧٧ أنشئ المجلس الاقتصادي والاجتماعي الذي تولى مهمة الموافقة على إنشاء أية منظمة عربية متخصصة، وكذلك الإشراف على برامجها وحسن أدائها، ومن هذه المنظمات نذكر ما يلي:
- أولاً- على الصعيد الاجتماعي والثقافي والإداري:
- أ- منظمة العمل العربية
- ب- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
- ج- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- د- المنظمة العربية للدفاع ضد الجريمة.
- ثانياً- على الصعيد الاقتصادي:
- ١- مجلس الوحدة الاقتصادية
- ٢- المنظمة العربية للتنمية الزراعية
- ٣- منظمة أوبك لتصدير البترول
- ٤- صندوق النقد العربي

٥- المركز العربي لدراسة المناطق والأراضي الحافة

٦- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي

٧- منظمة الطاقة العربية

٨- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا

٩- المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس



الفصل الثاني عشر

المنظمات الاجتماعية

- تعريفها
- أنواع المنظمات الاجتماعية
- طرق اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور
- أساليب اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور
- وزارة الشؤون الاجتماعية كهيئة اجتماعية حكومية
- العلاقة بين الهيئات الحكومية والهيئات الخاصة
- الفروق الأساسية بين إدارة الهيئات الخاصة وإدارة الهيئات الحكومية

تعريف المنظمة الاجتماعية:

هي وحدات أو تجمعات اجتماعية إنسانية تقام أو يُعاد إقامتها لتحقيق أهداف وغايات معينة^١.

أو هي : وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تُكوّن لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية.^٢
يعني باختصار هي كيانات اجتماعية أو أنماط للتفاعل الاجتماعي التي ترتبط عناصرها وظيفياً بشكل مخطط من أجل تحقيق أهداف معينة.

أنواع المنظمات الاجتماعية:

يهتم المهنيون وذوو الاهتمام بتحليل المنظمات ووظائفها للتعرف على ديناميكيتها وذلك من أجل زيادة فعالية نشاطها، لذلك سوف نقوم بتصنيف هذه المنظمات وفقاً للمعايير التالية.

أولاً: التصنيف تبعاً للهدف، وتنقسم إلى :

أ- منظمات أهدافها ربحية بحتة.

ب- منظمات تقدم خدمات معينة لفئات معينة من العملاء بغض النظر عن الربح.

ثانياً: التصنيف تبعاً لفئات المستفيدين، ويشمل ما يلي:

أ- منظمات يستفيد منها أعضاؤها فقط كالروابط والاتحادات.

ب- منظمات يستفيد منها عامة الشعب مثل المدارس والمشافى والمصارف و... الخ.

ثالثاً: التصنيف من حيث توجه النشاط، ويضم ما يلي:

أ- منظمات الخدمة الاجتماعية، وهي التي تقوم على تقديم خدمات اجتماعية.

ب- منظمات الخدمة القائمة على أساس البديل المادي أي خدمة مقابل ثمن.

^١ Telcout Parsons: Strueturs and process In Modern Societies, Glence III the Free Press.

^٢ د. هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية، مطبعة سامي، ١٩٩٣.

رابعاً: التصنيف تبعاً للملكية، ويقسم إلى:

أ- منظمات عامة حكومية تنشئها الدولة لتسهم في رقي المجتمع وتطوره بغض النظر عن الربح.

ب- منظمات خاصة ينشئها القطاع الخاص غايتها الأولى والأخيرة هي تقديم الخدمة بقصد الربح.

خامساً: التصنيف تبعاً للحجم ويضم ما يلي:

أ- منظمات كبيرة ذات أقسام وفروع متعددة تشمل العديد من العاملين وتتعدد إدارتها .

ب- منظمات صغيرة تقتصر على عدد قليل من العاملين وإدارتها بسيطة.

سادساً: التصنيف تبعاً لوضع الخدمة التي تقدمها تجاه الهدف الذي أنشئت من أجله، ويقسم إلى :

أ- منظمات أنشئت خصيصاً للخدمة الاجتماعية، مثل منظمات التأهيل المهني.

ب- منظمات تعد الخدمة الاجتماعية فيها خدمة مساعدة مثل المشافي الخاصة.

سادساً: التصنيف تبعاً لنوع العملاء، ويقسم إلى:

أ- منظمات لخدمة النساء كمشافي التوليد.

ب- منظمات لخدمة الرجال مثل المنظمات الرياضية الخاصة بالملاكمة أو المصارعة أو... الخ.

ج- منظمات لخدمة الأطفال كرياض الأطفال.

د- منظمات لخدمة الشباب، مثل منظمات الرعاية الاجتماعية لتزويج الشباب أو الأعراس الجماعية.

هـ- منظمات تخدم كافة الشرائح، مثل الفنادق أو المطاعم.

ثامناً: التصنيف تبعاً لنوعية الخدمة المقدمة، ويقسم إلى :

أ- منظمات مصرفية.

ب- منظمات سياحية.

ج- منظمات تعليمية .

د- منظمات أمنية.

هـ- منظمات وقفية.

و- منظمات بريرية.

تاسعاً: التصنيف تبعاً لصفة المنظمة ذاتها، ويقسم إلى :

أ- منظمات على شكل جمعيات.

ب- منظمات على شكل مؤسسات.

طرق اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور:

تسلك المنظمة الاجتماعية في انفتاحها على الجمهور عدة طرق، وللتعرف على هذه الطرق، ينبغي معرفة ماذا نعني بالاتصال؟

الاتصال يعني عملية نقل المعلومات من المنظمة إلى جمهورها، ومن الجمهور إلى المنظمة، وذلك من أجل التأثير في سلوك هذه الجماهير، والعمل على توجيهه بما يخدم المنظمة والمجتمع، ويتم هذا الاتصال بالطرق التالية:

١- دعوة الجماهير للمنظمة والتعرف عليهم وعلى رغباتهم، ومحاولة تلبية حاجاتهم عن طريق تقديم الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها داخل المنظمة.

٢- قيام المؤسسة عن طريق أخصائيتها وموظفيها بالتقرب من جمهورها وزيارتهم في مواقعهم وتقديم الخدمات لهم في أماكنهم.

٣- الاتصال بجمهورها من خلال وسائل الاتصال المعروفة.

أساليب اتصال المنظمات الاجتماعية بجمهورها:

تلجأ المنظمات الاجتماعية إلى أساليب شتى أثناء اتصالها بجمهورها، ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي:

١- أسلوب استخدام السلطة الرسمية كالاستاذ الزائر أو الخبير.

٢- الأسلوب الحر المطلق

٣- أسلوب تقديم الخدمة في البيئة المحلية.

٤- أسلوب الاشتراك التطوعي كالمجالس المحلية.

٥- أسلوب العضوية المشتركة كأن يكون الفرد عضواً في المنظمة.

٦- أسلوب الاتصال الجماهيري عبر وسائل الاتصال العامة.

٧- أسلوب الاعتمادية أي عبر مؤسسات أخرى.

وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل كهيئة اجتماعية:

تحدد اختصاصات الوزارة وهيكلها التنظيمي بموجب القانون، لكن إذا طلب الوزير

تعديل اختصاصات وزارته، أو أراد رئيس مجلس الوزراء تعديل اختصاص الوزارة فيمكن

إصدار قانون بذلك، ولذلك سوف نقوم بذكر أهم الاختصاصات التي تقوم بها هذه الوزارة:

١- توفير الخدمات الضرورية للأسرة لتحقيق تماسكها وترابطها، وتوفير الاستقرار لها وتمكينها من التخطيط السليم لحياتها لتنظيم استخدام مواردها المالية للارتفاع بمستوى معيشتها بالعمل على زيادة دخلها عن طريق موارد إضافية- والأخذ بيد المتخلفين من أفرادها ومعاونتهم للانضمام للركب العامل المنتج، وتدريب الأسرة على الموازنة بسين إمكانياتها وعدد أفرادها (تنظيم الإنجاب).

٢- توفير الضمانات اللازمة لحماية الطفولة صانعة المستقبل وحسن تنشئتها وإعادتها للحياة سواء في أسرة طبيعية وأسرة بديلة أو مؤسسة.

٣ وضع الخطط والبرامج لتنمية المجتمعات المحلية للارتفاع بمستواها الحضاري والتقريب بين مستوى القرية والمدينة والعمل على دعم القيم الإيجابية وتنميتها في المجتمع وتغيير القيم السلبية التي تعوق تقدم المجتمع ونموه.

٤- تشجيع التطوع للخدمة العامة ودعمها، وتنظيم تكوين الهيئات الاجتماعية وتوجيهها وتدريب أعضائها للارتفاع بمستوى خدمات هذه الهيئات وتنمية مواردها ومعاونتها للقيام بعمليات توفير احتياجات الجماهير، وتهيئة الفرص المحلية للمشاركة الإيجابية الفعالة في مختلف ميادين الخدمة.

- ٥- العمل على تحقيق الأمن الاجتماعي للمجتمع، وتوفير الوسائل الوقائية لمنع الانحراف، وتوفير الوسائل العلاجية للمحررفين من الأحداث والشباب، لإعادتهم إلى طبيعتهم السوية، وإدماجهم في ركب الحياة المنتجة.
- ٦- ربط خطة التنمية الاجتماعية بخطة التنمية الاقتصادية، لتلاقي ما قد يحدث من آثار نتيجة المشروعات الاقتصادية مثل التصنيع، والنمو السريع للمدن ومكننة الزراعة، والبطالة الظاهرة أو المقدّمة، وخروج المرأة للعمل ورعاية الطفولة... الخ.
- ٧- ربط خطة العمل الاجتماعي الشعبي ببرامج العمل الاجتماعي الحكومي، وتنسيق كافة المجهودات وبرامج الخدمات التي تقدمها مختلف الأجهزة الحكومية والشعبية.
- ٨- القيام بالبحوث والدراسات الاجتماعية ومتابعة نتائج البحوث والتطورات الاجتماعية الحديثة، والانصال بالهيئات العلمية المحلية والخارجية، للإفادة من تجاربها وخبراتها بما ينمى وحاجات المجتمع وأهدافه...
- ٩- وضع السياسة العامة لتدريب العاملين في ميادين العمل الاجتماعي: الحكومية والشعبية، وتقويم نتائج التدريب لأجل الارتقاء بمستوى الأداء والابتكار والمبادأة للوصول إلى أحسن البدائل في عمليات التنفيذ.
- ١٠- تنظيم المؤتمرات وحلقات الدراسات الاجتماعية، وتوجيه الاهتمام نحو دراسة المشكلات الاجتماعية، واتخاذ إجراءات الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمسائل الاجتماعية في نطاق السياسة العامة للدولة.
- ١١- وضع برامج التكوين المهني لإعداد المتخلفين من مرحلة التعليم الابتدائي إعداداً مهنيّاً، يهدف إلى حمايتهم من الانحراف، وضمهم إلى مجتمع قوى الشعب العاملة.
- ١٢- نشر الصناعات البيئية والمنزلية لاستغلال المهارات والخامات الموجودة بالبيئة لزيادة دخل الأسرة والدخل القومي.

١٣- أداء الخدمات وتطويرها في مجال رعاية المعوقين بديناً ونفسياً بما يتفق مع الاتجاهات العلمية الحديثة، وفلسفة المجتمع الاشتراكي بحيث يتحقق تكيف هذه الفئات مع المجتمع وتحويلهم إلى قوى إنتاجية فيه.

١٤- التوسع في خدمات الضمان الاجتماعي، لتغطية كافة فئات الشعب التي لا تستفيد من نظم التأمينات الاجتماعية، والعمل على مواجهة الأضرار الناشئة عن الكوارث والنكبات العامة والفردية.

١٥- إجراء الدراسات المتعلقة بتهجير المواطنين من المناطق ذات الكثافة السكانية العالية إلى البيئات المستحدثة، والعمل على توفير إمكانيات المعيشة لهم في البيئات الجديدة، وكذلك العمل على توطئهم واستقرار البدو الرحل، وتكيف النازحين من المواطنين الريفيين إلى المناطق الصناعية.

١٦- بذل الجهود لرحمة المهجرين من ظروف الحرب، وتولي مهام تهجيرها ثم سبل إقامتهم ومعيشتهم في المناطق التي هاجروا إليها، والعمل على تكيفهم بالبيئة الجديدة المؤقتة، واتخاذ التدابير اللازمة لعودة مهجري الحرب إلى مواطنهم الأصلية، وتعويضهم عن الخسائر التي لحقت بهم في الأرواح والممتلكات.

