

الوحدة الثالثة:
وظائف المنظمة

أهداف الوحدة الثالثة

في نهاية الوحدة سيكون القارئ قادرًا على:

- ١- أن يدرك القارئ أهمية الموارد البشرية للمنظمة.
- ٢- أن يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية بصورة صحيحة.
- ٣- أن يُعرّف عملية التطوع وفوائدها المختلفة للمنظمة.
- ٤- أن يتعلم المبادئ والوظائف الأساس لإدارة المتطوعين.
- ٥- أن يفهم مكونات النشاط التسويقي في المنظمة.
- ٦- أن يتعلم عملية إدارة التسويق الفعال للمنظمات.
- ٧- أن يفهم مصطلح الاستدامة المالية.
- ٨- أن يستطيع تحديد مصادر الاستدامة المالية للمنظمة.
- ٩- أن يتعرف على دور إدارة العمليات في المنظمة.
- ١٠- أن يقيّم كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- ١١- أن يمارس الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة المالية.
- ١٢- أن يفهم البعد الحقيقي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- ١٣- أن يستوعب القواعد الاسترشادية لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية.
- ١٤- أن يدرك مكونات نظام إدارة نظم المعلومات.
- ١٥- أن يجيد التعامل مع تصنيفات نظم المعلومات.
- ١٦- أن يقوم بسررد المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.
- ١٧- أن يعكس أفضل الممارسات الإدارية في مفهوم الجودة الشاملة على المنظمة.



الأسئلة القبّلية للوحدة الثالثة

١ - ما الممارسات والسياسات التي تحتاج إليها المنظمة لممارسة وظائفها؟

.....

.....

٢ - كيف تُحدّد الكفاءة في المنظمة وعلاقتها بالعدالة؟

.....

.....

٣ - ما سمات المتطوع التي تؤهله للنجاح في مهامه؟

.....

.....

٤ - هل تعتقد أن التسويق هو الإعلان؟ وأين يقع البيع الشخصي؟

.....

.....

٥ - كيف أثرت المراحل التي مر بها الفكر التسويقي في تطور المنظمات؟

.....

.....

٦ - كيف يمكن أن تولد المنظمة وتستغل مواردها المالية بكفاءة؟

.....

.....



٧- ما أبرز خصائص إدارة الأوقاف لدى المنظمات؟

.....
.....

٨- ما علاقة مفهوم إدارة العمليات بمفهوم إدارة الإنتاج؟

.....
.....

٩- ما الأنشطة الرئيسة لإدارة العمليات؟

.....
.....

١٠- ما الأسباب الأربعة التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية؟

.....
.....

١١- ما الاستثمارات الطويلة الأجل التي ينبغي للمنظمة أن تستثمر فيها؟

.....
.....

١٢- تحدث عن القرارات الرئيسة المرتبطة بوظيفة المدير المالي؟

.....
.....

١٣- وضح كيف وضع الإسلام اللبنة المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

.....
.....



١٤- اذكر تطبيقات المسؤولية الاجتماعية التي تشمل المنظمة؟

.....

.....

١٥- كيف تتعامل الوحدات الوظيفية في المنظمة مع الحجم الهائل من المعلومات

والبيانات؟

.....

.....

١٦- هناك أنواع متعددة من تطبيقات نظم المعلومات، اذكرها؟

.....

.....

١٧- تكلم عن تطور مفهوم الجودة الشاملة في القرن العشرين؟

.....

.....

١٨- ما الفوائد التي تنعكس على المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

.....

.....



وظائف المنظمة [١] إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

شهدت الإدارة المعاصرة
تحولاً جذرياً في الاهتمام
بالعاملين في المنظمة؛
ابتداءً بما كان يُعرف
بـ(إدارة الأفراد).



تمثل الموارد البشرية أبرز الموارد التي تملكها المنظمات الإدارية الحديثة، ويتأثر أداء المنظمات بشكل كبير بمدى فاعلية قيام الموارد البشرية بمهامها وواجباتها. وقد شهدت الإدارة المعاصرة تحولاً جذرياً في الاهتمام بالعاملين في المنظمة؛ ابتداءً بما كان يُعرف بـ«إدارة الأفراد» التي كانت تُعنى بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، إلى مفهوم متطور يتسع ليشمل (المورد البشري)، ويهتم بالجوانب السلوكية والاجتماعية والإدارية للعاملين في المنظمة.

ولقد أسهمت عوامل عدة في هذا التحول الجذري للفكر الإداري نحو إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه العوامل:

١ - **التنافسية والعولمة:** حيث واجهت المنظمات عدة ضغوط لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛ نتيجةً للصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري، بالإضافة إلى ازدياد الضغوط التنافسية الداخلية والخارجية على المنظمات؛ لأنها تستدعي تحسيناً نوعياً في منتجاتها وخدماتها وتخفيضاً لتكاليفها.



وظائف المنظمة] ١ [إدارة الموارد البشرية

٢- القضايا الاجتماعية والقانونية: واجهت المنظماتُ ازديادَ الاحتياجات الإنسانية، وارتفاع مستويات الدافعية والرغبات، وتنوعُ الموارد البشرية من حيث التركيب الديموغرافي، والتخصصات العلمية والمهنية، بالإضافة إلى التدخلات المستمرة من الحكومات في إصدار الأنظمة والتشريعات لضمان الحماية الكاملة للعاملين.

٣- التطور الإداري والتكنولوجي: أدت التطورات في الفكر الإداري وإسهامات العلوم الأخرى - كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد - إلى مزيد من التحسين في إدارة العاملين، كما أوجدت التطوراتُ التكنولوجية المتسارعة بنيةً تحتية لتقديم خدمات متنوعة للموارد البشرية في المنظمات الإدارية الحديثة.

٤- ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه؛ وتتضمن: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، ومكافأة الأفراد، وتقويم أدائهم، وتمتد لتشمل: علاقات العمل، واعتبارات السلامة والأمان، والمعاملة العادلة للعاملين^(١).

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنضوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة^(٢).

فالكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد في ضوء العلاقة بين مدخلات عملياتها التشغيلية والإنتاجية ومخرجاتها، وتمثل المدخلات جميع الموارد المادية والبشرية

(١) ديسلر، جاري. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ، ص ٤٥.

(٢) علاقي، مدني. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم العلمية، ط ٥، ص ٧٢.



والتقنية، أما مخرجاتها فهي المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء والمستفيدين. وتتحقق كفاءة الأداء إذا كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية؛ فإن هذا يسهم - إلى جانب العناصر الأخرى من المدخلات - في تحقيق الكفاءة المنشودة.

أما في جانب العدالة؛ فإن ذلك يتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، وإذا روعيت العدالة في أمور التوظيف والمكافآت والترقيات؛ أدى ذلك في النهاية إلى تحقيق رضا العاملين. وتستطيع المنظمة أن تحقق العدالة من خلال سياسات واضحة في التوظيف أو التحفيز، وفي كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

وفي إطار هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات، يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي^(١):

١ - قوة عمل متجانسة: ويقوم مفهوم التجانس على أساس وجود خصائص مشتركة في الموارد البشرية، مثل: المستوى الثقافي والتدريبي، والخلفية البيئية والحضارية، والخلفية السلوكية والاجتماعية.

٢ - قوة عمل مُنتجة: أي أن تكون قادرة على تحقيق الإنتاجية المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً؛ من حيث الكَمِّ والنوع، وفي الوقت المحدد.

٣ - قوة عمل فعالة: أي أن ما يتم إنجازه إنما يتم بأحسن الطرق، وأقل التكاليف، وأقصر وقت ممكن.

(١) المرجع السابق، ص ٧٣.



٤- قوة عمل مستقرة: إن ازدياد معدل دوران العاملين يؤثر بلا شك في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وكلما أمكن تخفيض معدل دوران العاملين وغيابهم أسهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.

٥- تنمية العلاقات بين العاملين: تهدف الموارد البشرية إلى المحافظة على العلاقات بين العاملين، ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ بينهم، وذلك للحفاظ على روح الفريق الواحد.

٦- تنمية قدرات العاملين: تعمل المنظمات الحديثة في ظل بيئة متغيرة تكنولوجياً وثقافياً وتنظيمياً، وهو ما يستدعي تطوير العاملين وتدريبهم بشكل مستمر.

٧- تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة: كلما حرصت المنظمة على إرضاء العاملين، وتحقيق استقرارهم الوظيفي؛ قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وأسهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية.

مفهوم العدالة يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين..

فكر في أمور أخرى قد تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكننا تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات رئيسية، ويندرج تحت كل مجموعة عددٌ من الواجبات المتعلقة بها، ويلخص الشكل أدناه المجموعات الأربع، وأبرز الواجبات في كل مجموعة:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية	ثانياً: تطوير الموارد البشرية	ثالثاً: الأجور والتعويضات	رابعاً: إدارة علاقات الموارد البشرية
تحليل وتوصيف الوظائف. تخطيط الاحتياجات البشرية. الاستقطاب والاختيار والتعيين والتهيئة المبدئية	التدريب. إدارة وتقييم الأداء. إدارة المسار الوظيفي.	تقويم الوظائف. نظام الأجور. نظام الحوافز.	إدارة شؤون الموظفين. إدارة المواهب. الصحة. الأمن والسلامة.



أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بتحليل الوظائف وتوصيفها، وتخطيط الاحتياجات البشرية، وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتهيئة المبدئية.

١ - تحليل الوظائف: تتكون أي منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها. وتعرّف عملية تحليل الوظائف بأنها: الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، ونوعية الأفراد الذين يمكن أن يشغلوها. ويقوم مدير الموارد البشرية - في أثناء تحليلهم للوظائف - بجمع معلومات عن أنشطة العمل، وسلوكيات شاغلي تلك الوظائف، والآلات والمعدات المستخدمة في أثناء العمل، ومعايير الأداء التي يتم على أساسها تقييم الأداء، والبيئة التي تُمارَس في ضوءها الوظيفة، والمتطلبات البشرية لشاغلي الوظائف من المعارف والمهارات والخبرات المرتبطة بالوظيفة.

وتستخدم معلومات تحليل الوظائف كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها: عمليات الاستقطاب والاختيار، وتحديد الأجور والمكافآت، وتقييم الأداء، وتصميم وتطوير البرامج التدريبية، وتخطيط الاحتياجات البشرية.

٢ - توصيف الوظائف: وهو المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، ويتضمن وصفاً كاملاً ومختصراً للوظيفة، ويشمل مجموعة من العناصر ذات العلاقة بالوظيفة، ومن أبرزها: مسمى الوظيفة، والهدف العام منها، وخطوط الاتصال والإشراف، وقائمة الواجبات والمسؤوليات، والمهارات والخبرات المطلوبة لشغل الوظيفة، والظروف المتوقعة في بيئة العمل، ومعايير الأداء، والصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.



وبين الشكل أدناه مثالاً لبطاقة وصف وظيفي:

رقم البطاقة	الرئيس المباشر	مسمى الوظيفة
		الهدف من الوظيفة
		الواجبات الوظيفية
		التأهيل العلمي والخبرة العملية
المهارات القيادية والفضية للوظيفة		الصلاحيات الممنوحة للوظيفة
		معايير الأداء الرئيسة للوظيفة



عملية الاستقطاب
هي الخطوة الأولى
في بناء قوة العمل
الفعالة والمنتجة.



٣- تخطيط الاحتياجات البشرية: وهي عملية متكاملة

تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية كمًّا ونوعًا، في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للوحدات التنظيمية.

و يُعد تخطيط الاحتياجات البشرية جزءًا مكملًا

للخطة الإستراتيجية للمنظمة، وتخضع عمليات التنبؤ

بالاحتياجات البشرية إلى عدد من العوامل؛ من أبرزها: طبيعة نشاط المنظمة، ومركزها التنافسي، وحجم النمو السنوي المتوقع في أنشطتها، بالإضافة إلى معدلات دوران العاملين، والقدرات المالية التي تملكها المنظمة لتوظيف الموارد البشرية سواءً من داخل المنظمة أو خارجها.

٤- الاستقطاب: وهو البحث عن الأفراد المناسبين، وجذب المتقدمين منهم

لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وتعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ومن أجل نجاح هذه العملية لا بد للمنظمة من اعتماد مجموعة من القواعد والمبادئ، ومن أبرزها:

أن تكون عملية الاستقطاب مركزية في إدارة متخصصة، وذلك لتسهيل تطبيق

الأولويات الإستراتيجية للمنظمة، وتوحيد إستراتيجيات الاستقطاب وأساليبه، ومنع

الازدواج في التوظيف الذي قد يحدث بين الوحدات التنظيمية، وبناء فريق داخلي

متخصص من خبراء الاستقطاب.



دراسة أوضاع سوق العمل من ناحية: توفر المهارات والخبرات المطلوبة، والظروف الاقتصادية السائدة، ومستوى التنافس بين المنظمات في جذب الكفاءات البشرية، ومستويات الأجور الحالية، وقوانين العمل وأنظمتها.

التحليل الدوري لمصادر الاستقطاب، وتحديد المصدر الأكثر نجاحًا في تلبية احتياجات المنظمة. وهناك طريقتان أساستان للاستقطاب والبحث عن الكفاءات؛ هما: الاستقطاب الداخلي عن طريق البحث عن الكفاءات البشرية من المنظمة، والاستقطاب الخارجي من سوق العمل.

٥- الاختيار: بعد جلب طلبات الوظائف من خلال عملية الاستقطاب؛ يأتي الدور هنا على اختيار الشخص المناسب للوظيفة، من خلال المقارنة بين مواصفات الأفراد المتقدمين وواجبات الوظيفة. ويتم الاختيار عبر عدة مراحل تبدأ من الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسير الذاتية الواردة إلى المنظمة، والتحقق من صحتها، ومطابقتها لشروط التقدم إلى الوظائف الشاغرة، ثم إجراء المقابلات الوظيفية مع المرشحين، وإجراء الاختبارات الوظيفية والسلوكية المختلفة. ومن الأهمية بمكان أن تحرص المنظمات الإدارية على تحقيق عنصرَي العدالة والمساواة في إجراءات الاختيار؛ سواءً أكان ذلك عن طريق المقابلات أو الاختبارات.

٦- التعيين: بعد الانتهاء من خطوات الاختيار وإثبات المتقدم لجدارته؛ يتم عرض ميزات الوظيفة، والمسار الوظيفي، وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين، وعادة ما يحدث تفاوض في هذه المرحلة بين المنظمة والمتقدم للوظيفة على الميزات المادية، أو الواجبات والصلاحيات الوظيفية. وبعد الاتفاق على مجمل العرض الوظيفي يتم تقديم خطاب للمرشح يشمل مجموعة من العناصر،



نموذج نبوي في الاختيار (المقابلة الشخصية):

إن القاعدة الأولى المعمول بها في الإدارة الإسلامية في شغل الوظائف هي الاختبار (عملياً أو شفويًا)

ومن أشهر الحالات التي يمكن الإشارة إليها^(١) كمثال هي: عندما أراد رسول الله ﷺ أن يبعث معاذ بن جبل رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ إِلَى الْيَمَنِ، فقد عقد له مقابلة شخصية كانت كالاختبار قائلاً له:

- كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟
- قال: أقضي بكتاب الله!
- قال: فإن لم تجد؟
- قال: فبسنة رسول الله!
- قال: فإن لم تجده في سنة رسول الله ولا في كتاب الله؟
- قال: أجتهد رأيي ولا آلو (لا أقصر).
- فضرب رسول الله ﷺ على صدره وقال: الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله ﷺ لما يرضي رسول الله ﷺ.

تمرين:

تفكر في القصة الماضية، واستنبط سبب ارتياح المصطفى ﷺ.

.....

.....

(١) الأشعري، أحمد بن داود. (١٤٢١). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة. ط ١، ص ٢١



ثانيًا: تطوير الموارد البشرية:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بالتدريب والتطوير، وإدارة الأداء وتقويمه، وتخطيط المسار الوظيفي وإدارته.

١ - التدريب: بعد الانتهاء من عملية التوجيه والتهيئة المبدئية، لا بد أن تبدأ عملية التدريب. ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح^(١). ويتكون نظام التدريب الفعال من خمس مراحل رئيسية، وهي:

أ. تحليل الاحتياجات التدريبية: ويهدف إلى تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للفرد، ومستوى الأداء المستهدف بلوغه. وتسهم هذه المرحلة في ترشيد صناعة القرارات التدريبية، وبناء المواد التدريبية بدقة، وبأسلوب علمي مبني على الاحتياج الفعلي للعاملين، وجوانب القصور في الأداء.

ب. تحديد أهداف التدريب: قبل البدء في تنفيذ أي برنامج تدريبي يجب علينا إعداد قائمة أهداف التدريب في مجالات المعرفة والمهارات والسلوك، وينشق عن كل هدف من الأهداف التدريبية العامة عددٌ من الأهداف الفرعية المحددة والقابلة للقياس والتقييم. ويجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بموضوع البرنامج التدريبي، وقابلة للتنفيذ وملمية لاحتياجات المتدربين.

(١) ديسلر، جاري. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ،

ج. تحديد أساليب التدريب: وتتضمن هذه المرحلة تهيئة البيئة المناسبة للتدريب، وتصميم المواد التدريبية، وتحديد طرق التدريب المناسبة، ووضع الخطة التنفيذية لعملية التدريب.

د. تنفيذ البرامج التدريبية: بعد أن يتم إعلام الموظفين الذين سيشاركون في البرنامج التدريبي، ومنحهم الوقت الكافي لجدولة أعمالهم، واستكمال أي متطلبات قبل بدء البرنامج التدريبي؛ يُنفذُ التدريب الفعلي للموظفين المستهدفين.

هـ. تقييم برنامج التدريب: وذلك للتحقق من أن التدريب قد حقق الغرض منه؛ والتدريبُ الفعال هو المبني على قياس التغيير الفعلي الذي حدث للمتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

٢- إدارة الأداء وتقييمه: وهي العملية التي تهدف إلى تخطيط الأداء الفردي والجماعي وتنظيمه وتوجيهه، ووضع معايير واضحة ومقاييس مقبولة تهدف إلى تحسين وتطوير أداء جميع العاملين بالمنظمة، وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتتكون عملية إدارة الأداء من المراحل الأساس الآتية:

أ. تخطيط الأداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد واجبات العمل ومسؤولياته، وتحديد الجدارات والكفاءات المطلوبة للوظيفة. ويتم أيضًا في هذه المرحلة إبلاغ العاملين بهذه التوقعات، والتحقق من فهم العاملين وإدراكهم لذلك.

ب. المتابعة والتوجيه: إذ يقوم المدير بملاحظة أداء العاملين ومراجعتهم، وتذليل الصعوبات التي قد تجابههم، وتقديم التوجيه المناسب من خلال الأدوات المناسبة مثل: التحفيز، وبناء الثقة، وحل المشكلات، والتدريب.



وظائف المنظمة] ١ [إدارة الموارد البشرية

ج. مراجعة الأداء وتحسينه: يقوم كلُّ من المدير والمرؤوس بالتحقق من تحقيق الأهداف المتفق عليها، ومناقشة جوانب القوة والضعف في الأداء، والاتفاق على أهداف و خطة للتحسين المستقبلي.

د. مكافأة الأداء: وينبغي أن تكون مكافأة الأداء متطابقة مع إنجازات العاملين، وأن تتم في موعدها المحدد، وأن تكون معلنة عندما يتطلب الأمر ذلك. وتفاوت مكافآت الأداء من المكافأة المادية أو المعنوية أو الترقية في المرتبة وغيرها.

٣- إدارة المسار الوظيفي: ويقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يترقى الفرد في درجاتها طوال حياته الوظيفية، ويُعد تخطيط المسار الوظيفي عملية مدروسة؛ من خلالها يصبح الفرد على دراية بمهاراته الشخصية واهتماماته ودوافعه، ويحدد أهدافه الوظيفية، ويضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

ونجاح عملية إدارة المسار الوظيفي يتطلب جهودًا متضافرة من قبل الموظف والرئيس المباشر والمنظمة في آن واحد؛ حيث يكتشف الموظف قدراته ويسعى إلى تنمية مهاراته، ويقدم الرئيس المباشر التغذية الراجعة، ويشارك في وضع خطة المسار الوظيفي، وتقوم المنظمة بتوفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم فرص التطور المهني والوظيفي.

ويحدد الباحثون في مجال الموارد البشرية أربع مراحل رئيسية يمر بها الموظف في أثناء رحلة المسار الوظيفي على النحو التالي:

أ. مرحلة التأسيس: وهي المرحلة الأولى من الوظيفة؛ حيث يحرص فيها الموظف على اكتساب المعرفة والمهارة في مجال عمله، ويبحث فيها عن الأمن الوظيفي.



- ب. مرحلة التقدم: ويعتمد فيها الموظف على ذاته في تطوير عمله وتحسين مهاراته، ويبحث فيها عن الإنجاز والاستقلالية.
- ج. مرحلة حفظ المكاسب: حيث يبدأ بتكوين جيل ثانٍ من المساعدين، ويبحث فيها الموظف عن احترام الآخرين له وتقديره.
- د. مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة الأخيرة من عمره الوظيفي؛ حيث يشارك فيها الآخرين تجاربه، ويبدأ بأداء أدوار خارج مكان عمله، ويهتم فيها بتأكيد ذاته.



ثالثاً: الأجر والتعويضات:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بتقويم الوظائف، ووضع نظام للأجور والبدلات، ونظام الحوافز المادية والمعنوية.



تساعد عملية
تقويم الوظائف
في تحديد الأجر
العادل لكل وظيفة



١- تقويم الوظائف: ويهدف إلى تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة؛ من خلال مقارنة كل وظيفة بباقي وظائف المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من العوامل مثل: مستوى المهارة، والخبرة، والجهد الفكري، والجهد البدني، والمسؤوليات، وظروف العمل.

وتساعد عملية تقويم الوظائف في تحديد الأجر العادل

لكل وظيفة، وإعداد قائمة الأجور بناءً على الأهمية النسبية لكل وظيفة، وتلافي شكاوى العاملين التي قد تنشأ في حالة تصميم الأجور بطريقة غير علمية. وتسهم عملية تقويم الوظائف في الربط بين الوظائف وتحديد العلاقات بينها، وتعمل على رسم مسار الترقية الوظيفية للعاملين.

