

إدارة المشروعات

إعداد

حسن حسين أحمد

عماد محمد عبد العزيز

الفهرس

أولاً : إدارة المشروعات

- أقسام الموارد
- أولاً: إدارة الموارد البشرية
- ماذا نعني بتخطيط الموارد البشرية
- أهمية تخطيط الموارد البشرية
- تحليل المطلوب من العمالة
- عوامل مؤثرة في التنبؤ بالعمالة
- طرق التنبؤ بالعمالة
- كيف تكتب توصيفاً للعمل
- وظائف الموارد البشرية
- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

ثانياً: إدارة الموارد المالية

- تعريف إدارة الموارد المالية
- تعريف وظيفة الإدارة المالية
- عوامل تؤثر في أرباح المنظمة
- هيكل رأس المال
- تقدير الأموال اللازمة للبدء في المشروع
- مصادر التمويل المتاحة

ثالثاً: إدارة المواد

- المقصود بإدارة المواد
- كيفية توفير مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب
- تخطيط المواد...التخطيط لموارد التصنيع...الأمن...المشتريات والمخازن

رابعاً: إدارة المعدات

- متى يتم شراء المعدات
- شروط عامة يجب مراعاتها عند الشراء
- خطة المعدات...خطة العمليات...خطة متطلبات الطاقة

مقدمة:

المشروع هو مجموعة من المهام المحددة لحل مشكلة ما وتحديد نقاط البداية ونقاط النهاية. وتحديد الأعمال والإنجازات المطلوب إضافتها مع ضرورة وجود ميزانية وفريق عمل يمتلك مهارات فنية لإنجاز وإتمام العمل.

ويتكون المشروع من مخرجات محددة تحوي أفكار أو خدمات أو منتجات لخدمة هذا المشروع.

ومواعيد محددة من بداية هذا المشروع حتى نهايته .

ويتكون من ميزانية تقديرية لإتاحة التمويل اللازم والأفراد والمعدات والتسهيلات والمعلومات المطلوبة لإدارة هذا المشروع إدارة سليمة ومنظمة .

الإدارة

الإدارة: **MANAGEMENT** هي نشاط إنساني يرمى إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل التغييرات والظروف البيئية - الداخلية والخارجية المحيطة بها ولتحقيق هذا النشاط يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا :

- بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

التخطيط : تعنى به مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية انجازها .

التنظيم : له مرادفات كثيرة لمعاني تبيانها تعطى هدفا مطلوبا متمثلا في النظام **System** أو المنظمة **organization** أو عملية **Process** أو مرحلة **Operation** وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يستخدم المناسب منها طبقا للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعا للمستوى التنظيمي .

فالتنظيم الفعال **Effective organization** يستلزم توافر المواعمة أو المزمع تطبيقها شريطة اتساق عملها مع بقية الإدارات والأقسام الأخرى تحكمها خطة تنسيقية لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة .

إن التنظيم الفعال يجب ان يعمل من خلال إطار تحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت .

التوجيه: ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم ، ويعتبر المشرف مديرا للأفراد وموجها لأدائهم في العمل وقائدا لجماعة العمل على هذا المستوى .

الرقابة : فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمى إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات انجاز الخطط المستهدفة .

إذا من هذا نصل إلى حقيقة هامة مؤداها إن هناك 4 وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

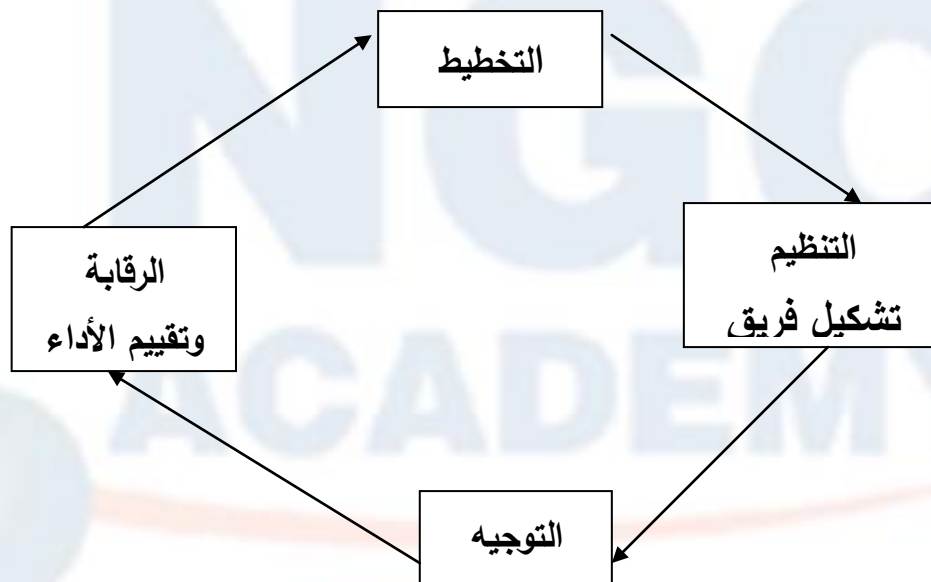
وظيفة التخطيط

وظيفة التنظيم

وظيفة التوجيه

وظيفة الرقابة

والرسم يظهر أبعاد العملية الإدارية ووظائف المديرين:



التطوير التنظيمي وكيفية أحداثه :

إن عملية التطوير التنظيمي تتطلب من رجال الإدارة العليا في المنشآت مايلي :

- البدء في تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنشأة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها.

- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنشأة لتقبل التغيرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم. بمعنى تهيئتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ومؤازراتهم للتغيير الجديد .

- وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة

والأفراد المزمع قيامهم بها ، وتحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير التنظيمي.

- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث التعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي ، أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنشأة .

- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التطوير أو التغيير التنظيمي.

إذا الإدارة : هي نظام هادف ومتكامل يشتمل على مكونات جزئية تسهم في تحقيق هدف فرعي ، وان محصلة هذه الأهداف الفرعية تمثل الهدف العام الكلي للمنشأة .

وأي إخفاق يحدث في أداء أي وظيفة سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله .

وبنظرة شمولية للإدارة على مستوى الدولة لا يجب الإغفال عن بعد هام له أثره الكبير على مستوى تحقيق الخطط التنموية القومية فالتركيبة الهيكلية للمستويات التخطيطية في مصر تشير إلى أن الاقتصاد القومي يحوى بين طياته على مجموعة من القطاعات الاقتصادية (قطاع الصناعة - قطاع الزراعة - قطاع الخدمات) ويتبع كل قطاع من هذه القطاعات مجموعات من المؤسسات والهيئات التي تضم مجموعة هائلة من الشركات بمعنى أن هناك ثلاث مستويات تخطيطية رئيسية هي :

• المستوى القومي

• المستوى القطاعي

• مستوى المنظمة أو المنشأة

لذا ، فان هذا التقسيم لم ينشأ من فراغ وإنما خطط له لتحقيق أهداف مختلفة الهوية (اقتصادية - اجتماعية) بمعدلات تنموية مخططة لسنوات مستقبلية .

إن هذه الفكرة ترتبط ارتباطا وطيدا بما يسمى بمدخل النظم **System Approach** وللدليل على ذلك يمكن القول بأن مخرجات إحدى الشركات تعد بمثابة مدخلان لشركة ثانية ، وهكذا يصبح التكامل في الأداء والاعتماد المتبادل بين المنشآت واحد المفاهيم الإدارية التي يجب تعميقها في أذهان مسئولي المنشآت والقائمين على تنفيذ الأنشطة في مختلف المستويات التخطيطية .

وظائف المدير :-

- تخطيط (لتحديد الأهداف) .
- تنظيم (لتشكيل فريق عمل منتج وفعال) .
- التوجيه (القيادة السليمة) .
- الرقابة (لتقييم أداء العاملين المنشأة) .

كيفية تخطيط المدير لعمله اليومي :-

- تحديد الأعمال الواجب أدائها مع بداية كل يوم .
- وضع برنامج العمل اليومي الذي يحقق الأهداف المراد بلوغها .
- تحديد أولويات التنفيذ حسب درجة الأهمية طبقا للترتيب .
- متابعة كل ما يتم إنجازه .
- إن على المدير رفع شعار المرونة وجعله ميثاق العمل الإشرافي .

وسائل تحقيق خطة العمل عن طريق :-

الأفراد العاملين.

- الخرائط التنظيمية للأفراد والإدارات، ومسئولية كل منهم والتبعية لهم.
- التجهيز المكاني للعمل .
- خرائط تدفق العمل.
- والصلاحيات والسلطات المخولة للمدير يقابلها مسؤوليات متعددة ومتنوعة ترتبط بواجبات العمل لتحقيق نتائج مرتقبة عن طريق:-

تخطيط العمل وتنظيمه.

- تحقيق الانضباط ووضع ضوابطه .

- تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم .
- تحفيز الأفراد العاملين بعدالة وموضوعية .
- تقييم الأداء على أساس ضوابط ومعايير مقننة وعادلة .
- بث روح التعاون وسيادة العلاقات الإنسانية بين الأفراد .

خطة للقيادة الناجحة

1. حافظ علي علاقات طيبة مع رئيسك في العمل.
2. تحل بالصفات التي تريد من موظفيك ان يظهروا بها امامك.
3. ليكن ما تطلبه من مرؤوسيك واضحا لهم.
4. اجعل الاجتماعات وسيلة لتقوية روح الفريق.
5. كافئ المتعاونين والمجدين.
6. تقبل التفاوت بين الموظفين واحسن استغلاله.
7. بين الافراد مجموعتك دور كل منهم في عمل الفريق.
8. اصغ لما يقوله موظفوك.
9. وظف الاشخاص الذين لديهم استعداد للعمل ضمن فريق.
10. اجعل موظفيك يشاركونك في صنع الاهداف والقرارت.
11. اعترف باخطائك.
12. لاتقدم وعودا بل انجزها.
13. احسن ادراة وقتك واحرص علي قضاء ما تستطيع من الوقت مع موظفيك.
14. كلف موظفيك بمهام تشبع رغباتهم في الانجاز وتلبي حاجة العمل.
15. قم بعمل اشياء بسيطة تظهر لمرؤوسيك انك تقدرهم كافراد.
16. تعامل مع اختلافات موظفيك بامانة وعدل.
17. زود موظفيك بالمعلومات التي يحتاجونها قبل ان يطلبوها.
18. تحرر من ضغط العمل اليومي بين الفترة والاخري لتراجع خطتك وانجازاتك.

19. لاتأخذ نفسك بجدية أكثر من اللازم. اترك وقتاً للمرح.

دورة حياة القائد الجديد

أولاً يجلس القائد المير	يتقدم من الصفوف الخلفية الي الصفوف الوسطي ثم في الصفوف الأمامية قبل ان يجلس علي المنصة.
----------------------------	--

ثانياً الحلول لها.	القائد الطبيب يقوم بتحديد وتشخيص المشكلات ويضع
-----------------------	--

ثالثاً البحث والتطوير.	لا يكتفي بوصف العلاج واستخدام الاساليب والادوات القائد المطور المتاحة، بل يعتمد علي
---------------------------	--

رابعاً القائد الخفي	يفوض امور العمل كلية الي مساعديه، ولا يتدخل الا في الأوقات الحرجة.
------------------------	---

خامساً يعتلي القمة ويدخل في القلوب ويتحول الي قائداروحيا، القائد المتسامي ومن رئيس الي رمز ويكون	
---	--

إذا الإدارة هي ممارسة عملية مستمرة لأبعادها التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية للاستخدام الأفضل لكافة الموارد البشرية والمالية والرأسمالية لتحقيق هدف معين.

والصلاحيات والسلطات المخولة للمدير يقابلها مسؤوليات متعددة ومتنوعة ترتبط بواجبات العمل لتحقيق نتائج مرتقبة عن طريق:-

✚ تخطيط العمل وتنظيمه.

✚ تحقيق الانضباط ووضع ضوابطه .

✚ تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم .

✚ تحفيز الأفراد العاملين بعدالة وموضوعية .

✚ تقييم الأداء على أساس ضوابط ومعايير مقننة وعادلة .

✚ بث روح التعاون وسيادة العلاقات الإنسانية بين الأفراد .

مهارات المدير :-

مهارات المدير ثروة يجب توظيفها لخدمة المنشأة والعاملين فيها .

والمدير الفعال هو الذي يؤمن بأن أهم مقومات نجاحه الإداري ترتبط بما يحظى به من مهارات ويعي لتتميتها باستمرار .

والمهارات هي :-

- مهارات إدارية وتنظيمية .
- مهارة الابتكار والتفكير والإبداع .
- مهارة الاتصال.
- مهارات فنية.
- مهارات التعامل مع الأفراد .
- مهارات التشخيص وتحليل المشكلات لاتخاذ القرارات الفعالة .

حل المشكلات :-

على المدير أن يتمسك بالمشاركة الجماعية وهو فريق العمل على أساس تخطيط العمل والمشاركة بالأفكار وحل المشكلات وتحليلها بموضوعية للوصول إلى حلول واقعية قابلة لتطبيق العمل.

وأنواع المشكلات التي على المدير حلها :-

- مشكلات إدارية وتنظيمية.
- مشكلات إنسانية.
- مشكلات بيئية.
- مشكلات فنية.

العناصر الأساسية لتخطيط المشروع :

- حصر الاحتياجات
- تحديد اختيار المشاكل
- جمع وتحليل البيانات
- إعداد ورقة مختصرة عن المفهوم العام للمشروع
- إعداد المشروع المقترح
- إعداد خطط المتابعة والتقييم
- تعريف الخطة المقترحة للمشروع :

- هي وثيقة تصف بالتفصيل المشاكل والاحتياجات والإستراتيجية لمقابلة هذه الاحتياجات، والجدول الزمني للأنشطة التي ستنفذ وكذلك الموارد المطلوبة .

- والخطة المقترحة للمشروع هي المصدر الأول للمعلومات التي تقرر الهيئات الممولة بموجبه ما إذا كانت ستمنح التمويل اللازم، كما أنها تعتبر المرشد عند تنفيذ المشروع.

- وكتابة الخطة المقترحة يتطلب تحديد الأفكار ووضع الأهداف والخطط التفصيلية والتكاليف التقديرية .

تعريف خطط المتابعة والتقييم :

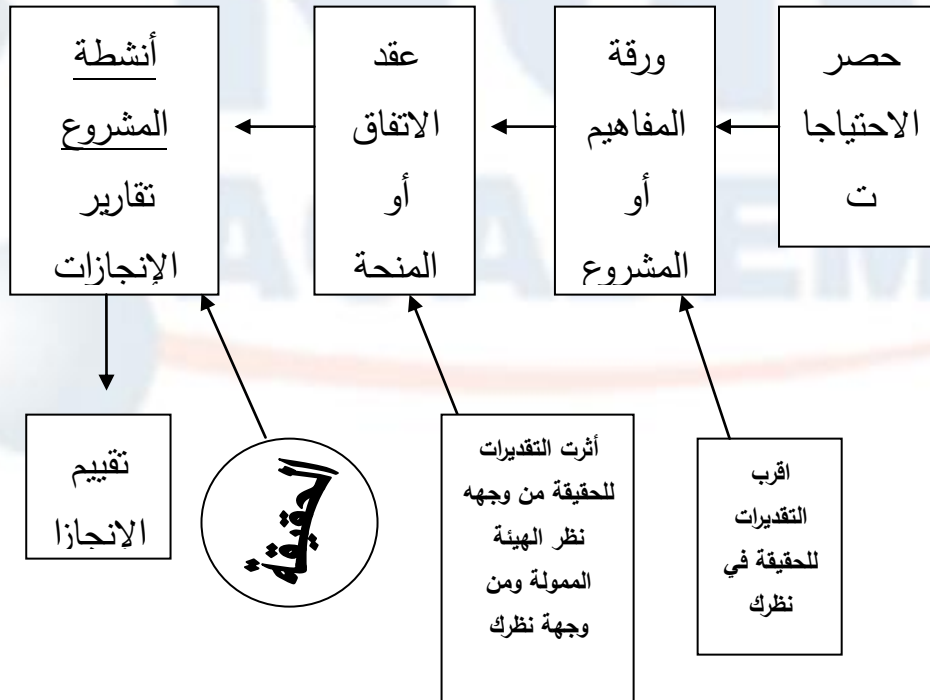
تتضمن الخطة المقترحة لمتابعة وتقييم المشروع من :

- كيفية قياس الإنجازات نحو تحقيق الأهداف .

- ماهو النظام والأدوات التي ستستخدم في عمليات التسجيل وجمع البيانات وتقارير الإنجازات .
- من الذي سيقوم بعمليات المتابعة وإعداد التقارير وتقييم المشروع وأن خطط المتابعة والتقييم تصف مؤشرات التغيير التي سوف تستخدم، والمؤشرات هي مقاييس تستخدم.
- وهي عبارة عن حقائق ملموسة ويمكن ملاحظتها تستخدم كدليل على إن أشياء قد تحققت ، وتغييرات حدثت وأهداف قد تمت ، وعندما تحدد غرض مشروعك وأهدافه وأنشطته فيجب إن تستعد لوضع مؤشر أو أكثر لكل هدف .

متابعة المشروع

- من المهم أن نتذكر خطوات تصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروع كلها متداخلة ومترابطة وأنها جميعا أجزاء لعملية واحدة مستمرة وليست أحداث منفصلة عن بعضها البعض.
- وان التقييم يكون غالبا ولكن المتابعة تكون مستمرة .
- وهنا ثلاث أنواع من المعلومات التي تحتاج إليها في متابعة المشروع وهي :



إنشاء نظام التسجيل:

- أغراض هذا النظام هو جمع المعلومات اللازمة لتقرير التقدم في المشروع .
- وعند إنشاء هذا النظام نضع في الاعتبار المقترحات الآتية :
- كن متأكدا من اكتمال المعلومات بفحص المؤشرات لقياس التغيير .
- تذكر إن البيانات مترابطة
- مؤشرات التغيير تتربط من أجزاء أو استثمارات أخرى.
- اجعل نظام التسجيل والاستثمارات التي تستخدمها بسيطا بقدر الإمكان .
- اختبر هذه الاستثمارات قبل عمل نسخ كثيرة منها.

تحديد مسئولية التسجيل، والأشخاص الذين سيتولون عملية التسجيل.

مارس استيفاء الاستثمارات بتوفير التدريب اللازم للذين سيقومون باستيفاء الاستثمارات والتسجيل بالسجلات

قم بجمع البيانات في أسرع وقت ممكن واجعل بياناتك حديثة دائما .

تذكر انك تقيس تقدم مشروعك بمعنى الوقت ، ويجب ان تتعرف على ا لوضع القائم منذ بداية تنفيذ المشروع، وخلال عملية التنفيذ وذلك للمساعدة قبل البدء في المشروع . ثم اجمع البيانات نفسها أثناء التنفيذ.

المتابعة والتقارير المالية:

تعتبر الميزانية المعتمدة جزء اساسي من الاتفاقية المبرمة والهيئة المنفذة للمشروع وغالبا ما تكون الميزانية المقترحة في المشروع المقدم هي نفس الميزانية المعتمدة .

مراحل تنفيذ المشروعات الصغيرة

مراحل خطة إعداد وتنفيذ المشروع الصغير

كيف تضع خطة لمشروعك الصغير؟

تستمد كلمة "خطة" من كلمة "خط" ويقصد بالخط هنا خط السير...ومنه المسار بمعنى ما هو المسار الذي سنتخذه لتحقيق هدفك؟ ونعني بالهدف هنا إنجاز مشروعك الصغير بنجاح.

ومعني ذلك ببساطة شديدة: ما هي المراحل التي ستسلكها لإنجاز مشروعك وهذه المراحل هي:

1. حدد فكرة المشروع المناسبة لك :

- a. تأكد من أن المشروع مناسباً لمواردك.
- b. تأكد من فهمك لهذا المشروع.
- c. حدد الهدف من المشروع.
2. تأكد من وجود القدرة الشخصية علي العمل الحر.
- a. خبرة فنية خاصة بالمشروع.
- b. معلومات ومعرفة عن المشروع.
- c. تدريب سابق في مجال الأعمال ويفضل من كان له سابق خبرة بنفس مجال المشروع.
- d. مهام إدارية وسلوكية في فن التعامل مع الآخرين.
3. قم بإعداد دراسة جدوى مبدئية أولية لفكرة المشروع من خلال دراسة :
- a. حاجة السوق.
- b. المشروعات المشابهة لمشروعك وأسلوب إدارتها.
- c. مراحل عمليات أنشطة المشروع.
- d. هل المشروع يحقق فائدة لك وللمجتمع؟
4. التأكد من أن فكرة المشروع واعدة بالنجاح ويتم ذلك عن طريق:
- a. التأكد من وجود طلب فعال علي السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع.
- b. التأكد من السوق الخاص بهذه السلعة أو الخدمة لم يصل بعد لمرحلة النضج والتشبع.
5. حدد مصادر التمويل للمشروع:
- a. تمويل ذاتي "أي الأموال الخاصة بالمشروع شخصية".
- b. تمويل خارجي "حدد نوع القرض ومقداره وطرق سداذه".
6. قم بإعداد دراسة جدوى تفصيلية تتضمن:
- a. دراسة بيئية : هل المشروع يتوافق مع البيئة ولا يوجد محاذير بيئية نحوه.
- b. دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب علي المنتج.
- c. دراسة فنية : هل المشروع قادر علي سد الفجوة علي الطلب في السوق.

ما هي الخامات وأية أساليب تكنولوجية وفنية ستستخدم؟

d. دراسة مالية: هل ميزانية المشروع الموضوعة قادرة علي تغطية تكاليف الإنتاج المطلوبة؟

e. دراسة اقتصادية : هل المشروع يحقق عائدا اجتماعيا يعود بالنفع علي المستهلك أو الفئة المستهدفة والمجتمع بصفة عامة.

7. جهاز جدول زمني للمشروع :

a. وضع خطوات و أولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.

b. إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.

c. تحديد الفترات الزمنية اللازمة لانجاز الأعمال.

d. تحديد تكاليف كل عمل وكل نشاط.

8. ابدأ في مرحلة التجهيز والتنفيذ:

a. إقامة المشروع طبقا للجدول الزمني.

b. شراء وتركيب الآلات والمعدات.

c. اختبارات التشغيل والإنتاج.

d. التسويق والبيع.

9. احرص علي المتابعة والتقييم:

a. من حيث الأعمال.

b. من حيث الزمن.

c. من حيث الإنفاق.

d. من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة تواجه القائمين علي التشغيل والإنتاج.

e. من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.

مراحل خطة إعداد وتنفيذ المشروع الصغير



من الذي ينبغي إشراكه في المشروع :

أن الاجابه لهذا السؤال هي أنت و الفريق الرئيس الذي يعمل معك و قبل إن تبدأ أول جلسه من جلسات التخطيط ينبغي مراجعه و استعراض مهارات و خبرات كل أعضاء الفريق و إذا تبين لك وجود إي قصور في المهارات أو المعرفة او الخبرة اللازمة للتخطيط سارع بمعالجه هذه الفجوات علي الفور بتقديم الدعوة لأفراد آخرين للمشاركة في اجتماعات التخطيط

و يمكنك دعوه خبراء من إدارات أخرى للانضمام إليك مع التأكيد علي إن ذاك لا يعد التزام و تعاهد بالعمل في المشروع بعد ذلك و انك تقدر اسهامتهم و ما يقدمون من جهد و إذا كانوا يستطيعون تقديم أضافه حقيقية ذات قيمه يمكنك دعوه بعض حمله أسهم المشروع لمساعدتك في ذلك

ويجب إقناع المسئول عن المشروع بحضور جلسات التخطيط و افتتاحها بحيث يقوم بشرح السياق الاستراتيجي للمشروع و أهميته و أولوياته.

تقيم المشروع

لماذا التقييم ؟

التقييم هو العملية التي تستخدم لمراجعته المشروع لتحديد النواحي الايجابيه و السلبية ثم التساؤل عن أسباب ذلك

ما الذي يتم تقيمه ؟

الإعمال الفنية و الانجازات و عمليات المشروع وإدارته

وتقيم المشروعات له عاده نمطين اساسين :

1 -التقييم الفعال وهو عمليه مستمرة طوال مراحل تنفيذ المشروع

2 -تقيم لاحق للمشروع ويتم مع تسليم المشروع للعميل وعملياته التقييم اللاحق توفر البيانات اللازمة للمشروعات المستقبلية

قائمه مراجعه -أسئله خاصة بالقيم الفعال

طرح الاسئله الاتيه بالنسبة لأي :

لماذا حدث ذلك ؟

ما هي النتائج المترتبة ؟

هل كان ذلك في صالح المشروع و حمله الأسهم او الفريق ام العكس ؟

هل كان من الممكن توقع هذا الموقف ؟

هل كانت هناك أي دلائل مبكرة لم يتم التعرف عليها في هذا الوقت ؟

مني تم التعرف علي هذا الموقف لأول مره ؟

من الذي كان مسئول عن التصرف و اتخاذ إجراء ؟

هل كان ذلك بسبب عدم وضوح المسئوليه او السلطة ؟

هل كان ذلك بسبب سوء التخطيط ؟

هل اخفق أيا من حمله الأسهم في تحمل التزاماتهم كاملة ؟

هل كان هناك خلل في عملية الاتصال ؟

ما هي مواضع الخلل في عمليات الاتصال ؟

ما هي مواضع الخلل والإخفاق في عمليات الاتصال ؟

هل تستطيع تصحيح الأخطاء و نواحي الإخفاق في الوقت الراهن ؟

هل خذلنا نظام المراقبة ؟

هل هذا الحدث نتيجته مباشرة لسياسات المؤسسة الراهنة ؟

ما الذي تعلمناه من هذا الحدث / الإحداث ؟

ما هي التغيرات التي يمكن إدخالها الآن لمنع تكرار هذا الحدث ؟

هل يستلزم الأمر إدخال تغيرات علي السياسات ؟

هل الدروس المستفادة مفيدة لفرق المشروعات الاخرى ؟

كيف نتأكد من أن الدروس المستفادة يتم نقلها للآخرين الآن ؟

قائمه مراجعه - اسئله خاصة بالتقييم اللاحق للمشروع

هل تم تحديد الاحتياجات بشكل صحيح منذ البداية ؟

هل كان بيان أغراض المشروع صحيحا ؟

هل تغيرت الاحتياجات إثناء المشروع بسبب إحداث غير معلومة ؟

هل تم تحديد الفوائد و الإرباح بشكل صحيح و هل حققها المشروع ؟

هل تم تحقيق نتائج غير متوقعة ؟

هل يستلزم الأمر إجراء عملية متابعه في المشروع ان ت التالية ؟

هل تم تحديد كل حمله الأسهم منذ البداية ؟

هل ظهر حمله أسهم جدد إثناء المشروع ؟

هل يتم أداره حمله الأسهم بفاعليه ؟

هل يتدخل حمله الأسهم بلا مبرر في التفاصيل ؟

هل اخفق أيا من حمله الأسهم الخارجيين في تنفيذ التزاماته ؟

التقييم الفني

يعين التقييم الفني بإثبات تحقق أفضل النتائج الممكنة باستخدام المهارات و الخبرات التكنولوجية المتاحة طوال مراحل تنفيذ المشروع و يتعين عليك تنبى الفريق إلي التركيز علي تحديد النواحي التي تحقق فيها نجاح ملحوظ و النواحي التي عانت من ظهور مشكلات فنيه

قائمه مراجعه - اسئله خاصة بالتقييم الفني

يجب إن تشمل الاسئله التقيديه التي تطرح ما يلي :

هل الأهداف الاصليه واقعيه و يمكن تحقيقها من الناحية الفنية

هل تم تحديد احتياجات العميل علي نحو دقيق

هل كان العميل يعرض متطلبات المستخدم النهائي بدقه

هل توجد التكنولوجيا اللازمه

هل يجب توفير و تطوير تكنولوجيا جديدة كجزء من المشروع

هل تتوافر المهارات اللازمه لتطوير التكنولوجيا الجديدة

هل كان التدريب المتخصص ضروري للمشروع

هل تختلف المنتجات أو المشتقات عن المنتجات الحالية

هل يستلزم الأمر معدات جديدة

هل يستلزم الأمر تطوير معدات جديدة
هل يستلزم الأمر توفير تدابير اختبار جديد
كيف يمكن تطوير و توفير هذه التدابير
هل تم تطوير معدات اختبار متخصصة
كيف تم حل المصاعب الفنية
هل انطوي المشروع علي معوقات
هل هناك إي تصميمات أو تكنولوجيا جديدة تحظى بالحماية
هل يمكن الحصول علي براء اختراع لأي نوع منه التطويرات
ما هو مسني الثقة في الأداء الفني
هل تم تحديد فرص اضافيه للتحسين
هل يمكن استخدام إيه تطويرات فنيه في مشروعات أخرى
هل تم تحديد الإمكانيات الخاصة بالمنتجات الاخرى
هل تم استكمال كل الوثائق الاساسيه.
إدارة الوقت
تعنى إدارة الوقت :
اكتساب عادات مفيدة
بالنسبة لاستغلال الوقت
تؤدي إلى
رفع الكفاءة في تحقيق النتائج من :-

2- أعمال أكثر

1 - وقت فراغ أطول

ومن الصعب تغيير العادات ولذلك :-

- لا تحاول أن تغير أكثر من عادة واحدة في نفس الوقت .
- كن مرنا .
- استغل ما هو إيجابي في شخصيتك .
- استغل أسلوب استخدامك للوقت وأبنى عليه .

مشاكل الوقت :-

كيف تنشأ مشاكل الوقت وكيف تتغلب عليها ؟

يحدث كثيرا عند تقييم المشروعات أو إعداد التقرير السنوي أو عند المتابعة المستمرة أن نكتشف خلال المتابعة الشهرية أو النصف شهرية أننا لا نجاري الزمن في إنجاز ما كان يجب إنجازه في هذه الفترة ، ويصاب مدير المشروع بإحباط ، ويبدأ في البحث عن الأسباب ويقول الجميع أننا نحتاج إلى وقت أطول أو هناك أشياء تعطلنا وهكذا

والحقيقة :-

إنه لا يوجد أبدا وقت قصير ووقت طويل ، وهذا لديه وقت وذلك ليس لديه وقت .
إنما هناك :

- حسن أو سوء استخدام للوقت ، وحسن وسوء الاستخدام نسبي ويرتبط بالشخص وأسلوبه في العمل بالعوادات والتقاليد ونظام التخطيط الفردي وغيرها من الأسباب .
- عادة ما نجد الأفراد يذكرون أنه ليس لديهم وقت فنكون النصيحة عادة تقلل من العمل .
- بالنسبة لهؤلاء الأشخاص فهذه النصيحة غير عملية ، ولكن الشيء العملي الممكن هو البحث عن الأعمال الهامة فعلا والتي يجب عملها ، وترك الأعمال الأخرى للآخرين .

الرغبة في الإنجاز المثالي (الإتقان) :-

أحد أسباب ضيق الوقت هو رغبة الشخص في عمل كل شيء بإتقان شديد ، والدخول في تفاصيل التفاصيل ، وهنا يجب أن نسأل قبل أي عمل :-

- ما هي الأهمية بالنسبة لي لأن يؤدي هذا العمل بإتقان زائد ؟
- كم سيحتاج من الوقت ؟

• هل يكفي أن يتم العمل بدرجة إتقان عادية ؟

بالتالي نستطيع أن نحكم على كمية الوقت اللازمة للعملية .

الوقت واتخاذ القرار:-

يتطلب عمل أي فرد القيام بنوعيات مختلفة من الأعمال وهي الأعمال المطلوبة التي يجب عملها ، هنا لابد أن يكون الشخص قادر على إعطاء أولوية واتخاذ قرار بالنسبة لكل منها ، ولابد أن يكون الشخص قادر على إعطاء قرار ينهي به العمل .

الحالات التي يواجهها المدراء :-

1 - إنهاء كل الأعمال في نفس الوقت:-.

يشغل كثير من الأفراد أعمال كثيرة لديهم وهي أكثر من عمل في نفس الوقت لرغبتهم في إنهاء كثير من الأعمال في وقت سريع وبالتالي لا يستطيعون التركيز ، ويحتاجون إلى وقت أطول لإنجاز أي عملية ، ويأتي اليوم التالي بدون إنجاز ثم يصل الأمر إلى حالة من التوتر ولذلك يجب تقرير :-

- ما هي أهمية إنجاز موضوع الآن ؟ وماذا يمكن أن يؤجل ؟

- ماذا يحدث لو تم الإنجاز فيما بعد ؟

- ما هي الأهمية بالنسبة لي لأن أنجز هذا الموضوع الهام ؟

ولذلك يجب أن نتعلم حسن تقرير الوقت المطلوب لإنهاء عمل ما :-

- إن كثيرون لا يفكرون في هذه النقطة ، وإنما يقبلون أعمال كثيرة دون محاولة حساب الوقت اللازم لها ،

- فبالتالي يحسون دائما بأن عليهم ضغوط ، وأن هناك من يستعجلهم لإنهاء الأعمال .

- وتتحسن القدرة على تحديد الوقت اللازم لإنجاز عمل ما ، إذا قسمنا العمل المطلوب إلى مراحل ، وحددنا

احتياجات الوقت لكل مرحلة ، ثم نبدأ (إذا أمكن) بالمراحل التي تحتاج وقت أقل لإعطاء الشخص نفسه إحساسا بالإنجاز .

2 - أنا أعمل جيدا تحت ضغوط الوقت :-

في بعض الأحيان يزداد إنجاز بعض الأفراد عندما يعملون تحت ظروف ضغط الوقت ، وذلك عندما لا

يكون هناك مفر من إنجاز أعمال معينة في وقت معين مثل

(الاختبارات - إلقاء محاضرات فى مواعيد محددة - تسليم أعمال) مثل هؤلاء الأفراد يتصورون أنهم يعملون تحت ضغط الوقت ، وبالذات عندما يتم الإنجاز في الوقت المحدد وبدرجة إتقان عالية مثل (النجاح في الامتحان بتقدير ، واستمتاع المحاضرون بالمحاضرة .. الخ.

- لا يحس الشخص بأي شعور سلبي بأن العمل الذي انتهى تم تحت ظروف غير مريحة مثل (قلة النوم - القلق - عدم راحة - حساسية في التعامل مع الآخرين - شرب المنبهات الخ) .

وفى نفس الوقت هناك أفراد يتأثرون سلبيا بنتيجة ذلك مثل (السكرتير أو السكرتيرة - الزوجة - الأولاد - الآباء والأمهات كما في حالة الامتحانات .

3 - ضغط الوقت كعامل لتوفير الوقت :-

أن كثرة المهام تؤدي إلى توفير الوقت ، ولكن بالنظر إلى الموضوع نجد أنه ليس هناك توفيراً للوقت حيث تتشابه المهام ، وبالتالي يزداد التفكير في المهام القادمة خلال اتخاذ المهام الحالية ، وقد يحس الشخص الذي أنجز تحت هذه الظروف أن ما أنجزه ليس بالجودة الكافية ، وهذا إحساس غير مريح ، وحتى يمكن أن يكون ضغط الوقت عاملاً حقيقياً لتوفير الوقت مع الإحساس بالراحة يجب أن نحدد :-

ماذا يحتاج ذلك من الوقت ؟

• متى سأنتهي من العمل ؟

• ماذا سأستطيع تقديمه لنفسي بعد الانتهاء من العمل ؟

وحتى أستطيع تقدير مدى ما يسببه الضغط من راحة أو عدم راحة ، أذهب وأفعل أي شيء غير

عادي

قبل بداية العمل (السينما - العشاء - النادي) ، وإذا عدت وفى ذهني أنني قد أضعت وقتاً ثميناً فأنا مازلت أعيش تحت ضغط الوقت .

4 - عدم القدرة على قول لا :-

كثير من الأفراد لا يستطيعون أن يقولوا لا للأعمال التي تأتي إليهم أو للطلبات غير المتوقعة التي تطلب منهم ، ويؤدي هذا إلى ضغوط في مجال العمل والمجال الشخصي ، وأحياناً يحس الشخص بأنه يستغل .

ولذلك يجب أن يتعود الشخص على تقييم الموقف ويتعلم أن يقول لا في الوقت المناسب .

5 - الأعمال البسيطة تأخذ وقتاً طويلاً يعطل الإنجاز :-

هذه الأعمال الصغيرة تكون مملة وغير مريحة ، ويعتقد الشخص القائم بها إنها مضيعة للوقت ، ولكن لابد عملها ، وحتى نتخلص من هذا الشعور يفضل القيام بها في موعدها مباشرة .

6 - عدم التنظيم وقلة الترتيب وعدم القدرة على العمل :-

تستهدف الأمور والمهام المعقدة تعاون كثير من الأفراد ، وكل منهم يتعامل مع جزئيات كثيرة في نفس الوقت ، وعادة يتوفر لديهم القدرة على التنظيم والتخطيط ، ولكنهم لا يستخدمون هذه القدرات ، وبالتالي يعطيهم الشعور بعدم التنظيم والتخطيط وهروب الأمر من أيديهم .

وعدم تطبيق التنظيم الجيد يرجع إلى عدم رغبة هؤلاء الأفراد في التعامل مع موضوع واحد لفترة طويلة

وفى نفس الوقت فهم يريدون إنجاز العمل بإتقان شديد ولا يفوضونه للآخرين.

7 - عدم القدرة على معرفة ماذا يدور ، وأين نحصل على المعلومات ؟ :-

يشعر بعض الأفراد الغير منظمين بأنهم غير قادرين فى بعض الأحيان الحصول على ما يريدون بسرعة

مهما كان الموضوع ، وعندما تزداد ضغوط العمل نجدهم يعانون بشدة من ضغط الوقت بالتالي

يتأثرون سلبيا من حالة عدم التنظيم وترتيب المعلومات أو ترتيب حصولهم عليها .

8 - يحتاج مكان العمل إلى تحقيق هدوء يسمح بالتركيز وذلك عن طريق :-

وضع الملفات فى دواليب مغلقة أو إخلاء الغرفة من بعض قطع الأثاث غير المطلوبة الزائدة عن الحاجة

إلى إحساس أكبر بالراحة وزيادة القدرة على التركيز .

تحسين استخدام الوقت :- ولتحسين استخدام الوقت :-

- أحسب الوقت المتاح .

- خطط برنامج العمل اليومي .

- خطط كيف تقضى الوقت ، وذلك بكتابة الأعمال التي يستلزم عملها كل يوم (لقاءات - اجتماعات - أعمال إدارية - وغيرها) .

- تحديد كيفية استخدام الوقت ، وذلك بالكتابة ماذا فعلت خلال اليوم (كل ربع ساعة) وكتابة ذلك تفصيلا .

- تحليل استخدامك للوقت (خلال أسبوع) .

- تحديد الأوقات التي تقضيها في :-

- أعمال مخططة مسبقا - أعمال غير مخططة وقمت أنت ببدايتها - وأعمال أضيفت لك من الخارج .
- مقاطعات - تليفونات - اجتماعات - راحة - قهوة / شاي .
- أعمال فجائية لا تتكرر .

- وبالتالي تحديد ما هي نسبة الوقت غير المخطط الذي يمكنك التحطم فيه .

لترشيد استخدام الوقت :-

توجد عدد (8 مرات) كلمة (لا) :-

- لا تكتمل أعمال قام بها آخرون .
- لا تقبل أعمال غير كاملة من مرؤوسيك .
- لا تقبل أعمال أو تحدد مهام جديدة لمجرد شغل الوقت .
- تعلم أن تقول لا لرئيسك عندما يكون وقتك مشغولا .

- لا للأعمال التي ترى أنها تتعارض مع الأهداف .
- لا تقبل كل عمل يعرض عليك بدعوى الرغبة في التلاقي مع الآخرين .
- لا للأعمال التي يمكن تركها دون ضرر .
- لا تستمر في أعمال لا تحقق الأهداف .

بعض الآليات العملية لترشيد استخدام الوقت :-

- سجل الاستخدام اليومي للوقت .
- سجل الأهداف الأسبوعية .
- حدد الأعمال التي يجب أداؤها والمعرفة مسبقا .
- أجعل هناك دائما وقتا للتوازن .
- بلغ العاملين معك ببرنامج عملك .
- حدد أوقات الإنجاز العالي لديك وأحجزها للأعمال الصعبة .
- لا تعتمد على مجرد قائمة بسيطة للأعمال الواجب أدائها .
- راجع البرنامج يوميا .
- أستخدم برنامج العمل كسجل لنشاطاتك .

المرونة :-

- خطط وقتك في الوقت المناسب .
- تعلم اتخاذ القرار بمجرد حصولك على معلومات كافية .

- حول الالتزامات إلى فرص .
- أستخدم وقت الانتظار في أعمال مفيدة .
- ضع في برنامجك بعض الوقت للاسترخاء في هدوء :-
- لا تركز على موضوع بذاته .
- أبعد عن الأحداث .
- لا تضع حدود / تخيل .
- فكر في المستقبل .
- تحسين استخدام الوقت :-
- لتحسين استخدام الوقت يمكن إتباع الاتى :-
- 1 - تقليل مشاكل حفظ الأوراق والتقارير :-
- قرر ما هو مفيد ومطلوب أو غير مطلوب أو غير مفيد .
- كتابة التاريخ على كل رسالة واردة .
- استخدام رموز لونية .
- استخدام ملفات مجزئة .
- استخدام نوعين من الملفات (عاجل / آجل) .
- وضع الأوراق في الملفات كل أسبوع .
- مراجعة الملفات بانتظام .
- استخدام نماذج للأمور المتكررة .

- وضع الأوراق في الملفات حسب الأولوية .

- تشكيل نظام الملفات حسب احتياجك .

- تسجيل محتويات كل ملف .

- تقليل الأوراق الداخلة والخارجة .

- تحديد الملفات الغير موجودة .

- استخدام الحقيبة للعمل وليس كمخزن .

2 - نظم المكتب الشخصي :-

هناك قواعد يمكن أن تساعد على ترتيب مكان العمل الشخصي :-

- إعادة الملفات بعد الانتهاء إلى مكانها .

- عدم وضع أكثر من ستة ملفات صغيرة على المكتب أمامك .

- وضع التليفون بجانب اليد التي لا تستخدم في الكتابة .

- الاهتمام بالإضاءة المناسبة بالمكتب .

3 - نظم الإدارة / القسم الذي تعمل فيه :-

لا يكتفي بتنظيم إدارتك ومكتبك حتى تحسن استخدام الوقت بل أن تدرس كيف تتعامل مع زملائك

ومرؤوسيك لأن هذه العلاقات يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على استخدام الوقت .

4 - حول السكرتارية إلى شريك في الوقت :-

- دع السكرتارية تفتح الخطابات وتقرأها وتقتراح ماذا تفعل .

- دَعِ السَّكْرَتَارِيَّةُ تَسَاعِدَكَ فِي إِنْهَاءِ الْاجْتِمَاعَاتِ غَيْرِ الْمُفِيدَةِ .
- أَجْعَلِ السَّكْرَتَارِيَّةُ تَقُومُ بِإِدَارَةِ الْمَفَايِدِ وَلَيْسَ فَقَطْ وَضْعَ الْأَوْرَاقِ بِهَا .
- أَجْعَلِ السَّكْرَتَارِيَّةُ تَقُومُ بِصِيَاغَةِ الْخُطَابَاتِ بِنَاءً عَلَى مَنَاقِشَةٍ شَفْهِيَّةٍ مِنْكَ .
- أَجْعَلِ السَّكْرَتَارِيَّةُ تَقُومُ بِالرَّدِّ عَلَى التَّلِفُونَاتِ ، وَتَتَّخِذُ إِجْرَاءً فِي شَأْنِ بَعْضِهَا الَّذِي لَا يَهْمُكَ مَبَاشَرَةً .
- دَعِ السَّكْرَتَارِيَّةُ تَحْضُرُ بَعْضَ الْاجْتِمَاعَاتِ نِيَابَةً عَنْكَ .

وَإِذَا لَمْ يَكُنْ لَدَيْكَ سَكْرَتَارِيَّةٌ :-

- حُدِّدْ بَعْضَ الْأَوْقَاتِ لَا تَتَلَقَّى فِيهَا تَلِفُونَاتٍ .
- احْتَفِظْ بِآلَةٍ تَصْوِيرٍ مُسْتَتَدَاتٍ صَغِيرَةٍ فِي مَكْتَبِكَ .
- اسْتَخْذِمْ مُعَاوَنًا لِبَعْضِ الْوَقْتِ .
- 5 - اسْتَغْمِلْ وَقْتَ السَّفَرِ وَالْإِنْتِقَالَ فِي الْعَمَلِ :-
- دَعِ الْبَرِيدَ يَحُولُ إِلَيْكَ وَاتَّخِذْ قَرَارَاتٍ عَاجِلَةً .
- إِذَا عُدْتَ فِي نَهَايَةِ الْأُسْبُوعِ ، يَرْسِلُ الْبَرِيدُ إِلَيْكَ فِي الْمَنْزَلِ .
- بَعْدَ الْعُودَةِ لَا تَبْدَأِ الْعَمَلَ مَبَاشَرَةً ، وَإِنْتَهَى مِنْ كِتَابَةِ التَّقْرِيرِ .
- 6 - قَلِّلْ مِنْ وَقْتِ الْاجْتِمَاعَاتِ .
- 7 - إِحْسِنْ اسْتِخْدَامَ التَّلِفُونِ ، بِاسْتِخْدَامِهِ فِي إِنْجَازِ الْأَعْمَالِ .
- 8 - اسْتَغْفِدْ مِنْ مَزَايَا التَّقْوِيضِ .

إدارة الموارد

يهدف هذا الكتاب إلى إلمام القارئ سواء كان طالباً أو ممارساً أو باحثاً في إدارة الموارد بالموضوعات الحديثة المرتبطة بإدارة الموارد خاصة البشرية .حيث تعتبر إدارة الموارد مجموعة من الأنظمة أو الأجزاء تتفاعل وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الموارد

تنقسم الموارد إلى أربعة أنواع رئيسية :

✚ موارد بشرية

✚ موارد مادية

✚ المواد الخام

✚ الأدوات والمعدات

أولاً :إدارة الموارد البشرية

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.. حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة.

أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم

[التخلص منهم]، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفير العمالة اللازمة .

. ماذا نعنى بتخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .

- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع الارتباكات الفجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .
 - 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
 - 5- يساعد على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل من يخطط للموارد البشرية؟
- يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين [الشئون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.
- تحليل المطلوب من العمالة: تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.
- أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة
- 1- تحديد الوظائف المطلوبة

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك .

2. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل والأساليب.
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

3- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها: يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكبد أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

4- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج: يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وإعدادهم.

5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

6- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي: أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، والاستغناء عن وظائف أخرى.

7- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة: تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتوقعة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحويلات التكنولوجية.

ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة: هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

1. تقدير الخبراء والمديرين: وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

3- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها: يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

4- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج: يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم .

5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

6- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي: يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

7- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة : تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحول التكنولوجية.

ثانيًا: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:-

1. تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة .

2- نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

3- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة .

4- تحليل عبء العمل في المستقبل .

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة وفق المعادلة التالية :

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد

كيف تكتب توصيفاً لعمل (جوديث ليندنبرغر) ؟

عندما تهم بكتابة توصيف لعمل أو وظيفة تحتاج إلى موارد بشرية لشغلها في تنظيمك، يجب أن تنتبه إلى أهمية وضوح وصف العمل واحتوائه على جميع النقاط اللازم استيفائها لتناسب مع المتقدم ويتناسب المتقدم معها، وهذا بالتأكيد يوفر عليك وعلى المتقدم الوقت فلا تضطر لاستقبال من لا تتوافق مؤهلاته مع التوصيف التوظيف المطروح.

فيما يلي تحدثنا الأخصائية جوديث ليندنبرغر عن أهم ما يجب أن ينطوي عليه توصيف العمل أو التوصيف الوظيفي .ينبغي أن يمثل التوصيف الوظيفي، أو توصيف العمل بوضوح و دقة المسؤوليات و المهام التي تتطلبها الوظيفة و أن يبين المؤهلات الأساسية لها وما تتطلبه من ثبوتيات أو مهارات معينة، وإذا كان بالإمكان الصفات التي تعتبر ركيزة للإنجاز المتفوق في العمل.

نورد فيما يلي لمحة سريعة عن البنود المتضمنة في توصيف العمل الناجح:

- مسمى الوظيفة.
- القسم
- التبعية (لمن يتبع الموظف مباشرة).
- نطاق المسؤولية.
- المجالات الرئيسية للمسؤولية.
- التشاور و التعاون (مع أولئك الذين يعمل معهم الشخص على نحو مستمر).
- مدة العمل.
- المؤهلات (المهارات الضرورية و الخبرة المطلوبة). إن المؤهلات العلمية و الخبرة من المجالات التي قد يمارس فيها التمييز عن غير قصد ولذلك ينبغي الحرص على أن تكون المؤهلات العلمية ضرورة واقعية للوظيفة. فإذا ما تبين أن أحدهم يمتلك من الخبرة ما يؤهله لشغل المنصب الوظيفي ولكنه يفتقد لشهادات علمية معتمدة، عندها ينبغي تعديل التوصيف الوظيفي. و لتجنب التمييز العُمري ينبغي أن لا تتضمن مدة الخبرة مدة معينة .

• ملاحظات إضافية:

لا تعتمد في وضعك لتوصيف العمل على تاريخ هذا العمل (وصف سابق مثلاً)، فأنت بصدد كتابة توصيف حديث، أي أنه يتوجب عليك التركيز على ما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة في ضوء الاحتياجات الحالية للمنظمة و أهدافها على المدى البعيد. العمل الموكل للمتعلم هو ما سيقوم به الموظف في موقع العمل؛ أما المؤهلات فهي المهارات و الصفات والشهادات التي يحتاجها في تنفيذ كل عمل. وضّح المهام و المسؤوليات الفعلية المتعين القيام بها قبل التفكير في الصفات الخاصة المطلوبة في من يقوم بها. إن توصيف العمل الجيد هو أكثر من مجرد سرد عشوائي للمهام و المسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة. يجب أن يكون مرتباً حسب الأولويات. ثبوتيات الاعتماد (مثل الشهادات و الإجازات) ضرورة أساسية في بعض الوظائف و ما ينبغي أن تركز عليه هنا هو جدوى هذه الثبوتيات التي تطلبها و دورها في قدرة المتقدم للوظيفة على تقديم أداء رفيع. بجب أن يكون العمل الموصّف عملاً واقعياً يمكن القيام به.. فعندما تقوم بتجميع مهام عديدة في توصيف وظيفة أو عمل واحد عليك التأكد من أنك لا تُفصّل وظيفة لا يوجد من يقدر على القيام بها.

استخدم عبارات محددة واضحة. و على سبيل المثال نورد العبارات المقارنة التالية:

• عبارات عامة

- ذو خبرة بالحاسب
- مهارات اتصال جيدة.
- القيام بالواجبات التشغيلية اليومية.

• عبارات محددة :

- مهارة ببرامج وورد، إكسل، كويك بوكس .
- القدرة على توصيل المعلومات الفنية إلى غير المتخصصين.
- استلام و فرز و توثيق التقارير الشهرية لحركة العمالة.

• ملاحظة هامة: غالباً ما يعتبر توصيف الوظيفة وثيقة قانونية.

- أية إشارات إلى العنصر أو اللون أو الدين أو السن أو الجنس أو بلد المنشأ أو الموطن أو الإعاقات الجسدية أو العقلية هي مخالفة للقانون.

وظائف الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة و أنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم و هي:

1- التوظيف وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة.

2- التدريب و التطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية .

وقد أوضحت دراسة إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسن من أدائهم الوظيفي، و أن كفاءة المتدرب و حبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية و بالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة و صقل خبرته.

3- التقييم و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. و يعتبر التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعة.

4- الأجور و الحوافز، الأجور هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، و تشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين



على أجرٍ عادلٍ يتناسب مع أعباء وظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم .

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1. توصيف الوظائف.
2. تخطيط الموارد البشرية.
3. تدريب وتنمية الموارد البشرية.
4. البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
5. تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
6. قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
7. الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
8. توفير الرعاية الصحية للعاملين.
9. الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
10. تدقيق الموارد البشرية.
11. تقييم الأداء للعالمين بالمنظمة او التشكيل الإداري.

NGO
ACADEMY

ثانياً: إدارة الموارد المالية

تعريف وظيفة الإدارة المالية:

1- يمكن القول بصفة عامة أن وظيفة الإدارة المالية تهتم بأمرين أساسيين هما :-

1) تدبير الموارد للحصول على الأموال المختلفة

2) استخدام الأموال بأفضل طريقة ممكنة .

وعلى أساس ما تقدم يمكننا القول بأن مهمة المدير المالي في المنظمات الربحية تندرج تحت نقطتين رئيسيتين هما:

1- تحقيق الأرباح.

2- المحافظة على قوة ومتانة المركز المالي.

ويمكن القول بصفة عامة أن أرباح المنظمات تتوقف أساساً على الآتي :

1- درجة كفاءة إدارة المنظمة.

2- الاتجاه العام للطلب على منتجات المنظمة.

3- القيود التي تفرضها الدولة على مقدار الأرباح.

أما المحافظة على قوة ومتانة المركز المالي فإنه يتطلب الآتي :-

- تحليل الاحتياجات المالية للمنظمة في الأجلين القصير والطويل على ضوء توقعات التوسع العام وخطط النشاط وتطوراً لأسواق .

- المحافظة على مبالغ نقدية كافية - سيولة نقدية - لمواجهة الاحتياجات الجارية والالتزامات المختلفة .

- المراجعة المالية الدورية للمركز المالي وعليه فإنه ليس أمام المدير المالي في المنظمة إلا تحقيق التوازن بين كل من تحقيق الأرباح والمحافظة على قوة ومتانة المركز المالي. فوظيفة الإدارة المالية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمشروع وهي تمتد إلى أبعد من مجرد الحصول على الأموال المطلوبة بل وتشمل أيضاً التخطيط الذي يساعد على الحصول على هذه الأموال من مصادرها وبأحسن الشروط الممكنة الصحيحة في أوقاتها المناسبة.

وتعتبر أهم وظيفة للإدارة المالية هي القيام باتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية المناسبة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.. هيكل رأس المال

يتكون هيكل رأس مال المشروع من عدة بنود ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة جوانب رئيسية ألا وهي :

حسب استعمالات رأس المال

* رأس المال الثابت :

وهو عبارة عن الأموال المستقرة في الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والعدد والآلات.

* رأس المال العامل :

وهو عبارة عن الأصول اللازمة لتغطية نفقات تشغيل المشروع كمصاريف الصيانة للمباني والعدد والآلات وأثمان المواد اللازمة للتشغيل وأجور العاملين والاعتمادات اللازمة للعملاء.

حسب عامل الزمن .

* رأس المال طويل الأجل :

وهو ما يقدمه المشروع من أموال لشراء الأرض وإقامة مباني وشراء معدات ثقيلة تستثمر في الاستخدام لمدة طويلة.

* رأس المال متوسط الأجل :

وهو ما يستخدمه المشروع من أموال في مقابلة احتياجاته والتزاماته الجارية. رأس المال قصير الأجل : وهي الأموال التي لا تتجاوز فترة استخدامها سنة واحدة.

حسب الأموال وطرق الحصول عليها .

* رأس المال المملوك :

وهي الأموال التي يقدمها صاحب المشروع أو الشركاء أو حملة الأسهم على أمل تحقيق أرباح من المشروع.

* رأس المال المقرض :

وهي الأموال التي يقدمها أفراد أو هيئات إلى المشروع على شكل تسهيلات تجارية أو قروض تستحق عليها فوائد ، مع التزام أصحاب المشروع برد هذه الأموال في موعد محدد.

تقدير الأموال اللازمة للبدء بالمشروع .

هناك عدة عوامل تؤثر في تحديد حجم الأموال اللازم للمشروع مثل نوع المشروع وحجمه وكذلك السياسات التي يتبعها في البيع سواء كانت بالنقد أو بالأجل .ومن الواضح أنه كلما زادت خبرة صاحب المشروع كلما استطاع البدء بالمشروع برأس مال أقل معتمداً على خبراته. فقد لا تكون هناك احتياطات نقدية لمقابلة الالتزامات أو النفقات غير المتوقعة خلال السنة الأولى كما قد يقع صاحب المشروع في خطأ التقدير الصحيح لرأس المال فالمطلوب ينفذ قبل أن يتمكن المشروع من التشغيل أو تدعيم مركزه.

مصادر التمويل المتاحة

من مصادر التمويل الشائعة للمؤسسات :

- إعادة استثمار الأرباح (الدخل الغير موزع) .
- الدعوة إلى جلب الاستثمارات من مستثمرين آخرين .
- إصدار الأسهم ، القروض البنكية ، استخدام ما يسمى بالتمويل التأجيري ، وهناك مصادر أخرى للتمويل.

إدارة المواد

يقصد في غالب الأحيان بالمواد مدخلات العملية الإنتاجية وإدارة المواد يعتبر الشريان الحقيقي المغذى اللازم لاستمرار العملية العملية الإنتاجية دون توقف . وهي تتضمن مجموعة أنشطة تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف أو فقدان .

وتحقيق هذا الهدف يتطلب توافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين.
 2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة إذا لزم الأمر ..
 3. تعدد مصادر التوريد.
 4. توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.
 5. القدرة على توفير نفقات التخزين.
 6. القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
 7. قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.
 8. أنواع المواد المطلوبة في العملية الإنتاجية .
- هناك ثلاث أوجه لإدارة موارد المواد تتضمن التخطيط والشراء والأمن .

الأسس النظرية لإدارة مورد المواد تنبثق من المبادئ الأساسية للتحكم في المخزون .
*المشتريات والمخازن:

تتضمن وظيفة المشتريات والمخازن مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف أو الفقدان .
ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين.
 2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
 3. تعدد مصادر التوريد.
 4. توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.
 5. القدرة على توفير نفقات التخزين.
 6. القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
 7. قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.
- مشاكل الاحتفاظ بالمخزون.

1. تكلفة المخزون – يعتبر المخزون رأس مال معطل فهناك مال تم صرفه للحصول على المخزون وطالما إن السلع موجودة في المخزن بدون بيع فهناك رأس مال معطل لا يمكن استخدامه في شئ آخر .
 2. تكلفة التخزين – يجب تصميم وبناء المخازن وغرف التخزين وربما يتم دفع إيجار للأرض وشراء معدات للمناولة والتزويق وغيرها من مستلزمات المخازن وبديهي كلما زادت مساحة المخزن كلما زادت التكلفة.
 3. تكلفة الأعمال المتعلقة بالتخزين – كلما زاد المخزون وزادت مساحة المخزن كلما كان هناك حاجة لعدد أكبر من العاملين للإدارة والصيانة والأمن.
 4. تكاليف الخسائر والتدهور:
- حتى في أفضل المخازن تنظيماً وتصميماً هناك دائماً مخاطرة فقدان المخزون لقيمتة ويسمى ذلك عادة بالانكماش فكلما بقي المخزون زاد خطر الخسائر.
- الأسباب الرئيسية للانكماش أو التدهور .

- تدهور الجودة .
- انتهاء الصلاحية.
- التحطم .
- السرقة.

التخطيط للمواد

لماذا التخطيط للمواد ؟

تحتاج كل مؤسسة للتخطيط للمواد لضمان عدم توقف العمل بسبب نقص المواد أو عدم تواجدها في الوقت المناسب بالكمية المناسبة.

وقد سبق إن تكلمنا مجموعة أنشطة تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف.

لماذا التخطيط لمتطلبات المواد؟

هو أكثر فائدة في أماكن إنتاج المكونات والأجزاء المجمعدة لدمجها في المنتج أو الخدمة النهائية.

مثال :- شركة تصنيع المراوح الكهربائية تشتري السكاكين والحوامل والمواتير والمفاتيح وغيرها .. من موردين متعددين وتقوم بتجميعها في منتج نهائي .

لماذا التخطيط لموارد التصنيع؟

- التخطيط لموارد التصنيع من على مفاهيم التخطيط لمتطلبات المواد .
- التخطيط لموارد التصنيع يتخطى التخطيط لمتطلبات المواد في انه أسلوب لتخطيط كل موارد التصنيع.
- التطبيق الجيد لخطة موارد التصنيع سوف يدر فوائد متعددة حيث تحسين الإنتاجية وتحقيق التوفير في التكاليف (تكاليف الإنتاج والمشتريات والمخزون).
- الخدمة الأفضل للعميل أيضا سوف تزيد من دخل المبيعات والميزة التنافسية .

شراء المواد

وظيفة شراء المواد هي الحصول على المواد والبنود الأخرى الصحيحة بالموصفات والجودة الصحيحة من المصدر الصحيح والوقت المناسب والمكان الصحيح وبالسعر الصحيح .

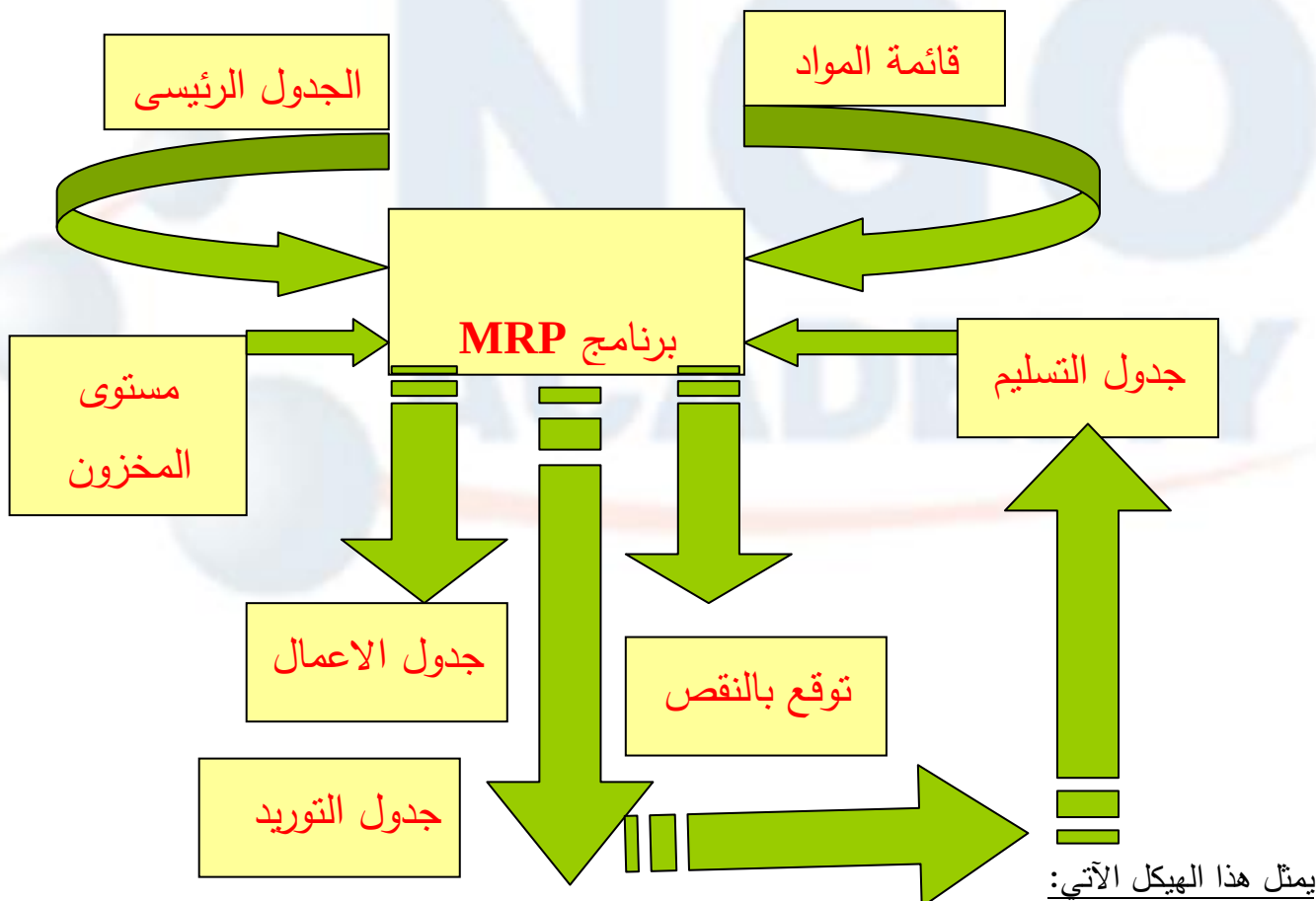
والوظيفة تشمل :

- العثور على موردين مناسبين .
- خفض تكلفة المشتريات.
- الترتيب لتسليم السلع في الوقت المناسب والمطلوب .
- الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الموردين ومع القطاعات الأخرى في المؤسسة

الأمن

على كل مؤسسة حماية أصولها فإن انكماش الأصول لا يؤدي فقط إلى خسائر مادية ولكن قد يكون له تأثير سلبي على العمليات ، والأكثر خطورة قد يكون له تأثير سيء على العمليات والأكثر خطورة قد يؤثر في بيئة العمل في المؤسسة بسبب انعدام الثقة .

(الشكل التالي يبين هيكل التخطيط لمتطلبات المواد)



- الجدول الرئيسي: التوقع او الطلب الفعلي للمنتجات
- قائمة المواد:المواد المطلوبة للقيام بالعمليات الإنتاجية

- مستوى المخزون الافتتاحي: مخزون بداية الفترة
- جدول التسليم: جدول للمواد المستلمة والتي تم طلبها.
- جدول الأعمال : ما هو المطلوب عماء
- جدول التوريد: ما هو الواجب شراؤه
- التوقع بالنقص المحتمل :احتمالات نقص المواد المتوقعة

يلاحظ من الجدول السابق أن المدخلات تتمثل في الآتي:

الجدول الرئيسي وقائمة المواد ومستوى المخزون الافتتاحي وجدول التسليم .
وتتمثل المخرجات في الآتي :جدول الأعمال وجدول التوريد والتوقع بالنقص المحتمل

ثانياً : التخطيط لموارد التصنيع

المقصود التخطيط لكل موارد التصنيع فالتخطيط لموارد التصنيع يساعد على توفير في التكاليف (تكاليف الإنتاج والمشتريات والمخزون) .

وتحسين الإنتاج وضمان استمرار العملية الإنتاجية دون توقف .

وهو يعطى صورة واضحة عن مواعيد الإنتاج الفعلي ومواعيد الانتهاء مما يساعد بدرجة كبيرة في سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية .

الخدمة الأفضل للعميل أيضا سوف تزيد من دخل المبيعات والميزة التنافسية.

ثالثاً: الأمن

واجب على كل مؤسسة من المؤسسات حماية أصولها من مختلف الجوانب كناحية أمنية ضرورية لاستمرار العملية الإنتاجية وسلامة المنشأة.

هناك مبادئ وقائية يجب على المؤسسة ان تتبعها :

- 1 - التحري الجيد عن الأشخاص الذين تقوت المنشأة بتعيينهم .
- 2 - التعاون مع الشرطة الأمنية في الأمور التي تتعلق بالأمن .
- 3 - سرية المعلومات عن أصول المنشأة وقيمة المواد المخزنة وأي أسعار أخرى إلا فقط لمن يعينهم الأمر وهم على درجة عالية من المسؤولية .
- 4 - الفحص الدقيق لكل شخص داخل إلى أو خارج من المنشأة.

- 5 - عدم وجود أشخاص سواء من العاملين أو الإداريين بعد مواعيد العمل الرسمية إلا في ظروف معينة وبمعرفة وموافقة مجلس الإدارة.
- 6 - التحكم فى الوصول إلى أماكن تخزين المواد والسلع الإنتاجية عن طريق مفاتيح أو كروت أو وسائل أخرى تضمن تأمين هذه الأماكن .
- 7 - استلام وتسلم المواد بمختلف أنواعها لا يكون إلا عن طريق المسؤولين عن ذلك وبمستندات تدل على ذلك من خلال الاستمارة المعدة لذلك وفى أماكن التخزين المعروفة.
- 8 - إعطاء الإحساس لكل موظف بالمنشأة أن هذه المنشأة هى ملك للجميع والجميع مسئولين عن سلامة وأمن المنشأة فهى مصدر رزقهم .

المشتريات والمخازن:

تتضمن وظيفة المشتريات والمخازن مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف أو الفقدان. ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين.
 2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
 3. تعدد مصادر التوريد.
 4. توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.
 5. القدرة على توفير نفقات التخزين.
 6. القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
 7. قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.
- مشاكل الاحتفاظ بالمخزون .

- 1 - تكلفة المخزون - يعتبر المخزون رأس مال معطل فهناك مال تم صرفه للحصول على المخزون وطالما ان السلع موجودة فى المخزن بدون بيع فهناك رأس مال معطل لا يمكن استخدامه فى شئ آخر .
- 2 - تكلفة التخزين - يجب تصميم وبناء المخازن وغرف التخزين وريم يتم دفع إيجار للأرض وشراء معدات للمناولة والترويق وغيرها من مستلزمات المخازن وبديهي كلما زادت مساحة المخزن كلما زادت التكلفة .

3 - تكلفة الأعمال المتعلقة بالتخزين - كلما زاد المخزون وزادت مساحة المخزن كلما كان هناك حاجة لعدد اكبر من العاملين للإدارة والصيانة والأمن .

4 - تكاليف الخسائر والتدهور:

حتى في أفضل المخازن تنظيماً وتصميماً هناك دائماً مخاطرة فقدان المخزون لقيمتة ويسمى ذلك عادة بالانكماش (نتيجة : تدهور الجودة - انتهاء الصلاحية - التآكل - السرقة) فكلما بقي المخزون زاد خطر الخسائر الممكنة .

رابعاً: إدارة المعدات

إن امتلاك المؤسسات لقدر كبير للمعدات الحديثة قد يعبر للوهلة الأولى عن قدرة إنتاجية عالية ومن ثم قدرة تنافسية وتحقيق إرباح بقدر كبير ، غير إن ذلك قد لا يكون صحيحاً لعدم استخدام تلك الآلات الاستخدام الأمثل ، نتيجة سوء إدارة تلك المعدات وعد حدوث تفاعل وتكامل بينها وبين الإدارات الأخرى في منظومة العملية الإنتاجية .

يوصى الخبراء إن تتم عملية الشراء في الحالات الآتية:

- قرب انتهاء العمر الافتراضي للمعدات وكثرة أعطالها .
- زيادة الطاقة الإنتاجية للمنتج لسد الفجوة بين المعروض والمطلوب من المنتج .
- زيادة القدرة التنافسية في الأسواق بخفض تكلفة الإنتاج من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للسلعة .
- تحسين الجودة بإدخال نوعية معينة من الأدوات والآلات ترى الإدارة ضرورة وجودها

شروط عامة يجب مراعاتها عند الشراء :

- أن يكون هناك احتياج حقيقي لهذه المعدات بناء على دراسة جادة مسبقة .
- وجود الكفاءات العمالية لتشغيل هذه الآلات .
- توافر قطع الغيار اللازمة في السوق المحلي وبسعر مناسب .
- خدمة ما بعد البيع أي عمل الصيانة اللازمة بشكل دوري متفق عليه مع وجود الضمانات اللازمة .
- يجب إن يؤخذ في الاعتبار عند الشراء استهلاك المعدة للطاقة أو هل هذا الاستهلاك من الطاقة تقل أهميته بجانب حجم وجودة المنتج .
- مدى ملائمة المعدات المراد شراؤها مع بيئة العمل فمثلاً هناك معدات موتور التشغيل يسخن بشدة ويتطلب ذلك إن يتواجد في مناخ جوى مناسب حتى لا يصاب بالتلف وتتوقف العملية الإنتاجية .
- يجب اختيار المعدة التي ليس لها تأثير سئ على البيئة من حيث الصوت والعدم والطاقة المهدرة .

- يجب إن يؤخذ في الاعتبار المكان الذي ستوضع فيه المعدة من حيث المساحة وملائمة المكان بالنسبة لبقية المعدات من حيث الانسجام والتفاعل .

خطة المعدات :

أن عملية اتخاذ قرار نهائي بشراء معدات يكون بناء على خطة محددة هي خطة المعدات ويتم عمل هذه الخطة بناء على ما يسمى بخطة العمليات وخطة متطلبات الطاقة .

أولاً : خطة العمليات:

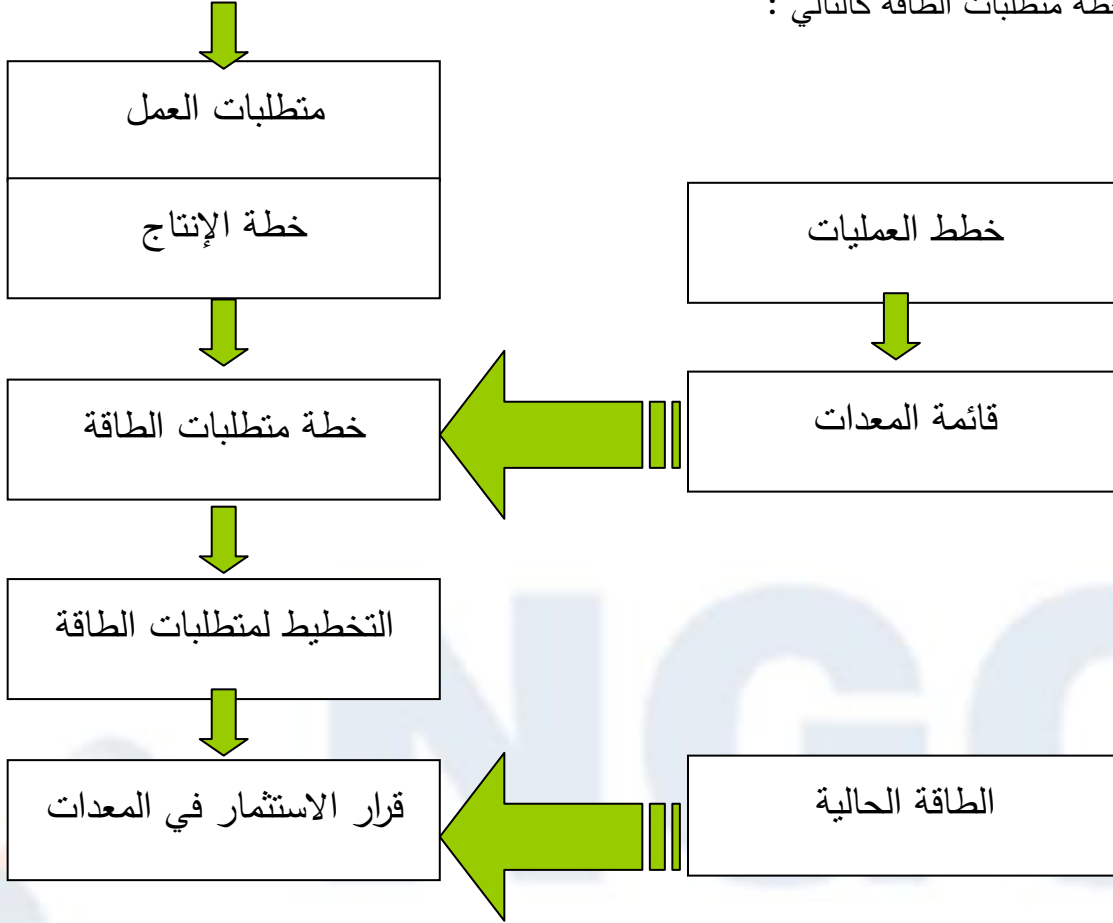
هي مجموعة شاملة من المستندات الفنية التي تحدد كيفية تصنيع المنتج تفصيلياً . كل عملية تصنيعية تحتاج الى عمالة والى مواد وماكينات ومعدات مختلفة وخطة العمليات تشمل العناصر التالية:

- قائمة بالمواد التي تدخل في العملية الإنتاجية لإنتاج المنتج .
- رسم توضيحي يبين كيفية تجميع المواد الداخلة في العملية الإنتاجية لتكوين المنتج.
- قائمة بالخطوط المطلوبة من الأفراد للإنتاج والوقت المطلوب لإنهاء كل عملية إنتاجية والمعدات المطلوبة والمقاييس المحددة .
- تسلسل عملية التشغيل لإنتاج المنتج .

ثانياً : خطة متطلبات الطاقة :

لابد من وجود خطة لمتطلبات الطاقة الإنتاجية المطلوبة لكل عملية تشغيل أو خط من خطوط الإنتاج فإن الطاقة الزائدة تعنى إهدار في الاستثمار، وكذا الطاقة الغير كافية ينتج عنه فرص إنتاج ضائعة وبناء عليه يجب تحديد الطاقة الإنتاجية المطلوبة.

ويتم إعداد خطة متطلبات الطاقة كالتالي :



توضيح المخطط السابق :

- تتضمن متطلبات العمل الدراسة الحالية للسوق للوقوف على الطلبات الحالية والمستقبلية من السلعة المنتجة .
- بناء على ما سبق تقوم المؤسسة بعمل خطط لحجم الإنتاج (خطة الإنتاج)
- بناء على خطة الإنتاج وقائمة المعدات يتم تحديد خطة متطلبات الطاقة .
- يتم إعداد قائمة المعدات على أساس خطط العمليات التي توضح الطاقة المطلوبة والأزمة للعملية الإنتاجية في مختلف مراحلها .
- ماذا يحدث إذا كانت هناك فجوة بين الطاقة الحالية والطاقة المخطط حيث المخطط لها اكبر من الحالية ؟

حل هذه المشكل يتمثل في الاتي :

- طلب وقت إضافي من العاملين .

- زيادة عدد التوريدات .
 - استخدام مصادر خارجية للمساعدة في العملية الإنتاجية .
 - الحصول على معدات جديدة أو إدخال تحسينات على المعدات الموجودة .
- قرار الاستثمار في المعدات يكون بناءً على خطة متطلبات طاقة طويلة الأجل وليس قصيرة الأجل .
- بعد الانتهاء من تحديد المعدات المطلوبة تبدأ المؤسسة في الحصول على هذه المعدات مع الأخذ في الاعتبار :
- اختيار المورد - التفاوض لإمضاء العقد - إعداد التصميم والتركيب - اختيار التشغيل .