١٧- تخطيط برامج رعاية أسر المقاتلين والاستفادة من كافة الخدمات الممكنة في المجالين الحكومي والشعبي وصولاً إلى توسيع الخدمات الاجتماعية التي تؤدي لهم وزيادة فاعليتها.

١٨- رعاية أسر الشهداء والمفقودين والمصابين من المدنيين بسبب الأعمال الحربية وتعويضهم عن الخسائر في الأرواح والممتلكات وتوفير ما قد يحتاجونه من خدمات اجتماعية.

١٩- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ برامج المشروعات الاجتماعية، ورسم السياسة المالية الخاصة بذلك.

٢٠- تعديل التشريعات الاجتماعية بما يتماشى مع قيم المجتمع الجديد، وبالأخص ما يتعلق منها في الأمور التالية:

أ- الأمن الاجتماعي / الأحداث، التسول، إيمان المخدرات ، البطالة .. /

ب- العلاقات الأسرية / الزواج، الطلاق، الحضنة ، النفقة ... /

ج- المساعدات الاجتماعية.

د- ضمان تشغيل المؤهلين اجتماعياً ومهنياً، وإيجاد فرص العمل بما يتوافق وتزايد أعداد الخريجين والمؤهلين.

هـ- تنظيم علاقة الدولة مع الجمعيات.

و- نشر الوعي الاجتماعي بشتى أشكاله بين مختلف فئات المجتمع الذي تخدمه وحداتها وإداراتها المنتشرة في المحافظات.

العلاقة بين الهيئات الحكومية والهيئات الخاصة:

من المعلوم أن الجمعيات أو المؤسسات الخاصة تقوم بتأدية الكثير من الخدمات الاجتماعية في ميادين متعددة كالمساعدات الاجتماعية، أو النشاط التعليمي، أو تنمية المجتمعات المحلية أو ... الخ..، إلى جانب الهيئات الحكومية، وعلى اعتبار أن هنالك عملاً مشتركاً بنفس الميادين والمجالات، فلا بد من التنسيق بين هذه المنظمات لتقادي تكرار الجهود وضياح الوقت والمال، وتلافي حدوث المنافسة غير الشريفة في تقديم هذه الخدمات، ولهذا الغاية يمكن تكوين جهة إدارية مختصة أو اتحاد مكون من ممثلي هذه الجمعيات والمؤسسات على مستوى الدولة كالاتحاد العام، أو على مستوى المحافظة كالاتحاد الخاص بالمحافظة، والذي يتبع بدوره للاتحاد العام، وفيما يلي نورد الاختلافات الأساسية بين الإداريين:

اختصاصات الاتحاد العام	اختصاصات الاتحاد على مستوى المحافظة
أ- تخطيط برنامج الرعاية الاجتماعية في ميدان العمل المتصل بأغراض الاتحاد و ذلك في حدود سياسة الدولة .	تنفيذ السياسة العامة التي يضعها الاتحاد العنم للجمعيات والمؤسسات الخاصة والإشراف على تنفيذ القرارات التي يصدرها المؤتمر .
ب- إجراء البحوث المتصلة بميدان العمل،	إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة بالمحافظة والاشتراك في البحوث الاجتماعية العامة

ونشرها.	التي يتولاها الاتحاد العام.
ج- تحديد مستويات الخدمة وحدود تكلفتها في نطاق السياسة العامة.	الإطلاع على الحساب الختامي والميزانية الخاصة بالجمعيات والمؤسسات الخاصة بالأعضاء وإبداء الرأي فيها وإبلاغ ملاحظاته إلى الجهة الإدارية.
د- تنظيم البرامج وتنسيق الجهود التي تقوم بها الجمعيات والأعضاء.	تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات والأعضاء لضمان عدم التكرار وتكامل الجهود.
هـ- وضع برامج الإعداد الفني والإداري لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات.	القيام بتنظيم برامج الأعداد والتدريب الفني والأداء لموظفي الجمعيات الأعضاء (التابعة).
و- تقديم جهود الأعضاء ونشاط الاتحاد على ضوء السياسة العامة، وتقديم تقارير عن تلك الجهود إلى الجهة الإدارية المختصة.	تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات والعمل على تنظيم هذه الجهود حتى تكون مطابقة لما تحتاج إليه البيئة فعلاً.
ز- تقديم المعونة الفنية للجمعيات والمؤسسات الأعضاء (التابعة).	دراسة احتياجات البيئة وإمكانياتها ومواردها بما يضمن سد الثغرات في هذه الخدمات.
ح- وضع طريقة تنفيذ برامج المشروعات المشتركة.	دراسة مشكلات تمويل الجمعيات والمؤسسات والعمل على علاجها.

وإن الدولة ممثلة في وزارة الشؤون الاجتماعية تترك للنشاط الخاص حرية حركة التنفيذ بإشراف من الوزراء والدولة للاعتبارات الآتية:

أ- مرونة العمل في محيط الجمعيات وسرعة الأداء.

ب- الانتفاع بجهود المتطوعين في عمليات الإشراف والتنفيذ وكلها جهود ذات خبرة ولا تكلف الوزارة شيئاً من المال.

ج- مساندة الإنفاق الحكومي بما تديره هذه الهيئات من حصيلة التبرعات التي تجمع من الجمهور وبذلك يظهر الاشتراك الشعبي مع الحكومة في تمويل برامج الرعاية والتنمية. وفيما يلي جدول لتوضيح الفروق الأساسية بين الهيئات الخاصة والهيئات الحكومية.

جدول الفروق الأساسية بين إدارة الهيئات الخاصة وإدارة الهيئات الحكومية

وجه المقارنة	الهيئات الخاصة	الهيئات الحكومية
١- من حيث التعريف	هي وحدة نشاط يديرها شخص أو مجموع من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين، ويقتصر خضوعها للقوانين العامة على عدم الإضرار بالأمن العام أو الآداب العامة أو الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة للدولة.	هي وحدة نشاط تتبع السلطة التنفيذية العامة سواء كانت مركزية أو أقليمية أو محلية وتخضع هذه المنظمات في شؤونها لقوانين أو لوائح أو نظم موحدة إلا إذا كانت طبيعة عمل المنظمة تستلزم استثناءها من هذه النظم الموحدة ويكون هذا الاستثناء بقانون عام أو بقرار حكومي من الجهة المختصة بإصداره، للنظم المالية الاستثنائية الخاصة بالمعهد الوطني للإدارة ونظام العاملين الخاص بالجامعة، ونظام العاملين الخاص بالقضاء.

٢- من حيث التنفيذ	الهيئات الخاصة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها المشهر في وزارة الشؤون الاجتماعية وفي جميع الأحوال فإنه لا يمكن أن تتعارض هذه السياسة من ناحية الإطار العام مع السياسة العامة للدولة .	الهيئة الحكومية تحدد سياستها إما بقانون يصدره مجلس الشعب مثلاً أو القرارات الصادرة من مجلس الوزراء أو الوزير المختص .
و يلاحظ أنه قد يكون هناك تشريع ينظم العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية بحيث يتيح للجهة الإدارية نوعاً من الإشراف أو الرقابة على أعمال هذه الجمعيات.		
٣- من حيث التمويل	تعتمد الهيئات الخاصة من جمعيات ومؤسسات في تمويل برامجها أساساً على ما تجمعه من تبرعات من الجهور في شكل اشتراكات أو هبات أو وصايا أو أوقاف، وقد تحصل على إعانات من الجهات الحكومية مركزية كانت أو محلية لمجالس المحافظات، أو مجالس القرى.	الهيئات الحكومية يتم تمويلها من الميزانية العامة للدولة التي تدبر من أموال دافعي الضرائب والإيرادات العامة للدولة وتنظم في شكل اعتمادات في أبواب معينة، وتقرها الهيئة التشريعية ثم تصبح نافذة المفعول بقانون ربط الميزانية.
٤- من حيث الموظفين	تتمتع الهيئات الخاصة بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وتضع لتلك اللوائح اللازمة من حيث السن - المؤهلات - الخبرة السابق - المرتب... الجزاءات - الإجازات - الفصل إلى غير ذلك وكل هذا طبقاً لما حددته قوانين العمل والمجال واسع أمام الهيئات الخاصة في تعديل هذه القواعد.	الهيئات الحكومية تخضع في تعيين موظفيها لما تضعه الحكومة من قوانين وبستوي في ذلك أي موظف في أي جهة حكومية وفي أي محافظة أو إقليم.

٥- من حيث المرونة	أن الهيئات الخاصة تستطيع في أي وقت تعديل نظمها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري متى رأت ضرورة لذلك حتى يمكن أن تحقق أغراضها على خير صورة، أي أن الهيئات الخاصة تضع لنفسها أو لعملها الداخلي النظم والقواعد الإدارية والمالية المرنة.	الجهات الحكومية مقيدة بقواعد للعمل صدرت بها قوانين أو قرارات تحتاج إلى وقت طويل وإجراءات معقدة لتغييرها كما أن بعض الموظفين لا يؤدون أعمالاً تشغل كل وقتهم، ومع ذلك لا يمكن فصلهم أو الاستغناء عن أحد منهم كما أن الهيئة الحكومية غالباً ما تتصف بالمركزية Centralization في الإدارة وكان لتطبيق قانون الحكم لمحلي (الإدارة المحلية) أثر في تخفيف أضرار المركزية وأن كان العمل يحتاج إلى مزيد من التوسع في السلطات التي تمنح للهيئات المحلية، وننبه هنا إلى أنه قد ينشأ عن تطبيق اللامركزية Decentralization ما يسمى مركزية اللامركزية عندما تتحكم المديريات الإقليمية في اتخاذ القرارات وتترك المجالس القروية أو مجالس المدن لا سلطان لها.
٦- من حيث تكلفة الخدمة	هنا نجد أن ذلك ينعكس على الإنفاق ولذلك نرى أن تكلفة الخدمة المقدمة من الهيئات الحكومية باهظة أو مرتفعة وذلك بمقارنتها بنفس الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو الهيئة الخاصة وإحصائيات وزارة الشؤون الاجتماعية تؤيد هذا.	

٧- وسائل اختيار العاملين	١- الإعلان في الصحافة. ٢- معاهد تعليمية. ٣- استثمار الموظفين الحاليين. ٤- مكاتب القوى العاملة. ٥- من بين المتطوعين في المؤسسة أو المؤسسة الأخرى.	١- تبعاً لقانون العاملين المدنيين في الدولة تعلن الوحدات الإدارية عن الوظائف الخالية بها. ٢- التي يتم التعيين فيها بقرار من الوزير المختص. ٣- ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها. ٤- تقوم السلطة الإدارية المختصة بتحديد الوظائف التي يتم شغلها بامتحان والوظائف التي تشغل الآن بدون امتحان. إلا أنه في الوقت الحالي لا يوجد وظيفة بدون مسابقة وامتحان.
٨- التدريب	والتدريب أربعة أنواع: ١- التدريب قبل الخدمة. ٢- التدريب أثناء الخدمة. ٣- التدريب لتجديد المعلومات. ٤- التدريب الإشرافي للترقية.	هنا يكون التدريب لرصد الأموال الباهظة والمنفعة الشكسية.
٩- تقويم عمل الموظف أو تقدير كفاءة الموظف	هو تحليل منظم دقيق للخدمات التي يقوم بها الموظف، ويتم تقرير الموظف: ١- عن طريق ملاحظة عمله مدة من الزمن تقدر بعام. ٢- وكذلك بدراسة السجلات المتعلقة بعمله ومسلكه. وتقويم عمل الموظف إذا تم بعناية وبشكل موضوعي يكون له فوائد كبيرة. وأهم جوانب التقويم	هو تحليل منظم دقيق للخدمات التي يقوم بها الموظف، ويتم تقرير الموظف: ١- عن طريق ملاحظة عمله مدة من الزمن تقدر بعام. ٢- وكذلك بدراسة السجلات المتعلقة بعمله ومسلكه. وتقويم عمل الموظف إذا تم بعناية وبشكل موضوعي يكون له فوائد كبيرة.