٢- نظام الأجور: يُعرّف الأجر بأنه: التعويض الذي يحصل عليه الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل. وقد يكون الأجر على شكل مدفوعات مالية مباشرة؛ مثل: الرواتب والحوافز المادية والعمولات، وقد يكون على شكل مدفوعات مالية غير مباشرة؛ مثل: التأمينات والإجازات المدفوعة الأجر. ويتأثر نظام الأجور بمجموعة من العوامل، ومن أبرزها:

أ. العوامل التنظيمية: تُحدد الأجور على أساس الواجبات والمسؤوليات الوظيفية؛ دون النظر إلى الشخص القائم بالوظيفة.



ب. العوامل التنافسية: يتأثر هيكل الأجور بمعدلات الأجور السائدة في القطاع الذي تعمل به المنظمة أو في المنطقة الجغرافية المحيطة بها، ووضع نظام أجور جذاب يساهم في استقطاب الكفاءات المتميزة للمنظمة.

ج. العوامل الاقتصادية: تؤثر تكاليف المعيشة السائدة، ومعدلات التضخم السنوية؛ في وضع نظم للأجور تتناسب مع احتياجات العاملين المادية.

د. العوامل القانونية: تضع بعض التشريعات الحكومية حدودًا دنيا أو عليا للأجور، وذلك لاعتبارات إنسانية أو اقتصادية.

هـ. القدرات المالية للمنظمة: فالمنظمات ذات القدرات المالية الكبيرة عادة ما تكون قادرة على دفع أجور أعلى من غيرها.

٣- نظام الحوافز: يُعبّر عن الرغبات والاحتياجات عادة بالمحفزات، وهي التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين. وفي مجال العمل فإن الحوافز والمحفزات قد تشمل بالنسبة للموظف: راتبًا أعلى، أو منافع مادية واجتماعية، أو لقبًا وظيفيًا مرموقًا، أو احترامًا وتقديرًا من الرئيس والمرؤوسين والزملاء^(١).

ويوجد العديد من نظم التحفيز في المنظمات، ومن أمثلتها: العمولات البيعية، والمشاركة بنسبة من الأرباح السنوية، والقروض المالية الحسنة، والحصول على أسهم مجانية في المنظمة، والعلاوات السنوية، وغيرها. ويُصح عند وضع نظام الحوافز بالأخذ بمجموعة من القواعد الإرشادية، من أهمها ما يلي:

(١) علاقي، مدني. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم العلمية، ط ٥، ص ٥٢٧.



- أ. أن تكون مخرجات العمل واضحة، وقابلة للقياس.
- ب. سهولة قياس المخرجات، وربطها بالفرد أو مجموعة العمل.
- ج. أن يؤدي نظام الحوافز إلى زيادة فعلية في معدلات الإنتاجية.
- د. أن يكون هناك فهم كامل، وتأييد من قبل العاملين لنظام الحوافز.

رابعاً: علاقات الموارد البشرية:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين، وإدارة المواهب، وجوانب الصحة والأمن والسلامة.

١ - إدارة شؤون الموظفين: وتهتم هذه الوحدة بالقيام بالإجراءات الإدارية ذات العلاقة بإدارة الحركة الوظيفية، وإدارة إنهاء الخدمة، وإدارة التقاعد.

الوظيفة الأولى: إدارة الحركة الوظيفية، وتشمل ما يلي:

الترقية: وتنطوي على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية والسلطة، وزيادة في الأجر والامتيازات المادية والمعنوية.

الجمود الوظيفي: وهو البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.

التنزيل الوظيفي: وهو تخفيض مرتبة الموظف أو راتبه أو أي امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل.

التنقلات الوظيفية: وهو تكليف الموظف بعمل آخر في مستوى أفقي، وبالراتب نفسه والمرتبة نفسها، أو التنقل من فرع إلى آخر.



الاستغناء المؤقت عن الخدمة: ويعني تنحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم، ثم استعادتهم للخدمة لاحقاً، وذلك لأسباب إدارية أو اقتصادية.

الوظيفة الثانية: إدارة عملية إنهاء الخدمة.

وعادة ما تنشأ عملية إنهاء الخدمة إما عن استقالة يقدمها الموظف، أو الاتفاق المشترك بين العامل وصاحب العمل على الاستقالة مقابل تعويض، أو لأسباب ذات علاقة بضعف الأداء، أو لأسباب سلوكية ومهنية.

ويلزم إدارة الموارد البشرية اتباع الإجراءات النظامية والقانونية عند إدارتها لعملية إنهاء الخدمة. كما يقوم مدير الموارد البشرية بإجراء مقابلات إنهاء الخدمة؛ التي تهدف إلى سماع رأي الموظف عن المنظمة، وشرح أسباب إنهاء الخدمة إذا كان لأمر ذات علاقة بالأداء، ومناقشة جميع الحقوق المالية والمعنوية المترتبة على قرار إنهاء الخدمة.

الوظيفة الثالثة: إدارة عملية التقاعد.

وهو التوقف عن الخدمة في المنظمة بعد الوصول إلى سن التقاعد القانوني، وتقوم إدارة الموارد البشرية بواجبها تجاه طالبي التقاعد؛ من خلال تقديم المساعدة النفسية، والاستشارات الاقتصادية، واستمرار الرعاية الصحية، وتكريمهم، واستمرار التواصل الإنساني معهم.

٢- إدارة المواهب: الموهبة هي قدرة بشرية طبيعية ذات قيمة متميزة. وهناك مؤشرات واضحة تساعد في اكتشاف الموهبة، ومنها: القدرات العقلية، والدافعية، والابتكارية، والقدرة على حل المشكلات، والمهارات القيادية، والقدرة على الإنجاز، والطلاقة اللغوية، وغيرها من المؤشرات.

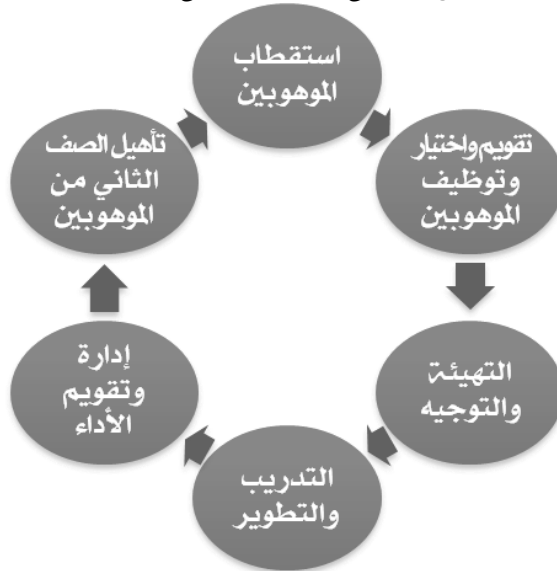


وظائف المنظمة [١] إدارة الموارد البشرية

ويُعرَّف مفهوم «إدارة المواهب»: بأنه عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم، ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة^(١).

وتختلف إدارة المواهب عن نظم إدارة الموارد البشرية التقليدية في مجالات تنمية قدرات العاملين، التي تتضمن تنمية وتطوير الجدارات الوظيفية في المنظمة، والاهتمام بتطوير الإمكانيات الذاتية والكامنة للعاملين في مجالات التعلم والتفكير والاتصال والتقويم والعمل المخطط، وغيرها من الجدارات المتقدمة.

وتعتبر إدارة المواهب عمليةً شموليةً ومستمرة؛ تبدأ من عملية الاستقطاب، ثم الاختيار والتوظيف، ومرورًا بالتدريب وإدارة الأداء، وانتهاءً بإعداد الصف الثاني من الموهوبين في المنظمة، ويبين الشكل أدناه المراحل العملية لإدارة المواهب:



(١) صيام، عزيزة. (٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (بحث ماجستير). غزة: الباحثة، ص ٣٠.



٣- الصحة: تقوم المنظمات الإدارية بتقديم أنواع متعددة من البرامج الصحية التي تهدف إلى بناء موارد بشرية صحية وسليمة وقادرة على العطاء، وتهتم هذه البرامج بالجوانب العلاجية الطارئة، والأمراض المهنية الناشئة عن تعرض العاملين لظروف عملية معينة، والأمراض النفسية الناشئة عن الإجهاد والتوتر وضغوط العمل. ولا تقتصر هذه البرامج على العاملين في المنظمة؛ بل تمتد لتشمل الأزواج والأبناء، وهذا يساعد على تحقيق الاستقرار الأسري، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وتحقيق رضا العاملين وذويهم.

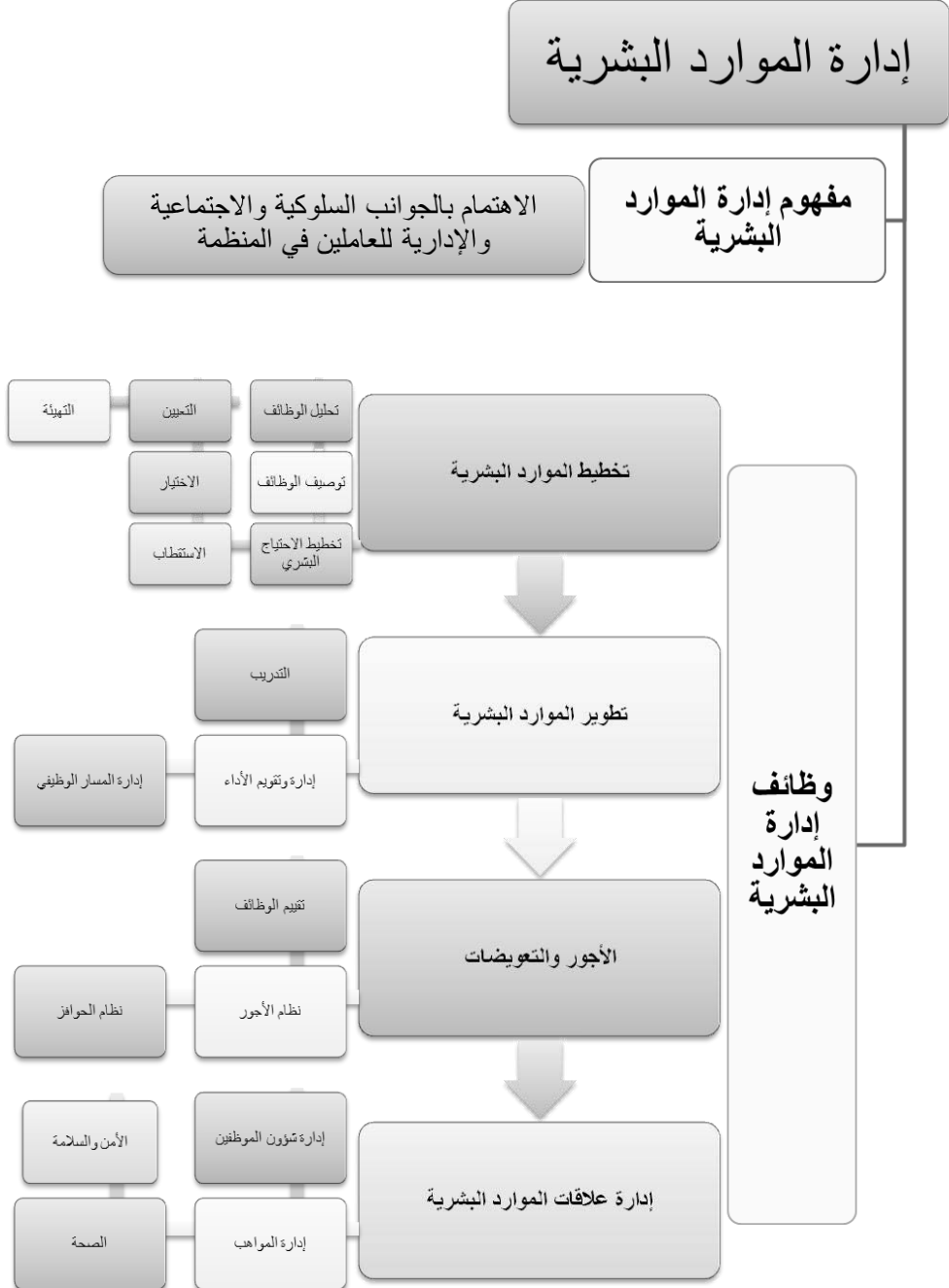
٤- الأمن والسلامة: تسعى المنظمات إلى بناء بيئة عمل آمنة تحمي العاملين من احتمالات الإصابة في العمل، أو التعرض لأمراض مرتبطة بالعمل، وتمتد لتشمل الحماية في المناطق المحيطة بالعمل.

وتنبثق برامج الأمن والسلامة في المنظمات من عدة أسباب، ومن أهمها ما يلي^(١):

- الأسباب الأخلاقية: حيث تنظر المنظمات إلى الفرد العامل كإنسان يجب الاهتمام به، والحرص على سلامته، وحمايته من الأخطار التي قد يتعرض لها أثناء العمل.
- الأسباب النظامية: تلزم التشريعات القانونية والحكومية المنظمات بتوفير أساليب الحماية والسلامة للعاملين من أخطار العمل، ويترتب على الحوادث الناشئة في بيئة العمل تعويضات تلزم بها المنظمات، وقد يلزم بها الرئيس المباشر إذا نشأت الحوادث عن إهمال متعمد، أو عدم حرص على توفير برامج الأمن والسلامة.

(١) علاقي، مدني. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم العلمية، ط ٥، ص ٦٠٣.

الموارد البشرية في شريحة:





[٢] إدارة المتطوعين

مفهوم التطوع:



التطوع: العمل الذي
يستفيد منه المجتمع
حينما يقوم به الفرد
بمطلق حريته دون
عائد نقدي.



يمثل المتطوعون صنفاً فريداً من الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية، والمنظمات الحكومية. ونظراً لتنامي ثقافة التطوع، والزيادة المطردة في أعداد وأدوار المنظمات والفرق التطوعية؛ فقد خُصِّصت وحدة مستقلة للحديث عن إدارة المتطوعين.

ويُعرَّف التطوع بأنه: (العمل الذي يستفيد منه المجتمع حينما يقوم به الفرد بمطلق حريته دون عائد نقدي)^(١).

ويحتوي تعريف التطوع على العناصر الأساس التالية:

يستفيد منه المجتمع: فهو عملٌ متجهٌ لخدمة المجتمع، وهذا يساعدنا على التمييز بين الأفعال التي تفيد المجتمع بشكل عام، وتلك الضارة وغير المنتجة، أو الأعمال القائمة على أساس معلومات مغلوطة.

(١) نوبل، جوي؛ وروجرز، لوي؛ وفريير، أندي. (١٤٣١). الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي (ترجمة مركز بناء الطاقات). جدة: مركز بناء الطاقات، ص ٢٣.



يقوم به الفرد بمطلق حريته: فالتطوع هو عمل اختياري، والمتطوع هو من يختار أن يمارس عملية التطوع، وإذا انتفى الاختيار انتفى التطوع. والتطوع صادر عن رغبة الفرد، ولا يمكن أن يفرض عليه فرضاً، سواءً من المنظمات أو الدولة أو أي كيان آخر، كما أنه يجب أن يراعي ميول الأفراد واستعداداتهم ومواهبهم وقدراتهم، وكذلك أن يراعي وقتهم الذي هو حياتهم.

يتم دون عائد نقدي: وهو الأساس الثالث للتطوع، فالمتطوع يقوم بالتطوع دون انتظار عائد مادي أو معنوي، أو طلب منافع ومآرب أو أرباح شخصية.

سمات المتطوع:

إن نجاح عملية التطوع يقوم على أساس جوهري في اختيار المتطوع الذي يُشترط فيه التالي^(١):

- ١- أن يكون مؤهلاً: على المتطوع أن يكون مؤهلاً لأداء العمل الموكل إليه، والأهلية منوطة بعملية ملاءمة قدرات المتطوع لفرص التطوع المناسبة.
- ٢- أن يكون متوفرًا: على المتطوع أن يكون متوفرًا لإنجاز فرصة التطوع الممنوحة له، وحتى يكون متوفرًا يجب أن يتوفر لديه الوقت، وأن يكون قادرًا على التوجه إلى مكان التطوع.
- ٣- أن يكون موثوقًا به: على المتطوع أن يكون موثوقًا به، أي أن يحترم التزاماته. ومن أهمها الالتزامات الأخلاقية والقانونية.
- ٤- أن يكون ملتزمًا: لأن المتطوعين ليس لهم تعويضات مادية، أو لا يوجد التزام قانوني وظيفي؛ فإنهم غالبًا ما يشعرون بالرغبة في التطوع عندما لا يكون لديهم

(١) الحزيم، يوسف. (٢٠١٢). قوة التطوع وتطبيقاته السعودية. الرياض: المؤلف، ط٣، ص ١١٣.



وظائف المنظمة [٢] إدارة المتطوعين

عمل آخر يملؤون به وقتهم. والمتطوع الملتزم صبور يؤدي العهود، ويلتزم بإنجاز المهام بدقة.

٥- أن يكون متعاونًا: على المتطوع أن يتعاون مع إدارة التطوع؛ فيستجيب للتوجيهات والتعليمات، وأن يعمل بروح الفريق مع زملائه المتطوعين.

٦- أن يكون قادرًا على الاتصال الفعال: فعليه أن يكون قادرًا على التعبير عن أفكاره بحرية وصراحة، وأن يكون قادرًا على الاستماع الجيد، وعليه الابتعاد عن الحدة في النقاش، أو التسرع في إصدار الأحكام، أو القفز إلى الاستنتاجات، أو تقديم النصيحة قبل أن يطلبها الآخرون.

٧- أن يكون مبادرًا: على المتطوع أن يطرح أفكاره الابتكارية دون توجس أو خوف، أو خجل من الآخرين، ويسعى للتصريح بها متى كان ذلك ممكنًا دون انتظار.

٨- أن يكون مرتبًا: على المتطوع أن يكون منظمًا في تنفيذ المهام؛ محترمًا مبدأ التخصص وتقسيم الأعمال، وأن يكون ملتزمًا بدليل الإرشادات والجداول الزمنية المحددة.

من خلال سمات المتطوع السابقة، في اعتقادك الشخصي: كم الحد الأدنى من الصفات الواجب توافرها في متطوعي اليوم؟ وما تلك الصفات؟

.....

.....

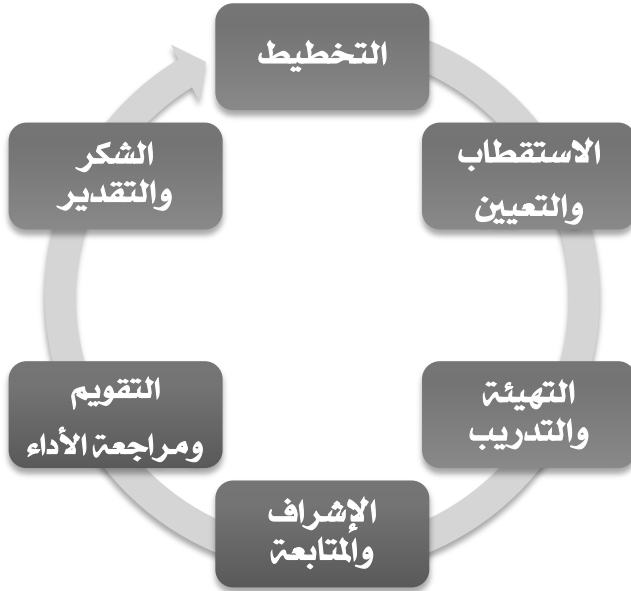
.....

.....

.....

إدارة المتطوعين:

يتطلب نجاح إدارة المتطوعين في المنظمات الإدارية تطبيق المبادئ والوظائف الإدارية الأساس، وتمر عملية إدارة المتطوعين بالمراحل الأساس التالية الموضحة في الشكل أدناه^(١):



مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة تقوم بإعداد خطة موضوعية وقابلة للتنفيذ لإدارة المتطوعين، وإشراكهم في البرامج التطوعية بالمنظمة، وتشمل هذه المرحلة تحديد مسار عمل المتطوعين، وقائمة الإنجازات المتوقعة، وبيان الموارد والاحتياجات المطلوبة لإنجاز البرامج التطوعية.

(١) http://www.benaacenter.com/index_ar.php?op=article&id=47.



مرحلة الاستقطاب والتعيين:

في مرحلة الاستقطاب نبني الرسالة التي يلزمنا إيصالها إلى المجتمع للفت انتباهه، كما نحدد الوسائل المناسبة للوصول إلى المتطوعين المحتملين، وكيفية جذبهم للمشاركة في الأعمال التطوعية لدى المنظمة. وعند مرحلة اختيار المتطوعين وتعيينهم؛ نقوم بمقارنة احتياجات المنظمة ومطابقتها مع قدرات ورغبات المتطوعين، وذلك يعزز من احتمالية استمرار المتطوع ومشاركته لأطول فترة زمنية ممكنة، ويساعد المنظمة على الاستفادة من أفضل ما لدى المتطوعين من مهارات وخبرات متراكمة.

مرحلة التهيئة والتدريب:

التهيئة هي المرحلة التي تجعل المتطوعين يشعرون بأنهم موضع ترحيب داخل المنظمة. والتهيئة الجيدة تساعد على دمج المتطوعين في أعمال المنظمة ومع الفرق التطوعية الأخرى، وتقوم التهيئة كذلك بالتعريف بالأدوار المتوقعة من كل متطوعي المهمات التي يجب عليهم القيام بها، وتساهم في شرح الصورة الكاملة للمنظمة، ودور المتطوعين في تحقيق رسالة المنظمة نحو المجتمع.

ويضمن التدريب اكتساب المتطوعين المهارات والمعارف اللازمة لأداء أدوارهم التطوعية، وعند تطويرنا لإستراتيجية التدريب نضع مجموعة من التساؤلات:

- ما المعارف والمهارات اللازم تعلمها وإتقانها؟
- ما طرق التدريب المناسبة للمتطوعين؟
- ما مقدار الفترة الزمنية والاحتياجات المادية اللازمة للتدريب؟
- ما نوع المدربين والموجهين الذين نحتاج إليهم لتقديم برامج تدريب المتطوعين؟



مرحلة الإشراف والمتابعة:

- يساعد الإشراف الفعال على دعم وتوجيه المتطوعين، وتطوير أدائهم لتحقيق المستهدفات من البرامج التطوعية الجاري تنفيذها في المنظمة. وعند اختيارنا لمدير البرامج التطوعية يجب أن يكون أحد العاملين في الوظائف الإشرافية داخل المنظمة، ومن أبرز صفات مدير البرامج التطوعية:
- أن يكون لديه التزام وتوجه نحو العمل التطوعي.
- أن يكون لديه خلفية وفهم جيد عن العمل التطوعي والمتطوعين.
- أن يملك خبرة عملية في وظائف إشرافية، مع قابلية للتعلم والتطور.
- أن يملك مهارات اتصال متميزة.
- أن يكون لديه الخبرة في كيفية بناء فرق العمل التطوعية.
- أن يكون لديه القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمتطوعين.
- أن يكون لديه حد أدنى من مهارات التفكير الإبداعي.
- أن يكون لديه القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، المرتبطة بأداء المتطوعين.

مرحلة التقويم ومراجعة الأداء:

تقويم الأداء ومراجعته فرصة لوضع الأهداف والغايات المستقبلية للمنظمة وللمتطوعين، وأداة جيدة للاستفادة من التغذية الراجعة الواردة من المتطوعين والمستفيدين على حد سواء، وتعتبر عاملاً محفزاً في استبقاء المتطوعين وإبقاء التواصل مستمرًا معهم بعد انتهاء البرامج التطوعية. وينبغي أن توفر عملية التقويم فرصة



وظائف المنظمة [٢] إدارة المتطوعين

للمتطوعين للتعبير عن ردود أفعالهم، وسماع مقترحاتهم التطويرية للمنظمة ولبرامجها التطوعية.

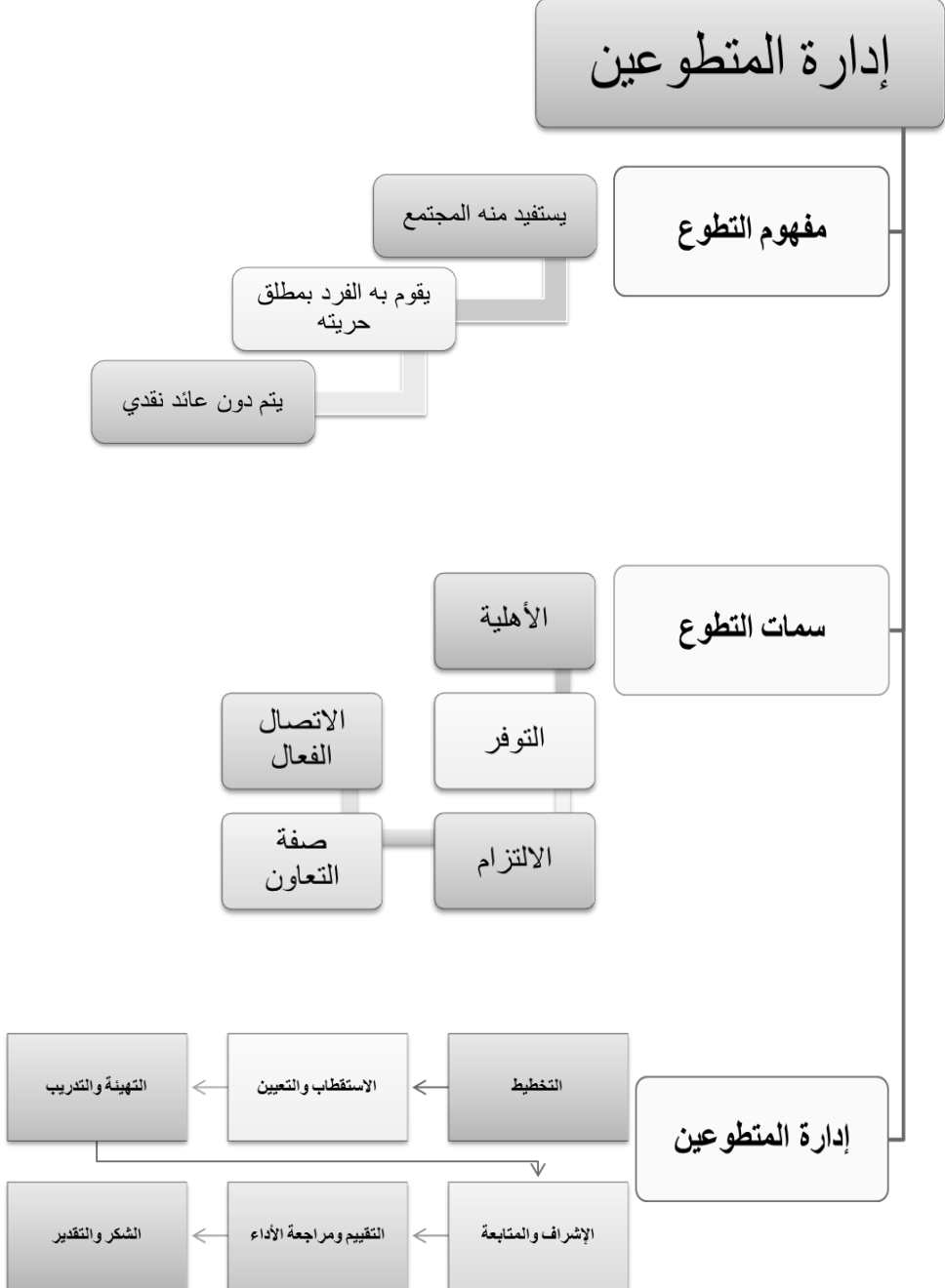
مرحلة الشكر والتقدير:

الاعتراف بجهود المتطوعين ودورهم الإيجابي في نجاح البرامج التطوعية للمنظمة عاملٌ رئيس في استبقاء المتطوعين والمحافظة عليهم لفترات زمنية طويلة. ويلزمنا تقديم «الشكر والتقدير» بشكل منتظم إلى المتطوعين، وتحويله إلى ثقافة وممارسة أصيلة لدى مديري البرامج والفرق التطوعية. ومن الأفكار الجيدة في شكر وتقدير المتطوعين:

- المشاركة في مناسبات المتطوعين الشخصية، وشكرهم على جهودهم وخدماتهم التي قدموها في العمل التطوعي.
- تقديم الجوائز والشهادات التقديرية، حيث تبقى راسخة في ذاكرتهم عن البرنامج التطوعي الذي شاركوا فيه.
- منح المتطوع «مسمىً وظيفياً» وكتابة اسمه ووظيفته على بطاقة أو ميدالية خاصة، بها شعار المنظمة التطوعية.
- إقامة مناسبات خاصة تهدف إلى شكر وتكريم المتطوعين، وتخصيص يوم احتفالي خاص بالمتطوعين لإظهار دورهم المركزي في نجاح البرامج التطوعية.
- تخصيص موقع في المنظمة لإبراز صور البرامج والفعاليات التي شارك بها المتطوعون، ووضع صور خاصة لأبرز المتطوعين الذين أسهموا بأوقاتهم وقدموا جهودًا نوعية خلال فترات زمنية سابقة.



إدارة المتطوعين في شريحة:



[٣] إدارة التسويق

مفهوم التسويق:

يُعد النشاط التسويقي أحد أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، ولقد عرّفته «الجمعية الأمريكية للتسويق» بأنه: النشاط المتعلق باختكار وتوصيل وتقديم وتبادل المنتجات التي تفيد المؤسسة وعملائها وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل^(١).



يهدف التسويق إلى
اكتشاف احتياجات
ورغبات العملاء
المحتملين ثم تليبيتها



ويوضح هذا التعريف أن التسويق يتجاوز الإعلان أو البيع الشخصي، ويؤكد ضرورة تقديم المنافع الحقيقية في عروض السلع والخدمات والأفكار التي يتم تسويقها إلى العملاء، كما يجب أن يعود بالنفع على كل من المنظمة التي تمارس التسويق، وأصحاب المصلحة المتأثرين (مثل: العملاء والموظفين والموردين والمساهمين)، والمجتمع ككل.

ويهدف التسويق إلى اكتشاف احتياجات العملاء

المحتملين ورغباتهم ثم تليبيتها، ويُعدُّ العامل الرئيس لتحقيق هذين الهدفين هو فكرة التبادل، التي تعد جوهر عملية التسويق، وتتمثل في مبادلة أشياء ذات قيمة بين المشتري والبائع بحيث يستفيد كل منهما بعد عملية التبادل التجاري.

(١) كارين، روجر؛ وهارتلي، ستيفن؛ ورديليوس، ويليام. (٢٠١٥). التسويق (ترجمة جامعة قطر). نيويورك:



ولقد مرَّ الفكر التسويقي بالعديد من المراحل منذ بداية الثورة الصناعية وحتى الآن، ويمكننا أن نحدد أربع مراحل رئيسة لهذا التطور على النحو التالي^(١):

مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق:

وهي مرحلة بداية الإنتاج الصناعي، وارتفاع الطلب بشكل فائق عن العرض، ولم يكن هناك في حينها أي اهتمام يذكر بالأنشطة التسويقية، وكان الاهتمام يتركز على رجال الإنتاج والعاملين الفنيين؛ لذا عُرفت هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه بالإنتاج، وكان التسويق جزءاً من إدارة الإنتاج.

مرحلة المفهوم البيعي للتسويق:

وتُعرف بمرحلة التوجيه بالبيع، وفي هذه المرحلة ازداد حجم الإنتاج بشكل كبير؛ وذلك أدى إلى وجود فائض في العرض على الطلب، وأسهم ذلك في اهتمام المنتجين بكيفية تصريف المنتجات، والتركيز على وظيفة البيع، وأصبح معيار النجاح هو حجم المبيعات بدلاً من معيار حجم الإنتاج الذي ساد في المرحلة السابقة، وأصبح الأمر يستدعي بعض الجهود الترويجية، وزاد الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف على أوجه الأنشطة البيعية، والعناية بفنون البيع وأساليب التفاوض.

مرحلة المفهوم الحديث للتسويق:

مع الاستمرار في زيادة المعروض من السلع والخدمات، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، وارتفاع ثقافة العملاء؛ كل هذه العوامل أسهمت في أن تتوجه أنظار المنتجين إلى معرفة رغبات المستهلكين واحتياجاتهم لتقديم المنتجات والخدمات التي تتوافق

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ٣١٩.



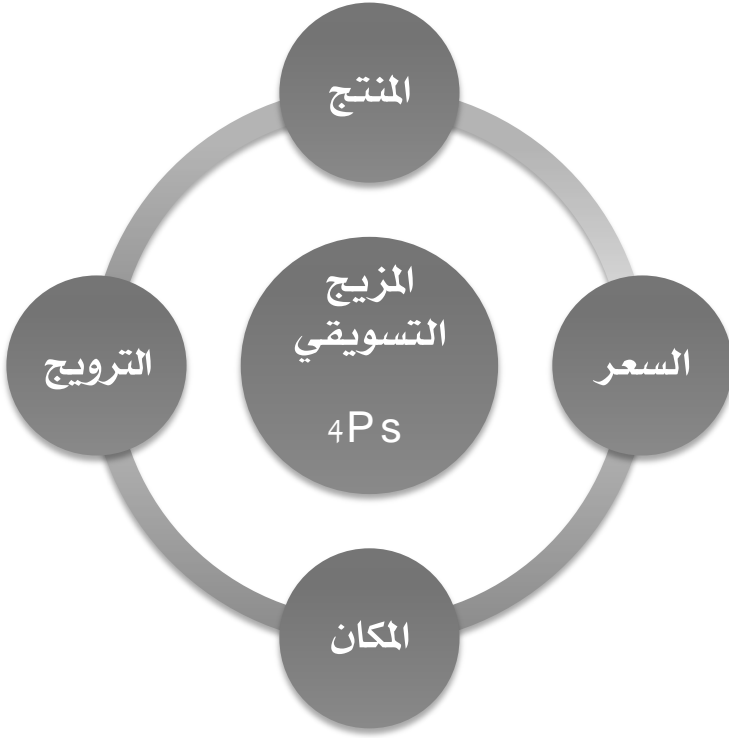
مع طلبهم وتحقق رضاهم. ويمكننا اعتبار هذه المرحلة البداية الحقيقية لظهور التسويق بصورته الحديثة، وأصبح هناك إدارة مستقلة للتسويق تتبع المدير العام للمنظمة، وتولى إدارة التسويق مسؤولية أداء جميع الأنشطة التسويقية في المنظمة.

مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

ولقد ظهر هذا المفهوم نتيجة للمبالغة في الاهتمام بالعميل، ومحاولة إرضائه بغض النظر عن المشكلات والآثار البيئية والاجتماعية المترتبة على ذلك. ويعني هذا المفهوم أن على المنشأة أن تأخذ في الاعتبار - وهي في طريقها لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات - إحداث التوازن بين العناصر الأساس الثلاثة: العميل، والمجتمع، والأرباح. وفي هذه المرحلة ظهر العديد من الاتجاهات التسويقية الحديثة، ومن أمثلتها: التسويق البيئي، والتسويق الأخضر، والتسويق المباشر.

المزيج التسويقي:

في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين الميلادي قام البروفسور (نيل بوردن) من جامعة هارفارد بتحديد اثني عشر نشاطاً تسويقياً يمكنها التأثير في المشتري، وأشار إلى أن هذه النشاطات تشكل ما يُعرف بـ «المزيج التسويقي». ثم اقترح البروفسور (ماكارثي) في بداية الستينيات تقليص هذه الأنشطة التسويقية، وحصرها في أربعة عوامل رئيسة تبدأ بحرف (P) باللغة الإنجليزية، وهي: المنتج، والسعر، والمكان، والترويج. ونستعرض فيما يلي العناصر الرئيسة للمزيج التسويقي، الموضحة في الشكل أدناه:



أولاً: المنتج (Product):

وهو سلعة أو خدمة أو فكرة تتكون من مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تلبي احتياجات العملاء، ويتم الحصول عليها مقابل المال أو شيء آخر ذي قيمة^(١). ويُعبّر عن السلع بـ: المنتجات ذات الخصائص الملموسة؛ مثل: بيع المنتجات الاستهلاكية وأجهزة الحاسوب وغيرها، ويُعبّر عن الخدمات والأفكار بـ: المنتجات غير الملموسة؛ مثل: تقديم الخدمات الاستشارية، وخدمات التوصيل، وغيرها.

(١) كارين، روجر؛ وهارتلي، ستيفن؛ ورديليوس، ويليام. (٢٠١٥). التسويق (ترجمة جامعة قطر). نيويورك: ماكروهيل، ص ٢٤٤.



ثانيًا: السعر (Price):

وهو النقود أو الاعتبارات الأخرى التي يتم تبادلها؛ مقابل امتلاك أو استخدام منتج أو خدمة ما^(١). ويختلف السعر عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى في أنه ينتج عائدًا؛ وأمَّا العناصر الأخرى فتنتج تكاليف، ولذلك تعمل المنظمات لرفع أسعارها إلى أعلى حدٍّ يسمح به مستوى تمييز منتجاتها عن غيرها من المنتجات المماثلة^(٢).

ثالثًا: المكان أو التوزيع (Place or Distribution)

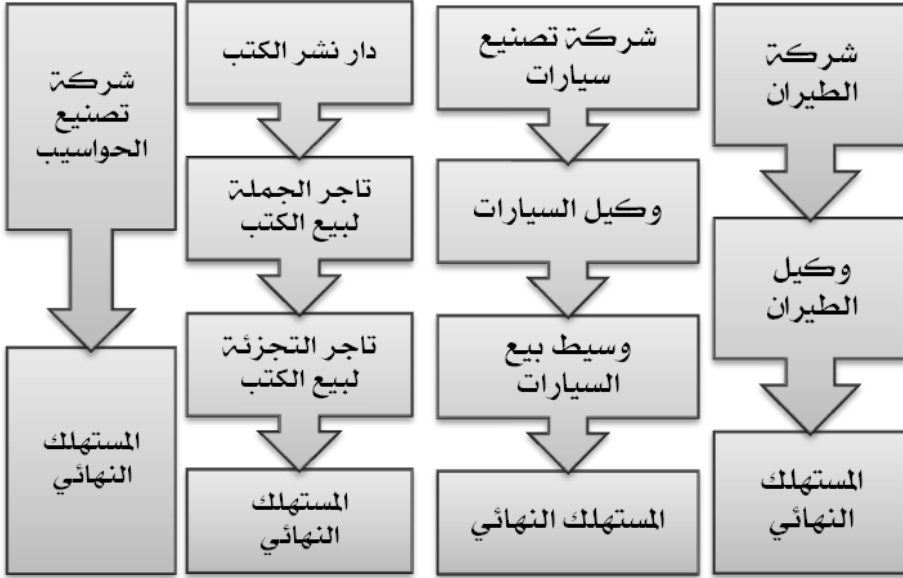
وهي القنوات التي يتم من خلالها نقل المنتجات والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك النهائي. وعادة ما يكون لدى المنظمات خياران للتوزيع؛ وهما: إمَّا أن تبيع السلع مباشرةً إلى عملائها، أو أن تبيعها من خلال وسطاء، وتختلف قنوات التوزيع وعدد الوسطاء حسب طبيعة المنتجات والخدمات.

ويوضح الشكل أدناه أمثلة لقنوات التوزيع^(٣):

(١) المرجع السابق، ص ٣١٨.

(٢) كوتلر، فيليب. (٢٠٠٢). كوتلر يتحدث عن التسويق (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط ٢، ص ١١٧.

(٣) كارين، روجر؛ وهارتلي، ستيفن؛ ورديليوس، ويليام. (٢٠١٥). التسويق (ترجمة جامعة قطر). نيويورك: ماكروهيل، ص ٣٨٢.



رابعاً: الترويج (Promotion)

ويشمل كل أدوات الاتصال مع الجمهور المستهدف، ويتألف من خمسة عناصر رئيسة؛ وهي: الإعلان، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والتسويق المباشر. ويطلق على أدوات الاتصال الترويجي ما يُعرف بـ: (المزيج الترويجي)، وتهدف إلى إعلام المشتريين المرتقبين بمزايا المنتج، وإقناعهم بتجربته، وتذكيرهم فيما بعد بالمزايا التي استفادوا منها بعد استخدامهم المنتج.

ويمكن أن تستخدم المنظمات عنصراً واحداً من أدوات الاتصال الترويجي أو مزيجاً من هذه الأدوات، ويعرض الجدول أدناه نقاط القوة والضعف لعناصر المزيج الترويجي:

عناصر المزيج الترويجي	الفئات المستهدفة	أمثلة	نقاط القوة	نقاط الضعف
الإعلان	جماهيري	الإعلانات التلفزيونية، إعلانات الطرق	وسيلة فعالة للوصول إلى أعداد كبيرة من الجمهور المستهدف	التكلفة العالية. صعوبة قياس التغذية الراجعة.
البيع الشخصي	مخصص	المعارض التجارية، مندوبو المبيعات.	الحصول على تغذية راجعة سريعة. القدرة على الإقناع. إمكانية تحديد الفئات المستهدفة.	أكثر الأدوات تكلفة. قد تختلف الرسائل بين مندوبي المبيعات
العلاقات العامة	جماهيري	المطبوعات، الأحداث، الأخبار الصحفية.	أكثر أدوات الترويج مصادقية في ذهن المستهلك.	صعوبة إيجاد وكالات العلاقات العامة التي تستطيع تقديم أفكار مبتكرة.



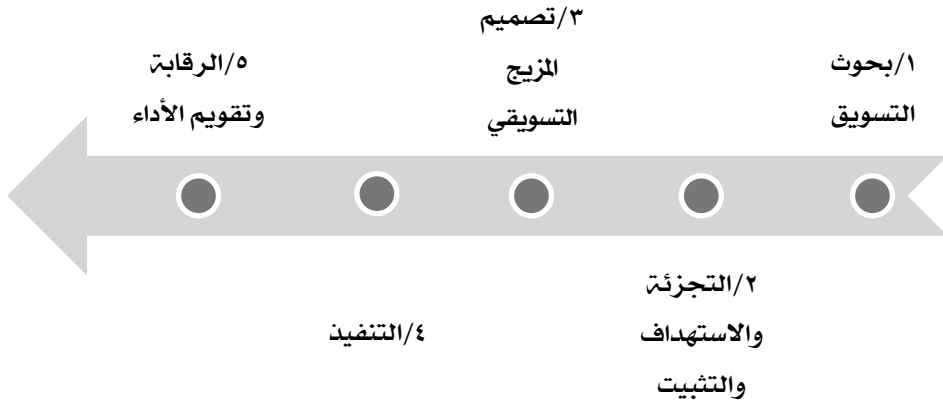
وظائف المنظمة [٣] إدارة التسويق

عناصر المزيج الترويجي	الفئات المستهدفة	أمثلة	نقاط القوة	نقاط الضعف
ترويج المبيعات	جماهيري	التخفيضات، حوافز المبيعات، برامج الولاء.	ذو فعالية في تغيير سلوك المشتري في مدى زمني قصير.	قد يؤدي إلى حدوث حروب في العروض الترويجية بين المنظمات المتنافسة. يمكن تقليده وتكراره بسهولة.
التسويق المباشر	مخصص	التسويق الهاتفي، التسويق الإلكتروني، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	سهولة إعداد الرسائل. إمكانية بناء علاقات مع العميل.	مع ازدياد وانتشار التسويق المباشر، أسهم ذلك في انخفاض استجابة العملاء. ارتفاع تكلفة إدارة قواعد البيانات



عملية إدارة التسويق:

تتكون عملية إدارة التسويق الفعال من خمس مراحل أساس؛ تبدأ بعمليات بحوث التسويق، وتنتهي بالرقابة وتقويم الأداء التسويقي، ونستعرض فيما يلي مراحل عملية إدارة التسويق الموضحة في الشكل أدناه^(١):



أولاً: بحوث التسويق

تهدف وظيفة بحوث التسويق إلى جمع البيانات التسويقية وتسجيلها وتحليلها، أو البيانات الخاصة بالمشكلات التسويقية التي تواجه الإدارة قبل إنتاج السلع والخدمات، في أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك الأخير، وذلك بقصد مساعدة رجال الإدارة في اتخاذ قرارات على أساس من الدراسة والتحليل الموضوعي الدقيق؛ بدلاً من التخمين أو الخبرة أو التجربة والخطأ^(٢).

(١) كوتلر، فيليب. (٢٠٠٢). كوتلر يتحدث عن التسويق (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط ٢، ص ٣٨.

(٢) بازرعة، محمود. (٢٠٠١). إدارة التسويق. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ط ١، ص ٤٩٣.



