

**ورشة عمل حول
إدارة و إستدامة مراكز المعرفة**

11 – 14 يناير 2010

إدارة المشروعات الصغيرة

**د. محمد العبيد حسب القوى
أستاذ باحث مساعد
دائرة الأبحاث الإقتصادية والإجتماعية**

المنظم (Entrepreneur)

- من صفات المنظم، الديناميكية وتحفيز المستهلكين على إختيار السلع الجديدة.
- يتم ذلك عن طريق العمل الإبداعي (Innovation) والذي يتضمن :-
- تقديم السلع الجديدة .
- تقديم أساليب وأنظمة الإنتاج الحديثة .
- فتح أسواق جديدة .
- يعتمد المنظم في الأساس على مقدراته في تحليل الأسواق، و البحث عن الفرص الجديدة.

خصائص المنظم :-

- تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- إستخدام المعلومات الاقتصادية الجديدة وإدارتها.
- ندرة المعلومات تعيق عملية التنبؤ بسلوك الاسواق وبناء السياسات.
- في حالة توفر المعلومات الكاملة وحرية الوصول إليها في أي نظام اقتصادي ، فإن اتخاذ القرار قد لا يحتمل أية مخاطرة أو عدم يقين.
- يتميز المنظم بصفة "المخاطر العقلاني"، يعمل بناءً على درجة المخاطرة المقدرة لتعظيم الأرباح في المستقبل.

ما هي مؤشرات سلوك المنظم ؟

- **البحث عن الفرص :** يعمل المنظم دائماً على تحديد الفرص الجديدة ، بعدها يعمل على الحصول على التمويل والمعدات والأرض ومكان العمل و مساعدات أخرى .
- **المخاطرة :** يتصف المنظم بالمخاطر المعتدل.
- **وضع الغايات :** يضع المنظم أهداف واضحة ومحددة لفترات طويلة أو قصيرة .

مصادر التمويل :

- يعتمد المنظم على رأس المال من موارده الذاتية واتصالاته الشخصية، ومن الأصدقاء والأقارب.
- كما يعتمد على التجار المحليين والمنظمات في تمويل أنشطته.
- يعتمد، في كثير من الأحيان، على نظام الصندوق ، وهو نظام لتدوير المدخرات على أفراد المجموعة على أساس اسبوعي أو شهري .
- حجم ومصدر رأس المال الإبتدائي المطلوب للدخول في أنشطة الأعمال الصغيرة يعتبر محدداً لطبيعة ونوع تلك الأنشطة وفائض القيمة.

خصائص أخرى

- تتطلب أنشطة الإنتاج المختلفة أساليب إنتاج ومهارات مختلفة.
- إختلاف الأنشطة الصغيرة بين المجموعات هو نتاج للاختلاف في الدخل والاستثمارات بين المجموعات
- موقع الأعمال وأنشطة الإنتاج تعطي مؤشراً لتكلفة تنفيذ العمل.
- الخسارة في الأعمال الصغيرة تعبر عن درجة المخاطرة.
- البعض الآخر من الأعمال يقاسم المخاطرة بشكل متساو مع الممولين أو لا يتحمل أي نوع من المخاطرة على الخسارة في الأساس نتيجة لتلقيه الدعم المؤسسي.

إدارة المشروعات

تعريفات Basic Definitions

- ما هو المشروع:-
- هو جهد مؤقت (Temporary) لتقديم منتج، خدمات أو نتائج.
- مؤقت يعنى:-
- المشروع له بدايه (definite beginning)محدده ونهايه محدده(definite end)

- نهاية المشروع مؤشر للآتى:-
 1. تحقيق أهداف المشروع.
 2. عدم إمكانية تحقيق الأهداف.
 3. لم تكن هنالك حاجة للمشروع.
- يتم الترخيص بإنشاء المشاريع لتلبية الآتى:-
 1. طلب السوق (market demand)
 2. حاجات الأعمال (organizational needs)
 3. الحاجات الإجتماعيه (social needs)

عوامل نجاح وفشل المشروع

- المشروعات الناجحه تكتمل وفقاً للإعتبارات التاليه:-
 1. الفتره الزمنيه المخططه (schedule)
 2. الميزانيه التقديرية (cost)
 3. متطلبات المستهلكين (quality)
- أسباب فشل المشروعات:-
 1. عدم إلتزام الإدارة العليا
 2. عدم وضوح الرؤية الإستراتيجيه

4. ضعف الكوادر الإداريه وإنعدام الخبرات
5. ضعف آلية التخطيط
6. الموارد الماليه وعدم صحة بيانات الميزانيات التقديرية
7. الضعف فى أساليب إدارة المشروعات.

إطار إدارة المشروع Project management framework

- ما هى إدارة المشروع؟
- 1. هى تطبيقات المعرفة (knowledge)،
- 2. المهارات (skills)، الأدوات (tools)،
- 3. الأساليب (techniques) على أنشطة المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع.

مجالات الخبرة Areas of Expertise

- تتطلب إدارة المشروع بفاعليه فهم وإستخدام المعرفه والمهارات ذات الصله بالمجالات الآتيه:
- 1. هيئة المعرفه (Body of Knowledge): هو مصطلح يستخدم لتمثيل مجموعه كامله من المفاهيم والمصطلحات والأنشطه التي تشكل المجال المهني.
- 2. بيئة المشروع
- 3. المهارات الإداريه والمعارف العامه (general management knowledge and skills)
- 4. المهارات الشخصيه

بيئة المشروع

- استمرار ونجاح أي مشروع يعتمد على قوة موارده و التي تتضمن:
- 1. الموارد المادية والبشريه.
- 2. مهارات التنظيم.
- 3. مدى ملاءمته للبيئة، أي مقدرته على التناسب مع بيئة العمل.
- في إطار النظام الكلي تشتمل بيئة العمل على العوامل الداخلية والخارجية

البيئة الاقتصادية :-

- الظروف الاقتصادية ، السياسات الاقتصادية ، والنظام الاقتصادي هي من العوامل الخارجية المهمة التي تكون البيئة الاقتصادية للمشروع.
- الظروف الاقتصادية للبلد تتمثل في ، طبيعة الاقتصاد ، مرحلة التطور الاقتصادي ، الموارد الاقتصادية ، مستوى الدخل ، توزيع الدخل و هي من بين المحددات الأساسية لاستراتيجيات الأعمال .
- الدخل المنخفض يتسبب في إنخفاض الطلب على المنتج

- فمن الأهمية تطوير منتج جديد ذو تكاليف منخفضة وتتناسب مع الأسواق ذات الدخول المنخفضة
- ارتفاع الدخل والاستثمارات في كثير من الدول يؤدي إلى تشجيع أنشطة الأعمال.

البيئة الثقافية الاجتماعية :-

- يعتبر النسيج الثقافي الاجتماعي من العوامل البيئية الهامة التي يجب تحليلها عند صياغة استراتيجيات الأعمال.
- عادات الاستهلاك والشراء لدى الأفراد تتأثر بالآتي:-
- ثقافتهم ، معتقداتهم وقيمهم ، عاداتهم وتقاليدهم ، ذوقهم وتفضيلاتهم ، وتعليمهم ، كلها عوامل تؤثر على الأعمال.
- ولأجل نجاح الأعمال ، يجب أن تكون استراتيجياتها متناسبة مع البيئة الثقافية الاجتماعية .

البيئة الديمغرافية :

- العوامل الديمغرافية مثل:
- حجم ونسبة النمو والتركيبية العمرية والتركيبية النوعية للسكان وحجم الأسرة والطبقة الاقتصادية للسكان
- المستويات التعليمية واللغة والديانة وغيرها ، كلها عوامل تؤثر على أداء الأعمال .

المهارات الإدارية والمعارف العامة

- إدارة ماليه ومحاسبه
- إدارة مشتريات
- إدارة مبيعات وتسويق
- عقود وقانون تجارى
- الهيكل التنظيمى، السلوك التنظيمى، إدارة أفراد، تقنية معلومات.

المهارات الشخصيه (interpersonal skills)

- إتصال فعال
- مقدرة على الإنجاز
- قياده: لتطوير الرؤية والإستراتيجيه
- الدافعيه: دفع وتحفيز الأفراد لإنجاز الرؤية والإستراتيجية، تحقيق أعلى وتأثير الإنجاز وتجاوز المهددات.
- القدره على حل المشاكل تتمثل فى الآتى:-
- 1. تحديد المشكله.
- 2. الخيارات وتحليلها
- 3. إتخاذ القرار

**ورشة عمل حول
إدارة و إستدامة مراكز المعرفة**

11 – 14 يناير 2010

إدارة المشروعات الصغيرة

**د. محمد العبيد حسب القوى
أستاذ باحث مساعد
دائرة الأبحاث الإقتصادية و الإجتماعية**

المرحلة الأولى للمشروع (initial phase)

- لماذا بدء المشاريع؟ تبدأ المشاريع لتغطية الأتي:
- طلب السوق
- حاجات المنظمه
- متطلبات المستهلكين
- حاجات إجتماعيه.

دراسات الجدوى

- تتم دراسات الجدوى للتعرف على الآتي:
- مدى جدوى المشروع
- إحتمال النجاح

ميثاق المشروع (project charter)

- بيانات لنطاق وأهداف المشروع تقدم لطلب الترخيص وتشتمل الأتي:
- المتطلبات التي تلبي حاجات أصحاب المصالح (stakeholders) وتوقعاتهم.
- إحتياجات الأعمال، وصف المنتج/المشروع
- مبررات المشروع
- تعيين مدير المشروع ومستويات السلطة
- الجدول الزمني للمشروع

- البيئة الداخليه وإفتراضات البيئة الخارجيه
- أصحاب المصالح
- الميزانيه التقديرية

مرحلة التخطيط (project planning)

- بعد إجازة المشروع تبدأ عملية التخطيط، وتأتي أهميتها للأتي:-
- وضع الأهداف
- تحديد الفتره الزمنية، التكاليف، الجوده، ونطاق المشروع
- تشكل خطط الوحدات مجتمعة خطه كليه للمشروع
- يستخدم مدراء المشروع هذه الوثيقه الشامله كموجهات تعين في عملية التنفيذ ورقاية المشروع
- هذه الوثيقه يمكن أن تخضع لتغيرات أثناء فترة تنفيذ المشروع.

عملية تخطيط المشروع

- تتكون عملية تخطيط المشروع من الأتي:
- تخطيط نطاق المشروع (project scope planning)
- تخطيط الوقت (project time planning)
- تخطيط تكلفة المشروع (project cost planning)
- تخطيط الجوده (project quality planning)
- تخطيط الموارد البشريه (human resources planning)
- تخطيط الاتصالات (communication planning)

- تخطيط المخاطر (project risk planning)
- تخطيط المشتريات (procurement planning)

1. تخطيط نطاق المشروع (project scope planning)

- يتعلق تخطيط نطاق المشروع بالعمليات المطلوبه لتحديد الأنشطة المطلوبه لإنجاز المشروع بنجاح.
- تشتمل هذه العمليات على الأتى:
- (1) تخطيط النطاق (scope planning)
- وهى خطة توثق لكيف سيتم تحديد نطاق المشروع وكيف تتم عملية الرقابه.
- (2) تعريف النطاق (scope definition)
- يتعلق بتطوير بيانات نطاق المشروع بشكل مفصل كأساس لقرارات المشروع فى المستقبل.

(3) بعدها تقسم الأعمال الأساسية إلى فرعيه ووحدات تسهل إدارتها.

نطاق المشروع ونطاق المنتج (project scope vs. product scope)

1. نطاق المنتج:

- هي الخصائص التي تميز المنتج، الخدمات أو النتائج.
- نطاق المشروع:

2. هي الأعمال المطلوب إنجازها لتقديم منتج، خدمات، أو نتائج بخصائص محددة.

2. تخطيط الوقت (project time planning)

- يشتمل تخطيط الوقت على العمليات المطلوب إنجازها لتطوير الجدول الزمني للمشروع، هذه العمليات هي:

(1) تعريف النشاط (Activity Definition)

- يتم تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، بعدها يتم تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة تسمى أنشطة الجدول، لتكون أساساً للتقدير، الجدولة، التنفيذ، ومتابعة وتقويم عمل المشروع.

(2) تسلسل النشاط (Activity Sequencing)

- يعمل على تحديد التبعيات بين أنشطة الجدول والتي تستند على علاقه المنطقيه/السببيه المستمدة من الجداول.

(3) تقدير موارد النشاط (activity resources estimating)

- تتعلق بتقدير نوع وكميات الموارد (الأفراد، المواد، المعدات) المطلوبه لإنجاز الأنشطة.

(4) تقدير مدة النشاط (activity duration estimating)

- تقدير مدة النشاط يمثل عملاً من أعمال التحديد الكمي لمقدار الوقت الذي من المتوقع أن يكتمل فيه النشاط، يتطلب هذا:
- (1) تقدير حجم الجهد (ساعة، يوم) المطلوب لإنجاز النشاط.
- (2) حجم الموارد المطلوبه لإنجاز النشاط.

(5) تطوير الجدول الزمني للمشروع (schedule development)

- الجدول الزمني أمر حيوي لخطة إدارة المشروع حيث يتم تحديد البدايه والنهايه للمشروع.
- يتم تحليل تسلسل النشاط، المده، الموارد المطلوبه، معوقات الجدول، وذلك لأجل عمل جدولة المشروع.

3. تخطيط كلفة المشروع (project cost planning)

- يتم الحصول على تقديرات التكلفة بشكل يتفق مع خطط المشروع التفصيلية والجدول الزمني، وتشتمل على الأتي:-
- (1) تقدير التكاليف:
- يتم تقدير تكاليف الموارد المطلوبه لإنجاز كافة مهام وأنشطة المشروع.
- (2) الميزانيه:
- تعتبر الميزانيه خطه إخباريه بالنتائج المتوقعه معبراً عنها بقيم عدديه تبين التكاليف والإيرادات.

4. تخطيط الجودة (project quality planning)

- تشتمل على كافة الأنشطة في المشروع والتي تحدد سياسات، أهداف، ومسئوليات الجودة التي تلبى إحتياجات أصحاب المصالح.

5. إدارة الموارد (project human resources planning)

- تشتمل على العمليات والأنشطة في المشروع والتي تعمل على تنظيم وإدارة الأفراد.
- 1. تحديد نوع وعدد الأفراد في المشروع الذين يقومون بتنفيذ المهام.
- 2. تخطيط الموارد البشرية لتقوم بالمهام الآتية:-
- 3. الوظائف.
- 4. المسؤوليات.
- 5. علاقات التقارير.
- 6. خطة إدارة الموظفين.

6. تخطيط الاتصالات (project communication planning)

- يشتمل على كافة العمليات التي تضمن جمع المعلومات المناسبة، تحليلها، تخزينها، وتوزيعها في الزمن المناسب.
- فالإتصالات لها أثر في عملية إحداث التغيير.

7. تخطيط المخاطر (project risk planning)

- يشتمل على كافة العمليات والأنشطة التي تقوم بعملية إدارة المخاطر، تحديدها، تحليلها، الإستجابة، المتابعة والمراقبة.
- المخاطر هي أحداث غير مؤكده، تسبب حالة حدوثها آثار سالبه أو موجبه على الأقل على واحد من أهداف المشروع- مثل، الزمن، الكلفه، النطاق، والجوده.
- **الأهداف تخطيط المخاطر:-**
 1. زيادة احتمال وأثر الأحداث الإيجابيه.
 2. تقليل احتمال و أثر الأحداث السالبه.

8. إدارة المشتريات (project procurement management)

- تشتمل على كافة العمليات المطلوبه لحيازة أو شراء السلع والخدمات لإنجاز أعمال المشروع.
- تشتمل أيضاً على العمليات المطلوبه لإدارة العقود والرقابه على العقود.

**ورشة عمل حول
إدارة و إستدامة مراكز المعرفة**

11 – 14 يناير 2010

إدارة مراكز إتصالات المجتمع

**د. محمد العبيد حسب القوى
أستاذ باحث مساعد
دائرة الأبحاث الإقتصادية والإجتماعية**

1. مقدمة:-

- أهمية مراكز إتصالات المجتمع:-
- 1. تقديم خدمات التعليم من على البعد.
- 2. تقديم فرص العمل والتدريب.
- 3. تقديم معلومات للأعمال الصغيره تستفيد منها فى المنافسه.
- 4. تساهم فى نشرورفع الوعى والمعرفه.

2. ما هى مراكز الإتصال

- مراكز الإتصال يمكن أن تكون أفراد، وكالات أو مؤسسات مستغله.
- كل مراكز الإتصال تهدف إلى تنشيط والإستجابه للطلب على خدمات المعلومات والإتصالات.
- كل مراكز الإتصالات من المرجح أن تكون لها الصفات الفريده التى تتوافق مع إحتياجات المجتمع.
- مؤشراً هاماً على نجاح مراكز الإتصالات هى الدرجة التى يصبح فيها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذى يخدمه.

- مراكز الإتصال فى كثير من الأحيان تبدأ صغيره وتتوسع خدماتها فى الرد على الطلب.
- تقاسم تكاليف المعدات والوصول إلى أعداد مطرده من المستخدمين يساعد على خفض التكاليف.

3. بدء العمل فى مراكز الإتصال

- لضمان إستدامة مراكز الإتصال يجب التأكد من أنه يبدأ بشكل صحيح.
 - ما يلى يوضح الخطوات الأساسيه التى ينبغى إتباعها حتى تكون مراكز الإتصال أعظم فائده للمجتمع:-
1. أولاً إعداد مجموعه أساسيه من الأفراد تكون مسئوله عن توجيه التطور المستمر لمراكز الإتصال.
 2. إشراك المجتمع المحلى فى إجتماع عام يتم فيه تقييم الإحتياجات. هذا يساعد فى تحديد نوع المركز والخدمات التى يقدمها.

3. بعدها، يكون تحديد مكان العمل وتطوير خطة الأعمال.
4. ومن ثم، توفير التمويل اللازم.
5. أخيراً عند الإنتهاء من الجدول الزمني يمكن أن يبدأ المشروع.

الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء مراكز الإتصال

1. المستخدمين/العملاء.
2. تمويل بدء التشغيل.
3. خطة الأعمال.
4. مبان مناسبة.
5. توصيلات الكهرباء والهاتف.
6. تلبية المتطلبات القانونية.
7. الأثاث والبرمجيات والأدوات.
8. منسق/ مدير، لجنة تسيير/ توجيه

3.1 إعداد مجموعه أساسيه تكون مسئوله من مركز الإتصال

1. الخطوة الأولى فى إنشاء مراكز الإتصال هى تعيين لجنة تسيير.
2. هذه اللجنة تكون مسئوله عن توجيه عملية مراكز الإتصال برمتها، وعلى المدى الطويل لضمان إستمرار نجاحها.
3. تتألف اللجنة عادةً من أفراد المجتمع الذين لديهم إهتمام شديد فى بدء مراكز الإتصال.
4. أولى مهام لجنة التسيير هى تحديد إحتياجات المجتمع من الإتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى تعيين لجنة الإدارة.
5. لجنة الإدارة سوف تكون أكثر مشاركة فى بدء مراكز الإتصال وعملية التشغيل اليومي.

الفرق بين لجنة التسيير ولجنة الإدارة

1. لجنة التسيير تقوم بتعيين لجنة الإدارة فى مراكز الإتصال.
2. لجنة الإدارة عادةً هى مجموعة أصغر تضم بعض أعضاء لجنة التسيير، وبعض الموظفين فى مراكز الإتصال، وغيرهم من ذوى المهارات الخاصة.
3. لجنة الإدارة تكون مساءلة أمام لجنة التسيير، وتقوم بتعيين منظم يكون مسئولاً عن مراكز الإتصال.
4. المنظم الجيد يجب أن يكون قادراً على إختيار وتعيين الأشخاص الذين لديهم المهارات اللازمه لتخطيط وإنشاء وتوجيه عمليات مراكز الإتصال.

تتألف لجنة التسيير على الأقل من الأتى:-

1. منظم المركز (Organizer): وهو الشخص الذى تكون لديه فكرة المركز، وقد يكون فيما بعد مدير المركز.
2. ممثلو الفئات المستهدفة: الفكرة ليس فقط لتحديد الإحتياجات المطلوبة، وإنما تعطى إحساس بملكية المركز.
3. ممثلو الأعمال التجارية المحلية.
4. ممثلو المجتمع التعليمى.
5. غيرهم من المهنيين، ويفضل أصحاب الخبرات فى التكنولوجيا، والخبره فى مجال التمويل والتسويق والخبره القانونيه.

- المحاسب المهنى يساعد فى وضع نظام محاسبى يوفر معلومات محاسبية دقيقه تضمن أن المركز يعمل فى إطار الميزانيه والخطط التى تغطى التكاليف المتوقعه وغير المتوقعه، كما يوفر معلومات لتسعير الخدمات، وتقارير الدخل والمنصرفات.

دور لجنة التسيير:-

1. تتولى اللجنة المسؤولية عن جدوى المشروع.
2. تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي، فتحدد إتجاهات ومبادئ و إستراتيجيات مراكز الإتصال.
3. الحصول على مساعده لتأمين بدء التشغيل والتمويل الجارى لمراكز الإتصال.
4. وضع سياسات وإجراءات تتعلق بالإدارة الماليه، العضويه، كفاءة وفعالية تقديم الخدمات.
5. الإمتثال للمتطلبات القانونية.
6. تقديم المشورة المتخصصة.
7. تعيين لجنة الإدارة.

دور لجنة الإدارة

1. إدارة مراكز الإتصال وفقاً لأهدافها المعلنه.
2. توفير الدعم المستمر لموظفى مراكز الإتصال.
3. مراكز الإتصال الأكثر نجاحاً هى تلك التى لديها شراكة عمل جيده بين لجنة الإدارة والمنسق العام، إنهم يعملون كفريق واحد.
4. لجنة الإدارة هى المسئوله عن ما يجرى من تغييرات تشغيليه لمراكز الإتصال.
5. المنسق هو الشخص المسئول عن العمليات التشغيليه اليوميه.

3.2 ربط المركز بالمجتمع:-

- الخطوه التاليه فى تشكيل مراكز الإتصال هى تطوير علاقتها مع المجتمع المحلى.
- هذا يعنى جعل المجتمع على بينه من مراكز الإتصال والحصول على دعم المجتمع المحلى، بحيث يمكن أن تساعد فى تحديد أى نوع من مراكز الإتصال هو مطلوب.

3.2.1 عقد جلسه عامه:-

- الهدف من الجلسه هو جمع المعلومات والإستماع إلى وجهات نظر السكان المحليين وبناء الدعم وتحديد طبيعة المركز.

- فى هذه الجلسه يشرح أعضاء لجنة التسيير ما هى مراكز الإتصال، ما هى أنواع المعدات والخدمات التى يمكن تقديمها، و ما هى الفوائد المحتملها التى يمكن أن تعود على المجتمع.
- فى هذه الجلسه يطرح الناس العديد من الأسئلة:
- السؤال (1): ما هى المعدات التى ستستخدم؟
- السؤال (2): كم تبلغ تكلفة هذه المعدات؟
- الجواب: إن تكلفة إنشاء مراكز الإتصال سوف يعتمد على الخدمات المقدمه وإمكانية الحصول على الدعم المالى.

- حساب التكلفة سيساعدك على تعديل الخطط الخاصة بك ليتناسب مع ميزانيتك.
- أن تكلفة استخدام الخدمات يجب أن تكون منخفضه لضمان أن أكبر عدد من الناس سوف يكونوا قادرين على الإستفاده منها.
- السؤال (3): هل حقاً أن مراكز الإتصالات تعمل وبشكل دائم؟
- الجواب: عندما يكون هنالك دعم ومشاركة من المجتمع المحلى فإن مراكز الإتصال سوف تعمل وبنجاح.

3.2.2 المجموعات المستهدفه

- الجلسة العامه ستساعدك فى تحديد أى نوع من مراكز الإتصال والخدمات التى يحتاجها المجتمع.
- للقيام بهذا يمكنك تحديد المجموعات المستهدفه وتحديد إحتياجاتهم.
- المجموعات المستهدفه عادةً ما تتضمن الأتى:-
 1. الأعمال الصغيرة.
 2. المدارس.
 3. الشباب.

4. أصحاب الإحتياجات الخاصة.
5. المزارعين.
6. الرعاية.
7. مجموعات المرأة.
8. المنظمات المحلية.
9. أخرى.

3.3 تطوير خطة العمل:-

- بعد إنعقاد الجلسة العامة والدعم العام للمشروع، سوف تحتاج لوضع قائمة الأهداف، ووضع إستراتيجية تقديم الخدمات.
- هذه الخطة تصف بالتفصيل أغراض المبادرة، قابليتها للبقاء في المدى الطويل، ومتطلبات عملية البدء في إنشاء مراكز الإتصال.
- ينبغي أن يعاد النظر في خطة العمل من قبل لجنة التسيير في كل عام لإستيعاب التطورات الجديدة والأفكار الجديدة.

قيمة خطة العمل:-

1. دليل لإنشاء وتشغيل مراكز الإتصال.
2. تفسر للشركاء والممولين لماذا مراكز الإتصال فى حاجه إلى المساعدة.
3. تستخدم لجمع الأموال لمراكز الإتصال.
4. تعمل كماده أساسيه للموظفين والمتطوعين.
5. توضح الميزانيه التشغيليه الجاريه فى مراكز الإتصال.

أهداف مراكز الإتصال:-

- كل مراكز الإتصال أنشأت لتحقيق غايه أساسيه هى إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا الحاسوب والإتصالات السلقيه واللاسلكيه.
- إن مراكز الإتصال لا يمكن أن تكون قابله للبقاء إلا إذا كانت أهدافها تتناسب مع إحتياجات فئات المجتمع.
- يمكن تحديد أهداف مراكز الإتصال بالإجابة على الأسئلة التاليه:

1. ما هي إحتياجات المجتمع ؟
2. بالتقدير، حوالى كم من الناس سوف يستخدمون مراكز الإتصال ؟
3. ما هي المجموعه المفتاحيه المستهدفه ؟
4. ما هي الخدمات التى ستقدم ؟
5. ما هي شبكة الشراكات الموجوده والشراكات التى يمكن تطويرها ؟
6. ما هو حجم التمويل المتاح لتشغيل مراكز الإتصال ؟
7. كم عدد الموظفين المستأجرين ؟

8. كيف سيتم تعيين الموظفين ؟
9. كم عدد الموظفين المتطوعين ؟
10. عدد ساعات العمل فى اليوم ؟

إستدامة مراكز الإتصال:-

- المعلومات التي ستكتسب من خلال التدقيق في المجتمع والمبنيه أدناه، تعطى مؤشر عن كيفية ضمان الإستدامة في مراكز الإتصال، بحيث يمكنك تطابق نوع مراكز الإتصالات وعملياتها في المجتمع بوضوح، لذلك يجب أيلاء إهتمام خاص إلى ما يأتى:

1. العلاقة بين المنظمات فى المنطقة:-

- مراكز الإتصال من الأرجح أن تزدهر إذا كانت تقع فى المجتمعات المحليه، حيث المنظمات الداعمه وعلى إستعداد لتقديم مساعده.
- إذا كانت منظمه من منظمات المجتمع المحلى أو أحد رجال الأعمال المحليين على إستعداد لتقديم تنازلات مجانيه أو ربما حتى دفع مرتب المنسق للسنة الأولى من عمله، هذا يدل على أن المجتمع على إستعداد لدعم مراكز الإتصال، ويقلل من تكاليف البدء فى مراكز الإتصال.

2. الخدمات التي تقدمها مراكز الإتصال:-

- تحليل المعلومات التي تم جمعها خلال المقابلات والمسح تعطى فكره عن عدد العملاء المحتملين في المنطقة التي تستهدفها (أفراد، جماعات، قطاعات).
- هذا العمل سوف يعطى بعض التبصر عن الإحتياجات المحتمله للمجتمع المحلي.
- كما أن التحليل يعطى فكره عن العدد المتوقع والقادر على الدفع.

3. المسافه بين مراكز الإتصال:-

- بصفه عامه، مراكز الإتصال من المرجح ان تكون مطلوبه من قبل المجتمع إذا لم تكن هنالك مرافق مماثله في غضون نصف الساعه سيراً على الأقدام.
- وكالة الخدمه الشامله الجنوب أفريقيه تستخدم المسافه 3- 5 كيلومترات سيراً على الأقدام كمبدأ توجيهي.

4. البرامج التجريبى:-

- مراكز الإتصال من المرجح أن تركز على القطاعات ذات الأولويه فى البدايه و من ثم تتوسع فى النطاق.
- فلجنة التسيير قد تقرر إختيار أول برامج من خلال تقديم عدد محدود من الساعات للجمهور لمعرفة مدى صحة قرارها.
- إفتراض نتائج المقابلات الخاصة بك أشار إلى أن عدداً كبيراً من البالغين فى المجتمع يبحثون عن محو الأميه، وتقديم دورات تدريبيه لمحو الاميه الحاسوبيه.
- قد يكون من المفيد تشغيل تجريبى صغير للحصول على معلومات تساعد على فهم أفضل لإحتياجات هذه القطاعات من المجتمع.

بعد سته شهور من البرامج التجريبى يكون بمقدورك معرفة الأتى:

- الطلب على الخدمات.
- ما إذا كان العملاء يرغبون فى خدمات إضافيه.
- ساعات التشغيل المفضله.
- إستراتيجيات التسويق المطلوبه.
- المنظمات المحليه التى ترغب فى إلحاق أفرادها بمراكز الإتصال و ما هو عدد الأفراد المراد إلحاقهم.

5. تقييم مستويات الدخل:-

- فى بعض المجتمعات التى توجد فيها مستويات عاليه جداً من البطالة والدخل المنخفض، فإن مراكز الإتصال ذات الخدمات الكامله قد لا تكون قادره على تغطية تكاليف البدء وكذلك تكاليف التشغيل.
- فى هذه الحاله يجب على مراكز الإتصال أن يكون لها تركيز واضح، أو:
- تدخل فى شراكه مع بعض منظمات المجتمع المحلى التى تتلقى الدعم المالى بإستمرار من المؤسسات المانحه.

ورشة عمل حول
إدارة و إستدامة مراكز المعرفه

11 – 14 يناير

إدارة مراكز إتصالات المجتمع

د. محمد العبيد حسب القوى
أستاذ باحث مساعد

3.3.1 إجراء مراجعته/ تدقيق المجتمع:-

- مراجعة المجتمع هي الأساس في التخطيط.
- الخطوة الاولى في إنشاء مراكز الإتصال هي إجراء عملية تقييم مفصل لمستوى الطلب على خدمات مراكز الإتصال.
- وتحديد الخيارات المختلفه للحصول على المعدات والخدمات اللازمه لبدء تنفيذه.

الحاجه إلى مراجعة المجتمع:-

- تحديد حجم إحتياجات مراكز الإتصال فى السوق المستهدفه.
- نشر الوعى.
- إشراك السوق المستهدفه فى عملية بناء الملكيه المحليه.
- الإطلاع على مبادرات المنافسه.
- التعرف على الشخصيات المفتاحيه و المؤسسات أو المشاريع التى يمكن أن تشارك فى تطوير المركز.
- التعرف على المشاريع التعليميه والتتمويه الموجوده والتى يمكن أن تستفيد من خدمات الإتصال والمعلومات.

- التعرف على ما إذا كان هنالك مستثمرين محليين أو مصادر تمويل أخرى.

المعلومات المطلوبة:-

- جم وكثافة السكان المستهدفين.
- المسافه لإقرب خدمات تلفونات عامه أو مراكز إتصالات أخرى.
- العوامل اليموغرافيه للسكان-العمر، النوع، الخلفيات العرقية، الخلفيات التعليميه، و اللغة.

3.3.2 الإختيار الأولى للخدمات المراد طرحها:-

- التعرف على خدمات مراكز الإتصال التى تلبى حاجات المجتمع.
- مراكز الإتصال يجب أن تكون لها المقدرة على تقديم خدمات الإتصالات والمعلومات التى تلبى حاجات المجتمع.
- من المستحسن لمراكز الإتصالات ان تعتمد التركيز فى مراحلها الأولى، فكلما توسعت مراكز الإتصال فإن مجالات التركيز قد تتغير أو تتوسع.

3.3.3 إيجاد أفضل المواقع:-

1. المبان:-

- من الناحية المثالية ينبغي للمجتمع أن يوفر لمراكز الإتصال أماكن خالية من الإيجار.
- فإذا لم يكن ذلك ممكناً، قد يكون المشروع قادراً على توفير المكان أو دفع الإيجار كجزء من مساهمته في مراكز الإتصال، على الأقل حتى يصبح قادراً على البقاء.

2. الكهرباء:-

- على الرغم أنه من الممكن تشغيل مراكز الإتصال بالطاقة الشمسية، إلا أنه سوف يرفع من تكاليف بدء التشغيل إلى حد كبير.
- لذلك فمن الأفضل أن تكون مراكز الإتصال متصلة بشبكة الكهرباء.

3.3.4 تسويق مراكز الإتصال:-

- كل مراكز الإتصال تحتاج إلى التفكير فى طرق لتوليد المصلحه العامه وجذب الإنتباه إلى أنشطتها وإنجازاتها.
- التسويق له أهميه بالغه لتطوير الدعم لمراكز الإتصالات بما فى ذلك إستمرار الدعم المالى.
- مراحل عملية التسويق:-
- 1. بيع الأفكار.
- 2. تحليل السوق:- إجراء تحليل السوق هو الخطوه الأولى فى تحديد إذا ما كانت هنالك حاجه، يتضمن تحليل السوق حجم السوق، ومعدل النمو والربحيه وهيكـل التكاليف وقنوات التوزيع.

3. إنشاء مراكز الإتصال.

4. الحفاظ على النمو.

- الخطوه الأولى فى التسويق الجيد هو وضع قائمه بأهدافك التسويقيه، لأنها ستحدد كل ماتفعله فى وقت لاحق.
- بمجرد ان القرار قد أتخذ بإنشاء مراكز الإتصال، ينبغى نشر كل الأنشطة والإنجازات على أوسع نطاق ممكن.

- أهداف إستراتيجية التسويق فى مراكز الإتصال الجديده هى:-

1. تقدم نفسها للمجتمع.
2. أن تصبح منظمه مألوفه فى المجتمع.
3. أن تسعى إلى توسيع قاعدة المشاركه.
4. توليد الإهتمام بأنشطتها.

كيفية وضع خطة التسويق فى مراكز الإتصال:-

- خطة التسويق الجيده فى مراكز الإتصال تتضمن الخطوات التاليه:-
- 1. الخطوة الاولى فى التسويق هى إنشاء قائمه بكل الأشياء التى ستساعد فى التسويق لإنشاء المركز، مثلاً:
- قائمه بالخدمات التى سيتم تقديمها.
- اماكن مراكز الإتصال.
- أعضاء لجنة التسيير.
- لجنة الإدارة.
- المنسق.

2. الخطوة الثانية هي تحديد أفضل طريقه للتسويق، مثلاً:-

- الراديو.
- مقالات فى الصحف.
- لوحات الإعلانات فى مراكز التسوق المحلى، مراكز المجتمع.
- التحدث إلى مجموعات المجتمع.
- توزيع صفحه واحده للترويج، وموجز عن الأنشطة.
- الإعلانات عبر الشبكة العنكبوتيه.

3.3.5 الميزانيه:-

- الميزانيه هي بيانات عن الإيرادات والتكاليف المتوقعه.
- الميزانيه هي قائمه من المهام التى يجب الوفاء بها والتكاليف المترتبة على ذلك.
- هي قائمة المصادر المحتمله للإيرادات والتكاليف.
- تتكون الميزانيه من جزأين:-
- 1. ميزانية البدء: تعطى تفاصيل عن تكلفة إنشاء المركز لمره واحدة.
- 2. ميزانيه تشغيليه: تعطى تفاصيل ما يجرى من تكاليف تشغيل مركز الإتصال.

هناك نوعين من التكاليف: تكاليف البدء والتكاليف الجارية:-

1. المصروفات الرأسمالية والمصروفات لمره واحده: مثل التجديدات فى أماكن العمل، وشراء المعدات والأثاث والمفروشات، والتوصيلات الكهربائيه وما إلى ذلك من المصروفات التى تستمر لمره واحده.
2. المصروفات التى تستمر عند التشغيل: مثل المرتبات وإيجار وصيانة وإستبدال المعدات والبرمجيات وتكاليف التسويق وتكاليف الإتصالات السلكيه واللاسلكيه والمواد التعليميه ومواد التنظيف.

إسقاطات الدخل:-

- هنا يمكنك أن تنظر فى الدخل الذى سيتلقاه المركز من المصادر الآتيه:-
- 1. مستخدمى المركز.
- 2. قطاع الأعمال المحليه.
- 3. دعم الحكومه.
- 4. منح المنظمات المحليه ووكالات التمويل الأخرى.
- 5. المناسبات الخاصه لجمع الأموال.

وضع الصيغة النهائية لخطة العمل:-

- الآن يكون بمقدورك الأجابه على الأسئلة التاليه:-
- 1. عدد المتطوعين والموظفين المستأجرين.
- 2. عدد ساعات العمل.
- 3. كورسات التدريب التي ستقدمها.
- 4. علاقه بين المنظمات في المجتمع.
- 5. الإجراءات القانونيه الضروريه لإنشاء مراكز الإتصال.

- 6. كيفية الحصول على المعدات اللازمه.
- 7. الإدارة الماليه.
- 8. خطط التسويق والترويج.
- 9. قياس فاعلية الأداء

4. إدارة مراكز الإتصال:-

- ممارسات الإدارة السليمة يجب أن تطبق منذ البدء في مراكز الإتصال وذلك لضمان تعزيز فرص النجاح والإستمرار.

4.1 تعيين المدير/ المنسق:

- إختيار المنسق الجيد ربما يكون من أهم الأعمال وذلك لضمان تحقيق أهداف مراكز الإتصال.
- المنسق هو الشخص المسئول عن متابعة الأعمال اليومية بالمركز.

- هو شخص من أفراد المجتمع وعلى إستعداد للمشاركة بنشاط في حياة المجتمع وتنميتها وتعزيزها، وبالتالي يكسب إحترامهم وتقديرهم.
- شخص يفهم المجتمع، ويمكن خلق نوع من الجو في مراكز الإتصال مما يجعله رصيذاً هاماً للمجتمع.
- المنسق الجيد تكون لديه الرؤية لدمج مجتمعه المحلي وقدرة تطوير المركز.

4.1.1 عمل المنسق:-

- إدارة عمليات التشغيل اليومية.
- مساعدة لجنة الإدارة في الأنشطة التي تعمل على تحقيق أهداف المركز.
- تعريف المستخدمين والموظفين بكيفية استخدام الأجهزة والمعدات.
- مساعدة الافراد الذين يرغبون في الإنخراط في دورات التعليم من على البعد.
- أن يكون على إتصال دائم بالمنظمات التعليمية ومنظمات المجتمع الأخرى، والتنسيق مع الوزارات الاخرى والمنظمات ذات الصلة.

- الإحتفاظ بسجلات مناسبة لمراكز الإتصال.
- مسئولاً عن الإدارة الفعالة للموظفين، ويقوم بعملية الإشراف على وتقييم الموظفين تمشياً مع وصف الوظيفة.
- مواكبة جميع التطورات الجديدة في المجتمع فيما يتعلق بالتعليم والتدريب وتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات والمشاريع التجارية.
- تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالعضوية.
- التأكد من أن جميع السياسات والإجراءات تم تنفيذها والالتزام بها.

- تخطيط وتنسيق الأنشطة لزيادة عدد المستخدمين.
- الإعلان للخدمات المقدمة بواسطة المركز.
- تحديد وتطوير شبكة المستخدمين او المستخدمين المحتملين.
- إبقاء المجتمع على علم بأنشطة الإتصالات.
- التأكد من أن التسهيلات في المركز في الحفظ وأن العمل يسير في أحسن حال.
- تطوير قاعدة بيانات لوكالات التمويل المحتملة.
- إبتدأ والحفاظ على البرامج المدره للدخل، برامج لتحقيق الإكتفاء الذاتي.

- حضور إجتماعات لجنة الإدارة وتقديم تقارير شهرية عن:-
- 1. مراكز الإتصال.
- 2. الأنشطة.
- 3. الأستخدام.
- 4. النتائج.

4.2 التقرير الشهرى:-

- يتضمن التقرير الشهرى المواضيع التاليه:
 1. الخدمات المقدمه.
 2. الإيرادات والمصروفات.
 3. البيانات الماليه- الأرباح والخسائر.
 4. الشكاوى والطريقه التى تمت بها معالجة الشكاوى.
 5. حالة المبانى والمعدات.