٢ - نوعية العمل الذي يؤديه.	١ - درايته بالعمل	
٤ - كمية العمل الذي يؤديه.	٣ - مدى اهتمامه بالعمل	
٦ - مدى الاعتماد عليه.	٥ - قدرته على التعليم.	
يتم في القطاع الخاص عن طريق ما يقدمه المدير المنفذ ويتم منح عن طريق تقرير سرى سنوي العلوة أو الترقية على أساسه يستوفي عن العاملين ويضع النقرير الرئيس المباشر للعامل الذي يعرضه على المدير المحلي الذي له أن يأخذ بدرجات الرئيس أو يعدلها ثم يعرض على رئيس المصلحة الذي يحدد الدرجة النهائية وتقسّم الدرجات عادة كما يلي: ١ - أداء واجبات العمل (٥٠ درجة) ٢ - الاستعداد الذاتي والقدرات (٣٠ درجة) ٣ - الصفات الشخصية والأخلاق (١٥ درجة) ٤ - إمكانية التقدم (٥ درجات)		
ويقصد بها: نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة (ترقية بالأقدمية - ترقية بالاختيار - ترقية بالامتحان - أعلى أو دراسات عليا)		١٠ الترقية
١ - بناء على التقرير السنوي الذي يقدمه الرئيس المباشر. ٢ - يعتمد التقرير من الإدارة العليا.	في القطاع الخاص يتم ١ - بناء على التقرير السنوي الذي يقدمه المدير المنفذ عن العامل. ٢ - يعرض المدير المنفذ التقرير على مجلس إدارة الهيئة.	

٣- يحرم العامل من الترقية إذا كان تقديره ضعيفاً. ٤- لا يجوز ترقية العامل إلا باستيفائه المدة المحددة (المقررة). ٥- يصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين. ٦- تمنح العلاوة الدورية في أول الشهر الذي سيلي تاريخ صدور القرار .	٣- في ضوء التقرير ينقرر استحقاق العامل للعلاوة من عدمه. ٤- وتكون قيمة العلاوة طبقاً لما هو موضح باللائحة الداخلية للهيئة.	
١١- من حيث إجراءات التعيين يقصد بالتعيين هو إلحاق العامل بعمل في المؤسسة وذلك في حدود الميزانية المخصصة للوظائف المدرجة في المؤسسة سواء أكانت خاصة أو حكومية، وتتفق كل من الهيئات الخاصة والحكومية في قواعد عامة في التعيين من حيث: ١- أن يكون متمتعاً بالجنسية السورية أو بإحدى جنسيات الدول العربية التي تعامل السوريين بالمثل بالنسبة لتلك الوظائف العامة، ويستثنى من هذا الشرط الفلسطينين العرب حيث يعاملون معاملة المتمتع بالجنسية السورية، مع احتفاظهم بالجنسية الفلسطينية. ٢- أن يكون قد أتم مدة الخدمة العسكرية أو أعفى منها نهائياً أو أجل تجنيده بصفة مؤقتة أو أدى الخدمة العامة لمدة عام بالنسبة لهؤلاء غير المكلفين بأداء الخدمة العسكرية.		

٣- أن يكون حسن السمعة محمود السيرة. ٤- أن تثبت لياقته الصحية لشغل الوظيفة. ٥- ألا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية منصوص عليها في قانون العقوبات أو ما يماثلها من الجرائم المنصوص عليها في القوانين الخاصة أو بعقوبة مقبدة للحرية في جريمة مخلة للشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره في الحالتين. ٦- أن يكون قد بلغ السن الذي تحدده اللائحة. بالإضافة إلى	
١- ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بحكم أو بقرار تأديبي نهائي ما لم يمض على صدوره أربعة أعوام. ٢- أن يكون مستوفياً لشروط أو مواصفات الوظيفة المطلوب شغلها أو يجوز الإعفاء منها بموافقة السلطة المختصة بالتعيين (الوزير). ٣- أن يجتاز الاختيار المقرر لشغل الوظيفة. ٤- يوضع المعين تحت الاختيار لمدة سنة من تاريخ استلامه للعمل ومن يثبت عدم صلاحيته يحال إلى لجنة شئون العاملين التي لها أن تقرر نقله إلى وظيفة أخرى أو فصله من الخدمة.	١- تعد استمارة يملؤها طالب الوظيفة مشتملة على بيانات كافية عنه مع ذكر اسمه، يمكن الحصول منها على معلومات وبيانات عنه. ٢- تجري مقابلة تمهيدية ويستفاد من هذه المقابلة لتبصير الطالب عن نوع العمل. ٣- تقوم اللجنة المشكلة للاختيار بوضع تقرير عن المرشحين واختيار أصلح العناصر. ٤- يتم الاتصال بالمصادر التي ذكرها الطالب للاستعلام عنه. ٥- يعرض التقرير على مجلس إدارة الهيئة ليتولى مهمة إصدار قرارات التعيين في حدود احتياجات الهيئة والميزانية المخصصة للوظائف فيها.

٥- يكون التعيين في وظائف الإدارة العليا بقرار من رئيس الجمهورية والتعيين في الوظائف الأخرى بقرار من الوزير . ٦- يمنح العامل عند التعيين أجر الفئة الوظيفة التي يتعين عليها ويستحق هذا الأجر من تاريخ استلامه للعمل .	٦- يمنح العامل الأجر المحدد في اللائحة الداخلية للهيئة .	
تخضع المنظمات الحكومية لمبدأ سيادة الشعب بمعنى أن مسؤولية موظفيها تمتد إلى التشريعات التي يقرها الشعب ممثلاً بمجلس الشعب ويمثل المنظمة الحكومية في مسؤوليتها أمام مجلس الشعب الوزير المختص، ولذلك يتسم عمل الموظفين بالحرص الزائد وقلة المرونة نسبياً والالتجاء إلى سلسلة من الرئاسات المتعددة في معظم الحالات حتى يضمن كل رئيس إخلاء مسؤوليته لغاية مستوى الوزير المختص، وهذا يطلق عليه تجاوز الوزير المختص .	تنتهي مسؤوليات العاملين بالهيئات الخاصة عند مدير المؤسسة أو الجمعية أو مجلس إدارتها (هنا يقابل مستوى المسؤولية أمام الوزير في الحكومة) وتنتهي مسؤولية مجلس الإدارة أمام الجمعية العمومية (هذا يقابل مستوى المسؤولية أمام الشعب أو مجلس الشعب في الحكومة) .	١٢- من حيث المسؤولية
أما في الحكومة يصعب الاعتماد على المتطوعين في الأضطلاع بمسؤولياتها التي يمثلها الوزير المختص أمام مجلس الشعب لعدم	يمكن للمنظمات الخاصة أن تستعين بمطوعين على نطاق واسع من الحكومة حيث يباشر عملهم ونشاطهم مجلس الإدارة ويضمن إلى سلامته .	١٣- من حيث المتطوعين

		مسؤوليتهم المباشرة أمام الحكومة قانوناً، ينطوي هذا المبدأ على تحقيق ديمقراطية الخدمات المؤداة عن طريق الشعب لصالح الشعب نفسه، كذلك توفير الجهد الحكومي لما هو أهم من العمليات ذات الصفة القومية.
١٤- من حيث أجهزة الرقابة	تخضع المنظمات الخاصة إلى أجهزة للرقابة ممثلة في الاتحادين على مستوى المحافظة والاتحاد والعام والجهة الإدارية المختصة.	يُمارس عمليات الرقابة الخارجية على تلك المنظمات الجهاز المركزي للرقابة والتفتيش والجهاز المركزي للرقابة المالية.

لكن مع ذلك ليس معنى ما سبق أن تبقى الحكومة بعيدة عن هذا الميدان، أي عن مجال القطاع الخاص، فعليها واجبات أهمها:

أ- الرقابة والإشراف في حدود ما تضعه من قوانين.

ب- التمويل للمشروعات.

ج- القيام بخدمات التدريب والتخطيط والمتابعة المستمرة.

د- البحوث الاجتماعية لتحديد سياسة العمل.

هـ- التحريب في الميادين الهامة التي لا تقوى الهيئات الخاصة ارتيادها لسبب أو لآخر.

و- المعونة الفنية للجمعيات بما يضمن تحقيق أثر كبير في التوسيع في ذلك، حيث إذا قامت الوزارة بإرسال الموظفين الفنيين للعمل في الجمعيات على سبيل المعونة الفنية، فإن ذلك يحقق فعالية كبيرة في هذه المنظمات الخاصة ويلزمها بالطريق القويم.

الفصل الثالث عشر

مؤسسات التأمين

- مفهوم المنتج التأميني
- اجراء تطوير المنتج التأميني
- تسعير الخدمات التأمينية
- التوعية التأمينية
- المخاطر والسرقة في المنظمات
- تخطيط التأمين
- المخاطر التي تشملها عملية التخطيط ويغطيها التأمين

مفهوم المنتج التأميني

يعني المنتج التأميني: الخدمات التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية وما تقدمه تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية والأمان والاستقرار الذي تمنحه وثيقة التأمين لحاملها في تعويضه عن الخسارة المتحققة نتيجة الخطر المؤمن منه مقابل مبلغ من المال يدفعه حامل الوثيقة إلى شركة التأمين يعرف بالقسط التأميني سواء أكان هذا الخطر مغطى بتأمينات الممتلكات أو تأمين الحياة أو تأمينات المسؤولية، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن هذه المنفعة تؤثر في الأفراد من حيث اتخاذ القرارات وما ينشأ عنها من مخاوف أو تردد في تنفيذها، مما قد يضيع على متخذ القرار المنفعة.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف المنتج التأميني بأنه: المنفعة أو مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من وثيقة التأمين جراء اقتنائه لها، وتؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته.

وطبقاً لهذا المفهوم فشركة التأمين تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن الخدمة التأمينية المتمثلة بالحماية التي تقدمها لحاملها من الأخطار المادية المحتملة الوقوع التي تم التأمين عليها. وفيما يأتي أهم أنواع المنتجات التأمينية والمتمثلة في وثائق التأمينات العامة:

١- التأمين على الحريق.

٢- التأمين البحري.

٣- وثيقة تأمين السيارات الشامل ويتضمن:

أ- وثيقة التأمين الإلزامي.

ب- وثيقة التأمين التكميلي.

٤- وثيقة تأمين السرقة.

٥- وثيقة تأمين السفن.

٦- وثيقة تأمين الطيران.

٧- وثيقة التأمين الهندسي.

- ٨- وثيقة تأمين الحوادث الشخصية.
- ٩- وثيقة تأمين الألواح الزجاجية.
- ١٠- وثيقة تأمين ضمان الأمانة.
- ١١- وثيقة تأمين النقد أثناء النقل والحفظ.
- ١٢- وثيقة التأمين الزراعي.
- ١٣- وثيقة تأمين حماية الأسرة ومسكنها.

وتتميز هذه الوثائق بميزتين رئيسيتين هما:

- أ- الميزات الخاصة بالوثيقة:
وتشمل نوع المال المغطى ومواصفاته ونوع الوثيقة وشروطها واستثناءاتها.
- ب- الميزات العامة للوثيقة:
وتشترك بها كافة الوثائق لاحتوائها على:

- ١- رقم تسلسل خاص بنوع الخطر الذي تغطيه كل وثيقة.
- ٢- مبلغ التأمين، ويمثل قيمة الشيء المؤمن عليه، حيث تعدّ معظم وثائق التأمينات العامة وثائق قيمة، أي أنها ملزمة عند تحقق الخطر المؤمن منه بالتعويض بمبلغ لا يزيد عن مبلغ التأمين المثبت في متنها، أو القيمة الحقيقية له أيهما أقل.
- ٣- مدة التأمين وتمثل المدة التي تغطي الخطر المؤمن منه، وتبدأ من لحظة توقيع المؤمن له على استمارة طلب التأمين، أو أي تاريخ يتفق على تحديده بين المؤمن له والشركة حتى انتهاء المدة المتفق عليها، والتي غالباً ما تكون سنة واحدة باستثناء وثائق التأمين الهندسي إذ تربط بمدة المقولة، وكذلك بعض وثائق التأمين البحري، إذ قد تكون لمدة أقل من سنة لارتباطها بالرحلة.
- ٤- رسم المؤمن له وعنوان محل عمله وسكنه.
- ٥- بيان بالأموال المؤمن عليها ومواصفاتها وطبيعة المال المطلوب تغطيته وحجمه.
- ٦- إقرار من المؤمن له بصحة البيانات التي أدلى بها وبتأييد استلامه الوثيقة.

٧- توقيع المؤمن (شركة التأمين) والذي يعني قبول شركة التأمين الخطر المطلوب التأمين عليه ويتم ذلك بتوقيع الشخص المحول من قبل الشركة بانئق نيابة عنها.

***إجراءات تطوير المنتج التأميني:**

تتغير رغبات وحاجات الأفراد بتغير الحياة وتقدمها وتبعاً لذلك يتطلب من شركة التأمين أن تقوم بإجراءات عدة بشأن المنتج التأميني لغرض إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم بهدف مسايرة التطورات الناجمة عن التغيرات في أذواقهم، وفيما يلي أهم الإجراءات التي يمكن لشركة التأمين اتخاذها لتطوير المنتجات التأمينية.

١- تحسين أو تعديل وثائق التأمين:

قامت شركة التأمين الوطنية العراقية على سبيل المثال بتعريب وثائق التأمين التي كانت مستعملة قبل التأمين باللغة الإنكليزية، وعدلت البعض منها بما يتلاءم وحاجات ورغبات الأفراد ورغباتهم، كما أنها طورت بعض التعريفات الخاصة بأسعار التأمين لتلك الوثائق بالاعتماد على خبرتها الخاصة في السوق إضافة إلى الاستفادة من التعريفات المصرية والإنكليزية والفرنسية لكي تتلاءم وإمكانات الفرد، وفي عام ١٩٦٤ قامت بفصل الأضرار البدنية الناشئة عن حوادث السيارات، والتي كانت تغطيها وثيقة كافة الأخطار لتأمين السيارات وتغطيها بوثيقة التأمين الإلزامي، والتزمت كافة أصحاب المركبات بإجراء هذا التأمين على مركباتهم وبعبءه لا يحق لهم استخدامها في الطرق العامة بموجب قانون التأمين الإلزامي رقم ٢٠٥ لسنة ١٩٦٤، وفي سنة ١٩٨٠ وسعت هذه الوثيقة لتشمل تغطية الأضرار المادية إضافة إلى الأضرار البدنية الناتجة عن حوادث السيارات الأجنبية التي لا تحمل رقماً عراقياً وكذلك لتغطي المتضررين كافة من حوادث السيارات داخل حدود القطر، سواء أكانت هذه السيارات معلومة أو مجهولة، مؤمنة أو غير مؤمنة بموجب القانون وتعد هذه الوثيقة من الوثائق المتطورة في هذا المجال.

٢- إصدار وثائق تأمين جديدة:

تسعى شركات التأمين لغرض استمرارها وتطورها إلى إصدار وثائق جديدة تتلاءم مع حاجات الأفراد (المستفيدين المرتقبون) ومتطلباتهم وبما يتلاءم والتطورات الحاصلة في المجتمع، ففي العراق أصدرت شركة التأمين الوطنية على سبيل المثال لا الحصر الوثائق التأمينية الآتية:

أ- وثيقة تأمين حماية الأسرة ومسكنها:

تغطي هذه الوثيقة الأثاث والأدوات المنزلية والسجاد والذهب والأمتعة الشخصية التي تعود للمؤمن له أو لأفراد أسرته، أو خدمة المقيمين معه والخاصة بالاستعمال الشخصي من الأخطار التي قد تتعرض لها.

ب- وثيقة التأمين على سلف الزواج:

تغطي هذه الوثيقة الأموال التي يمنحها المصرف كسلف زواج للمتزوجين الجدد ونقسط لعدة سنوات ويعد المصرف مؤمناً له، ويلتزم بتقديم كشوفات شهرية إلى الشركة بالسلف الممنوحة خلال الشهر تتضمن أسماء المستفيدين ومبلغ سلفة كل واحد منهم، وتواريخ منحها، كما أنه يستقطع القسط عن مبلغ السلفة من المبلغ مباشرة وتسديده إلى شركة التأمين، وتلتزم شركة التأمين بتسديد المبلغ المتبقى من السلفة إلى المصرف بعد مرور ثلاثة أشهر تلى تاريخ امتناع أو توقف المستلف عن التسديد أما في حالة وفاة المستلف تطفأ السلفة من قبل شركة التأمين بتسديد الرصيد المتبقى منها مباشرة إلى المصرف، وبذلك يتخلص الورثة من عبء أقساطها.

إن هذا النوع من التأمين على الرغم من حداثة إلا أنه حمل الشركة خسائر كبيرة بسبب توقف أو امتناع المستلف من التسديد أو الخطأ في عنوان المستلف، أو لانتقاله إلى مكان آخر دون تغيير عنوانه، وخاصة بالنسبة للمستلفين من العسكريين.

ج-وثيقة التأمين من الحوادث الشخصية الجماعية:

تغطي هذه الوثيقة الإصابة البدنية الناجمة فقط عن عوامل عنيفة وخارجية ومرئية تؤدي بمفردها ودون تدخل أي سبب آخر إلى الوفاة أو العطل. ويعد صاحب العمل المؤمن عليه، فهو الشخص أو الأشخاص المدرجة أسماؤهم ووظائفهم ومبالغ تأمينهم في الجدول الملحق في الوثيقة والذي يعد جزءاً من الوثيقة. أما المستفيد فهو الشخص أو الأشخاص المبينة أسماؤهم في الجدول المرفق بالوثيقة، أو الورثة الشرعيون في حالة عدم تعيين شخص ما وتلتزم شركة التأمين بأن تدفع للمؤمن عليهم أو للمستفيدين، أو للورثة الشرعيين في حالة الوفاة المبلغ أو المبالغ المذكورة في الجدول شريطة أن تقع هذه الإصابة خلال مدة التأمين المذكورة فيه أو خلال أية مدة تأمين أخرى قبلت بها الشركة ودفع عنها قسط التأمين.

إن هذه الوثيقة صدرت لتغطي أخطاراً يتعرض لها مجموعة من الأفراد بجمعهم عمل مشترك وفي مكان محدد، بدلاً من إصدار مجموعة وثائق حوادث شخصية فردية بعدد المؤمن عليهم وقد أدى هذا الإجراء إلى تقليص النفقات لهذا النوع من التأمين ومن ثم تخفيض سعره. وتشترط هذه الوثيقة بالتزام المؤمن له بإخبار الشركة فوراً عندما يراد التأمين على أشخاص جدد أو حذف أي من الأشخاص المؤمن عليهم بمقتضى هذه الوثيقة وذلك بتقديم تفاصيل وبيانات كافية عنهم لتمكين الشركة من إصدار تظهير التعديل واستيفاء أو إعادة قسط التأمين المناسب حسب مقتضى الحال.

ويتوقف التأمين عند استقالة المؤمن عليه أو فصله أو إحالته على التقاعد، وبعد قسط التأمين حسب الطريقة النسبية من تاريخ التوقف ولغاية انتهاء الوثيقة.

د-وثيقة التأمين من الحريق والسرقة (دور السكن)

تغطي هذه الوثيقة خطر الحريق أو الصاعقة سواء صاحبها أو لم يصحبها لهب، وكذلك السرقة أو الشروع بالسرقة لأي من الأموال المعينة في جدولها خلال وجودها في دار السكن المذكورة في الوثيقة عندما تكون مسكونة من قبل المؤمن له، أو أي من أفراد عائلته أو خدمة، كذلك الأمتعة الشخصية الملازمة للمؤمن له أو أحد أفراد أسرته أثناء السفر داخل القطر

خلال وجودها في أي مكان آخر ، وأي ضرر لدار السكن المذكورة في الجدول نتيجة السرقة أو الشروع بها.

وجاءت هذه الوثيقة من دمج وثيقتين هما وثيقة الحريق ووثيقة السرقة بوثيقة واحدة مما أدى إلى ضغط النفقات الخاصة بالإصدار من جهة، وتوفير الوقت للمؤمن له بحصوله على وثيقة واحدة تغطي خطرين في وقت واحد من جهة أخرى، كما أن خطري الحريق والسرقة لدور السكن مترابطان، ونادرا ما نجد – من الناحية العملية- مؤمن له يشتري وثيقة حريق لداره فقط أو وثيقة سرقة فقط، وبهذا يكون سعر التأمين في الوثيقة الجديدة أقل من مجموع السعرين للوثيقتين.

مما تقدم يتضح أن شركة التأمين قد اتخذت قرارات بتقديم وثائق جديدة تتلاءم وحاجات الأفراد، وهذا يعتبر من الأمور التي تدلل على متابعة هذه الشركة للتطورات الحاصلة في المجتمع.

تسعير الخدمات التأمينية:

السعر هو التكلفة التي يدفعها المؤمن له إلى شركة التأمين نظير تغطية الأخيرة لوحدها واحدة من الخطر ويكون ثابتا مهما اختلفت قيمة هذه الوحدة، ويمثل نسبة مئوية من مبلغ التأمين ويختلف من تأمين لآخر ويتجلى السعر في القسط الذي يدفعه المؤمن له لقاء قيمة التعويض هذه جزئية أو كلية.

وتعد عملية التسعير من العمليات المهمة التي يتطلب الاهتمام بها من قبل شركات التأمين حيث يعتمد نجاح واستمرار تلك الشركات في سوق التأمين عليه.

إن أسعار التأمين لا يحددها العرض والطلب ولا التكلفة التاريخية، ولكن تقوم شركات التأمين بتحديد لها منفردة أو مجتمعة في هيئة اتحادات، وأحيانا تقوم الهيئات الحكومية بصرفه على شركات التأمين بوضع الأسعار التي تتناسب مع الخدمة التأمينية وتعرضها على تلك الشركات.

إن عملية وضع الأسعار من أصعب ما يواجه مكنتبي التأمين. إذ عليهم أن يعرفوا مسبقا مقدار الخسائر المتوقعة والمحتملة من تحقيق كل خطر على حدة وهذه الخسائر يغطيها ما يعرف بالقسط الصافي، الذي يمثل المقابل المالي لأي وثيقة تأمين، وإذا أضيف إلى هذا القسط التحويلات التي تمثل المصارف المالية والإدارية والضرائب والرسوم مع نسبة معقولة من الربح المتوقع فإنه يعرف بالقسط التجاري الذي يدفعه حامل وثيقة التأمين إلى الشركة مقابل حصوله على تغطية الأخيرة للخطر الذي يخشى من تحقيقه.

لذلك فإن من أهم المشكلات الشائعة بين شركات التأمين هي عملية تحديد السعر المناسب للخدمة التأمينية إذ أن هذا السعر يحدد عن طريق التوزيع العادل للخسائر والمصروفات الخاصة بعملية التأمين بين حملة الوثائق بالاعتماد على الإحصائيات المتوفرة عن المدة الماضية كمؤشر لما ستكون عليه النتائج في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار التعديلات التي تلائم الاتجاه في الشروط التي تؤثر على هذه النتائج في المستقبل، فإن كان تقدير هذا السعر أكبر من اللازم أي مغالى فيه فإن ذلك سيؤدي إلى تحول جمهور المؤمن لهم من هذه الشركة إلى شركة أخرى تعرض سعر أقل. وفي حالة السوق الاحتكارية يبحث المؤمن لهم عن وسائل أخرى بديلة لمجابهة الخطر، كالتأمين الذاتي، أو تكوين احتياطات لمواجهة. أما إذا كان السعر منخفضا أي أقل من السعر اللازم فإن ذلك يعني عدم كفاية الأقساط المحصلة من قبل شركة التأمين لتغطية الخسائر المتحققة عن الأخطار المؤمنة، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق خسائر متراكمة، ويلاحظ أنه في كلا الحالتين سوف يؤدي إلى عدم إمكانية استمرار شركة التأمين في سوق التأمين. لذا فإنه من المفيد في هذا المجال معرفة الطرق التي يمكن اتباعها لتحديد الأسعار منها:

١- طريقة التسعير التحكيمي:

تعتمد هذه الطريقة أساسا على التسعير الذاتي لكل خطر على حدة حيث يتم تسعير كل خطر على أساس صفاته الخاصة مستقلا عن أي صنف مقرر أو أية جداول خاصة أو أية صيغ، فهي تعتمد على الخبرة الشخصية لشركة التأمين مع استخدام التقدير الجزافي بالإحصائيات المتاحة والأقساط المحددة للأخطار المتشابهة.