ومن أبرز مجالات بحوث التسويق ما يلي:

بحوث المنتجات:

ويشمل هذا النوعُ جميعَ البحوث التي تتوصل بها المنظمة إلى معرفة مدى ملاءمة السلع والخدمات لطلبات المستهلكين من نواحٍ عديدة مثل: الشكل، والحجم، واللون، وسهولة الاستعمال، والجودة، والسعر.

بحوث المستهلكين:

وترمي هذه البحوث إلى التعرف على خصائص المشترين أو المستهلكين؛ من حيث الجنس، والسن، والدخل، والمهنة، والتوزيع الجغرافي، وكذلك التعرف على عادات الشراء، ودوافعه، وطرق استخدام السلعة، وشعور المستهلكين نحوها؛ وكل ذلك يفيد في التخطيط السلي والبيعي والترويجي.

بحوث المبيعات:

تتضمن بحوث المبيعات الدراسات التي يكون موضوعها رجال البيع، وتهدف إلى تحليل واجباتهم، ووضع برامج فعالة لتدريبهم، وإرشادهم في تعاملهم مع الزبائن، والتنبؤ بمبيعات الأعوام القادمة، وتحديد المناطق البيعية.

بحوث التوزيع:

تسعى بحوث التوزيع إلى التعرف على أفضل منافذ البيع والتوزيع للسلع والخدمات، وقياس كفاءة وكلاء البيع في المناطق المختلفة.

بحوث الإعلان:

تسعى هذه البحوث إلى التعرف على دوافع الشراء عند المستهلكين حتى يتمكن المسوّق من تحديد الرسالة الإعلانية وتصميمها لتعمل على إثارة الدوافع



عند المستهلكين، وكذلك البحث عن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لإيصال الرسائل الإعلانية، والبحث عن أهم الوسائل الممكن استخدامها لتنشيط المبيعات.

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: التجزئة والاستهداف والتثبيت:

تهدف مرحلة التجزئة والاستهداف إلى تقسيم السوق المستهدف إلى شرائح مختلفة؛ تحوي كل شريحة مجموعة معينة من العملاء، وعلى المنظمة أن تختار شريحة محددة أو مجموعة من الشرائح لاستهدافها وتوجيه رسالتها التسويقية إليها، وتقديم الخدمات إليها بصورة متميزة.

ويجب على المنظمة أن تقوم بتثبيت صورة ذهنية لمنتجاتها؛ بحيث يعرف عملاؤها المستهلكون الفوائد الرئيسة لمنتجاتها وخدماتها، وعلى سبيل المثال فإننا نجد أن شركة فولفو المصنعة للسيارات قد بنت صورة ذهنية عن سياراتها بأنها الأكثر أماناً، وقامت بتدعيم هذه الصورة عن طريق تصميم سياراتها، والاختبارات التي تجريها للسلامة، والإعلانات التسويقية^(١).

(١) كوتلر، فيليب. (٢٠٠٢). كوتلر يتحدث عن التسويق (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط ٢، ص ٤٠.



ثالثاً: تصميم المزيج التسويقي:

في هذه المرحلة يتم الانتقال إلى مرحلة تخطيط وتصميم المزيج التسويقي بما يسهم في إيصال الصورة الذهنية للمنتجات التي تقدمها المنظمة، وثبيتها عند العملاء، ويشمل ذلك ما يلي^(١):

المنتج: حيث يتم تحديد مواصفات المنتجات والخدمات المقدمة، وطريقة التغليف والعرض، ومجموعة المزايا التي يحصل عليها المشتري أو المستفيد من الخدمة.

السعر: يتم تحديد نطاق الأسعار، وحدود الحسّم المسموح به، وجميع الرسوم الإضافية التي يتحملها المشتري كالتوصيل والرسوم القانونية.

المكان أو التوزيع: يتم وضع الترتيبات التي تعمل على جعل المنتج في متناول المشتري، ووصوله إلى السوق المستهدف.

الترويج: حيث يتم إعداد خطة الاتصال مع الشرائح المستهدفة، مثل: الإعلان، والترويج المباشر، وفرق البيع، والتسويق الإلكتروني.

رابعاً: التنفيذ:

في هذه المرحلة تبدأ جميع الإدارات التنفيذية بالمنظمة العمل؛ بدءاً من إدارات الإنتاج والتشغيل، وإدارة المشتريات، وانتهاءً بإدارات التسويق والمبيعات وخدمة العملاء. وتعمل هذه الإدارات جميعها بشكل متزامن لتوفير المنتجات المطلوبة أو تقديم الخدمات المحددة إلى الفئات المستهدفة.

وغالباً ما تحدث المشكلات في أثناء التنفيذ؛ وذلك قد يتسبب في تضرر الصورة الذهنية عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، ومن أمثلة مشكلات التنفيذ ما يحدث في

(١) المرجع السابق، ص ٤٠.



عمليات الإعلان من خلال تقديمه بطريقة مغلوطة، أو عند تنفيذ إجراءات إيصال المنتجات إلى العملاء؛ لذا يجب أن تعمل جميع الإدارات على تنفيذ الخطط ذات الصلة بالعمل بكفاءة وفعالية عالية.

خامساً: الرقابة وتقييم الأداء:

يقول فيليب كوتلر؛ أحد أبرز رواد التسويق الحديث: «إن التسويق هو لعبة للتعلم.. إنك تتخذ قراراً، وتراقب النتائج، ثم تتعلم من النتائج لتتخذ قرارات أفضل»^(١).

ويمر تقييم الأداء التسويقي بالخطوات التالية:

١ - تحديد مجالات تقييم الأداء التسويقي ذات التأثير الإستراتيجي، ومن أمثلتها: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق، والموارد البشرية في إدارة التسويق، والعملاء، ونتائج المبيعات.

٢ - تحديد معايير الأداء التسويقي، وذلك بناءً على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل، والأهداف الإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة.

٣ - قياس الأداء التسويقي الفعلي، ويتم ذلك في الوقت الصحيح والمناسب لاكتشاف الانحرافات في الأداء.

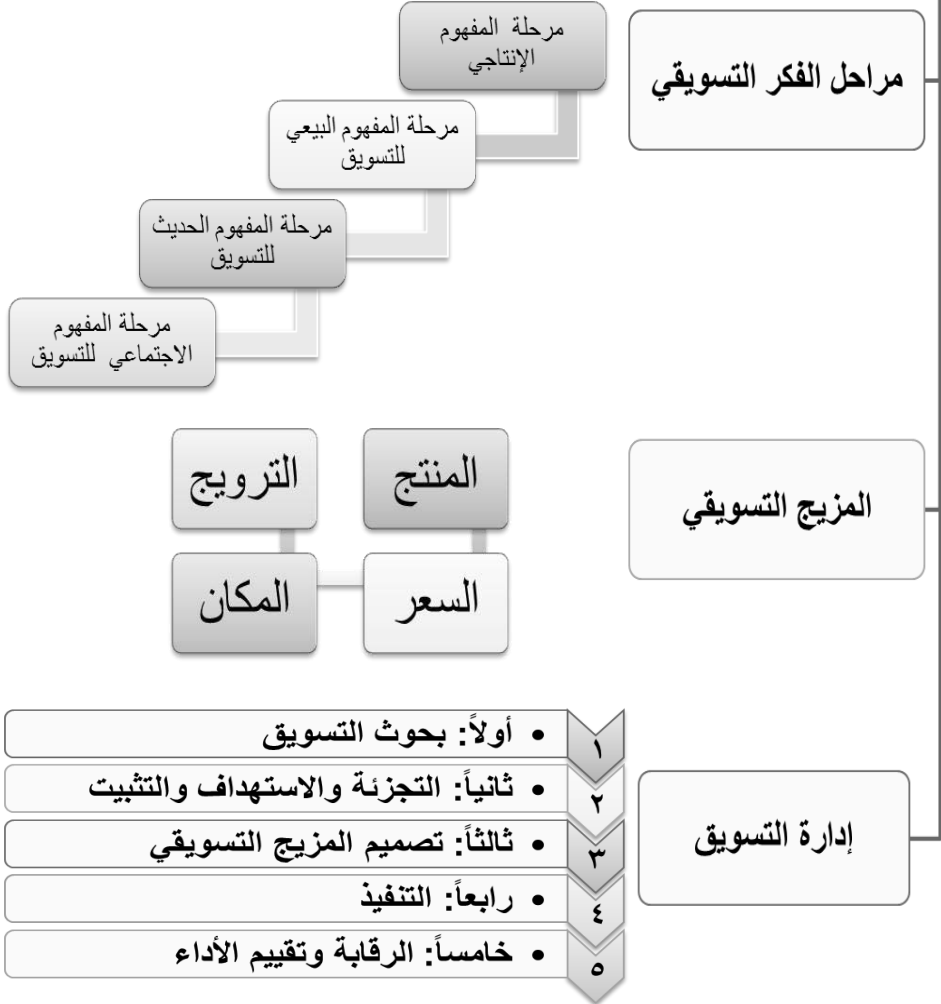
٤ - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.

٥ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن معايير الأداء المستهدفة.

(١) كوتلر، فيليب. (٢٠٠٢). كوتلر يتحدث عن التسويق (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير،

إدارة التسويق في شريحة:

إدارة التسويق





[٤] إدارة الاستدامة المالية

مفهوم الاستدامة المالية:



الاستدامة المالية
تعني قدرة المنظمة
على توليد الموارد
المالية وإدارتها بفاعلية



يغلب الحديث عن الاستدامة المالية وتطبيقاتها في المنظمات غير الربحية ذات الهدف الاجتماعي، ويمكننا تعريف هذا المفهوم بأنه: قدرة المنظمة على توليد الموارد المالية واستغلالها وإدارتها بكفاءة وفعالية؛ على أساس يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنفيذ برامجها في المدى الطويل.

ومفهوم (الاستدامة المالية) غير مرادف لمفهوم (الافتاء الذاتي المالي)، ويختلف أيضاً عن مفهوم (الاستقرار المالي)، وهذا الأخير يعني قدرة المنظمة على الإيفاء بالتزاماتها في المدى الزمني القصير والمتوسط؛ أما (الاستدامة المالية) فهي عملية طويلة المدى تشارك في تحقيقها جميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة، وتشمل مزيجاً متنوعاً من مصادر المِنح الخارجية والإيرادات المتولدة داخلياً في المنظمة، وتشمل أيضاً القدرة على توليد الموارد اللازمة لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بالمستقبل.



ومن أبرز الخصائص التي تتميز بها المنظمات غير الربحية ذات الاستدامة المالية:

- وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومتفق عليها في المنظمة.
- قدرة المنظمة على بناء احتياطات مالية آمنة ومتزايدة للمنظمة.
- وجود نمو متزايد في الإيرادات المالية للمنظمة.
- وجود ارتباط قوي بين الأهداف المالية، والأهداف المجتمعية للمنظمة.
- بناء الأهداف والخطط الإستراتيجية والتشغيلية؛ اعتماداً على بيانات مالية دقيقة.
- امتلاك المنظمة لعدد كافٍ من الأصول والأوقاف المالية.
- وجود أثر حقيقي لأصول المنظمة المالية على دورها المجتمعي، مع تحقيقها لزيادة مطّردة في أعداد برامجها والمستفيدين من خدماتها.

مصادر الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية:

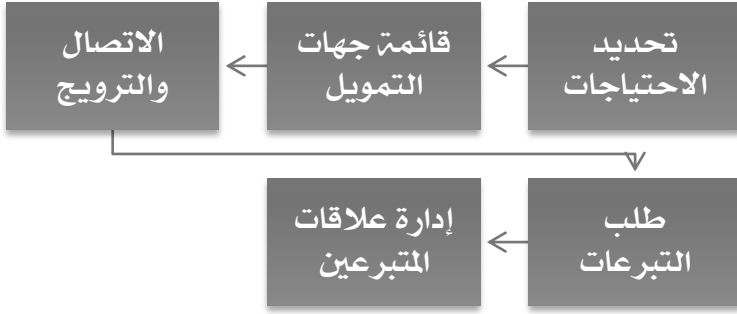
تتعدد مصادر الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، ونوجز فيما يلي أبرز المصادر التي تعتمد عليها غالبية المنظمات غير الربحية.

أولاً: جمع التبرعات:

يعرّف الباحثون جمع التبرعات بأنه: (فن تحفيز الآخرين على منحك ما تريد عندما تكون بحاجة إليه، ومن أجل غرض محدد). ويمثل جمعُ التبرعات أمراً ضرورياً لاستمرار جميع المنظمات غير الربحية، ويهدف إلى توليد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج المنظمة ومشاريعها، والقيام بالتوسع والتطور في عدد المستفيدين والخدمات، وتوسيع قاعدة المانحين، وتقليل المخاطر في الاعتماد على مصادر محدودة من المنح.



وتتم عملية جمع التبرعات بالخطوات التالية الموضحة في الشكل أدناه:



- ١ - تحديد الاحتياجات من التبرعات المالية بناءً على دراسة الجدوى لبرامج ومشاريع المنظمة.
- ٢ - تحديد قائمة جهات التمويل المتوقعة، سواءً أكانوا أفراداً أم جهات حكومية أو خاصة.
- ٣ - التواصل مع جهات التمويل عبر أدوات المزيج الترويجي المختلفة.
- ٤ - تقديم طلب التبرعات إلى الجهات المستجيبة للمنظمة.
- ٥ - إدارة العلاقات مع المتبرعين والمحافظة عليهم؛ من خلال الشكر والتقدير، وتقديم التغذية الراجعة لتبرعاتهم وعطاياهم للمنظمة، وأثرها على المستفيدين والمجتمع.

لَمَّا نَزَلَتْ ﴿لَنْ نَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّىٰ نُنفِقُوا مِمَّا مَحْبُوبٌ﴾ [سورة آل عمران آية ٩٢]

قَامَ أَبُو طَلْحَةَ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ يَقُولُ: ﴿لَنْ نَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّىٰ نُنفِقُوا مِمَّا مَحْبُوبٌ﴾، وَإِنَّ أَحَبَّ أَمْوَالِي إِلَيَّ بَيْرُحَاءُ، وَإِنَّهَا صَدَقَةٌ لِلَّهِ، أَرْجُو بَرَّهَا وَذُخْرَهَا عِنْدَ اللَّهِ، فَضَعَهَا حَيْثُ أَرَاكَ اللَّهُ.

ثانيًا: الأوقاف:

عرّف الناس منذ القدم -على اختلاف أديانهم وأجناسهم- أشكالاً من المعاملات المالية الطوعية التي لا تخرج في طبيعتها وصورها عن طبيعة الوقف، وذلك في شكل عقارات تُحسب لتكون أماكن للعبادة، أو لتكون منافعها وفقاً على تلك الأماكن، وكان ذلك معروفاً عند المصريين القدماء وعند الرومان والإغريق وغيرهم، ولمّا جاء الإسلام شرع الوقف ووسّع دائرته، فلم يجعله مقصوراً على المعابد والمناسك، بل وسّعه ليشمل كثيراً من أنواع الصدقات والتبرعات التي تُرصد لأغراض دينية واجتماعية وعلمية واقتصادية^(١).

وتتميز إدارة الأوقاف بمجموعة من الخصائص التي يلزم مراعاتها عند تطبيقنا لمفاهيم الإدارة الحديثة؛ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن أبرز هذه الخصائص^(٢):

خصوصية الأهداف: وتتمثل أهداف إدارة الأوقاف في المحافظة على أموال الوقف لتحقيق استمرار الطاقة الإنتاجية، وتحقيق أفضل عائد ممكن لإنفاقه في وجوه عمل المنظمة غير الربحية.

الملكية: لا يوجد ملاكٌ حصريون للوقف؛ بل هو ملكٌ لله عز وجل في صورة حق عام للمجتمع، وفي الفقه الإسلامي: فالإدارة ممثلة في ناظر الوقف الذي يُعد وكيلاً عمّن له الولاية الأصلية، ومن ثم توجد عدة أطراف هم: ناظر الوقف، والموقوف عليهم، ومن له الولاية الأصلية على الوقف.

(١) الأسرج، حسين. (٢٠٠٩). الوقف الإسلامي ودوره في تنمية قطاع المشروعات الصغيرة (دورية محكمة، العدد السادس). الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات التعليمية، ص ٨.

(٢) عمر، محمد. (٢٠٠٢). أسس إدارة الأوقاف. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ص ٨.



التنظيم الإداري: يقوم على وجود مؤسسة مركزية مسؤولة عن استثمار أموال الوقف، ثم مشروعات وقفية مختلفة بحسب الأنشطة التي تستثمر فيها هذه الأموال؛ مثل مشروع زراعي، ومشروع عقاري، ومشروع استثماري مالي... وإلى جانب ذلك توجد الإدارة المسؤولة عن إنفاق عائد الوقف في جوهه المحددة، ومن هنا لا توجد إدارة وقفية واحدة تتولى كل هذه الأعمال، بل إدارات متنوعة بحسب كل نشاط.

الأحكام الشرعية: ويتمثل في الأحكام والضوابط الشرعية التي يجب على إدارة الوقف الالتزام بها بالدرجة الأولى، وخاصة في مسائل جوهرية؛ مثل أحكام التأجير والبناء والزراعة، ثم الاستبدال والإبدال وقواعد الحكر والإرصاد، وأحكام الولاية والنظارة، وتوحيد الأوقاف المتنوعة في وقف واحد، إلى غير ذلك من الأحكام الشرعية التي يجب مراعاتها عند وضع النظم واللوائح لمؤسسة الوقف.

ثالثاً: الاستثمار

من التوجهات الحديثة في مجال الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية مفهوم «الاستثمار»، ويُعرّف بأنه: التوظيف الحالي للثروة -لفترة زمنية قادمة- بهدف الحصول على عوائد أو تدفقات نقدية مستقبلية؛ تعوّض المستثمر عن الزمن الذي يستغرقه حبس تلك الأموال في الاستثمارات التي يختارها^(١). ويدخل في هذا التعريف جميع أشكال الاستثمارات؛ سواءً أكانت أموالاً تخصصها المنظمات لشراء الآلات والمعدات والعقارات، أو ثروة مالية يتم إنفاقها في شراء الأسهم والسندات المالية.

(١) باكير، محمد. (٢٠٠٨). محافظ الاستثمار إدارتها وإستراتيجياتها. حلب: شعاع للنشر والعلوم،



وتسهم إدارة الاستثمار في المنظمات غير الربحية في تعزيز القدرات المالية على المدى المتوسط والطويل؛ مما يساهم في تحقيق الاستدامة المالية، ومن أبرز الواجبات والمسؤوليات على إدارة الاستثمار ما يلي^(١):

- البحث عن الفرص الاستثمارية الواعدة، وإعداد دراسات الجدوى، وتقديم التوصيات لمتخذي القرار في المنظمة.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية؛ ضمن الصلاحيات الممنوحة، بما يضمن استغلال الفرص الجيدة، وتجنب المخاطر المحتملة.
- إقناع الداعمين والمساهمين في المنظمات غير الربحية بتحويل جزء من دعمهم إلى الوعاء الاستثماري المخصص في المنظمة.
- التحقق من سلامة المشاريع والأنشطة الاستثمارية من جميع النواحي القانونية والفنية والهندسية، بما يضمن عدم تأثير الاستثمار في سمعة ومسيرة المنظمة.
- متابعة الاستثمارات الجارية، والتحقق من سيرها وفق الأهداف والخطط الموضوعة لها، واتخاذ القرارات التصحيحية عند حدوث أي انحرافات سلبية.
- تنمية وتوثيق علاقات المنظمة مع جميع الجهات ذات العلاقة بالاستثمار.

(١) مفرح، محمد. (١٤٣٣). أوقف جمع التبرعات. جدة: المؤلف، ص ٩.



هل تستطيع أن تبين الفرق بين المصطلحات الآتية:

الاستدامة المالية

.....
.....
.....
.....

الاكتفاء الذاتي المالي

.....
.....
.....
.....

الاستقرار المالي

.....
.....
.....
.....



الاستدامة المالية في شريحة:





[٥] إدارة العمليات

مفهوم إدارة العمليات:

يُعد مصطلح إدارة العمليات مفهومًا حديثًا نسبيًا قياسًا بباقي المفاهيم في مجال إدارة الأعمال، وتعتبر إدارة العمليات المسؤولة عن كل الأنشطة التي تقوم بتحويل المواد الأولية (المدخلات)، إلى منتجات لها كيان مادي ملموس، أو خدمات ذات منفعة محددة (المخرجات) بما يحقق متطلبات العملاء والمستفيدين. ويبين الشكل أدناه توضيحًا لدور إدارة العمليات في المنظمة.



ومن خلال نظرة تاريخية فإن مصطلح «إدارة الإنتاج» كان الأكثر تداولاً ابتداءً من الثلاثينيات وحتى الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي، ومع بداية السبعينيات



أصبح مصطلح (إدارة العمليات) الأكثر تعبيراً عن الواقع؛ إذ لم يعد مقصوراً على الشركات الصناعية فقط، بل شمل أيضاً الشركات الخدمية.

ولذلك يمكننا القول بأن مفهوم «إدارة العمليات» هو امتداد لمفهوم إدارة الإنتاج في المنظمات الصناعية التي تنتج السلع المادية، ومع تنامي قطاع الخدمات وتنامي أهميته في حياة الفرد والمجتمع؛ طُورت المبادئ والأسس العملية المطبقة في مجال الإنتاج المادي؛ لتشمل النشاط الإنتاجي في مجال الخدمات، وهذا يعود إلى تشابه ظروف العمل والعوامل التي تتحكم في العملية الإنتاجية في كل من القطاعين^(١).

الأنشطة الرئيسية لإدارة العمليات:

تقوم إدارة العمليات بمجموعة من الأنشطة؛ ابتداءً من تصميم المنتج أو الخدمة، وانتهاءً بالرقابة على الجودة، ونستعرض فيما يلي أبرز هذه الأنشطة:

أولاً: تصميم المنتج:

وهي العملية التي يتم من خلالها تكوين مواصفات المنتج بشكل يتلاءم مع رغبات العملاء، ولفهم هذه الرغبات تلجأ المنظمات الناجحة إلى إشراك العملاء في عملية التصميم منذ البداية؛ من خلال استطلاع رأي العملاء قبل تصميم المنتج وتنفيذه وعند مرحلة الاختبار الأولي له.

(١) كدسة، ناصر؛ ومنذورة، سعود؛ والمنصور، كاسر. (٢٠١١). إدارة العمليات الإنتاجية مدخل إستراتيجي. جدة: خوارزم العملية، ط٢، ص ٢٣.



ثانيًا: التنبؤ بالطلب:



التنبؤ بالطلب: تقدير
أو توقع لما سوف يحدث
في المستقبل، ويعتمد
مرحلة التخطيط، ويعتمد
على القدرة التخمينية
واستقراء المستقبل.



وهو تقدير أو توقع لما سوف يحدث في المستقبل،
ويسبق مرحلة التخطيط، ويعتمد على القدرة التخمينية
واستقراء المستقبل. ويسهم التنبؤ الصحيح - بتوفير
معلومات ومؤشرات تترشد بها المنظمة - في وضع
الأهداف والإستراتيجيات والخطط المستقبلية، وتحديد
الوقت اللازم لإيجاد الطاقة والتكنولوجيا والعمالة
المطلوبة لتحقيق معدلات الإنتاج وفقاً للتوقعات.

ثالثًا: تخطيط وجدولة ورقابة الإنتاج

وهي عملية متكاملة من مجموعة عمليات؛ تبدأ

بتخطيط الإنتاج، مرورًا بالجدولة، وانتهاءً بالرقابة، وتهدف إلى تحديد الأهداف
الإنتاجية، ووضع خطط ومستويات الإنتاج، وتحديد توقيت الإنتاج وتكلفته،
ومستويات التخزين، وعدد العمالة المطلوبة للإنتاج ونوعها، وتحديد معايير تقويم
الأداء، ووضع سياسات التنفيذ وإجراءات الرقابة.

رابعًا: تخطيط المواد وإدارتها

تتضمن وظيفة المشتريات العمليات التي تستطيع المنظمة عن طريقها أن تحدد
احتياجاتها من السلع والخدمات، وأن تحدد الموردين، وتقارن بينهم، وتتفاوض
معهم للتواصل إلى شروط مناسبة، كما تشمل أيضًا عمليات التعاقد مع الموردين،
وإصدار أوامر الشراء، وتسليم المواد أو الخدمات وسداد قيمتها.



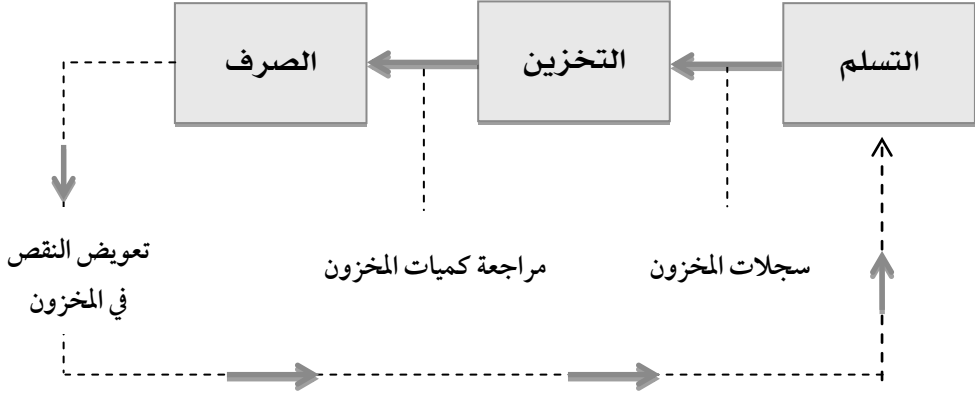
ويُعد نشاط الشراء وإدارة المواد مكملاً لنشاط التخطيط والجدولة، وتتجه المنظمات لتطبيق نظام متكامل لتخطيط الاحتياجات من المواد يربط ما بين مراحل العمليات الإنتاجية أولاً بأول. وفي مرحلة تخطيط المواد وإدارتها يتم توفير المواد الأولية اللازمة لخطط الإنتاج الموضوعية والمتوافقة مع الطاقة الإنتاجية المتاحة.

خامساً: الرقابة على المخزون

إنَّ نجاح العملية الإنتاجية مرتبط بالتدفق المنتظم لمدخلات هذه العملية ومخرجاتها، ويشكل المخزون مدخلاً للمواد الأولية من جهة، ومخرجاً للمنتجات النهائية من جهة أخرى، ولذلك تهتم إدارة العمليات بالرقابة على المخزون منعاً لأي اختناقات على الخط الإنتاجي.

ويمكننا تقسيم المخزون إلى الأنواع الرئيسة التالية:

- ١- مخزون المواد الخام: ويشمل كل المدخلات اللازمة لتغذية العمليات الإنتاجية.
- ٢- مخزون تحت التشغيل: ويشمل المنتجات المصنَّعة جزئياً، ويتم نظراً لاختلاف الزمن اللازم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج.
- ٣- مخزون المنتجات التامة الصنع: ويشمل المخرجات النهائية للعمليات الإنتاجية.
- ٤- مخزون الخدمات: ويشمل الأدوات المكتبية، وأدوات الصيانة والنظافة، وغيرها من الاحتياجات الأساس للمنظمة. وتبدأ إجراءات التخزين منذ اللحظة التي يتم فيها تسلُّم المواد حتى الوقت الذي تصرف فيه هذه المواد مرة أخرى، ويبين الشكل أدناه العمليات الرئيسة للتخزين.



سادساً: الترتيب الداخلي لمواقع العمل

يضمن الترتيب الداخلي الفعال لمواقع العمل انسياب العمليات الإنتاجية من جهة، وإنجاز الأعمال في المنظمة بصورة منطقية تحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة، ويسهم في تخفيض تكلفة الاستثمار على الآلات، وتخفيض الزمن الكلي للعمليات الإنتاجية، وتزويد العاملين بعناصر الأمان والراحة، ويعمل على تخفيض تكلفة مناولة المواد، وتسهيل وتبسيط العمليات الإنتاجية.

سابعاً: الرقابة على الجودة

وتهدف إلى التحقق من أن السلع المنتجة والخدمات المقدمة تتوافق مع المواصفات والمعايير المطلوبة، وتهدف إلى ضمان عدم حدوث انحرافات في الإنتاج تتجاوز الحدود المسموح بها في تصميم المنتج. والرقابة على الجودة عملية مستمرة؛ تبدأ من عملية تصميم المنتج وتخطيط الإنتاج واختيار مدخلات العمليات الإنتاجية، وتنتهي عند تسليم المنتج إلى المستهلك



في الحديث الشريف:
«إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»
رواه البيهقي





النهائي.

مفهوم الإنتاجية:

تعبر الإنتاجية عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات للعملية الإنتاجية، ومن ثم فهي تعكس مدى كفاءة الإدارة في استغلال المواد المتاحة للحصول على أفضل إنتاج ممكن. ويؤكد الباحثون في مجال إدارة العمليات أن تقويم كفاءة المنظمة وفعاليتها لا يتحقق من مجرد التعرف على حجم الإنتاج المحقق؛ بل لا بد من التعرف أيضًا على الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، فقد يزيد الإنتاج دون أن يرتفع معدل الإنتاجية.

إن تحسين الإنتاجية ليس مجرد العمل والأداء، ولكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، وتتأثر الإنتاجية بمجموعة من العوامل، ومن أبرزها ما يلي:

أولاً: العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي توجد داخل المنظمة، ويمكن أن تؤثر الإدارة فيها بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل.

وتنقسم العوامل الداخلية إلى نوعين رئيسيين، وهما:

١ - العوامل المادية: وتشمل تصميم المنتجات وكمياتها، والمعدات والتجهيزات الآلية، والمواد الأولية الواردة إلى الإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة، ومصادر الطاقة المعتمد عليها في العمليات الإنتاجية.



٢- العوامل الإنسانية: وهي المحدد الأهم في الإنتاجية، وتمثل العوامل الإنسانية في عدد الأفراد العاملين، وتركيبهم العمري، ومهاراتهم، وخبراتهم وحالتهم المعنوية. كما تعتبر القيادات الإدارية المنظم الأساس للعمل والإنتاج بجميع عناصره، وتأثر الإنتاجية بالقدرات القيادية لمديريها، بالإضافة إلى طرق العمل ونظمه المتبعة، ومدى مرونة الهيكل التنظيمي، والتجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء الوظيفية.

ثانيًا: العوامل الخارجية:

وهي العوامل والمتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة، ولا تملك إدارة المنظمة تغييرها جذريًا بقرار منفرد منها، وتمثل هذه العوامل في نوعين رئيسيين؛ هما:

- ١- العوامل الهيكلية: وتشمل النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية، والكثافة والتركيبة السكانية، ومستوى التعليم، والموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في الدولة، والنظم والأوضاع السياسية في الدولة.
- ٢- اللوائح التنظيمية: وتشمل اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال، وعلاقات العمل بين المنظمة والعاملين.



مفهوم إدارة العمليات:

أسباب انخفاض الإنتاجية بالمنظمات:

يوجد في المنظمات المختلفة العديد من الأسباب التي تسهم بدرجة أو أخرى في انخفاض الإنتاجية، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي^(١):

١- أسباب تتصل بإهدار الوقت وسوء استغلاله، ومثال ذلك الانتظار لفترات طويلة حتى تصل المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج.

٢- أسباب تتعلق بإهدار الطاقات الفكرية والذهنية والمهارية المتاحة للموارد البشرية في المنظمة وسوء استغلالها، ومثال ذلك عدم إشراك العاملين في صناعة القرارات، وبحث مشكلات الإنتاج والعمل، وعدم تشجيع العاملين على الابتكار والتحسين وتقديم المقترحات.

٣- أسباب تتصل بسوء تنظيم مواقع العمل، وعدم توفير أسباب الأمن ومقوماته لمنع الحوادث، ومن أمثله ذلك سوء تصميم مواقع العمل، وسوء ترتيب المعدات والآلات في مواقع الإنتاج، والإهمال في تدريب العاملين على وسائل الوقاية من الحوادث، والإهمال في نظافة مواقع العمل.

٤- أسباب تتصل بسوء الإدارة وإهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج، ومثال ذلك الإسراف في عمليات الشراء، والتأخير والبطء في إجراءات الشراء، وعدم الاهتمام بتجهيز المخازن، واستخدام مواد ومستلزمات غير مناسبة لأنواع المنتجات أو طبيعة الآلات المستخدمة.

(١) العمري، هاني. (٢٠٠٨). إدارة العمليات في الإنتاج والخدمات. جدة: المؤلف، ط ٣، ص ٥٤.



وظائف المنظمة [٥] إدارة العمليات

٥- أسباب تتعلق بالتقصير والإهمال في إعداد الآلات والتجهيزات الرأسمالية وصيانتها، ومثال ذلك تعطل الآلات لنقص قطع الغيار ولسوء الصيانة، وعدم الاهتمام بالصيانة الوقائية.

٦- أسباب تتعلق بالممارسات غير السليمة في إدارة الإنتاج، ومثال ذلك ضعف تخطيط الإنتاج، والمبالغة في تحديد مواصفات المنتجات، وعدم اتباع أساليب الإنتاج المناسبة، وعدم الاهتمام بإدارة الجودة.

٧- أسباب تتعلق بعدم ترشيد وضبط النفقات والتكاليف، وتتمثل هذه الأسباب في زيادة تكاليف المخزون، وزيادة تكاليف إعادة تشغيل وتصنيع المنتجات المعيبة، وزيادة المصروفات الإدارية عن المخطط، وارتفاع نسبة المنتجات المرفوضة لعدم مطابقتها للمعايير والمواصفات المحددة.

فكر بأسلوب العصف الذهني، في أسباب إضافية تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية،

وإلى حالة عدم الرضا لدى العاملين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....





الموضوع في شريحة:





[٦] الإدارة المالية والمحاسبة

مفهوم الإدارة المالية:

تُعد الإدارة المالية من الإدارات الهامة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات ونموها، وتهتم الإدارة المالية بجوانب كيفية التعامل مع الموارد المالية وإدارتها بكفاءة وفعالية. ويمكننا القول إن الإدارة المالية تتعلق بالإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية:



الإدارة المالية هي ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة



ما الاستثمارات الطويلة الأجل التي على المنظمة أن تستثمر بها؟ وهذا يعني تحديد نوع العمل الذي تمارسه المنظمة، ونوعية المباني والآلات والمعدات التي تحتاج إليها.

من أين سيتم الحصول على التمويل الطويل الأجل لتمويل استثمارات المنظمة؟ وهذا يتضمن اختيار مصدر التمويل؛ سواءً كان عن طريق الدين أو عن طريق الملكية. كيف سيتم إدارة الأنشطة المالية اليومية للمنظمة؟ ويشمل ذلك: تحصيل الذمم وسداد الدائنين، وإدارة النقدية وغيرها.



ومن التعريفات الشاملة للإدارة المالية هي: (أنها ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة؛ بموجب الموازنة بين اعتباري عائد الاستثمار، وتكلفة تدبير الأموال؛ لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك)^(١).

ويُعد هذا التعريف شاملاً؛ لأنه يأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

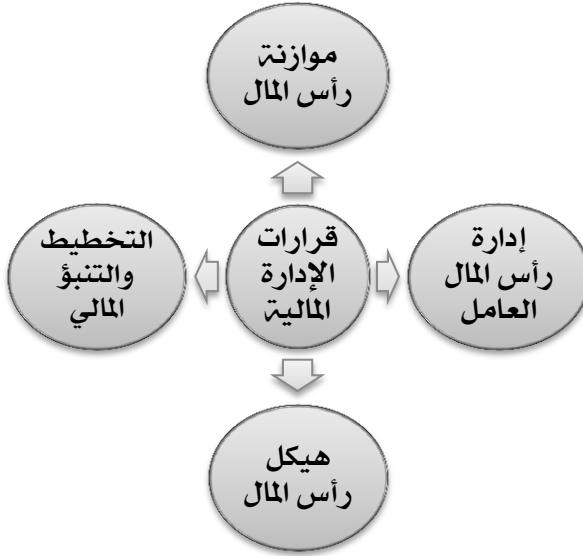
- الإشارة إلى أن الإدارة المالية وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المنظمة الأخرى.
- أن الإدارة المالية تمارس أنشطتها الإدارية الواجبة بما تتضمن من تخطيط وتنظيم ورقابة.
- الإشارة إلى هدف الإدارة المالية، وهو تحقيق مستوى ربحية يتناسب مع رغبات الملاك في المنظمة، أو ما يُعرف بمفهوم تعظيم ثروات المساهمين.

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ٣٦٠.



قرارات الإدارة المالية:

ترتبط وظيفة المدير المالي في المنظمات بأربعة أنواع رئيسة من القرارات، وتتضمن هذه القرارات -الموضحة في الشكل أدناه- ما يلي^(١):



أولاً: موازنة رأس المال:

وهي عملية تخطيط وإدارة استثمارات المنظمة الطويلة الأجل؛ حيث يقوم المدير المالي بتقويم مختلف الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة وتحليلها؛ لاختبار جدوى تلك الاستثمارات، واختيار البديل الأفضل الذي يغطي تكاليفه، ويحقق للمنظمة عائداً مقبولاً يساهم في زيادة القيمة السوقية للمنظمة. وتعتمد الفرص الاستثمارية التي يأخذها المدير المالي على طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، ولا بد

(١) أبو غزالة، طلال. (٢٠١٢). المحاسبة الإدارية والإدارة المالية. عمّان: المجمع الدولي العربي للمحاسبين



أن يستند في تحليله وتقويمه على حجم التدفقات النقدية المتوقعة من الاستثمار، وتوقيت حدوث تلك التدفقات، بالإضافة إلى حجم المخاطر التي ينطوي عليها الاستثمار.

ثانيًا: هيكل رأس المال:

ويعبر هيكل رأس المال عن الطريقة التي تقوم من خلالها المنظمة بالحصول على التمويل الطويل الأجل؛ حيث يعكس هيكل رأس المال تركيبة الدين أو الملكية في هيكل تمويل المنظمة. ويقوم المدير المالي باختيار المزيج المناسب من الدين والملكية بالشكل الذي يحقق أقل تكلفة على المنظمة، ويحقق هيكل رأس المال الأمثل، الذي من شأنه أن يعظم القيمة السوقية للمنظمة، كما يجب على المدير المالي تحديد الوقت والآلية التي سيتم من خلالها الحصول على الأموال؛ مثل: القروض البنكية أو الأسهم أو الأوراق المالية المختلفة.

ثالثًا: إدارة رأس المال العامل:

ويشير (رأس المال العامل) إلى استثمارات المنظمة في الأصول المتداولة - القصيرة الأجل - مثل: النقد والأوراق المالية والذمم المدينة والمخزون، ويشير مصطلح «صافي رأس المال العامل» إلى الفرق بين أصول المنظمة المتداولة والتزاماتها المتداولة. وتتطلب إدارة رأس المال العامل تحديد حجم النقدية وحجم المخزون الذي على المنظمة الاحتفاظ به، بالإضافة إلى كيفية إدارة الائتمان التجاري؛ ويشمل ذلك: وضع شروط ومعايير الائتمان، وكيفية الحصول على التمويل القصير الأجل، وهل تقوم المنظمة بالشراء النقدي أو الآجل.



رابعاً: التخطيط والتنبؤ المالي:

تعتبر عمليات التخطيط والتنبؤ المالي من الوظائف الأساس التي يقوم بها المدير المالي؛ حيث يقوم المدير المالي بإعداد الخطط المالية للمنظمة، وإعداد القوائم المالية التقديرية ويشمل ذلك: قائمة الدخل التقديرية، والميزانية العمومية التقديرية، بالإضافة إلى إعداد الموازنات المختلفة مثل: الموازنة النقدية، والموازنات التشغيلية وغيرها. كما يجب على المدير المالي إعداد التنبؤات المختلفة التي تخص المنظمة؛ مثل: تنبؤات الأرباح، والتنبؤ بالخسائر المالية، والتنبؤ بالتدفقات النقدية وغيرها.

المحاسبة والقوائم المالية:

تُعرّف المحاسبة بأنها: «نظام معلومات يقوم بقياس أنشطة المنظمة، وتشغيل المعلومات المحاسبية، وإنتاج تقارير مالية، وإيصالها إلى متخذي القرار». وتلبي المحاسبة المالية احتياجات طرفين رئيسيين، وهما:

- ١ - الأطراف الداخلية، مثل: الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام داخل المنظمة.
- ٢ - الأطراف الخارجية، مثل: المساهمين، والجهات الحكومية، والبنوك، والمستثمرين المتوقعين، والداعمين، والمحللين الماليين.

وتعد القوائم المالية هي المخرجات الأساس للنظام المحاسبي، وهي الوسيلة الرئيسة التي تُستخدم لإبلاغ الأطراف الداخلية والخارجية بالمعلومات التي أُعدت وجمعت في الحسابات المالية بصورة دورية منتظمة.



وتشمل القوائم المالية الرئيسة ما يلي:

أولاً: قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية):

وهي عرض المركز المالي للوحدة المحاسبية للمنظمة في تاريخ معين. وتُظهر

قائمة المركز المالي العناصر الأساس التالية:

١ - الأصول: وهي الموارد الاقتصادية المملوكة للمنظمة، مثل: النقدية والأراضي والمعدات. ويتم قياس جميع الأصول في قائمة المركز المالي على أساس التكلفة التي تحملتها المنظمة في سبيل اقتناء ذلك الأصل.

٢ - الالتزامات: وهي الديون التي يجب على المنظمة أن تقوم بسدادها، مثل:

الالتزامات المالية على الموردين، أو القروض البنكية.

٣ - حقوق المساهمين (حقوق الملكية): وهو الرصيد المتبقي من الأصول بعد

سداد الالتزامات، ويتضمن الأموال المدفوعة من المساهمين لتأسيس المنظمة،

بالإضافة إلى صافي الدخل (الفائض / العجز) الذي يتمثل في المتبقي من الإيرادات

بعد سداد مصروفات تراكم السنوات المالية في الفترة السابقة.



ويوضح الجدول أدناه مثالاً للميزانية العمومية في إحدى المنظمات الصناعية:

مصنع العبوات الحديثة		اسم المنظمة
المركز المالي		اسم القائمة
٢٠١٤/١٢/٣١ م		تاريخ القائمة
آلاف الريالات		وحدة القياس
الأصول		
١٢٣٢	نقدية	مقدار النقدية في الخزينة أو البنوك
٤٦٤	مدينون	مبالغ مستحقة على العملاء
٥٢٠	مخزون	بضائع تامة الصنع أو أجزاء لم يتم بيعها
٥٤٣١	آلات ومعدات	آلات تستخدمها الشركة في التصنيع
٤٦٢٤	أراضي	الأرض المقام عليها المصنع
١٢٢٧١	إجمالي الأصول	
الالتزامات		
١٦٣	موردون	مبالغ مستحقة على المنظمة للموردين
٥١٢	قروض	مبالغ مستحقة على المنظمة للمقرضين
٦٧٥	إجمالي الالتزامات	



حقوق المساهمين		
٨٠٠٠	رأس المال	مبالغ استثمرت من الملاك في المنظمة
٣٥٩٦	أرباح محتجزة	أرباح عن فترات سابقة لم توزع بعد
١١٥٩٣	إجمالي حقوق المساهمين	
١٢٢٧١	إجمالي الالتزامات وحقوق المساهمين	





ثانيًا: قائمة الدخل:

وتظهر قائمة الدخل نتيجة نشاط المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتقاس نتيجة النشاط بالفرق بين الإيرادات والمصروفات خلال فترة زمنية معينة، ويطلق على هذه النتيجة مصطلح 'صافي الدخل' الذي يعبر عن مدى نجاح المنظمة في بيع منتجاتها وخدماتها بمبالغ أكبر من التكلفة التي تحملتها في سبيل تحقيق تلك المبيعات.

وتشمل قائمة الدخل العناصر الأساس التالية:

- ١ - الإيرادات: وتمثل جميع المتحصّلات الواردة للمنظمة خلال الفترة المحاسبية نتيجة بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى عملائها. وتُظهر الإيرادات جميع المتحصلات؛ سواءً حُصلت نقدًا أو لم تُحصل في حال البيع بالآجل.
- ٢ - المصروفات: وهي جميع المدفوعات التي تحملتها المنظمة في سبيل اكتساب الإيرادات خلال الفترة المحاسبية؛ سواءً سُددت نقدًا خلال الفترة نفسها أو سوف تُسدد خلال الفترة القادمة.
- ٣ - صافي الدخل: ويمثل زيادة إجمالي الإيرادات على إجمالي المصروفات، أما إذا حدث العكس وزاد إجمالي المصروفات على إجمالي الإيرادات؛ فإن المنظمة تحقق (صافي خسارة) في هذه الحالة.



