

كيفية بناء المشاريع الناجحة من الألف الى الياء

كيفية بناء المشاريع الناجحة من الألف الى الياء



المستشار في التربية:

محمد عقوني

: العنوان الالكتروني

aggouni10@yahoo.fr

موقع التربية و التعليم في الجزائر

<http://aggouni.blogspot.com>



الاهداء

إلى الوالدين العزيزين أمي و أبي

و إلى كل الآباء و الأمهات و رجال التربية

و التعليم و إلى كل متطلع لصباح مشرق

أهدي هذا العمل المتواضع

. و إلى كل الناس الطيبين

تتعدد وتتوسع 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 جميعاً، وأخذها بعين الاعتبار في نفس الوقت وهي كالتالي:

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

مراحل إدارة المشاريع

التخطيط **Planning**

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

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

- تتبع أداء العاملين.
- تتبع نتائج التنفيذ الفعلية.

- تتبع التكاليف الفعلية.
- مقارنة الأعمال المدرجة في خطة المشروع ، بالأعمال التي تم تنفيذها على أرض الواقع.
- إعطاء التوجيهات لتصحيح أي انحرافات عن الأداء المطلوب.
- مراجعة و تعديل ما تم تخطيطه 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 تتغير بحجم الإنتاج، ويعبر عنها رياضياً بالمعادلة التالية:

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

مصادر تمويل المشاريع

- القروض طويلة الأمد
- القروض قصيرة الأمد.

تكاليف المشاريع

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

- التكاليف الثابتة مثل تكلفة المواد الخام، وأجور العاملين.
- التكاليف النثرية أو الإدارية.
- تكاليف بيع و توزيع منتجات المشروع
- التكاليف المالية مثل تكلفة القروض، ومدفوعات الفائدة على هذه القروض
- الإهلاك
- موازنة المشروع

يجب أن تنطوي 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 و أعضاء 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.

و تجدر الإشارة الهامة إلى أن جميع محتويات موسوعات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي محمية بموجب قوانين حماية الملكية الفكرية في المملكة المتحدة والاتحاد الأوربي و يمنع استخدامها أو النقل الجزئي أو الكلي ولأي سبب كان وفق شروط حماية الملكية الفكرية للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المدرجة في الرابط التالي: [حقوق الملكية الفكرية للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي](#). و أي استخدام غير شرعي لمحتوى موسوعات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، و هو ما تتم مراقبته بشكل مؤتمت و لحظي 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 و إغلاق أي موقع إلكتروني يقوم بعملية الاستخدام غير الشرعي من خلال شركة الاستضافة التي يتبع لها و شطبه من سجلات محرك بحث **Google** وفق سياسة شركة **Google** العالمية، و التي 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 الصلاح من وجه نظري؛ أما كل ما يضر بالمجتمع ككل أو أحد أفراد، فذاك معيار الظلم من وجهة نظري.

"روبرت برنز"، شاعر أسكتلندي

تتمثل إحدى سمات الشخصية في البحث عن المعنى في حياتنا، إن لم يكن للحياة هدف، فإننا نمنحها إياه، فهذا 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 تروق لك الإدارة- كما تروق لكثير من المديرين البارعين، فلربما كانت رسالتك لتقديم الخدمة العملية للآخرين، هي رسالتك لإحداث فرق.

والإدارة بلا شك رسالة محتملة، كمهنة الطب تماماً؛ لكن يجب عليك أن تجعل رسالة أمام نفسك. فما 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 او المنتج.
- نيل رضا العملاء.
- تنمية مهارات الموظفين من الشباب حتى يقدموا كل ما لديهم من إمكانيات
- تقديم الخدمة التي تساعد المجتمع على العمل.
- الاستخدام الدائم والمسئول 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 أبنائك.
- مواجهة التحديات الجديدة داخل مجال العمل الذي وقع عليه اختيارك والتغلب عليها.
- تمنى المستحيل وتحقيقه.

من الأفضل أن توفد شمعة لا أن تلعن الظلام.

اختبار متابعة

مهارات القيادة الاستراتيجية

- هل أصبحت إليك الآن فكرة واضحة عن دور القائد الاستراتيجي ومسئوليته؟
- هل تدرك أن فن الإدارة يتطلب منك دورًا يتعدى مجرد تحديد استراتيجية الشركة بمعناه الضيق؟
- هل تملك المؤسسة شعورًا واضحًا بالاتجاه نابغًا من الهدف المشترك، أو مجموعة من القيم الإيجابية ورؤية واقعية للمستقبل؟
- هل يقودك تفكيرك الاستراتيجي ذو الجودة العالية إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يشرك ويلزم الموظفين الرئيسيين؟
- هل تضمن أنت وقادة الفرقة حدوث ذلك؟
- "يعمل أفراد الفريق جميعًا 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 مسؤولية شخصية مباشرة عن تعيين كبار القادة وضمان وجود استراتيجية داخل المؤسسة لتطوير قاداتها؟
- الحكمة العلمية
- اذكر قادة العمل الأكثر حكمة من بين من عرفتهم أو استمعت إلى حديثهم، أو ربما شخصًا قرأت له كتابًا. ما "درر الحكمة" التي اقتبستها منهم واتخذتها لنفسك؟
- هل يمكنك أن تتذكر قرار عمل في تجربتك- ربما يكون أحد قراراتك- كان مفتقرًا إلى الحدس والحكمة والحصافة؟ كيف كانت النتائج المترتبة؟
- هل تؤمن بقاعدة أن جميع القرارات المتخذة داخل المؤسسة يجب أن تمثل نقطة استرشاديه نحو النزاهة؟
- "ليس من أجل لقمة العيش". هل تعبر تلك العبارة عن توجهك في الإدارة؟

كن نزيهًا في اتخاذ قرارات العمل

النزاهة في قرارات العمل

لكي تقود لأبد 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 سياسيين، وكما قلت:

الشيء الأكيد هو استمرار الحركة الاجتماعية التدريجية نحو مزيد من المواقف الأخلاقية. وسوف يعول عدم يقيننا 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 لمهنتهم.

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 سألته عن مقصده من كلمة النزاهة، أجابني أمين عام الأمم المتحدة حديث التعيين:

تبنى معظم قرارات العمل على أساس الشكوك؛ لأنك لا تحصل على قدر المعلومات التي قد ترغب نظرياً في الحصول عليه، لكن أيًا كان ما يحصل عليه، فلا بد أن تستخدم حكمتك وتتخذ القرار.

لكن، وهذا ما أعنيه بالأهمية البالغة للنزاهة، لا بد أن يتخذ 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 يحقق 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 نعينه بالنزاهة.

ماذا أقصد بالنزاهة؟

الأطراف المعنية بالمشروع

باقي الأطراف المعنيين

دائماً ما كان هذا الجزء جزءاً من أصعب الأجزاء في العمل وذلك في الطريقة القديمة لإدارة المشروعات. فهم يتطلبون بشكل عام؛ مدير مشروع غير محظوظ، يعمل مع فريق غير متكافئ تماماً محاولاً أن يتصدى للهجمات التي يشنها أفراد لا تعجبهم الخطة. (أسمعك تقول: ما، " القديم، " في ذلك؟ "، هكذا تبدأ جميع المشروعات بالضبط. ") وأنا أنصح هؤلاء المديرين، في هذه المواقف. بالإصرار على توقعاتهم وعدم التخلي 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 منك - أي أن يكون معه النقود التي تريدها - فإنك ستخسر أغلب الظن.

أما إذا حاربت في منطقة، " الشخصية، " - وهي المنطقة التي تحاول الفوز فيها بقوة شخصيتك - فإنك ستخسر 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 توقفهم عند خط الدفاع الأول؛ بأن 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؛ يمرن 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 ستخفف 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 حاسب آلي). وقد تستخدم العروض التقديمية التي تقوم بأغلب التنسيقات التي تستخدمها مع فريقك. فأنت تخبرهم بالصورة العامة وتعرض عليهم لوحة الإنتاج، وتقول إنك سوف تبحث عن مزيد من الفرص للإسراع بإنهاء 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 خطتك، وترى ما إذا كان ما يطلبونه 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 لطلبك أي تأثير. (ضع في اعتبارك قانون، " بروك، "، كلما زاد عدد المستخدمين في المشروعات المتأخرة زاد التأخير.)♣

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 خطي الدفاع الأولين اللذين يتعلقان بالمنطق والحقائق. فهما يتحدتان عن السلوكيات المتحيزة. على الرغم من ذلك قد تفشل جميع هذه الأساليب. ويصر الطرف المعنى على الرفض أو على السلوكيات غير المنطقية. كما أنهم قد يتهموننا بأننا غير محترفين. كذلك يقولون: " لا تذكر لي المشكلات أريد حلولاً أو إذا لم تتمكن من القيام بذلك، فسأستعين بشخص آخر. " . هنا يجب أن ترد قائلاً: " 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 وكان خيراً ولكن إذا ثبت ما توضحه خططي، فأعلم أن المشكلة عندهم. " .

الكلمة المهمة هنا هي " عندكم، " . فالمشكلة عندهم وليست لديك. ستبذل قصارى جهدك، فإذا كان المعنيون من الحماية بحيث يفرضون أي التزامات أخرى إضافية، ستصبح المشكلة مشكلتهم هم. أما إذا عجز خط الدفاع الأولان عن إنقاذك فيجب أن تتخذ موقفاً هنا. إذا فعلت ما قلته لك فستنتصر بلا شك. (إذا لم تكن تصدقيني جرب ذلك، وانظر ما سيحدث). بمجرد أن يتم تحديد توقعات المعنيين بالشكل الصحيح، كما عرضنا من قبل، يمكنك البدء في المشروع، واستمر في تغيير الأفكار. أما بالنسبة لتقارير سير العمل؛ فلإعداد تقرير عن سير العمل باستخدام لوحة 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 انتهيت من عملك قبل الموعد المحدد.

أمثلة

هناك مثال كامل وفعال وتم اختباره لتخطيط 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 والتخطيط 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 والتخطيط لها.
- 2 استخدم المشروعات الصغيرة مجدداً لتجربة فكرة جدول التصوير. لاحظ أن كلمة " صغيرة، " 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 تمتع أفراد هذه المؤسسة بدرجة عالية من الإصرار والمثابرة والصبر. والمستثمرون الناجحون هم أولئك الذين ينظرون إلى مئات خطط العمل ونادراً 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 يعينهم 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 ففي 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 لتغطية تكاليف أي مشروع أو مؤسسة عادية. ففي أول سنتين من عمر المؤسسة أو المشروع سوف تعرف عنه الكثير بمعدل سريع. وفي هذه الأثناء أيضاً تقريباً سوف تجاهد مالياً محاولاً البقاء والاستمرار، وسوف تقترب من 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 لنقله سريعة لتحقيق مبيعات خيالية وربحية بدرجة أكثر من النمو ببطء والذي يستغرق وقتاً أطول.

وفي السنتين الثالثة والرابعة لمؤسستك، ستبدأ في تحقيق أرباح، وتجلب أموالاً أكثر من تلك التي تتكلفتها لاستمرار العمل في المؤسسة : ففي ذلك الوقت تقوم برد كل القروض وسداد الإيصالات التي تراكمت في أول سنتين.

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

كيف تدير مشروعك الخاص ؟

هيكله عملك من أجل العرض

عندما تفكر 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 هيكله مشروعك.

المقدمة

ما مشروعك ؟

لما هو مهم ؟

ما هي أهدافك و غاياتك ؟

ما هي خلفية مشروعك ؟

الطرق

كيف قمت بتنفيذ مشروع العمل ؟

ماذا كان الجدول الزمني ؟

من اشترك ؟

هل واجهت أي مشكلات ؟

هل هناك أي شيء كنت ستحسسه إذا واصلت المشروع ؟

الاستنتاجات / النتائج

ماذا اكتشفت ؟

ماذا 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 ؟

ماذا تعلمت ؟ قد يشمل هذا النتائج و المهارات الفعلية التي اكتسبتها من تنفيذ مشروع العمل.

إدارة مشروعك

إذا كنت تعمل ضمن مجموعة قد يكون من الحكمة 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 و أنه 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 يضيف الاهتمام، و قد يساعدك في الحصول على علامات أعلى، إذا تم تنفيذ عرضك بشكل جيد.

الاقتباس

" ذهبنا إلى كارلايل في رحلة ميدانية جغرافية. طُلب منا القيام ببعض الأبحاث عن موضوع من اختياراتنا 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 و الأرقام 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 أحدنا بدور قاطع التذاكر، و ثالث قام بدور مرشد الجولة. قمنا بالتحرك داخل الأحياء، و لفت الانتباه للأماكن المثيرة للاهتمام و ربطها بالحقائق و الأرقام التي وصلنا إليها.

لقد حصلنا على علامات مرتفعة على مشروعنا و بدأ 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 حقيقية. 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 الثاقفة عديمة المنفعة لا تبحث عن طرق الثراء السريع دون العمل فهذا شيء لا وجود له في الحقيقة.

كن بَظاً

هناك طريقة ممتازة لإيجاد منتج أو خدمة جديدة وهي قراءة الجرائد و المقالات و الإعلانات و أيضاً الإعلانات المبوبة. ففي كثير من الأحيان عندما يكون لدى الشركات منتجات جديدة وخدمات يريدون بيعها، فإنهم يعلنون عنها في المجلات و الجرائد تحت عنوان " فرص عمل ".

يمكنك أن تجد " فرص العمل " هذه في آخر المجلات التجارية (وول ستريت جورنال، يو إس إيه توداي) و المجلات المحلية. وعلى أقل تقدير إذا رأيت منتجاً و أعجبك، 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 المجلات التجارية وخصوصاً في مجال معرفتك و مهاراتك من الممكن أن يساعدك على إيجاد خدمات ومنتجات جديدة. و يكون في العادة لدى المكتبة العامة في المدينة مجموعة متنوعة من المجلات التجارية لتختار من بينها. و الأفضل من ذلك أن تشترك في كل المجلات المتخصصة في الحقل الذي تعمل فيه و أن تتصفح مثل هذه المجلات صفحة صفحة كل شهر.

و بمجرد أن تحصل على فكرة عن منتج أو خدمة جديدة، ادخل الإنترنت و سجل اسم المنتج أو الخدمة على موقع " Google " ثم ابدأ بعد ذلك في تصفح الشبكة حيث يمكنك الحصول على معلومات أكثر خلال دقائق قليلة و بالطبع 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 لمنتج أو خدمة فإنه غالباً ما يكتب عنها ويقرأها الناس، وقد يهتمون باستخدام أو بيع مثل تلك المنتجات أو الخدمات في أعمالهم الخاصة. فعلى سبيل المثال، في إحدى أعالي، 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 الفور بالاتصال بالمطور ونزلنا السوق. فحسنا المنتج بدقة واهتمام، وجعلنا حقوق استخدام وبيع المنتج أو الخدمة مقصورة في ولاية كاليفورنيا. إذا كُتبت لمثل هذا النوع من العمليات النجاح فسوف يحقق أرباحاً طائلة. بوسعك إن تحقق مثل هذا.

احضر صالات العرض والمعارض التجارية

لكي تجد منتجاً 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 وتتعامل 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 تهم 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 وبجاجة 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 مسئولو شركة ما فيما يخص عمليات التسويق والمبيعات لمنتج ما سيطرح في الأسواق أو منتج موجود بالفعل ولكنه لا يحقق مبيعات جيدة، فإنني دائماً 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 تريد

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 اللازمة لإنتاج هذا المنتج في البداية.

لقد أطلقت شركة "جيليت" منتجها الجديد ذا الأربع شفرات (**The Quadra**) ولكن بعد أن قامت باستثمار **10** سنوات وأكثر 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 مواقع جغرافية معينة أو يمكن الوصول إليها عن طريق الإعلانات والجهود الترويجية بدون تعرض شركتك للإفلاس؟

الآن ومع وجود الإنترنت 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 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.

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 اضطرت على إثرها للسفر من شركة خطوط طيران لا أستخدمة في العادة. فعادة ما أسافر على خطوط طيران أميركان 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 مريب قليلاً: فقد أجلسوني في مقعد في الدرجة الاقتصادية، وهو نوعية لا تناسبني. فقد دخلت ساقاي حوالي **4** بوصات في المقعد الموجود أمامي. إليك خلفية بسيطة عن هذه الشركة البديلة. بدأت هذه الشركة في مواجهة مشاكل مالية، لذا من أجل زيادة العائدات، قرروا إلغاء بعض مقاعد الدرجة الاقتصادية واستبدالها بها درجة اقتصادية مميزة، بها بضع بوصات إضافية بين المقاعد لوضع الأرجل. كان المقعد في الدرجة الاقتصادية المميزة يتكلف **50** دولاراً إضافية لذا، قمنا باستدعاء العديد من الموظفين وتحدثنا 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 تسافر على خطوط هذه الشركة طوال الوقت وتتراكم لديك الأميال. حينها تحصل على معاملة أفضل. لكني لا أسافر معهم طوال الوقت، ومن ثم كانت معاملتهم لي سيئة للغاية.

عندما أكدت الحجز، شرحت الموقف مرة أخرى لموظف 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 حالي 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 يفتقرون للتنظيم بشكل بالغ! وبدلاً من الانتقال إلى هذا المقعد الشاغر فحسب، طلبت من مضيئة

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

فأجابني: " 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 انه لا توجد مقاعد شاغرة في الدرجة الاقتصادية المميزة. هل يمكن أن أعطيك 100 دولار، وتدعيني أنتقل؟ يمكن حتى أن تحتفظي 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) بتصرفها 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 محزنة لأني عميل جيد؛ لكني أنجذب إلى التجارب الرائعة، وهذا ما فشلوا في تقديمه، وقد كلفهم هذا كثيراً، فعندما قدرت كل رحلات الطيران التي أقوم بها، وجمعت ما أدفعه كل عام مقابل هذه الرحلات، وأضره في السنوات 15 القادمة، تكون هذه الشركة قد خسرت أعمالاً بمليون 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. فهناك عادة مكان آخر للتعامل معه، وغالباً ما يكون بالجوار.

تحدثت 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 لدي 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 معقداً " . إن ما يحدث اليوم، وتراه 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 متاجره، 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 ضرباً 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.

استمرت في الحديث مع هذا المدير حول كيف أن متاجره 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 دربوهم.

ولعل من أكبر الأخطاء التي ترتكبها الشركات في التدريب هو إعداد موظفيها لاعتلاء الوظائف والمناصب الإدارية الكبرى، باستخدام سياسات وإجراءات الشركة دون رؤيتهم الخاصة، أو مهارات حل المشكلة، أو الابتكار التي يتحلون بها. وهذه طريقة رجعية وتصنع ألبين 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 أشفق كثيراً على المدراء، لأن الناس دائماً يطلبون التحدث مع المدير. ولو أننا تعلمنا أن نتعامل مع العملاء بشكل صحيح من البداية، لقلل هذا من سماع عبارات على شاكلة: " دعني أتحدث مع المدير، أوصلني 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 ستصنع علاقة ناجحة طويلة المدى مع عميل أو زبون، أم علاقة منتهية، هو التجربة التي تصنعها. إن الأمر يتعلق بكونك منتبهاً ونشطاً: - بإظهار توجه يشير إلى أنك تضع حاجات العميل قبل كل شيء آخر. وكما يقول القول المأثور: لا يهتم 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 للمخ- 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 إيجاد المال اللازم لتغطية كل مصروفاتهم الضرورية وغير الضرورية، وفي النهاية تنفذ 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 وتخفق 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 للفشل المالي 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 علي الجانب الآخر يتطلب الخبرة. فإذا كنت جاداً ومهتماً بأن تصبح مستقلاً مادياً، فإنه يجب عليك أن تكون ماهراً في كلا المجالين.

يمكن التنبؤ بالنجاح التجاري

ينص قانون التطابق في عالم التجارة على أن عالمك الخارجي للنتائج يجب أن يتلاءم دائماً مع عالمك الداخلي للمعرفة والمهارة والتطبيق. ولكي تكون ناجحاً في التجارة فإنه لا بد لك أن تتعلم المهارات اللازمة لتحقيق لنجاح. 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. فأني فرد ناجح في أي عمل أو مشروع اليوم- من أي نوع- كان في وقت ما ليس لديه معرفة أو خبرة عن هذا العمل بالمرّة. 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 اللازمة لكي تصبح صاحب مشروع ناجح هو أن تحصل على خبرة من وظيفتك. هناك نحو **80** بالمائة من رجال الأعمال الناجحين يعزون نجاحهم الي التدريب والخبرة التي اكتسبوها عندما عملوا لدى شخص اخر، ونتيجة لذلك كانت لديهم القدرة على التعلم ومن الممكن أن يكونوا قد تعلموا من خلال التجربة والخطأ. وبما أنهم قد أعطوا قدراً

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

لتسمح لي أن اكرر 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. فمعدل النجاح للنوع الأول من الشركات يبلغ 90 % .

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

اكسب وتعلم

الخبرة هي الاساس. إذا كنت حقاً ترغب في أن تبدأ عملاً ناجحاً خاصاً بك، فابدأ ذلك من خلال العمل في مؤسسة تعمل في الصناعة التي تهتم بها وتجذبك إليها. كن مهياً ومستعداً لقضاء خمس سنوات من العمل الشاق الجاد المتواصل للحصول علي التدريب والخبرة اللازمة، كن مهياً لقضاء واستثمار ما يصل إلي 10.000 ساعة لكي تتقن العمل جيداً وتسير 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 يتاح امامك. قدم لرئيسك المباشر إعلاناً 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 إلي حد ما كذلك.

تصرف وكأنك تعمل لحساب نفسك

من الأخطاء الكبرى التي يمكن أن تقع فيها في حياتك العملية هي أن تفكر 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 وتكبر وتتطور بسرعة.

وحيثما تتعامل مع الشركة التي تعمل بها كما لو كنت تملك 100 بالمائة من أسهمها فستنتبه بسرعة إلى هؤلاء الذين لديهم القدرة على مساعدتك. وكلما تحملت المسؤولية الشخصية عن النتائج ونجاح الشركة التي تعمل بها استطعت جذب واستقطاب فرص ومسئوليات أكبر. وستكون هناك بالطبع فرص أكثر لزيادة الراتب والترقي 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 ابتكار أو تجديد

أنواع العقود

يمكن تقسيم العقود من عدة وجهات نظر أهمها :

1- تقسيم العقود من وجهة 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 تغير مواصفات العقد .

وفي هذه الحالة يتحمل المتعاقد كل المخاطر الناجمة عن زيادة الأسعار أو ارتفاع 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 كالاتى :

$$ع م = ع أ + ب x س م : س أ + ج x ص م : ص أ + ...)$$

حيث أن :

ع م = قيمة العقد المعادلة .

ع أ = قيمة العقد الأساسية .

أ و ب و ج و ... مكونات سعر العقد الأساسية مثل العمالة – الخامات – النقل ... إلخ بحيث يكون أ و ب و ج عبارة عن نسب تشكل مجموعها الواحد الصحيح .

س م و ص م و ... هي الأسعار المعدلة ساعة تعديل قيمة العرض .

س أ و ص أ و ... 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 و للأرباح , كأن يكون العقد مثلاً " التكلفة الفعلية للمواد وعدد ساعات العمل الفعلية بالإضافة إلى 30% من قيمة هذه التكلفة لتحميلات وأرباح " , ويتم إستخدام هذا النوع من العقود في حالة عدم وضوح التكلفة وعدم إمكانية تقديرها في وقت التعاقد تقديراً دقيقاً .

ويلاحظ أن هذه العروض لا تلاقى ترحيباً كبيراً في الشركات الراغبة في التعاقد , حيث أنه من الواضح أن المتعاقد يهمل في المقام الأول إرتفاع التكلفة أو بمعنى آخر لا يهتم على الأقل بتخفيض 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 يحتفظ بسجلات للمصروفات والتكلفة دقيق جداً وتخضع للتفتيش والرقابة من جهة الشركة .

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

يعتبر هذا النوع من العقود تطويراً للنوع السابق وذلك للقضاء على الثغرات الموجودة 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 بالإتفاق بين الشركة وبين المتعاقد , وفي حالة تحقيق تكلفة أقل من الهدف فإنه يعطى نسبة معينة من الوفر المتحقق .

و الصعوبة 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 إختيارها من قبل الشركة . وتتم عادة في حالة عدم التوصل لمواصفات دقيقة أو في حالة التعاقد المتخصص . وتستخدم عادة عقود التكلفة المضافة في هذا النوع .

ويجب أن يكون واضحاً أن التفاوض مع أحد المقاولين أو الشركات المنفذة لا يمنع الشركة عند فشل هذه المفاوضات أن تنجبه للبحث عن متعاقد آخر على ألا تستخدم المعلومات السرية الفنية التي أخذتها من الشركة الأولى ولذلك يجب أن يكون واضحاً 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 مسئولاً 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 إختيار سوف يحمله المزيد من التكلفة .

2-4 عقود تسليم مفتاح Turnkey contract

هو عبارة عن عقد متكامل (من النوع السابق) ولكنه يحتوي 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 معاً .

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 المتوالية 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

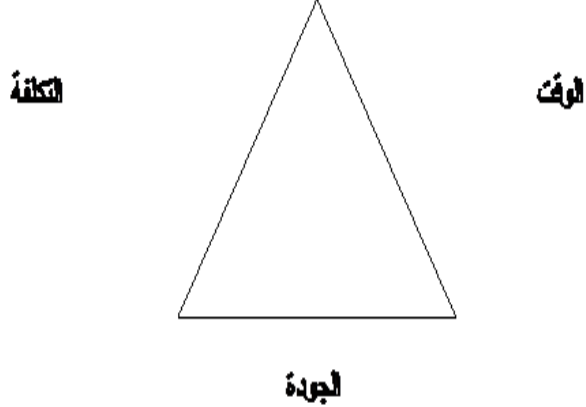
عقود تختص بتقديم خدمات فقط دون توريد معدات أو بضائع مثل عقود لعمل الرسومات والتصميمات الهندسية – عقود للأبحاث و الإستثمارات – عقود للصيانة .

أهداف إدارة المشروعات

تختص كل وظيفة في تنظيم المشروع بإدارة واحدة أو أكثر من موارد المشروع وهى 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 الذى يمثل المشروع وهى :



أولا : الوقت :

المشروع لابد أن تكون له بداية محددة ونهاية محددة وما بينهما الفترة الزمنية التى يستغرقها تنفيذ المشروع والتى يجب أن تكون محددة أيضا أما بواسطة صاحب المشروع أو بواسطة المقاول الذى ينفذ أو بإتفاقهما معا . وحتى يمكن إنهاء المشروع فى موعده المحدد لابد من وضع جدول زمنى للتنفيذ يتضمن حصرا لأنشطة المشروع وتحديد وقت بداية ونهاية كل نشاط أخذين فى الإعتبار علاقات الأنشطة ببعضها البعض . ولا يتحقق إنهاء المشروع فى موعده إلا إذا تحقق الإلتزام بالوقت المحدد لكل نشاط .

ثانيا : التكاليف :

ولكى نحدد زمنا لكل نشاط من أنشطة المشروع فلا بد من تحديد الموارد التى تخصص 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 لا بد 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 بالموصفات سواء بالنسبة للمواد أو العمليات . وفي كثير من الأحيان يتم إغفال ذكر الجودة عند الحديث عن المشروعات ويتم التركيز عادة على الوقت والتكاليف غير أن هذا لا يعنى أن الجودة تقل أهمية عن الوقت والتكاليف بل العلاقة بين الثلاثة وثيقة فمن الطبيعي أن أى 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 والتكاليف والجودة يشترك في إعداد وتنفيذ هذه الخطط كافة الوظائف التنظيمية التي يقودها مدير المشروع ومن الطبيعي أن أى تقصير من أى وظيفة من وظائف التنظيم يؤثر على المشروع كله سواء من ناحية الوقت أو التكاليف أو الجودة .

ويعتبر كل مسئول في المشروع ووظائف الإدارة وعلى رأسها التخطيط والرقابة التي تعنى قيام 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 الصعوبة 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 , ونعقد مقارنة لإيجاد الأفضل من هذه التنظيمات .

وبصفة عامة , فالتنظيم الوظيفي يكون صالحاً في حالة المشروعات التي يكون الإهتمام فيها منصباً على التطبيق العميق للتكنولوجيا , وأكثر من التكاليف أو مواعيد التنفيذ أو الإستجابة السريعة للتغيرات مثلاً . 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 التشييد , فمن المفضل إتباع تنظيم المشروع المنفرد . والتنظيم المنفرد ملائم بصفة عامة للمشروعات التي تنفرد لمدة واحدة , وفيها تخصصية عالية ومهام منفردة , وتتطلب رقابة دقيقة و لا تتلائم مع قسم وظيفي معين .

وعندما يتطلب المشروع تكامل العديد من الأقسام الوظيفية ويشتمل على تكنولوجيا عالية ولكن لا يتطلب أن يعمل فيه كل الفنيين المتخصصين 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 .

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

كما يجب أن نأخذ في الإعتبار الأفراد العاملين وخصياتهم , والتكنولوجيا المستخدمة والعمل . 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 لمشروعها .

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 فى المنشأة الأم التى يمكنها أداء هذه المهام .
- 3- ترتيب المهام الرئيسية ثم تكوين : مجموعات أعمال منها .
- 4- تحديد أى من أقسام المشروع سوف يقوم بأداء مجموعات الأعمال , وأى منها سوف يعمل مع الآخر .
- 5- عمل قائمة بالخواص أو الافتراضات الموضوعه فى المشروع - مثلاً مستوى التكنولوجيا المطلوب ووقت التنفيذ المتوقع , أى مشاكل مع الأفراد القائمين بالتنفيذ والمشاكل السياسية المحتمل حدوثها بين الأقسام الوظيفية المختلفة المشتركة فى المشروع وأخيراً الخبرة السابقة للمنشأة الأم بالطرق المختلفة لتنظيم المشروعات .
- 6- فى 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 التى يجب إتباعها وذلك بواسطة خطاب قبول يتبعه خطاب نوايا وأن يطالبه بالمقدم و يجب البدء فى إعداد مستندات التعاقد .

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

وخطاب النوايا يتضمن :

- 1- إقرار بقبول العرض
 - 2- الخطوات الواجب إتباعها للبدء فى العمل (شراء الخامات ... إلخ)
 - 3- إقرار بأنه فى حالة رفض المتعاقد فى المستقبل أو سحب خطاب النوايا فعلى الشركة تحمل كافة المصروفات
 - 4- طلب بالتوقيع على إيصال بإستلام الخطاب وإرجاع الإيصال للشركة .
- وفى حالة رفض كافة المتقدمين يجب على المهندس المسئول تحليل الأسباب التى أدت إلى ذلك وفى 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 فى شكل ملاحق .

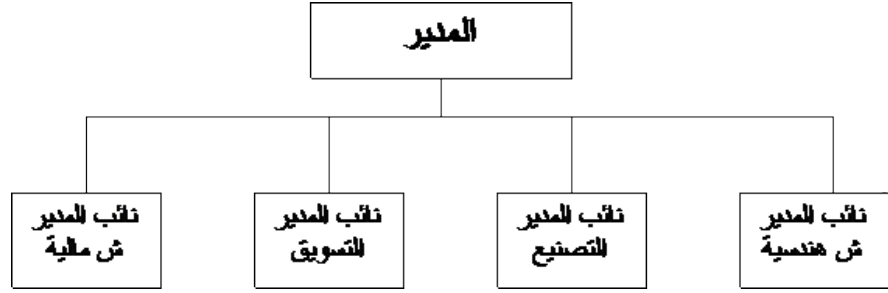
ويكون رفض جميع العطاءات فى حالتين أساسيتين :

- 1- عندما يكون أقل سعر للمتقدمين أكبر بكثير من السعر المقدر من قبل الشركة .
 - 2- عندما تكون كل العروض المقدمة غير مستوفية لشروط التعاقد .
- ويمكن فى 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 لإعطاء المشروع مكان فى 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 لإستخدام العناصر الوظيفية للمنشأة الأم كمقر إدارى للمشروع والمزايا الأساسية هي :

- 1-المرونة القصوى في إستخدام العمالة . وإذا تم الإختيار الصحيح للقسم الوظيفي كمقر للمشروع , يكون القسم بمثابة القاعدة الإدارية الأساسية للأفراد ذوى الخبرة الفنية في المجالات المختلفة للمشروع . ويمكن أن يكلف الخبراء بمهام مؤقتة في المشروع , وبعد إنهاؤها يعودوا في الحال إلى أعمالهم العادية .
- 2-يمكن الإستفادة بالخبراء في المشروعات المختلفة . ومع وجود القاعدة العريضة من العمالة الفنية في الأقسام الوظيفية , يمكن أن ينقل الأفراد من وإلى المشروعات المختلفة بسهولة مناسبة .
- 3-يمكن تجميع المتخصصين في 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 للإستمرارية الفنية , في حالة ما إذا ترك الأفراد المشروع أو المنشأة سواء لأسباب شخصية أو مهنية . ونجد أنه بنفس قدر أهمية الإستمرارية الفنية تكون الإستمرارية 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 في هذا المجال الوظيفي . وقد يكون المشروع مصدر فخر للذين ساهموا في إتمامه بنجاح , ولكن المجال الوظيفي هو مجالهم المهني الذي يتركز فيه نموهم الوظيفي وتقدمهم .

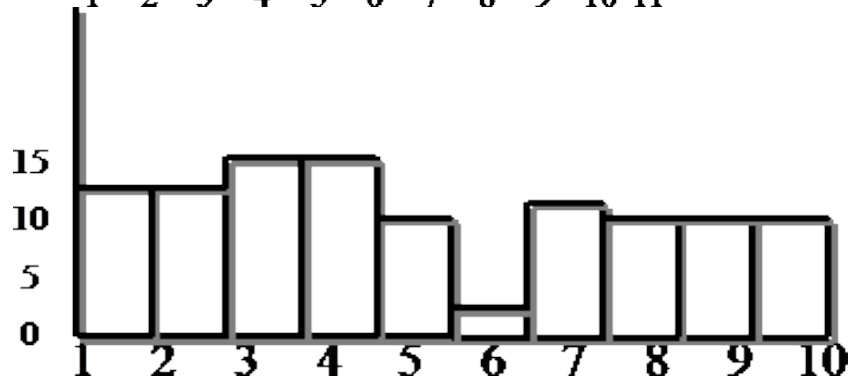
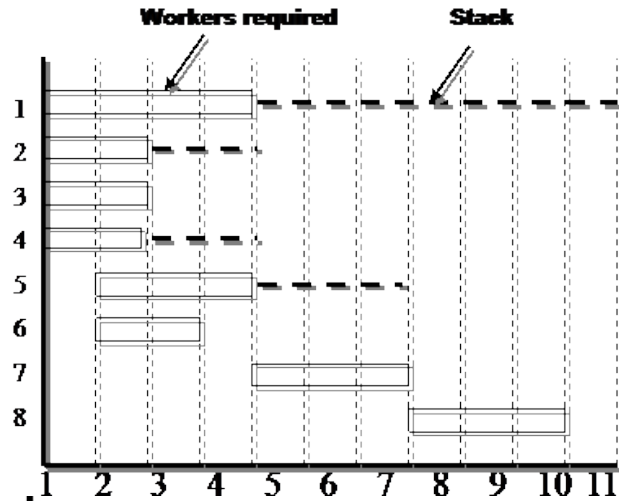
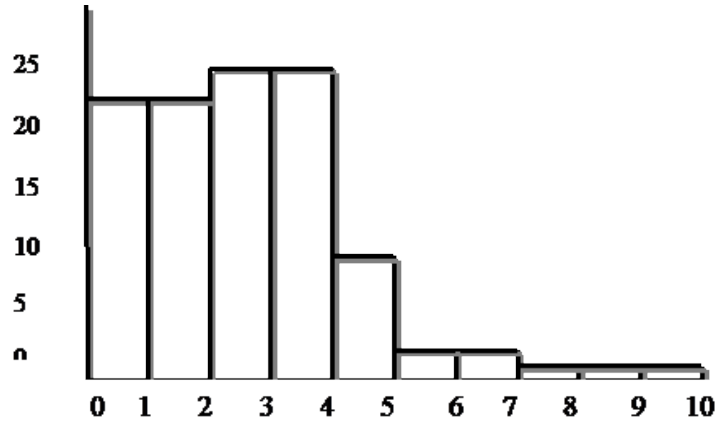
أما العيوب فهي :

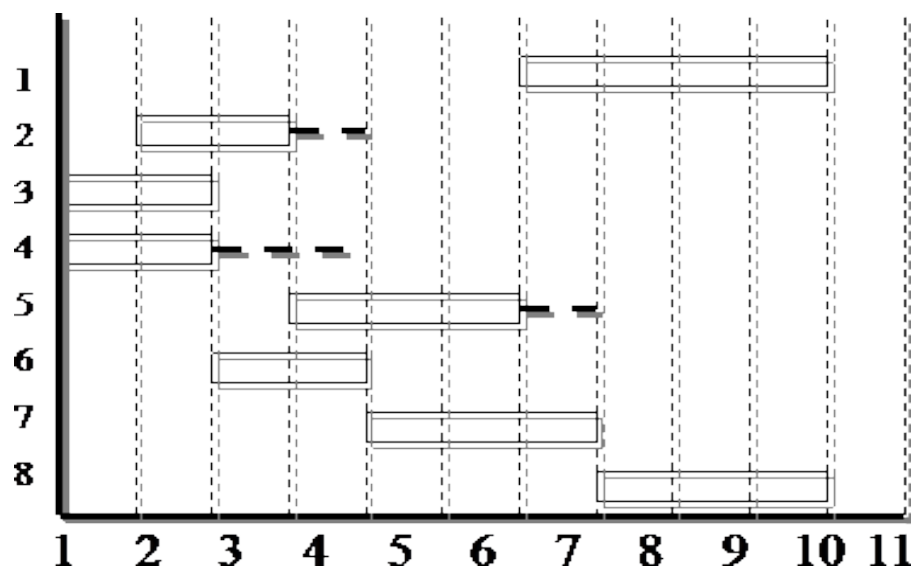
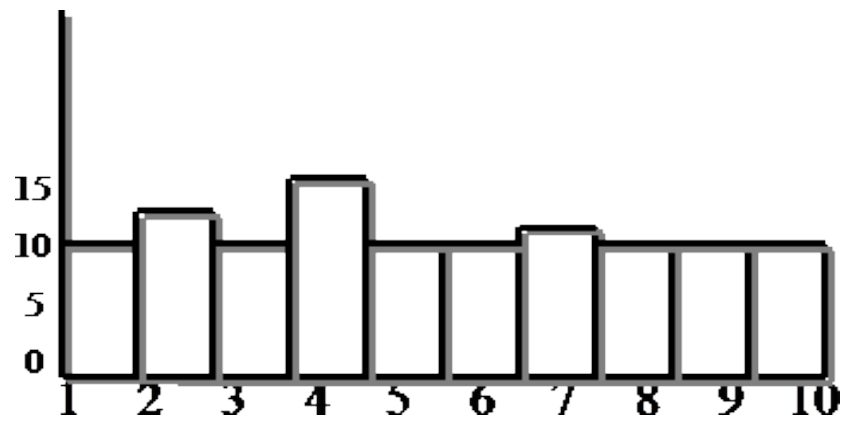
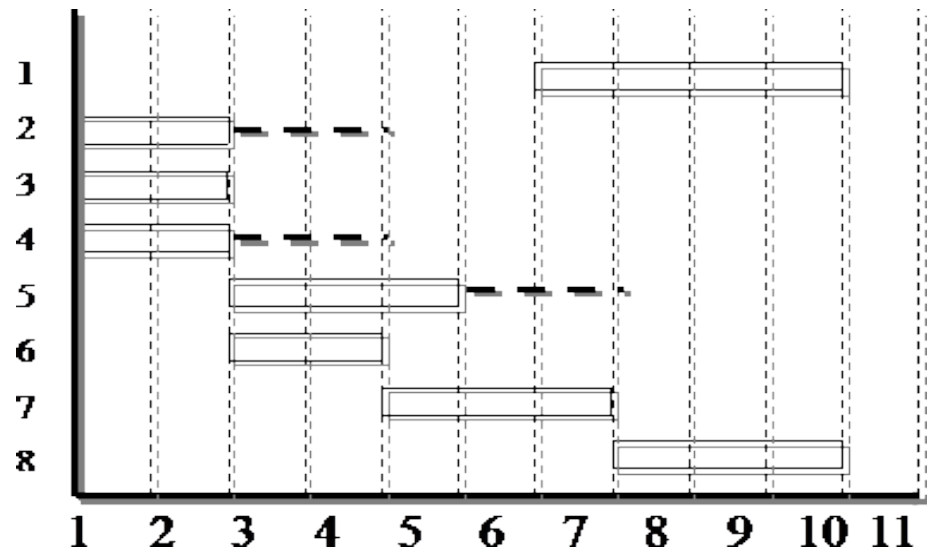
- 1- عيب ميدئى لهذا الأسلوب أن العميل ليس محل اهتمام النشاط , فالوحدة الوظيفية لها أعمالها التي تقوم بها , والتي عادة ما تأخذ الأولوية على أعمال المشروع , وبالتالي على اهتمامات العميل .
- 2-يميل القسم الوظيفي للتوجه نحو الأنشطة الخاصة بمجاله الوظيفي . وعادة لا يكون توجهه نحو " حل المشاكل " بمعنى أن المشروع 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 تؤدي إلى قصور التنسيق في المجهودات , تؤدي إلى بطء وتعثر الإستجابة لإحتياجات العميل . فغالباً ما توجد عدة مسؤوليات إدارية بين المشروع والعميل .
- 5-يكون تنفيذ المشروع ليس على أفضل المستويات . فنواحي المشروع التي تتصل إتصال مباشر باهتمامات القسم الوظيفية تولى عناية كبيرة , وفي 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 ينظر إلى فترة خدمته في المشروع على أنها دورة مهنية في إتجاه مجاله الوظيفي .
- 7-مثل هذه الترتيبات التنظيمية لا تسهل المدخل الكلي أو الإجمالي للمشروع . فالمشروعات المعقدة فنياً مثل تطوير نفاثة للنقل الجوى أو غرفة إنعاش في مستشفى لا يمكن ببساطة أن تصمم جيداً ما لم ينظر إليها ككل . وبغض النظر عن درجة الاهتمام بالمشروع فأى قسم وظيفي لا يمكن أن يتجنب الاهتمام بمجال تخصصه .

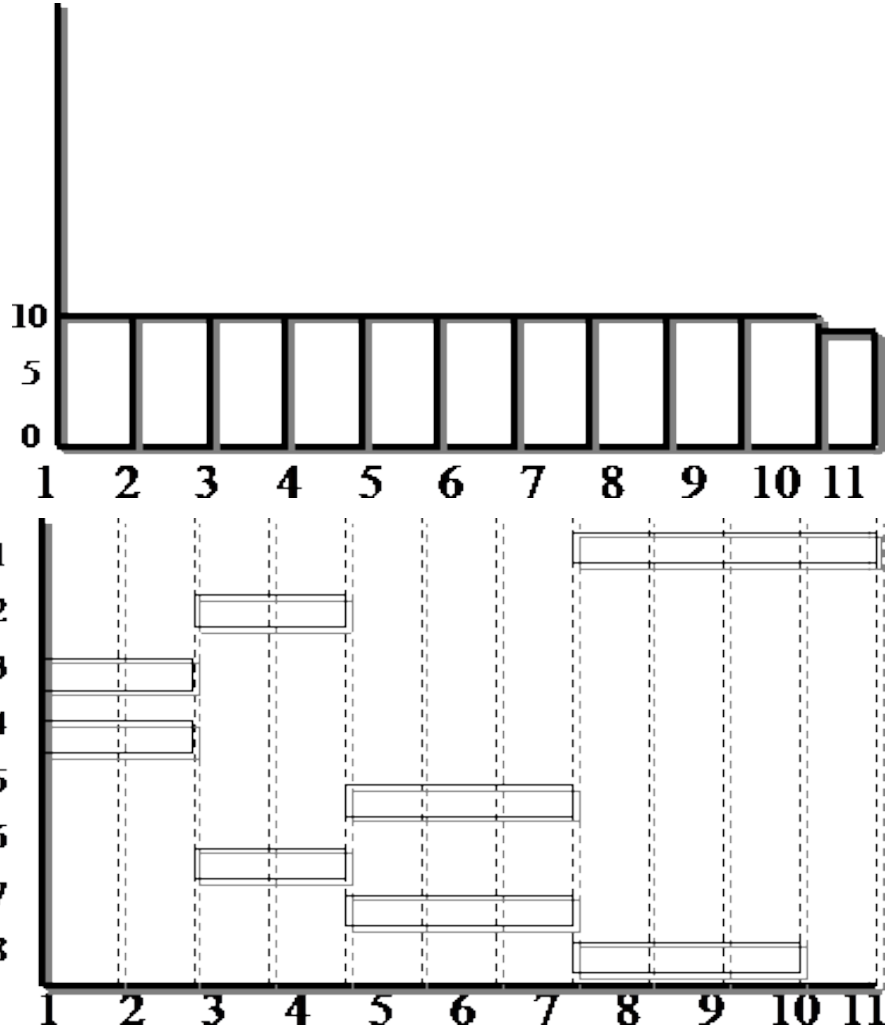
إعادة توزيع الموارد المحدودة

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

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







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 سيتأثرون بما تقوم به وتعرف على رؤيتهم للأمر واحتياجاتهم، وضعها في اعتبارك.
- 2 لا يعد المبدأ 2: معرفة ما تحاول القيام به، مجرد شيء تقوم به في البداية ثم تدع الأمور تسير بعد ذلك. عليك أن تبقى واعياً ومنتبهاً 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 قل 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 آنٍ لآخر. فأصبحنا نعمل لساعات متأخرة وفي العطلات الأسبوعية، وصرنا نخصص وقتاً أقل لحياتنا الشخصية، فيما زادت الضغوط الواقعة علينا، وكما هي الحال لخص، "بازيل فولتي"، الأمر على أفضل ما يكون في مسلسل **Fawltly 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 سنستخدمهما :

دراسة وتخطيط 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 الحكمة أن تجعل ذلك التوقف في مرحلة ما بعد وصولك إلى منتصف المشروع. فإذا ما توقفت 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% أو 65% من رحلتك نحو إنجاز المشروع وبعدها تتوقف لترى أنك قد أصبحت في نقطة أقرب للنهاية منها للبدية، سيكون من الأسهل بشكل ما أن تستمر في المشروع. ويمكنني أن أبرهن لك شخصياً على صحة ذلك. فأنا من اخترع هذا الأسلوب!

في السبعينات، كنت أقود سيارة السيد "موت" - والتي كانت من طراز "كاديلاك" - من وست هارتفورد في كونكتيكت إلى ميامي بيتش في فلوريدا. كان السيد "موت" - والذي لم أعرف اسمه الأول قط أو لم أجرؤ على السؤال - يملك سلسلة متاجر وتوسع مؤخرًا 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 الممثلة في القيادة لمدة 27 ساعة. بعدها كان السيد "موت" يحضر بالطائرة، ويلتقى مع الطلبة ويدفع لهم أتعابهم، وبعدها يعطيهم تذكرة ذهاب فقط ليعودوا إلى بلداتهم.

كانت استراتيجيتي لقيادة سيارة السيد "موت" ألا أتوقف لأنام 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 أغانر في الخامسة أو السادسة صباحاً، وأستمر في القيادة حتى منتصف الليل، دون أن أتوقف إلا لفترات قصيرة للتزود بالوقود أو في الاستراحات. وكان شعوري بأنني أنهيت 18 ساعة من الرحلة إلى جاب النوم طيلة الليل، بالإضافة إلى بقاء 9 ساعات فقط من الرحلة يجعلني أشعر بالرضا والحماسة لإنهاء الجزء المتبقي منها.

يمكنك أن تستخدم سياسة إنهاء النصف الثقيل من المهمة عندما تكتب تقريراً أو تقوم بإعداد عرض تقديمي طويل أو القيام بأعمال منزلية أو التعامل مع أية مهام أو أحداث أخرى تمثل تحدياً. ومن الجيد ألا تكشف هذه الاستراتيجية وأنت تقدم عرضاً تقديمياً. 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 دفتين، لا تجعل الدفتين 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 ب "راحة المنتصف". فمن خلال القيام بالنصف الثقيل من المهمة أولاً والإقرار بهذا الإنجاز، ستشعر بأنك أكثر طاقة لإكمال الجزء الأقصر والأخف. ستصبح أكثر حيوية.

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

اجمع 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 ويحقق فائدة أكثر. اشترك في مجلات مثل "فوربس، فورتشن، بزنس ويك وول ستريت جورنال". اقرأ القسم التجاري المحلي لجريدتك اليومية من البداية للنهاية كل يوم. يجب ان تنغمس في عالم التجارة. حيث يمكن في بعض الأحيان ان تقرأ فكرة أو رأياً أو عنواناً في كل مكان ما ويفتح عينيك على فرصة تغير مجرى حياتك.

وحيث تقوم باختيار المشروع أو النشاط الذي تحبه، فان أول شيء ينبغي عليك فعله هو أن تتعلم كل التفاصيل الخاصة بذلك العمل أو النشاط. تعزف 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 " ألكس 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 ممن الممكن أن تؤدي الافتراضات غير المجربة والمعلومات غير الكاملة إلى أخطاء جوهرية 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. تمهل 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 الخصوص، 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 ويجعلهم 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 عمله؟ 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 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 مأثور

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

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 تعلمه؟ ما الشيء السيئ الذي تعلمه؟ ففي كل صناعة، نجد أن هناك **20%** بالمائة من الشركات تكسب **80%** بالأرباح. 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؟

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

كل ما يجب عليك عمله هو أن تأتي بمنتج جديد ومختلف بنسبة **10%** لتضع 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 قادراً 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 مسؤولي المبيعات في شركة **IBM**. وقد اشتكى كثير من عملائه بأنهم يحتاجون مساعدة في معالجة بيانات ضخمة مخزنة في حاسباتهم الـ **IBM**. فذهب "روث بيروت" إلى رؤسائه في الشركة واقترح عليهم أن يخوضوا مجال عمل معالجة البيانات، كناحية إضافية مع نشاط بيع الحاسبات الإلكترونية الكبيرة، ولكن الشركة رفضت فكرته. وقال له رؤساؤه أنهم يريدون التنوع في مجال الحاسبات. فما كان من "روث بيروت" إلا أن استقال وبدأ نشاطه بنفسه.

ولقد بدأ "روث" نشاطه بألف دولار اقترضها من والدته وزار العديد من عملائه الذين كانوا على معرفة به خلال عمله مع **IBM** واقترح 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 يوفرونه. وفي النهاية، وافق احد عملائه على ان يتبنى عرضة، 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 بتلبيته.

ادرس مشروعك قبل أن تبدأ فيه

اختبر الفكرة قبل الاستثمار

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

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

سوف يفترض العالم حينئذ الرأي العلمي السالب: " تناول قرص أسبرين يومياً لا يقلل احتمالات الإصابة بالأزمة القلبية عند كبار السن سواء كانوا رجالاً أو سيدات "، وسوف يحاول أن يثبت ويبرهن أن الفرضية العلمية السالبة صحيحة وذلك بإجراء كل التجارب واختبار الأدوية على الأفراد وذلك في محاولة لإثبات أن الأسبرين 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 أثبت الجانب الإيجابي للفرضية: تناول قرص أسبرين 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 تثبت بطلان فكرة أن هناك طلباً على المنتج أو الخدمة، فإن لم تستطع أن تدحض هذا الافتراض، فإنه بالتأكيد يكون لديك سبب وجيه لتثق في أنه منتج أو خدمة رائجة 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 أية مغامرة تجارية جديدة أن تستثمر وقتك ومالك بدرجة معقولة في البحث. وسوف يكون العائد 10-1 في الوقت والمال المستثمر في البحث، فكل دولار ولكل ساعة بذلتها في تفصي أحوال السوق، ستوفر 10 دولارات أو 20 دولاراً أو 30 دولاراً مستقبلاً.

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

أد واجبك

حاول أن تتعرف 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. اسأل 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 واشترى عدداً من أفضل السيارات المفضلة والأكثر مبيعاً ثم أخذها إلى جراج بمنزله 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

ابدأ 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 أسابيع أو أشهر قليلة في بداية حياتك العملية حتى تحقق المعرفة والخبرة التي تنشدها. وكما قال الإمبراطور الروماني أغسطس: " أسرع ببطء " 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 أثرياء 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 العمالة الأساسية النظامية وتمت ترقيتهم لمراكز 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 يمكنك عمله أن تستثمر 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 لكي تتركس مستقبلك له.

حتى إذا كنت تعمل كل الوقت في وظيفة أخرى، فإنه يمكنك العمل بعض الوقت في المساء أو عطلة نهاية الأسبوع في مجال آخر لكي تتعلم أسرارته. يمكنك أن تتطوع للعمل في إجازتك السنوية. يمكنك أيضاً أن تتطوع للعمل في الإجازات ولكن ليس هناك بديل لبذل الجهد والحصول على الخبرات التي تحتاجها إذا ما صممت واعدت 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 تجعل هذا يحدث لك. أعط نفسك فرصة كافية من الوقت لتتعلم ما تحتاجه فعلاً كي تستطيع النجاح. ولا تتعجل 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 القدرة على الترويج لنفسك ولمنتجك أمام عملائك من أهم المهارات الأساسية التي لا بد 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 بفرد وحيد يهتم اهتماماً شديداً بالمنتج ويتمتع بمهارة البيع للآخرين فنجد أن هذا الشخص يحب المنتج بدرجة كبيرة جداً لدرجة أنه تقريباً لا يستطيع أن ينتظر أي فترة بدون الحديث للناس عنه، ويتطلع 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.

اهتم بالعملاء

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 كبرى، فأجابه بدون تردد: إنه المبدأ الذي يتناول فكرة خدمة العميل.

في أفضل المؤسسات-كبيرة كانت أم صغيرة - نجد أن الأفراد الرئيسيين الذين يتقلدون الوظائف القيادية في هذه المؤسسات هم من يهتمون بعملائهم ويجعلونها 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 الحب 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 واستفساراتهم، أو من خلال تعاملها مع احتياجات العميل أو شكاواه. 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 تقديرية 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 نادراً ما تتم الإشارة إليها. وفي كثير من الأحيان تفضى الشركات أشهراً كثيرة في وضع خطة العمل، ولكن بمجرد أن تستكمل فإنه غالباً ما يتم وضعها في الدرج ونادراً 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 والموضوعات المهمة 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 "التوسعات الجديدة بمعمل تكرير النفط"

2- مستندات العقد

يجب أن يشير العقد إلى ما يسمى مستندات العقد وهي المستندات المكتملة للعقد والتي يمكن الرجوع إليها أمام المحاكم في حالة عدم الإكتفاء 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 يصمم بواسطة الشركة الطالبة للتعاقد وهو يقدم موضوع التعاقد ويشرح الخطوط العريضة لمتطلبات الشركة من المنفذ الناجح وكذلك المدة التي يتم فيها العمل إن كان عقداً لعملية معينة .

2-2 المعلومات المؤثرة على تنفيذ العقد

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

2-3 المواصفات الفنية

وهي 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 المواعيد التي يرغب فيها المستفيد من العقد تنفيذ أعماله سواء كفتحات زمنية إجمالية في حالة التعاقدات لفترة زمنية مثل الإنتهاء خلال 3 أشهر من بداية التعاقد .

2-6 شروط التعاقد

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

وتمثل 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 بإلزامها للمتعاقد وتتعلق بعمليات الإدارة بصفة عامة مثل :

- الممرات المستخدمة .
- نظافة الموقع .
- السلامة الصناعية والحريق .
- علاقات العمل .
- الضوضاء .

2-8 الضمانات والمواثيق والإرتباطات

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

2-إرتباط أو تأمين التنفيذ : وهي عبارة عن إرتباط يدفعه المتعاقد فور ترسية العطاء عليه ضماناً لجديته التنفيذ وإلتزامه بالتعليمات في العقد والإلتزام بكافة جوانب التعاقد ويكون عادة في ضوء خطاب ضمان بقيمة 10% من إجمالي العقد .

3-الدفعات المقدمة : في بعض الأحيان تقوم الشركات بدفع مقدمة للمتعاقد مقابل توريد المواد وشراء المستلزمات وكذلك دفعات مقسمة 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 و الإقتصادي للمشروع

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

5-1 التكاليف الإستثمارية للمشروع:

هي إجمالي المصروفات من ساعة أن يكون المشروع فكرة حتى يتم بدء الإنتاج , وتتكون التكاليف الإستثمارية للمشروع من عناصر التكاليف الآتية :

(أ) الأصول الثابتة للمشروع أو التكاليف الإستثمارية 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 للتكلفة
(3)	(2)	(1)	

و يتم تحميل هذه التكلفة على سنوات إنشاء المشروع

(ب) نفقات و مصاريف مرحلة ما قبل الإنتاج :

- تكاليف دراسة الجدوى.
- تكاليف البحوث 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 للمنتج والدعاية والإعلان.
- نفقات التشغيل الأولى للمشروع قبل بدء الإنتاج وتجارب التشغيل.

5-2 رأس المال العامل :

وهو تكاليف تشغيل المشروع لفترة زمنية تقدر بثلاثة شهور في المتوسط , وتشمل : مواد خام , وأجور ومصاريف إضافية .

التخطيط وتنفيذ خطة المشروع

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

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

التواريخ 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 التغيير	تاريخ التوافر
	التواريخ الأصلية	١ مايو ٢٠٠٧	١ سبتمبر ٢٠٠٧
٩ مايو ٢٠٠٧	انظر الجزء ١ من خطة للمشروع	٢٤ نوفمبر ٢٠٠٧	٢٣ يناير ٢٠٠٨
٢٧ مايو ٢٠٠٧	إضافة شخص آخر لمدة أسبوع	١٢ نوفمبر ٢٠٠٧	١٢ يناير ٢٠٠٨
٢ يوليو ٢٠٠٧	بعض التحسينات نظراً للاستعانة بـ "ماري"	٣ نوفمبر ٢٠٠٧	٥ يناير ٢٠٠٨
١٤ أكتوبر ٢٠٠٧	البدء في خطة التطوير	١٧ نوفمبر ٢٠٠٧	١٩ يناير ٢٠٠٨

كما أشير إليه في أحيان أخرى بأنه، " القيود الثابتة". وترتبط الأعباء أو القيود الثابتة بفكرة أن الأشخاص عندما يولكون 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 تفحم 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 ممن يعملون معك. الأمر الذي يجب القيام به هو التعامل مع الطلب والأعباء، كل على حدة. فأولاً، أفهم الطلب ثم استخدم ما تعلمته 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، " اعرف ما تحاول القيام به،".

ما الذي يتناوله هذا المشروع بالضبط؟ ما الذي لا يتناوله؟ وتمكنك أداة، " فهم ما تحاول القيام به،". كما أننا قادرون 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: دائماً 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 لأكثر درجة ممكنة.

ويحتسب المبدأ 5: نادراً ما تسير الأمور بالشكل المتوقع؛ على أن نضع الأحداث غير المتوقعة في اعتبارنا أو أن نضع نسبة حدوث خطأ في خططنا. عند هذا الحد، نكون قد حللنا الطلب بشكل مناسب، وكوناً أوضح صورة ممكنة عن كيفية سير المشروع. (لاحظ أنه كان من الممكن إيضاح هذه الصورة بعدة طرق. فمن الممكن تمثيلها باستخدام مخطط جاننت، 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 ويوافقون 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 تجربنا بأن هذا أكبر خطأ يمكن أن تقع 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. والأمر 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 التعايش معها.

عودة مرة أخرى للمبدأ 7: رؤية الأمور من وجهات نظر الآخرين؛ نشرح الخطة لكل من يعمل في المشروع ونخبرهم بدورهم فيه. الآن، نصبح مستعدين لبدء المشروع بعد أن حددنا فرصنا في الفوز (أما إذا كنا 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. وبوضوح المبدأ 6، تقدمنا في المشروع. أما المبدأ 2: معرفة ما تحاول القيام به، فيساعدنا على التنبيه لأي تغييرات تطرأ على المشروع طوال فترة إنجازها.

(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 تتغير 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).

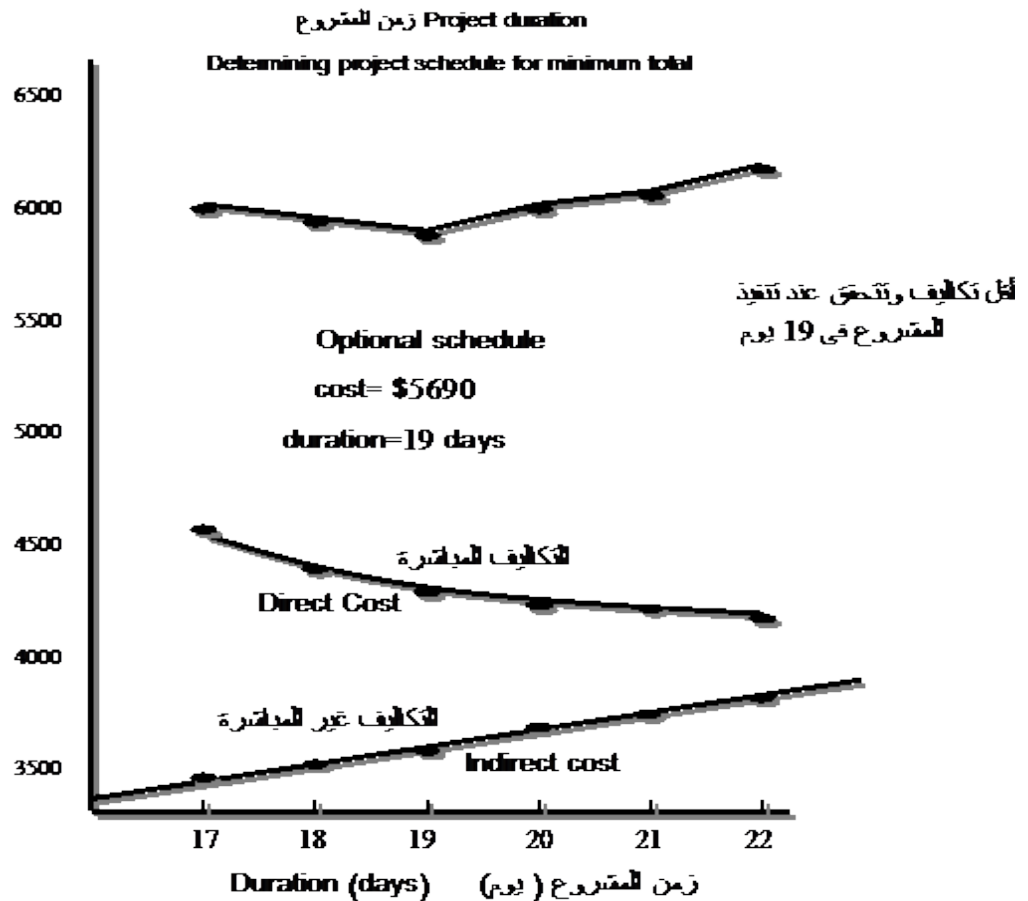
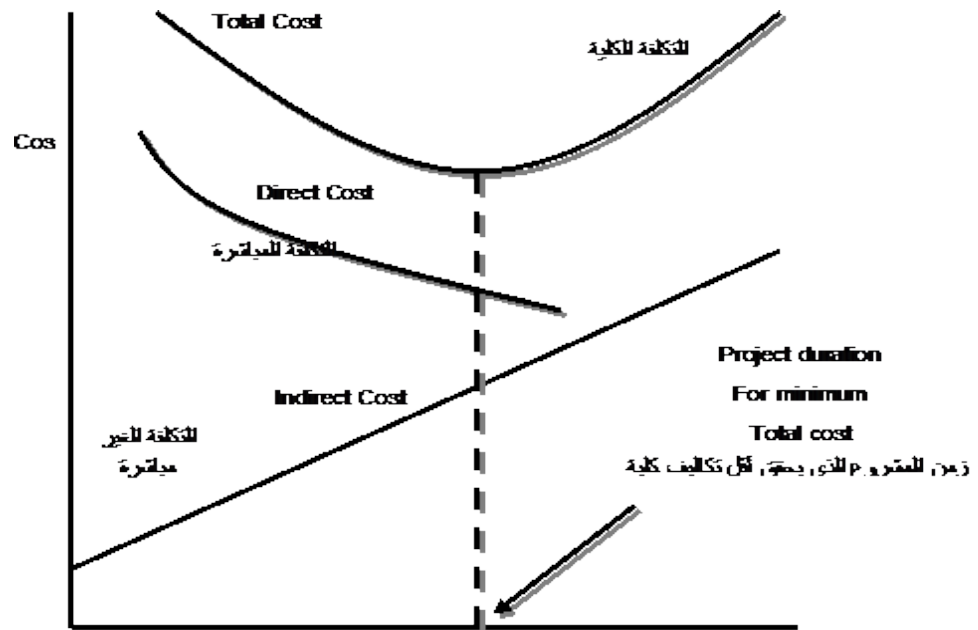
ويساعدنا المبدأ 7: رؤية الأمور من وجهات نظر الآخرين، على كتابة تقارير متابعة سير العمل بطريقة مفهومة لجميع الأطراف المعنية. في النهاية، عند انتهاء المشروع سيكون من الجيد أن نمضي بعض الوقت في تحليل المشروع وتسجيل ما حدث بالفعل، حتى تصبح عملية التخطيط للمشروع التالي أسهل. المثال 6 إدارة

التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للمشروع

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

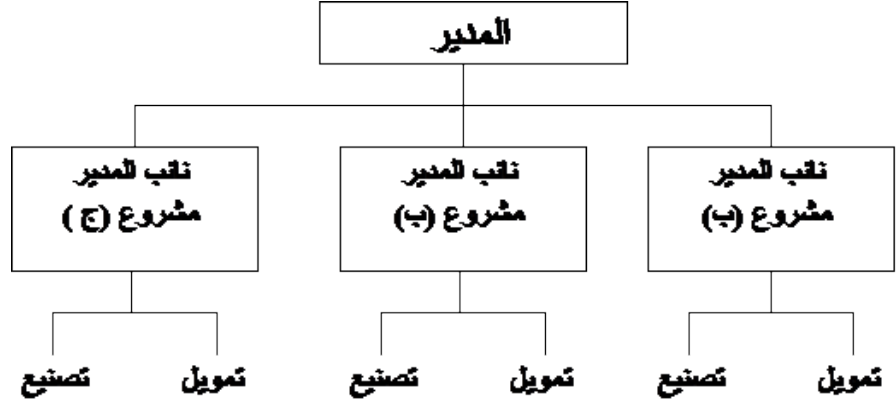
أما التكاليف غير المباشرة فهي تتناسب طردياً مع وقت المشروع مثل تكلفة الإيجارات والحراسات ومرتبات الموظفين الإداريين وخدمة موقع المشروع . ويبين شكل تغير التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة مع زمن المشروع وكذلك منحنى التكاليف الكلية الذي يمثل مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة والنهاية الصغرى لهذا 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 ؟

النكاليف الكلية (جنيه)	النكاليف غير المباشرة (جنيه)	النكاليف 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 بالتوصيف 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 و عيوبه

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 مسئول مباشرة من مدير المشروع . فليس هناك رؤساء أقسام وظيفية يجب أن تؤخذ موافقتهم أو إرشاداتهم قبل إتخاذ القرارات الفنية فمدير المشروع هو في الواقع المدير العام له .
- 3 - إبعاد المشروع عن الأقسام الوظيفية يقلل من خطوط الإتصال . فالتنظيم الوظيفي كله يتم إستبعاده ، ويقوم مدير المشروع بالإتصال المباشر مع إدارة المنشأة . وتقليل خطوط الإتصال يؤدي إلى إتصالات أسرع بإحتمالات فشل أقل .
- 4 - عندما يكون هناك مشروعات عديدة متتابعة ومن أنواع متشابهة ، فإن تنظيم المشروع المنفرد يستطيع الإحتفاظ بكوادر دائمة من الخبراء الذين يمتون المهارات في مجالات تكنولوجيا معينة . وبالتأكيد فإن وجود مثل هذا الرصيد من المهارات التكنولوجية يجذب العملاء إلى المنشأة الأم .
- 5 - فريق المشروع الذي تكون له شخصيته القوية المستقلة يميل إلى خلق مستوى عالي من الإلتزام بين أفرادهم . ويكون التحفيز جيداً ومؤثراً ودافعاً 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.

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

العيوب

1 – عندما تتولى المنشأة الأم عدد كبير من المشروعات ، فمن المعتاد أن يكون كل منها له طاقمه الكامل 0 وهذا من الممكن أن يؤدي إلى ازدواج المجهود في كل المجالات بدءاً من الأعمال الكتابية إلى الأعمال ذات الطابع الفني العالى والمكلفة .

2 – فى الحقيقة ، الحاجة إلى تأكيد تكامل المعرفة التكنولوجية والمهارات ينتج عنه أن يحاول مدير المشروع تجميع المعدات والمعاونة الفنية ليتأكد من توافرها عند إحتياجها . ومن ثم ، يمكن أن يقوم المشروع بالتعاقد مع الأفراد ذوى المهارات الفنية النادرة عند توافرهم وليس عند الإحتياج لهم 0 وبالمثل ، تكون هناك رغبة فى الإبقاء عليهم أطول مدة ممكنة فى المشروع حتى ولو لم تكون لهم حاجة تحسباً للمفاجآت .

3 – 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 فى مجالات أخرى . فالقسم الوظيفي عبارة عن مستودع للخبرات الفنية ، ولكنها ليست دائماً سهلة المنال لأفراد فريق العمل فى المشروع ذو التنظيم المنفرد.

4 – يبدو أن مجموعات المشروعات المنفردة تقوى ظاهرة عدم التماسك فى مجال السياسات والإجراءات التى يقومون بها. ففي المشروعات الصغيرة نسبياً تكون عملية التقريب شائعة وسهلة وممكن تبريرها سواء للعميل أو للرقابة الفنية. و يكون التبرير عن تجاهل تعليمات الإدارة العليا من منطلق أنهم لا يفهمون مشاكل التنفيذ .

5 – فى تنظيم المشروع المنفرد ، يكون للمشروع عمره المحدد . وبالتالي يكون أفراد الفريق مرتبطين بالمشروع وبيعضهم البعض . وبالتالي ينشأ مرض يمكن تسميته " التبعية للمشروع " . وتنمو الشعور بالتوحد بين أفراد فريق المشروع مما يؤدي إساءة العلاقة بينهم وبين نظرائهم فى المنشأة الأم .

فالمنافسة الودية يمكن أن تصبح تطاحن مرير ، والتصارع على السياسات شئ شائع فى المشروعات .

6 – و مظهر آخر لمرض " التبعية للمشروع " هو القلق 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 سيتفكك 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 تحيله.

الخطوة الأولى : ضع أهدافاً مالية محددة

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

الخطوة الثانية : قدم منتجاً ممتازاً

ابحث عما يحتاجه السوق وحاول تلبية، 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 واكبر 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. وتتطلب هذه الطريقة أن تبدأ النشاط بمبلغ قليل من المال ثم تعيد استثمار الربح الذي اكتسبته من خلال عملية البيع لمنتجاتك 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 يقرضهم 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 لا شيء إلا لأنهم يحبونك. إن مثل هذا الذع من المال صعب الحصول عليه ولكن من السهل فقده. لذا فإنه من الأفضل بدرجة كبيرة أن تمويل 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: "اختبر، اختبر، اختبر".

يعتبر التسرع هو أحد الأسباب الرئيسية وراء فشل رجال الأعمال. فهم يحصلون على فكرة جيدة ثم يغمسون فيها بدون أداء واجبه نحو هذه الفكرة. من الأفضل لك أن تتقدم للأمام بحرص وعناية، خطوة خطوة. وتعلم من أخطائك وصح مسارك.

ففي الحقيقة نجد أن حوالي 99% من الأفكار الجديدة لا تنجح، على الأقل في شكلها المبدئي، وهناك حوالي تسعة مشاريع من كل عشرة تجربها 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 تتحول إلى فشل.

الخطوة الخامسة : احرص على الزيادة والنماء لمشروعك من الأرباح

توسع في نشاطك على أساس نجاحاتك ومن خلال أرباحك من المشروع. توسع 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 وقدرتك على الابتكار وأيضاً طاقتك وجهودك لإيجاد وتحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. حيث إنه ليس لديك رفاهية حساب كبير في البنك يتيح لك اتخاذ قرارات مكلفة أو التورط في أنشطة إعلانية مكلفة مالياً.

أثناء فترة ازدهار الإنترنت كان هناك آلاف من الشركات التي لديها القدرة على توفير ملايين من الدولارات من رأس المال على أساس فكرة ما. ورجال الأعمال غير المحنكين الذين لم يقوموا حتى الآن بإيجاد منتج أو خدمة يبيعونها ويحققون ربحاً من ورائها تدفقت 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 تبعاً 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 منشغلاً دائماً بالأشياء المهمة وبتدقيق النقدية ونتائج حسابك في البنك يوماً ولن تكون لديك رغبة في الإنفاق والتبذير. كما سيكون لديك موقف نحو المال بما يضمن لك الثراء عبر سنى حياتك.

الخطوة السادسة : اختر 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 وتتأنى في الاختيار.

تأتي الإنتاجية الجيدة من الاختيار الجيد للأفراد. فالتسويق الناجح والمبيعات الكبيرة ما هي إلا نتيجة طبيعية لاختيار موفق للأفراد في المواقع 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 تتأنى وتتمهل عند الاختيار، ولكن على العكس تكون السرعة مطلوبة عند الفصل من الخدمة. إذا أدركت أنك قد ارتكبت خطأ في اختيار شخص غير مجد فإنه لا بد في هذه الحالة من التعامل مع هذا الموقف بسرعة وكفاءة لا تحتفظ بأفراد ليسوا على كفاءة في وظائف رئيسية. فإن هذا من شأنه أن يحبط كل فرد بل ومن الممكن أن يتسبب في فشل فعلي للمؤسسة.

يحكي 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 أحداً 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 تتابع.

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 تركز 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 أنشطة مؤسستك اليومية والأسبوعية والشهرية- فانه يمكنك في هذه الحالة انجاز أي شيء في عالم التجارة. وعندما تتوافر 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 تطور وتزيد من مقدار التدفق النقدي لها والذي يمكنها من عمل احتياطات نقدية ضد تقلبات السوق. ومن ثم توافر 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 وتقييم 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 .

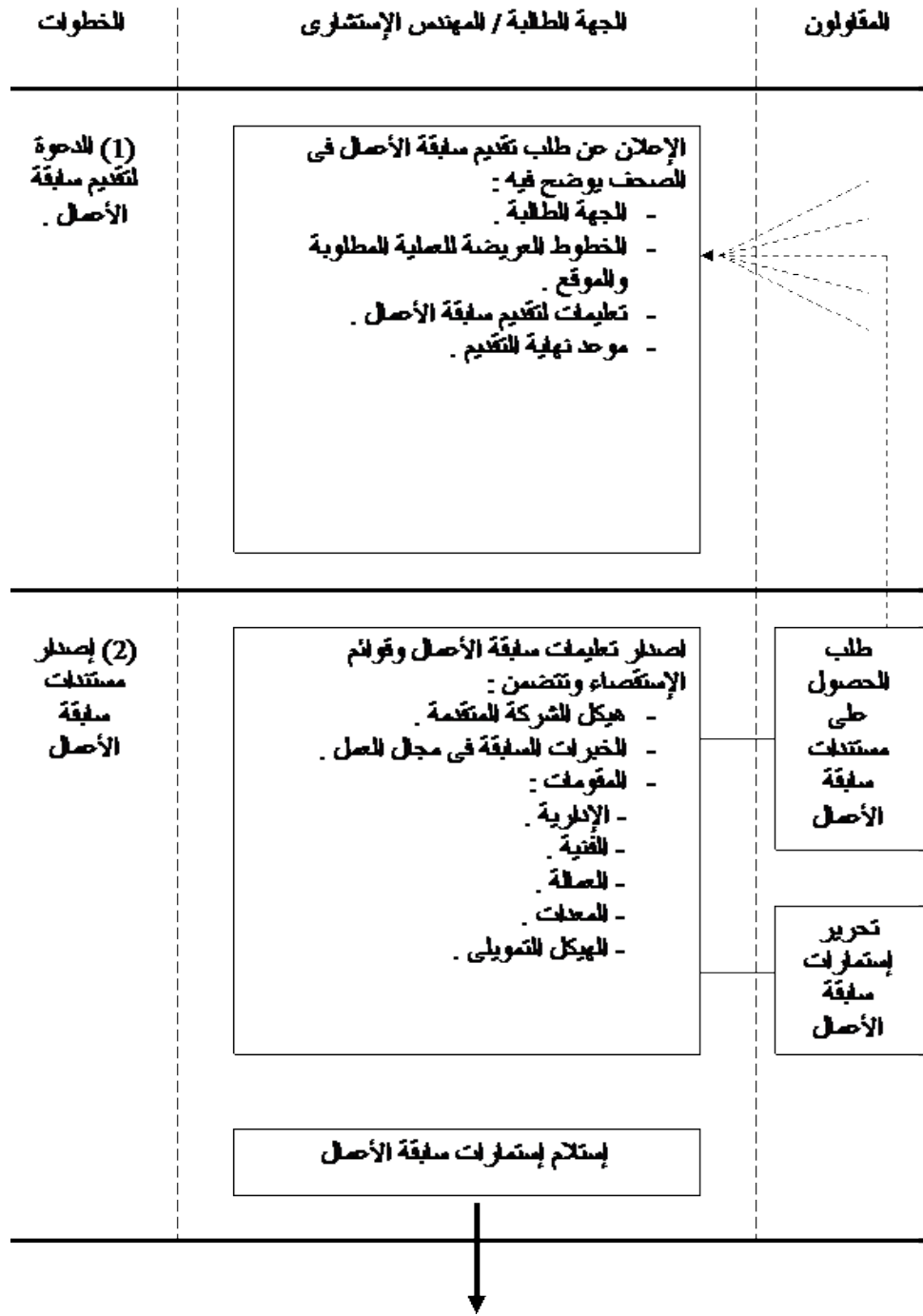
وسوف نتناول هذه الخطوات بالشرح بواسطة الأشكال المبينة على الصفحات التالية ثم نتعرض لها بإستضافة أكبر فى الجزء الذى يلى هذه الأشكال التوضيحية .

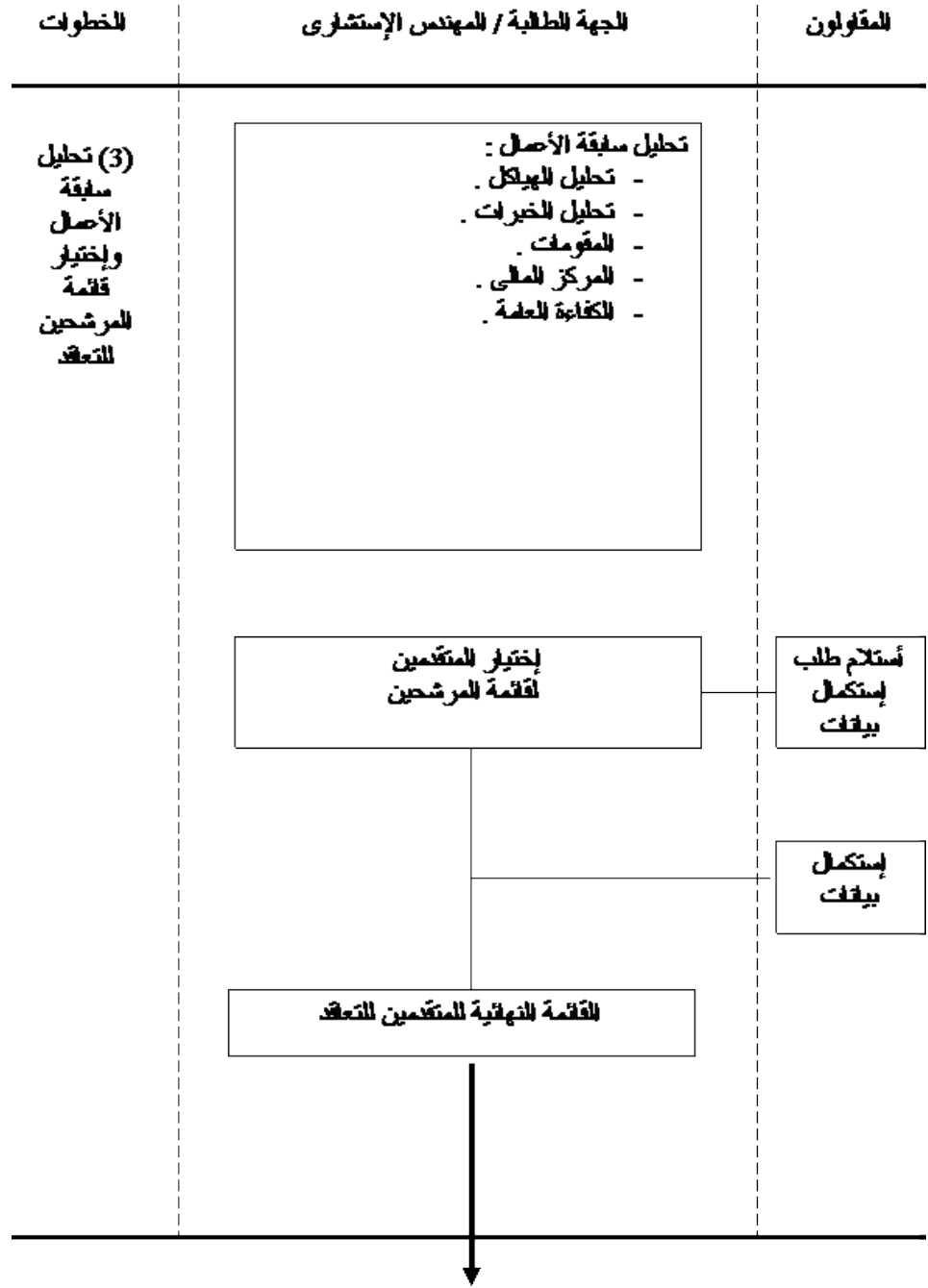
1- الدعوى لتقديم سابقة الأعمال :

تقوم الجهة الطالبة للتعاقد أو المستفيدة من المشروع أو المهندس الإستشارى الذى يمثلها بنشر إعلان فى الصحف يدعو من له رغبة فى تقديم سابقة الخبرات ويفيد بأن مستندات العطاء لن ترسل إلا إلى المجموعة التى سوف يتم إختيارها بواسطة المهندس الإستشارى من واقع المفاضلة 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 الزمنى للمشروع .
- 6- تعليمات لملء إستمارات سابقة الخبرات .
- 7- الإرتباطات المالية .





الخطوات	الجهة الطالبة / المهندس الإستشاري	المقاولون
(4) تجهيز مستندات العطاء .	<p>تجهيز مستندات العطاء :-</p> <ul style="list-style-type: none"> - خطابات الدعوة للعطاء . - تعليمات للمتقدمين . - شروط التعاقد . - المواصفات . - الرسوم . - قوائم الكميات . - أشكال و أوراق . - العطاءات و الملاحق . 	
(5) إصدار مستندات العطاء . (6) زيارة المرشحين للتعاقد للموقع	<p>إرسال مستندات العطاء للمرشحين على القيمة</p> <p>تحديد موايد الزيارة والترتيبات اللازمة .</p> <p>إصطحاب المهندس الإستشاري للشركة للمتقدمين أثناء الزيارة .</p>	<p>إستلام للمستندات ، إحداد للملاحظات</p> <p>الإحداد لزيارة الموقع</p>
(7) تعديلات في مستندات العطاء	<p>إحداد للتعديلات في مستندات العطاء إن وجته</p> <p>إرسال للتعديلات المرشحين للتعاقد</p>	

الخطوات	الجهة للطالبة / المهندس الإستشاري	المقاولون
(8) إستعلامات وإستفسارات للمتكمين .	تجهيز الردود	تقديم الإستفسارات بواسطة: أ) للمراسلة (إرسال الأسئلة مكتوبة) تلقى الردود . ب) مؤتمر المتكفين (و) الأسئلة مكتوبة
	إرسال إجابات الأسئلة و الإستفسارات لكل للمتكمين كتيبة	
	إعداد الأجوبة	إستلام للكتيب .
	مؤتمر المتكفين - المرحلة الأولى: إعلام المتكفين للحاضرين بالأسئلة و أجوبتها . - المرحلة الثانية: للمتكمون يعرضون أية أسئلة أخرى . - المرحلة الثالثة: الإجابة عن أي أسئلة إضافية شفويا	
	إصدار كتيب عن الإستفسارات الإضافية والرد عليها لكل للمتكمين	
	إخطار المتكفين والذين لم تصل حروضهم ثلاثة أيام قبل موعد الإغلاق	إرسال العروض إستلام
	- تسجيل يوم ومساءة للوصول . - إشعارات إستلام . - إرجاع أية حروض إستلمت بعد ميعاد الإغلاق	
	الإحتفاظ بالعطاءات سرية ومغلقة ليوم للفتح .	

المقاولون	الجهة للطالبة / للمهندس الإستشارى	للخطوات
حضور جلسة فتح المظاريف	فتح العطاءات - إعلان و تسجيل أسماء المتكتمين و الأسعار. - إعلان و تسجيل أسماء المتكتمين وغير المستوفين للشروط أو الذين لم تصل حطاعتهم من المتكتمين .	(10) فتح العطاءات .
إيضاحات	تقييم العروض - فنياً . - تعاقدياً . - مالياً . وضع الإستفسارات للبعض أن وجده . - إتمام للتقييم .	(11) للبت المالى والفنى
	مقابلة للمتكتمين للمختارين كل على حده لمنقشة بعض للمؤهلات أو أية جوانب أخرى غير مستوفية للشروط	
	إتخاذ القرار الإختيار	
إصدار خطاب للضمان	طلب خطاب ضمان	(12) للتعاقد
التوقيع	إعداد مستندات التعاقد توقيع للمتعاقد	
إستلام	إخطار المتكتمين غير الناجحين و إرجاع مقم الإربط .	

ويجب ألا تقل الفترة من نشر الإعلان حتى تلقى إستمارات سابقة الخبرات عن ستة أسابيع.

ويتم عمل قائمة حسب أفضليات المتقدمين 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 التى ترغب فى التعاقد للتنفيذ فإنه يجب على الشركة الطالبة للتعاقد أو المهندس الإستشارى بأن يرسل لهم مستندات سابقة الخبرات وتحتوى على 3 بنود أساسية .
معلومات عن المشروع

- النماذج الخاصة بسابقة الأعمال

• تعليمات خاصة بملء وإتمام وإرجاع الإستثمارات
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- المواعيد المحددة للمراحل المختلفة للمشروع من تصميم وتنفيذ وإستلام وتجارب...إلخ
- 6- مستويات الأداء المراد التوصل إليها
- 7- مصادر تمويل المشروع
- 8- لغة العقد والقانون التابع له

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 القادم على عملية المفاضلة .

ويجب أن تتميز الأسئلة الموجودة بإستثمارات 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 والمالى).
- 3- تحليل سابقة الأعمال وإختيار وتحديد قائمة المرشحين للتعاقد.

يجب على المهندس الإستشارى المسئول القيام بتحليل سابقة الأعمال لكل من أرسلها من راغبي التعاقد ويجب عليه إستبعاد
كافة الجهات والتي لا يتوسم فيها المقدرة على تنفيذ وإستكمال العمل المطلوب ويجب أن يخلص فى النهاية إلى قائمة
تضم حوالى سبعة مرشحين ويجب أن تخضع عملية المفاضلة للبنود الموضوعية التالية :

- 1) نوع الشركة المتقدمة والهيكل التنظيمي 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 والسيولة
- القدرة العامة على تنفيذ المشروع.

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

وتضمن هذه العملية وجود عدد كاف من المتنافسين الأقوياء وفى حالة رغبة أحدهم فى ترك الميدان والإانسحاب يتم
إخطار أول مرشح من الإحتياطى 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 إستلام إيصال بدفع المبلغ المستحق مقابل المستندات , ويجب أن تحتوى المجموعة على فهرس أو قائمة بالمستندات ويجب على المرشح توقيع هذه الفهرس و الإرسال للشركة أو المهندس الإستشارى كدليل على الإستلام .

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

6- زيارة المتقدمين للموقع

الهدف الأساسى من زيارة المتقدمين للموقع هو أن تتاح الفرصة لهم لإختبار موقع العمل والحصول على المعلومات المطلوبة فى حضور المهندس الإستشارى المسئول عن العقد .

وفى الأساس يجب أن تقتصر الزيارة على التحقق من المعلومات الموجودة فى مستندات العطاء وفى حالة ظهور أية معلومات هامة وغير موجودة فى المستندات فيجب على المسئول أو المهندس ضمها فى 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 للزيارة الميدانية وأكبر عدد مسموح به لكل متقدم وما إذا كانت هناك إمكانية لتكرار الزيارة .

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

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

7- الملاحق المضافة للعطاء

أى ملحق للعطاء يجب أن يكون مكتوباً ويصدر إلى المتنافسين فى صورة معينة وكل ملحق يحمل إيصال إستلام يقوم المتعاقد بالتوقيع عليه بالإستلام وإرجاعه للشركة .

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

وكذلك يجب على الشركة أو مهندسها الإستشارى تجنب إصدار ملاحق أو إضافات بقدر الإمكان فى الفترات الأخيرة لتقديم العطاء , وفى حالة التغييرات أو الإضافات الجذرية يجب إعطاء المتقدمين فرصة لتعديل العطاءات , وتعتمد هذه الفترة على مقدار التغيير فى العرض وينصح بإعطاء فترة ثلاثون يوماً للتغييرات الجذرية فى العطاء .

وفى 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 يعطى فرصة أكبر لعدد معين من المتقدمين ؟
- هل سوف يؤثر مد الفترة على البرنامج الزمنى لتنفيذ المشروع ؟

8- إستفسارات المتقدمين

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

8-1 طريقة المراسلة

وفي هذه الحالة يجب على أى متقدم للعبء يحتاج إلى إيضاحات لمستندات العبء أن يرسل إستفساراته مكتوبة إلى الشركة أو المهندس الإستشارى المسئول عن العبء .

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

ويجب أن ينبه على المتقدمين بأن قبول الإستفسارات يجب أن يتم فى فترة لا تزيد عن 30 يوم قبل موعد تقديم العطاءات .

ويمكن فى حالة أن تكون الأسئلة خاصة بعميل واحد فقط ولا تهم الباقين فيمكن إرسال الإجابة له فقط .

8-2 طريقة مؤتمر المتقدمين

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

ويتضمن مؤتمر المتعاقدين ثلاثة مراحل :

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

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

8/2/2 فى المرحلة الثالثة : يقوم المهندس المسئول عن المؤتمر بقراءة الأسئلة أمام الجميع والرد عليها .

ويتبع المرحلة الثالثة أن يقوم المهندس الإستشارى أو الشركة بطبع كتيب المؤتمر والذى يحتوى على كافة الأسئلة الرئيسية و الإضافية و الردود عليها وإرسال هذه الكتيب لكافة المتقدمين مع إيصال إستلام يقوم المتقدم بالتوقيع عليه وإرجاعه للشركة .

ويجب أن تحتوى مستندات العبء الأساسية ميعاد المؤتمر وآخر موعد لقبول الأسئلة , أما الإجابة عن الأسئلة التى بعد هذا الموعد ذلك يرجع إلى قرار الشركة أو مهندسها الإستشارى .

ويتم عقد هذا المؤتمر عادة فى 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 للعبء .

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

9- تسليم العطاءات

تقع المسئولية فى تقديم العطاءات على المتقدمين أنفسهم حيث يجب عليهم التأكد من تسليم عطاءاتهم فى المواعيد المحددة وموقعه من المسئولين بهذه الجهات .

ويقوم المهندس الإستشارى بتوقيع تاريخ وساعة إستلام العبء وتقع عليه مسئولية الحفاظ على هذه العطاءات مغلقة حتى

ساعة فتح العطاءات .

وفي حالة التسليم باليد يجب على المتقدمين الحصول على إيصال إستلام مسجل عليه الساعة والتاريخ وفي حالة التسليم بالبريد يقوم المهندس الإستشارى بإرسال الإيصال موقعاً عليه التاريخ والساعة .

والعطاءات التي تصل بعد الميعاد المحدد يجب إرجاعها فوراً مقللة إلى جهاتها مع مذكرة توضح التاريخ والساعة المحددين للإستلام 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 الإستشارى للمشروع بفتح كل مظروف ويعلن الآتى :

- إسم مقدم العطاء
- ساعة وتاريخ الإستلام
- سعر العرض
- أسعار المرادفات الأخرى للبعض " إن وجدت "

ويتبع ذلك إعلان أسماء العطاءات المرفوضة نظراً لتأخير إستلام العطاءات أو عدم وصولها .

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

وعملية فتح المظاريف تتم عن طريق ثلاث أوجه كالاتى :

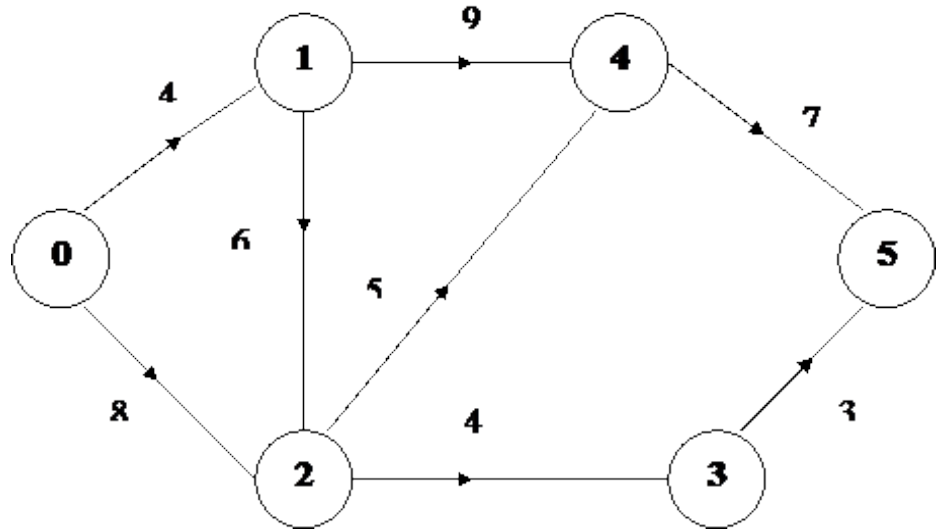
- طريقة عامة : إعلان ميعاد وساعة فتح المظاريف فى الجرائد الرسمية بالإضافة إلى إحضار المتقدمين .
 - طريقة محدودة : وتتم فى حضور المتقدمين الراغبين فى الحضور فقط بعد إخطارهم بالميعاد .
 - طريقة خاصة : وذلك فى حضور المهندس الإستشارى فقط .
- وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن دعوة أى مسئول حكومى لحضور فتح المظاريف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

العلاقة بين الوقت والتكاليف – تعجيل المشروعات Project Crashing

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

وجدير بالذكر أن تعجيل الأنشطة يخضع لقواعد فنية تحدد هذا التعجيل فمثلاً النشاط الذى يستغرق تنفيذه ثمانية أيام قد لا يمكن إنهاؤه فى أقل من ستة أيام مهما خصصنا من موارد ومهما أنفقنا على النشاط وعلى ذلك يمكن القول بأن الوقت العادى لهذا النشاط هو ثمانية أيام والوقت المعجل ستة أيام وهى تمثل الحد الأقصى للتعجيل أى أنه يمكن إنهاء النشاط فى الوقت العادى أى ثمانية أيام أو فى سبعة أيام أو فى ستة أيام كحد أدنى لزم تنفيذ النشاط وجدير بالذكر أيضاً أن بعض الأنشطة لا تقبل التعجيل على الإطلاق لأسباب فنية فمثلاً الفترة الزمنية اللازمة للخرسانات بعد الصب كى تجف لا يمكن تعجيلها وإلا 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 .

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

٤٢٧٠

٣٠٤٠

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

جدول

النشاط	الوقت العادي	الوقت المبكر		الوقت المتأخر		السماح
		بداية النشاط	نهاية النشاط	بداية النشاط	نهاية النشاط	
صفر-1	4	صفر	4	صفر	4	صفر
صفر-2	8	صفر	8	2	10	2
1-1	6	4	10	4	10	صفر
1-1	9	4	13	6	15	2
2-2	4	10	14	15	19	5
1-2	5	10	15	10	15	صفر
3-3	3	14	17	19	22	5
3-4	7	15	22	15	22	صفر

وعلى ذلك يكون المسار الحرج هو : صفر - 1 - 2 - 4 - 5

ويكون الوقت الكلي لتنفيذ لمشروع 22 يوماً

فإذا 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 حرجة 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 الحرجة مع البدء بالأنشطة ذات أقل معدل زيادة في التكاليف ولتوضيح ذلك نورد فيما يلي كيف يتم تعجيل المشروع من 22 يوم إلى 17 يوم بأقل زيادة ممكنة في التكاليف .

الأنشطة الحرجة كما يوضحها الجدول هي :

- صفر-1 معدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 70 جنيه .
- 1-2 معدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 50 جنيه .
- 2-4 معدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 90 جنيه .
- 4-5 معدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 150 جنيه .

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

العوامل الثلاثة لتحسين منتجك

هناك قاعدة رئيسية تقول إن أي منتج أو خدمة جديدة لكي تدخل وتقدم إلى السوق وتلقى 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 يُبنى 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 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.

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 وبجاجة 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 فكري بدرجة معقولة لمعرفة ما إذا كان هناك سوق قبل مرحلة ظهور المنتج أو الخدمة للوجود.

فعندما يستشيرني مسئولو شركة ما فيما يخص عمليات التسويق والمبيعات لمنتج ما سيطرح في الأسواق أو منتج موجود بالفعل ولكنه لا يحقق مبيعات جيدة، فإنني دائماً 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 تريد

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

لقد أطلقت شركة " جيليت " منتجها الجديد ذا الأربع شفرات (**The Quadra**) ولكن بعد أن قامت باستثمار **10** سنوات وأكثر من **500** مليون دولار في تطويرها. لا بد 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 مواقع جغرافية معينة أو يمكن الوصول إليها عن طريق الإعلانات والجهود الترويجية بدون تعرض شركتك للإفلاس؟

الآن ومع وجود الإنترنت 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 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 نتعلم في هذا المقال مجموعة من الأفكار عن كيفية إيجاد منتج أو خدمة، كيف تختبر السوق قبل أن تستثمر مبلغاً كبيراً من المال في هذا المنتج أو الخدمة؟ وكيف تشجع هذا المنتج بطريقة سليمة؟ وكيف تتوسع 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 يليى حاجة موجودة بالفعل ويحتاجها العملاء في الوقت الحالي. لا بد أن يحل المنتج أو الخدمة مشكلة من نوع ما بالنسبة للعميل أو أن يجعل حياة أو عمل العميل أفضل بطريقة ناجحة وليست 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 لا بد 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 لا بد أن يكون هناك أيضاً بعض الملامح النفعية أو عوامل الجذب التي تجعلها 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 متميزة بشكل ما أو بأخر عن أي منتج أو سلعة مثيلة 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 بطريقة ما. احرص على تسليمه في أسرع وقت ممكن وعلى ظهوره في جودة عالية، أو خفض سعر السلعة أو الخدمة بطريقة ما. وبدلاً من محاولة إيجاد نشاط صناعي أو تجاري جديد، ابدأ بمنتج أو خدمة يستخدمها الناس بالفعل وحاول بطريقة أو بأخرى أن تجعل 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 بنس يتم إنفاقه.

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 نتمسك بقوة بوجود مبلغ نقدي تماماً مثل تمسك الفريق بمنفذ حياته، حيث 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 ويضعون ضوابط دقيقة لمعرفة أوجه النفقات بحيث لا يخرج دولار واحد من تحت أيديهم إلا وهم يعرفون كيف اكتسبوه وفيما أنفقوه. 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 المصروف. ويرجع هذا إلى أنه في التجارة يوجد جانبان رئيسيان هما المصروف والإيراد. والقاعدة الرئيسية لإدارة واستمرار أية مؤسسة هي " إذا لم تحقق 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 ممن 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 بطل 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 لا يزال يقود سيارته الصغيرة من وإلى العمل. وقد انعكس هذا السلوك من الاقتصاد على جيب 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 عملائك من أهم المهارات الأساسية التي لا بد 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 بفرد وحيد يهتم اهتماماً شديداً بالمنتج ويتمتع بمهارة البيع للآخرين فنجد أن هذا الشخص يحب المنتج بدرجة كبيرة جداً لدرجة أنه تقريباً لا يستطيع أن ينتظر أي فترة بدون الحديث للناس عنه، ويتطلع 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.

اهتم بالعملاء

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

في أفضل المؤسسات-كبيرة كانت أم صغيرة - نجد أن الأفراد الرئيسيين الذين يتقلدون الوظائف القيادية في هذه المؤسسات هم من يهتمون بعملائهم ويجعلونها 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 الحب 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 واستفساراتهم، أو من خلال تعاملها مع احتياجات العميل أو شكاواه. 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 تنميتها 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 وضع وظيفي لآخر، 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 وعاندها 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 أهم النتائج التي تحتاجها شركتي للنجاح؟"

ابدل 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 العراقيل التي تصادفك فلا ينبغي أن تعوقك 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 التاجحين، 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 معمل تتعلم فيه مجموعة متنوعة من المهارات على حساب شخص آخر. تطوع بعمل أي شيء. اعرض تحمل مسؤوليات إضافية. اعمل لساعات أطول وابدل جهداً أكثر مما يبذله الموظف العادي. إن أية مهارة أو خبرة تكتسبها في عمك 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 واقراً 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 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 كثير من هؤلاء الناس بالعمل كمحاسبين و مهندسين وسباكين وسائقي عربات نقل وأفراد بالجيش على مدار سنوات. وكانوا يخبروني في كثير من الأحيان أن فكرة المبيعات كانت تبدو مخيفة لهم في البداية، ولكنهم لم يجدوا وظيفة غيرها في ذلك الوقت.

يمكنك تعلم البيع والتسويق

وبرغم ما تقدم بشأن فكرة المبيعات المخيفة، إلا أنهم قد أدركوا أن البيع عبارة عن مهارة شأنها شأن قيادة الدراجات والكتابة على الكمبيوتر وبالتالي تغير سلوكهم بالكامل نحو أنفسهم وإمكاناتهم. 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 معتمداً على قدرتك على التعامل الجيد والعلاقات الحسنة مع الآخرين. وبقدر ما تكون قادراً على توجيه أسئلة جيدة والاستماع باهتمام شديد إلى الإجابات، أو أن تكون قادراً 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 الى 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 انجاز وإتمام الأهداف العامة من أهم المهارات للتقدم والنجاح.

لقد بدأ كل مدير تنفيذي لأكثر خمسمائة شركة ناجحة العمل كموظف صغير بدون أفراد يعملون معه في الإدارة على وجه الإطلاق. ومن خلال تعلم كيفية التفاعل مع الآخرين، تم تعيين مساعدين لهم، أو تولوا مسؤولية تنظيم أفراد آخرين للعمل تحت رئاستهم كفريق عمل واحد وذلك بغرض تحقيق نتائج محددة.

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

وكلما تظهر قدرتك على حسن العمل مع الآخرين، تصبح بعد فترة قصيرة مشرفاً ثم مديراً. وفي كل مرحلة من مجالات الوظيفي وبقدر ما تظهر قدرتك على الحصول على نتائج من خلال أفراد آخرين، تتم ترقيتك وإعطاؤك أفراداً أكثر وأكثر 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 يلي شرح مفصل لكل خطوة من الخطوات السابقة :

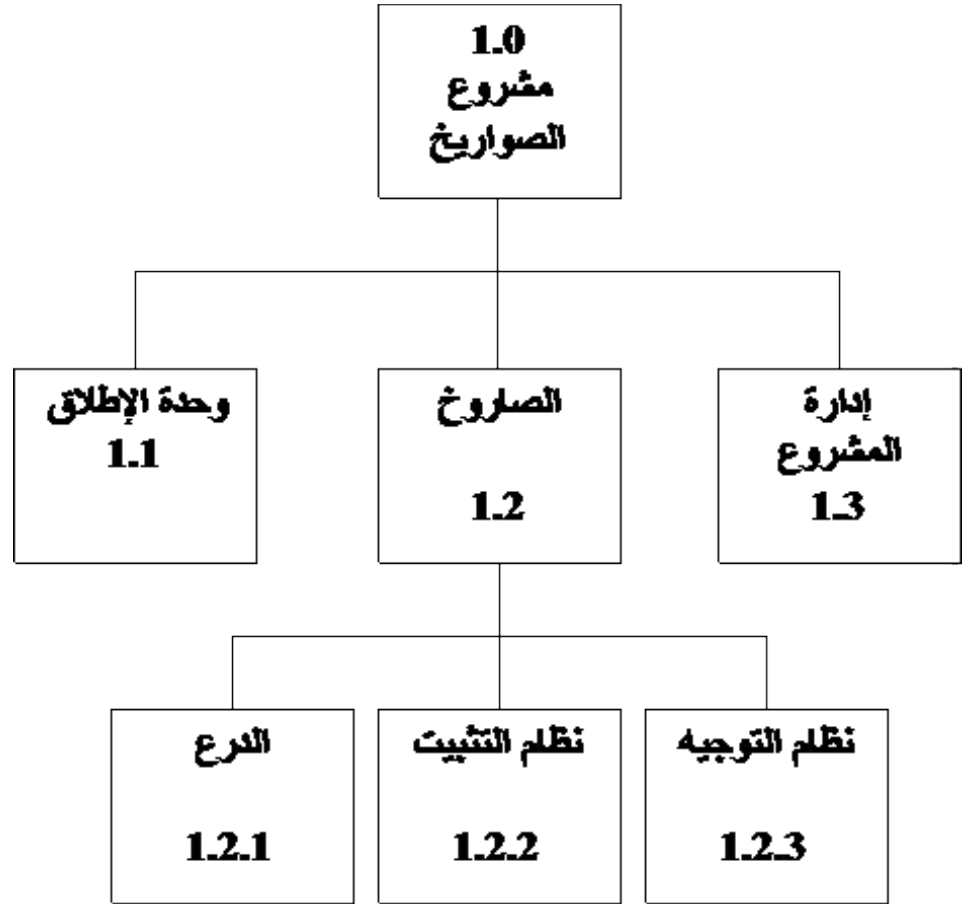
1- هيكل تقسيم الأعمال -WBS Work Breakdown Structure:

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

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

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 التأكد من أن كل عناصر المشروع قد تم أخذها في الإعتبار .

والوقت المستهلك في إعداد وتجهيز هيكل تقسيم الأعمال له عائدته حيث أنه سيوضح أنه يتم بالسهولة (أو خلافة) حذف أحد العناصر الهامة لتنفيذ المشروع .

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

2- هيكل التنظيم الإداري للمشروع -OBS Organization Breakdown Structure

بنفس الطريقة التي إتبعناها في تحديد مكونات المشروع على مستويات . كذلك يمكن تقسيم جهاز إدارة مشروع ويسمى ذلك الهيكل التنظيم الإداري الذي يسهل معرفة وتحديد المسؤوليات داخل المشروع وكما أن هيكل تقسيم الأعمال يساعد على حصر أعمال المشروع فإن هيكل التنظيم الإداري 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 اللازمة 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 الرأسي فبذلك تكون مصفوفة أعمال كما هو موضح في الشكل .

أعمال	أعمال	أعمال	أعمال	أعمال	أعمال	
تخطيط	تصميم	أساسات	مدنية	ميكانيكية	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 الـ **WBS** , من المنطقي طبعاً أن بعض عناصر هذه المصفوفة لكل عنصر من عناصر الهيكل الإداري سوف تكون خالية ولتوضيح ذلك فإن العناصر التي تمثل الأعمال الكهربائية مثلاً ستكون خالية بالنسبة لمشرف الأعمال الميكانيكية , بينما تكون حقيقية بالنسبة لمشرف الأعمال الكهربائية .

وتسمى عناصر التقاطع الغير خالية بالـ **Cost account** حساب التكلفة .

ويمكننا 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 مسئول عن أعمال الحفر والردم وعزل الأساسات .

الثاني : تقاطع أعمال الأساسات والمشرف على أعمال الخرسانة وهذا الحساب سيكون المشرف عن أعمال الخرسانة أي

هو مسئول عن أعمال الشدات الخشبية والتسليح 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 والإنهاء) .
- 2- الموارد المستخدمة لتنفيذ هذا النشاط .
- 3- تكلفة تنفيذ هذا النشاط .

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

فمثلاً مشرف الخرسانات يكون مسئولاً عن تنفيذ الأعمال الآتية :

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

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

4- المصاريف غير المباشرة

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

فمثلاً مشرف أعمال الخرسانات المذكور في المثال السابق يستهلك معدات ومصاريف أخرى لا يمكن إضافتها أو تحميلها على أنشطة محددة , لكن لا بد من صرفها بصفة منتظمة خلال فترة تنفيذ هذه الأعمال وكذلك أية مصاريف إشراف أخرى يجب أخذها في الإعتبار .

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

مصاريف مباشرة **450.000**
مصاريف غير مباشرة **35.000**
إجمالي **485.000**

النواحي التنظيمية في تخطيط ومتابعة المشروعات

النواحي التنظيمية في تخطيط ومتابعة تنفيذ المشروعات

إن المنشآت الناجحة تحرص دائماً على النمو وإضافة موارد وأفراد جدد إليها ، وتطوير هيكلها التنظيمي ، وعموماً فالتركيز على الهيكل التنظيمي من إختصاص العنصر البشري في المنشأة . ومادام 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 يغطي أى كتاب من كتب الإدارة الأسس العامة للتخصصية ، وبالإضافة إلى التقسيم الوظيفي الشائع ، يتم تنظيم المنشآت تبعاً لخطوط الإنتاج ، أو الموقع الجغرافي ، أو للعملية الإنتاجية ، أو لنوع 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 للعملاء . وهذه بالتالي يمكن أن تنقسم إلى أقسام عمليات إنتاجية ،

و عند بدء المشروع يلزم إتخاذ إجراءات . الأول ، إتخاذ قرار بكيفية ربط المشروع بالمنشأة الأم والثاني ، إتخاذ قرار بكيفية تنظيم المشروع نفسه . ويهتم 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 يتناسب مع هذا الوقت . (أ) الهدف للقيام بذلك ، اطرح على نفسك مثل هذه الأسئلة . لا تعط نفسك 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 المعنويين " الذين سيتأثرون بالمشروع؟
ما الذي يمثل مشروعاً ناجحاً لكل شخص أو مجموعة من هذه المجموعات؟
هل هذه الآراء المختلفة قابلة للاندماج معاً؟ إذا لم يكن بالإمكان ذلك ، هل يمكن الوصول لحل وسط نستطيع التعايش معه؟

(ب) الخطة

للقيام بذلك ، قم بالأمر التالية لا تقض في إعداد النقاط الثلاث الأولى أكثر من ساعتين أو ثلاث ساعات على أكبر تقدير ولا تقض أكثر من نصف ساعة في النقطتين 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 أية 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 لاثنتين آخرين غير الأطراف المعنويين ، مسئول تيسير يتولى إدارة الجلسة وآخر يقوم بكتابة وقائع الجلسة . (إذا لم يكن لديك كاتب ، يجب أن يأخذ شخص آخر جميع الأوراق التي كتبها مسئول التيسير في نهاية اليوم ويسجلها . ومن الممكن القيام بذلك بنجاح ولكن ليس بقدر النجاح الذي يحققه وجود الكاتب). ويحتاج مسئول التيسير لشريط لاصق وأربعة أقلام تحديد ملونة (أحمر ، أخضر ، أزرق ، أسود) وألواح أوراق قابلة تحوتوى على عدد كبير من الأوراق . ويجب أن يكون الكاتب خبيراً في برنامج **Word** و **Excel** و **MS Project** على الحاسب الآلي المحمول والطابعة استعداداً لأن يطلب منه تقديم نسخ مطبوعة من الخطط .

5 السر في كل هذه الأمور بالنسبة لمسئول التيسير - لنفترض أنه أنت - هو الالتزام بوقت الجلسة والانتهاؤها 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 للمشاركين وحثهم على إنهاء عملهم، وعليك القيام بذلك بأدب ولكن بحسم أيضاً.

6 بمجرد أن يجتمع جميع المشاركين في الغرفة، ضع جدول أعمال اليوم كما يلي (من المفهوم أنه يمكنك تعديل هذه الجزئية 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؟
10:30 – 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.
15:30 – 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 وشرحه إذا كنت ستستعين بكاتب.
8 الجزء 1. حدد هدف المشروع، استخدم أداة، " معرفة ما تحاول القيام به،" للقيام بذلك. (إذا لم يكن المشتركون قد قاموا بذلك من قبل، من الأفضل أن تشرح لهم ما تحاول القيام به فيما بعد أيضاً). اطرح عليهم الأسئلة الستة التالية واكتب الإجابات على لوح ورق قلاب.

- ♣ كيف سنعرف أنك انتهيت من المهمة؟
- ♣ في رأيك، ما المرحلة التي تمثل نهاية المشروع؟
- ♣ ما النواتج المادية الملموسة 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 المشتركين في الجلسة، " إذن، عند حدوث كذا وكذا وكذا، نكون قد انتهينا من المشروع، أليس كذلك؟، " أو، " إذن عند حدوث كل ذلك، نصف المشروع بأنه ناجح، أليس كذلك؟، " أضف التفاصيل الإضافية التي تنبع من ذلك.

10 عند نضوب الأفكار، تكون قد انتهيت من أول دراسة للمشروع.
11 رتب صفحات لوح الورق القلاب بحيث تضع دراسة المشروع في البداية.
12 الآن اطلب من المشتركين أن يساعدوك في إعداد قائمة بجميع المشاركين في المشروع بالاستعانة بلوحة الأوراق القلابة أيضاً.

13 عند انتهائك من ذلك، اطلب منهم أن يخبروك بفرص الربح الخاصة بكل مشارك.
14 عند الانتهاء من هذه القائمة، اسألهم 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 ترضى الأطراف المعنيين.

16 عند انتهائك 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 المشتركين أن يخبروك بالمراحل الأساسية أولاً أو العمل اللازم للمشروع.

18 الآن، في إطار هذه الأعمال انتهت 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 المشاركين 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 وطاقتك 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 لإنتاج منتج أو خدمة سوف يشتريها شخص ما.

ويسمى هذا " عرق الجبين " وهو يعني أن تقوم باستثمار جهدك بدلاً من استثمار المال لكي تبدأ مشروعاً تجارياً. استثمار 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 خلق وإيجاد أساس لنجاح المشروع. لقد بدأ أغنى الرجال والسيدات على مستوى العالم نجاحهم مستخدمين هذه الطريقة.

لا تتعجل النتيجة

لكي تكون مشروعاً كبيراً وناجحاً، يجب أن تكون أولاً مشروعاً صغيراً ناجحاً. ولكي تبني أصنافاً كثيرة بأسعار عالية، لا بد وأن تبني أصنافاً قليلة بأقل الأسعار. لقد كانت أول صفقة تجارية لي هي بيع صابون بسعر 50 سنتاً للصدوق 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 نقلة كبيرة عندما بدأت في جزعشب 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 ويشتررون كل الأصناف الجيدة بأقل الأسعار ثم يقومون مرة كل شهر بنصب سوق خاص بهم لبيع كل شيء قاموا بتجميعه ولكن عند سعر أعلى من سعر الشراء. ونتيجة لذلك يتعلمون كيف يشترون وبيعون. ويتعلمون كيفية التفاوض، والشراء بأقل سعر والبيع بأعلى سعر، وهي أيضاً فرصة لتعلم كيفية التعامل والتفاهم. ويتعلمون أيضاً كيف ينتقون المنتجات التي يمكن بيعها بسرعة عند سعر أعلى.

كن مستعداً لدفع الثمن

الطريقة الوحيدة للنجاح والانتصار هي المحاولة، فلكي تنجح لا بد أن تفشل وتتعلم من هذا الفشل. لا بد 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 الأمريكيين لديهم القدرة لكي يبدأوا ويؤسسوا 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 يفتتح كل عام. يمكنك أن تبدأ مشروعاً 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 الأربعة الرئيسية :

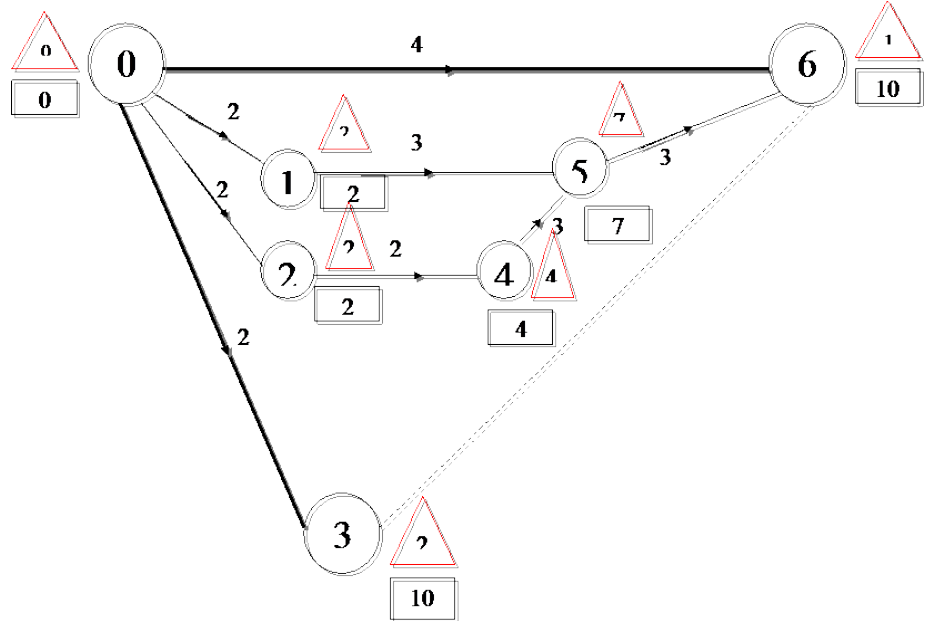
- الأموال .
- الأفراد .
- المعدات .
- المواد .

و تستخدم هذه الموارد في تنفيذ أنشطة المشروع كل حسب إحتياجاته ولذلك فإنه يجب ربط خطة الإحتياجات 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 تسبقه 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



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

المسار الحرج هو :

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

ويوضح الشكل شبكة الأنشطة لهذا المشروع كما يوضح شكل يساراً لوحة جاءت لهذا المشروع موضحاً عليها عدد العمال اللازمين في اليوم الواحد لكل نشاط والوقت الراكد على كل نشاط من الأنشطة غير الحرجة . أما شكل يميناً فيوضح لوحة تحميل هذا التخصص من العمال طوال فترة تنفيذ المشروع وواضح 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 عمال في اليوم الخامس ثم إلى 2 في اليوم السادس والسابع ثم إلى واحد في اليوم الثامن والتاسع والعاشر .

إعادة توزيع المورد Resource Leveling

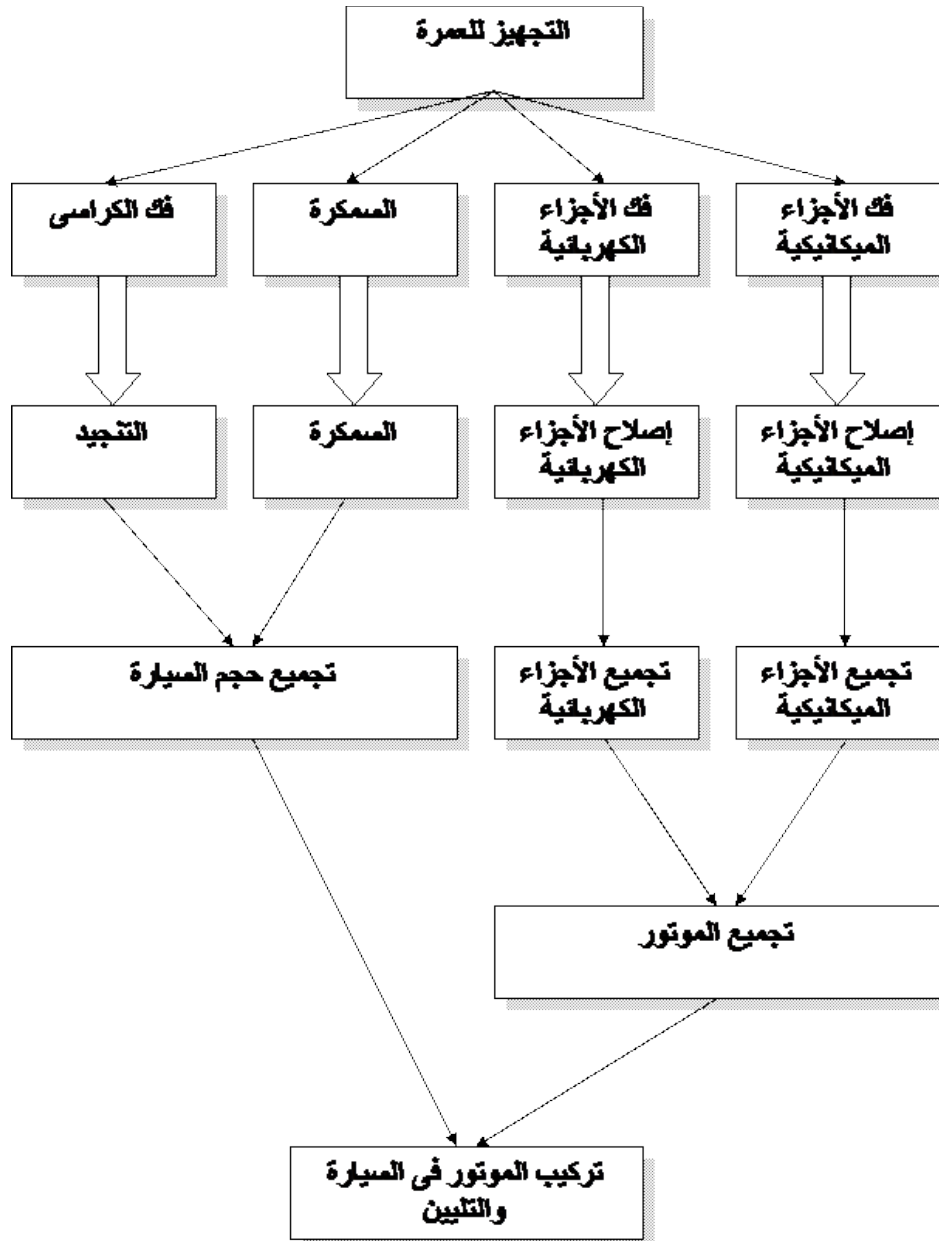
لا شك في أن يكون من الأفضل إذا قل تذبذب العدد المطلوب من هذا التخصص من العمال أي تقليل الإرتفاعات

والإنخفاضات في لوحة تحميل المورد , ويمكن تحقيق تحسناً في شكل لوحة الموارد عن طريق تحريك بعض الأنشطة الغير حرجة في حدود الوقت الراكد 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 تنفيذي GANTT CHAERT

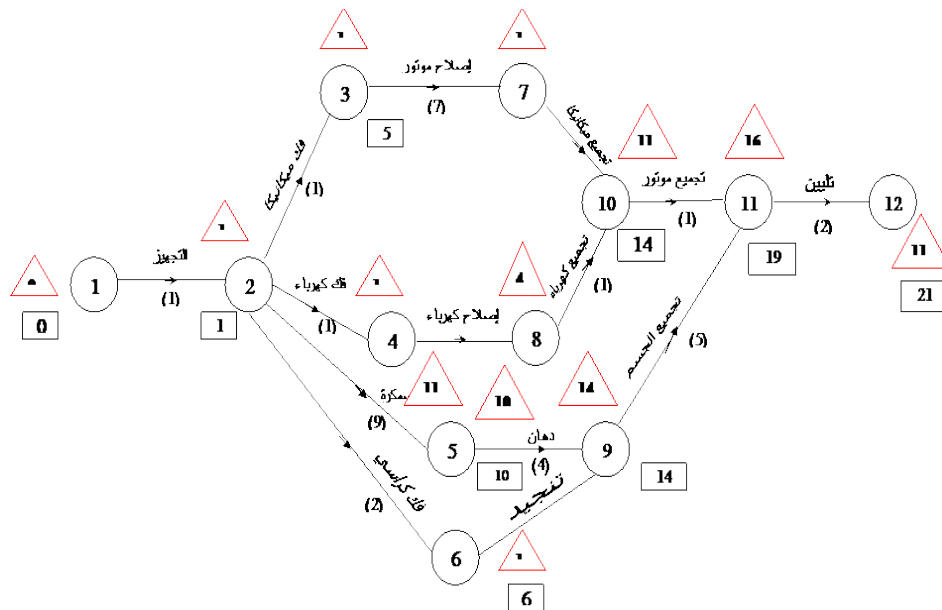
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	
٢-١																						
٣-٢																						
٤-٢																						
٥-٢																						
٦-٢																						
٧-٣																						
٨-٤																						
٩-٥																						
٩-٦																						
١٠-٧																						
١٠-٨																						
١١-٩																						
١١-١٠																						
١٢-١١																						

هيكل أنشطة عمرة سيارة



جدول الأنشطة وأزمنتها وتسلسلها

م	النشاط	التسلسل المنطقي	المدة (يوم)	رقم النشاط
١	التجهيز للعمرة	-	١	٢-١
٢	فك الأجهزة الميكانيكية	بعد ١	١	٣-٢
٣	فك الأجهزة الكهربائية	بعد ١	١	٤-٢
٤	السمكرة	بعد ١	٩	٥-٢
٥	فك الكراسي	بعد ١	٢	٦-٢
٦	حراطة الموتور (إصلاح ميكانيكا)	بعد ٢	٧	٧-٣
٧	تجميع الأجزاء الميكانيكية	بعد ٦	٢	٨-٤
٨	إصلاح الأجزاء الكهربائية	بعد ٣	٢	١٠-٧
٩	تجميع الأجزاء الكهربائية	بعد ٨	١	١٠-٨
١٠	دهان السيارة	بعد ٤	٤	٩-٥
١١	تنجيد الكراسي	بعد ٥	٨	٩-٦
١٢	تجميع الموتور	بعد ٩,٧	٥	١١-١٠
١٣	تجميع السيارة	بعد ١١,١٠	٥	١١-٩
١٤	تركيب الموتور والتلدين	بعد ١٣,١٢	٢	١٢-١١



الأساليب الفنية الأساسية لتخطيط ومتابعة المشروعات

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

وتتلخص فائدة إتباع هذا الإسلوب فى عدة نقاط أساسية هى :

- تمثل أداة
- تمثل أداة
- تحديد مواعيد بدء
- تبين إمكانية تقليل زمن
- تستخدم لتوضيح
- لتخطيط
- تنفيذ
- أنشطة المشروع
- أقل زيادة فى التكلفة
- توزيع الموارد

الخطوات الأساسية للإسلوب :

- تجزئة الأنشطة (تعتمد على المستوى الإدارى الذى يتعامل مع الشبكة).
- تحديد تقدير
- رسم
- تحديد
- بحث
- إعادة
- تقسيم الأنشطة

يتم تقسيم المشروع إلى أنشطة - كما سبق ذكره - يتوقف هذا التقسيم على المستوى الإدارى الذى يتعامل مع الشبكة فإذا كان المشروع سوف يعرض على الإدارة العليا للموافقة عليه ولمتابعته فيكتفى بالأنشطة الأساسية وإذا كان المشروع سوف يقدم للجهات التى تقوم بالتنفيذ فيجب التوصل إلى مستويات أكثر دقة .

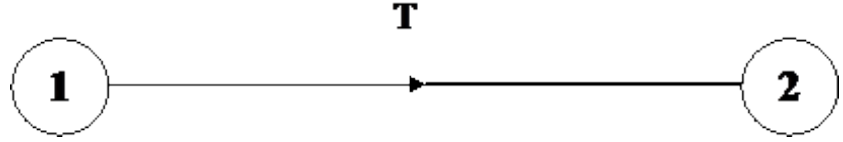
وإذا أخذنا كمثال مشروعات إنشاء مبنى ، فيمكن تقسيم الأنشطة كالتالى :

- 1- شراء
- 2- شراء
- 3- أعمال
- 4- القواعد
- 5- إنشاء الهيكل
- 6- أعمال البناء
- 7- أعمال الكهرباء
- 8- الأعمال الصحية
- 9- التشطيب الداخلى
- 10- التشطيب الخارجى

ويلاحظ أن أى من هذه الأنشطة يمكن تقسيمها إلى أنشطة فرعية كما يلاحظ أنه توجد علاقة بين هذه الأنشطة من حيث التتابع فلا يمكن بدء أعمال الحفر إلا بعد شراء الأرض و لا يمكن عمل القواعد الخرسانية إلا بعد شراء الأرض وشراء المستلزمات من حديد وأسمنت كما يلاحظ أن هناك بعض الأنشطة ممكن أن تتم بالتوازى أو فى وقت واحد مثل أعمال الكهرباء والأعمال الصحية

تمثيل النشاط

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



Event or Node

Event or Node

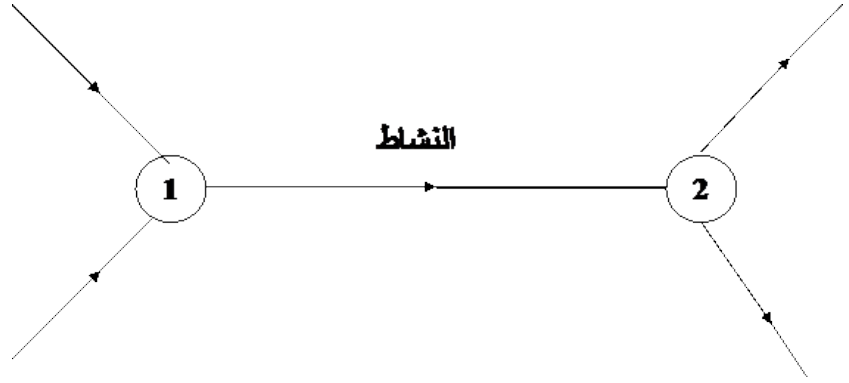
بداية الخط

نهاية الخط

وبلاحظ الآتى :

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

الأنشطة السابقة واللاحقة :



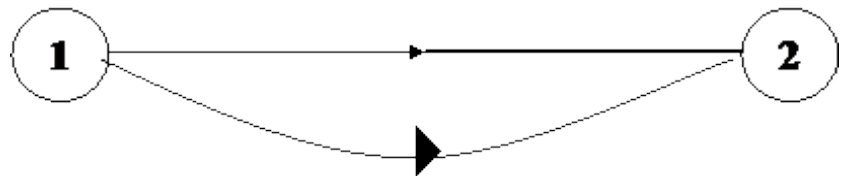
الأنشطة السابقة : Immediate predecessors :

هى الأنشطة التى تسبق النشاط - ولا يمكن أن يبدأ النشاط إلا بعد إنتهاء هذه الأنشطة وتكون داخله إلى نقطة بداية النشاط .

الأنشطة اللاحقة : Immediate successors :

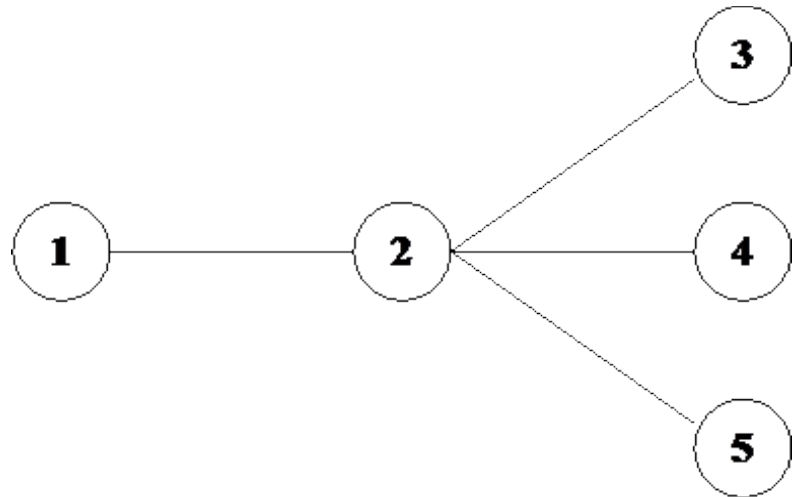
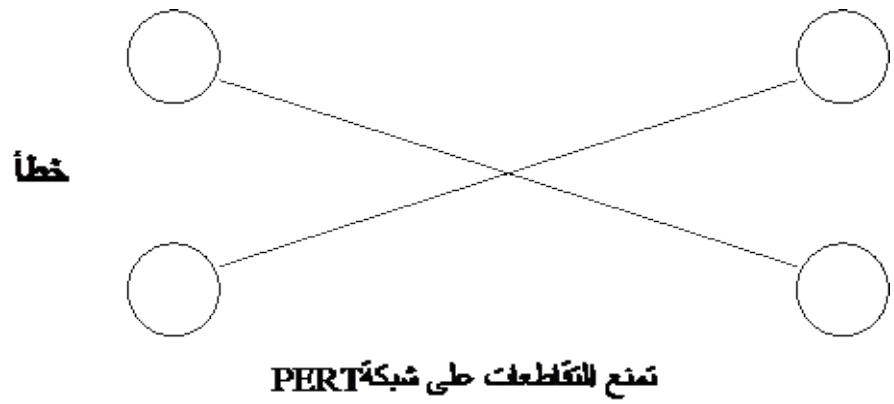
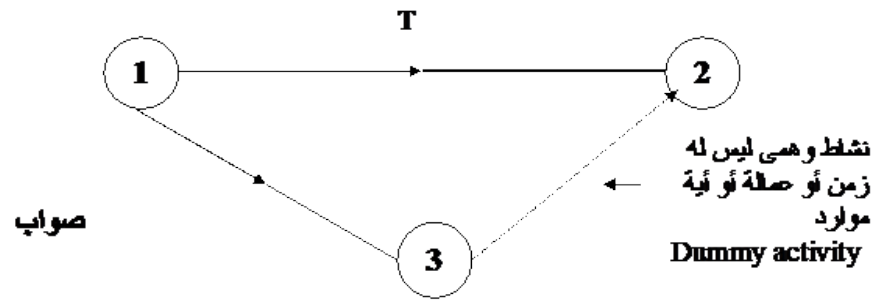
هى الأنشطة التى لا يمكن أن تبدأ حتى يتم إنهاء النشاط وتكون خارجة من نقطة نهاية النشاط .

تعليمات رسم شبكة PERT



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

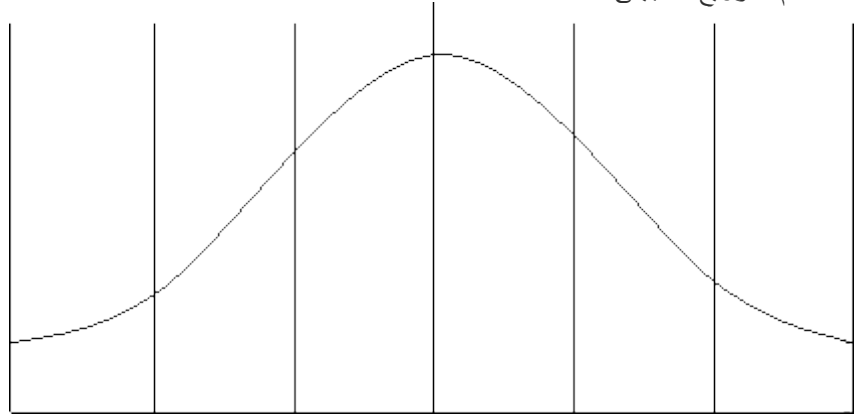
ويتم استخدام النشاط الوهمي .



يفضل الترقيم من اليسار إلى اليمين ومن أعلى لأسفل

حساب أزمنة الأنشطة :

استخدم التوزيع الطبيعي .



$$\frac{\text{الزمن المتفائل} + 4 \times \text{الزمن الأكثر احتمالاً} + \text{الزمن المتشائم}}{6} = \text{الزمن المتوقع للنشاط}$$

6

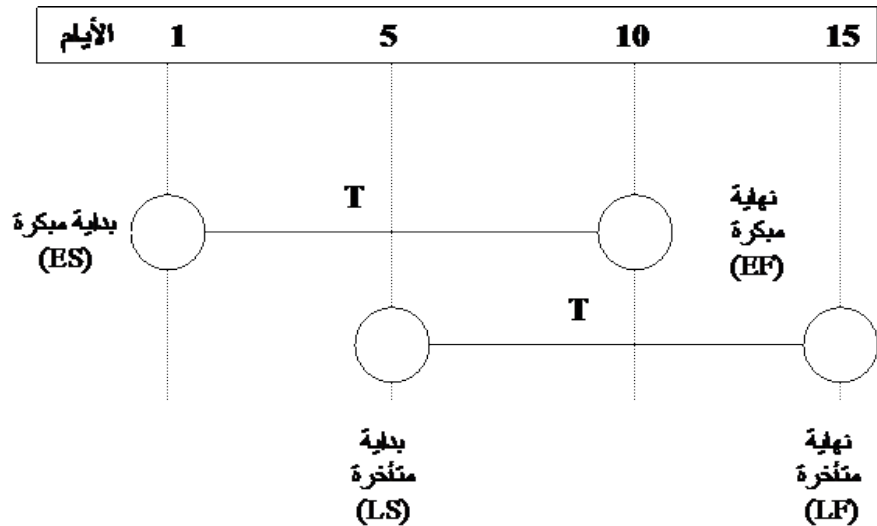
حيث

- الزمن المتفائل : أقل زمن يمكن أن يتم فيه النشاط .
- الزمن المتشائم : أكبر زمن يمكن أن يتم فيه النشاط .
- الزمن الأكثر احتمالاً : الزمن المعتاد لإتمام النشاط .

ويقوم المسئول عن عملية التخطيط بتقدير الأزمنة من بيانات تاريخية وإذا تعذر ذلك يتم تقرير متوسط الزمن من واقع الخبرة ويعتبر هذا هو الزمن المتوقع لإنهاء 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).
- لا بد 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 Earlist start) ويرمز لها بالرمز (ES) وسوف ينتهي يوم 10 (وتسمى نهاية مبكرة Earlist 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 :

$$\begin{aligned} T + ES &= EF \\ T - LF &= LS \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} ES - LS &= \text{Float} \\ &= EF - LF \end{aligned}$$

مثال : يوضح الشكل التالي مشروعاً مكوناً من تسعة أنشطة

حساب الأكبر أوقات تبكيراً : Earliest Start/Finish

نبدأ من نقطة البداية أى الحدث (1) ونفرض أن زمن بدء النشاط (2-1) هو صفر والنشاط (3-1) أيضاً صفر. نرى أن أقصر وقت يمكن إنهاء النشاط (2-1) أى إنهاء الحدث (3) هو (5) وتكتب داخل مثلث. الحدث (3) ينتهي بنهاية النشاط (3-1) أو الأنشطة (2-1), (3-1) والزمن اللازم لإنهاء الأنشطة (2-1), (3-2) هو $12 = (7+5)$. أى أن أقصر وقت يمكن إنهاء الحدث (3) هو 12 وتوضع في مثلث 1.

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

وكذلك أقصر وقت لإنهاء الحدث (6) = 29

تعتبر هذه الأنشطة هي الأزمنة (الأكثر احتمالاً) لأنها تعتبر أقصر الأزمنة التي يمكن فيها إنهاء الأنشطة .

من هذا نرى أن أقصر وقت يمكن فيه إنهاء المشروع هو 39 وحدة زمنية ناتج من إتباع المسار (2-1) – (3-2) – (3-3) – (4) – (6-4) 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) = $12 = 8+5$

لحساب الأكبر أوقات تأخيراً : Latest Start/Finish

لحساب أكثر الأوقات تأخيراً وهو أكبر وقت مسموح به لتنفيذ المشروع نبدأ في نهاية المشروع لنرى أقرب وقت من النهاية الذى 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 $26=3-29$ وهو آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه .

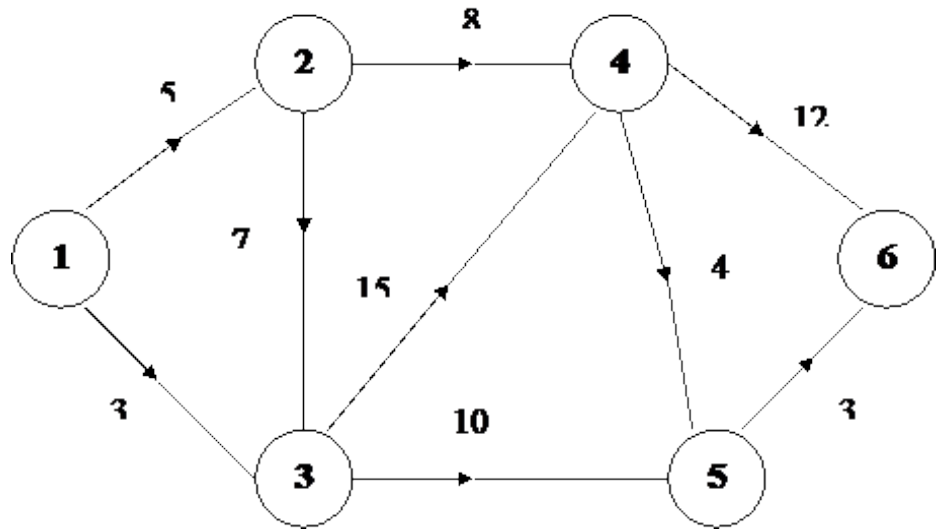
الحدث (3) يمكن أن يبدأ في وقت $12=15-27$ أو $26=10-36$ لذلك فإن أكثر بداية متأخرة للحدث هي 12 يوم من بداية المشروع .

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

مما سبق يتضح أن الحوادث (1) - (2) - (3) - (4) - (6) لهن نفس الأوقات تبيكراً ونفس الأوقات تأخيراً .

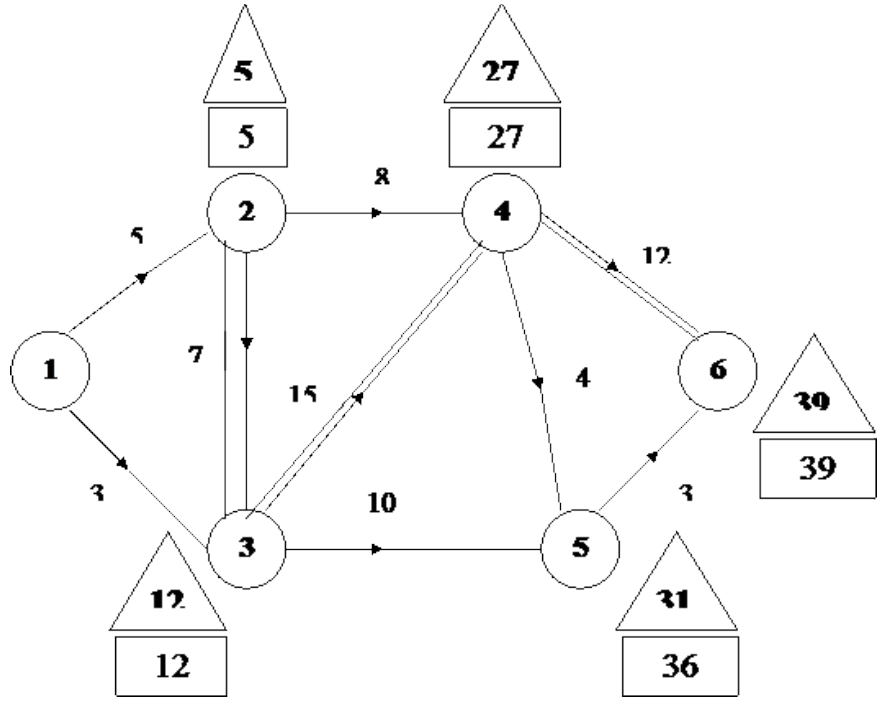
وأنها جميعاً ليس لها وقت مسموح به . لذلك فهذه الحوادث هي التي تشمل المسار الحرج للمشروع وبالتالي فإن هذه الأنشطة يجب أن نوليها اهتمامنا في تنفيذ المشروع .

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



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

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	البداية المتأخرة	النهاية المتأخرة	الزمن المسموح به
١-٢	٥	صفر	٥	صفر	٥	صفر
١-٣	٣	صفر	٣	٩	١٢	٩
٢-٤	٨	٥	١٢	٥	١٢	صفر
٢-٣	٧	٥	١٢	١٩	٢٧	١٤
٣-٤	١٥	١٢	٢٧	١٢	٢٧	صفر
٣-٥	١٠	١٢	٢٢	٢٦	٢٦	١٤
٤-٥	٤	٢٧	٣١	٢٢	٢٦	٥
٤-٦	١٢	٢٧	٣٩	٢٧	٣٩	صفر
٥-٦	٣	٣١	٣٤	٣٦	٣٩	٥

تقليل المخاطر

هناك ستة أشياء رئيسية يمكنك القيام بها.

1. تحديد المخاطرة . ليكن لديك أسلوب متشعب: أولاً أعلم جميع الأفراد أن مسئولية ملاحظة و تحديد المخاطرة تقع عليهم، ثم أسس فريقاً متفانياً يستطيع متابعة تلك المخاطر و التخلص منها و إجراء فحص خاص بع أيضاً .

2. ترتيب الأولويات . قرر كيف ستقيس المخاطر ؛ لقد قدمت طريقة بسيطة تعتمد علي الأثر و الاحتمالات سابقاً ، لذا يمكنك استخدامها .
3. تتعين مسئول عن الحل . بعد تحديد المخاطرة و تحديد أولويتها ، يجب بعد ذلك العمل علي 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 و المسئولية ؛ مع التأكد من أن الجميع يدرك أن الأمان و أو إدارة المخاطر هي مسئولية الجميع . ثم هناك تنفيذ أفضل الإجراءات : بمجرد التوصل إلي حلول جيدة – مثل ارتداء قبعة أمان أو نزع القابس في نهاية العمل – يجب اتباع إجراءات الأمان .
5. الإدارة الجيدة للمشاريع . عملية جعل منتج أو تعبير ما يحقق النتائج المرجوة ينبغي أن تكون عملية منظمة .
- جيداً إذا كان من المفترض أن تقلل المخاطر التجارية ؛ علي 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 مدي ثقتنا في موردينا ؟ و هي تتضمن منهجاً أيضاً . ينبغي استخدام أساليب رسمية تحدد مناطق الانكسار و المسار الحرج للمشروع و الذي إذا حدث فيه أي تأخر ، سيؤدي إلي تأخر عام .
6. رفع التقارير . جميع الأحداث يجب تسجيلها و رفع تقارير بها حتي يتمكن الجميع من التعلم منها و يمكن متابعة التقدم .

علي مستوي شخصي، كم و اعباً للكيفية التي قد تجلب بها الخطر علي الشركة بأي طريقة ممكنة، ربما عن طريق تقديم نصيحة سيئة لأحد العملاء . يجب معالجة هذه النقطة بأقصى قدر ممكن من الحرفية من جانبك ، و لكن مع التأمين المناسب إذا أمكن .

و علي مستوي الشركة ، اعرض النقاط الست السابقة، خاصة في جلسات التدريب التي تشمل جميع أفراد الشركة و التي تؤكد علي مسئولية كل شخص عن تحديد المخاطر و التخلص منها . تأكد من دقة الاوراق ، و تحديثها ، و توزيعها علي الجميع .

من إدارة المخاطر يوفر الكثير من الخسائر . مجهول ؛ مقولة 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 الذي يحققه المشروع للمستثمرين ، والتي يمكن حسابها بالطرق التي سبق ذكرها في التقييم الإقتصادي و المالي للمشروع .

أما الربحية القومية ، فيقصد بها العائد الذي يعود علي المجتمع من المشروع ، و يمكن أن يكون علي شكل :

- إضافي لإجمالي الناتج القومي Gross National Product GNP
- زيادة في الرصيد القومي من العملات الأجنبية
- تشغيل عدد من العمال
- رفع المستوى الحضاري للبيئة المحيطة بالمشروع
- التكامل مع مشروعات أخرى ترتبط بالمشروع
- تشجيع المشروع لمستثمرين آخرين في مجال مشروعات شبيهة أو مكملة
- حل المشاكل و الإختناقات مثل نقص بعض السلع
- إصلاح الميزان التجاري
- لفت نظر المستثمرين إلي منطقة معينة يصلح الإستثمار فيها أو مجال معين للإستثمار

ويدهى أن تعطى الدولة أولوية للمشروعات التي تحقق عائدا على المستوى القومى إلى جانب الربحية التجارية ، وأن تعطى مزيدا من التشجيع والدعم والتسهيلات .

الربح :

يتم تقدير الربح بواسطة المعادلة الآتية :

$$R = C (E - T) \text{ حيث}$$

ر - ربح المصنع عن فترة زمنية معينة
ج - كمية الإنتاج بالوحدات خلال هذه الفترة
ع - سعر بيع الوحدة
ت - تكلفة إنتاج الوحدة.

من الواضح أن الربح يعتمد على الثلاثة عوامل ج و ع و ت فكلما زادت ج كلما زاد الربح كما أن زيادتها تؤثر فى تكلفة الوحدة ت حيث أن ت تقل بزيادة ج كما أوضحنا سابقاً .

أما سعر البيع ع فيتحكم فيه السوق بصفة عامة (العرض والطلب) .

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 الإستثمارية .

ربحية التكاليف

هى النسبة بين الأرباح المنشأة فى فترة زمنية محددة إلى إجمالى التكاليف خلال هذه الفترة وتعطى مؤشراً عن كمية الأرباح الناتجة عن كل دينار تكاليف .

ربحية المبيعات

وهى النسبة بين أرباح المنشأة خلال فترة زمنية معينة وبين إجمالى عائد المبيعات عن هذه الفترة وتعطى مؤشراً عن مقدار الربح فى كل دينار من المبيعات .

ربحية رأس المال (العائد على الإستثمار)

وهى أهم مؤشر لتقييم المشروعات ويقدر بالمعادلة الآتية :

$$R = \frac{A}{B} \% \text{ حيث}$$

حيث

ر - العائد على الإستثمار
ب - الربح خلال سنة
أ - إجمالى التكلفة الإستثمارية.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو إعتقادها على بيانات سنة واحدة فقط , إلا أنها تعتبر أداة فعالة للتحليل السريع لربحية الإستثمار للمشروع ويمكن إستخدامها 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- عمالة .
- 3- معدات .
- 4- مقاولي الباطن .
- 5- تكاليف أخرى .

وهذه التكلفة لا يدخل فيها المصاريف المتعلقة بالإشراف على تنفيذ الأعمال

2- التكلفة الغير مباشرة : Indirect Cost

هي المصاريف التي لا يمكن تفاديها للإشراف على الأعمال وتسهل تنفيذها , ويمكن أيضاً إطلاق عليها مصطلح "المصاريف الإدارية والعامة" وهي عادة ما تكون ثابتة خلال فترة تنفيذ المشروع .

تمويل المشروع

1- مصادر التمويل :

- إشتراكات مؤسسى المشروع أو مجموعة المستثمرين
- قروض طويلة الأجل وقروض قصيرة الأجل مقدمة من المؤسسات المالية أو البنوك المحلية و الأجنبية أو الحكومة .

2- إعداد القائمة التقديرية للأرباح والخسائر , وتشمل على تقديرات لما يأتى :

- قيمة المبيعات
- تكاليف الإنتاج
- الربح الإجمالى = قيمة المبيعات - تكاليف الإنتاج
- الضريبة
- صافى الربح = الربح الإجمالى - الضريبة
- إجمالى الربح كنسبة مئوية من المبيعات
- صافى 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- إجمال الربح			
٤- الضريبة			
٥- صافي الربح			

5-4 إعداد قائمة التدفقات النقدية :

النسبة							
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
(أ) تدفقات نقدية واردة :							
- من مصادر تمويل							
- من مبيعات							
(ب) تدفقات نقدية صادرة :							
- إجمال الأصول							
- مصاريف تشغيل							
- خدمة الديون							
- ضرائب							
صافي التدفقات النقدية							

5-5 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 القرض
- الإهلاكات

تنظيم المشروع

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

مميزات وعيوب كل من هذه الأشكال وناقش 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 إستخدام هيكل تنظيمي مدمج . وأخيراً , نناقش بعض تفاصيل تنظيم فريق المشروع , وتوصيف الأدوار المختلفة لطايم المشروع . وكذلك نوصف بعض المشاكل التي تواجه فريق المشروع .

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

و يتأثر عمل مدير المشروع إلى درجة كبيرة جداً بالهيكل التنظيمي للمشروع ويجب أن يفهم مدير المشروع تفاعلات هذا الهيكل ومديرو المشروع ذوي الخبرة ويعيدوا صياغة الهيكل التنظيمي للمشروع بحيث يتلاءم مع تصورهم لما هو أفضل .

تنظيم النواحي المالية لمتابعة تنفيذ المشروع

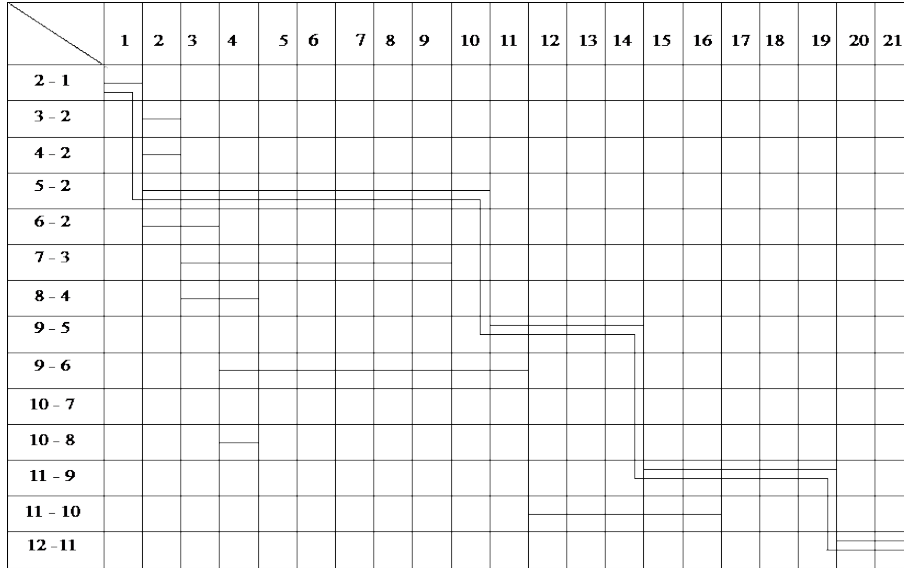
يتكون المشروع من عدد من الأنشطة لكل منها مدة محددة , ويرتبط كل نشاط بالأنشطة الأخرى عن طريق علاقات تحدد أولوية تنفيذ لكل نشاط وتفرض قيوداً على مواعيد تنفيذ النشاط كما سبق تقديمه في شرح طريقة المسار الحرج .

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

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

جدول بدايات ونهايات الأنشطة

النشاط	الزمن	البداية المبكرة ES	النهاية المبكرة EF	البداية المتأخرة LS	النهاية المتأخرة LF	السماح Float
2-1	1	صفر	١	صفر	١	صفر
٣-٢	١	١	٢	٤	٥	٣
٤-٢	١	١	٢	١٠	١١	٩
٥-٢	٩	١	١٠	١	١٠	صفر
٦-٢	٢	١	٣	٤	٦	٣
٧-٣	٧	٢	٩	٥	١٢	٣
٨-٤	٢	٢	٤	١١	١٣	٩
٩-٥	٤	١٠	١٤	١٠	١٤	صفر
٩-٦	٨	٣	١١	٦	١٤	٣
١٠-٧	٢	٩	١١	١٢	١٤	٣
١٠-٨	١	٤	٥	١٣	١٤	٩
١٠-٩	٥	١٤	١٩	١٤	١٩	صفر
١١-١٠	٥	١١	١٦	١٤	١٩	٣
١٢-١١	٢	١٩	٢١	١٩	٢١	صفر



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

- أولاً : إحسب التدفقات النقدية الداخلة 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 الأسمية 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** وليست 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 وليست تكاليف المسار الحرج فقط.

النشاط	الزمن	البداية المبكرة	النهاية المبكرة	البداية المتأخرة	النهاية المتأخرة	الزمن المسموح به
١	٥	صفر	٥	صفر	٥	صفر
٢	٣	صفر	٣	٩	١٢	٩
٣	٧	٥	١٢	٥	١٢	صفر
٤	٨	٥	١٢	١٩	٢٧	١٤
٥	١٥	١٢	٢٧	١٢	٢٧	صفر
٦	١٠	١٢	٢٢	٢٦	٢٦	١٤
٧	٤	٢٧	٢١	٢٢	٢٦	٥
٨	١٢	٢٧	٢٩	٢٧	٣٩	صفر
٩	٣	٣١	٣٤	٣٦	٣٩	٥

خطوات نحو مشروع ناجح

قدم شيئاً جديداً ومختلفاً

منذ سنوات حصل رجل أعمال شاب على قائمة منتجات مصنعة في هولندا كانت متاحة للتوزيع على نطاق عالمي. لقد كان لهذا الشاب خلفية ومعرفه 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 ومعاينتها فأخذها لصالة عرض تجارية متخصصة في أعمال البساتين وعرضها للمشتريين، كما عرضها لسلسلة من المحلات الأهلية ومحلات أعمال البساتين.

لقد رأى المسترون المحترفون على الفور القوة الكامنة في هذا النوع من العربات وبالتالي عملوا طلبات له بما يعادل 50000 عربة في أول معرض. ولأن العربات كانت عملاً إبداعياً وابتكارياً وخفيفة وخالية من عيوب التآكل والعيوب الأخرى ورخيصة، فقد كانت صفقة رابحة. لقد كان ربحه أكثر من 10 دولارات عن كل عربة، أي أنه حقق أكثر من 500.00 دولار ربحاً من أول مغامرة له، بدون أي نوع من الاستثمار. وهذا يعني أنه لا بد وأن تكون متيقظاً وأن تكون عينك مفتوحتين لانتهاز أية فرصة تتاح أمامك.

[انظر تحت قدميك](#)

يعتبر نطاق عملك الخاص أو مهارتك مكاناً مهماً ورئيسياً لإيجاد منتج أو خدمة جديدة. ربما تكون لديك فكرة تعادل في ذهنك مليون دولار. لقد طرأت على ذهن الكثيرين فكرة لمنتج أو خدمة وألحت عليهم مراراً وتكراراً، بينما هم يبعدونها أو يتغاضون عنها. ثم جاء شخص آخر طرأت على ذهنه نفس الفكرة وقدمها للسوق وحقق من ورائها ملايين الدولارات. يقدر أن المرء 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 ونزعة طبيعية لدى الناس تجعلهم ينتقصون من حق أنفسهم ومن قدرتهم الفكرية ويعتقدون أن أفكارهم لا تستحق شيئاً، لا تجعل 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 متيقظاً ومتحفزاً لأية فرصة تتاح أمامك، ففي بعض الأحيان يوجد منتج جديد يحقق نجاحات لا بأس بها في مكان آخر، ولكن لم يأت بعد للسوق المحلي، ويمكنه أن يجعلك ثرياً.

لي صديق قد استقل طائرة للعودة إلى ولايات الشرق ليجرب مشروعاً 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. فوقع على أوراق التوكيل أثناء وجوده بالطائرة وتحولت رحلته إلى رحلة ناجحة في مطار نيويورك وسافر بالطائرة عائداً إلى كاليفورنيا لبدء نشاطه.

دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع

دراسة الجدوى الاقتصادية 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 والكبارى والمدارس .

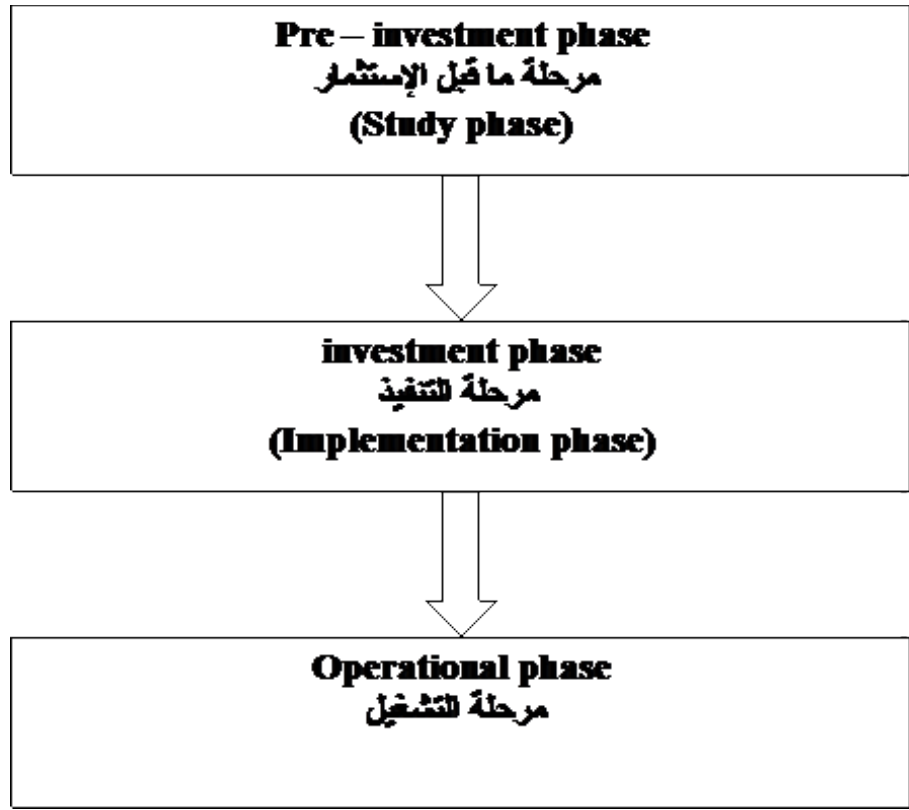
وتنقسم هذه المراحل إلى ثلاث :-

2- Pre – investment phase studies

مرحلة دراسات ما قبل الإستثمار

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

- الدراسات المعاونة
- دراسة الجدوى.



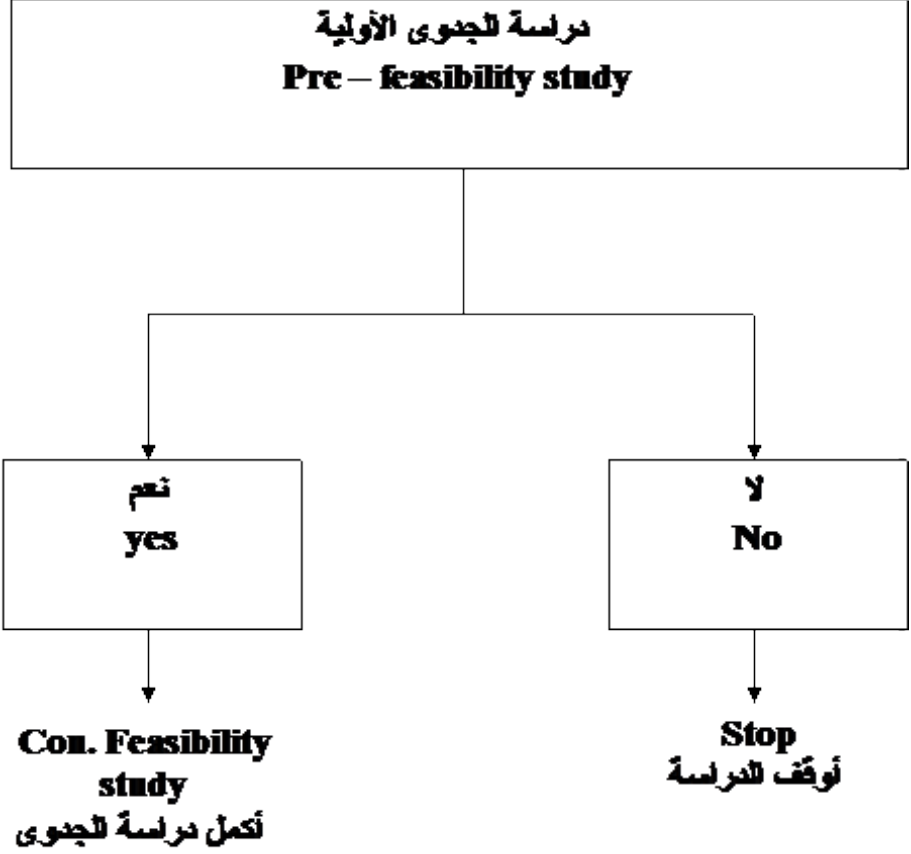
2-1 دراسة الفرص الإستثمارية المتاحة Opportunity studies

توضح البدائل المختلفة للمشروعات الإستثمارية عن طريق دراسة :

- 1- الموارد الطبيعية
- 2- الواردات ومدى إمكانية أحلال جزء منها
- 3- أنواع المشروعات التي نجحت في مجتمعات مثيلة
- 4- إمكانية التكامل مع المشروعات القائمة
- 5- إمكانيات التوسع في المشروعات القائمة
- 6- المناخ و الإستثمار في المجتمع
- 7- مدى توافر عناصر الإنتاج ومقوماته
- 8- إمكانيات التصدير
- 9- الطلب في المستقبل ونمط الإستهلاك لبعض السلع

2-2 دراسة الجدوى الأولية Pre – feasibility study

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



وأهداف دراسة الجدوى الأولية هي :

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

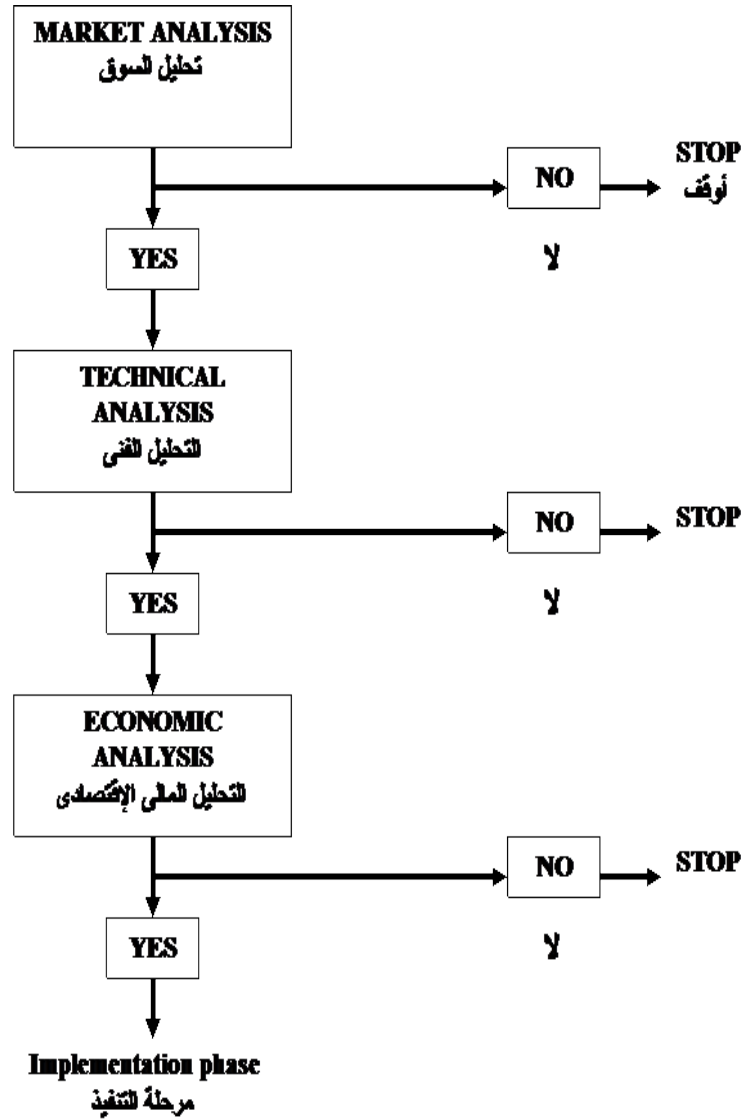
2-3 الدراسات المعاونة Support Studies

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 لإستكشاف أماكن تواجدها و مكوناتها و إختبار صلاحيتها والكميات المتوفرة منها مثل دراسات خام الحديد – النفط – الألومنيوم ... إلخ .
- الإختبارات المعملية مثل إختبارات التربة و التحاليل الكيميائية .
- 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 الإنتقال مباشرة إلى دراسة الجدوى .

4-3 دراسة الجدوى الإقتصادية Feasibility Study



2 3- تحليل السوق MARKET ANALYSIS

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

التنبؤ بحجم الطلب

في حالة عدم توافر بيانات سابقاً (مُحيز)

في حالة توافر بيانات سابقة عن النشاط

يتم استخدام الخبرات الذاتية والمهارات والحكم الشخصي و للدراسات الميدانية

يتم استخدام البيانات السابقة لقياس حجم الطلب المتوقع

أفضل تنبؤ باستخدام المفهومين معا: البيانات + الخبرات

دراسة وتخطيط المشروعات في يوم واحد

من الممكن دراسة وتخطيط 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 التعجيل بالمشروع. (في الحقيقة لا تتم دراسة المشروع والتخطيط له فحسب وإنما يتم البدء فيه في نهاية اليوم). إذا لم تقم بدراسة المشروع والتخطيط 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 والتخطيط 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 دراسة جميع الاحتياجات فيه، وأوضح أنك ستتعامل مع هذا اليوم على أنه اليوم الأول من مشروعك.
- 3 اجعلهم يقومون ببعض الاستعدادات مقدماً. وأرسل لهم مذكرة بجوار الأسطر الموضحة لاحقاً. 1 تحديد الاحتياجات/المتطلبات/المشكلات.
- 2 كتابة الاقتراحات/دراسات الأعمال/المعايير.
- 3 مراجعة المستندات من قبل الأطراف المعنيين وبلاغ 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 وبلاغ 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 للمشاركين في جلسة دراسة المشروع والتخطيط له

مفهوم و طبيعة إدارة و متابعة المشروعات

مقدمة :

لتعريف مصطلح "إدارة المشروعات" يجب أن نعرف أولاً كلمة "مشروع" فإن مفهوم كلمة المشروع يختلف اختلافاً بينا عن مجموعة المهام اليومية الجارية وبناء على ذلك فإن إدارة المشروعات تختلف بدورها عن إدارة الأعمال , ويمكن تعريف المشروع كالآتي :

" 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 و التي يمكن تجزئتها الى مهام محددة .
- 4- المشروع له موازنة .
- 5- يتطلب تنفيذ المشروع عادة موارد متعددة و بعضها لمدد قصيرة وربما يشاركه مشروعات أخرى في هذه الموارد .
- 6- قد يتطلب المشروع تنظيماً خاصاً ربما يختلف عن التنظيمات الكلاسيكية المتعارف عليها .

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

وتعريف الإدارة بصفة عامة يتلخص في " تخطيط وتنظيم وتوجيه و رقابة 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 هذا 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 البيعي للمنتج أ للشركة بالمقارنة بمثيله للشركات المنافسة .

كما يكون اهتمام المدراء في هذه الأعمال موجهاً أيضاً إلى عوامل الجودة و القوى 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 المواقع ذات الإنتاج المستمر بعيد المدى وهي عبارة عن مقارنات الأداء الحالي للشركة بالأداء في فترات سابقة يتم القياس ليها .

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 تعريف إدارة الأعمال وإدارة المشروعات هو كلمة توظيف وكلمة مؤسسة ففي المشروعات العادية لا يكون مدير المشروع مسئولاً مسئولية مباشرة عن التوظيف **Staffing** وإنما يجب عليه استخدام وتوجيه الموارد من قطاعات أخرى أو شركات أخرى . وفي المشروعات الحديثة الكبيرة والتي تقوم بتنفيذها شركات مشتركة تتولى هذه الشركات تعيين مدير للمشروع من إحداهما أو من الخارج لإدارة المشروع في كلتا الحالتين يختلف الهيكل التنظيمي للمشروع اختلافاً بينا عن هيكل الأعمال المستمرة وهذا ينعكس مباشرة على وظيفة الإدارة نفسها .

والإختلاف الثاني هو إحتواء تعريف إدارة المشروع على عبارة – فترة زمنية محددة وعبارة مجموعة من الأهداف لمرة واحدة . بينما تنطبق بعض المقاييس الهامة لإدارة الأعمال على إدارة المشروعات فإن هيكل الأخيرة مبني على أساس استخدام الموازنة والطاقة البشرية لإنهاء أعمال محددة أكثر من إعتماها على الوقت .

وسوف نلقى الضوء فيما يلي على إجابة السؤال " ما الذي يجب إدارته في المشروع" وذلك ينطبق على أى 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 I.R.R - Internal rate of return.

في طريقة المعدل الداخلي للعائد 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 تتلخص خطوات حسابه كما يلي :-

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 : إستخدم معاملات للخصم أعلى من المستخدمة في حسابات صافي القيمة الحالية، وذلك لحساب القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المستقبلية على أساس هذا المعدل الجديد .

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

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

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

طريقة صافي القيمة الحالية NPV - Net Present Value

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

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

$$(NPV = NCF_0 + (NCF_1.a_1) + (NCF_2.a_2) + \dots + (NCF_n .An)$$

حيث

NPV = القيمة الحالية الصافية للمشروع

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

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

و كما يلي :

حيث :-

$$\sum = \text{مجموع إجمالي لعمر المشروع من السنة صفر إلى السنة } (n) \\ CIt = \text{التدفق النقدي الداخل في السنة } (t)$$

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

$$\text{at} = \text{معامل الخصم في السنة (t) المفبلة للمعدل المختار للخصم .}$$

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

ويعتبر المشروع مقبولاً (تجارياً) 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 يزداد بزيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة عدد السنوات ، ولكنه يقل بارتفاع معدل الخصم وزيادة التدفق النقدي الخارج .

ويعتبر المشروع مقبولاً (تجارياً) 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 ليسترد جملة الإستثمارات من خلال الأرباح السنوية .

ت = سنة

حيث

ت - فترة الإسترداد بالسنة
أ - إجمالي التكلفة الإستثمارية
ب - الربح السنوي

حساب فترة الإسترداد

أولاً : أوجد إجمالي الإستثمارات (I) .

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

ثالثاً : إخصم من إجمالي الإستثمارات ، والإيرادات 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 معبراً عنها بعدد السنين ، وتشمل فترة الإسترداد فترة إنشاء المشروع .

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

فكر في المشروع بنظرة مستقبلية

فكر في المشروع بنظرة بعيدة المدى

تعامل مع أي نشاط تقدم عليه قبل الدخول فيه وكأنك سوف تديره وتستغله لمدة 20 سنة قادمة طبقاً للقاعدة التي تقول : " النظرة المستقبلية طويلة الأجل تشحن 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 رحب الصدر مع من يعارضونك

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

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، يقوم صديقي بعمل تمرين بسيط: يصطحبه إلى مكتبه ثم يقول: أريدك أن تجلس على مكنتي، تخيل أنك مكاني ثم أدخل أنا عليك وأقوم بتقديم هذا الاستثمار لك. أريد منك أن تنقد 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 يشكون في الاستثمار المقترح، يقول صديقي: لقد أصبح هؤلاء الأفراد مدهولين ومندهشين من الاستثمار السيء الذي كانوا يصدون أو على وشك الدخول فيه. لقد وفر لعملائه ملايين الدولارات وذلك من خلال إعادة إخضاعهم لأن يكونوا أصحاب رأي رافض لأفكارهم، ويتم ذلك ببساطة شديدة من خلال توزيع الأدوار والجلوس أمام المكتب بينما يجلس العميل على المكتب مؤدياً دور المستشار الذي يعطى 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 ان تأخذ بوجهة نظرهم ورأيهم في الحسبان. وها هي القصة المشهورة لـ " ماري هيدسون " التي بدأت بـ 200 دولار في منتصف فترة الكساد العظيم. استأجرت " ماري " محطة غاز كان يديرها رجلان قبل ذلك وتعرضا للإفلاس.

لقد أخبرها كل من يعرفها بأنه من الصعب على سيدة أن تنجح في إدارة محطة غاز قد فشل فيها رجلان قبلها. تجاهلت " ماري " نصيحتهم. وكان نتيجة هذه المحطة أن أسست شركة تسمى " هيدسون اويل " 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 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 مؤخراً، ركزت أسئلة الحضور على نفس الموضوعات: " كيف أتصل بمستثمري 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، أعلم أنك قادر على جمع المال من أية جهة أخرى وكما يشدو مغني البوب التقليدي " فرانك سيناترا " في أغنيته: " إذا حققت النجاح هنا، سأنجح في أي مكان آخر " إن الترويج البارح الذي سبق أن تناولناه بالمناقشة جزء ضروري، بيد أنه ليس كافيًا لتدبير التمويل. فالأهم 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 "إنتل" ورأس مجلس إدارتها، كما دعم شركات أخرى مثل "فيرتشايلد سيميكونداكتور"، و"تيليدين"، و"آبل". والعديد من مستثمري رأس المال المخاطر لا يعدون كونهم أشخاص محظوظين. وتحريفاً لما قاله "يوجين كلاينر"، وهو مستثمر مخاطر أسطوري بشركة "كلاينر بيبيركنز كوفيلد أند كلاينر"، في الإعصار يمكن لحتى الدجاج أن يطير.

لكن "آرثر روك" أكثر من محظوظ، وإليك رأيه في هذا الصدد: إذا أردت أن تحصل على استثمار، يجب أن يتضح للجميع أنك بصدد تأسيس 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 توظف الكثير من التكنولوجيا، وتلك التي لا توظف أية تكنولوجيا حديثة، والمؤسسات غير الربحية أيضاً.

إذا نجحت في تأسيس مشروع، إما ستجد المستثمرين يتقاتلون من أجل منحك أموالهم، أو لن تكون في حاجة إلى أموالهم من الأساس. وكلا الأمرين 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 سابقاً في المقال الخامس، ولكن بيت القصيد هو أنك يجب أن تجد طريقة لذلك. وكما قال المستثمر المغامر "هانت جرين": "يبدو كل شيء مستحيلًا قبل أن ينجح. وهذا هو جوهر رسالة مبادري الأعمال - إنجاز ما يراه الآخرون مستحيلًا"

كيف تبدأ مشروعك الخاص؟

الدخول في النشاط

لنفترض أنك قد قررت الآن بدء مشروعك الخاص. كيف تجد منتجاً 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 مستواك 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 قديمك وتعرف على قدراتك ومؤهلاتك لتحقيق ما تريد.

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 العمل التي لم تلبتها أو إشباعها وأن منافسهم الحاليين لا يهتمون بتلبية هذه الاحتياجات. تأتي 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 يطلبونه. ويمكن أن يكون هذا ممثلاً في "توم فاتجو" الذي يجمع القمامة 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

الأوعية، بدأ مشروع إنترنت صغير، والذي نما وكبر واصبح يعرف الآن باسم موقع " eBay " والذي يتعامل مع 95 مليون عميل على مستوى العالم.

ستكون دائماً أكثر الناجحين في عمل شيء أو تسويق شيء تحبه بحق وتهتم به. يجب ان يكون لكل منتج او خدمه وكل عمل او نشاط نصير وهو الفرد الذي يؤمن بشدة بجودة المنتج وأهميته للعميل. يجب أن يكون هناك شخص ما في العمل يحب المنتج ويقتنع به لدرجة تجعله متطوعاً 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 أرخص أو ذي جودة أفضل. ابحث عن أي شيء له ميزات أو مقومات إضافية أو وظائف لا تعرضها أو توفرها المنتجات الحالية. ابحث عن شيء يعتبر تحسيناً وتطويراً لشيء يشتريه الناس ويستعملونه.

إن تحسين وتطوير منتج ناجح وموجود 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. وبصررة شائعة، نجد أن الأنواع المألوفة من المنتجات الرغوية والمحبية تكون طرقاتاً 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 مازالت هناك شركات تنتج وتبيع " الدونتس " (كعكة محلاة ومقلية بالدهن). هناك العديد من متاجر " الدونتس " التي تحقق نجاحات كبيرة على مستوى أنحاء البلاد. ومنذ سنوات قليلة دخلت شركة جديدة هي " كرسبي كريم " إلى السوق وقدمت نوعاً مختلفاً اختلافاً طفيفاً وذا مذاق أفضل من أنواع " الدونتس " التي تقدمها الشركات الأخرى التي كانت ومازالت تعمل في هذا المجال منذ عقود.

وخلال سنوات قليلة، اكتسحت " كرسبي كريم " السوق على مستوى البلاد، فمتوسط المبيعات في شركة " كرسبي كريم " يفوق متوسط مبيعات الشركات الأخرى بنسبة تبلغ 500 بالمائة. إن فارقاً صغيراً في الجودة والعرض قد ترحم 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 النشاط، ووضعت ميزانية تقديرية 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 نادراً ما تتم الإشارة إليها. وفي كثير من الأحيان تقضى الشركات أشهراً كثيرة في وضع خطة العمل، ولكن بمجرد أن تستكمل فإنه غالباً ما يتم وضعها في الدرج ونادراً 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 والموضوعات المهمة المطروحة أو التي ستطرح في عمليات المؤسسة.

اهتم بالموضوعات الرئيسية

إن وضع خطة للعمل 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 ومجبوراً على الاهتمام والتحليل اليقظ الدقيق لكل رقم من هذه الأرقام ووضعها في برنامج عمل واحد قبل البداية.

هل قدرت لرجلك قبل الخطو موضعها؟!

لقد عملت لسنوات عدة مع رجال أعمال كانوا يتطلعون بشغف إلى بدء نشاط جديد. ولكن مع ذلك، وبمجرد أن وجدوا أنفسهم مضطرين إلى الإمعان في التفكير في المعلومات اللازمة 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 الحسبان. لقد سمعت الحكمة التي تقول: " قدر لرجلك 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 تقترض أموالاً أو حتى إذا كنت تريد 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 كفء، وهذا هو السبب الأول والرئيسي لفشل المشروعات. فبدون خطة عمل لن تكون لديك مصداقية ولن تجد المساندة التي تحتاجها لبناء وتكوين 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 والعناية 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 منك بصرف النظر عن مدى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

لماذا يشتري منك العميل؟

تعرف على الدافع الذي بسببه يفضل العميل المثالي الشراء منك. ما القيمة التي يبحث عنها العميل؟ ما الذي يضيفه المنتج أو الخدمة التي تقدمها والتي بسببها يفضل الشراء منك وليس من شخص آخر؟ لماذا يلجأ 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 البدائل؟

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 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 لا بد 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 "أنا نخسر في كل عملية بيع ولكننا نعوضها 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 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 والعناية 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 منك بصرف النظر عن مدى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

لماذا يشتري منك العميل؟

تعرف على الدافع الذي بسببه يفضل العميل المثالي الشراء منك. ما القيمة التي يبحث عنها العميل؟ ما الذي يضيفه المنتج أو الخدمة التي تقدمها والتي بسببها يفضل الشراء منك وليس من شخص آخر؟ لماذا يلجأ 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 البدائل؟

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 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 لا بد 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 "أنا نخسر في كل عملية بيع ولكننا نعوضها 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 تعرض نفسك لمثل هذا.

كيف تنشئ مشروع ناجح؟

كيف تبدأ توجهك نحو النجاح التجاري ؟

لكي تكون مشروعاً كبيراً وناجحاً، يجب أن تكون أولاً مشروعاً صغيراً ناجحاً. ولكي تبني أصنافاً كثيرة بأسعار عالية، لا بد وأن تبني 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 كويونات تتيح خصم دولارين على زهور وأشجار أعياد رأس السنة بعد إجراء سحب لتحديد الفائزين بالخصم. لقد انتقلت نقلة 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 ويشتررون كل الأصناف الجيدة بأقل الأسعار ثم يقومون مرة كل شهر بنصب سوق خاص بهم لبيع كل شيء قاموا بتجميعه ولكن عند سعر أعلى من سعر الشراء. ونتيجة لذلك يتعلمون كيف يشتررون وبيعون. ويتعلمون كيفية التفاوض، والشراء بأقل سعر والبيع بأعلى سعر، وهي أيضاً فرصة لتعلم كيفية التعامل والتفاهم. ويتعلمون أيضاً كيف ينتقون المنتجات التي يمكن بيعها بسرعة عند سعر أعلى.

كن مستعداً لدفع الثمن

الطريقة الوحيدة للنجاح والانتصار هي المحاولة، فلنكن نتجج لا بد أن تفشل وتتعلم من هذا الفشل. لا بد 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 تنتهي الفرصة المناسبة بالمقارنة بشخص آخر يستطيع أن يفعل ذلك.

من المحتمل أن 95 بالمائة من العمال الأمريكيين لديهم القدرة لكي يبدأوا ويؤسسوا 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 يفتتح كل عام. يمكنك أن تبدأ مشروعاً جديداً بشكل أسرع وبطريقة أسهل وبتكلفة أقل في الولايات المتحدة مقارنة بأي بلد آخر في العالم. وبإمكان أي فرد عمل ذلك.

اخلق فرصاً 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 والضرورية للعمل بتكلفة منخفضة.

لقد كانت شبكة التسويق ولا تزال مهلكة ويساء فهمها. وشأنها شأن أي نشاط آخر، يمكن أن تكون شبكة التسويق نافعة أو ضارة. ولكن هذه الآلية تمت تجربتها وأثبتت نجاحاً على نطاق عالمي لمدة تزيد على 50 سنة. وهي صالحة لأي فرد يرغب في استثمار جهده 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، والتسوق بالتلفاز والمبيعات عن طريق الإنترنت. 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.

فعلى 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 والتسليم. 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 أكثر من موظفين موزعين يحققون 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 عالياً بدرجة كافية بالنسبة لهم كي يؤهلهم للعمليات 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 أصدقائك وجيرانك والتي تليها 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، ومهارة التفاوض والإقناع والاتصال والتعامل مع الآخرين. هناك 85 بالمائة مما تحتاج لمعرفته لكي تكون ناجحاً في التجارة ويمكنك تعلمه من إدارة عمل تسويقي ناجح متعدد المستويات.

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

كيفية تقييم العروض

خلال المرحلة الأولى لتقييم العروض قد يتعين على المسئول عن التقييم الإستفسار عن بعض النقاط في بعض العروض وعليه فيجب أن يستفسر في أضيق الحدود .

وبالنسبة لأية بنود مرفوضة في أى عرض فيتعين على المهندس المسئول إظهارها بسرعة وإخطار 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 المسئول إتخاذ القرار في ضوء التقييم وإخطار المتقدمين.

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

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

ويجب أيضاً أن توضع منهجية مسبقة لتقييم العروض حتى يكون التقييم موضوعياً لدرجة كبيرة .

و التقييم يخضع عادة لثلاث محاور تتكامل مع بعضها لتعطي 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
- الإمكانيات الفنية المتاحة

التقييم المالي

- السعر الإجمالي
- برنامج إستلام الدفعات
- العملات
- الإرتباطات المالية والضمانات
- الدفعات المقدمة
- المعدلات اليومية

التقييم العام

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

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

لا يوجد من يبيع مشروعاً ناجحاً

كن متفانلاً 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 المحتوم في افتراضاتك وخطتك 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 يعيب هذا الاستثمار والذي يمكن أن يكلف عميلي كثيراً من الأموال.

تُرى 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 مشروعاً ناجحاً

عندما يكون هناك من يحاول أن يبيع لك مشروعاً قائماً، ابحث دائماً 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 واقتنعت اقتناعاً كاملاً بأنه لا يوجد عيب، في هذه الحالة فقط يمكنك البدء في هذا المشروع.

عارة ما يبيع المرء مشروعاً لأنه يفقد أو يخسر أموالاً بسببه. 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 موفراً بذلك 275.000 دولار مصروفات تشغيل كان يتم إنفاقها سنوياً. ثم قام بعد ذلك باستخدام وتوظيف مدير عام بمرتب 25.000 دولار سنوياً محققاً بذلك نقلة للشركة من نقطة التعادل إلى تحقيق ربح 200.00 دولار سنوياً وقد تم كل هذا تقريباً بين عشية وضحاها. لقد كان العيب القاتل 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 القوائم 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 وقتية (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، والدعاية، وإختبار 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 .

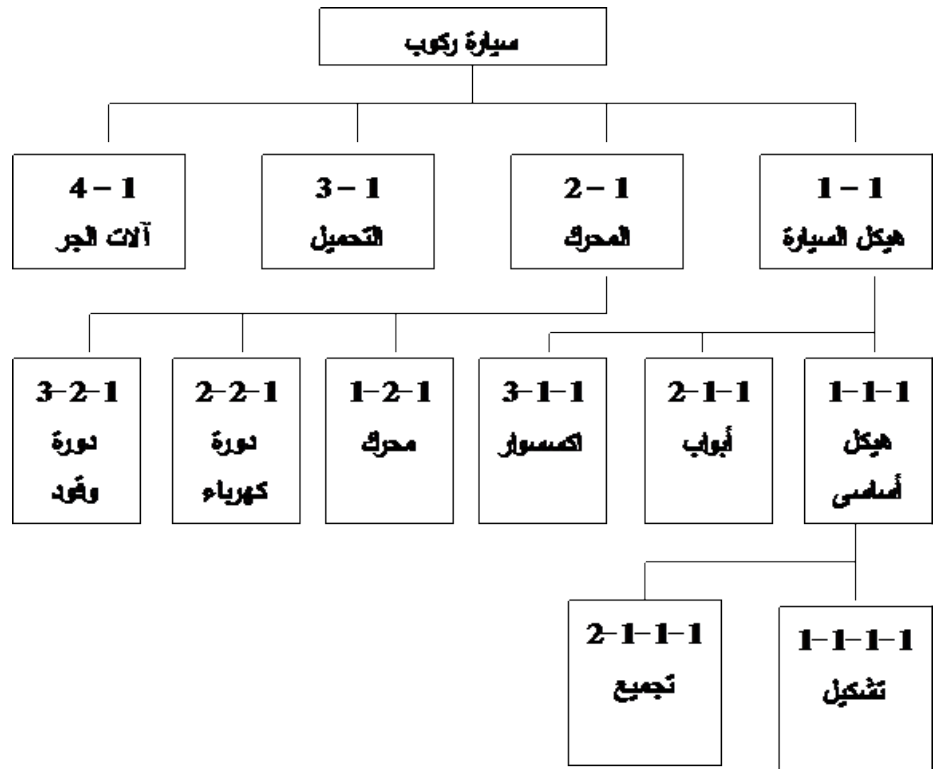
وفي نهاية هذه اللوحة نصل إلى ما يسمى (حزمة الأعمال) والتي تتحول فيما بعد لمجموعة من الواجبات وتستخدم كأساس لعمليات الجدولة و و تخطيط الموارد و الموازنات .

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 يحتوي هذا الجدول على أكثر من 40 خطا . ويوضح شكل رقم (2) مثالا للجدول الأساسي للمشروع .

4- تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة :

الأداة الأساسية لتحديد الموارد المطلوبة هي قائمة الأعمال والتي تحدد المطلوب من العمالة والمواد والخدمات ... إلخ لكل من الأعمال وإذا كنا قد أعدنا جدولاً لهذه الأعمال فإننا نستطيع الآن أن نكون 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 وغالبا ما يكون هنال 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 صعبا ومكلفا . 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 مرجعا في المستقبل ويتم الحفظ في ذاكرة الحاسب الآلى . ويتم مراجعة التنفيذ وسير العمل على الخطة . وعادة يتم إجراء تعديلات في الخطة طبقا لظروف العمل وتتم هذه التعديلات على صور من الخطة الأساسية .

١٩٩٦				١٩٩٨				
الرابع	الثالث	الثاني	الأول	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
								التصميم :
								التصميم لبدئي
								التصميم التفصيلي
								الإمدادات (التوريد) :
								مكونات أساسية
								مواد التركيب
								الإتشاءات :
								إعداد الموقع
								الحفر
								الأساسات
								تركيبات ميكانيكية
								تركيبات كهربائية
								نظم الأنابيب
								توصيلات كهربائية
								التشغيل :
								إختبار المكونات
								إختبار النظم
								إختبار القبول

8- متابعة تقدم العمل :

بعد جميع الخطوات السابقة تبدأ مرحلة التنفيذ . وتتبع تقدم العمل يعنى تسجيل كمية الأعمال التي تمت والموارد التي استخدمت وينطبق ذلك على الأنشطة التي تمت وكذلك الأنشطة تحت التشغيل .

9- متابعة التكاليف :

يجب إمسك الدفاتر المناسبة لتتبع التكلفة ولمقارنتها بصفة مستمرة بالتكلفة التقديرية (الموازنة) ولا يجب تتبع التكاليف المدفوعة فقط بل أيضا يجب متابعة التكاليف المؤجلة مثل أوامر الشراء الصادرة عقود العمالة حيث أن أى إنحراف فيها يعطى صورة سريعة للموقف لتقويم الإنحرافات .

10- مقارنة تقدم العمل والتكاليف بالخطه الأساسية :

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

والخطوات الأولى هي مقارنة تقدم سير العمل بالخطه ومن الواضح أن أهم مؤشر هو موعد إتمام المشروع المحسوب بواسطة المسار الحرج فلو كان هناك أى تأخير فى الأنشطة التي تقع على المسار الحرج فإن ذلك سوف يؤدي بالاحتم إلى التأخير فى 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 الحقيقية بالموازنة التقديرية لكل نشاط .

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

11- تقييم الأداء :

يستخدم مؤشران هاما لتقييم الأداء فى المشروع . الأول هو موعد إنتهاء المشروع والثانى هو تكاليف المشروع وليس المقصود هنا هو استخدام هذه المؤشرات على الأنشطة المنفصلة أو عند فترة زمنية محددة فقط وإنما المقصود تتبع الإتجاه العام لهذه المؤشرات على فترات زمنية طويلة نسبياً , فليس من الخطورة الخلل فى أحد الأنشطة أو بعضها ولكن المشكلة الكبرى تكون فى 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 فى الموازنة المشروع لأحد الأسباب التالية :

- 1- انخفاض تقدير التكلفة .
- 2- عدم دراسة ظروف المشروع .
- 3- زيادة أسعار الخامات والعمالة .
- 4- ظروف مناخية وغيرها .
- 5- سوء إختيار المعدات .
- 6- عدم كفاءة الإشراف .

بينما يكون من الصعب تصحيح تأثير العوامل الأربعة الأولى , فهناك دائماً أمل فى تحسين العامل الخامس وبالتأكيد الإدارة الواعية 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 العمالة والمعدات “Productivities” .

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

وبناء عليه يمكن تلخيص التكلفة الفعلية بأحد الطرق الآتية :

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

ويجب عند رصد التكلفة الفعلية أن نرصد عناصر التكلفة المختلفة (عمالة - مواد - معدات - مقاولي الباطن) لكل حساب تكاليف وفق نماذج للمطبوعات المستخدمة لتجميع التكلفة الفعلية .

والهدف من مراقبة التكاليف هم متابعة ما تم إنفاقه فعلاً بالمقارنة بما كان من المخطط إنفاقه والتعرف على الانحرافات أولاً بأول حتى يمكن إتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب ولذلك فإن مراقبة التكاليف عملية مستمرة وتدخل في نطاق أعمال الرقابة على المشروع التي يمارسها مدير 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 مخططاً 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 إنهاؤها مما يعني وفرأ 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 تلاشيها 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 يلي :

إنحراف التكلفة عند تاريخ المراجعة :

$$\text{التكلفة الفعلية للأعمال المنفذة} - \text{قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة} = \text{أ} - \text{ح}$$
$$\text{النسبة المؤية للإنحراف عند تاريخ المراجعة} = \frac{\text{أ} - \text{ح}}{\text{ح}} \%$$

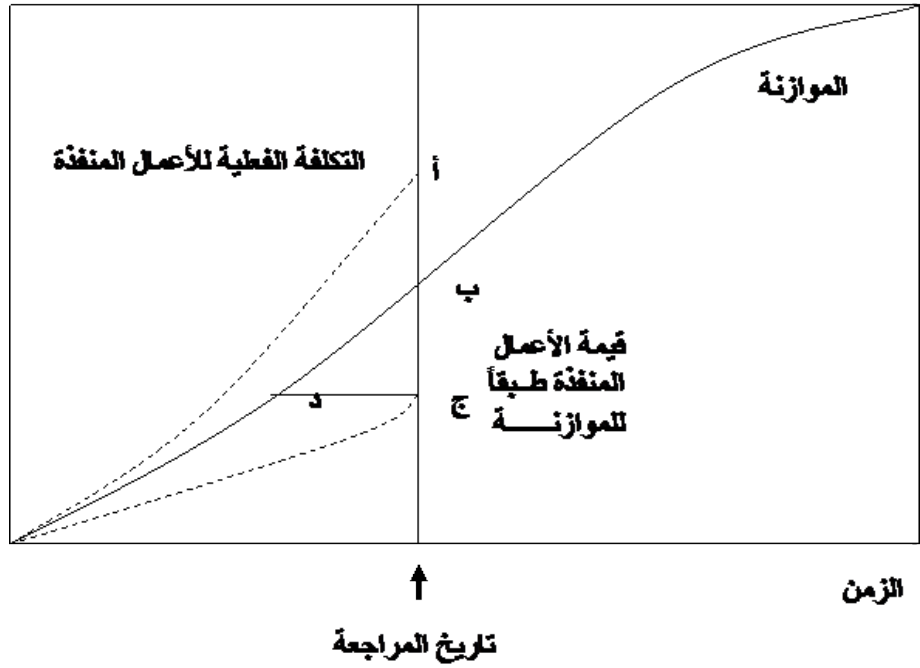
التأخير في الوقت حتى تاريخ المراجعة = الزمن المناظر للنقطة ح - الزمن المناظر للنقطة د

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

ح
=
ب

ح قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة
معامل التكلفة Cost Index =
أ القيمة الفعلية للأعمال المنفذة

التكاليف المجمعة



واجبات ومسئوليات مدير المشروع

- 1- يشرف على إعداد خطط المشروع .
- 2- يحدد العلاقات بين الأطراف المشتركة في تنفيذ المشروع .
- 3- يتخذ الإجراءات اللازمة لتدبير الموارد اللازمة للمشروع .
- 4- يقوم بتنظيم أعمال المرؤوسين في المشروع والإشراف عليهم والتنسيق فيما بينهم .
- 5- يتابع تنفيذ أنشطة المشروع ويتخذ القرارات المناسبة لإصلاح مسارات التنفيذ .
- 6- يراقب التكاليف ويتخذ القرارات الكفيلة بالالتزام بخطة التكاليف .
- 7- يتخذ الإجراءات الكفيلة بجعل التدفقات النقدية من وإلى المشروع لصالح المشروع .
- 8- يتأكد من أن مقاولي الباطن على المستوى المطلوب ويتابع تنفيذ أعمالهم .
- 9- يحافظ على حقوق الشركة التي يمثلها المنصوص عليها في العقد ويشرف على إدارة العقد .
- 10- التأكد من إصدار المتطلبات لصالح المشروع في الوقت المناسب وبراجع المتطلبات الواردة من الطرف الآخر لتقرير مدى صحتها .
- 11- يضع نظام التقارير الذي يربط داخلياً بين وظائفه التنظيمية وخارجياً مع أصحاب المشروع والإستثماريون و السلطات المحلية ومقاولي الباطن والموردون وكذلك يربط المشروع بالوظائف التنظيمية .
- 12- يحضر الاجتماعات الخاصة بالمشروع على المستوى الإستراتيجي عامة والمستوى التنفيذي أحياناً .
- 13- يضع سياسة تحفيز العاملين في المشروع .
- 14- يعتبر مدير المشروع هو المسئول الأول عن تحقيق خطة المشروع من حيث الوقت والتكاليف والجودة ومن ثم ينبغي أن تكون له سلطات إختيار المساعدين والمرؤوسين وإتخاذ جميع القرارات داخل المشروع بما لا يتعارض مع السياسة العامة للشركة الأم واللوائح والقوانين .

- 15- يتأكد من الإدارة الجيدة لموقع المشروع من حيث الشئون الإدارية والإعاشة و تنظيم 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 تعيين مديراً لموقع المشروع بخلاف مدير المشروع .
- 16- يتأكد من الإلتزام بالمواصفات في المواد والمعدات والأعمال .

مفاتيح النجاح لأي نشاط

كن فاعلاً

لقد حقق كثير من رجال الأعمال نجاحات عظيمة في مواقع ومجالات 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 وتوقعوا ذلك. ولكن لأن هؤلاء الرجال يتمتعون بالمرونة فإنهم يغيرون اتجاههم ونشاطهم، مستخدمين في ذلك خبراتهم وقوة 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 تتخذ قرار البداية. فالبداية هي مفتاح النجاح ويأتي 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 والنشاط المستمر على درجة كبيرة من الأهمية.

انتهاز الفرصة

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

ففي العادة يوجد فرد واحد فقط من كل عشرة أفراد ممن يريدون البدء في أنشطتهم الخاصة تكون لديهم الشجاعة الكافية للبداية والمثابرة والإصرار على الاستمرار. إن مفاتيح النجاح لأي نشاط دائماً ما تكون متمثلة في الرغبة فيه أولاً ثم الإصرار عليه ثانياً. ويعتبر الخوف من الفشل من أكثر العوامل التي تخوف الناس وتعوقهم من الإقدام على نشاط معين. فالخوف من الفشل يخلق مجموعة من العوائق والعراقيل 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 تجعل الخوف من الفشل يجررك للخلف.

مفهوم إدارة المشروعات

تتميز إدارة المشروعات بتعدد 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 الاتصالات

وفي كل مجال من هذه المجالات يتم تطبيق مراحل إدارة المشروع وهي التخطيط , والتنظيم , والتوجيه والرقابة .
وسوف يتم التركيز في هذا البرنامج على وظيفتين من وظائف الإدارة وهما التخطيط والرقابة بصفتها الأهم من بين الوظائف .

و يجب أن يكون لكل مشروع خطة تكون بالتالي أساسا للرقابة و نورد 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 الحقيقية
- 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 و الأساليب الكمية مع إبراز دور الحاسب الآلي 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 يحبذ التأجير لرجل أعمال عديم الخبرة، ولكنه في نفس الوقت يريد للمركز أن يكون كاملاً عندما يتم افتتاحه وتشغيله بعد أسابيع قليلة، فانتهاز فرصة صديقي وأجر له المساحة.

لقد اتضح ان الموقع ممتاز وازدهر النشاط وبدأ يدر مئات الدولارات يومياً كريح 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 المثيلة من حولك.

انتهاز الفرص

لقد اتبع " بيتر توماس "، رجل الأعمال العظيم الذي عاش في ذلك الوقت في مدينة " فانكوفر " 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 **21 century**. فقام على الفور وغادر الفندق وسافر إلى " كاليفورنيا " وصل إلى مكاتب المبنى ليطلب حقوق الامتياز لكندا.

وبعد محادثة لم تستغرق وقتاً طويلاً، اشترى حقوق استغلال العقار ليبدأ تسويقه 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 الأم. تأكد من نجاح المنتج في سوقه الأصلي قبل استثمار وقتك ومالك محاولاً بيعه في منطقة مختلفة

ابحث عن الفرصة باستمرار

كن يقظاً دائماً لانتهاز فرص إمكانية إقامة مشروعات جديدة. اكتسب اتجاهاً 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 اصحاب الملايين من خلال اتباع استراتيجية بسيطة. عندما يعلن عن مركز تسوق في أي مكان في المدينة فإنه يذهب في الحال إلى مالكي العقارات علي طول الشارع المقابل لمركز التسوق ويعرض عليهم شراء الارض. وبمرور الوقت استطاع 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 وتقتنع به

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

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

إليك ست عشرة طريقة 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 افترضنا أنه لدينا مصنعاً طاقته القصوى **100.000** وحدة وكانت التكاليف المتغيرة للوحدة عشر جنيهات والتكاليف الثابتة للمصنع **100.000** وسعر بيع الوحدة **15** جنيه (أنظر الجدول).

كمية الإنتاج	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	التكاليف الكلية	عائد المبيعات	ربح / خسارة
صفر	١٠٠.٠٠٠	صفر	١٠٠.٠٠٠	صفر	خسارة
١	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠١٠	١٥	خسارة
١٠	١٠٠.٠٠٠	١٠٠	١٠٠.١٠٠	١٥٠	خسارة
١٠٠	١٠٠.٠٠٠	١.٠٠٠	١٠١.٠٠٠	١.٥٠٠	خسارة
١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠.٠٠٠	١١٠.٠٠٠	١٥.٠٠٠	خسارة
١٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	١٥٠.٠٠٠	خسارة
١٠٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	١.١٠٠.٠٠٠	١.٥٠٠.٠٠٠	ربح

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

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

والسؤال الآن أين تنتهى خسارة المصنع ويبدأ فى تحقيق الأرباح ؟

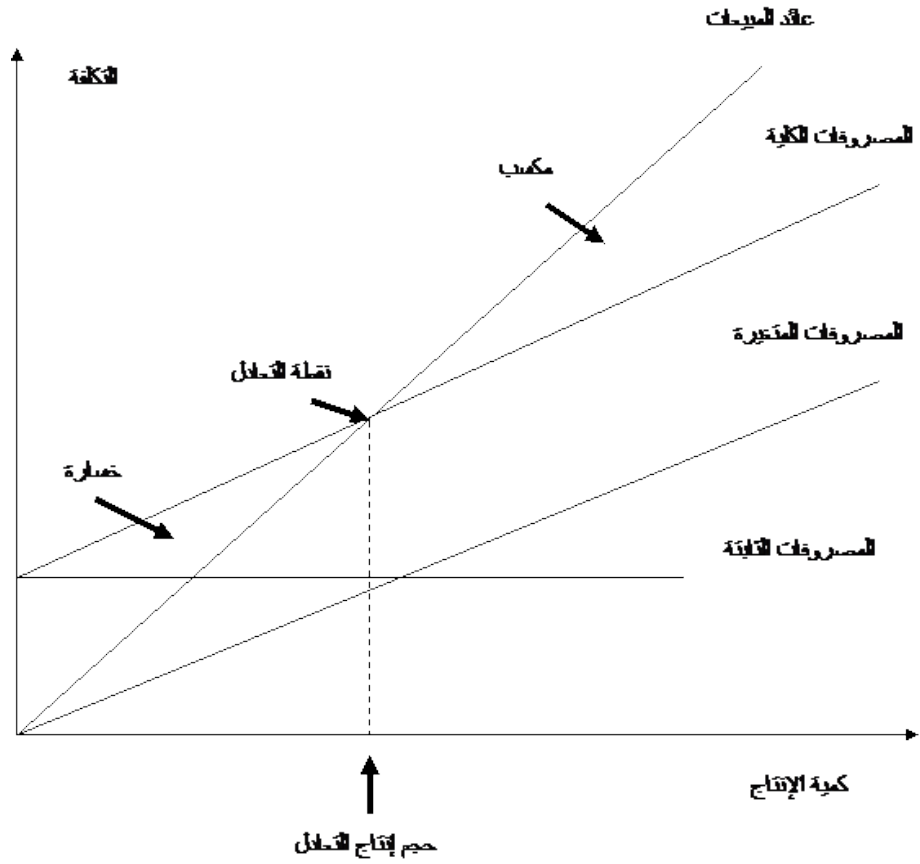
من الواضح أن ذلك يتم فى نقطة ما بين كمية إنتاج قدرها **10.000** وحدة وكمية إنتاج قدرها **100.000** وحدة .

والنقطة التى عندها تتساوى التكاليف الكلية مع إجمالي عائد المبيعات تسمى نقطة تعادل المشروع وأن أى إنتاج أقل من هذا الإنتاج يحقق خسارة وأى 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 البيانى لتحديد نقطة التعادل :



نقطة تعادل المشروع

تقدر نقطة التعادل بالنسبة المئوية لحجم الإنتاج الذي يحدث عنده التعادل (تساوى لبتكلفة الكلية مع عائد المبيعات) إلى الطاقة الإنتاجية الكلية للمشروع.

الطريقة الرياضية لتحديد نقطة التعادل :

التكاليف الثابتة

نقطة التعادل = _____

إجمالي المبيعات - التكاليف المتغيرة [عند أقصى طاقة إنتاجية].

وضع خطة للعمل

اهتم بالموضوعات الرئيسية

إن وضع خطة للعمل 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 ومجبوراً على الاهتمام والتحليل اليقظ الدقيق لكل رقم من هذه الأرقام

ووضعها في برنامج عمل واحد قبل البداية.

هل قدرت لرجلك قبل الخطو موضعها؟!

لقد عملت لسنوات عدة مع رجال أعمال كانوا يتطلعون بشغف إلى بدء نشاط جديد. ولكن مع ذلك، وبمجرد أن وجدوا أنفسهم مضطرين إلى الإمعان في التفكير في المعلومات اللازمة 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 الحسبان. لقد سمعت الحكمة التي تقول: " قدر لرجلك 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 تقترض أموالاً أو حتى إذا كنت تريد 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 كفء، وهذا هو السبب الأول والرئيسي لفشل المشروعات. فبدون خطة عمل لن تكون لديك مصداقية ولن تجد المساندة التي تحتاجها لبناء وتكوين مؤسستك.

لا تستسلم

إن مفتاح نجاح أية مؤسسة يتمثل في تمتع أفراد هذه المؤسسة بدرجة عالية من الإصرار والمثابرة والصبر. والمستثمرون الناجحون هم أولئك الذين ينظرون إلى مئات خطط العمل ونادراً 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 يعينهم 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 ففي 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 لتغطية تكاليف أي مشروع أو مؤسسة عادية. ففي أول سنتين من عمر المؤسسة أو المشروع سوف تعرف عنه الكثير بمعدل سريع. وفي هذه الأثناء أيضاً تقريباً سوف تجاهد مالياً محاولاً البقاء والاستمرار، وسوف تقترض 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 لنقلة سريعة لتحقيق مبيعات خيالية وربحية بدرجة أكثر من النمو ببطء والذي يستغرق وقتاً أطول.

وفي السنتين الثالثة والرابعة لمؤسستك، ستبدأ في تحقيق أرباح، وتجلب أموالاً أكثر من تلك التي تنكفها لاستمرار العمل في المؤسسة: ففي ذلك الوقت تقوم برد كل القروض وسداد الإيصالات التي تراكمت في أول سنتين.

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

العوامل الثلاثة

هناك قاعدة رئيسية تقول إن أي منتج أو خدمة جديدة لكي تدخل وتقدم إلى السوق وتلقى 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 يُبنى 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 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 حقيقية لها مهام حقيقية، 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 الجيدة أخذ 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 هيكلية 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، ونعني بالمتطلبات العمل المفروض إتمامه (الذي يتم تحديده في الخطوة 2)، أما الموارد فتأتي هنا في هذه الخطوة. إذا كان هناك عمل يتطلب 100 شخص- يوم للقيام به، فيجب أن يتم توفير أشخاص ووقت للقيام بمجهود 100 شخص-يوم لإنجاز هذا العمل.

بالطبع تنشأ المشكلة لأن المتطلبات (العمل المفروض إتمامه) تميل للازدياد (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 نقوم تشارلي بهذا المشروع أيضاً"، آسف لست قادراً على القيام بهذا العمل في أسبوع آخر... إلخ). ومهمتك هي التأكد من وجود عدد كاف من الأشخاص للقيام بجميع المهام وأن هؤلاء الأشخاص لديهم من الوقت ما يكفي للقيام بالمهام المناطة 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 "تشارلي" قادراً على القيام بعمل يوم واحد فقط كل أسبوع، فسوف يستمر لعشرة أسابيع، أما إذا كان متفرغاً تماماً له فسوف يستمر لأسبوعين فقط؛ أي أن هناك فرقاً كبيراً بين الحالتين.
3. احفظ جميع المعلومات التي توصلت إليها في مخطط جانتي؛ وهو مخطط يظهر المسئول عن كل مهمة ووقت قيامه بها.
4. انتقل للخطوة 5 (أ).

5(أ) تحديد نسبة الخطأ في الخطة

5 (أ) 1- الفكرة

إن الخطة التي اتخذتها نتيجة لتطبيق الخطوات من 1 إلى 4 تمثل أفضل توقعاتك عن سير المشروع. ونظرياً، يمكنك التعامل مع القيود والعوائق التي تواجهها، لكن هناك أمراً واحداً عليك القيام به قبل أن تقوم بذلك. فالخطة يجب أن تتسم بالمرونة وذلك من خلال تحديد نسبة الخطأ فيها. ومن المحتمل أن تفشل خطتك في أول مرة يظهر 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 التالي، والأمر الثاني تحليل المخاطر ومهاجمة المخاطر التي قد تعترض طريقك قبل أن تهاجمك!

5 (أ) 2- ما تقوم به

- ضع فترة إضافية على الموعد 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 للأمر المحتمل حدوثها.
- قم بتحليل المخاطر التي يواجهها مشروعك.
- حدد المخاطر التي قد يواجهها مشروعك، وهي الأمور التي قد تسبب مشكلات للمشروع وتجعله يسير في طريق خاطئ.
- أعط لكل منها درجة وفقاً لفرص حدوثها. استخدم مقياس من 1-3 بحيث 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.
- ضع هذه الإجراءات (المهام) في الخطة وتعامل معها كأى عمل آخر.
- انتقل للخطوة 5(ب).

5(ب) إدارة توقعات الأشخاص

5(ب) -1 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 دائماً. يكمن جزء كبير من ذلك في تحديد توقعات الأطراف المعنية في البداية، ويتطلب ذلك التعامل مع القيود والعوائق التي يواجهها المشروع. وسوف يوضح لك الجزء التالي ما تقوم به.

5(ب) -2 ما نقوم به

قد تتوافق التواريخ والموارد والميزانية التي تحددها في خطتك مع القيود المفروضة عليك، وفي هذه الحالة يمكنك قطع بعض التعهدات على نفسك أمام الأطراف المعنيين بناءً على خطتك، أي أنك يمكن أن تخبرهم بالموعد النهائي وتكلفة المشروع والموارد التي تحتاجها.

إذا لم تحدث النقطة (1) -وهي نادراً ما تحدث!- يمكنك القيام بما يلي. قد لا تلبى 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.

تاريخ التسليم.

العمل الضروري/ الميزانية.

جودة النتائج.

o

o

o

o

ومن خلال التنويع بين واحدة أو أكثر من تلك المتغيرات قد تتمكن من وضع نموذج لخطة تحوز إعجاب المساهمين.

1. إذا لم تحدث النقطة (2) فهذا يعني أن الأطراف المعنية يطالبون بشيء مستحيل. وعليك ألا توافق أبداً على القيام بمهام مستحيلة. أصر دائماً على أن يطالب الأطراف المعنيون بأمر 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 الوعد بالقيام بشيء مستحيل الحدوث.

2. الآن أصبحت مستعداً للبدء في تنفيذ المشروع

المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع

سوف نتعلم في هذا النصل مجموعة من الأفكار عن كيفية إيجاد منتج أو خدمة، كيف تختبر السوق قبل أن تستثمر مبلغاً كبيراً من المال في هذا المنتج أو الخدمة؟ وكيف تشجع هذا المنتج بطريقة سليمة؟ وكيف تتوسع 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 يلبي حاجة موجودة بالفعل ويحتاجها العملاء في الوقت الحالي. لا بد أن يحل المنتج أو الخدمة مشكلة من نوع ما بالنسبة للعميل أو أن يجعل حياة أو عمل العميل أفضل بطريقة ناجحة وليست 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 لا بد 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 لا بد أن يكون هناك أيضاً بعض الملامح النفعية أو عوامل الجذب التي تجعلها 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 متميزة بشكل ما أو بأخر عن أي منتج أو سلعة مثيلة 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 بطريقة ما. احرص على تسليمه في أسرع وقت ممكن وعلى ظهوره في جودة عالية، أو خفض سعر السلعة أو الخدمة بطريقة ما. وبدلاً من محاولة إيجاد نشاط صناعي أو تجاري جديد، ابدأ بمنتج أو خدمة يستخدمها الناس بالفعل وحاول بطريقة أو بأخرى أن تجعل هذه السلعة أو الخدمة مرغوبة وعليها طلب كبير.

ترشيد النفقات

المراقبة المالية المكشوفة 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 بنس يتم إنفاقه.

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 نتمسك 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 ويضعون ضوابط دقيقة لمعرفة أوجه النفقات بحيث لا يخرج دولار واحد من تحت أيديهم إلا وهم يعرفون كيف اكتسبوه وفيما أنفقوه. 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 المصروف. ويرجع هذا إلى أنه في التجارة يوجد جانبان رئيسيان هما المصروف والإيراد. والقاعدة الرئيسية لإدارة واستمرار أية مؤسسة هي " إذا لم تحقق 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 ممن 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 لا يزال يقود سيارته الصغيرة من وإلى العمل. وقد انعكس هذا السلوك من الاقتصاد على جيب 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.

المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع

هناك خمس قدرات رئيسية يجب عليك تلميتها 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 وضع وظيفي لآخر، 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 وعانداها كبير جداً. والقدرة على تحقيق النتائج وتحمل مسؤولية في شركتك تعتبر إحدى علامات النجاح.

اسأل 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؟ اسأل نفسك دائماً: "كيف أستطيع أن أمني قدرتي على تحقيق

أهم النتائج التي تحتاجها شركتي للنجاح؟

ابدل مزيداً من الجهد

إن 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 العراقيل التي تصادفك فلا ينبغي أن تتوقف 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 تلتفت 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 معمل تتعلم فيه مجموعة متنوعة من المهارات على حساب شخص آخر. تطوع بعمل أي شيء. اعرض تحمل مسؤوليات إضافية. اعمل لساعات أطول وابدل 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 واقراً 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 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 كثير من هؤلاء الناس بالعمل كمحاسبين ومهندسين وسباكين وسائقي عربات نقل وأفراد بالجيش على مدار سنوات. وكانوا يخبروني 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
- إخطار المتعاقد بالقبول
- إستخدام العناصر الوظيفية للمنشأة
- إعادة توزيع الموارد المحدودة
- إنجاز المهام في أقل وقت ممكن
- إنهاء النصف الثقيل من المهمة
- أجمع المعلومات الخاصة بمشروعك
- أدرس الشركات الناجحة
- أدرس مشروعك قبل أن تبدأ فيه
- أستغل الوقت في اكتساب الخبرة
- أبيع مهارة أساسية لنجاح المشروع
- أأحضير لمرحلة التعاقد
- أأحلل المالى والإقتصادى للمشروع
- أأخطط وتنفيذ خطة المشروع
- أأكلف المباشرة والتكاليف غير المباشرة
- أأنتظم المستقل للمشروع
- أأخطوات السبع لنجاح النشاط

العطاء و العقود

العلاقة بين الوقت والتكاليف

العوامل الثلاثة لتحسين منتجك

المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع

المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع

الموازنة التقديرية للمشروع

النواحي التنظيمية في تخطيط المشروعات

الهدف من جلسة تخطيط المشروع

تحسين وضعك هو طريقك للنجاح

تحميل وإعادة توزيع الموارد

تحويل الشبكة إلى جدول تنفيذي

تخطيط ومتابعة المشروعات

تقليل المخاطر

تقييم المشروع على المستوى القومي

تكلفة المشروع

تمويل المشروع

تنظيم المشروع

تنظيم النواحي المالية

جدول بدايات ونهايات الأنشطة

حساب صافي القيمة الحالية للمشروع

خصائص المسار الحرج

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 صافي القيمة الحالية -NPV

فترة الاسترداد

فكر في المشروع بنظرة مستقبلية

فن تدبير التمويل

كيف تبدأ مشروعك الخاص؟

كيف تضع خطة عمل كاملة لمشروعك؟

كيف تعامل عملائك؟

كيف تتّجّح مشروعك الخاص؟

كيف تنشئ مشروع ناجح؟

كيفية تقييم العروض

لا يوجد من يبيع مشروعاً ناجحاً

مراحل التخطيط والرقابة على المشروعات

مراقبة التكاليف

مسئوليات مدير المشروع

مفاتيح النجاح لأي نشاط

مفهوم إدارة المشروعات

مقدمة عن إدارة المشروعات

نصائح لناجح مشروعك الخاص

نقطة تعادل المشروع

وضع خطة للعمل

يجب أن يكون للمشروع قائد واحد

المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع

المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع