

---

# برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

## KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

---

### التربية الريادية

في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

## الوحدة (V)

## كيف أشغل المؤسسة؟

اعداد

جورج مانو

روبرت نيلسون

جون ثيونغو

كلوس هافتندورن

تحرير

رانيا بخعازي

سميح جابر

منظمة العمل الدولية - جنيف

المكتب الإقليمي للدول العربية/بيروت - لبنان

مركز التدريب الدولي - تورين

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية ٢٠١٥ م

الطبعة الأولى بالعربية ٢٠٠٦

الطبعة الثانية بالعربية ٢٠٠٩

الطبعة الثالثة بالعربية ٢٠١٥

تتمتع هذه المنشورات بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم (٢) المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. ينبغي أن يوجه أي طلب للحصول على حق نقل محتوياتها كافة أو ترجمتها أو اقتباسها إلى مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، علماً أنّ المكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات إلاّ أنّه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها من دون إذن، على أن يُشار حسب الأصول إلى مصدرها.

تعرف إلى عالم الأعمال

بيروت، منظمة العمل الدولية ٢٠١٥

ISBN 978-92-2-628207-0 (print)

ISBN 978-92-2-628207-0 (web pdf)

**Also available in English:**

Know About Business, ISBN 92-9049-396-8, Turin, 2011

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات المركز الإقليمي للدول العربية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد منها للمادة التي تتضمنها على التعبير عن أي رأي كان من جانب المركز الإقليمي للدول العربية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم أو لسلطات أي منها أو بشأن تعيين حدودها. ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم. ولا يمثل نشر هذه المطبوعة مصادقة من جانب المركز الإقليمي للدول العربية على الآراء الواردة فيها.

ويمكن الحصول على مطبوعات المركز وعلى قائمة أو لائحة بالمنشورات الجديدة من العنوان التالي:

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavarò 10

10127 Turin, Italy

Tel: +39 11 693-6693 Fax: +39 11 696-6352

Email: [publications@itcilo.org](mailto:publications@itcilo.org) <http://www.itcilo.org>

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان - القنطاري

ص.ب. ٤٠٨٨ - ١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت - لبنان

شبكة الإنترنت: [www.ilo.org/arabstates](http://www.ilo.org/arabstates)

طبع في لبنان

## الوحدة (٧)

# كيف أشغل المؤسسة؟

### أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← استخدام الأشخاص وإدارتهم بطريقة صحيحة.
- ← تحديد مفهوم العمل اللائق للمستخدمين وأهميته في تحقيق نجاح المؤسسة.
- ← تحديد مهارات البيع الصحيحة وأهميتها.
- ← تحديد أهمية الموردين ودورهم في المؤسسة والتعامل الصحيح معهم.
- ← اختيار التكنولوجيا المناسبة للمؤسسة وفق المعايير الصحيحة.
- ← تحديد إجراءات خضرة عمليات المؤسسات ومنتجاتها، وإدارة النفايات، واستخدام الطاقة المتجددة.
- ← تحديد الأدوات اللازمة لإدارة أموال المؤسسة واستخدام دفتر الصندوق، وإعداد خطة التدفق النقدي.
- ← حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل) للمؤسسة، وإعداد الميزانية العمومية لها.

### موضوعات الوحدة:

- الموضوع (١): استخدام الأشخاص وإدارتهم..... ٤
- الموضوع (٢): العمل اللائق للمستخدمين..... ٢٣
- الموضوع (٣): إدارة المبيعات..... ٣٤
- الموضوع (٤): التعامل مع الموردين..... ٣٩
- الموضوع (٥): استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة..... ٤٥
- الموضوع (٦): خضرة المؤسسات..... ٥١
- الموضوع (٧): إدارة الأموال..... ٦٧
- الموضوع (٨): استخدام البيانات المالية..... ٨٤

## الموضوع (١): استخدام الأشخاص وإدارتهم

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد ما تتضمنه عملية اختيار الموظفين المناسبين للمؤسسة من المصادر المختلفة وتعيينهم وتوجيههم، بمن فيهم النساء والأشخاص ذوي الإعاقة.
- إجراء تقييم ذاتي لنقاط القوة الإدارية فيما يتعلق باختيار الموظفين وإدارتهم.
- إدارة الموظفين والتعامل معهم بطريقة صحيحة بمن فيهم النساء والأشخاص ذوي الإعاقة.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- يعد الموظفون أثمن موارد المؤسسة، وليست مبانيتها أو معدّاتها أو مخزونها أو حساباتها المُستحقة للتحويل، لأن استخدام الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة يدرّ أرباحاً كبيرة ليس فقط من حيث الأموال المكتسبة، بل كذلك من حيث إقامة مجموعة ثابتة ووفية من الموظّفين عن طريق توفير ظروف عمل لائقة لهم.
- يجب أن يُحكم على المستخدمين، أسوةً بالرياديين، بواقع ما يستطيعون القيام به لا بواقع ما لا يستطيعون القيام به. وفي المقابل، لا يجب أن يفوّت الرياديون توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة وموهبة وموثوقية. كما يجب أن يدرك الرياديون أن الأشخاص ذوي الإعاقة هم مجموعة غير متجانسة مثل الرجال والنساء الذين ليست لديهم أية إعاقات. فالأشخاص ذوي الإعاقة يختلفون من حيث الشخصية، والقدرات، والطموحات، والكفاءات، والانتماءات الثقافية، وسيرة الاستخدام وأنواع الإعاقات. وقد تكون الإعاقات جسدية أو حسية أو ذهنية أو نفسية إجتماعية. كما قد تختلف درجة الإعاقة ومستلزمات التسهيلات المطلوبة.

## النشاطات

- ١- ناقش مع المتعلمين أهمية الموظفين للمؤسسة، مركزا على أنهم أثمن مواردها لأنهم من يستخدمون ويوظفون الموارد الأخرى لها. ناقش أهمية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة بصرف النظر عن كونهم من النساء أو من الأشخاص ذوي الإعاقة.
- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٣- أطلب من المتعلمين ضمن خمس مجموعات صغيرة دراسة الأسئلة الآتية بواقع سؤال لكل مجموعة، من واقع بيان المعلومات (١)، أطلب من ممثلي المجموعات عرض نتائج عمل مجموعاتهم.
  - ما المصادر التي تحصل منها المؤسسات على الموظفين اللازمين لها؟
  - ما هي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات لاختيار الموظفين؟
  - ما هي الاعتبارات الواجب أخذها بالحسبان عند تعيين الأشخاص ذوي الإعاقة في المؤسسة؟
  - ما العناصر التي يجب أن تتضمنها عملية توجيه الموظفين الجدد؟
  - ما هي الاعتبارات التي تهم الموظفين عند تعيينهم في المؤسسة؟
- ٤- لخص الموضوع، بالاستعانة بالمعيار التدريبي (١) مبينا أن اختيار موظفٍ في مؤسسة صغيرة هو بنفس أهمية اختيار شريك العمر تقريبا.
- ٥- إ طرح السؤال الآتي: لماذا يجب أن يفكر الرياديون في توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة؟ وناقش إجابات المتعلمين.
 

إعرض المعيار التدريبي (٢)، وفسر للمتعلمين أن معظمنا يعرف شخصا من الأشخاص ذوي الإعاقة، ربما فردا من أفراد أسرتنا. وعليه، يحتاج كل شخص إلى فرصة للاستخدام أو للاستخدام الذاتي من أجل اكتساب الثقة بالنفس، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، والمساهمة في رفاه الأسرة والمجتمع. وبالنسبة للرياديين، يمكن أن يساهم الأشخاص ذوو الإعاقة في تحسين أداء المشروع. وبالفعل، تفيد المشاريع التي تستخدم الأشخاص ذوي الإعاقة أنهم كمجموعة يتضاهون أو يتفوقون من حيث الإنتاجية والسلامة والحضور. كما يفيد الكثير من أصحاب العمل عن تحسن العمل الجماعي عندما يتم إشراك الأشخاص ذوي الإعاقة في عداد الموظفين.
- ٦- اطلب من المتعلمين ضمن مجموعات عمل صغيرة مناقشة دراسة الحالة الواردة في ورقة العمل (١)، ثم الإجابة عن الأسئلة الأربعة الواردة في نهاية الدراسة.
- ٧- اسأل المتعلمين رأيهم في السبب الذي يدفع أصحاب المؤسسات إلى استخدام الموظفين. فإذا كان جوابهم "لكي يعملوا"، اسألهم إذا كان من المهم أن يكون الموظفون سعداء. شدّد على النقاط الآتية: يؤدي الموظفون السعداء عملاً أفضل، ويهدرون وقتنا أقل ( فهم بمعنى آخر، يزيدون الإنتاجية)، كما أنهم لا يغادرون العمل أو يتسببون بطردهم. أبرز الفوائد في ذلك بالنسبة لصاحب المؤسسة. (إذ أنّ البحث عن موظفٍ جديد واستخدامه وتدريبه هو عملية مكلفة لصاحب المؤسسة، ومن مصلحته أن يُحاول المحافظة على الموظفين الذين يتمتعون بمؤهلات عالية).

٨- اجر نقاشاً، بالاستعانة بالمعِين التدرِيبِي (٣)، حول المِيزَات الشخصية التي ينبغي أن يتمتّع بها أصحاب المؤسسات لإدارة موظفيهم. اطلب من المتعلمين ذكر ظروف عمل يُمكن أن تظهر فيه كل من هذه المِيزَات. واطلب من المتعلمين تحديد كلّ ميزة على حدة من ناحية الإدارة الريادية.

٩- استخدم المعِين التدرِيبِي (٤) لمناقشة المِيزَات الإداريّة التي يجدر بأصحاب المؤسسات إظهارها وتلك التي لا يجدر بهم إظهارها. اطلب من المتعلمين إعطاء أمثلة عن ظروف عمل يُمكن لأصحاب المؤسسات توظيف هذه المِيزَات فيها أكانت سلبية أو إيجابية.

١٠- بالاستعانة بورقة العمل (٢)، اطلب من المتعلمين التصويت كصفٍ على تصنيف كل من مكان من القوة الإداريّة لدى أصحاب المؤسسات. اطلب من المتعلمين مناقشة أهميّة كل من مكان القوة هذه، واعطِ أمثلة عن استعمال كلّ منها في ظرف عملٍ معيّن.

١١- ورّع ورقة العمل (٣) حول تفويض الصلاحيات. قسّم الصفّ إلى فرقٍ يتألّف كلّ منها من خمسة أشخاص هم: سمير، والسيد (ر)، والأنسة (ك)، والسيد (ق)، والسيد (ج). لتشكيل الفرق، اطلب من كلّ من المتعلمين في الفرق كافة اختيار رقمٍ من واحدٍ إلى خمسة ثم أوكل لكل واحد في الفريق أحد الأدوار. اطلب من الفرق الابتعاد قدر الإمكان عن بعضها في أثناء عملها على التمرين.

**الخطوة الأولى:** يجري كلّ فريق نقاشاً كاملاً، ويعطي رقماً لترتيب الأولويات لكلٍ من الاحتمالات. أيّاً منها ينبغي تفويضه في الأول؟ وأيّاً منها في الآخر؟ بمعنى آخر، على الفريق أن يعطي رقماً يتراوح بين (١) و (٦) إلى كلٍّ من الاحتمالات. وعلى سمير صاحب المؤسسة المسؤول عن كلّ فريق أن يحاول التوصل إلى توافق كامل ضمن الفريق بشأن ترتيب الأولويات. وينبغي تخصيص (٢٠) دقيقة لهذا النشاط.

**الخطوة الثانية:** اشرح للصفّ ضرورة مراعاة العوامل الآتية عند تحديد الأولويات: (١) حاول أن توفّر أكبر قدرٍ ممكن من الوقت على سمير لأنّه يمضي ساعات كثيرة في العمل؛ (٢) اعفِ سمير من المهام الثانوية حيثما أمكن؛ (٣) حاول أن تتطرّف في إمكانيّة تحسين إنتاجيّة الموظّفين؛ (٤) حاول أن تحسّن سمعة سمير كصاحب مؤسسة. ما أن تستكمل كلّ من الفرق لائحة الأولويات الخاصة بها، يتعيّن على الشخص الذي يؤدّي دور سمير أن يضع ترتيب الأولويات على الجدول الأساسي المبين أدناه والذي يجدر رسمه على اللوح أو على لوحة الأوراق.

المسؤولية	الفريق ١	الفريق ٢	الفريق ٣	الفريق ٤	الفريق ٥	الفريق ٦	خيار الصف
١- تقرير أسبوعي							
٢- عمل مسل							
٣- جرد المخزون							
٤- الاتصالات الهاتفية							
٥- أعمال التوصيل							
٦- اجتماع خاص							

بعد أن يسجّل كلّ فريق خياره، يُصار إلى جمع النقاط أفقياً ووضع المجموع في العمود الأخير تحت عمود خيار الصفّ. وكلّما كان الرقم أدنى كانت الأولوية التي يوليه إياها الصفّ أعلى. ويُعتبر الفريق الذي يكون ترتيبه الأقرب إلى ترتيب الصفّ الفريق الرابع.

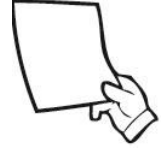
#### أسئلة للمتابعة:

- أ- هل ينبغي أن يفوض سمير المهام الست بمجملها؟
  - ب- وأي من هذه المهام، في حال تواجدها، يتعين عليه الاحتفاظ بها لنفسه؟
  - ج- ما العوامل الأخرى التي يجدر به أخذها بالحسبان؟
  - د- ما العوامل الأساسية التي ينبغي مراعاتها لدى تفويض الصلاحيات إلى الموظّفين؟
- ١٢- اطلب من المتعلّمين استكمال ورقة العمل (٤) بشأن أنواع الأشخاص اللّازمين لإدارة المؤسسات التي تمّ تحديدها.
- ١٣- اجر مناقشة مع المتعلّمين (أو قسمهم إلى أربع مجموعات) ليضعوا لائحة بالموظّفين الذين قد يلزمون في سوبر ماركت ومستشفى ومطعم ومدرسة. قارن اللائحة بالمعين التدريبي (٥).

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

- ١٤- اطلب من المتعلمين العمل لإكمال البند المتعلق بالهيكل التنظيمي للموظّفين ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب.

الوحدة (٧): الموضوع (١)



## بيان معلومات (١)

## استخدام الموظفين الجدد وتوجيههم

## أ- عملية الاستخدام (The Hiring Process)

تعد عملية استخدام الموظف الجديد بالأهمية نفسها بالنسبة لصاحب المؤسسة كما للشخص المستخدم. فهي إما تكون بدايةً لعلاقة لها منافعها على نحو متبادل، أو بداية سلسلة طويلة من الأخطاء. وتشكل إجراءات الاستخدام والاختيار المتبعة أحد أبرز العوامل المؤثرة في كثرة تنقل الموظفين في وظائفهم. فالطريقة التي يعتمد عليها أصحاب المؤسسات في إعلانهم عن المناصب، وتعاطيهم مع طلبات العمل، وإجراء المقابلات، واختيار العمال الجدد وإدخالهم إلى العمل، هي عوامل تتدرج ضمن الجهود المؤدية إلى خفض دوران الموظفين أي انتقالهم من أعمالهم، وتشمل ما يأتي:

## ١- مصادر الموظفين المحتملين:

- من داخل المؤسسة
- إعلانات عن الموظفين المطلوبين
- وكالات التوظيف
- المعاهد التربوية
- الموظفون السابقون
- الموظفون الحاليون

## ٢- إجراءات الاختيار

- استمارة طلب عمل
- إجراء المقابلة
- التدقيق في المراجع
- امتحان مهارات مقدّم الطلب

## ب- استخدام الأشخاص ذوي الإعاقة

يستخدم الرياديون الناجحون موظفين على أساس مهاراتهم، وحماسهم وخبرتهم. في المقابل، لا يجب استخدام الموظفين أو إقصاؤهم على أساس الجنس أو الإلتواء الإثني أو الإعاقة. في بعض البلدان، قد تتواجد قوانين وطنية أو محلية تلزم المؤسسات بتوظيف نسبة معينة من العمال من مجموعة إثنية محددة أو من ذوي الإعاقة أو من مجموعات أخرى.

لدى استخدام موظف من ذوي الإعاقة، يجب أن يفتّح الريادي إلى النقاط التالية:



- يرغب المستخدمون من ذوي الإعاقة في الحصول، قدر الإمكان، على معاملة مشابهة للمستخدمين الآخرين. ولا يريدون التمايز عن غيرهم من حيث المعاملة الخاصة.
- أسوةً بالمستخدمين الآخرين، يريدون أن يُنظر إليهم كأفراد يتمتعون بحاجات تدريبية محددة أثناء الوظيفة.
- يجب أن تتيح المؤسسات أدوات وتسهيلات أو معدات معينة بحيث يستطيع جميع المستخدمين أداء عملهم بفعالية. وفي المقابل، قد تتوافر برامج حكومية أو غير حكومية من أجل دعم المؤسسات ومساعدتها في تأمين المعدات الضرورية أو صناديق للتدريب الوظيفي أو سواها من الحوافز الرامية إلى التشجيع على توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة.

### ج- عملية التوجيه (Orientation Process)

كقاعدة عامة، يجدر اصطحاب الموظف الجديد في يوم عملهم الأول في جولة في المؤسسة، حيث يتم تعريفهم إلى سائر الموظفين، وإعطائهم نبذة عامة عن العملية بأسرها، وإطلاعهم بدقة كيف تدخل وظيفتهم في نطاق التشغيل الكلي للمؤسسة. وتتطلب هذه المبادرات الصغيرة القليل من الجهد إلا أنها توفر الوقت والمال على المدى الطويل.

ومن الضروري أن ينطلق الموظف الجديد في عمله بشكل صحيح. فمن شأن التوجيه المناسب أن يساعد بشكل كبير، في الحصول على موظف أكثر إنتاجية واستدامة. وفي هذا السياق يجب مراعاة ما يأتي:

#### ١- أربع قواعد أساسية في توجيه الموظف الجديد:

- تهيئة الموظف
- التعريف بالعمل
- اختبار الموظف تحت الإشراف
- المتابعة

#### ٢- ستة عوامل في التحضير لتوجيه الموظف الجديد:

- الإلمام بالوظيفة
- الطلب من أحد الموظفين الحاليين لعب دور المرشد
- إعداد تفصيل بسيط للوظيفة
- وضع جدول زمني للتدريب
- اتخاذ ترتيبات بشأن موقع العمل
- تقييم عمل الموظف الجديد بشكل يومي.

### د- اعتبارات الموظف (Employee Considerations)

فيما يأتي الاعتبارات التي تهم الموظفين عند تعيينهم في المؤسسة

### ١ - خطط الأجور (Pay Plans)

تشكّل الأجور بالنسبة للموظفين جزءاً أساسياً من وظيفتهم. فهم يتوقعون أن يعكس أجرهم المهارات والطاقة التي يوظفونها في مؤسسة ما. فإذا رغب أصحاب المؤسسات في جذب عمالٍ مناسبين واستبقائهم، عليهم أن يُراعوا معدلات الأجور التي تدفعها الشركات الأخرى لوظيفةٍ مماثلة.

### ٢ - المنافع الإضافية (Fringe Benefits)

إنّ الإجازات المرضية والعطل هي إحدى المنافع الإضافية التي تلقى الترحيب الأكبر لدى الموظفين. وينبغي أن يعدّ أصحاب المؤسسات سياسةً واضحةً بشأن المنافع الإضافية كافة.

### ٣ - علاقات الموظفين (Employee Relations)

لا تقتصر سعادة الموظفين على الأجور الجيدة والمنافع فحسب، إذ أنّ ما يهتمهم أكثر هو شعورهم بالرضا في الوظيفة. ويتعيّن على أصحاب المؤسسات تأمين المحيط المادي الأفضل لطاقتهم العمل، والحرص على قيام تواصلٍ ثنائيٍّ دائمٍ معه.

### ٤ - ظروف العمل (Working Conditions)

ينبغي أن يولي أصحاب المؤسسات اهتماماً حقيقياً لصحة موظفيهم وراحتهم وسلامتهم إضافةً إلى ظروف العمل اللائقة. فمن شأن البيئة المؤاتية أن تُساهم في تحفيز الفعالية، واعتماد المواقف الإيجابية وتقادي الحوادث.

وفي بعض الحالات، قد تدعو الحاجة إلى تعديل مساحة العمل لتكييفها وحاجات العامل من ذوي الإعاقة. وفي أغلب الأحيان، تعود هذه التغييرات، مثل تركيب درابزين على السلالم أو توسيع الممرات لصالح مستخدمي الكراسي المتحركة، بالفائدة على الجميع.

كما يجدر تزويد موقع العمل بتهوية جيّدة وتدفئة وتبريد كافيين، بالإضافة إلى إنارة جيّدة، وشروط صحية مناسبة ومنشآت صحية. ومن الضروري كذلك، الاحتفاظ بالإسعافات الأولية، وبرقم هاتف أحد الأطباء في برامج الصحة والسلامة في أيّ من المؤسسات.

الوحدة (٧): الموضوع (١)



معين تدريبي (١)

## استخدام الموظفين الجدد وتوجيههم

أ-

### عملية الاستخدام

- ١- مصادر الموظفين
- ٢- استخدام الموظفين ذوي الإعاقة
- ٣- إجراءات الاختيار

ب-

### عملية التوجيه للموظفين الجدد

- ١- قواعد التوجيه
- ٢- التحضير لتوجيه موظفٍ جديد

ج-

### الاعتبارات التي تهم الموظف عند التعيين

- ١- خطط الأجور
- ٢- المنافع الإضافية
- ٣- علاقات الموظفين
- ٤- ظروف العمل

الوحدة (٧): الموضوع (١)

معين تدريبي (٢)



## الأسباب الداعية إلى استخدام الأشخاص ذوي الإعاقة

- يمكنهم أن يكونوا مستخدمين صالحين وجديرين بالثقة
- يحتمل بقاؤهم في الوظيفة أكثر من غيرهم
- يزيد من معنويات القوى العاملة
- مصدر غير مستغل من المواهب والمهارات

الوحدة (٧): الموضوع (١)

ورقة عمل (١)



## استخدام موظف جديد

يدير جمال ورشة لصيانة السيارات التي يملكها منذ عشرين عاماً. ويقوم بإنجاز كافة الأعمال بنفسه من حيث: خدمة السيارات وتصليح المحركات، وتصليح الإطارات، ومسح وتنظيف أرضية الورشة ومسك الدفاتر. كما يتمتع جمال بشخصية ودية للغاية، ويجتهد في عمله ويحسن معاملته زبائنه. وقد شهدت ورشته نمواً على مرّ السنين، وحقق درجة من النجاح بات فيها عاجزاً عن إنجاز كافة المهام بنفسه. لذا قرّر استخدام مساعد، إلا أنّ ذلك ليس بالقرار السهل لأنّه كان معتاداً على العمل وحده. يعلم جمال مدى المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة في المنطقة في توظيف عمال مناسبين والحفاظ عليهم، ولكنّه يعتقد أنّه لو عالج عملية الاستخدام كما ينبغي، فلن يواجه المشاكل التي تعاني منها الورش الأخرى. وقد أخذ يفكّر كما يأتي:

"إنني أواجه مشكلتين في الحقيقة. تكمن الأولى في إيجاد الشخص المناسب، والثانية في الحفاظ عليه بعد تدريبه، لأنّه من السهل أن يفقد المرء عماله الماهرين، فقد يُحاول أصحاب الورش الأخرى سلبه مني بعد استكمال تدريبه. ولذلك حرصاً مني على توظيف الشخص المناسب، عليّ القيام بما يأتي:

- ١- التفكير في المهام والواجبات التي أريد أن يتولى العامل المساعد إنجازها، وتلك التي أرغب في الاستمرار في القيام بها شخصياً.
- ٢- تدوين جميع المهام والواجبات التي يتعيّن على العامل الجديد إنجازها، ووصف كلّ منها بالتفصيل بحيث يعرف العامل المساعد الأعمال المتوقّعة منه تحديداً.
- ٣- تحديد مواصفات الشخص الذي أبحث عنه ومؤهلاته، فأنا لا أريد أن يظنّ الجميع بأنهم مؤهلون للتوظيفة. فورشتي مهمة، وأنا بحاجة إلى شخص يتمتّع بالخبرة في مجال أعمال خدمة وصيانة السيارات والمحركات ويعرف كيف يخدم الزبائن ويبقيهم راضين.
- ٤- بعد إتمام هذه الخطوات، سأكتب إعلاناً عن الوظيفة، وأنشر الخبر عن حاجتي إلى عاملٍ مساعد. يُمكنني أن أنشر الإعلان في أنحاء القرية، وأن أضعه في صحيفة البلدة المجاورة. وكلّما كثر عدد مقدّمي الطلبات، سأحظى بفرصة أفضل في إيجاد الشخص الذي أحتاج إليه لأداء الوظيفة.

وقد وضع جمال الإعلان الآتي:

### مطلوب: مساعد ميكانيكي في ورشة تصليح سيارات

يتوفر لدينا فرصة عمل لمساعد ميكانيكي جيد وصادق ويمكن الاعتماد عليه.

العمر بين (٢٠) و (٤٥) عاماً.

يجب أن يكون لديه خبرة سابقة في ورش تصليح السيارات.

الرجاء تقديم الطلب خطياً أو الاتصال بورشة جمال لتصليح السيارات.

هاتف: ١٢٣٤٥٦

٥- سوف أتعامل مع مقدّمي الطلبات على النحو الآتي:

(أ) سوف أطلع على الطلبات التي أتلّقاها، فإذا بدا أحدها مثيراً للانتباه، سأدعو الشخص المعني إلى مقابلتي.

(ب) سأجري مُقابلة مع الأشخاص الذين يأتون إلى الورشة. فقد مضى لي فترة طويلة في هذا المجال، وأظنّ أنني سأدرك إذا كان الشخص مناسباً للعمل في الورشة ما أن أراه، ولكنني سأطرح عليه الكثير من الأسئلة للمزيد من التأكد.

(ج) عند قناعتني بالشخص، سأطلب منه القيام بخدمة بعض الزبائن، وتشحيم سيارة وتغيير الزيت وغيرها من الأعمال. فقد يزعم الكثير من الأشخاص أنّهم يجيدون القيام بأمرٍ معيّن، ولكن قد يتبيّن خلاف ذلك متى تمّ إخضاعهم للتجربة. وسيتيح لي ذلك فرصة إدراك مدى حاجة الشخص المعني إلى التدريب، فأنا لا أمانع من تدريب شخص ما، ولكن لا يُمكنني أن أكرّس سنة من وقتي لهذا الغرض.

٦- ثم سأختار المرشّحين الذين أعتبرهم الأفضل من حيث مهاراتهم وقدرتهم على تلبية المواصفات المطلوبة للوظيفة وسأتحقّق منهم. فعليهم أن يخبروني أين عملوا في السابق، ومن أين يأتون، ومن هم الأشخاص الذين يعرفونهم جيّداً. فقد رأيت كيف خُدع بعض أصحاب الورش في الماضي، إذ أنّهم عمدوا إلى استخدام أشخاصٍ بدوا بارعين في البدء ولكنهم ما لبثوا أن اكتشفوا أنّهم تسبّبوا بالمشاكل. لذا سوف أتحقّق أولاً لأرى إذا كان لدى أيّ من الأشخاص الذين يعرفون مقدّم الطلب (وخاصةً رب عمله الأخير) معلومات سيئة بشأنه. وسأقوم بزيارة أصحاب العمل السابقين بنفسي، لأنّ عدداً كبيراً منهم لا يُحبّ تناول المسائل الشخصية على الهاتف أو عبر الرسائل.

٧- ثم سأختار أفضل شخص للعمل، ولن أستثني أحد الأشخاص المُصابين بعجزٍ من احتمالاتي، طالما أنّ إعاقته لا تؤثر على أدائه. لا يلزمي سوى موظّفٍ واحد لذا سأعرض الوظيفة على الشخص الذي أراه قادراً على أداء الوظيفة على أفضل نحوٍ. وسأعرض أجراً جيّداً له، وإذا طالب مقدّم الطلب بالمزيد، قد أقبل بذلك. يدفع بعض المشغّلين علاوةً لمساعدتهم لقاء كلّ سيّارة يشحّمونها أو يزيّتونها ولكنّ هذا الأسلوب ليس نافعاً باعتقادي، لأنّ الموظّف سيحاول إقناع الزبائن بتسليمه سيّارتهم حتى ولو لم تكن بحاجة للصيانة، وقد يخسر بعض أصحاب الورش الكثير من الزبائن بهذه الطريقة.

٨- إذا حظيت بمساعدٍ جيّد، سأحرص على إبقائه سعيداً. وأعتقد أنني إذا كنت رب عمل جيّد، فسيلازم الموظف عمله. فصاحب العمل الجيد بحسب رأيي هو من:

- (أ) يفهم الآخرين
- (ب) لا يلاحق العمّال عن كُتُب في أثناء عملهم
- (ج) يفوض العامل بعض الصلاحيات
- (د) يجلس مع عماله ويعالج أمور العمل معهم بين الحين والآخر
- (هـ) يُصغي جيّداً
- (و) يكون مُنصفاً مع العامل عندما يحسن إنجاز عمله.

انني واثقٌ من أنني إذا اتّبعت هذه الخطوات، فسأحظى بمساعد جيّد يمكنني الحفاظ عليه.

## أسئلة للمناقشة

- ١- ما الخطوات التي اتّبعها جمال لدى قيامه باستخدام موظّف؟ عددها وناقشها.
- ٢- هل تتفق مع جمال في الرأي بشأن صاحب العمل الجيد؟
- ٣- هل تعتقد أن القدرة على إدارة الأشخاص، هي إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يتحلّى بها صاحب المؤسسة؟
- ٤- ماذا يُقصد بعبارة " إدارة الموظّفين "؟

الوحدة (٧): الموضوع (١)



معين تدريبي (٣)

## الميّزات الشخصية للمسؤول عن إدارة الموظفين

**التوجيهات:** اعطِ مثالا عن حالة عملية قد تنطبق عليها كلٌّ من الميزات الشخصية التالية:

• القدرة على التكيف • المرونة • القدرة على التصرف

• الانتباه • العلاقات الإنسانية • تفهم الآخرين

• الثقة بالنفس • النضج • القدرة على المساندة

• التواصل • الانفتاح • القدرة على التدريب والتوجيه

• الإبداع • التفاؤل • قدرة التحمل

• الاندفاع • الصبر • التعاطف مع الآخرين

• الحماسة • القدرة على الإقناع • القدرة على الإصغاء

• التقييم • رباطة الجأش • القدرة على خوض المخاطر



الوحدة (٧): الموضوع (١)



معين تدريبي (٤)

## إرشادات لإدارة الموظفين

### لدى إدارة أصحاب المؤسسات لموظفيهم:

**يجدر بهم أن:** يكونوا مثابرين

يكونوا منصفين وصادقين

يعززوا الحماسة في العمل

يشجّعوا طرح الأسئلة

يشجّعوا الموظفين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم

ينمّوا لدى الموظفين الشعور بالثقة

يتركوا الباب مفتوحاً

يصغوا بامعان

يتقبّلوا الفروق الفردية

يكونوا مثالاً جيداً

يراعوا شعور الآخرين

**يجدر بهم ألا:** يكونوا مجادلين

يكونوا مستبدين

يكونوا كثيري الطلبات

يكونوا غير منطقيين

يغطّوا الحقائق

يثنوا الموظفين عن تقديم المبادرات الخاصة

يثنوا الموظفين عن تقديم الأفكار

يفكّروا بالنيابة عن موظفيهم

يهملوا توضيح التوجيهات

يفضّلوا أحد الموظفين على غيره

يوبّخوا أحد الموظفين أمام الآخرين

يلوموا المستخدمين على مشاكل المؤسسة

الوحدة (٧): الموضوع (١)

ورقة عمل (٢)



## تحديد نقاط القوة الإدارية لدى الرياديين

ضع علامة (X) تحت الرقم في العمود المناسب الذي يشير إلى مدى أهمية كلٍ من نقاط القوة في ما يتعلّق بقدرات الريادي الإدارية

ما؛ (١) = نقطة ضعفٍ بشكلٍ أساسي. (٤) = نقطة قوة إلى حدٍ ما؛ (٣) = ليس نقطة قوة ولا نقطة ضعف؛ (٢) = نقطة ضعف إلى حدٍ ما؛ (١) = نقطة ضعفٍ بشكلٍ أساسي.

نقطة ضعف		نقطة قوة			عناصر التقييم
بشكلٍ أساسي		بشكلٍ أساسي			
١	٢	٣	٤	٥	
					١- يستمتع بالعمل مع أشخاصٍ آخرين
					٢- يُعتبر شخصاً متحمساً وإيجابياً
					٣- يجب مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم
					٤- لا تحبّطه الأخطاء المُرتكبة والمشاكل المتعلّقة بالوظيفة
					٥- منظمٌ وينهي مهامه في الوقت المحدّد
					٦- يتميّز باستيعابه للأهداف الريادية
					٧- مستعدٌّ لبذل الجهود اللازمة لتعلّم مهارات جديدة
					٨- يمكنه توصيل فكرته شفهيّاً إلى الآخرين
					٩- يمكنه التعبير عن نفسه خطياً بكل ثقة
					١٠- يحبّ التحديات في العمل، ويستمتع في حلّ المشاكل
					١١- لديه دافعية لتحقيق الأهداف الوظيفية
					١٢- يستمع إلى النقاط والتعليقات الأساسية التي يتقدّم بها موظفوه
					١٣- يمكنه التعاطي مع قدرٍ معقولٍ من ضغوط العمل والإحباطات
					١٤- قادرٌ على التكيف وبإمكانه تعديل وضعه وفقاً لتغيّر الدلائل والظروف
					١٥- يتقبّل النقد من دون أن يصبح عدائياً
					١٦- يمكنه توجيه النقد من دون إثارة استياء موظفيه
					١٧- يدرس وقع أعماله المُحتَمَل قبل اتّخاذ قراراته
					١٨- يقيم الموظفين بناءً على أدائهم الوظيفي وليس على شعوره الشخصي نحوهم
					١٩- يقرّ بأهمية التخطيط

الوحدة (٧): الموضوع (١)

## ورقة عمل (٣)



## تفويض الصلاحيات

بدأ سмир العمل لحسابه الخاص ببيع قطع غيار السيارات منذ (١٠) سنوات، وقد نما عمله منذ ذلك الحين بشكلٍ ثابتٍ، إلى أن أصبح يستأجر اليوم مبنىً كاملاً، ويستخدم (٢٣) موظفاً. ولم يعد يعمل لوحده، بل أضحي مسؤولاً عن كافة نواحي العمل بالإضافة إلى إدارة جميع الموظفين. ولذلك أصبح منهمكا في العمل باستمرار، ولا يتوفر لديه الوقت الكافي.

فكر سмир في نشاطات مؤسسته، وقرّر تفويض صلاحيات إضافية لموظفيه للأسباب الآتية: أ) يعمل لمدة (٦٠) ساعة في الأسبوع بدلاً من (٤٠) ساعة؛ ب) تدفعه ضغوط إنجاز كافة الأعمال إلى توجيه الانتقادات إلى بعض الموظفين؛ ج) يعجز عن النوم بسبب مشاكل العمل. وقد قام مساء أمس بإعداد لائحة الصلاحيات الآتية التي يمكنه تفويضها لأربعة من موظفيه:

- ١- إعداد تقرير أسبوعي يستلزم ثلاث ساعات من العمل، ويمكن تفويضه بسهولة إلى السيد (ر)، لكن ذلك سيفصح عن أرقام مالية لم يتم إطلاع الموظفين عليها في ما مضى. ولا تحتوي تلك البيانات على أية معلومات سرية، لكن سмир يشعر بأنه قد يفقد السيطرة إذا اطلع الجميع على النواحي المالية لمؤسسته.
- ٢- عمل أسبوعي ممتع لطالما استمتع به. وقد ترغب الآنسة (ك) في أداء هذا العمل (ولعلها ستجده أكثر من سмир) لكن سмир يود الاحتفاظ به لأنه يبقيه قريباً من موظفيه، ويُسهّل عليه عملية التواصل. ويستغرق هذا العمل عادةً حوالي ساعتين في الأسبوع.
- ٣- عمل روتيني أسبوعي لجرد المخزون في المستودع، يستغرق ساعة ونصف. وسبق لسмир أن حاول تفويض هذا العمل ولكنّه لم يلبث أن استعاده، لأنّ تذرّ الموظف أزعجه أكثر من قيامه به بنفسه. وفضلاً عن ذلك، قد يكون الجرد خاطئاً في بعض الأحيان مما يُجبره على إنجاز العمل بنفسه.
- ٤- اتصالات هاتفية (لمدة ساعة) يومياً عند الرابعة من بعد الظهر لإبلاغ مزودي قطع الغيار عن البيانات. ولطالما رفض سмир تفويض هذا العمل، لأنه إذا لم يكن دقيقاً، فسيتعرّض للنقد من صاحب أكبر شركة مزودة لقطع الغيار في المنطقة. إنما بإمكان السيد (ق) تولّي هذا العمل دون أن يُسبّب له أيّ إرهاب.
- ٥- زيارة يومية (تستغرق ٣٠ دقيقة) للنقابة التي ينتسب إليها لتسليم نتائج المسح الخاص الذي تجريه النقابة. وقد احتفظ سмир بهذا العمل لأنه يمنحه فرصة تناول القهوة، ومناقشة أمور العمل مع أصحاب المؤسسات الآخرين.
- ٦- اجتماع روتيني خاص للموظفين الرئيسيين يُعقد مرّة في الأسبوع (لمدة ساعة) علماً أنّ عدداً كبيراً من أصحاب المؤسسات الآخرين قد فوّضوا هذه المهمة إلى أحد موظفيهم الرئيسيين. ومن شأن إحالة هذه المهمة إلى السيد (ج) أن يوفّر له تدريباً جيّداً، لكنّ سмир قد احتفظ بها لنفسه حتى الآن لخشيته من حدوث تطوّرات في الاجتماع ينبغي أن يكون على اطلاع عليها.

الوحدة (٧): الموضوع (١)

ورقة عمل (٤)



أكتب لائحة ألقاب العمال اللازمين لكلٍ من أنواع المؤسسات الواردة أدناه، وأشر أمام كل لقب بحرف "غ" لغير الماهر، وحرف "ش" لشبه الماهر وحرف "م" للماهر.



طبيعة المهارات

أنواع المؤسسات  
مستشفى

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	١-
أو عدمهما	٢-
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	٣-
واستعمال بعض المعدات الخاصة	٤-
م (ماهر): مدرب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقدة	٥-
كثيراً	

## مدرسة

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	-١
أو عدمهما	-٢
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	-٣
واستعمال بعض المعدات الخاصة	-٤
م (ماهر): مدرّب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقّدة	-٥
كثيراً	

## سوبرماركت

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	-١
أو عدمهما	-٢
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	-٣
واستعمال بعض المعدات الخاصة	-٤
م (ماهر): مدرّب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقّدة	-٥
كثيراً	

## مطعم

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	-١
أو عدمهما	-٢
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	-٣
واستعمال بعض المعدات الخاصة	-٤
م (ماهر): مدرّب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقّدة	-٥
كثيراً	

الوحدة (٧): الموضوع (١)



معين تدريبي (٥)

## نماذج المؤسسات والأشخاص الذين يشغلونها

سوبرماركت	مستشفى	مدرسة	مطعم
• فاحص صلاحية مأكولات	• ممرّض/ممرضة	• اختصاصي علاج سمع	• فاحص صلاحية مأكولات
• عامل توصيل بضائع	• مساعد ممرّض	• مساعد في المختبر	• عامل توصيل بضائع
• أمين مستودع	• طبيب	• نادل/نادلة	• أمين مستودع
• مسؤول مشتريات	• صيدلاني	• جراح	• مسؤول مشتريات
• مسؤول مخزن	• اختصاصي تغذية	• معلم	• مسؤول مخزن
• مسؤول قسم لحوم	• مراقب نظام	• حارس	• مسؤول قسم لحوم
• كاتب حسابات	• مدير	• ممرّض	• كاتب حسابات
• خبّاز	• اختصاصي علاج مهني	• سكرتير	• خبّاز
• عامل صيانة	• اختصاصي علاج طبيعي	• أمين مكتبة	• عامل صيانة
• أمين صندوق	• كاتب حسابات	• سائق باص	• أمين صندوق
• طبّاح مقالي	• سائق سيارة إسعاف ومساعده	• مساعد مدير	• طبّاح مقالي
• طاهي	• أمين صندوق	• مدير	• طاهي
• مضيّفة/مضيف	• طبّاح	• اختصاصي معالجة نطق	• مضيّفة/مضيف
• غاسل صحون	• بواب	• مرشد	• غاسل صحون
• معد سلطات	• اختصاصي غرفة عمليات	• مشغّل أجهزة سمعية/بصرية	• معد سلطات
• نادل/نادلة	• عامل خدمة اجتماعية	• ناظر	• نادل/نادلة
• مدير مطعم	• متطوع	• طبّاح	• مدير مطعم
• أمين صندوق	• اخصائي نفسي	• كاتب حسابات	• أمين صندوق
• حارس	• طبيب أمراض عقلية	• مدرب فريق	• حارس
• ساقى	• اختصاصي علاج نطق		• ساقى
	• اختصاصي جراحة		

## الموضوع (٢): العمل اللائق للمستخدمين

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد ما يتضمنه مفهوم العمل اللائق من عناصر وتفسيرها.
- تحديد أهمية الضمان الاجتماعي بالنسبة لأصحاب العمل والخدمات التي يقدمها للمنتسبين له وتفسيرها.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- التنسيق المسبق مع أحد المختصين في الضمان الاجتماعي أو التأمينات الاجتماعية أو وزارة العمل، ودعوته للقاء المتعلمين للحديث عن الضمان الاجتماعي وظروف العمل كما يضمنها قانون العمل والضمان الاجتماعي المطبق في البلد.

### عرض الأسباب

- يُعتبر رضا وحماس المستخدمين في مؤسسة ما العامود الفقري لنجاحها. من هنا تنبع أهمية معاملتهم بالشكل المناسب وتأمين فرص العمل اللائق لهم. فالعمل اللائق عمل منتج في حال توافر ظروف وشروط الحرية والكرامة الإنسانية والإنصاف والأمان. في المقابل، يعتبر ضمان بيئة عمل لائقة بما فيها الدخل العادل، والأمن والسلامة في العمل والضمان الاجتماعي عملية مكلفة. لكن، من المهم الإقرار بأن العمل ليس سلعة.
- حقوق العمال هي حقوق الإنسان نفسها. فعندما يُعامل العمال بكرامة وإنصاف، ويتم الإستماع إلى مطالبهم وهواجسهم، يصبحون أكثر إنتاجية والتزاماً، ويمكنهم بالتالي الإسهام في إنجاح المؤسسة.

### النشاطات

- ١- وضح أهمية رضا العاملين في المؤسسة في تحقيق أهدافها ونجاحها، مشيراً إلى أن إنتاجيتهم واستمرارهم في العمل في المؤسسة وإخلاصهم لها يعتمد، إلى حد كبير، على ظروف العمل اللائق التي توفرها لهم ومن ضمنها إشراكهم في الضمان الاجتماعي إذا كان مطبقاً في بلدك.

- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٣- إسأل المتعلمين عن معنى "العمل اللائق" بمفهومهم ودون أجوبتهم على اللوح القلاب. ثم اشرح مفهوم العمل اللائق وبعض العناصر الأساسية ذات الصلة باستخدام المعين التدريبي (١). قم بربط أجوبة الطلاب بالمعين التدريبي واطلب منهم قراءة بيان معلومات (١) لمزيد من المعلومات.
- ٤- قسّم المتعلمين إلى (٤) مجموعات صغيرة. واطلب من مجموعتين الإجابة عن السؤال التالي:
- إذا كنت صاحب مؤسسة، ما هي الحقوق وشروط وظروف العمل التي تحرص على ضمانها للمستخدمين؟

ومن المجموعتين الأخرين الإجابة عن السؤال التالي:

- إذا كنت عاملاً في المؤسسة، ما هي الحقوق وشروط وظروف العمل التي تعتبرها لازمة لعملك؟
- أطلب من كل مجموعة تدوين أجوبتها تحت العناوين الرئيسية الأربعة:

- المساواة من حيث المعاملة في الإستخدام.
- التوازن بين الحياة العملية والحياة الإجتماعية.
- الاستقرار والأمان في العمل.
- الصحة والسلامة في مكان العمل.

أطلب من ممثل كل مجموعة عرض وشرح نتائج النقاش أمام الصف.

- ٥- قسّم الصف إلى (٣) مجموعات من أجل مناقشة المواضيع التالية:

- أ- زيادة أجور العمال نتيجة التضخم.
- ب- زيادة مساهمة الحكومة من أجل تغطية نفقات الضمان الإجتماعي.
- ج- تخفيض إجازة الأمومة لتسببها بخسائر لأصحاب العمل.
- د- الحق في إنشاء نقابات.

تمثّل المجموعة الأولى العمال فيما تمثّل المجموعة الثانية أصحاب العمل والمجموعة الثالثة الحكومة.

أطلب من كل مجموعة الخروج بأسباب من أجل دعم أو معارضة المسألة المطروحة للنقاش إنطلاقاً من موقعها.

أدر النقاش بين المجموعات الثلاث من خلال إعطاء كل منها وقتاً متساوياً للكلام. وبنهاية كل موضوع، يجب أن تتوصل المجموعات الثلاث إلى خلاصة بشأن الموضوع ومعرفة ما إذا تم دعم المسألة أو معارضتها.

بنهاية النشاط، إسأل المتعلمين عن أهمية الحوار الإجتماعي ولخص منافع الأساسية. كما أشر إلى إمكانية سماع كل الآراء والتوصل إلى إتفاق من خلال الحوار الإجتماعي فقط.

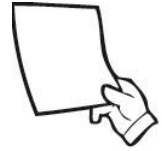


٦- ناقش مع المتعلمين تعريف وخدمات الضمان الإجتماعي، وأهميته بالنسبة إلى أصحاب العمل والعمال من خلال المعين التدريبي (٢) والمعين التدريبي (٣). ثم أطلب من المتعلمين قراءة بيان معلومات (٢) من أجل الحصول على مزيد من المعلومات.

### **تطبيقات المتعلمين على إعداد عمل مؤسساتهم**

٧- أطلب من المتعلمين العمل لإكمال البند المتعلق باعتبارات العمل اللائق ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب.

الوحدة (٧): الموضوع (٢)



## بيان معلومات (١)

## العمل اللائق وأهميته

من المهم إتاحة فرص العمل اللائق للمستخدمين الحاليين والحديثي التوظيف. ومن الأساسي توفير العمل المنتج في شروط وظروف من الحرية والكرامة الإنسانية والإنصاف والأمان.

يتمتع جميع العمال بالحق في العمل اللائق: نساء ورجالاً، وشباباً وشيوخاً، ووطنيين ومهاجرين، سواء في الحقول أو المصانع أو المكاتب أو في منازلهم أو في منزلك أو في المجتمع.

يتمتع العمال بالحق في الوصول إلى الإستخدام بحرية ومن دون إكراه وترك الوظيفة من دون الخوف من التعرض لعقوبة.

وفي ما يلي العناصر الأساسية للعمل اللائق:

## ١- المساواة في الوصول إلى الإستخدام من دون تمييز

يجب أن يكون جميع المتقدمين بطلبات التوظيف ما فوق الحد الأدنى لسن الإستخدام المحدد للمهنة ويجب تقييمهم على أساس خبراتهم ومهاراتهم الفنية والشخصية أو أي معايير أخرى ذات صلة بالوظيفة المعروضة. ولا يجوز تفضيل أو إقصاء المتقدمين بطلبات التوظيف على أساس الجنس أو الدين أو الرأي السياسي أو الإنتماء النقابي أو العرق أو اللون، حيث يؤدي ذلك إلى الإنتقاص من المساواة في المعاملة وتكافؤ الفرص. على سبيل المثال، قد يحدث التمييز عندما تستثني إعلانات الوظائف أو تحجب طلبات العمل عن العمال المتأهلين ما فوق سن معينة أو عن الأشخاص ذوي الإعاقة.

ونظراً إلى التمييز في مسائل مثل إختيار المتدربين أو المشاركين في فعاليات خارجية، يستحيل تطوير الكفاءات والمهارات، ويتم حجب المكافآت عن العمال المتميزين فيغلب الشعور بالذلل والإحباط والضعف على طالبي العمل و/أو المستخدمين الحاليين.

في حال قيام أصحاب المشاريع الريادية بمعاملة مستخدميهم بمساواة وبتقادي المعاملة التفضيلية، يساعدون في الحفاظ على بيئة عمل سليمة وفي التخفيف من التوتر والإجهاد.

## ٢- عدالة الدخل والأجر المتساوي عن العمل ذي القيمة المتساوية

يعمل الأفراد أو يبحثون عن عمل بهدف كسب الرزق. ولا يجب أن يقلّ الأجر المعروض عن الحد الأدنى للأجور المحدد لضمان تمتع العمال وأسرهم بمستوى عيش كريم أو سبل عيش مقبولة. كما يجب أن يتقاضى النساء والرجال الذين يشغلون الوظيفة نفسها أو يؤدون المهام ذاتها أجراً متساوياً. وهذا ينطبق على الراتب الأساسي وأي منافع نقدية إضافية أخرى مثل العلاوات.

## ٣- التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية

تُعتبر ساعات العمل المعقولة عنصراً من عناصر العمل اللائق. من هنا أهمية بلوغ الحد الأدنى للمعيشة من دون الحاجة إلى العمل لساعات إضافية نظراً إلى الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية. فالتفاوت بين الحياة العملية والحياة الأسرية يؤثر سلباً وبشكل أساسي على المرأة نظراً إلى كثرة مسؤولياتها المرتبطة برعاية الأطفال والأقرباء والواجبات المنزلية. وعادة ما تُجبر المرأة على الاختيار بين الترقية الوظيفية وإنجاب الأطفال وتحمل التدايعات على دخلها وإعانات العمل المستقبلية، بخلاف الرجال الذين نادراً ما يواجهون خيارات مماثلة. على سبيل المثال، يُعتبر ضمان أو تسهيل الوصول إلى مرافق العناية بالأطفال ضرورياً من أجل ضمان التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية.

## ٤- الضمان الاجتماعي

الضمان الاجتماعي هو اعتماد الإجراءات الرسمية من أجل ضمان أمن الدخل الأساسي لجميع من يحتاج إلى الحماية ويهدف التخفيف من الفاقة وتدارك المعاناة من خلال التعويض إلى حد ما عن خسارة أو انخفاض الدخل بسبب العجز عن العمل أو الوصول إلى العمل المجزي نتيجة الحالات الطارئة التالية: المرض والبطالة والشيخوخة وإصابة العمل والمسؤوليات الأسرية والأمومة والعجز أو وفاة المعيل والوصول إلى الرعاية الطبية.

## ٥- الإستقرار والأمن الوظيفي

يُعتبر الأمن الوظيفي جانباً مهماً من جوانب العمل اللائق. فخطر خسارة الوظيفة أو الخوف من خسارتها هو أمر مجهد، حيث تترتب على خسارة الوظيفة كلفة إقتصادية تتجاوز خسارة الأجر، ولو تم إيجاد وظيفة جديدة بسرعة. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن المستخدمين الذين يشعرون بالأمان في وظيفتهم يسعون إلى الإرتقاء بالمشروع الذي يعملون لحسابه.

## ٦- العمل في شروط وظروف آمنة

ينطوي كل عمل على درجة من الخطر تتفاوت تبعاً لنوع العمل، وقطاع العمل، وخصائص العمال، إلخ. ويمكن للمخاطر أن تتخذ أشكالاً مختلفة: مهام متكررة وساعات عمل طويلة أو غير نمطية (العمل أثناء الليل) والتعرض لمواد ضارة والضجيج (العمل في ورشة بناء) والضغط النفسي والإعتداء الجسدي والتحرش الجنسي. وعليه، من الضروري أن يحرص الريادي على عمل مستخدميه في بيئة آمنة تساعد في صون وتعزيز رفاههم الجسدي والعاطفي.

## ٧- الحرية النقابية وحق المفاوضة الجماعية

يتمتع أصحاب العمل والمستخدمون بالحق في إنشاء نقاباتهم الخاصة من أجل تعزيز مواقفهم والدفاع عن حقوقهم ومصالحهم. وتعزز منظمات أصحاب العمل والعمال المشاركة في المفاوضات والنقاشات ذات الصلة بقضايا العمل. فالمفاوضة الجماعية في إطار جو من الحرية النقابية مفيدة بالنسبة إلى أصحاب العمل والعمال وتطبق على جميع المفاوضات بين أصحاب العمل والعمال وتحدد شروط وظروف الاستخدام بالنسبة إلى العمال. وتساهم المفاوضة الجماعية في ضمان العدالة في الأجور وشروط وظروف العمل من خلال إسماع "صوتهم الجماعي". أما بالنسبة إلى أصحاب العمل، تساعد المفاوضة الجماعية في ضمان إستقرار العلاقات الصناعية من خلال المحافظة على السلام الصناعي.

إلى هذا، يمكن للعمال إسماع صوتهم الجماعي من خلال إنشاء أو الإنضمام إلى النقابات التي تشكّل منظمة تجمع العمال من أجل تحقيق غايات مشتركة في مجالات أساسية مثل شروط وظروف العمل. وتقوم النقابات بالمفاوضة مع أصحاب العمل بالنيابة عن العمال وتتفاوض معهم بشأن الأجور وقواعد العمل وقواعد التوظيف والصرف وترقية العمل، والإعانات وسلامة مكان العمل والسياسات ذات الصلة.

في المقابل، تلعب منظمات أصحاب العمل دوراً مباشراً في عملية المفاوضة الجماعية وتشارك في التأثير على قضايا سوق العمل مثل القضايا المذكورة أعلاه.

## ٨- المشاركة في الحوار الاجتماعي

في إطار العمل اللائق، يُقصد بالحوار الاجتماعي مختلف أنواع تبادل المعلومات والمفاوضات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال بشأن المسائل ذات الإهتمام المشترك.

ويساهم العمال وأصحاب العمل من خلال المشاركة في الحوار الاجتماعي في رفع حاجاتهم وهواجسهم إلى الحكومة التي تلعب دوراً أساسياً في تحديد وتحسين شروط وظروف الإستخدام.

الوحدة (٧): الموضوع (٢)

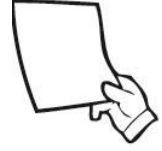


معين تدريبي (١)

## عناصر العمل اللائق

- المساواة في الوصول إلى الاستخدام من دون تمييز
- عدالة الدخل والأجر المتساوي عن العمل ذي القيمة المتساوية
- التوازن بين الحياة العملية والحياة الإجتماعية
- الضمان الإجتماعي
- الاستقرار والأمن الوظيفي
- العمل في شروط وظروف آمنة
- حرية التجمع (مثلاً النقابات العمالية) وحق المفاوضة الجماعية
- الحوار الإجتماعي

الوحدة (٧): الموضوع (٢)



## بيان معلومات (٢)

### ما هو الضمان الإجتماعي؟

الضمان الإجتماعي هو إعتقاد الإجراءات الرسمية من أجل ضمان أمن الدخل الأساسي لجميع من يحتاج إلى الحماية. ويشمل جميع إجراءات الحماية، سواء النقدية أو العينية، الرامية إلى تلبية الحاجات الأساسية مثل الوصول إلى الرعاية الطبية، والإعانات المرضية النقدية، وإعانات البطالة، والإعانات الطبية، وإعانات الأمومة النقدية، والإعانات الأسرية، والإعانات الخاصة بإصابات العمل، وإعانات البطالة، وإعانات الشبخوخة وإعانات الأراذل. إلى هذا، يحق لجميع المستخدمين وأفراد أسرهم المعالين الإستفادة من الضمان الإجتماعي.

وفيما يأتي الخدمات التي يقدمها الضمان الاجتماعي:

#### ١- حماية الصحة الاجتماعية

تشمل عادة الرعاية الطبية اللازمة نتيجة الإصابة بالمرض وفي حال الحمل والولادة وتبعاتهما. كما تشمل الرعاية الطبية الوقائية. وبشكل عام، يجب توفير الرعاية الطبية بهدف صون وتحسين واستعادة صحة المستخدم وأفراد أسرته وقدرته على العمل. وتشمل الإعانات الطبية عادة ما يلي: الرعاية الطبية العامة والمتخصصة، والأدوية، والإستشفاء عند اللزوم، والعناية بالأسنان وإعادة التأهيل الطبي.

#### ٢- خطط حماية الأمومة

تشمل الإعانات الطبية، ومخصصات حماية الاستخدام، ومخصصات حماية صحة الأم والجنين، وتأمين إستراحات معقولة للأمهات المرضعات أثناء دوام العمل، إلى جانب الإعانات النقدية خلال فترة إجازة الأمومة.

#### ٣- إعانات المرض

هي إعانات نقدية تُصرف للمستخدم العاجز عن العمل جراء إصابته بمرض مؤقت. وفي حال عدم تعافي المستخدم، تتوقف الإعانات المرضية بعد إنقضاء فترة محددة.

#### ٤- إعانات الإعاقة

هي شكل من أشكال التأمين التي تسمح بالإستعاضة عن خسارة الأجر في حال تسبب الإعاقة بعجز دائم عن العمل (وبالتالي كسب الأجر). وهي إعانات نقدية تُصرف على أساس شهري وتمثل عادة جزءاً من الأجر الذي خسره المستخدم.

## ٥- الإعانات الخاصة بإصابات العمل

تمثل الإعانات التي يستفيد منها المستخدم في حال وقوع حوادث صناعية أو مهنية تجعله عاجزاً عن العمل. وتشمل الإعانات الطبية، وإجازة المرض المدفوعة، وإعانات الإعاقة على المدى الطويل إلى جانب إعانات الأرمال في حال وفاة المستخدم جراء حادث صناعي أو مهني. وقد تشمل الأمراض المهنية مشاكل الجهاز التنفسي التي تصيب المستخدم نتيجة التعرض للغازات السامة في المصنع ولفترة طويلة.

## ٦- إعانات الشيخوخة

هي المدفوعات النقدية الدورية التي تُدفع لكل عامل سدّد إشتراكاته لصندوق الضمان الإجتماعي لعدد كاف من السنوات (ما لا يقل عن ١٥ عاماً في كثير من البلدان). وتُصرف هذه الإعانات لدى بلوغ سن التقاعد أي ٦٤ عاماً تقريباً في معظم البلدان. كما تساعد هذه الإعانات العامل على إعالة نفسه وأفراد أسرته المعالين لدى التقاعد من الوظيفة.

## ٧- إعانات الورثة أو الأرمال

هي مدفوعات دورية نقدية تُصرف للأرملة والأطفال المعالين للمستخدم الذي يموت نتيجة حادث غير مرتبط بالعمل. وتتوقف الإعانات عادة في حال زواج الأرملة من جديد ولدى بلوغ الأطفال سن مغادرة المدرسة أو لدى الإنتهاء من مرحلة التعليم العالي.

## ٨- إعانات البطالة

هي مدفوعات صندوق الضمان الإجتماعي إلى العاطلين عن العمل. وتعوّض هذه المنافع عادة عن خسارة الأجر بشكل متناسب تقريباً مع الراتب المدفوع سابقاً. وتُعطى إعانات البطالة بشكل عام فقط للمسجلين على قائمة العاطلين عن العمل وشرطاً ضمان بحثهم عن عمل وإستعدادهم للعمل (مثلاً أشخاص من دون وظيفة حالية أو طلاب).

## ٩- المنافع الأسرية (المسماة أيضاً إعانات الطفولة)

هي إعانات نقدية أو عينية (مثلاً الوجبات الغذائية المدرسية، والإجازات المدفوعة) الممنوحة للأسر ذات الأطفال المعالين. ويتم صرف هذه المنافع عادة حتى بلوغ الأطفال سن مغادرة المدرسة أو حتى الإنتهاء من مرحلة التعليم العالي في بعض البلدان.

الوحدة (٧): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٢)

## أهمية الضمان الاجتماعي بالنسبة لأصحاب العمل

- تأمين دخل المستخدمين في حال التسريح من العمل
- زيادة سلامة وإنتاجية المستخدمين
- تحويل العبء المالي الناتج من دفع الإعانات من صاحب العمل إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي
- ضمان المساواة من حيث الأجر بين الرجال والنساء
- التخفيف من دوران العمال
- ضمان ولاء المستخدمين



الوحدة (٧): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٣)

## الخدمات التي يقدمها الضمان الاجتماعي للمستخدمين

- الإعانات الصحية
- الإعانات النقدية المرضية
- إعانات البطالة
- إعانات الشيخوخة
- الإعانات الخاصة بإصابات العمل
- الإعانات الأسرية
- الإعانات الطبية وإعانات الأمومة النقدية
- إعانات الإعاقة
- إعانات الأراامل

## الموضوع (٣): إدارة المبيعات

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد أهمية البيع ومهارات البائعين في مؤسسة الأعمال.
- تحديد صفات الزبائن المحتملين وخصائص البائعين الجيدين ومهاراتهم.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- التنسيق المسبق مع ثلاثة من المتعلمين لتحضير تمثيل أدوار بائع جيد وبائع غير جيد ومشتري لمنتج أو سلعة (يتم اختيارها من قبلهم) عن طريق قراءة بيان المعلومات (١).

### عرض الأسباب

- لا يقتصر تحقيق النجاح في المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة جيّدة، بل يستلزم كذلك تواجد زبائن يشترون هذه السلعة أو الخدمة. وهم لن يُقدّموا على الشراء إلاّ إذا كان من الممكن استثمار ميزات السلع المعروضة لمصلحتهم.

### النشاطات

- ١- ناقش أهمية البيع في مؤسسات الأعمال، مبينا أن ذلك هو الذي يحقق الإيرادات للمؤسسة. بين أن البيع يتم عن طريق البائعين، وأنهم إذا لم يقوموا بالتصرف الصحيح مع الزبائن، فإنهم لن يستطيعوا عقد صفقات البيع للزبائن، وستخسر المؤسسة في النهاية، وسينعكس ذلك على الموظفين أنفسهم.
- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٣- أطلب من ثلاثة من المتعلمين التحضير لتمثيل أدوار بائع جيد وبائع غير جيد ومشتري لمنتج أو سلعة (يتم اختيارها من قبلهم)، أطلب من المتعلمين المحددين تمثيل الأدوار في الصف أمام المتعلمين، واطلب من المتعلمين مراقبة التمثيلية وتسجيل ملاحظاتهم عن أداء الممثلين. ابدأ أولاً بدور البائع غير الجيد ومن ثم الانتقال إلى البائع الجيد.

٤- بعد انتهاء تمثيل الأدوار، ناقش مع المتعلمين ملاحظاتهم عن أداء البائع غير الجيد والبائع الجيد وسجل ملاحظاتهم على اللوح القلاب.

٥- استعن بالمعين التدريبي (١) لتلخيص الموضوع وعرض كلٍّ من الخصائص التي يميّز بها البائع الناجح ومقارنة هذه الخصائص بالملاحظات التي أوردتها المتعلمون، واطلب منهم إعطاء أمثلة عن باعة في مجتمعهم يتحلّون بهذه الصفات. أبرز أهمية التواصل مع العملاء والزبائن من الأشخاص ذوي الإعاقة مثل الإعاقات البصرية أو السمعية أو النطقية. ينبغي أن يدرك المتعلمون أنّه يمكن للريادي أن يكون البائع الأساسي في المؤسسة الصغيرة.

٦- استخدم المعين التدريبي (٢) لإبراز أهميّة كون الشخص متوجّهًا نحو الزبائن. ناقش أسباب أهمية كلٍّ من خصائص الزبائن المُحتملين بالنسبة للريادي.

٧- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١). بيّن للمتعلّمين أنّ التواصل بالغ الأهمية في عمليّة البيع، إذ يمكن للبائعين، من خلال اتباعهم خطوات البيع، أن يتواصلوا بشكلٍ فعّالٍ مع زبائنهم. يعتمد نجاح البيع على قدرة الريادي على:

أ- جذب اهتمام المشتري،

ب- تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم ومشاكلهم وأهدافهم،

ج- إبراز دور المنتج أو الخدمة في تلبية هذه الحاجات،

د- معالجة المشاكل التي تُنتجها الزبائن عن الشراء،

هـ- الاستفسار عن عمل الزبائن.

يعتمد نجاح أي مشروع على فنّ البيع. فإذا انتهر الرياديون الفرصة المُتاحة لهم لخدمة الأشخاص، وتلبية حاجاتهم ومعالجة مشاكلهم، سيشعر هؤلاء بالرضا. فالزبائن الراضون يستمرون في تعاطيهم مع صاحب المؤسسة، كما يوصون بمنتجاته وخدماته لزبائن آخرين.

ومهما كان نوع المؤسسة، يجدر بصاحبها ألاّ يركّز على إنتاج السلعة أو الخدمة فحسب، بل كذلك على بيعهما. إنّ الرياديين بائعون، لأنهم يسعون دائماً لبيع سلعتهم/خدماتهم إلى الناس. لذلك، عليهم المحافظة على صورتهم كبائعين أينما ذهبوا ومهما فعلوا في المجتمع المحليّ.

الوحدة (٧): الموضوع (٣)



معين تدريبي (١)

## خصائص البائعين الناجحين

- ١- متوجّهون نحو تحقيق النتائج
- ٢- مندفعون جدا
- ٣- يتحلّون بالثقة بالنفس
- ٤- يظهرون بمظهر مهني
- ٥- صادقون
- ٦- يمكن الاعتماد عليهم
- ٧- يعرفون المنتجات جيدا
- ٨- مستمعون جيدون ويطرحون الأسئلة بطريقة مناسبة
- ٩- متحمّسون
- ١٠- شخصياتهم ودودة
- ١١- قادرون على التواصل
- ١٢- اجتماعيون
- ١٣- لطفاء

الوحدة (٧): الموضوع (٣)

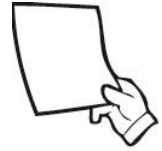


معين تدريبي (٢)

## صفات الزبائن المحتملين

- الزبون المُحتمل شخصية مهمة جدا "VIP" للمؤسسة
- لا يعتمد الزبون المُحتمل على أي من المؤسسات
- أهمية النظر للزبائن المُحتملين بأنهم لا يعطلون أعمال المؤسسة، فقد يصبحون زبائن فعليين لها
- لا تُعتبر المؤسسة وكأنّها تؤدي خدمة للزبائن المُحتملين
- لدى تلبيتها لحاجاتهم، بل هم من يؤدّون خدمة لها بإتاحتهم هذه الفرصة لها
- ينبغي التعامل مع الزبائن المحتملين ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم الخاصة، شأنهم شأن الآخرين
- ينبغي عدم تحدّي ذكاء الزبائن المحتملين، فهم أصحاب الكلمة الأخيرة في أيّ جدالٍ
- الزبائن المحتملون أشخاص لديهم رغباتهم وحاجاتهم، وعلى المؤسسة تلبيتها.

الوحدة (٧): الموضوع (٣)



## بيان معلومات (١)

## أهمية التواصل في عملية البيع

البيع عمليةٌ ثنائية الاتجاه، كما هو حال التواصل الفعّال، فالبيع فنٌّ أكثر من كونه مهارة. وينبغي أن تجيد طرح الأسئلة والإصغاء لكي تفهم حاجات زبونك واهتماماته. وعليك أن تكيف رسالتك وأسلوبك التواصلية وفق شخصية الزبون المُحتمل ودوافعه للشراء. فمن خلال التواصل الفعّال، تبني علاقةً مع الزبون، مبنيةً على الثقة والأمانة، وسيرسي ذلك أساساً لعملية البيع الحالية، ولعمليات البيع المستقبلية.

إلى هذا، يعتمد النجاح في البيع على قدرة الريادي على: (أ) جذب انتباه الشاري؛ (ب) تحديد حاجات ورغبات ومشاكل وغايات العملاء والزبائن؛ (ج) إبراز سبل تلبية المنتج أو الخدمة لهذه الحاجات؛ (د) حلحلة المشاكل التي تمنع العملاء والزبائن من الشراء؛ (هـ) السؤال عن عمل الزبائن والعملاء.

أما نجاح المؤسسة فيعتمد على فنّ البيع. ففي حال استفاد الرياديون من فرصة خدمة الناس، وتلبية حاجاتهم وحلّ مشاكلهم، تكون النتيجة إرضاء العملاء والزبائن. وعندما يكون العملاء والزبائن راضين، يواصلون التعامل مع الريادي صاحب المؤسسة ويوصون الآخرين بمنتجاته وخدماته.

أيّاً كان نوع المؤسسة، يجب أن يركّز الريادي ليس فقط على إنتاج السلع أو الخدمات، بل وأيضاً على بيع المنتج أو الخدمة على حدّ سواء. فالريادي بائع بمعنى أنه يبيع دوماً منتجاته/خدماته إلى العامة، وبالتالي يجب أن يحافظ على صورة مبيعاته أينما ذهب ومهما فعل في المجتمع.

أثناء عملية البيع، يوصّل البائع إلى زبائنه المُحتملين لمحة عنه وعن السلعة أو الخدمة التي يبيعهها. ويمكن اعتبار هذه العملية كسلسلة خطوات تتطوي كلٌّ منها على مستوى أعلى من التواصل (Communication).

**الخطوة ١:** تقدّم إلى الزبون المُحتمل، وعرّف عن نفسك وعن شركتك

**الخطوة ٢:** حدّد سبب تقدمك للزبون المُحتمل

**الخطوة ٣:** اعرض أو وّصف السلعة/الخدمة التي تبيعها

**الخطوة ٤:** بيّن فوائد السلعة/الخدمة للزبون المُحتمل

**الخطوة ٥:** تفاوض بشأن شروط البيع وظروفه

**الخطوة ٦:** اطلب من الزبون المُحتمل اتّخاذ قرار بشأن شراء السلعة/الخدمة

**الخطوة ٧:** عند شروع الزبائن بشراء مُنتجك أو خدمتك، اعمل على تطوير استراتيجيات قد تساعدك على استبقائهم. وقد أفادت إحدى دراسات البحوث أنّ كلفة استقطاب زبون جديد تضاهي (١٠) عشرة أضعاف كلفة الاحتفاظ بزبونٍ قديم.

## الموضوع (٤): التعامل مع الموردين

### الوقت المقترح

- (١) ساعة واحدة

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد أهمية الموردين والأدوار التي يؤديونها لخدمة مؤسسات الأعمال.
- التعامل مع الموردين بطريقة صحيحة تضمن تحقيق أكبر فائدة للمؤسسة.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- الموردون مهمون بالنسبة للرياديين لأنهم يقدمون لهم عددا من الخدمات أهمها تزويدهم باحتياجات المؤسسة من المواد والسلع والخدمات اللازمة لعملها. وهناك أدوار أخرى يقوم بها الموردون سيتم عرضها ومناقشتها في سياق عرض هذا الموضوع.

### النشاطات

- ١- وضح الدور الأساسي الذي يؤديه الموردون لفائدة مؤسسات الأعمال وهو تزويد هذه المؤسسات بالمواد والسلع والخدمات اللازمة لكي تقوم هذه المؤسسات بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات لزيائنها.
- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٣- إسأل المتعلمين عن أهمية الموردين للمؤسسة. وسجل مساهماتهم على اللوح القلاب. لخص الموضوع بعرض المعين التدريبي (١) ومقارنة النقاط الواردة فيها مع أجوبة المتعلمين.
- ٤- ناقش الإجراءات المتبعة لاختيار الموردين بالاستعانة بالمعين التدريبي (٢).
- ٥- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) كواجب منزلي.

الوحدة (٧): الموضوع (٤)



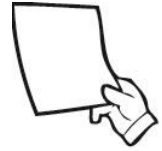
معين تدريبي (١)

## أهمية الموردين

- تزويد المؤسسة بالمواد والسلع والخدمات اللازمة
- إعفاء أصحاب المؤسسات من مهمة تخزين المواد والسلع، وبذلك يساعدون في تفادي تجميد أموال هذه المؤسسات.
- تقديم معلومات عن السوق والمنتجات الجديدة.
- تقديم التدريب الفني للعاملين في المؤسسات.
- المساهمة في تمويل المؤسسات عن طريق توفير المواد والسلع والخدمات بالتسليف أو بالتقسيط.
- يساهم تنافس الموردين في خفض أسعار المواد والسلع والخدمات وتحسين الجودة.



الوحدة (٧): الموضوع (٤)



## بيان معلومات (١)

## التعامل مع الموردين

يتعيّن على الرياديين اتّباع إجراءات محدّدة لدى شراء السلع والمواد والمعدّات من الموردين (Suppliers).

## الخطوة (١): حدّد حاجات مؤسستك

بإجرائك مسح للسوق، تستطيع معرفة زبائنك، والسلع التي يريدونها. وستحدّد حاجات الزبائن ما يأتي:

- المواد والأجهزة التي ستحتاج إليها مؤسستك لإنتاج السلع التي يتم بيعها للزبائن
- السلع التامة الصنع (Finished goods) التي يتم شراؤها من الموردين لإعادة بيعها للزبائن
- كمّيّة المخزون التي ينبغي شراؤها من كلّ مُنتج
- السعر الذي ينبغي تسديده لقاء كمّيّات السلع التي يتم شراؤها من الموردين
- الفترات المحدّدة التي يتعيّن فيها استلام السلع والمواد من الموردين.

## الخطوة (٢): حدّد الموردين المحتملين

حدّد الموردين الذين يبيعون السلع أو المواد أو المعدّات التي تحتاج إليها من خلال:

- سؤال الأشخاص العاملين معك وأصدقائك في العمل وغيرهم. حاول معرفة من أين يشتري منافسوك.
- الاتصال بالمنظّمات الداعمة للمؤسسات الصغيرة، فعلى سبيل المثال، قد يكون بإمكان غرفة التجارة المحليّة أن تُحدّد الموردين الصادقين والموثوق بهم.
- مراجعة الصحف والمجلّات والصحف التجارية ومؤسسات الأعمال الواردة في دليل الهاتف بحثاً عن أسماء وعناوين موردين مُحتملين.
- تحديد السلع أو المواد أو المعدّات التي يعرضها كلّ من الموردين، فضلاً عن الأسعار والتخفيضات والتسليف وخدمات التسليم.
- تحديد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على كلّ من الموردين بمساعدة الرياديين الآخرين. فعلى سبيل المثال: هل يُسلّم المورد بضاعته في الوقت المحدّد عادةً؟ هل يقبل المورد السلع أو المعدّات المُسترجعة؟ إلى أي مدى يتقبل المسؤولية عن جودة السلع أو المواد؟ هل هو صادق في تعامله المهني؟

## الخطوة (٣): اتصل بالموردين

اتصل بالموردين إما بزيارة مكاتبهم شخصياً، أو الاتصال بهم هاتفياً، أو بإرسال رسائل إليهم. ويتعين على كل مورد مُحتمل تزويدك بمعلومات خطية بشأن أنواع السلع أو المواد أو المعدات التي يوفّرها. وتشمل الأسئلة المحددة:

- هل يملك المورد ما تحتاج إليه بالنوعية والكمية المطلوبتين؟
  - ما أصغر كمية يمكنك شراؤها؟
  - هل ستدفع نقداً أم يمكنك الشراء بالآجل؟
  - ما حد التسهيلات التي يُمكنك الحصول عليها؟ وما المهلة الزمنية التي يجدر بك التسديد ضمنها؟
  - هل يُمكنك الحصول على حسومات إذا أقدمت على شراء كميات كبيرة أو سدّدت المبلغ المستحق بسرعة؟
  - ما نسبة الحسم التي يُمكنك الحصول عليه؟
  - هل سيؤمّن المورد توصيل البضائع إلى مؤسستك؟
  - كم الوقت اللازم للتسليم بعد تقديم الطلبية؟
  - هل يتم توفير خدمة التسليم المجاني، أم يتم ذلك لقاء مبلغ من المال؟
- ملاحظة:** احرص على الحصول على إجابة خطية من المورد. اطلب منه عرض أسعار خطي. ففي حال وقعت أيّ خلافات بينك وبين مورديك في مرحلة لاحقة، سيُسَهّل عرض الأسعار الخطي معالجة تلك المشاكل.

## الخطوة (٤): اختر أفضل الموردين

قارن عروض الأسعار التي تلقيتها من مختلف الموردين لتحديد ما يمكن أن يعرضه كلٌّ منهم. إذ يُشكّل عرض الأسعار جواباً خطياً عن أسئلتك. ففي عرض الأسعار، يزودك المورد بمعلومات مفصلة عن السلع أو المواد أو المعدات والأسعار والدفوعات والتسليم وغيرها من الشروط المتصلة بطلبيتك.

ويتعين على الريادي أن يقرّر ما الشروط والأولويات الأكثر أهمية لدى اختيار مورديه. هل هو الشراء الآجل؟ أم الفعالية؟ أم الأسعار أو الحسومات أو الخصومات أو غيرها من الاعتبارات؟ عند اتخاذك قرار بشأن الموردين الذين يلَبّون حاجات المؤسسة أكثر من غيرهم:

- حاول التفاوض معهم للحصول على شروط أفضل
- اختر أفضل الموردين لمؤسسة أعمالك.

## الخطوة (٥): اطلب السلع

اطلب السلع، لكن احرص على أن تكون طلبيتك خطية. ففكر ملياً في الكميات التي تحتاج إليها:

- ما أصغر كمية يمكنك أن تطلبها؟

- كم تحتوي كلٌّ من المجموعات الكاملة؟
- هل يمكنك طلب أقلّ من مجموعة واحدة كاملة؟

### الخطوة (٦): افحص السلع فور استلامها

دقق في السلع فور استلامها. يُرسل المورد عادةً قسيمة استلام مع السلع أو المواد، وتبين هذه القسيمة تفاصيل السلع. سيطلب منك المورد التوقيع على قسيمة الاستلام فور استلامك للبضائع كإثباتٍ على ذلك. ويُرسل بعض الموردين فاتورةً بدلاً من قسيمة الاستلام، وعليك أن تقارن السلع مع العناصر الواردة في الفاتورة. وإذا قمت باستلام السلع أو المواد شخصياً من مكتب المورد، يتعين عليك التدقيق في نوعية البضائع وجودتها قبل أن تنتقلها معك. قارن قسيمة الاستلام أو الفاتورة بالطلبية. وتحقق من استلامك لكلّ ما هو وارد فيها في الوقت المحدد. وإذا وقع أي خطأ بلّغ المورد بذلك على الفور، ولا توقع قسيمة الاستلام، أو تُسدد ثمن السلع قبل معالجة المشكلة.

### الخطوة (٧): دقق الفاتورة

دقق الفاتورة، لأنها تفصل ما اشتريته وتاريخ تسديد المبلغ المستحق للمورد، فضلاً عن طريقة الدفع. احرص على أن تكون الفاتورة صحيحةً. فإذا كنت بصدد الشراء بالآجل، عليك أن تقارن الفاتورة بقسيمة الاستلام، ويجب أن تكون لائحة السلع أو المواد هي نفسها في الاثنتين. احرص على استلامك كلّ ما تدفع ثمنه، واحرص على أن تكون الأسعار وإجمالي المبالغ صحيحةً. وإذا لم تكن الفاتورة صحيحة، بلّغ المورد بذلك على الفور، وحدد أفضل طريقة لمعالجة المشكلة.

### الخطوة (٨): سدّد مدفوعاتك

سدّد مدفوعاتك للمورد نقداً أو بواسطة شيك أو تحويل مصرفي. احرص على حصولك على إيصال كإثبات على الدفع.

الوحدة (٧): الموضوع (٤)



معين تدريبي (٢)

## التعامل مع الموردين

- الخطوة ١: حدّد حاجات مؤسستك
- الخطوة ٢: حدّد الموردين المحتملين
- الخطوة ٣: اتّصل بالموردين، واحصل على عروض أسعارٍ خطية منهم
- الخطوة ٤: اختر أفضل الموردين
- الخطوة ٥: اطلب السلع
- الخطوة ٦: افحص السلع فور استلامها
- الخطوة ٧: دقّق الفاتورة
- الخطوة ٨: سدّد مدفوعاتك للموردين

## الموضوع (٥): استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة

### الوقت المقترح

- (١) ساعة واحدة

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد مفهوم التكنولوجيا اللازمة لمؤسسات الأعمال وأهميتها.
- تحديد المعايير التي ينبغي مراعاتها عند اختيار التكنولوجيا المناسبة.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- استخدام التكنولوجيا مهم، لأنه يزيد من إنتاجية الأيدي العاملة مما يساهم في رفع القدرة التنافسية المحلية لكل من السلع الاستهلاكية والرأسمالية المنتجة محلياً. ومن شأن استخدام التكنولوجيا المناسبة أن يعزز الأدوات والمعدات المصنعة محلياً فضلاً عن الموارد المحلية، مما يُسهّل الترابط، من حيث تسهيل الاتصال والتشبيك بين المؤسسات المحلية. وبفضل التكنولوجيا، تُتاح فرص أكثر أمام الأشخاص ذوي الإعاقة من حيث العمل لحسابهم الخاص أو العمل لدى مؤسسات صغيرة.

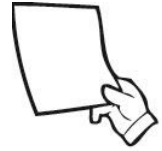
### النشاطات

١- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٢- ناقش مع المتعلمين موضوع استخدام التكنولوجيا في المؤسسات لزيادة الإنتاج أو لإنتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة، أو لتحسين فاعلية الاتصال ومعالجة البيانات وأتمتة الأعمال الإدارية والمكتبية. ادع المتعلمين إلى مناقشة التغييرات التي طرأت على مجتمعهم المحلي من جراء استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة. وقد تتضمن هذه الأمثلة: الانترنت والهواتف الخليوية والأنظمة الجديدة لتصفية المياه والأدوات الزراعية الجديدة، والآلات الأوتوماتيكية وغيرها.

- ٣- اطلب من المتعلمين استكمال ورقة العمل (١). راجع خصائص التكنولوجيا السبعة لزيادة فعالية وكفاءة شركة محاسبة بصدد شراء واستخدام نظام محاسبي محوسب في العمل.
- ٤- استخدم المعين التدريبي (١)، وبرز الأسئلة التي يتعين طرحها قبل أن تقدم المؤسسة على الاستثمار في شراء تكنولوجيا جديدة.
- ٥- وَّزَع الصفِّ على فرقٍ صغيرة. واطلب من المتعلمين أن يبحثوا، بالاستعانة بأجهزة الحاسوب، عن معلومات بشأن "مصنعي الأفران لصناعة الخبز". ادعُ كلَّ فريقٍ إلى إطلاع الصف على حصيلة بحثه. يفوز الفريق الذي يؤمّن المعلومات الأكثر شموليةً. ولإيجاز هذا النشاط، يمكنك مناقشة مسألة استخدام الحاسوب لدى القيام ببحث حول عمل معيّن.
- من شأن اعتماد التكنولوجيات الحديثة، مثل أجهزة الحاسوب، أو الهواتف الخليوية في المؤسسات، أن يحسّن من مستوى الإنتاجية وابتكار المنتجات فيها. وتُساعد الابتكارات التكنولوجية البسيطة في المؤسسات الصغيرة في تحسين نوعية المنتج وتصميمه إلى جانب خفض تكاليف الإنتاج.
- ينبغي أن يظل الرياديون على اطلاع بالتكنولوجيات الحديثة عن طريق حضور المعارض التجارية، والاتصال بوكالات تنمية المؤسسات الصغيرة، وزيارة مجالات أخرى في بلدهم كما في البلدان المجاورة، لكسب أفكارٍ بشأن التكنولوجيا التي قد تكون مناسبةً لأوضاعهم المحلية.
- وفي بعض البلدان الأخرى، تُتيح الوكالات الحكومية، وجمعيات الأعمال أو المنظمات غير الحكومية خدمات متخصصة أمام الرياديات من أجل تجاوز الصعوبات التي تعيق الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة، باعتبارها من أبرز المعوقات الأساسية أمام الرياديات. وقد تُتاح فرص مشابهة أمام الأشخاص ذوي الإعاقة. من هنا الحاجة إلى الإستعلام لدى المنظمات المحلية أو المنظمات غير الحكومية العاملة مع ذوي الإعاقة.
- ٦- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) كواجب منزلي.

الوحدة (٧): الموضوع (٥)



## بيان معلومات (١)

## التكنولوجيا في خدمة المؤسسات الصغيرة

تحدث التكنولوجيا تغييراً مستمراً في طلبات الزبائن. وتلجأ المؤسسات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة لإنتاج منتجات وخدمات جديدة. وينبغي أن يدرك الرياديون أنه من شأن اعتماد التطورات التكنولوجية الحديثة مثل الانترنت والهواتف الخليوية، أن يزيد من تبادل المعلومات، وقد يكون لها تأثيراً على تشغيل مؤسساتهم. وقد لا يعي الرياديون طبيعة وتأثير الابتكارات التكنولوجية الجديدة، ولكن يتعين عليهم أن يحاولوا تحديد التطورات التقنية التي من المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على تشغيل مؤسساتهم. وعليه، تسترعي التكنولوجيا التي تساهم في زيادة الكفاءة وخفض الكلفة اهتمام المؤسسات. وتتوافر بعض التكنولوجيات، مثل لمبات توفير الطاقة أو مواد العزل المحسنة، التي يسهل اعتمادها ووصول المؤسسات الصغيرة إليها.

تتميز المؤسسات الصغيرة بالمرونة، وبقدرتها على ابتكار منتجات جديدة وإدخالها إلى الأسواق. لكنّها من جهة أخرى، قد لا تتمتع بالخبرة أو الوقت أو رأس المال، لتطوير منتج جديد وتسويقه. وينبغي أن تكون المؤسسة الصغيرة واقعية في حكمها على الطلب على منتج جديد، والنواحي المالية لتطوير سوق جديدة، والوقت اللازم لإدخال تكنولوجيا جديدة.

وبالتخطيط والتنبؤ، قد يكون من الممكن توقع بعض التغييرات التكنولوجية التي قد تؤثر على بيع المنتجات الموجودة، وعلى القدرة على تطوير منتجات جديدة. ويستلزم شراء التكنولوجيا الجديدة مثل أجهزة الحاسوب، التزاماً طويلاً الأمد من حيث الموارد التي لا تتوفر لدى معظم المؤسسات الصغيرة. ونظراً للمشاكل التشغيلية اليومية التي يواجهها الرياديون، لا يتوفر لديهم سوى القليل من الوقت للقيام بالتخطيط على المدى البعيد، بالرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تؤثر بشكل كبير على مؤسساتهم في المستقبل.

وفي المناطق التي يميل فيها العملاء والزبائن إلى اقتناء أجهزة كمبيوتر، أو في حال كنت تباع في منطقة جغرافية كبيرة، قد يكون التسويق عبر الإنترنت وسيلة لجذب العملاء والزبائن الذين لا يرغبون في التنقل، أو الذين لا يملكون الوقت من أجل الذهاب إلى متاجر التجزئة. وعليه، قد تكون المبيعات عبر الإنترنت مقارنة مهمة للتوزيع.

على ضوء ما تقدم، تتمتع التجارة الإلكترونية، أي العمليات التجارية عبر الإنترنت بمنافع بالنسبة إلى العملاء والمؤسسات بما فيها السهولة، والتوفير، والقدرة على الاختيار، والخدمات المفصلة على قياس الفرد والمعلومات.<sup>١</sup>

ويتعين على الشركات الأصغر حجماً أن تعمل على تطوير المنتجات والأسواق في المجالات التي يكون لديها فرص للنجاح والتنافس فيها. ونظراً لنقص الموارد المالية لدى هذه الشركات، ينبغي أن يتمكن الرياديون من التفاعل بسرعة مع التغييرات في السوق، وأن يعيروا اهتماماً لحاجات زبائنهم المستقبلية.

<sup>١</sup> فيليب كوتر، إدارة التسويق، منشورات الميلينيوم (٢٠٠٢)

الوحدة (٧): الموضوع (٥)



## ورقة عمل (١)

## معايير اختيار التكنولوجيا المناسبة

يتحدد مدى ملاءمة التكنولوجيا للاستخدام في المؤسسة الصغيرة بناء على عدد من المعايير. اشرح، فيما يتعلّق بالخصائص السبع الآتية، كيف يُمكن أن يزيد استخدام نظام محاسبي محوسب من فعالية وكفاءة شركة محاسبة تخدم (٦٠) مؤسسة محلية.

١- البساطة (Simple): لكي تكون التكنولوجيا مناسبةً ينبغي أن تكون سهلة التشغيل. ويجب أن يتمكن من يستخدم هذه التكنولوجيا من تطبيقها دون مواجهة أيّة مشاكل.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

٢- الفاعلية (Effectiveness): تُقاس فاعلية التكنولوجيا بمدى تلبيةها لأهداف المُستخدم.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

٣- التوفّر (Availability): قد تكون بعض التكنولوجيا مناسبةً لغايات محدّدة، لكنها ليست متوفّرة محلياً. فعلى سبيل المثال، قد تكون تكنولوجيا المعلومات الأكثر مناسبة لبعض المهام، لكنها قد لا تكون متوفّرة محلياً.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



٤- المرونة (**Flexibility**): مع تغيّر الزمن، تختلف المتطلبات التكنولوجية. لذا ينبغي أن تكون التكنولوجيا المناسبة مرنة بما فيه الكفاية، للتكيف مع الأزمنة المتغيرة في المستقبل.

---

---

---

---

---

---

---

---

٥- الاستدامة (**Durable**): تتطلب التكنولوجيا المُستدامة قدرًا أقل من الصيانة والتصلّيات.

---

---

---

---

---

---

---

---

٦- الكفاءة (**Efficiency**): يجب أن تكون التكنولوجيا فاعلة في استخدامها للموارد.

---

---

---

---

---

---

---

---

٧- الفاعلية من حيث الكلفة (**Cost effectiveness**): ينبغي تبرير كلفة التكنولوجيا بنسبة الأرباح التي تحقّقها. وينبغي أن تفوق الأرباح الإجماليّة كلفة التكنولوجيا.

---

---

---

---

---

---

---

---

الوحدة (٧): الموضوع (٥)



معين تدريبي (١)

## أسئلة بشأن التكنولوجيا

- ١- كيف سيزيد اعتماد تكنولوجيا جديدة من حصة المؤسسة في السوق؟
- ٢- كيف ستؤثر التكنولوجيا على أرباح المؤسسات على المدى القصير والبعيد؟
- ٣- هل تم إجراء دراسة للسوق لتحديد الطلب على المنتج الجديد؟
- ٤- إذا تم اعتماد هذه التكنولوجيا لإنتاج منتج جديد، كم من الوقت سيتطلب تقبل الزبائن لها؟
- ٥- هل يتوفر الموظفون والمواد ورأس المال لإنتاج المنتج الجديد وتسويقه؟
- ٦- هل يتمتع الريادي بقدر كافٍ من المعرفة والخبرة لإدخال التكنولوجيا الجديدة إلى المؤسسة؟
- ٧- كيف ستؤثر التكنولوجيا الجديدة على حجم المؤسسة والتشغيل الحالي لها؟
- ٨- كيف سيتفاعل المنافسون إزاء إدخال التكنولوجيا الجديدة؟
- ٩- كيف تساعد التكنولوجيا الريادي في توفير الوقت أو في القيام بعمله بكفاءة أكبر؟
- ١٠- كيف تساعد التكنولوجيا في التقليل من استخدام المواد الخام/ المدخلات والتقليل من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية؟

## الموضوع (٦): خضرة المؤسسات

### الوقت المقترح

- (٤) ساعات

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد ارتباط المؤسسات بالبيئة، حيث تعتمد المؤسسات على الطبيعة من أجل إنتاج السلع والخدمات وتسبب أثاراً بيئية سلبية عليها.
- تحديد طرق زيادة كفاءة استخدام الطاقة والموارد الطبيعية في المؤسسة.
- تحديد الإجراءات التي يمكن عملها لخضرة عمليات المؤسسات أو خضرة منتجاتها وإدارة النفايات الناتجة عنها واستخدام الطاقة المتجددة فيها.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- الإبتكار الأخضر يساعد المؤسسات في تحقيق التمايز وخفض الكلفة من خلال الحد من الهدر. فزيادة الكفاءة في المدخلات (الطاقة والمواد والمياه) وزيادة الإعتماد على إعادة التدوير وإعادة الإستخدام تفتح الباب أمام تحقيق المكاسب المحتملة.

### النشاطات

١- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٢- عرّف بالموضوع من خلال شرح العلاقة المتكافئة بين المؤسسات والبيئة. فالمؤسسات بحاجة إلى المياه، والتربة، والهواء النقي للعمل، لكنها، في الوقت عينه، تخلف النفايات التي تضرّ بالبيئة وتلوّثها. ويُقصد بعملية خضرة المؤسسات تحسين كفاءتها والتقليل من أثرها السلبي على البيئة. فتحسين الكفاءة من حيث الطاقة والمواد واستخدام المصادر المتجددة يعني في أغلب الأحيان زيادة الأرباح على المدى الطويل. ويمكن تحقيق الكفاءة أيضاً من خلال التقليل من المدخلات والمحافظة على مستويات الإنتاج ذاتها على حدّ سواء.

إشرح للمتعلمين أن مواد الإنتاج الأساسية (المدخلات) في أي مؤسسة تشمل المواد الخام، والطاقة، والمياه، والمعدات والآلات، والأرض والأبنية (مكان العمل) والموارد الطبيعية.

قسّم الصف إلى مجموعات صغيرة ووزّع عليها ورقة العمل (١). ثم أطلب من المتعلمين قراءة قصة عمر. ثم إشرح لهم الجدول واطلب منهم ملئه بمقترحاتهم الخاصة بخضرة مشروع عمر. ثم أطلب من ممثلي كل مجموعة من المجموعات عرض عملها ومناقشته مع الصف.

**وفيما يأتي بعض الإرشادات بشأن الجدول الوارد ضمن ورقة العمل (١):**

- يمكن أن تتضمن التحديات ارتفاع كلفة وقود المولد، والضجيج، والغبار، والدخان، ورمي النشارة، وتوافر المياه لتنظيف المبنى، والحرارة في المتجر خلال أيام الحر.
- إستبدال المولد العامل على المازوت بألواح الطاقة الشمسية أو بأي مصدر آخر من مصادر الطاقة المتجددة (مثلاً الطاقة الهوائية).
- شراء لمبات أكثر كفاءة.
- جمع مياه المطر لأغراض التنظيف أو سواه.
- التقليل من إستخدام الطاقة من خلال إطفاء الضوء والمعدات/الآلات في حال عدم إستخدامها.
- تخصيص مساحة مناسبة لتخزين المواد الخام والمنتجات.
- جمع نشارة الخشب وبيعها.
- تركيب فلاتر وأكياس للغبار على الآلات من أجل التقليل من إنبعاث الغبار.
- تزويد العمال بنظارات واقية وصدادات الأذن لأغراض الحماية أثناء العمل.
- إستخدام ألواح الخشب والقضبان المعدنية بكفاءة من أجل التقليل من شراء المواد الخام والتقليل من النفايات.
- تنظيم إستخدام مساحات العمل وتحسين مظهر الورشة لإجتذاب العملاء والزبائن بشكل أكبر.

**ملاحظة:** قد يقرّر الصف صرف نعم واستبدالها بموظف يتقن استخدام الكمبيوتر أو الاستثمار في نعم من خلال تدريبها وإحاقها بورشات تدريب على مهارات الكمبيوتر. وفي كلا الحالتين، يجب أن يحرص الصف على ضمان الإنتقال/التحوّل العادل في إطار خضرة مؤسساتهم.

ثم إشرح أن عملية خضرة المؤسسة تعني في بعض الحالات إستبدال بعض الوظائف كما في حال نعم. وفي حالات أخرى، قد يؤدي ذلك إلى إلغاء الوظائف. وعليه، يترتب على الريادي مسؤولية أكبر من أجل ضمان الإنتقال العادل إلى مؤسسة أكثر خضراً من خلال إعادة تدريب مستخدميه وتزويدهم بالمهارت الضرورية للتكيف مع المشروع الحديث الخضرة أو من خلال تزويد العمال الذين يخسرون وظائفهم برزم إنتقالية مرنة على سبيل المثال.

٣- إشرح للمتعلمين أن المؤسسات على أنواعها تنتج النفايات والتلوث مثل الدخان والغبار والمياه المبتذلة. ثم اطلب من نفس مجموعات العمل السابقة استكمال ورقة العمل (٢). ثم اطلب من ممثلي كل مجموعة من المجموعات عرض ومناقشة خلاصاتهم.

أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) كواجب منزلي من أجل فهم المشاكل البيئية الناتجة من النفايات بشكل أفضل.

٤- أعرض المعين التدريبي (١) ولخص ماهية خضرة المؤسسة. ثم شدد على إمكانية تحوّل جميع المؤسسات إلى مؤسسات أكثر خضاراً.

٥- ناقش ضمن الصف القضايا التالية:

أ- ما هي النفايات بنظرك؟

ب- ماذا تفعل بالنفايات التي تنتجها؟

ج- ما هي بعض المشاكل البيئية الناتجة من النفايات؟

د- كيف يمكن لنظام إدارة النفايات التأثير على بيئة المدينة وصحة المواطنين فيها؟

٦- عرّف الصف إلى الإستراتيجية الثلاثية المعتمدة في مجال إدارة النفايات من خلال استخدام المعين التدريبي (٢) وشدد على النقاط التالية:

▪ يجب مراعاة تسلسل المراحل.

▪ تفتح كل مرحلة من المراحل الباب أمام الكثير من فرص الأعمال والمشاريع.

▪ يجب تقادي الرمي والحرق. كما يجب التفكير فيه فقط بعد القيام بأنشطة مثل التقليل وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير.

إبدأ النقاش في الصف من خلال الطلب من المتعلمين وضع لائحة ببعض المواد الخام المستخدمة في الإنتاج. ثم عمل مع المتعلمين على استخراج سلسلة إنتاج بسيطة بما في ذلك التخلص من المنتجات كمرحلة أخيرة.

على سبيل المثال، زجاجة بسدادة معدنية؛ قم برسم عملية إنتاج هذه الزجاجات مع الأخذ بالإعتبار استخراج المعدن الخام لإنتاج السدادة المعدنية واستخراج الرمل لإنتاج الزجاج. ثم ضمن المراحل مثل استخراج المواد، والتصنيع، والإستخدام (أشرك الطلاب في عملية الرسم كمستهلكين) والتخلص النهائي.

سلط الضوء على العلاقة الخطية القائمة بين المدخلات المستخدمة في الإنتاج والمخرجات. ثم أربط الفكرة بالوقت اللازم لتحلّل المواد بعد التخلص النهائي. كما لا تنس أن الحرق مضرّ وملوث جداً.

أطلب من المتعلمين تحويل العلاقة الخطية إلى علاقة دورية عن طريق استخدام النفايات بعد الإستهلاك كمدخلات لإنتاج جديد واستبدال المواد الخام. ثم إقترح عليهم فكرة مشروع يجمع منتجاتهم عند نهاية حياتها ويستخدمها كمدخلات لإنتاج جديد. ثم أطلب من الطلاب إعطاء أمثلة واعرض المعين التدريبي (٣) من أجل تصوير العملية الدورية. وّرّع بيان المعلومات (٢) لمزيد من المعلومات.

٧- ناقش مع المتعلمين القواعد الأساسية الثلاث التي يجب أن تتبّعها المؤسسات من أجل ضمان الإستدامة البيئية من خلال استخدام المعين التدريبي (٤):

#### أ- قاعدة التجديد (في ما يخص مدخلات المشروع)

يجب أن لا يتجاوز إستخدام الموارد الطبيعية (مثلاً الخشب) معدل تجديد الإمدادات المحلية (مثلاً ضرورة ضمان ثبات الغطاء الحرجي).

#### ب- قاعدة الإستيعاب (في ما يخص مخرجات المشروع)

يجب أن لا تتجاوز النفايات والمياه المبتذلة وتلوث الهواء قدرة الطبيعة على الإستيعاب وبالتالي قدرتها على تطهير التلوث (مثلاً لا يجب أن تتجاوز المياه المبتذلة التي يتم ضخها في النهر المستويات التي تشكّل خطراً على الإقتصاد أو الصحة). ولعلّ الحل الأمثل هو إعادة تدوير النفايات الناتجة من عملية الإنتاج (مثلاً تحويل النفايات العضوية إلى فحم صديق للبيئة).

#### ج- قاعدة الإستبدال

في ضوء إستخدام معظم المؤسسات لنوع من أنواع الموارد غير القابلة للتجدد، تقضي إستراتيجية الإستدامة باستبدال الموارد غير القابلة للتجدد بالموارد القابلة للتجدد (مثلاً إستبدال المولّد العامل بالمازوت بالطاقة الشمسية المتجددة). ويتضمن بيان المعلومات (٣) أمثلة عن مصادر الطاقة المتجددة.

### **تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم**

٨- أطلب من المتعلمين العمل لإكمال البند المتعلق بالاعتبارات البيئية التي سيتم مراعاتها ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب.

الوحدة (٧): الموضوع (٦)



## ورقة عمل (١)

## ورشة عمر للنجارة

أنشأ عمر ورشة النجارة خارج المدينة. ويضم مستخدموه مجموعة من عمال الإنتاج ومحاسبة إسمها نغم تواجه مشاكل في استخدام الكمبيوتر الجديد. ويحرص عمر على بناء قدرات مستخدميه من خلال برامج التدريب.

ونظراً إلى ارتفاع درجات الحر والحرارة الناتجة من الآلات، بادر عمر إلى تركيب مراوح في الورشة. كما قام عمر بتخزين المواد الخام (القضبان والألواح الخشبية) خارج الورشة والمنتجات النهائية أمام واجهة الورشة. لكن، نظراً إلى شدة هطول الأمطار، تتعرض بعض المواد الخام والمنتجات للتلف.

وحرصاً على التحوط ضد إنقطاع/قلة الكهرباء بشكل متواصل، بادر عمر إلى شراء مولّد يعمل بالمازوت. أما بالنسبة إلى النشارة المتبقية بعد الإنتاج، يتم جمعها ورميها في منطقة قريبة من الورشة.

في المقابل، شكا بعض الدكاكين في الجوار من الضجيج والغبار الناتج من ورشة عمر.

بعد قراءتك لقصة ورشة عمر للنجارة، أكمل الجدول المبين على الصفحة اللاحقة بالمعلومات الآتية:

- ما هي عناصر الإنتاج أو المدخلات في ورشة عمر للنجارة؟
- ما التحديات التي يواجهها عمر بخصوص كل من عناصر الإنتاج؟
- ما التغييرات التي تقترحها بخصوص عناصر الإنتاج والتحديات المحددة من حيث:

➤ هل يمكن التقليل منها؟ وكيف؟

➤ هل يمكن إستخدامها بشكل مختلف؟ وكيف؟

➤ هل يمكن إستبدالها؟ وبماذا؟

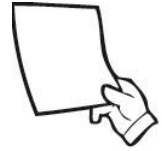
## عملية الخضونة

عملية الخضونة	التغييرات المقترحة			التحديات	عناصر الإنتاج (المدخلات)		
	هل يمكن إستبدالها؟ وبماذا؟	هل يمكن إستخدامها بشكل مختلف؟ وكيف؟	هل يمكن التقليل منها؟ وكيف؟				





الوحدة (٧): الموضوع (٦)



## بيان معلومات (١)

## النفايات

ينتج كل فرد منا النفايات بشكل مباشر وغير مباشر. والنفايات هي مواد لا نعتبرها ذات قيمة أو فائدة وبالتالي نلجأ إلى التخلص منها.

نحن نتخلص من بقايا الطعام، والورق، والعلب، والزجاجات وسواها من المواد. في الواقع، يكشف محتوى النفايات التي ننتجها أنماط إستهلاكنا. والأمر سيان بالنسبة إلى حجم النفايات المنتجة. فالمجتمعات التي تسجل مستويات أعلى من الإستهلاك، والتي تجني فيها القوى العاملة مستويات دخل أعلى تنتج كمية أكبر من النفايات. وقد أظهر تحليل محتوى النفايات في الإقتصاديات العالية الدخل تدني معدلات النفايات العضوية بالمقارنة مع الإقتصاديات المتدنية الدخل.

إلى هذا، يتزايد إنتاج النفايات وبخاصة في المدن، ما يطرح مشكلة لجهة استخدام مساحة متزايدة للتخلص من النفايات، كما أن حرق هذه النفايات قد يؤدي إلى إيجاد مشكلات بيئية خطيرة. وبالتالي، لا تُعتبر حاوية النفايات أداة سحرية لتحلّ المواد، فالنفايات تبقى حتى بعد التخلص منها، وتؤثر بشكل كبير على البيئة. ويتم نقل النفايات عادة بشكل خارج عن السيطرة إلى المطامر التي قد تكون قريبة من الأنهار والبحار والغابات من أجل التخلص منها بشكل نهائي. وتختلف هذه المطامر من حيث مستويات الرقابة فيها. وعليه، تُعتبر المطامر الأكثر إضراراً بالبيئة المطامر حيث يتم التخلص من النفايات من دون فرز أو ضغط أو تغطية. وقد تحدث نتائج سلبية كثيرة جراء الطمر منها:

- تلوث المياه الجوفية والطبقات الحاملة للمياه؛
- تلوث التربة؛
- إنتاج الميثان بشكل مكثف (غازات الدفيئة التي تحتبس الحرارة)؛
- تلوث الهواء نتيجة عمليات الحرق في الهواء الطلق؛
- استخدام مساحات واسعة من الأراضي؛
- توفير ملاذ لناقلات المرض مثل الجرذان والذباب.

وقد تؤثر النتائج السلبية المذكورة أعلاه بشكل سلبي على الأنشطة السياحية والزراعية، وتلحق الضرر بصحة المواطنين المقيمين في الجوار.

هل تعرف الوقت اللازم لتحلّل كل مادة من المواد التالية؟ لنلق نظرة عليها:

يستغرق تحلّل كل من المواد المشار إليها أدناه عادة وقتاً أقل إن لم يتم تجميعها في المطامر. على سبيل المثال، يتحلّل الورق بأقل من شهر واحد في حال التعرّض لعوامل التحلّل مثل الهواء والمياه. وفي حال تجميع النفايات في المطامر، يتم عزل النفايات عن العوامل المذكورة.



حرصاً على الحدّ من الآثار الجانبية الضارة الناتجة من طمر النفايات، تلجأ المطامر المنظمة/الخاضعة للرقابة إلى استخدام تقنيات كثيرة، حيث يتم عزل النفايات عن المياه الجوفية، ويتم جمع الغازات المنبعثة، وفرز النفايات بحسب الفئات، وتصريف السوائل الفائقة السمية الناتجة من النفايات (السوائل المرشحة).

في بعض المدن، تم اعتماد تقنية الحرق من أجل الحدّ من كميات النفايات المنقولة إلى المكبات. ويُقصد بالحرق تقنية قائمة على حرق النفايات بطرق منظمة. ويمكن لبعض المحارق إنتاج الطاقة من الإحتراق، وتُسمى هذه العملية بعملية تحويل النفايات إلى طاقة.

لكن هذه الطرق تستلزم إستثمارات ضخمة ولا تحلّ المشكلة بشكل فاعل. فالحرق، وإن تم بطريقة منظمة، ينتج عدد كبير من الغازات الخطيرة. وإلى جانب الآثار المضرة الناتجة من التخلص من النفايات، تشكّل النفايات مواد تم في السابق إستخراجها من الطبيعة وباتت اليوم عديمة الفائدة. وبالتالي، من الأفضل محاولة إعادة تدوير بعض أنواع النفايات قدر الإمكان قبل إرسالها إلى الحرق. مثلاً، يمكننا إعادة تدوير الورق باعتباره أكثر نوع من أنواع النفايات المعاد تدويرها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

يوفر كل طن من الورق المصنّع من المواد المعاد تدويرها بدلاً من المواد الخام:

- (٣١-١٧) شجرة التي تستوعب (٨٠) حتى (١٤٥) كلغ من ثاني أكسيد الكربون من الهواء سنوياً، ما يساهم في التخفيف من مفعول الدفيئة، باعتبار أن الأشجار تحتبس الكربون الموجود في الجو وتخزّنه في خلاياها لفترات طويلة.
- (٢٦,٥٠٠) لتر من المياه، أي ما يكفي الفرد للإستحمام (١٧٦) مرة. وتجدر الإشارة إلى أن عملية تصنيع الورق تستهلك كميات أكبر من المياه للطن الواحد بالمقارنة مع أي منتج آخر.
- (٤,٢١٠) كيلووات ساعة من الكهرباء. وتكفي هذه الكمية من أجل إنارة منزل بثلاثة غرف لسنة كاملة، أي توفير الطاقة بواقع (٦٠%).

يؤثر تصنيع الورق من الخشب الخام بشكل سلبي على الموارد الطبيعية، فهو يستهلك طنين إلى ثلاثة أطنان ونصف من الأشجار من أجل صناعة طن واحد من الورق.

يمكن استخدام الورق لنحو سبعة أجيال؛ ويمكن إعادة تدويره حتى سبع مرات. ويعني ذلك أن الأثر البيئي الناشئ من برنامج إعادة تدوير الورق يعادل سبعة أضعاف الأرقام المذكورة أعلاه!

الوحدة (٧): الموضوع (٦)

معين تدريبي (١)



## خزنة المؤسسات

١- إحصب جميع عناصر الإنتاج (الطاقة والمياه والمواد، إلخ)

مثال: إعداد جدول شهري بكمية المدخلات الضرورية

٢- استخدم عناصر الإنتاج بطريقة أكثر كفاءة:

• ما الذي يمكن التقليل منه؟

(المواد الخام، الكهرباء)

• كيف يمكن تغيير "أساليب العمل"؟

(طريقة الإنتاج، وتغيير السلوك)

• ما الذي يمكن استبداله؟

(إستبدال المولّد العامل بالمازوت بألواح الطاقة الشمسية)

٣- إحصب جميع المنتجات الثانوية (النفايات)، وفكّر في كيفية التقليل منها، وإعادة إستخدامها، وإعادة تدويرها

٤- إحرص على إنتقال/ تحوّل عادل لمصلحة العمال

مثال: بناء القدرات من خلال إعادة تدريب العمال

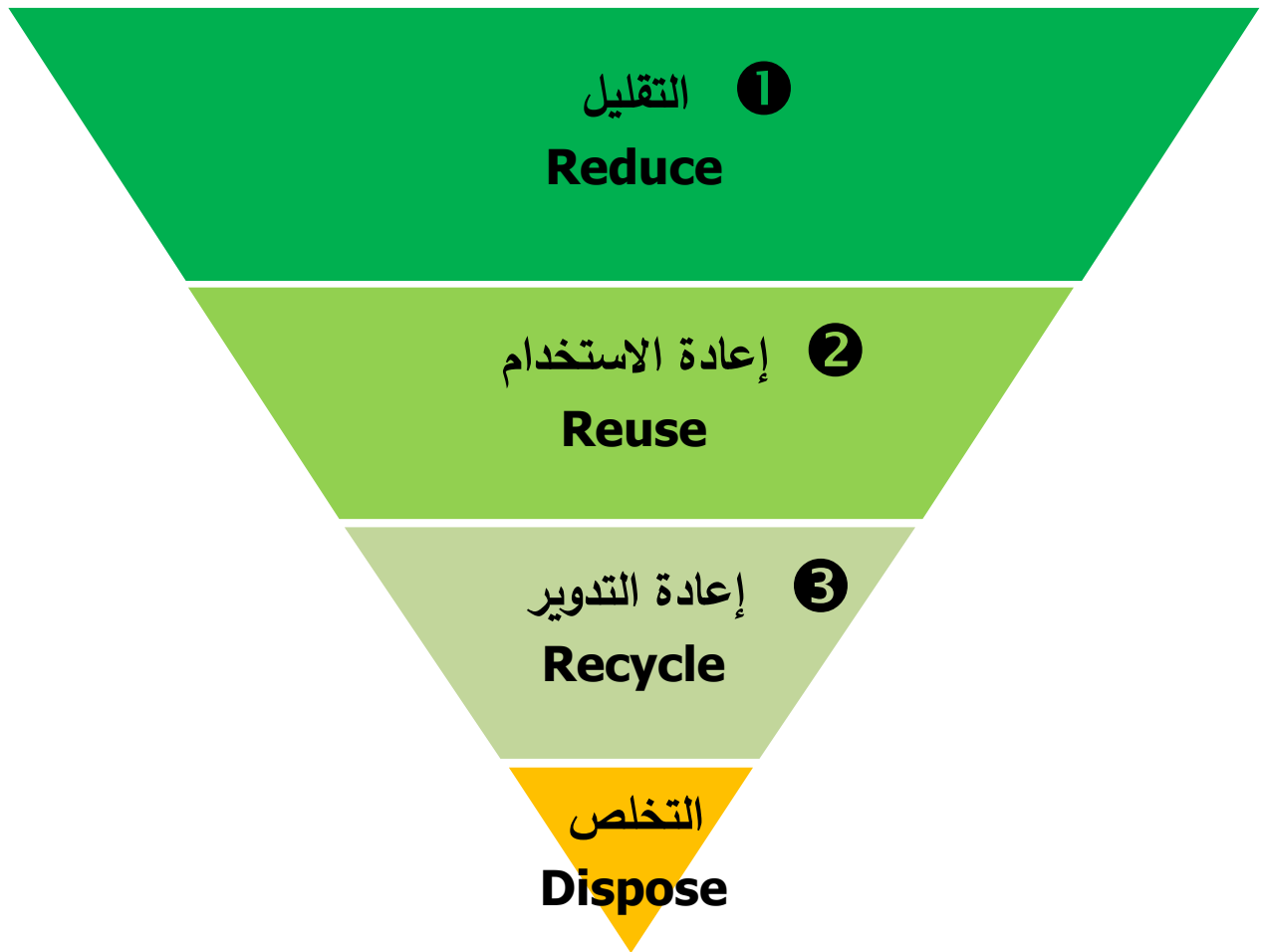


معين تدريبي (٢)

الوحدة (٧): الموضوع (٦)

## الإستراتيجية الثلاثية للتحكم بالنفايات The 3Rs

الأكثر استحساناً



الأقل استحساناً

ملاحظة: نذكر المتعلمين أن الاستراتيجية الأفضل هي تفادي انتاج النفايات، وفي حال عدم إمكانية ذلك يمكن استخدام الاستراتيجية الثلاثية بالتدرج حسب المخطط أعلاه.

الوحدة (٧): الموضوع (٦)

معين تدريبي (٣)



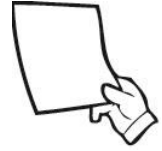
## دورة المدخلات والمخرجات

- استخراج المواد
- الإنتاج / التصنيع
- النقل
- الاستخدام
- إعادة الإستخدام
- التخلص
- إعادة التدوير



الوحدة (٧): الموضوع (٦)

## بيان معلومات (٢)



## النفائات

جميع الأشياء التي تستخدمها مصنوعة من المواد المستخرجة من الطبيعة. حاول التفكير في الورق الذي تقرأه الآن. فقد تم قطع الأشجار من أجل إنتاجه. وفي ما يلي جدول بكميات المواد الخام الضروري استخراجها من الطبيعة لإنتاج بعض المنتجات:

المنتج	المواد الخام الضرورية
١,٠٠٠ كلغ من الورق (تعادل ٤٠٠ رزمة من الورق قياس A4)	١٧ شجرة
١,٠٠٠ كلغ من الألومنيوم	٥,٠٠٠ كلغ من المعادن الخام الأولية (البوكسيت)
١,٠٠٠ كلغ من الزجاج	١,٣٠٠ كلغ من الرمل ومن كربونات الصوديوم
١,٠٠٠ كلغ من البلاستيك	آلاف اللترات من النفط

## ١- تصنيف النفائات

عندما ننتج النفائات، تكون المحصلة خليطاً من النفائات العضوية وغير العضوية. ويمكن أن يعيق ذلك عملية إعادة التدوير الطويلة التي تبدأ بفرز النفائات.

♻️ النفائات العضوية: تتكوّن من النفائات البيولوجية مثل النفائات الخضراء ونفائات البساتين والأغذية والنفائات الحيوانية. ونظراً إلى خصائصها، تسمى هذه النفائات أيضاً "نفائات رطبة". وهي قابلة للتحلل أكثر من النفائات غير العضوية ويمكن تحويلها إلى مجموعة مختلفة من المنتجات المفيدة مثل السماد (الكومبوست).

♻️ النفائات غير العضوية: تشمل المعادن والزجاج والبلاستيك. ويمكن إعادة تدوير نسبة عالية من النفائات غير العضوية. وتسمى النفائات غير العضوية أيضاً "نفائات جافة". وبالتالي، يجب فصلها عن النفائات العضوية من أجل تسهيل إعادة تدويرها.

## ٢- الإستراتيجية الثلاثية للتحكم بالنفائات The 3Rs

تُلحق عملية الإنتاج الضرر بالبيئة بطرق مختلفة بدءاً باستخراج المواد الخام وصولاً إلى استخدام الطاقة وإنتاج النفائات. ويمكن التقليل من إنتاج النفائات أولاً عن طريق تقادي إنتاج النفائات، وفي حال عدم إمكانية ذلك، يتم اعتماد الإستراتيجية الثلاثية The 3Rs: وهي التقليل وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير. ويمكن القيام بهذه الأنشطة في منازلنا ومشاريعنا.

## أ- التقليل Reduce

هو المرحلة الأهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تغيير أنماط سلوكنا. على سبيل المثال، شراء السلع المعمرة وتقادي إستبدالها بالسلع "المبتكرة" في السوق.

## ب- إعادة الإستخدام Reuse

هي طريقة أخرى تهدف إلى تجنب إنتاج النفايات حيث يمكن استخدام الأغراض القديمة بطرق جديدة. مثلاً، يمكن استخدام مستوعبات المربيات كحاويات للأطعمة لأغراض الإستخدام المنزلي.

## ج- إعادة التدوير Recycle

هي الأولوية الثالثة في الإستراتيجية الثلاثية. ويمكن القيام بها في حال إستحالة التقليل وإعادة الإستخدام. ويمكن لإعادة التدوير إنتاج مواد خام جديدة من النفايات. بمعنى آخر، ما نعتبره نفايات قد يكون مفيداً لإنتاج أغراض جديدة. وهي تشمل أساليب إنتاج مواد جديدة من المواد المستخدمة. وعليه، تحول إعادة التدوير دون التخلص من النفايات واستخراج المواد الخام. كما تُدرج المواد في إطار عملية دورية. وهذا يعني إمكانية إعادة استخدام المواد المستخدمة لإنتاج زجاجة واحدة من أجل إنتاج زجاجة أخرى أو حتى مواد زجاجية أخرى.

تُعتبر إعادة التدوير فرصة عظيمة لمعالجة كمية كبيرة من النفايات. كما تتيح المواد الخام بكلفة أقل. إلى هذا، تساهم إعادة التدوير في التقليل من استهلاك الطاقة المستخدمة لإنتاج مواد جديدة، وبالتالي في التقليل من الآثار السلبية على البيئة إلى جانب إعادة إستخدام كمية كبيرة من المواد المرشحة للرمي.

♻️ تساعد إعادة تدوير طن من الألومنيوم في توفير الطاقة التي يمكن استخدامها لتشغيل جهاز التلفاز لثلاث (٣) ساعات.

♻️ تساهم إعادة تدوير طن من الألومنيوم في خفض الإنفاق على الطاقة بنسبة (٩٥%) بالمقارنة مع إنتاج الكمية نفسها من الألومنيوم.

♻️ تساهم إعادة تدوير طن من الورق في خفض الإنفاق على الطاقة بنسبة (٧١%) بالمقارنة مع إنتاج الكمية نفسها من الورق.

♻️ يكفي وفر الطاقة جراء إعادة تدوير زجاجة واحدة لتشغيل لمبة بقوة (١٠٠) واط لأربع (٤) ساعات.

## ٣- أداء المشروع من خلال التقليل وإعادة الإستخدام

الإنتاج نشاط ملوّث جداً يشمل المواد الخام المستخرجة من الطبيعة، ويخلف مخرجات مضرّة بالبيئة من خلال سلسلة الإنتاج حيث تزداد النفايات مع زيادة الإنتاج. وقد طبقت بعض الشركات والأعمال الذكية أفكاراً مبتكرة ومريحة من أجل التقليل من الآثار السلبية على البيئة. وقد اعتمدت هذه الشركات نماذج إنتاج تشمل التقليل من استخدام المواد الخام واسترداد المنتجات القديمة من خلال إعادة استخدام بعض أجزاء منها. وتؤدي هذه الممارسات إلى التقليل من إنتاج النفايات. إلى هذا، يجب احترام الإستراتيجية الثلاثية من خلال إستراتيجية التقليل وإعادة الإستخدام قبل إعادة التدوير، لأن إعادة التدوير قد تشمل أساليب صناعية تؤثر أيضاً بشكل سلبي على البيئة.



الوحدة (٧): الموضوع (٦)

معين تدريبي (٤)



## القواعد الأساسية للإستدامة البيئية

### قاعدة التجديد ( في ما يخص مدخلات المشروع)

أن لا يتجاوز إستخدام الموارد الطبيعية معدل تجديد الإمدادات المحلية (مثلاً ضرورة ضمان ثبات الغطاء الحرجي).

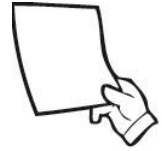
### قاعدة الإستيعاب (في ما يخص مخرجات المشروع)

أن لا تتجاوز النفايات والمياه المبتذلة وتلوث الهواء قدرة الطبيعة على الإستيعاب، وبالتالي قدرتها على تطهير التلوث. ولعلّ الحل الأمثل هو إعادة تدوير النفايات الناتجة من عملية الإنتاج.

### قاعدة الإستبدال

في ضوء إستخدام معظم المشاريع لنوع من أنواع الموارد غير القابلة للتجدد، تقضي إستراتيجية الإستدامة باستبدال الموارد غير القابلة للتجدد بالموارد القابلة للتجدد.

الوحدة (٧): الموضوع (٦)



## بيان معلومات (٣)

## مصادر الطاقة المتجددة

يتم إنتاج الطاقة المتجددة من الموارد الطبيعية مثل أشعة الشمس، وحرارة الأرض، والرياح، والأمطار، والكتلة الاحيائية والمد والجزر. وتُعتبر هذه المصادر قابلة للتجدد لأنها تجدد نفسها بسرعة وتتوافر عادة بشكل مستمر.

## ١- الطاقة الهوائية

تم استخدام الرياح لمئات السنوات من أجل تسيير السفن في المحيطات ومن أجل ضخ المياه وطحن الحبوب. وفي المرحلة الأخيرة، تم استخدام الرياح كمصدر نظيف وآمن لإنتاج الكهرباء. واليوم، يمكن استخدام تيارات الهواء لتشغيل التربينات التي تقوم بدورها بتوليد الكهرباء. في المقابل، تُعتبر المناطق التي تهب وتشتد فيها الرياح وتهب بشكل مستمر مثل المرتفعات والمواقع البحرية من المناطق المفضلة لتكريب تربينات الهواء.

## ٢- الطاقة الحرارية الأرضية

تتكوّن الطاقة الحرارية الأرضية من الحرارة في جوف الأرض التي تتسبّب في تفجّر الينابيع الساخنة والسخانات والبراكين. وقد استخدمت بعض البلدان هذه الطاقة لآلاف السنوات كمصدر لتسخين المياه والطبخ والتدفئة. في المقابل، يمكن إنتاج الكهرباء من البخار الناتج من حرارة الأرض الجوفية.

## ٣- الطاقة الشمسية

الطاقة الشمسية هي الطاقة الناتجة من الشمس. ويتم تصميم مجمّعات الطاقة الشمسية وألواح الطاقة الشمسية من أجل إحتباس كمية من طاقة الشمس وتحويلها إلى حرارة أو كهرباء. وبالتالي، تُعتبر الطاقة الشمسية طريقة رائجة اليوم من أجل توليد الكهرباء لتسخين أحواض السباحة أو المباني إلخ.

## ٤- الطاقة المائية

تُستخدم الطاقة الناتجة من المياه بشكل أساسي في إنتاج الكهرباء أي الطاقة الكهرومائية التي تستخدم الطاقة الناتجة من سقوط المياه.

## ٥- طاقة الكتلة الاحيائية

تنتج طاقة الكتلة الاحيائية من محاصيل إنتاج الطاقة أو النفايات. ويمكن إنتاج الحرارة والكهرباء والوقود المخصّص لوسائل النقل من النباتات والنفايات مثل المخلفات الزراعية، ونبات الأحراج والنفايات البشرية العضوية. كما تُعتبر الأغذية التي نأكلها والنباتات التي تموت ورقائق الخشب والطحالب البحرية مصادر طاقة الكتلة الاحيائية.

## الموضوع (٧): إدارة الأموال

### الوقت المقترح

- (٤) خمس ساعات

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد أهمية السجلات المالية لضبط أموال المؤسسة.
- استخدام دفتر الصندوق البسيط في تسجيل العمليات المالية النقدية.
- إعداد خطة التدفقات النقدية في المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتفادي حدوث نقص في السيولة النقدية لديها.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- من الضروري اعتماد نظام فعّال لحفظ السجلات في أي مؤسسة كانت. وينبغي تسجيل كل العمليات المالية للمؤسسة. ويفشل عدد كبير من المؤسسات الصغيرة بسبب عدم إقدامها على حفظ السجلات بالشكل المناسب. وقد تتميز المؤسسة بمنتج ممتاز ونسبة مبيعات عالية وهامش ربح لا بأس به، لكنّه في غياب السجلات المناسبة، لن يلبث أن يواجه كارثة. وفي أغلب الأحيان يعتقد أصحاب المؤسسات الصغيرة بعدم ضرورة حفظ السجلات في مؤسساتهم. لكنهم يواجهون مشاكل وقرارات يومية تستلزم تواجد مدير مطلع على كافة نواحي المؤسسة. ومن شأن اعتماد نظام سليم لحفظ السجلات أن يوفر المعلومات المالية اللازمة لمعالجة المشاكل الإدارية بشكل أسهل، واتخاذ القرارات السليمة.

### النشاطات

- ١- وضح أهمية وجود سجلات مالية في المؤسسة لأنها توفر الوسيلة المناسبة لضبط أموال المؤسسة، بالإضافة إلى عدد آخر من الفوائد سيتم مناقشتها ضمن عرض الموضوع.
- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٣- اعرض المعين التدريبي (١)، وناقش مع المتعلمين أجوبتهم عن الأسئلة الستة. أطلب منهم قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل للمزيد من المعلومات.

٤- اشرح النقاط الآتية للمتعلمين:

(أ) العملية المالية هي أي تبادل مالي مقابل شيء آخر.

(ب) يوفّر سجّل النقد اليومي وثيقة خطية عن المال الوارد إلى المؤسسة والمال الخارج منها عن طريق العمليات التجارية.

• يرد المال إلى المؤسسة بشكل رئيسي عن طريق بيع السلع أو الخدمات.

• يخرج المال من المؤسسة لتسديد ثمن السلع والمواد الأولية، وأجور اليد العاملة، وبدل الإيجار والكهرباء، ونفقات العمل الأخرى.

(ج) يتعيّن على كافة المؤسسات الاحتفاظ بسجلات خطية عن الأموال الواردة إلى المؤسسة وتلك الخارجة منها.

(د) من شأن السجلات المالية أن تُساعد أصحاب المؤسسات في:

• مراقبة حركة النقد

• معرفة مدى نجاح المؤسسة

• إطلاع الجهات الأخرى مثل المصارف على مدى نجاح المؤسسة

• التخطيط من أجل المستقبل.

٥- لإعطاء مثال عن أسباب احتفاظ المؤسسة بسجلات مالية خطية، اطلب من المتعلمين استكمال ورقة العمل (١). اشرح لهم بأنّها نموذج عن دفتر صندوق بسيط، تُسجّل فيه العمليات المالية للمؤسسة. فالمال إما أن يرد (يدخل) إلى المؤسسة كمالٍ مدينٍ (+) في دفتر الصندوق، أو يخرج منها كمالٍ دائنٍ (-). ويبيّن العامود الأخير (الرصيد الجاري) قيمة المبلغ المتوفر لدى المؤسسة.

٦- باستخدام المعين التدريبي (٢)، اطلب من أحد المتعلمين القيام بما يأتي لكلٍ من العمليات المالية:

(أ) قراءة العملية المالية

(ب) ذكر سواء كان المال وارداً إلى المؤسسة أو خارجاً منها

(ج) تحديد إذا كان مالياً دائناً أو مديناً

(د) تحديد الرصيد الجاري.

٧- بعد تحديد الرصيد النهائي، اسأل المتعلمين عن أهمية حفظ سجلاتٍ خطيةٍ عن كافة العمليات المالية.

٨- ينبغي أن يحرص صاحب المؤسسة دوماً على ألا ينفذ المال من مؤسسته، لذلك يتعيّن عليه أن يقوم بتوقع التدفقات المالية. وتُشكّل خطة التدفق النقدي أداةً مُعتمدة في هذا المجال. اشرح للمتعلمين

الخطوات التي يتعين إتباعها عند وضع خطة شهرية للتدفق النقدي. اعرض نموذج خطة التدفق النقدي في المعين التدريبي (٣)، وأعط أمثلة عن النقد الوارد والنقد الخارج.

ناقش مع المتعلمين الإجراءات التي يمكن عملها لزيادة النقد الداخل أو خفض النقد الخارج إذا ما تبين وجود عجز مالي متوقع في خطة التدفق النقدي.

٩- ورّع ورقة العمل (٢)، واطلب من المتعلمين العمل ضمن فرق صغيرة لتطوير خطة للتدفق النقدي حسب البيانات والمعلومات الواردة في ورقة العمل. اطلب من ممثلي الفرق عرض نتائج عملهم وناقشها مستعيناً بالمعين التدريبي (٤).

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

١٠- اطلب من المتعلمين العمل لإكمال خطة التدفق النقدي ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب.

خصص جلسة لمتابعة عمل المتعلمين والتأكد من صحة إكمالهم خطة التدفق النقدي.

الوحدة (٧): الموضوع (٧)



معين تدريبي (١)

## الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات

- ١- لم الاحتفاظ بالسجلات؟
- ٢- كيف يمكن وضع نظامٍ لحفظ السجلات؟
- ٣- ما المعلومات التي سيرغب الآخرون معرفتها بشأن الموارد المالية للمؤسسة؟
- ٤- أيّ نوعٍ من السجلات ينبغي أن تحتفظ به المؤسسة الصغيرة؟
- ٥- من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلات المالية؟
- ٦- هل يُعتبر الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة ممارسةً جيدة؟

الوحدة (٧): الموضوع (٧)



## بيان معلومات (١)

## الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات

## ١- لم الاحتفاظ بالسجلات؟

- أ- ينص القانون على ضرورة احتفاظ كافة المؤسسات بأحد أنواع السجلات الخطية.
- ب- يُمكن أن تُجيب السجلات الوافية عن الأسئلة الآتية:
- ما نسبة الأرباح التي تجنيها المؤسسة؟
  - كم تبلغ قيمة المؤسسة؟
  - كم تبلغ القيمة التي يدين بها الزبائن الدائنون للمؤسسة؟
  - ما المبلغ الذي تدين به مؤسسة الأعمال لدائنيها؟
  - ما الضريبة التي يجب أن تدفعها المؤسسة؟

## ٢- كيف يُمكن وضع نظام لحفظ السجلات؟

- أ- قبل إرساء نظامٍ مناسبٍ لحفظ السجلات، ينبغي الاستعانة بمساعدة أحد المحاسبين. وإذا كان المالك لا يستطيع تحمّل كلفة استخدام محاسب، فلن يتمكن من تحمّل تكاليف المؤسسة.
- ب- قد يعد المحاسب نظاماً مناسباً للسجلات يكون مفصلاً وفق حاجات المؤسسة.

## ٣- ما المعلومات التي سيرغب الآخرون معرفتها بشأن الموارد المالية للمؤسسة؟

- سيرغب الكثيرون في الإطلاع على الموارد المالية للمؤسسة. فقد يُبدي المصرفيون اهتماماً للأمر بسبب تقدّم صاحب المؤسسة بطلب الحصول على قرضٍ مالي. وقد يكون جُباة الضرائب مهتمّين في ظروف المؤسسة، شأنهم شأن الشركاء والأقرباء وغيرهم من المُقرضين المُحتملين. وسيرغب الموردون كذلك في الإطلاع على ظروف الشركة الماليّة، لأنّهم عندما يشحنون بضاعتهم دون أن يكونوا قد استوفوا ثمنها من المؤسسة يكونون وكأنّهم يعطونه سلفة.
- وقد تشمل الأسئلة المحدّدة التي قد يطرحونها:
- أ- كم تملك من المال؟ وما المبلغ الذي تدين به؟ وكم تساوي؟
- ب- كم بلغ دخلك في العام الماضي؟
- ج- كم حجم مبيعاتك نقداً ومبيعاتك بالأجل؟
- د- كيف كان وضع سجلات تحصيل الديون لديك؟
- هـ- ما مجموع "المصروفات العامة"؟ وما نسبة المبيعات الإجمالية التي يمثّلها؟
- و- ما النفقات التي ستكبّدها؟
- ز- ما القيمة الحاليّة (السوقية) للمباني والأجهزة والمعدّات والآلات والتجهيزات وغيرها من الموجودات؟

- ح- ما أكثر عناصر المخزون مبيعاً؟ وأدناها مبيعاً؟
- ط- ما الأقسام التي تحقق الربحية الأعلى؟ وتلك التي تحقق الربحية الأدنى؟
- ي- هل تستفيد من الحسومات المالية والتجارية، ومن التخفيضات على الإعلانات والتسويق؟
- ٤- أي نوع من السجلات ينبغي أن تحتفظ بها المؤسسة الصغيرة؟
- أ- جدول الرواتب (Payroll). يتعين على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ الذي يُدفع له ولموظفيه. وتستلزم هذه المعلومات وحدها تواجد نظام صغير للمحاسبة، حرصاً على دقة المعلومات وترتيبها.
- ب- الرصيد النقدي (Cash balance). يتعين على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ النقدي المتوفر في أي من الأوقات، لتحديد إذا كان من الممكن تسديد الفواتير. ترد الأموال إلى الشركة وتخرج منها يومياً، ولكن أصحاب المؤسسة لن يعرفوا ما يمكنهم تحمّله من مدفوعات في غياب السجلات.
- ج- الحسابات المستحقة للتحويل (Accounts receivables). يمنح المالك، في ظروف محددة، تسهيلات بالدفع إلى بعض زبائنه. وتُعرف المبالغ المستحقة للتحويل بالحسابات المدينة، وهي سجلات ذات أهمية بالغة. ولكن كيف سيعرف المالك بدونها متى يجدر به إرسال فاتورة وبأية قيمة؟ ومتى عليه إيقاف التسهيلات؟ ومتى عليه أن يبذل جهوداً قصوى لتحويل الفواتير المتأخرة السداد؟ ومتى ينبغي أن يفرض فائدة، في حال فرضها؟
- د- الحسابات المستحقة الدفع (Accounts payables). يُعرف مبلغ المال الذي تدين به مؤسسة أعمال لغيرها (مثل الموردين) بالحسابات الدائنة. وينبغي تسديد هذه الفواتير في أوانها لسببين: (١) قد يحصل المرء أحياناً على حسم نقدي في حال تسديد فاتورة في أوانها، (٢) على المرء أن يحافظ على سمعة جيدة بين الأشخاص الذين يتعامل معهم. ولكنّه قد يرتكب الأخطاء في غياب السجلات الدقيقة.
- هـ- سجلات المخزون (Inventory records). يجب أن يتمتع المالك بالقدرة على التحكم بالمخزون، وإن كان ذلك في مؤسسة صغيرة للبيع بالتجزئة. فما المنتجات التي تلقى مبيعاً؟ وما المنتجات الراكدة؟ وهل تتيسر الإمدادات بكميات مناسبة؟ يمكن لأصحاب المؤسسات حفظ هذه المعلومات في ذهنهم، ولكن ليس بالقدر الكافي لأداء الأعمال التي من شأنها أن تدرّ ربحاً.
- و- متطلبات الحكومة (Government requirements). يتعين على المالك أن يقدم بيانات مالية لغايات الضريبة. تُحتسب الضرائب على أساس الربح الذي تجنيه المؤسسة. فحتى المؤسسة الصغيرة للبيع بالتجزئة ملزمة برفع بعض التقارير.
- ز- البيانات المالية (Financial statements). يتعين على مالك المؤسسة أن يُعدّ مرة في السنة على الأقل بياناً مالياً شاملاً عن مؤسسته، ويشبه ذلك خضوع المرء لكشف صحي سنوي. فكم كانت المؤسسة ناجحة من حيث المبيعات الإجمالية؟ كم بلغت نفقاتها؟ كم بلغت الأرباح قبل الضرائب وبعدها؟ ما الذي قد يقوم به المالك لتحسين سير الأمور في السنة المقبلة؟ فلدّى اقتراضهم للمال، يتعين على أصحاب المؤسسات تقديم بيانات مالية من هذا النوع للمصرف، ولدى إقدامهم على بيع مؤسستهم، سيكون عليهم عرض البيانات المالية على المشتريين المحتملين.



## ٥- من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلات المالية؟

- أ- **حفظ السجلات بنفسك.** إذا كانت مؤسستك صغيرة، وكنت تتمتع ببعض الخبرة، فقد تتمكن من حفظ سجلات مؤسستك بنفسك. تذكر أنك أثناء قيامك بهذا العمل، قد تمنع نفسك من تأدية مهمة أخرى لمؤسستك، ولعلها تكون مهمة لا يمكن أن ينجزها أحد سواك. لذلك، عليك أن تخطّط لتفويض وظائف حفظ السجلات لشخص آخر بأسرع ما يمكن. لكن ينبغي عليك أن تظل واعياً في ما يتعلّق بهذا النظام، وأن تتمكن من التداخل في أية لحظة إذا غادر الشخص المسؤول عن حفظ السجلات عمله، أو في حال كان مريضاً.
- ب- **تعيين مساعد.** إذا قمت باستخدام أشخاص آخرين، فقد تكون إحدى الوظائف الأولى التي قد تفوضها إلى أحد موظفيك هي حفظ كافة السجلات أو بعضها. ويتولّى جميع الموظفين بعض المسؤولية في حفظ السجلات بما أنهم يحزرون فواتير عن مبيعاتهم، ويشغّلون ماكينة النقد، ويؤدّون مهام حفظ السجلات بطرق عدّة تكون واثقاً من دقتها. وتقع على عاتقك مسؤولية تدريب هذا الفرد وتعليمه، وتقييم الأساليب التي يعتمد عليها.
- ج- **توظيف محاسب بدوام كامل.** عندما تكون مؤسستك كبيرة بما فيه الكفاية، تكون في موقع مناسب لاستخدام شخص مؤهل، يكون في غالبية الأوقات أكثر إطلاعاً منك على السجلات. ويصعب على بعض رجال الأعمال تفويض المهام لغيرهم في هذا مجال، فهم يشعرون بضرورة مراقبة السجلات عن كثب، إلا أنّ ذلك يُربك الشخص المعني بحفظ السجلات في أغلب الأحيان، ويُضعف موقعه. لذلك عليك أن تحدد ما تريد، وأن تدع الشخص المسؤول عن السجلات يؤدّي عمله.
- د- **التعاقد مع خدمات خارجية.** يكثر عدد الشركات التي تقدّم خدمات متعدّدة لحفظ السجلات. وتشمل عمليات التدقيق السنوية، وإعداد بيانات الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، وصولاً إلى جداول الرواتب الأسبوعية، وتحليل المبيعات اليومية، ومراقبة المخزون وتحليله.
- هـ- **قسم المحاسبة.** إذا أتاح حجم المؤسسة ذلك، يمكنك أن تحظى بقسم محاسبة خاص يرأسه مدقّق في الحسابات، أو موظّف في الشركة، عادةً ما يكون أمين الصندوق. ويتعيّن على هذا القسم أن يمسك مجموعة كاملة من الدفاتر تشمل الحسابات الدائنة والمدينة، وحسابات دفتر الأستاذ العامة (General ledger accounts). ويمكن الاستعانة بمعدّات آليّة أو معلوماتيّة لحفظ السجلات وفقاً لحجم المعلومات المطلوبة.

## ٦- هل يُعتبر الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة ممارسةً جيدة؟

يجب دوماً الفصل بين مال المؤسسة والمال الخاص. فعندما يتم الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة، قد يتم صرف المال على النفقات الخاصة. وبنهاية الشهر، لن يتمكن الرياديون من معرفة إذا ما كانت المؤسسة تحقّق أو لا تحقّق الربح.

الوحدة (٧): الموضوع (٧)



## ورقة عمل (١)

## دفتر صندوق بسيط

أنشأ جابر مؤسسته منذ ثلاث سنوات، ويرغب بتوسيعها، فحصل من المصرف على قرض بتاريخ ٢٣ كانون الثاني (يناير). فيما يأتي لائحة بالعمليات التجارية التي قامت بها مؤسسته في الفترة بين ٢٣ كانون الثاني (يناير) و ٤ شباط (فبراير). فإذا كان جابر يملك (٣٥٠٠) وحدة نقدية في المؤسسة بتاريخ ٢٣ كانون الثاني (يناير)، كم سيكون المبلغ النقدي الذي سيكون لديه في ٤ شباط (فبراير)؟

التاريخ	العملية المالية	(المدين) نقد داخل (+)	(الدائن) نقد خارج (-)	الرصيد الجاري
٢٣	الرصيد في ٢٣ كانون الثاني			٣٥٠٠
٢٣	استلام قرضٍ نقدي	٢٠٥٠٠		
٢٤	دفعة نقدية للسيد رامي لقاء المبنى والأرض	٨٠٠٠		
٢٤	شراء أجهزة	٢٨٧٥		
٢٤	شراء خردوات ومثبتات	٨٩٥		
٢٥	شراء إمدادات	١٧٥		
٢٥	شراء بضائع	٤٢٧٥		
٢٨	بيع بضائع	١٢٥		
٢٨	شراء بضائع	١٥٠		
٢٨	سحب مبلغ نقدي للاستعمال الشخصي	١٧٥		
٣١	بيع بضائع	٣١٠١		
٣١	دفع فاتورة الكهرباء	١٥٠٠		
٢	دفع أجر المساعد بدوام جزئي	٨٦		
٢	بيع بضائع	١٢٥		
٣	بيع بضائع	١١٦		
٣	دفع أجور تصليحات	٦٥		
٤	شراء بضائع	٢٠٣		
٤	دفع رسوم الشحن	١٣		
٤	الرصيد النهائي			

ادخل العمليات المالية في المكان الصحيح، واحسب الرصيد النهائي في ٤ شباط (فبراير)؟

الوحدة (٧): الموضوع (٧)

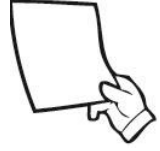


معين تدريبي (٢)

## دفتر صندوق بسيط

التاريخ	العملية المالية	نقد داخـل (+)	نقد خارج (-)	الرصيد الجاري
٢٣	الرصيد في ٢٣ كانون الثاني			٣٥٠٠
٢٣	استلام قرضٍ نقدي	٢٠٥٠٠		٢٤٠٠٠
٢٤	دفعة نقدية للسيد رامي لقاء المبنى والأرض	٨٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠٠
٢٤	شراء أجهزة		٢٨٧٥	١٣١٢٥
٢٤	شراء خردوات ومثبتات		٨٩٥	١٢٢٣٠
٢٥	شراء إمدادات		١٧٥	١٢٠٥٥
٢٥	شراء بضائع		٤٢٧٥	٧٧٨٠
٢٨	بيع بضائع	١٢٥		٧٩٠٥
٢٨	شراء بضائع		١٥٠	٧٧٥٥
٢٨	سحب مبلغ نقدي للاستعمال الشخصي		١٧٥	٧٥٨٠
٣١	بيع بضائع	٣١٠١		١٠٦٨١
٣١	دفع فاتورة الكهرباء		١٥٠٠	٩١٨١
٢	دفع أجر المساعد بدوام جزئي		٨٦	٩٠٩٥
٢	بيع بضائع	١٢٥		٩٢٢٠
٣	بيع بضائع	١١٦		٩٣٣٦
٣	دفع أجور تصليحات		٦٥	٩٢٧١
٤	شراء بضائع		٢٠٣	٩٠٦٨
٤	دفع رسوم الشحن		١٣	٩٠٥٥
٤	الرصيد النهائي			٩٠٥٥

الوحدة (٧): الموضوع (٧)



## بيان معلومات (٢)

## التوقعات المالية

سيكون الريادي الذي عمل على إعداد نظامٍ وافٍ ومناسبٍ لحفظ السجلات، على اطلاعٍ دائمٍ بأداء مؤسسته السابق والحالي. لكن عليه التأكد من قدرته على دفع كافة الموجبات التي ستترتب عليه لاحقاً مثل الرواتب والمواد والفوائد وتسديد ديون الموردين أو القروض المصرفية الخ. ومن شأن الأرقام المُستخرجة من حفظ السجلات أن تساعد في هذا التنبؤ، وبخاصة إذا واجهت المؤسسة تقلباتٍ موسمية.

تستعمل خطة التدفق النقدي (Cash flow plan) في التنبؤات المالية. وتستند هذه الخطة، كما يُشير اسمها، إلى النقد المتدفق إلى المؤسسة والنقد المتدفق خارجها. ويُعتبر المال المُودع في الحسابات المصرفية نقداً لدى وضع خطة التدفق النقدي.

تأتي المبالغ النقدية المُتدفقة إلى المؤسسة، في أغلب الأحيان، من بيع المُنتجات أو السلع أو الخدمات. وقد ترد كذلك تدفقات نقدية داخلية أخرى من القروض المصرفية، أو التسهيلات المالية، أو بيع المعدات القديمة، أو العائدات الضريبية وغيرها. أما النقد الخارج، فيهدف بنوعٍ خاصٍ، إلى تغطية الرواتب والتكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية.

وسيتمكن الريادي، بفضل خطة المبيعات (Sales plan)، من معرفة إجمالي مبيعاته المتوقع، وكلفة إنتاج السلع أو شرائها. وتمكن خطة التدفق النقدي الشهرية الريادي من تقدير النقد المتوقع دخوله إلى المؤسسة، والمبلغ الواجب دفعه شهرياً. ويُساعد ذلك رجل الأعمال على تقادي نفاذ النقد من مؤسسته.

## كيفية إعداد خطة التدفق النقدي

يبين الجدول أدناه شكل خطة التدفق النقدي النموذجية.

يتعين على الريادي الذي يرغب في وضع خطة تدفق نقدي أن يتبع الخطوات الآتية تباعاً:

- ١- عليه أن يتحقق من المبلغ المالي المتوفّر في صندوق النقد، وفي حساب الشركة المصرفي، وأن يُبين المبلغ في صف "النقد المتوفّر في أوّل الشهر" في العمود الأوّل المعنون "الشهر ١". ويُمثّل هذا المبلغ المالي رأس المال العامل عند بدء المؤسسة.
- ٢- ثم يتم تسجيل المبيعات الإجمالية المقدّرة استناداً إلى خطة المبيعات في الصف التالي "النقد الوارد من المبيعات". فإذا قضت الخطة بأن يكون قسمٌ من المبيعات بالآجل، لا يُعد إلى تسجيله في ذلك الشهر، بل يتم تسجيله في الشهر الذي يتوقع فيه استلام الجزء المتبقي منه على أنه دخل.
- ٣- يُسجّل النقد المتوقع من عمليّات أخرى مثل القرض المصرفي، أو الفوائد المتحققة عن أموال المؤسسة المودعة في المصرف، في صف "النقد الوارد من عمليّات أخرى".

- ٤- يُشكّل مجموع الصفين أعلاه مجموع النقد الوارد في ذلك الشهر ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الداخل"؟
- ٥- يتم تسجيل مجموع تكاليف العمالة الشهرية، بما فيها تكاليف الضمان الاجتماعي وغيرها من منافع، فضلاً عن راتب مالك المؤسسة، في الصف المعنون "النقد الخارج لتغطية تكاليف العمالة".
- ٦- تختلف تكاليف المواد المباشرة أو السلع وفق خطة المبيعات، وإذا كان متوقعاً أن تتم أيّ من عمليات الشراء بالآجل، يُعمد إلى تسجيل النقد الخارج عند استحقاق تسديد الدين.
- ٧- تُسجّل سائر المبالغ النقدية الخارجة التي يتعيّن على المؤسسة تسديدها مثل المصروفات العامة وفوائد القروض، والضرائب والرخص. ويشمل ذلك أيضاً الأموال الموظّفة في الاستثمارات المُخطّط لها لذلك الشهر.
- ٨- يُضاف مجموع بنود النقد الخارج السابقة ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الخارج".
- ٩- تتمثل الخطوة الأخيرة في حساب خطة التدفّق النقدي للشهر الأوّل بطرح مجموع النقد الخارج من مجموع النقد الوارد، وسينتج عن ذلك قيمة الفائض أو العجز المتوقّع في نهاية الشهر. ويحسب النقد في نهاية الشهر بجمع النقد في بداية الشهر مع الفائض أو العجز المتحقق خلال الشهر.
- ١٠- يحسب التدفق النقدي للأشهر الأخرى بالطريقة نفسها، ويسجّل المبلغ النقدي المدوّن في نهاية كل شهر على أنّه المبلغ النقدي المتوقّر في بداية الشهر التالي.

## خطة التدفّق النقدي

الشهر																						
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١											
أ- النقد في أوّل الشهر																						
												من المبيعات										
												من القرض										
من العمليات الأخرى																						
ب- مجموع النقد الداخل خلال الشهر																						
												تكاليف العمالة										
												تكاليف المواد المباشرة										
												المصروفات العامة										
												استثمارات مخططة (شراء معدات مثلاً)										
أخرى																						
ج- مجموع النقد الخارج خلال الشهر																						
د- الفائض/العجز خلال الشهر (ب-ج)																						
النقد في نهاية الشهر (د+ج)																						

تُغطّي خطة التدفّق النقدي عادة فترة (١٢) شهراً تماشياً مع السنة الماليّة. ولكن ينبغي إسناد التوقعات إلى بيانات واقعيّة. تعتمد الفترة على طبيعة المؤسسة، ويمكن بالتالي إعداد خطة التدفق النقدي الشهري لفترة أقصر إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

ينبغي تحديث خطة التدفّق النقدي الشهري استناداً إلى البيانات الواردة في السجالات بهدف التحديد الفوري لأيّ انحراف عن خطة التدفق النقدي.

إذا تبيّن من خطة التدفق النقدي بأنّه من المُحتمل أن ينفذ المال من المؤسسة في أيّ من الأشهر المقبلة، يُمكن لصاحب المؤسسة اتّخاذ التدابير الآتية:

زيادة النقد الداخل عن طريق:	خفض النقد الخارج عن طريق:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة المبيعات</li> <li>• تقليل التسهيلات المعطاة للزبائن</li> <li>• الحصول على تسهيلات مصرفية زائدة</li> <li>• بيع جزء من استثمارات المؤسسة</li> <li>• طلب المال من أحد الأصدقاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خفض التكاليف التشغيلية</li> <li>• إيجاد مورد أقل كلفة</li> <li>• التفاوض بشأن الحصول على تسهيلات بالدفع من الموردين</li> <li>• التفاوض بشأن تمديد فترة القرض</li> <li>• تأجيل الاستثمار المخطّط له</li> </ul>

وغالبا، يُطلب من الراغبين ببدء المؤسسة تنبؤ التدفّق النقدي لمدّة (١٢) شهراً، أو لفترة تتناسب مع مدّة القرض المصرفي في حال تقدّمهم بطلب قرض من المصرف.

الوحدة (٧): الموضوع (٧)



معين تدريبي (٣)

## نموذج خطة التدفق النقدي

الشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
أ- النقد في أول الشهر												
خلال الشهر النقد الداخل	من المبيعات											
	من القروض											
	من مصادر أخرى											
ب- مجموع النقد الداخل خلال الشهر												
النقد الخارج خلال الشهر	تكاليف المواد المباشرة											
	استثمارات رأسمالية											
	تكاليف العمالة											
	مصروفات عامة											
	تكاليف رأسمالية (فوائد قرض)											
ج- مجموع النقد الخارج خلال الشهر												
د- الفائض/العجز خلال الشهر (ب-ج)												
النقد في نهاية الشهر (د+ا)												

الوحدة (٧): الموضوع (٧)

ورقة عمل (٢)



## توقع التدفقات النقدية

يرغب فريد بإنشاء مؤسسة بناء خاصة به. وتُظهر توقّعات التدفّقات النقدية الآتية بعض البيانات عن مؤسسته، حيث تحدّد أولاً المبلغ الذي سيحتاج إليه ليدبر مؤسسته. وفي ما يأتي لائحة بالأجهزة التي ستحتاج شركة فريد إليها.

التكاليف	العناصر
٣٧٠٠	• شاحنة (دفع بالدواليب الأربعة)
١٠٠٠	• ملحق لجرف التربة
٥٠	• خزان إضافي للوقود
٢٣٠	• مجرفة (٣)
٧٥	• فأس
٣٠٠	• أدوات
٥٠	• أدوات تسوية (٢)
٧٠	• خراطيم
٥٤٧٥	• المجموع

بالإضافة إلى مبلغ (٥٤٧٥) وحدة نقدية المطلوبة للمعدّات، سيلزم فريد (٨٠٠) وحدة أخرى لإمدادات البناء و(١٠٠٠) وحدة للتجهيزات المكتبية و(٢٠٠) وحدة لإمدادات المكاتب. وبذلك يبلغ مجموع النفقات (٧٤٧٥) وحدة نقدية.

أعد فريد خطة بتوقعات التدفق النقدي من المبيعات في مشروعه وتكلفة هذه المبيعات والمصروفات العامة المبينة في أدناه. وقد أظهرت الخطة أنّ التدفق النقدي سيخضع لتقلّبات موسميّة كبيرة، فهو سيُدخل مبالغ نقدية كبيرة من شهر تشرين الثاني (نوفمبر) لغاية آذار (مارس)، إلا أنّه سيمرّ ببضعة أشهر بين المواسم، لن يكسب فيها الكثير من المال. وسيجني دخلاً متدنّياً في هذه الأشهر، وعليه أن يتدبّر أمره بما يكون قد كسبه سابقاً. وبينت الخطة وجود عجز متراكم بقيمة (٢٥١٢) وحدة نقدية في نهاية شهر تشرين أول، وأن عليه حل هذه المشكلة.



شركة فريد للبناء  
توقعات التدفق النقدي من المبيعات لأثني عشر شهراً من (١) نيسان/أبريل ولغاية (٣١) آذار/مارس

آذار	شباط	ك ٢	ك ١	ت ٢	ت ١	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	
١٢٥١٨	٩٥٩٨	٢٩٢٨	٢٠٨	٢٥١٢-	١٦٠٧-	١١٠٢-	٤٢٤-	٢٢٤	٢٣-	١١٨-	٠	النقد في بداية الشهر
٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	النقد الداخل من المبيعات
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	النقد الداخل من مصادر أخرى
٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	مجموع النقد الداخل
												النقد الخارج:
٩٠٠	٩٠٠	١٨٠٠	٩٠٠	٩٠٠	٤٥٠	٤٥٠	٣٧٥	٣٧٥	١٥٧٥	١٣٥٠	١١٧٥	- كلفة السلع المُباعة (المواد والعمالة)
٢٢٢٠	٢١٨٠	٢٥٢٠	٢٢٨٠	٢٢٨٠	١٤٥٥	١٠٥٥	٨٩٢	٨٩٢	١٦٦٨	١٥٥٥	١٤٤٢	- المصروفات العامة
٢٢٢٠	٢٠٨٠	٥٢٢٠	٢٢٨٠	٢٢٨٠	١٩٠٥	١٥٠٥	١١٦٨	١١٦٨	٢٢٤٢	٢٩٠٥	٢٦١٨	مجموع النقد الخارج
٢٧٧٠	٢٩٢٠	٦٦٧٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٩٠٥-	٥٠٥-	٦٦٨-	٦٦٨-	٢٥٧	٩٥	١١٨-	الفائض أو العجز
١٥٢٨٨	١٢٥١٨	٩٥٩٨	٢٩٢٨	٢٠٨	٢٥١٢-	١٦٠٧-	١١٠٢-	٤٢٤-	٢٢٤	٢٣-	١١٨-	النقد في نهاية الشهر

ما المبلغ الذي يحتاج إليه فريد لينشئ مؤسسته؟ سيحتاج إلى مبلغ كافٍ لتغطية تكاليف البدء، بالإضافة إلى مبلغ إضافي يُساعده على تخطي الأشهر الطويلة التي يكون دخله فيها منخفضاً.

تظهر توقعات التدفق النقدي السنوي لمشروع فريد أن أدنى نقطة هي في الشهر السابع من بداية المشروع، أي في تشرين الأول (أكتوبر)، حيث يقع فريد تحت عجز (٢٥١٢) وحدة نقدية. وفي هذه المرحلة، يكون قد سدّد كافة فواتيره، ولكن لا زالت أمواله الخارجة كنفقات، تفوق أمواله الواردة من المبيعات. فإذا استمرّ هذا الوضع على حاله، لن يلبث فريد أن يخسر مؤسسته، ولكنّه يدرك أنّه يلزمه بعض الوقت لإثبات وجوده في السوق ورفع حساباته.

قد يقول معظم الرياديين: "يبدو أنّه سيلزمني حوالي (١٠٠٠٠) وحدة نقدية لإنشاء مؤسستي، (٧٥٠٠) منها لتغطية تكاليف الإنشاء، و (٢٥٠٠) وحدة لتغطية التكاليف التي تفوق دخلي في شهر تشرين الأول (أكتوبر)". ولكنّ فريد أدرك من التفكير على هذا النحو، فهو يعلم أنّ الأموال التي ستستحقّ له من بعض العقود قد لا يتم تسديدها في الوقت المحدّد.

فبدلاً من حصوله "على مبلغ يكاد يكفي" للبدء، سيبتع فريد قاعدة ناجحة تعلّمها من المصرفي الذي يتعامل معه. فهو سيبدأ مؤسسته بما يكفي من الأموال لشراء المعدات والأجهزة الأساسية (٧٥٠٠ وحدة نقدية) زائد مرّة ونصف المبلغ الذي يعتقد أنّه سيلزمه لتغطية نفقاته في الأشهر الأولى. فإذا أضفنا على مبلغ (٢٥٠٠) وحدة نقدية نصف هذه القيمة، أي (١٢٥٠)، تصبح القيمة الإجمالية لتغطية النفقات التشغيلية (٣٧٥٠) وحدة نقدية، وهكذا عوضاً عن حصوله على "مبلغ يكاد يكفي" ومن شأنه توريثه في بعض المشاكل، سيحاول الحصول على ما يكفي من المال لتحقيق النجاح، ويكون بذلك، قد خطّط لتوفير أموال إضافية لمعالجة أيّة مشاكل غير متوقعة قد تطرأ. فإذا احتاج إلى تصليح شاحنته أو إذا ارتفع سعر الوقود، أو تأجلت بعض عقوده، سيظل قادراً على الاستمرار في مؤسسته.

عليك أن تقوم بالشيء نفسه في مؤسستك. فقبل أن تبدأ في البحث عن وسائل لتبسيط مهامك، أو للبدء في العمل بكلفة أدنى مما يلزم، حاول أن تعرف كم ستبلغ الكلفة الواقعية لتشغيل مؤسستك بالشكل الصحيح. وتذكر أنك إذا ضربت الرقم الأدنى الوارد في التدفق النقدي بنسبة (١٥٠٪) أو حتى (٢٠٠٪)، فستكون أقرب إلى المبلغ الفعلي الذي ستنتفقه في نهاية المطاف. فذلك هو المبلغ الفعلي الذي ستحتاج إليه لتشغيل مؤسستك. وإذا اتبعت هذه القاعدة، وفكرت ملياً في النفقات التي عليك أن تُدرجها في توقعات التدفق النقدي، فلن تعاني من نقص في رأس المال.

يسعى فريد الآن، إلى جمع مبلغ (٧٥٠٠) وحدة نقدية، وهو ما سيحتاجه لإطلاق مؤسسته، إضافةً إلى مبلغ (٣٧٥٠) وحدة الذي سيلزمه لتغطية النفقات التشغيلية (أي ما مجموعه ١١٢٥٠ وحدة نقدية).

بعد التباحث مع عددٍ من المصارف، نجح فريد في الحصول على قرض لمدة ثلاث سنوات بقيمة (١١٢٥٠) وحدة، تسدد على ست دفعات نصف سنوية بفائدة مقدارها (٥٪) على الرصيد المتبقي.

- كيف ستبدو توقعات فريد الجديدة بشأن التدفق النقدي بعد أخذ هذا القرض بالحسبان؟
- ما الذي ينبغي على فريد عمله إذا تبين أن النقد في نهاية أحد الشهور سالباً؟ أنظر شهر أيلول وتشيرين أول في خطة التدفق النقدي المبينة في المعين التدريبي (٣).

الوحدة (٧): الموضوع (٧)

معين تدريبي (٤)



## توقعات التدفق النقدي

لإعداد توقعات التدفق النقدي، عليك أن تقدّر كم ستبلغ كلفة بقاء مشروعك مستمراً كلّ شهرٍ من السنة المقبلة. ويمكنك اعتبارها وكأنّها بيانات عن توقعات دخلك الشهري من مبيعاتك وتكلفة هذه المبيعات والمصروفات العامة، مما سيعطيك أرقاماً شهرية تبين النقد المتوقع وجوده في مشروعك في نهاية كل شهر. وستتمكّن من تبيان التدفق النقدي المُتراكم في نهاية كل شهر كما هو مبين في المثال الآتي:

شركة فريد للبناء

توقعات التدفق النقدي لأثني عشر شهراً من (١) نيسان/أبريل ولغاية (٣١) آذار/مارس

آذار	شباط	ك ٢	ك ١	ت ٢	ت ١	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	
١٣٨٣٠	١٠٩١٠	٤٢٤٠	١٥٢٠	١٢٠٠-	٢٩٥-	٢٦٤٨	٣٣١٦	٣٩٨٤	٣٧٢٧	٣٦٣٢	٠	أ- النقد في بداية الشهر
٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٣٥٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	النقد الداخل من المبيعات
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	-	٠	١١٢٥٠	النقد الداخل من قرض البنك
٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٣٥٠٠	٣٠٠٠	١٣٧٥٠	ب- مجموع النقد الداخل
												استعمال النقد (النقد الخارج):
٩٠٠	٩٠٠	١٨٠٠	٩٠٠	٩٠٠	٤٥٠	٤٥٠	٢٧٥	٢٧٥	١٥٧٥	١٣٥٠	١١٧٥	كلفة السلع المُباعة
٢٣٣٠	٢١٨٠	٣٥٣٠	٢٣٨٠	٢٣٨٠	١٤٥٥	١٠٥٥	٨٩٣	٨٩٣	١٦٦٨	١٥٥٥	١٤٤٣	التكاليف التشغيلية
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٧٥٠٠	مشتريات لتأسيس المؤسسة
٤٦٩	٠	٠	٠	٠	٠	٥٦٣	٠	٠	٠	٠	٠	الفائدة
١٨٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	١٨٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	تسديد القرض
٥٥٧٤	٣٠٨٠	٥٣٣٠	٣٢٨٠	٣٢٨٠	١٩٠٥	٣٩٤٣	١١٦٨	١١٦٨	٣٢٤٣	٢٩٠٥	١٠١١٨	ج- مجموع النقد الخارج
٤٢٦	٢٩٢٠	٦٦٧٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٩٠٥-	٣٩٤٣-	٦٦٨-	٦٦٨-	٢٥٧	٩٥	٣٦٣٢	د- الفائض/العجز (ب-ج)
١٤٢٥٦	١٣٨٣٠	١٠٩١٠	٤٢٤٠	١٥٢٠	١٢٠٠-	٢٩٥-	٢٦٤٨	٣٣١٦	٣٩٨٤	٣٧٢٧	٣٦٣٢	النقد في نهاية الشهر (أ + د)

## الموضوع (٨): استخدام البيانات الماليّة

### الوقت المقترح

- (٤) أربع ساعات

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- إعداد قائمة الدخل (بيان الأرباح والخسائر) للمؤسسة وتفسيرها.
- إعداد الميزانية العمومية للمؤسسة وتفسير بنودها.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- تُساعد البيانات الماليّة على تحديد الأداء المالي للمؤسسة. فباستخدام البيانات الماليّة، يمكن مقارنة أداء المؤسسة الحالي بأدائها في السنوات السابقة. وتُعتبر هذه المقارنات أساسيّة من أجل التخطيط للمستقبل، وإبراز نقاط القوّة ونقاط الضعف في عمليّات المؤسسة.

### النشاطات

١- وضح أهمية إعداد بيانات مالية للمؤسسة وبخاصة قائمة الدخل السنوية (أو دوريا) والميزانية العمومية لها في نهاية كل سنة (أو في نهاية كل فترة)، لأنها توفر معلومات مهمة عن الوضع المالي للمؤسسة بالمقارنة معه في السنوات السابقة ولاستخدامها في التخطيط للمستقبل.

٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذه الغاية.

٣- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) ومراجعة التعريفات الواردة فيه. اشرح للمتعلمين كيفية حساب بيان الدخل (الأرباح والخسائر) مركزا على أنه يتم حساب الأرباح أو الخسائر المتحققة في المؤسسة لفترة محدّدة من الوقت مثلاً لشهرٍ واحدٍ أو ثلاثة أشهرٍ أو سنة، ويرمي إلى تحديد أرباح المؤسسة أو خسائرها في تلك الفترة المحددة. ثبت المعادلات الآتية على لوحة الأوراق:

- الأرباح/الخسائر = الإيرادات من المبيعات - التكاليف.

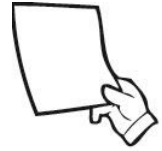
- الإيرادات من المبيعات = المبيعات النقدية + المبيعات الآجلة.
  - كلفة السلع المباعة = قيمة المخزون من السلع المعدة للبيع في أول المدة + قيمة المشتريات من السلع المعدة للبيع خلال المدة - قيمة المخزون من السلع المعدة للبيع في آخر المدة.
  - إجمالي الربح = المبيعات - كلفة السلع المباعة
  - صافي الربح/الخسارة = إجمالي الربح - مجموع المصروفات العامة - تكاليف الاستهلاك
  - الضريبة المستحقة على الأرباح = صافي الربح X النسبة المئوية المقررة للضريبة
  - صافي الربح بعد الضريبة = صافي الربح - الضريبة المستحقة
- ٤- قسم المتعلمين إلى مجموعات صغيرة ووزّع عليهم ورقة العمل (١) واطلب منهم إعداد بيان الدخل لمحات أزهار الربيع حسب النموذج المقترح. ناقش عمل المجموعات واعرّض المعين التدريبي (١) الذي يبين الحل الصحيح لورقة العمل.
- ٥- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢). ركّز على أنه يمكن حساب الميزانية العمومية في أيّ وقت، فهي مُصمّمة لإعطاء "صورة لحظية" عن الوضع المالي للمؤسسة في تلك اللحظة. اشرح كيفية إعداد الميزانية العمومية والمعادلات المستخدمة الآتية وثبتها على لوحة الأوراق:
- الموجودات = المطلوبات + حقوق الملكية
  - الموجودات = مجموع صافي الموجودات الثابتة + مجموع الموجودات الجارية
  - المطلوبات = مجموع المطلوبات الجارية + مجموع المطلوبات طويلة الأمد
- بيّن للمتعلمين أن الفرق بين الموجودات والمطلوبات يبين الوضع المالي للمؤسسة، وكلما كان ذلك الفرق أكبر كلما كان الوضع المالي لها أفضل.
- ٦- أطلب من المتعلمين ضمن مجموعات العمل إعداد الميزانية العمومية لمحات أزهار الربيع اعتماداً على ورقة العمل (١) حسب النموذج المرفق. ناقش عمل المجموعات واعرّض المعين التدريبي (٢) الذي يبين الحل الصحيح لورقة العمل.
- ٧- وضح الارتباط بين بيان الدخل والميزانية العمومية من حيث:
- بند النقد والذي يمثل ما يملكه المشروع من نقد في الصندوق وفي المصرف، ويمكن الحصول عليه من قائمة التدفق النقدي أو حساب الصندوق.
  - بند المخزون آخر المدة في بيان الدخل = بند المخزون في الموجودات الجارية من الميزانية العمومية.
  - بند الضرائب المستحقة على الأرباح في بيان الدخل = بند الضرائب المستحقة للدفع في الميزانية العمومية.

- بند صافي الربح/الخسارة بعد الضريبة في بيان الدخل = بند الأرباح المحتجزة أو الخسارة في الميزانية العمومية.
- ٨- إن فهم البيانات المالية ضروريّ لتحديد مدى صحة الوضع المالي للمؤسسة. وينبغي أن يتمكّن أصحاب المؤسسات من:
  - إعداد بيانات مالية بسيطة
  - تفسير المعلومات الواردة في البيانات المالية وتحليلها
  - تحديد نقاط القوة والضعف في الوضع المالي للمؤسسة استناداً إلى هذه البيانات
  - إجراء تغييرات في تشغيل المؤسسة بهدف تحسين وضعها المالي.

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

- ٩- أطلب من المتعلمين العمل لإكمال قائمة الدخل التقديرية والميزانية العمومية التقديرية ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب. خصص ساعتين لمتابعة عمل المتعلمين والتأكد من صحة إكمالهم لقائمة الدخل والميزانية العمومية.

الوحدة (٧): الموضوع (٨)



## بيان معلومات (١)

## بيان الدخل (الأرباح والخسائر) Income Statement or Profit and Loss Statement

يُساعد بيان الدخل في تحديد إذا كانت المؤسسة تجني ربحاً أو تتكبّد خسارة في فترة زمنية محدّدة، تمتد من شهرٍ إلى سنة. وكلّما حسبت أرباحك وخسائرِك على فتراتٍ متقاربة، كلما تمكنت من معرفة الوضع المالي لمؤسستك بشكلٍ أسرع.

تتألّف عملية حساب بيان الدخل من خمس خطوات محددة هي الآتية:

- ١- إيرادات المبيعات (Sales): بما فيها البيع نقداً وبالأجل
- ٢- تكلفة السلع المُباعة (Cost of Goods Sold): وهي المبلغ الذي تدفعه المؤسسة لقاء السلع التي باعتها؛ ويُمكن حسابه بإضافة قيمة السلع التي تم شراؤها في الفترة المحددة إلى قيمة المخزون الأولي من هذه السلع (يُمكن الحصول على قيمة المخزون الأولي من بيان الدخل السابق) ومن ثم طرح قيمة المخزون المتوقّر منها في نهاية الفترة.
- ٣- إجمالي الربح (Gross Profit): يتم حسابه بطرح تكلفة السلع المُباعة (المواد المباشرة وتكلفة العمالة المباشرة) من المبيعات.
- ٤- المصروفات العامة (Expenses): وتتضمّن تكاليف العمالة غير المباشرة وغيرها من التكاليف التشغيلية.
- ٥- تكاليف الاستهلاك (Depreciation): يتم حسابها عادة سنوياً كما تم شرحه سابقاً. وفي حالة إعداد بيان الدخل لفترات أقل من سنة، على سبيل المثال شهرياً يتم حساب تكاليف الاستهلاك الشهرية بقسمة تكاليف الاستهلاك السنوية على (١٢) شهراً.
- ٦- صافي الربح/الخسارة (Net Profit or Loss): وهو المبلغ المتبقي بعد طرح المصروفات وتكاليف الاستهلاك من إجمالي الربح. ويُبيّن هذا الرقم إذا كانت المؤسسة تجني ربحاً أو تتكبّد خسائر.
- ٧- الضرائب المستحقة على الأرباح (Income Tax): يتم حساب الضرائب على الأرباح الصافية للمؤسسة على أساس نسبة مئوية منها تتراوح من ١٠% إلى ٣٠% تبعاً للشكل القانوني للمؤسسة وحسب القوانين المطبقة في البلد.

الوحدة (٧): الموضوع (٨)



## ورقة عمل (١)

## البيانات المالية لمحلات أزهار الربيع في النصف الأول من عام ٢٠١٢

تأسست محلات أزهار الربيع في بداية عام ٢٠١١ برأسمال قدره (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية وقرض مصرفي قدره (٦٠٠٠) وحدة نقدية يتم تسديده على أقساط شهرية قدرها (١٠٠) وحدة نقدية. وقد تم شراء أرض للمشروع بقيمة (١٠٠٠٠) وحدة نقدية وإنشاء بناء عليها وشراء التجهيزات الضرورية للمشروع. تعمل محلات أزهار الربيع على أساس البيع والشراء نقدا وبالأجل وتحتفظ بسجلات مالية منظمة.

في نهاية شهر حزيران من عام ٢٠١٢ أعدت محلات أزهار الربيع بيان الدخل للشهور الستة الأولى من العام اعتمادا على ما يأتي:

- بلغ إجمالي المبيعات النقدية (٦٠٠٠٠) وحدة نقدية وإجمالي المبيعات الآجلة (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية.
- بلغت قيمة المخزون في بداية العام ٢٠١٢ (١١٧٠٠) وحدة نقدية وقيمة المخزون في نهاية شهر حزيران ٢٠١٢ (١٧٠٠) وحدة نقدية.
- إجمالي المشتريات من الأزهار خلال الشهور الستة من العام (٥٠٠٠٠) وحدة نقدية
- إجمالي تكاليف الرواتب والأجور (١٠٠٠٠) وحدة نقدية وتكاليف الكهرباء (١٥٠٠) وحدة نقدية وتكاليف الإعلانات (٧٠٠) وحدة نقدية والنفقات الأخرى (٨٠٠) وحدة نقدية
- إجمالي تكاليف الاستهلاك للشهور الستة الأولى من العام (٤٠٠) وحدة نقدية
- صافي قيمة المبنى بعد خصم الاستهلاك للشهور الستة الأولى من عام ٢٠١٢ (٧٤٠٠) وحدة نقدية وصافي قيمة التجهيزات (٣٤٠٠) وحدة نقدية.
- بتاريخ ٣٠ حزيران ٢٠١٢ بلغ إجمالي النقد المتوفر لدى محلات أزهار الربيع مبلغ (٨٢٠٠) وحدة نقدية وإجمالي الديون المستحقة لهم (١٣٠٠) وحدة نقدية.
- بلغ إجمالي الديون المستحقة عليهم لصالح الموردين مبلغ (١٠٠٠) وحدة نقدية بالإضافة إلى مقدار الضرائب على الأرباح المستحقة عليهم عن الشهور الستة الأولى لعام ٢٠١٢ م.
- يتم حساب مقدار الضريبة على الأرباح بنسبة (١٠%) من الأرباح الصافية.
- بلغ رصيد قرض البنك مبلغ (٤٤٠٠) وحدة نقدية بعد تسديد كافة الأقساط المستحقة عليهم حتى تاريخه.

## المطلوب

- ١- إعداد بيان الدخل لفترة الشهور الستة الأولى من عام ٢٠١٢م باستخدام النموذج المرفق.
- ٢- إعداد الميزانية العمومية للمحلات في نهاية حزيران ٢٠١٢م باستخدام النموذج المرفق.



## نموذج بيان الدخل (الأرباح والخسائر) للفترة \_\_\_\_\_

### إيرادات المبيعات

البيع نقداً

البيع بالأجل

مجموع المبيعات

### كلفة السلع المُباعة

المخزون أول المدة

+ المُشتريات

= كلفة البضائع المعروضة للبيع

- المخزون آخر المدة

= كلفة السلع المُباعة

### إجمالي الربح

### المصروفات العامة

الرواتب/الأجور

الكهرباء

الإعلانات

النفقات الأخرى

مجموع المصروفات العامة

تكاليف الاستهلاك

صافي الربح/الخسارة

الضرائب المقدرة (١٠%)

صافي الربح/الخسارة بعد الضريبة

## نموذج الميزانية العمومية

بتاريخ: \_\_\_\_\_

### الموجودات

صافي قيمة الموجودات الثابتة

الأرض

صافي قيمة المبنى

صافي قيمة الأجهزة

صافي قيمة الأثاث

صافي قيمة المركبات

مجموع الموجودات الثابتة

الموجودات المتداولة (الجارية)

النقد (في الصندوق والبنك)

الحسابات المستحقة للتحويل

المخزون

مجموع الموجودات المتداولة

مجموع الموجودات

المطلوبات وحقوق الملكية

المطلوبات المتداولة (الجارية)

الحسابات المستحقة للدفع

الضرائب المستحقة للدفع

مجموع المطلوبات المتداولة (الجارية)

المطلوبات طويلة الأمد

رصيد القروض المصرفية

رصيد القروض العائلية

مجموع المطلوبات طويلة الأمد

مجموع المطلوبات

حقوق الملكية

رأس المال المستثمر

الأرباح المحتجزة أو الخسائر

مجموع حقوق الملكية

مجموع المطلوبات وحقوق الملكية

الوحدة (٧): الموضوع (٨)

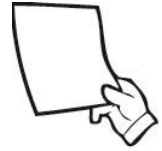


معين تدريبي (١)

## بيان الدخل لمحللات أزهار الربيع في الفترة من ١/١-٣٠/٦/٢٠١٢

المبيعات	
٦٠٠٠٠	البيع نقداً
٢٠٠٠٠	البيع بالآجل
٨٠٠٠٠	مجموع المبيعات
<b>كلفة السلع المُباعة</b>	
١١٧٠٠	المخزون أول المدة
٥٠٠٠٠	+ المُشتريات
٦١٧٠٠	كلفة البضائع المعروضة للبيع
١٧٠٠	- المخزون آخر المدة
٦٠٠٠٠	كلفة السلع المُباعة
٢٠٠٠٠	إجمالي الربح
<b>المصروفات العامة</b>	
١٠٠٠٠	الرواتب/الأجور
١٥٠٠	الكهرباء
٧٠٠	الإعلانات
٨٠٠	النفقات الأخرى
١٣٠٠٠	مجموع المصروفات العامة
٤٠٠	تكاليف الاستهلاك
٦٦٠٠	صافي الربح
٦٦٠	الضرائب المقدرة (١٠%)
٥٩٤٠	صافي الربح بعد الضريبة

الوحدة (٧): الموضوع (٨)



## بيان معلومات (٢)

## الميزانية العمومية (The Balance Sheet)

الميزانية العمومية هي بيان مالي يُبيّن ما تملكه، وما تدين به مؤسستك في أي يوم من حياتها. وتختلف الأرقام الماليّة الواردة في الميزانية العمومية من يوم لآخر، بسبب الأموال الواردة إلى المؤسسة والخارجة منها باستمرار. ويتم إعداد الميزانية العمومية أساساً لتحديد إذا كانت المؤسسة تجني أرباحاً أو تتكبّد خسائر. وفيما يأتي المعادلة المستخدمة لإعداد الميزانية العمومية:

حقوق الملكية	+	المطلوبات	=	الموجودات
--------------	---	-----------	---	-----------

## ١- الموجودات Assets

وتتضمن كلّ ما تملكه المؤسسة من نقد وأجهزة وأبنية ومخزون.

- **الموجودات المتداولة أو الجارية (Current Assets):** وتتضمن النقد وكل ما يُمكن تحويله إلى نقد في غضون (١٢) شهراً. وتتضمن الموجودات الجارية النقد والحسابات المصرفيّة والحسابات المستحقّة للتحصيل (ما يدين به الآخرون لك) والمخزون.
  - **الموجودات الثابتة (Fixed Assets):** وهي الموجودات التي لا يُمكن تحويلها إلى نقد بسهولة (في غضون ١٢ شهراً). وهي عناصر تقتنيها المؤسسة لاستخدامها على المدى البعيد، وتشمل الأراضي والأبنية والآلات والأجهزة والمركبات.
- ملاحظة:** يتم تسجيل صافي قيمة الموجودات الثابتة، أي القيمة بعد خصم قيمة الاستهلاك حسب النسب المسموح بها بموجب القوانين مع ملاحظة أن قيمة الأراضي تبقى ثابتة اي لا يتم حساب استهلاك عليها.

## ٢- المطلوبات Liabilities

وتتضمن كلّ ما تدين به المؤسسة، وقد تشمل القروض وإشعارات الدائنين والضرائب والرهون.

- **المطلوبات المتداولة أو الجارية (Current Liabilities):** هي كلّ ما تدين به وينبغي تسديده من خلال استخدام موجودات متداولة. وهي عادة العناصر التي ينبغي إعادة تسديدها في غضون (١٢) شهراً بما في ذلك الضرائب والقروض والفواتير المستحقة للدائنين.
- **المطلوبات الطويلة الأمد (Long-term Liabilities):** وهي كلّ دين لا يُمكن سداه في غضون (١٢) شهراً مثل الرهن ورصيد القروض المصرفية طويلة الأمد.

## ٣- حقوق الملكية Owners' equity

وهي ما تملكه المؤسسة فعلياً بعد طرح المطلوبات من الموجودات. وتشمل حقوق الملكية الاستثمار الأولي للمالكين (مساهمة أصحاب المشروع) وأرباحهم المُحتجزة أو خسائرهم (Retained earnings) أي التي لم يتم توزيعها على المساهمين (أصحاب المؤسسة). وكلما كان الفرق بين الموجودات والمطلوبات أكثر كلما كان الوضع المالي للمؤسسة أفضل.

الوحدة (٧): الموضوع (٨)



معين تدريبي (٢)

## الميزانية العمومية لمحات أزهار الربيع في ٢٠١٢/٦/٣٠م

### الموجودات

#### صافي قيمة الموجودات الثابتة

١٠٠٠٠

الأرض

٧٤٠٠

صافي قيمة المبنى

٣٤٠٠

صافي قيمة الأجهزة

٢٠٨٠٠

#### مجموع الموجودات الثابتة الموجودات المتداولة (الجارية)

٨٢٠٠

النقد

١٢٠٠

الحسابات المستحقة للتحويل

١٧٠٠

المخزون

١١٢٠٠

#### مجموع الموجودات المتداولة

٣٢٠٠٠

#### مجموع الموجودات

### المطلوبات وحقوق الملكية

#### المطلوبات المتداولة (الجارية)

١٠٠٠

الحسابات المستحقة للدفع

٦٦٠

الضرائب المستحقة للدفع

١٦٦٠

#### مجموع المطلوبات المتداولة

#### المطلوبات طويلة الأمد

٤٤٠٠

رصيد القرض المصرفي

٤٤٠٠

#### مجموع المطلوبات طويلة الأمد

٦٠٦٠

#### مجموع المطلوبات

#### حقوق الملكية

٢٠٠٠٠

رأس المال المستثمر

٥٩٤٠

الأرباح المحتجزة

٢٥٩٤٠

#### مجموع حقوق الملكية

٣٢٠٠٠

#### مجموع المطلوبات وحقوق الملكية