ويوضح الجدول أدناه مثالاً لقائمة الدخل في إحدى المنظمات الصناعية:

اسم المنظمة		مصنع العبوات الحديثة
اسم القائمة		قائمة الدخل
الفترة المحاسبية		عن السنة المالية المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١٤م
وحدة القياس		آلاف الريالات
الإيرادات		
الإيرادات التي أُكسبت من بيع المنتجات	إيرادات المبيعات	٥٦٦٠
إجمالي المبيعات		٥٦٦٠
المصروفات		
تكلفة تصنيع المنتجات التي يتم بيعها	تكلفة البضاعة المباعة	٢٦٨٥
مصروفات تشغيلية غير مرتبطة بالإنتاج	مصروفات تسويقية وإدارية وعامة	١١٣٧
إجمالي المصروفات		٣٨٢٢
صافي الدخل		
صافي الدخل قبل الزكاة		١٨٣٨
مقدار الزكاة على صافي الدخل	مقدار الزكاة	١٨٣
صافي الدخل بعد الزكاة		١٦٥٥



ثالثاً: قائمة الأرباح المحتجزة:

وتظهر هذه القائمة الكيفية التي يؤثر بها كلُّ من صافي الدخل وتوزيعات الأرباح في المركز المالي للمنظمة، وتوضح المعادلة التالية علاقة كلِّ من هذين العنصرين بالمركز المالي:

$$\text{رصيد أرباح محتجزة أول الفترة} + \text{صافي الدخل} - \text{التوزيعات} = \text{رصيد أرباح محتجزة آخر الفترة.}$$

ويوضح الجدول أدناه مثلاً لقائمة الأرباح المحتجزة في إحدى المنظمات الصناعية:

اسم المنظمة	مصنع العبوات الحديدية
اسم القائمة	قائمة الأرباح المحتجزة
تاريخ القائمة	عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٤/١٢/٣١ م
وحدة القياس	آلاف الريالات
رصيد الأرباح في نهاية الفترة السابقة	رصيد الأرباح المحتجزة في ٢٠١٤/١/١ م
صافي الدخل كما يظهر في قائمة الدخل	صافي ربح عام ٢٠١٤ م
ما أُوزع من أرباح خلال الفترة	يطرح توزيعات أرباح عن عام ٢٠١٤ م
رصيد الأرباح المحتجزة في نهاية الفترة والذي يظهر في قائمة المركز المالي	رصيد الأرباح المحتجزة في ٢٠١٤/١٢/٣١ م



رابعاً: قائمة التدفقات النقدية

وتظهر هذه القائمة التدفقات النقدية الداخلة (المتحصلات)، والتدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) للمنظمة، وتقسم قائمة التدفقات النقدية إلى ثلاثة أقسام رئيسة، وهي:

١ - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية: وترتبط بالنشاط التشغيلي للمنظمة، مثل: المتحصلات من العملاء، والمدفوعات للموردين والعاملين.

٢ - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية: وترتبط بالأنشطة الرأسمالية في المنظمة مثل اقتناء الأصول طويلة الأجل كالأراضي والمعدات، أو التخلص منها بالبيع.

٣ - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية: وترتبط ارتباطاً مباشراً بتمويل المنظمة نفسها من قبَل المقرضين كالبنوك، أو من الملاك من خلال زيادة رأس المال.

ويوضح الجدول أدناه مثالاً لقائمة التدفقات النقدية في إحدى المنظمات الصناعية:



مصنع العبوات الحديثة		اسم المنظمة
قائمة الأرباح المحتجزة		اسم القائمة
عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٤/١٢/٣١م		تاريخ القائمة
آلاف الريالات		وحدة القياس
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية		
	٣٨٢٠	متحصلات من العملاء
	(٢١٤٥)	مدفوعات لموردين وعاملين
	(٢٣٥)	مدفوعات عن الرسوم والضرائب
١٤٤٠	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية		
	(٢٩١)	مدفوعات لشراء آلات
	٦٠	متحصلات نتيجة بيع بعض المعدات القديمة
(٢٣١)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية	
		تدفقات نقدية عن أنشطة مرتبطة بالحصول على الدخل
		تدفقات نقدية عن أنشطة مرتبطة ببيع أو شراء أصول طويلة الأجل



التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية		
	٩١٤	متحصلات نتيجة الحصول على قرض
	(١٢٢٢)	توزيعات مسددة
(٣٠٨)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية	
٩٠١	صافي التدفقات النقدية خلال الفترة	
٣٣١	رصيد النقدية في بداية الفترة	
١٢٣٢	رصيد النقدية في نهاية الفترة	
		تدفقات نقدية مرتبطة بالمستثمرين (الملاك) والمقرضين
		صافي التدفقات النقدية خلال الفترة
		رصيد النقدية في ٢٠١٤/١/١م
		رصيد النقدية في ٢٠١٤/١٢/٣١م





خامسًا: العلاقة بين القوائم المالية:

في مناقشتنا للقوائم المالية الأربعة السابقة، قمنا باستعراض العناصر التي تظهر في كل قائمة، وأهمية كل عنصر لمتخذي القرارات. وتترابط القوائم المالية الأربعة فيما بينها كما يلي:

- صافي الدخل الذي يظهر في قائمة الدخل؛ يتم إضافته إلى رصيد الأرباح المحتجزة أول المدة، وذلك في قائمة الأرباح المحتجزة.
- رصيد الأرباح المحتجزة في نهاية الفترة كما يظهر في قائمة الأرباح المحتجزة؛ يظهر ضمن عناصر حقوق المساهمين بالميزانية العمومية.
- التغير في الرصيد النقدي كما يظهر في قائمة التدفقات النقدية مضافاً إلى الرصيد النقدي في أول الفترة يساوي رصيد النقدية في آخر الفترة كما يظهر في الميزانية العمومية.

التحليل المالي:

تحتوي القوائم المالية على كثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تقييم أداء المنظمة، والتعرف على قوة مركزها المالي من قبل الأطراف الخارجية والداخلية. فالأطراف الخارجية - كالمستثمرين والمقرضين والموردين - يقومون بتحليل البيانات المالية من أجل معرفة قوة المركز المالي للمنظمة، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها لهم. وأما الأطراف الداخلية - كمجلس الإدارة والمدير المالي - فإن البيانات المالية تساعدهم على التخطيط المالي، والقيام بالرقابة الفعالة على نواحي النشاط الداخلي في المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والتعرف على مشكلات الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.



ويستخدم المحللون الماليون نوعين من التحليل المالي؛ الأول يُسمى «تحليل الاتجاهات أو التحليل الأفقي»، ويُعنى بدراسة النسب المالية لشركة معينة عبر عددٍ من السنوات، والثاني يُسمى «التحليل المالي بالنسب أو التحليل الرأسي»، ويُعنى بدراسة العلاقات بين البنود المترابطة في القوائم المالية ليعبر عنها بطريقة إحصائية ملائمة^(١).

وحتى يكون للمعلومات المحسوبة من التحليل معنى ودلالة؛ فلا بد أن تقارن بمعايير محددة للقياس، مثل: المعايير التاريخية للمنظمة عن سنوات سابقة، أو المعايير العالمية المتعارف عليها، أو معايير الصناعة^(٢).

ويوضح الجدول أدناه النسب المالية الأكثر شيوعاً المستخدمة في مجال تحليل

القوائم المالية:

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
نسب السيولة	تستخدم كمؤشرات لتقويم القدرة على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل	رأس المال العامل	رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الالتزامات المتداولة
		نسبة التداول	نسبة التداول = الأصول القصيرة الأجل / الالتزامات القصيرة الأجل

(١) الشيخ، فهمي. (٢٠٠٨). التحليل المالي. رام الله: المؤلف، ص ٥.

(٢) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ٣٧٧.



وظائف المنظمة [٦] الإدارة المالية والمحاسبة

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
		نسبة السيولة السريعة	نسبة السيولة = (نقدية + استثمارات قصيرة الأجل + صافي المدينين) / الالتزامات المتداولة
		نسبة النقدية	نسبة النقدية = النقدية وما يعادلها / الالتزامات المتداولة
		معدل العائد على صافي المبيعات	معدل العائد على صافي المبيعات = صافي الدخل / صافي المبيعات
نسب الربحية	تستخدم لتقويم قدرة المنظمة على توليد الأرباح	معدل العائد على إجمالي الأصول	معدل العائد على إجمالي الأصول = (صافي الدخل + مصروف الفوائد) / متوسط إجمالي الأصول * متوسط إجمالي الأصول = (إجمالي الأصول أول المدة + إجمالي الأصول آخر المدة) / ٢

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
		معدل العائد على حقوق المساهمين	معدل العائد على حقوق المساهمين = (صافي الدخل - توزيعات الأسهم الممتازة) / متوسط حقوق المساهمين * متوسط حقوق المساهمين = (حقوق المساهمين أول المدة + حقوق المساهمين آخر المدة) / ٢
		ربحية السهم (نصيب السهم العادي من الأرباح)	ربحية السهم = (صافي الدخل - توزيعات الأسهم الممتازة) / عدد الأسهم العادية المتاحة خلال الفترة
نسب الرفع المالي	تستخدم لتقويم سياسة التمويل، ودرجة المخاطرة التي يتحملها المساهمون والدائنون بسبب تلك السياسة	نسبة الاقتراض (المديونية)	نسبة الاقتراض = إجمالي الالتزامات / إجمالي الأصول
		نسبة الالتزامات إلى حقوق الملكية	نسبة الالتزامات إلى حقوق الملكية = إجمالي الالتزامات / حقوق الملكية
		معدل تغطية الفوائد	معدل تغطية الفوائد = الربح التشغيلي / مصروف الفوائد



وظائف المنظمة [٦] الإدارة المالية والمحاسبة

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
نسب كفاءة النشاط	تستخدم لتقويم الكفاءة في استخدام لمواردها	معدل دوران المخزون	معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون * متوسط المخزون = (مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة) / ٢
	المالية	أيام بقاء المخزون	أيام بقاء المخزون = عدد الأيام في السنة / معدل دوران المخزون
	وأصولها المختلفة	معدل دوران المدينين (الذمم)	معدل دوران المدينين = صافي المبيعات الآجلة / متوسط أرصدة المدينين
		متوسط فترة التحصيل	متوسط فترة التحصيل = عدد الأيام في السنة / معدل دوران المدينين
نسب السوق	ويستفاد منها كمؤشرات للمستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية	مضاعف الربحية	مضاعف الربحية = سعر السهم في السوق / ربحية السهم
		عائد السهم	عائد السهم = التوزيعات لكل سهم من الأسهم العادية / سعر السوق لكل سهم من الأسهم العادية



الإدارة المالية في شريحة:

الإدارة المالية



[٧] إدارة المسؤولية الاجتماعية

مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يُعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة، وقد ظهر نتيجة تنامي اقتصاديات الشركات العابرة للقارات التي تُعد بمنزلة مجتمعات ضمن مجتمعات عالمية، بالإضافة إلى انتشار مفاهيم الحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها؛ نتيجة لتوسع الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية على كوكب الأرض، وما خلفه ذلك من أضرار بيئية تستلزم إعادة النظر في مفهوم الرأسمالية القائم على أساس الحرية الفردية. ولقد وضع الإسلام اللبنة الأولى في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتجلّى ذلك في حديث النبي صلى الله عليه وسلم: «مثل المؤمن في توأدهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضوٌ تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى»، ومن معاني المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع ما أصّلته القاعدة الشرعية: (لا ضرر ولا ضرار)^(١).

وحتى وقتنا الراهن لم يتم التوصل إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل قاطع، ولم تكتسب قوة إلزامية قانونية أو وطنية ودولية، ولا تزال هذه المسؤولية

(١) مراس، مركز. (٢٠١٠). الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

الرياض: مجلس المسؤولية الاجتماعية، ص ١٤.



وظائف المنظمة [٧] إدارة المسؤولية الاجتماعية

في جوهرها أدبيةٌ ومعنوية، فهي تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها التطوعية الاختيارية، ومنها برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية؛ نذكر منها:

تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: (المسؤولية الاجتماعية هي: السلوك الأخلاقي لمنظمة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في منظمات الأعمال، وليس مجرد حاملي الأسهم).

تعريف المجلس العالمي للتنمية المستدامة بأنها: (الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالعمل والتصرف بشكل أخلاقي بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحسين نوعية حياة القوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل).

تعريف البنك الدولي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات القطاع الخاص بأنها: «الالتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل؛ لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم قطاع الأعمال والتنمية على حدٍ سواء».

تعريف (كارول) أن (المسؤولية الاجتماعية هي: التزام المنظمة بأن تضع نُصبَ عينها عملية صنع القرارات والآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي؛ بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة، والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات).



ومع تعدد تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلا أن هناك جانبين يمكننا التركيز عليهما^(١):

الجانب الأول: قانوني ينطلق أساسًا من العلاقة القائمة بين المجتمع والمنظمة، ويتمثل مضمونه في أن المنظمة لها عمليات تنفذها وسلوك تمارسه وأهداف تحققها؛ ومن ثم لا بد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع؛ أيًا كانت تلك الآثار.

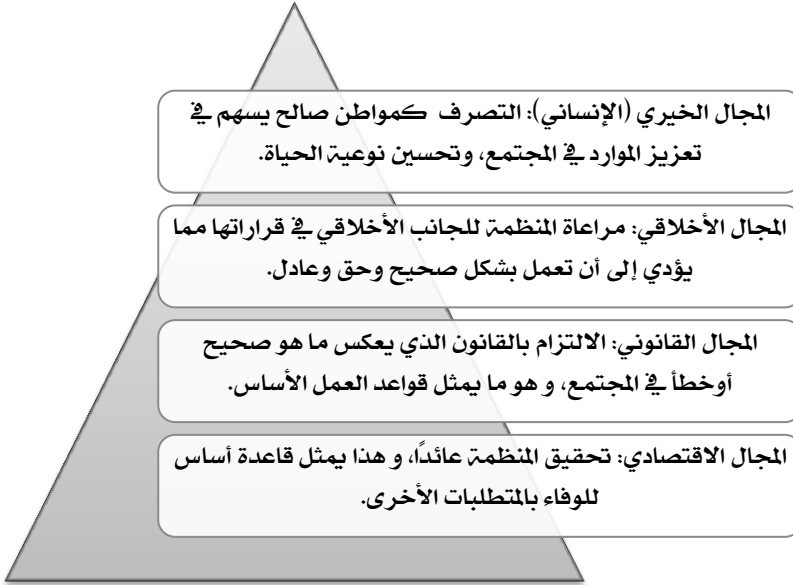
الجانب الثاني: ويتمثل في الجانب الإنساني، ويقوم على الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة بصفقتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ما ومدى إسهامها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع؛ لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية المنظمة.

(١) نوال، ضيافي. (٢٠٠٩). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (مجلة التنظيم والعمل، العدد الخامس). الجزائر: جامعة معسكر، ص ٤.



مجالات المسؤولية الاجتماعية :

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث (كارول) يشير إليها بأربعة مجالات، وهي: المجال الاقتصادي، والأخلاقي، والقانوني، والخيري، كما هي موضحة في الشكل أدناه^(١):



المجال الاقتصادي: ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية، والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي، وبما لا يلحق ضرراً بالمجتمع والبيئة.

(١) Carroll Archie, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business- Horizons, July.

.August, 1991, page 405



المجال القانوني: ويتمثل في الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تضعها الدولة، ويجب ألا تخرقها منظمات الأعمال.

المجال الأخلاقي: ويفترض أنه يجب على منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها.

المجال الخيري (الإنساني): ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام، ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.



وظائف المنظمة [٧] إدارة المسؤولية الاجتماعية

القواعد الاسترشادية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية تحقيقَ أثر ملموس عبر الالتزام والإسهام الفعلي نحو الأطراف الرئيسة ذات العلاقة بالمنظمة، ومن أبرز هذه الأطراف: العاملون وأسرهم، والعملاء، وعموم المجتمع المحلي، والمنافسون، والموردون. ويُبرز الجدول التالي القواعد الاسترشادية للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف هذه الأطراف^(١):

الأطراف	القواعد الاسترشادية
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	العمل على تأمين بيئة آمنة ومحفزة لأداء المهام، بحيث تسهم في تحسين مستوى صحة ورفاهية الموظفين وذويهم، وبما لا يخل بالتزاماتهم تجاه أسرهم. تشجيع حرية إبداء الأفكار والآراء المنضبطة بالقواعد السلوكية المتعارف عليها، والإصغاء إليها بكل احترام وتقدير، ومن غير تسفيه أو تحقير. العمل على تشجيع جميع الموظفين دون تمييز للانخراط في برامج تدريبية وتطويرية، بحيث تسهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم المهنية والذاتية. العمل على تأكيد العلاقة مع الموظفين على أسس من المسؤولية والنجاح المشترك. العدل بين جميع الموظفين، وعدم التفریق بينهم لاعتبارات عرقية أو شخصية.

(١) مراس، مركز. (٢٠١٠). الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية. الرياض: مجلس المسؤولية الاجتماعية، ص ٢٢.



الأطراف	القواعد الاسترشادية
	<p>تشجيع جميع الموظفين، وتسهيل مهماتهم للانخراط في أنشطة تسهم في دعم المجتمع المحلي للمنظمة.</p> <p>التقيد بجميع الأنظمة والتشريعات المعمول بها محلياً وفي نطاق العمل.</p>
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	<p>تلتزم المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بالاستثمار فيه من خلال مشاريع ومبادرات ذات صبغة تنمية بعيدة المدى.</p> <p>العمل قدر المستطاع على تقديم جميع أشكال العون المباشر وغير المباشر للمنظمات الخيرية والاجتماعية والتنمية، وذلك من أجل تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه.</p> <p>الإسهام في دعم وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع المحيط بجميع فئاته، مع عدم التفريق لأي اعتبارات عرقية أو شخصية.</p>
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	<p>العمل على تحديد جميع التأثيرات الناتجة عن ممارسة المنظمة أعمالها على البيئة المحلية؛ سواءً التأثيرات الإيجابية أو السلبية، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة.</p> <p>العمل على تحقيق أهداف مستقبلية ونتائج إيجابية مستمرة تتطابق مع المعايير الدولية للمحافظة على البيئة، مع توثيقها بشكل دوري ضمن تقارير المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>الإسهام في دعم الجهود المباشرة وغير المباشرة التي تهدف إلى تطوير الأساليب والبرامج التطبيقية النظيفة أو الصديقة للبيئة، مثل برامج ترشيد</p>



وظائف المنظمة [٧] إدارة المسؤولية الاجتماعية

القواعد الاسترشادية	الأطراف
التكاليف لأغراض بيئية، أو تطبيق برامج الطاقة البديلة، أو برامج إعادة التدوير.	
الالتزام قدر الإمكان بالشراء من الموردين المحليين دعمًا لاقتصاديات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك على أسس مشتركة من المسؤولية والنجاح. العمل على فتح قنوات تواصل مع جميع موردي المنظمة بغرض تحسين مستوى الخدمات والمنتجات النهائية للمستهلك. العمل قدر الإمكان على إلزام جميع الموردين بمعايير المسؤولية الاجتماعية. تقديم جميع أشكال الدعم التوعوي والمهني للإسهام في إنجاح برامج المسؤولية الاجتماعية لدى الجهات الموردة.	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين
الالتزام بقواعد المنافسة النزيهة، والالتزام بعدم الإضرار بأي منافس. الالتزام بتقديم أفضل المنتجات والخدمات بما لا يتعارض مع مصالح المستهلك، وبما لا يخل بمصالح المنافسين. الالتزام بالامتناع عن ممارسة جميع أشكال الفساد والرشوة بهدف الحصول على ميزات تفضيلية غير مشروعة عند التقديم للعروض، أو تسليم المنتجات أو المشاريع.	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين



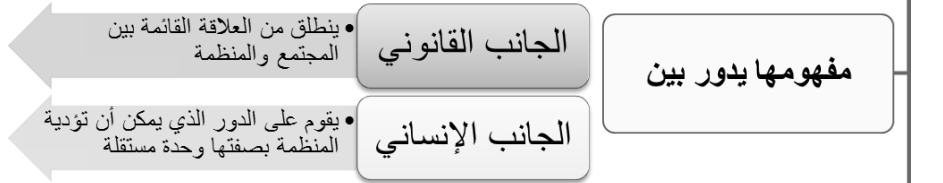
القواعد الاسترشادية	الأطراف
<p>الالتزام بجميع ممارسات المنافسة المسؤولة التي تقتضي عدم الإضرار من أجل تحقيق ميزات تنافسية على حساب مسؤوليات المنظمة تجاه المستهلك، أو البيئة، أو المنافسين، أو المجتمع.</p> <p>الالتزام بجميع التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها محلياً فيما يخص ممارسات المنظمة.</p> <p>الالتزام بأخلاقيات وقواعد العمل، التي ربما لا ينص عليها النظام أو القوانين المعمول بها.</p>	





المسؤولية الاجتماعية في شريحة:

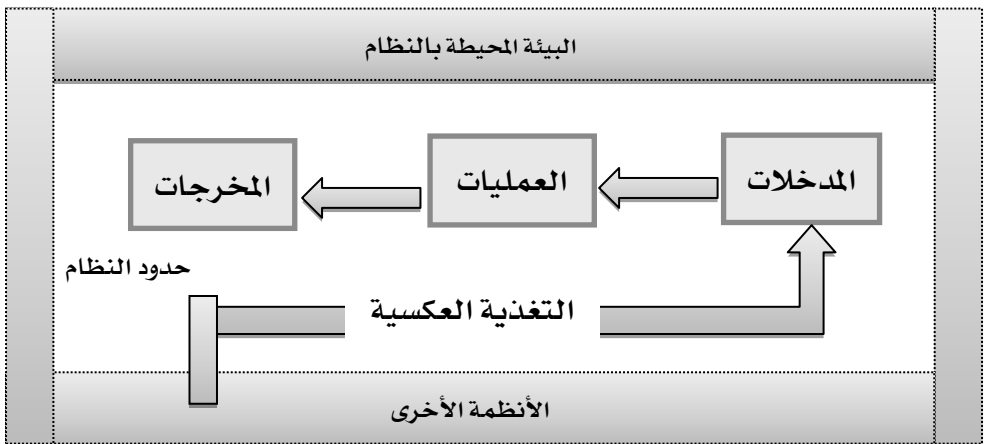
إدارة المسؤولية الاجتماعية



[٨] إدارة نظم المعلومات

مفهوم نظام المعلومات :

النظام هو مجموعة من العناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف معين، ويتكون النظام من ثلاثة مكونات أساسية؛ وهي: المدخلات، والمعالجات (العمليات)، والمخرجات. وغالبًا ما يسمح النظام بحدوث تغذية عكسية في صورة مدخلات مرتدة تسهم في التقويم والرقابة على الأداء. ويعمل النظام داخل بيئة محيطة به تقع خارج حدوده، ويتأثر النظام بهذه البيئة المحيطة ويؤثر فيها أيضًا. ويوضح الشكل أدناه المكونات الأساسية للنظام:



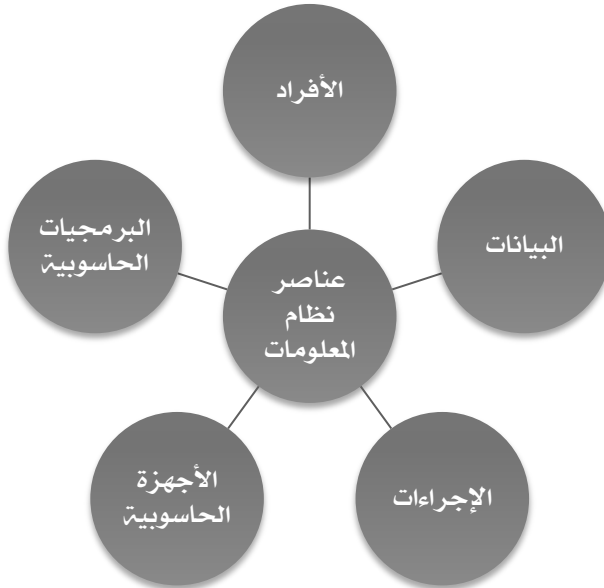


وظائف المنظمة [٨] إدارة نظم المعلومات

ويمكننا تعريف نظام المعلومات بأنه: «بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها؛ بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً، وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات». ويوضح التعريف العناصر الرئيسة لمفهوم نظام المعلومات، وهي (١):

- ١ - أنه يعد بيئةً أو كياناً قائماً بذاته، وتفصله عن الكيانات الأخرى أو عن المحيط الذي يعمل فيه حدودٌ، وفي معظم الحالات فإن هذه الحدود غير ملموسة.
- ٢ - أنه يتكون من عدد من العناصر، وهي: الأفراد، وهم إخصائيو نظم المعلومات والمستخدمون النهائيون، والأجهزة الحاسوبية، والبرمجيات الحاسوبية، والبيانات، والإجراءات والأساليب التي تحكم عمل النظام وتديره.

انظر الشكل التوضيحي أدناه:



(١) الصباغ، عماد. (٢٠٠٠). نظم المعلومات. عمّان: مكتبة دار الثقافة، ط ١، ص ١١.

٣- أن عناصر نظام المعلومات تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها المحيطة بها بصورة دائمة، ويُعد نظام المعلومات نموذجًا للنظام المفتوح الذي يتفاعل مع محيطه.

٤- أن الهدف الأساس لنظام المعلومات هو جمع البيانات ومعالجتها، ثم إنتاج وبث المعلومات. والبيانات هي مفاهيم لغوية، أو رياضية، أو رمزية خالية من المعنى الظاهري المتفق عليه لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث؛ فمفاهيم مثل: سيارة، وصندوق، وكرسي، والرقم السادس؛ هي بيانات لا معنى ظاهريًا لها، وهي بحاجة لأن تخضع لعملية معالجة لتتحول إلى معلومات، وتتم المعالجة عن طريق الجمع أو التصنيف أو الترتيب أو الترميز أو الاختصار أو الترجمة أو الجدولة، وغيرها من أدوات المعالجة المختلفة، وتهدف المعالجة إلى تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري إلى مفاهيم ذات معنى تساعد في عملية صنع القرار، وتتم المعالجة عبر نظام حاسوبي. والمعلومات هي التي تنتج عن معالجة البيانات، ويمكننا تعريفها بأنها: «بيانات معالجة لها معنى وقيمة، وتستخدم في صناعة القرارات».

ويوضح الشكل أدناه مكونات نظام المعلومات:





أهمية نظم المعلومات:



نجاح العملية الإدارية
يتوقف على قدرة
المنظمة على جمع وترتيب
وتنظيم واستثمار
البيانات والمعلومات
الداخلية والخارجية



تتعامل الوحدات الوظيفية في المنظمات الإدارية مع حجم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد في القيام بمهامها الوظيفية، ولا مبالغة في القول بأن نجاح العملية الإدارية يتوقف على قدرة المنظمة على جمع وترتيب وتنظيم واستثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية^(١).

وترتكز العديد من الوظائف الإدارية في المنظمة على دعم نظم المعلومات، ويمكننا إبراز هذا الدور والأهمية فيما يلي:

١ - **وظيفة التخطيط:** تركز وظيفة التخطيط على جمع البيانات المتعلقة بالماضي والحاضر والمستقبل، واستخدامها في وضع خطة تتناسب مع إمكانيات وظروف المنظمة. وتقوم نظم المعلومات بتوفير هذه البيانات المبوبة بشكلٍ تصبح فيه قابلة للاستخدام.

٢ - **وظيفة التنظيم:** تقوم وظيفة التنظيم على تنسيق وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة باعتمادها شكلاً تنظيمياً ملائماً. وتؤدي نظم المعلومات دورها في ربط هذه الوحدات والإدارات مع بعضها عبر شبكة معقدة باستخدام أنظمة حاسوبية ووسائل اتصال حديثة تسهم في فاعلية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

(١) الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري، ط ٢، ص ٤٦٠.



- ٣- وظيفة صناعة واتخاذ القرارات: تقوم صناعة القرار السليم على استخدام البيانات والمعلومات الصحيحة المصنفة المتوفرة في الوقت الملائم. وتعمل نظم المعلومات على تزويد أصحاب القرار بهذه المعلومات.
- ٤- وظيفة القيادة: تساعد نظم المعلومات الفعالة القائد الإداري في متابعة المهام والأنشطة للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- ٥- وظيفة الرقابة: تساعد نظم المعلومات في تنفيذ العملية الرقابية من خلال إمدادها بالمعلومات الأولية والنهائية (المخطط والفعلي).

أنواع نظم المعلومات:

تعتبر المنظمات الإدارية نظامًا متكاملًا له مدخلاته ومخرجاته، وبالنظر إلى هذه المنظمات؛ فإننا نجد بها العديد من تطبيقات نظم المعلومات، ويمكننا تصنيفها على النحو التالي:

١- نظم المكاتب الآلية: وتمتد هذه النظم جميع العاملين في المنظمة بالبيانات، وتتعامل مع الوثائق والمستندات المطلوبة لأداء الأعمال، وذلك من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل عمليات الحفظ والاسترجاع والتعديل والحذف والإضافة، ومن أهم تطبيقاتها: نظم الأرشفة الإلكترونية لحفظ الوثائق والمستندات واسترجاعها.

٢- نظم العمليات التشغيلية: وتعتبر عن نظم العمليات التي تخدم المستوى التشغيلي بالمنظمة، وهي نظم مبنية على استخدام الحاسوب، وتقوم على جمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية لأنشطة وعمليات المنظمة، مثل: المبيعات، والمشتريات، والمخزون، والعمليات المالية، وعمليات الإنتاج، والموارد



البشرية، بالإضافة إلى جمع وتسجيل الأحداث في البيئة الخارجية للحصول على معلومات، وبثها في شكل تقارير روتينية لمستخدميها داخل أو خارج المنظمة.

٣- نظم المعلومات الإدارية: تعتمد نظم المعلومات الإدارية على أنظمة المعلومات التشغيلية، وتخدم المديرين في المنظمة، وتزودهم بالتقارير اليومية، وتسمح لهم بتداول البيانات المتعلقة بالإنجاز الحالي أو المعلومات التاريخية، وهي مخصصة للأحداث الداخلية في المنظمة، وتساعد على وظائف التخطيط والإشراف واتخاذ القرار.

٤- نظم دعم القرار: وتخدم هذه النظم مستويات الإدارة الوسطى في المنظمة، وتستخدم بيانات نظم المعلومات التشغيلية والإدارية، بالإضافة إلى استفادتها من بيانات البيئة الخارجية؛ مثل: أسعار المنافسين، ولهذه الأنظمة قدرة تحليلية؛ إذ تقوم بتجميع البيانات الداخلية والخارجية ومعالجتها، وتتميز بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتساعد الإدارة الوسطى على التخطيط والجدولة والمتابعة واتخاذ القرارات.

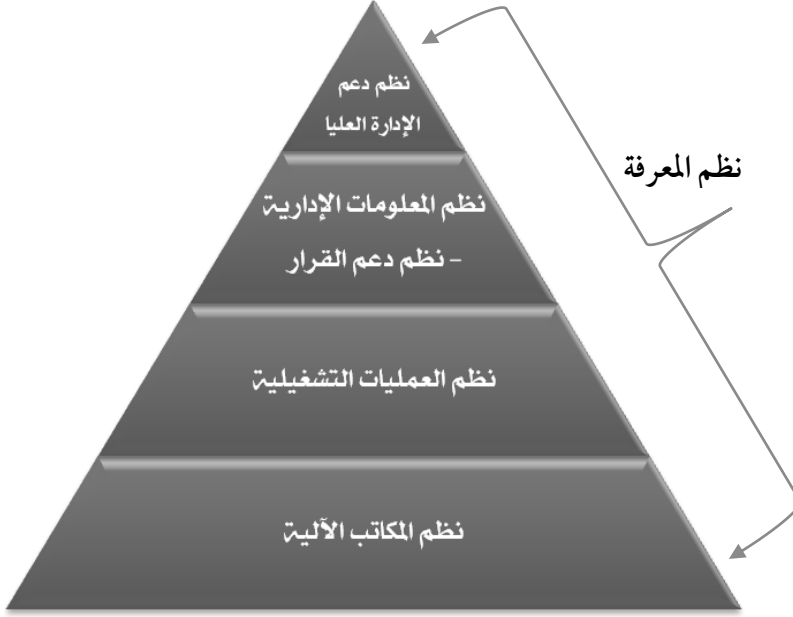
٥- نظم دعم الإدارة العليا: وتخدم هذه النظم المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وتهتم بالمستوى الإستراتيجي، وتجمع البيانات من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتميز بالقدرة التحليلية، وتساهم في بناء إستراتيجيات المنظمة وتطويرها، وتمكّن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

٦- النظم المبنية على المعرفة: وتشير المعرفة إلى المعلومات التي تتيح إمكانية التصرف واتخاذ القرارات. وتساعد هذه النظم على جمع وتصنيف المعارف التطبيقية المكتسبة في المنظمة من خلال الممارسات المختلفة للعاملين والمديرين، ثم معالجتها والاستفادة منها في عمليات التصميم والتخطيط والجدولة واتخاذ القرارات.



ويوضح الشكل أدناه تصنيف أنواع نظم المعلومات، والمستويات الإدارية التي

يخدمها:



من خلال ما تعلمته في الأسطر السابقة:

ما الفرق بين هندسة وعلوم الحاسب الآلي، ونظم المعلومات؟

.....

.....

.....

.....

.....





إدارة النظم في شريحة:

إدارة نظم المعلومات



[٩] إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف.

ولقد عرّفت منظمة القياس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها: «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين»^(١).

ويمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي^(٢):

(١) زيدان، سلمان. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول. عمان: دار المناهج، ص ٢٧.

(٢) جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، ط ٦، ص ٢٣.



- إدارة: تخطيط جميع النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج جميع موظفي المنظمة؛ ومن ثم ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشكلات الجودة، وإجراء التحسينات المستمرة. ويقوم منهج إدارة الجودة الشاملة على قاعدة: «العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى»، وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم والمبادئ الإدارية الحديثة، وترسيخ العمل الجماعي والتعاوني المنسق بين العاملين، واستغلال الطاقات والإمكانات المتوفرة في المنظمة، وتحسينها بشكل مستمر؛ مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي تعيش في كنفه، لتحصل في النهاية على رضاه.

المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم؛ حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه اسم «إدارة الجودة الشاملة»، يقوم على مفهوم الإدارة القديم؛ ليطمأنى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد تحقيق الجودة لكسب رضا العملاء؛ تأكيداً أن مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً أو أكثر داخل المنظمة، بل تشملها جميعها. كما أن الاهتمام بالجودة ارتبط وتداخل مع التطور في علوم أخرى متعددة؛ خاصة علوم الإدارة والإحصاء والحوسبة التي استخدمت أساليبها في تطوير فكر



وممارسات الجودة في المنظمات. وارتبط أيضًا تطور الجودة من جهة أخرى بالتطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي في الدول المختلفة؛ متقدمة أو نامية، والذي انعكس سلبًا أو إيجابًا على بيئة الاستثمار والأعمال الوطنية التي تعمل فيها المنظمات، ويمكن أن تكون بيئة محفزة أو معوقة لنمو الأعمال والمنظمات بأنواعها^(١).

ولقد كانت العولمة الاقتصادية على وجه الخصوص السبب الرئيس في تحول الجودة من مجرد أساليب أو عمليات منعزلة في المنظمات، إلى فلسفة إستراتيجية وتوجه تنافسي شامل يمكن منظمات الأعمال المعاصرة من التعامل الإستراتيجي مع ذلك العالم المتحول والمتغير، الذي لا يحترم إلا المنظمات المحترفة التي تعي وتفهم وتحترم طبيعة هذا العالم الجديد^(٢).

ويمكننا من خلال نظرة تاريخية أن نجد أن الوصول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مرَّ بأربع مراحل تاريخية رئيسة، ويوضح الشكل التالي هذه المراحل وأبرز معالمها^(٣):

(١) خشبة، محمد ماجد. (٢٠٠٥). الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات. الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ص ٩.

(٢) المرجع السابق، ص ٩.

(٣) Zairi, Mohamed.(2009). **Total Quality Management Contributions to Theory and Applications.** 1st Ed. UK: ECBPM Publishing House, page15



			<ul style="list-style-type: none"> ✓ ظهور مفهوم رضا العميل. ✓ التخطيط الإستراتيجي للجودة. ✓ ظهور مفاهيم إدارة التغيير في المنظمات والأفراد. ✓ أدوات التحسين المستمر. ✓ ظهور مفاهيم تأثير المجتمع في الجودة. ✓ ظهور جوائز التميز العالمية. ✓ أدوات قياس الأداء. ✓ مفاهيم فرق العمل.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ظهور أدلة الجودة. ✓ ظهور الأدلة الإجرائية للجودة. ✓ ظهور البرامج الحاسوبية لتأكيد الجودة. ✓ شيوع مفهوم أن الجودة مسؤولية الجميع. ✓ ظهور مواصفات تأكيد الجودة ISO9000/1400 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ برامج تأكيد الجودة. ✓ الإجراءات المستندية. ✓ إجراءات التأهيل للجودة. ✓ ظهور مواصفات تأكيد الجودة مثل الأيزو. 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ اختبار وفحص المنتجات. ✓ استخدام الأدوات الإحصائية. ✓ عامل ضبط الجودة. ✓ اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. 			
1960م - 1970م	1970م - 1980م	1980م - 1990م	1990م - حتى الآن
ضبط الجودة QualityControl	تأكيد الجودة QualityAssurance	إدارة الجودة Quality Management	إدارة الجودة الشاملة TQM



مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC176 - بعد دراسة متكاملة لأساسات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة - ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية التي أُستند إليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000؛ تلك المبادئ هي^(١):

١ - التركيز على الزبون: تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيةها، والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

٢ - القيادة: تقع على قيادة المنظمة مسؤولية تحقيق هدف المنظمة الأساس وتوجيهها الكلي، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة.

٣ - مشاركة الأفراد: إن الأفراد في جميع المستويات هم ضروريون للمنظمة، والسماح لهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

٤ - مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

٥ - استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة.

(١) زيدان، سلمان. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول. عمان: دار المناهج، ص ٢٨.



٦ - التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفًا ثابتًا ومستمرًا.

٧ - مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

٨ - علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردین: يعتمد كل من المنظمة والموردين على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة؛ تؤدي - عند إدارتها بكفاءة - إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

تجني المنظمات الإدارية العديد من الفوائد من جرّاء تبنيها وتطبيقها منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي^(١):

١ - زيادة الربحية: وذلك من خلال عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وتقليل عدد الأخطاء ونوعيتها، وتجنب إعادة الأعمال، مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الربحية.

٢ - تقوية المركز التنافسي للمنظمة: وذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل، وبسعر جيد بالنسبة للعميل، وفي الوقت الذي يناسبه، وذلك يؤدي إلى كسب رضاه؛ مما يحقق التميز على المنافسين والاستحواذ على حصة أكبر في السوق.

(١) عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٩). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر، ط ٢، ص ٦٠.

- ٣- المحافظة على حيوية المنظمة: وذلك من خلال أنشطة التجديد والتحسين والتعليم والتدريب، مما يساهم في التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل مستمر، ويحقق البقاء والاستمرار للمنظمة.
- ٤- كسب رضا المجتمع: وذلك من خلال إرضاء حاجات العملاء الذين هم جزء من المجتمع، وإشباع رغباتهم، وتحقيق ذلك بأعلى جودة وأقل تكلفة، وأيضاً من خلال المحافظة على البيئة والصحة العامة.
- ٥- تخفيض معدل دوران العاملين: وذلك من خلال الحفز المادي والمعنوي، وتطبيق أساليب العمل الجماعي وروح الفريق، مما يساهم في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
- ٦- تحسين الأداء والإنتاجية: وذلك من خلال تبني منهجيات فرق العمل، والمشاركة الجماعية في حل المشكلات وتحسين الجودة، والاعتماد على التدريب والتعليم المستمرين للعاملين.
- ٧- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار: وذلك من خلال المشاورة والمشاركة، التي توفر معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.
- ٨- جعل المنظمات أكثر استجابة للتغيرات البيئية: وذلك يساهم في زيادة القدرة التنافسية، وارتفاع معدلات النجاح والاستقرار.
- ٩- توسيع أفق القيادة الإدارية: من خلال استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك يساهم في اتخاذ قرارات ذات كفاءة وفعالية.



تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتحدث الباحث في الجودة الشاملة (جابلونسكي) عن خمس مراحل لتطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وهي^(١):

١ - المرحلة الصُّفْرِيَّة: مرحلة الإعداد:

حيث تقوم المنظمة بتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب القيام بما يلي:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ سعياً منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا المتوقعة من جرّاء التطبيق الصحيح لهذه المنهجية.
- تشكيل مجلس للجودة يرأسه رئيس المنظمة، ويضم كبار المديرين في المنظمة، وذلك لدعم مشروع تطبيق الجودة الشاملة، والتغلب على مقاومة التغيير المتوقعة في المنظمة.
- تدريب مجلس الجودة والمديرين الرئيسيين على منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعادة ما يتم هذا التدريب بواسطة استشاريين خارجيين.
- تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المنظمة المتعلقة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة، وذلك للمشاركة والتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

(١) عيشاوي، أحمد. (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، ص ٣٩.



- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء والمستفيدين.

٢- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

- ويتم في هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- تحليل البيئة الخارجية لرصد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- صياغة رؤية المنظمة ورسالتها المتعلقة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية، والموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة، ويتم غالباً اختياره من المستويات الإدارية العليا، على أن يتمتع بتأييد ودعم قوي لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات الإدارية.
- تدريب منسق الجودة، وعادة ما يتم هذا التدريب بواسطة استشاريين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بواسطة مجلس الجودة وبالتنسيق مع مختلف الأطراف المعنية بهذا التطبيق.
- مناقشة خطة التطبيق وذلك لاعتمادها، وتخصيص الموارد اللازمة لها.



٣- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم:

وتتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والانتقال لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

• **التقييم الذاتي:** الذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• **تقييم آراء العملاء:** الذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء العملاء نحو منتجات وخدمات المنظمة الحالية والمستقبلية.

• **تقييم تكلفة الجودة:** ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة للتكلفة، وهي: تكاليف الوقاية من الأخطاء، وتكاليف تقييم المنتجات والخدمات والتيقن من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتكاليف الإجراءات التصحيحية في حال عدم مطابقة المواصفات، وتكاليف التعامل مع العيوب المكتشفة بعد تسلّم العملاء لمنتجاتهم.

٤- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي حُدِدت سابقًا، ويجب علينا في هذه المرحلة التركيز على المهام التالية:

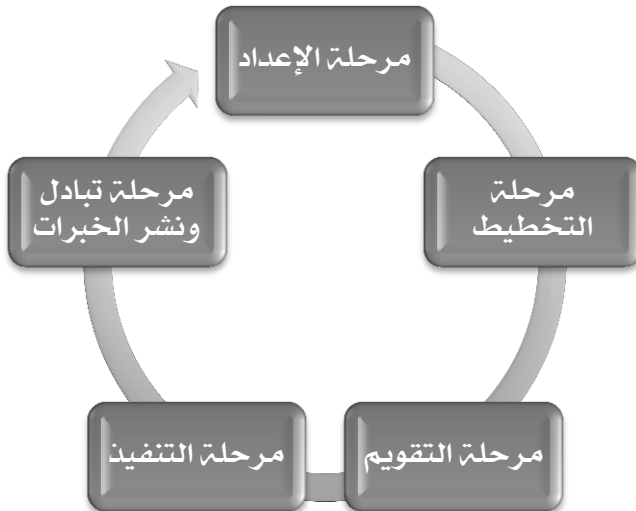
• اختيار وتعيين من سوف يقوم بمهام التدريب داخل المنظمة، وفي العادة يتم دعوة هيئات خارجية متخصصة لتقوم بتدريب مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يطلق عليها (الميسرون) وهم من يتولّى التدريب على الجودة لباقي العاملين في المنظمة.

- تدريب المرؤوسين والعاملين في المنظمة، ويشمل التدريب الإدراك والوعي لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء فرق العمل، والعمل بروح الفريق الواحد، ومهارات الاتصال، وحل المشكلات.
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

٥- المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

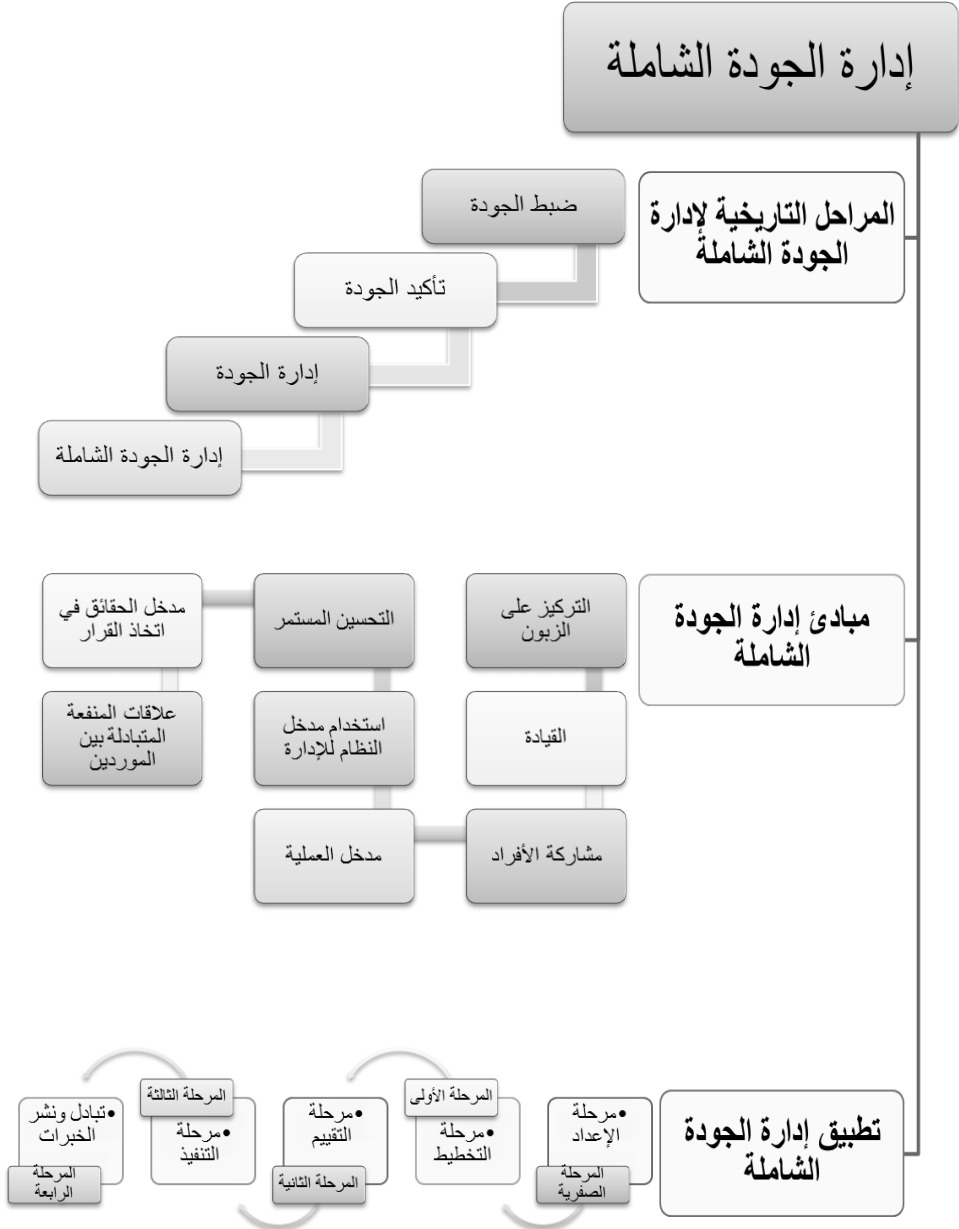
بعد أن ينجح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛ فإن إدارة المنظمة تقوم بدعوة المديرين الذين أسهموا في التطبيق الناجح، وتدعو أيضا جميع شركاء المنظمة؛ من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين؛ لإطلاعهم على نتائج تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ودعوتهم للتعاون والتكاتف للاستمرار في تطبيق هذه المنهجية بفعالية وكفاءة.

ويوضح الشكل أدناه مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:





إدارة الجودة الشاملة في شريحة :



قصة نجاح بدأت من ظلام مخزن:

كانت ليلة عاصفة، رجع فيها كل الموظفين إلى بيوتهم، ولم يبق في المخزن إلا شابٌ فقيرٌ وحده، وأخذ يرتب البضائع القديمة وحده، وسحابة من الغبار تنطلق من بين ثنايا البضائع المهملة، وعمل في الظلام الدامس، ينتظر ضوء البرق المنعكس بين الفينة والأخرى من نافذة ذلك المستودع المهجور، ليستدل من خلاله على موضعٍ جديدٍ يرتبه في ذلك المخزن المهجور، وانتصف الليل وحدث شيءٌ غريب!! فلقد ارتطمت قدماه بجسمٍ مجهولٍ على الأرض، فرفعه بيديه ليكتشف أنه كتابٌ ملقى في ثنايا الصناديق المهملة، وبعد انتظار.... سقط نصلٌ لامعٌ من البرق لتصبح الحروف المنقوشة على غلاف الكتاب وكأنها حروفٌ من نور انعكست في عيني ذلك الشاب، فلقد ظهر اسم الكتاب وهو «إظهار الحق»! وهو الكتاب الذي غير حياته رأساً على عقب بعد قراءته، ليتحول بعدها إلى بطلٍ عظيمٍ من عظماء أمة الإسلام، يملأ عقبه الآفاق ذكراً وشهرة، ليغير بعد ذلك مجرى التاريخ الإنساني، فلقد كانت هذه الليلة العاصفة وتلك الغرفة المظلمة بداية الانطلاق لأسطورة إسلامية اسمها: الشيخ أحمد ديدات!

وقد كان هذا الكتاب أحد أسباب فتح آفاق الشيخ ديدات للرد على شبهات النصاري، وبداية لمنهج حوار علمي مع أهل الكتاب، وتأصيل ذلك تأصيلاً شرعياً يوافق المنهج القرآني في دعوة أهل الكتاب والتي هي أحسن إلى الحوار وطلب البرهان والحجة من كتبهم المحرفة، ليتحول ديدات من خلاله إلى المناظر الأول للنصاري في تاريخ أمة محمد! وقد يعجب البعض حين يعلم أن النصاري أنفسهم هم



الذين صنعوا هذا العملاق الإسلامي! فقد كان الشيخ أحمد ديدات مجرد صبي فقير لا يعرف في الإسلام غير «الشهادة» على حد قوله، ففي أربعينيات القرن الماضي كان المنصرون في مدينة «دير بن» في جنوب أفريقيا يمرون عليه في دكان الملح الذي كان يعمل به ليوجّهوا له أسئلة استفزازية من قبيل: «يا هذا... هل تعلم أن نبيك محمداً سرق قرآنه من التوراة والإنجيل؟ يا هذا... هل تعلم أن نبيك محمداً كانت له نساء كثيرات؟ هل تعلم أن نبيك نشر دينه بحد السيف؟» والحقيقة أن أحمد ديدات لم يكن يعرف ماذا يريد أولئك المنصرون بالضبط، فهو بالكاد يعرف أن اسم نبيه هو محمد، فضلاً عن أن يعرف عدد زوجاته! لكنه فهم أن سبب عجزه عن الإجابة ينبع من جهله، فقام بتنفيذ أول أمرٍ إلهي للمسلمين «اقرأ»!، فقد أدرك أنه بالقراءة سيصبح قوياً، فصار يقرأ عن أشياء يعرف معناها وأشياء لم يسمع بها البتة، فقرأ في التاريخ والأدب والفيزياء والهندسة واللغات وكل ما يخطر على بال إنسان، ثم قرأ عن المسيحية: كتبها - تاريخها - فلسفتها - تفاسيرها، كل شيء من دون استثناء، حتى جاء وقت علي الشاب أحمد ديدات لم يجد فيه كتاباً يقرؤه في مكتبة دير بن بعد أن قرأ كل الكتب والمجلات والوثائق الموجودة في المكتبة! فأصبح ذلك الشاب القارئ يمتلك حصيلة لغوية وموسوعة معرفية واطلاعاً ثقافياً واسعاً، وعندما انتهى الشاب أحمد ديدات من مرحلة بناء الشخصية، بدأ ديدات مرحلة الهجوم المضاد، فصار ينتظر أولئك المنصرين انتظاراً في دكان الملح الذي كان يعمل به أجيراً، ليرد على أسئلتهم، فيفحمهم بإجاباته، ثم يلقي الكرة في ملعبهم، مستعيناً بما يحفظه من كتبهم، فقد حفظ الشيخ الأناجيل الأربعة «لوقا - يوحنا - مرقس - متى» عن ظهر

قلب، بعد أن حفظ القرآن بأرقام آياته وسُورِهِ، ليتحول هذا الشابُّ الفقير بفضل أولئك الحمقى إلى ماردٍ إسلامي ضخم، فامتنع القساوسة من المجيء للدكان بعدما رأوا ما رأوه منه. المضحك في القصة، أن أحمد ديدات صار ينتظر يوم عطلته الأسبوعية انتظاراً ليتوجه بنفسه إلى كنائسهم يبحث عنهم لينظرهم! وبعد أن عشر شيخنا على كتاب «إظهار الحق» للعلامة (رحمت الله الأموي) في القصة التي ذكرناها سابقاً، أصبح الشيخ أحمد ديدات أهمّ مناظر إسلامي على وجه الكرة الأرضية، ليجوب القارات الخمس مناظراً للنصارى وداعية للإسلام.

وفي نهاية عمره وعلى الرغم من مرضه، طاف الشيخ ديدات ولايات أستراليا محاضراً ومناظراً ومدافعاً عن دين محمد بن عبد الله عليه الصلاة والسلام، غيرَ أبه بنصائح الأطباء، حتى وقع الشيخ أرضاً من شدة الإرهاق والتعب، فأصيب بجلطة في الدماغ، فأصبح داعيتنا البطل طريح الفراش لا يستطيع أن يحرك إلا عينيه، ولكنه رغم ذلك لم ييأس، فقد استخدم لوحة ضوئية يختار منها بعينه حروف الكلمات التي يريد التعبير بها، ليستمر هذا الأسد في مسيرة العلم التي بدأها صغيراً يوم كان يعمل في دكان الملح، ويوم كان يذهب خلسة إلى مكتبة ديربن، ويبقى على تلك الحالة الثابتة مدة تسع سنوات يعلم تلاميذه بنظرات عينيه. وفي صباح يوم الاثنين الثامن من أغسطس ٢٠٠٥م الموافق الثالث من رجب ١٤٢٦هـ فقدت الأمة الإسلامية الداعية الإسلامي الكبير، أسد جنوب أفريقيا الإسلامي، الشيخ أحمد ديدات، فعليه من الله جزيل الرحمات، وواسع المغفرة والكرامات^(١).

(١) التبراني، جهاد. (١٤٣٦). مائة من عظماء أمة الإسلام غيروا مجرى التاريخ. القاهرة: دار التقوى للطباعة والنشر والتوزيع. ط ١٠، ص ٣٦.



الخلاصة:

تمثل الموارد البشرية أبرز الموارد التي تمتلكها المنظمات الإدارية الحديثة، وتسعى لتحقيق هدفين أساسيين؛ هما: الكفاءة والعدالة، ولبلوغ ذلك فإنها تقوم بأداء سلسلة من الوظائف التي تدرج تحت أربع مجموعات رئيسية، ويندرج تحت كل مجموعة منها عددٌ من الواجبات المتعلقة بها.

وتمثل إدارة المتطوعين تحديًا؛ لأن هذا الصنف يُعد فريدًا في الموارد البشرية للمنظمات غير الربحية، فهو يتطوع للعمل دون انتظار عائد مادي أو معنوي، وهناك شروط لنجاح عملية التطوع يجب أن يتحلى بها المتطوع لضمان نجاح عملية التطوع في المنظمة، إضافة إلى تطبيق المبادئ والوظائف الإدارية الأساس التي تبدأ بمرحلة التخطيط وتنتهي بالشكر والتقدير.

ويعد التسويق أحد أهم الوظائف التي تُعنى بها المنظمات؛ لأنه يهدف إلى اكتشاف احتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين؛ سواء كانوا حاليين أو مرتقبين، ثم يليها بطريقة صائبة إن استخدم أدوات المزيج التسويقي بطريقة جيدة مع إتقان عمليات التسويق الخاصة ببحوث السوق وتصميم المنتجات والتنفيذ والرقابة.

ويغلب الحديث عن الاستدامة المالية وتطبيقاتها في المنظمات غير الربحية ذات الهدف الاجتماعي، ويرتبط نجاح إدارة الاستدامة المالية بإدارة التسويق ارتباطًا جوهريًا. ومفهوم الاستدامة المالية غير مرادف للاكتفاء الذاتي المالي، ويختلف



أيضاً عن مفهوم الاستقرار المالي؛ الذي يعني قدرة المنظمة على الإيفاء بالتزاماتها في المدى الزمني القصير والمتوسط.

ويعد مصطلح «إدارة العمليات» مفهوماً حديثاً نسبياً قياساً لباقي المفاهيم في مجال إدارة الأعمال، وتعتبر إدارة العمليات هي المسؤولة عن كل الأنشطة التي تقوم بتحويل المواد الأولية (المدخلات)، إلى منتجات لها كيان مادي ملموس أو خدمات ذات منفعة ما (المخرجات) بما يحقق متطلبات العملاء والمستفيدين.

كما تعتبر الإدارة المالية من الإدارات المهمة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات ونموها، وتهتم الإدارة المالية بجوانب كيفية التعامل مع الموارد المالية وإدارتها بكفاءة وفعالية. وترتبط وظيفة المدير المالي في المنظمات بأربعة أنواع رئيسة من القرارات.

وفي سياق متصل؛ فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة، وقد ظهر نتيجة تنامي اقتصاديات الشركات العابرة للقارات التي تُعد بمنزلة مجتمعات ضمن مجتمعات عالمية، بالإضافة إلى انتشار مفاهيم الحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها نتيجة لتوسع الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية على كوكب الأرض، وما خلفه ذلك من أضرار بيئية تستلزم إعادة النظر في مفهوم الرأسمالية القائم على أساس الحرية الفردية.

ويستمر الحديث عن النظام وأهميته عبر مناقشة مفهوم نظام المعلومات، وهو مجموعة من العناصر التي تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف معين، ويتكون



وظائف المنظمة [٩] إدارة الجودة الشاملة

النظام من ثلاثة مكونات أساس؛ وهي: المدخلات، والمعالجات (العمليات)، والمخرجات. وغالبًا ما يسمح النظام بحدوث تغذية عكسية في صورة مدخلات مرتدة تسهم في التقويم والرقابة على الأداء. ويعمل النظام داخل بيئة محيطة به تقع خارج حدوده، ويتأثر النظام بهذه البيئة المحيطة ويؤثر فيها أيضًا.

ونصل إلى ختام هذا الفصل بمناقشة الجودة الشاملة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف.





الأسئلة البَعْدية للوحدة الثالثة

والآن عزيزي القارئ الكريم، بعد أن تجاوزت الوحدة الثالثة والأخيرة؛ كيف تجد نفسك من خلال هذه الأسئلة التالية؟

١ - اذكر أي العبارات التالية تتسم بالصحة والصواب، مع ملء الفراغ:

○ يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه؛ وتتضمن:.....،.....،.....،.....، ومكافأة الأفراد، وتقويم أدائهم، وتمتد لتشمل علاقات العمل، واعتبارات السلامة والأمان،.....

○ التطوع هو «..... الذي يستفيد منه حينما يقوم به بمطلق دون «.....».

○ التسويقي هو «النشاط المتعلق و وتقديم المنتجات التي تفيد المؤسسة و وأصحاب المصلحة و».

○ «قدرة المنظمة على توليد الموارد المالية واستغلالها وإدارتها بكفاءة وفعالية» الكلام السابق جزء من تعريف

○ إدارة العمليات المسؤولة عن كل الأنشطة التي تقوم بتحويل إلى بما يحقق متطلبات و.....



الأسئلة البَعْدية للوحدة الثالثة

○ الإدارة المالية هي «ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي و أموال المنظمة؛ بموجب الموازنة بين اعتباري عائد ، وتكلفة؛ لتحقيق مستوى يتناسب مع رغبات الملاك».

○ للمسؤولية الاجتماعية جانبان: الجانب الأول: ينطلق أساساً من العلاقة القائمة بين المجتمع والمنظمة، والجانب الثاني: ويقوم على الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة بصفقتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ما ومدى إسهامها فيه.

○ نظام المعلومات هو: «بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها؛ بهدف ومعالجتها، وإنتاج وبث لمن يحتاجها لصناعة».

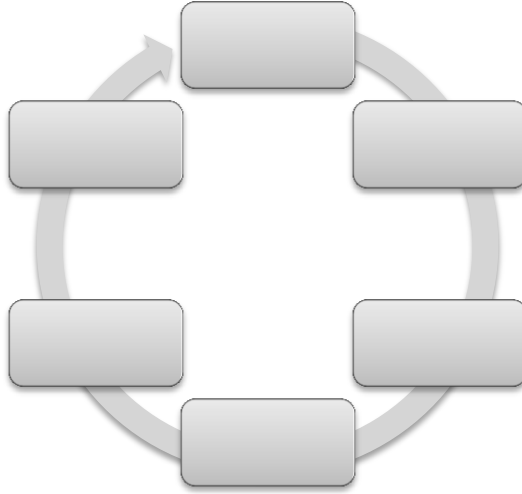
٢- وظائف إدارة الموارد البشرية:

أولاً:	ثانياً:	ثالثاً:	رابعاً:

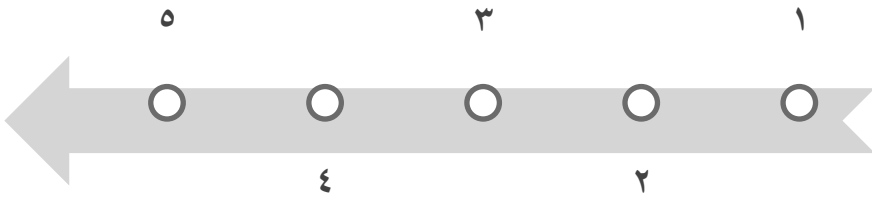


الأسئلة البَعْدية للوحدة الثالثة

٣- تمر إدارة المتطوعين بالمراحل الأساس التالية:



٤- اذكر مراحل عملية إدارة التسويق

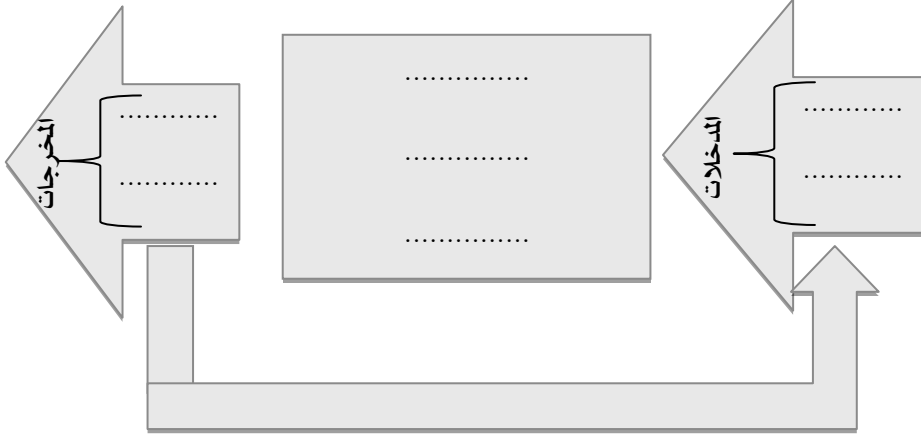


٥- مصادر الاستدانة المالية في المنظمات غير الربحية:

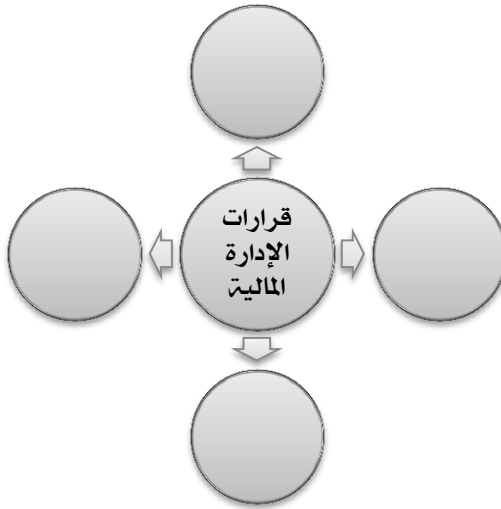
--	--	--



٦- عند إتمام الشكل التالي يتبين لكم معنى إدارة العمليات:



٧- ترتبط وظيفة المدير المالي في المنظمات بأربعة أنواع رئيسة من القرارات:





الأسئلة البَعْدية للوحدة الثالثة

٨- حاول أن تتذكر برنامجًا للمسؤولية الاجتماعية في النطاق الجغرافي الذي تعيش فيه، وهل يمكن أن تصنف ذلك البرنامج وتحدد أي القواعد الاسترشادية المناسبة له؟

.....

.....

.....

.....

.....

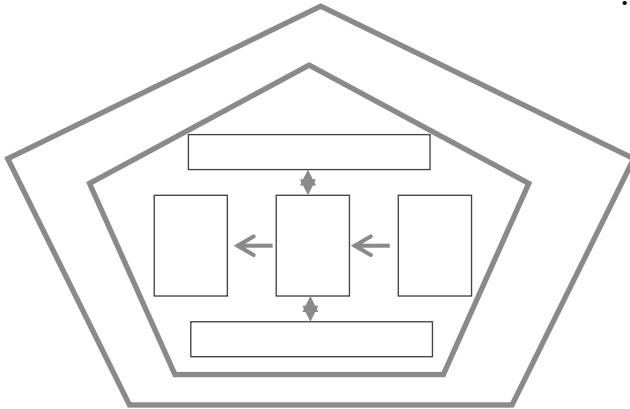
.....

.....

.....

.....

٩- إذا استطعت فهم وملء فراغات الشكل التالي فقد عرفت معنى نظم المعلومات.





١٠- املأ فراغات الشكل التالي، واذكر على ماذا يدل:

