

جامعة أفريقيا الفرنسية العربية الأهلية

مجلة جامعة أفريقيا

المجلة العلمية الالكترونية المحكمة



قواعد وشروط النشر بالمجلة:

المجلة العلمية الالكترونية للجامعة أفريقيا الفرنسية العربية الأهلية هي مجلة علمية محكمة تنشر البحوث العلمية الأصيلة تلقائيا بعد تحكيمها.

يتم النشر في عدة لغات منها: العربية والفرنسية والانجليزية، إلخ.
شروط وقواعد النشر:

ألا يزيد عدد صفحات البحث على 15 صفحة.

ألا يكون البحث قد سبق نشره.

ألا يكون البحث يلمس عقيدة أو ثقافة لأي جهة، بحيث إن الزاء الواردة في البحث على مسئولية الباحث.

أن يراعي الباحث الأمانة العلمية.

أن يكتب البحث على برامج (ورد).

أن ترسل نسخة من (ورد) ونسخة من (PDF).

أن يكون عناوين خط الكتابة بحجم: 18 غامض، والمتن 16 عادي، والهوامش 12 عادي.

رسوم التحكيم والنشر: 50 دولار أمريكي، 30.000 فرنك سيفا.

راسلونا عبر الواتساب على: +22790570147 أو +22796134169

مدير التحرير والنشر

البروفيسور/ أغالي حلي عمر

الكاتب في سطور

الأستاذ/ داود نيار

باحث في مرحلة الدكتوراه.

يقدم مقالة بعنوان:

" إدارة المنظمات غير الربحية "

رقم التسجيل: UPAFA-rev-2026-av08

UNIVERSITE PRIVEE AFRICAINE FRANCO-ARABE

UPAFA
LA REVUE SCIENTIFIQUE
ELECTRONIQUE

ISBN



مجلة جامعة أفريقيا

الثقافة الأفريقية



Culture Africaine

REVUE UPAFA

لجنة الإشراف:

رئيس اللجنة: البروفسور/ محمد عبد الله جارا

مدير اللجنة: البروفسور/ أغالي حلي عمر

- أعضاء اللجنة العلمية:
- البروفسور محمد عبد الله جارا
- البروفسور أغالي حلي عمر
- البروفسور يحيى تراوري
- البروفسور تراوري سليمان
- البروفسور محمد النظيف يوسف
- البروفسور محمد الأمين عبد المهيمن
- البروفسور علي تاسع
- البروفسور محمد سيدي أحمد
- البروفسور توري محمد
- البروفسور موسي كوناتي
- البروفسور هارون أبوبكر هارون
- البروفسور عدنان محمد المجلي
- البروفسور لبن فرانسوا
- البروفسور عاطف أحمد بدير شاهين
- البروفسور عبد المنعم عبد القادر حمزة
- البروفسور يوسف عبد الرحمن برزي ميغا
- البروفسور براهيم كاني

كلمة رئيس الجامعة :

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد: فإن مجلة جامعة إفريقيا الفرنسية العربية مجلة العلمية محكمة تابعة للجامعة ومقرها الرئيسي ببنماكو عاصمة مالي، وتهدف المجلة إلى تعزيز التعليم العالي الفرنسي العربي والابتكار التكنولوجي والثقافي واللغات وخدمة المجتمع. ونأمل أن تلي هذه المجلة طموحات الباحثين والمهتمين، وتسهم في النهوض والتطور نحو الأفضل على المستوى الإقليمي والعالمي.

البروفسور / عبد الله محمد جارا



كلمة مدير التحرير والنشر

أعزائي القراء،،،

يسر أسرة مجلة جامعة إفريقيا الفرنسية العربية، أن تقدم لكم هذا العدد من مجلة الجامعة،

نشكر اللجنة العلمية التي تقوم بدراسة البحوث ومراجعتها وتحكيمها قبل نشرها، كما نشكر جميع

الباحثين والباحثات الذين يُسهمون بنشر بحوثهم في مجلتنا العلمية ، وكما نشجع ثمرة جهود فريق

التحرير والنشر الدؤوبة على التزامهم بتزويدكم بمنشور عالي الجودة يعكس أحدث التوجهات

والتطورات الواقعة، ستجدون باقة مختارة بعناية من المقالات التي راجعها خبراءنا بدقة في جميع

منشوراتنا.

وأودّ أن أعرب عن شكرنا الجزيل لجميع الشركاء على إسهامهم في تعزيز مجلتنا، نعدكم بالتزام

الفريق في تقديم معلومات دقيقة، وكما نرحب بتعليقاتكم وملاحظاتكم القيمة من أجل تطوير المجلة.

ولكم منا خالص الشكر التقدير.

مدير التحرير والنشر

البروفسور / أغالي حلي عمر

مقدمة

إن للمنظمات غير الربحية دورا هاما في تعزيز النظام الإداري في دولنا، من أجل تحقيق أهداف نبيلة سامية في إطار الطاقم الذي تتدخل المنظمات وتتوزع فيها أعمالها الإنسانية والخيرية والاجتماعية والتكافلية. في سيرورة ديمومة لإدارة المنظمات غير الربحية.

• أهمية الدراسة:

- إن لهذه الدراسة أهمية كبرى في المجتمع، وتكمن تلك الأهمية فيما يأتي:
- 1- إن المنظمات غير الربحية لم تكن في ذاتها تسعى إلى أهداف ربحية تجارية ذاتية، بقدر ما تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات مجتمعية إنسانية نبيلة، الأمر الذي يجعل أعمالها مختلفة تماما عن أعمال بعض المنظمات التي لها رؤية ربحية تجارية هادفة.
 - 2- الندرة الملحوظة في الموارد البشرية والمادية التي يتطلب التعامل معها معرفة دقيقة في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة وأقل تكلفة يستفيد منها البشر.

• أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- 1- القيام بتقديم تصور علمي دقيق لمصطلحات ذات صلة، من حيث المفهوم والأهمية والدور الذي تلعبه المنظمات غير الربحية، وتفعيل الشراكة المعمقة بينها وبين بقية المؤسسات الإدارية.
 - 2- دراسة وتحليل إدارة المنظمات غير الربحية، مع بيان طرق استغلال الموارد البشرية على النحو الأمثل، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجنب الهدر في المنظمة.

ويأتي هيكل هذه المقالة على مقدمة ثلاثة محاور وخاتمة ثم قائمة المصادر والمراجع ويتم عرضها على النحو الآتي:

المقدمة

المحور الأول: إدارة المنظمات غير الربحية

المحور الثاني: تنظيم الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية

المحور الثالث: أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية .

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع



المحور الأول: إدارة المنظمات غير الربحية

● مفهوم المنظمة

المنظمة: "هيئة مكونة لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال اهتمامها في السياسة أو الثقافة أو السياحة، فتُعرف على أنها مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طرقاً مختلفة للوصول إلى الهدف، وكما تعتبر شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وتُدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء".¹

وعلى هذا يفهم: بأنها وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير في ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها، لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وأنها وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق ليتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود محددة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يشير إلى أربعة حقائق:

- 1- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم.
 - 2- سبب وجود المنظمة من أجل إنجاز أهداف محددة.
 - 3- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً.
 - 4- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً.²
- وبهذه التعاريف التي قدمناها عن المنظمة الجيدة التي تسعى سعياً حقيقياً لإيجاد حلول مناسبة وفق أعمال جيدة من حيث الأفراد يتبين للقارئ أنه يوجد العديد من التقسيمات للمنظمات، فيمكن تقسيم المنظمة من حيث رسميتها، إلى منظمة رسمية، وغير رسمية، ويمكن تقسيمها من حيث الأولوية وأهميتها إلى منظمة أولوية ومنظمة ثانوية، كما يمكن تقسيمها حسب الأهداف الأساسية، وسوف نوضح كل نوع منها:

(أولاً): المنظمات الرسمية وغير الرسمية:

- 1- **المنظمات الرسمية:** كلما كانت المنظمة ذات هيكل محدد وواضح ومستويات ومسؤوليات واضحة، وخطوط اتصال أفقي عمودي وأحياناً مكتوبة (كانت المنظمة رسمية).
- 2- **المنظمات الغير رسمية:** تكون المنظمة في هذه الحالة أهدافها وقتية قابلة للتغيير، فتكون الهيكل التنظيمي قابلاً للتغيير فتكون (المنظمة غير رسمية).³

(ثانياً): منظمات أولوية ومنظمات ثانوية:

1 - أصول التربية "الاجتماعية-الثقافية-الاقتصادية" طارق عبد الرؤف عامر، منشورات مكتبة لسان العرب، تاريخ النشر 2008م ص: 120

2- المرجع السابق، ص: 125

3 - دور المنظمات الدولية غير الحكومية في تطوير القانون الدولي العام، حافظ أبو سعدة، دار النهضة العربية، ط/1، 2017-2018م، ص: 128

- 1- المنظمات الأولية: تمتاز هذه المنظمة بأن الرابط بين أفرادها ترابط عاطفيّ كامل، وعادة يوجد اتصال مباشر بين الأفراد، وأيضاً لا يحسبون ما تعطيه المنظمة وما تأخذ منها المنظمة.
- 2- المنظمات الثانوية: فيربط فيها العلاقة بين أفرادها التعاقد والمنطقية أكثر من العاطفة ووجود التزامات بين الطرفين.

وعلى هذا يتبين لنا أهمية المنظمة، فالمنظمات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية والحياتية، فالمنظمات هي التي تخلق الظروف والأجواء والقواعد والأسس التي نعيش ضمنها ونعمل من خلالها، وبالتالي فإنها تمثل العنصر الأساس في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها.¹

أهمية المنظمة غير الربحية:

- إن المنظمة لها أهمية كبيرة في حياتنا ومجتمعاتنا، وتتجلى تلك الأهمية بكل وضوح وجلاء في النقاط التالية، والتي حاولنا بقدر المستطاع تلخيصها بكل شديد بعد قراءة وفحص عبر الكتب والمحاضرات، وهي كالتالي:
- أ- هي حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.
 - ب- توفير المجال للأبداع وتيسير استخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر.
 - ت- تحقيق المنفعة للمالكيين المستهلكين المستخدمين والعاملين.
 - ث- إنها هي الحجر الأساس في المدينة الحديثة، وكونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع، وباعتبار أنها هي الوحدات القاعدية في بناء الحضارة العصرية وتقدمها.
 - ج- إنها الوحدات التطورية الأساسية في اثناء وتقدم البشرية، وكونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يؤدي الى اشباع الرغبات والحاجات الإنسانية بشكل واسع ومتطور.
 - ح- المنظمات هي القائدة لعمليات التغيير والرائدة فيها لأنها تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
 - خ- المنظمات تمثل وحدات ومراكز صنع واتخاذ القرارات المستقبلية والتطويرية وتحديد أنماط واتجاهات الحياة القادمة.
 - د- المنظمات تمثل الوعاء الرئيسي للعديد من العمليات والفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل التحضر، والاتصال التدرج الاجتماعي.
 - ذ- المنظمات لها قوة كبيرة وواسعة في المجتمع، لكونها ذات سلطة تأثيرية فعالة وقوية في المجتمع من خلال قوتها الانتاجية في اشباع الحاجات، والفردية بمختلف صنوفها ومجالاتها.
 - ر- المنظمات تمثل في أساسها القيادات الرائدة في المجتمعات وبذلك فإنها تتحمل مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متاهات ومجاهل المستقبل بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للبشرية والإنسان.²

¹ - نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، عمر وصفي عقيلي و آخر، دار زهران للنشر والتوزيع، ص: 19.

² - نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق ص: 19.

لا شك أن ما سبق سرده يدخل في إطار أهمية المنظمة، وأنه قد كشف عن كل ما للمنظمة من هياكل أساسية ودعائم ركيزة مهمتها السعي بالمجتمع إلى المستوى الرفيع من المقام الأعلى.

مكونات المنظمة غير الربحية:

لقد وقفنا من خلال البحث والتنقيب عبر الكتب الإدارية والتربوية عند جملة من ثلاثة مكونات أساسية تعتمد عليها المنظمة في مسيرتها العملية هي:

- **الغاية:** وهي المبرر أو الناتج النهائي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتحدد هذه الغاية الأساسية للمنظمة (الربح، توسيع الحصة السوقية).
 - **المهمة:** النشاط التفصيلي والنوعي للأداء الذي من خلاله تتحقق الغاية، وتعتبر هذه عن نوع العمل الذي تمارسه المنظمة.
 - **التوجهات المستقبلية:** وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهي تعتبر عن الكم والنوع والاتجاه المطلوب للمرحلة القادمة، وعلى ذلك فإن الهدف يعرف بأنه نتيجة محددة يجب الوصول إليها ضمن فترة زمنية محددة، وبهذا يكون الهدف هو المكون الأساسي للمنظمة لأنه يعبر عن الغاية أو السبب الذي من أجله أقيمت المنظمة،¹ وعلى ذلك فالمنظمة تتشعب حاجات أساسية للأفراد تتمثل في الآتي:
 - توفير وتضمين الوظيفة، باعتبار أن المنظمة تتكون أصلاً من وظائف إدارية محددة، على وفق تقسيمات العمل المطلوبة.
 - توفر وسد الحاجة لدى الأفراد لتأمين العلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي المطلوب.
 - تشبع الحاجات الفردية للسيطرة على الآخرين من خلال ممارسة العملية الإدارية والقيادية في المنظمة وتعزيزها باتجاهات التوجيه والإشراف والتأثير في الآخرين.²
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأفراد هم الأساس في المنظمة وبدونهم لا يوجد هيكل تنظيمي، ولا يوجد نظام ولا توجد قواعد، ولا علاقات ولا أداء وبالتالي لا توجد منظمة.
- ويمكن تحديد الأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة، كالاتي:
- **المؤسسون:** وهم الأفراد الذين اجتمعوا فيما بينهم واتفقوا على إقامة وتأسيس المنظمة، ويكون هؤلاء هم المالكون للمنظمة أو جزء منهم، ويمثلون الإدارة أو جزءاً من العاملين في أحيان أخرى.
 - **المالكون:** وهم الأفراد الذين يمتلكون المنظمة، والذين تؤول إليهم حقوقها والتزاماتها بشكل كامل، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، مالكيين مباشرين أو مساهمين.

¹ - نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مرجع سابق، ص: 40.

² - المرجع نفسه، ص: 42.

- **المندراء (الإدارة):** وهم الأفراد الذين يمارسون العملية الادارية في المنظمة من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه، والمسؤولون عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
 - **العاملون:** وهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ الفعلي للمهام والواجبات المحددة والمطلوبة بشكل تفصيلي في المنظمة.
 - **الزبائن:** وهم الأفراد والجماعات من المشترين والمتعاملين مع المنظمة ممن تتوفر لديهم الرغبة في الاستهلاك أو الاستفادة من السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمة.¹
- وأما المهمة فهي عبارة عن النشاط المطوب أدائه من قبل المنظمة، والذي تبني عليه المنظمة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغاب الإنسانية للأفراد والمجتمع، وعلى هذا فإن اختلاف نشاطات المنظمات ونتاجها يعني اختلاف المهام بين منظمة وأخرى، وهناك نوعان أساسيان من النشاط في المنظمات هما:**
- **النشاط الانتاجي:** وهو النشاط المتعلق بإنتاج السلع.
 - **النشاط الخدمي:** وهو النشاط المتعلق بتوفير الخدمات، وبهذا يتضح لنا عناصر مهمة للمنظمة:
- 1- **نوع المهمة:** ويقصد بها نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة، ويرتبط نوع المهمة بالاعتبارات الأساسية التي يتصف بها المعنى.
 - 2- **محتوى المهمة:** ويقصد بها تحديد نوع وشكل ونمط الانتاج وذلك من خلال تحديد محتوى النشاط ومحتوى المهمة والعمليات الانتاجية المرتبطة به.
 - 3- **نوع الانتاج:** ويقصد به نوع المنتج الذي ستوفره المنظمة، ويرتبط هذا بإنتاج سلعة وخدمة أو خدمات محددة على المستوى المنظمة.
 - 4- **دور المهمة:** فمهمة المنظمة هي تعزيز وتعميق دور المنظمة في المجتمع من خلال ما تضيفه وتساهم به من أشياء لخدمة أو لسد حاجة المجتمع، إذن، فالمهمة تحدد نوع النشاط الذي ستمارسه وتعمل بموجبه المنظمة حجم النشاط الذي ستمارسه المنظمة وسعته، أو تفاصيل النشاط الذي ستؤدي به المنظمة، من التقنيات والوسائل والأساليب المطلوبة لتنفيذ النشاط.²
- من الواضح أن مكونات المنظمة المترابطة مع بعضها وبشكل متداخل تحقق التناسق والتكامل الأدائي.

¹ - التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج، د. عادل حسن، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، ص: 47.

² - السلوك التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، محمد ناصر العديلي، ص: 52.

الحدور الثائي: تنظيم الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية

يُعد تنظيم الموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في نجاح واستدامة المنظمات غير الربحية، فهو يشمل جميع الأنشطة التي تستهدف جذب واختيار وتطوير وتحفيز الأفراد (الموظفين والمتطوعين) بطريقة تخدم رؤية المنظمة وأهدافها المجتمعية، وتختلف إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع عن مثيلاتها في القطاعات الربحية والحكومية، نظراً للطبيعة الخاصة للمنظمات غير الربحية والتي تركز غالباً على الخدمة والرسالة الاجتماعية أكثر من الربح المالي.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية

تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة، ويشمل ذلك الموظفين الدائمين، المؤقتين، والمتطوعين، ويُنظر إليهم كعنصر أساسي قادر على تحقيق الأهداف المؤسسية، عموماً يعرف علماء الإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة العناصر البشرية في المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويعتبر مصطلح الموارد البشرية اصطلاحاً حديثاً تم استخدامه مع بداية الثمانيات، حيث حل محل اصطلاح الفرد، وذلك كنتيجة لتوسع وعمق الدراسات في مجال إدارة الفرد، أما نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية التي حدثت في هذا المجال فقد كانت سنة 1990 عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الفرد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغييره إلى إدارة الموارد البشرية وذلك على إثر زيادة الإدارة الاستراتيجية لهذه الموارد في المنظمات الحديثة.¹

مفهوم الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية

في المنظمات غير الربحية، تعني الموارد البشرية كلاً من الأفراد الذين يقدمون خدمات مباشرة للمستفيدين، والمتطوعين الذين يُساهمون بعملهم دون مقابل مالي، إضافة إلى الكفاءات المهنية التي تدير العمليات والبرامج. وتُعد هذه الموارد شريان الحياة للمنظمات غير الربحية، إذ تعتمد عليها في تنفيذ مشاريعها، وجذب الدعم، وتحقيق الأثر المجتمعي. وفقاً للدراسات، يختلف دور الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية عن القطاع الربحي من حيث تركيزه القيمي والرسالة الاجتماعية مقارنة بالربح التجاري.

و تأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها - : هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها و استراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب و المزايا الوظيفية.²

¹ - إدارة الموارد البشرية، حسن راوية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، عام، 2000، ص:15

² - التخطيط في الموارد البشرية، صفوان المبيضين وعائض الأكلي، دار اليازوري العلمية، 2018، ص:9

إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة

بعد أن تم التطرق في المطلب السابق إلى الموارد البشرية بصفة عامة، وأهم المواصفات الحديثة التي يجب توفرها فيها، سيتم خلال هذا المطلب تناول إدارة هذه الموارد، وذلك من خلال التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم أهدافها، إلى جانب التطرق أيضا إلى أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية .

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان فيما مضى أكثر انتشارا تسمية إدارة الأفراد، وإدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكفاءة والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلام لهم كذلك.¹

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية نتيجة العديد من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي، ويمكن توضيح أهم المراحل الحاسمة نحو هذا التطور كما يلي:

1- مرحلة الثورة الصناعية: خلال هذه المرحلة ظهرت المجتمعات الصناعية، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول الماكينة التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع، ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم و التكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي.²

2- مرحلة نمو الاتحادات العمالية: خلال هذه المرحلة بدأ العمال بتنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم وجمع شملهم، وتمثلهم أمام الإدارة لمناقشة مطالبهم معها، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ عن نظام المصنع من تمسك الإدارة بالآراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج، وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد متزايدة من العمال إليها، مما أكسبها القوة الاتحادات والنقابات،

¹ - إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية نادر احمد ابو شيخة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص. 23.

² - إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الإلكتروني، لخطيب محمود أحمد، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، م2000، ص:113

بسبب انضمام أعداد والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج إلى كونه عنصرا أساسيا مشاركا في العملية الإنتاجية.¹

3- مرحلة حركة الإدارة العلمية: ظهرت هذه المرحلة بقيادة تاييلور "الذي توصل إلى الأسس الأربعة الآتية للإدارة:

- أ- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار العمال المطلوبة اعتمادا على المواد والمعدات المستخدمة.
- ب- **الاختيار العلمي للعاملين:** الذي يعتبره "تاييلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- ت- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد "تاييلور" أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلى بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ث- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد "تاييلور" أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

4- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية: اهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه، وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاما اجتماعيا أساسه الفرد، ولم تضح بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية.

5- مرحلة العلوم السلوكية: ركزت هذه المرحلة على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظامه.²

¹ - إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة - الهندرة، لشعبان محمد جاسم والأبج محمد

صالح دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 32، 33.

² - إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة مرجع سابق، ص: 28

6- مرحلة ظهور أخصائي الأفراد: مع بداية عام 1912م، اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعني بشؤون الأفراد، حيث بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920 م تحتل مركزا مهما، كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد ، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة الاستخدام الموارد البشرية.¹

7- إدارة الموارد البشرية الحديثة: هذه المرحلة جاءت كنتيجة للأبحاث في مجال العلوم السلوكية التي أظهرت أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الانتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وهناك مجموعة من المبادئ تقدم أساسا لهذا المدخل وهي:

- الفرد يعتبر استثمارا إذا أحسنت إدارته وتنميته، إذ يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة؛
- السياسات والبرامج والممارسات ضرورية لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد ممكن.

ثانيا: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

1- تدريب وتنمية الموارد البشرية Human Training and Development Resource

تشمل على نشاطين يكمل بعضها البعض ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية لتكون أكفأ في ممارسة العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة،² إذ وصف التدريب , هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة, ويعد ذلك الجهد المخطط لتسهيل اكتساب السلوك المتعلقة بالوظيفة ويركز على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف، أما التنمية فهي عملية مخططة تهدف إلى التسريع وزيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات, والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية. والغاية من ذلك دعم هذا المورد ومساندته وتمكينه ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وله عائد كبير في المدى المنظور والبعيد على السواء, إذ يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من

¹ - إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الكتروني، لخطيب محمود أحمد مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص:4

² - إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال", سعد علي العنزي, صالح, أحمد علي الطبعة العربية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان \ الأردن، 2009م، ص:143

جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.¹ لذا فان ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تشمل التدريب والتنمية فقط، بل تشمل ممارسات ضمنية أخرى وهي:

- التوجيه.

- تدريب وتدوير العاملين.

- تطوير المسار المهني أو الوظيفي.

2- **توظيف الموارد البشرية Human Resource Staffing** : تعرف ممارسة التوظيف على أنها "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد"² وهي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية، ويختص التوظيف بتوفير حاجات الموارد البشرية المخططة من خلال استقطاب أفضل المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الإعلان وغيرها من وسائل الاتصال، واختيار أفضلهم اتفاقاً مع شروط شغل هذه الوظائف ثم اتخاذ قرار تعيينهم، فعملية تنشئتهم اجتماعياً عمالاً جدد مع بيئة المنظمة Socialization كتقديمهم للزملاء في العمل والمدراء وتعريفهم بمكان ومتطلبات أداء الوظيفة. ويتضمن التوظيف الممارسات الضمنية التالية:

- التخطيط.

- تحليل العمل وتصميمه.

- استقطاب والاختيار.

3- **تعويض الموارد البشرية Compensation of Human Resources**

تشير إلى تصميم أنواع المدفوعات الهادفة جذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية من خلال استخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد وطبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة، ودفع الحوافز التي تثير الموارد البشرية نحو ممارسة السلوك المرغوب، أي الوسائل التي تستطيع المنظمة بواسطتها حث الموارد البشرية على أداء عملها بصورة أفضل، ومن الممكن تدمير الأثر الإيجابي لتصاميم الوظيفة الجديدة

¹ - استراتيجيات تطوير الموارد البشرية- دراسة حالة لمجمع صيدال"، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إعداد تيزورت غلال 2006م، ص: 38-39

² - أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة - دراسة لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / محافظة نينوى"، إعداد، آلاء عبد الموجود عبد الجبار العاني، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002م، ص: 12

والتكنولوجية وأفعال الجودة على الإنتاجية إذا لم يتوفر لدى الأفراد العاملين الرضا عن مستوى الأجور والمنافع المقدمة ويتم وفق الآتي¹:

- تأسيس أنظمة دفع الأجور بصورة عادلة في المنظمة.
- تقديم المنافع والخدمات للأفراد العاملين بما يساهم في رفع الروح المعنوية.
- تقديم مكافآت للأفراد العاملين الذين يقدمون مساهمات فريدة كالإبداع والتطوير في تصميم منتجات جديدة أو الذين يؤدون أداء عالي يفوق المتوقع.
- ويتضمن التعويض الممارسات الضمنية التالية:
- التحفيز.
- تقييم الأداء.
- مزايا العاملين.

4- صيانة الموارد البشرية: Maintenance of Human Resources

تعد من خلال المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية وجعلها مصدر جذب. وتهدف إلى توفير الأمن والصحة والسلامة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة. والحفاظ على جودتها من خلال تكريس الجهود على مورد بشري للحاضر والمستقبل. ومن خلال أخذ كل الاحتياطات اللازمة لحمايتها، وتطويرها وتأهيلها، والاعتناء بالمحيط البيئي الداخلي والخارجي، وما يتصل بها من قوانين الحماية، وتعرف صيانة الموارد البشرية بأنها "إجراءات الحماية المستمرة للعاملين من خلال التخلص من العوامل المؤثرة على أداء عملهم"² وتتضمن صيانة الموارد البشرية الممارسات الضمنية التالية :

- أ- السلامة والأمان.
 - ب- العلاقات مع العاملين.
 - ت- نظام معلومات الموارد البشرية.
- ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية:

¹ - التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر - دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة" هاشم فوزي

العبادي, والشعبان عبد الكريم بحث منشور مجلة علوم إنسانية، 2009م، ص: 14

² - Gestion Des Ressources (2001): Barnard Matotry, Daniel Grazet, Humaines, Pilotage Social et performance, (Dunod, Paris 4^{ème}, Edition :, Paris, p89

يعمل مدراء إدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف التي لا تعكس اهتمام الإدارة العليا فقط ، بل تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف سياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير. ¹ وعموماً فإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هي ما يلي:

أولاً: الأهداف التنفيذية : تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المدراء والمسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه على تطبيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما بفضل نجاحها في تسير أهداف كافة الإدارات في المنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .

ثانياً: الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد ومن الموارد المتاحة حيث ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف أو حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

ثالثاً: الأهداف الاجتماعية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة لمتطلبات وأولويات الاحتياجات والتحديات الاجتماعية كما تسعى إلى تجنب الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة إذ أن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع، ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشاكل والمعوقات للمنظمة لا داعي لوجودها ولهذا تسعى جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات التقدم ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

رابعاً: الأهداف الشخصية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم والمحافظة على حماسهم للعمل والإنتاج إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم , لا شك أنه يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام الموارد , و لتفعيل إدارة الموارد البشرية وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة.² فيما يشير البعض إلى مجموعة أهداف تنطوي تحت هدفين أساسيين هما : **الكفاءة والعدالة**, وفي إطار هذين الهدفين تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

¹ - من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة, صالح, مفتاح, بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة 2000م,

² - محاضرات إدارة الموارد البشرية, عرب, هاني, ملتقى البحث العلمي, 2007م, مكتبة هاني عرب الالكترونية,

- 1- **قوة عمل متجانسة :** يقوم على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة مثل المستوى الثقافي والتدريبي، والخلفية البيئية والحضارية، والخلفية السلوكية الاجتماعية.
- 2- **قوة عمل منتجة :** يمكن تحقيق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق معايير محددة سلفا وفي الوقت والمواصفات المحددة.
- 3- **قوة عمل فعالة :** أي ما يتم انجازه بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقل وقت.
- 4- **قوة عمل مستقرة:** إن ازدياد حركة دوران العمل أو حركة (الداخلين إلى العمل , والخارجين منه) تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل كلما ساهم في قوة المنظمة.
- 5- **تنمية قدرات الأفراد:** تعمل المنظمات دائما في بيئة متغيرة تكنولوجيا، وثقافيا، وتنظيميا، فان تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجبا هاما للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.
- 6- **تحقيق الانتماء والولاء:** إن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة وإنتاجية عاليتين لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي، كما إن العدالة تقود إلى الانتماء والولاء وبالتالي تقود إلى الكفاءة والإنتاجية.¹

¹ - ينظر: المرجع السابق نفسه مع الرابط.

المحور الثالث: أساليبها الرقابة في المنظمات غير الربحية:

- أولاً: الرقابة في المنظمة

هنا لا نتحدث عن تعريف الرقابة، فقد سبق شيء من تعريفها، وإنما هنا نركز على الدور الذي تلعبه في المنظمة. الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات، وفي كل المستويات الإدارية بغرض الثبوت، إن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له. وتتكون الرقابة في إطار المنظمات من ثلاث خطوات أو مراحل أساسية يمكن أن تطبق على رقابة الأفراد والعمليات والأقسام.

❖ **الخطوة الأولى:** تحديد المعايير التي تستخدم لقياس مدى التقدم أو عدم التقدم في اتجاه الأهداف المحددة.

1

❖ **الخطوة الثانية:** قياس الأداء ومقارنته مع المعايير لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير.

الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة.²

ونكتفي بهذه التعاريف، علماً بأننا قد قدمنا في المباحث الأولى من الفصول السابقة ما يشفي غليل القارئ في تعريف الرقابة، وبما أن التعريفات تدخل في مجال التنظير أرى أن من الجدر أن أحيل القارئ إلى الفصل التنظيري لكي يأخذ عنها تصوراً عميقاً ودقيقاً جداً.

¹ - الإدارة بالرقابة، محمد عيسى الفاعوري، دار كنوز المعرفة، ص: 179

² - مبادئ علم الإدارة الحديثة، محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، جامعة طيبة، ص: 55

- ثانيا: أساليب الرقابة في المنظمة

- وأما عن أساليب الرقابة فهناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين هما:
- 1- أساليب الرقابة التقليدية، (وتشمل أساليب الرقابة التقليدية الملاحظة الشخصية والتقارير الإحصائية ونقطة التعادل ومراقبة الميزانية).
 - 2- أساليب الرقابة الحديثة.
- أ- **الملاحظة الشخصية:** أسلوب تقليدي يقوم فيه المشرفون بمراجعة عمل الموظفين، فيكونون على اتصال مباشر بالموظفين ولديهم معرفة مباشرة بطرق العمل، على سبيل المثال، تتم مراقبة العامل من قبل مشرفه أثناء عمله على آلة التصنيع وذلك لمنع الهدر وإرشاده على الفور إذا ارتكب أي خطأ، وفي حالة وجود أي مشاكل، يكون المشرفون أو المديرون في وضع يمكنهم من حل المشاكل وإيجاد الحلول، ويظل الموظفون أيضاً حريصين أثناء أدائهم حيث تتم مراقبتهم من قبل المشرف أو المدير، وهذا النوع من الرقابة أكثر شيوعاً في شركات الأعمال الصغيرة.
- ب- **التقارير الإحصائية:** يتم استخدام الطريقة الإحصائية لإجراء تحليل إجمالي للبيانات والتقارير التي يتم حسابها (قياسه) باستخدام المتوسطات والنسب المئوية والوسيط وغير ذلك، على سبيل المثال: يقوم مديرو المبيعات بجمع بيانات مبيعات السنوات الخمس السابقة وتحليلها لمعرفة اتجاه المبيعات، وبالتالي يبذلون جهوداً رقابياً لمنع حدوث اتجاه هابط، لا شك أن التقارير الإحصائية تساعد في توفير معلومات مفيدة وقابلة للقياس للمديرين فيما يتعلق بأداء المنظمة، ويقوم المديرون بجمع جميع البيانات وتحليلها قبل العثور على النتائج، وتساعد البيانات والمعلومات الواردة في التقارير الإحصائية المديرين على فهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة للتعامل مع هذه المشكلات.
- ت- **تحليل نقط التعادل:** تحليل نقطة التعادل يعمل كطريقة للرقابة تستخدم لقياس أداء المنظمة، و يُعرف حجم المبيعات الذي لا يوجد فيه ربح، ولا توجد خسارة باسم نقطة التعادل، على سبيل المثال، دخلت شركة متخصصة في صناعة السيارات التي تعمل بالبنزين في مجال تصنيع السيارات الكهربائية، ومن أجل تحديد الحد الأدنى لعدد المركبات المراد بيعها كل عام لكي تحقق الشركة أرباحاً، يتم إجراء تحليل نقطة التعادل لمعرفة عدد السيارات الذي إذا باعتها الشركة لن تحقق ربحاً أو خسارة، فلو حققت الشركة مبيعات أقل من نقطة التعادل، سيتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وفقاً لآلية الرقابة.
- ث- **مراقبة الميزانية:** هي تقنية مهمة يستخدمها المديرون للرقابة على الوظائف والعمليات المختلفة التي يتم تنفيذها وفقاً للميزانية المحددة لخطوة معينة، إنها تساعد المنظمة على تحديد مستوى الإنفاق وتقييم الإيرادات، فمراقبة الميزانية هي مقارنة الدخل أو النفقات الفعلية بشكل منتظم بالإيرادات أو النفقات المخطط لها لتحديد ما إذا كان الإجراء التصحيحي مطلوباً أم لا.

ومن خلال مقارنة النفقات الفعلية الموجودة في الميزانية بانتظام بالنفقات المخطط لها، ستكون الإدارة على دراية بما إذا كان يمكن تحمل تكلفة شراء عنصر معين، وإذا كان الحساب يعاني من عجز فستحتاج الإدارة إلى تحديد مصدر بديل للأموال.¹

وأما أساليب الرقابة الحديثة فتشمل الأساليب المتقدمة التي تستخدمها المنظمات للرقابة، وهي كالتالي:

- أ- **العائد على الاستثمار:** أسلوب مهم يستخدم للرقابة، ويمكن المنظمة من تقييم المنفعة المتلقاة من الاستثمار، ومن قياس إجمالي الأرباح المحققة مقابل رأس المال المستثمر، فإذا كان هناك عائد استثمار مرتفع، فإن الأداء المالي للمنظمة يعتبر جيداً، ويمكن أن يكون العائد على الاستثمار هو وسيلة فعالة لقياس الأداء والمركز المالي للمنظمة.
- ب- **تحليل النسب:** يعطي أسلوب تحليل النسب فهماً كاملاً لأداء المنظمة وكفاءتها وسيولتها وأرباحها، إنه الشكل الأكثر شيوعاً من أساليب الرقابة ويستخدم في كثير من المنظمات، على سبيل المثال: تعد نسب الدوران المختلفة مثل نسبة دوران المدينين ونسبة دوران المخزون ونسبة دوران الأصول الثابتة وما إلى ذلك مفيدة في معرفة ما إذا كانت الموارد تستخدم بشكل فعال في عمليات الأعمال التجارية أم لا، ويشير ارتفاع معدل الدوران إلى استخدام أفضل للموارد، وفي حالة انخفاض معدل الدوران، يتم اتخاذ تدابير رقابية مناسبة لتحقيق استخدام أفضل للموارد المتاحة.
- ت- **محاسبة المسؤولية:** هي نظام محاسبة يتم فيه تحويل فروع وإدارات وأقسام المنظمة إلى مراكز مسؤولية، ورئيس مركز المسؤولية مسؤول عن تحقيق الهدف المحدد لمركزه، وقد تكون مراكز المسؤولية من الأنواع التالية: (مركز التكلفة، مركز الإيرادات مركز الربح، مركز الاستثمار).² ويتضمن إجراء محاسبة المسؤولية ما يلي:
 - تحديد وحدات أو مراكز المسؤولية مع مراعاة الهدف العام للمنظمة.
 - قياس الأداء الفعلي باستخدام المحاسبة المنهجية.
 - مقارنة وحساب وتحليل التناقضات.
 - الإبلاغ عن التناقضات إلى المستوى الأعلى للإدارة.
- أ- **التدقيق الإداري:** ويشير إلى تقييم منهجي للأداء العام لإدارة المنظمة، والغرض من ذلك هو مراجعة كفاءة وفعالية الإدارة وتحسين أدائها في الفترات المستقبلية، على سبيل المثال: تقوم إحدى المنظمات بإجراء تدقيق داخلي لقسم المشتريات في نهاية كل شهر للحفاظ على التحقق من توافر المواد في الوقت المناسب لعملية الإنتاج والاستخدام المناسب للمواد المشتراة،

¹ - نظام الرقابة النوعية في المختبرات الجنائية في الدول العربية، عمر الشيخ الأصم، ط/1، الرياض، ص33.

² - نظام الرقابة النوعية في المختبرات الجنائية في الدول العربية، عمر الشيخ الأصم، ط/1، الرياض، ص33.

الاختلافات في تطبيق أساليب الرقابة:

المدير مهما اختلف مستواه الإداري أو المجال الذي يقوم بالإشراف عليه فإنه يحتاج إلى ممارسة الوظيفة الرقابية حتى يتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، الخطط المرسومة، الإجراءات المقررة وهكذا وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبالتالي فإن معايير الرقابة، وأساليبها سوف تختلف حسب المستوى الإداري وحسب المجال الذي يقوم المدير بالإشراف عليه كما.¹



¹ نظام الرقابة النوعية في المختبرات الجنائية في الدول العربية، عمر الشيخ الأصم، ط/1، المملكة العربية السعودية - الرياض - ص: 33.

الخلاصة:

في خلاصة هذا العرض يتضح أن إدارة المنظمات غير الربحية تمثل مجالاً إدارياً متميزاً، يجمع بين البعد المهني والبعد القيمي، ويستند إلى خصوصيات تميزه عن إدارة المنظمات الربحية، سواء من حيث الأهداف أو الموارد أو طبيعة الفاعلين فيها. فإن مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية، مبرزاً طبيعتها القائمة على تحقيق المنفعة العامة وخدمة المجتمع، في ظل بيئة تتسم غالباً بمحدودية الموارد وتعدد أصحاب المصلحة.

كما تم التطرق إلى تنظيم الموارد البشرية في هذه المنظمات، حيث تبين أن العنصر البشري يشكل الركيزة الأساسية لنجاحها، خاصة في ظل الاعتماد الكبير على العمل التطوعي، الأمر الذي يفرض تبني أساليب إدارية مرنة تقوم على التحفيز المعنوي، وبناء القدرات، وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية.

وفيما يتعلق بإدارة المشروعات، فقد أظهرت المحاور بما أن نجاح المنظمات غير الربحية يرتبط بقدرتها على تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشروعاتها بكفاءة، بما يحقق الأثر الاجتماعي المنشود، ويعزز ثقة المانحين والمستفيدين على حد سواء.

أما أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية، فقد أبرزت أهمية اعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، والتنظيم المؤسسي، كمرتكزات ضرورية لضمان الاستدامة وتحقيق الفعالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المنظمات غير الربحية تتطلب تكاملاً بين مختلف الوظائف الإدارية، وعلى رأسها تنظيم الموارد البشرية وإدارة المشروعات، في إطار رؤية استراتيجية واضحة تستجيب لحاجات المجتمع. ومن هذا المنطلق، فإن هذه المحاور تشكل حجراً أساسياً لفهم كيفية تفعيل الأداء المؤسسي في هذا النوع من المنظمات، ويمهد للانتقال إلى دراسة الجوانب التطبيقية أو التحليلية التي يُعنى بها البحث.

الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد بن عبد الله صلوات ربي وسلامه عليه، وبعد:

في ختام هذا البحث، الذي تناول موضوع إدارة المنظمات غير الربحية من خلال مقارنة نظرية تحليلية، يتضح أن الإدارة بمختلف أبعادها تمثل الإطار المرجعي الذي تقوم عليه فعالية هذه المنظمات واستدامتها. فقد تم في عرض مفاهيم الإدارة، من حيث تعريفها ووظائفها وأهميتها وتطورها التاريخي، بما يبرز دورها المحوري في تنظيم الجهود البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

وتم التركيز على خصوصية إدارة المنظمات غير الربحية، حيث تبين أن نجاحها يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على تنظيم مواردها البشرية، واستثمار الطاقات المتاحة، سواء من الموظفين أو المتطوعين، في إطار من التنسيق والتكامل، مدعوماً بإدارة فعالة للمشروعات ومبادئ راسخة في الحوكمة والشفافية.

وانطلاقاً من تحليل مختلف محاور البحث، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، من أبرزها:

- 1- أن الموارد البشرية تمثل العنصر الحاسم في نجاح المنظمات غير الربحية، نظراً لاعتمادها الكبير على الكفاءات والدوافع القيمة .
- 2- أن غياب التنظيم الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى ضعف الأداء وتراجع الأثر المجتمعي .
- 3- يتسم نموذج الإدارة بدقة الهدف، حيث يقوم النموذج عملياً بأكمله عليه.
- 4- يهدف إلى التطوير المستمر، والذي يكون ضرورياً لتجنب تكرار الأخطاء والبناء على الدروس المستفادة منها.
- 5- تسعى إلى المشاركة والتعاون بين مختلف مستويات المنظمة، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو اتخاذ القرارات الديناميكية لملائمة التغيرات الحادثة والمؤثرة المنظمة، سواء كانت تغيرات داخلية أو خارجية.
- 6- الارتباط بإطار زمني محدد يتوافق مع ما يحتاجه تحقيق الهدف واقعياً.
- 7- الاستمرارية، فمجرد انتهاء جدول زمني للأهداف يبدأ بعده جدول زمني جديد بعده جدول زمني جديد بأهداف جديدة.

فهرسة المصادر والمراجع:

أولا: القرآن الكريم.

1. اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي، حسين سلامة عبد العظيم، وزميله، منشورات دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة: 2022م.
2. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة - دراسة لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / محافظة نينوى"، إعداد، آلاء عبد الموجود عبد الجبار العاني، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002م.
3. إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية نادر احمد ابو شيخة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
4. إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة -الهندرة، لشعبان محمد جاسم والأبعج محمد صالح دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الإلكتروني، لخطيب محمود أحمد، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، م 2000.
6. إدارة الموارد البشرية، حسن راوية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، عام، 2000.
7. الإدارة بالرقابة، محمد عيسى الفاعوري، دار كنوز المعرفة.
8. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، سعد علي العنزي، صالح، أحمد علي الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان \ الأردن، 2009م.
9. استراتيجيات تطوير الموارد البشرية- دراسة حالة لمجمع صيدال"، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إعداد تيرورت غلال 2006م.
10. أصول التربية "الاجتماعية-الثقافية-الاقتصادية" طارق عبد الرؤف عامر، منشورات مكتبة لسان العرب، تاريخ النشر 2008م.
11. التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر - دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة" هاشم فوزي العبادي، والشعبان عبد الكريم بحث منشور مجلة علوم إنسانية، 2009م.
12. التخطيط في الموارد البشرية، صفوان المبيضين وعائض الأكلي، دار اليازوري العلمية، 2018.
13. التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج، د. عادل حسن، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت.
14. دور المنظمات الدولية غير الحكومية في تطوير القانون الدولي العام، حافظ أبو سعدة، دار النهضة العربية، ط/1، 2017-2018م.
15. السلوك التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، محمد ناصر العديلي.

16. مبادئ علم الإدارة الحديثة، محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، جامعة طيبة.
17. محاضرات إدارة الموارد البشرية، عرب، هاني، ملتقى البحث العلمي، 2007م، مكتبة هاني
عرب الالكترونية، www.rsscrrs.info. تاريخ الزيارة 06/08/2024
18. من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة، صالح، مفتاح، بحث مقدم إلى الملتقى
العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة 2000م،
19. نظام الرقابة النوعية في المختبرات الجنائية في الدول العربية، عمر الشيخ الأصم، ط/1، المملكة
العربية السعودية - الرياض .
20. نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، عمر وصفي عقيلي و آخر، دار زهران للنشر والتوزيع.
21. Barnard Matotry, Daniel Grazet, (2001): Gestion Des
Resources Humaines, Pilotage Social et
performance, (Dunod, Paris 4ème, Edition :, Paris, , p89