

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

و إلى كل الآباء والأمهات و رجال التربية

و التعليم و إلى كل متطلع لصباح مشرق

أهدي هذا العمل المتواضع

• و إلى كل الناس الطيبين

تتعدد وتتنوع مجالات و موضوعات علم إدارة المشاريع، وهو أحد العلوم الإدارية الحديثة نسبياً التي ظهرت في الفترة الأخيرة، وتنطوي إدارة المشاريع الناجحة على عدة مهام يجب تنفيذها جمِيعاً، وأخذها بعين الاعتبار في نفس الوقت وهي كالتالي:

- إدارة تنفيذ عمليات المشروع
- إدارة المدة الزمنية المحددة للمشروع
- إدارة جميع تكاليف المشروع
- إدارة وتقدير أداء العاملين في المشروع
- إدارة جودة تنفيذ العمليات في المشروع
- إدارة الاتصالات داخل المشروع

مراحل إدارة المشاريع

Planning التخطيط

- التنظيم Organizing
- التوجيه Directing
- التنسيق Coordinating
- الرقابة Control

وتتم الرقابة على أي مشروع من خلال خطة العمل الموضوعة مسبقاً لهذا المشروع، وفيما يلي بعض المهام التي تدخل في حيز الرقابة على المشروع:

- تتبع أداء العاملين.
- تتبع نتائج التنفيذ الفعلية.

• تبع التكاليف الفعلية.

• مقارنة الأعمال المدرجة في خطة المشروع ، بالأعمال التي تم تنفيذها على أرض الواقع.

• إعطاء التوجيهات لتصحيح أي انحرافات عن الأداء المطلوب.

• مراجعة وتعديل ما تم تخطيده للمشروع بشكل مسبق.

نقطة تعادل المشروع

نقطة تعادل المشروع هي النقطة التي تتساوي عندها التكاليف الكلية للمشروع مع الأرباح الناتجة عن هذا المشروع، بما يعني أن أي إنتاج يقل عن مستوى التعادل يحقق خسارة، وأي إنتاج أكبر من نقطة التعادل يحقق ربحاً.

التكاليف الكلية : هي مجموع التكاليف الثابتة للمشروع مثل معدات الإنتاج، والتكاليف المتغيرة التي تتغير بناءً على عدد الوحدات المنتجة في المشروع حيث تغير بحجم الإنتاج، ويعبر عنها رياضياً بالمعادلة التالية:

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}$$

مصادر تمويل المشاريع

• القروض طويلة الأجل

• القروض قصيرة الأجل.

تكاليف المشاريع

تنقسم تكاليف المشاريع إلى عدة أقسام أهمها تكلفة الإنتاج التي تتوقف على العناصر التالية:

• التكاليف الثابتة مثل تكلفة المواد الخام، وأجور العاملين.

• التكاليف الثيرية أو الإدارية.

• تكاليف بيع و توزيع منتجات المشروع

• التكاليف المالية مثل تكلفة القروض، ومدفوعات الفائدة على هذه القروض

• الإهلاك

• موازنة المشروع

يجب أن تتطوّر موازنة المشروع على جميع العناصر التالية:

• قيمة المبيعات

• تكلفة المبيعات

• الضرائب

• صافي الدخل الإجمالي

و تشرف إدارة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتقديم هذه الموسوعة التخصصية التي قام بإعدادها فريق من الباحثين المتخصصين في قسم التأليف و البحث العلمي في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي وفق أرقى المعايير العلمية و التقنية المتبعة في بريطانيا لإعداد الموسوعات كهدية متواضعة لجميع زوار وأعضاء و طلاب الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الراغبين بتطوير معارفهم العلمية و العملية في الحقول المعرفية المتعددة التي تغطيها موسوعات

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي التي يتم تحديثها دائماً بالاستناد إلى الأبحاث المستجدة التي تصدر في المملكة المتحدة وعالمياً.

وتجدر الإشارة الهمة إلى أن جميع محتويات موسوعات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي محمية بموجب قوانين حماية الملكية الفكرية في المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي ويعتبر استخدامها أو النقل الجزئي أو الكلي والأي سبب كان وفق شروط حماية الملكية الفكرية للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المدرجة في الرابط التالي: [حقوق الملكية الفكرية للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي](#). وأي استخدام غير شرعي لمحظى موسوعات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، وهو ما تتم مراقبته بشكل مؤتمت ولحظي على شبكة الإنترنت من خلال خدمات شركة Google العالمية ، سوف يتم التعامل معه بالطرق القانونية الدولية التي تكفل حقوق الهيئات الأكاديمية البريطانية التي تتضمن الغرامة المالية الباهظة وإغلاق أي موقع إلكتروني يقوم بعمليات الاستخدام غير الشرعي من خلال شركة الاستضافة التي يتبع لها وشطبها من سجلات محرك بحث Google وفق سياسة شركة Google العالمية، والتي يمكن الاطلاع عليها من الرابط التالي:

فن ممارسة الإدارة

ممارسة الإدارة رسالة

كل ما يعمل على تخفيف الآلام أو زيادة شعور السعادة لدى الآخرين هو معيار الصالحة من وجه نظري؛ أما كل ما يضر بالمجتمع ككل أو أحد أفراده، فذاك معيار الظلم من وجه نظري.
"روبرت برنز"، شاعر أسكتلندي

تنتمل إحدى سمات الشخصية في البحث عن المعنى في حيواتنا، إن لم يكن للحياة هدف، فإننا نمنحها إياه، وهذا أحد أشكال الإبداع الفطري. بعض الأشخاص يحصلون على العمل الذي يحبونه، على الرغم من أن ذلك ربما يتطلب منهم وقتاً كبيراً، والأمر حينها يشبه عثورهم على رسالتهم في الحياة. ربما ترود لك الإدارة- كما ترود لكثير من المديرين البارعين، فربما كانت رسالتك لتقديم الخدمة العملية للآخرين، هي رسالتك إحداث فرق.

والإدارة بلا شك رسالة محتملة، كمهنة الطب تماماً، لكن يجب عليك أن تجعل رسالة أمام نفسك. مما من أحد يمكنه فعل ذلك من أجلك، والسبيل إلى ذلك هو اكتشاف مظاهر الرضا في أن تكون قائداً للعمل.

تدريب

اختر ثلاثة مصادر للمعنى الذي اكتشفته في مهنته الإدارة حتى الآن:

- أن تكون جزءاً من الفريق المبدع أو المنتج.
- نيل رضا العملاء.
- تنمية مهارات الموظفين من الشباب حتى يقدموا كل ما لديهم من إمكانات.
- تقديم الخدمة التي تساعد المجتمع على العمل.
- الاستخدام الدائم والمسؤول لموارد البيئة.
- مساعدة الآخرين عن طريق تقديم حلول عملية لما يواجهونه من مشكلات.
- استخراج النظام من قلب الفوضى.
- امتلاك فائض من المال يمكن دفعه لإفادة الآخرين وجعل التقدم ممكناً.
- ابتكار وتجديد منتجات وخدمات جديدة.
- إمداد عائلتك بالمال وتعليم أولائك.
- مواجهة التحديات الجديدة داخل مجال العمل الذي وقع عليه اختيارك والتغلب عليها.
- تمني المستحيل وتحقيقه.

من الأفضل أن توقد شمعة لا أن تلعن الظلام.

اختبار متابعة

مهارات القيادة الاستراتيجية

- هل أصبحت إليك الآن فكرة واضحة عن دور القائد الاستراتيجي ومسئولياته؟
- هل تدرك أن فن الإدارة يتطلب منك دوراً يتعدي مجرد تحديد استراتيجية الشركة بمعناه الضيق؟
- هل تملك المؤسسة شعوراً واضحاً بالاتجاه نابعاً من الهدف المشترك، أو مجموعة من القيم الإيجابية ورؤيه واقعية للمستقبل؟
- هل يقودك تفكيرك الاستراتيجي ذو الجودة العالية إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يشرك ويلزم الموظفين الرئيسيين؟
- هل تضمن أنت وقادة الفرقة حدوث ذلك؟
- "يعلم أفراد الفريق جميعاً في تناغم مع بعض الاحتكاكات البسيطة". إلى أي مدى ينطبق هذا الوصف على مؤسستك ويصفها؟
- هل حققت التوازن الأمثل- في الظروف الحالية- بين المركزية واللامركزية؟
- كم من الوقت تقضيه في إقامة علاقات طيبة مع شركائك وحلفائك الأساسيين؟
- هل تلعب دور السفير عن مؤسستك داخل المجتمع المحلي والمجتمع ككل خاصة حكومتها الممثلة المنتخبة؟
- اذكر ثلاث وسائل تستخدمها من أجل بث روح التضامن: الطاقة والإبداع والتسامح.
- هل تتولى مسئولية شخصية مباشرة عن تعيين كبار القادة وضمان وجود استراتيجية داخل المؤسسة لتطوير قادتها؟
- الحكمة العلمية
- اذكر قادة العمل الأكثر حكمة من بين من عرفتهم أو استمعت إلى حديثهم، أو ربما شخصاً فرأت له كتاباً ما "درر الحكمة" التي اقتبسها منهم واتخذتها لنفسك؟
- هل يمكنك أن تتذكر قرار عمل في تجربتك- ربما يكون أحد قراراتك- كان مفتراً إلى الحدس والحكمة والحسافة؟
- كيف كانت النتائج المترتبة؟
- هل تؤمن بقاعدة أن جميع القرارات المتتخذة داخل المؤسسة يجب أن تمثل نقطة استرشادية نحو النزاهة؟
- "ليس من أجل لقمة العيش". هل تعبّر تلك العبارة عن توجهك في الإدارة؟

كن نزيهاً في اتخاذ قرارات العمل

النزاهة في قرارات العمل
 لكي تقدّم لابد أن تخدم شعار
المعهد البريطاني للإدارة

في عام 1974، قمت بنشر كتاب بعنوان: **Management and Morality some Problem and Opportunities for Social Capitalism** وكانت أطروحتي في هذا الكتاب هي أن العالم يتحرك بخطى سريعة من الرأسمالية ذات الأسلوب القديم باتجاه ما أطلق عليه الرأسمالية الاجتماعية، فبدلاً من السعي وراء مجرد قيمة واحدة- المال (دافع الربح)- صار العالم يسعى وراء أربع قيم: المال والمجتمع والفرد والطبيعة (المعروف باسم البيئة).

وقتها كان علينا أن نأخذ القيم الأربع بعين الاعتبار أثناء اتخاذ قرارات العمل، وكان على قادة الشركات العالمية الكبرى أن يكونوا رجال دولة أكثر من كونهم ساسيين، وكما قلت:

الشيء الأكيد هو استمرار الحركة الاجتماعية التدريجية نحو مزيد من المواقف الأخلاقية. وسوف يعود عدم يقينا الحالي، النابع من طبيعة الرأسمالية الاجتماعية المستمرة، على النزاهة الشخصية في القيادة، وبناءً على تلك الأسس الراسخة، فإن المديرين على مستوى العالم يمكنهم الآن الوصول إلى فهم أوسع لمهمتهم.

بالنسبة لـ "داج همرشولد"، ثاني من تولوا الأمانة العامة للأمم المتحدة وأعظمهم حتى الآن، كان يرى أن النزاهة تعني الولاء للقيم التي ينص عليها ميثاق الأمم المتحدة، ويجب أن تعني النزاهة في حق قائد العمل نوعاً مشابهاً من الالتزام بقيم الرأسمالية الاجتماعية. عندما سأله عن مقصده من كلمة النزاهة، **أجابني أمين عام الأمم المتحدة حديث التعين:** تبني معظم قرارات العمل على أساس الشكوك؛ لأنك لا تحصل على قدر المعلومات التي قد ترغب نظرياً في الحصول عليه. لكن أياً كان ما يحصل عليه، فلا بد أن تستخدم حكمتك وتنفذ القرار.

لكن، وهذا ما أعنيه بالأهمية البالغة للنزاهة، لابد أن يُتخذ القرار في إطار مسؤوليات العمل التي يتحملها الفرد، فقائد العمل

يتحمل مسؤوليات تجاه المساهمين والموظفين والمستهلك، بل وحتى تجاه الحكومة الحالية. كما يجب عليه أن يتحقق التوازن بين تلك المسؤوليات على أكمل وجه، بالعدل ودون انحياز. كان بإمكانك [على سبيل المثال](#)، اتخاذ قرار في صالح المساهمين معك، لكنه يضر بالمجتمع ككل، فعدم قيامك بهذا الفعل، ومعرفة السبب وراء عدم قيامك به، وعواقب عدم قيامك به، هو ما نعنيه بالنزاهة.

ماذا أقصد بالنزاهة؟

الأطراف المعنية بالمشروع

باقي الأطراف المعنية

دائماً ما كان هذا الجزء جزءاً من أصعب الأجزاء في العمل وذلك في الطريقة القديمة لإدارة المشروعات. فهو يتطلب، بشكل عام؛ مدير مشروع غير محظوظ، يعمل مع فريق غير متكافئ تماماً محاولاً أن يتصدي للهجمات التي يشنها أفراد لا تعجبهم الخطة. (أسمعك تقول: ما، "القديم،" في ذلك؟، "هكذا تبدأ جميع المشروعات بالضبط،") وأننا أصبح هؤلاء المديرين، في هذه المواقف، بالإصرار على توقيعاتهم وعدم التخلص أو التنازل عنها. ولكي تنجح في الفوز في هذه المفاوضات، عليك أن تحارب في ميدان القتال المناسب. فإذا حاربت في منطقة، "القوة،" - وهو الميدان الذي تزداد فيه قوة الشخص الذي تتفاوض معه أو كان يتفوق عليك - فستكون فرص فشلك كبيرة. أما إذا حاولت أن تحارب في منطقة، "تحاول الفوز فيها،" - وهي المنطقة التي تتبع فيها ويشترى الطرف الآخر منه- أي أن يكون معه النقود التي تربدها- فإنك ستختسر أغلب الظن.

أما إذا حاربت في منطقة، "الشخصية،" - وهي المنطقة التي تحاول الفوز فيها بقوة شخصيتك- فإنك ستختسر على الأرجح. لذلك فأنا أرى أن الطريقة الوحيدة التي يمكنك الفوز فيها في عملية المفاوضات أن تظهر للأطراف المعنيين الحقائق ولا تتنازل عنها. إنك تتمتع بثلاثة خطوط دفاع، الأخرى بك أن توافقهم عند خط الدفاع الأول؛ لأن تظهر لهم باستخدام لوحة الإنتاج - كيف يتم استخدام كل فرد الاستخدام الأمثل؛ وأنه يجب القيام بكل هذا العمل، وأنه من الواضح (من لوحة الإنتاج) أنه لا يمكن التعجيل بالأعمال أكثر من ذلك. وعند ترسيخ هذه الصورة في أذهان الأطراف المعنيين بالمشروع؛ يمرون بنفس العملية الذهنية التي مررت بها من قبل. ويدركون الحل الوسط الذي توصلت إليه؛ والقيود التي عليك أن تتعايش معها. وفي نهاية الأمر قد لا تعجبهم النتائج أيضاً، ولكن ستختفي كثيراً فرص محاولتهم إلزامك بشيء مستحيل. أو بمعنى آخر فإنه يصبح من المستحيل الجدال حول العرض التقديمي الذي يتم عن طريق لوحة الإنتاج (وذلك على العكس من نموذج، "جانت،" على سبيل المثال، الذي يظهر الأفراد معه ما يرغب المدير منهم إظهاره خاصة إذا تم القيام به بواسطة حاسوب آلي). وقد تستخدمن العروض التقديمية التي تقوم بأغلب التنسيقات التي تستدتها مع فريقك. فأنت تخبرهم بالصورة العامة وتعرض عليهم لوحة الإنتاج، وتقول إنك سوف تبحث عن مزيد من الفرص للإسراع بإنتهاء المشروع كما هو وارد فيما سبق. إذا لم ينجح ذلك، وكانوا لا يزالون يبحثون عن طرق للانتهاء من المشروع في وقت معين أو بميزانية معينة أو بموارد معينة، يمكنك أن تعدل خططك، وترى ما إذا كان ما يطلبوه أمراً ممكناً أم لا.

يمكنك إزالة السمات/المتطلبات حتى يتم القيام بعمل أقل. ♣
يمكنك أن تسأل عما إذا كان من الممكن مد الموعد النهائي للتسليم، ودائماً ما يستحق ذلك المحاولة خاصة إذا كان موعد التسليم هو 24 من ديسمبر (ماذا سيفعلون لو تسلموا المشروع في ليلة رأس العام؟) أو في مواعيد التسليم التي تتم في شهر يوليو أو أغسطس أو في غيرهما من العطلات الرسمية. ♣
يمكنك أن تطلب زيادة الموارد وترى ما إذا كان طلبك أي تأثير. (ضع في اعتبارك قانون، "بروك،" ، "بروك،" ، "كلما زاد عدد المستخدمين في المشروعات المتأخرة زاد التأثير،")♣
معرفة ما إذا كان من الممكن خفض مستوى الجودة. بالطبع نحن لا نتفاوض حول الجودة ولكننا قادرون على ذلك دوماً! ♣

يجب أن يكون من الممكن القيام بكل الأمور السابقة باستخدام خطى الدفاع الأولين اللذين يتعلمان بالمنطق والحقائق. فهما يتحدين عن السلوكيات المتحضرة. على الرغم من ذلك قد تفشل جميع هذه الأساليب. ويصر الطرف المعنى على الرفض أو على السلوكيات غير المنطقية. كما أنهم قد يتهمنا بأننا غير محترفين. كذلك، يقولون: "لا تذكر لي المشكلات أريد حلولاً أو إذا لم تتمكن من القيام بذلك، فأسألي عن شخص آخر." . هنا، يجب أن تردد قائلًا: "توضح خططي أن ما تطلبه أمر مستحيل. على الرغم من أنني مستعد لخوض التجربة. ولكنني لا أستطيع أن أضمن لك أن أسلم المشروع في الموعد المحدد؛ لأنني لا أعتقد أنه أمر ممكن. كل ما أستطيع أن أتعهد به هو أن أخبرك كل أسبوع بما نقوم به وما يحدث. فإذا ما حدث ما تريده، لكان خيراً ولكن إذا ثبت ما توضّحه خططي، فأعلم أن المشكلة عندكم."

الكلمة المهمة هنا هي ، "عندكم". فالمشكلة عندهم وليس لديك. ستبذل قصارى جهدك، فإذا كان المعنيون من الحماقة بحيث يفرضون أي التزامات أخرى إضافية، ستصبح المشكلة مشكلتهم هم. أما إذا عجز خطا الدفاع الأول عن إنقاذه فيجب أن تتخذ موقفاً هنا. إذا فعلت ما قلته لك فستنتصر بلا شك. (إذا لم تكن تصدقني جرب ذلك، وانظر ما سيحدث). بمجرد أن يتم تحديد توقعات المعنيين بالشكل الصحيح، كما عرضنا من قبل، يمكنك البدء في المشروع، استمر في تغيير الأفكار. أما بالنسبة لنقارير سير العمل، فإلاعداد تقرير عن سير العمل باستخدام لوجة الإنتاج، ارسم خطاً أفقياً بتاريخ اليوم، وكل ما يقع أعلى الخط يجب القيام به. أما إذا لم يكن الأمر كذلك، يكون المشروع في موقف حرج. أما إذا تم الانتهاء من جميع المهام التي تقع أعلى الخط فضلاً عن بعض الأمور الإضافية التي تقع أسفل الخط، فهذا يعني أنك أنهيت من عملك قبل الموعد المحدد.

أمثلة

هناك مثال كامل وفعال وتم اختباره لتخفيط وتنفيذ المشروعات باستخدام الأدوات الواردة فيما سبق والمذكورة في كتابي **How To Run Successful Projects In Web Time**. وهكذا ما الذي ينبغي عليك القيام به؟

- 1 محاولة دراسة المشروع والتخفيط له في يوم واحد. افعل ذلك في المشروعات الصغيرة أولاً حتى تثق في هذا الأسلوب. بعدها، ستري أنك لن تعود أبداً لطريقتك القديمة في دراسة المشروعات والتخفيط لها.
- 2 استخدم المشروعات الصغيرة مجدداً لتجربة فكرة جدول التصوير. لاحظ أن كلمة "صغرى" لا تعني بالضرورة المشروعات غير المهمة. فكلما زادت أهمية المشروع، زادت الاستفادة من هذه الطريقة.

الإصرار والمثابرة مفتاح النجاح

لا تستسلم

إن مفتاح نجاح أية مؤسسة يتمثل في تمعن أفراد هذه المؤسسة بدرجة عالية من الإصرار والمثابرة والصبر. المستثمرون الناجحون هم أولئك الذين ينظرون إلى مئات خطط العمل ونادرًا ما يجدون أكثر من واحد بالمائة منها. وسوف يخبرونك بأنهم يبحثون عن الشخصية والقدرة بدرجة أكثر من أي شيء آخر لاختبار المكان الذي يستثمرون فيه أموالهم، وأنهم لا يعنون كثيراً بأمر المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها وأن كل ما يعنيهم الأفراد الذين تعتبر مواهبهم وقدراتهم وخبراتهم ضرورية وحيوية لنجاح المؤسسة.

يساهم الإصرار وقوة العزم والمثابرة والصبر في إنجاح المؤسسة ولا يوجد هناك شيء آخر يمكن أن يلعب هذا الدور. إذ سوف تستمر في التحول من جهة لأخرى في اتجاهات مختلفة. وسوف تقابل أفضل خططك إحباطات وخيبة أمل. ولكن قدرتك على المثابرة والاستمرار بحثاً عن طرق أسرع وأكثر إبداعاً في تحقيق أهدافك التجارية هي المفتاح نحو المستقبل الباهر.

النجاح يتطلب الوقت

بناء على دراسات لعدة آلاف من المؤسسات، هناك بعض القواعد البسيطة المجربة يمكنك من خلالها معرفة الوقت المتوقع في الاستثمار. أولاً : يحتاج الأمر إلى عامين لتعطية تكاليف أي مشروع أو مؤسسة عادية. ففي أول سنتين من عمر المؤسسة أو المشروع سوف تعرف عنه الكثير بمعدل سريع. وفي هذه الأثناء أبصراً سوف تجاهد مالياً محاولاً البقاء والاستمرار، وسوف تفترض الأموال من الأصدقاء والأقارب في كثير من الأوقات وتتراكم عليك ديون كثيرة. وهذا يمثل جزءاً من الثمن الذي لا بد لأي رجل أعمال أن يتحمله ويدفعه لتعلم مهارة بدء وإدارة عمل ناجح.

أربع سنوات للربحية

حتى يصل أي مشروع أو مؤسسة جديدة إلى تحقيق ربح فإن هذا قد يستغرق أربع سنوات. وكما قال "بيتر دراكر" : لا توجد هناك مؤسسة تستطيع تحقيق ربح حقيقي في غضون أربع سنوات ". إن أية محاولة لكسر هذه القاعدة غالباً ما تنتهي بالفشل المالي الذريع بالنسبة لأي رجل أعمال. انظر إلى ما حدث لشركات الانترنت التي أنفقت ملايين الدولارات

على الإعلانات في محاولة لنقاء سريعة لتحقيق مبيعات خالية وربحية بدرجة أكثر من النمو ببطء والذي يستغرق وقتاً أطول.

وفي السنين الثلاثة والرابعة لمؤسسنك، ستبدأ في تحقيق أرباح، وتجلب أموالاً أكثر من تلك التي تتكلفها لاستمرار العمل في المؤسسة : ففي ذلك الوقت تقوم برد كل الفروض وسداد الإيصالات التي تراكمت في أول سنتين.

وطبقاً لأنه يستغرق إتقان العمل ومعرفة أسراره وأساليب إدارته وقتاً طويلاً، وليس هناك مجال للاختزال أو الاختصار. يجب أن تتحلى بالصبر. لقد كتب "هنري فورد" ذات مرة فقال : "الجيطة والصبر من أهم متطلبات النجاح في أي مؤسسة. ومن يفتقد الصبر تنقصه ميزة مهمة جداً للنجاح في أي مشروع تجاري

كيف تدير مشروعك الخاص ؟

هيكلة عملك من أجل العرض

عندما تفك في بنية مشروعك أنت تحتاج للبدء في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تقديم عملك، حيث إن هذا سيؤثر على البنية. على سبيل المثال، إذا كان مطلوباً منك أن تقدم تقريراً كتابياً، فسوف تحتاج للتأكد من أنك تمتلك معلومات كافية لتدرجها في كل قسم من التقرير.

على الرغم من أنه يمكن تقديم مشروعك بطرق متعددة، فإنه في أغلب الحالات ستحتاج للتأكد من إدراج التالي عند [هيكلة مشروعك](#).

المقدمة

ما هو مطلبك ؟

لما هو مهم ؟

ما هي أهدافك وغاياتك ؟

ما هي خلفية مشروعك ؟

الطرق

كيف قمت بتنفيذ مشروع العمل ؟

ماذا كان الجدول الزمني ؟

من اشتراك ؟

هل واجهتك أي مشكلات ؟

هل هناك أي شيء كنت ستحسن إذا واصلت المشروع ؟

الاستنتاجات / النتائج

ما الذي أكتسبت ؟

ما الذي قدمت كنتيجة لمشروع العمل الخاص بك ؟ قد يتضمن هذا صوراً، رسوماً بيانية، مخططات، جداول، أرقاماً، تقارير كتابية، عروضاً شفوية، إلخ.

الخاتمة / الخلاصة

ما هي الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من مشروعك ؟

ما الذي تعلم ؟ قد يشمل هذا النتائج والمهارات الفعلية التي اكتسبتها من تنفيذ مشروع العمل.

إدارة مشروعك

إذا كنت تعمل ضمن مجموعة قد يكون من الحكم أن تخصص دور الإدارة لشخص لديه القدرة على الإشراف على العمل والتأكد من أن كل جزء من المشروع يتم إتمامه في الوقت المحدد. احرص على أن يكون هذا الشخص راضياً عن هذا الدور وأنه قادر على تحفيز أعضاء المجموعة الآخرين دون معاداتهم.

تقديم عملك

إذا تم منحك الحرية لتقديم مشروعك باستخدام طريقة من اختيارك، فحاول أن تكون واسع الخيال و مبدعاً في طرق العرض (انظر الاقتباس بالأسفل). هذا سيظهر روح المبادرة، و يضفي الاهتمام، و قد يساعدك في الحصول على علامات أعلى، إذا تم تنفيذ عرضك بشكل جيد.

الاقتباس

"ذهبنا إلى كارلايل في رحلة ميدانية جغرافية. طلب منا القيام ببعض الأبحاث عن موضوع من اختيارنا و عرض استنتاجاتنا على بقية المجموعة. عندما كنا نقوم بعملنا الميداني وجدنا، بشكل مدهش، أن كارلايل، في هذه المشكلة و قد تحول المشروع نوعاً ما إلى شيء حول الفقر.

لكن بدلاً من عرض الحقائق والأرقام فحسب، قررنا أن نعرض جولة في حافلة لمدينة كارلايل. لذلك كان علينا أن نجلب خريطة نستطيع أن نعلقها أمامنا. ثم قمنا بإعداد جميع المقاعد لتأخذ شكل الحافلة. كان على جميع الطلاب الآخرين و المدرس أن يصعدوا على متن "الحافلة". قام أحدهنا بدور قاطع التذاكر، و ثالث قام بدور مرشد الجولة. قمنا بالتحرك داخل الأحياء، و لفت الانتباه للأماكن المثيرة للاهتمام و ربطها بالحقائق والأرقام التي وصلنا إليها.

لقد حصلنا على علامات مرتفعة على مشروعنا و بدا أن الطلاب الآخرين استمتعوا به. لقد كان الأمر جيداً بالنسبة لي لأنني لا أحب التحدث علانية، لذلك كنت أنا السائق !".

4 خطوات لإنجاح مشروعك الخاص

ابحث عن منتجات ذات قيمة

هناك مدخل آخر لإيجاد منتج أو خدمة جديدة هو أن تبحث عن شيء يمثل قيمة حقيقة. ابحث عن منتج أو خدمة تساهم بشكل فعال في تحسين حياة و عمل العميل لا تحاول الحصول على المال بسهولة لا تبحث عن الحيل الخفية أو عن التحف التافهة عديمة المنفعة لا تبحث عن طرق الثراء السريع دون العمل فهذا شيء لا وجود له في الحقيقة.

كن يقظاً

هناك طريقة ممتازة لإيجاد منتج أو خدمة جديدة وهي قراءة الجرائد و المقالات والإعلانات وأيضاً الإعلانات المبوبة. في كثير من الأحيان عندما يكون لدى الشركات منتجات جديدة و خدمات ي يريدون بيعها، فإنهم يعلنون عنها في المجالات والجرائد تحت عنوان " فرص عمل ".

يمكنك أن تجد " فرص العمل " هذه في آخر المجالات التجارية (وول ستريت جورنال، يو إس إيه توداي) والمجالات المحلية. وعلى أقل تقدير إذارأيت منتجًا وأعجبك، فخذ رقم الهاتف واطلب من الشركة أن ترسل لك بعض المعلومات. لقد أصبح كثير من الناس أثرياء بهذه الطريقة.

اقرأ مجلات تجارية متخصصة في مجالك

إن قراءة المجالات التجارية وخصوصاً في مجال معرفتك ومهاراتك من الممكن أن يساعدك على إيجاد خدمات ومنتجات جديدة. ويكون في العادة لدى المكتبة العامة في المدينة مجموعة متنوعة من المجالات التجارية لاختيار من بينها. والأفضل من ذلك أن تشتراك في كل المجالات المتخصصة في الحقل الذي تعمل فيه وأن تتصفح مثل هذه المجالات صفحة صفحة كل شهر.

وبمجرد أن تحصل على فكرة عن منتج أو خدمة جديدة، ادخل الإنترنت وسجل اسم المنتج أو الخدمة على موقع " Google " ثم ابدأ بعد ذلك في تصفح الشبكة حيث يمكنك الحصول على معلومات أكثر خلال دقائق قليلة وبالطبع في

زمن أقل جداً مما كنت تستغرقه في الماضي، والذي كان يصل إلى عدة أيام وربما أسابيع، عندما كنت تستخدم طرق البحث التقليدية.

وحيثما تكون هناك فكرة جديدة لمتاج أو خدمة فإنه غالباً ما يكتب عنها ويقرئها الناس، وقد يهتمون باستخدام أو بيع مثل تلك المنتجات أو الخدمات في أعمالهم الخاصة. فعلى سبيل المثال، في أحدى أعماله، وصلتنا أخبار عن عملية جديدة كان قد تم تحسينها وتطويرها في شرق الولايات المتحدة الأمريكية وكانت تسير بامتياز جنباً إلى جنب مع العمليات الجارية الموجودة لنا. فقمنا على الفو بالاتصال بالمطور وتزلا السوق. فحصلنا المنتج بدقة واهتمام، وجعلنا حقوق استخدام وبيع المنتج أو الخدمة مقصورة في ولاية كاليفورنيا. إذا كُتب لمثل هذا النوع من العمليات الناجح فسوف يتحقق أرباحاً طائلة. بوسعك إن تحقق مثل هذا.

حضر صالات العرض والمعارض التجارية

لكي تجد منتجًا جديداً أو خدمة جديدة ينصح بالذهاب إلى المعارض التجارية. وهناك الكثير من المعارض التجارية المتخصصة في منتجات أو خدمات معينة التي تقام في جميع أنحاء البلاد وعلى مستوى العالم أجمع وعلى مدار العام. ولكي تدخل وتعامل مع مثل هذه الصالات فإن كل ما تحتاجه هو بطاقة رجال الأعمال ومبلغ صغير يدفع في مثل هذه الحالات.

فعندما ترغب أية شركة في تقديم منتج جديد لأكبر عدد من الجمهور بقدر المستطاع، فإنها في الحال وعلى الفور تستأجر مكاناً ومساحة في معرض ما والذي بالطبع يقبل عليه جمهور كبير من جميع أنحاء البلاد. ويتمثل الهدف الرئيسي للشركات في المعارض والصالات التجارية في إيجاد موزعي تجزئة وجملة لتوزيع منتجاتها في الأسواق التي لم تغزها بعد.

أسئلة نهم نجاح أي مشروع

أسئلة تطرح نفسها من أجل النجاح في أي مشروع

هناك العديد من الأسئلة التي يجب أن تكون قادراً على الإجابة عنها بنفسك لكي يحالفك النجاح في سوق تنافسي. انظر إلى ما تفعله الآن، ثم طبق هذه الأسئلة وإجابتها على نشاطك.

هل المنتج الذي تقدمه مناسب؟

بادئ ذي بدء يجب أن تكون المنتجات أو الخدمات مناسبة لاحتياجات السوق الحالية. وهذا يعني أن العميل يريد هذا المنتج وبحاجة إليه ويستطيع استخدامه، هذا بالإضافة إلى الرغبة والقدرة على شراء هذا المنتج في الوقت الحالي. فإذا لم تكن هناك حاجة ضرورية أو رغبة قوية لشراء المنتج فمن المحتمل أن يفشل في السوق المنافس.

هل تقوم بتحليل السوق؟

السبب الرئيسي وراء نجاح أي مشروع أو نشاط هو عمل تحليل دقيق للسوق قبل بدء عمليات هذا النشاط. بعبارة أخرى، إنك تستثمر فكرك بدرجة معقولة لمعرفة ما إذا كان هناك سوق قبل مرحلة ظهور المنتج أو الخدمة للوجود. فعندما يستشيرني مسؤولو شركة ما فيما يخص عمليات التسويق والمبيعات لمتاج ما سيطرح ما سيطرح في الأسواق أو منتج موجود بالفعل ولكنه لا يحقق مبيعات جيدة، فإني دائمًا أطرح ثلاثة أسئلة رئيسية عن هذا المنتج.

السؤال الأول : هل يوجد سوق فعلاً لهذا المنتج؟ تذكر أن "الافتراضات الخاطئة وراء كل فشل". حيث يهتم كثير من رجال الأعمال بجلب وتقديم منتج للسوق بدون تقييمه بموضوعية وما إذا كان هناك عمالاء سيشترون هذا المنتج ويفضلونه على منتج آخر ما يستخدمونه في الوقت الحالي. هل هناك سوق لما تريده

السؤال الثاني : هل السوق كبير بدرجة كافية؟ يمكن أن تكون تكاليف ابتكار وتطوير منتج وتقديمه للسوق عالية جداً. ولذلك لابد ان يكون هناك سوق كبير بدرجة كافية للمنتج لتبرير كل الوقت والمصروفات الازمة لإنتاج هذا المنتج في البداية.

لقد أطلقت شركة " جيليت " منتجها الجديد ذا الأربع شفرات (The Quadra) ولكن بعد أن قامت باستثمار 10 سنوات واكثر من 500 مليون دولار في تطويرها. لابد أن يكون سوق هذا المنتج كبيراً جداً ويستمر لعدة سنوات كي يمكن استرداد تكاليف الإنتاج في المقام الأول.

السؤال الثالث : هل السوق مركز بدرجة كافية؟ هل هناك أعداد كبيرة من العملاء في موقع جغرافية معينة أو يمكن الوصول إليها عن طريق الإعلانات والجهود الترويجية بدون تعرض شركتك للإفلاس؟

الآن ومع وجود الإنترن特 أو البريد المباشر الدقيق جداً فإنه من الممكن الوصول إلى العملاء على مستوى أنحاء العالم بسرعة وبقليل من التكلفة. ولكن التساؤل حول كيفية جعل المنتج الذي تقدمه يسهل الحصول عليه ومعرفته من قبل عدد كاف من العملاء _ بكفاءة عالية وتكلفة مقبولة _ يمكن أن يحدد نجاح أو فشل مؤسستك.

ربما يكون هناك سوق يتسع لحوالي 100.000 وحدة من منتج معين في الولايات المتحدة. ولكن إذا كان كل إقليم على مستوى البلد يطلب وحدة واحدة أو وحدتين من هذا المنتج، فإنه يمكن من المستحيل أو المتعذر الوصول إلى هؤلاء الناس بأي نوع من الإعلان أو جهود البيع. وحتى إذا كان هناك طلب كبير على منتج جديد، ولم يكن العملاء مركزين في مكان واحد لكي يصل هذا المنتج بطريقة غير مكلفة، فإنه من الممكن لهذه الشركة أن تتعرض للإفلاس من جراء تقديم هذا المنتج للسوق.

أسباب خسارة الشركات الكبيرة

كيف خسرت شركة طيران مليون دولار بسبب مقعد ثمنه 50 دولاراً

هل بدأت في إدراك قيمة هذا المبدأ ؟ إنها ضخمة !

كان لدى مشكلة اضطررت على إثرها للسفر من شركة خطوط طيران لا أستخدمه في العادة. فعادة ما أسافر على خطوط طيران أمريكي إيرلاينز، حيث إنهم قد زادوا المسافة التي توضع فيها الساقان في كل مقعد، وهذا أمر يروق لي بما أن طولي يبلغ مترين تقريباً. مع خطوط الطيران هذه، التي لن أذكر اسمها، كان لدينا موقف مركب قليلاً: فقد أجلسوني في مقعد في الدرجة الاقتصادية، وهو نوعية لا تناسبني. فتفق، دخلت ساقاي حوالي 4 بوصات في المقعد الموجود أمامي. إليك خلفية بسيطة عن هذه الشركة في مواجهة مشاكل مالية، لذا من أجل زيادة العائدات، قرروا إلغاء بعض مقاعد الدرجة الاقتصادية واستبدلوا بها بها درجة اقتصادية مميزة، بها بعض بوصات إضافية بين المقاعد لوضع الأرجل. كان المقعد في الدرجة الاقتصادية المميزة يتكلف 50 دولاراً إضافية لذا، قمنا باستدعاء العديد من الموظفين وتحديثنا معهم، وقد قالوا نفس الشيء مراراً وتكراراً: " عليك أن تتحدث موظف البوابة لا يمكننا أن نساعدك في هذا الأمر. لا يمكننا أن نغير لك المقاعد ما لم تبلغ مكانة معينة معنا " .

لا يتم بلوغ هذه المكانة إلا عندما تساور على خطوط هذه الشركة طوال الوقت وتتراكم لديك الأموال. حينها تحصل على معاملة أفضل. لكنى لا أسافر معهم طوال الوقت، ومن ثم كانت معاملتهم لي سيئة للغاية.

عندما أكدت الحجز، شرحت الموقف مرة أخرى لموظفي الحجز، وقال مرة أخرى: " تحدث مع موظف البوابة ". تحدثت مع موظف البوابة الذي قال لي إنه لا توجد أي مقاعد متبقية ليغير لي مقعدي، ويجب أن أتصل بمكتب الحجز أو أتحدث مع موظف الحجز.

كان لسان حالى يقول: "آه. لابد أنك تمزج " .

عندما صعدت إلى الطائرة وتم غلق الأبواب، كان هناك مقعد في الدرجة الاقتصادية المميزة شاغراً. حسناً! ربما خدعوني، أو على الأقل بفتقرهن للتنظيم بشكل بالغ! وبدلاً من الانتقال إلى هذا المقعد الشاغر فحسب، طلبت من مضيفة

الطيران بأدب : " سيدتي، كما ترين، يبلغ طولي مترين تقريباً، ولا يناسبني هذا المقعد الذي أجلس فيه. وهذه رحلة طيران طويلة، هل يمكن أن أنتقل إلى هذا المقعد الشاغر؟ ".

فأجابت : "آسفة، هذا المقعد للأشخاص الذين يدفعون **50** دولاراً إضافية. عليك أن تتصل بمكتب الحجز لتقوم بذلك ".

قلت : "اتصلت بهم، وتحدثت مع موظف الحجز وتحدثت مع موظفة البوابة، الذي أخبرني أنه لا توجد مقاعد شاغرة في الدرجة الاقتصادية المميزة. هل يمكن أن أعطيك **100** دولار، وتدعيني أنتقل؟ يمكن حتى أن تحفظي بالخمسين دولاراً الإضافية لنفسك ".

قالت : "آسفة، لا يوجد ما يمكن أن افعله من أجلك ".

دعنا نلخص هذه التجربة، ونوضح ما حدث. ما الذي نقلته إلى خطوط طيران (س) بتصرفيها ذاك؟ لقد قالوا لي : " سيدتي، نحن لا نقدر العمل معك أو نهتم بدرجة كافية بأن نصنع تجربة رائعة من أجلك. ونتيجة لهذا، نرغب في أن نخسر العمل معك ومع من تعرفهم وستحكي لهم عن هذه التجربة ".

كانت هذه التجربة معززة لأنني عميل جيد، لكنني أجدب إلى التجارب الرائعة، وهذا ما فشلوا في تقديمها، وقد كلفهم هذا كثيراً، فعندما قدرت كل رحلات الطيران التي أقوم بها، وجمعت ما أدفعه كل عام مقابل هذه الرحلات، وأضربه في السنوات **15** القادمة، تكون هذه الشركة قد خسرت أعمالاً بليون دولار. هل كلفهم هذا أكثر من مليون دولار؟ ربما نعم، وربما لا، لكنه بالتأكيد لم يساعدهم على تحقيق الربح.

أتوقع أن تضاعف الشركات الصغيرة، والمتوسطة، والكبير من أعمالها ضعفين، أو حتى ثلاثة أضعاف، بدون أن تنفق أية أموال إضافية على التسويق أو الإعلان، إذا جعلوا من أولوياتهم أن يصنعوا تجربة رائعة للعملاء. إن الأمر بهذه السهولة. سوف يدفع الناس أكثر مقابل تجربة أفضل، وهذا أمر بسيط. وهناك عادة مكان آخر للتعامل معه، غالباً ما يكون بالجوار.

تحدث مؤخراً في حدث كان من بين المستمعين فيه مدير بإحدى الشركات الكبرى لبيع الأجهزة الالكترونية بالتجزئة، لقد سمعني أتحدث في هذا الموضوع ثم اتصل بي لاحقاً من أجل التحدث عنه. أخبرني أنه قد أصبح مؤخراً مسؤولاً عن خبرات العملاء، وسألني إذا ما كان لدى أية أفكار حول هذا. فنظرت إليه، وابتسمت قائلاً : " لدى بعض الأفكار الرائعة، لكنها بسيطة. عليك أن تدرك أن صنع تجارب رائعة للعملاء لا يجب أن يكون أمراً معدداً ". إن ما يحدث اليوم، وتراء كثيراً، هو أن الشركات تعقد ما هو بسيط، ونتيجة لذلك، يخسرون العملاء، والعلاقات، والأرباح.

كما علقت أيضاً بكل أمانه بأنني لم أحظ بأفضل خدمة في متاجرها ، وأعرف الكثير من الأشخاص الآخرين الذين يشعرون بالمثل. فابتسم قائلاً: أعلم هذا. ولهذا السبب جعلوني مسؤولاً عن خبرات العملاء ".

قلت : " لقد قامت سلسلة متاجرك بإجراء فحص دقيق وغيرت المظهر داخل المتاجر، وهذا أمر جيد للغاية، لكنه مجرد تغيير سطحي. وقد يبدو المتجر أكثر احترافاً، لكن إذا لم تقدم تجربة رائعة للعملاء، فسوف يشترون من مكان يقدم لهم هذا، حتى لو دفعوا أموالاً أكثر مقابل نيل هذه التجربة ".

نحن نرغب في العودة للأماكن التي نشعر فيها بمشاعر طيبة، وسوف نجلب الآخرين معنا. يبدو هذا ضرورياً من الجنون، لكنه حقيقي. إن لدينا جميعاً الخيار في تحديد المكان الذي نقضى فيه وقتنا وننفق فيه أموالنا، ويتحدد جزء كبير من هذا الاختيار بالمكان الذي نشعر فيه بمشاعر طيبة.

استمررت في الحديث مع هذا المدير حول كيف أن متاجرها بها الكثير من الشباب، وهذا أمر رائع لكن المتجر لا يصنع خبرة رائعة أو يساعد العملاء في المشاكل التي يواجهونها وهذا ليس خطأ الشباب، وإنما خطأ الأشخاص الذين دربواهم.

ولعل من أكبر الأخطاء التي ترتكبها الشركات في التدريب هو إعداد موظفيها لاعتلاء الوظائف والمناصب الإدارية الكبرى، باستخدام سياسات وإجراءات الشركة دون رؤيتها الخاصة، أو مهارات حل المشكلة، أو الابتكار التي يتحلون بها. وهذه طريقة رجعية وتصنع آليين لا يمكن أن يقوموا بشيء للمساعدة في حل موقف خارج ما تعلموه. ونتيجة لذلك، يشعر العملاء الذين يمرون بهذه المواقف بأنهم وقعوا في شرك. لهذا السبب أشتق كثيراً على المدراء، لأن الناس دائماً يتطلعون التحدث مع المدير. ولو أتنا تعلمنا أن نتعامل مع العملاء بشكل صحيح من البداية، لقلل هذا من سماع عبارات على شاكلة : "دعني أتحدث مع المدير، أو صلني بالمدير"، وما شبه ذلك.

إن الهدف من تدريب الموظفين يجب أن يكون إخراج أفضل ما فيهم، لكي يكونوا أفضل من يمثلون المؤسسة.

يمكنك أن تقدم أفضل الأسعار والصفقات، وتمتلك أفضل معرفة في مجال العمل، لكن العامل الأهم في تحديد ما إذا كنت ستتصنع علاقة ناجحة طويلة المدى مع عميل أو زبون، أم علاقة منتبطة، هو التجربة التي تصنعوا. إن الأمر يتعلق بكل من تبتها ونشطها: - بإظهار توجه يشير إلى أنك تضع حاجات العميل قبل كل شيء آخر. وكما يقول القول المأثور : لا يهم الناس بمدى معرفتك، حتى يعلموا مدى اهتمامك ".

أسباب فشل المشروعات التجارية

هناك مجالان أساسيان من عدم الكفاءة الإدارية يؤديان في النهاية إلى فشل المشروع التجاري وهما: ضعف المبيعات وارتفاع تكاليف الإنتاج.

ضعف المبيعات

إن أول مجال لعدم الكفاءة هو نقص المهارة أو القدرة في المبيعات والتسويق. تفشل 48 بالمائة تقريباً من المشروعات في جميع أنحاء البلاد لأن المؤسسة لا تتمكن من أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بدرجة كافية تمكنها من الاستمرار. فبانخفاض المبيعات، ينخفض التدفق النقدي - الذي يعتبر ضرورياً جداً بالنسبة للمؤسسة مثل الدم بالنسبة للخ - وبعد فترة وجيزة ينخفض إلى الحد الذي تنهار عنده المؤسسة.

وبمعنى أكبر أو أعمق، فإن هذا هو السبب في فشل الناس شخصياً أيضاً. حيث إنهم يفشلون في ايجاد المال اللازم لتعطية كل مصروفاتهم الضرورية وغير الضرورية. وفي النهاية تنفد كل النقدية لديهم. وهناك حوالي 1.5 مليون أمريكي يعلنون إفلاسهم كل عام لأنهم لا يكسبون المال الكافي لتأمين مصروفات المعيشة التي تكون في العادة خارج نطاق السيطرة.

ارتفاع تكاليف الإنتاج

وفقاً لرأي "دون أند براد ستريت" فإن 46 بالمائة من المشروعات تفشل وتختفي بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج، فربما تحقق المؤسسة نسبة مبيعات كبيرة وتوجد إيرادات كافية في أول الأمر ولكنها على الجانب الآخر تفقد كثيراً بسبب ارتفاع التكاليف لدرجة أنها تتعرض للإفلاس. ومرة أخرى، يعتبر هذا سبباً رئيساً لفشل المال الشخصي أيضاً. والأهم هو كمية ما يكسبه الناس إذا لم يتمكنوا من السيطرة على معدل إنفاقهم، إذ إن العلاقة ما بين الدخل والمصروفات تكون غير متوازنة وبالتالي تنهار حياتهم المعيشية.

إن كلاً من المبيعات وكسب الإيراد في المؤسسة أو المشروع التجاري، و مراقبة التكاليف وتحليل التدفق النقدي على الجانب الآخر يتطلب الخبرة. فإذا كنت جاداً ومهتماً بأن تصبح مستقلّاً مادياً، فإنه يجب عليك أن تكون ماهراً في كل المجالين.

يمكن التنبؤ بالنجاح التجاري

ينص قانون التوافق في عالم التجارة على أن عالم التجارة الخارجي للنتائج يجب أن يتلاءم دائماً مع عالم الداخلي للمعرفة والمهارة والتطبيق. ولكي تكون ناجحاً في التجارة فإنه لابد لك أن تتعلم المهارات الازمة لتحقيق نجاح . إن نجاح المشروع التجاري ليس مسألة حظ لكنه مسألة تتعلق بالمعرفة والمهارة والتطبيق وهي تتعلق بالقدرة أيضاً. فنجاح مشروع تجاري هو مسألة خبرة وذكاء وهو يتكون من مهارات يمكنك اكتسابها من خلال الممارسة والتكرار.

ويمكنك أن تتعلم ما تحتاج إلى تعلمه لكي تكون ناجحاً في أي عمل أو مشروع بصورة رائعة تماماً. فأي فرد ناجح في أي عمل أو مشروع اليوم- من أي نوع- كان في وقت ما ليس لديه معرفة أو خبرة عن هذا العمل بالمرة. ويتم اكتساب كل مهارة ضرورية ولازمة لنجاح العمل من خلال التعلم والممارسة العملية. حيث يمكنك أداء أي عمل قام بأدائه شخص آخر.

احصل على خبرة من وظيفتك

إن أفضل الطرق الازمة لكي تصبح صاحب مشروع ناجح هو أن تحصل على خبرة من وظيفتك. هناك نحو 80 بالمائة من رجال الأعمال الناجحين يعزون نجاحهم إلى التدريب والخبرة التي اكتسبوها عندما عملوا لدى شخص آخر، ونتيجة لذلك كانت لديهم القدرة على التعلم ومن الممكن أن يكونوا قد تعلموا من خلال التجربة والخطأ. وبما أنهم قد أعطوا قدرأً

من الاهتمام لما قد أدوه بطريقة صحيحة أو خاطئة. فقد مكّنهم ذلك من اكتساب الخبرة التي كانوا بحاجة إليها مع حصولهم على مقابل مادي في نفس الوقت لقاء هذه الخبرة.

لتسمح لي أن أكرر لك أن 90 بالمائة من المشروعات التي بدأت برجال أعمال ناجحين قد كتب لها النجاح. من المحتمل أن تنجح الشركات التي بدأت بأفراد لديهم أكثر من خمس سنوات من الخبرة بدرجة أكبر من المشروعات الأخرى التي يديرها أناس أقل خبرة. معدل النجاح النوع الأول من الشركات يبلغ 90 % .

فإذا ما كنت بصدد أن تبدأ في مشروع بقليل من المال أو حتى أن تبدأ من الصفر، فلا تؤس فلقد كان المليونيرات الامريكان العظاميون مفلسين أو على وشك الانفلاس بمتوسط 3.2 مرة قبل أن يقوموا في النهاية بتحسين المهارات والخبرات التي يحتاجونها حتى ينجحوا مالياً. في طريقك للثراء كن مستعداً لقبول ظروف الحياة من خير وشر. هذا ببساطة جزء من الثمن الذي يجب أن تدفعه كي تفلت من الفقر.

اكسب وتعلم

الخبرة هي الأساس. إذا كنت حقاً ترغب في أن تبدأ عملاً ناجحاً خاصاً بك، فابدأ بذلك من خلال العمل في مؤسسة تعمل في الصناعة التي تهتم بها وتتجذب إليها. كن مهيأً ومستعداً لقضاء خمس سنوات من العمل الشاق الجاد المتواصل للحصول على التدريب والخبرة اللازمة، كن مهيأً لقضاء واستثمار ما يصل إلى 10.000 ساعة لكي تتقن العمل جيداً وتسرّب أغواره. تحل بالصبر ولا تبحث عن الثراء السريع. تقبل العمل الشاق.

فإذا ما بدأت العمل في شركة ما فإن من الأفضل أن تهتم بوظيفتك باعتبارها وسيلة النجاح في المستقبل. احصل على قدر ما تستطيع من التدريب وادرس أي منهج تعليمي يناسبك. قدم لرئيسك المباشر أعلاناً عن ندوة واطلب منه أن يدفع لك لكي تتمكن من حضور هذه الندوات والدورات التدريبية، فإذا لم يوافق على تحمل الشركة لقيمة هذه الندوات والدورات فليس أمامك سوى ان تدفع المصروفات بنفسك. ولا يهم هنا من هو صاحب العمل الذي يدفع لك المرتب، اعتبر نفسك تعمل لحساب نفسك لأنك كذلك بالفعل. تعامل مع الشركة التي تعمل بها وكأنها شركتك الخاصة، وهي إلى حد ما كذلك.

تصرف وكأنك تعمل لحساب نفسك

من الأخطاء الكبرى التي يمكن أن تقع فيها في حياتك العملية هي أن تفكّر ولو لمرة أنك تعمل لحساب شخص آخر. إنك رئيس لشركة الخدمات الشخصية الخاصة بك. وكلما كنت تتصرف كما لو كنت تعمل لحسابك الخاص وتعامل مع الشركة التي تعمل بها وكأنك صاحبها، فسوف تتعلم وتتجرّب وتتطور بسرعة.

وحيينما تتعامل مع الشركة التي تعمل بها كما لو كنت تملك 100 بالمائة من أسهمها فستتبّعه بسرعة إلى هؤلاء الذين لديهم القدرة على مساعدتك. وكلما تحملت المسؤولية الشخصية عن النتائج ونجاح الشركة التي تعمل بها استطعت جذب واستقطاب فرص ومسؤوليات أكبر. وستكون هناك بالطبع فرص أكثر لزيادة الراتب والترقى لمناصب أعلى هذا إلى جانب اعتبارك شخصاً أكثر قيمة وأهمية وذا وضع أفضل بالطبع- بدرجة أكبر من أولئك الموظفين التقليديين الذين يحضرون ليعملوا من 9 صباحاً إلى 5 مساءً ويعملوا فقط ما هو مطلوب منهم دون أي ابتکار أو تجدید

أنواع العقود

يمكن تقسيم العقود من عدة وجهات نظر أهمها :

-1- تقسيم العقود من وجاهة نظر الأسعار

1-1 العقود ذات الأسعار الثابتة Fixed –price contract

يعتبر سعر العقد ثابتاً ساعة التعاقد ولا يخضع لأية تغيرات مستقبلية إلا في حالة تغيير مواصفات العقد .

وفي هذه الحالة يتحمل المتعاقد كل المخاطر الناجمة عن زيادة الأسعار أو إرتفاع الضرائب ويكون مسبقاً قد أخذ هذه

العوامل في الإعتبار عند وضع الأسعار .

1-2 العقود ذات الأسعار القابلة للتعديل **Price – adjustment contract**

وفي هذه النوعية من العقود يتم زيادة الأسعار أو خفضها بناء على عامل معين - مثلاً زيادة معينة في قيمة العقد في حالة إرتفاع أسعار الخامات أو قطع الغيار ... إلخ .

ويعمل هذا النوع من العقود على أساسها تعديل أسعار العقود وهي كالتالي :

$$ع_m = أ + ب \times س_m : س_أ + ج \times ص_m : ص_أ + ...$$

حيث أن :

$$\begin{aligned} ع_m &= \text{قيمة العقد المعدلة .} \\ ع_أ &= \text{قيمة العقد الأساسية .} \end{aligned}$$

أ ، ب ، ج ، ... مكونات سعر العقد الأساسية مثل العمالة - الخامات - النقل ... إلخ بحيث يكون أ ، ب ، ج عبارة عن نسب نشكل مجموعها الواحد الصحيح .

س_m ، ص_m ، ... هي الأسعار المعدلة ساعة تعديل قيمة العرض .

س_أ ، ص_أ ، ... هي الأسعار الأساسية للبنود وقت توقيع العقد .

1-3 عقود التكلفة المضافة **Cost – plus contract**

وهي العقود التي لا يذكر فيها أسعار ولكن يضيف المتعاقد نسبة معينة فوق التكلفة للتحميلات وللأرباح ، لأن يكون العقد مثلاً " التكلفة الفعلية للمواد وعدد ساعات العمل الفعلية بالإضافة إلى 30% من قيمة هذه التكلفة لتحميلات وأرباح " ، ويتم استخدام هذا النوع من العقود في حالة عدم وضوح التكلفة وعدم إمكانية تقديرها في وقت التعاقد تقديرًا دقيقاً .

ويلاحظ أن هذه العروض لا تلقي ترحيباً كبيراً في الشركات الراغبة في التعاقد ، حيث أنه من الواضح أن المتعاقد يهمه في المقام الأول إرتفاع التكلفة أو بمعنى آخر لا يهتم على الأقل بتحفيض التكلفة مما يمثل تعارض في الرغبات بين الشركة والمتعاقد .

ويحتاج هذا النوع من العقود لعمليات تفاوض كبيرة كما يحتاج لرقابة فنية وإدارية جيدة لعمليات التنفيذ كما يجب على المتعاقد أن يحفظ بسجلات لمصروفات والتكلفة دقيقاً وتحضع للتفتيش والرقابة من جهة الشركة .

1-4 العقود ذات الهدف الرامي لخفض التكلفة **Target – cost contract**

يعتبر هذا النوع من العقود تطويراً لنوع السابق وذلك للقضاء على التغيرات الموجدة به والتي تؤدي إلى تضارب الرغبات بين الشركة وبين المقاول .

فمن واقع التجربة والخبرات فإنه يمكن تحديد رقم معين يمثل التكلفة المتوقعة للعقد ويتم وضع هذه الرقم بالاتفاق بين الشركة وبين المتعاقد ، وفي حالة تحقيق تكلفة أقل من الهدف فإنه يعطى نسبة معينة من الوفر المتحقق .

والصعوبة في هذه العملية في الواقع هي تحديد الهدف ، فإذا كان قليلاً فإنه يمثل عبئاً للمتعاقد ولا يكون حافزاً له وإذا كان عالياً بدرجة كبيرة فإنه ذلك يمكن المتعاقد من تحقيق أرباح كبيرة على حساب الشركة .

1-5 عقود قائمة الكميات **Bills of quantity contract**

يستخدم هذا النوع من العقود بصفة خاصة في أعمال المقاولات والإنشاءات حيث تكون هناك قوائم واضحة بالكميات والنوعيات المطلوبة لعمليات الإنشاءات يتم تحديدها من التصميمات والرسومات الهندسية ويقوم كل من المتنافسين على التعاقد بوضع أسعار لكل بند من البنود وعند التعاقد يجب أن يتم النص في العقد على ما إذا كانت المحاسبة سوف تتم على

أساس الكميات النظرية في الرسومات أو على أساس الكميات الواقعية المنفذة وكمثال في عمليات صيانة المباني سعر دهان المتر المربع أو سعر تنظيف الأرضيات للمتر المربع أو تنظيف النوافذ ... إلخ.

1-6 عقود جداول المعدلات **Schedule of rates contract**

يعتبر هذا النوع من العقود بديلاً للنوع السابق وتستخدم في حالة تعذر وضع الكميات المطلوبة بدقة عند التعاقد ويقوم المتعاقدون أو المتنافسون بتقديم معدلات أسعارهم فقط بدون أي علم عن الكميات والتي يتم تحديدها بعد تنفيذ العمل .

-2 تقسيم العقود بصفة عامة "غير الأسعار"

2-1 عقود المنافسة **Competitive contract**

هو العقد الذي تم التوصل إليه عن طريق تنافس مجموعة عروض لمواصفات معينة .

2-2 عقود التفاوض **Negotiated contract**

هي العقود التي تتم عن طريق التفاوض بين الشركة أو الجهة الطالبة للتعاقد مع الجهة المتعاقدة والتي تم اختيارها من قبل الشركة . وتتم عادة في حالة عدم التوصل لمواصفات دقيقة أو في حالة المتعاقد المتخصص . و تستخدم عادة عقود التكلفة المضافة في هذا النوع .

ويجب أن يكون واضحًا أن التفاوض مع أحد المقاولين أو الشركات المنفذة لا يمنع الشركة عند فشل هذه المفاوضات أن تتجه للبحث عن متعاقد آخر على ألا تستخدم المعلومات السرية الفنية التي أخذتها من الشركة الأولى ولذلك يجب أن يكون واضحًا ما هو سرى وما هو غير سرى من المعلومات الفنية .

2-3 العقود المتكاملة أو المجمعة **Package contract**

هذا النوع من العقود يكون فيه أكثر من عقد واحد أو عدد عقود ممكن أن يمثل كل منها عقداً منفرداً مثل تصميم وتنفيذ وحدة معالجة مياه أو مثل توريد وتركيب غلاية أو توريد وصيانة أجهزة لمستشفى ... إلخ .

ويلاحظ أن المتعاقد في هذه الحالة يكون مسؤولاً عن عدة مراحل ولذلك أن كان هو سوف يقوم بالتنفيذ فإنه سوف يتعاقد من الباطن على مكتب متخصص لمرحلة التصميم ويكون في علمه أيضاً أن أي فشل في هذه المرحلة أو سوء اختيار سوف يحمله المزيد من التكلفة .

2-4 عقود تسليم مفتاح **Turnkey contract**

هو عبارة عن عقد متكامل (من النوع السابق) ولكنه يحتوى على كافة الأنشطة سواء المدنية أو الميكانيكية أو الكهربائية لتنفيذ مشروع رئيسي ويتم التعاقد في هذه الحالة مع متعاقد رئيسي يقوم بدوره بالتعاقد من الباطن مع مقاولين آخرين لتنفيذ المشروع .

2-5 عقود الإستمرارية **Continuation contract**

هو العقد الذي يتم بين الشركة وبين أحد المتعاقدين بالفعل وذلك لعمل عقد آخر لتنفيذ أعمال أخرى على نفس الأسس والمعدلات المستخدمة في العقد الأول وذلك نتيجة لمعرفة الطرفين بعضهما البعض ورضاهما عن التعامل معًا .

وهذه الطريقة من التعاقد قد توفر الوقت والجهد ولكنها في بعض الأحيان تشعر المتعاقد بأنه في مركز قوة مما يؤثر في التفاوض .

2-6 العقود المتواالية **Serial contract**

هو التعاقد على تنفيذ عدة وحدات تبدأ بتنفيذ الوحدة الأولى ثم تأتي الوحدات الباقية فيما بعد .

2-7 العقود الجارية Running contract

هو عقد توريد بضائع أو تقديم خدمات على فترات محددة من وقت لآخر حسب طلب العميل وعادة تكون مدة العقد من سنة إلى سنتين وعادة يحدد سعر الوحدة حسب حجم الطلب الكلى أو تحديد حد أدنى للكمية المطلوبة خلال السنة أو مدة العقد ويمكن أن يكون العقد ذو سعر ثابت أو سعر متغير .

2-8 عقود الخدمات Service contract

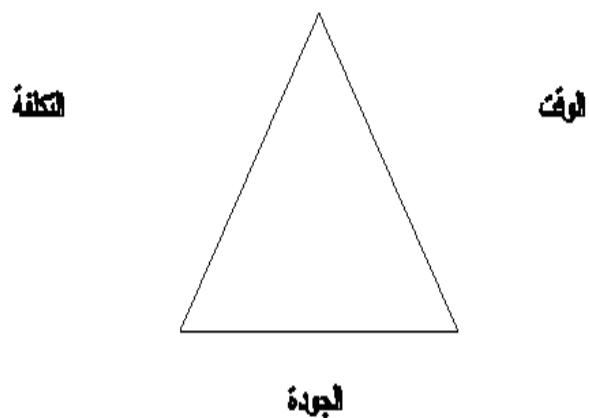
عقود تختص بتقديم خدمات فقط دون توريد معدات أو بضائع مثل عقود لعمل الرسومات والتصميمات الهندسية – عقود للأبحاث والإستثمارات – عقود للصيانة .

أهداف إدارة المشروعات

تحتخص كل وظيفة في تنظيم المشروع بإدارة واحدة أو أكثر من موارد المشروع وهي أساسا :

- الأموال
- الأفراد
- المعدات
- المواد

بحيث يتم إستغلال الموارد أحسن إستغلال وبحيث يقل الفاقد فيها إلى أدنى حد ممكن مع تحقيق أهداف المشروع فيما يتصل بالجوانب الثلاثة للمثلث الذي يمثل المشروع وهي :



أولاً : الوقت :

المشروع لابد أن تكون له بداية محددة ونهاية محددة وما بينهما الفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ المشروع والتي يجب أن تكون محددة أيضاً أما بواسطة صاحب المشروع أو بواسطة المقاول الذي ينفذ أو باتفاقهما معا . وحتى يمكن إنهاء المشروع في موعده المحدد لابد من وضع جدول زمني للتنفيذ يتضمن حصرًا لأنشطة المشروع وتحديد وقت بداية ونهاية كل نشاط أخذين في الإعتبار علاقات الأنشطة ببعضها البعض . ولا يتحقق إنهاء المشروع في موعده إلا إذا تحقق الإلتزام بالوقت المحدد لكل نشاط .

ثانياً : التكاليف :

ولكي نحدد زمناً لكل نشاط من أنشطة المشروع فلا بد من تحديد الموارد التي تختص لتنفيذ النشاط من أفراد ومواد ومعدات إضافية وبالتالي لابد من تقدير تكلفة كل نشاط من أنشطة المشروع ومعدل الإنفاق على كل نشاط للتعرف على

معدل التدفقات النقدية وفي النهاية لابد أن يكون مجموع ما ينفق على تنفيذ أنشطة المشروع مساوياً للموازنة المخصصة للمشروع والتي يتم تخصيصها من واقع التكلفة التقديرية .

ثالثاً : الجودة :

لاشك أن معيار الجودة هو الإلتزام بالمواصفات سواء بالنسبة للمواد أو العمليات . وفي كثير من الأحيان يتم إغفال ذكر الجودة عند الحديث عن المشروعات ويتم التركيز عادة على الوقت والتكليف غير أن هذا لا يعني أن الجودة تقل أهمية عن الوقت والتكليف بل العلاقة بين الثلاثة وثيقة فمن الطبيعي أن أي نشاط لا يعتبر أنه قد تم إنجازه إلا إذا كان مطابقاً لمواصفات محددة هذه المواصفات لها تأثير كبير بلا شك في تحديد تكلفة النشاط .

ومما سبق يتضح أن إدارة المشروع تتم من خلال مجموعة من الخطط بالوقت والتكليف والجودة يشترك في إعداد وتنفيذ هذه الخطط كافة الوظائف التنظيمية التي يقودها مدير المشروع ومن الطبيعي أن أي تقدير من أي وظيفة من وظائف التنظيم يؤثر على المشروع كله سواء من ناحية الوقت أو التكليف أو الجودة .

ويمارس كل مسئول في المشروع وظائف الإدارة وعلى رأسها التخطيط والرقابة التي تعنى القيام كل مسئول بمتابعة ما يخصه في الخطة للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة ويرفع تقارير متابعة إلى مدير المشروع .

وقد واكب تطور الإدارة في العالم العربي تطوراً في إدارة المشروعات وأصبح هناك تزايد في تطبيق أساليب إدارة المشروعات من تنظيم وتخطيط ورقابة على كثير من المشروعات خاصة المتوسطة الحجم والكبيرة الحجم .

إختيار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع

إختيار التنظيم

من الصعب تحديد طريقة واضحة لكيفية إختيار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع فالإختيار يتوقف على الظروف ، فهناك بعض الأساسيات يمكن إتباعها في التصميم ، ولكن ليس هناك خطوات مفصلة يمكن إعتبارها كتعليمات لتحديد نوع التنظيم الذي يحتاجه المشروع وكيفية بناؤه . وكل ما يمكننا عمله في هذا الصدد هو أن نأخذ في الإعتبار طبيعة المشروع وخصائص التنظيمات المختلفة المتاحة ومميزات وعيوب كل منها ، ونعد مقارنة لإيجاد الأفضل من هذه التنظيمات .

وبصفة عامة ، فالتنظيم الوظيفي يكون صالحًا في حالة المشروعات التي يكون الاهتمام فيها منصبًا على التطبيق العميق للتكنولوجيا ، أكثر من التكاليف أو مواعيد التنفيذ أو الإستجابة السريعة للتغيرات مثلًا . كذلك فالتنظيم الوظيفي يفضل للمشروعات التي تتطلب حجم إستثمارات كبير في المعدات أو المباني ولها طبيعة وظيفية .

أما إذا كانت الشركة تتعامل في عدد كبير من المشروعات المتشابهة مثل مشروعات التشبيب ، فمن المفضل إتباع تنظيم المشروع المنفرد . والتنظيم المنفرد ملائم بصفة عامة للمشروعات التي تنفرد لمدة واحدة ، وفيها تخصصية عالية ومهام منفردة ، وتتطلب رقابة دقيقة ولاتلائم مع قسم وظيفي معين .

وعندما يتطلب المشروع تكامل العديد من الأقسام الوظيفية ويشتمل على تكنولوجيا عالية ولكن لا يتطلب أن يعمل فيه كل الفئتين المتخصصتين طول الوقت ، يكون التنظيم الشبكي هو الحل الأمثل . ولكن التنظيم الشبكي معقد ويضع مدير المشروع في مواقف صعبة ولذا يلزم تجنبه عندما يمكن إنشاء هيكل تنظيمي بسيط . وعند إختيار الهيكل التنظيمي لمشروع ، فالمشكلة الأولى هي تحديد نوعية الأعمال المطلوب تنفيذها . ويتم هذا من خلال التحديد المبدئي لأهداف المشروع ثم تحديد المهام اللازمة لتنفيذ كل الأهداف .

وبلي ذلك تجميع هذه المهام في ما يسمى "مجموعة الأعمال" . وهنا يمكن أن نبحث إمكانيات الوحدات التنظيمية المختلفة في المنشأة في القيام بمجموعات الأعمال داخل المشروع .

كما يجب أن نأخذ في الإعتبار الأفراد العاملين وشخصياتهم ، التكنولوجيا المستخدمة والعميل . كما يؤخذ في الإعتبار الظروف البيئية داخل وخارج المنشأة الأم .

ومن ثم فإنه عن طريق فهم التنظيمات المختلفة ، ومميزاتها وعيوبها ، يمكن للمنشأة إختيار الهيكل التنظيمي المناسب والفعال لمشروعاتها .

وبصفة عامة يمكن إتباع الخطوات التالية لإختيار الهيكل التنظيمي للمشروع :

- 1 يتم تعريف المشروع من خلال الأهداف المطلوبة تحقيقها منه .
- 2 تحديد المهام الرئيسية لكل هدف من هذه الأهداف ، وتحديد الوحدات الوظيفية في المنشأة الأم التي يمكنها أداء هذه المهام .
- 3 ترتيب المهام الرئيسية ثم تكوين : مجموعات أعمال منها .
- 4 تحديد أي من أقسام المشروع سوف يقوم بأداء مجموعات الأعمال ، وأى منها سوف ي العمل مع الآخر .
- 5 عمل قائمة بالخواص أو الإفتراضات الموضوعة في المشروع – مثلاً مستوى التكنولوجيا المطلوب ووقت التنفيذ المتوقع ، أى مشاكل مع الأفراد القائمين بالتنفيذ والمشاكل السياسية المحتمل حدوثها بين الأقسام الوظيفية المختلفة المشتركة في المشروع وأخيراً الخبرة السابقة للمنشأة الأم بالطرق المختلفة لتنظيم المشروعات .
- 6 في ضوء ما تقدم وبناء على المعرفة التامة بعيوب ومزايا الأشكال التنظيمية المختلفة يتم إختيار الهيكل التنظيمي الملائم للمشروع .

إخطار المتعاقد بالقبول

يجب إخطار صاحب العرض المقبول بالخطوات التي يجب إتباعها وذلك بواسطة خطاب قبول يتبعه خطاب نوايا وأن يطالبه بالمقدم و يجب البدء في إعداد مستندات التعاقد .

وكذلك يجب على الشركة البدء في إرجاع خطابات الضمان حسب الوقت المحدد وذلك لغير المقبولين .

[خطاب النوايا يتضمن :](#)

- 1 إقرار بقبول العرض
- 2 الخطوات الواجب إتباعها للبدء في العمل (شراء الخامات ... إلخ)
- 3 إقرار بأنه في حالة رفض المتعاقد في المستقبل أو سحب خطاب التوبيخ فعلى الشركة تحمل كافة المصروفات
- 4 طلب بالتوقيع على إيصال بإستلام الخطاب وإرجاع الإيصال للشركة .

وفي حالة رفض كافة المتقدمين يجب على المهندس المسؤول تحليل الأسباب التي أدت إلى ذلك وفي حالة الدعوى إلى عطاء جديد يجب إضافة جهات أخرى لقائمة المرشحين ويجب تعديل مستندات العطاء بحيث تشمل كل الإستفسارات السابقة وإجابتها وبحيث لا تكون الإستفسارات في شكل ملاحق .

[ويكون رفض جميع العطاءات في حالتين أساسيتين :](#)

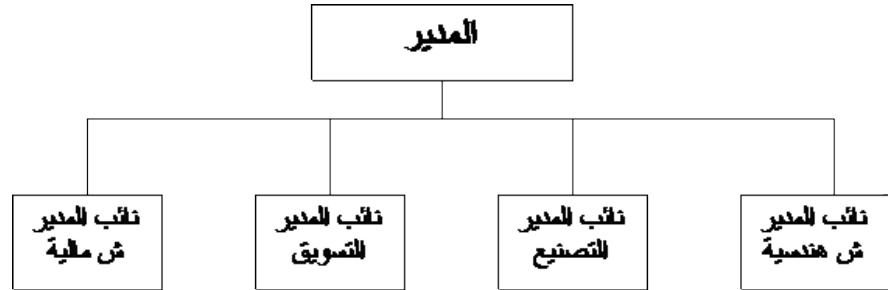
- 1 عندما يكون أقل سعر للمتقدمين أكبر بكثير من السعر المقدر من قبل الشركة .
- 2 عندما تكون كل العروض المقدمة غير متوافية لشروط التعاقد .

ويمكن في هذه الحالة أن يقوم المهندس بمفاوضة أفضل المتقدمين لتقليل السعر أو الوفاء بالشروط بطريقة تضمن سرية العروض والعدالة بين المتقدمين .

المشروع كجزء من الهيكل التنظيمي الوظيفي

كحل بديل لـإعطاء المشروع مكان في المنشأة يمكن جعله جزء من أحد الأقسام الوظيفية فيها ويوضح الشكل هيكل تنظيمي وظيفي تماماً فإذا كان المشروع موضوع الحديث يشتمل على تكنولوجيا جديدة فمن المفضل وضعه تحت إشراف نائب المدير للشئون الهندسية أما إذا كان يشتمل على إدخال خط منتج جديد ، فمن المستحسن وضعه تحت رقابة نائب المدير

للتسويق . وفي حالة ما إذا كان المشروع يختص بإنشاء عملية تشغيلية جديدة ، فيمكن إلحاقه بالوحدة الوظيفية التي ترغب في تأكيد نجاحها أو التي سوف تساعد كثيراً في تنفيذه.



وهناك مزايا وعيوب لاستخدام العناصر الوظيفية للمنشأة الأم كمقر إداري للمشروع والمزايا الأساسية هي :

- 1- المرونة الفصوصى فى استخدام العمالة . وإذا تم الإختيار الصحيح للقسم الوظيفي كمقر للمشروع ، يكون القسم بمثابة القاعدة الإدارية الأساسية للأفراد ذوى الخبرة الفنية فى المجالات المختلفة للمشروع . ويمكن أن يكاف الخبراء بمهام مؤقتة فى المشروع ، وبعد إنتهاءها يعودوا فى الحال إلى أعمالهم العادية .
- 2- يمكن الاستفادة بالخبراء فى المشروعات المختلفة . ومع وجود القاعدة العريضة من العمالة الفنية فى الأقسام الوظيفية ، يمكن أن ينقل الأفراد من وإلى المشروعات المختلفة بسهولة مناسبة .
- 3- يمكن تجميع المتخصصين فى كل قسم لتبادل المعرفة والخبرة . فالقاعدة الفنية العريضة ليست مستودع للمواهب ، بل هي مصدر فعال وقوى للحلول الخلاقة المتكاملة لمشاكل المشروع الفنية .
- 4- تمثل الأقسام الوظيفية قاعدة للاستمارية الفنية ، فى حالة ما إذا ترك الأفراد المشروع أو المنشأة سواء لأسباب شخصية أو مهنية . ونجد أنه بنفس قدر أهمية الإستمارية الفنية تكون الإستمارية الإجرائية ، والإجرائية ، والسياسة العامة ، وهذه تحدث إذا ما ظل المشروع داخل قسم وظيفي معين من المنشأة الأم .
- 5- داخل القسم الوظيفي يكون المسار الطبيعي لترقى الأفراد والذين تكون خبرتهم فى هذا المجال الوظيفي . وقد يكون المشروع مصدر فخر للذين ساهموا فى إتمامه بنجاح ، ولكن المجال الوظيفي هو مجالهم المهني الذى يتركز فيه نموهم الوظيفي وتقدمهم .

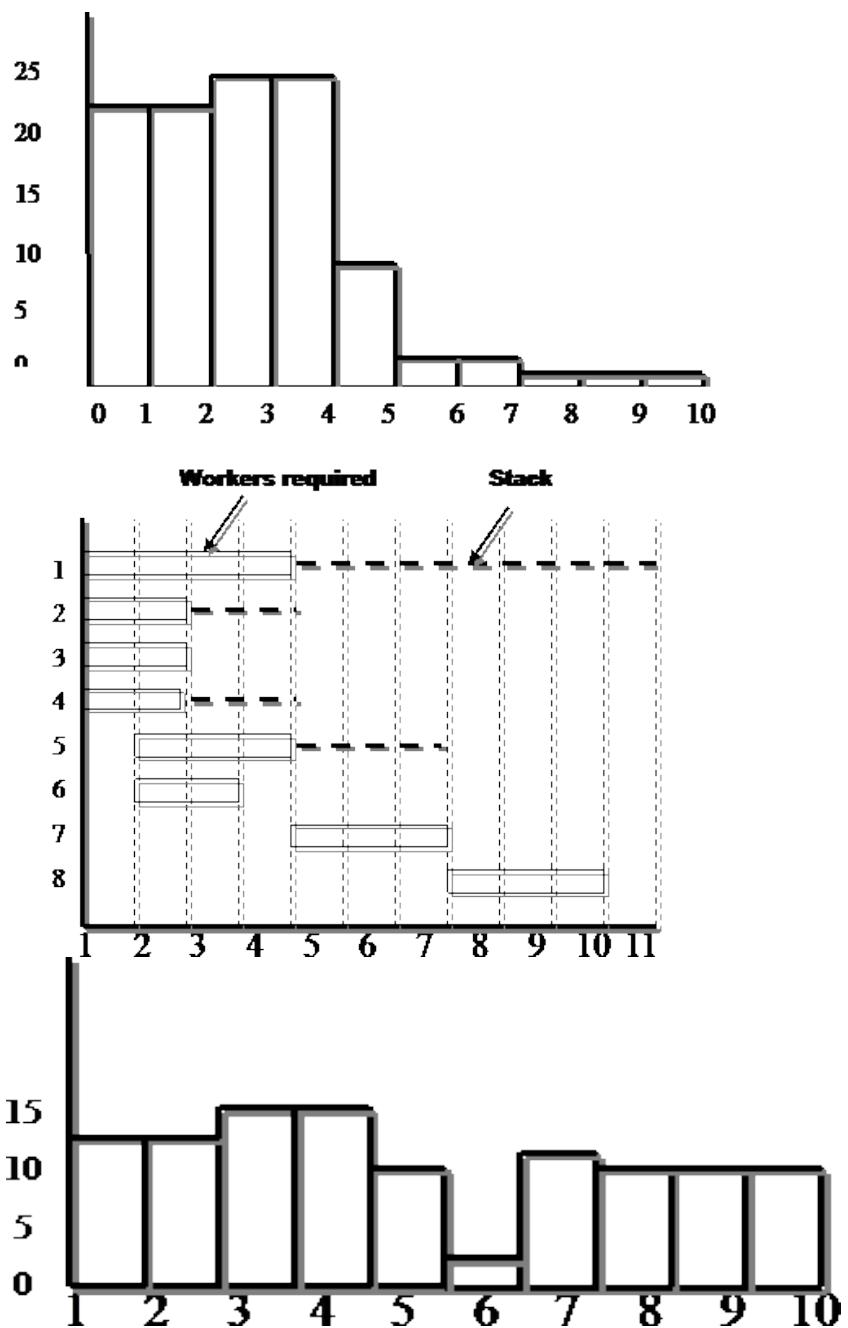
أما العيوب فهى :

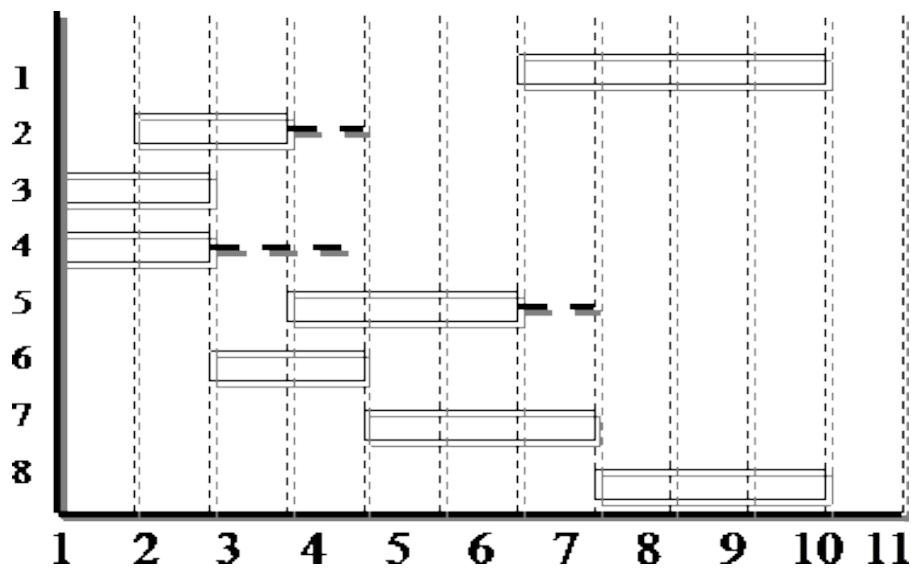
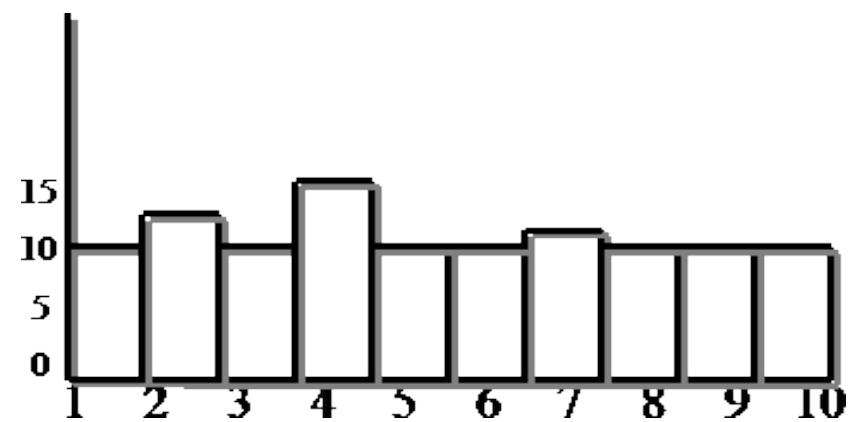
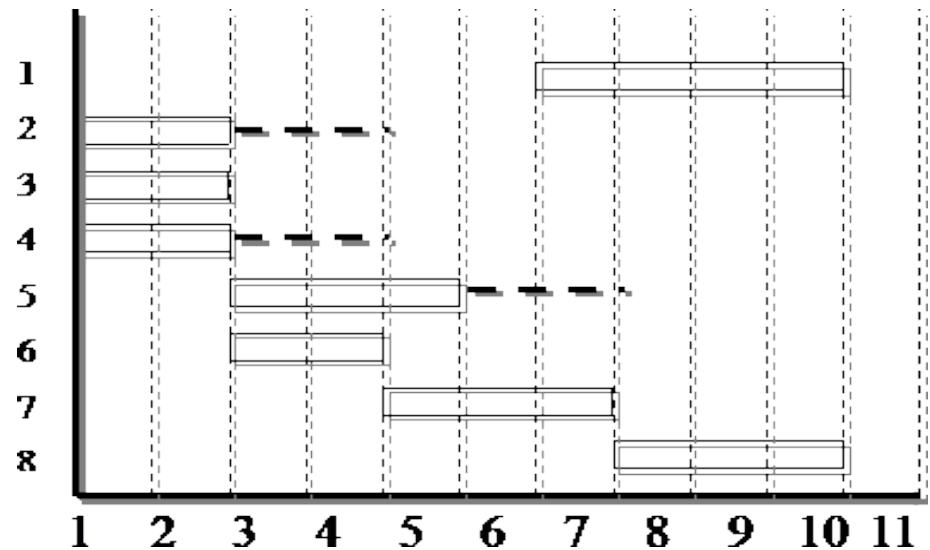
- 1- عيب مبدئى لهذا الأسلوب أن العميل ليس محل اهتمام النشاط ، فالوحدة الوظيفية لها أعمالها التى تقوم بها ، والتى عادة ما تأخذ الأولوية على أعمال المشروع ، وبالتالي على اهتمامات العميل .
- 2- يميل القسم الوظيفي للتوجه نحو الأنشطة الخاصة بمحاله الوظيفي . وعادة لا يكون توجيه نحو " حل المشاكل " بمعنى أن المشروع يجب أن ينجح .
- 3- يكون الاهتمام أولاً للمتطلبات الوظيفية ، ويكون من المتوقع أن يتلاءم المشروع مع هذه المتطلبات على قدر الإمكان . وبالتالي فإن إنعدام التنسيق أحد ملامح المشروعات التي يتم تنفيذها تحت إدارة الأقسام الوظيفية .
- 4- نفس الأسباب التي تؤدى إلى قصور التنسيق في المجهودات ، تؤدى إلى بطء وتعثر الإستجابة لاحتياجات العميل . فغالباً ما توجد عدة مسئوليات إدارية بين المشروع والعميل .
- 5- يكون تنفيذ المشروع ليس على أفضل المستويات . فنواحي المشروع التي تتصل باتصال مباشر باهتمامات القسم الوظيفية تولي عناية كبيرة ،فى حين تهمل النواحي الأخرى للمشروع التي لا تتفق مع الاهتمام الوظيفي للقسم ، أو تعطى أهمية بسيطة .
- 6- يكون تحفيز الأفراد التابعين للمشروع ضعيفاً . فالمشروع ليس في نفس إتجاه نشاط واهتمام الإدارة الوظيفية ، كما أن بعض الأفراد في فريق المشروع ينظرون إلى فترة خدمته في المشروع على أنها دورة مهنية في إتجاه مجاله الوظيفي .
- 7- مثل هذه الترتيبات التنظيمية لا تسهل المدخل الكلى أو الإجمالي للمشروع . فالمشروعات المعقدة فنياً مثل تطوير نفاثة النقل الجوى أو غرفة إعاش فى مستشفى لا يمكن ببساطة أن تصمم جيداً ما لم ينظر إليها بكل . وبغض النظر عن درجة الاهتمام بالمشروع فأى قسم وظيفي لا يمكن أن يتتجنب الاهتمام بمجال تخصصه .

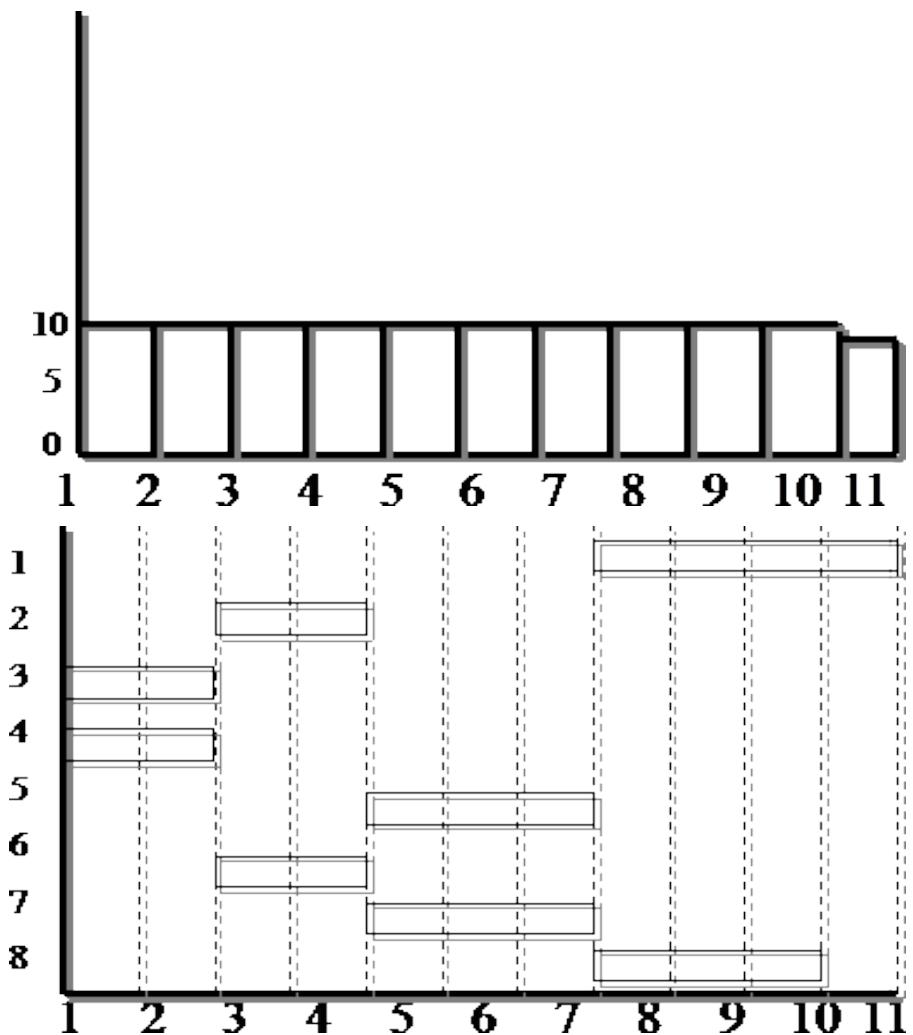
إعادة توزيع الموارد المحددة

إذا فرضنا أن العدد المتاح من هذا التخصص من العمال هو 10 فقط فإنه لابد من تحريك بعض الأنشطة وأيضاً تخفيف

القيد على مدة المشروع بحيث تسمح بزيادتها وهذا ما يوضحه الشكل بيساراً ويميناً فقد تم تحريك جميع الأنشطة الغير حرجة بكامل الوقت الراهن المتأخر وبالإضافة إلى زيادة مدة المشروع من **10 أيام إلى 11 يوم** بسبب بدء النشاط رقم 1 في اليوم الثامن بدلاً من اليوم السابع ، و واضح مدى إنتظام هذا الشكل وهو يعني تحصص **10 عمال للعمل في هذا المشروع يتم استغلالهم بنسبة 100%** في الأيام العشرة الأولى أم اليوم الأخير فيتم استغلالهم بنسبة **90%** أي بنسبة **109/110** قدرها بينما في الأشكال نسب الإستغلال منخفضة وإن كانت تتحسن في **2 ج** عنها في **2أ** .







إنجاز المهام في أقل وقت ممكن

ما الذي ينبغي عليك القيام به؟

- 1 عند قيامك بأي شيء، تذكر أن هناك من سيتأثر بما ستقوم به في أغلب الحالات. لذا، احرص على أن تحدد من سيتأثر بما تقوم به وتعرف على رؤيتم للأمر واحتياجاتهم، وضعها في اعتبارك.
- 2 بعد المبدأ 2: معرفة ما تحاول القيام به، مجرد شيء تقوم به في البداية ثم تدع الأمور تسير بعد ذلك. عليك أن تبقى واعياً ومنتبياً لهذه النقطة طوال فترة القيام بالمشروع.
- 3 عند التخطيط لأي شيء، حاول أن تشرك من سيقومون بالعمل معك، إذا أمكنك القيام بذلك.

إنجاز المهام في أقل وقت ممكن

الفكرة

لقد أصبحنا مشغولين أكثر فأكثر. ويبدو أن الأمور التي يجب علينا القيام بها تزايدت، وأن الوقت المخصص لذلك قلل ولم يعد يكفي. وانتهى الأمر بنا إلى قضاء وقت لم نكن نتوقعه في أغلب الأمور التي نشرع في القيام بها كما زادت تكلفتها، فضلاً عن ظهور العديد من المفاجآت السخيفة التي تتسبب في فشلنا، وهي المفاجآت التي تحدث بدرجات متفاوتة من آن لآخر. فأصبحنا نعمل لساعات متأخرة وفي العطلات الأسبوعية، وصرنا نخصص وقتاً أقل لحياتنا الشخصية، فيما زادت الضغوط الواقعية علينا. وكما هي الحال لخص ، "بازيل فولتي" ، الأمر على أفضل ما يكون في مسلسل Fawly Towers . لقد حدث نفسه قائلاً ، " ما هذا؟" ، " إنها حياتك يا عزيزي" ، " .. " ، " لقد كانت سريعة. هل يمكنني عيش حياة أخرى؟" ، " .. " ، "آسف يا صديقي" ، " .. " ، إذا أردت القيام بالأمور في أقل وقت ممكن وبأقل عدد ممكن من المفاجآت

أيضاً، وإذا أردت أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من حياتك، فسوف يمكنك هذا المقال من القيام بذلك. يبدو لي أنها نقطة بالغة الأهمية، الأمر الذي يجعلني أفرد لها فصل كاملاً. وفي رأس، أرى أن هذه النقطة تعالج أحد أهم الأمور التي نواجهها في عصرنا اليوم.

هناك أداتان سنتخدمهما :

دراسة وتحطيط المشروعات في يوم واحد ♣
إدارة مشروعك باستخدام خطة ،" جدول تصوير الأفلام،" ♣

إنهاء النصف الثقيل من المهمة

إن تبني مبدأ إنهاء النصف الثقيل من المهمة يمثل وسيلة ناجحة للغاية خاصة في المهام أو المشروعات التي تمثل تحدياً كبيراً. فطوال رحلتك الشاقة الطويلة في إنجاز المشروع، إذا ما توقفت مرة واحدة فقط، سيكون من الحكم أن تجعل ذلك التوقف في مرحلة ما بعد وصولك إلى منتصف المشروع. فإذا ما توقف في مرحلة ما قبل المنتصف، يمكن للبدء من جديد أن يصبح شيئاً للغاية. ففي حالة توقفك قبل منتصف الطريق، سيقوم ذهنك بحساب ما مر من الوقت لكي تصل إلى النقطة التي وصلت إليها، وما تبقى من الوقت على إنجاز المشروع، ولن تبدو النتيجة جيدة!

و فعندما تقطع على الأقل 55% أو 60% من رحلتك نحو إنجاز المشروع وبعدها تتوقف لترى أنك قد أصبحت في نقطة أقرب للنهاية منها للبداية، سيكون من الأسهل بشكل ما أن تستمر في المشروع. ويمكنني أن أبرهن لك شخصياً على صحة ذلك. فأنا من اخترع هذا الأسلوب!

في السبعينيات، كنت أقود سيارة السيد "موت"- والتي كانت من طراز "كاديلاك"- من وست هارتفورد في كونيكت إلى ميامي بيتش في فلوريدا. كان السيد "موت"- والذي لم أعرف اسمه الأول قط أو لم أجرب على السؤال- يملك سلسلة متاجر وتوسيع مؤخراً لبيع منتجات جديدة من بينها عصير تفاح موت. وعندما احتاج إلى سيارته لأغراض العمل في فلوريدا، قام باستئجار خدمات بعض الطلبة الجامعيين لكي يقوموا بأداء هذه المهمة المماثلة في القيادة لمدة 27 ساعة. بعدها كان السيد "موت" يحضر بالطائرة، ويلتقى مع الطلبة ويدفع لهم أتعابهم، وبعدها يعطيهم تذكرة ذهاب فقط ليعودوا إلى بدادتهم.

كانت استراتيجية لقيادة سيارة السيد "موت" لا توقف لأنما في منتصف الطريق. فقد كنت ألزم نفسي بأن أقود السيارة لأطول مسافة أستطيعها. وعلاوة على ذلك، لم أكن أريد أن أقود السيارة لما بعد منتصف الطريق فقط، بل إنني كنت ألزم نفسي بأن أقود ثلثي الطريق، بما يوازي 18 ساعة، قبل أن أتوقف.

كنت أغادر في الخامسة أو السادسة صباحاً، وأستمر في القيادة حتى منتصف الليل، دون أن أتوقف إلا لفترات قصيرة للتزويد بالوقود أو في الاستراحات. وكان شعوري بأنني أنهيت 18 ساعة من الرحلة إلى جاب التوم طيلة الليل، بالإضافة إلى بقاء 9 ساعات فقط من الرحلة يجعلني أشعر بالرضا والحماسة لإنتهاء الجزء المتبقى منها.

يمكنك أن تستخدم سياسة إنهاء النصف الثقيل من المهمة عندما تكتب تقريراً أو تقوم بإعداد عرض تقديمي طويلاً أو القيام بأعمال منزلية أو التعامل مع أية مهام أو أحداث أخرى تمثل تحدياً. ومن الجيد لا تكشف هذه الاستراتيجية وأن تقدم عرضاً تقديرياً في هذه الحالة. اترك جمهورك يعيش مع الاستراتيجية دون أن يعرفها، بحيث لا يصاب بالملل منك عندما تقترب من منتصف العرض التقديمي أو تتجاوزه.

"البطيء الثابت هو من يكسب السباق".

-"إيسوب"

بمجرد أن تستخدم أسلوب إنهاء النصف الثقيل من المهمة لإنجاز مهام متعددة، سوف تدرك أنك تستطيع تطبيقه في كل شيء تقريباً. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تشعر بأن تكلفة التسوق المنزلي مرتفعة وتريد أن تقسم مبلغ التكلفة على دفعتين، لا تجعل الدفعتين متساويتين. ادفع جزءاً أكبر من النصف في الدفعة الأولى، بحيث يمكنك أن تدفع أقل في الدفعة الثانية.

وعندما تنخرط في أداء مهمة ما، اقطع أكثر من نصف الوقت قبل أن تقوم بـ"راحة المنتصف". فمن خلال القيام بالنصف الثقيل من المهمة أولاً والإقرار بهذا الإنجاز، ستشعر بأنك أكثر طاقة لإنكمال الجزء الأقصر والأخف. ستصبح أكثر حيوية.

نعم تحتاج إلى الانضباط والحماس لكي تتجاوز منتصف الطريق وتنهي الجزء الثقيل من المهمة، ولكن بمجرد أن تنتهي من ذلك ستجد المقابل مجزياً للغاية بحيث لن ترغب في التوقف مجدداً! وعلى الرغم من ذلك، فإذا ما كنت تقود السيارة وتحتاج إلى التوقف في منتصف الطريق لكي تجلس في إحدى الاستراحات، فلن ألومك.

اجماع المعلومات الخاصة بمشروعك

اعمل البحث الخاص بك

بمجرد ان تجمع معلومات وخبرات متعلقة بوظيفتك ابدأ في جمع المعلومات عن مشروعك أو اعمال مختلفة حتى تجد العمل الذي تهتم به ويحققفائدة أكثر. اشتراك في مجلات مثل "فوربس، فورشن، بزنس ويك وول ستريت جورنال". اقرأ القسم التجاري المحلي لجريدةك اليومية من البداية للنهاية كل يوم. يجب ان تغمس في عالم التجارة. حيث يمكن في بعض الأحيان ان تقرأ فكرة أو رأياً أو عنواناً في كل مكان ما ويفتح عينيك على فرصه تغير مجرى حياتك.

وحين تقوم باختيار المشروع أو النشاط الذي تحبه، فان أول شيء ينبغي عليك فعله هو أن تتعلم كل التفاصيل الخاصة بذلك العمل او النشاط. تعرف على كل صغيرة وكبيرة قبل أن تقدم على عملية الاستثمار فقبل البدء في إنفاق أية أموال في تجارة أو نشاط معين يجب ان تتعلم كل ما في استطاعتك تعلمه عن هذا النشاط.

لقد قال "الكس ماكينز" المتخصص في الإدارة : "يرجع أصل كل فشل دائماً إلى الافتراضات الخاطئة ". ولقد قال "بيتر دراكر" : "إن الإقدام على شيء بدون تفكير سبب كل فشل". ففي كلتا الحالتين من الممكن أن تؤدي الافتراضات غير المجربة والمعلومات غير الكاملة إلى أخطاء جوهريّة وأساسية في المشروع.

طبق قاعدة 10/90

نجد في كثير من الأحيان أن قضاء أول **10** بالمائة من الوقت في الاستقصاء عن كل تفاصيل المشروع الذي تقدم على إنشائه يوفر عليك **90** بالمائة من الوقت والمال الذي قد تستثمره أو تخسره في المستقبل. تمهد وخذ من الوقت ما يكفيك لتفهم وتعرف ما يؤديه المنتج أو الخدمة بالضبط للعميل. واعرف كيف يمكن تطويرها وبيعها وتسليمها وطريقة الدفع. اعرف احتمالات الربح والخسارة في هذا المشروع. وعلى وجه الحصوص، أعط نفسك الوقت الكافي لتفهم العملاء الذين يحتاجون مثل هذا المنتج أو الخدمة. لماذا يشترون؟ ما القيمة التي يبحثون عنها؟ كيف تحسن أو تطور هذه المنتج أو هذه الخدمة من حياتهم أو عملهم؟

حاول أن تعرف نوعية المنافسين للمنتج أو الخدمة. ماذا يشتري العملاء اليوم؟ ما الذي يدعوهم إلى تغيير منتج اعتادوا عليه و يجعلهم يشترون شيئاً مختلفاً؟

ادرس الشركات الناجحة

يجب عليك أن تدرس بعناية الشركات العاملة في نفس المجال الذي تفكر فيه الدخول فيه وذلك بالطبع قبل مرحلة الدخول الفعلي في النشاط. ما السبب في نجاح هذه الشركات؟ ما السبب في عدم نجاحها؟ ما الشيء الجيد الذي تعلمته؟ ما الشيء السيئ الذي تفتعله؟ ففي كل صناعة، نجد أن هناك **20** بالمائة من الشركات تكسب **80** بالمائة من الأرباح. حدد هذه الشركات الكبرى وحدد بالضبط سبب نجاحها.

وبمجرد أن تحدد سبب نجاح بعض الشركات وفشل البعض الآخر، أعط نفسك الوقت الكافي لعمل تحليل كامل. قم بتحليل موضوعي لأسباب النجاح. تعرف على أسباب الفشل. كيف تحسن وتطور المنتج والخدمة والعمل بطريقة ما؟ كيف تجعل المنتج أو الخدمة التي تعمل بها جذابة للعملاء والذين سيفضلون الشراء منك بدلاً من أن يشتروا من شخص آخر؟

قول مؤثر

كل ما يجب عليك عمله هو أن تحسن أو تطور منتجًا أو خدمة موجودة بنسبة 10 بالمائة ومن ثم يمكنك بداية مشروع أو عمل جديد. كل ما يجب عليك عمله هو أن تأتي بمنتج جديد و مختلف بنسبة 10% لتصنع قدمك على طريق النجاح والحرية المالية.

ادرس الشركات الناجحة

يجب عليك أن تدرس بعناية الشركات العاملة في نفس المجال الذي تفك في الدخول فيه وذلك بالطبع قبل مرحلة الدخول الفعلي في النشاط. ما السبب في نجاح هذه الشركات؟ ما السبب في عدم نجاحها؟ ما الشيء الجيد الذي تفعله؟ ما الشيء السيئ الذي تفعله؟ ففي كل صناعة، نجد أن هناك 20 بالمائة من الشركات تكسب 80 بالمائة من الأرباح. حدد هذه الشركات الكبرى وحدد بالضبط سبب نجاحها.

وبمجرد أن تحدد سبب نجاح بعض الشركات وفشل البعض الآخر، أعط نفسك الوقت الكافي لعمل تحليل كامل. قم بتحليل موضوعي لأسباب النجاح. تعرف على أسباب الفشل. كيف تحسن وتتطور المنتج والخدمة والعمل بطريقة ما؟ كيف تجعل المنتج أو الخدمة التي تعمل بها جذابة للعملاء والذين سيفضلون الشراء منك بدلاً من أن يشتروا من شخص آخر؟

هناك قول مأثور أن كل ما يجب عليك عمله هو أن تحسن أو تطور منتجًا أو خدمة موجودة بنسبة 10 بالمائة ومن ثم يمكنك بداية مشروع أو عمل جديد.

كل ما يجب عليك عمله هو أن تأتي بمنتج جديد و مختلف بنسبة 10% لتصنع قدمك على طريق النجاح والحرية المالية.

القواعد الخمس لنجاح الأعمال

تعتبر المشروعات الحرة هي فن وجود حلول مريحة للمشاكل. فكل رجل أعمال ناجح، وكل شخص ناجح، كان شخصاً قادرًا على تحديد مشكلة ما وإيجاد الحل المناسب لها قبل أي شخص آخر. وإليك القواعد الخمس للنجاح:

تعرف على الحاجة وحاول إشباعها

يمكنك أن تجد الحاجة وتحاول إشباعها. والاحتياجات الإنسانية غير محدودة. ولذلك، فإن فرص نجاح المشاريع والنجاح المالي أيضاً غير محدودة. أن القيد الوحيد على فرص العمل والأنشطة المتاحة أمامك ما هو إلا الحدود والقيود التي تفهمها أنت في خيالك وتصورك.

لقد كان "روث بيروت" أفضل مسئولي المبيعات في شركة IBM. وقد اشتكتى كثير من عملائه بأنهم يحتاجون مساعدة في معالجة بيانات ضخمة مخزنة في حاسباتهم الـ IBM. فذهب "روث بيروت" إلى رؤسائه في الشركة واقتراح عليهم أن يخوضوا مجال عمل معالجة البيانات، كناحية إضافية مع نشاط بيع الحاسوبات الإلكترونية الكبيرة، ولكن الشركة رفضت فكرته، وقال له رؤساؤه أنهم يريدون التنوع في مجال الحاسوبات. فما كان من "روث بيروت" إلا أن استقال وبدأ نشاطه بنفسه.

ولقد بدأ "روث" نشاطه بألف دولار اقتربها من والدته وزار العديد من عملائه الذين كانوا على معرفة به خلال عمله مع IBM واقتراح عليهم أن يقوم بكل عمليات معالجة البيانات التي يحتاجونها وعرض عليهم أن يزودهم بهذه الخدمات مقابل أجر أقل مما يدفعونه للشركات الأخرى، وأن يتقاسم معهم ما يوفروننه. وفي النهاية، وافق أحد عملائه على أن يتبنى عرضه، وقدم له المال اللازم ليبدأ أول نظام تشغيل بيانات. ولقد نجح هذا النظام.

استمر "روث بيروت" في إنشاء شركة لمعالجة البيانات الإلكترونية عرفت بعد ذلك بشركة EDP. وهي تقوم بمعالجة البيانات للشركات في جميع أنحاء البلاد. وفي النهاية باع EDP لجنرال موتورز مقابل 208 مليارات دولار وأصبح أحد الرجال الأثرياء في العالم أجمع. لقد وجد ما يحتاجه السوق وقام بتلبية.

ادرس مشروعك قبل أن تبدأ فيه

اختر الفكرة قبل الاستثمار

توجد طريقة للبحث والاستقصاء العلمي تسمى "الفرضية العلمية السالبة"، ولأننا نجد أن رجال الأعمال في بعض الأحيان يكونون منفعلين ومتهمسين بدرجة كبيرة جداً بنصوص فرصة عمل ما، فإنه من الضروري لك أن تستخدم "الفرضية" العلمية السالبة لأي منتج تفكير في استثمار وقتك ومالك وجهدك في جلبه للسوق.

عند تطبيق "الفرضية العلمية السالبة" سوف يفترض الباحث أن النتائج النهائية لما يزيد إثباته قد تكون سلبية؛ فعلى سبيل المثال قد يقول الباحث : "تناول قرص أسيرين يومياً يخفق من قوام الدم وبالتالي يقلل من احتمال الإصابة بالأزمة القلبية في الرجال والسيدات كبار السن".

سوف يفترض العالم حينئذ الرأي العلمي السالب : "تناول قرص أسيرين يومياً لا يقلل احتمالات الإصابة بالأزمة القلبية عند كبار السن سواء كانوا رجالاً أو سيدات"، ولسوف يحاول أن يثبت ويبرهن أن الفرضية العلمية السالبة صحيحة وذلك بإجراء كل التجارب واختبار الأدوية على الأفراد وذلك في محاولة لإثبات أن الأسيرين ليس له تأثير إيجابي في تقليل الأزمات القلبية.

في نهاية الاختبارات والتجريب وبعد المحاولات الجادة للعالم فإنه إذا لم يستطع إثبات هذه الفرضية السلبية، فإنه بذلك يكون قد أثبتت الجانب الإيجابي للفرضية : تناول قرص أسيرين بصورة يومية يقلل من خطورة التعرض للأزمة القلبية عند كبار السن من الرجال والسيدات.

كن محامي نفسك

من المفضل أن تجري الفرضية العلمية السالبة قبل أن تقدم على العمل في منتج أو خدمة جديدة في أسواق. وكنوع من التخزين العملي، حاول أن تدحض أو ثبت بطلان فكرة أن هناك طلباً على المنتج أو الخدمة. فإن لم تستطع أن تدحض هذا الافتراض، فإنه بالتأكيد يكون لديك سبب وجيه لثق في أنه منتج أو خدمة راجحة وعليها طلب عال.

بحث تسويقي سريع ورخيص

كيف يمكنك إجراء بحث تسويقي سريع ورخيص؟ كيف تكتشف أو تتعرف على مدى إمكانية بيع المنتج قبل استثمار وقت أو مال فيه؟ الأسئلة السابقة أسئلة محورية وعلى درجة كبيرة من الأهمية حيث إنها في غالبية الأحوال تحدد نجاحك أو فشلك في المشروع أو النشاط.

يجب عليك دائماً وقبل أن تستثمر أو توظف أموالك في أيّة مغامرة تجارية جديدة أن تستثمر وقتك ومالك بدرجة معقولة في البحث. وسوف يكون العائد **10-1** في الوقت والمال المستثمر في البحث، فكل دولار وكل ساعة بذلتها في تقصي أحوال السوق، ستتوفر **10** دولارات أو **20** دولاراً أو **30** دولاراً مستقبلاً.

وإليك بعض الطرق التي تستطيع من خلالها التأكد مسبقاً من وجود سوق مربح وكبير بدرجة كافية للمنتج أو الخدمة الجديدة التي تقدمها.

أد واجب

حاول أن تعرف على كل صغيرة وكبيرة في السوق وتفحص النشاط الذي تعمل به. ادرس كل هذه التفاصيل وأعطها ما ينبغي من العناية. قم بعمل بحث، وزر شركات أخرى في نفس الصناعة. أسأل الأفراد الذين يبيعون المنتج والجمهور الذي يستخدمه.

كان هناك أكثر من **300** من منتجي السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في بداية عصر صناعة السيارات. لقد كان "ولتر كرسلر"، مؤسس شركة "كرسلر"، مقتنعاً بأنه من الممكن عمل سيارة ممتازة وأفضل من أي منافس وكانت لديه استراتيجية بسيطة. لقد خرج واحتوى عدداً من أفضل السيارات المفضلة والأكثر مبيعاً ثم أخذها إلى جراج منزله وقام بفك هذه السيارات بالكامل حتى الصمولة ثم جمعها مرة أخرى.

وفي أثناء الوقت الذي قام فيه بفك جميع أجزاء السيارات ثم أعاد تركيبها مرة أخرى اكتسب وطور " كرسلر " أفكاراً ممتازة عن كيفية إيجاد سيارة تفوق أية سيارة منافسة. ومسلحاً بهذه المعلومات التي اكتسبها جذب إليه مناصرين ومساندين له مادياً وكونوا معاً شركة " كرسلر موتور كوربوريشن " وكون واحدة من أكبر الثروات في أمريكا.

استغل الوقت في اكتساب الخبرة

ابداً صغيراً

إذا كان هدفك أن تصبح ثرياً على مدار حياتك العملية، فإنه من الأهمية بمكان أن تكون لديك نظرة ثاقبة في كل شيء تقوم به. وهذا يعني أنك تستطيع أن تستثمر لمدة أسبوع أو أشهر قليلة في بداية حياتك العملية حتى تتحقق المعرفة والخبرة التي تتشدّها. وكما قال الإمبراطور الروماني أغسطس : " أسرع بيضاء " من أفضل الاستراتيجيات الناجحة بالنسبة لك أن تعمل بعض الوقت في العمل أو النشاط الذي يستهويك ويحقق لك فائدة. إن كثيراً من هؤلاء الذين أصبحوا ثرياءً كانت بدايتهم عندما عرضوا العمل بدون مقابل في مؤسسة أو مجال شعروا باحتمال النجاح فيه في المستقبل. وكان عملهم بدون مقابل فرصة لإظهار قدراتهم ومن ثم لفت أنظار أفراد المؤسسة، ومن خلال الأداء الجيد جعلوا لأنفسهم وضعاً وكياناً وقيمة أدت في النهاية إلى وضعهم ضمن العاملة الأساسية النظامية وتمت ترقيتهم لمراكيز ومناصب رفيعة.

عندما تبدأ حياتك العملية، سوف يكون لديك متسع من الوقت وقليل من المال. وبمضي الوقت إذا ما كنت محظوظاً، فإنه سيكون معك كثير من المال وكثير من الأعباء والمهام وبالتالي قليل من الوقت. وبين هذا وذاك، فإن أفضل شيء يمكن أن تشتهر جزءاً من وقتك في تعلم كيفية استثمار المال الذي ترغب في كسبه مستقبلاً ومن خلال عملك في مجال يستهويك سوف يعطيك هذا نوعاً من التدريب لا يقدر بثمن. ويمكنك بذلك تعلم النشاط أو العمل عن قرب، وتحصل على روية ثاقبة لمجريات العمل وخبرة كبيرة يمكن من خلالها معرفة ما إذا كان المجال الذي تقدم على الاستثمار فيه هو المجال المناسب لكى تكرس مستقبلاً له.

حتى إذا كنت تعمل كل الوقت في وظيفة أخرى، فإنه يمكنك العمل بعض الوقت في المساء أو عطلة نهاية الأسبوع في مجال آخر لكى تتعلم أسراره. يمكنك أن تنتطع للعمل في إجازتك السنوية. يمكنك أيضاً أن تنتطع للعمل في الإجازات ولكن ليس هناك بديل لبذل الجهد والحصول على الخبرات التي تحتاجها إذا ما صممته وعقدت العزم على أن تصبح ناجحاً مادياً.

تذكر أن السبب الرئيسي لفشل المشاريع هو عدم الكفاءة الإدارية. وهذا يعني أن الذين يتولون المسؤولية يتخذون قرارات خاطئة. وبالتالي يقومون بعمل استثمارات خاطئة ويرتكبون أخطاء تكلف أموالاً لا تعوض في الغالب لا يجعل هذا يحدث لك. أعط لنفسك فرصة كافية من الوقت لنتعلم ما تحتاجه فعلاً كي تستطيع النجاح. ولا تنزعج الأمور وتحل بالصبر. يعتبر الوقت الذي تقضيه في الدراسة والبحث قبل الدخول في أي مشروع بمثابة وقت مستثمر سوف يوفر لك الكثير من المال في الأشهر والسنين القادمة.

البيع مهارة أساسية لنجاح المشروع

إن المفاتيح والطرق التي تؤدي إلى النجاح بسيطة. وفيما يتعلق بنجاح المنتج فإن مفاتيح النجاح هي : البيع! البيع! البيع ! وتعتبر الفدرة على الترويج لنفسك ولمنتجك أمام عملائك من أهم المهارات الأساسية التي لا بد لك من تطويرها للنجاح في مشروعك الخاص.

في حقيقة الأمر، تعد القدرة على البيع إحدى المهارات الأساسية لحياة ناجحة. ومع بعض الاستثناءات القليلة جداً، فإن كل المؤسسات الناجحة تبدأ بفرد وحيد يهتم اهتماماً شديداً بالمنتج ويتمنى بمهارة البيع لآخرين فنجد أن هذا الشخص يحب المنتج بدرجة كبيرة جداً لدرجة أنه تقريباً لا يستطيع أن يتضرر أي فترة بدون الحديث الناس عنه، ويتعلّم هذا الرجل بشغف إلى عمل علاقات مع عميل جديد. ولكن في حالة عدم وجود شخصية محنكة في المبيعات فإن ذلك سيؤدي إلى الفشل حتى على مستوى أفضل المنتجات أو الخدمات.

إن الاهتمام بالعملاء في كل الأزمنة والأوقات يأتي على رأس الأولويات في المؤسسات الناجحة. ففي هذه المؤسسات يفكر كل فرد في خدمة وارضاء وتلبية احتياجات العملاء على الدوام. بعد عشر سنوات من خروج كتاب "In Search of Excellence" لـ"بيترز ووتر مان" - الذي حقق أفضل نسبة مبيعات، سأل الصحفي "توم بيترز" عن أي من المبادئ السبعة التي تم تناولها وشعر بأنها ما زالت ذات أهمية كبيرة، فأجابه بدون تردد : إنه المبدأ الذي يتناول فكرة خدمة العميل.

في أفضل المؤسسات-كبيرة كانت أم صغيرة - نجد أن الأفراد الرئيسيين الذين يتقدرون الوظائف القيادية في هذه المؤسسات هم من يهتمون بعملائهم ويعملونها محل اهتمامهم وتفكيرهم طوال الوقت. فهم يرون في أنفسهم ممثلين شخصيين وكلاء لعملائهم، يعملون ويتصرفون نيابة عنهم. هناك حاجة ورغبة في أن يسود مثل هذا السلوك من الخبر والتقاني في الاهتمام والمساندة للعميل المؤسسة بأكملها، وهو أيضاً يعود بالنفع على المؤسسة حيث إنه يزيد من رغبة الناس في التعاون مع تلك المؤسسة في الوقت الحاضر والاستمرار في ذلك في المستقبل.

يمكن لك أن تميز بين مؤسسة وأخرى من خلال تعاملها مع عملائها. كما يمكن أيضاً الحكم على نجاح أي مؤسسة من خلال رد أفرادها على الهاتف والرد على طلبات العملاء واستفساراتهم، أو من خلال تعاملها مع احتياجات العميل أو شكوكه. الاهتمام بالعميل والعمل على تلبية احتياجاته ومتطلباته يأتي على رأس الاهتمامات والأولويات في أية مؤسسة ناجحة.

ضع خطة عمل كاملة قبل البداية

يرجع السبب الرئيسي لنجاح أية مؤسسة إلى أن المؤسسين يقومون بوضع خطة عمل كاملة قبل بدء النشاط أو العمل. والمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي اهتمت وأمعنت النظر في كل أوجه النشاط، ووضعت ميزانية تقدرية دقيقة. لقد قامت بتنظيم وتفسير خطة المؤسسة مثل برنامج العمل قبل بداية إنفاق المال والانشغال في أنشطة المؤسسة.

إليك هذا الاكتشاف المثير : بمجرد أن يتم وضع خطة المؤسسة فإنه نادرًا ما تتم الإشارة إليها. وفي كثير من الأحيان تقضي الشركات أشهرًا كثيرة في وضع خطة العمل، ولكن بمجرد أن تستكمل فإنه غالباً ما يتم وضعها في الدرج ونادرًا ما تتم الإشارة إليها إلا إذا كانت هناك حاجة لتعديلها من جديد.

وما السبب في ذلك؟ السبب هو أنه بمجرد بدء العمليات يكون كل شيء مختلفاً تماماً عما كان متوقعاً. إذن ما فائدة خطة العمل؟ الإجابة هي أن التدريب على التفكير بإمعان في خطة عمل قبل بدء العمل يجبر رجل الأعمال على أن يفكر باهتمام في كل القضايا والمواضيع المطروحة أو التي ستطرح في عمليات المؤسسة.

التجهيزات لمرحلة التعاقد

-1 تحديد موضوع العقد "Object"

تعتبر المرحلة الأولى من مراحل التجهيز للتعاقد هي تحديد موضوع العقد بمعنى أن يذكر مثلاً:

موضوع العقد "التوسعة الجديدة بمعلم تكريير النفط"

-2 مستندات العقد

يجب أن يشير العقد إلى ما يسمى مستندات العقد وهي المستندات المكملة للعقد والتي يمكن الرجوع إليها أمام المحاكم في حالة عدم الإكفاء بالعقد الأساسي ومن أهم هذه المستندات :

- بيان مجال العقد . Statement of the scope of contract
- المعلومات المؤثرة على تنفيذ العقد . Data affecting the execution of work
- المواصفات الفنية . Technical specification

- قوائم الكميات . Bills of quantities
- برنامج التنفيذ Program of work completion
- شروط التعاقد Condition of contract
- تعليمات الموقع Site regulations
- الضمان والمواثيق Guarantees or bonds
- الإضافات والتغيرات Additions or variations

وسوف نعرض بالتفصيل لكل من البنود السابقة :

2-1 بيان مجال العقد

و يضم بواسطة الشركة الطالبة للتعاقد وهو يقدم موضوع التعاقد ويشرح الخطوط العريضة لمتطلبات الشركة من المنفذ الناج و كذلك المدة التي يتم فيها العمل إن كان عقداً لعملية معينة .

2-2 المعلومات المؤثرة على تنفيذ العقد

و تنفذ أيضاً بواسطة الشركة الطالبة للتعاقد في مرحلة الدعوة لتقديم العطاءات وتحوى على معلومات عن الموقع - ساعات العمل ، الجهد والمعدات أو الأفراد الذين سوف تقدمهم الشركة للمتعاقد فكل هذه المعلومات سوف تؤثر بالقطع فى أسعار العقود .

2-3 المواصفات الفنية

و هي قائمة المتطلبات الأساسية للأعمال المطلوب تنفيذها وتحتوى على :

- وصف العمل المطلوب .
- معلومات عن التصميم سواء الآلات أو المباني .
- الرسومات الهندسية .
- متطلبات التشغيل والكفاءة المطلوبة .
- التفتيش وإختبارات الصلاحية .
- خطوات الإختبار .

2-4 قوائم الكميات

وتصدر عادة من الشركات الطالبة للتعاقد (أو المهندس الإستشارى للشركة) وتحدد كافة بنود المواد المطلوبة لتنفيذ العقد وكذلك الكميات المطلوبة من كل بند من هذه البنود .

وتظهر أهمية هذه القوائم عادة في عقود الإنشاءات ويقوم مهندس الشركة بتقديرها من واقع التصميمات الفنية ويقوم المتعاقد بوضع أسعار الوحدة وبالتالي الأسعار الإجمالية وتحدد هذه الأسعار قيمة العقد لدرجة كبيرة .

2-5 برنامج التنفيذ

و يحدد فيه المواقع التي يرغب فيها المستفيد من العقد تنفيذ أعماله سواء كفترات زمنية إجمالية في حالة التعاقدات لفترة زمنية مثل الانتهاء خلال 3 أشهر من بداية التعاقد .

2-6 شروط التعاقد

هي عبارة عن القواعد التي يتم بناء عليها تنفيذ العقد وتوضح حقوق وواجبات الطرفين .

و تمثل شروط التعاقد القواعد القانونية للعقد والتي يرجع إليها أمام المحاكم ولذلك يجب أن تكون هذه الشروط في غاية الوضوح .

كما يجب أن تعطى عناية كبيرة للصياغة اللغوية Terminology حتى لا يحدث سوء فهم وفي حالة المصطلحات الغير

واضحة فيجب شرحها تفصيلاً.

2-7 تعليمات الموقع

عبارة عن القواعد التي تقوم الشركة بلزمها للمتعاقد وترتبط بعمليات الإدارة بصفة عامة مثل :

- الممارسات المستخدمة .
- نظافة الموقع .
- السلامة الصناعية والحربي .
- علاقات العمل .
- الضوابط .

2-8 الضمانات والمواثيق والإرتباطات

1-إرتباط أو تأمين العطاء : وهي عبارة عن نسبة بسيطة من قيمة العقد يدفعها المتعاقد عند التقدم لتدليل على جديته وعدم تغييره الرأى أثناء عمليات البت .

2-إرتباط أو تأمين التنفيذ : وهي عبارة عن إرتباط يدفعه المتعاقد فور ترسية العطاء عليه ضماناً لجديته التنفيذ والإلتزام بالعقود

التعليمات في العقد والإلتزام بكافة جوانب التعاقد ويكون عادة في ضوء خطاب ضمان بقيمة 10% من إجمالي العقد .

3-الدفعتات المقدمة : في بعض الأحيان تقوم الشركات بدفع مقدمة للمتعاقد مقابل توريد المواد وشراء المستلزمات وكذلك دفعات مفروضة على فترات زمنية عند الإنتهاء من مراحل معينة من الأعمال .

4- الدفعة النهائية : وهي مرتبطة بتسليم العمل وبإنتهاء فترة الضمان وحسن التشغيل .

2-9 الإضافات والتغيرات اللاحقة

وهي نوعان :

- تغيرات فنية أو في حجم الأعمال .
- تغيرات في شروط التعاقد .

التحليل المالي والإقتصادي للمشروع

من أهم مراحل المشروع ، وهي تلك المرحلة التي يتم فيها التقييم المالي للمشروع وتحديد ربحيته .

5- 1 التكاليف الاستثمارية للمشروع:

هي إجمالي المصروفات من ساعة أن يكون المشروع فكرة حتى يتم بدء الإنتاج ، وت تكون التكاليف الاستثمارية للمشروع من عناصر التكاليف الآتية :

(أ) الأصول الثابتة للمشروع أو التكاليف الاستثمارية الإبتدائية الثابتة ، وهي :

- ثمن الأرض
- تكاليف إعداد الموقع
- تكاليف الأعمال الهندسية المدنية
- تكاليف المعدات وقطع الغيار
- تكاليف المعدات المساعدة
- تكاليف وسائل النقل
- أخرى.

سنوات الإنشاء			بند التكلفة
(3)	(2)	(1)	

و يتم تحويل هذه التكلفة على سنوات إنشاء المشروع

(ب) نفقات و مصاريف مرحلة ما قبل الإنتاج :

- تكاليف دراسة الجدوى.
- تكاليف البحث والدراسات.
- مصاريف الإدارة والإشراف على تنفيذ المشروع والأعمال الإستثمارية.
- مصاريف تعيين وتدريب القوى العاملة.
- مصاريف التخطيط للمشروع.
- مصاريف الحصول على التراخيص والتسجيل والإجراءات القانونية للمشروع.
- أجور العاملين في مرحلة الإنشاء.
- نفقات أنتقال.
- تكاليف الإنشاءات السريعة أثناء مرحلة التنفيذ.
- مصاريف إنشاء شبكة تسويق المنتج والدعائية والإعلان.
- نفقات التشغيل الأولى للمشروع قبل بدء الإنتاج وتجارب التشغيل.

5-2 رأس المال العامل :

و هو تكاليف تشغيل المشروع لفترة زمنية تقدر بثلاثة شهور في المتوسط ، وتشمل : مواد خام ، وأجور و مصاريف إضافية .

التخطيط وتنفيذ خطة المشروع

إذا طلب منك التخطيط وتنفيذ خطة العمل المتعلقة بمشروع -أي شيء تقوم به -سوف تستخدم تقريراً جميع المبادئ السبعة وعندما يتم تكليف بمشروع، فمن المهم أن تدرك أن عليك القيام بأمررين. الأول التعامل مع الطلب نفسه، "، من فضلك قم بهذا المشروع،" (الذي يبدو جيدا ولكن يتضح غير ذلك في النهاية). أما الأمر الثاني فهو شيء دائماً ما أرى أنه، " الأعباء،" الجدول 1-7 تقرير متابعة سير العملالمشروع : إنتاج ضخم لإصدار 2,1 التقرير: 14، التاريخ: 21 أكتوبر 2007، مدير المشروع: ، "فرانك،" ، الفريق: ، "راسيل،" و، "ديبي،" و، "ديكلان،" و، "ستيف،" و، " ماري،" التوزيع: الوارد ذكرهم بالإضافة إلى ، " برناديت،" و، " هيوب،" و، " دان،" و، " يدرو،" و، " تيد،" أرسله لي + لأي شخص آخر دي صلة بالموضوع

المطلبات	التصميم	التطوير	الاختبار	إعداد قوائم بالعملاء
انتهى	انتهى	انتهى	قيد العمل	لم يبدأ بعد

التاريخ الحالية هي: اختبار: ينتهي في 17 نوفمبر 2007 التوافر بعد إعداد قوائم بالعملاء – 19 يناير 2008
الاتجاهات : تاريخ التسليم - تاريخ التغيير

معدل التغيير	سبب التغيير	تاريخ التغير	تاريخ التوافر
	التاريخ الأصلية	٢٠٠٧/١١/٢٠٠٧	
٤	انظر الجزء ١ من خطة المشروع	٢٠٠٧/١٢/٢٤	٢٠٠٨/١٢/٢٣
٢٧	إضافة شخص آخر ملدة أسواع	٢٠٠٧/١٢/٢٠٠٨	٢٠٠٨/١٢/١٢
٢	بعض التحسينات نظراً للاستعانت بـ "ماري"	٢٠٠٧/٣/٢٠٠٨	٢٠٠٨/٥/٥
١٤	البداء في خطة التطوير	٢٠٠٧/١٧/٢٠٠٧	٢٠٠٨/١٩/٢٠٠٨

كما أشير إليه في أحيان أخرى بأنه، "القيود الثابتة". وترتبط الأعباء أو القيود الثابتة بفكرة أن الأشخاص عندما يوكلون لك عملاً يقولون إنه يجب القيام به في موعد أقصاه... وبهذه الميزانية وباستخدام هذه الموارد. يبدو لي أنك إذا حاولت التعامل مع الطلب والأعباء معاً، فسوف تفهم نفسك في العديد من المشكلات. وذلك لأنه عند التعامل مع الطلب، سوف تفكر في الفترة الزمنية التي ستحتاجها فضلاً عن الموارد والميزانية... إلخ. على الصعيد الآخر، سوف تخبرك الأعباء بأنه ليس لديك وقت وأنك لن تحصل على الميزانية وأنك ستفقد عدداً كبيراً من يعلمون معك. الأمر الذي يجب القيام به هو التعامل مع الطلب والأعباء، كل على حدة. فأولاً، أفهم الطلب ثم استخدم ما تعلمنه لاتخاذ قرارات منطقية تتعلق بالأعباء.

وتساعدك مبادئنا الخاصة بالتفكير السليم في القيام بذلك بشكل صحيح، لنفترض إذن أن هناك طلباً ما وأعباء، نضع الأعباء جانباً ونركز على الطلب. يقول المبدأ 2: "أعرف ما تحاول القيام به".

ما الذي يتناوله هذا المشروع بالضبط؟ ما الذي لا يتناوله؟ وتمكنك أداة، "فهم ما تحاول القيام به". كما أنتا قادر على الوصول بفرص ربح الأطراف المعنية لأعلى درجة ممكنة، إذا ما استخدمنا المبدأ 7: "رؤية من وجهات نظر الآخرين". أي أنه في إمكاننا التأكد من أن ناتج المشروع الذي نقوم به هو أفضل ناتج ممكن من وجهات نظر جميع المشتركين في المشروع. بعد ذلك، استخدم المبدأ 3: دائمًا ما يكون هناك تسلسل للأحداث لفهم ما يجب القيام به، لتحقيق النتائج المنشودة. ثم استخدم المبدأ 4: الأمور لا تتم من تلقاء نفسها، الذي يدفعنا إلى أن نتأكد من أن هناك من يقوم بكل

مهمة في تسلسل الأحداث، وأن الناس أمامهم الوقت الكافي للقيام بهذه المهمة تحديداً (بطاقات تحديد الوقت هي الأداة التي نستخدمها للقيام بذلك). كما أنه يمكننا الوصول بنقاط قوة الفريق لأكبر درجة ممكنة.

ويحثنا المبدأ 5: نادرًا ما تسير الأمور بالشكل المتوقع؛ على أن نضع الأحداث غير المتوقعة في اعتبارنا أو أن نضع نسبة حدوث خطأ في خططنا. عند هذا الحد، تكون قد حللت الطلب بشكل مناسب، وكومناً أوضح صورة ممكنة عن كيفية سير المشروع. (لاحظ أنه كان من الممكن إيضاح هذه الصورة بعدة طرق. فمن الممكن تمثيلها باستخدام مخطط جانت، الذي يوضح من يقوم بكل مهمة ووقت قيامه بها، أو اللوحة الجدولية التي توضح التكاليف التي ينفقها الشخص والمكاسب التي يحققها شخص آخر وقدرها ووقت حصوله عليها، أو لوحة الإنتاج. الآن يمكننا التعامل مع الأعباء. بشكل عام، فإن ما توضحه الخطة من أنه أمر ممكن الحدوث وما توضحه الأعباء من أن هناك حاجة لحدوث ذلك الأمر لا يمثلان نفس الشيء. وما يحدث بعد ذلك؛ في الغالب، هو أن الناس يضعون الخطة جانباً ويواافقون على الأعباء. وهذا الإجراء يعني ضمناً أن الخطة خاطئة. كل هذا بالرغم من أن الخطة تمثل أفضل تصور عن المشروع يمكن لأي فرد أن يضعه لأي شخص. إن مبادتنا تخبرنا بأن هذا أكبر خطأ يمكن أن نقع فيه).

فالمبدأ 6: الأمور قد يتم إنجازها أولاً يتم إنجازها. يوضح أن الخطة إذا لم تتفق مع الأعباء، فلا سبيل لإنجاز الأمور، كما أن تجاهل الحقائق غير السارة لن يفيد هو الآخر. والامر الصائب أن تقول إن الخطة أفضل تصور لنا عن المشروع: فماذا نفعل الآن بالأعباء؟ هل يمكننا إضافة مزيد من الأشخاص أو الأموال أو الموارد؟ هل يمكننا الحد من نطاق ما قررنا القيام به؟ هل لا يزال مستوى الجودة الذي نطمح إليه مطلوباً أم من الممكن الرضا بما هو أقل؟ ونحن نفعل ذلك حتى تتفق الخطة مع الأعباء؛ أو حتى نحصل على خطة واقعية تساعد من تسببوا في الأعباء على التعامل معها.

عودة مرة أخرى للمبدأ 7: رؤية الأمور من وجهات نظر الآخرين؛ نشرح الخطة لكل من ي العمل في المشروع ونخبرهم بدورهم فيه. الآن، نصبح مستعدين لبدء المشروع بعد أن حددنا فرسنا في الفوز (أما إذا كان وافقنا على الأعباء ورضينا بها، لفشل المشروع في الكثير من الحالات ولما بقي أمامنا سوى انتظار انتهائه). لكي ندير المشروع، فإننا نقوم بتطبيق الخطة التي وضعناها. ويوضح المبدأ 6، تقدمنا في المشروع. أما المبدأ 2: معرفة ما تحاول القيام به، فيساعدنا على التنبيه لأى تغيرات تطرأ على المشروع طوال فترة إنجازه.

(بوجه عام، هذه هي الأمور التي تطرأ عليه لعدة أسباب. على سبيل المثال، تمثل تلك الأمور أشياء تم إغفالها في البداية، وأن ما كنا نريده لم يكن ما أردناه حقاً، أو أن تغير متطلبات العمل، أو أن يتغير السوق أو تتغير التقنيات أو نجد طريقة أفضل للقيام بالمهمة أو أن نقوم بتقدير شيء يتضح بعد ذلك أنه أصغر/أكبر بكثير مما كنا نعتقد... إلخ).

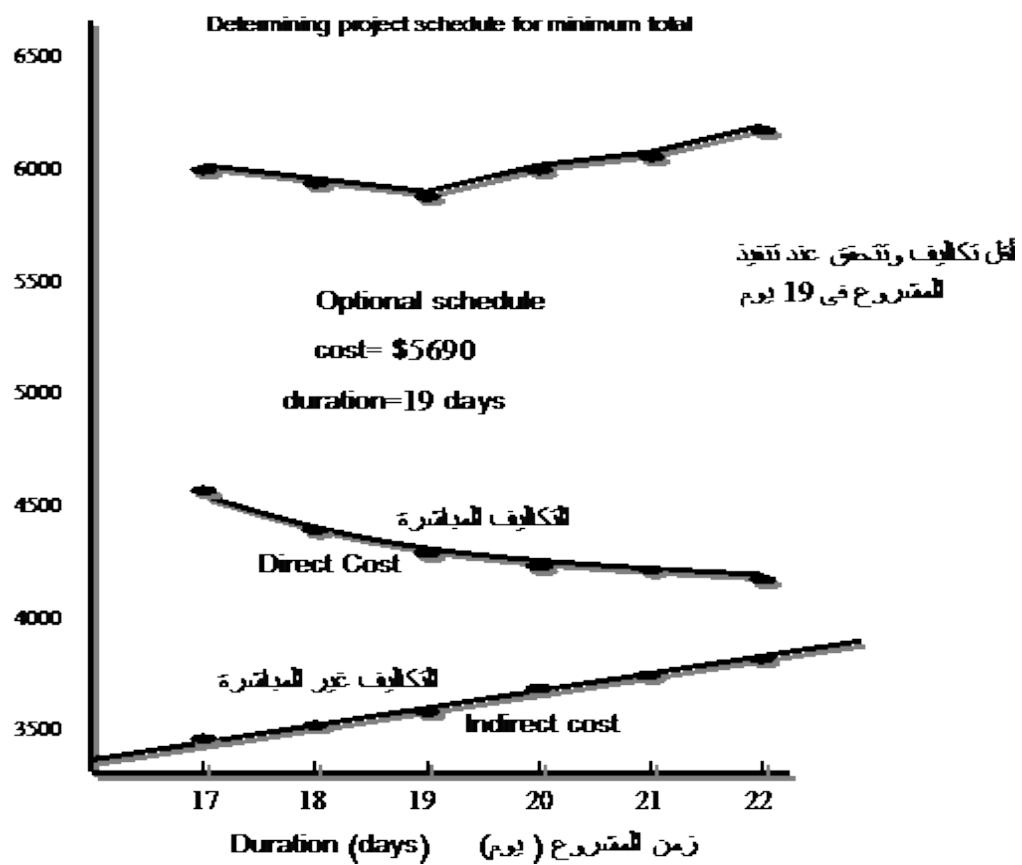
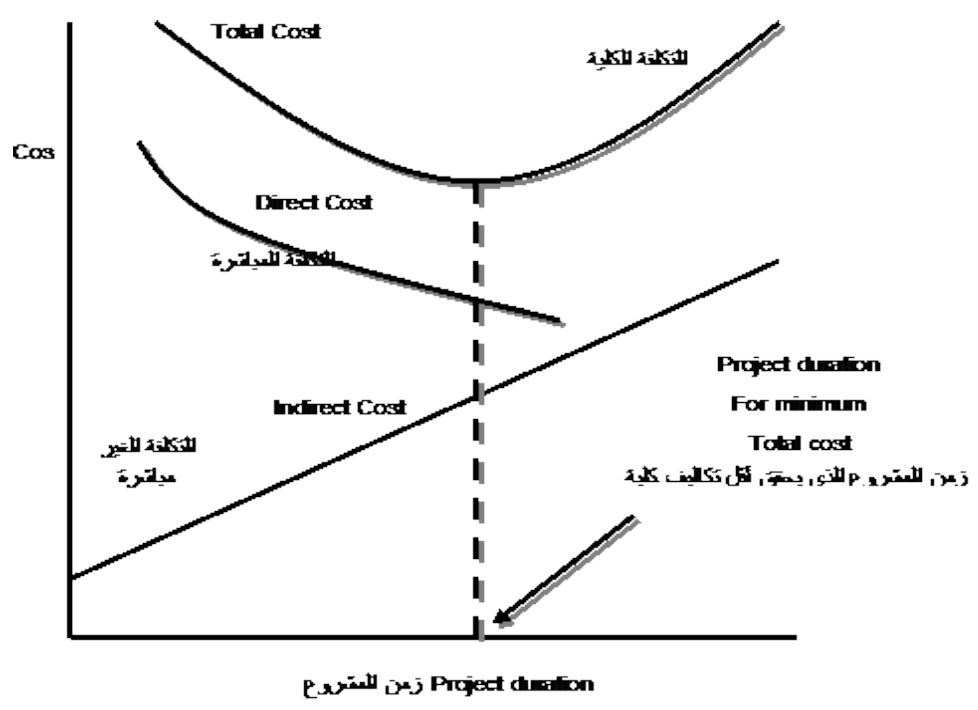
ويساعدنا المبدأ 7: رؤية الأمور من وجهات نظر الآخرين، على كتابة تقارير متابعة سير العمل بطريقة مفهومة لجميع الأطراف المعنية. في النهاية، عند انتهاء المشروع سيكون من الجيد أن نمضن بعض الوقت في تحليل المشروع وتسجيل ما حدث بالفعل، حتى تصبح عملية التخطيط للمشروع التالي أسهل. المثال 6 إدارة

التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للمشروع

التكاليف المباشرة والتي تزيد مع تخفيض مدة المشروع وتمثل تكلفة موارد المشروع .

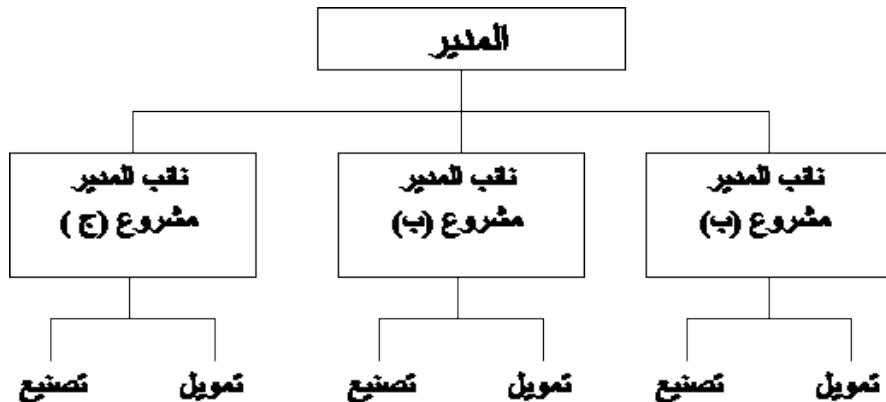
أما التكاليف غير المباشرة فهي تتناسب طردياً مع وقت المشروع مثل تكلفة الإيجارات والحراسات ومرتبات الموظفين الإداريين وخدمة موقع المشروع . ويبين شكل تغير التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة مع زمن المشروع وكذلك منحنى التكاليف الكلية الذي يمثل مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة والنهاية الصغرى لهذا المنحنى تحدد الزمن الأمثل لتنفيذ المشروع وهو الذي يحقق أقل تكاليف كلية . كما يوضح شكل منحنيات التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتكاليف الكلية للمشروع الذي تناوله المثال على أساس تكاليف غير مباشرة قدرها 130 جنيه في اليوم الواحد ، ومنه يتضح أن الزمن الذي يتحقق عنده أقل تكاليف كلية هو 19 يوماً ويوضح جدول طريقة الحساب ؟

النفقات الكلية (جنيه)	النفقات غير المباشرة (جنيه)	النفقات المباشرة	زمن المشروع
٥٩٠٠	٢٨٦٠	٣٠٤٠	٢٢
٥٨٢٠	٢٧٣٠	٣٠٩٠	٢١
٥٧٤٠	٢٦٠٠	٣١٤٠	٢٠
٥٧٣٠	٢٤٧٠	٣٢٦٠	١٩
٥٧٥٠	٢٣٤٠	٣٤١٠	١٨
٥٧٧٠	٢٢١٠	٣٥٦٠	١٧



التنظيم المستقل للمشروع

على الجانب الآخر من مجال التنظيم يوجد تنظيم المشروع المنفرد . ويتم فصل المشروع من النظام الأم . ويصبح وحدة مستقلة له طاقمه الفني ، و نواحيه الإدارية ، ويرتبط بالمنشأة الأم فقط من خلال مجموعة تقارير الإنجاز الدورية الدقيقة . وبعض المنظمات الأم تقوم بالتوسيف الإداري ، والمالي ، والأفراد ، وخطوات الرقابة بالتفصيل والبعض الآخر يسمح للمشروع بحرية التصرف في حدود الميزانية النهائية . وهناك أمثلة عديدة للأوضاع ما بين هذين الحدين . ويوضح الشكل التالي تنظيم المشروع المنفرد .



و كما هو الحال في التنظيمات الوظيفية ، فإن المشروع المنفرد له مميزاته وعيوبه

المميزات

- 1 - مدير المشروع له سلطة كاملة على المشروع . ويلزم أن يقدم مدير المشروع تقاريره إلى المدير التنفيذي في المنشأة الأم ، كما أن المشروع قوة عمل كاملة موجهة لأنشطته فقط .
- 2 - كل فريق العمل في المشروع مسؤول مباشرة من مدير المشروع . فليس هناك رؤساء أقسام وظيفية يجب أن تؤخذ موافقهم أو إرشاداتهم قبل إتخاذ القرارات الفنية فمدير المشروع هو في الواقع المدير العام له .
- 3 - إبعاد المشروع عن الأقسام الوظيفية يقلل من خطوط الاتصال . فالتنظيم الوظيفي كله يتم إستبعاده ، ويقوم مدير المشروع بالإتصال المباشر مع إدارة المنشأة . وتقليل خطوط الاتصال يؤدي إلى إتصالات أسرع بإحتمالات فشل أقل .
- 4 - عندما يكون هناك مشروعات عديدة متتابعة ومن أنواع متشابهة ، فإن تنظيم المشروع المنفرد يستطيع الإحتفاظ بكل دائرية من الخبراء الذين ينمون المهارات في مجالات تكنولوجية معينة . وبالتأكيد فإن وجود مثل هذا الرصيد من المهارات التكنولوجية يجذب العمالء إلى المنشأة الأم .
- 5 - فريق المشروع الذي تكون له شخصيته القوية المستقلة يميل إلى خلق مستوى عالى من الإلتزام بين أفراده . ويكون التحفيز جيداً ومؤثراً وداعفاً لأداء المهام .
- 6 - حيث أن السلطة مركزية ، فالقدرة على إتخاذ قرارات سريعة تكون قوية ويستطيع تنظيم المشروع كله التفاعل بسرعة أكبر مع متطلبات العميل وإحتياجات الإدارة العليا .
- 7 - وجود وحدة الأوامر ، فمن المؤكد أن سهولة العمل للمشرفين تزيد عندما يكون لكل منهم رئيس واحد فقط .
- 8 - تنظيم المشروع المستقل يكون بسيطاً ومرناً ، مما يسهل نسبياً الفهم و

التنفيذ.

٩ - الهيكل التنظيمي يعزز من المدخل الكلى أو الإجمالي إلى المشروع . فمن الخطورة التركيز على النظم الفرعية للمشروع دون التركيز على المشروع ككل حيث ينجم عن هذا فشل المشروعات.

العيوب

١ - عندما تتولى المنشأة الأم عدد كبير من المشروعات ، فمن المعتاد أن يكون كل منها له طاقمه الكامل ٠ وهذا من الممكن أن يؤدي إلى إزدواج المجهود في كل المجالات بدءاً من الأعمال الكتابية إلى الأعمال ذات الطابع الفنى العالى والمكلفة .

٢ - في الحقيقة ، الحاجة إلى تأكيد تكامل المعرفة التكنولوجية والمهارات ينتج عنه أن يحاول مدير المشروع تجميع المعدات والمساعدة الفنية ليتأكد من توافرها عند احتياجها . ومن ثم ، يمكن أن يقوم المشروع بالتعاقد مع الأفراد ذوى المهارات الفنية النادرة عند توافرهم وليس عند الإحتياج لهم ٠ وبالمثل ، تكون هناك رغبة في الإبقاء عليهم أطول مدة ممكنة في المشروع حتى ولو لم تكون لهم حاجة تحسباً للمفاجآت .

٣ - أبعاد المشروع عن الرقابة الفنية للأقسام الوظيفية له مميزاته ، ولكن كذلك له عيوب خطيرة إذا ما كان المشروع من النوع "التكنولوجيا العالية" . ولكن على حساب نقص خبرتهم الفنية في مجالات أخرى . فالقسم الوظيفي عبارة عن مستودع للخبرات الفنية ، ولكنها ليست دائماً سهلة المنال لأفراد فريق العمل في المشروع ذو التنظيم المنفرد.

٤ - يبدو أن مجموعات المشروعات المنفردة تقوى ظاهرة عدم التماسك في مجال السياسات والإجراءات التي يقومون بها. ففي المشروعات الصغيرة نسبياً تكون عملية التقرير شائعة وسهلة وممكن تبريرها سواء للعميل أو للرقابة الفنية. ويكون التبرير عن تجاهل تعليمات الإدارة العليا من منطلق أنه لا يفهمون مشاكل التنفيذ .

٥ - في تنظيم المشروع المنفرد ، يكون للمشروع عمره المحدد . وبالتالي يكون أفراد الفريق مرتبطين بالمشروع وببعضهم البعض . وبالتالي ينشأ مرض يمكن تسميته "التبغية للمشروع" . وتنمو الشعور بالتوحد بين أفراد فريق المشروع مما يؤدي إساءة العلاقة بينهم وبين نظرائهم في المنشأة الأم .

فالمنافسة الودية يمكن أن تصبح تطاحن مرير ، والتصارع على السياسات شيء شائع في المشروعات .

٦ - و مظهر آخر لمرض "التبغية للمشروع" هو الفلق على "حياتهم بعد إنتهاء المشروع" . فعادة ليس هناك تأكيد معقول لما سوف يحدث بعد إنتهاء المشروع . فهل سيتم الإستغناء عن فريق المشروع ، أم ستؤكل إليهم أعمال أقل أهمية ، أم هل ستصبح مهاراتهم الفنية قديمة بحيث لا تصلح للتعاون مع مشروع آخر ، وهل سينفك فريق العمل

الخطوات السبع لنجاح النشاط

هناك سبع خطوات يمكنك اتخاذها خلال حياتك المهنية لكي تضمن تحقيق أكبر قدر من المبيعات والربحية بأقل مجهود وخسارة. إن أية محاولة اختصار أو تجاهل لهذه الخطوات السبع من الممكن أن تكلفك الكثير مما يمكنك تخيله.

الخطوة الأولى : ضع أهدافاً مالية محددة

ضع هدفاً مالياً محدداً لنفسك ثم ابدأ بعد ذلك في تصوره في ذهنك وكأنه حقيقة واقعة، استعرض هذه الصورة مرات ومرات في مخيلتك كما لو كانت حقيقة ملموسة، اعمل هذا مراراً وتكراراً. وكلما زاد مقدار الوضوح والتكرار والفترقة التي تخيل فيها الهدف في ذهنك، زادت فرصتك لاجتذاب الأفراد والأموال والأفكار والموارد الضرورية لتحقيق ذلك.

الخطوة الثانية : قدم منتجًا ممتازًا

ابحث عما يحتاجه السوق وحاول تلبيته، أو ابحث عن مشكلة تستطيع حلها من خلال منتج أو خدمة تتمتع بجودة عالية ولها قيمة جيدة. حيث تستند كل المشاريع الناجحة على منتجات أو خدمات ممتازة نوعاً ما لا تقبل أن تقضي دقيقة واحدة من وقتك في إنتاج أو ترويج منتج أو خدمة غير جيدة أو أقل مما هو متاح في السوق.

الخطوة الثالثة : ابدأ صغيراً وакبر بالتدريج

من الأفضل أن تبدأ صغيراً وتتعلم نشاطك بدقة وإحكام. كن صبوراً واستثمر وقتك قبل مالك وخصوصاً في البداية.

يعتبر التمويل الذاتي من أفضل الطرق لإنشاء وبناء مشروع. وتحتاج هذه الطريقة أن تبدأ النشاط بمبلغ قليل من المال ثم تعيد استثمار الربح الذي اكتسبته من خلال عملية البيع لمنتجاته أو الخدمات التي تقدمها بدرجة أكبر من التمويل الخارجي.

كثير من الناس الذين يفكرون في بدء مشروع أو نشاط في الحال أو بسرعة يبدأون في البحث حولهم عن مصدر يفرضهم بعض الأموال. وفي الحقيقة فإن معظم المشروعات الجديدة تبدأ بما يسمى "مال المحبين" وهذا النوع من المال يتم الحصول عليه من أفراد عائلتك وأصدقائك وهم إما يعطونك أو يقرضونك مثل هذا المال لشيء إلا لأنهم يحبونك. إن مثل هذا النوع من المال صعب الحصول عليه ولكن من السهل فقده. لذا فإنه من الأفضل بدرجة كبيرة أن تمول مشروعك من أرباحك.

الخطوة الرابعة: اختبر قبل أن تستثمر

من المفضل أن تستثمر الوقت اللازم في اختبار كل نشاط مهم ورئيسي وذلك قبل الأقدام على استثمار المال في هذا النشاط. إليك القواعد الثلاث للنجاح في التسويق والبيع: "اخبر، اخبر، اخبر".

يعتبر التسريع هو أحد الأسباب الرئيسية وراء فشل رجال الأعمال. فهم يحصلون على فكرة جيدة ثم يغمضون فيها بدون أداء واجبهم نحو هذه الفكرة. من الأفضل لك أن تقدم للأمام بحرص وعناية، خطوة خطوة. وتعلم من أخطائك وصحح مسارك.

في الحقيقة نجد أن حوالي 99% من الأفكار الجديدة لا تنجح، على الأقل في شكلها المبدئي، وهناك حوالي تسعة مشاريع من كل عشرة تجريها في التجارة لا تأتي بالنتائج التي تتوقعها. من الأفضل لك أن تقوم بعمل تجارب صغيرة والتعلم من كل واحدة بدلاً من أن تغامر أو تجازف بكل ما لديك على فكرة تبدو لك جيدة ولكنها من الممكن أن تحول إلى فشل.

الخطوة الخامسة : احرص على الزيادة والنماء لمشروعك من الأرباح

توسيع في نشاطك على أساس نجاحاتك ومن خلال أرباحك من المشروع. توسيع في نجاحك مؤسستك ونشاطك فقط من الربح الذي اكتسبته في هذه المؤسسة أو هذا النشاط وليس من رأس المال المقترض.

بعد العديد من الدراسات وتحليل أنشطة المؤسسة تم التوصل إلى أن بداية النشاط بمبلغ محدود من المال في كثير من الأحيان هو من أفضل الاستراتيجيات الممكنة. فعندما يكون لديك مبلغ صغير جداً في البداية، فإنك تكون مضطراً ومرغماً على استخدام تصورك وقدراتك على الابتكار وأيضاً طاقتك وجهودك لإيجاد وتحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. حيث إنه ليس لديك رفاهية حساب كبير في البنك يتبع لك اتخاذ قرارات مكلفة أو التورط في أنشطة إعلانية مكلفة مالياً.

أثناء فترة ازدهار الإنترنت كان هناكآلاف من الشركات التي لديها القدرة على توفير ملايين من الدولارات من رأس المال على أساس فكرة ما. ورجال الأعمال غير المحظوظين الذين لم يقوموا حتى الآن بإيجاد منتج أو خدمة يبيعونها ويحققون ربحاً من ورائها تدفق عليهم الأموال فجأة. في كل حالة تقريباً قد حدث لهم ما يشبه الجنون من كثرة المال. فقاموا بإنشاء مكاتب فخمة وشراء طائرات وسيارات ليموزين ومنازل راقية. وانفقوا ببذخ شديد مثل المخمورين. ولم يمض وقت طويل حتى نفذ كل ما لديهم وأصبح لا يوجد لديهم شيء. وتعرض للإفلاس تباعاً ما يقرب من 95 بالمائة من شركات الإنترنت حيث خسر الجميع كل ما استثمروه.

ولكن عندما تبدأ بالتدريج، أي خطوة بخطوة فسوف يكون أمامك فرصة كي تعرف وتقدر صعوبة بيع منتج أو خدمة وتحقيق ربح، ونتيجة لذلك فإنك ستعرف وتقدر قيمة كل دولار قمت باكتسابه ومن ثم تؤجل إنفاقه لأطول وقت ممكن أو لا تنفقه أصلاً، وستصبح منشغلًا دائمًا بالأشياء المهمة وبتدفق النقدية ونتائج حسابك في البنك يومياً ولن تكون لديك رغبة في الإنفاق والتبذير، كما سيكون لديك موقف نحو المال بما يضمن لك الثراء عبر سني حياتك.

الخطوة السادسة : اختار الموظفين بعناية

تمثل عملية الاختيار السليم للموظفين نسبة 95 بالمائة من نجاح أي مشروع. كن حريصاً جداً عند اختيار الأفراد الذين يساعدونك على توسيع وإنماء مشروعك. إن من أكبر الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها عند عملية الاختيار هي عدم الانتقاء السليم للأفراد الذين سيعملون معك، ومن هنا كان من الضروري أن تتمهل وتنتأن في الاختيار.

تأتي الإنتاجية الجيدة من الاختيار الجيد للأفراد، فالتسويق الناجح والمبيعات الكبيرة ما هي إلا نتيجة طبيعية لاختيار موفق للأفراد في الواقع والوظائف الرئيسية. يأتي نجاح المشروع من اختيار أفراد يتمتعون بكفاءة عالية. إن وجود شخص واحد غير كفء في وظيفة رئيسية كفيل وكاف بان يدمر مؤسسة بأكملها لا تدع نفسك عرضة لمثل هذا الموقف.

إن القاعدة هنا هي أن تتأن في وتنتمل عند الاختيار، ولكن على العكس تكون السرعة مطلوبة عند الفصل من الخدمة. إذا أدركت أنك قد ارتكبت خطأ في اختيار شخص غير مجد فإنه لابد في هذه الحالة من التعامل مع هذا الموقف بسرعة وبكفاءة لا تحفظ بأفراد ليسوا على كفاءة في وظائف رئيسية. فإن هذا من شأنه أن يحبط كل فرد بل ومن الممكن أن يتسبب في فشل فعلي للمؤسسة.

يحكى صديقي " هارفي ماكاي " كيف قضى ستة أشهر بأكملها محاولاً إيجاد رجل مبيعات جديد. ويضيف " هارفي " قائلاً : إنه عمل مقابلات مع ما يقرب من 35 مرشحاً للعمل بهذه الوظيفة وفي النهاية لم يختار أيًّا منهم على الإطلاق. وعقب " هارفي " على ذلك بقوله : " كان من الأفضل أن أترك الوظيفة شاغرة بدلاً من شغلها بشخص غير مناسب لها ومن ثم الاضطرار بعد ذلك إلى التخلص منه بفصله من الخدمة ". وهذه نصيحة جديرة بأن تتبع.

الخطوة السابعة : استخدام التمويل بالاقتراض

استخدم طريقة التمويل من خلال الاقتراض كلما أمكن لك ذلك. يأتي التمويل بالاقتراض في شكل قروض تجارية وخطوط ائتمان من البنك والتي ترتكز على التدفق النقدي من مؤسستك الناجحة.

إن أساس نجاح أي مشروع أو مؤسسة هو التدفق النقدي، فإذا ما كان التدفق النقدي لمؤسستك جيداً - أي إذا كنت تحقق ربحاً من انشطة مؤسستك اليومية والأسبوعية والشهرية - فإنه يمكنك في هذه الحالة انجاز أي شيء في عالم التجارة. وعندما تتوفر لك السمعة الطيبة من خلال سجل تدفق نقدي إيجابي فسوف ترحب البنوك وتقرضك المال الذي تحتاج إليه لكي تستفيد من الفرص الإضافية المتاحة.

من المعلوم أن هدف أي مؤسسة هو أن تتطور وتزيد من مقدار التدفق النقدي لها والذي يمكنها من عمل احتياطيات نقدية ضد تقليبات السوق. ومن ثم توافق البنوك على إقراضك كل الأموال التي تحتاج إليها لأنها يوجد لديها قناعة تامة وثقة في قدرتك على التوظيف الديون بطريقة جيدة ومن ثم القدرة على سدادها.

العطاء و العقود

العطاء

هناك خطوات تعتبر المنهج التقليدي لإختيار المتقدمين للعطاءات وتقدير هذه العطاءات وهي تساعد الجهة المستفيدة أو المهندس الممثل لها للحصول على عطاءات جيدة بأقل جهد وتكلفة ، كما أنها تساعد المتقدمين للعطاءات للإستجابة بسهولة للعطاء كما تضمن لهم عدالة الفرص لتقديم العروض .

وسوف نتناول هذه الخطوات بواسطة الأشكال المبينة على الصفحات التالية ثم نتعرض لها بـاستضافة أكبر في
الجزء الذى يلى هذه الأشكال التوضيحية .

-1 الدعوى لتقديم سابقة الأعمال :

تقوم الجهة الطالبة للتعاقد أو المستفيدة من المشروع أو المهندس الإستشارى الذى يمثلها بنشر إعلان فى الصحف يدعى من
له رغبة فى تقديم سابقة الخبرات ويفيد بأن مستندات العطاء لن ترسل إلا إلى المجموعة التى سوف يتم اختيارها بواسطة
المهندس الإستشارى من واقع المفضلة بين سابقة الخبرات .

ويجب أن يكون الإعلان مختصراً لدرجة معينة بحيث يحتوى على النقاط الأساسية التالية :

- 1 إسم الشركة الطالبة للتعاقد .
- 2 إسم المهندس الإستشارى .
- 3 الخطوط العريضة للمشروع .
- 4 موقع العمل .
- 5 المخطط الزمني للمشروع .
- 6 تعليمات لملء إستمارات سابقة الخبرات .
- 7 الإرتباطات المالية .

للحطوات

الجهة للطلبة / المهندس الاستقلارى

المقولون

(1) الدعوة
لتقييم سلقة
الأصل .

الإعلان عن طلب تقييم سلقة الأصل في
الصحف يوضح فيه :
- الجهة للطلبة .
- للخطوط للعرضة الصالحة للمطلوبة
والموقع .
- تعليمات لتقييم سلقة الأصل .
- موعد نهاية للتقييم .

(2) إصدار
مستندات
سلقة
الأصل

إصدار تعليمات سلقة الأصل وقوائم
الإستقصاء وتتضمن :
- هيكل للشركة المتقدمة .
- الخبرات للسلقة في مجال العمل .
- المقومات :
- الإدارية .
- الفنية .
- الصلة .
- المعهد .
- الهيكل التمويلي .

طلب
للحصول
على
مستندات
سلقة
الأصل

تحرير
مستندات
سلقة
الأصل

إستلام مستندات سلقة الأصل



الخطوات

الجهة لطلبة / للمهندس الاستشاري

المقبولون

(3) تحليل
سلفة
الأصل
والختير
لقمة
للمرشحين
للتعدد

تحليل سلفة الأصل :
- تحليل للهيكل .
- تحليل للخرات .
- المقومات .
- المركز على .
- الكفاءة العلمية .

إختير للمتقدمين
لقمة للمرشحين

استلام طلب
بمتکل
بيفت

بمتکل
بيفت

لقمة للنهائية للمتقدمين للتعدد



الخطوات	الجهة الطلبة / المهندس الاستشاري	المقولون
(4) تجهيز مستندات للعطاء .	<p>تجهيز مستندات للعطاء :</p> <ul style="list-style-type: none"> - خطابات الدعوة للعطاء . - تعليمات للمتقدين . - شروط التعاقد . - الموصفات . - الرسمومت . - قوائم لكميات . - أشكال وثائق . - للعطاءات والملحق . 	
(5) إصدار مستندات للعطاء . (6) زيارة المرشحين للتعاقد الموقع	<p>إرسال مستندات للعطاء للمرشحين على القائمة</p> <p>تحديد مواعيد الزيارة والترتيب للزيارة .</p> <p>إصطبغ المهندس الاستشاري للشركة للمتقدين لقاء الزيارة .</p>	<p>إسلام المستندات ، إحدى الملحوظات</p> <p>الإحداد زيارة الموقع</p>
(7) تعديلات في مستندات للعطاء إن وجدته	<p>إحداد التعديلات في مستندات للعطاء إن وجدتها</p> <p>إرسال التعديلات للمرشحين للتعاقد</p>	

الخطوات	الجهة الطالبة / للمهندس الاستشارى	المقولون
<p>(8) إستعلامات وإستفسارات للمتقدين .</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>تجهيز للردد</p> <p>إرسال إيجابات الأسئلة والإستفسارات لكل المتقدمين كتباً</p> <p>إحداد الأجوبة</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>مؤتمر للمتقدين</p> <ul style="list-style-type: none"> - المرحلة الأولى: إعلام المتقدمين للحاضرين بالأسئلة وأجوبتها . - المرحلة الثانية: المتقدمون يعرضون نية أسئلة أخرى . - المرحلة الثالثة: الإجابة عن أي أسئلة إضافية شفوية </div> <p>إصدار كتيب عن الإستفسارات الإضافية ولردد طبها الكل للمتقدين</p> </div>	<p>تقدير الاستفسارات بواسطة:</p> <p>أ) المراسلة (إرسال الأسئلة مكتوبة) ثالثى للردد .</p> <p>ب) مؤتمر المتقدين (و) الأسئلة مكتوبة للحضورين بالأسئلة و أجوبتها .</p> <p>تسليم الكتب .</p>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>إخطار للمتقدين ولذين لم تصل حروضهم ثلاثة أيام قبل موعد الإلاعنة</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> - تسجيل يوم وساحة الوصول . - إشعارت إسلام . - إرجاع نية حروض إسلامت بعد ميعد الإلاعنة </div> <p>الإحتفاظ بالخطابات سريعة وعلاقة ل يوم للفتح .</p> </div>	<p>إرسال للعروض بشعير إسلام</p>

الخطوات	الجهة للطلبة / للمهندس الاستشاري	المقبولون
(10) فتح العطاءات.	<p>فتح للعطاءات</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعلان و تسجيل أسماء المتقدين و الأسعور. - إعلان و تسجيل أسماء المتقدين و غير المستوفين للشروط تو لذين لم تصل خطابهم من المتقدين . 	حضور جلسة فتح المظروف
(11) البت في المالي والفنى	<p>تقييم العروض</p> <ul style="list-style-type: none"> - فنياً - تعاقدياً - مالياً <p>وضع الإستقرارت البعض أن وجته .</p> <p>- إنتم للتقييم .</p>	<p>إضاحات</p>
(12) للتعاقد	<p>مقابلة للمتقدين للمختارين كل على حده لمناقشة بعض المؤهلات أو فيه جواب آخر غير مسوقة للشروط</p> <p>إتخاذ القرار الإختيار</p>	<p>إصدار خطاب ضمان</p> <p>إحالة مستندات التعاقد</p> <p>توقيع للمتعاقدين</p> <p>إخبار المتقدين غير للتأهيل و إرجاع مقدم الإرباط .</p>

ويجب ألا تقل الفترة من نشر الإعلان حتى تلقى إستمارات سابقة الخبرات عن ستة أسابيع .
ويتم عمل قائمة حسب أفضليات المتقدين من حيث الخبرات والمقصورة على التنفيذ .
ويفضل ألا تحتوى هذه القائمة على أكثر من سبع مرشحين .

- 2- إصدار مستندات سابقة الخبرات
- عند تلقى طلبات الحصول على مستندات سابقة الخبرات من الشركات التي ترغب في التعاقد للتنفيذ فإنه يجب على الشركة الطالبة للتعاقد أو المهندس الاستشاري بأن يرسل لهم مستندات سابقة الخبرات وتحتوى على 3 بنود أساسية .
معلومات عن المشروع
• التماذج الخاصة بسابقة الأعمال

- تعليمات خاصة بملء وإتمام وإرجاع الإستمارات
- ولإعطاء راغبي التقدم للمشروع معلومات وافية يجب أن تتضمن هذه المعلومات الآتى :
- 1 إسم وعنوان الشركة
- 2 إسم وعنوان المهندس الإستشارى والسلطة المفوضة له
- 3 الخطوط العامة للمشروع مع بعض الرسومات الهندسية الهامة أو الإستكشافات
- 4 موقع العمل
- 5 المواقع المحددة للمراحل المختلفة للمشروع من تصميم وتنفيذ وإسلام وتجارب... الخ
- 6 مستويات الأداء المراد التوصل إليها
- 7 مصادر تمويل المشروع
- 8 لغة العقد والقانون التابع لها

وبالنسبة للنماذج الخاصة بسابقة الأعمال فإن وجود هذه المعلومات على صورة نماذج موحدة يجعل من السهل تحريرها بالنسبة لراغبي التقدم كما يسهل عملية المقارنة والمفاضلة بالنسبة للمهندس الإستشارى القادر على عملية المفاضلة .

ويجب أن تتميز الأسئلة الموجودة بإستمارات سابقة الأعمال بالنواحي الآتية :

- 1 أن تكون سهلة نسبياً حتى تسنى دخول الشركات الجديدة ذات الخبرات المحدودة.
- 2 يجب أن تأخذ فى الإعتبار الجانبين (الفنى والمالي).
- 3 تحليل سابقة الأعمال وإختيار وتحديد قائمة المرشحين للتعاقد.

يجب على المهندس الإستشارى المسؤول القيام بتحليل سابقة الأعمال لكل من راغبي التعاقد ويجب عليه إستبعاد كافة الجهات والتى لا يتتوسم فيها المقدرة على تنفيذ و إستكمال العمل المطلوب ويجب أن يخلص فى النهاية إلى قائمة تضم حوالي سبعة مرشحين ويجب أن تخضع عملية المفاضلة للبنود الموضوعية التالية :

- (1) نوع الشركة المتقدمة والهيكل التنظيمى لها
- (2) خبرة الشركة فى تنفيذ مشروعات مماثلة ثم خبراتها فى تنفيذ مشروعات أخرى.

(3) الموارد والإمكانات :

- الإمكانات الإدارية
- الإمكانات الفنية والمقدرة على التصنيع
- لأى مدى أو لأى درجة من درجات العمل ترغب الجهة فى إسناده لمقاولين من الباطن
- المقدرة المالية ومصادر التمويل والرسائلة
- القدرة العامة على تنفيذ المشروع.

وعند التوصل لقائمة المرشحين يتم إخطارهم ويطلب منهم كتابة رغباتهم فى تقديم العروض عند طرح العطاء .

وتتضمن هذه العملية وجود عدد كاف من المتنافسين الأقوىاء وفي حالة رغبة أحدهم فى ترك الميدان والإنسحاب يتم إخطار أول مرشح من الاحتياطي بعد المجموعة الأولى .

4- مستندات العطاء

يجب أن تتضمن المستندات الآتى :

- خطاب الدعوة
- تعليمات للمتعاقدين
- شروط التعاقد
- المواصفات
- قائمة الكميات

- الرسومات الفنية
- معلومات وبيانات
- معلومات إضافية

-5 إصدار مستندات العطاء

يجب إرسال مستندات العطاء لقائمة المرشحين المختارين للتعاقد ويجب أن يكون الإرسال مقابل إسلام ايصال بدفع المبلغ المستحق مقابل المستندات ، ويجب أن تحتوى المجموعة على فهرس أو قائمة بالمستندات ويجب على المرشح توقيع هذه الفهرس والإرسال للشركة أو المهندس الإستشارى كدليل على الإسلام .

ويمكن تسليم المستندات بأن يحضر المرشحون إلى مقر الشركة أو مكتب المهندس الإستشارى في وقت معين للإسلام .

-6 زيارة المتقدمين للموقع

الهدف الأساسي من زيارة المتقدمين للموقع هو أن تتاح الفرصة لهم لاختبار موقع العمل والحصول على المعلومات المطلوبة في حضور المهندس الإستشاري المسئول عن العقد .

وفي الأساس يجب أن تقتصر الزيارة على التتحقق من المعلومات الموجودة في مستندات العطاء وفي حالة ظهور أية معلومات هامة وغير موجودة في المستندات فيجب على المسئول أو المهندس ضمها في مستندات إضافية للعطاء .

ويجب على طارح العطاء أن يخبر المتقدمين ما إذا كانت الزيارة سوف تتم لكل المتقدمين مرة واحدة أم تتم الزيارة لكل متقدم على حدة وهذه يعتمد أساساً على الموقع ونوعية العطاء .

ويجب على صاحب العطاء تحديد المدة القصوى لزيارة الميدانية وأكبر عدد مسموح به لكل متقدم وما إذا كانت هناك إمكانية لتكرار الزيارة .

ويجب أن تكفل الزيارات العدالة لكل المتقدمين في الحصول على المعلومات كما يجب عدم تحديد عدد الزيارات بزيارة واحدة إلا إذا كانت هناك أسباب معقولة لذلك وفي مثل هذه الحالة فيفضل أن يكون موعد هذه الزيارة في النصف الأول في فترة تقديم العقد وقبل مؤتمر المتنافسين إذا كان هناك النية لعقد مثل هذا المؤتمر .

وفي العادة فإن المتنافسين يتحملون مصاريف الذهاب والعودة للموقع وكذلك الإقامة ويجب إعلانهم بذلك .

-7 الملحق المضافة للعطاء

أى ملحق للعطاء يجب أن يكون مكتوباً ويصدر إلى المتنافسين في صورة معينة وكل ملحق يحمل إيصال إسلام يقوم المتعاقد بالتوقيع عليه بالإسلام وإرجاعه للشركة .

وتصبح هذه الملحق جزءاً لا يتجزء من العطاء وبالتالي يشار إليها في العقد . كما يجب الإشارة في العطاء أنه معرض لأية تغيرات أو إضافات أو حذف أو مراجعة طوال فترة سريان العطاء .

وكذلك يجب على الشركة أو مهندسها الإستشاري تجنب إصدار ملحق أو إضافات بقدر الإمكان في الفترات الأخيرة لتقديم العطاء ، في حالة التغيرات أو الإضافات الجذرية يجب إعطاء المتقدمين فرصة لتعديل العطاءات ، وتعتمد هذه الفترة على مقدار التغير في العرض وينصح بإعطاء فترة ثلاثة يوماً للتغيرات الجذرية في العطاء .

وفي حالة طلب بعض المتقدمين مد فترة العطاء يجب أن ينظر لذلك الموضوع من الزوايا الآتية :

- هل هناك سبب مقنع لمد الفترة ؟
- هل رفض مد الفترة سوف يؤثر على عدد المتقدمين ؟
- هل مد الفترة سوف يعطي فرصة أكبر لعدد معين من المتقدمين ؟
- هل سوف يؤثر مد الفترة على البرنامج الزمني لتنفيذ المشروع ؟

٨- إستفسارات المتقدمين

هناك طريقتان أساسيان للحصول على إستفسارات المتقدمين للعطاء - طريقة المراسلة وطريقة مؤتمر المتقدمين للعطاء .

٨-١ طريقة المراسلة

وفي هذه الحالة يجب على أى متقدم للعطاء يحتاج إلى إيضاحات لمستندات العطاء أن يرسل إستفساراته مكتوبة إلى الشركة أو المهندس الإستشاري المسئول عن العطاء .

وفي هذه الحالة يقوم المهندس الإستشاري بالرد على إستفسارات هذا المتقدم كتابة وإرسالها لكافة المتقدمين فى صورة ملحق للعقد دون ذكر مصدر هذه الإستفسارات .

وبجب أن ينبه على المتقدمين بأن قبول الإستفسارات يجب أن يتم في فترة لا تزيد عن ٣٠ يوم قبل موعد تقديم العطاءات .

ويمكن في حالة أن تكون الأسئلة خاصة بعميل واحد فقط ولا تم الباقي فيمكن إرسال الإجابة له فقط .

٨-٢ طريقة مؤتمر المتقدمين

يقوم كل من المتقدمين بإرسال إستفساراته للشركة أو المهندس الإستشاري كتابة يقوم المهندس بدوره بإعداد الردود .

ويتضمن مؤتمر المتعاقدين ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : يتم فيها قراءة الأسئلة والأجوبة على المتواجدين قبل إعطائهم كتيب الإستفسارات .

في المرحلة الثانية : يتم إعطاء الفرصة لأى من المتقدمين بإعداد إستفسارات إضافية مكتوبة سواء كانت هذه الإستفسارات الأولى أو جديدة .

٨/٢ في المرحلة الثالثة : يقوم المهندس المسئول عن المؤتمر بقراءة الأسئلة أمام الجميع والرد عليها .

ويتبع المرحلة الثالثة أن يقوم المهندس الإستشاري أو الشركة بطبع كتيب المؤتمر والذى يحتوى على كافة الأسئلة الرئيسية والإضافية والردود عليها وإرسال هذه الكتيب لكافة المتقدمين مع إيصال إسلام يقوم المتقدم بالتوقيع عليه وإرجاعه للشركة .

ويجب أن تحتوى مستندات العطاء الأساسية ميعاد المؤتمر وأخر موعد لقبول الأسئلة ، أما الإجابة عن الأسئلة التي بعد هذا الموعد ذلك يرجع إلى قرار الشركة أو مهندسها الإستشاري .

ويتم عقد هذا المؤتمر عادة في منتصف فترة العقد وتكون فترة الأسئلة أسبوعين قبل هذا الموعد .

ومن المفضل أن يتم تحديد الحاضرين بحيث لا يزيد عن إثنين أو ثلاثة لكل جهة من الجهات المتقدمة للعطاء .

ويجب أن يسمح وقت المؤتمر بإعداد الأسئلة الإضافية وفي بعض المشروعات يتم عقد المؤتمر بحيث يخصص يوم لكل مرحلة وفي ثلاثة أيام متتالية ، كما يجب على الشركة أو المهندس التأكد من الرد على كافة الأسئلة .

٩- تسليم العطاءات

تقع المسؤولية في تقديم العطاءات على المتقدمين أنفسهم حيث يجب عليهم التأكد من تسليم عطاءاتهم في المواعيد المحددة وموقعه من المسؤولين بهذه الجهات .

ويقوم المهندس الإستشاري بتوقيع تاريخ وساعة إسلام العطاء وتقع عليه مسؤولية الحفاظ على هذه العطاءات مفولة حتى

ساعة فتح العطاءات .

وفي حالة التسليم باليد يجب على المتقدمين الحصول على إيصال إسلام مسجل عليه الساعة والتاريخ وفي حالة التسليم بالبريد يقوم المهندس الإستشاري بإرسال الإيصال موقعاً عليه التاريخ وال الساعة .

والعطاءات التي تصل بعد الميعاد المحدد يجب إرجاعها فوراً مرفقة إلى جهاتها مع مذكرة توضح التاريخ وال الساعة المحددين للإسلام ومن المفضل إنذار المتقدمين الذين لم يتقدموا بعطاءاتهم بثلاثة أيام قبل ميعاد الإغلاق بواسطة التلكس أو الفاكس .

10- فتح المظاريف "العطاءات"

في اليوم المحدد لفتح المظاريف "العطاءات" وفي الساعة المحددة لذلك يقوم المسئول بالشركة أو المهندس الإستشاري للمشروع بفتح كل مظروف ويعلن الآتي :

- إسم مقدم العطاء
- ساعة وتاريخ الإسلام
- سعر العرض
- أسعار المرادات الأخرى للبعض "إن وجدت"

ويتبع ذلك إعلان أسماء العطاءات المرفوعة نظراً لتأخير إسلام العطاءات أو عدم وصولها .

وتسجيل المعلومات السابقة على وثيقة خاصة وتوقيع بواسطة المسئول عن فتح المظاريف والشهود .

وعملية فتح المظاريف تتم عن طريق ثلاثة أوجه كالتالي :

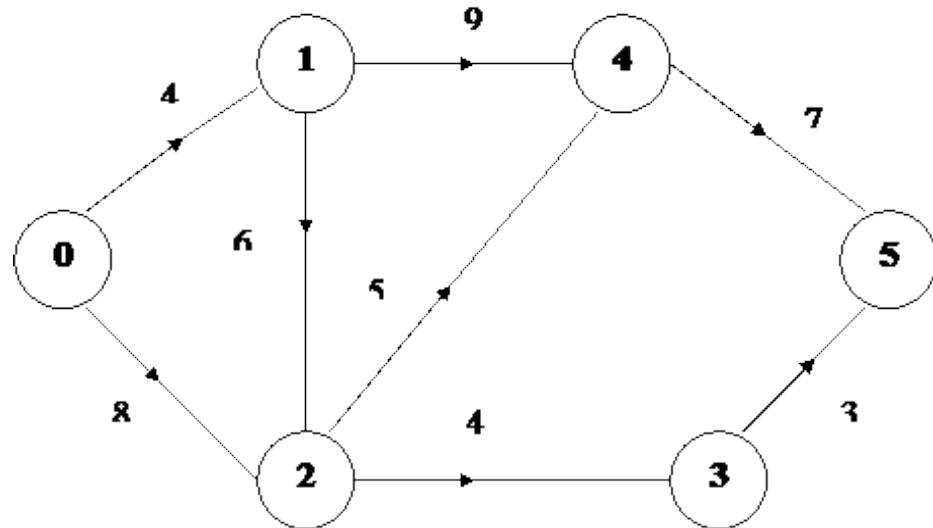
- طريقة عامة : إعلان ميعاد وساعة فتح المظاريف في الجرائد الرسمية بالإضافة إلى إحضار المتقدمين .
 - طريقة محدودة : وتنم في حضور المتقدمين الراغبين في الحضور فقط بعد إخبارهم بالميعاد .
 - طريقة خاصة : وذلك في حضور المهندس الإستشاري فقط .
- وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن دعوة أي مسئول حكومي لحضور فتح المظاريف أو مسئول من أي سلطة حسب اللوائح .
- ويفضل أن يكون الشهود من طبقة الإدارة العليا بالشركة ويمكن الإكتفاء بتوقيع إثنين على محضر فتح المظاريف .

العلاقة بين الوقت والتكليف - تعجيل المشروعات Project Crashing

تتضمن خطة تنفيذ المشروع تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ كل نشاط من أنشطة المشروع وهو ما يطلق عليه الوقت العادي الذي يقابله تكلفة عادية ترتيب على استخدام موارد عادية من مواد ومعدات وأفراد . غير أنه من المتصور أنه يمكن أحياناً إنهاء النشاط في وقت أقل من الوقت العادي عن طريق تكثيف الموارد مثل زيادة عدد قطع المعدات وزيادة عدد العمال وبالتالي تزيد تكاليف النشاط عن التكاليف العادية . فإذا تم إنقاء عدد من الأنشطة الحرجة وتم تعجيلها فإن وقت إنهاء المشروع كله يعد وقتاً مملاً وهو ما يسمى بالإسراع في تنفيذ المشروعات .

وتجدر بالذكر أن تعجيل الأنشطة يخضع لقواعد فنية تحدد هذا التعجيل فمثلاً النشاط الذي يستغرق تنفيذه ثمانية أيام قد لا يمكن إنهاؤه في أقل من ستة أيام مهما خصصنا من موارد ومهما أتقنا على النشاط وعلى ذلك يمكن القول بأن الوقت العادي لهذا النشاط هو ثمانية أيام والوقت المعجل ستة أيام وهي تمثل الحد الأقصى للتعجيل أى أنه يمكن إنهاء النشاط في الوقت العادي أى ثمانية أيام أو في سبعة أيام أو في ستة أيام كحد أدنى لزمن تنفيذ النشاط وجدير بالذكر أيضاً أن بعض الأنشطة لا تقبل التعجيل على الإطلاق لأسباب فنية فمثلاً الفترة الزمنية الازمة للحرسانات بعد الصب كى تجف لا يمكن تعجيلاًها و إلا أثر ذلك على مواصفات العمل .

مثال :



شبكة الأنشطة للمشروع

يوضح الشكل شبكة الأنشطة لأحد المشروعات كما يبين جدول الأوقات العادية للأنشطة وما يقابلها من تكاليف عادية وكذلك الأوقات المعجلة وما يقابلها من تكاليف معجلة .

المعجل		العادى			
معدل زيادة التكاليف	التكاليف (جنيه)	الوقت المعجل	التكاليف (جنيه)	الوقت العادى	النشاط
٧٠	٢٧٠	٣	٢٠٠	٤	١-١
٨٠	٥٦٠	٦	٤٠٠	٨	٢-١
٥٠	٦٠٠	٤	٥٠٠	٦	٢-١
٣٠	٦٠٠	٧	٥٤٠	٩	٤-١
٢٠٠	١١٠٠	١	٥٠٠	٤	٣-٢
٩٠	٢٤٠	٤	١٢٠	٥	٤-٢
-	١٥٠	٣	١٥٠	٣	٥-٣
١٥٠	٧٥٠	٦	٦٠٠	٧	٥-٤

ويوضح الجدول حسابات الأوقات المبكرة والمتاخرة لبدء ونهاية كل نشاط وكذلك الوقت الراكم والمسار الحرج تبعاً للأوقات العادية .

جدول

السماح	الوقت المتأخر		الوقت المبكر		الوقت العادي	النشاط
	نهاية النشاط	بداية النشاط	نهاية النشاط	بداية النشاط		
صفر	٤	صفر	٤	صفر	٤	صفر - ١
٢	١٠	٢	٨	صفر	٨	صفر - ٢
صفر	١٠	٤	١٠	٤	٦	٢ - ١
٢	١٥	٦	١٣	٤	٩	٤ - ١
٥	١٩	١٥	١٤	١٠	٤	٣ - ٢
صفر	١٥	١٠	١٥	١٠	٥	٤ - ٢
٥	٢٢	١٩	١٧	١٤	٣	٥ - ٣
صفر	٢٢	١٥	٢٢	١٥	٧	٥ - ٤

وعلى ذلك يكون المسار الحرج هو : صفر - ١ - ٢ - ٤ - ٥

ويكون الوقت الكلى لتنفيذ المشروع 22 يوماً

إذا أردنا تعجيل المشروع ليتم إنجازه في أقل من 22 يوماً فإنه يلزم تحديد الأنشطة التي يتم تعجيلها بحيث تكون الزيادة في التكاليف أقل ما يمكن ، فإذا أقمنا بتعجيل جميع الأنشطة الغير حرج فإن المشروع يتم تنفيذه في 22 يوماً أيضاً أي دون تعجيل ولكن ترتفع التكاليف العادية وقدرها 3040 جنيه إلى التكاليف المعجلة وقدرها 3860 جنيه ، ومعنى ذلك أنه ينبغي إنتقاء الأنشطة التي يتم بتعجيلها وتحديد عدد أيام التعجيل بحيث يتم تخفيض مدة تنفيذ المشروع إلى الحد الذي نريده مع أقل زيادة ممكنة في التكاليف .

ومن الطبيعي أن نبدأ بتعجيل الأنشطة الحرجية مع البدء بالأنشطة ذات أقل معدل زيادة في التكاليف ولتوسيع ذلك نورد فيما يلى كيف يتم تعجيل المشروع من 22 يوم إلى 17 يوم بأقل زيادة ممكنة في التكاليف .

الأنشطة الحرجية كما يوضحها الجدول هي :

- ١-١ صفر - ١ ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 70 جنيه .
- ١-٢ ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 50 جنيه .
- ٢-٤ ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 90 جنيه .
- ٤-٥ ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 150 جنيه .

النكلفة الإضافية	زمن المشروع	زمن النشاط		مدة الخفض	النشاط
		بعد	قبل		
١٠٠	٢٠	٤	٦	٢	٢-١
٧٠	١٩	٣	٤	١	صفر-١
٨٠		٧	٨	١	صفر-٢
٩٠	١٨	٤	٥	١	٤-٢
٣٠		٨	٩	١	٤-١
١٥٠	١٧	٦	٧	١	٥-٤

العوامل الثلاثة لتحسين منتجك

هناك قاعدة رئيسية تقول إن أي منتج أو خدمة جديدة لكي تدخل وتقدم إلى السوق وتلقي قبولاً ونجاحاً فلابد أن تكون أفضل من السلع أو الخدمات المنافسة لها على الأقل في ثلاثة جوانب. إن مهمتك هنا هي أن تجد ثلاثة طرق مختلفة يمكنك من خلالها أن تحسن من مواصفات المنتج الذي تقدمه للعميل الذي يستخدم بالفعل منتجاً مثالياً تم توفيره من خلال شركة أخرى.

إن تأسيس متاجر شاملة وملائمة من جميع الأوجه يبني على أساس ثلاثة مفاهيم؛ وهي وجود أكبر عدد من المحال التجارية أمام العميل، وعرض أكبر من المنتجات في هذه المحال، وأن تظل مفتوحة لساعات أطول لجعلها أكثر ملاءمة للعميل لكي يشتري. ومن خلال التركيز على هذه الميزة، فإن هذه المتاجر الملائمة تحقق مبيعات بمليارات الدولارات سنوياً.

يتم عمل معظم الثروات من خلال تزويد السوق بسلع وخدمات جيدة ومقبولة. وفي أسواق متكاملة. ومن هذا المنطلق فإن إيجاد طريقة لتحسين عملية الإنتاج والبيع والخدمة على درجة كبيرة من الأهمية.

يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمات الجديدة في الولايات المتحدة حوالي ١٠% فقط. بينما يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمة المطورة حوالي ٨٠ بالمائة. وعن طريق تتبع السوق وتقديم منتج أو خدمة مطورة ومحسنة إلى سوق مناسب فإنه يمكن زيادة نسب النجاح إلى ١٠ بالمائة إلى ٨٠ بالمائة. ويمكن أن يمثل هذا الفرق بين النجاح والفشل.

أسئلة تطرح نفسها من أجل النجاح في أي مشروع

هناك العديد من الأسئلة التي يجب أن تكون قادراً على الإجابة عنها بنفسك لكي يحالفك النجاح في سوق تنافسي. انظر إلى ما تفعله الآن، ثم طبق هذه الأسئلة وإجابتها على نشاطك.

هل المنتج الذي تقدمه مناسب؟

بادئ ذي بدء يجب أن تكون المنتجات أو الخدمات مناسبة لاحتياجات السوق الحالية. وهذا يعني أن العميل يريد هذا المنتج وبحاجة إليه ويستطيع استخدامه، هذا بالإضافة إلى الرغبة والقدرة على شراء هذا المنتج في الوقت الحالي. فإذا لم تكن هناك حاجة ضرورية أو رغبة قوية لشراء المنتج فمن المحتمل أن يفشل في السوق المنافس.

هل تقوم بتحليل السوق؟

السبب الرئيسي وراء نجاح أي مشروع أو نشاط هو عمل تحليل دقيق للسوق قبل بدء عمليات هذا النشاط. بعبارة أخرى، إنك تستثمر فكرك بدرجة معقولة لمعرفة ما إذا كان هناك سوق قبل مرحلة ظهور المنتج أو الخدمة للوجود.

فعدنما يستشيرني مسئولو شركة ما فيما يخص عمليات التسويق والمبيعات لمنتج ما سبطح في الأسواق أو منتج موجود بالفعل ولكنه لا يحقق مبيعات جيدة، فإنتي دائمًا أطرح ثلاثة أسئلة رئيسية عن هذا المنتج.

السؤال الأول : هل يوجد سوق فعلاً لهذا المنتج؟ تذكر أن "الافتراضات الخاطئة وراء كل فشل". حيث يهتم كثير من رجال الأعمال بجلب وتقديم منتج للسوق بدون تقييمه بموضوعية وما إذا كان هناك عملاء سيشترون هذا المنتج ويفضلونه على منتج آخر ما يستخدمونه في الوقت الحالي. هل هناك سوق لما تريده.

السؤال الثاني : هل السوق كبير بدرجة كافية؟ يمكن أن تكون تكاليف ابتكار وتطوير منتج وتقديمه للسوق عالية جداً. ولذلك لابد أن يكون هناك سوق كبير بدرجة كافية للمنتج لتبرير كل الوقت والمصروفات الازمة لإنتاج هذا المنتج في البداية.

لقد أطلقـت شركة "جيـليـت" منتجـاً الجـيدـذا الأـربعـشـفـراتـ (The Quadra) ولكن بعد أن قـامت باـستـثـمارـ 10ـسـنـواتـ واـكـثـرـ من 500ـمـلـيـونـ دـولـارـ فيـ طـوـبـيرـهـاـ. لـابـدـ أنـ يـكـونـ سـوقـ هـذـاـ منـتـجـ كـبـيـراـ جـداـ وـيـسـتـمـرـ لـعـدـةـ سـنـوـاتـ كـيـ يـمـكـنـ استـرـدـادـ تـكـالـيفـ الإـنـتـاجـ فـيـ المـقـامـ الـأـولـ.

السؤال الثالث : هل السوق مركز بدرجة كافية؟ هل هناك أعداد كبيرة من العملاء في موقع جغرافية معينة أو يمكن الوصول إليها عن طريق الإعلانات والجهود الترويجية بدون تعرض شركتك للإفلاس؟

الآن ومع وجود الإنترنـتـ أوـ البرـيدـ المـباـشـ الدـقـيقـ جـداـ فإـنـهـ منـ المـكـنـ الوـصـولـ إـلـىـ العـمـلـاءـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ أـنـحـاءـ الـعـالـمـ بـسـرـعـةـ وـبـقـلـيلـ مـنـ التـكـلـفـةـ. وـلـكـنـ التـسـاؤـلـ حـوـلـ كـيـفـيـةـ جـعـلـ الـمـنـتـجـ الـذـيـ تـقـدـمـهـ يـسـهـلـ الـحـصـولـ عـلـىـ وـمـعـرـفـتـهـ مـنـ قـبـلـ عـدـدـ كـافـ مـنـ الـعـمـلـاءـ _ بـكـفـاءـ عـالـيـةـ وـتـكـلـفـةـ مـقـبـولـةـ _ يـمـكـنـ أـنـ يـحدـدـ نـجـاحـ أوـ فـشـلـ مـؤـسـسـكـ.

ربما يكون هناك سوق يتسع لحوالي 100.000 وحدة من منتج معين في الولايات المتحدة. ولكن إذا كان كل إقليم على مستوى البلد يطلب وحدة واحدة أو وحدتين من هذا المنتج، فإنه يكون من المستحيل أو المتعذر الوصول إلى هؤلاء الناس بأي نوع من الإعلان أو جهود البيع. وحتى إذا كان هناك طلب كبير على منتج جديد، ولم يكن العملاء مركزين في مكان واحد لكي يصل هذا المنتج بطريقة غير مكلفة، فإنه من الممكن لهذه الشركة أن تتعرض للإفلاس من جراء تقديم هذا المنتج للسوق.

المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع

سوف تتعلم في هذا المقال مجموعة من الأفكار عن كيفية إيجاد منتج أو خدمة، كيف تختبر السوق قبل أن تستثمر مبلغًا كبيرًا من المال في هذا المنتج أو الخدمة؟ وكيف تشجع هذا المنتج بطريقة سليمة؟ وكيف توسع في نشاطك بمجرد أن تبدأ؟ إليك بعض المبادئ الأساسية لنجاح أي نشاط.

تحديد البداية

إن أول مبدأ فيما يخص اختيار أي منتج أو خدمة جديدة هو أن تحدد ما إذا كان هذا المنتج يلبي حاجة موجودة بالفعل ويحتاجها العملاء في الوقت الحالي. لابد أن يحل المنتج أو الخدمة مشكلة من نوع ما بالنسبة للعميل أو أن يجعل حياة أو عمل العميل أفضل بطريقة ناجحة وليس مكلفة. يجب أن تكون واضحاً جداً من البداية بالنسبة لما تؤديه السلعة أو الخدمة من مساعدة لكي تحسن حياة العميل.

جودة عالية وسعر معقول

لكي تكون ناجحاً لابد أن يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ذات جودة عالية وسعر معقول. فإذا ما كان منتجك أو خدمتك في منافسة مع منتجات أو خدمات مماثلة فلا بد أن تكون بها ميزة غير موجودة في مثيلاتها، أي لابد أن يكون هناك أيضاً بعض الملامح النفعية أو عوامل الجذب التي تجعلها فريدة ومتعددة ومختلفة وممتازة مقارنة بأي بديل منافس.

وتعتبر ميزة التفرد محورية وأساسية للنجاح في أي نشاط. إذا لا يمكن أن يتحقق النجاح لأية سلعة أو خدمة إذا لم تكن مختلفة أو مميزة بشكل ما أو يآخر عن أي منتج أو سلعة مماثلة أخرى. ومن النادر أن تكون هناك فرصة لتكوين وبناء مشروع يستند أيضاً إلى منتج أو خدمة تتشابه مع الأخرى، والاختلاف الوحيد يتمثل في كونك الشخص الذي تبيعها.

إن من أكثر الاستراتيجيات أمناً أن تبدأ بمنتج مقبول وعليه طلب كبير، ثم بعد ذلك تبحث عن طريقة لتحسين هذا المنتج بطريقه ما، احرص على تسليمه في أسرع وقت ممكن وعلى ظهوره في جودة عالية، أو خفض سعر السلعة أو الخدمة بطريقه ما، وبدلاً من محاولة إيجاد نشاط صناعي أو تجاري جديد، أبدأ بمنتج أو خدمة يستخدمها الناس بالفعل وحاول بطريقة أو بأخرى أن يجعل هذه السلعة أو الخدمة مرغوبة وعليها طلب كبير.

ترشيد النفقات

المراقبة المالية المكثفة والموازنة الجيدة عنصران مهمان لنجاح أي مشروع. تستخدم الشركات الكبيرة نظاماً دفترياً وأنظمة محاسبة دقيقة. وتضع هذه الأنظمة موضع التطبيق منذ البداية وتحسب بعناية كل بناء يتم إنفاقه.

لدرجة أنها نجد أن أكبر الشركات المتعددة الجنسيات والتي تتعامل في المبيعات بما يصل إلى بلايين من الدولارات تمثل إلى الحرص الكبير في الإنفاق فهي دائماً تبحث عن طرق لترشيد النفقات مع المحافظة على نفس المستوى من الجودة، فهي تركز على الاقتصاد في النفقات في جميع الأوقات.

أهمية التدفق النقدي

التدفق النقدي ضروري وحتمي وخصوصاً بالنسبة للمشروعات الصغيرة. يجب أن تتمكن بقوة بوجود مبلغ نقدي تماماً مثل تمسك الفريق بمنفذ حياته، حيث يعتبر المال بمثابة شريان الحياة لأي مشروع تجاري أو صناعي. فالتدفق النقدي أهم عامل نجاح المؤسسة. وكل رجال الأعمال الناجحين يراقبون التدفقات النقدية بصفة يومية ويضعون ضوابط دقيقة لمعرفة أوجه النفقات بحيث لا يخرج دولار واحد من تحت أيديهم إلا وهم يعرفون كيف اكتسبوه وفيما أنفقواه. وتعمل شركاتهم طبقاً لموازنات تقديرية وتفصيلية ويقومون بمراجعة هذه الموازنات مرة كل أسبوع أو كل شهر.

إن القاعدة الأساسية لنجاح رجل الأعمال هي أن يتم إنفاق رأس مال لكسب رأس مال آخر من وراء هذا المصاروف. ويرجع هذا إلى أنه في التجارة يوجد جانبان رئيسيان هما المصاروف والإيراد. والقاعدة الرئيسية لإدارة واستمرار أية مؤسسة هي "إذا لم تتحقق إيراداً فهي نفقة!".

رعاية وحفظ النقدية بعناية

إن مفتاح نجاح أية مؤسسة تجارية أو صناعية هو "الاقتصاد_ الاقتصاد_ الاقتصاد". لقد عملت ذات مرة مع رجل من بدأوا من الصفر وكوّن إمبراطورية أعمال تقدر بحوالي 800 مليون دولار عندما وصل سن الخامسة والخمسين. وقد ذهلت عندما علمت أنه كان يتناول غذاءه في مطعم صغير يطل على الشارع وأنه يقود سيارة مستعملة. لقد كان هذا الرجل يستمتع بجمع المال.

عندما كان "سام والتون" لديه ما قيمته أكثر من 25 مليار دولار، كان لايزال يقود سيارته الصغيرة من و إلى العمل. وقد انعكس هذا السلوك من الاقتصاد على جميع العاملين في مؤسساته حتى صار سمة من سماتها، مما جعل الأرباح تزداد عاماً بعد آخر.

اهتم بالتسويق

ربما يكون من أهم المبادئ التي تساعد على نجاح أي مشروع هو قوة الدفع لقسم المبيعات، وهذا بدوره يتطلب التركيز على التسويق الذي يتخلل المؤسسة بالكامل.

إلام تهدف المؤسسة؟ يقول بعض الأفراد إنها تهدف إلى "تحقيق ربح" ولكن هذا غير صحيح، إن الغرض الحقيقي لأية مؤسسة هو القدرة على إيجاد عميل جديد والمحافظة عليه. والأرباح هي نتاج الابتكار والمحافظة على عدد كافٍ من العملاء بطريقة فعالة غير مكلفة. يجب إعطاء القدر الكافي من العناية والتركيز لإيجاد العميل ثم المحافظة عليه.

البيع مهارة أساسية لنجاح المشروع

إن المفاتيح والطرق التي تؤدي إلى النجاح بسيطة. وفيما يتعلق بنجاح المنتج فإن مفاتيح النجاح هي : البيع! البيع! البيع ! وتعتبر القدرة على الترويج لنفسك ولمنتجك أمام عمالئك من أهم المهارات الأساسية التي لابد لك من تطويرها للنجاح في مشروعك الخاص.

ففي حقيقة الأمر، تعد القدرة على البيع إحدى المهارات الأساسية لحياة ناجحة. ومع بعض الاستثناءات القليلة جداً، فإن كل المؤسسات الناجحة تبدأ يفرد وحيداً بهتم اهتماماً شديداً بالمنتج ويتمتع بمهارة البيع لآخرين فنجد أن هذا الشخص يحب المنتج بدرجة كبيرة جداً لدرجة أنه تقريباً لا يستطيع أن يتضرر أي قترة بدون الحديث الناس عنه، وينتظر هذا الرجل بشغف إلى عمل علاقات مع عميل جديد. ولكن في حالة عدم وجود شخصية محكمة في المبيعات فإن ذلك سيؤدي إلى الفشل حتى على مستوى أفضل المنتجات أو الخدمات.

اهتم بالعملاء

إن الاهتمام بالعملاء في كل الأزمنة والأوقات يأتي على رأس الأولويات في المؤسسات الناجحة. وفي هذه المؤسسات يفكر كل فرد في خدمة وارضاء وتلبية احتياجات العملاء على الدوام. بعد عشر سنوات من خروج كتاب "In Search of Excellence" لـ"بيترز ووتر مان" - الذي حقق أفضل نسبة مبيعات، سأل الصحفي "توم بيترز" عن أي من المبادئ السبعة التي تم تناولها وشعر بأنها ما زالت ذات أهمية كبيرة، فأجابه بدون تردد : إنه المبدأ الذي يتناول فكرة خدمة العميل.

في أفضل المؤسسات-كبيرة كانت أم صغيرة - نجد أن الأفراد الرئيسيين الذين يتقدون الوظائف القيادية في هذه المؤسسات هم من يهتمون بعملائهم ويعملونها محل اهتمامهم وتفكيرهم طوال الوقت. فهم يرون في أنفسهم ممثلين شخصيين وكلاء لعملائهم، يعملون ويتصرفون نيابة عنهم. هناك حاجة ورغبة في أن يسود مثل هذا السلوك من الخبر والتفاني في الاهتمام والمساندة للعميل المؤسسة بأكملها، وهو أيضاً يعود بالنفع على المؤسسة حيث إنه يزيد من رغبة الناس في التعاون مع تلك المؤسسة في الوقت الحاضر والاستمرار في ذلك في المستقبل.

يمكن لك أن تميز بين مؤسسة وأخرى من خلال تعاملها مع عملائها. كما يمكن أيضاً الحكم على نجاح أي مؤسسة من خلال رد أفرادها على الهاتف والرد على طلبات العملاء واستفساراً لهم، أو من خلال تعاملها مع احتياجات العميل أو شكاوه. الاهتمام بالعميل والعمل على تلبية احتياجاته ومتطلباته يأتي على رأس الاهتمامات والأولويات في أية مؤسسة ناجحة.

المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع

المفاتيح المهمة لبدء أو بناء مشروع ناجح

هناك خمس قدرات رئيسية يجب عليك تعلميتها حتى تنجح في أي مؤسسة من أي نوع. وهذه هي المفاتيح المهمة لبدء أو بناء مشروع ناجح، وهي أيضاً ضرورية وحيوية جداً لعمل أكبر مساهمة تستطيع القيام بها لمصلحة الشركة التي تعمل بها في الوقت الحالي. بإمكانك أن تتعلم كل هذه المهارات من خلال الوظيفة، حيث يمكنك تعلمها بالانتقال من وظيفة لآخر، أو من شركة لأخرى كلما تدرجت وترقيت في منتهاك.

خطط ونظم واحصل على النتائج

إن القدرة على التخطيط والتنظيم والحصول على النتائج هي أولى المهارات التي تحتاجها وهي مهارة على قدر كبير من الأهمية وعائدها كبير جداً. والقدرة على تحقيق النتائج وتحمل مسؤولية في شركتك تعتبر إحدى علامات النجاح.

أسأل نفسك باستمرار: "ما هي النتائج المتوقعة مني؟" انظر حولك في شركتك. ما هي أكثر النتائج تأثيراً في نجاح النشاط؟ من هم أكثر الناس نجاحاً وماذا يفعلون؟ أسأل نفسك دائماً: "كيف أستطيع أن أنمي قدرتي على تحقيق أهداف النتائج التي تحتاجها شركتي للنجاح؟"

ابذل مزيداً من الجهد

ان مفتاح نجاح أية شركة، سواء كانت شركتك أنت أو شركة شخص آخر، أن يكون الجهد المبذول أكبر من المقابل المادي الذي تحصل عليه. وكن مستعداً دائماً لبذل مزيداً من الجهد. وتذكر أنه مهما كانت العرافيل التي تصادفك فلا ينبغي أن تعيقك عن بذل المزيد من الجهود، فعندما تصمم على بذل جهد أكبر من المقابل المادي الذي تحصل عليه، وأكبر مما يتوقعه منك مديرك، فسوف تضع نفسك في مصاف الناجحين، وسوف تلفت انتباه رؤسائك إليك، وسوف تفتح أمامك أبواب ستظل مغلقة أمام الآخرين. من أصحاب المجهود العادي.

وحيث إن الموظف العادي لا يفعل إلا ما يطلب منه، ليس أكثر، فعندما تبدأ جهود مضاعفة فسوف تكون ضمن القلة البارزة. حاول لفت نظر صاحب العمل إليك، تعامل مع وظيفتك كما لو أنها معلم تتعلم فيه مجموعة متنوعة من المهارات على حساب شخص آخر. تطوع بعمل أي شيء. اعرض تحمل مسؤوليات إضافية. اعمل لساعات أطول وابذل جهداً أكثر مما يبذله الموظف العادي. إن أية مهارة أو خبرة تكتسبها في عملك تنراكم بمرور الأيام والسنين حتى تجعلك شخصاً ناجحاً وذا قيمة كبيرة في المستقبل.

التسويق والمبيعات

إنك تحتاج إلى القدرة على التواصل وإقناع الآخرين وتسويقه منتجاتك أو خدماتك. فأهم أسباب النجاح في أي مشروع هو تحقيق نسبة مبيعات عالية. بينما يرجع السبب الرئيسي للإخفاق في أية مؤسسة تجارية إلى انخفاض نسبة المبيعات. كلما زاد تأثيرك على إيرادات المبيعات والتدفق النقدي، زادت قيمتك وأهميتك للشركة التي تعمل بها.

احرص على محاولة تعلم التسويق بكفاءة ونجاح أيّاً كان وضعك الوظيفي في الشركة التي تعمل بها. كن دائماً واسع الاطلاع واقرأ كثيراً عن المجال الذي تعمل به، احرص أيضاً على حضور الدورات التدريبية والندوات التي يديرها مدربون متخصصون في مجال التسويق والمبيعات. تعرف على الخطباء المنشئين في الاجتماعات الدولية واحرص على أن تتعلم منهم كيفية الحديث والخطابة أمام تجمع أو جمهور. ابحث عن فرص للبيع أو كي تصبح من أفضل موظفي شركتك في مجال المبيعات.

لقد قمت بإدارة ندوات وحلقات علمية عن المبيعات لعدد يفوق **500.00** من المحترفين في هذا المجال. وقد بدأ كثيرون من هؤلاء الناس بالعمل كمحاسبين ومهندسين وسباكين وسائقين عربات نقل وأفراد بالجيش على مدار سنوات. وكانوا يخبرونني في كثير من الأحيان أن فكرة المبيعات كانت تبدو مخيفة لهم في البداية، ولكنهم لم يجدوا وظيفة غيرها في ذلك الوقت.

بمكنك تعلم البيع والتسويق

ويرغم ما تقدم بشأن فكرة المبيعات المخيفة، إلا أنهم قد أدركوا أن البيع عبارة عن مهارة شأنها شأن قيادة الدراجات والكتابية على الكمبيوتر وبالتالي تغيير سلوكهم بالكامل نحو أنفسهم وإمكانياتهم. وفي غضون أشهر قليلة أو ما يقارب عامين، من خلال ممارسة البيع والتسويق فقد حقق الكثير من هؤلاء البائعين المحترفين نجاحاً غير مسبوق وكسبوا أموالاً كثيرة جداً واستمر البعض منهم في أعمالهم الخاصة وأصبح الكثير منهم من أصحاب الملايين نتيجة لذلك.

كن مستعداً جيداً

من المحتمل أن يكون **85%** من نجاحك في الحياة سواء الشخصية أو النجاح في العمل معتمدًا على قدرتك على التعامل الجيد والعلاقات الحسنة مع الآخرين. وبقدر ما تكون قادرًا على توجيه أسلئلة جيدة والاستماع باهتمام شديد إلى الإجابات أو أن تكون قادرًا على عمل التقديم الجيد وإقناع الآخرين ليتعاونوا معك، يكون التأثير على العالم والمجتمع الذي تعيش فيه أكثر قوة ومن ثم تصبح أكثر قيمة. كل هذه المهارات قابلة للاكتساب.

اختر الأفراد المناسبين

يحتاج كل فرد منا إلى القدرة والمهارة في كيفية اختيار الأفراد المناسبين وبناء فريق عمل جيد وذلك لكي ينجح العمل. تعتبر القدرة على الحصول على الأفراد المناسبين لكي يتعاونوا ويعملوا كفريق واحد في إنجاز وإنعام الأهداف العامة من أهم المهارات للتقدم والنجاح.

لقد بدأ كل مدير تنفيذي لأكبر خمسة شركات ناجحة العمل كموظف صغير بدون أفراد يعملون معه في الادارة على وجه الاطلاق. ومن خلال تعلم كيفية التفاعل مع الآخرين، تم تعين مساعدين لهم، أو توروا مسؤولية تنظيم افراد آخرين للعمل تحت رئاستهم كفريق عمل واحد وذلك بغرض تحقيق نتائج محددة.

وكما أصبحوا على درجة جيدة من التعامل مع فرق العمل تم إعطاؤهم مسؤوليات أكثر وبالطبع يصاحب ذلك زيادة مرتباتهم.

وكما تظهر قدرتك على حسن العمل مع الآخرين، تصبح بعد فترة قصيرة مشرفاً ثم مديرًا. وفي كل مرحلة من مجالك الوظيفي وبقدر ما تظهر قدرتك على الحصول على نتائج من خلال أفراد آخرين، تتم ترقيتك وإعطاؤك أفراداً أكثر و أكثر لإدارتهم، ونتائج أكبر لكي يتم إنجازها وتحقيقها.

الموازنة التقديرية للمشروع - Project Budget

لوضع موازنة المشروع يجب تحديد الآتي :

- 1 هيكل تقسيم الأعمال .
- 2 هيكل التنظيم الإداري للمشروع .
- 3 تحديد مصفوفة الهيكل الإداري وهيكل الأعمال .
- 4 حزم الأعمال .
- 5 المصاريف الغير مباشرة .

وفيما يلى شرح مفصل لكل خطوة من الخطوات السابقة :

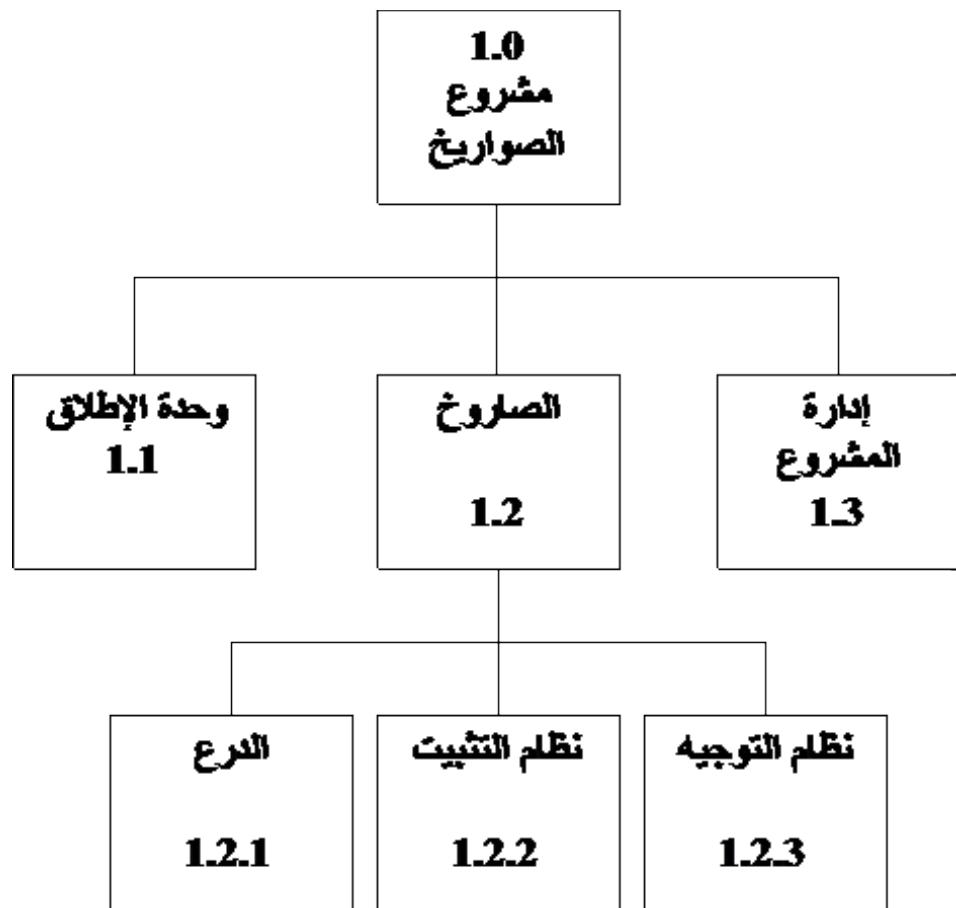
1- هيكل تقسيم الأعمال : Work Breakdown Structure -WBS

أغلب المشروعات تهدف لتحقيق هدف محدد بدرجة جودة محددة ، ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى مجموعة من المكونات التي تعبّر عن المشروع بالكامل فمثلاً إذا كان الهدف المطلوب هو بناء مبني فيمكن التعرّف على خمسة مكونات رئيسية وهي :

- 1 أعمال عامة بالموقع .
- 2 الهيكل الخرساني .
- 3 الأعمال الميكانيكية .
- 4 الأعمال الكهربائية .
- 5 أعمال التنشيطيات .

أما لو كان المشروع يهدف إلى إنشاء جهاز صواريخ دفاعية فالمكونات الرئيسية ستكون :

- 1 عناصر إطلاق الصواريخ .
- 2 الصواريخ .
- 3 التحكم .
- 4 الإتصالات .



بعد التعرف على المستوى الأول من المكونات يمكن بالتبعية تقسيم كل من هذه المكونات إلى مجموعة فرعية في المكونات . ويمكن الإستمرار في تقسيم هيكل تنفيذ الأعمال على مستويات متلاحقة من التفاصيل للوصول إلى مستوى العناصر الأساسية لتنفيذ المشروع .

ولذا تلحق أهمية تقسيم الأعمال في التأكيد من أن كل عناصر المشروع قد تم أخذها في الإعتبار .
والوقت المستهلك في إعداد وتجهيز هيكل تقسيم الأعمال له عانده حيث أنه سيوضح أنه يتم بالسهولة (أو خلافه) حذف أحد العناصر الهامة لتنفيذ المشروع .

بعد تحديد هيكل تقسيم الأعمال يجب وضع أسلوب معين لتعريف عناصره وتكييف **Coding** مكوناته بحيث يمثل الكود المستعمل وضع العنصر ومستواه داخل الهيكل في الشكل (1) .

2-هيكل التنظيم الإدارى للمشروع -OBS

بنفس الطريقة التي اتبعناها في تحديد مكونات المشروع على مستويات . كذلك يمكن تقسيم جهاز إدارة مشروع ويسمى ذلك الهيكل التنظيم الإدارى الذي يسهل معرفة وتحديد المسؤوليات داخل المشروع وكما أن هيكل تقسيم الأعمال يساعد على حصر أعمال المشروع فإن هيكل التنظيم الإدارى يعمل على أن يفهم كل المساهمين في المشروع المسؤوليات والتبعية الإدارية لكل منهم .

في الهيكل الإداري عادة ما يتبع مدير المشروع مجموعة من المديرين كل منهم يشرف على جزء من المشروع . فمثلاً ملاحظ الأعمال الكهربائية سيكون مسؤولاً فقط عن الأنشطة الالازمة لتنفيذ الأعمال الكهربائية للمشروع . وبذلك يتضح لنا مدى أهمية وضع الهيكل الإداري للمشروع بحيث يساعد على سهولة حركة المعلومات من وإلى مدير المشروع بطريقة تدعم إتخاذ القرار .

3- مصفوفة الهيكل الإداري وهيكل الأعمال : OBS/WBS Matrix

إذا تم رسم هيكل تقسيم الأعمال على المحور الأفقي وتم رسم هيكل التنظيم الإداري على المحور الرأسى فبذلك تكون مصفوفة أعمال كما هو موضح في الشكل .

أعمال تعطيط	أعمال تصميم	أعمال أساسات	أعمال مدنية	أعمال ميكانيكية	أعمال كهربائية	
x	x		x	x	x	مدير المشروع
x						مشرف التخطيط
	x					مشرف التصميم
		x	x			مشرف الأعمال المدنية
		x				مشرف أعمال الخرسانة
				x		مشرف الأعمال الميكانيكية
					x	مشرف الأعمال الكهربائية

مصفوفة الهيكل الإداري و هيكل الأعمال

في هذه المصفوفة يكون لكل عنصر من عناصر الإدارة عدد من الخانات يمثل عدد عناصر آخر مستوى من ال WBS ، من المنطقى طبعاً أن بعض عناصر هذه المصفوفة لكل عنصر من عناصر الهيكل الإداري سوف تكون خالية ولتوسيع ذلك فإن العناصر التى تمثل الأعمال الكهربائية مثلاً ستكون خالية بالنسبة لمشرف الأعمال الميكانيكية ، بينما تكون حقيقية بالنسبة لمشرف الأعمال الكهربائية .

وتسمى عناصر التقاطع الغير خالية بال Cost account حساب التكلفة .

ويمكنا أن نرى مثلاً آخر كتنفيذ أعمال الأساسات قد يكون له تقاطعين مع الهيكل الإداري فيقوم بجزء من الأعمال المشرف على الأعمال المدنية والمشرف على الخرسانات وهنا يوجد حالتان للتكلفة . Two Cost Accounts

الأولى : تقاطع أعمال الأساسات والمشرف على الأعمال المدنية وهنا سيكون المشرف على الأعمال المدنية مسؤول عن أعمال الحفر والردم وعزل الأساسات .

الثانى : تقاطع أعمال الأساسات والمشرف على أعمال الخرسانة وهذا الحساب سيكون المشرف عن أعمال الخرسانة أى

هو مسئول عن أعمال الشدات الخشبية والتسلیح وصب الخرسانة .

ومما سبق يتضح لنا أن تقاطع هيكل تقسيم الأعمال وهيكل التنظيم الإداري يكون حساب تكلفة وكل حساب تكلفة يشتمل على حزمة أنشطة **Work Package** .

-5 حزم الأعمال : Work Packages

بعد التعرف على حسابات التكاليف يتم تقسيم حساب التكاليف إلى حزم أعمال وهي المستوى الأخير من هيكل تقسيم الأعمال والذي يمثل نشاطات المشروع التي سيتم وضع برنامج زمنية لها وأيضاً موازنة خاصة بها .

وبناء على هذا فإن لكل نشاط في حساب التكاليف يجب تحديد :

- 1 مواعيد تنفيذه (موعد البدء والإنتهاء) .
- 2 الموارد المستخدمة لتنفيذ هذا النشاط .
- 3 تكلفة تنفيذ هذا النشاط .

وتكون موازنة حساب التكاليف **CA Cost Account** هي مجموع تكلفة الأنشطة اللازم تنفيذها في هذا الحساب . وبذلك يكون مجموع موازنات حسابات التكاليف لكل مسؤول في الجهاز الإداري هو موازنة التكاليف المباشرة المنوط لهذا المسئول تنفيذها .

فمثلاً مشرف الخرسانات يكون مسؤولاً عن تنفيذ الأعمال الآتية :

- الأساسات بتكلفة **100.000**
- الدور الأرضي بتكلفة **50.000**
- الأدوار المتكرر بتكلفة **300.000**

في هذه الحالة فهو مسئول عن ثلات حسابات للتكاليف بإجمالي تكلفة **450.000**

-4 المصارييف غير المباشرة

حتى الآن لم تأخذ في الإعتبار المصارييف الغير مباشرة . وبما أن المصارييف الغير مباشرة لا دخل في تصارييف الأعمال في هيكل تنفيذ الأعمال **WBS** فمن المنطقى أن تحمل هذه المصارييف على التنظيم الإداري للمشروع أو على عناصر إدارة المشروع .

فمثلاً مشرف أعمال الخرسانات المذكور في المثال السابق يستهلك معدات ومصارييف أخرى لا يمكن إضافتها أو تحميلاً على أنشطة محددة ، لكن لابد من صرفها بصفة منتظمة خلال فترة تنفيذ هذه الأعمال وكذلك أية تصارييف إشراف أخرى يجب أخذها في الإعتبار .

إذا فرضنا مثلاً أعمال الخرسانات ستستمر لمدة خمسة أشهر وأن المصارييف الغير مباشرة شهرياً **7.000** فإن إجمالي موازنة أو تقدير المصارييف الغير مباشرة **Indirect Costs** يكون $7.000 \times 5 = 35.000$ وعليه فالموازنة الإجمالية للخرسانات

تصارييف مباشرة	450.000
تصارييف غير مباشرة	35.000
إجمالي	485.000

النواحي التنظيمية في تخطيط ومتابعة المشروعات

النواحي التنظيمية في تخطيط ومتابعة تنفيذ المشروعات

إن المنشآت الناجحة تحرص دائمًا على النمو وإضافة موارد وأفراد جدد إليها ، وتطوير هيكلها التنظيمي ، وعموماً فالتركيز على الهيكل التنظيمي من اختصاص العنصر البشري في المنشأة . ومadam الهيكل التنظيمي للمنشأة ملائماً للمهام الموكلة إليها فإنه يظل ثابتاً بلا تغيير . عندما يبدأ الهيكل التنظيمي في إعاقة أعمال المنشأة ، تبدأ الحاجة إلى إعادة تنظيمه وتكون القاعدة هي التخصصية ، مع مراعاة أن الطبيعة الخاصة للتخصصية تتغير .

و يعطى أى كتاب من كتب الإدارة الأسس العامة التخصصية ، وبالإضافة إلى التقسيم الوظيفي الشائع ، يتم تنظيم المنشآت تبعاً لخطوط الإنتاج ، أو الموقع الجغرافي ، أو العملية الإنتاجية ، أو النوع العميل . وبالفعل ، فإن المنشآت الكبيرة غالباً ما يتم تنظيمها بالعديد من الطرق المذكورة عالية على مستوى الشركة فمثلاً ، يمكن أن تنظم المنشأة بواسطة المنشآت المساعدة الرئيسية على مستوى القمة ، وتنظم المنشآت المساعدة بواسطة مجموعات المنتجات ، وتنظم مجموعات المنتجات إلى أقسام للعمالاء . وهذه بالذالى يمكن أن تنقسم إلى أقسام عمليات إنتاجية ،

و عند بدء المشروع يلزم إتخاذ إجرائين . الأول ، إتخاذ قرار بكيف يمكن ربط المشروع بالمنشأة الأم والثانى ، إتخاذ قرار بكيفية تنظيم المشروع نفسه . وبهتم هذا الباب مباشرة بكيفية تنظيم المشروع .

الهدف من جلسة تخطيط المشروع

(أ) معرفة ما يحاول المشروع تحقيقه -، "الهدف".

(ب) وضع خطة لتحقيق هذا الهدف وتعد أفضل طريقة للأفراد المشتركين القيام بما يلي:

(أ) صياغة هدف المشروع

(ب) إعداد خطة لتحقيق هذا الهدف ولا يجب أن تقضي في ذلك أكثر من نصف يوم، ويجب أن تكتب قدر التفاصيل الذي يتاسب مع هذا الوقت.. (أ) الهدف للقيام بذلك، اطرح على نفسك مثل هذه الأسئلة . (لـ تعط لنفسك أكثر من نصف ساعة).

كيف لي أن أعرف أن المشروع قد انتهى؟ ♣

كيف ستكون الأمور؟ كيف ستتغير الشركة أو دوري فيها؟ ♣

من الأشخاص /المجموعات ، "الأطراف المعنية" الذين سيتأثرون بالمشروع؟ ♣

ما الذي يمثل مشروعًا ناجحًا لكل شخص أو مجموعة من هذه المجموعات؟ ♣

هل هذه الآراء المختلفة قبلة للاندماج معًا؟ إذا لم يكن بالإمكان ذلك، هل يمكن الوصول لحل وسط نستطيع التعايش معه؟ ♣

(ب) الخطة

للقيام بذلك، قم بالأمور التالية لا تقض في إعداد النقاط الثلاث الأولى أكثر من ساعتين أو ثلاثة ساعات على أكبر تقدير ولا تقض أكثر من نصف ساعة في النقاطين الأخيرتين:

قم بإعداد قائمة بجميع الوظائف التي تعتقد أنه يجب إتمامها لتحقيق الجزء الخاص بك من الهدف. ♣

حدد أي نقاط تعتمد فيها المهام على بعضها البعض (أو أي نقاط ستعتمد فيها على مشروعات أو مجموعات أخرى). ♣

حاول أن تقدر حجم العمل اللازم في كل مهمة وبالتالي المشروع ككل. ♣

حاول أن تحدد الأشخاص الذين سيقومون بالعمل. ♣

قم بصياغة أية افتراضات تقوم بها أو أية مسائل لم تتم تسويتها. ♣

في اليوم نفسه، سوف تحتاج لاثنين آخرين غير الأطراف المعنية، مسؤول تيسير يتولى إدارة الجلسة وآخر يقوم بكتابة وقائع الجلسة. (إذا لم يكن لديك كاتب، يجب أن يأخذ شخص آخر جميع الأوراق التي كتبها مسؤول التيسير في نهاية اليوم ويسجلها. ومن الممكن القيام بذلك بنجاح ولكن ليس بقدر النجاح الذي يتحقق وجود الكاتب). ويحتاج مسؤول التيسير لشريط لاصق وأربعة أقلام تحديد ملونة (أحمر، أخضر، أزرق، أسود) وألواح أوراق قلابة تحتوى على عدد كبير من الأوراق. ويجب أن يكون الكاتب خبيراً في برنامج **MS Project** و **Excel** و **Word** على الحاسوب الآلي المحمول والطاقة استعداد لأن يطلب منه تقديم نسخ مطبوعة من الخطط.

5 السر في كل هذه الأمور بالنسبة لمسؤول التيسير -لفترض أنه أنت- هو الالتزام بوقت الجلسة والانتهاء منها في الموعد المحدد. استخدم بعض الحيل كالوعد بتوفير فترات استراحة أو أطعمة وتذكيرهما بالعمل الذي يجب الانتهاء منه والوقت

المتبقي وتحديث جدول العمل وفقاً لما يحدث بالفعل وإظهار ذلك للمشتركيين وحثهم على إنهاء عملهم، وعليك القيام بذلك بأدب ولكن بحسم أيضاً.

6 بمجرد أن يجتمع جميع المشتركيين في الغرفة، ضع جدول أعمال اليوم كما يلي (من المفهوم أنه يمكنك تعديل هذه الجرئية بناءً على المتطلبات، وقت/ مدة استراحة الغداء وغيرها من الاستراحات وأوقات البدء/الانتهاء... إلخ):

9:00 – 10:30 الجزء 1. تحديد هدف المشروع – ما أفضل ناتج ممكن من هذا المشروع؟

10:45 – 14:30 الجزء 2. وضع الخطة

14:30 – 15:30 الجزء 3. تحليل المخاطر الخاصة بالخطة. ومعرفة الأجزاء التي قد تخطيء فيها وما يمكن القيام به للحد من إمكانية حدوث ذلك.

15:45 – 16:30 الجزء 4. قم بتكليف المهام التالية من الخطة للموظفين
16:30 – 17:00 وضع الأمور الطارئة في الحسبان.

7 قدم دورك وعرف الحضور به، وكذلك، قدم دور الكاتب واشرحه إذا كنت ستسعين بكتاب.

8 الجزء 1. حدد هدف المشروع. استخدم أداة ،"معرفة ما تحاول القيام به،" للقيام بذلك. (إذا لم يكن المشتركون قد قاما بذلك من قبل، من الأفضل أن تشرح لهم ما تحاول القيام به فيما بعد أيضاً). اطرح عليهم الأسئلة التالية واكتب الإجابات على لوح ورق قلاب.

كيف سنعرف أنك انتهيت من المهمة؟♣

في رأيك، ما المرحلة التي تمثل نهاية المشروع؟♣

ما النواتج المادية الملمسة لهذا المشروع؟♣

كيف سنقوم بتحديد جودة هذه النواتج؟♣

ما الأمور التي تمثل جزءاً أساسياً من المشروع؟♣

ما الأمور التي لا تمثل جزءاً أساسياً من المشروع؟♣

9، "أعد الإجابات،" على المشتركيين في الجلسة،" إذن، عند حدوث كذا وكذا، تكون قد انتهينا من المشروع، أليس كذلك؟،" أو،" إذن عند حدوث كل ذلك، نصف المشروع بأنه ناجح، أليس كذلك؟،" أضف التفاصيل الإضافية التي تتبع من ذلك.

10 عند نصوب الأفكار، تكون قد انتهيت من أول دراسة للمشروع.

11 رتب صفحات لوح الورق القلاب بحيث تضع دراسة المشروع في البداية.

12 الآن اطلب من المشتركيين أن يساعدوك في إعداد قائمة بجميع المشاركين في المشروع بالاستعانة بلوحة الأوراق القلابة أيضاً.

13 عند انتهاءك من ذلك، اطلب منهم أن يخبروك بفرص الربح الخاصة بكل مشارك.

14 عند الانتهاء من هذه القائمة، أسألهم عما إذا كانت دراسة المشروع كما هو موضح على الحائط ستسعد كل طرف معنى أم لا؟

15 إذا كانت الإجابة ،"نعم،" اذهب للطرف المعنى التالي. أما إذا كانت الإجابة ،"لا،" أضف للدراسة الأمور الإضافية التي ترضي الأطراف المعنيين.

16 عند انتهاءك من طرح قائمة الأطراف المعنيين، على المشاركين في الجلسة مرة أخرى، دون أن تكون هناك إضافات من أي شخص آخر تصبح هذه آخر دراسة للمشروع.

17 الجزء 2. وضع الخطة. لوضع الخطة، اطلب من المشتركيين أن يخبروك بالمراحل الأساسية أولاً أو العمل اللازم للمشروع.

18 الآن، في إطار هذه الأعمال انتبه من تفاصيل كل مهمة (إذا كنت تستخدم برمجيات مايكروسوفت، فاستخدم التعداد الترقيمي للمهام)

19 بمجرد أن تنتهي من جميع المهام، يجب أن تقوم بإضافة بعض أو جميع هذه الأمور على كل مهمة: الاعتماد المتبادل بين المهام (بشكل محدد).

حجم العمل اللازم في كل مهمة (إذا كنت ترغب في معرفة ميزانية المشروع ككل).♣

من سيقوم بكل مهمة (بشكل محدد).♣

مستوى تفرغ كل شخص لأداء المهمة المكلف بها (بشكل محدد).♣

وقت بدء كل مهمة والانتهاء منها (بشكل محدد).♣

- 20 الجزء 3. تحليل المخاطر التي قد يشتمل المشروع عليها.
- 21 الجزء 4. قم بتكليف المشاركيين في الجلسة بالمهام التالية من الخطة بحيث تقوم بالتكليفات استناداً للخطة الجديدة.
- 22 لقد انتهيت من دراسة المشروع والتخطيط له وبدئه في يوم!

تحسين وضعك هو طريقك للنجاح

إذا أدركت مشكلة أو فكرة، اعقد النية على استثمار وقتك وموهبتك وطاقتكم بدلاً من مالك حتى تبدأ. فمعظم النجاحات الشخصية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية كانت قد بدأت من مجرد فكرة ومع بيع الخدمات الشخصية.

وقد بدأت أيضاً هذه النجاحات من خلال أفراد ليس لديهم مال على الإطلاق أو موارد أو أي عون أو مساعدة. لقد بدأت هذه النجاحات من خلال أفراد أدركوا فكرة وكرسوا أنفسهم لإنجاز منتج أو خدمة سوف يشتريها شخص ما.

ويسمى هذا " عرق الجبين " وهو يعني أن تقوم باستثمار جهدك بدلاً من استثمار المال لكي تبدأ مشروعًا تجاريًا. استثمر عرق جبينك لكي تبدأ. فإذا لم يكن لديك مال، ابحث عن طرق أخرى لكي تشتري شيئاً ما بسعر أعلى. وبهذه الطريقة يمكنك إيجاد تدفق نقدي بطريقة إيجابية، ومن ثم حلق وإيجاد أساس لنجاح المشروع. لقد بدأ أغنى الرجال والسيدات على مستوى العالم نجاحهم مستخددين بهذه الطريقة.

لا تتعجل النتيجة

لكي تكون مشروعًا كبيراً وناجحاً، يجب أن تكون أولاً مشروعًا صغيراً ناجحاً. ولكي تبيع أصنافاً كثيرة بأسعار عالية، لابد وأن تبيع أصنافاً قليلة بأقل الأسعار. لقد كانت أول صفة تجارية لي هي بيع صابون بسعر 50 سنتاً للصندوق شاملاً التوصيل للمنازل. وكانت الصفة التجارية الثانية هي توصيل الجرائد لأصحاب الاشتراكات مقابل 1.75 دولار للأسبوع. وكانت الصفة التجارية الثالثة هي بيع كوبونات تتبع خصم دولارين على زهور وأشجار أعياد رأس السنة بعد إجراء سحب لتحديد الفائزين بالخصم. لقد انتقلت نقلة كبيرة عندما بدأت في جزء عشب الحدائق المنزلية في حي مجاور مقابل 2.5 دولار لكل حديقة. إن الأشجار الكبيرة تخرج وتنمو من مجرد بذرة؛ وبعبارة أخرى، فإن المؤسسات الكبرى كانت في الأصل مجرد فكرة ثم مؤسسة صغيرة إلى أن كبرت وصارت مؤسسة كبيرة.

تستطيع أن تبدأ توجّهك نحو النجاح التجاري من خلال فرصة دخل ثان. وحيث إن كل نجاح لك في النهاية يتّصل في قدرتك على بيع المنتجات والخدمات فإنه بقدر سرعة تعلمك كيفية أداء هذه العملية، يكون ذلك أفضل لك ويزيد في سرعة نجاحك.

لقد بدأ بعض الناس مجالهم التجاري من خلال عمل مشتريات لعدة أصناف خلال الأسبوع وبيعها في عطلة نهاية الأسبوع في سوق السلع الرخيصة. بينما يذهب آخرون إلى أسواق الخردوات في الصباح مستخدمين عربة نقل ويُشترون كل الأصناف الجيدة بأقل الأسعار ثم يقومون مرة كل شهر بنصب سوق خاص بهم لبيع كل شيء قاماً بتجمیعه ولكن عند سعر أعلى من سعر الشراء، ونتيجة لذلك يتعلمون كيف يُشترون ويباعون. ويتّعلّمون كيفية التفاوض، والشراء بأقل سعر والبيع بأعلى سعر، وهي أيضاً فرصة لتعلم كيفية التعامل والتفاهم. ويتّعلّمون أيضاً كيف يتّفّلون المنتجات التي يمكن بيعها بسرعة عند سعر أعلى.

كن مستعداً لدفع الثمن

الطريقة الوحيدة للنجاح والانتصار هي المحاولة، فلكي تنجح لابد أن تفشل وتنتعلم من هذا الفشل. لابد من الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة لكي تكون ناجحاً في العمل. فإذا لم تكن مستعداً وراءها في الممارسة ودفع الثمن فلن تكتسب أبداً الخبرة الكافية للنجاح. إذا لم تستطع أن تضع في اعتبارك أهمية الوقت في تعلم المهارات الأساسية للنشاط، فإنك لن تستطيع أن تنتهز الفرصة المناسبة بالمقارنة بشخص آخر يستطيع أن يفعل ذلك.

من المحتمل أن 95 بالمائة من العمال الأمريكيين لديهم القدرة لكي يبدأوا ويسوسوا أعمالهم الخاصة بهم إذا تعلموا ببساطة الطريقة ثم بدأوا المحاولة. يعتمد نجاح المشروع على مجموعة من المعادلات والتركيبات والوصفات وكل منها يمكن تعلمه.

هناك أكثر من 23 مليون مشروع في أمريكا، بالإضافة إلى مليون مشروع جديد يفتح كل عام. يمكنك أن تبدأ مشروعًا جديداً بشكل أسرع وبطريقة أسهل وبتكلفة أقل في الولايات المتحدة مقارنة بأي بلد آخر في العالم. وبإمكان أي فرد عمل ذلك.

تحميل وإعادة توزيع الموارد Resource Loading and Leveling

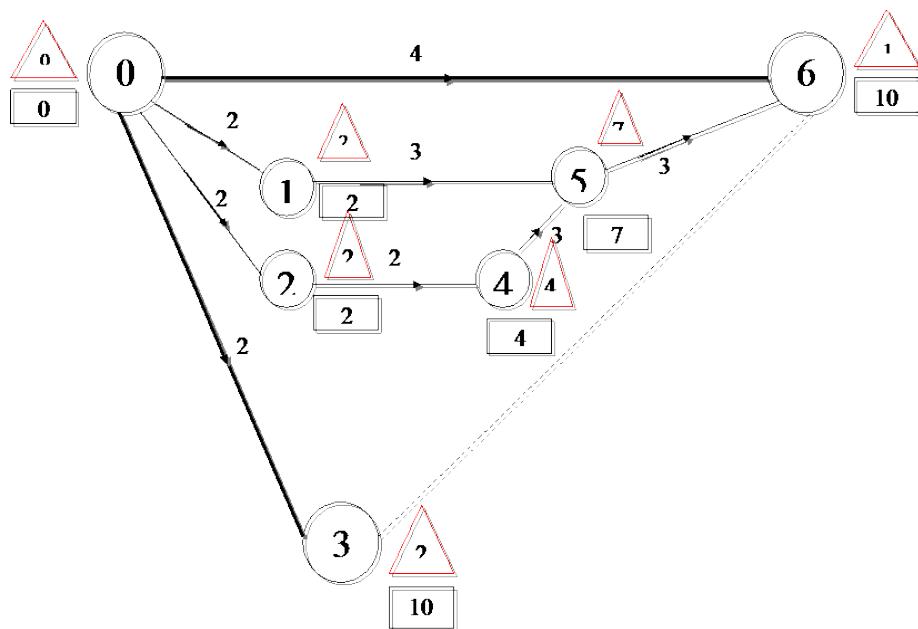
يحتاج المشروع في تنفيذه إلى الموارد الأربع الرئيسية :

- الأموال .
- الأفراد .
- المعدات .
- المواد .

و تستخدم هذه الموارد في تنفيذ أنشطة المشروع كل حسب احتياجاته ولذلك فإنه يجب ربط خطة الاحتياجات من كل مورد من الموارد بخطة تنفيذ أنشطة المشروع حيث يكون معروفاً مسبقاً حجم الإنتاج من كل مورد من الموارد في كل وقت من الأوقات مع تحديد نوع المورد تفصيلاً. فمثلاً الأفراد نحدد تخصصاتهم (مهندس - مشرفين - حداد مسلح - نجار مسلح - ...) وكذلك المعدات (حفار - بلدوزر - لودر - جريدر - ونش - ...) والمواد (رمل - زلط - أسمنت - حديد - خشب - ...).

مثال :
يتكون أحد المشروعات من ثمانية أنشطة طبقاً للجدول

رقم النشاط	زمن النشاط باليوم	الأنشطة التي تسقبه مباشرة	عدد العمال من تخصص معين اللازمين في اليوم
١	٤	-	٩
٢	٢	-	٣
٣	٢	-	٦
٤	٢	-	٤
٥	٣	٢	٧
٦	٢	٣	٧
٧	٣	٦	٢
٨	٣	٧.٥	١



السماح	LF	LS	EF	ES	الزمن	النشاط
٦	١٠	٦	٤	صفر	٤	٦-٠
٢	٤	٢	٢	صفر	٢	١-٠
صفر	٢	صفر	٢	صفر	٢	٢-٠
٨	١٠	٨	٢	صفر	٢	٣-٠
٢	٧	٤	٥	٢	٣	٥-١
صفر	٤	٣	٤	٢	٣	٤-٢
-	١٠	١٠	٢	٢	صفر	٦-٣
صفر	٧	٤	٧	٤	٣	٥-٤
صفر	١٠	٧	١٠	٧	٣	٦-٥

المسار الحرج هو :

5-6 , 4-5 , 2-4 , 0-2

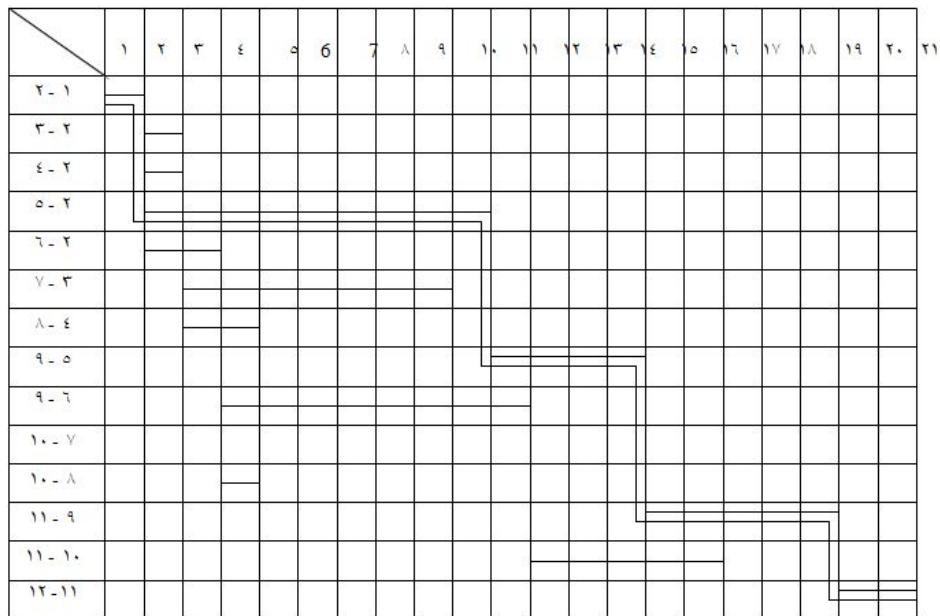
ويوضح الشكل شبكة الأنشطة لهذا المشروع كما يوضح شكل يساراً لوحدة جاءت لهذا المشروع موضحاً عليها عدد العمال اللازمين في اليوم الواحد لكل نشاط والوقت الراكم على كل نشاط من الأنشطة غير الحرجة . أما شكل يميناً فيوضح لوحة تحميل هذا التخصص من العمال طوال فترة تنفيذ المشروع واضحة عدم إنتظام الشكل إذ يحتاج المشروع إلى 22 عامل في اليومين الأول والثاني ثم يرتفع إلى 24 عامل في اليومين الثالث والرابع ثم يهبط إلى 10 عامل في اليوم الخامس ثم إلى 2 في اليوم السادس والسابع ثم إلى واحد في اليوم الثامن والتاسع والعشر .

إعادة توزيع المورد Resource Leveling

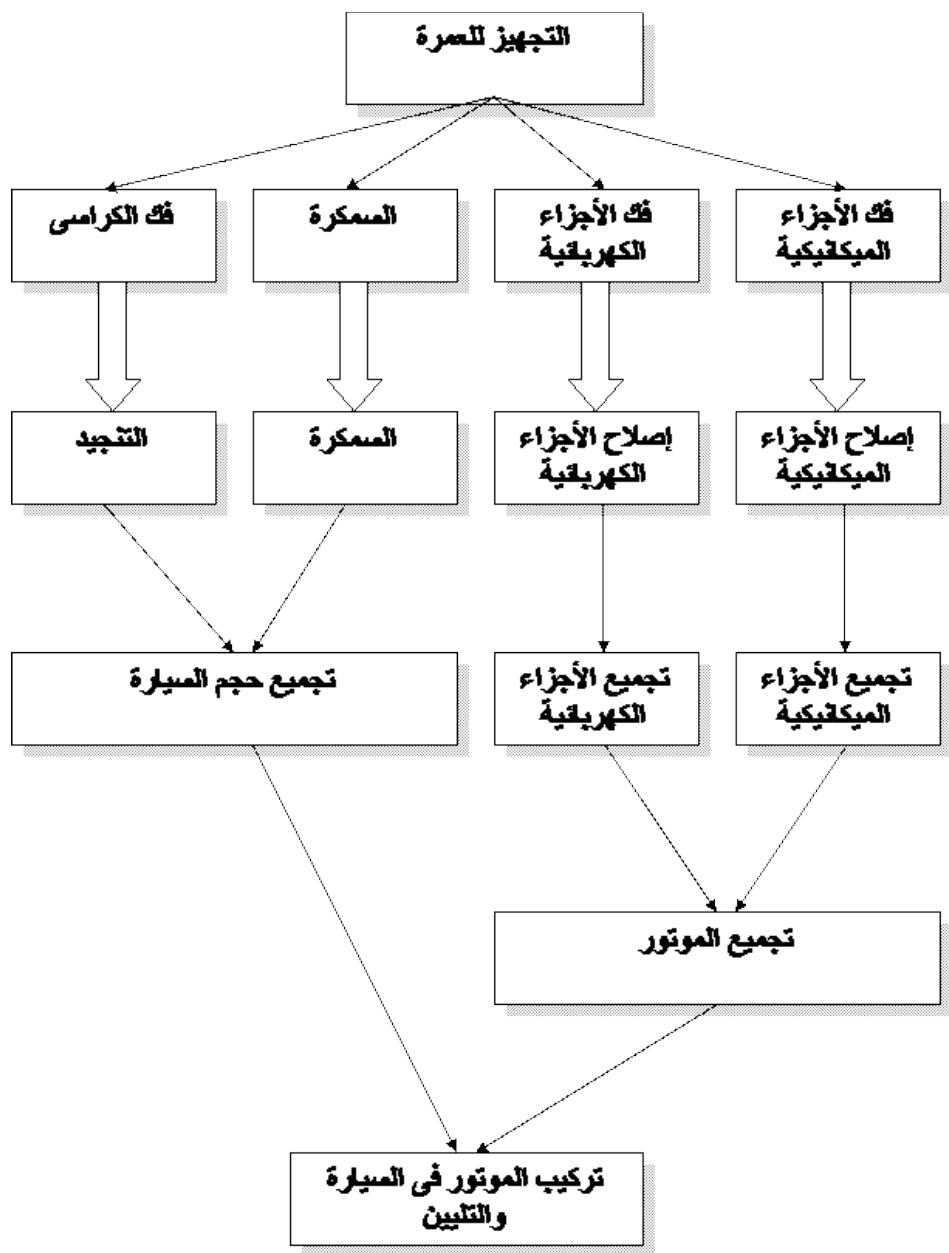
لا شك في أن يكون من الأفضل إذا قل تذبذب العدد المطلوب من هذا التخصص من العمال أي تقليل الإرتفاعات

والإنفاسات في لوحة تحميل المورد ، ويمكن تحقيق تحسناً في شكل لوحة الموارد عن طريق تحريك بعض الأنشطة الغير حرج في حدود الوقت الراهن المتاح ، وتوضح الأشكال بعض هذه المحاولات التي يتحقق فيها تحسناً في لوحة تحميل الموارد مع المحافظة على مدة تنفيذ المشروع وهي 10 أيام .

تحويل الشبكة إلى جدول تنفيذى **GANTT CHAERT**

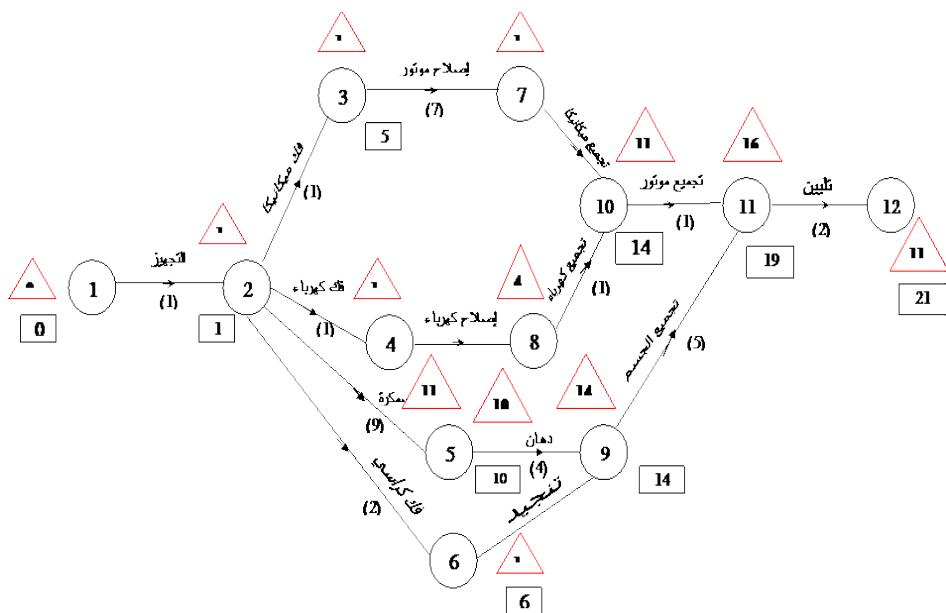


هيكل أنشطة عمرة سيارة



جدول الأنشطة وأزمنتها وسلسلتها

رقم النشاط	المدة (يوم)	الترتيب المنطقي	النشاط	م
٢-١	١	-	التجهيز للعمرة	١
٣-٢	١	بعد ١	فك الأجهزة الميكانيكية	٢
٤-٢	١	بعد ١	فك الأجهزة الكهربائية	٣
٥-٢	٩	بعد ١	السمكورة	٤
٦-٢	٢	بعد ١	فك الكراسي	٥
٧-٣	٧	بعد ٢	خرطة المотор (صلاح ميكانيك)	٦
٨-٤	٢	بعد ٦	جمع الأجزاء الميكانيكية	٧
٩-٧	٢	بعد ٣	إصلاح الأجزاء الكهربائية	٨
١٠-٨	١	بعد ٨	جمع الأجزاء الكهربائية	٩
٩-٥	٤	بعد ٤	دهان السيارة	١٠
٩-٦	٨	بعد ٥	تجهيز الكراسي	١١
١١-١٠	٥	٩,٧	جمع المotor	١٢
١١-٩	٥	١١,١٠	جمع السيارة	١٣
١٢-١١	٢	١٣,١٢	تركيب المotor والتثبيت	١٤



الأساليب الفنية الأساسية لخطيط ومتابعة المشروعات

أسلوب تقييم ومراجعة الأداء (PERT) يستخدم عادة في تنفيذ المشروعات وتعنى هذه الكلمة **Performance Evaluation and Review Technique**.

وتلخص فائدة إتباع هذا الإسلوب في عدة نقاط أساسية هي :

•	المشروع	لتخطيط	أداة	تمثل	•
•	المشروع	للمتابعة	أداة	تمثل	•
•	المشروع	تنفيذ	مواعيد	تحديد	•
•	المشروع	أنشطة	بدء	بدء	•
•	في النكفة	تنفيذ	متاخر	متاخر	•
•	المشروع	مع زادة	زمن	تبين	•
•	أقل	المشروع	تفايل	إمكانية	•
•	أفضل	توزيع	لنوضح	تستخدم	•
•	للموارد				

الخطوات الأساسية للأسلوب :

•	تجزئة	الأنشطة	(تعتمد	التابع	المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة)	•
•	تحديد	الأنشطة	تحدد	التابع	ال المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة	•
•	تقدير	الأنشطة	تقدير	التابع	ال المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة	•
•	رسم	الأنشطة	رسم	التابع	ال المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة	•
•	تحديد	الموارد	تحديد	التابع	ال المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة	•
•	بحث	الموارد	بحث	التابع	ال المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة	•
•	إعادة	الموارد	إعادة	التابع	ال المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة	•
•	تقسيم	الأنشطة	تقسيم	التابع	ال المستوى	الإدارى	الذى	يتعامل	مع	الشبكة	•

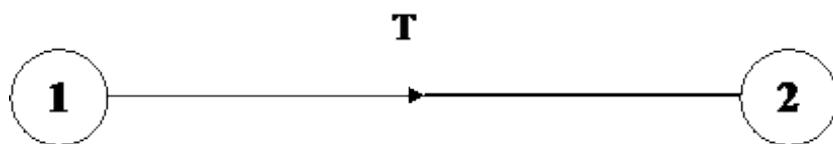
يتم تقسيم المشروع إلى أنشطة - كما سبق ذكره - يتوقف هذا التقسيم على المستوى الإداري الذي يتعامل مع الشبكة فإذا كان المشروع سوف يعرض على الإدارة العليا للموافقة عليه ولما يبعده فيكفى بالأنشطة الأساسية وإذا كان المشروع سوف يقدم للجهات التي تقوم بالتنفيذ فيجب التوصل إلى مستويات أكثر دقة .

•	إذا	أخذنا	كمثال	مشروعات	إنشاء	مبني	،	فيمكن	تقسيم	الأنشطة	كالآتى
•	-1	شراء	المستلزمات	شراء	من	حديد	وأسمنت	الأخ	...	الأرض	•
•	-2	شراء	أعمال	أعمال	الحف	من	الخرسانية	الخرسانية	الخرسانية	الخرسانية	•
•	-3	أعمال	القواعد	القواعد	البناء	-	القوائم	والأسف	الوطوب	الهيكل	•
•	-4	إنشاء	إنشاء	إنشاء	الهيكل	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	•
•	-5	إنشاء	أعمال	أعمال	أعمال	البناء	القوائم	والأسف	الوطوب	الهيكل	•
•	-6	أعمال	أعمال	أعمال	أعمال	البناء	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	•
•	-7	أعمال	الأعمال	الأعمال	الأعمال	الهيكل	الهيكل	الهيكل	الوطوب	الهيكل	•
•	-8	الأعمال	التشطيب	التشطيب	التشطيب	الهيكل	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	•
•	-9	التشطيب	التشطيب	التشطيب	التشطيب	الهيكل	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	الخرسانى	•
•	-10	التشطيب	التشطيب	التشطيب	التشطيب	التشطيب	التشطيب	التشطيب	التشطيب	التشطيب	•

ويلاحظ أن أي من هذه الأنشطة يمكن تقسيمها إلى أنشطة فرعية كما يلاحظ علاقة بين هذه الأنشطة من حيث التتابع فلا يمكن بدء شراء الأرض إلا بعد شراء الحفر ولا يمكن عمل القواعد الخرسانية إلا بعد شراء الأرض وشراء المستلزمات من حديد وأسمنت كما يلاحظ أن هناك بعض الأنشطة ممكن أن تتم بالتوالي أو في وقت واحد مثل أعمال الكهرباء والأعمال الصحية .

تمثيل النشاط

يتم تمثيل النشاط بخط مستقيم متوجه من اليسار إلى اليمين وتوضع دائرة في بداية الخط تمثل بداية النشاط وتسمى حدث (Event or Node) وتوضع دائرة في نهاية الخط تمثل نهاية النشاط وتسمى أيضاً (Event or Node) .



Event or Node

Event or Node

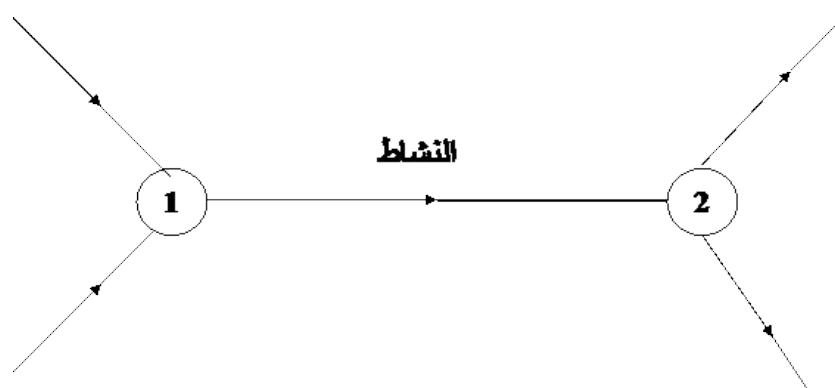
بداية الخط

نهاية الخط

ويلاحظ الآتي :

- 1 طول الخط لا يمثل زمن النشاط (لا ترسم الشبكة بمقاييس رسم) .
- 2 يكتب زمن النشاط أعلاه (T) .
- 3 يسمى النشاط ببداية ونهاية (نشاط) .

الأنشطة السابقة واللاحقة :



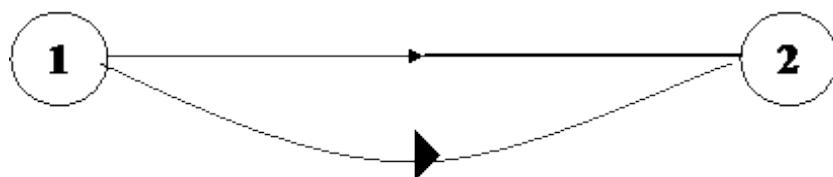
الأنشطة السابقة : Immediate predecessors

هي الأنشطة التي تسبق النشاط - ولا يمكن أن يبدأ النشاط إلا بعد إنتهاء هذه الأنشطة وتكون دخلة إلى نقطة بداية النشاط .

الأنشطة اللاحقة : Immediate successors

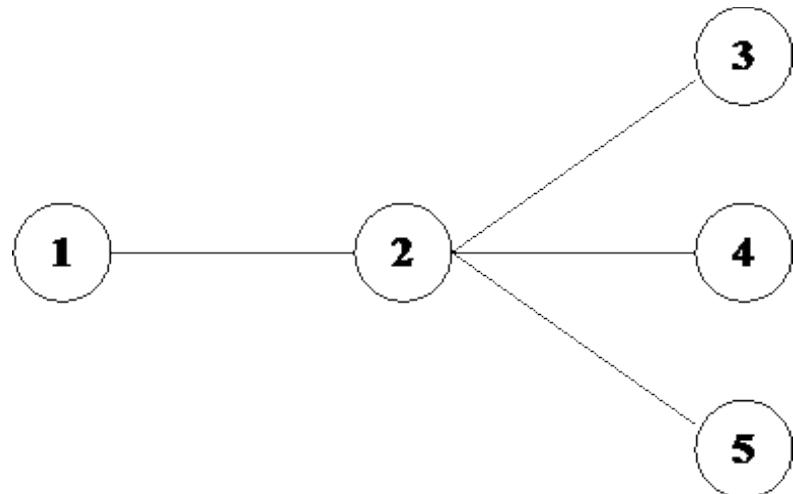
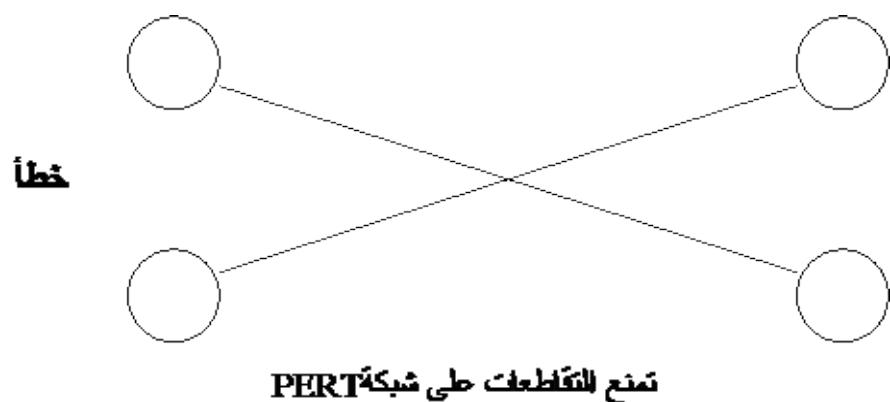
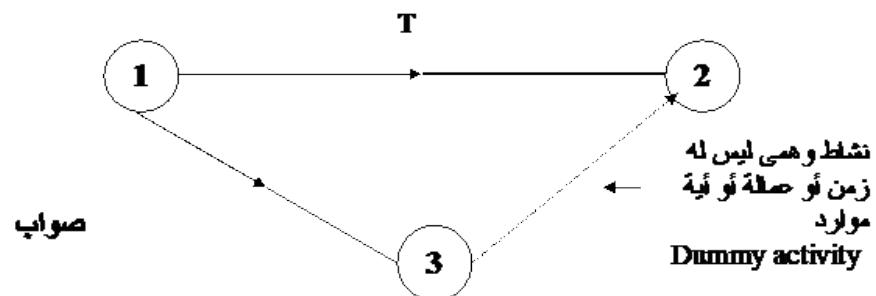
هي الأنشطة التي لا يمكن أن تبدأ حتى يتم إنتهاء النشاط وتكون خارجة من نقطة نهاية النشاط .

تعليمات رسم شبكة PERT



نشاطان يبدأن في نفس الوقت و يتوقف على إنتهائهما نشاط جديد (غير مسموح برسم نشاطين من نفس البداية إلى نفس النهاية)

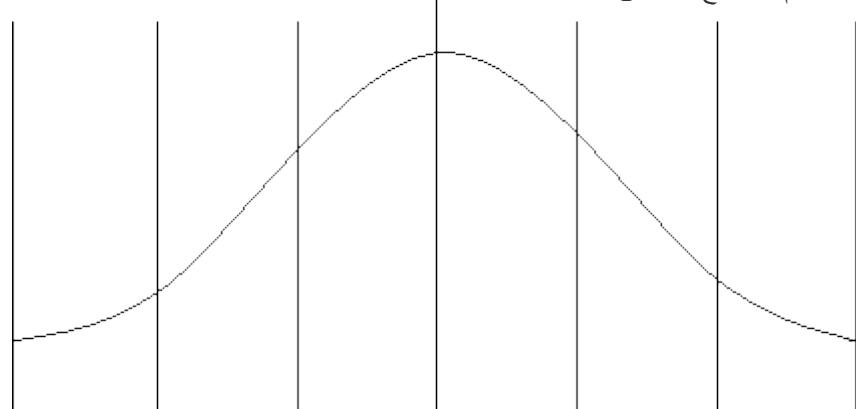
ويتم إستخدام النشاط الوهمي .



يفضل الترقيم من اليسار إلى اليمين ومن أعلى لأسفل

حساب أزمنة الأنشطة :

استخدم التوزيع الطبيعي .



$$\frac{\text{الزمن المتفاوت} + 4 \times \text{الزمن الأكثر أحتمالاً} + \text{الزمن المتباين}}{\text{الزمن المتوقع للنشاط}} = 6$$

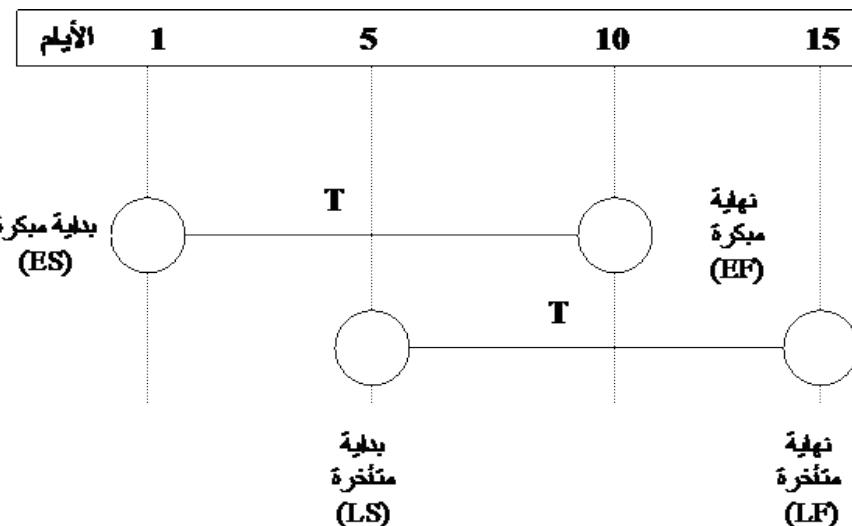
حيث

- الزمن المتفاوت : أقل زمن يمكن أن يتم فيه النشاط .
- الزمن المتباين : أكبر زمن يمكن أن يتم فيه النشاط .
- الزمن الأكثر إحتمالاً : الزمن المعناد لإتمام النشاط .

ويقوم المسؤول عن عملية التخطيط بتقدير الأزمنة من بيانات تاريخية وإذا تعذر ذلك يتم تقرير متوسط الزمن من واقع الخبرة وبعتبر هذا هو الزمن المتوقع لإنها النشاط ويستخدم في شبكة PERT .

بدايات ونهايات الأنشطة :

- نفترض نشاطاً مدته 10 أيام .
- يمكن أن يبدأ هذا النشاط في أول يوم في الشهر (كل الموارد المتاحة).
- لابد أن ينتهي هذا في يوم 10 في الشهر حيث يبدأ نشاط آخر متوقف على نهاية هذا النشاط .
- إذا بدأ النشاط يوم 1 (تسمى بداية مبكرة Earliest start) ويرمز لها بالرمز (ES) وسوف ينتهي يوم 10 (وتسمى نهاية مبكرة Earliest Finish) ويرمز لها بالرمز (EF) .
- يعتبر يوم 5 آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه النشاط ولهذا يسمى Latest start أو بداية متأخرة) ويرمز لها بالرمز (LS) وبالتالي سوف ينتهي النشاط يوم 15 (تسمى نهاية متأخرة Latest Finish) ويرمز لها بالرمز (LF) .



ويمكن إستنتاج العلاقات الآتية :

$$T + ES = EF \quad \text{حيث } T \text{ زمن النشاط}$$
$$T - LF = LS$$

تسمى الفترة التي يمكن أن يتأخرها النشاط (السماح) أو (Float) ومن الشكل يتضح :

$$ES - LS = \text{Float}$$
$$= EF - LF$$

أو

مثال : يوضح الشكل التالي مشروعًا مكوناً من تسعه أنشطة

حساب الأكبر أوقات تبكيرأ : Earliest Start/Finish

نبدأ من نقطة البداية أي الحدث (1) ونفرض أن زمن بدء النشاط (2-1) هو صفر والنشاط (3-1) أيضاً صفر . نرى أن أقصر وقت يمكن إنتهاء النشاط (2-1) أو إنتهاء الحدث (3) هو (5) وتنكتب داخل مثلث . الحدث (3) ينتهي بنهاية النشاط (3-1) أو الأنشطة (2-1) ، (3-1) والזמן اللازم لإنتهاء الأنشطة (2-1) ، (3-2) هو $(7+5) = 12$. أى أن أقصر وقت يمكن إنتهاء الحدث (3) هو 12 وتوضع في مثلث 1 .

وبالمثل فإن الحدث (5) يتم عن طريق النشاط (4-5) و (5-3) لذلك فإن الوقت اللازم لإنتهاءه (أقصر وقت ممكن) = 31 = $4+27$

وكذلك أقصر وقت لإنتهاء الحدث (6) = 29

تعتبر هذه الأنشطة هي الأزمنة (الأكثر إحتمالاً) لأنها تعتبر أقصر الأزمنة التي يمكن فيها إنتهاء الأنشطة .

من هذا نرى أن أقصر وقت يمكن فيه إنتهاء المشروع هو 39 وحدة زمنية ناتج من إتباع المسار (2-1) – (3-2) – (3-3) – (4-4) لحساب البداية المبكرة والنهاية المبكرة لكل نشاط .

فإن كل نشاط بدأ في الوقت المبكر داخل المثلث وينتهي في زمن = زمن البداية + زمن النشاط نفسه .

فمثلاً البداية المبكرة للنشاط (4-2) = 5

والنهاية المبكرة للنشاط (4-2) = 12 = $8+5$

حساب الأكثر أوقات تأخيراً : Latest Start/Finish

حساب أكثر الأوقات تأخيراً وهو أكبر وقت مسموح به لتنفيذ المشروع نبدأ في نهاية المشروع لنرى أقرب وقت من النهاية الذي يمكن أن يبدأ به النشاط بحيث ينتهي المشروع كله في الوقت المحدد .

الحدث (6) ينتهي بعد 29 وحدة زمنية وهذا لا يمكن تغييره .

الحدث (4) يمكن أن تبدأ قبل 29 بـ 12 أى عند 27 وإلا لو تأخر البدء فيه فإن المشروع سيطول عن 39 وحدة زمنية .

الحدث (5) يمكن أن يبدأ في وقت $29-3=26$ وهو آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه .

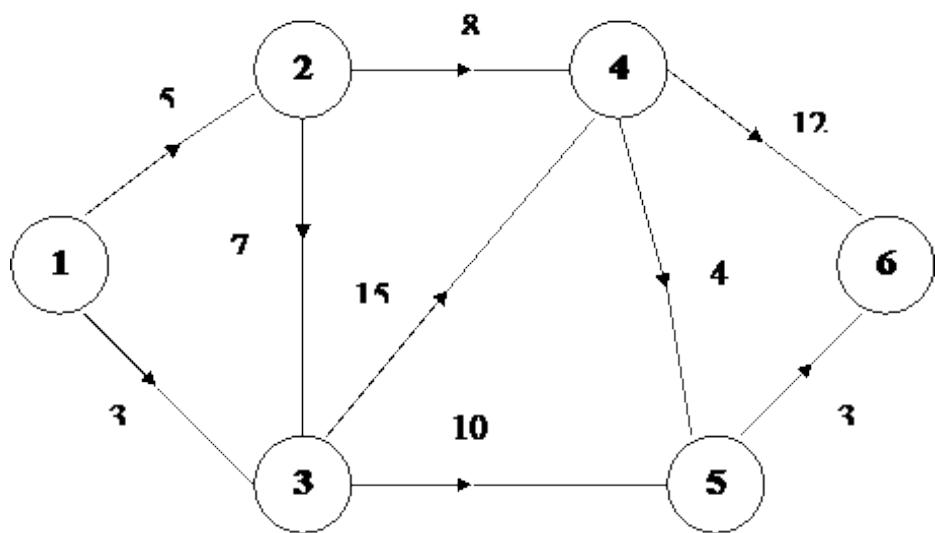
الحدث (3) يمكن أن يبدأ في وقت $27-15=12$ أو $36-10=26$ لذلك فإن أكثر بداية متأخرة للحدث هي 12 يوم من بداية المشروع .

وكذلك الحدث (2) فإن أكثر الأوقات تأخيراً لبداية المشروع هي $12-7=5$ وهكذا .

ما سبق يتضح أن الحوادث (1) – (2) – (3) – (4) – (6) له نفس الأوقات تبكيراً ونفس الأوقات تأخيراً .

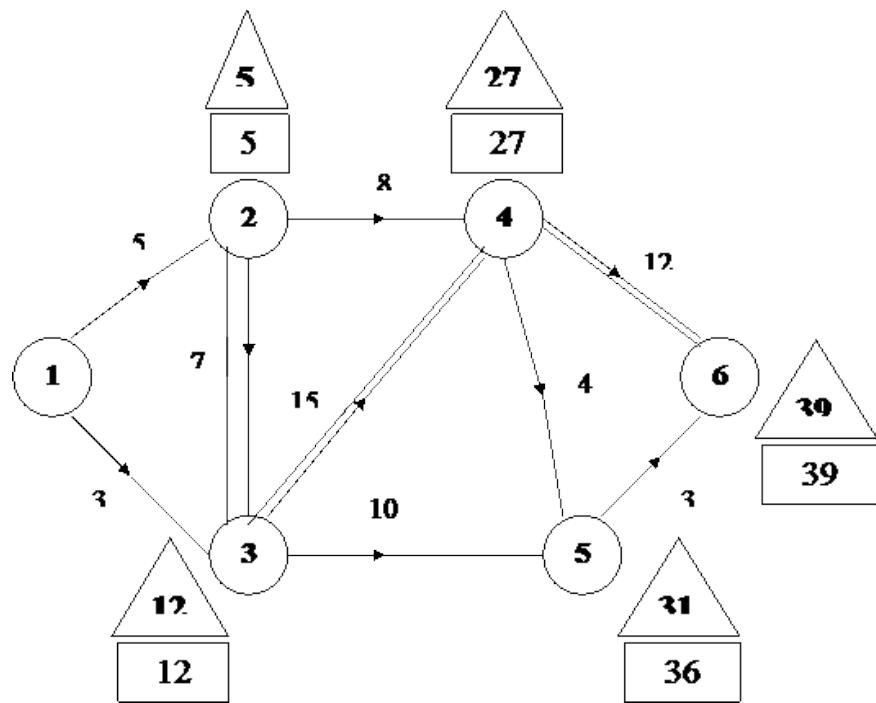
وأنها جميعاً ليس لها وقت مسموح به . لذلك فهذه الحوادث هي التي تشمل المسار الحرج للمشروع وبالتالي فإن هذه الأنشطة يجب أن نوليها اهتماماً في تنفيذ المشروع .

تمثل الأرقام داخل المربعات البداية المتأخرة لكل حدث . ولحساب النهاية المتأخرة لكل حدث يضاف إليها زمن تنفيذ النشاط .



النشاط	الزمن
٦-٥	٣
٥-٤	٤
٦-٤	١٢
٥-٣	١٠
٤-٣	١٥
٤-٢	٨
٣-٢	٧
٣-١	٣
٢-١	٥
النهاية	

الجدول التالي يبين أزمنة البداية والنهاية المبكرة وكذلك المتأخرة والزمن المسموح لكل نشاط من الأنشطة .



- يمثل الرقم الموجود في المثلث البداية المبكرة لكل نشاط عند بداية النشاط .
- يمثل الرقم الموجود في مربع النهاية المتأخرة لكل نشاط عند نهاية الخط .

ويتم إنشاء الجدول الآتي للشبكة :

النشاط	الزمن	البداية المبكرة	النهاية المبكرة	الزمن	النهاية المتأخرة	البداية المتأخرة	الزمن المجموع به
١	٥	٥	٥	٥	٥	٢-١	٦
٢	٣	٣	٣	٣	١٢	٣-١	٩
٣	٧	٥	١٢	١٢	٥	٣-٢	١٤
٤	٨	٥	١٢	١٢	١٩	٤-٢	٢٧
٥	٤	١٢	٢٧	١٠	١٢	٤-٣	٣٥
٦	١٠	١٢	٢٧	١٢	٢٦	٥-٢	٢٦
٧	٤	٢٧	٣٦	٣٦	٢٦	٥-٤	٥٣
٨	١٢	٢٧	٣٩	٣٩	٢٧	٦-٤	٦٥
٩	٣	٣٦	٣٩	٣٩	٣٦	٦-٥	٦٩

تقليل المخاطر

هناك ستة أشياء رئيسية يمكنك القيام بها.

١. تحديد المخاطرة . ليكن لديك أسلوب متشعب: أولاً أعلم جميع الأفراد أن مسؤولية ملاحظة و تحديد المخاطرة تقع عليهم، ثم أسس فريقاً متقدماً يستطيع متابعة تلك المخاطر والتخلص منها و إجراء فحص خاص بـ أيضاً .

2. ترتيب الأولويات . قرر كيف ستقيس المخاطر ، لقد قدمت طريقة بسيطة تعتمد على الأثر والاحتمالات سابقاً ، لذا يمكنك استخدامها .
3. تعيين مسئول عن الحل . بعد تحديد المخاطرة و تحديد أولويتها ، يجب بعد ذلك العمل على تقليل الخطر و / أو إزالته نهائياً . عين شخصاً محدداً لتحمل المسئولة .
4. التدريب المناسب . هناك نوعان من التدريب يمكن استخدامها هنا . الأول هو امتلاك عقلية التحديد والمسئولية ؛ مع التأكيد من أن الجميع يدرك أن الأمان وأو إدارة المخاطر هي مسئولية الجميع . ثم هناك تنفيذ أفضل الإجراءات : بمجرد التوصل إلى حلول جيدة - مثل ارتداء قبعة أمان أو نزع القابس في نهاية العمل - يجب اتباع إجراءات الأمان .
5. الإدارة الجيدة للمشاريع . عملية جعل منتج أو تغير ما يحقق النتائج المرجوة ينبغي أن تكون عملية منظمة • جيداً إذا كان من المفترض أن تقلل المخاطر التجارية ؛ على سبيل المثال ، الفشل في تحديد موعد مناسب لطرح منتج معين في السوق بحيث يحقق مبيعات جيدة جداً هو فشل في إدارة المشاريع . إن الإدارة الجيدة للمشاريع تتضمن الحقائق : ما الذي نعرفه ؟ متى ستكون المكونات متوفرة ؟ من الأفراد الذين يمكننا استخدامهم ؟ ما الموارد التي نمتلكها ؟ ما مدى ثقتنا في موردينا ؟ وهي تتضمن منهاجاً أيضاً . ينبغي استخدام أساليب رسمية تحدد مناطق الاتصال والمسار للرجوع لل مشروع والذى إذا حدث فيه أي تأخير ، سيؤدي إلى تأخر عام .
6. رفع التقارير . جميع الأحداث يجب تسجيلها ورفع تقارير بها حتى يتمكن الجميع من التعلم منها و يمكن متابعة التقدم .

على مستوى شخصي، كم واعياً للكيفية التي قد تجلب بها الخطر علي الشركة بأي طريقة ممكنة، ربما عن طريق تقديم نصيحة سينة لأحد العمالء . يجب معالجة هذه النقطة بأقصى قدر ممكن من الحرفية من جانبك ، ولكن مع التأمين المناسب إذا أمكن .

وعلى مستوى الشركة ، اعرض النقاط الست السابقة، خاصة في جلسات التدريب التي تشمل جميع أفراد الشركة والتي تؤكد على مسئولية كل شخص عن تحديد المخاطر والتخلص منها . تأكد من دقة الاوراق ، وتحديثها ، وتوزيعها على الجميع .

من إدارة المخاطر يوفر الكثير من الخسائر . مجهول ؛ مقوله شهيرة في إدارة المشاريع .

تقييم المشروع على المستوى القومي

هناك نوعان من الربحية للمشروع :

الربحية التجارية Commerical Profitability الربحية القومية National Profitability

ويقصد بالربحية التجارية صافي الربح بالدينار الذى يحققه المشروع للمستثمرين ، والتي يمكن حسابها بالطرق التى سبق ذكرها فى التقييم الإقتصادى والمالي للمشروع .

أما الربحية القومية ، فيقصد بها العائد الذى يعود على المجتمع من المشروع ، ويمكن أن يكون على شكل :

- إضافي لإجمالي الناتج القومى Gross National Product GNP
- زيادة فى الرصيد القومى من العملات الأجنبية
- تشغيل عدد من العمال
- رفع المستوى الحضارى للبيئة المحيطة بالمشروع
- التكامل مع مشروعات أخرى ترتبط بالمشروع
- تشجيع المشروع لمستثمرين آخرين فى مجال مشروعات شبيهة أو مكملة
- حل المشاكل والإختلافات مثل نقص بعض السلع
- إصلاح الميزان التجارى
- لفت نظر المستثمرين إلى منطقة معينة يصلح الاستثمار فيها أو مجال معين للإستثمار

ويديهي أن تعطى الدولة أولوية للمشروعات التي تحقق عائداً على المستوى القومي إلى جانب الربحية التجارية ، وأن تعطيها مزيداً من التشجيع والدعم والتسهيلات .

الربح :

يتم تقدير الربح بواسطة المعادلة الآتية :

$$R = G (U - T)$$

حيث

R - ربح المصنوع عن فترة زمنية معينة
G - كمية الإنتاج بالوحدات خلال هذه الفترة
U - سعر بيع الوحدة
T - تكلفة إنتاج الوحدة.

من الواضح أن الربح يعتمد على الثلاثة عوامل ج و U و T فكلما زادت G كما أن زيادتها تؤثر في تكلفة الوحدة T حيث أن T تقل بزيادة G كما أوضحتنا سابقاً .

أما سعر البيع U فيتحكم فيه السوق بصفة عامة (العرض و الطلب) .

الربحية :

يمثل الربح كمية مطلقة ولا يمكن تقييم النشاط على أساس الربح فقط فإذا افترضنا أن شركة ما حققت ربحاً قدره 100.000 دينار فلا يمكن الحكم على الشركة إلا إذا تم نسب هذا الربح لمقدار آخر . وتنسب الأرباح بصفة عامة إما إلى تكلفة الإنتاج أو إلى المبيعات أو إلى التكلفة الاستثمارية .

ربحية التكاليف

هي النسبة بين الأرباح المنشأة في فترة زمنية محددة إلى إجمالي التكاليف خلال هذه الفترة وتعطى مؤشراً عن كمية الأرباح الناتجة عن كل دينار تكاليف .

ربحية المبيعات

وهي النسبة بين أرباح المنشأة خلال فترة زمنية معينة وبين إجمالي عائد المبيعات عن هذه الفترة وتعطى مؤشراً عن مقدار الربح في كل دينار من المبيعات .

ربحية رأس المال (العائد على الاستثمار)

وهي أهم مؤشر لتقييم المشروعات ويقدر بالمعادلة الآتية :

$$R = \frac{B}{A} \%$$

حيث

R - العائد على الاستثمار
B - الربح خلال سنة
A - إجمالي التكلفة الاستثمارية .

ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو إعتمادها على بيانات سنة واحدة فقط ، إلا أنها تعتبر أداة فعالة للتحليل السريع لربحية الإستثمار للمشروع ويمكن استخدامها عند إجراء التقييم الأولي للمشروع .

تكلفة المشروع

يتم تقسيم تكلفة المشروع إلى جزئين أساسيين :

- 1 تكلفة مباشرة .
- 2 تكلفة غير مباشرة .

-1 التكلفة المباشرة : Direct Cost :

هي تكلفة تنفيذ نشاطات المشروع والمنصوص عليها في رسومات ومستندات المشروع وهي تكلفة الموارد الواجب توفيرها لتنفيذ هذه النشاطات وهي :

- 1 مواد خام .
- 2 عماله .
- 3 معدات .
- 4 مقاولى الباطن .
- 5 تكاليف أخرى .

وهذه التكلفة لا يدخل فيها المصارييف المتعلقة بالإشراف على تنفيذ الأعمال

-2 التكلفة الغير مباشرة : Indirect Cost :

هي المصارييف التي لا يمكن تفاديها للإشراف على الأعمال وتسهل تنفيذها ، ويمكن أيضاً إطلاق عليها مصطلح "المصارييف الإدارية وال العامة" وهي عادة ما تكون ثابتة خلال فترة تنفيذ المشروع .

تمويل المشروع

1- مصادر التمويل :

- إشتراكات مؤسسي المشروع أو مجموعة المستثمرين
- قروض طويلة الأجل وقروض قصيرة الأجل مقدمة من المؤسسات المالية أو البنوك المحلية والأجنبية أو الحكومة .

2- إعداد القائمة التقديرية للأرباح والخسائر ، وتشمل على تقديرات لما يأتي :

- قيمة المبيعات
- تكاليف الإنتاج
- الربح الإجمالي = قيمة المبيعات - تكاليف الإنتاج
- الضريبة
- صافي الربح = الربح الإجمالي - الضريبة
- إجمالي الربح كنسبة مئوية من المبيعات
- صافي الربح كنسبة مئوية من المبيعات

- صافي الربح كنسبة مئوية من رأس المال المؤسس

السنة رقم	مرحلة الإنشاء	مرحلة التشغيل الأولى للمشروع	مرحلة التشغيل بالطاقة الكاملة	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
١- مبيعات												
٢- تكاليف الإنتاج												
٣- إجمالي الربح												
٤- الصافية												
٥- صافى الربح												

٥-٤ إعداد قائمة التدفقات النقدية :

النسبة	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
(أ) تدفقات نقدية واردة :								
- من مصادرتمويل								
- من مبيعات								
(ب) تدفقات نقدية صادرة :								
- إحلال الأصول								
- مصاريف تشغيل								
- خدمة الدينون								
- ضرائب								
صافى التدفقات النقدية								

٥-٥ تكاليف الإنتاج :

وتنقسم تكاليف الإنتاج إلى :

- تكاليف المصنع ، وتشمل : مواد خام - أجور - مصاريف إضافية
- مصروفات إدارية
- مصروفات بيع وتوزيع
- مصروفات مالية مثل مصاريف وفوائد إدارة الفرض
- الإهلاكات

تنظيم المشروع

يلزم دراسة الأشكال التنظيمية الثلاثة الشائعة الإستخدام ، وإمكانية تلائم كل منها مع ظروف المنشأة الأم . وندرس

مميزات وعيوب كل من هذه الأشكال ونناقش بعض العوامل الهامة التي يمكن أن تقودها لتفضيل أحد هذه الأشكال على الآخر .

ثم ندرس إمكانية دمج بعض الأشكال الأساسية ، ونختبر بإيجاز التدخلات الناجمة عن استخدام هيكل تنظيمي مدمج . وأخيراً ، نناقش بعض تفاصيل تنظيم فريق المشروع ، وتوصيف الأدوار المختلفة لطاقم المشروع . وكذلك نصف بعض المشاكل التي تواجه فريق المشروع .

وعلى قدرة علمنا ، فمن النادر أن يكون لمدير المشروع تأثير كبير على الشكل التنظيمي للمشروع ، لإختيار الشكل التنظيمي عادة يتم بمعرفة الإدارة العليا .

وينتظر عمل مدير المشروع إلى درجة كبيرة جداً بالهيكل التنظيمي للمشروع ويجب أن يفهم مدير المشروع تفاعلات هذا الهيكل ومديري المشروع ذوى الخبرة ويعيدوا صياغة الهيكل التنظيمي للمشروع بحيث يتلاءم مع تصورهم لما هو أفضل .

تنظيم الناحي المالية لمتابعة تنفيذ المشروع

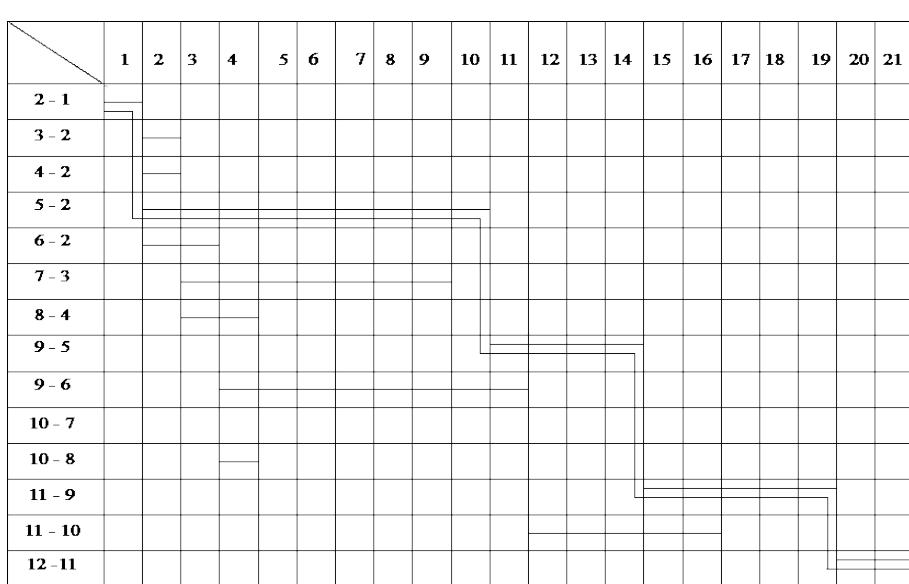
يتكون المشروع من عدد من الأنشطة لكل منها مدة محددة ، يرتبط كل نشاط بالأنشطة الأخرى عن طريق علاقات تحدد أولوية تنفيذ لكل نشاط وتفرض قيوداً على مواقيع تنفيذ النشاط كما سبق تقادمه في شرح طريقة المسار الحرج .

ولما كان الهدف الأساسي للإدارة المشروع هو تنفيذ الأعمال في المدة المحددة وبالتكلفة المحددة فإن وضع موازنة المشروع ومراقبة التنفيذ الفعلى والتكلفة الفعلية مقارنة بالموازنة الموضوعة تصبح من أهم وظائف إدارة المشروع .

ويجب عند وضع الموازنة الأخذ في الاعتبار كيفية مراقبة التنفيذ على ضوء هذه الموازنة وإمكانية تحديد التكلفة الفعلية ومقارنتها بالتكلفة المخططة .

جدول بدايات ونهايات الأنشطة

النهاية المتأخرة Float	البداية المتأخرة LF	النهاية المتأخرة LS	النهاية المبكرة EF	البداية المبكرة ES	الزمن	النشاط
صفر	١	صفر	١	صفر	١	٢-١
٣	٥	٤	٢	١	١	٣-٢
٩	١١	١٠	٢	١	١	٤-٢
صفر	١٠	٦	١٠	٦	٩	٥-٢
٣	٦	٤	٣	٦	٢	٦-٢
٣	١٢	٥	٩	٢	٧	٧-٣
٩	١٣	١١	٤	٢	٢	٨-٤
صفر	١٤	١٠	١٤	١٠	٤	٩-٥
٣	١٤	٦	١١	٣	٨	٩-٦
٣	١٤	١٢	١١	٩	٢	١٠-٧
٩	١٤	١٣	٥	٤	١	١٠-٨
صفر	١٩	١٤	١٩	١٤	٥	١٠-٩
٣	١٩	١٤	١٦	١١	٥	١١-١٠
صفر	٢١	١٩	٢١	١٩	٢	١٢-١١



حساب صافي القيمة الحالية للمشروع Calculation of N.P.V

- أولاً : إحسب التدفقات النقدية الدخلة على مدى عمر المشروع (CIt) .
- ثانياً : إحسب التدفقات الخارجة على مدى عمر المشروع (CIt) .
- ثالثاً : إستخرج صافي التدفقات النقدية لكل سنة على مدى عمر المشروع وهي (NCFt) وذلك يطرح (COt) من (CIt) .

- رابعاً: أوجد الخصم المناسب لخصم التدفقات النقدية الصافية في المستقبل إلى قيمتها الحالية.
- خامساً : أوجد من جداول القيمة الحالية معامل الخصم الخاص بكل سنة والمقابل لمعدل الخصم المختار .
- سادساً : إضرب القيمة الأساسية لصافي التدفق لكل سنة في معامل الخصم المقابل للحصول على قيمتها الحالية .
- سابعاً : إجمع القيم الحالية لصافي التدفقات النقدية لكل السنوات للحصول على صافي القيمة الحالية للمشروع .

خصائص المسار الحرج

- 1 السماح **Float** على كل أنشطة المسار الحرج = صفر .
- 2 مجموعة أزمنة المسار الحرج = زمن المشروع .
- 3 يمثل المسار الحرج أقل زمن يمكن أن يتم فيه المشروع .
- 4 المسار الحرج يمر بأول نقطة في المشروع (بداية المشروع) وآخر نقطة في المشروع (نهاية المشروع) .
- 5 المسار الحرج خط مستمر وغير متقطع .
- 6 كل النقط على المسار الحرج عندها **LF=ES** وليس كل نقطة عندها **LF=ES** تقع على المسار الحرج .
- 7 أي تأخير وحدة زمنية واحدة في أي أنشطة المسار الحرج يؤدي إلى تأخير المشروع .
- 8 يمكن أن يوجد أكثر من مسار حرج واحد في الشبكة .
- 9 تكلفة المشروع = تكلفة جميع الأنشطة وليس تكاليف المسار الحرج فقط .

النشاط	الزمن	المبكرة	المتأخرة	البداية المبكرة	النهاية المتأخرة	الزمن المسمى به
١	٢-١	صفر	٥	صفر	٥	صفر
٢	٣-١	٣	٩	٣	١٢	٩
٣	٣-٢	٧	١٢	٥	١٢	١٢
٤	٤-٢	٨	١٢	٥	٢٧	١٤
٥	٤-٣	١٥	١٢	٦٢	٢٧	٢٧
٦	٥-٢	١٠	٢٢	٦٢	٢٦	١٤
٧	٥-٤	٤	٢٢	٢١	٢٦	٥
٨	٦-٤	١٢	٢٧	٢٧	٣٩	صفر
٩	٦-٥	٣	٣٦	٣٤	٣٩	٥

خطوات نحو مشروع ناجح

قدم شيئاً جديداً و مختلفاً

منذ سنوات حصل رجل أعمال شاب على قائمة منتجات مصنعة في هولندا كانت متاحة للتوزيع على نطاق عالمي. لقد كان لهذا الشاب خلفية ومعرفة بزراعة ورعاية البساتين، ومن ثم كان منبهراً عندما قرأ عن نوع خاص من العربات وهي عربة ذات يد بلاستيكية كانت تبدو أقوى وأمتن وأرخص من أي شيء متاح في السوق الأمريكي.

لقد راسل هذا الشاب الشركة وطلب منها حقوق بيع المنتج في أسواق أمريكا وكندا. أرسلت الشركة الهولندية عينة من العربة لفحصها ومعاييرتها فأخذها لصالحة عرض تجارية متخصصة في أعمال البساتين وعرضها للمشترين، كما عرضها لسلسلة من المحلات الأهلية ومحلات أعمال البساتين.

لقد رأى المشترون المحترفون على الفور القوة الكامنة في هذا النوع من العربات وبالتالي عملوا طلبات له بما يعادل 50000 عربة في أول معرض. وأن العربات كانت عملاً إبداعياً وابتكارياً وخفيفة وخفية وخلالية من عيوب التأكل والعيوب الأخرى ورخيصة، فقد كانت صفة رابحة. لقد كان ربحه أكثر من 10 دولارات عن كل عربة، أي أنه حقق أكثر من 500.00 دولار ربيعاً من أول مغامرة له، بدون أي نوع من الاستثمار. وهذا يعني أنه لابد وأن تكون متيقظاً وأن تكون عيناك مفتوحتين لانتهاز أية فرصة تناح أمامك.

انظر تحت قدميك

يعتبر نطاق عملك الخاص أو مهارتكم مكاناً مهماً ورئيسياً لإيجاد منتج أو خدمة جديدة. ربما تكون لديك فكرة تعادل في ذلك مليون دولار. لقد طرأتك على ذهن الكثرين فكرة لمنتج أو خدمة وألحت عليهم مراراً وتكراراً، بينما هم يبعدونها أو يتغاضون عنها. ثم جاء شخص آخر طرأتك على ذهنه نفس الفكرة وقدّمها للسوق وحقق من ورائها ملايين الدولارات. يقدر أن المرأة في المتوسط تتكون لديه أربع أفكار كل يوم أثناء الذهاب من وإلى العمل. وأية فكرة من هذه الأفكار كفيلة أو كافية بأن تجعله من أصحاب المليون لو أنه تابعها ونفذها. هناك اتجاه ونزعه طبيعية لدى الناس تجعلهم ينتقصون من حق أنفسهم ومن قدرتهم الفكرية ويعتقدون أن أفكارهم لا تستحق شيئاً، لا يجعل مثل هذا يحدث لك. ابحث في مجالك واكتشف مهاراتك. أعمل عقلك وثق في أفكارك الخاصة.

كن يقظاً أثناء السفر يعتبر السفر إحدى الطرق لإيجاد منتج جديد. كن متربقاً ومحفزاً لأية فرصة تناح أمامك، ففي بعض الأحيان يوجد منتج جديد يتحقق نجاحات لا يأس بها في مكان آخر، ولكن لم يأت بعد للسوق المحلي، ويمكنه أن يجعلك ثرياً.

لي صديق قد استقل طائرة للعودة إلى الولايات الشرق ليجرب مشروعًا كان قد قرأ عنه المجلات. وقد جلس وهو في الطائرة بجانب متخصص في تطوير الأنشطة لسلسلة توكيلات قومية. لقد كان هذا المندوب عائداً من كاليفورنيا بعد رحلة غير ناجحة للبحث عن وكيل للنشاط الذي يعمل به. وقد سأله صديقي سلسلة من الأسئلة وأدرك في الحال أن هذا النوع من التوكيلات هو الذي كان يبحث عنه. فوق على أوراق التوكيل أثناء وجوده بالطائرة وتحولت رحلته إلى رحلة ناجحة في مطار نيويورك وسافر بالطائرة عائداً إلى كاليفورنيا لبداية نشاطه.

دراسة الجدوى الإقتصادية والفنية للمشروع

دراسة الجدوى الإقتصادية للمشروعات الإستثمارية

-1 مقدمة :

المراحل التي تمر بها المشروعات الإستثمارية

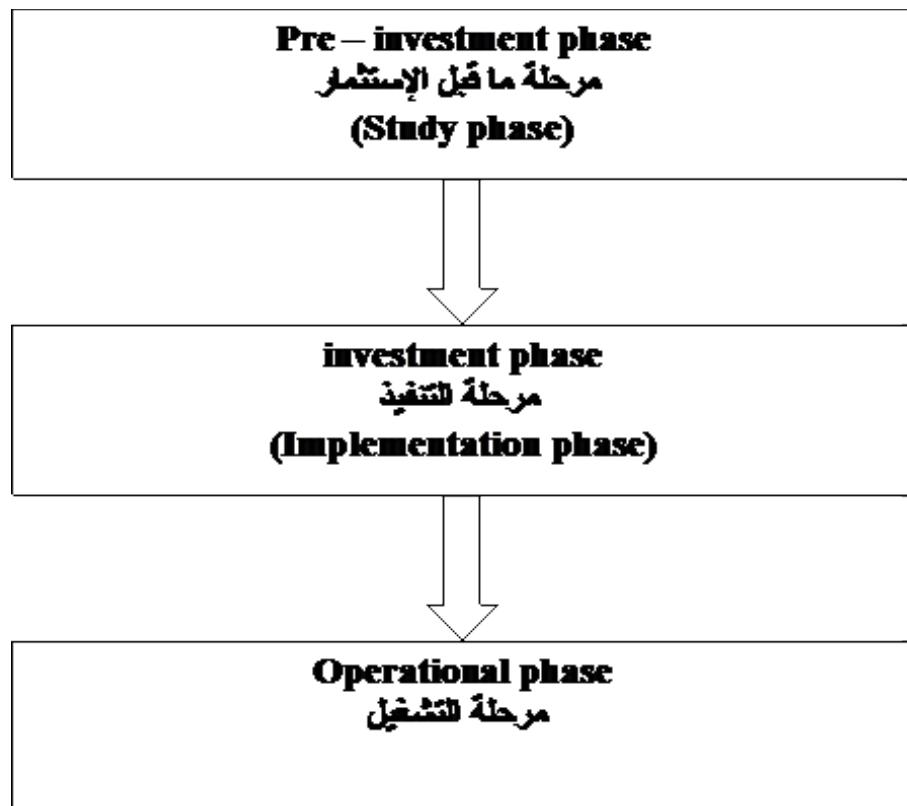
تمر المشروعات الإستثمارية بجميع أنواعها بعدة مراحل من لحظة أن تكون هذه المشروعات فكرة في ذهن المستثمر حتى تنتهي بالمشروع وقد أصبح يسير في الخط المرسوم له . وينطبق هذا على كافة المشروعات سواء زراعية أو صناعية أو تجارية وكذلك على المشروعات الخدمية مثل المستشفيات والطرق والكباري والمدارس .

وتنقسم هذه المراحل إلى ثلاثة :-

Pre – investment phase studies -2 مرحلة دراسات ما قبل الإستثمار

- تشمل هذه المرحلة على أربعة أنواع من الدراسات
- دراسة الفرص الإستثمارية المتاحة
- الدراسات الأولية للجدوى

- الدراسات المعاونة
- دراسة الجدوى.



2-1 دراسة الفرص الاستثمارية المتاحة Opportunity studies

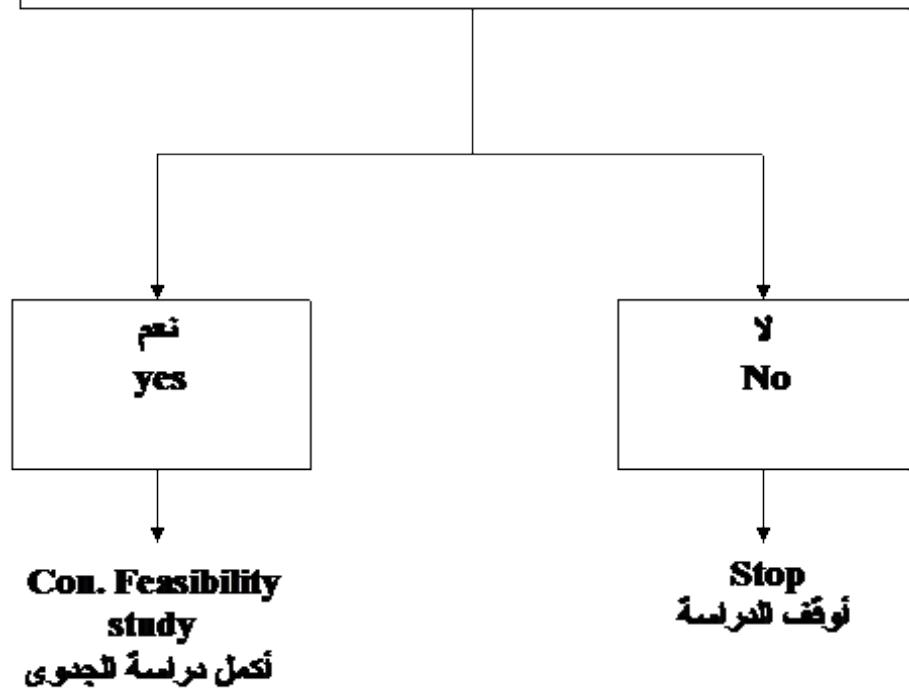
توضح البادئ المختلفة للمشروعات الاستثمارية عن طريق دراسة :

- 1 الموارد الطبيعية
- 2 الواردات ومدى امكانية حل جزء منها
- 3 أنواع المشروعات التي نجحت في مجتمعات مماثلة
- 4 امكانية التكامل مع المشروعات القائمة
- 5 امكانيات التوسيع في المشروعات القائمة
- 6 المناخ والإستثمار في المجتمع
- 7 مدى توافر عناصر الإنتاج ومقوماته
- 8 امكانيات التصدير
- 9 الطلب في المستقبل ونمط الإستهلاك لبعض السلع

2 دراسة الجدوى الأولية Pre – feasibility study

تهدف دراسة الجدوى الأولية لتوضيح جوانب المشروع بدرجة أكبر مما توفره دراسة الفرص الاستثمارية . وحيث أن دراسة الجدوى التفصيلية قد تكون مكلفة نسبياً فإن الدراسات الأولية للجدوى تساعد بتكلفة معقولة على إتخاذ أحد القرارين أما الإستثمار في الدراسة أو أستبعاد فكرة المشروع .

دراسة الجدوى الأولية
Pre – feasibility study



وأهداف دراسة الجدوى الأولية هي :

- تحديد مدى سلامة القرار بالمضي في المشروع من عدمه
- مدى الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات في أحدى مراحل دراسة الجدوى
- مراحل المشروع التي تحتاج لاختبارات ميدانية أو معملية.

2-3 الدورات المعاونة Support Studies

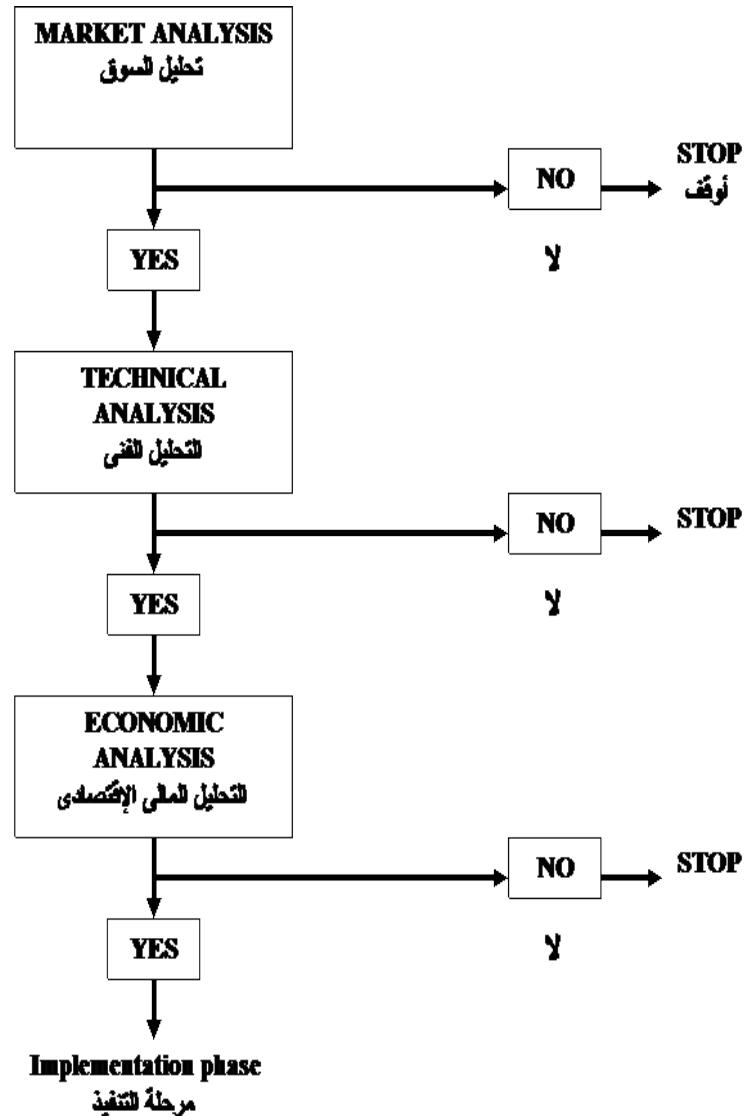
أثناء الدراسة الأولية للجدوى قد تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات متعمقة لأحد جوانب المشروع والذي تظهر أهميته .

وقد تستغرق الدراسات المعاونة وقتاً وجهداً كبيراً وتتكلف نفقات كبيرة - ومن أمثلة هذه الدراسات :-

- دراسات متعلقة بالخامات لاستكشاف أماكن تواجدها و مكوناتها و إختبار صلاحيتها والكميات المتوفرة منها مثل دراسات خام الحديد - النفط - الألومنيوم ... إلخ .
- الإختبارات المعملية مثل إختبارات التربة و التحاليل الكمية .
- دراسات خاصة للسوق للتعرف على أنماط الإستهلاك وما يتبعها من دراسات سيكولوجية وإجتماعية .
- دراسات تفصيلية للموقع .
- وقد تسفر دراسة الجدوى عن عدم الحاجة إلى دراسات تفصيلية ووجوب الإنفاق مباشرة إلى دراسة الجدوى .

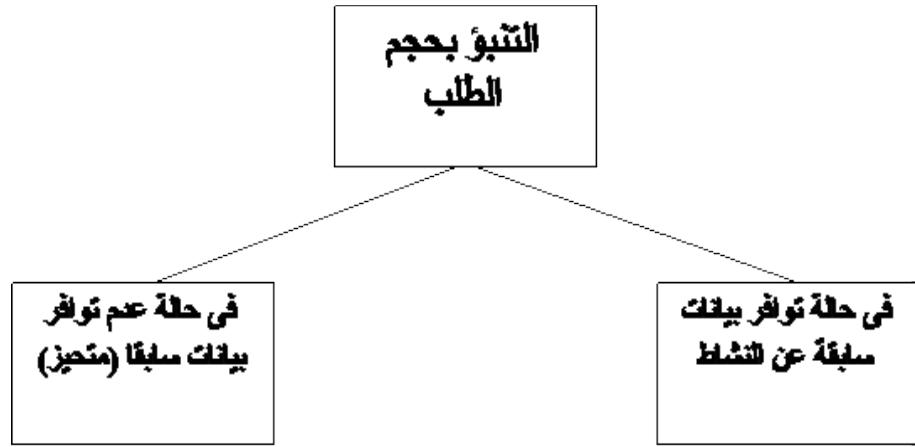
3-4 دراسة الجدوى الإقتصادية Feasibility Study

مراحل دراسة الجدوى



3- تحليل السوق MARKET ANALYSIS

التنبؤ بحجم الطلب : تحديد حجم الطلب على المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع في فترة زمنية مقبلة .



أفضل تنبؤ بإستخدام المفهومين معاً: البيانات + الخبرات

دراسة وتحطيط المشروعات في يوم واحد

من الممكن دراسة وتحطيط مشروعات ذات حجم كبير وعلى درجة كبيرة من التعقيد في يوم واحد فقط. إنني أقول ذلك من واقع تجربتي ولأنني أطبق هذا الأسلوب منذ فترة طويلة دون أن يفشل يوماً معي على الإطلاق. وقد تكون أكثر الطرق فاعلية للقيام بذلك التعجل بالمشروع. (في الحقيقة لا تتم دراسة المشروع والتحطيط له فحسب وإنما يتم البدء فيه في نهاية اليوم). إذا لم تقم بدراسة المشروع والتحطيط له في يوم، فما بديل ذلك؟ إن الأمر يشبه الشكل الوارد في الصفحة التالية. قد تحتاج هذه العملية لأسابيع أو أشهر أو حتى أيام في بعض الحالات. ولكن، كبديل لكل ذلك، يمكنك دراسة المشروع والتحطيط له في يوم واحد. فإذا راقت لك الفكرة، فسوف نوضح لك فيما يلي كيفية القيام بذلك:

1 تحديد جميع الأشخاص الذين سيتأثرون بالمشروع؛ وهم الأطراف المعنيون، حيث تظهر كل ذلك في خطتك التي تستغرق يوماً واحداً.

2 إيجاد يوم يمكن دراسته جميع الاحتياجات فيه، وأوضح أنك ستتعامل مع هذا اليوم على أنه اليوم الأول من مشروعك. 3 جعلهم يقومون ببعض الاستعدادات مقدماً. وأرسل لهم مذكرة بجوار الأسطر الموضحة لاحقاً. **1** تحديد الاحتياجات /المطلبات /المشكلات.

2 كتابة الاقتراحات /دراسات الأعمال /المعايير.

3 مراجعة المستندات من قبل الأطراف المعنيين وبلغ معدها بالتعديلات المطلوبة.

4 تحديث المستندات، وتسوية العديد من الأمور عن طريق رسائل البريد الإلكتروني/الهاتف /الاجتماعات.

5 تكرار النقطتين **3** و **4** عدة مرات حتى يتم الوصول في النهاية...

6 الاتفاق على ما سيتم القيام به.

7 يوكل شخص بعمل الخطة.

8 تتم كتابة الخطة.

9 تتم مراجعة الخطة من قبل شخص /جميع الأطراف المعنيين وبلغ كاتبها بردود أفعالهم.

10 تحديث الخطة: وتسوية العديد من المسائل /الاختلافات عن طريق رسائل البريد الإلكتروني/الهاتف /الاجتماعات

11 تكرار النقطتين **3** و **4** عدة مرات حتى يتم الوصول في النهاية...

12 الاتفاق على ما سيتم القيام به ملحوظة صغيرة للمشترين في جلسة دراسة المشروع والتحطيط له

مفهوم و طبيعة إدارة و متابعة المشروعات

مقدمة :

لتعریف مصطلح "إدارة المشروعات" يجب أن نعرف أولاً كلمة "مشروع" فإن مفهوم كلمة المشروع يختلف إختلافاً بينا عن مجموعة المهام اليومية الجارية وبناء على ذلك فإن إدارة المشروعات تختلف بدورها عن إدارة الأعمال ، ويمكن تعريف المشروع كالتالي :

"مجموعة المهام و الواجبات والتي تنفذ خلال فترة زمنية محددة لتحقيق مجموعة أهداف محددة".

كما يمكن تحديد السمات الأساسية للمشروع في الآتي :

- 1 في الأعم ينفذ المشروع مرة واحدة .
- 2 للمشروع دورة حياة - بداية محددة و نهاية محددة .
- 3 للمشروع مجال أعمال والتى يمكن تجزئتها إلى مهام محددة .
- 4 المشروع له موازنة .
- 5 يتطلب تنفيذ المشروع عادة موارد متعددة وبعضها لمدد قصيرة وربما يشاركه مشروعات أخرى في هذه الموارد .
- 6 قد يتطلب المشروع تنظيميا خاصا ربما يختلف عن التنظيمات الكلاسيكية المتعارف عليها .

وبناء على ذلك فإنه من الواضح أن إدارة المشروع تختلف عن إدارة العمليات المستمرة .

وتعریف الإدارة بصفة عامة ينحصر في "تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها المالية وغير المالية".

وفي إدارة العمليات المستمرة أو إدارة الأعمال يركز المدراء على الإنتاجية بصفة عامة مثل كم من الأجزاء تم إنتاجها خلال هذا الأسبوع بالمقارنة بالأسبوع السابق أو بالمقارنة بنفس الأسبوع من السنة الماضية ما هو كمية الربح أو المبيعات أو أوامر التشغيل لهذا الأسبوع بالمقارنة بأسبوع آخر أو ما هو إنفاق الشركة خلال هذا الربع من السنة بالمقارنة بالموازنة التقديرية . ما هي كمية المبيعات من المنتج أ بالمقارنة بالمنتج ب ما هو الموقف البيعى للمنتج أ للشركة بالمقارنة بمثيله للشركات المنافسة .

كما يكون اهتمام المدراء في هذه الأعمال موجها أيضا إلى عوامل الجودة والقوى العاملة . فمثلاً ما الإتجاه العام لنسبة المفروض من المنتج ؟ هل تحسنت مؤشرات القوى العاملة ؟ ما هو الإتجاه العام لإرضاء المستهلكين ؟

ومن الواضح أن هذه الأسئلة أو المشاكل تثار في الواقع ذات الإنتاج المستمر بعيد المدى وهي عبارة عن مقارنات الأداء الحالى للشركة بالأداء في فترات سابقة يتم القياس إليها .

وعلى الجانب الآخر فإنه يمكن أن نعرف مصطلح "إدارة المشروعات" بأنه تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد لفترة زمنية محددة لتحقيق مجموعة من الأهداف لمدة واحدة .

والفارق الأول بين تعریف إدارة الأعمال وإدارة المشروعات هو كلمة توظيف وكلمة مؤسسة في المشروعات العادية لا يكون مدير المشروع مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن التوظيف **Staffing** وإنما يجب عليه استخدام وتوجيه الموارد من قطاعات أخرى أو شركات أخرى . وفي المشروعات الحديثة الكبيرة والتي تقوم بتنفيذها شركات متفرقة تتولى هذه الشركات تعيين مدير للمشروع من إحداها أو من الخارج لإدارة المشروع في كلتا الحالتين يختلف الهيكل التنظيمي للمشروع إختلافاً بينما عن هيكل الأعمال المستمرة وهذا يعكس مباشرة على وظيفة الإدارة نفسها .

والاختلاف الثاني هو إحتواء تعریف إدارة المشروع على عبارة - فترة زمنية محددة وعبارة مجموعة من الأهداف لمرة واحدة . بينما تطبق بعض المقاييس الهمة لإدارة الأعمال على إدارة المشروعات فإن هيكل الأخيرة مبني على أساس استخدام الموازنة والطاقة البشرية لإنتهاء أعمال محددة أكثر من إعتمادها على الوقت .

وسوف نلقي الضوء فيما يلى على إجابة السؤال "ما الذي يجب إدارته في المشروع" وذلك ينطبق على أي مشروع سواء

كان صغيراً أو كبيراً وبغض النظر من قيمته وطبيعته ووقته ولكن في الأساس فإنه يختلف عن إدارة الأعمال اليومية العادية .

طريقة المعدل الداخلي للعائد Internal rate of return -I.R.R

في طريقة المعدل الداخلي يكون الخصم مجهولاً ، وذلك على خلاف طريقة صافي القيمة الحالية ، التي يعطى فيها معامل الخصم ويتحدد كما سبق ذكره . والمعدل الداخلي للعائد لمشروع ما يجب تقريره من خلال طريقة المحاولة الخطأ ، ويمكن أن تلخص خطوات حسابه كما يلى :-

أولاً : إرجع إلى حسابات صافي القيمة الحالية للتعرف على القيمة الحالية للمشروع ومعامل الخصم المستخدم في هذه الحسابات . من الطبيعي أن صافي القيمة الحالية يجب أن يكون موجباً ، وإلا كان المشروع مرفوضاً .

ثانياً : يستخدم معاملات التدفقات النقدية المستقبلية على أساس هذا المعدل الجديد .

ثالثاً : إذا كانت القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية متزال موجبة ، وأستمر في زيادة معامل الخصم وحساب القيمة الحالية المقابلة لصافي التدفقات النقدية ، حتى يتم إنفاصها (أي القيمة الحالية) إلى ما يقرب من الصفر .

رابعاً : يستمر في زيادة معامل الخصم وحساب القيمة الحالية المقابلة ، وأى أن تحصل على قيمة أو قيمتين سالبتين ، على أن تكون إحداهما قريبة من الصفر .

خامساً : حدد معامل الخصم الذي تكون عنده القيمة الحالية لتدفقات النقدية الصافية صفرًا ، ويكون هذا هو المعدل الداخلي للعائد للمشروع .

طريقة صافي القيمة الحالية Net Present Value -NPV

وهي الفرق بين القيمة الحالية لتدفقات المشروع النقدية المستقبلية الداخلة والخارجية .

وهذا يعني أن كل التدفقات السنوية يجب خصمها إلى النقطة الزمنية صفر (بدء التنفيذ) ، على أساس من سعر خصم محدد مسبقاً ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$(NPV = NCF0 + (NCF1.a1) + (NCF2.a2) + \dots + (NCFn . An$$

حيث

NPV = القيمة الحالية الصافية للمشروع

NCF = التدفق النقدي الصافي للمشروع في السنوات (صفر) (n

An = معامل الخصم في السنوات (صفر) (n) **Discount rate** المختار . ويمكن إيجاد معاملات الخصم بسهولة من جداول القيمة الحالية ، كما ويمكن عرض المعادلة بصيغة مجمعة ...

و كما يلى :

حيث :-

$$\sum CI_t = \text{مجموع إجمالي عمر المشروع من السنة صفر إلى السنة (n)} \\ = \text{التدفق النقدي الداخلي في السنة (t)}$$

$$COt = \frac{\text{التدفق النقدي الخارج في السنة } (t)}{\text{معامل الخصم في السنة } (t)}$$

ويمكن القول بأن صافي القيمة الحالية للمشروع بزيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة عدد السنوات ، ولكن يقل بإرتفاع معدل الخصم وزيادة التدفق النقدي الخارج .

ويعتبر المشروع مقبولاً (تجاريًّا) إذا كانت قيمته الحالية أكبر من الصفر ، أو موجبة ، أو على الأقل مساوية له . وعند الإختيار بين مشروعات بديلة يقع الإختيار على المشروع صاحب أكبر قيمة مالية صافية .

ويمكن القول بأن صافي القيمة الحالية للمشروع بزيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة عدد السنوات ، ولكن يقل بإرتفاع معدل الخصم وزيادة التدفق النقدي الخارج .

ويعتبر المشروع مقبولاً (تجاريًّا) إذا كانت قيمته الحالية أكبر من الصفر ، أو موجبة ، أو على الأقل مساوية له . وعند الإختيار بين مشروعات بديلة يقع الإختيار على المشروع صاحب أكبر قيمة مالية صافية .

فترة الإسترداد

وتقيس هذه الطريقة الوقت اللازم لاسترد جملة الإستثمارات من خلال الأرباح السنوية .

$t = \text{سنة}$

حيث

- ت - فترة الإسترداد بالسنة
- أ - إجمالي التكالفة الإستثمارية
- ب - الربح السنوى

حساب فترة الإسترداد

أولاً : أوجد إجمالي الإستثمارات (I) .

ثانياً : أوجد صافي الإيرادات النقدية لكل سنة من عمر المشروع .

ثالثاً : إخصم من إجمالي الإستثمارات ، الإيرادات النقدية الصافية (إن وجدت) للسنة الأولى من عمر المشروع ، وأى السنة الأولى لتنفيذ المشروع ، ثم كرر ذلك على السنة الثانية و الثالثة أو لأية سنة تالية ، ولحين يتساوى مجموع الإيرادات النقدية السنوية الصافية مع إجمالي الإستثمارات

رابعاً : إحسب عدد عمليات الطرح ، والتي تشير إلى عدد السنوات التي يلزم أن تجمع التدفقات النقدية الصافية لكي تساوى قيمة إجمالي الإستثمارات وتعوض بالكامل الإستثمار الكلى . هذه الفترة هي فترة الإسترداد معتبراً عنها بعدد السنين ، وتشمل فترة الإسترداد فترة إنشاء المشروع .

خامساً : قارن فترة الإسترداد كما تقدم بفترة الإسترداد المعيارية التي حددتها المستثمر ليتم على ضوئها قبول المشروع أو عدمه .

فكرة المشروع بنظر مستقبلية

فكرة المشروع بنظرية بعيدة المدى

تعامل مع أي نشاط تقدم عليه قبل الدخول فيه وكأنك سوف تديره وتستغلها لمدة 20 سنة قادمة طبقاً للفاصلة التي تقول: "النظرة المستقبلية طويلة الأجل تشد صناعة القرار قصي الأجل". فإذا ما نظرت إلى أي نشاط منتج، على اعتبار أنك ستعمل فيه لمدة 20 سنة بدءاً من الآن، فسوف تجد أنك أكثر ذكاء في صنع القرارات في الأجل القريب.

كن رحباً الصدر مع من يعارضونك

ابحث واستمع للأفراد الذين يعارضونك ولا يتفقون مع أفكارك. إن هدفك هو أن تكون متفائلاً بشكل واقعي، ولكن يجب أن تعامل مع الذين يعارضونك لكي تتعادل التفاؤل عندهم. من الممكن أن تكون وجهات نظر الأفراد الذين يعارضونك جيدة ومفيدة جداً ولا تقدر بثمن وفي كثير من الأوقات توفر لك الكثير من الوقت والماء.

لي صديق يعمل محامياً، وهو يعطي نصائح لأناس كثيرين في مجال الاستثمار، فعندما يأتي إليه شخص ما يريد الدخول في مشروع أو نشاط ما غير متأكد منه، يقول صديقي بعمل تمرين بسيط : يصطحبه إلى مكتبه ثم يقول : أريدك أن تجلس على مكتبي، تخيل أنك مكاني ثم أدخل أنا عليك وأقوم بتقديم هذا الاستثمار لك. أريد منك أن تتفق هذا الاستثمار كما لو كنت أنت مستشاري الخاص.

عندما بدأ عملاء هذا المحامي في نقد الاستثمارات التي يفكرون في الدخول فيها كانوا في وضع يجعلهم يشكرون في الاستثمار المقترن، يقول صديقي : لقد أصبح هؤلاء الأفراد مذهولين ومندهشين من الاستثمار السيء الذي كانوا بصدد أو على وشك الدخول فيه. لقد وفر لعملائه ملايين الدولارات وذلك من خلال إعادة إخضاعهم لأن يكونوا أصحاب رأي راً فرض لأفكارهم، ويتم ذلك ببساطة شديدة من خلال توزيع الأدوار والجلوس أمام المكتب بينما يجلس العميل على المكتب مؤدياً دور المستشار الذي يعطي نصيحة لعملائه. من المفضل أن تفعل أنت نفس الشيء.

قصة نجاح عظيمة لرجل أعمال

ليس هناك داع لأن يكون لأصحاب الرأي المعارضين لك تأثير شديد عليك حتى ولو كنت في حاجة إلى أن تأخذ بوجهة نظرهم ورأيهم في الحساب. وهذا هي القمة المشهورة لـ "ماري هيدسون" التي بدأت بـ 200 دولار في متصرف فترة الكساد العظيم. استأجرت "ماري" محطة غاز كان يديرها رجلان قبل ذلك وتعرضوا للإفلاس.

لقد أخبرها كل من يعرفها بأنه من الصعب على سيدة أن تنجح في إدارة محطة غاز قد فشل فيها رجال قبليها. تجاهلت "ماري" نصيحتهم. وكان نتيجة هذه المحطة أن أسست شركة تسمى "هيدسون اوبل" التي أصبحت إحدى أكبر الشركات المستقلة الموزعة للغاز والزيت في الولايات المتحدة. ومن الاستثمار في مبلغ 200 دولار (مقدار إيجار محطة الغاز)، وعلى الرغم من تحذير كل فرد لها بأنها ستفشل، أصبحت "ماري" واحدة من أغنى أغنياء الولايات المتحدة. من المفيد جداً أن تستمع إلى ذوي الخبرة والذين قد يعارضونك فيما تنوى القيام أو الاستثمار فيه ولكن ليس من الضروري أن تقبل نصائحهم.

فن تدبير التمويل

"خلال أحد العروض التقديمية التي استعرضتها مؤخرًا، ركزت أسئلة الحضور على نفس الموضوعات: "كيف أتصل بمستثمر رأس المال المخاطر؟"، "ما هي نسبة الأسهم التي ينبغي أن أمنحهم إياها؟". ولم يسألني حول كيفية تأسيس شركة!"

- "آرثر روك"

بيت القصيد

يشرح هذا المقال عملية تدبير التمويل من المستثمرين الخارجيين. وربما كان هؤلاء المستثمرون من المتخصصين في رأس المال المخاطر، أو كيانات إدارية، أو تأسيسية، أو حكومية، أو أيًا من الفئات التالية: الأصدقاء، أو العائلة، أو الحمقى.

لقد كانت لي تجربة مع رؤوس الأموال المخاطرة بوادي السيليكون. وهي مجموعة يصعب بشدة استقطاب مستثمرين منها. ولكن، إذا استطعت استقطاب أحد مستثمري وادي السيليكون المخاطرين، اعلم أنك قادر على جمع المال من أي جهة أخرى وكما يشدو مغني البوب التقليدي "فرانك سيناترا" في أغنية: "إذا حفقت النجاح هنا، سأنجح في أي مكان آخر"

إن الترويج البارع الذي سبق أن تناولناه بالمناقشة جزء ضروري، بيد أنه ليس كافياً لتدبير التمويل. فالآن من ذلك هو حقائق مؤسستك: هل أنت بصدد إنشاء مؤسسة ذات معنى، وباقية، وذات قيمة عالية للمجتمع؟

أسس مشروعًا

إذا كان هناك شخص يمكن الأخذ برأيه فيما يتعلق بمسألة تدبير التمويل، فهو "آرثر روك". فقد أسس شركة "إنكل" ورأس مجلس إدارتها، كما دعم شركات أخرى مثل "فيرتشايد سيميكونداكتور"، و"تيليدين"، و"آبل". والعديد من مستثمري رأس المال المخاطر لا يعودون كونهم أشخاص محظوظين. وتحريقاً لما قاله "يوجين كلاينر"، وهو مستثمر مخاطر أسطوري بشركة "كلاينر بييركز كوفيلد آند كلاينر"، في الإعصار يمكن لحتى الدجاج أن يطير.

لكن "آرثر روك" أكثر من محظوظ، وإليكم رأيه في هذا الصدد: إذا أردت أن تحصل على استثمار، يجب أن يتضمن للجميع أنك بصدق تأسיס مشروع، وإضفاء مغزى على العالم من حولك، وإحداث فارق من حولك. ويجب ألا يكون هدفك كسب المال، بل جعل العالم مكاناً أفضل. وينطبق هذا على شركات تكنولوجيا الناشئة والمتخصصة، وكذلك على المؤسسات التي لا توفر الكثير من التكنولوجيا، وتلك التي لا توفر أية تكنولوجيا حديثة، والمؤسسات غير الربحية أيضاً.

إذا نجحت في تأسيس مشروع، إما ستجد المستثمرين يتقاذرون من أجل منحك أموالهم، أو لن تكون في حاجة إلى أموالهم من الأساس. وكل الأربعين رائع. ومن ناحية أخرى، إذا اتبعت إجراءات شاذة طلباً للمال، من الأرجح ألا تنجح في بناء مشروع، ولن تحصل على أية أموال على كل حال هناك سؤال منطقي وعادل يطرح نفسه، ألا وهو "كيف يمكنني بناء مشروع دون رأس مال؟". ولقد تناولنا الإجابة عن هذا السؤال سابقًا في المقال الخامس، ولكن بيت القصيد هو أنك يجب أن تجد طريقة لذلك. وكما قال المستثمر المعاصر "هانت جرين": "يبدو كل شيء مستحيلاً قبل أن ينجح. وهذا هو جوهر رسالة مبادري الأعمال - إنجاز ما يراه الآخرون مستحيلاً".

كيف تبدأ مشروعك الخاص؟

الدخول في النشاط

لنفترض أنك قد قررت الآن بدء مشروعك الخاص. كيف تجد منتجًا أو خدمة جديدة، مع الوضع في الاعتبار أن حوالي 80 بالمائة أو يزيد من المنتجات أو الخدمات سوف تتغير خلال خمس سنوات؟ إليك ست عشرة طريقة تم استخدامها رجال أعمال ناجحين على مدار السنين.

ابدأ بنفسك

حاول اكتشاف نفسك. ابدأ بالاعتقاد على مواهبك وقدراتك وجيرانك ومعرفتك وثقافتك الخاصة هذا إلى جانب مستوى العلمي وهلم جرا. تفحص عملك الحالي ونشاطك في الوقت الحاضر ووضعك المالي والمنتج أو الخدمة التي تقدمها في الوقت الراهن. انظر إلى حياتك الخاصة وانظر إلى عملك وحدد موضع قدميك وتعرف على قدراتك ومؤهلاتك لتحقيق ما تريده.

إليك هذا السؤال : ما الميزات التي تتمتع بها وتفسر سبب نجاحاتك العظيمة في الحياة حتى الآن؟ ما المهارات الشخصية والقدرات التي أوصلتك إلى ما أنت فيه اليوم؟ كيف يمكنك تطبيق كل هذه المهارات والقدرات لبداية وتكوين جديد؟

إذا كنت تمتلك شركة بالفعل، فما هي المواهب والقدرات والخبرات والمعارف والاهتمامات التي تتمتع بها؟ ما هي المؤهلات والمواهب والمهارات التي مكنت شركتك من الاستمرار في النجاح حتى الآن؟ ما هي الأشياء التي تجيد عملها؟ ما هي أفضل الفرص لإقامة مشروعات الآن؟

تبدأ كثير من الثروات عندما يرى الأفراد احتياجات العميل التي لم تلبّيتها أو إشباعها وأن منافسيهم الحاليين لا يهتمون بتلبية هذه الاحتياجات. ثاني في كثير من الأحيان قوة الدافع أو الحافز نتيجة لاستفسارات أو شكاوى العميل. وفي النهاية يقرر الفرد أنه سيبدأ نشاطاً جديداً - وأحياناً يبدأ نشاطاً جديداً لإعطاء هؤلاء العملاء ما يطلوبونه. ويمكن أن يكون هذا ممثلاً في "توم فاتجو" الذي يجمع القمامات في حيه بعد ساعات العمل الرسمية، أو "روس بيروت" الذي يتولى أمر معالجة البيانات للشركات الكبرى. وفي بعض الأحيان توجد فرصة عمل كبيرة أمامك الآن وفي المكان الذي تعيش فيه.

ما الشيء الذي يثيرك؟

ابحث عن المنتج أو الخدمة التي تثير حماسك؟ يصبح الناس في بعض الأحيان أثرياء من خلال ترجمة أو تحويل هواياتهم إلى أعمال. فقد كان "بيير أومايدر" يهوى جمع الأوعية. وفي محاولة منه لإيجاد سوق لمجموعته من تلك

الأووية، بدأ مشروع إنترنت صغير، والذي نما وكبر وأصبح يُعرف الآن باسم موقع "eBay" والذي يتعامل مع 95 مليون عميل على مستوى العالم.

ستكون دائمًا أكثر الناجحين في عمل شيء أو تسويق شيء تحبه بحق وتهتم به. يجب أن يكون لكل منتج أو خدمه وكل عمل أو نشاط نصیر وهو الفرد الذي يؤمن بشدة بجودة المنتج وأهميته للعميل. يجب أن يكون هناك شخص ما في العمل يحب المنتج ويقتنع به لدرجة تجعله متطلعاً بشغف لإخبار الآخرين عن هذه المنتجات أو الخدمات.

ما الشيء الذي تستطيع تحسينه وتطويره؟

ابحث عن شيء ما تستطيع من خلاله تحسين وتطوير منتج موجود فعلاً بدلاً من البحث عن شيء جديد. ابحث عن شيء آخر أو ذي جودة أفضل. ابحث عن أي شيء له ميزات أو مقومات إضافية أو وظائف لا تعرضاها أو توفرها المنتجات الحالية. ابحث عن شيء يعتبر تحسيناً وتطويراً لشيء يستهلك الناس ويستعملونه.

إن تحسين وتطوير منتج ناجح موجود في السوق بالفعل هو الطريقة الأسرع والأكيدة لبناء عمل أو مؤسسة ناجحة. وكل ما تحتاجه مجرد تجديد المنتج بنسبة 10 بالمائة بحيث يكون أحدث وأفضل من المنتجات الأخرى وعندها ستحظى بحصة كبيرة من السوق. وبصورة شائعة، نجد أن الأنواع المألوفة من المنتجات الرغوية والمحببة تكون طرفاً آمنة للبدء في أي نشاط أو مشروع جديد. أما المنتجات الجديدة والتي ليس لها سوق واضح فتعتبر مخاطرة كبيرة.

ومنذ 100 سنة تقريباً وحتى الآن ما زالت هناك شركات تنتج وتبيع "الدو نتس" (كعكة محللة ومقليّة بالدهن). هناك العديد من متاجر "الدو نتس" التي تحقق نجاحات كبيرة على مستوى أنحاء البلاد. ومنذ سنوات قليلة دخلت شركة جديدة هي "كرسي كريم" إلى السوق وقدّمت نوعاً مختلفاً اختلافاً طفيفاً وذا مذاق أفضل من أنواع "الدو نتس" التي تقدمها الشركات الأخرى التي كانت وما زالت تعمل في هذا المجال منذ عقود.

وخلال سنوات قليلة، اكتسحت "كرسي كريم" السوق على مستوى البلاد. فمتوسط المبيعات في شركة "كرسي كريم" يفوق متوسط مبيعات الشركات الأخرى بنسبة تبلغ 500 بالمائة. إن فارقاً صغيراً في الجودة والعرض قد ترجم إلى فارق ضخم في النتائج المالية. في أي مجال يمكنك تحقيق ذلك؟

كيف تضع خطة عمل كاملة لمشروعك؟

ضع خطة عمل كاملة قبل البداية

يرجع السبب الرئيسي لنجاح أية مؤسسة إلى أن المؤسسين يقومون بوضع خطة عمل كاملة قبل بدء النشاط أو العمل. والمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي اهتمت وأمعنت النظر في كل أوجه الشّطّاط، ووضعت ميزانية تقدّيرية دقيقة. لقد قامـت بتنظيم وتفصـير خـطة المؤسـسة مثل برـنامج العـمل قبل بداـية إنـفاق المـال والـانـشـغال في أـنشـطـة المؤـسـسة.

إليك هذا الاكتشاف المثير : بمجرد أن يتم وضع خطة المؤسسة فإنه نادرًا ما تتم الإشارة إليها. وفي كثير من الأحيان تقضـي الشرـكات أـشهـراً كـثـيرـاً في وضع خـطة العمل، ولكن بمـجرـد أن تستـكمـل فإـنه غالـباً ما يتم وضعـها في الـدرج وـنـادـراً ما تـتم الإـشارـة إـلـيـها إـلـا إـذـا كـانـت هـنـاك حاجة لـتـعـديـلـها مـن جـديـدـ.

ومـا السـبـب فـي ذـلـك؟ السـبـب هو أـنـه بمـجرـد بدـء العمـليـات يـكـون كـلـشـيـء مـخـتـلـفاً تمامـاً عـما كانـ مـتـوقـعاً. إذـن مـا فـائـدة خـطة العمل؟ الإـجـابة هي أـنـ التـدـريـب عـلـى التـفـكـير بـإـيمـانـ في خـطة عمل قـبـل بدـء العمـل يـجـبر رـجـلـ الأـعـمال عـلـى أـنـ يـفـكـر باـهـتمـامـ في كـلـ القـضـايا وـالمـوضـوعـات الـمـطـروـحة أوـ التـي سـتـطـرـحـ في عمـليـات المؤـسـسة.

اهتم بالموضوعات الرئيسية

إن وضع خطة للعمل يجب صاحب المؤسسة على التفكير في المنتجات والخدمات التي يجب عرضها والسعر الذي يتم بيعها به وحجم المبيعات المحتمل والمتوقع تحقيقه. كما أنها تلزم صاحب المؤسسة أن يفكر بإيمان واهتمام شديد في كل المصروفات الضرورية لظهور المنتج ورواجه في السوق. وهي تفرض على صاحب المؤسسة أن يعطي صورة صحيحة عن الأفراد المناسبين؛ والمكاتب والمنشآت الضرورية؛ والمالي اللازم لتشغيل المؤسسة واستقدام العمالة ودفع المرتبات بالإضافة إلى كل العوامل الصغيرة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح المؤسسة. ومن خلال كتابة خطة عمل المؤسسة

شكل مسبق فإن صاحب العمل يكون مضطراً ومجبراً على الاهتمام والتحليل اليقظ الدقيق لكل رقم من هذه الأرقام ووضعها في برنامج عمل واحد قبل البداية.

هل قدرت لرجالك قبل الخطو موضعها؟!

لقد عملت لسنوات عدة مع رجال أعمال كانوا يتطلعون بشغف إلى بدء نشاط جديد. ولكن مع ذلك، وب مجرد أن وجدوا أنفسهم مضطرين إلى الإمعان في التفكير في المعلومات الازمة والضرورية التي جمعوها لاستكمال خطة عمل، أدركوا أن النشاط قد لا ينجح، إما لأنهم وجدوا أنهم لن يستطيعوا الصرف على المنتج حتى يظهر في السوق، أو أن السوق لم يكن كبيراً بدرجة كافية لاستيعاب هذا المنتج أو هذه الخدمة، أو أن هناك بعض العوامل الأخرى التي لم يضعوها في الحساب. لقد سمعت الحكمة التي تقول : "قدر لرجالك قبل الخطو موضعها". فبكتابة خطة عمل، يصبح في الغالب واضحاً أن هذا النشاط أو العمل لا يمثل فكرة جيدة من البداية.

ومن المعروف أنك عندما تذهب إلى البنك لكي تفترض أموالاً أو حتى إذا كنت تزيد تعيين مدير تنفيذي كبير فإن أول شيء سوف يطلبونه منك هو خطة عمل المؤسسة. فإذا لم يكن لديك خطة عمل فسوف يظهر في الحال أنك مدير غير كفاء، وهذا هو السبب الأول والرئيسي لفشل المشروعات. فبدون خطة عمل لن تكون لديك مصداقية ولن تجد المساعدة التي تحتاجها لبناء وتقويم مؤسستك.

كيف تعامل عملاءك ؟

من هو عميلك ؟

إن تحديد العميل المنتظر الذي سيتم تقديم الخدمة أو المنتج له يعتبر من الأسئلة الرئيسية للبحث التسويقي. فعلى أساس العمر والوضع الوظيفي ومستوى الدخل والنوع والذوق والهوايات والاهتمامات، من هو العميل الأمثل؟ وبقدر الدقة والعناء الكبيرة التي يمكنك بها تحديد العميل الأمثل، يصبح من السهل عليك تصميم المنتج، أو الخدمة، وتسويقه بصورة مناسبة.

أكبر الأخطاء التي يمكن ارتكابها هي أن تحاول تسويق المنتج للعميل غير المناسب لا يستطيع ولن يشتري منه بصرف النظر عن مدى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

لماذا يشتري منك العميل؟

تعرف على الدافع الذي يسببه يفضل العميل المثالي الشراء منك. ما القيمة التي يبحث عنها العميل؟ ما الذي يضيفه المنتج أو الخدمة التي تقدمها والتي يسببها يفضل الشراء منك وليس من شخص آخر؟ لماذا يلجأ العميل المثالي إليك ويتخل عن التعامل مع المورد الذي يتعامل معه حالياً مفضلاً بذلك الشراء منك بدرجة أكبر من المورد الحالي. تتعرض كثير من الشركات الصغيرة للإفلاس لأنهم ليس لديهم سبب كاف يجعل العملاء يتذرون الموردين الحاليين لهم ويستعملون المنتج أو الخدمة الجديدة.

ما البديل؟

حدد المنتجات الأخرى. ما هي المنتجات أو الخدمات المتاحة لنفس العميل لتلبية نفس الحاجة أو لحل نفس المشكلة؟ كيف يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ممتازة بحيث تفوق منتجات وخدمات المنافس؟

وعلى وجه الخصوص، كيف تضع نفسك أمام منافسيك بطريقة تجعل عميلك المنتظر يرى أن المنتج الذي تقدمه تميز وأفضل من أي منتج متاح؟

ما تكلفة الحصول على كل عميل؟

يعتبر مبدأ "تكلفة التملك" من أهم المبادئ في التجارة. وهو عبارة عن مقدار المبلغ الذي لابد من دفعه في الإعلان والترويج والتسويق والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف والعمولات لكسب عميل. ولا بد من حساب هذا المبلغ مقدماً ووضعه ودمجه في التقديرات المالية المستقبلية. إن الفشل في تحديد تكلفة الحصول على العميل بدقة من شأنه أن يتسبب في الضعف المالي للمؤسسة بأكملها.

ربما تكون قد سمعت على سبيل المزاح "أتنا نخسر في كل عملية بيع ولكننا نعرضها بكسب عملاء" وهذا ليس مزاحاً. هناك كثير من الشركات التي تحقق حجم مبيعات كبيراً ولكن لأن تكلفة التملك عندها عالية جداً فهي في حقيقة الأمر تخسر أموالاً في كل عملية بيع، فلا ت تعرض نفسك لمثل هذا.

كيف تنجح مشروعك الخاص؟

من هو عميلك؟

إن تحديد العميل المنتظر الذي سيتم تقديم الخدمة أو المنتج له يعتبر من الأسئلة الرئيسية للبحث التسويقي. فعلى أساس العمر والوضع الوظيفي ومستوى الدخل والنوع والذوق والهوايات والاهتمامات، من هو العميل الأمثل؟ وبقدر الدقة والغنية الكبيرة التي يمكنك بها تحديد العميل الأمثل، يصبح من السهل عليك تصميم المنتج، أو الخدمة، وتسويقه بصورة مناسبة.

أكبر الأخطاء التي يمكن ارتكابها هي أن تحاول تسويق المنتج للعميل غير المناسب لا يستطيع ولن يشتري منه بصرف النظر عن مدى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

لماذا يشتري منك العميل؟

تعرف على الدافع الذي يسببه يفضل العميل المثالي الشراء منك. ما القيمة التي يبحث عنها العميل؟ ما الذي يضفيه المنتج أو الخدمة التي تقدمها والتي يسببها يفضل الشراء منك وليس من شخص آخر؟ لماذا يلتجأ العميل المثالي إليك ويتخلى عن التعامل مع المورد الذي يتعامل معه حالياً مفضلاً بذلك الشراء منك بدرجة أكبر من المورد الحالي. تتعرض كثير من الشركات الصغيرة للإفلاس لأنهم ليس لديهم سبب كاف يجعل العملاء يتركون الموردين الحاليين لهم ويستعملون المنتج أو الخدمة الجديدة.
ما البديل؟

حدد المنتجات الأخرى. ما هي المنتجات أو الخدمات المتاحة لنفس العميل لتلبية نفس الحاجة أو لحل نفس المشكلة؟ كيف يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ممتازة بحيث تتفوّق منتجات وخدمات المنافس؟
وعلى وجه الخصوص، كيف تضع نفسك أمام منافسيك بطريقة تجعل عميلك المنتظر يرى أن المنتج الذي تقدمه متميز وأفضل من أي منتج متاح؟

ما تكلفة الحصول على كل عميل؟

يعتبر مبدأ "تكلفة التملك" من أهم المبادئ في التجارة. وهو عبارة عن مقدار المبلغ الذي لابد من دفعه في الإعلان والترويج والتسويق والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف والعمولات لكسب عميل. ولا بد من حساب هذا المبلغ مقدماً ووضعه ودمجه في التقديرات المالية المستقبلية. إن الفشل في تحديد تكلفة الحصول على العميل بدقة من شأنه أن يتسبب في الضعف المالي للمؤسسة بأكملها.

ربما تكون قد سمعت على سبيل المزاح "أتنا نخسر في كل عملية بيع ولكننا نعرضها بكسب عملاء" وهذا ليس مزاحاً. هناك كثير من الشركات التي تتحقق حجم مبيعات كبيراً ولكن لأن تكلفة التملك عندها عالية جداً فهي في حقيقة الأمر تخسر أموالاً في كل عملية بيع، فلا تعرض نفسك لمثل هذا.

كيف تنشئ مشروع ناجح؟

كيف تبدأ توجهك نحو النجاح التجاري ؟

لكي تكون مشروعًا كبيراً وناجحاً، يجب أن تكون أولاً مشروعًا صغيراً ناجحاً. ولكي تبيع أصنافاً كثيرة بأسعار عالية، لابد وأن تبيع أصنافاً قليلة بأقل الأسعار.

لقد كانت أول صفقة تجارية لي هي بيع صابون بسعر 50 سنتاً للصندوق شاملاً التوصيل للمنازل. وكانت الصفقة التجارية الثانية هي توصيل الجرائد لأصحاب الاشتراكات مقابل 1.75 دولار للأسبوع. وكانت الصفقة التجارية الثالثة هي بيع كوبونات تتيح خصم دولارين على زهور وأشجار أعياد رأس السنة بعد إجراء سحب لتحديد الفائزين بالخصم. لقد انتقلت نفقة كبيرة عندما بدأت في جز عشب الحدائق المنزلية في حي مجاور مقابل 2.5 دولار لكل حديقة. إن الأشجار الكبيرة تخرج وتنمو من مجرد بذرة؛ وبعبارة أخرى، فإن المؤسسات الكبرى كانت في الأصل مجرد فكرة ثم مؤسسة صغيرة إلى أن كبرت وصارت مؤسسة كبيرة.

تستطيع أن تبدأ توجهك نحو النجاح التجاري من خلال فرصة دخل ثان. وحيث إن كل نجاح لك في النهاية يتأصل في قدرتك على بيع المنتجات والخدمات فإنه بقدر سرعة تعلمك كيفية أداء هذه العملية، يكون ذلك أفضل لك ويزيد في سرعة نجاحك.

لقد بدأ بعض الناس مجالهم التجاري من خلال عمل مشتريات لعدة أصناف خلال الأسبوع وبيعها في عطلة نهاية الأسبوع في سوق السلع الرخيصة. بينما يذهب آخرون إلى أسواق الخردوات في الصباح مستخدمين عربة نقل ويشترون كل الأصناف الجيدة بأقل الأسعار ثم يقومون مرة كل شهر بنصب سوق خاص بهم لبيع كل شيء قاماً بتجميعه ولكن عند سعر أعلى من سعر الشراء، ونتيجة لذلك يتعلمون كيف يশترون ويباعون. ويتعلمون كيفية التفاوض، والشراء بأقل سعر والبيع بأعلى سعر، وهي أيضاً فرصة لتعلم كيفية التعامل والتفاهم. ويتعلمون أيضاً كيف ينتظرون المنتجات التي يمكن بيعها بسرعة عند سعر أعلى.

كن مستعداً لدفع الثمن

الطريقة الوحيدة للنجاح والانتصار هي المحاولة، فلكي تنجح لابد أن تفشل وتتعلم من هذا الفشل. لابد من الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة لكي تكون ناجحاً في العمل. فإذا لم تكن مستعداً وراغباً في الممارسة ودفع الثمن فلن تكتسب أبداً الخبرة الكافية للنجاح. إذا لم تستطع أن تضع في اعتبارك أهمية الوقت في تعلم المهارات الأساسية للنشاط، فإنك لن تستطيع أن تنتهز الفرصة المناسبة بالمقارنة بشخص آخر يستطيع أن يفعل ذلك.

من المحتمل أن 95 بالمائة من العمال الأميركيان لديهم القدرة لكي يبدأوا ويسوسوا أعمالهم الخاصة بهم إذا تعلموا ببساطة الطريقة ثم بدأوا المحاولة. يعتمد نجاح المشروع على مجموعة من المعادلات والتركيبات والوصفات وكل منها يمكن تعلمه. هناك أكثر من 23 مليون مشروع في أمريكا، بالإضافة إلى مليون مشروع جديد يفتح كل عام. يمكنك أن تبدأ مشروعًا جديداً بشكل أسرع وبطريقة أسهل وتكلفة أقل في الولايات المتحدة مقارنة بأي بلد آخر في العالم. وبإمكان أي فرد عمل ذلك.

اخلاق فرضاً جيدة للتسويق

تعتبر شبكة التسويق أو العلاقات متعددة المستوى فرصة ثانية ممتازة للدخل. حيث يستغل ملايين الناس في جميع أنحاء العالم الفرص التسويقية التي يعرضها التسويق كنقطة انطلاق نحو بداية بناء مشروع ناجح بسرعة وبطريقة غير مكلفة. وهم في هذه الحالة يستخدمون أساس شبكة التسويق ليتعلموا المهارات الأساسية والمضروبة للعمل بتكلفة منخفضة.

لقد كانت شبكة التسويق ولا تزال مهلكة ويساء فهمها. و شأنها شأن أي نشاط آخر، يمكن أن تكون شبكة التسويق نافعة أو ضارة. ولكن هذه الآلية تمت تجربتها وأثبتت نجاحاً على نطاق عالي لمدة تزيد على 50 سنة، وهي صالحة لأى فرد يرغب في استثمار جهوده الضروري اللازم لأية مؤسسة أو نشاط معين.

شكل بديل للتوزيع

إن أبسط تعريف لشبكة التسويق هو أنها شكل ونموذج للتوزيع تماماً مثل تجارة التجزئة وتجارة الجملة، والبيع المباشر، والتسويق بالتلفاز والمبيعات عن طريق الإنترن特. إن شبكة التسويق عبارة عن طريقة للحصول على المنتج أو الخدمة من

المنتج أو الأصل للمستهلك النهائي. ومقدار الزيادة في السعر من المنتج إلى تاجر التجزئة يتم تقسيمه بين أفراد مختلفين في إطار شبكة التسويق.

على سبيل المثال، إذا كان هناك منتج يبيعه تاجر التجزئة بسعر 10 دولارات بينما يتكلف إنتاجه 2.5 دولار، فإن هناك 7.5 دولار يتم استخدامها في التسويق والبيع والإعلان والتوزيع، والترويج والتغليف والتسلیم. وفي نظام شبكة التسويق، فإن الفرق بين تكلفة الإنتاج وسعر التجزئة يتم تقسيمه بين مجموعة من الموزعين في سلسلة المبيعات.

فعندما تبدأ في شبكة التسويق، فإنك تكسب ما يتراوح بين 25 إلى 35 بالمائة من سعر التجزئة وذلك كعمولة لبيع المنتج للمستهلك النهائي. وكلما زاد حجم مبيعاتك أو أكثرت من توظيف موزعين يحقون مستويات معينة من حجم المبيعات فإن نسبة العمولة التي تحصل عليها تزيد لتصل إلى 40 و 45 و 50 بالمائة وهكذا. من الممكن أن تكسب عمولة عن المبيعات التي قام بها رجال المبيعات الذين يعملون تحت إدارتك والذين لا يزال حجم مبيعاتهم ليس عاليًا بدرجة كافية بالنسبة لهم كي يؤهلهم للعمولات الأعلى التي تكسبها. الكل يستفيد وليس هناك خاسر.

ابداً صغيراً وتطور تدريجياً

طبقاً لشبكة التسويق، تكون أمامك فرصة كي تبدأ صغيراً، ويكون هذا في كثير من الأحوال من خلال استثمار قليل من الدولارات في عينة من صندوق الأدوات وتلقي الطلبات من أصحابك وجيرانك والتي تلبية من خلال شراء المنتج من الموزع ثم القيام بتسليمه. وفي هذه العملية، يمكن لك ان تتعلم مهارات البيع والتنظيم وعمل عروض التقديم والمحاسبة وتكوين فريق عمل، ومهارات التفاوض والإقناع والاتصال والتعامل مع الآخرين. هناك 85 بالمائة مما تحتاج لمعرفته لكي تكون ناجحاً في التجارة ويمكنك تعلمك من إدارة عمل تسويفي ناجح متعدد المستويات.

هناك كثير من الناس من لديهم اعتقاد راسخ بأنهم على درجة جيدة جداً ودرامية بالقدرة على شراء وبيع منتجات صغيرة للأفراد من حولهم. ودائماً ما يكون هؤلاء الناس في حالة دهشة واستغراب عندما يكتشفون أن الأطباء والمحامين والمهندسين والمهندسين المعماريين وأصحاب المهن الأخرى مشغولون ببناء أعمال وأنشطة تسويفية ناجحة متعددة المستوى وذلك بهدف خلق وإيجاد مصادر ثانية للدخل لهم ومن ثم لعائلاتهم.

كيفية تقييم العروض

خلال المرحلة الأولى لتقدير العروض قد يتعين على المسؤول عن التقييم الاستفسار عن بعض النقاط في بعض العروض وعليه فيجب أن يستفسر في أضيق الحدود.

وبالنسبة لأية بنود مرفوعة في أي عرض فيتعين على المهندس المسؤول إظهارها بسرعة وإخبار مقدم العرض لإعطائه الفرصة لسحب هذه البنود كتابة وذلك دون المساس بالسعر وإذا لم يتم ذلك بالنسبة لمقدم العرض فيتعين رفضه في الحال.

و بعد ذلك يتعين على المهندس المسؤول إتخاذ القرار في ضوء التقييم وإخبار المتقدمين.

وتعتبر العروض تحت التقييم من وقت الفتح الرسمي للمظاريف حتى يتم إخبار الجهة التي وقع عليها الإختيار والجهات المرفوعة أو حتى فترة صلاحية العرض أيهما أقرب.

ويجب على المهندس المسؤول عن عملية التقييم الاهتمام بالعروض ذات القيمة العالية جداً وذات القيمة المنخفضة جداً.

ويجب أيضاً أن توضع منهجه مسبقة لتقدير العروض حتى يكون التقييم موضوعياً لدرجة كبيرة.

والتقييم يخضع عادة لثلاث محاور تتكامل مع بعضها لتعطى التقييم النهائي وهي :

- التقييم الفني .
- التقييم المالي .
- التقييم العام .

وسوف نعرض بتفصيل أكثر للبنود السابقة .

التقييم الفني ويشتمل على تقييم البنود الآتية :

- مقابلة وتطابق العرض مع المتطلبات الفنية والمواصفات والرسومات
- طريقة التنفيذ
- برامج التنفيذ
- عمال المقاولين من الباطن
- الإمكانات الفنية المتاحة

التقييم المالي

- السعر الإجمالي
- برنامج إسلام الدفعات
- العملات
- الارتباطات المالية والضمانات
- الدفعات المقدمة
- المعدلات اليومية

التقييم العام

- التوافق مع تعليمات الشركة
- كمالية العرض
- مدة الصلاحية
- الخبراء والمستشارون
- الشحن والجمارك والنقل
- ساعات العمل
- مصادر العملة

ومن المفترض أن العرض المقبول هو أقل العروض سعراً طالما يفي بالمتطلبات الفنية وبنود التقييم العام ، وفي حالة عدم وفائه بهذه المتطلبات يتم المقاوضة مع صاحب العرض لجعل الشروط مستوفاه .

لا يوجد من يبيع مشروعًا ناجحًا

كن متفائلاً بحذر شديد

من أفضل الطرق لعمل بحث تسويقي رخيص وسريع هو أن تصبح نزاعاً إلى الشك. كن حذراً. طور نزعة الميل إلى الشك لديك ولا تقبل أي شيء كأمر مسلم به. ابحث عن العيب المحظوظ في افتراضاتك وخطلك التجارية.

عندما أقوم بعمل استشارات لأية شركة، وخصوصاً عندما يطلبون مني عمل بحث عن استثمار أو منتج أو خدمة جديدة فإنني دائماً ما أنظر إلى العيب الحاسم. إنني دائماً ما أبحث عن الشيء الوحيد الذي يعيق هذا الاستثمار والذي يمكن أن يكلف عملي كثيراً من الأموال.

ترى ماذا يحدث؟ حوالي 99 من ضمن 100 حالة وجدت العيب الحاسم في الاستثمار. لقد وجدت شيئاً ما في عقد رهن عقاري، أو شيئاً ما في طريقة تصميم أو تخطيط الأرض، أو في طريقة توقيع اتفاقيات التوزيع. ابحث عن الشيء الذي إذا لم يتم اكتشافه فسوف يؤدي إلى فشل النشاط أو المشروع.

لا يوجد من يبيع مشروعًا ناجحًا

عندما يكون هناك من يحاول أن يبيع لك مشروعًا قائماً، ابحث دائمًا عن السبب وراء هذا البيع. فإذا كان هناك عمل ناجح معروض للبيع لأي سبب كان فإنه غالباً ما يكون هناك عيب في شيء ما. عندما يكون هناك شخص ما يحاول بيع مشروع ناجح، فاعلم أن شيئاً ما خطأ به. فإذا لم تستطع تحديد هذا العيب واقتنت افتئناعاً كاملاً بأنه لا يوجد عيب، في هذه الحالة فقط يمكنك البدء في هذا المشروع.

عبارة ما يبيع المرء مشروعه لأنه يفقد أو يخسر أموالاً بسيبه. وسوف يقول في بعض الأحيان : "السبب وراء بيع هذا المشروع هو أنني أود أن أعمل في شيء آخر". ولكن السبب الرئيسي الذي يجعله يبيع المشروع خسارته للأموال. اقض الوقت الكافي للتعرف على السبب وراء بيع نشاط أو مشروع ما. من النادر جداً أن يكون السبب الذي يقال لك هو السبب الحقيقي.

ابحث عن الإمكانيات الخفية

تم عرض شركة للبيع على صديق مقرب لي وكانت هذه الشركة تحقق مبيعات سنوية تصل إلى مليون دولار ولكنها لم تكن تحقق أرباحاً على الإطلاق، وكانت تصل إلى نقطة التعادل أي ليس هناك ربح أو خسارة. لقد درس صديقي القوائم المالية بعناية ثم عرض على المالك **100.00** دولار نقداً مقابل هذا النشاط. فقبل المالك العرض وتطوع بالاستمرار في إدارة النشاط إذا أراد المالك الجديد الإبقاء عليه.

ولكن صديقي - الذي كان يعمل محاسباً - لاحظ على مدار السنين أن صاحب النشاط قد رفع مرتبه إلى **200.00** دولار سنوياً وكان يدفع للسكرتيرة **75.000** دولار سنوياً. وبعد يوم من إتمام الصفقة قام بفصلهما من العمل موفرًا بذلك **25.000** دولار مصروفات تشغيل كان يتم إنفاقها سنويًا. ثم قام بعد ذلك باستخدام وتوظيف مدير عام بمرتب **25.000** دولار سنوياً محققاً بذلك نفقة للشركة من نقطة التعادل إلى تحقيق ربح **200.00** دولار سنوياً وقد تم كل هذا تقريباً بين عشية وضحاها. لقد كان العيب الفاصل في هذا النشاط يتمثل في أن هيكل المرتبات لأصحاب الوظائف الرئيسية قد تفاقم تماماً وأصبح خارق نطاق السيطرة. وفي بعض الأحيان يمكنك اكتشاف عيب مدمر مثل هذا إذا تعلمت كيفية الموارد المالية والحسابات.

مراحل التخطيط والرقابة على المشروعات

-1 تحديد أهداف المشروع

تعتبر خطوة تحديد أهداف المشروع المرحلة الأولى من مراحل التخطيط وأهداف المشروع تكون في العادة أهداف وقائية (زمنية) وأهداف مالية (موازنية) وأهداف فنية وإلى جانب ذلك يجب تحديد كلما أمكن ما يسمى بنود المخرجات النهائية وهي عبارة عن المكونات الأساسية للمشروع وكمثال على هذا بالنسبة لمشروع تطوير أو إستحداث منتج جديد فإن بنود المخرجات النهائية ربما تكون التغليف ، الدعاية ، اختبار السوق وبالطبع المنتج نفسه .

-2 تحديد الأعمال "الأنشطة" :

يتطلب عمل الخطة الأساسية للمشروع الإتجاه في ثلاثة محاور رئيسية وهي تحديد العمل المطلوب ثم الموارد والموازنات اللازمة للعمل ثم تحديد الوقت اللازم لتنفيذ العمل ومن الواضح أن نجاح عملية التخطيط بصفة عامة يعتمد إلى حد بعيد على تحديد الأعمال .

ومن التطبيقات الناجحة في هذا المجال استخدام ما يسمى هيكل تقسيم العمل وفي هذه الطريقة يتم وضع أهداف المشروع في صورة المخرجات النهائية في أعلى الجدول ويتم تقسيم كل واحد من المخرجات النهائية إلى مجموعات أصغر وهكذا في هيئة هيكل تنظيمي كما هو موضح في شكل رقم (1) وهو مثال لهيكل تقسيم العمل لتصميم سيارة جديدة .

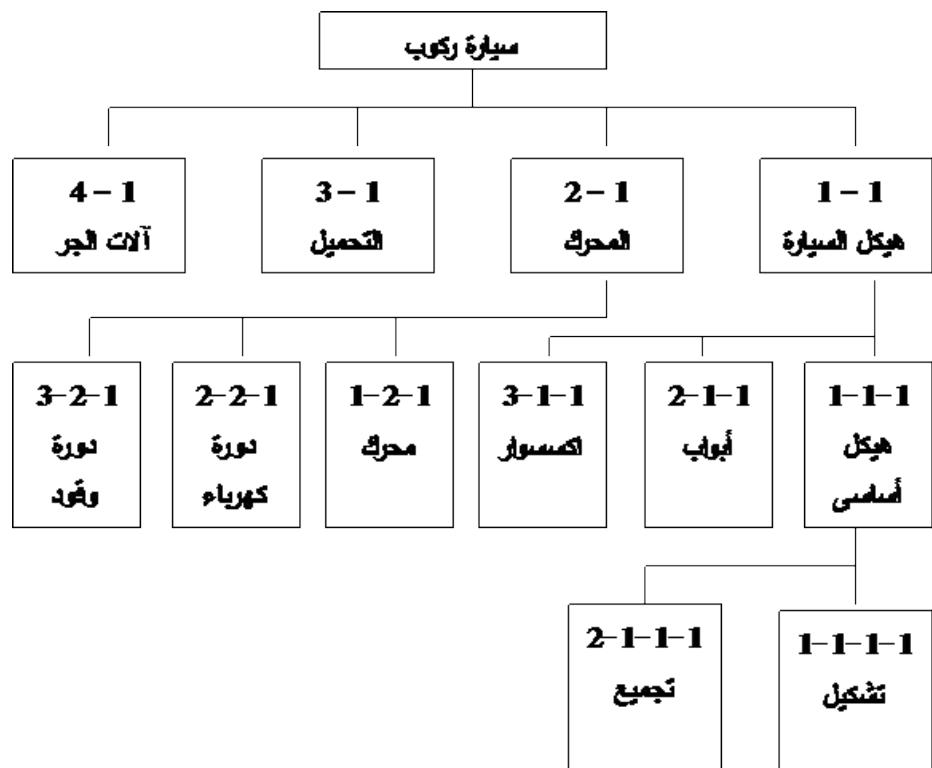
وفي نهاية هذه اللوحة نصل إلى ما يسمى (حزمة الأعمال) والتي تتحول فيما بعد لمجموعة من الواجبات وتستخدم كأساس لعمليات الجدولة و تخطيط الموارد والموازنات .

3- تحديد أزمنة الأعمال "الأنشطة" :

أحد العوامل الهامة في تحديد أهداف المشروع هو وضع الخطة الزمنية الكاملة للمشروع ويتم وضعها في صورة الجدول الأساسي للمشروع والهدف الرئيسي من الجدول الأساسي للمشروع أن نضع في ورقة واحدة واضحة خطوات المشروع بالنسبة للزمن وفي العادة لا يحتوى هذا الجدول على أكثر من 40 خطأ . ويوضح شكل رقم (2) مثلاً للجدول الأساسي للمشروع .

4- تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة :

الأدلة الأساسية لتحديد الموارد المطلوبة هي قائمة الأعمال والتي تحدد المطلوب من العمالة والمواد والخدمات ... إلخ لكل من الأعمال وإذا كان قد أعددنا جدولًا لهذه الأعمال فإننا نستطيع الآن أن تكون فكرة واضحة عن الموارد اللازمة في الفترات المختلفة .



**شكل رقم (1)
هيكل تقسيم العمل
Work Breakdown Structure**

5- تحديد التكاليف :

يمكن تحديد جدول التكاليف عن طريق الآتي :

- كمية الموارد المطلوبة لتنفيذ كل عمل
 - معدلات التكاليف لكل مورد من الموارد
 - زمن كل عمل من الأعمال
 - التكاليف الثابتة "الغير معتمدة على زمن الأعمال"

6- تقييم الخطة الأساسية :

عند إستكمال كل الخطوات السابقة فإننا نكون قد حصلنا على الخطة الأساسية للمشروع والسؤال الآن هل هذه الخطة توافق تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكاليف ... إلخ وغالباً ما يكون هناك حاجة لتعديل هذه الخطة . وفي الغالب يكون التعديل في مجال الموارد حيث عادة يتضح الإحتياج لنوع معين من الموارد بكمية كبيرة في فترة واحدة معينة ويكون في هذه الحالة صعباً ومكلفاً . وبناء على ذلك يتم ما يسمى (تسوية خط الموارد) بإعادة جدولة بعض الأنشطة والتي لا تؤثر على الخطة الأساسية للمشروع .

7- تثبيت الخطة الأساسية :

ويتم ذلك بحفظ الخطة الأساسية حتى تكون مرجعاً في المستقبل ويتم الحفظ في ذاكرة الحاسوب الآلي . ويتم مراجعة التنفيذ وسير العمل على الخطة . وعادة يتم إجراء تعديلات في الخطة طبقاً لظروف العمل وتم هذه التعديلات على صور من الخطة الأساسية .

-8- متابعة تقدم العمل :

بعد جميع الخطوات السابقة تبدأ مرحلة التنفيذ . وتتبع تقديم العمل يعني تسجيل كمية الأعمال التي تمت والموارد التي استخدمت وبنطية ذلك على الأنشطة التي تمت وكذلك الأنشطة تحت التشغيل .

9- متابعة التكاليف :

يجب إمساك الدفاتر المناسبة لتنبيه التكلفة ولمقارنتها بصفة مستمرة بالتكلفة التقديرية (الموازنة) ولا يجب تتبّع التكاليف المدفوعة فقط بل أيضاً يجب متابعة التكاليف المؤجلة مثل أوامر الشراء الصادرة عقود العماله حيث أن أي إنحراف فيها يعطى صورة سريعة للموقف لنقويم الإنحرافات .

10- مقارنة تقدم العمل والتكاليف بالخطوة الأساسية :

أن متابعة تقدم سير العمل ومتابعة التكاليف في حد ذاتها لا يمثلان عملية الرقابة على المشروع حيث أن رقابة المشروع تتضمن عدة خطوات تؤدي إلى إتخاذ خطوات موجهة نحو تحقيق أهداف المشروع .

و الخطوات الأولى هي مقارنة تقدم سير العمل بالخطوة ومن الواضح أن أهم مؤشر هو موعد إتمام المشروع المحسوب بواسطة المسار الحرج فلو كان هناك أي تأخير في الأنشطة التي تقع على المسار الحرج فإن ذلك سوف يؤدي بالحتم إلى التأخير في موعد إنتهاء المشروع .

وكذلك يجب مراقبة الأنشطة الغير حرجة فإن التأخير الكبير فيها مع معدلات الأداء المنخفضة قد يؤدي إلى التأثير على المسار الحرج .

وبالنسبة للأنشطة المنتهية فإنه يكفي مقارنة التكاليف الحقيقة بالموازنة التقديرية لكل نشاط .

وبالنسبة للأنشطة الجارية التنفيذية فيتم استخدام مؤشر (القيمة المحصلة) وهو عبارة عن قيمة الموازنة التقديرية لهذا النشاط مضروباً في نسبة التنفيذ لهذا النشاط .

11- تقييم الأداء :

يستخدم مؤشران هامان لتقييم الأداء في المشروع . الأول هو موعد إنتهاء المشروع والثاني هو تكاليف المشروع وليس المقصود هنا هو استخدام هذه المؤشرات على الأنشطة المنفصلة أو عند فترة زمنية محددة فقط وإنما المقصود تتبّع الإتجاه العام لهذه المؤشرات على فترات زمنية طويلة نسبياً ، فليس من الخطورة الخلل في أحد الأنشطة أو بعضها ولكن المشكلة الكبرى تكون في إنحراف الإتجاه العام لهذه المؤشرات .

12- التنبؤ - التحليل - إصدار التوصيات للتصحيح :

تعتبر عمليات التنبؤ والتحليل وإصدار التوصيات للتصحيح هي الإمتداد الطبيعي لعمليات تقييم الأداء .

والتنبؤ هو إنعكاس أو إمتداد للإتجاه السابق على المستقبل ويتم استخدام مؤشرات قياسية للتكلفة تحدد تكلفة إنتهاء المشروع المتوقعة .

مراقبة التكاليف - Cost Control

عادة ما تزيد تكلفة تنفيذ المشروع الفعلية عن التكلفة المقررة في الموازنة المشروع لأحد الأسباب التالية :

- 1 إنخفاض تدبير التكلفة .
- 2 عدم دراسة ظروف المشروع .
- 3 زيادة أسعار الخامات والعاملة .
- 4 ظروف مناخية وغيرها .
- 5 سوء اختيار المعدات .
- 6 عدم كفاءة الإشراف .

بينما يكون من الصعب تصحيح تأثير العوامل الأربع الأولى ، فهناك دائماًأمل في تحسين العامل الخامس وبالتأكيد الإدارة الوعائية يجب أن تكون قادرة على تصحيح العامل السادس أو منع حدوثها .

مراقبة التكاليف يجب أن تكون أكثر من عملية تجميع بيانات عن التكلفة ، فإن كان تدوين وتجميع البيانات يمكن أن يعطى صورة عن المكسب والخسارة بعد تنفيذ المشروع فإن مراقبة التكاليف يجب أن تساعد مدير المشروع على تحليل معدلات تنفيذ العماله والمعدات "Productivities" .

إن رصيد التكاليف الفعلية يجب أن يكون نظير كل نشاط في حزمة أنشطة حساب التكاليف .

وبناء عليه يمكن تلخيص التكلفة الفعلية بأحد الطرق الآتية :

- 1 هيكيل تقسيم الأعمال WBS
- 2 هيكيل تنظيم إدارة المشروع OBS
- 3 حساب التكاليف

ويجب عند رصد التكلفة الفعلية أن نرصد عناصر التكلفة المختلفة (عماله - مواد - معدات - مقاولى الباطن) لكل حساب تكاليف وفق نماذج للمطبووعات المستخدمة لتجميع التكلفة الفعلية .

والهدف من مراقبة التكاليف هم متابعة ما تم إنفاقه فعلاً بالمقارنة بما كان من المخطط إنفاقه والتعرف على الإنحرافات أولًا بأول حتى يمكن إتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب ولذلك فإن مراقبة التكاليف عملية مستمرة وتدخل في نطاق أعمال الرقابة على المشروع كما أنها تعتبر مسئولية مباشرة لكل من يقوم بالتنفيذ أو يشرف عليه .

وبمراجعة موقف إجمالي ما أنفق على المشروع منذ بداية العمل حتى تاريخ المراجعة يتضح موقف المشروع من حيث التكاليف الذي لا يخرج عن أحد الحالات الثلاثة الآتية :

- 1 ما تم إنفاقه مساو تماماً لما كان مخطط إنفاقه طبقاً لخطة تنفيذ المشروع والموازنة التقديرية لهذه الخطة .
- 2 ما تم إنفاقه أكبر مما كان مخططاً إنفاقه طبقاً لخطة تنفيذ المشروع مما يعني تجاوز في الإنفاق . Cost Overrun
- 3 ما تم إنفاقه أقل مما كان مخططاً إنفاقه طبقاً لخطة تنفيذ المشروع على إنهاء جميع الأنشطة التي كان من المخطط إنهائها مما يعني وفرأً في الإنفاق . Cost Underrun

ومن الطبيعي أن التجاوز في الإنفاق أمر غير مرغوب فيه ويجب أولاً منع وقوعه وإذا وقع يجب تحليل الأسباب حتى يمكن تلاشيه مستقبلياً . أما الوفر في الإنفاق فهو أمر مرغوب فيه إلا أنه يستدعي أيضاً البحث في أسبابه فقد يكون السبب هو خطأ في تقدير قيم الأعمال وقد يكون السبب هو نجاح إدارة المشروع في إتباع أساليب في التنفيذ أدت إلى تخفيض التكاليف .

ويوضح الشكل كيفية حساب الإنحرافات في تكاليف المشروع وكذلك في وقت التنفيذ . ومن هذا الشكل يمكننا إستنتاج ما يلى :

إنحراف التكلفة عند تاريخ المراجعة :

التكلفة الفعلية للأعمال المنفذة - قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة = أ - ح

النسبة المئوية للإنحراف عند تاريخ المراجعة = $\frac{A-H}{H} \times 100\%$

ح

الأخير في الوقت حتى تاريخ المراجعة = الزمن المناظر لنقطة ح - الزمن المناظر لنقطة د

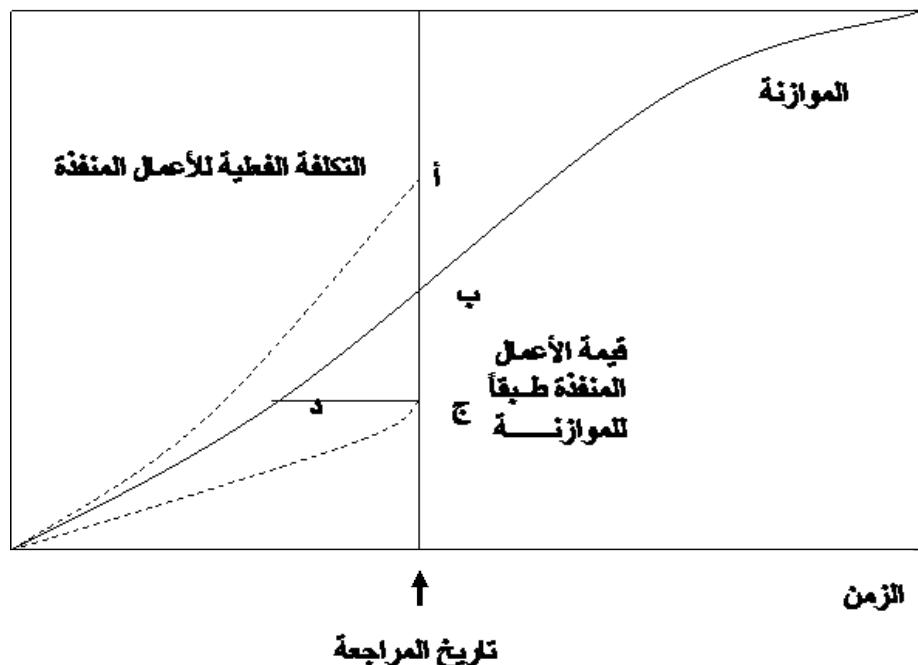
قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة

معامل تقدم سير الأعمال $Schedule Index = \frac{\text{قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة}}{\text{قيمة الأعمال المخطط لها طبقاً للموازنة}}$

$$\frac{C}{B} =$$

$$C = \frac{\text{قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة}}{\text{معامل التكلفة}} = \frac{\text{Cost Index}}{\text{القيمة الفعلية للأعمال المنفذة}}$$

التكليف المجمع



واجبات ومسؤوليات مدير المشروع

- 1 يشرف على إعداد خطط المشروع .
- 2 يحدد العلاقات بين الأطراف المشتركة في تنفيذ المشروع .
- 3 يتخد الإجراءات الازمة لتدبير الموارد الازمة للمشروع .
- 4 يقوم بتنظيم أعمال المروءسين في المشروع والإشراف عليهم والتنسيق فيما بينهم .
- 5 يتتابع تنفيذ أنشطة المشروع ويتخذ القرارات المناسبة لإصلاح مسارات التنفيذ .
- 6 يراقب التكاليف ويتخذ القرارات الكفيلة بالإلتزام بخطة التكاليف .
- 7 يتخد الإجراءات الكفيلة بجعل التدفقات النقدية من وإلى المشروع لصالح المشروع .
- 8 يتأكد من أن مقاولى الباطن على المستوى المطلوب ويتتابع تنفيذ أعمالهم .
- 9 يحافظ على حقوق الشركة التي يمثلا المنصوص عليها في العقد ويشرف على إدارة العقد .
- 10- التأكد من إصدار المتطلبات لصالح المشروع في الوقت المناسب ويراجع المتطلبات الواردة من الطرف الآخر لتقرير مدى صحتها .
- 11- يضع نظام التقارير الذي يربط داخلياً بين وظائف التنظيمية وخارجياً مع أصحاب المشروع والإستثمارات و السلطات المحلية ومقاولى الباطن وال媧دون وكذلك يربط المشروع بالوظائف التنظيمية .
- 12- يحضر الإجتماعات الخاصة بالمشروع على المستوى الإستراتيجي عامه والمستوى التنفيذي أحياناً .
- 13- يضع سياسة تحفيز العاملين في المشروع .
- 14- يعتبر مدير المشروع هو المسؤول الأول عن تحقيق خطة المشروع من حيث الوقت والتكليف والجودة ومن ثم يبني أن تكون له سلطات اختيار المساعدين والمروءسين وإنخاذ جميع القرارات داخل المشروع بما لا يتعارض مع السياسة العامة للشركة الأم وللواحة والقوانين .

- 15- يتأكد من الإدارة الجيدة لموقع المشروع من حيث الشؤون الإدارية والإعاشة وتنظيم حركة المرور وتأمين الموقع والعاملين فيه ضد المخاطر . هذا إذا كان مدير المشروع متواجداً بصفة مستمرة في موقع المشروع أما إذا كان مقر مدير المشروع بعيداً عن الموقع فإنه لابد من تعين مديرأً لموقع المشروع بخلاف مدير المشروع .
- 16- يتأكد من الإنزام بالمواصفات في المواد والمعدات والأعمال .

مفاتيح النجاح لأي نشاط

كن فاعلاً

لقد حقق كثير من رجال الأعمال نجاحات عظيمة في مواقع و مجالات غير متوقعة . إذ إنه من الممكن أن يبدأ رجال الأعمال نشاطاً ما ثم يكتشفوا بعد ذلك أن هذا النوع من الأنشطة غير مربح كما سبق و توقعوا ذلك . ولكن لأن هؤلاء الرجال ينعمون بالمرونة فإنهم يغبون اتجاههم و نشاطهم، مستخدمين في ذلك خبراتهم و قوة الدافع لديهم ليحاولوا في شيء آخر . وفي كثير من الأحيان يتحقق لهم نجاح عظيم في مجال آخر مختلف اختلافاً كبيراً.

فلكي تبدأ في نشاط ما، فإن أهم شيء هو أن تتحذ قرار البداية. فالبداية هي مفتاح النجاح و يأتي بعدها التقدم والانطلاق للأمام خطوة خطوة ويمكن في خلالها التعلم والتطور. هناك كثير من المعلومات المتاحة أمامك بدرجة كافية تقريباً في كل مجال لكي تكتسب معرفة كافية لتحقيق النجاح. يبقى في النهاية أن نقرر أن الهمة و النشاط المستمر على درجة كبيرة من الأهمية.

انتهز الفرصة

لقد كتب الكاتب الناجح " أورزون سويفت ماردن " فقال : " إن أول جزء من مقومات النجاح هو الوصول إلى حالة الميل أو التزعة لنشاط معين . أما الجزء الثاني فيتمثل في ملازمته و التمسك به ". يبدأ كل عمل بالاعتقاد والإيمان به والشجاعة في الإقدام نحو المجهول . كما كتب " بيتر دراكر " : " عندما ترى مؤسسة أو مشروعًا ناجحاً، اعلم جيداً أن هناك شخصاً ما انتهز فرصة عظيمة " .

في العادة يوجد فرد واحد فقط من كل عشرة أفراد من يrepidون البدء في أنشطتهم الخاصة تكون لديهم الشجاعة الكافية للبداية والمثابرة والإصرار على الاستمرار. إن مفاتيح النجاح لأي نشاط دائماً ما تكون ممثلة في الرغبة فيه أولاً ثم الإصرار عليه ثانياً. ويعتبر الخوف من الفشل من أكثر العوامل التي تخوف الناس و تتعوقهم من الإقدام على نشر معين. فالخوف من الفشل بخلق مجموعة من العوائق والعرقلات التي تعوقك من استخدام الطاقة الكامنة لديك كما تحد من قدرتك على اتخاذ أي إجراء، والخوف من الفشل يجعله حتمياً ولا مناص منه. وفي النهاية لا يجعل الخوف من الفشل يحركك للخلف.

مفهوم إدارة المشروعات

تتميز إدارة المشروعات بتنوع مجالاتها أو تعدد الموضوعات التي يجب إدارتها في آن واحد وأهم الموضوعات هي :

- إدارة عمليات المشروع
- إدارة وقت المشروع
- إدارة القوى العاملة
- إدارة تكاليف المشروع
- إدارة الجودة
- إدارة الإتصالات

وفي كل مجال من هذه المجالات يتم تطبيق مراحل إدارة المشروع وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة .
وسوف يتم التركيز في هذا البرنامج على وظيفتين من وظائف الإدارة وهما التخطيط والرقابة بصفتهما الأهم من بين الوظائف .

ويجب أن يكون لكل مشروع خطة تكون وبالتالي أساسا للرقابة ونورد فيما يلي قائمة بأهم المهام الفرعية الداخلة في عمليات التخطيط والرقابة للمشروع :

- تحديد أهداف المشروع
- تعريف الأعمال
- تحديد أوقات الأعمال
- تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة
- تحديد التكاليف
- مراجعة وتقييم الخطة الأساسية
- تعديل و تثبيت الخطة الأساسية
- تتبع سير العمل
- تتبع التكلفة الحقيقة
- مقارنة الأعمال والتكاليف بالخطة الأساسية
- تقييم الأداء
- التنبؤ - التحليل و إعطاء التوصيات للتصحيح

مقدمة عن إدارة المشروعات

تقديم

تلعب الإدارة في هذا العصر دوراً هاماً في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقل وقت مع الوصول إلى مستوى جودة الأداء المنشود .

وإدارة المشروعات ما هي إلا إمتداد للمفاهيم الإدارية المعروفة في إدارة المؤسسات مع تعديلها بحيث تصلح للتطبيق في حالة المشروعات في مراحلها المختلفة وأهمها مرحلة التنفيذ التي يتوقف عليها نجاح او فشل المشروع في تحقيق الأهداف التي من أجلها أقيم المشروع .

ويهدف هذا البرنامج إلى التعريف بالمفاهيم والأساليب الفنية الحديثة في إدارة و متابعة المشروعات بما في ذلك النواحي التنظيمية والأساليب الكمية مع إبراز دور الحاسوب الآلى في أعمال تخطيط و متابعة تنفيذ المشروعات .

نصائح لنجاح مشروعك الخاص

لا تتحرج من السؤال

لقد ذهب على الفور لمركز تسوق جديد ولم يكن به مكان شاغر تقريباً، وقدم علي موقع رئيسي. وكما تصادف، تم تأجير هذا المكان لشركة أخرى والتي أخلت بوعدها في اللحظة الأخيرة. لقد كان صاحب مركز التسوق لا يجد التأجير لرجل أعمال عديم الخبرة، ولكنه في نفس الوقت يريد للمركز أن يكون كاملاً عندما يتم افتتاحه وتشغيله بعد أسابيع قليلة، فانتهز فرصة صديقي وأجر له المساحة.

لقد اتضح ان الموقع ممتاز وازدهر النشاط وبدأ يدر مئات الدولارات يومياً كربح صاف، والتي استخدمها صديقي لفتح مشروعات جديدة والحصول على حقوق امتياز إضافية وشراء عقارات. وبعد مضي 7 سنوات أصبح من أصحاب الملايين وأحد أعظم رجال الأعمال الشباب في المدينة. هناك عديد من الفرص المثلية من حولك.

انتهز الفرصة

لقد اتبع "بيتر توماس"، رجل الأعمال العظيم الذي عاش في ذلك الوقت في مدينة "فانكوفور" بمقاطعة "كولومبيا البريطانية"، سياسة التحرك السريع في الوقت المناسب. فذات مرة كان "بيتر" جالساً على الشاطئ في هاواي أثناء إجازة رأس السنة عندما قرأ خبراً عن حق استغلال عقار جديد في "كاليفورنيا" .. يسمى century 21 على الفور وغادر الفندق وسافر إلى "كاليفورنيا" وصل إلى مكاتب المبني ليطلب حقوق الامتياز لكتنا.

وبعد محادثة لم تستغرق وقتاً طويلاً، اشتري حقوق استغلال العقار ليبدأ تسيقه من كندا. لقد كان هذا نجاحاً سريعاً وبأقل جهد.

وكان هذا الحدث وراء نجاح "بيتر توماس" والذي جعله صاحب ملايين أكثر وأكثر. كل ما يجب عليك عمله في أكثر الأحيان للحصول على حق الامتياز لبيع منتج ما في بلدك هو أن تطلب هذا الحق. ولكن هناك تحفظاً واحداً : يجب التأكد تماماً قبل جلب أي منتج أو خدمة جديدة إلى السوق المحلي أنه يمكن أن يتم بيعه بشكل جيد في مكان ما آخر. حيث يحاول كثير من المنتجين والموزعين أن يروجوا منتجات خارج نطاق أسواقهم، لأن هذه المنتجات لا تلقى رواجاً أو إقبالاً في السوق الأأم. تأكد من نجاح المنتج في سوقه الأصلي قبل استثمار وقتك ومالك محاولاً بيعه في منطقة مختلفة

ابحث عن الفرصة باستمرار

كن يقطأ دائماً لانتهاز فرص إمكانية إقامة مشروعات جديدة. اكتب اتجاهًا نفسياً حريصاً على جمع المال. فكر باستمرار في كيفية إيجاد العملاء والمحافظة عليهم. ابحث عن المنتجات التي يحتاجها العملاء أو الأماكن التي يذهبون إليها والتي يمكن عرض منتجات أو خدمات جديدة فيها.

لقد أصبح صديق لي من أصحاب الملايين من خلال اتباع استراتيجية بسيطة. عندما يعلن عن مركز تسوق في أي مكان في المدينة فإنه يذهب في الحال إلى مالكي العقارات على طول الشارع المقابل لمركز التسوق وعرض عليهم شراء الأرض. وبمرور الوقت أستطيع شراء وإنشاء مراكز تجارية - بتكلفة منخفضة - استفادت من الكثافة الكبيرة في المرور والازدحام الذي صاحب افتتاح مركز التسوق. لقد كرر هذه الاستراتيجية مرات عديدة مضاعفاً قيمة كل قطعة أرض حتى أصبح من أصحاب الملايين.

اعمل في المجال الذي تحبه وتقتتن به

المقاعدة لأخيرة لنجاح أي نشاط أو عمل هي أنك ستكون ناجحاً فقط في تسويق وبيع شيء ما تؤمن بفائدته بل وستستخدمه فعلاً، وقد توصى أصدقائك المقربين باستخدامه. إنني شخصياً أرى أن الناس يرتكبون خطأ فادحاً عندما يحاولون بيع منتج أو خدمة هم أنفسهم لا يستخدمنها. وفي بعض الأحيان يحاولون بيع منتج لا يتحملونه هم أنفسهم ولا يجدونه جذاباً. وهم لا يوصون أصدقائهم أو أسرهم بشراء مثل هذا المنتج ولكنهم يعتقدون أن هناك أناساً آخرين سيشرون له بشكل أو بأخر.

يبدو أن هناك علاقة مباشرة بين قوة إيمانك ورضاك عن جودة وقيمة المنتج الذي تقدمه وبين قدرتك على بيعه للآخرين. يجب أن تكون مهتماً ومحمساً له، ويجب أن تؤمن تماماً بأن هذا المنتج يمكن أن يعزز حياة أو عملاً لشخص آخر كما يجب أن تكون متطلعاً وشغوفاً لإخبارهم بذلك.

إليك سبعة طرق يمكن من خلالها أن تجد فكرة جديدة لمنتج أو لخدمة. هناك الكثير والكثير. في الحقيقة، إنك محاط بعدد هائل من الأفكار لمنتجات وخدمات والتي يمكنك تنفيذها في كثير من الأحيان. فإذا ما كنت جاداً بخصوص إيجاد فكرة لبدء نشاط جديد، فإن الفرصة متاحة أمامك

نقطة تعادل المشروع

سبق وأن أوضحنا أن التكاليف الثابتة هي تلك التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج ولذلك فإن التكاليف الثابتة بالنسبة لوحدة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج .

فإذا كان الإنتاج قليلاً زادت كمية التكاليف الثابتة لوحدة الإنتاج وبالتالي زادت التكاليف الكلية لوحدة الإنتاج (حيث أن كمية التكاليف المتغيرة لوحدة الإنتاج ثابتة) وبالتالي تعرض المصنع للخسارة .

فإذا إفترضنا أنه لدينا مصنعاً طاقته القصوى 100.000 وحدة وكانت التكاليف المتغيرة للوحدة عشر جنيهات والتكاليف الثابتة للمصنع 100.000 وسعر بيع الوحدة 15 جنيه (انظر الجدول).

كمية الإنتاج	التكليف الثابتة	التكليف المتغيرة	التكاليف الكلية	عائد المبيعات	ربح / خسارة
صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	خسارة
١	٩٠٠٠٠٠	١٠	٩٠٠٠١٠	١٥	خسارة
١٠	٨٠٠٠٠٠	٢٠	٨٠٠٠٢٠	١٥٠	خسارة
١٠٠	٧٠٠٠٠٠	٣٠	٧٠٠٠٣٠	١٥٠٠	خسارة
١٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٤٠	٦٠٠٠٤٠	١٥٠٠٠	خسارة
١٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	٥٠	٥٠٠٠٥٠	١٥٠٠٠٠	خسارة
١٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٦٠	٤٠٠٠٦٠	١٥٠٠٠٠٠	ربح

فمن الواضح أن المصنع إذا قام بإنتاج أي عدد من الوحدات حتى 10.000 وحدة فإنه سوف يحقق خسارة حيث يكون إجمالي العائد من المبيعات أقل من إجمالي التكاليف .

أما إذا أنتج 100.000 وحدة فإن التكاليف الكلية تكون أقل من عائد المبيعات وبذلك يحقق المصنع ربحاً .

والسؤال الآن أين تنتهي خسارة المصنع ويبداً في تحقيق الأرباح ؟

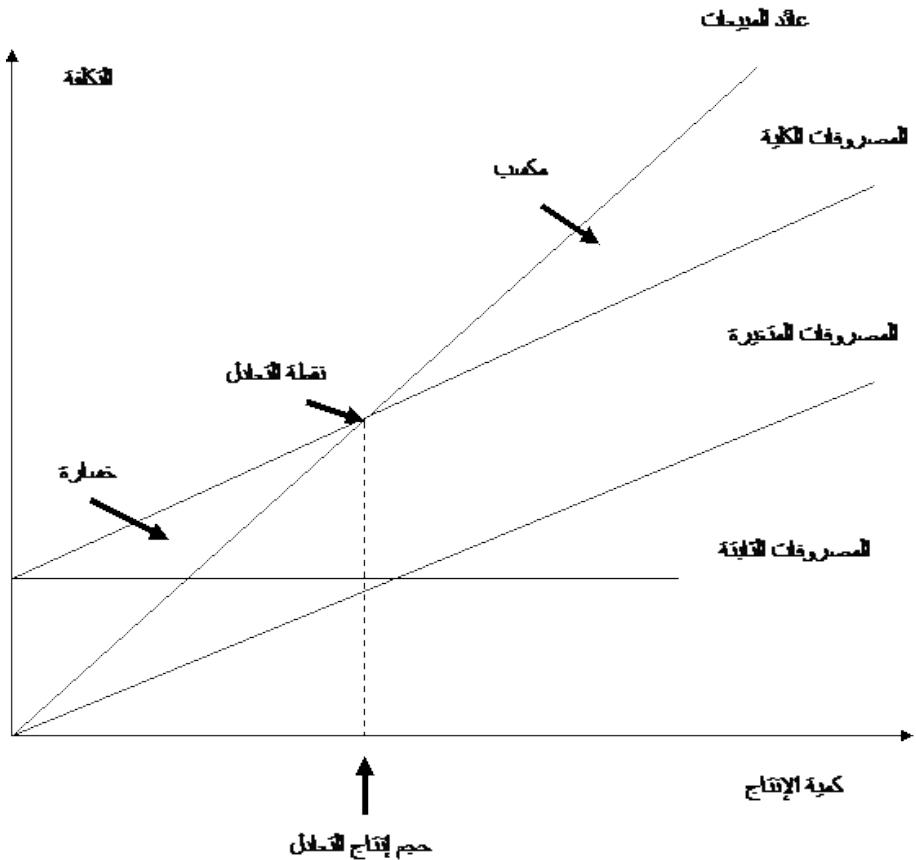
من الواضح أن ذلك يتم في نقطة ما بين كمية إنتاج قدرها 10.000 وحدة وكمية إنتاج قدرها 100.000 وحدة .

والنقطة التي عندها تتساوى التكاليف الكلية مع إجمالي عائد المبيعات تسمى نقطة تعادل المشروع وأن أي إنتاج أقل من هذا الإنتاج يحقق خسارة وأي إنتاج أكبر منه يحقق مكسباً .

ولتحديد نقطة التعادل تستخدم الطريقتين الآتيتين :

- 1 استخدام الرسم لتحديد نقطة التعادل .
- 2 استخدام العلاقات الرياضية لتحديد نقطة التعادل .

طريقة الرسم البياني لتحديد نقطة التعادل :



نقطة تعاون المشروع

تقدر نقطة التوازن بالنسبة المؤدية لحجم الإنتاج الذي يحدث عنده التوازن (تساوي لتكلفة الكلية مع عائد المبيعات) إلى الطاقة الإنتاجية الكلية للمشروع.

الطريقة الرياضية لتحديد نقطة التوازن:

$$\text{نقطة التوازن} = \frac{\text{النفقات الثابتة}}{\text{إجمالي المبيعات} - \text{النفقات المتغيرة} [\text{ عند أقصى طاقة إنتاجية }]}.$$

وضع خطة العمل

[اهتم بالموضوعات الرئيسية](#)

إن وضع خطة العمل يجبر صاحب المؤسسة على التفكير في المنتجات والخدمات التي يجب عرضها والسعر الذي يتم بيعها به وحجم المبيعات المحتمل والمتوقع تحقيقه، كما أنها تلزم صاحب المؤسسة أن يفكر بإمعان واهتمام شديد في كل المصروفات الضرورية لظهور المنتج ورواجه في السوق، وهي تفرض على صاحب المؤسسة أن يعطي صورة صحيحة عن الأفراد المناسبين؛ والمكاتب والمنشآت الضرورية؛ والمال اللازم لتشغيل المؤسسة واستقدام العمالة ودفع المرتبات بالإضافة إلى كل العوامل الصغيرة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح المؤسسة. ومن خلال كتابة خطة عمل المؤسسة بشكل مسبق فإن صاحب العمل يكون مضطراً ومجبراً على الاهتمام والتحليل اليقظ الدقيق لكل رقم من هذه الأرقام

ووضعها في برنامج عمل واحد قبل البداية.

هل قدرت لرجالك قبل الخطو موضعها؟!

لقد عملت سنوات عدة مع رجال أعمال كانوا يتطلعون بشغف إلى بدء نشاط جديد. ولكن مع ذلك، وب مجرد أن وجدوا أنفسهم مضطربين إلى الإمعان في التفكير في المعلومات الازمة والضورية التي جمعوها لاستكمال خطة عمل، أدركوا أن النشاط قد لا ينجح، إما لأنهم وجدوا أنهم لن يستطيعوا الصرف على المنتج حتى يظهر في السوق، أو أن السوق لم يكن كبيراً بدرجة كافية لاستيعاب هذا المنتج أو هذه الخدمة، أو أن هناك بعض العوامل الأخرى التي لم يضعوها في الحساب. لقد سمعت الحكمة التي تقول : "قدر لرجالك قبل الخطو موضعها ". فبكتابة خطة عمل، يصبح في الغالب واضحاً أن هذا النشاط أو العمل لا يمثل فكرة جيدة من البداية.

ومن المعروف أنك عندما تذهب إلى البنك لكي تفترض أموالاً أو حتى إذا كنت تrepid تعيين مدير تنفيذي كبير فإن أول شيء سوف يطلبونه منك هو خطة عمل المؤسسة. فإذا لم يكن لديك خطة عمل فسوف يظهر في الحال أنك مدير غير كفاء، وهذا هو السبب الأول والرئيسي لفشل المشروعات. فبدون خطة عمل لن تكون لديك مصداقية ولن تجد المساعدة التي تحتاجها لبناء وتكوين مؤسستك.

لا تستسلم

إن مفتاح نجاح أية مؤسسة يتمثل في تمنع أفراد هذه المؤسسة بدرجة عالية من الإصرار والمثابرة والصبر، والمستثمرون الناجحون هم أولئك الذين ينظرون إلى مئات خطط العمل ونادرًا ما يجدون أكثر من واحد بالمائة منها. وسوف يخبرونك بأنهم يبحثون عن الشخصية والقدرة بدرجة أكثر من أي شيء آخر لاختيار المكان الذي يستثمرون فيه أموالهم، وأنهم لا يعنون كثيراً بأمر المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها وأن كل ما يعنيهم الأفراد الذين تعتبر مواهبهم وقدراتهم وخبراتهم ضرورية وحيوية لنجاح المؤسسة.

يساهم الإصرار وقوة العزيمة والمثابرة والصبر في إنجاح المؤسسة ولا يوجد هناك شيء آخر يمكن أن يلعب هذا الدور. إذ سوف تستمر في التحول من جهة لأخرى في اتجاهات مختلفة. وسوف تقابل أفضل خططك إحباطات وخيبة أمل. ولكن قدرتك على المثابرة والاستمرار بحثاً عن طرق أسرع وأكثر إبداعاً في تحقيق أهدافك التجارية هي المفتاح نحو المستقبل الباهر.

النجاح يتطلب الوقت

بناء على دراسات لعدةآلاف من المؤسسات، هناك بعض القواعد البسيطة المجربة يمكنك من خلالها معرفة الوقت المتوقع في الاستثمار. أولاً : يحتاج الأمر إلى عامين لتعطية تكاليف أي مشروع أو مؤسسة عادية. ففي أول سنتين من عمر المؤسسة أو المشروع سوف تعرف عنه الكثير بمعدل سريع. وفي هذه الأثناء أيضاً تقريراً سوف تجاهد مالياً محاولاً البقاء والاستمرار، وسوف تفترض الأموال من الأصدقاء والأقارب في كثير من الأوقات وتتراكم عليك ديون كبيرة. وهذا يمثل جزءاً من الثمن الذي لا بد لأي رجل أعمال أن يتحمله ويدفعه لتعلم مهارة بدء وإدارة عمل ناجح.

أربع سنوات للربحية

حتى يصل أي مشروع أو مؤسسة جديدة إلى تحقيق ربح فإن هذا قد يستغرق أربع سنوات. وكما قال "بيتر دراكر" : لا توجد هناك مؤسسة تستطيع تحقيق ربح حقيقي في غضون أربع سنوات . إن أية محاولة لكسر هذه القاعدة غالباً ما تنتهي بالفشل المالي الذريع بالنسبة لأي رجل أعمال. انظر إلى ما حدث لشركات الانترنت التي أنفقـت ملايين الدولارات على الإعلانات في محاولة لنفلـة سريـعة لتحقيق مبيعـات خيـالية وربحـية بدرجـة أكـثر من النـمو بيـطـهـ والـذـي يـسـتـغرـقـ وقتـاً أطـولـاً.

وفي السنتين الثالثة والرابعة لمؤسستك، ستبدأ في تحقيق أرباح، وتجلب أموالاً أكثر من تلك التي تتكلفها لاستمرار العمل في المؤسسة : ففي ذلك الوقت تقوم برد كل الفروض وسداد الإيصالات التي تراكمـتـ فيـ أولـ سـنتـيـنـ.

وطبقاً لقاعدة الثالثة، حيث يستغرق إتقان العمل ومعرفة أسراره وأساليب إدارته وقتاً طويلاً، وليس هناك مجال للاختزال أو الاختصار. يجب أن تتحلى بالصبر. لقد كتب "هنري فورد" ذات مرة فقال : "الحيطة والصبر من أهم متطلبات النجاح في أي مؤسسة. ومن يفتقد الصبر تنقصه ميزة مهمة جداً للنجاح في أي مشروع تجاري" .

العوامل الثلاثة

هناك قاعدة رئيسية تقول إن أي منتج أو خدمة جديدة لكي تدخل وتقدم إلى السوق وتلقي قبولاً ونجاحاً فلا بد أن تكون أفضل من السلع أو الخدمات المنافسة لها على الأقل في ثلاثة جوانب. إن مهمتك هنا هي أن تجد ثلاث طرق مختلفة يمكنك من خلالها أن تحسن من مواصفات المنتج الذي تقدمه للعميل الذي يستخدم بالفعل منتجاً مماثلاً تم توفيره من خلال شركة أخرى.

إن تأسيس متاجر شاملة وملائمة من جميع الأوجه يُبني على أساس ثلاثة مفاهيم؛ وهي وجود أكبر عدد من المحال التجارية أمام العميل، وعرض أكبر من المنتجات في هذه المحال، وأن تظل مفتوحة لساعات أطول لجعلها أكثر ملائمة للعميل لكي يشتري. ومن خلال التركيز على هذه الميزة، فإن هذه المتاجر الملائمة تحقق مبيعات بمليارات الدولارات سنوياً.

يتم عمل معظم الثروات من خلال تزويد السوق بسلع وخدمات جيدة ومقبولة. وفي أسواق متكاملة. ومن هذا المنطلق فإن إيجاد طريقة لتحسين عملية الإنتاج والبيع والخدمة على درجة كبيرة من الأهمية.

يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمات الجديدة ففي الولايات المتحدة حوالي **10%** فقط. بينما يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمة المطورة حوالي **80** بالمائة. وعن طريق تتبع السوق وتقديم منتج أو خدمة مطورة ومحسنة إلى سوق مناسب فإنه يمكن زيادة نسب النجاح من **10** بالمائة إلى **80** بالمائة. ويمكن أن يمثل هذا الفرق بين النجاح والفشل.

يجب أن يكون للمشروع قائد واحد

الفكرة

يجب أن يكون للمشروع الخاص بك قائد واحد، شخص واحد يضمن تنفيذ جميع الأعمال التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. إن مدير المشروع ليس مجرد لقب، ولكنه وظيفة حقيقة لها مهام حقيقة، وهذه المهام تتطلب القيام بكل ما يجب القيام به لضمان إتمام جميع الأعمال التي تم تحديدها في الخطوة 2. من الواضح أنه لا يمكن إتمام هذه المهام إلا عند تنحية عنصر الوقت جانباً. ومن المبادئ الجيدةأخذ **10%** من إجمالي الجهد (وليس الفترة الزمنية) في مشروعك وإضافتها لإدارة المشروع.

ما تقوم به

1. احسب **10%** من إجمالي الجهد (الفترة الزمنية) الذي تبذله في المشروع.
2. ضع عملاً إضافياً في هيكليّة تقسيم العمل الخاصة بك والتي تسمى "إدارة المشروع" مع حجم الجهد الذي حسبته في النقطة (1).
3. انتقل للخطوة 4.

إيجاد أشخاص للقيام بالعمل

الفكرة

تواجه إدارة المشروعات مشكلة في المتطلبات والموارد شأنها شأن الكثير من الأشياء في الحياة، وتعنى بالمتطلبات العمل المفروض إتمامه (الذي يتم تحديده في الخطوة 2)، أما الموارد فتأتى هنا في هذه الخطوة. إذا كان هناك عمل يتطلب 100 شخص- يوم للقيام به، فيجب أن يتم توفير أشخاص وقت القيام بمجهود 100 شخص- يوم لإنجاز هذا العمل.

بالطبع تنشأ المشكلة لأن المتطلبات (العمل المفروض إتمامه) تمثل لازدياد (هل يمكننا إتمام هذا الجزء الإضافي؟ "كنت أعتقد أنه متضمن بالفعل في العمل"... إلخ) وتميل الموارد للانخفاض أكثر فأكثر ("ليست هناك موارد متاحة" و"إننا في حاجة لأن يقوم تشارلي بهذا المشروع أيضاً"، آسف لست قادرًا على القيام بهذا العمل في أسبوع آخر... إلخ). ومهمتك هي التأكد من وجود عدد كافٍ من الأشخاص للقيام بجميع المهام وأن هؤلاء الأشخاص لديهم من الوقت ما يكفي للقيام بالمهام المنطة إليهم.

ما تقوم به

1. ضع أسماء الأشخاص كل أمام العمل الذي توكله فيه وذلك في الهيكل الخاص بتقسيم العمل.
2. تأكد من أن كل شخص قادر على إتمام عمله، فإذا كان هناك عمل يتطلب 10 أشخاص- يوم وكان "شارلي" قادرًا على القيام بعمل يوم واحد فقط كل أسبوع، فسوف يستمر لعشرة أسابيع، أما إذا كان متفرغًا تماماً له فسوف يستمر لأسبوعين فقط، أي أن هناك فارقاً كبيراً بين الحالتين.
3. احفظ جميع المعلومات التي توصلت إليها في مخطط جانت، وهو مخطط يظهر المسئول عن كل مهمة ووقت قيامه بها.
4. انتقل للخطوة 5 (أ).

(أ) تحديد نسبة الخطأ في الخطة

5 (أ)-1 الفكرة

إن الخطة التي اخذتها نتيجة لتطبيق الخطوات من 1 إلى 4 تمثل أفضل توقعاتك عن سير المشروع. ونظرياً، يمكنك التعامل مع الفيود والعوائق التي تواجهها، لكن هناك أمراً واحداً عليك القيام به قبل أن تقوم بذلك. فالخطوة يجب أن تنس بالمرونة وذلك من خلال تحديد نسبة الخطأ فيها. ومن المحتمل أن تفشل خطتك في أول مرة بظهور لك فيها أمر غير متوقع في مشروعك. وهناك طريقتان لتحديد نسبة الخطأ في الخطة. الأولى أن تضع الاحتمالات في اعتبارك. وهناك عدة طرق للقيام بها ولكننا سنورد واحدة فقط في الجزء الثاني، والأمر الثاني تحليل المخاطر ومحاجمة المخاطر التي قد تعرّض طريقك قبل أن تهاجمك!

5 (أ)-2 ما تقوم به

0. ضع فترة إضافية على الموعود النهائي للانتهاء من المشروع، وهذه الفترة مهمة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تحدث طوال مدة المشروع، إذا كنت تبحث عن قاعدة عامة تتبعها للقيام بذلك، فقد تكون إضافة 15% من الوقت الإجمالي للمشروع. بمعنى آخر، إذا كان المشروع سيستغرق 7 أشهر، أضف شهراً آخر للأمور المحتمل حدوثها.
قم بتحليل المخاطر التي يواجهها مشروعك.
0. حدد المخاطر التي قد يواجهها مشروعك، وهي الأمور التي قد تسبب مشكلات للمشروع وتجعله يسير في طريق خاطئ.
0. أعط لكل منها درجة وفقاً لفرص حدوثها. استخدم مقياس من 1-3 حيث يعني الرقم 1 أنها غير محتملة الحدوث بشكل كبير، أما 3 فيعني أنها محتملة الحدوث للغاية ويعني الرقم 2 أي شيء آخر.
أعط لكل واحدة منها درجة وفقاً لآثارها. واستخدم المقياس من 1-3.
اضرب فرص حدوثها في آثارها كي تعرف نسبة الانكشاف، أي تعرضها للخطر.
بالنسبة للأمور ذات نسبة الانكشاف المرتفعة (الانكشاف = 6 أو 9)، حدد الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للحد من هذه المخاطر.
0. ضع هذه الإجراءات (المهام) في الخطة وتعامل معها كأي عمل آخر.
انتقل للخطوة 5(ب).

5(ب) إدارة توقعات الأشخاص

5(ب) - الفكرة

إن المشروع الناجح هو الذي يتم فيه تحديد توقعات الأطراف المعنيين في مرحلة مبكرة ثم التعامل معها طوال مدة المشروع. ولتوضيح الأمور، سوف ينجح مشروعك إذا أدرك الأطراف المعنيون الموقف دائمًا. يمكن جزء كبير من ذلك في تحديد توقعات الأطراف المعنية في البداية، ويطلب ذلك التعامل مع القيود والعوائق التي يواجهها المشروع. وسوف يوضح لك الجزء التالي ما تقوم به.

5(ب) - 2 ما تقوم به

قد تتوافق التواريخ والموارد والميزانية التي تحددها في خطتك مع القيود المفروضة عليك، وفي هذه الحالة يمكنك قطع بعض التزادات على نفسك أمام الأطراف المعنيين بناءً على خطتك، أي أنه يمكن أن تخربهم بالموعد النهائي وتكلفة المشروع والموارد التي تحتاجها.

إذا لم تحدث النقطة (1) - وهي نادرًا ما تحدث! - يمكنك القيام بما يلي. قد لا تلبي الخطة التي وضعتها القيود، ولكن إعداد خطة منقحة قد يفي بهذا الغرض. وهناك أربعة متغيرات ترتبط بالخطة يمكنك التنويع فيما بينها. وهي:

ما يقدمه المشروع.	٠
تاريخ التسلیم.	٠
العمل الضروري / الميزانية.	٠
جودة النتائج.	٠

ومن خلال التنويع بين واحدة أو أكثر من تلك المتغيرات قد تتمكن من وضع نموذج لخطة تحوز إعجاب المساهمين.

- إذا لم تحدث النقطة (2) فهذا يعني أن الأطراف المعنية يطالبون بشيء مستحيل. وعليك ألا توافق أبدًا على القيام بمهام مستحيلة. أصر دائمًا على أن يطلب الأطراف المعنيون بأمور واقعية وهي النقاط التي وضحتها في النقطة (2). وقد لا يرضى جميع الأطراف المعنيين بما تم الاتفاق عليه في نهاية المفاوضات، ولكنهم يعرفون على الأقل أنهم يمكنهم الاعتماد على ما تم الالتزام به الأمر الأفضل من مجرد الوعود بالقيام بشيء مستحيل الحدوث.
- الآن أصبحت مستعدًا للبدء في تنفيذ المشروع

المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع

سوف تتعلم في هذا النصل مجموعة من الأفكار عن كيفية إيجاد منتج أو خدمة، كيف تختبر السوق قبل أن تستثمر مبلغًا كبيرًا من المال في هذا المنتج أو الخدمة؟ وكيف تشجع هذا المنتج بطريقة سليمة؟ وكيف توسع في نشاطك بمجرد أن تبدأ؟ إليك بعض المبادئ الأساسية لنجاح أي نشاط.

تحديد البداية

إن أول مبدأ فيما يخص اختيار أي منتج أو خدمة جديدة هو أن نحدد ما إذا كان هذا المنتج يلبى حاجة موجودة بالفعل ويحتاجها العملاء في الوقت الحالي. لابد أن يحل المنتج أو الخدمة مشكلة من نوع ما بالنسبة للعميل أو أن يجعل حياة أو عمل العميل أفضل بطريقة ناجحة وليس مكلفة. يجب أن تكون واضحاً جداً من البداية بالنسبة لما تؤديه السلعة أو الخدمة من مساعدة لكي تحسن حياة العميل.

جودة عالية وسعر معقول

لكي تكون ناجحاً لابد أن يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ذات جودة عالية وسعر معقول. فإذا ما كان منتجك أو خدمتك في منافسة مع منتجات أو خدمات مثيلة فلا بد أن تكون بها ميزة غير موجودة في مثيلاتها، أي لابد أن يكون هناك أيضاً بعض الملائم النفعية أو عوامل الجذب التي يجعلها فريدة ومتميزة ومختلفة وممتازة مقارنة بأي بديل منافس.

وتعتبر ميزة التفرد محورية وأساسية للنجاح في أي نشاط. إذا لا يمكن أن يتحقق النجاح لأية سلعة أو خدمة إذا لم تكن مختلفة أو مميزة بشكل ما أو بأخر عن أي منتج أو سلعة مماثلة أخرى. ومن النادر أن تكون هناك فرصة لتكوين وبناء مشروع يستند أيضاً إلى منتج أو خدمة تتشابه مع الأخرى، والاختلاف الوحيد يتمثل في كونك الشخص الذي تبيعها.

إن من أكثر الاستراتيجيات أمناً أن تبدأ بمنتج مقبول وعليه طلب كبير، ثم بعد ذلك تبحث عن طريقة لتحسين هذا المنتج بطريقـة ما. احرص على تسليمه في أسرع وقت ممكن وعلى ظهوره في جودة عالية، أو خفض سعر السلعة أو الخدمة بطريقـة ما. وبدلـاً من محاولة إيجاد نشاط صناعي أو تجاري جديد، ابدأ بمنتج أو خدمة يستخدمها الناس بالفعل وحاول بطريقة أو بأخرـى أن يجعل هذه السلعة أو الخدمة مرغوبة وعليها طلب كبير.

ترشيد النفقات

المراقبة المالية المكثفة والموازنة الجيدة عنصران مهمان لنجاح أي مشروع. تستخدم الشركات الكبيرة نظاماً دفترياً وأنظمة محاسبة دقيقة. وتضع هذه الأنظمة موضع التطبيق منذ البداية وتحسب بعناية كل بنـس بـتم إنفاقـه.

لدرجة أننا نجد أن أكبر الشركات المتعددة الجنسيات والتي تتعامل في المبيعات بما يصل إلى بلايين من الدولارات تميل إلى الحرص الكبير في الإنفاق فهي دائماً تبحث عن طرق لترشيد النفقات مع المحافظة على نفس المستوى من الجودة، فهي تركز على الاقتصاد في النفقات في جميع الأوقات.

أهمية التدفق النقدي

التدفق النقدي ضروري وحتمي وخصوصاً بالنسبة للمشروعات الصغيرة. يجب أن تتمسك بقوة بوجود مبلغ نقدي تماماً مثل تمسك الفريق بمنفذ حياته، حيث أن يعتبر المال بمثابة شريان الحياة لأي مشروع تجاري أو صناعي. فالتدفق النقدي أهم عوامل نجاح المؤسسة. وكل رجال الأعمال الناجحين يراقبون التدفقات النقدية بصفة يومية ويبذلـون ضوابط دقيقة لمعرفة أوجه النفقات بحيث لا يخرج دولار واحد من تحت أيديهم إلا وهم يعرفون كيف اكتسبوه وفيما أنفقـوه. وتعمل شركاتهم طبقاً لموازنـات تقديرية وتفصيلية ويقومون بمراجـعة هذه الموازنـات مرة كل أسبوع أو كل شهر.

إن القاعدة الأساسية لنجاح رجل الأعمال هي أن يتم إنفاق رأس مال لكسب رأس مال آخر من وراء هذا المصرفـوف. ويرجـع هذا إلى أنه في التجارة يوجد جانباً رئيسـياً هـما المصرفـوف والإيراد. والقاعدة الرئيسية لإدارة واستمرار أيـة مؤسـسة هي "إذا لم تتحقق إيرادـاً فهي نفـقة!".

رعاية وحفظ النقدية بعناية

إن مفتاح نجاح أيـة مؤسـسة تجارية أو صناعـية هو "الاقتصاد_ الاقتصاد_ الاقتصاد". لقد عملـت ذات مـرة مع رجل من بدأـوا من الصفر وكـون إمبراطورية أعمال تقدر بـحوالي 800 مليون دولار عندما وصلـ سن الخامـسة والـخمسين. وقد ذهـلت عندما علمـت أنه كان يتـناول غـذاءـه في مطعم صـغير يـطل على الشـارع وأنـه يـقود سيـارة مستـعملـة. لقد كان هذا الرجل يستـمـتنـع بـجمع المال.

عـندـما كان "سام والتـون" لديه ما قـيمـته أكثر من 25 مليار دولار، كان لا يـزال يـقود سيـارـته الصـغـيرة من وإـلى العمل. وقد انـعـكس هذا السـلـوك من الاقتصاد على جـمـيع العـامـلين في مؤـسـسـاته حتى صـارـ سـمـة من سـمـاتها، مما جـعـل الأـربـاح تـزـدادـ عامـاً بـعـد آخرـ.

اهتم بالتسويق

ربـما يكون من أـهم المـبـادـئ التي تـسـاعد على نـجـاح أيـة مـشـرـوع هو قـوـة الدـفـع لـقـسم المـبـيعـات، وهذا بـدورـه يـتـطـلـب التركـيز على التـسـويـق الذي يـتـخلـل المؤـسـسة بالـكـاملـ.

إـلام تـهـدـف المؤـسـسة؟ يـقول بعض الأـفـرـاد إنـها تـهـدـف إلى "تحقيق رـبح" ولكنـ هذا غير صـحـيحـ. إنـ الغـرض الحـقـيقـي لأـية مؤـسـسة هو الـقدرة على إـيجـاد عـمـيل جـديـدـ والـمـحـافظـة علىـهـ. والأـربـاح هي نـتـاجـ الـابـتكـارـ والـمـحـافظـة علىـ عددـ كـافـيـ منـ العـملـاءـ بـطـرـيقـةـ فـعـالـةـ غـيرـ مـكـفـفةـ. يـجبـ إـعـطـاءـ الـقـدرـ الكـافـيـ منـ العـناـيةـ والـتـركـيزـ لـإـيجـادـ العـمـيلـ ثـمـ المـحـافظـةـ علىـهـ.

المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع

هناك خمس قدرات رئيسية يجب عليك تطويرها حتى تنجح في أي مؤسسة من أي نوع، وهذه هي المفاتيح المهمة لبدء أو بناء مشروع ناجح، وهي أيضاً ضرورية وحيوية جداً لعمل أكبر مساهمة تستطيع القيام بها لمصلحة الشركة التي تعمل بها في الوقت الحالي.

يمكنك أن تتعلم كل هذه المهارات من خلال الوظيفة، حيث يمكنك تعلمها بالانتقال من وضع وظيفي لأخر، أو من شركة لأخرى كلما تدرجت وترقيت في منتهك.

خطط ونظم واحصل على النتائج

إن القدرة على التخطيط والتنظيم والحصول على النتائج هي أولى المهارات التي تحتاجها وهي مهارة على قدر كبير من الأهمية وعائدتها كبير جداً، والقدرة على تحقيق النتائج وتحمل مسؤولية في شركتك تعتبر إحدى علامات النجاح.

سؤال نفسك باستمرار: "ما هي النتائج المتوقعة مني؟" انظر حولك في شركتك، ما هي أكثر النتائج تأثيراً في نجاح النشاط؟ من هم أكثر الناس نجاحاً وماذا يفعلون؟ أسأل نفسك دائماً: "كيف أستطيع أن أنمي قدرتي على تحقيق

أهم النتائج التي تحتاجها شركتك للنجاح؟

ابذل مزيداً من الجهد

ان مفتاح نجاح أية شركة، سواء كانت شركتك أنت أو شركة شخص آخر، أن يكون الجهد المبذول أكبر من المقابل المادي الذي تحصل عليه. وكن مستعداً دائماً لبذل مزيداً من الجهد. وتذكر أنه مهما كانت العروض التي تصادفك فلا ينبغي أن تتعوّد على بذل المزيد من الجهد، فعندما تصمم على ذلك جهد أكبر من المقابل المادي الذي تحصل عليه، وأكبر مما يتوقعه منك مديرك، فسوف تضع نفسك في مصاف الناجحين، وسوف تلفت انتباه رؤسائك إليك، وسوف تفتح أمامك أبواب ستنظر مغلقة أمام الآخرين. من أصحاب المجهود العادي.

وحيث إن الموظف العادي لا يفعل إلا ما يطلب منه، ليس أكثر، فعندما تبدأ جهود مضاعفة فسوف تكون ضمن القلة البارزة. حاول لفت نظر صاحب العمل إليك، تعامل مع وظيفتك كما لو أنها معلم تتعلم فيه مجموعة متنوعة من المهارات على حساب شخص آخر. تطوع بعمل أي شيء. اعرض تحمل مسؤوليات إضافية. اعمل لساعات أطول وابذل جهداً أكثر مما يبذله الموظف العادي. إن أية مهارة أو خبرة تكتسبها في عملك تتراكم بمرور الأيام والسنين حتى تجعلك شخصاً ناجحاً وذا قيمة كبيرة في المستقبل.

التسويق والمبيعات

إنك تحتاج إلى القدرة على التواصل وإقناع الآخرين وتسويق منتجاتك أو خدماتك. فأهم أسباب النجاح في أي مشروع هو تحقيق نسبة مبيعات عالية، بينما يرجع السبب الرئيسي للإخفاق في أية مؤسسة تجارية إلى انخفاض نسبة المبيعات. كلما زاد تأثيرك على إيرادات المبيعات والتدفق النقدي، زادت قيمتك وأهميتك للشركة التي تعمل بها.

احرص على محاولة تعلم التسويق بكفاءة ونجاح أياً كان وضعك الوظيفي في الشركة التي تعمل بها. كن دائماً واسع الاطلاع واقرأ كثيراً عن المجال الذي تعمل به، احرص أيضاً على حضور الدورات التدريبية والندوات التي يديرها مدربون متخصصون في مجال التسويق والمبيعات. تعرف على الخطباء المنوهين في الاجتماعات الدولية واحرص على أن تتعلم منهم كيفية الحديث والخطابة أمام تجمع أو جمهور. ابحث عن فرص لل碧ع أو كي تصبح من أفضل موظفي شركتك في مجال المبيعات.

لقد قمت بإدارة ندوات وحلقات علمية عن المبيعات لعدد يفوق **500.00** من المحترفين في هذا المجال. وقد بدأ كثير من هؤلاء الناس بالعمل كمحاسبين ومهندسين وسباكين وسائلقى عربات نقل وأفراد بالجيش على مدار سنوات. وكانوا يخبرونني في كثير من الأحيان أن فكرة المبيعات كانت تبدو مخيفة لهم في البداية، ولكنهم لم يجدوا وظيفة غيرها في ذلك الوقت.

الفهرس

فن ممارسة الإدارة

كن نزيهاً في اتخاذ قرارات العمل

الأطراف المعنية بالمشروع

الإصرار والمثابرة مفتاح النجاح

كيف تدير مشروعك الخاص؟

4 خطوات لإنجاح مشروعك الخاص

أسئلة تهم نجاح أي مشروع

أسباب خسارة الشركات الكبيرة

أسباب فشل المشروعات التجارية

أنواع العقود

أهداف إدارة المشروعات

اختبار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع

مخاطر المتعاقد بالقبول

استخدام العناصر الوظيفية للمنشأة

إعادة توزيع الموارد المحدودة

إنجاز المهام في أقل وقت ممكن

انهاء النصف الثقب من المهمة

اجمع المعلومات الخاصة بمشروعك

ادرس الشركات الناجحة

ادرس مشروعك قبل أن تبدأ فيه

استغل الوقت في اكتساب الخبرة

البيع مهارة أساسية لنجاح المشروع

التحضير لمرحلة التعاقد

التحليل المالي والإقتصادي للمشروع

التخطيط وتنفيذ خطة المشروع

النkalيف المباشرة والنkalيف غير المباشرة

التنظيم المستقل للمشروع

الخطوات السبع لنجاح النشاط

العطاء و العقود

العلاقة بين الوقت والتكاليف

العوامل الثلاثة لتحسين منتجك

المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع

المفاصيل الخمسة لنجاح المشروع

الموازنة التقديرية للمشروع

النواحي التنظيمية في تخطيط المشروعات

الهدف من جلسة تخطيط المشروع

تحسين وضعك هو طريقك للنجاح

تحمل وإعادة توزيع الموارد

تحويل الشبكة إلى جدول تنفيذى

تخطيط و متابعة المشروعات

تقليل المخاطر

تقييم المشروع على المستوى القومى

تكلفة المشروع

تمويل المشروع

تنظيم المشروع

تنظيم النواحي المالية

جدول بدايات ونهايات الأنشطة

حساب صافى القيمة الحالية للمشروع

خصائص المسار الخرج

خطوات نحو مشروع ناجح

دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع

دراسة وتخطيط المشروعات

طبيعة إدارة و متابعة المشروعات

طريقة المعدل الداخلي للعائد I.R.R

طريقة صافى القيمة الحالية -NPV

فتررة الإسترداد

فك في المشروع بنظرة مستقبلية

فن تدبير التمويل

كيف تبدأ مشروعك الخاص؟

كيف تضع خطة عمل كاملة لمشروعك؟

كيف تعامل عمالتك؟

كيف تنجح مشروعك الخاص؟

كيف تنشئ مشروع ناجح؟

كيفية تقييم العروض

لا يوجد من يبيع مشروعًا ناجحًا

مراحل التخطيط والرقابة على المشروعات

مراقبة التكاليف

مسؤوليات مدير المشروع

مفاهيم النجاح لأي نشاط

مفهوم إدارة المشروعات

مقدمة عن إدارة المشروعات

نماذج لناجح مشروعك الخاص

نقطة تعادل المشروع

وضع خطة العمل

يجب أن يكون للمشروع قائد واحد

المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع

المفاهيم الخمسة لنجاح المشروع