و لا يمكن القول بأن هذه الطريقة خالية من أساس علمي يعتمد عليه واضع السعر، أنها تستخدم في حالة وجود إحصائيات خام لغرض تقدير السعر، لذلك الخطر نظراً لكون هذه الطريقة تعتمد على التقدير الشخصي الذي غالباً ما يتطلب الدقة في التقدير.

وتستعمل هذه الطريقة في تسعير تأمين أخطار النقل البحري والجوي وفي بعض الأخطار غير العادية في تأمين الحريق وكذلك إعادة التأمين.

٢- طريقة التسعير حسب الأقسام أو الطبقات أو طريقة دليل السعر:

تعرف هذه الطريقة بالتسعير الشامل للطبقات حيث تقسم الأخطار إلى أقسام أو طبقات حسب الصفات الرئيسية لكل قسم، ثم ينظم دليل أسعار لكل قسم من تلك الأقسام ليبين سعر التأمين لمجموعة الأخطار المتشابهة الواردة فيه ومن ثم يمكن إصدار طبقات متشابهة وعناصر متجانسة في تغطية حدود مفترضة.

كما أن هذه الطريقة تعكس معدل الخسارة الفعلي للمجموعة وتستعمل بشكل واسع في التسعير إذ أنها تتضمن:

- الخسائر المتوقعة ومصاريف الخسارة المقدرة، ويغطيها ما يعرف بالقسط الصافي.
- المصاريف الطارئة والنفقات الإدارية، ويغطيها ما يعرف بالتحميلات ويتم استخدام هذه الطريقة في التسعير على أساس ما يلي:

أطريقة القسط الصافي:

تعد هذه الطريقة دقيقة وفي نفس الوقت معتمدة، فهي ترتبط مع كفاية السعر وعدالته خلال الطبقات المختلفة، وتعرف الخسائر في هذه الطبقات بالوحدات المعرضة للخطر، ويمكن إيجاد القسط الصافي بقسمة الخسائر المعرضة للخطر على عدد الوحدات المعرضة له، أي أن الخسائر المعرضة للخطر تساوي الخسائر التي تحققت وسددت فعلاً + الخسائر التي تحققت وقدرت ولم تسدد.

القسط الصافي = عدد الوحدات المعرضة للخطر / الوحدات المعرض للخطر

فإذا كان هذا الناتج أعلى من السعر الجاري فينبغي زيادته مع الأخذ في الاعتبار عدم رفع المصاريف التحميلية إلا إذا كانت هذه المصاريف مرتفعة.

ب- طريقة معدل الخسارة:

تتفق هذه الطريقة في تقدير السعر مع كفايته وتستخدم في تسعير مجموعات واسعة من الأخطار مثل أخطار السرقة والمسؤولية - وغيرها، ويمكن إيجاد معدل الخسارة عن طريق قسمة التعرض للخسائر (الخسائر المعرضة للخطر خلال مدة الخبرة) على الأقساط المكتسبة خلال نفس المدة أي أن:

$$\text{معدل الخسارة} = \frac{\text{التعرض للخسائر}}{\text{الأقساط المكتسبة}}$$

التعرض للخسائر + الخسائر التي تحققت وسددت + الخسائر التي تحققت وقدرت ولم تسدد + الخسائر التي تحققت ولم تقدر .

وعادة ما تتم مراجعة معدل الخسارة سنوياً، مع إجراء التعديل المناسب على هذا المعدل ويتم ذلك عن طريق دراسة معدل الخسارة الفعلي للسنوات الماضية ومقارنته مع الخسارة المقترضة لغرض الاعتماد عليه في التسعير للمستقبل.

إن الطريقة التسعير حسب الأقسام تستعمل عادة في فروع تأمين المسؤولية المدنية وإصابات العمل وتأمينات الحياة، والتأمين الصحي، وتأمين حريق المساكن.

٣- طريقة التسعير حسب الصفات الخاصة أو طريقة التعريف المعدلة

تقوم شركة التأمين بموجب هذه الطريقة بالفرقة بين حملة الوثائق في الفرع الواحد على أساس أمور عدة

- الخبرة السابقة لحامل الوثيقة مع الشركة
- مقدار الخسارة والمصروفات التي أنفقتها الشركة.
- حجم القيم المعرضة للخطر عند المؤمن لهم.
- طبيعة الشيء موضوع التأمين.

وعليه فإن أسعار التأمين بموجب هذه الطريقة تعدل من حين لآخر حسب الخبرة التي تظهر لشركة التأمين من سنة لأخرى.

وتقتصر هذه الطريقة في التسعير على الأخطار ذات الحجم الاقتصادي الكبير وخاصة المصانع والمتاجر وأساطيل الطائرات والسيارات، وهي عادة تتميز بأن قيمة القسط الإجمالي فيها مرتفع ويستحق بذلك جهداً خاصاً من شركات التأمين في إعادة النظر فيه وتعديله حسب الخبرة السنوية للمؤمن له، ويتم تعديل الأسعار بموجبها بإحدى الطرائق الثلاث الآتية:

أ- طريقة الجداول الخاصة:

إن هذه الطريقة تعتمد على الصفات النمطية لشخصية المؤمن له حسب صفات معينة. ويحدد السعر الأساس طبقاً لارتفاع أو الانخفاض في هذا السعر بوضع الدرجات المحددة لكل عامل سواء أكانت درجات سالبة أو موجبة أو في حدود واسعة. إن هذه الجداول تتضمن إمكانية التغير الطبيعي لحامل الوثيقة، ويمكن وضع جداول للعناصر المتجانسة لإمكانية مقارنة الأخطار المستقبلية مع بعضها البعض. كما أنها توضح العوامل المستمرة لتحقيق الخطر.

وتتمتاز هذه الطريقة بكونها ملائمة لأي عدد من حملة الوثائق، في حين لا يمكن تطبيق طرق التسعير حسب الصفات الخاصة الأخرى إلا على عدد كبير منهم، وتستخدم هذه الطريقة في معظم تأمينات الحريق، وبعض تأمينات النقل البري، وتأمين المسؤولية المدنية للسيارات.

ب- طريقة الخبرة الخاصة:

إن تعديل السعر الشامل للطبقة بموجب هذه الطريقة يعتمد على الخبرة الماضية للمؤمن له والذي عن طريقه يتم تعديل الأسعار للمستقبل، ولذلك فهي تعرف بطريقة التسعير حسب الخبرة، كما أن درجة تعديل السعر المقدر تعتمد على أهمية حجم البيانات للتجربة مع المؤمن لهم، ولذلك فإن عنصر الثقة يحدد الانحراف المباشر في حجم العينة حيث أنه من النادر أن تكون عينة المؤمن لهم محددة بدرجة مطلقة.

ونظرا لاعتماد هذه الطريقة على الخبرة السابقة للخسائر لكل مؤمن له على حدة مما يؤدي إلى صعوبة تطبيقها بصورة عامة على جميع أنواع التأمين. لذا فإنها تستخدم في تأمينات الأخطار الكبيرة الحجم وتأمينات إصابات العمل في المصانع الكبيرة على وجه الخصوص.

ج- طريقة التسعير بأثر رجعي:

تستخدم هذه الطريقة عند تعديل السعر الشامل للفئة لكي يعكس دقة سعر العينة خلال مدة الوثيقة، ويتم حساب السعر بموجب هذه الطريقة في نهاية مدة الوثيقة وحسب الخبرة الفعلية للشركة تجاه المؤمن له، وعليه فمن الناحية النظرية البحتة يكون قسط التأمين مساويا للخسارة الفعلية خلال السنة مضافا إليها المصروفات بأنواعها المختلفة إضافة إلى نسبة الأرباح التي تحددها الشركة.

أما عمليا فإن شركة التأمين تقوم عند بداية مدة الوثيقة بتحصيل القسط في ضوء الخبرة الخاصة بحامل الوثيقة، ثم تقوم بإعادة حساب القسط في نهاية مدة الوثيقة على أساس الخبرة السابقة والخاصة بحامل الوثيقة تم إعادته إليه أو مطالبتة بالفرق في حدود الحدين الأعلى والأدنى للقسط.

ويقتصر استخدام هذه الطريقة على الشركات الكبيرة - خاصة الصناعية منها - والتي تتميز بأن معدلات خسائرها شبه ثابتة من سنة لأخرى والتي لديها القدرة المالية على تحمل أعباء القسط المرتفع في حالة حدوث خسائر ومطالبات مرتفعة خلال مدة الوثيقة.

أ- وثيقة تأمين السيارات التكميلي:

عدل سعر وثيقة تأمين السيارات التكميلي لتتلاءم مع الارتفاع المستمر في المواد الاحتياطية للسيارات وأجور العمل، حيث بقي هذا السعر ثابتا لمدة طويلة وهذا التعديل يتلاءم مع الشروط العامة للتسعير، إذا تطلب أن يكون السعر مرتفعا نسبيا في المدى الطويل، أي أن يكون قابلا للتغير، وأن يعاد النظر فيه بين مدة وأخرى، ونرى أن يتم ذلك بين ٥-١٠ سنوات حتى يتمشى مع التضخم المستمر في العالم نتيجة لانخفاض القوة الشرائية للوحدة النقدية من جهة، والارتفاع الكبير في تكاليف المواد الاحتياطية، وأجور العمل من ناحية أخرى.

ب- وثيقة تأمين السيارات الإلزامي:

قامت شركة التأمين الوطنية بتعديل سعر وثيقة التأمين الإلزامي لأكثر من مرة خلال مدة لا تزيد عن ثلاث سنوات، وذلك لأن هذا التأمين أظهر خسائر كبيرة متلاحقة بسبب كون التعويضات التي تسدها الشركة للطرف الثالث (المتضررين من حوادث السيارات) أكثر من الأقساط المحصلة من المؤمن لهم (مالكي السيارات).

إن الزيادة لفترات متقاربة تعنى أسعار هذا النوع من التأمين لم يحدد على أساس علمي باختيار الطريقة الملائمة من طرق التسعير، وإنما اعتمدت على طريقة التسعير الشخصي أو التحكمي، على الرغم من توفر الإحصائيات للسنين الماضية، والتي تزيد على ٢٠ سنة وخبرة الشركة الطويلة في السوق، حيث بالإمكان استخدام طريقة معدل الخسارة باعتبارها أفضل طريقة لتسعير مثل هذا النوع من التأمين، كذلك فإن هذه الزيادة أدت إلى استياء جمهور المؤمن لهم.

كما أن عملية التغير في سعر التأمين خلال مدد متقاربة لا تتوافق مع المبادئ الواجب توافرها في سعر التأمين، والتي تقضي بالثبات في المدى القصير.

التوعية التأمينية (الترويج):

لا تستطيع أي شركة تأمين إيصال خدماتها التأمينية للمستفيدين المرتقبين ما لم تعرفهم بها وتقتنعهم باقتنائها، ويقوم بذلك نشاط التوعية التأمينية الذي يعرف بالترويج، حيث تعد التوعية التأمينية عنصراً مهماً من عناصر التسويق. وتبرز أهميته في تعريف المستفيد بالخدمات التأمينية التي تقوم شركة التأمين بتقديمها، ومن ثم إقناعه بها بهدف تشجيعه لاقتنائه لها باستخدام الوسائل المتاحة كالوسائل البصرية، والوسائل السمعية، والوسائل البصرية والسمعية. وتتمثل أغراض التوعية في الآتي:

١. نشر الثقافة التأمينية بين الجماهير الذين يحتمل أن يستفيدوا من هذه الخدمة وتوعيتهم.
٢. توجيه انتباه المستفيد المرتقب واهتمامه بمزايا الخدمة التأمينية.

وتعد التوعية التأمينية التي تسعى للترويج والإقناع في هذه الحالة ذات فائدة قليلة ما لم يركز على الحماية التي تقدمها وثائق التأمين لتلك الشركة.

ولا تقتصر عناصر التوعية على النشاط الإعلاني بل يشمل الاتصال الشخصي والتحفيز والعلاقات العامة والدعاية.

وعلى الرغم من أهمية عناصر التوعية التأمينية كافة، إلا أن الأمر يحتاج إلى التركيز على أحد أو بعض تلك العناصر تبعاً لتأثير ذلك العنصر، أو تلك العناصر في جذب العميل المرتقب لشراء وثيقة التأمين من ناحية وحسب حجم ومكانة سوق التأمين لتلك الشركة من ناحية أخرى.

المخاطر والسرقة

نظراً للخطورة التي تمثلها الحرائق والسرقات والوفاة والعجز... الخ فإن جهود سنوات طويلة من العمل في المشروع يمكن أن تتعرض للضياع.

فالخطر في المشاريع لا ينحصر في المشروع نفسه فقط وإنما يمتد إلى العاملين فيه بحد ذاتهم، وبعض الأخطار يمكن تفاديها مثل حوادث السير أو تحميلها للغير مثل عقود التأمين، ورغم أن عدداً قليلاً من الأخطار يمكن إزالتها كلياً إلا أنه توجد أساليب لتخفيض الخسائر الممكنة التي يحدثها الخطر. (٢)

ويمكن تعريف الخطر Risk بأنه هو ((التعرض لخسارة أو ضرر)) أو أنه حالة عدم التأكد مع إمكانية تحاشي وقوع حدث سيئ (٣).

ويمكن تعريف التأمين Insurance على أنه ((عمل يسعى إلى توزيع الخطر على أكبر عدد ممكن من الأفراد مقابل مبلغ من المال (يسمى قسط التأمين) يدفعه المؤمن له إلى هيئات متخصصة (هيئات التأمين) حيث يقوم بدورها بتحمل نتائج الخطر مقابل الأقساط التي تجمعها، ولذلك تدفع تعويضاً عن الخسائر التي تلحق بالمؤمن له بموجب عقد ينظم العلاقة بينهم. (٤)

(٣) بومباك، المرجع السابق، ص ٥٠٢.

(٤) زياد رمضان، مبادئ التأمين، ١٩٨٨، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ص ١٢.

(٥) زياد رمضان، المرجع السابق، ص ١٢.

تخطيط التأمين: يقوم التخطيط هنا على معرفة نوع التأمين وحجمه (كم) الذي يجب شراؤه ومن الاعتبارات الواجب مراعاتها هنا لدى أصحاب المشاريع الصغيرة ما يلي:

- ١- حجم الخطر المحتمل.
- ٢- احتمال حدوثه.
- ٣- المواد المتوفرة لمواجهة الخطر لدى حدوثه، مثل تأمين الخسارة أو العجز تجنباً للإفلاس.
- وبالعكس الاحتمال السابق فإذا تزايد احتمال حدوث الخطر يقل ضرورة شراء تأمين لمواجهة ذلك بسبب :
 ١. إن الخسائر دائمة الحدوث يمكن التنبؤ بها، حيث إنها غالباً ما تعتبر خسائر صغيرة يستطيع صاحب العمل التجاري تحملها دون التعرض لأية صعوبات مالية.
 ٢. غالباً ما يتم وضع مخصصات مالية لهذه الخسائر في الميزانية ضمن التكاليف العادية للعمل التجاري، وبالتالي تكون مشمولة بالأسعار التي يدفعها الزبائن، ومن أمثلة تلك الخسائر ما تسببه الديون الهالكة من خسائر.
 ٣. بزيادة احتمالية حدوث الخسائر فإن أفضل أسلوب لمواجهة ذلك ومراقبته وتخفيفه يتم من خلال اتخاذ الإجراءات الاحتياطية المناسبة.

وينتجب وجود علاقة معقولة بين تكلفة التأمين وقيمتة بالنسبة للمشروع التجاري المؤمن به.

المخاطر التجارية التي يغطيها التأمين وتشملها عملية التخطيط للتأمين:

- ١- الخسارة أو الضرر في الممتلكات بما في ذلك السلع والتجهيزات والمباني.
- ٢- الخسارة الناتجة عن توقف العمل بسبب الحريق أو أي ضرر آخر.
- ٣- الإصابات الجسمية التي يتعرض لها الزبائن والموظفين وأفراد المجتمع وكذلك أضرار المنتجات.
- ٤- الخسارة التي يتعرض لها صاحب المشروع بسبب وفاة أو عجز الموظفين الرئيسيين فيه أو عجز صاحبه^٦

(٦) عبد الغفور وآخرون، المرجع السابق ص ١٨٤.

وبعد تحديد تلك المخاطر بشكل قائمة معنية فإنه يتوجب على أصحاب المشاريع ما يلي:

- تقرير ما يستطيعون حمله بأنفسهم.
- تحديد المخاطر الممكنة التي يفضلون تحميلها للغير حسب أقساط شركات التأمين.
- مقارنة تكلفة أنواع التأمين المختلفة بالخسائر الممكن حدوثها من جهة وبقدرة صاحب المشروع التجاري على تحمل تكاليفها من جهة أخرى.

العوامل التي تعتمد عليها أسعار التأمين:

١. موقع المشروع التجاري.
 ٢. قيمة الممتلكات.
 ٣. طريقة البناء.
 ٤. معدل مستوى المخزون.
- حيث يقوم بتقدير تكلفة التأمين وكيلان موثوقان من وكلاء التأمين على الأقل.

الخسائر والأضرار التي تلحق بالممتلكات:

يعتبر أكبر الاستثمارات للمشروع في البناء إضافة إلى المكنن والأثاث والمخزون... الخ. حيث أن هذه الاستثمارات يمكن تأمينها ضد الحريق والانفجارات والأضرار والحوادث... الخ. حيث يمكن إضافة بعض التأمينات إلى العقد التأميني بتكلفة إضافية قليلة، وبالطبع فإن نوع التأمين وحجمه وتكلفته تختلف حسب طبيعة عمل المشروع التجاري، هذا وقد نقل الأقساط التأمينية بموافقة صاحب العمل التجاري على تحمل نسبة مئوية محددة من قيمة الممتلكات النقدية المؤمنة أو من تكلفة تبديلها وذلك بعلاقة طردية.

ويقصد بتكلفة التبريد: Replacement Cost:

هي تكلفة تبديل الممتلكات بممتلكات مشابهة لها من حيث النوع والجودة والأسعار الجارية الحالية، ويقصد بالقيمة النقدية الفعلية Actual Cash Value هي تكلفة تبديل الممتلكات ناقصا قيمة الاستهلاك.

ولا بد من إدراج المثال التالي لإيضاح العلاقة بين تلك التكاليف والتعويضات.

مثال:

إذا كان المؤمن له يملك بناء يبلغ قيمته النقدية الفعلية (أي قيمته بعد الاستهلاك) \$١٠٠,٠٠٠ وقام بتأمينه بمشاركة قدرها ٨٠%، فإنه سيحصل على تغطية تساوي ٨٠% من القيمة النقدية الفعلية وقت حدوث الخسارة. ومن أجل الحصول على قيمة البناء الكلية بعد الاستهلاك وقت حدوث الخسارة، وبفرض أن الخسارة تبلغ \$١٠,٠٠٠ وبافتراض أن هذه الخسارة قد حدثت فوراً بعد صدور عقد التأمين، وأنه تم تحديد قيمة البناء بـ \$١٠٠,٠٠٠، فإنه يمكن احتساب التعويضات وفقاً للمعادلة التالية^٧. علماً بأن صاحب العمل قد وافق على تأمين البناء على أساس القيمة النقدية أي

$$\$١٠٠,٠٠٠ - \$٢٠,٠٠٠ (\text{استهلاك}) = \$٨٠,٠٠٠$$

$$\begin{array}{l} \text{قيمة التأمين} \times \text{قيمة الحساب} \\ \text{قيمة التعويض} - \\ \text{القيمة التي وافق المؤمن له على تحملها} \\ \hline \frac{\$٨٠,٠٠٠}{\$٨٠,٠٠٠} = ١٠٠,٠٠٠ \times X \\ \hline \end{array}$$

ولنفرض أنه لم تحدث أي خسارة لمدة ثلاثة أعوام ، وأن القيمة النقدية الفعلية للبناء خلال تلك القيمة قد ارتفعت إلى \$١٢٥,٠٠٠ فإن التعويض عن الخسارة سيجري وفقاً لما يلي:

$$\begin{array}{l} \text{القيمة التي جرى التأمين عليها} \times \text{قيمة الخسارة} \\ \text{قيمة التعويض} - \\ \text{المطلوب للتأمين} \\ \hline \frac{\$٨٠,٠٠٠}{\$٨٠,٠٠٠ - ١٠٠,٠٠٠ \times X} = \frac{\$٨٠,٠٠٠}{١٠٠,٠٠٠} \\ \hline \end{array}$$

(^٧) بومباك ، مرجع سابق ، ص ١٨٧

القيمة المطلوبة للتأمين:

يمكن الاستدلال على رقم ١٠٠.٠٠٠ \$ خلال زيادة قيمة البناء بنسبة ٢٥ %، وبذلك تكون قيمته القديمة ٨٠.٠٠٠ \$، نضربها بنسبة الزيادة في قيمة البناء، ثم نجمعها مع القيمة النقدية للتأمين للوصول إلى القيمة المطلوبة للتأمين، وذلك كما يلي:

$$80,000 \times 25\% = 20,000$$

$$80,000 + 20,000 = 100,000$$

ويوضح ذلك مبدأ المشاركة وقت حدوث الخسارة وأن قيمة التأمين المطلوبة تركز على قيمة الممتلكات وقت حدوث الخسارة.

ونظرا لارتفاع تكاليف البناء في المدة الأخيرة، فإن المباني القديمة ستكون مؤمنة بأقل من المباني الجديدة والحديثة، ويتوجب تأمين محتويات البناء ضد الأخطار التي تم تأمين البناء ضدها على الأقل، وقد تتواجد عقود تأمينية خاصة للواجهات الزجاجية وصناديق العرض في المحلات ويجب كذلك وجود تغطية تأمينية لسوء الائتمان. وكذلك التأمين تجنباً لنفط الزبائن وعدم أمانتهم والسرقة والسطو... الخ، ويشار هنا إلى أن تأمين السرقة يحمي التاجر من العنف والسطو وغيرها أحيانا، وقد يكون أفضل عقد تأمين لسوء الائتمان هو عقد التأمين الشامل لسوء الائتمان والاختفاء والتلف.

ويشار هنا إلى وجود مناطق في الولايات المتحدة تسمى (بالدوائر الحمراء)، والتي قد يواجه أصحاب المشاريع الصغيرة فيها صعوبة كبيرة في الحصول على التأمين، وقد تنتهي بعدم القدرة على الحصول على التأمين مهما كان سعره مرتفعاً. حيث تتميز المناطق داخل تلك الدوائر الحمراء بالعدوانية وكثرة الحوادث وأعمال التخريب وغيرها. ويحصل أصحاب المشاريع في تلك المناطق على المساعدة من خلال برنامج (فير) الهادف إلى الوصول العادل لمتطلبات التأمين، أو من خلال برنامج تأمين الجريمة القدر الي.

أساليب التعامل مع الخطر:

يمكن الإشارة إلى عدة أساليب للتعامل مع الخطر لدى المشروع الصغير، وهي^(٨):

١. تجنب الخطر : وذلك من خلال تجنب المغامرة مثل تحديد الحد الأعلى للسحب على الصراف الآلي بـ ٥٠٠ دينار في الأردن.
 ٢. الحماية من الخطر أو السيطرة على الخسارة، وذلك عن طريق تقليل احتمال وقوع حدث معين، وذلك بوضع وسائل والحماية التي تضمن عدم وقوعه، مثل الصيانة الدورية للمكان، وجود حراس داخل المحل...إلخ.
 ٣. تحويل الخطر : وذلك بتحويله إلى جهة تأمينه مقابل أقساط تأمينية معينة.
 ٤. تحمل الخطر: وهذا الأسلوب لا يصح للمشروعات الصغيرة، وبسبب عدم توفر المبالغ الكافية لتخصيص الأرضة الاحتياطية اللازمة لمواجهة الخطر.
 ٥. توفر المبالغ الكافية لتخصيص الأرضة الاحتياطية اللازمة لمواجهة الخطر.
- برنامج فير:** مضمون هذا البرنامج يتمثل باشتراك جميع الشركات التأمينية العاملة في تلك المناطق على تحمل الأخطار الناتجة في تلك المناطق، حيث يتم مطالبة كل منها بالحصص التي قامت بالموافقة عليها. حيث يحصل مالك المشروع على طلب من مركز رئاسة برنامج فير أو من وكيل تأمين تابع لشركات التأمين، حيث يعبئ الطلب ويقدمه، وبعد ذلك يتم الكشف عن الممتلكات للتأكد من مطابقتها لعقد التأمين ولإبرام العقد. ويتم استيفاء أقساط تأمين إضافية في حالة الخطر لحين زواله.
- وقد يمتد البرنامج ليشتمل تغطية الخسائر الناتجة عن الإحرام والذي قد يكون أهم المشكلات التي تواجهها تلك المشروعات، ومن أجل ذلك وجد البرنامج الفدرالي^(٩).

(٨) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ١٥٨.

(٩) عبد الغفور، وآخرون المرجع السابق، ص ١٩٠.

أهم الأخطار التي يتعرض لها المشروع ويمكن تأمينها:

التأمين ضد الإجمام:

- في بعض المدن لا تقوم الشركات التأمينية بتأمين الإجمام وإن قامت بذلك تكون الأسعار مرتفعة.

- يقع على الحكومة مسؤولية توفير التغطية التأمينية المناسبة، نظرا لعدم مقدرة القطاع التأمين الخاص على توفير هذه الحماية، كما يقوم الكونجرس الأمريكي بمراجعة جميع أنواع تأمين الإجمام المتوفر في كل ولاية وتعديلها، كما أن برامج التأمين تعرض على صاحب العمل التجاري اتخاذ الإجراءات الأمنية المناسبة.

التأمين ضد الحريق أو السرقة:

أي تقدير تكلفة السلع أو أي أنواع أخرى من المخزون والتي فقدت بفعل الحريق أو السرقة.

لدى تقديم أية مطالبة بشأن فقدان سلع أو أنواع أخرى من المخزون بسبب الحريق أو السرقة، من المفيد استخدام طريقة الربح الإجمالي في تقدير الخسارة، والتي تركز على قائمة الدخل لبيان تكلفة السلع المباعة، وهنا يجب إبراز السجلات الكاملة للعمل التجاري لدى تقديم أي ادعاء إلى شركة التأمين.

الخسارة التبعية:

على الرغم من تعرض المشروع للخسائر المباشرة السابقة، إلا أنه قد يتعرض إلى خسارة غير مباشرة، وهي الخسائر التبعية مثل الحريق الذي يتبعه حدوث بعض المخلفات، مثل الانتقال المؤقت من مكان العمل إلى مكان آخر لاستمرارية العمل، وذلك بتكلفة مرتفعة أو توقف العمل أثناء مدة مواجهة الحريق وآثاره. فهذه الخسائر غير المباشرة يمكن تأمينها، وذلك لتغطية:

أ- التكاليف الثابتة: والتي لن تتوقف إذا اضطّر صاحب العمل التجاري إلى إيقاف عمله بصورة مؤقتة، أو أنها لا تتأثر بزيادة عدد السلع المنتجة أو نقصانها ومن أمثلة هذه

التكاليف الضرائب، أقساط التأخير، الفوائد، الاهتلاك، رواتب الموظفين، الأرباح المفقودة... الخ.

ب- المصروفات الإضافية: وهي التي ستنتف على عملية الانتقال إلى مكان عمل مؤقت^(١٠).

المسؤولية المدنية:

حيث تعتبر من أكبر الأخطار التي يحتمل أن يواجهها صاحب المشروع التجاري، حيث لا يوجد حدود ثابتة لها وقد يكون الحكم القضائي أشد من التعويض، وقد تؤدي إلى إغلاق المحل. وهذا يعني أن تأمين هذه المسؤولية أمر أساسي لأصحاب المشاريع التجارية الصغيرة بسبب ارتفاع قيمة التعويض لها، فقد تفوق قيمة التعويض قيمة ممتلكات العمل التجاري، وتعدد أنواع تأمين المسؤولية المدنية وفقاً لـ:

أ- مسؤولية رب العمل وتعويض العمال: أي وجوب تقدم أصحاب العمل بهدف الحصول على تأمين لعمالهم في الحالات التي يكون فيها أرباب العمل مسؤولين عن إصابات العمل التي يتعرض لها العمال، والنتيجة عن إخفاق رب العمل في:

- توفير ظروف العمل المناسبة وأدوات السلامة الأمانة.
- استخدام العمال ذوي الكفاءة المناسبة.
- تجنيز العمال من مخاطر العمل.

حيث أن مقدار تغطية العامل وحدود مسؤولية رب العمل تعتمد على طبيعة العمل وتختلف من منطقة إلى أخرى أو من دولة إلى أخرى.

أ- مسؤولية الطرف الثالث: Trade Party Liability ، وهي المسؤولية تجاه أية إصابة جسمانية تجاه الغير أو المسؤولية التعدي على ممتلكات الغير، إصابة المارة أو المشاة... الخ

ب- مسؤولية الطرف الثالث للسيارات: Automobile Liability، قد تمتلك المشاريع سيارات نقل، أو تستخدم سيارات الغير مثل استخدام سيارات مندوبي المبيعات الخاصة أثناء تأديتهم

(١٠) بومباك، المرجع السابق ص ٥١٠

لوظائفهم، فمن الأفضل الحصول على تأمين مسؤولية الطرف الثالث لسيارات الغير، فمن الصعوبة أحياناً اللجوء إلى التأمين الشامل إذا كان عدد السيارات أو العاملين كبيراً.

تأمين الوفاة أو العجز للموظفين الإداريين الرئيسيين:

:Key Employee Insurance

إن وفاة أو عجز أحد الموظفين الرئيسيين أو انتقاله إلى مؤسسة أخرى قد تشكل خسارة كبيرة للمشروع التجاري الصغير. وأحياناً قد توازن وفاة هذا الشخص موت العمل التجاري ذاته. وقد يكون العجز أكثر خطورة إذا كان الشخص العاجز موظفاً رئيسياً، فبالإضافة لخسارة خبرة وقدرة الشخص العاجز، فإن المشروع سيدفع رواتبه، ويمكن تحديد حدة هذه المخاطر من خلال الحصول على تأمين الوفاة أو العجز لهذا الموظف الرئيسي لصالح الشركة، وذلك من خلال وجود مبلغ تأمين يمكن العمل التجاري من ترتيب أوضاعه في حالة فقدان خدمات هذا الموظف^(١١).

التأمين المتعدد الأخطار الخاص: Special Multiparil Policy:

بموجبه يستطيع صاحب المشروع التجاري الصغير شراء عقد تأمين واحد فقط لتغطية جميع المخاطر باستثناء تعويض العمال والسيارات، وهذا النوع من التأمين سيجعل أصحاب المشروعات التجارية ينظرون إلى مشكلات التأمين وكأنها مشكلة واحدة، ومن ثم يتمكنون من تجنب تكرار التغطيات، وتفعيل برنامج التأمين ليغطي الأخطار المهمة فقط، أي تلك الأخطار التي لا يستطيعون تحملها وحدهم، وهنا فإن تكاليف التأمين ستقل ومن ثم تقل أقساط التأمين إلى ما يقارب ٢٥% من تكلفة التأمين.

تقليل الخسارة أو منعها:

هناك خسائر خفية لا يمكن تعويضها مثل ثقة الزبائن، فقدان عاملين ماهرين، أو استمرارية العمل، فالتأمين هو جزء فقط وليس وسيلة، وكذلك ليس الهدف النهائي لإدارة الخطر،

(١١) بومباك، المرجع السابق، ص ٥١٠-٥١٢.

ويجب أن يعي أصحاب المشروعات الصغيرة بضرورة استخدام جميع الوسائل المعقولة لحماية ممتلكاتهم وعدم إلغاء تغطياتهم الائتمانية، حيث أن الأقساط التأمينية سترتفع إذا لم يتخذ أصحاب المشاريع الخطوات الضرورية لتقليل الخطر أو تحميله للغير.

خطر الحريق:

يجب أن يتم تشكيل مجموعة من الإجراءات الاحترازية لتقليل مخاطر الحريق ومن هذه الإجراءات ما يلي: (١١)

- تركيب مرشات مياه تعمل تلقائياً.
- وجود طفايات حريق كافية، وتعريف الموظفين باستخدامها.
- استخدام الطوب والإسمنت المسلح وغيرها من المواد المقاومة للحريق.
- استخدام أبواب وجدران مقاومة للحريق أيضاً.

خطر الأجرام:

أي السطو، وهو خطر يهدد الممتلكات التجارية وفي U.S. وحسب دراسة معينة قدرت الخسائر السنوية التي ترتكب بحق المشروعات الصغيرة من جراء ذلك الخطر بأكثر من ١٠ مليار \$ سنوياً. وهذه تمثل الخسائر المعلن عنها في مواقع العمل فقط. حيث أن معظم المشكلات لا يقوم أصحاب الأعمال التجارية بالتبليغ عنها لأسباب متعددة. ويمكن تجنب هذا الخطر بعدة طرق منها استخدام اللافتات المعلقة المرشدة لأوقات تقديم الخدمة، استخدام كاميرات خفية للمراقبة.. الخ.

السطو والسرقة:

نظراً لكون المتاجر الصغيرة هدفاً للصوص والسارقين، فإنه يوجد مجموعة من الأدوات الرقابة التي يستطيع صاحب المشروع التجاري استخدامها هنا لتقليل من هذه المخاطر ومن هذه الأدوات:

(12) المصدر نفسه .

- أنظمة إنذار مركزية.
- إيداع النقود في البنوك خلال النهار، سلوك طرق مختلفة يوميا أثناء نقل الأموال.
- أقفال محكمة.
- سيارات مصفحة ومسلحة.
- وضع العقود الزائدة عن حد معين في القاصة والتي يجب أن تكون ظاهرة للعيان، ومثبتة ببناء المتجر.
- وضع إنارة داخلية وخارجية أثناء الليل.

سوء انتمان الموظفين: Fidelity Bond:

- وتعد أشد الأنواع خطورة، لأن السرقات الداخلية لا تؤمن وغالبا لا يتم اكتشافها، ولكن يمكن أن يتواجد عدة إجراءات وقائية لتجنب ذلك، ومن هذه الإجراءات: (١٣)
- استخدام مدققي حسابات خارجيين.
 - وجود توقيعين على الشيكات.
 - الإيداع الفوري للشيكات المقبوضة والاحتفاظ بصورة عنها.
 - تسوية حسابات البنوك من قبل أشخاص غير الذين يقومون بإيداع النقود في البنوك.
 - مراقبة صناديق الأمانات من قبل شخصين، وليس من قبل شخص واحد فقط.
- *ومن الأخطار التي تواجهها المشروعات التجارية الصغيرة أيضا:

النشل:

حيث تشير الدراسات بأن هذه النسبة ارتفعت في U.S بأكثر من ٣٠٠% في الأونة الأخيرة، ويخسر تجار التجزئة ٣% من سلعهم من جراء ذلك، علما بأن هذه النسبة قد تكون أكبر من هامش الربح في بعض المتاجر.

(١٣) بومباك، مرجع سابق ص ٥١٥ .

ويتمصف النشالون أحياناً بأنهم مريضون ومحترفون وبارعون بالسرقة وقد يكون بعضهم مبتدئاً، كما أنهم يعملون بشكل أزواج، ويشكل الأطفال جزءاً كبيراً منهم^(١٤). ويلاحظ بأن معظم الخسائر الناتجة عن النشل غير مؤمنة بسبب:

- ١- أن كثيراً من خسائر النشل لا يتم اكتشافها.
- ٢- كثيراً من أصحاب المتاجر يترددون في مقاضات النشالين، فمن السهل عليهم تحمل الخسائر الناتجة عن النشل، من خلال إضافتها إلى تكاليف السلع والخدمات.
- إلا أن العمل لا يخفف من عملية النشل بل يزيد من تفاقمها، مع ملاحظة أن النشل قد يمتد إلى حقائب الزبائن وحاجاتهم ليس فقط أصحاب تلك المحلات.
- ويمكن التقليل من عمليات النشل بعدة طرق منها (بالمقاضاة دون أي تساهل، وضع لافتات تحذيرية للعواقب المترتبة، توظيف أفراد مراقبة أو ربما أفراد من الشرطة، وجود ممرات واسعة وزوايا واضحة داخل المتجر، وجود كاميرات تصوير تلفزيونية.... إلخ).

خسائر الشيكات الباطلة:

تشكل هذه الخسائر مشكلة أيضاً لكثير من أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة، ويمكن اتخاذ عدة إجراءات احترازية للحد من تلك الخسائر، من هذه الإجراءات الاحترازية مثلاً^(١٥).

- عدم قبول الشيكات التي تزيد قيمتها عن قيمة السلع المشتراة.
- عدم قبول الشيكات المؤجلة أو المكتوبة بخط غير مقروء، أو التي تحمل توقيعين.
- تعيين موظفين لاستلام الشيكات، وإيداعها في البنوك.
- التأكد من هوية أصحاب هذه الشيكات قبل قبولها... إلخ.

(١٤) المصدر نفسه.

(١٥) بومباك، مرجع سابق ص ٥١٨.

قائمة المصطلحات الإنكليزية

المصطلح بالإنكليزية	المعنى بالعربية
1-The specific Management Styles	الأنماط الإدارية المتميزة
2- people	الأفراد
3-Equipment	الأجهزة والمعدات
4- Consumer	المستخدم
5- physical	مادي
6-Emotional	عاطفي
7- Expressive	الوظيفة التعبيرية
8- Operative	إجرائي أو تشغيلي
9- Dean	عميد
10-International Association of Universities	المنظمة الدولية للجامعات
11- The Flat Structure Type	الهيكل التنظيمي المفلطح
12-The Matrix Structure Type	هيكل المصفوفة
13- Flexible	مرن
14 -Continuous	مستمر
15-Line and Staff	الوحدات التنفيذية والمساعدة
16- WHO	منظمة الصحة العالمية
17-Vertical Integrated	المتكاملة رأسياً
18- Horizontal Integrated	المتكاملة أفقياً
19- Consortium	متعدد الجنسيات

20- Whole salers	السياحة الكبيرة
21- Motels	الفنادق الصغيرة
22- First Class	الدرجة الأولى
23- The rapeutical Hotels	الفنادق العلاجية
24- Chain Hotels	السلاسل الفندقية
25- Resorts	المنتجعات
26- Deluxe	الممتازة
27- Stars	نجوم
28- Athletical Hotels	فنادق رياضية
29- post	بريد
30-DHIL	البريد السريع
31- Punishment Centered	السجون العقابية
32- Custodial	السجون العازلة
33- Clients	زبائن
34- American prison Association	جمعية السجون الأمريكية
35- Police	الشرطة
36- F B I	مكتب التحقيقات الفيدرالية
37- Gendarmerie Nation ale	دائرة شرطة الريف والمدن الصغيرة
38-Department	مديريات محلية
39- National Central Bureau	المكتب المركزي الوطني
40-International Police	الشرطة الدولية
41- New Suburbs	الضواحي

42- Satellite Cities	المدن المحقة
43- Independent Cities	المدن المستقلة
44- Small Suburbs	التجمعات الصغيرة
45- Housing Clusters	التجمعات السكنية
46- Mother Cities	المدن الأم
47- Chief Executive	الرئيس التنفيذي للمدينة
48- Manager Model	نموذج المجلس والمدير
49- Villages	القرى
50- Municipalities	المحليات
51- CC A WC	مركز تعاون مدن العالم
52- Mayors	محافظ المدينة أو عمدتها
53- U A S	اتحاد المدن الأفريقية
54- U MSC	اتحاد مدن البحر الأبيض المتوسط
55- IULA	الاتحاد الدولي للإدارة المحلية
56- U T O	الاتحاد العالمي للمدن المتوأمة
57- Sully	مشروع الوزير
58- Pierre Dubois	مشروع دوبونير
59- Proactive	العمل الوقائي
60- G A T T	المنظمة الدولية للتجارة
61- IULA	الاتحاد الدولي للسلطات المحلية
62- ILO	منظمة العمل الدولية
63- WMO	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

64- ITU	الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية
65- UPU	اتحاد البريد العالمي
66- ICAO	المنظمة الدولية للطيران العالمي
67- IMF	صندوق النقد الدولي
68- IDA	هيئة التنمية الدولية
69- IFC	مؤسسة التمويل الدولية
70- IBRD	البنك الدولي للإنشاء والتعمير
71- WHO	منظمة الصحة العالمية
72- UNESCO	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة
73- FAO	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
74- IAEA	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
75- NGOs	المنظمات الدولية المستقلة
76- AoAs	المنظمة العربية للعلوم الإدارية
77- ACDA	المركز الآسيوي لإدارة التنمية
78- ALDAC	لجنة أمريكا اللاتينية لإدارة التنمية
79- CAIPA	معهد أمريكا الوسطى للإدارة العامة
80- Centralization	المركزية
81- Deceteralization	اللامركزية

قائمة المراجع

أولاً: العربية

- ١- د. سعيد محمد المصري، إدارة الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الاسكندرية عام ٢٠٠٢.
- ٢- د. عامر الكبيسي، منظمات متخصصة، دار الشرق، الدوحة، ١٩٩٨.
- ٣- فرانك تشارلس، نظرات في التعليم الجامعي، ترجمة محمد توفيق رمزي، دار المعرفة، القاهرة.
- ٤- د. محمد مصطفى الغولي، تنظيم وإدارة البحث العلمي ومؤسساته في ألمانيا، مجلة العلوم الإدارية، العدد ٣ عام ١٩٧٥.
- ٥- عبد الفتاح أحمد جلال، تحديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، المجلد الأول، العدد الأول ١٩٩٣.
- ٦- عبد الله بوبطانة، الجامعات وتحديد المستقبل، عالم الفكر، المجلد ١٩، العدد ٢ عام ١٩٨٨.
- ٧- د. زياد سليم رمضان وآخرون، إدارة البنوك، دار المسيرة، عمان، ١٩٩٦.
- ٨- د. محمد نبيل إبراهيم وآخرون، النواحي العملية لسياسة البنوك التجارية.
- ٩- فريد راغب النجار، إدارة الأعمال في الأنظمة الطبية والصحية، مؤسسة الوحدة للنشر والتوزيع، الكويت ١٩٧٦.
- ١٠- وديع كامل، المرشد في إدارة المشافي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، شركة الشرق الأوسط للطباعة ١٩٨٦.
- ١١- روبنسون جيوزي، إدارة المستشفيات، مكتبة الإدارة عام ١٩٨٠ ص ٤٤-٤٥.
- ١٢- حسان محمد نذير حرسثاني، واقع خدمات المستشفيات وكيفية تطويرها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠.

- ١٣- د. عبيد محمد عثمان، دراسة ميدانية للسوق السياحي المصري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ١٤- عمر عبد العزيز توفيق، مبادئ إدارة الفنادق، دار زهران، عمان ١٩٩٧.
- ١٥- د. سعدي يوسف تيّلا وآخرون، دور البريد في المجتمع، دمشق، الاتحاد البريدي العربي، ١٩٨٥.
- ١٦- ناصر بن صالح الزايد، الانترنت من خلال البريد الالكتروني، دار الخريجي، الرياض، ١٩٩٦.
- ١٧- د.مسعد الفاروق محمد حمودة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب العلمي، الاسكندرية، ١٩٩٩.
- ١٨- د. هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية، مطبعة سامي، ١٩٩٣.
- ١٩- محمد عبيد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، مطبعة الرشاد، بغداد، ١٩٧٧.
- ٢٠- كامل السامرائي، الوقف والقوانين الخاصة به، مطبعة بغداد، ١٩٦٨.
- ٢١- السيد سابق، فقه السنة، المجلد الثالث، دار الفكر، ١٩٨٣، ص ٣٧٨.
- ٢٢- عبد الأمير حسن جنيح، الإفراج الشرطي في العراق، بغداد ١٩٨١.
- ٢٣- محمود نجيب حسن، السجون اللبنانية في ضوء النظريات الحديثة في معاملة السجناء، جامعة بيروت العربية، ١٩٧٠.
- ٢٤- عبد الجبار عريم، الطرق العلمية الحديثة في إصلاح وتأهيل المجرمين والجانحين ، مطبعة المعارف ، بغداد، ١٩٧٥.
- ٢٥- صالح موسى درادكة، الحرس والشرطة في صدر الإسلام، مجلة الدراسات الأردنية، العدد ٤ عام ١٩٨٧ ص ٦٩-٩٦/٩٥.
- ٢٦- ابن الربيع، سلوك المالك في تدابير الممالك، تحقيق ناجي النكريتي، دار الأندلس، بغداد، ١٩٨٠، ص ٣٠٠.

- ٢٧- صالح موسى درادكة، نظام الشركة في العصر العباسي، مجلة دراسات العلوم الإنسانية ، الجامعة الأردنية، العدد ٣ عام ١٩٨٩.
- ٢٨- د. ممدوح عبد الحميد، الوظيفة الإدارية للشرطة، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٩٢.
- ٢٩- جيمس كريم، نظام الشرطة في العالم، ترجمة العقيد كمال الخديوي، القاهرة.
- ٣٠- محمود السباعي، أصول إدارة الشرطة، مطبعة المشهد الحسيني، القاهرة.
- ٣١- صبحي محرم، إدارة المدن الحديثة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٧.
- ٣٢- حسين محمد عواضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، المؤسسة الجامعية للدراسات ، عام ١٩٨٣.
- ٣٣- د. محمود شوقي وآخرون، الإدارة العامة والتحويلات الجديدة، مكتبة المدينة الزقازيق، ١٩٩٥.
- ٣٤- د. إبراهيم أحمد شلبي، التنظيم الدولي، المنظمات الدولية الإقليمية والمتخصصة ، القاهرة ، الدار الجامعية، ١٩٨٦.
- ٣٥- د. محمد سعيد الدقاق، الأمم المتحدة والمنظمات المتخصصة والإقليمية، الدار الجامعية ١٩٨٣.
- ٣٦- د. صلاح عبد البديع شلبي، المنظمات الدولية في القانون الدولي والفكر الإسلامي، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٣٧- د. مصطفى سلامة حسين، المنظمات الدولية، دار المطبوعات الجامعية ، بيروت، ١٩٩١.
- ٣٨- جيمس كريم ، نظام الشرطة في العالم، ترجمة العقيد كمال الخديوي، القاهرة.
- ٣٩- الموسوعة العربية الدولية السعودية العدد ٢٣ صفحة ٥٩٩.
- ٤٠- د. عبد الغني عبود، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.

- ٤١ - د. زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، دار المناهج ، ٢٠٠٥
- ٤٢ - د. سامي عبد القادر وآخرون ، التجهيزات في صناعة الفنادق ، مكتبة متولي ، القاهرة ١٩٩٨
- ٤٣ - د. جهاد عبد الله عفانة وآخرون ، إدارة المشاريع الصغيرة ، دار انيازوردي العلمية ، عمان ٢٠٠٤
- ٤٤ - د. سيد محمد جاد الرب - إدارة المنظمات الصحية - جامعة قناة السويس ، القاهرة ١٩٩٦
- ٤٥ - د.ناصر ، محمد جودت - إدارة أعمال التأمين بين النظرية والتطبيق دار مجد لاوي ، عمان ، ١٩٩٧

ثانياً: المراجع الإنكليزية

- 1- Barton, L. . Crisis in organizations: Managing and Communicating in the heat of chaos (Cincinnati, ohio: South western, 1993.
- 2-Barzun .J. the American University: How it Runs, where it is Going ? N.Y. Happer and Row, 1968.
- 3- Hardy, I. and Iammers, I. Hospitals: the planning and Desing process Maryland : aspen publis her, Inc 1986.
- 4- Denney, G. Hotel Management and Operations. Van Nostr and Reinhold, N.Y. , 1994.
- 5- Dilulio, Joho, Recovering the public Management Variable lessons From schools, prisons , ad Armies P A R vol.49, No Z1989, pp.127-133
- 6- Bradly, D. Walker, N. and Wilkie , R. Managing the police: low Organization and Democracy. Brighton: Wheat Sheaf 1986.

- 7- Ammons, D. and Newelle, C. City Executives: leadership Roles, work characteristics, and time. Management, State University of N.Y, 1989.
- 8- Reed, Edward W. and Gill, Edward.K. Commercial Banking , 4th Ed . Prentice- Hall New Jersey 1989.
- 9- Talcot Parsons: Structure and porocess In Modern Societies, Glence III th Free press.



المدققون العلميون :

الأستاذ الدكتور: سليمان الفارس

الأستاذ الدكتور : طارق الخير

الأستاذ الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف

المدقق اللغوي

الأستاذ الدكتور : خليل قاسم غريري

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات