

جامعة الجميع الذكية اسم المشروع:

كفاءة الإنفاق في السياحة بالمملكة العربية السعودية

إعداد المجموعة

١. سليمان الدريويش (٢٠٢١٢٠٦٦١٢).
٢. وليد الحماد (٢٠٢١٢٠٦٦٠٤).
٣. راكان الشريف (٢٠٢١٢٠٣٨٨٣).
٤. خالد باجري (٢٠٢١٢٠٦١٥١).
٥. أحمد بالخيور (٢٠٢١٢٠٦١١٢).
٦. محمد البقمي (٢٠٢١٢٠٦٣٤٦).
٧. علاء الفران (٢٠٢١٢٠٦٠٩١).
٨. عالية العتيبي (٢٠٢١٢٠٦١٣٧).
٩. ساره الجطيلي (٢٠٢١٢٠٦٦٦٣).
١٠. نايف الجميل (٢٠٢١٢٠٤١٩٦).

إشراف الدكتور/ وليد سليمان المصراوي

الفصل الدراسي الثاني

للعام ١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
البسمة	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الأشكال والجداول	د - هـ
مقدمة	و
الفصل الأول	١
الإستراتيجية	٢ - ٦
الحوكمة والهيكل والعمليات	٦ - ٩
الفصل الثاني	١٠
الامتثال والمعايير واللوائح	١١ - ١٢
السلطة والاهتمام	١٣ - ١٤
ثقافة المنظمة وقيمها	١٤ - ١٥
الفصل الثالث	١٦
نقد وإدارة الذات	١٧ - ١٨
النزاهة الشخصية والموثوقية	١٩ - ٢١
الاتصالات الشخصية	٢١ - ٢٣
الفصل الرابع	٢٤
القيادة	٢٥ - ٢٨
العمل الجماعي	٢٩
الصراعات والأزمات	٣٠ - ٣١
الفصل الخامس	٣٢
التفاوض	٣٣ - ٣٤
الفصل السادس	٣٥
تصميم المشروع	٣٦ - ٦٠
المتطلبات والأهداف	٦١ - ٦٤
الفصل السابع	٦٥
النطاق	٦٥ - ٦٦
الوقت	٦٦ - ٦٧

٧٣ – ٦٨	الجودة
٧٤	الفصل الثامن
٧٨ – ٧٥	المالية
٧٩	الفصل التاسع
٨١ – ٨٠	الموارد
٨٣ – ٨٢	المشتريات
٨٧ – ٨٣	التخطيط والتحكم
٨٨	الفصل العاشر
١٠٥ – ٨٩	المخاطر والفرص
١٠٦ – ١٠٥	أصحاب المصلحة المعنيين
١١٢ – ١٠٧	المراجع

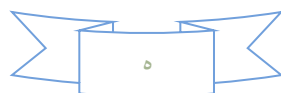
قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣	يوضح تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء	١
٥	وثيقة المشروع	٢
١١	نموذج التحقق	٣
١٤	سجل اصحاب المصلحة	٤ - أ
٢٢	خطة التواصل (مصفوفة الاتصال) لأصحاب المصلحة	٤ - ب
٢٣	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين أصحاب المصلحة	٤ - ج
٢٩	نموذج RACI	٥
٦٢	يوضح مثال لمصفوفة تتبع المتطلبات للمشروع	٦
٨٠	يوضح نموذج أجندة الاجتماع لأعضاء المشروع	٧
٨٣	يوضح طلب التغيير للمشروع متضمن (الأثر، البدائل، التوصيات)	٨
٨١	يوضح تسوية وتجانس الموارد وتأثيراتها على المشروع	٩

٨٣	يوضح انشاء مخطط النتائج للموردين	١٠
٨٤	نموذج اجندة اجتماع	١١
٨٧	يوضح طلب التغيير	١٢
٩٢	يوضح مصفوفه تحديد المخاطر	١٣
٩٤	يوضح مصدر المخاطر	١٤
٩٥	وصف المخاطر	١٥
٩٦	مصفوفه تحليل النوعي	١٦
٩٧	مستوى المخاطر	١٧- أ
٩٧	مستوى المخاطر	١٧- ب
١٠٠	يوضح حساب تأثير واحتمالية المخاطر	١٨
١٠١	علاج المخاطر	١٩
١٠٢	يوضح النتائج	٢٠
١٠٦	مصفوفة تقييم الارتباط للمشروع	٢١

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٤	مخطط تدفق البيانات الخاص بتطوير ميثاق المشروع	١
١٤	يوضح شبكة القوة والاهتمام للمشروع	٢
٣٧	شكل يوضح مثلث القيد الثلاثي	٣
٣٨	مخطط تدفق البيانات الخاص بعملية هيكلية تجزئة العمل	٤
٤١	يوضح الكعبة المشرفة	٥
٤٣	الأقسام الإدارية بالمدينة المنورة عام ٢٠١٩م	٦
٤٥	منطقة مسجد قباء بالمدينة المنورة ١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م	٧
٤٦	جبل أحد	٨
٤٧	المسجد العائم	٩
٦٦	يوضح هيكلية تجزئة العمل عبر حزم عمل المشروع	١٠
٦٧	يوضح نموذج جاننت تشارت للمشروع	١١



٧٩	يوضح نموذج ديمينغ للتحسين المستمر	١٢
٧١	(SIPOC) الموردین المدخلات والعمليات والمخرجات والعملاء	١٣
٧٣	مخطط إيشكاوا (السبب والأثر لمشاكل مخرجات المشروع)	١٤
٧٦	يوضح هيكل تقسيم التكاليف والميزانية للمشروع	١٥
٩٤	يوضح المخاطر السياحية	١٦

مقدمة

إن كفاءة الانفاق تعني حسن التصرف في إنفاق الأموال والموارد والترشيد وضبط النفقات واحكام الرقابة عليها وتحديد الانفاق في مجال السياحة بالمملكة، والوصول بالتنبذير والاسراف الى الحد الأدنى لتلافي النفقات غير الضرورية.

وتعتبر عملية المخاطر من العمليات التي تعمل على قياس وتقييم الخطر ونمو الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، كما أن إدارة المخاطر تعتبر من أساسيات الأمان لكل مشروع بحث أنها تعمل على وضع كافة الاحتمالات المتوقعة بناء على البيانات التي تم إعطاءها في نطاق المشروع وأدواته المستخدمة

وإنتاجه.

وعليه توجد العديد من المخاطر التي تقابل السياحة الدينية في المملكة السعودية، في مناطق الجذب السياحي تقريباً في المملكة السعودية وتنتشر في المناطق الدينية وهي مكة والمدينة. وهذا ما سوف نتطرق له في هذا البحث. ويشير تحليل المخاطر إلى الفحص المنهجي لمسار الأحداث بغرض تحديد الحوادث والظواهر التي يمكن أن تؤدي إلى عواقب غير مرغوب فيها، وكذلك تقييم هذه النتائج والحكم على احتمالية حدوثها.

الفصل الأول

- الاستراتيجية
- الحوكمة والهيكل

أولاً: الاستراتيجية (Strategy):

١. الرؤية الاستراتيجية :

نقصد بالرؤية الإستراتيجية بأنها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً، وتصاغ الرؤية الإستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل علم وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً. (مرسي، ٢٠٠٣)

وتعرف كذلك الرؤية الإستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". وعليه فإن الرؤية لدينا " أن نقدم أفضل ما لدينا لتكون وزارة السياحة بالمملكة نموذجاً يحتذى به في ترشيد وكفاءة الإنفاق للجهات الحكومية وغيرها بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠"

٢. رسالة المؤسسة

تعرف الرسالة على أنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"، ومن هنا فإن رسالة المؤسسة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة (Self-concept) (السيد، ١٩٩٩).

ويمكننا رسالتنا الخاصة للوصول لتمكين مختلف الجهات في وزارة السياحة من تحقيق كفاءة الإنفاق الرأسمالية والتشغيلية والتعاقدية والاستخدام الأمثل للموارد وذلك عبر التحليل المالي والفني من أجل تقديم أفضل الخدمات التي تلبي متطلبات السياح.

٣. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج إسمارت smart.

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة ويعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة،

ومن ثم تميزها عنها وفي الحالة أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه الزمني محدد. (السيد، ١٩٩٩)

من أجل تحديد هدفنا، يجب أن نحقق خمس صفات مجتمعة في كلمة واحدة (SMART)، نجد أن كل حرف يعبر عن إحدى الصفات الخمس:

(١) محدد، يمكننا تحقيق الهدف الذي نتطلع اليه وهو نجاح أعمال تطوير كفاءة الانفاق في السياحة.

(٢) قابل للقياس، ان تكون الأهداف قابلة للقياس عندما تسير الوزارة في الاتجاه الصحيح، عليه لتقييم الأداء ومعرفة مدى وصول أو انحراف الأداء الفعلي نقوم بتحديد الهدف.

(٣) قابل للتحقيق، لدينا الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية والبيئة المحيطة المشجعة على الاستثمار في المجال وعليه يمكن تحقيق الهدف

(٤) واقعية / ذات صلة، لدينا أهداف منطقية نأمل في تحقيقها خلال المدي القريب ونحن على استعداد لتقديم جميع الالتزامات المطلوبة من موارد مادية وبشرية.

(٥) مقيدة زمنياً، لقد قمنا بتحديد مدة سنة ميلادية لإنجاح كفاءة الانفاق في السياحة والوصول للهدف المرجو ولنبدأ من الآن

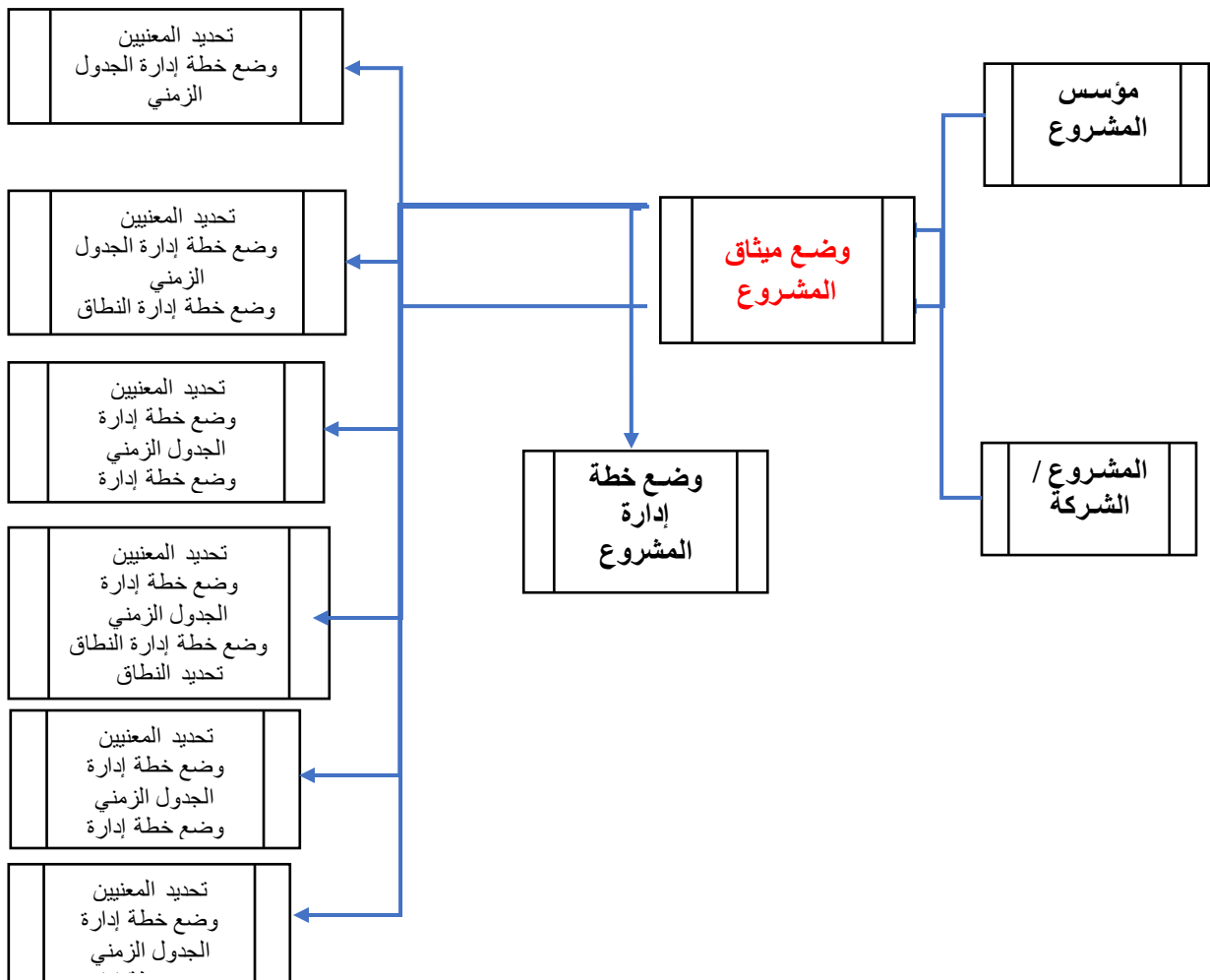
٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lead or lag.

الأهداف	Lead Measure	Lag Measure
خفض اجمالي النفقات التشغيلية بنسبة ١٥% بدءاً من السنة المالية القادمة		تكلفة النفقات التشغيلية
رفع مستوى الوعي بكفاءة الانفاق لدى جميع موظفي الوزارة خلال العام الحالي	عدد ورش العمل التي تم عقدها وعدد الحضور	
استقطاب عدد أكبر من السياح بزيادة بنسبة ٣٠% خلال العام القادم		عدد تأشيرات السياحة التي تم اصدارها
إعطاء الأولوية في تنفيذ المشاريع للمحتوى المحلي مع ضمان الكفاءة الانفاقية		نسبة المحتوى المحلي بناء على الشهادة الصادرة من هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية
وضع اطار حوكمي لضمان سير العمل بما لا يتجاوز الميزانية المعتمدة	الميزانية المعتمدة مقابل المصروفات	

جدول (١) يوضح تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء

٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

تطوير ميثاق المشروع هو عملية تطوير مستند يصرح رسمياً بوجود المشروع ويزود مدير المشروع بالسلطة لتطبيق الموارد التنظيمية على أنشطة المشروع. تتمثل الفوائد الرئيسية لهذه العملية في أنها توفر رابطاً مباشراً بين المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإنشاء سجل رسمي للمشروع، وإظهار الالتزام التنظيمي بالمشروع.



مخطط تدفق البيانات الخاص بتطوير ميثاق المشروع

الشكل رقم (١)

(المشروعات م.، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠١٧)

عملية تطوير ميثاق المشروع:

في هذه العملية، يتم إنشاء ميثاق المشروع الذي يصرح ببدء مشروع معين، ويدعم مديره سلطة استخدام موارد المنشأة لصالح هذا المشروع، وتتمثل الفائدة الرئيسية لهذه العملية في توضيح معايير للمشروع حدوده وسجله ثابت وموافقته الرسمية من الإدارة. يجب التحقق من توافق إستراتيجية المشروع مع إستراتيجية المؤسسة ولا يمكن اعتبار ميثاق المشروع عقدًا، لأن العقود تحتوي عادة على تفاصيل مالية مثل الأسعار والخصومات وغيرها. يقوم مدير المشروع بإعداد ميثاق المشروع الأصلي، ثم يتم اعتماده من قبل الشخص المخول، ولكن بتنسيق

المؤسسات التي يتخذ التسلسل الهرمي الإداري طابعًا هرميًا، والإدارة العليا لميثاق المشروع والموافقة عليه. يجب أن يتضمن ميثاق المشروع تعريف مدير المشروع ومسؤولياته وصلاحياته ومستوى صلاحياته. غالبًا ما تكون المعلومات الواردة في ميثاق المشروع غير نهائية وقد تتغير في مراحل لاحقة من المشروع، ويتم وصف معلومات ميثاق المشروع على أنها تفاصيل عالية المستوى.

ميثاق المشروع:

اسم المشروع	كفاءة الانفاق في السياحة
وصف المشروع	اعتماد وتمكين كفاءة الانفاق في وزارة السياحة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والميزانية
ميزانية المشروع	٥٠٠,٠٠٠
مدير المشروع	المهندس/ سليمان الدريويش
راعي المشروع	وزارة المالية
أصحاب المصلحة المعنيين	وزارة المالية، تقنية المعلومات، إدارة المشتريات، هيئة كفاءة الانفاق
مدة المشروع	١٢ شهر
المخاطر المحتملة	ارتفاع أسعار الفائدة والسلع مما قد يؤدي الى ارتفاع التكاليف التشغيلية
متطلبات الموافقات للمشروع	الجهات العليا في (وزارة المالية، هيئة كفاءة الانفاق، وزارة السياحة)

جدول (٢) ميثاق المشروع

الغرض من المشروع:

الغرض من المشروع هو توفير فهم أفضل للمخاطر وإدارتها في مشاريع كفاءة الإنفاق في السياحة في المملكة السعودية. يتم تحقيق ذلك من خلال الأهداف التالية:

- تقييم فوائد إدارة المخاطر في مشاريع كفاءة الإنفاق في السياحة الدينية في المملكة السعودية لتحديد وتقييم عوامل الخطر الحرجة في مشاريع كفاءة الإنفاق في السياحة الدينية في المملكة السعودية.
- فحص تدابير التخفيف الممكنة لعوامل الخطر الحاسمة المحددة في كفاءة الإنفاق في السياحة الدينية في المملكة السعودية.
- التعرف على تأثير السياحة بالمخاطر والتهديدات المختلفة في المجتمع الحديث.
- اتخاذ القرارات بعد اكتمال تحليل المخاطر.
- التعامل مع الأزمة عند وقوع الحادث.

ثانياً: الحوكمة الهياكل والعمليات:

وضع هيكل تنظيمي لوحدات وفرق عمل المشروع:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه: رسم بياني يوضح خطوط سلطة وحقوق وواجبات المنظمة وموظفيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف واستراتيجيات المنظمة.

وعرّفها آخرون على أنها: مجموعة من المهام والعمليات والاتصالات التي يتم من خلالها ربط العناصر والمجموعات المختلفة للعمل، والتي من خلالها تمارس الإدارة وظائفها؛ بحيث توضح التقسيمات الإدارية، والوحدات التي تتكون منها المنظمة، مع العلم أنها مرتبة على مستويات، وتمثل شكل الهرم، والمستويات مرتبطة بخطوط السلطة، وتدفق التعليمات والأوامر من خلاله.

تحديد الأسس العلمية والعملية التي اعتمدت في تطوير الهيكل:

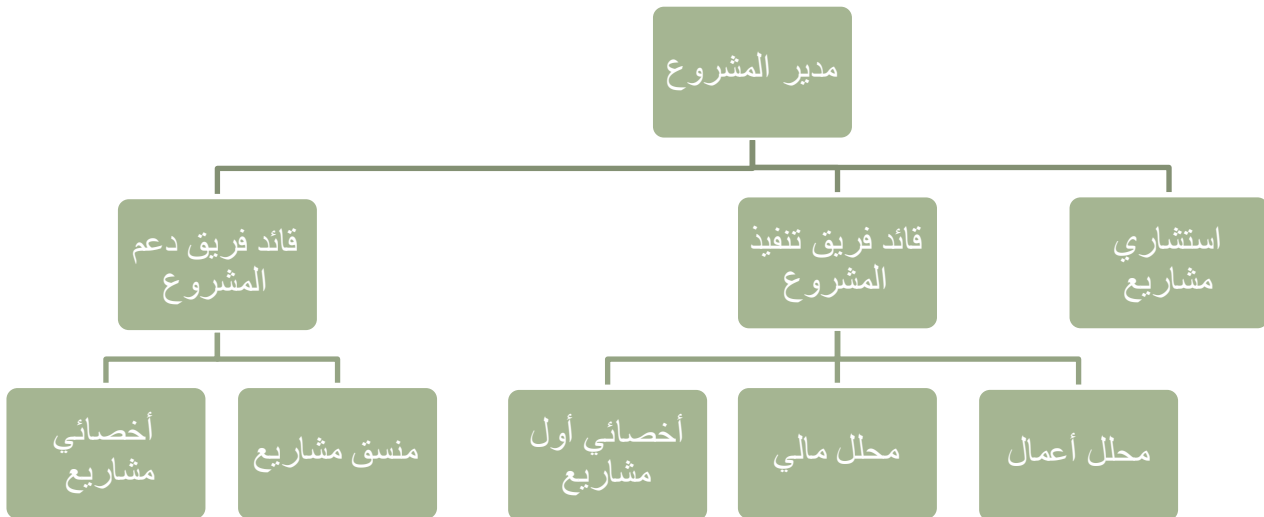
■ أهمية الهيكل التنظيمي

تحتاج الشركات إلى هيكل لكي تعمل وتنمو. بدون هيكل، يكون هناك قدر ضئيل من الوضوح والتركيز، لا أحد يعرف لمن يجب أن يقدم تقريراً إليه والمسؤوليات تنتقل مثل البطاطا الساخنة.

الهيكل هو سبب الإشارة إلى الشركات على أنها "مؤسسات". هناك تدفق منظم للقيادة والسلطة حيث من المفترض أن يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عما يفعله، ومن يشرف عليه، ومن يرفع تقاريره في النهاية.

إذا لم يكن لنشاطك التجاري هيكل تنظيمي رسمي، فأنت تطلب المتاعب. ومع ذلك، فإن الخبر السار هو أنه من الأسهل أكثر من أي وقت مضى إنشاء مخططات تنظيمية يمكن مشاركتها وعرضها لزيادة الوضوح في جميع أنحاء الشركة. ولكن قبل القيام بذلك، تحتاج إلى تحليل عمالك بعناية والتفكير في المكان الذي تقف فيه (ألتون).

الهيكل التنظيمي للمشروع:



■ عوامل اختيار الهيكل التنظيمي

تعتبر كل منظمة العديد من العوامل لتضمينها في هيكلها التنظيمي. قد يحمل كل عامل مستوى مختلفاً من الأهمية في التحليل النهائي. إن الجمع بين هذا العامل وقيمه وأهميته النسبية يوفر لصانعي القرار في المنظمة المعلومات الصحيحة لتضمينها في التحليل. تشمل العوامل الجديرة بالاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

١. درجة التوافق مع الأهداف التنظيمية

٢. قدرات التخصص

٣. نطاق كفاءة الرقابة وفعاليتها

٤. مسار واضح لتصعيد القرارات

٥. خط واضح ونطاق للسلطة

٦. تفويض القدرات

٧. تعيين المساءلة

٨. إسناد المسؤولية

٩. القدرة على تكيف التصميم

١٠. بساطة التصميم

١١. كفاءة الأداء

١٢. اعتبارات التكلفة

١٣. المواقع الحقيقية (على سبيل المثال، المواقع المشتركة والإقليمية والافتراضية).

١٤. التواصل الواضح (على سبيل المثال، السياسات، حالة العمل، رؤية المنظمة).

تم اعتماد الهيكل التنظيمي بناء على مستهدفات المشروع والتي تتطلب وجود خبرات في الجانب المالي وتحليل الأعمال للتأكد من وجود التكامل والربط بين الجهات المعنية داخل وخارج الوزارة

تحديد مكتب إدارة المشروع (PMO) ؟

هيكل تنظيمي يوحد عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع ويسهل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات (PMO) مكتب إدارة المشاريع والطرق. يمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع من توفير مهام دعم إدارة المشروع إلى الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر.

هناك عدة أنواع من PMOs في المنظمات. يختلف كل نوع في درجة سيطرته وتأثيره على المشاريع داخل المنظمة، مثل:

- مكاتب المشاريع المتحكم (Controlling): تقدم جميع الدعم المطلوب للمشاريع مع وجود صلاحية فرض الالتزام والحوكمة المطلوب بناء على ممارسات المنظمة

○ مكاتب المشاريع الموجهة (Directive):
لديها درجة اعلى من السلطة على المشاريع يدخل فيها اختيار الموارد وفرض الالتزام
بسياسات المنظمة بالإضافة لتقديم الدعم الازم

○ مكاتب المشاريع الداعمة (Supportive):
تقدم الدعم والتدريب والاستشارات اللازمة لتنفيذ المشاريع مع وجود سلطة اقل على
المشروع

بالنسبة للمشروع فسيتم اعتماد مكتب المشاريع المتحكم بناء على الهيكل التنظيمي ولضرورة وجود
صلاحية اعلى للتأكد من الالتزام بتطبيق الحوكمة المطلوبة في تحقيق اهداف المشروع

الفصل الثاني

- الامتثال واللوائح
- السلطة والاهتمام
- ثقافة المنظمة وقيمها

أولاً: الامتثال واللوائح:

تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

الهدف	الجهة المسؤولة	تفاصيل الهدف	التنفيذ وفق المعايير والقوانين
خفض اجمالي النفقات التشغيلية بنسبة ١٥% بدءاً من السنة المالية القادمة	وزارة المالية	خفض اجمالي النفقات التشغيلية بنسبة ١٥% لتحسين كفاءة الاتفاق	نعم اعتماداً على موازنة العام المالي القادم والذي سيتم تخفيض ١٥% من النفقات التشغيلية
رفع مستوى الوعي بكفاءة الاتفاق لدى جميع موظفي الوزارة خلال العام الحالي	مدير المشروع	لتحقيق اهداف المشروع في الوصول لكفاءة الاتفاق يجب ان يكون العمل مشترك بين جميع الجهات المعنية داخليا وخارجيا لأهمية وجود الربط والتكامل المطلوب والذي من الممكن تطبيقه من خلال تنفيذ عدة ورش عمل مجدولة للتأكد من وصول فكرة المشروع للجميع	بالتنسيق مع إدارة الجهات المعنية لضمان الحضور دون تعطل سير العمل
استقطاب عدد أكبر من السياح بزيادة بنسبة ٣٠% خلال العام القادم	رئيس هيئة السياحة	كفاءة الاتفاق تتم من خلال خفض التكاليف وأيضا زيادة الإيرادات والذي بالإمكان تحقيقه من خلال عمل هيئة السياحة في توفير برامج وأنشطة سياحية تشجع على زيادة اعداد السياح	من خلال التنسيق مع وزارة الخارجية للجاهزية في استقطاب عدد أكبر من السياح الخارجيين وإتاحة التأشيرات اللازمة
إعطاء الأولوية في تنفيذ المشاريع للمحتوى المحلي مع ضمان الكفاءة الاتفاقية	إدارة المشتريات	لتشجيع الشركات الداخلية وتنمية الصناعة وتقديم الخدمات مع خلق بيئة تنافسية تساهم في توفير منتج وخدمة أفضل مع أسعار أفضل سيتم استهداف شركات وموردين المحتوى المحلي كأولوية في ترسية المشاريع	التأكد من التنفيذ من خلال هيئة المحتوى المحلي بالتعاون مع المراجع الخارجي
وضع إطار حوكمي لضمان سير العمل بما لا يتجاوز الميزانية المعتمدة	إدارة مكتب المشاريع	للتأكد من سير عمل المشروع دون تخطي الميزانية المطلوبة فستتم الاستعانة بمكتب المشاريع المتحكم لوضع إطار حوكمي لمراقبة سير المشروع ضمن المدة والميزانية المعتمدة	التأكد من الالتزام من خلال التقارير الدورية التي تتم مشاركتها من مكتب المشاريع

جدول رقم (٣) نموذج التحقق من الامتثال للمشروع

تطوير نموذج التحقق (Check List) لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء – وتخطيط – تنفيذ – إغلاق).

■ عمليات إدارة المشروعات

أن إدارة المشروعات هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. ويتطلب تطبيق المعرفة إدارة عمليات إدارة المشروعات بفعالية.

والعملية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المرتبطة فيما بينها يتم تنفيذها لإخراج منتج أو خدمة أو نتيجة محددة مسبقاً وتتسم كل عملية بمدخلاتها والأدوات والأساليب التي يمكن تنفيذها وكذلك المخرجات الناجمة عنها.

كما يصف دليل *PMBOK® Guide* طبيعة عمليات إدارة المشروع من حيث التكامل بين العمليات، وتفاعلاتها، والأغراض التي تخدمها.

وعليه يتم تصنيف عمليات إدارة المشروع إلى خمس فئات أو مراحل في عملية إدارة المشروع:

١ - مرحلة البدء وتحتوي:

- تعريف أهداف المشروع
- انشاء ميثاق المشروع
- تحديد الأشخاص المعنيين

٢ - مرحلة التخطيط وتتضمن:

- تحديد نطاق العمل
- انشاء خطة العمل
- تحديد ميزانية المشروع
- تحديد الأدوار والمسؤوليات

٣ - مرحلة التنفيذ وتتضمن:

- تعيين وإدارة مصادر المشروع
- انشاء الإجراءات
- اصلاح المشاكل والأخطاء

٤ - مرحلة المراقبة والتحكم وتشمل:

- تتبع سير العمل والتكاليف

- متابعة خطة التنفيذ
- منع أي معوقات لسير العمل

٥- مرحلة الأغلاق وتتضمن:

- تسليم المتطلبات
- مراجعة المتطلبات والتأكد من تحققها
- اخذ الموافقات على اكتمال المشروع
- تسليم وثائق ومستندات المشروع

ثانياً: السلطة والاهتمام:

تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم (الكفاءة ٨):

المعنيون بالمشروع:

المعني بالمشروع هو شخص أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر في قرار أو نشاط أو نتيجة خاصة بالمشروع أو تتأثر بها أو ترى أنها تأثرت بها وقد يشترك المعنيون بشكل فعال في المشروع أو يكون لهم مصالح قد تتأثر بشكل سلبي أو إيجابي من أداء المشروع أو تنفيذه، كما يشمل المعنيون جميع أعضاء فريق المشروع فضلاً عن جميع الكيانات الداخلية أو الخارجية بالنسبة للمنظمة والتي لها مصالح ، ويحدد فريق المشروع المعنيين الداخليين والخارجيين والإيجابيين والسلبيين والقائمين بالتنفيذ والاستشاريين من أجل الوقوف على متطلبات المشروع وتوقعات جميع الأطراف المشتركة.

سجل أصحاب المصلحة:

الجهة	الدور	التصنيف	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل
ممثل وزارة المالية	راعي المشروع	خارجي	تمويل المشروع	ccc@mof.gov.sa	البريد الإلكتروني
هيئة كفاءة الانفاق	مراقب المشروع	خارجي	مراقبة مستوى التقدم في تحقيق الكفاءة الانفاقية المطلوبة	expro.gov.sa	مقر الهيئة
هيئة المحتوى المحلي	مراقب المشروع	خارجي	مراقبة الانفاق على المحتوى المحلي	cc@lcgpa.gov.sa	البريد الإلكتروني
مدير إدارة المشتريات	تطبيق خطة المشروع	داخلي	زيادة كفاءة الانفاق من خلال التفاوض المالي، وإعطاء أولوية للمحتوى المحلي في المشاريع	Proc@mt.gov.sa	البريد الإلكتروني، ومقر الاجتماعات
مدير تقنية المعلومات	تطبيق خطة المشروع	داخلي	توفير الأدوات اللازمة والحد الأدنى من الميكنة لتسهيل عمل المشروع إلكترونياً	Tech@mt.gov.sa	البريد الإلكتروني، ومقر الاجتماعات
مدير المشروع	إدارة المشروع	داخلي	تنفيذ المشروع وتحقيق المستهدفات	PM@mt.gov.sa	البريد الإلكتروني، ومقر الاجتماعات

جدول رقم (٤-أ) سجل اصحاب المصلحة

تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).

شبكة القوة / الاهتمام (Power / Interest Grid with Stakeholders): يستخدم هذا النموذج في تحديد موقف المعنيين من المشروع وفق بعدين

الأول: اهتمامه بالمشروع.

الثاني: ثقله الوظيفي بالنسبة للمشروع. وذلك لا يخرج عن أربع حالات وهي: -

- ذو ثقل وظيفي وله اهتمام
- ليس له ثقل وظيفي وله اهتمام
- ذو ثقل وظيفي وليس له اهتمام
- ليس له ثقل وظيفي وليس له اهتمام

عملية تحديد المعنيين بالمشروع هي العملية الأولى في المشروع وهي عملية تسبق إعداد ميثاق المشروع وبالتالي لا يفترض ان يعتقد مدير المشروع بدقة ما وصل اليه خلال هذه العملية، لأنه مع

مرور الوقت يكتشف أشخاصا آخرين ومجموعات أخرى تؤثر في المشروع وفي نفس قد يتبين عدم أهمية بعض ممن تم تضمينهم في السجل الابتدائي للمعنيين بالمشروع (المحيميد، الطبعة الثانية ٢٠١٧).

شبكة القوة والتأثير:



الشكل يوضح شبكة القوة والاهتمام للمشروع

الشكل رقم (٢)

ثالثا: ثقافة المنظمة وقيمتها

تعريف لثقافة المنظمة

تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات، ثقافة المنظمة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش وتوجد فيها هذه المنظمات بحيث تتمثل هذه القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات.

ويرى سيشن^(٥٤) Schein (١٩٨٥م) أن الثقافة تفترض كنمط افتراضات أساسيات تُكشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواجد الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكافٍ لكي تعتبر ذات قيمة، ولهذا تعتبر فكرة العضو الجديد طريقة حديثة للإدراك والتفكير والشعور في العلاقة لهذه المشكلات (ما ينر^(٥٥) Miner، ١٩٨٨م، ص ٥٥٩).

ويرى ما ينر^(٥٦) Miner (١٩٨٨) أن الثقافة والوطنية عي ما يشارك به المواطنون في الوطن، أما ثقافة المؤسسة (المنظمة) فهي ما يشارك به أفراد المؤسسة (ص ٥٦).

تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها: «اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (العميان، ٢٠٠٢)، والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية. الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجه السلوك ووضع القرارات (بويابة).

الفصل الثالث

- نقد وإدارة الذات
- النزاهة الشخصية والموثوقية
- الاتصالات الشخصية

أولاً: نقد وإدارة الذات

سرد ثلاث عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

أنواع السلوكيات السلبية

تؤثر الطريقة التي يتعامل بها الموظفون في مكان العمل مباشرة على المنظمة، وفي حالة إن لم يتم معالجة السلوكيات السلبية، من الممكن أن تنهار المنظمة تمامًا، وطبقًا للدراسات على الأفراد فإن الأشخاص ذوي الأداء الضعيف قد يكلفوا الشركة آلاف الدولارات يوميًا؛ وذلك عن طريق التأثير على الكوادر البشرية في المنظمة بالكامل؛ لذلك لابد من دراسة سلوك ومعايير الموظفين جيدًا بهدف اتخاذ إجراء فوري في معالجة المشكلة، وتُعد أشهر أبرز قضايا العمل ومنها الآتي:

- التأخير عن العمل
- عدم التعاون مع الآخرين
- عدم التقدير

دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

١. التأخير عن العمل:

يُعتبر من أكثر أنواع السلوكيات السلبية شيوعًا في مجال العمل، وفي حين إن لم يكن هناك سببًا وجيهًا لذلك والتأخير دائمًا بدون سبب يُذكر من الممكن أن يُسبب ذلك مشاكل كبيرة في بيئة العمل أهمها التأثير المباشر على الإنتاج وتأخير المشروع، ويُصح هنا بدلًا من اتخاذ إجراء تأديبي مباشرة السؤال عن سبب التأخير والسعي في إيجاد حل مناسب.

٢. عدم التعاون مع الآخرين:

يُعتبر العمل الذي يتعاون فيه الموظفون بيئة إنتاجية مثالية وصحية وله مردود إيجابي على المشروع، لذلك لابد من أن تكون العلاقات بالعمل إيجابية، وفي حالة رفض أحد الأشخاص المساهمة مع الفريق، قد يُشكل ذلك مشكلة عملية في العمل مسبقًا أو حتى يُسبب التوتر والقلق في البيئة العملية، وفي تلك الحال يجب إجراء محادثات فردية مع الشخص والفريق لينسجم معهم.

٣. عدم التقدير:

يُعتبر التقدير سمة هامة بين الموظفين؛ لذلك نجد إن المناقشات الجانبية والنميمة والتعامل بطرق غير مهنية تضع العمل بالكامل قيد الفشل وتؤثر على المشروع، لذا لابد من تذكير الموظفين السلبين دائماً بأهمية العمل بطريقة أكثر احترافية (Business insider, 2021).

إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج (SWOT):

تحليل السوات الرباعي SWOT أو ما يُعرف بمصفوفة السوات، هو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد. يعتبر تحليل السوات نموذجاً تقييمياً أساسياً يقيس ما يمكن/لا يمكن للمنظمة القيام به، بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها.

أولاً: نقاط القوة في المشروع (Strengths)

وهي تتمثل في القيادة الحكيمة بإدارة المشروع وتوفير المتطلبات الخاصة بالأعمال

ثانياً: نقاط الضعف في المشروع (Weaknesses)

من المساوي التي تتطلب جهداً في معالجتها قلة الكادر البشري بالمشروع بالإضافة إلى ضعف الموقف القانوني

ثالثاً: الفرص وهي التي تأتي من خارج المشروع (Opportunities)

الوصول إلى تحقيق نجاح المشروع باستخدام الوسائل التقنية الحديثة

رابعاً: التهديدات وهي التي تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات المشروع

(Threats)

ضعف إمكانية التواصل.

ثانياً: النزاهة الشخصية والموثوقية

تقديم ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

تؤكد الدراسات على أن حياة الناس، ومجتمعاتهم تندفع الى الانجاز والتقدم، كلما زاد التزامهم بمبادئ النزاهة، وتؤكد آراء علماء التربية وفلاسفتها، أيضاً أن أغلب الناس قد لا يلتزمون بالنزاهة وإن كانوا يولدون مفطورون عليها إلا أنهم يمكن ان ينحرفوا عنها عبر مسيرة حياتهم، ولا سيما في الماديات والصراعات الاقتصادية وعصر العولمة. وهنا نشير الى بعض السلوكيات التي تتعارض مع قيم النزاهة، منها:

(١) **يُعد الفساد (Dishonest)** مضاد للنزاهة إذ يشير (العكيلي ، ٢٠١١) الى أن الفساد مفهوم يغطي مجموعة واسعة من الممارسات الفردية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية المشبوهة والمريبة ، ويشمل مساحة واسعة من الاعمال والتصرفات غير الشرعية وهو ظاهرة معقدة تنتشعب أسبابها وتتنوع أثارها وتشمل أنواعا مختلفة من أنماط السلوك الشاذ أهمها الرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ والابتزاز وتوظيف الأموال العامة لغير ما خصصت له، والتحايل والواسطة وتسريب المعلومات ، والمزاجية في اصدار القرارات واهمال الأموال والممتلكات العامة.

(٢) **العولمة والحدثة:** يشير (الشوفي، ٢٠٠٥، ص ١٠٥) الى ان العولمة والحدثة أدتا الى التمرد على القيم والأخلاق والأعراف، وتغيير معالم الفطرة البشرية السليمة والسعي الى ماديات بحتة لا يحدها حد، بل الايغال في الغريزة بديلا عن النشاط المعرفي.

(٣) **مخاطر المناخ التنافسي:** يشير (الدويك، ٢٠١٣م، ص ٣٠) الى ان التنافس يمكن ان يقود الى الغموض الناتج عن القتل، ويعطي ترخيصاً للسلوك غير الأخلاقي، فقد تصاعد التنافس في مجال التعليم على وجه يفترض أنه يلعب دورا إيجابياً في تحفيز التميز، ولكن التنافس في عالم الماديات يمكن ان يكون ذا حدين، حيث أظهرت العديد من الدراسات، ان مناخ العمل التنافسي يزيد من السلوك غير الأخلاقي (الغامدي، ٢٠١٧).

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

يتناول الكتاب عدد من معوقات النزاهة بعد أن استرشد بها في بداية بناء هذه الرؤية لأن المشكلة هي الداعي الأول لبناء منظومة من القيم تحت مظلة النزاهة، وقد أشارت العديد من المنظمات العالمية، والدراسات العلمية؛ إلى أن فقدان النزاهة يرجع إلى أسباب شخصية (فردية) منها ضعف الوازع الديني وموت الضمير، والبعد عن الصدق، وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة الجماعة، وأسباب اجتماعية منها التمسك بالعادات والتقاليد الفاسدة وانتشار الفقر والعنصرية والتأثر، وأسباب إدارية تنظيمية مثل الجهل بالقوانين والتهاون في الأنظمة، وضعف المواطنة واختيار الموظف غير الكفاء كل ذلك أدى إلى الحكم على الظن بشكل عام فالنزاهة حين تفقد تنعدم الثقة وتتهم السمعة وتشيع الشبهة ويستشري الفساد، وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى جلة من المعوقات التي قد تعيق تنمية القيمة بشكل عام وهي ذاتها المعوقات التي تعيق قيم النزاهة، وقد صنفها الباحث في ضوء مكونات القيمة الثلاثة المكون المعرفي، والمكون الشعوري الوجداني، والمكون السلوكي، ليسهل تلافيها ومن هذه المعوقات:

■ المعوقات المعرفية

١. ضعف الرصيد المعرفي المتعلق بقيم النزاهة، وهذا يؤدي إلى قلة القناعة الفردية للقيمة، وضعف التبرير المنطقي لأهميتها، وقد أشرنا إلى تخطي هذا المعوق من خلال ربط النزاهة بالنص الشرعي الثابت الأمر الذي يوصل إلى سمو قيم النزاهة المستمدة من النص المعصوم بعد فهمه الفهم الصحيح والذي استنتاج علماء الشريعة منه علاقة النزاهة بمقاصد الشريعة الكبرى وربطها بالضرورات الخمس.

٢. الفهم والادراك الخاطئ لمعنى القيمة وتصوراتها وتجاوز هذا المعوق تكون ثقافة النزاهة تهدف إلى زراعة إدراك السليم لسلوك النزاهة بعد تصور قيمها السامية وبها تستبدل كل قيم الفساد وتصورات الساقطة، فمن المعلوم أن كل قيمة إيجابية سامية يقابلها قيمة سلبية دنيئة فقيمة العدل لا تترك لها إلا ظالم أو محب للظلم، وكذا اخلاص والأمانة نجد مقابلها الخيانة والاحتيال، وكل قيمة من القيم التي ذكرت في المنظومة السابقة يقابلها قيمة سلبية.

■ المعوقات السلوكية للنزاهة:

ينتج عن المعوقات المعرفية والوجدانية العديد من المعوقات السلوكية ومنها:

١. انعدام الانسجام بين القدرات الشخصية والمهارات اللازمة للقيمة، والذي يؤدي إلى النفور من السلوك المرغوب، فمن المبادئ التي حددتها الشريعة.

٢. ضعف أو انعدام التحفيز، وقلة المثابرة لتنمية القيم ولقد تناولت قيم النزاهة مسألة المبادرة والانضباط بأبعادها المتعلقة بقبول مبدأ المحاسبة والمكافأة والتحفيز لكيلا يموت الابداع وتقل العزيمة فتتلاشى سلوكيات النزاهة، وهذا غالبا ما يسببه الملل والفتور والروتين المقيت للأعمال التي تخلق انسان الآلة!

ثالثاً: الاتصالات الشخصية

اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

المعني بالمشروع هو شخص أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر في قرار أو نشاط أو نتيجة خاصة بالمشروع أو تتأثر بها أو ترى أنها تأثرت بها وقد يشترك المعنيون بشكل فعال في المشروع أو يكون لهم مصالح قد تتأثر بشكل سلبي أو إيجابي من أداء المشروع أو تنفيذه، ويشمل المعنيون جميع أعضاء فريق المشروع فضلاً عن جميع الكيانات الداخلية أو الخارجية بالنسبة للمنظمة والتي لها مصالح. يحدد فريق المشروع المعنيين الداخليين والخارجيين والإيجابيين والسلبيين والقائمين بالتنفيذ والاستشاريين من أجل الوقوف على متطلبات المشروع وتوقعات جميع الأطراف المشتركة. ويتعين على مدير المشروع إدارة تأثيرات مختلف المعنيين بالمشروع فيما يتعلق بمتطلبات المشروع لضمان نجاح النتائج، كما يتمتع المعنيون بالمشروع بمستويات متنوعة من المسؤوليات والسلطة حال المشاركة في المشروع. تحديد المعنيين بالمشروع هي عملية مستمرة طوال دورة حياة المشروع بأكملها. فمن الضروري لنجاح المشروع أن يتم تحديد المعنيين بالمشروع واستيعاب درجة تأثيرهم على المشروع وموازنة طلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وكما يمكن لأحد المعنيين أن يؤثر بصورة إيجابية أو سلبية على أهداف المشروع.

التواصل الفعال (Effective Communication)

هو القدرة على توصيل أي معلومة أو امر أو طلب أو نصيحة أو استفسار بشكل بسيط ويلقى القبول لدى الطرف الثاني، وتقبل كل ما يصدر عنه من كلام أو أفعال والتصرف بشكل حكيم من أجل تحقيق الهدف الذي من أجله تم هذا الاتصال سواء بين فردين أو جماعة ومن أجل الخروج بذلك التواصل من دائرة الجدل العقيم (عبد الحميد، ٢٠١٩).

بناء مصفوفة الاتصال:

التواصل والتخطيط لمشاركة أصحاب المصلحة: التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة لا يحدثان تلقائياً بل يجب أن يكون هناك خطة يتم وضعها تحدد الخطوط العريضة للاتصالات والتي ينبغي أن يتم تنفيذها في المشروع وكذلك كيفية وتوقيت أصحاب المصلحة والجزء الصعب هو فهم من يلزم إبلاغه قد يكون هذا الوقت المناسب لإشراك حوكمة المشروع ومدير البرنامج وأصحاب المصلحة لضمان النظر في ملاحظاتهم وإرشادهم.

ستحدد خطة التواصل ما ينبغي إبلاغه لمن وكيفية ذلك وتوقيته. يوفر استخدام قالب خطة التواصل وضوحاً بشأن التواصل المطلوب في المشروع. الجدول رقم (١). (PM4NGOs، ٢٠١٩)

أصحاب المصلحة	طريقة التواصل	الحاجات المعلوماتية	التكرار	المسئول
وزارة السياحة	الإبلاغ	الخدمات	شهري	الوزارة
الشركات	الاجتماعات	الترحيل	شهري	مدير المشروع
الشركات	الأرقام	الفنادق	شهري	المقاول

جدول رقم (٤ - ب) خطة التواصل (مصفوفة الاتصال)

تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (Stakeholder assessment matrix):

تدعم مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين المقارنة بين مستويات المشاركة الحالية للمعنيين ومستويات المشاركة المرجوة للتسليم الناجح للمشروع. أحد الطرق لتصنيف مستوى مشاركة المعنيين موضحة في الجدول رقم (٢) ويمكن تصنيف مستوى مشاركة المعنيين على النحو التالي:

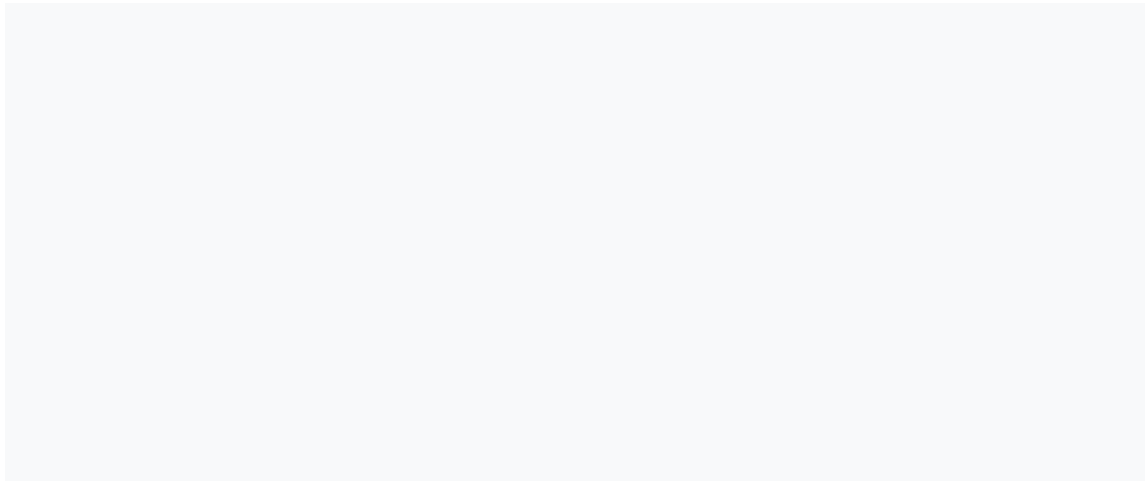
- غير مُدرك: ليس على دراية بالمشروع والآثار المحتملة .

- **مُعارض:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ولكنه يقاوم أي تغييرات يمكن أن تطرأ نتيجة عمل المشروع أو نتائجه ويعد هؤلاء المعنيين غير مساندين لعمل المشروع أو نتائجه.
- **مُحايد:** على دراية بالمشروع ولكنه ليس مساند أو غير مساند .
- **مُساند:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ومساند للعمل ونتائجه .
- **قيادي:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ومشارك بفعالية في ضمان نجاح المشروع .

في المخطط تمثل ج مستوى المشاركة الحالي لكل معني بينما تشير (د) إلى المستوى الذي يقيمه فريق المشروع بأنه أساسي للتأكد من نجاح المشروع (المنشود). وتحدد الفجوة بين المستوى الحالي والمنشود لكل معني مستوى التواصل اللازم للمشاركة الفعالة للمعنيين. ويعتبر سد هذه الفجوة بين ما هو حالي وما هو مرغوب عنصرًا أساسيًا لمتابعة مشاركة المعنيين (المشروعات م، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠١٧).

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	رائد
أصحاب المصلحة ١	ج			د	
أصحاب المصلحة ٢			ج	د	
أصحاب المصلحة ٣				د ج	

جدول رقم (٤ - ج) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (أصحاب المصلحة)



الفصل الرابع

- القيادة
- العمل الجماعي
- الصراعات والأزمات

أولاً: القيادة Leadership:

• وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

القيادة تعني توفير التوجيه والإرشاد للأفراد والجماعات، وهي تنطوي على القدرة على اختيار وتطبيق الأنماط الإدارية المناسبة في المواقف المختلفة الى جانب عرض القائد مع فريقه او فريقها يحتاج الفرد الى ان يُنظر اليه كقائد في تمثيل المشروع للإدارة العليا والأطراف المعنية الأخرى. يجب ان يكون القائد على دراية بأساليب القيادة المختلفة ويقرر ما هو مناسب لطبيعته، للمشروع ولل فريق الذي تتم ادارته وللأطراف المهمة الأخرى وفي جميع أنواع المواقف.

• نظرية المسار والهدف:

أن نظرية المسار والهدف التي قدمها "هاوس" في سنة ١٩٧١م، ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة ١٩٧٤م، تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.

وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفاء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول الى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية. وقد ميز الباحثان "هاوس" و"ميشيل" ١٩٧٨ بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين: -

❖ **القيادة الموجهة:** القائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم ويشعرهم لأهمية النظم

والإجراءات.

❖ **القيادة المشاركة:** حيث يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار.

❖ **القيادة المهمة بالإنجاز:** وفيها يسعى القائد الى وضع أهداف عالية ويتوقع انجازاً كبيراً

من العاملين.

❖ **القيادة الإنسانية:** وتتمثل في ابداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وجعل

جو من العلاقة والود يسود في المنظمة.

وقد طور "هاوس" في نظرية استمارة استبيان تصف السلوك القيادي التي أعدتها جامعة اوهايو وذلك لقياس تصرف القائد وتستند نظرية المسار والهدف الى فرضين أساسيين: الأول يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد والثاني يعتمد على أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين.

ويرى هاوس ان نوع القائد يمكن ان يتغير لدى المدير او القائد وذلك بحضور برامج تدريبية معينة، وأن القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار نمط القيادة الملائم للظرف أو الموقف التنظيمي وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم أي يجمع القائد بين الاهتمام بين النواحي الإنسانية والنتاج في آن واحد. لذا تم اختيار ذلك النموذج (حلاق، ٢٠٢٠).

• أسباب التفضيل لهذا النموذج:

أسلوب القيادة المفضل بالمشروع يتضمن أنماط السلوك، طرق الاتصال، والمواقف تجاه النزاعات والبعد عن التحكم في سلوك أعضاء الفريق وعمليات صنع القرار ومقدار ونوع التفويض. تعد القيادة أمرا مهما طوال دورة حياة المشروع وتصبح مهمة بشكل خاص عندما يكون التغيير مطلوبا أو عندما يكون هناك شك حول نوع الاجراء (International Project Management Association (IPMA), 2018)

• تقديم عدد خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

طرق التحفيز:

أول هذه الدوافع يتعلق بالناس: الانتماء، وثانيهما يتعلق بالنجاح: الإنجاز، أما ثالثهما فيتعلق بالسيطرة والمسئولية: النفوذ، وهذه المحفزات الثلاثة تعزز كل جانب من جوانب السلوك، كل منا بحاجة الى دعم وتحفيز لأن يشعر بالرضا عن جودة ما يفعل. وهي كالآتي:

(١) الانتماء:

إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديداً التأثر بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، إذن فهو الانتماء يحبون مشاهدة الناس والالتقاء بهم وهؤلاء يكون لديهم شبكة هائلة من المعارف وتستمر العلاقة بناء على قدر مشترك من المساعدة المتبادلة ولكن هو الانتماء ليسوا بالضرورة منفتحين او حتى أكفاء من الناحية الاجتماعية، فكثيرا ما يفضلون العلاقات الفردية أو يؤثرون أن يكون لديهم عدد قليل من الأصدقاء الحميمين او حتى يؤثرون العزلة.

القضية الرئيسية هنا ان الشخصية التي تهوى الانتماء تعتقد ان الناس هم أهم شيء وتبالغ في تقديرهم وتتأثر بهم تأثراً بالغاً.

٢) الإنجاز:

عندما يكون المرء مدفوعاً بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى اليه هو تحقيق النتائج وقد تعني النتائج هنا النجاح في العمل فعندما يكون المرء محباً للإنجاز بشدة سيسعد بمواصلة العمل حتى صباح اليوم التالي كي ينجز المهام قبل موعدها النهائي ، لكن النتائج قد تعني النجاح في العلاقات كأن يصبح لدينا أفضل علاقة عاطفية ، وعلى أساس ذلك كله ان محبي الإنجاز يرغبون في إتمام الاعمال وعندما ينجحون في ذلك فانهم يشعرون بسعادة لا تعادلها أي سعادة في هذا العالم ، ولكن من الممكن ان يكون هناك جانب سلبي ، فهؤلاء الذين يهونون الإنجاز كثيراً ما يدمنون العمل، وهؤلاء قد لا يدركون ان انهماكهم في العمل قد يؤدي الى فساد بل وحتى تدمير علاقاتهم مع الآخرين وبالرغم من أن هواة الإنجاز ليسوا بالضرورة تنافسيين فهم يصبحون متعاونين للغاية اذا كان ذلك سيسهل من إنجاز العمل.

٣) النفوذ:

عندما يكون المرء مدفوعاً بحب النفوذ والسيطرة يكون شغوفاً بالقوة والسلطة ويرغب محبو النفوذ في القوة فقط من اجل القوة، هم يشاركون في الأنشطة والحوارات السياسية من اجل المصلحة الشخصية والجدل والمنافسة في موقع العمل، والقيام بالصفقات والاتفاقيات خصوصاً في مجل الاعمال او السياسة بطريقة حاذقة وغير آمنة.

والأرجح ان محبي النفوذ والسيطرة يرغبون في الشعور بالأمان وبأنهم المسيطرون على عالمهم، هم لا يريدون التحكم في الآخرين والهيمنة عليهم كل ما هنالك انهم يرغبون في ان يعرفوا انهم قادرون على التأثير على الآخرين.

٤) توفر مجموعة من الدوافع:

من الضروري ان نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع وقد يكون الدافع قوياً بقدر كافٍ ويكون الخليط الناتج من الدافعين أكثر تأثراً. فمثلاً الجمع بين الاجتماع والانجاز ينتج عنه شخص مرتبط بالناس ويستطيع انجاز أعماله في

ذات الوقت عندما يجتمع هذا الخليط في شخص تكون احتمالية ان يجلس هذا الشخص ويثرثر اقل إذا ما قورن بالشخص الذي يهوى الانتماء الصرف إنه مزيج مميز ومؤثر للغاية وهو يجعل المرء مديراً قوياً في عمله وشخصاً فعالاً في أسرته بمنزله.

والجمع بين الإنجاز وحب النفوذ يكسبنا العزم والتصميم والرغبة الأكيدة في النجاح والرفعة والقدرة على تخطي العقبات إذا ظلت دوافعنا ثابتة وبنفس حرارتها فالأرجح أننا نصل القمة ولا نلتفت وراءنا أبداً وكل ما يخشى هو انه إذا حدث وتزايدت الرغبة والانتماء وأهميته بالنسبة لنا في وقت لاحق في حياتنا فننا ننظر الى الماضي ونتساءل عن أسباب تجاهلنا لعلاقاتنا طيلة السنوات الماضية.

والانتماء وحب النفوذ ثنائي غير معتاد ويسبب لنا ولأقرب وأعز الأشخاص الى نفوسنا كثيراً من الألم لأن رغبة المرء في ان يجمع بين الارتباط بالناس والسيطرة عليهم في ذات الوقت يمكن ان تؤدي الى صدمات ربما نسعى للتخفيف من حدة هذا التأثير بان نشبع رغباتنا في الانتماء عندما نكون بالبيت ورغباتنا في التأثير والنفوذ عندما نكون في العمل، وينتج عن هذا اننا نرى الصورة الكلاسيكية لرؤساء صارمين وتعسفيين في موقع العمل ويتسمون بالود عادة بين أصدقائهم وأرهم.

٥) التعامل مع دوافع الآخرين:

من الحقائق البديهية انه عندما نعرف دوافع إنسان فان معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به. عندما نتعرف على دوافع الآخرين ونقدرها سواء أكان اصدقائك او زملائك أو اقاربك، يكون من الاسهل علينا التحدث بلغتهم وأن تروق لنا مبادئهم، إذن عليك ان تحدد الدوافع التي تحرك المحيطين بك وإذا أتضح لك أنهم محفزون بدافع واحد فستكون طريقتك في التعامل معهم واضحة ومحددة، اما إذا شعرت بان هناك خليطاً من الدوافع تحركهم فسوف تكون في حاجة لأن تصبح أكثر مرونة عند التعامل معهم.

ثانياً: العمل الجماعي Teamwork

تصميم نموذج RACI لعدد ثلاثة إجراءات إدارية بالمشروع:

مخطط المسؤولية هو أسلوب لتحديد المجالات الوظيفية حيث توجد أوجه غموض في العملية، وإبراز الاختلافات في العن و حلها من خلال جهد تعاوني متعدد الوظائف. كما يمكن مخطط المسؤولية المديرين من نفس المستويات أو البرامج التنظيمية المختلفة من المشاركة بنشاط في مناقشة مركزة ومنهجية حول الأوصاف المتعلقة بالعملية للإجراءات التي يجب إنجازها من أجل تقديم منتج أو خدمة نهائية ناجحة. مخطط المسؤولية هو وسيلة لتوضيح العلاقات بشكل منهجي. وهو عبارة عن مصفوفة يتم إنشاؤها عادة باستخدام المحور العمودي الأيمن للمهام والعناصر القابلة للتنفيذ والمحور الأفقي الصف العلوي للأدوار ويستمد أسمه لأسماء الأدوار الرئيسية الأربعة بحسب بالمصفوفة:

- **المسئول:** يشمل أولئك الذين يقومون بالعمل لإنجاز المهمة لكل مهمة عادة ما يكون هنالك قائد لإكمال العمل.
- **يخضع المساءلة:** يجب ان يوافق الشخص الخاضع المساءلة بالتوقيع على العمل الذي يوفره الشخص المسئول.
- **المستشارون:** أولئك الذين يتم طلب آرائهم، والذين يتم إجراء اتصالات معهم في اتجاهين (PM4NGOs، ٢٠١٩).

يمثل الجدول رقم (٤) تخطيط مبسط للأعمال الإدارية والمسئوليات بالمشروع

النشاط	المسئول	المساءلة	المستشارون	الذين يتم إعلامهم
المواصفات الفنية	الاستشاري	مدير المشروع	فريق الاستشاري	فريق عمل المشروع
التوريدات	المدير المالي	مدير المشروع	مدير الاستشاري	فريق عمل المشروع
إعداد تقرير سير المشروع	الاستشاري	مدير المشروع	فريق عمل المشروع	أصحاب المصلحة

الجدول رقم (٥)
نموذج (RACI)

ثالثاً: الصراع والأزمات Conflict and crisis

تعريف الصراع والأزمات:

يشمل الصراع والأزمة التخفيف من حدة النزاعات والأزمات أو حلها من خلال الالتزام بالبيئة وملاحظة الخلافات وتقديم علاج لها. قد تشمل النزاعات والأزمات الأحداث والمواقف، والصراعات الشخصية، ومستويات التوتر وغيرها من المخاطر المحتملة. يجب على الفرد التعامل مع هذه السيناريوهات بشكل مناسب وتحفيز عملية التعلم للنزاعات والأزمات المستقبلية (International Project Management Association (IPMA)، ٢٠١٨)

ثلاث سناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

عندما نتحدث عن الصراع في المشاريع فإننا نضع في الاعتبار نقطتين أساسيتين هما: أولهما أن المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة و امتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية الا انها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية ، وثانيهما أن المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية خاصة في محدداتها في الوقت والكلفة والمواصفات ، فإنها تختلف في مستوى وطبيعة وعمق الصراع عن المنظمات الوظيفية واستنادا الى هاتين النقطتين فإننا نستطيع أن نلخص أهم أسباب الصراع في المشروع على النحو التالي:

(١) أن شدة التعقيد Complexity في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من اشخاص وأقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها، وناتجة أيضا من التداخل في الاعتمادية Interdependence بين الأنشطة والوظائف المختلفة، وهذه عوامل محفزة للصراع بين هذه الأطراف أثناء التخطيط والتنفيذ للمشروع.

(٢) إن الناس يشتركون في إنجاز المشروع باعتبارهم أصحاب المصالح Stockholders يحملون معتقدات وقناعات وإدراكات ومشاعر مختلفة، كما ان لديهم مصالح مختلفة واهدافا متعارضة تؤدي الى حدوث صراع على الموارد Resources والصلاحيات Authorities في المشروع.

(٣) إن أهداف المشروع الثلاث الرئيسية الوقت والكلفة والمواصفات تشكل محددات رئيسية وضغوط على مختلف أصحاب المصالح، فالمشروع يجب أن ينتهي في وقت محدد وان التأخير يؤدي الى تحمل غرامات وربما الي رفض استلام المشروع من قبل الزبون، كما ان تجاوز كلفة

المشروع يؤدي الى حصول خسائر واستخدام مواد غير مطابقة للمواصفات المطروحة في العطاءات يؤدي الى رفض المشروع وتعرضه لمخاطر عالية، وهذه الأمور عوامل مساعدة في زيادة حدة الصراع في المشروع.

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

يمكن استخدام استراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراع فعندما تحصل نزاعات معينة بين العاملين او بين الوحدات داخل المنظمة ماذا يفعل المدير او قائد الفريق وماهي وسيلة المدير، فقد أشارت العديد من الأبحاث بان هنالك أساليب مختلفة يمكن استخدامها كاستراتيجيات لمعالجة الصراع بين العاملين أو بين الأقسام واهم تلك الاستراتيجيات هي: (Daft,2003,633)

عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:

تمر الصراعات بمراحل مختلفة، كما حددتها عدة نظريات يمكن تلخيص هذه المراحل في ثلاث فئات رئيسية:

- الكامن (محتمل، نائم لكن غير مرئي ومحترف به بعد) هذا يوجد عندما يكون لدى الافراد أو المجموعات اختلافات تزعج أحدهم أو الآخر ولكن الخلافات ليست كبيرة بما يكفي لجعل أحد الأطراف يعمل على تغيير الوضع.
- ناشئ (مرئي لكنه لا يزال عقلانياً) قد يحدث هذا عندما يحدث من اجل حدث مثير مثل خلاف مفتوح حول موضوع هذا الموضوع هو إما السبب الحقيقي للصراع أو ذريعة لتضارب مصالح أو شخصية أخرى.

عندما ينشأ صراع الأطراف المعنية لا تزال على شروط التحدث ويمكن مناقشة الحلول العقلانية.

- تصعيد (صراع مفتوح) في هذه المرحلة الأطراف على خلافات علنية وعاطفية مع بعضهم البعض ولم يعودوا قادرين او راغبين في مناقشة الحلول بهدوء وعقلانية. يميل الأشخاص الآخرون الى الانحياز، أو حثهم على القيام بذلك، في بعض الحالات يمكن اتخاذ خطوات قانونية أو النظر فيها.

الفصل الخامس

التفاوض

التفاوض: Negotiation

وهي العملية التي يبحث من خلالها الطرفان أو الأطراف التي تقوم بالتفاوض عن إيجاد أرضية مشتركة يتم من خلالها تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها بهدف الوصول الى نقطة مشتركة مرضية لكافة الاطراف (موسى، ٢٠١٤).

■ تحليل أثر إجراء عملية الـ Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني:

ضغط الجدول الزمني:

تؤدي عملية ضغط الجدول الزمني الى تقصير فترة الجدول الزمني الخاص بالمشروع دون تغيير نطاق المشروع للتوافق مع قيود الجدول الزمني او التواريخ المحددة أو باقي اهداف الجدول الزمني وتشتمل أساليب ضغط الجدول الزمني الاتي:

أ- **التهشيم (Crashing):** أسلوب لضغط الجدول الزمني يتم فيه تحليل التكلفة ومقايضات الجدول الزمني لتحديد طريقة الحصول على أكبر مقدار من ضغط اقل تكلفة إضافية، تشتمل أمثلة التهشيم على قبول الوقت الكلي أو جلب الموارد الإضافية أو الدفع للتسليم العاجل للأنشطة الموجودة للمسار الحرج، لا يصلح أسلوب التهشيم الا للأنشطة التي تؤدي الموارد الإضافية فيها الى تقصير الفترة. لا ينتج من عملية التهشيم دائما بديلا صالحا للاستعمال وقد ينتج عنها خطر و/او تكلفة متزايدة.

ب- **التعقب السريع (Fast-tracking):** أسلوب لضغط الجدول الزمني يتم تنفيذ المراحل والأنشطة فيه بتسلسل قائم على التوازي وخير مثال على ذلك هو بناء أساس أحد المباني قبل إنهاء جميع الرسومات الهندسية. قد يؤدي التعقب السريع الى إعادة تنفيذ العمل وزيادة المخاطر. لا يتم تفعيل التعقب السريع الا إذا كان من الممكن تنفيذ الأنشطة في نفس الوقت لتقصير الفترة الزمنية (المشروعات م، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٨).

على مدراء المشاريع مراقبة الجدول الزمني للمشروع وفقا لما تم تفصيله في خطة التنفيذ وبشكل منتظم لضمان سير الجدول في المسار الصحيح اما إذا خرج الجدول الزمني للمشروع عن المسار الصحيح فسيكون لدى الفريق عدد من الخيارات لضغط الجدول بعد تنفيذ الإجراءات.

■ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

القواعد الذهبية للعملية التفاوضية:

وهي اتباع عدة قواعد تركز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان وهذه القواعد هي:

- (١) لا تنفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد.
- (٢) لا تجادل بل اخطو إلى جانبه.
- (٣) لا ترفض وابتعد عن السلبية.
- (٤) لا تضغط بل افتح باباً للخروج.
- (٥) لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلباً. (الهزايمة، ٢٠٠٦)

إعداد عدد (٢) خطة للتفاوض:

التخطيط للتفاوض: هو الأداء للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض ويتضح أهمية التخطيط من خلال اثار التساؤلات التالية: -

- ما أهداف أطراف التفاوض؟ وما أولوياتها؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة ووجه الضعف لديهم؟
- ما الاساليب والادوات المتوقع أن يستخدمها أطراف التفاوض؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن أطراف التفاوض المفاصلة بينها؟
- ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض؟ (الباحة)

وضع إطار لخطة التفاوض:

يلجأ المفاوض الفعال لوضع إطار لعملية التفاوض ويحقق ذلك المزايا التالية:

١. عندما تضع أفكارك على الورق فأنت تستطيع بذلك تصنيفها وترتيبها وحل أي تناقض.
٢. عندما يتم التفاوض في شكل فريق فمن المفيد وجود وثيقة في يد أعضاء كل الفريق لتساعد كل منهم للقيام بدوره.
٣. ومن المفيد مراجعة خطة التفاوض بين الجلسات وكذلك بعد انتهاء عملية التفاوض كي يستفاد من التجربة. (خضر، ٢٠٠٥)

الفصل السادس

- تصميم المشروع
- المتطلبات والأهداف

أولاً: تصميم المشروع

تعريف مثلث القيود للمشروع (Triple constraint):

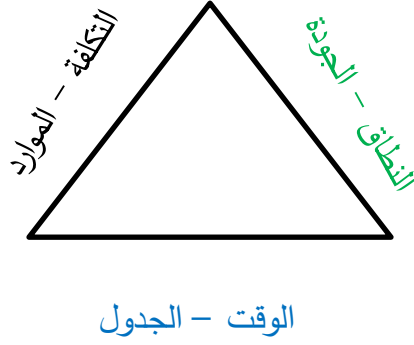
تعرف نظرية القيد الثلاثي، والتي تسمى أيضاً المثلث الحديدي في إدارة المشروع، العناصر الثلاثة (وتنوعاتها) على النحو التالي:

النطاق والوقت والميزانية، النطاق والجدول الزمني والتكلفة، جيد وسريع ورخيص

في حين أن أسماء العناصر الثلاثة للمثلث قد تتغير، إلا أنها جميعها تقيس الشيء نفسه بشكل أساسي: ميزانية ثابتة، وجدول زمني ثابت أو الجدول الزمني، ومجموعة ثابتة من التوقعات أو الإنجازات (Eby, 2021).

تتناول الإدارة الجيدة للمشاريع العوامل الثلاثة: الزمن والتكلفة والأداء، فالمشروع يكون ناجحاً إذا ما أنجز في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة وأدى المتطلبات المحددة له، لجعل كافة مكونات المشروع الكثيرة والمتنوعة تحت السيطرة، هناك عدد كبير من الأدوات والتقانات والمنهجيات التي يمكن استخدامها.

- لفهم مبادئ القيد الثلاثي لإدارة المشاريع بالشكل رقم (٢) تصور مثلثاً يمثل كل ضلع فيه الاتي:
- النطاق / الجودة – ما المنتجات او الخدمات التي سينتجها المشروع؟ المهام / الأنشطة / الاعمال المطلوبة لإنتاج هذه التسليمات؟
 - التكلفة/الموارد – ما الأموال والموارد والموظفون المتاحون لتسليم منتجاً /خدمات المشروع واستكمال العمل الشامل له؟
 - الوقت/ الجدول – ما المدة اللازمة لاستكمال جميع أنشطة المشروع؟
- تتمثل وظيفة مدير المشروع في التأكد من الحفاظ على مثلث القيد الثلاثي متوازناً (PM4NGOs)، (٢٠١٩).



الشكل رقم (٣): مثلث القيد الثلاثي

إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع:

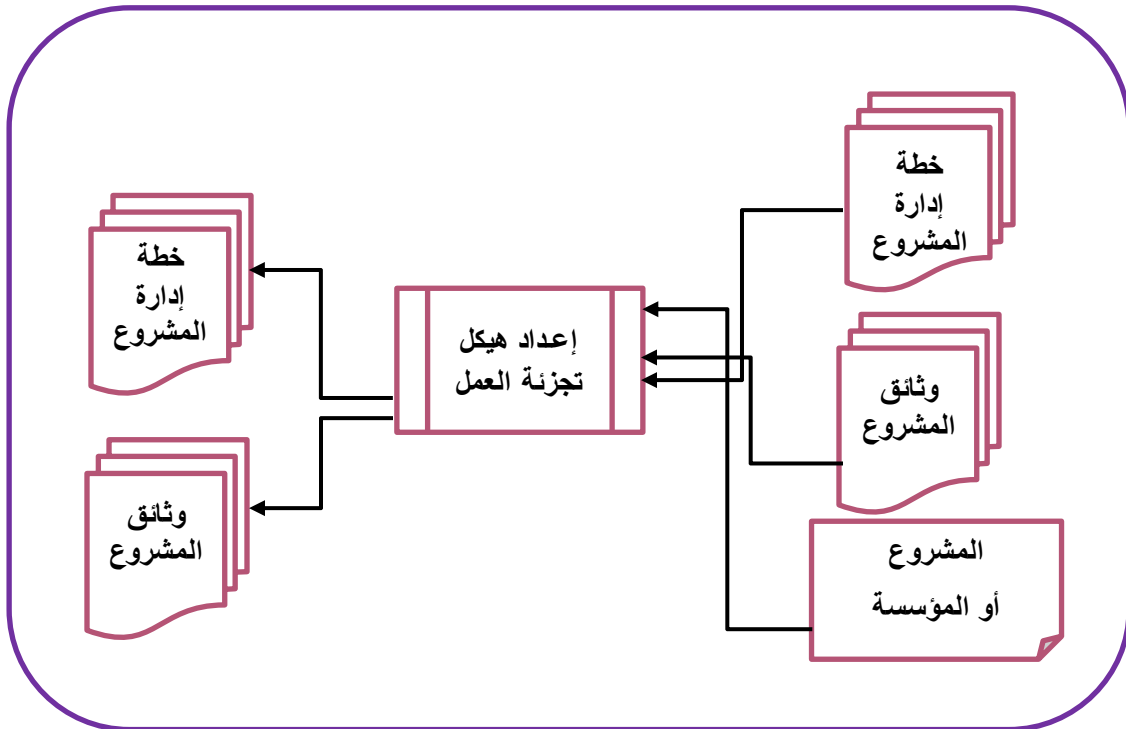
تختلف طرق تقدير نجاح المشروع من جهة إلى أخرى ومن وجهة نظر مجموعة إلى مجموعة أخرى وذلك حسب علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه. فمثلاً يعتبر المشروع ناجحاً في نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض تنفيذ المشروع خلاله، وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشروع :

- وضوح أهداف المشروع.
- دعم الإدارة العليا .
- جدولة وتخطيط المشروع .
- استشارة العملاء.
- الطاقم العامل في المشروع .
- وضوح الجوانب الفنية.
- السيطرة والتغذية الخلفية.
- الاتصالات .
- القدرة والمعرفة على حل المشاكل.

تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال (WBS) وإعداد دليل شرحه:

هيكل تجزئة العمل عبارة عن تجزئة هرمية لنطاق العمل الكلي الذي يقوم به فريق المشروع لتحقيق أهداف المشروع وإنشاء التسليمات المطلوبة. ينظم هيكل تجزئة العمل ويحدد النطاق الكلي للمشروع ويصور الأعمال المحددة في البيان الحالي المعتمد لنطاق المشروع. تُدرج الأعمال المخطط لها ضمن المكونات التفصيلية لهيكل تجزئة العمل ويطلق عليها اسم حزم العمل. ويمكن استخدام حزمة العمل لتجميع الأنشطة حيث يمكن جدولة الأعمال وتقديرها ومتابعتها والتحكم فيها. في سياق هيكل تجزئة العمل، يشير مصطلح العمل إلى منتجات العمل أو تسليماته الناتجة عن النشاط وليس النشاط ذاته (المشروعات، مؤسسة معهد إدارة، ٢٠١٧)

يوضح الشكل رقم (٣) مخطط تدفق البيانات الخاص بعملية تقسيم (تجزئة) العمل. بحسب الدليل BMBOK ليشمل خطة إدارة المشروع توثق خطة إدارة النطاق كيفية إنشاء هيكل تجزئة العمل من بيان نطاق المشروع وكذلك الوثائق التي يمكن اعتبارها مخلات لهذه العملية بالإضافة للعوامل المحيطة بالمشروع.



الشكل رقم (٤) يوضح مخطط تدفق البيانات الخاص بعملية هيكل تجزئة العمل

(المشروعات، مؤسسة معهد إدارة، ٢٠١٧)

الإطار النظري للمشروع

السياحة جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان. إنها ظاهرة تتطوي على حركة الأشخاص داخل بلدهم أو عبر الحدود الوطنية لفترة قصيرة المدى. لقد زاد تعطش الإنسان للسفر منذ زمن بعيد. يفتح أفقاً يشجع التواصل بين مختلف الثقافات والبلدان. تشمل السياحة في الأساس ثلاثة عناصر، وهي الإنسان والمكان والزمان.

كما تعتبر السياحة محرك رئيسي للنمو الاقتصادي وأداة فعالة لتوليد فرص العمل، وكسب الإيرادات والعملات الأجنبية، وتعزيز البيئة، والحفاظ على الثقافة والتقاليد، وتعزيز الناتج المحلي الإجمالي الوطني وتحسين ميزان مدفوعات الدولة. يمكن أن يضمن التنمية الشاملة بطريقة مستدامة في تحقيق النمو مع الإنصاف. أدى التنوع الاقتصادي والتقدم التكنولوجي إلى خلق بيئة مواتية لصناعة السياحة في عصر العولمة الحالي.

تُعرف السياحة كمساهمة اقتصادي رئيسي في العديد من الجهات حول العالم، حيث تضيف قيمة للنقد الأجنبي ولكنها تدعم أيضاً صناعات التصدير ودعم وحماية الموارد البيئية والاجتماعية والثقافية والتاريخية. تحتل حركات السياحة الدولية مكانتها الصحيحة من حيث أنها تثبت ميزان المدفوعات، وتوفر الأدوات المالية اللازمة للمعدات التكنولوجية المستخدمة في عملية التصنيع، وتزويد من فرص العمل وتؤدي إلى النمو الاقتصادي. يخلق قطاع السياحة فرص عمل للجبل الشلب في البلاد (Alemayehu and Tveteraas, 2019).

تصنف السياحة الدينية ضمن الأنماط السياحية قصيرة الأمد أي أن المراسيم الدينية من الممكن أن تؤدي في وقت قصير نسبياً، مقارنة بالأنماط السياحية الأخرى طويلة الأمد كالسياحة العلاجية أو الاستجمام وسياحة الاصطياف التي قد تطول إلى أشهر أو أكثر، أما بالنسبة للسياحة الدينية فلا تتجاوز فترة محدودة لأنها مراسيم الزيارة في الموقع الديني الواحد. تعتبر السياحة الدينية في السعودية من أهم أنواع السياحة التي تجذب العديد من الناس إلى المملكة، وتلقى الدعم المتزايد من الحكومة السعودية. وفي هذا الإطار، مكة المكرمة والمدينة المنورة هما من أشهر مدن السياحة الدينية في السعودية، كونهما موطن الدعوة الإسلامية منذ قديم الزمان.

تصنف السياحة الدينية ضمن الأنماط السياحية قصيرة الأمد أي أن المراسيم الدينية من الممكن أن تؤدي في وقت قصير نسبياً، مقارنة بالأنماط السياحية الأخرى طويلة الأمد كالسياحة العلاجية أو الاستجمام وسياحة الاصطياف التي قد تطول إلى أشهر أو أكثر، أما بالنسبة للسياحة الدينية فلا تتجاوز فترة محدودة لأنها مراسيم الزيارة في الموقع الديني الواحد. تعتبر السياحة الدينية في السعودية من أهم أنواع السياحة التي تجذب العديد من الناس إلى المملكة، وتلقى الدعم المتزايد من

الحكومة السعودية. وفي هذا الإطار، مكة المكرمة والمدينة المنورة هما من أشهر مدن السياحة الدينية في السعودية، كونهما موطن الدعوة الإسلامية منذ قديم الزمان.

تم تحديد الأماكن السياحية ٩٥٦ موقعا سياحيا على مستوى المملكة في إطار مسح الأماكن السياحية العامة بالتعاون مع شركاء الهيئة، تهيئة المواقع السياحية تنفيذ مرافق وخدمات لإثراء زيارة السائح في مختلف مناطق المملكة. طالما كانت السياحة الدينية قطاعا أساسيا تهتم المملكة بتطويره والنهوض به، والجهود اليوم تتواصل من أجل المضي قدما بهذا القطاع لمزيد من التقدم من خلال استثمار مشاريع البنية التحتية التي أنشئت خلال العقد الماضي سواء في مكة المكرمة أو المدينة المنورة أو جدة، والتي تشمل التوسعات الضخمة في الحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة إضافة إلى قطار الحرمين والمطارات.

السياحة الدينية وهي ذلك النشاط السياحي الذي يقوم على انتقال السائحين من أماكن إقامتهم إلى مناطق أخرى، وذلك بهدف القيام بزيارات ورحلات دينية داخل وخارج الدولة لفترة من الوقت، وتزخر منطقة المدينة المنورة بتراث ثقافي غني وخاصة المدينة المنورة نفسها التي تحظى بأهمية طبقا للبيانات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء السعودية، فإن مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي السعودي تصل إلى ٣,٥ في المائة، وبما يعادل ٨٥,٥ مليار ريال (٢٢,٨ مليار دولار) سنوياً، كما يوفر قطاع السياحة فرص عمل تقدر ب ٨٨٢,٩ ألف فرصة عمل، وبما يمثل ٧,٧ في المائة من إجمالي العاملين بالمملكة، ويستحوذ السعوديون على ٢٧,٨ في المائة من إجمالي فرص العمل بقطاع السياحة.

وإذا كانت الإحصاءات الرسمية تشير إلى أن الحج والعمرة يشكلان نسبة تقترب من ٦٠ في المائة من الإيرادات السياحية السعودية، أي قرابة ١٤ مليار دولار سنوياً، فإن هذا الرقم يعاد تدويره داخل الاقتصاد السعودي ويعمل على إنعاش الكثير من مؤسسات قطاع الخدمات في السعودية بشكل عام، وفي مكة المكرمة والمدينة المنورة على وجه الخصوص. مع الأخذ في الحسبان إيرادات أخرى قد لا تتضمنها الإحصاءات الرسمية السعودية، وهي تلك التي تتعلق بالحصول على تأشيرات الحج والعمرة، فضلا عن وجود عدد من الوظائف المرتبطة بشعيرة الحج ويقتصر أدائها على المواطنين السعوديين، ومن أبرزها وظيفة المطوف، وهي وظيفة ضرورية، لأن القائم بها بمثابة مرشد للحجيج لمعرفة أماكن أداء الشعائر، فضلاً عن التوجيه الشرعي لكي يؤدي الحاج الشعيرة بطريقة سليمة.

وسيتّم عرض المناطق الدينية في السعودية فيما يلي:
الكعبة المشرفة والمسجد الحرام في مكة المكرمة



شكل (٥) الكعبة المشرفة

يقع المسجد الحرام في مكة المكرمة، بالإضافة إلى الكعبة الشريفة أولى المعالم التي يتوق كل مسلم إلى زيارتها كي يؤدي مناسك الحج والعمرة والصلاة في المسجد. اختص الله تعالى المسجد الحرام بالكثير من الخصائص والمميزات عن غيره من المقدّسات. وهناك الحجر الأسود في الجنوب الشرقي للكعبة الشريفة، وهو ذاك الحجر الثقيل أسود اللون الذي أنزل من السماء لاستكمال بناء الكعبة، ويقوم الحجاج بتقبيله في الطواف. كما يجد الزائرون في المسجد الحرام راحة البال والطمأنينة، إذ يعد المسجد الحرام ملاذاً من الهموم ومكاناً للخلو مع الله عز وجل. شهد المسجد النبوي عدة توسعات على مر العصور، ويشتهر بقبته الخضراء ومداخله المتعددة التي يصل عددها إلى ٨٥ مدخل منها خمس مداخل رئيسية.

الأهمية الدينية لمكة المكرمة

تعدّ أرض مكة أحب أرض إلى الله وإلى قلب رسول الله صلى الله عليه وسلم، وفيها تقع الكعبة المشرفة والمسجد الحرام، وهي مكان لأداء مناسك المسلمين، كما أنّ الله جعلها حرماً آمناً وفيها ولد النبي محمد صلى الله عليه وسلم.

الأهمية الاقتصادية لمكة المكرمة

تتمثل أهمية مكة الاقتصادية بأنها تحتوي على عدد كبير من الأسواق التجارية والملتقيات الأدبية الموسمية، ومن أشهر أسواقها: سوق عكاظ، وسوق مجنة، وسوق ذي المجاز، وقد استفاد تجارها من قربها من البحر الأحمر واستطاعوا إنشاء علاقات تجارية مع المصريين والأحباش، وتمكنوا من تحقيق ثروة كبيرة.

أهم المعالم التاريخية والدينية في مكة المكرمة

تعد مكة المكرمة أهم وجهات السياحة في السعودية، بسبب مكانتها الدينية؛ لذلك فهي تضم العديد من المعالم السياحية الدينية التاريخية والثقافي والحضاري ومن أهم هذه المعالم:

١. مسجد الجعرانة

٢. الحديبية

٣. قصر السليمان الأثري في وادي حنين

٤. وادي سرف

٥. سوق ذي المجاز

٦. سوق مجنة

٧. غار حراء

٨. غار حراء

٩. غار ثور

١٠. المغمس

المسجد النبوي في المدينة المنورة

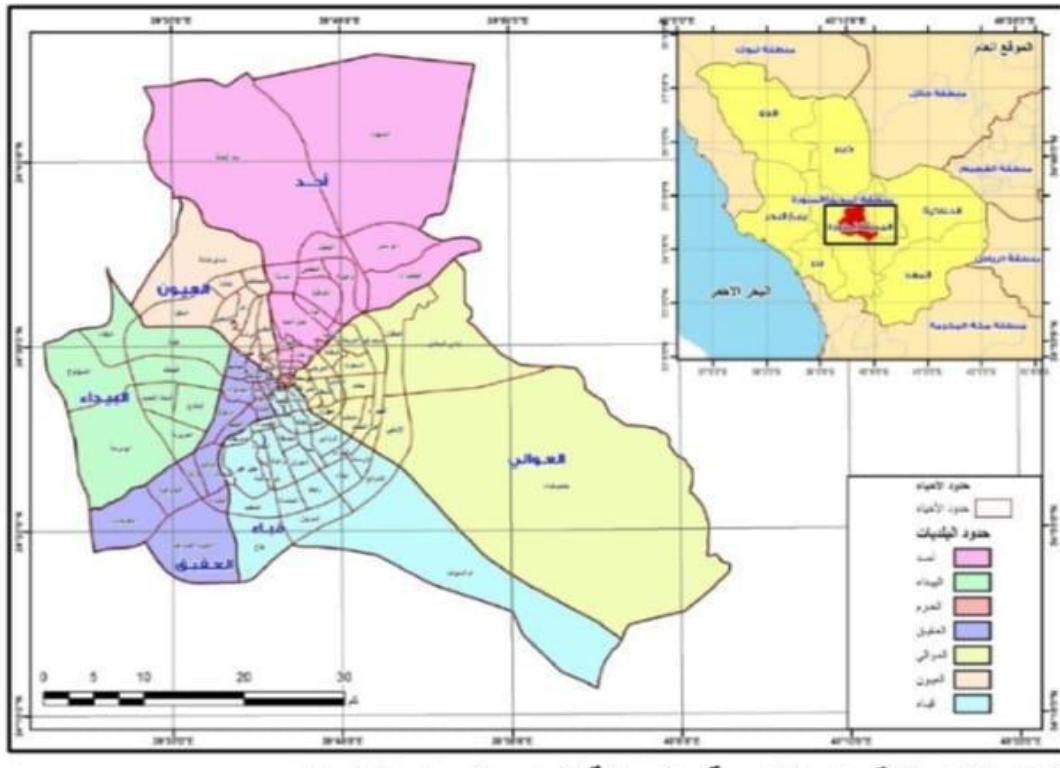
يرجع بناء المسجد إلى سنة ٦٢٣ م. وهو الوحيد في العالم الذي تمت فيه الصلاة بقبلتين، وقد بناه النبي محمد (صلى الله عليه وسلم)، بعد هجرته إلى المدينة المنورة. وعرف المسجد توسعات عدة عبر التاريخ، ابتداءً من عهد الخلفاء الراشدين ثم الدولة الأموية.

كما لعب المسجد دوراً كبيراً في الحياة الاجتماعية للدولة الإسلامية، فكان بمثابة مركز اجتماعي ومحكمة ومدرسة دينية، وكثيراً ما يزوروه الحجاج والمعتزمون بعد أداء مناسك الحج والعمرة إذ لا غنى عن الصلاة في الروضة الخضراء داخل المسجد النبوي. يضم المسجد النبوي قبر الرسول (صلى الله عليه وسلم)، إضافة إلى قبر كل من الصحابة الكرام أبو بكر الصديق، وعمر بن الخطاب (رضي الله عنهما).

الأهمية الدينية لمدينة المنورة

تكتسب المنطقة أهميتها الدينية من وجود المدينة المنورة، حيث المسجد النبوي الشريف الذي يؤمه ملايين الزائرين كل عام من جميع البقاع في العالم مما أعطى للمكان خصوصية خاصة ودائمة أبد الدهر. وقد تفردت المدينة المنورة بأهميتها الدينية في العالم الإسلامي. فقد اكتسبت المدينة المنورة أهميتها منذ أن حل بها رسول الله صلى الله عليه وسلم مهاجراً منذ ما يزيد على أربعة عشر قرناً من الزمان، مما أضفى عليها وعلى نطاقها الجغرافي أهمية خاصة ومتفردة.

الشكل التالي يوضح معالم المدينة المنورة



شكل (٦) الإقسام الإدارية بالمدينة المنورة عام ٢٠١٩ م

المصدر: الباحث اعتمادا على طبقة حدود الأحياء والبلديات من أمانة منطقة المدينة المنورة، وزارة الشؤون البلدية والقروية.

تعد منطقة المدينة المنورة من المناطق الرئيسية الهامة على مستوى المملكة العربية السعودية وذات التأثير على العالم كله لما فضلها الله بوجود أحد الحرمين الشريفين بمدينتها الرئيسية وهي المدينة المنورة التي تقع في شمال غرب المملكة، ويمتد ساحل منطقة المدينة المنورة لمسافة ٢٠٠ كم على البحر الأحمر، وتحدها منطقة تبوك من الشمال، وكل من حائل والقصيم والرياض من الشرق، ومكة المكرمة من الجنوب.

أهم المعالم الأثرية والتاريخية بمنطقة المدينة المنورة

تتميز منطقة المدينة المنورة بآثارها الموهلة في القدم ومعالمها التاريخية والعمرانية المتنوعة، وقد أكسبها موقعها الجغرافي عبر القرون أهمية خاصة حيث تسلكها طرق التجارة والحج بالإضافة إلى أنها منطقة جذب للاستقرار البشري بسبب توفر المراعي والواحات والسهول الساحلية والمواد الطبيعية وعلى وجه الخصوص المعادن الثمينة وبالتحديد مناجم الذهب والفضة والنحاس، وإذا كانت منطقة المدينة المنورة ذات شهرة من فترة ما قبل الإسلام بسبب نشوء مدينة يثرب وهجرات القبائل إليها، فقد زادت شهرتها بعد الهجرة النبوية الشريفة وأصبحت طيبة أو المدينة منطلق الدعوة للدين الإسلامي الحنيف وعاصمة الخلافة الإسلامية، ويصعب حصر المواقع الأثرية والمعالم التاريخية والعمرانية بالمنطقة نظرا لسعتها الجغرافية وتنوع طوبوغرافيتها ومعالمها الطبيعية. وتتميز المدينة المنورة بالكثير من المواقع التاريخية والسياحية والأثرية، كالمساجد، والقلاع، ومواقع الغزوات والمعارك، والحدائق والمتنزهات، كما ارتبطت الخصائص المكانية لهذه المواقع ارتباطا وثيقا مع البعد التاريخي والجغرافي للمسجد النبوي الشريف، ونظرا للتوسعات المتعاقبة للمسجد النبوي الشريف، والنمو البشري المطرد للسكان، والحركة المستمرة للزوار من حجاج ومعتمرين على مدار العام، والأهمية البالغة لهذه المواقع من الناحية التاريخية والجغرافية والسياحية، كان من الضروري إلقاء الضوء على الخصائص المكانية لهذه المواقع، بالدراسة والتحليل، والعرض والاستنتاج.

الوضع الراهن للمزارات السياحية في المدينة المنورة

يوجد بالنطاق العمراني للمدينة حوالي (٦٢) موقع أثري وتاريخي ذو أهمية سياحية مسجلة بفرع الهيئة العليا للسياحة والآثار عام ١٤٢٨ هـ. ويتركز الجزء الأكبر منها في المنطقة المركزية قريبا

من الحرم النبوي الشريف المناطق المحيطة بمساجد أبو بكر والإجابة وأبي ذر الغفاري والعنبرية السبع مساجد وتقع أيضا مجموعة أخرى من العناصر في حلقة خارجية حول الطريق الدائري الثاني منطقة جبل أحد في الشمال المنطقة المحيطة بمسجد القبلتين في الشمال الغربي- وادي العقيق في الجنوب الغربي جبل قريضة في الجنوب الشرقي قصر كعب بن الأشرف وبرج المياه وسد وادي بطحان في الجنوب المنطقة المحيطة بمسجد عمر بن الخطاب. وتنتشر أيضا بعض المواقع التاريخية والأثرية في الأطراف الخارجية وخاصة في المناطق الجنوبية المنطقة المحيطة بمسجد الإمام البخاري جنوب طريق الجامعات ميقات آبار على وجبل عير ومنطقة الامتداد الجنوبي لطريق الهجرة. ويستثنى من ذلك موقعين في الطرف الشمالي الشرقي سد بحيرة العاقول والطرف الشمالي الغربي محطة مخيط.



شكل (٧) منطقة مسجد قباء بالمدينة المنورة ١٤٣٧هـ / ٢٠١٦ م

جبل أحد في المدينة المنورة

عرف جبل أحد من معركة أحد التي دارت بين المسلمين وكفار قريش، وهو من معالم السياحة الدينية في السعودية، ويقع في شمال المدينة المنورة، ويصل ارتفاعه الى ما يزيد عن ١٠٠٠ متر فوق سطح البحر.



شكل (٨) جبل أحد

المسجد العائم" في جدة

مسجد (الرحمة) هو مزيج رائع من العمارة الحديثة والقديمة والفن الإسلامي، بني باستخدام أحدث التقنيات والمعدات، وبأنظمة صوت وإضاءة متطورة. يستقطب المسجد الذي شيد على ساحل البحر الأحمر عدداً كبيراً من الزائرين والسائحين لأداء الصلاة، والاستمتاع بمنظره الخارجي والداخلي. ويقع في كورنيش جدة، على ساحل البحر الأحمر، ويتميز بأنه يبدو كأنه يعوم في البحر عند المد. توفر النوافذ إطلالات بانورامية على البحر.



شكل (٩) المسجد العائم

مدينة نيوم

نيوم بالإنجليزية (NEOM)؛ هو مشروع سعودي لمدينة مخطط لبنائها عابرة للحدود، أطلقه الأمير محمد بن سلمان آل سعود، ولي العهد السعودي في يوم الثلاثاء ٤ صفر ١٤٣٩ هـ الموافق ٢٤ أكتوبر ٢٠١٧ ويقع المشروع في أقصى شمال غرب المملكة العربية السعودية بإمارة منطقة تبوك محافظة ضباء، ويمتد ٤٦٠ كم على ساحل البحر الأحمر. ويهدف المشروع ضمن إطار التطلعات الطموحة لرؤية ٢٠٣٠ بتحويل المملكة إلى نموذج عالمي رائد في مختلف جوانب الحياة، من خلال التركيز على استجلاب سلاسل القيمة في الصناعات والتقنية داخل المشروع وسيتم الانتهاء بحلول من المرحلة الأولى بحلول عام ٢٠٢٥ م. تم دعم المشروع من قبل صندوق الاستثمارات العامة السعودي بقيمة ٥٠٠ مليار دولار، والمستثمرين المحليين والعالميين. وتتولى شركة نيوم والتي تأسست في يناير ٢٠١٩ عمليات تطوير منطقة نيوم والإشراف عليها، وهي

شركة مساهمة مغلقة برأس مال مدفوع بالكامل وتعود ملكيتها إلى صندوق الاستثمارات العامة. وستعتمد الشركة إلى إنشاء مدن جديدة وبنية تحتية كاملة للمنطقة تشمل ميناءً، وشبكة مطارات، ومناطق صناعية، ومراكز للإبداع لدعم الفنون، ومراكز للابتكار تدعم قطاع الأعمال، إضافة إلى تطوير القطاعات الاقتصادية المستهدفة. وفي أكتوبر ٢٠١٨ أعلن الرئيس التنفيذي للمشروع المهندس نظمي النصر عن تشغيل أول مطار في نيوم قبل نهاية ٢٠١٨، ثم تسيير رحلات أسبوعية إليه مع بداية عام ٢٠١٠ على أن يكون المطار واحداً من شبكة مطارات عدة سيتضمنها المشروع. وقد استقبل أول رحلة مباشرة من المطار الذي يحمل رمز مطار منظمة الطيران المدني الدولي والواقع في شرما أول رحلة للخطوط السعودية في ١٠ يناير ٢٠١٩، عبر طائرتين تجاريتين من طراز إيرباص (A 320) تقلان ١٣٠ موظفاً في المشروع.

المشاريع الاقتصادية في مدينة نيوم

١. الطاقة والمياه

عن طريق تخصيص مساحات من الألواح الشمسية وشبكات تخزين الطاقة.

٢. التنقل

عن طريق ربط الخطوط البرية والبحرية والجوية

٣. التقنيات الحيوية

عن طريق الاهتمام بالأبحاث التكنولوجية الحيوية، وتقديم العلاج الجيني وعلم الجينوم وأبحاث الخلايا الجذعية وتقنية النانو الحيوية والهندسة الحيوية.

٤. الغذاء

عن طريق إيجاد حلول لإنتاج أغذية طازجة بدون استخدام الماء، وتصفية مياه البحر لجعلها صالحة للشرب

٥. التصنيع المتطور

لن يقتصر التصنيع في نيوم على تقنية النانو والطباعة ثلاثية الأبعاد والحساسات وإنترنت الأشياء والمركبات الكهربائية والإنسان الآلي والمواد المتجددة، بل سيشمل حلول التنقل الذكية

بدءاً من القيادة الذاتية وحتى الطائرات ذاتية القيادة والأنظمة المرورية ذاتية التعلم.

٦. الإعلام والإنتاج الإعلامي

من خلال إنشاء بيئة مميزة لأصحاب الكفاءات والمهارات، لتكون نيوم مكاناً مناسباً لكافة أنواع الإنتاج.

٧. الترفيه

عن طريق إنشاء عدد كبير من الملاعب والمسارح وقاعات الفنون البصرية، والمطاعم والأسواق العالمية.

٨. العلوم التقنية والرقمية

من خلال الاعتماد على سياسة المصدر المفتوح، لكي يتسنى للعلماء تحليل البيانات وتحقيق الابتكارات.

٩. السياحة

حيث تضم الوجهات الطبيعية والطقس المعتدل والجبال الشاهقة والصحراء الممتدة.

الآثار الاقتصادية للسياحة الدينية على الاقتصاد السعودي

أولاً: الآثار الاقتصادية للحج:

يمثل العائد المعنوي للحج الأثر الرئيسي والمحرك الأساسي للقيام بالحج كفريضة دينية. ليس ذلك فقط وإنما تمتد آثار الحج لتشمل الاقتصاد السعودي، حيث توجد علاقة إنمائية مباشرة بين الحج والاقتصاد السعودي تتمثل في نمو السوق، وخلق المزيد من فرص العمل وزيادة الدخل القومي وزيادة استخدام الموارد الإنتاجية وتحسين ميزان المدفوعات السعودي من خلال التأثير على مجمل النشاط الاقتصادي. كما أن حركة الحجاج وأعدادهم الضخمة توفر فرصاً إنتاجية باعتبارها سوقاً لترويج الكثير من السلع والخدمات، ومن ثم المساهمة في التوسع في الاستثمارات والتوظيف وتنمية المهارات البشرية وتحقيق الرفاهية في المملكة العربية السعودية.

(١) الأثر على النشاط الاقتصادي والتجاري

يؤثر موسم الحج على إحداث نوعاً من الانتعاش في النشاط الاقتصادي والتجاري باعتباره من المواسم الاقتصادية المجزية بالنسبة إلى بعض القطاعات مثل المصارف والنقل والمساكن نتيجة زيادة أعداد الحجاج. الأمر الذي يعني زيادة الدخل الفردي للمواطنين وبخاصة التجار عن طريق زيادة المبيعات وزيادة الأسعار نتيجة زيادة الطلب على المنتجات، وتنوع هيكل الطلب بسبب تنوع الأذواق والحاجات، بجانب زيادة الطلب على المرافق العامة من مواصلات وكهرباء وهاتف وكافة وسائل الاتصال.

ومع زيادة الأرباح نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية المحلية سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مالية أو الاثنين معاً فإن ذلك من شأنه المساهمة الإيجابية في زيادة الناتج المحلي الإجمالي. ولا يقتصر أثر موسم الحج على مناطق الحج فقط، بل يمتد ليشمل السوق الداخلي السعودي بأكمله، وذلك من خلال التشابك بين مناطق الحج والمناطق الأخرى بالمملكة. حيث أن زيادة إنفاق الحجاج للحصول على حاجاتهم وخدماتهم يعني زيادة الطلب الكلي على المنتجات والخدمات المعروضة في السوق السعودي. الأمر الذي يؤدي إلى اتساع نشاط السوق وزيادة الحركة التجارية في مختلف المجالات، مما يؤثر في النهاية على نمو السوق الداخلي ككل ويتضح ذلك من خلال:

- أ- إن تحقيق أصحاب المحلات التجارية لأرباح من موسم الحج، يساعد الكثير منهم على التوسع في الأعمال وفتح فروع ومجالات تجارية جديدة بما يساعد على تنمية السوق الداخلي.
- ب- غالبية الأرباح المحققة من موسم الحج لفئات المختلفة يصب معظمها في قنوات ومجالات استثمارية متنوعة تؤدي إلى نمو السوق الداخلي.
- ج- تنوع السوق السعودي بالمنتجات المختلفة التي تناسب كل الأذواق حسب اختلاف الجنسيات، وتوفيرها بالكميات التي تناسب الأعداد المتزايدة من الحجاج يعتبر من العوامل المهمة لاستمرار نمو السوق.
- د- يؤثر موسم الحج على زيادة المبيعات والأسعار للسلع المختلفة، وبالتالي تحريك نشاط السوق ونموه بالإضافة إلى أن موسم الحج يؤدي إلى زيادة عملية الاستيراد نتيجة عدم وجود سلع محلية مماثلة تفي بالمتطلبات المتزايدة للحجاج، وهو الأمر الذي يدل على أن

حركة البيع في موسم الحج تؤثر على حركة التجارة الخارجية تأثير مباشر من خلال زيادة استيراد السلع من الخارج.

هـ- يساعد موسم الحج على زيادة الادخار الناشئ من الأرباح، الأمر الذي يؤدي إلى سداد مديونيات الأفراد وزيادة المستوى المعيشي والتوسع التجاري، وبالتالي إحداث أثر مضاعف من خلال مضاعف الاستثمار على مستويات الدخل وزيادة معدل دوران رأس المال بما يحقق التنمية والنمو للسوق بشكل متكامل.

(٢) الأثر على الاستهلاك

بدون شك أن لموسم الحج تأثيراً إيجابياً على تنشيط حركة التجارة بالمملكة وبخاصة في المشاعر المقدسة، ومكة المكرمة، والمدينة المنورة، وذلك من خلال تنامي العادات الاستهلاكية للحجاج والتي تتمثل في زيادة القوة الشرائية لهم أثناء هذا الموسم في شكل هدايا، لهم ولذويهم من الأهل والأقارب من الأرض الطاهرة لتبقى في أذهانهم ذكرى خالدة ومباركة. كما أن وجود هذا الجمع من الحجاج خلال هذه الفترة الزمنية المحدودة يعني زيادة الطلب على السلع الاستهلاكية بأنواعها المختلفة بما يعني زيادة إيرادات بائعي هذه السلع خلال هذا الموسم وبالتالي إحداث نوع من الانتعاش الاقتصادي في المناطق المقدسة.

ويرى البعض أن المواد الغذائية ومكوناتها تنصدر الحركة التجارية من حيث الترتيب والإنفاق حيث بلغ استهلاك الحجاج من الألبان والحليب حوالي ٤٦,٠٠٠ ألف طن بما قيمته حوالي ١٣٠ مليون ريال سعودي، هذا بجانب الاستهلاك من المواد الغذائية الأخرى مثل المعلبات، الأرز، الخبز، والعجائن.... الخ، والتي بلغت قيمة الاستهلاك منها حوالي ٥٩ مليون ريال سعودي. ويواجه التاجر السعودي بعض الصعوبات في نقل المواد الغذائية والوجبات الجاهزة اللازمة للحجاج وذلك من خلال تعرض الكثير منها للتلف وبخاصة الألبان ومنتجاتها نتيجة المشاكل التي تعاني منها سيارات النقل في الحصول على تصاريح للدخول إلى المشاعر المقدسة، مما يستغرق وقتاً أطول من المدة الزمنية المحددة لصلاحية هذه المنتجات. كما أن استهلاك الحجاج قد يتأثر سلباً من خلال شراء بعضهم للعديد من السلع والبضائع المقلدة لماركات معروفة يتم اكتشاف حقيقتها بعد عودة الحجاج لبلادهم.

وقد قدرت خسائر التجار والوكلاء لماركات عالمية بسبب تسرب البضائع المقلدة بحوالي أكثر من ٤ مليارات ريال سنوياً. وللدخول من هذه الظاهرة وتفاقمها في المستقبل تبذل وزارة التجارة والصناعة بالتعاون مع لجان مكافحة الغش التجاري في الغرفة التجارية جهوداً حثيثة من خلال آليات حازمة

وصارمة لكل من يضر بالسوق التجاري السعودي. وتقوم أمانة العاصمة المقدسة وبعض الأجهزة المعنية بالعمل على إلزام المرافق الغذائية المطاعم، البقالات، وغيرها (بالعمل على تطبيق الاشتراطات الصحية وزيادة الاهتمام بها للحد من أو منع حدوث التسمم الغذائي للحجاج وتفاذي خطورتها المحتملة عليهم، حيث أن البيئة المحيطة والموقع وتجهيز وتقديم ونقل الأغذية وطرق حفظها وفقاً لطبيعتها والتخلص من المخلفات ودقة التفتيش الصحي جميعها تعد من عناصر تقييم الاشتراطات الصحية بالمنشآت الغذائية.

٣) الأثر على الأسعار.

يؤثر موسم الحج على ارتفاع الأسعار نتيجة حدوث طلب كبير ومتزايد على السلع والخدمات من مختلف الأنواع، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات ورواج النشاط التجاري. وتختلف أسعار السلع أثناء الموسم من فترة إلى أخرى نتيجة رغبة التجار في تغيير أسعار السلع حسب الظروف السائدة، وحسب قدرة الحاج على الإنفاق. وقد يلجأ التجار إلى تخفيض الأسعار في بداية الموسم من أجل العمل على جذب شريحة كبيرة من المشترين، وكذلك الحال ينخفض السعر في آخر الموسم من أجل التخلص من البضاعة المتراكمة. ويتوقف ارتفاع أو انخفاض الأسعار على العديد من العوامل والتي من أهمها درجة إقبال الحاج على الشراء، ومدى الاستعداد المالي للإنفاق على الحاجات الأساسية مثل المسكن والمأكل ووسائل النقل، فكلما كانت تكاليف هذه الحاجات الأساسية مرتفعة، كلما انخفضت درجة الإقبال على شراء السلع. بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل مستوى الدخل الفردي للحجاج، حيث أن غالبية الحاج ينتمون إلى دول إسلامية تتسم بمستويات دخل متوسطة، بجانب تكاليف الإيجار والنقل والمنافسة، والتي تؤثر على ارتفاع الأسعار. كما أن تفضيلات الحاج في شراء السلع تختلف حسب السعر والجودة. وتتسم حركة التجارة بنوع من المنافسة غير الشريفة بين التجار نظراً لاستحواذ الباعة الجائلين الذين ليست لديهم أماكن مستقرة على الشريحة الكبرى من المبيعات التي تتسم بعدم الجودة بالمقارنة بمبيعات التجار السعوديين أصحاب المحلات والماركات المعروفة والذين يتأثرون سلباً من هؤلاء الباعة الجائلين أصحاب البسطات بجوار الحرم المكي، والحرم النبوي الشريف. وتواصل أمانة العاصمة المقدسة وأمانة المدينة المنورة جهودها المستمرة من أجل العمل على مراقبة الأسواق والحد من كثرة المخالفت في نوعية البضائع والأسعار وتقديم التسهيلات اللازمة لحماية التجار من المنافسة غير المشروعة للارتقاء بحماية الصناعة المحلية ومساعدتها في القدرة على منافسة السلع المستوردة.

لذلك يجب على الجهات المعنية العمل على الحد من هذه الظاهرة التي تضر بسمعة السوق السعودي والتي تتسم بالعشوائية في الانتشار. وهناك بعض السلع التي تحظى بكميات كبيرة من المبيعات مثل ملابس الإحرام والتي بلغت قيمة المبيعات منها عام ٢٠١٩ حوالي مليار ونصف ريال سعودي منها مليار ريال ينفقها الأجانب، في حين ينفق السعوديون حوالي ٥٠٠ مليون ريال. وجدير بالذكر أن تكلفة المصنع الواحد الخاصة بملابس الاحرام تقدر بحوالي ٣ مليون ريال وتقدر طاقة معظم المصانع الانتاجية بحوالي ٨٠٠٠ إحراماً شهرياً وتتنوع المتاجر المتخصصة في بيع هذه الملابس ما بين الصيني والهندي والباكستاني والخليجي. ويصل سعر ملابس الاحرام الخفيفة ما بين ١٠ - ٥٠ ريال والملابس الثقيلة ما بين ٥٠ - ٨٠ ريال، ويتحدد السعر حسب الحجم والسماكة ومقاس طول وعرض الإحرام.

ومن السلع التي تتسم بارتفاع أسعارها أثناء موسم الحج سلع الهدايا المتمثلة في السجاد والمسابح، حيث تحرص فئة كبيرة من الحجاج على شراء كمية كبيرة منها بغرض الهدايا للأهل والأصدقاء، وبخاصة السجاجيد التي تحمل صورة الحرمين الشريفين لما تمثله من مشاعر وذكرى طيبة من الأرض الطاهرة. هذا بجانب الساعات متعددة الأشكال ورخيصة الأثمان بالمقارنة بأسعارها في دول الحجاج المختلفة، وكذلك الأجهزة الكهربائية التي يزيد الإقبال عليها وبخاصة من المواطنين السعوديين لتجهيز المساكن التي يتم تأجيرها للحجاج والمعتمرين خلال وعلى مدار الموسم. وهناك العديد من السلع الأخرى الكمالية ولكنها لا تحظى بنصيب كبير من عملية الشراء نظراً لعدم ضرورتها بالنسبة للحجاج. وخلاصة القول ان زيادة الطلب على السلع يؤدي إلى ارتفاع الأسعار والعكس صحيح.

٤) الأثر على سوق العمل والعمالة.

يؤثر موسم الحج على سوق العمل السعودي بشكل واضح وذلك من خلال خلق العديد من فرص العمل وانتقال الكثير من العمالة والتجار من القطاعات المختلفة إلى القطاعات التي تساعد على تسهيل مهمة أداء المناسك في موسم الحج. كما أن العمل أثناء موسم الحج يعتبر ذليلاً على الوعي باتجاهات الاقتصاد الإسلامي، ويعمق من التأثير الديني في التعامل مع طبيعة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن أثناء موسم الحج، كما يمثل العمل أداء لواجب وطني من خلال المساعدة في توفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها حجاج بيت الله الحرام. كما يعتبر موسم الحج فرصة كبيرة لاكتساب الخبرات والمهارات من جراء المعاملة في البيع والشراء مع أعداد كبيرة من الحجاج تختلف أجناسهم في اللغة والعادات. ويعتمد موسم الحج على حوالي ٥٠ % من العمالة غير

السعودية، والتي تتسم برخص أسعارها بالمقارنة بالعمالة السعودية، أو لعدم توافر العمالة السعودية في مجالات عمل هذه الفئة من العمالة. وقد استطاعت وزارة الحج توفير ٦٠ ألف وظيفة للشباب السعودي لخدمة ضيوف الرحمن في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة ومطار الملك عبد العزيز الدولي في مكة، وتتراوح مرتبات هؤلاء في المتوسط حوالي ٣٥٠٠ ريال سعودي. كما تتنوع الوظائف المتاحة على العديد من المجالات المختلفة التي تخدم حجاج بيت الله الحرام مثل مؤسسات الطوافة والزمزمة والأدلاء، مرشدي الحافلات، والعاملين في أسطول النقل بأنواعه وكذلك العاملين في المطاعم والمقاهي والفنادق والإسكان والتجارة وغير ذلك، مما يعود على هؤلاء العاملين بمكافأة ومرتبات عالية وبخاصة الباحثين منهم عن عمل موسمي مربح خلال فترة إجازات عيد الأضحى المبارك. وتتراوح فترة العمل في هذا الموسم ما بين ٣٠ - ١٥ يوماً بمعدل ٨ ساعات يومياً وتعتبر الأعمال الموسمية من الوظائف التي ينتظرها العديد من الشباب بعد انقضاء العطلة الصيفية للدراسة، الأمر الذي يعني الاستفادة من الخبرات في مجالات العمل الميدانية بجانب ربط النظرية بالتطبيق لمن هم في مراحل التعليم العام أو الجامعي.

(٥) الأثر على الدخل القومي السعودي.

يؤثر الحج تأثيراً واضحاً على الدخل القومي باعتباره مصدر من مصادر الدخل، وبخاصة بالنسبة

لسكان مناطق الحج. وتتضح صورة هذا الدخل فيما يتحصل عليه القطاع الحكومي أو الفئات المختلفة من القطاع الخاص وذلك على النحو التالي:

أ- الدخل الذي يحصل عليه القطاع الحكومي (دخل غير مباشر): -

تحصل الحكومة على دخول غير مباشرة من موسم الحج تتمثل في الرسوم الجمركية التي تفرض على كثير من المنتجات التي يشتريها الحجاج، وكذلك المتحصلات الناجمة عن المكالمات والبرقيات ورسائل الحجاج. هذا بالإضافة إلى بعض المؤسسات العامة التي تشترك فيها الحكومة، مثل مؤسسة

الخطوط السعودية، حيث تحصل هذه الخطوط على دخول من نقل الحجاج مباشرة أو من العمولة والأرباح التي تتحصل عليها من جراء تنازلها عن حصتها في نقل الحجاج للشركات الأجنبية لأنها صاحبة الامتياز في النقل الجوي في المملكة العربية السعودية.

ب- الدخل التي تحصل عليها فئات القطاع الخاص وتشمل: -

١. الدخل الذي يتحصل عليه كل من المطوفين وأرباب الخدمات وأصحاب المساكن وأصحاب شركات النقل وأصحاب المطاعم من نفقات الحجاج.
٢. الدخل الذي تتحصل عليه الشركات والمؤسسات المنفذة للمشروعات والخدمات المتعلقة بالحج.
٣. الدخل الذي يحصل عليه أصحاب المحلات التجارية، والذي يتزايد باستمرار مع تزايد أعداد الحجاج خلال موسم الحج.
٤. الدخل الذي تحصل عليه القوى العاملة الذين يقومون بخدمات مختلفة للحجاج سواء في شكل أعمال فردية أو مع الفئات الأخرى.
٥. الدخل الذي يحصل عليه تجار وأصحاب المواشي نتيجة الذبائح من الهدي والفدية.
٦. ولكن الأثر الأكبر على الدخل السعودي، يتمثل في الأثر غير المباشر على دخول كثير من أفراد وقطاعات المجتمع السعودي من خلال مضاعف الإنفاق.

٦) الأثر على زيادة استخدام الموارد الإنتاجية.

يؤثر الحج تأثيراً مباشراً على زيادة استخدام الموارد الإنتاجية وذلك من خلال:

١. زيادة الطلب على الخدمات المتمثلة في تأمين وسائل النقل والمواصلات والاتصالات للحجاج، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الطلب على الأدوات والأيدي العاملة المحركة لهذه الوسائل.
٢. زيادة الطلب على المساكن والفنادق يخلق نوعاً من الفرص الاستثمارية في مجال التشييد والبناء، ويؤدي إلى زيادة الحركة العمرانية وما يستلزمها من وسائل.
٣. الخدمات التي تقدم من قبل موظفي الدولة للحجاج منذ بداية وصولهم حتى مغادرتهم، سواء كانت هذه الخدمات تنظيمية أو تنفيذية أو إشرافية، تساعد على الارتقاء بالمهارات الإدارية واكتساب الخبرات وتنعكس آثارها على الاقتصاد السعودي.
٤. المشروعات الخاصة بخدمة ضيوف الرحمن، والتي تقدمها شركات ومؤسسات خاصة تساعد على خلق مزيد من فرص العمل، وتكسب هذه المؤسسات خبرة كافية في سرعة إنجاز المشروعات، كما تساعد على خلق موارد إنتاجية متنوعة لتنفيذها.

٥. يوفر موسم الحج فرصة كبيرة لتصنيع بعض المنتجات الوطنية وتسويقها، وهو ما يساعد على زيادة استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، سواء موارد طبيعية أو بشرية لازمة للتصنيع.

٦. زيادة الطلب على المنتجات الزراعية والحيوانية في موسم الحج.

(٧) الأثر على سعر صرف الريال السعودي.

يؤثر موسم الحج تأثيراً إيجابياً على سعر صرف الريال السعودي نتيجة زيادة طلب الحجاج على الريال السعودي، الأمر الذي يعني الطلب على السلع والخدمات السعودية. ومما لا شك فيه أن أسعار صرف عملات الدول المختلفة القادمين منها الحجاج تتأثر أيضاً بسعر صرف الريال السعودي نتيجة زيادة الطلب على هذه العملة داخل بلدان الحجاج المختلفة؛ فعلى سبيل المثال اعتاد سعر صرف الريال السعودي أن يرتفع بشكل كبير أمام الجنيه المصري على مدار سنوات مختلفة، حيث بلغ سعر صرف الريال السعودي أمام الجنيه المصري في بعض الأوقات ٢٠٥ قرش في البنوك، بينما وصل إلى ٢٢٥ قرشاً في السوق الموازي خلال موسم حج عام ٢٠٠٤. ولكن منذ عام 2006 استقر سعر صرف الريال السعودي أمام الجنيه المصري لأول مرة عند 160 قرشاً ومع موسم حج ٢٠٠٧ تراجع سعر الصرف إلى ١٥٣ قرشاً في البنوك المصرية. وقد تم تفسير ذلك من خلال عدة عوامل أدت إلى المساهمة في زيادة المعروض من الريال السعودي والدولار من أهمها تحسين الأداء الاقتصادي المصري بعد إعلان ترتيبات الكويت والبدء في تنفيذ خطوات منطقة التجارة العربية الحرة، وانخفاض أسعار الفائدة على الودائع بين البنوك إلى حوالي ٦,٥ ٪ مقابل ٩,٧٥ ٪ قبل موسم الحج، وهو ما ساهم بشكل ملحوظ في استقرار سعر الصرف. وقد تغير الوضع الاقتصادي كثيراً في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير عام ٢٠١١ وتغيير نظام الحكم في مصر، حيث شهد سعر صرف الجنيه المصري أمام العملات الأجنبية تقلبات شديدة وظهرت السوق السوداء لتجارة العملات الأجنبية في ظل ندرة المعروض منها في البنوك المصرية، حيث بلغ سعر صرف الريال السعودي عام ٢٠١٥ في السوق السوداء نحو ٣٥٠ قرش في ظل تزايد الطلب على الريال السعودي بشكل كبير نتيجة زيادة طلب الحجاج والمغتربين المصريين على الريال السعودي. ومع قرار البنك

المركزي المصري بتحرير سعر صرف الجنية المصري في ٣ نوفمبر 2016 أمام العملات الأجنبية ومنها الريال السعودي تم القضاء على السوق السوداء استقر سعر الريال السعودي أمام الجنية المصري ليصل إلى نحو ٤,٧٥ قرش عام ٢٠١٧

٨) الأثر على ميزان المدفوعات السعودي.

يؤثر موسم الحج على ميزان المدفوعات السعودي باعتباره أحد المصادر الهامة للعملات الأجنبية المتنوعة. ويعتبر إنفاق الحجاج أحد مصادر المتحصلات في ميزان المدفوعات للمملكة، ومع زيادة أعداد الحجاج في السنوات الأخيرة وزيادة متوسط إنفاق كل حاج، فقد زادت الإيرادات الناجمة عن ذلك، وتبلغ مساهمة إيرادات الحج في ميزان المدفوعات السعودي حوالي ٣,٤ %.

٩) الأثر على سوق التأمين السعودي.

في ظل الأحداث التي شهدتها مواسم الحج الماضية والتي نتج عنها العديد من الوفيات والإصابات الجسدية استطاعت شركة التعاونية للتأمين أن تطرح وثيقة تأمين لعدد من الحجاج والمعتمرين مقابل ١٠٠ ريال سعودي لمدة شهر. وقد زاد من هذا التوجه قناعة كثرة الحوادث المتكررة خلال موسم الحج نتيجة تدافع وتزاحم الأعداد الكبيرة من الحجاج في مناطق محدودة. لذلك فإن الشركة قامت بإجراء العديد من المفاوضات مع شركات تنظيم الحج والعمرة من مختلف دول العالم وبخاصة الدول الإسلامية. وذلك لعرض هذا المقترح على الحجاج والمعتمرين القادمين منها. حيث تصل قيمة التعويض في هذا البرنامج المقترح في حالة الوفاة أو الإصابات إلى ٥٠ ألف ريال كحد أعلى عن الحوادث الشخصية. وفي الحالات المرضية الطارئة تصل قيمة تغطية المصروفات الطبية إلى ٢٥ ألف ريال كحد أقصى. كما يشتمل البرنامج على دفع مبلغ ١٠ آلاف ريال كحد أقصى لإعادة جثمان المتوفى إلى موطنه الأصلي، وفي حالة رغبة الحاج في مد فترة التأمين لشهر آخر فإن ذلك يكون مقابل قسط إضافي بالمبلغ نفسه. ويستهدف البرنامج العمل على تدعيم قدرة الشركات المنظمة لرحلات الحج والعمرة على الوفاء بالالتزامات والمسؤوليات التي تحددها النظم السعودية من أجل تقديم مستوى جيد أو لائق من الرعاية الصحية للحجاج. وتتوقع بعض المصادر التأمينية ضخ حوالي ١٠٠ مليون ريال سنوياً في سوق التأمين السعودي بفرض أن عدد الحجاج مليون حاج سنوياً. وقد يزداد هذا المبلغ إلى الضعف في حالة مضاعفة عدد الحجاج. ومن المتوقع أيضاً أن يشهد تأمين الحج والعمرة طفرة كبيرة في السنوات القادمة بعد اهتمام كافة الدول

بتوفير تغطيات التأمين على حاجتها. وتشير الإحصائيات إلى أن عدد الوفيات يصل إلى حوالي ألف حاج سنوياً لأسباب مختلفة منها حوادث السير والإصابات والحرائق المترتب عليها وفاة البعض، وكذلك الحالات المرضية المختلفة والناجمة عن ضربات الشمس والإرهاق، والتي تنقل إلى المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات. وجدير بالذكر أن سوق التأمين السعودي شهدت سلسلة من التعاقدات بين شركات التأمين وبعض بعثات الحج التابعة للدول الإسلامية، بهدف توفير خدمات الرعاية الصحية لحجاج تلك الدول. كما فضلت بعض الدول مثل ماليزيا التعاقد مع شركات سعودية لتقديم هذه الخدمات لحجاجها. بينما قررت دول أخرى مثل اليمن والإمارات تقديم تلك الخدمة عن طريق شركات محلية في تلك الدول من خلال التعاقد المباشر مع مستشفيات سعودية أو من خلال وكلاء لها في المملكة.

(١٠) الأثر على سوق الأضحية.

إن شراء الهدى والتقرب به إلى الله سبحانه وتعالى يعتبر من أدلة التضحية بالمال، وهذا تعبير صادق على اقتران القيم التعبدية الروحية بالقيم المادية في شعيرة الحج. ومع أهمية هذه الشعيرة وزيادة أعداد الحجاج يزداد الطلب على سوق الأغنام والماشية بأنواعها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى انتعاش السوق وارتفاع الأسعار وهو ما يشكل دخول إضافية للمزارعين ويساعد على زيادة تربية المواشي قبل موسم الحج، كما يؤثر ذلك على أسعار الأعلاف والحبوب مع زيادة الطلب عليها وعلى الرغم من أن المملكة العربية السعودية غنية بثروتها الحيوانية ولديها فائض كبير للتصدير منها، إلا أنها تتأثر بزيادة الطلب على سوق الأغنام والماشية خلال موسم الحج، الأمر الذي يترتب عليه قيام المملكة بالحد من صادرات الأغنام قبل موسم الحج بفترة محدودة لمواجهة الطلب المتزايد على سوق الأغنام والماشية من قبل الحجاج.

وقد يؤدي مثل هذا الإجراء إلى ارتفاع أسعار الأغنام والماشية واللحوم في الدول الأخرى التي كانت تعتمد على المملكة في عمليات الاستيراد من الأغنام والماشية. ونفس الإجراء تقوم به الدول الأخرى مثل إيران وسوريا ومصر وهي من الدول الإسلامية التي يزداد فيها الطلب على سوق الأغنام والماشية خلال عيد الأضحى مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار. وتتنوع أسعار الأغنام حسب نوعيتها ومدى جودتها، وتعتبر الأغنام العربية البلدية أعلى جودة وسعر يليها الأغنام الإيرانية ثم المهجنة ثم الأسترالية وأخيراً الصومالية. وتبذل أمانة العاصمة المقدسة جهوداً كبيرة في المراقبة والإشراف على ذبح الأضحية من خلال أجهزتها المعنية للتأكد من مدى السلامة الصحية للأضحية وخلوها من الأمراض وصلاحياتها بجميع أجزائها للاستهلاك الأدمي وذلك من خلال خضوعها

لفحوصات بيطرية. كما تشدد أمانة العاصمة اجراءات الردع لكل من يخالف التعليمات والأنظمة الصادرة من الأمانة، كما تحذر العاملين في المسالخ من المطالبة بأي اكراميات من المواطنين وغيرهم من الراغبين في ذبح أضحياتهم. وقد حددت أمانة العاصمة تسعيرة ذبح الأضاحي وهي ٥٠ ريال للأغنام، ١٢٠ ريال للجمال والأبقار مع تقديم خدمات التحميل مجاناً للراغبين في ذبح أضحياتهم بمسالخ الأمانة

كما أن هناك قضية أخرى جديرة بالاهتمام وتحتاج إلى دراسات اقتصادية متعمقة، وهي مشكلة الأضحية التي تتكدس لحومها في منطقة مني في أيام النحر الثلاثة ولا تستغل الاستغلال الاقتصادي الذي يفيد المسلمين، الأمر الذي يترتب عليه أضرار صحية وبيئية كبيرة، وذلك نظراً لقلّة عدد الفقراء في هذا المكان من ناحية وكثرة الذبائح من ناحية أخرى، على الرغم من أن هناك كثير من المستحقين ممن هم بحاجة إليها في أماكن بعيدة عن أماكن الذبح. وعلى الرغم من اتفاق العلماء على أن ذبح الأضحية والتصدق بلحومها أفضل من التصدق بقيمتها كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم يفعل. لذلك فإن الأمر يتطلب حلاً رشيداً يحقق كلاً من المنافع التعبدية الروحية والمنافع الاقتصادية للهدى، ومن الحلول المقترحة لدى البعض ٣٩ في هذا الشأن ضرورة العمل على إنشاء مؤسسة اقتصادية إسلامية تتولى تجميع هذه اللحوم وتصنيعها وحفظها في معلبات وترسلها إلى مستحقيها من المسلمين في بلاد العالم، وتمول وتدعم هذه المؤسسة مالياً من الحكومات الإسلامية ولا يكون غايتها الربح، بل يجب أن تعامل مثل المؤسسات الخيرية الإسلامية.

ثانياً: الآثار الاقتصادية للعمرة

وتشير بعض الدراسات إلى أن متوسط إجمالي إنفاق الحجاج والمعتمرين يصل إلى حوالي ٣٥ مليار ريال سعودي باعتبار أن الحاج ينفق حوالي ٥٥٠٠ ريال سعودي والمعتمر ينفق حوالي ٣٧٠٠ ريال على أدنى تقدير لكل منهما، حيث تتوزع نسب الإنفاق طبقاً لمجال الخدمات ويأتي السكن والإقامة في الترتيب الأول بنسبة ٢٥ % ثم يتوزع باقي الإنفاق على النقل والسفر والاتصالات والمصروفات الإدارية والخدمية والمأكل والمشرب وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أن متوسط إيرادات قطاع العمرة يمثل حوالي ١,٦ % من إجمالي الناتج المحلي السعودي، كما يبلغ إجمالي استثمارات القطاع الخاص في مجال العمرة حوالي ٢,٧ مليار ريال سعودي. والواقع أن هناك العديد من المنافع الاقتصادية التي يمكن أن يحققها الاقتصاد السعودي من وراء تطبيق نظام العمرة الجديد والذي أطال موسم العمرة منها ما يلي:

١. يقدر متوسط إنفاق المعتمر بحوالي ١٠٠٠ ريال سعودي، ففي حالة نجاح المملكة في جذب مليون معتمر كل شهر يمكن زيادة الإيرادات إلى ١٢ مليار سعودي سنوياً.
٢. تتوافر حالياً المرافق والفعاليات الخدمية اللازمة لاستيعاب أعداد المعتمرين المتوقعة سواء من فنادق ودور سكنيه ومرافق نقل ومطاعم ومراكز تجارية وغيرها من الخدمات الأساسية التي يحتاج إليها المعتمر، ولكن نسبة إشغالها الحالية لاتزال في حدود ٢٤ % لأن تشغيل هذه المرافق يقتصر حالياً على شهر رمضان وأشهر الحج بينما تبقى معظم طاقات هذه المرافق معطلة طوال شهور السنة.
٣. تتوافر حالياً أكثر من ١٥ ألف حافلة تابعة لشركات نقل الحجاج تفوق طاقتها ٨٠٠ ألف مقعد وتعمل حوالي شهر واحد خلال العام، ذلك بالإضافة إلى شركات الأجرة العامة وتأجير السيارات. وتشكل هذه الطاقات العاطلة نوع من تعطيل للثروة الوطنية وامتناع عن تحقيق المنافع التي من الممكن تحقيقها. ولا شك أن إطالة موسم العمرة يساعد على تحريك هذا اللمدة أطول.
٤. يمتلك قطاع خدمات العمرة قدرة كبيرة على توفير المزيد من فرص العمل للشباب السعودي. حيث أن قطاع الفنادق في محافظة جدة على سبيل المثال يستوعب حوالي عمالة وطنية، وبالتالي فإن كل تشغيل إضافي لغرفة فندقية أو مطعم أو سيارة هو جزء من الطلب على العمالة الوطنية. وتمتلك العمالة الوطنية ميزة تنافسية خاصة في مجال خدمات العمرة، حيث أن خدمة ضيوف الرحمن هي في المقام الأول عمل سعودي على مر العصور ولا يمكن لأي جنسية أخرى أن تكون في حالة منافسة. وبالتالي فإن كل تشغيل جديد لخدمات العمرة سيخلق طلباً على فرص عمل جديدة للعمالة الوطنية.
٥. يوجد تأثير اقتصادي مضاعف للدخل المتحقق من إنفاق المعتمرين يتمثل في دورة الإنفاق داخل الاقتصاد الوطني، لذلك فإن إطالة مدة إقامة المعتمر هي مكسب كبير لمجمل قطاعات الاقتصاد الوطني وزيادة أعداد المعتمرين تعني زيادة استهلاكهم وزيادة الطلب على منتجات المصانع السعودية لتوفير مختلف احتياجات المعتمرين. كما أن بقاء المعتمرين لمدته أطول يعني المزيد من المشتريات والهدايا وزيادة التبادل التجاري الذي يحقق رواجاً لمجمل الاقتصاد الوطني. والخلاصة أن الاقتصاد السعودي يمكنه تحقيق منافع ومزايا متعددة في حالة من الفترة الزمنية للعمرة على مدار عشرة أشهر خلال السنة منها ما يلي:
أ- زيادة الدخل الوطني بمليارات الريالات سنوياً.

- ب- انتعاش الأسواق نتيجة زيادة طلب المعتمرين على مختلف السلع والخدمات.
- ج- زيادة نسب الاشغال بالفنادق والدور السكنية في مكة المكرمة والمدينة المنورة.
- د- القضاء على الطاقات العاطلة بمعظم القطاعين التجاري والخدمي خارج موسمي رمضان والحج.
- هـ- تنشيط الاستثمار في القطاعات التي تخدم المعتمرين مما يساعد على رفع معدلات الاستثمار في القطاعات التي تخدم المعتمرين وبالتالي رفع معدلات النمو الاقتصادي بشكل عام.
- و- توفير المزيد من فرص العمل المنتج للشباب السعودي خاصة في خدمات المعتمرين حيث ستكون لمؤسسات العمرة فروع في محافظة جدة ومكة المكرمة والمدينة المنورة. وكذلك سيؤدي دخول عدد كبير من الشركات إلى منافسة في الأسعار بسبب ارتفاع مستوى الخدمة وهو لصالح المعتمرين ولصالح تطوير وتحسين الخدمات وبما أن المملكة مندمجة في عصر الكيانات الكبيرة، فإنه من الممكن تجميع العاملين في خدمات العمرة لإنشاء شركات مساهمة لخدمات المعتمرين بما يمثل نقلة اقتصادية نوعية في الاستثمار من ناحية وتجميعاً للإمكانيات وتعظيماً للفوائد من ناحية أخرى.

ثانياً: المتطلبات والأهداف (Requirements and objectives):

تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات (requirement traceability matrix):

مصفوفة تتبع المتطلبات عبارة عن شبكة تربط متطلبات المنتج من مصدرها الأصلي بالتسليمات التي تحقق تلك المتطلبات في ضمان أن كل متطلب يضيف قيمة عمل من خلال ربطه بأهداف العمل والمشروع. وهي توفر وسيلة لتتبع المتطلبات على مدار دورة حياة المشروع مما يساعد في ضمان تسليم المتطلبات المعتمدة في وثائق المتطلبات على مدار دورة حياة المشروع مما يساعد في ضمان تسليم المتطلبات المعتمدة في وثائق المتطلبات في نهاية المشروع. وفي النهاية أنها توفر هيكلًا لإدارة التغيرات التي تطرأ على نطاق المنتج.

ويشمل متطلبات التتبع على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- احتياجات وفرص وأهداف ومقاصد العمل.
- أهداف المشروع.

• نطاق المشروع وتسليمات هيكل تجزئة العمل.

• تصميم المنتج.

• تطوير المنتج.

• استراتيجية الاختبار وسيناريوهات الاختبار.

• المتطلبات العامة إلى المتطلبات الأكثر تفصيلاً.

يمكن تسجيل السمات المقترنة بكل متطلب في مصفوفة تتبع المتطلبات. وتساعد هذه السمات في تحديد المعلومات الأساسية حول هذا المتطلب.

يوضح الجدول رقم (٤) يوضح مثلاً لمصفوفة تتبع المتطلبات - الإضافية لضمان وفاء المتطلب لرضا المعنيين تشمل الاستقرار والتعقيد ومعايير القبول. وتشمل السمات النموذجية المستخدمة في مصفوفة تتبع المتطلبات التالي: معرّف فريد ووصف نصي للمتطلب، والسبب وراء الإدراج، والمالك، والمصدر، والأولية، والنسخة، والحالة الحالية (مثل نشط، ملغي، مؤجل، مضاف، معتمد، مخصص، مكتمل) وتاريخ الحالة. السمات الإضافية لضمان وفاء المتطلب لرضا المعنيين تشمل الاستقرار والتعقيد ومعايير القبول. كما يوضح الجدول رقم (٤) مثلاً لمصفوفة تتبع المتطلبات للمشروع مع السمات المقترنة بها. (المشروعات م، ٢٠١٣).

مصفوفة تتبع المتطلبات								
مشروع كفاءة الاتفاق في السياحة بالمملكة العربية السعودية							اسم المشروع	
لا محدود							مركز التكلفة	
تحقيق كفاءة الاتفاق في السياحة							وصف المشروع	
رقم التعريف	رقم التعريف	وصف المتطلبات	احتياجات وفحص واهداف العمل	اهداف المشروع	تسليمات هيكل تجزئة العمل	تصميم المنتج	تطوير المنتج	حالات اختبار
0.1	001	تجهيز الموقع	الحد الأعلى من المواصفات	تحقيق أحدث التقنيات	مهمة ١	اعداد الدراسات	جاري العمل	مكتمل
1.1		رصد السياح الأجانب	متابعة	المراقبة	مهمة ٢	دراسات	المورد	معتمد
2.1		تقديم الخدمات	الجودة	ضمان عمل المعدات	مهمة ٣	التنفيذ	الجهات المصنعة	غير مكتمل
0.2	002	التوريدات	المواصفات	ضمان التشغيل	مهمة ٤	مواصفات المشروع	الشركة الصانعة	جاري العمل
1.2		الفعاليات	بحسب المتطلبات	المحافظة على الثقافة	مهمة ٥	تجهيزات	جاهز	مكتمل

الجدول رقم (٦): يوضح مثال لمصفوفة تتبع المتطلبات للمشروع

تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات:

تجميع المتطلبات هي عملية تحديد احتياجات المعنيين بالمشروع ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع.

١. المقابلات الشخصية:

المقابلة الشخصية هي طريقة رسمية أو غير رسمية لاستنباط المعلومات من المعنيين من خلال التحدث إليهم مباشرة. ويتم تنفيذها في العادة من خلال طرح أسئلة معدة أو تلقائية وتسجيل الأجوبة.

٢. المجموعات التخصصية:

إن المجموعات التخصصية تجمع بين المؤهلين مسبقاً من المعنيين الخبراء المتخصصين في المجال للتعرف على توقعاتهم ومواقفهم حيال منتج أو خدمة أو نتيجة مقترحة.

٣. ورش العمل الميسرة:

هي عبارة عن جلسات عمل مركزة تجمع المعنيين الأساسيين لتحديد متطلبات المنتج، وتعد ورش العمل اسلوباً رئيسياً لتحديد المتطلبات الوظيفية بسرعه والتوفيق بين اختلاف المعنيين، وبسبب طبيعتها الجماعية التفاعلية.

٤. أساليب الإبداع الجماعي:

يمكن تنظيم عدة أنشطة جماعية لتحديد متطلبات المشروع، فيما يلي بعض أساليب الابداع الجماعي التي يكن استخدامها:

- العصف الذهني: تقنية تستخدم لتوليد وتجميع عدة أفكار مرتبطة بمتطلبات المشروع والمنتج.
- الأسلوب الجماعي الاسمي: أسلوب يعزز من العصف الذهني من خلال عملية تصويت تستخدم في ترتيب الأفكار الأكثر فائدة لمزيد من العصف الذهني أو لتحديد الأولويات.

- **وضع خريطة العقل/الأفكار.** التقنية المستخدمة في تجميع الأفكار الناشئة عن جلسات العصف الذهني الفردية في خريطة واحدة لعكس القواسم المشتركة والاختلافات في الفهم وتوليد أفكار جديدة.
- **مخطط الصلة:** أسلوب يسمح بتصنيف أعداد كبيرة من الأفكار في مجموعات للمراجعة والتحليل.
- **تحليل القرارات متعددة المعايير.** أسلوب يستخدم مصفوفة قرارات لتوفير طريقة تحليلية منتظمة لإرساء المعايير، مثل مستويات المخاطر والشك والتقدير لتقييم العديد من الأفكار وترتيبها.

تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية:

يتم بدء كل برنامج بسبب الاحتياجات المنسقة وأهداف المنظمات والتي تقوم بإعداد البرنامج. من هذه الأهداف التنظيمية يتم اشتقاق أهداف البرنامج، البيانات عالية المستوى التي توفر الأسس المنطقي والسياق العام لما يمكن للبرنامج تحقيقه. من أهداف البرنامج هذه يتم اشتقاق الفوائد المتوقعة موضحة تم تحديدها حسب الأولوية وتوزيعها بمرور الوقت (إذا لزم الأمر). تتأثر الأهداف والفوائد بالتسلسل الهرمي ويتم تحديدها بواسطة عوامل وعناصر سياقية مثل احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة المحددة. (International Project Management Association (IPMA، ٢٠١٨).

الفصل السابع

- النطاق Scope
- الوقت Time
- الجودة Quality

أولاً: النطاق Scope

تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشمل):

بيان نطاق المشروع: بيان نطاق المشروع عبارة عن وصف نطاق المشروع والتسليمات الرئيسية والافتراضات والقيود. ويوثق بيان نطاق المشروع النطاق بأكمله بما في ذلك نطاق المشروع والمنتج. ويشرح بإسهاب تسليمات المشروع والأعمال اللازمة لإخراج هذه التسليمات. ويوفر كذلك تفاهماً مشتركاً بين المعنيين حول نطاق المشروع. وقد يشمل استثناءات النطاق الصريحة التي تساعد في إدارة توقعات المعنيين. هذا ويسمح لفريق المشروع إجراء تخطيط أكثر تفصيلاً وتوجيه أعمال فريق المشروع خلال التنفيذ وتوفير الخط المرجعي لتقييم ما إذا كان تم احتواء طلبات التغيير أو الأعمال الإضافية داخل أو خارج حدود المشروع. (المشروعات م، ٢٠١٣)

تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق:

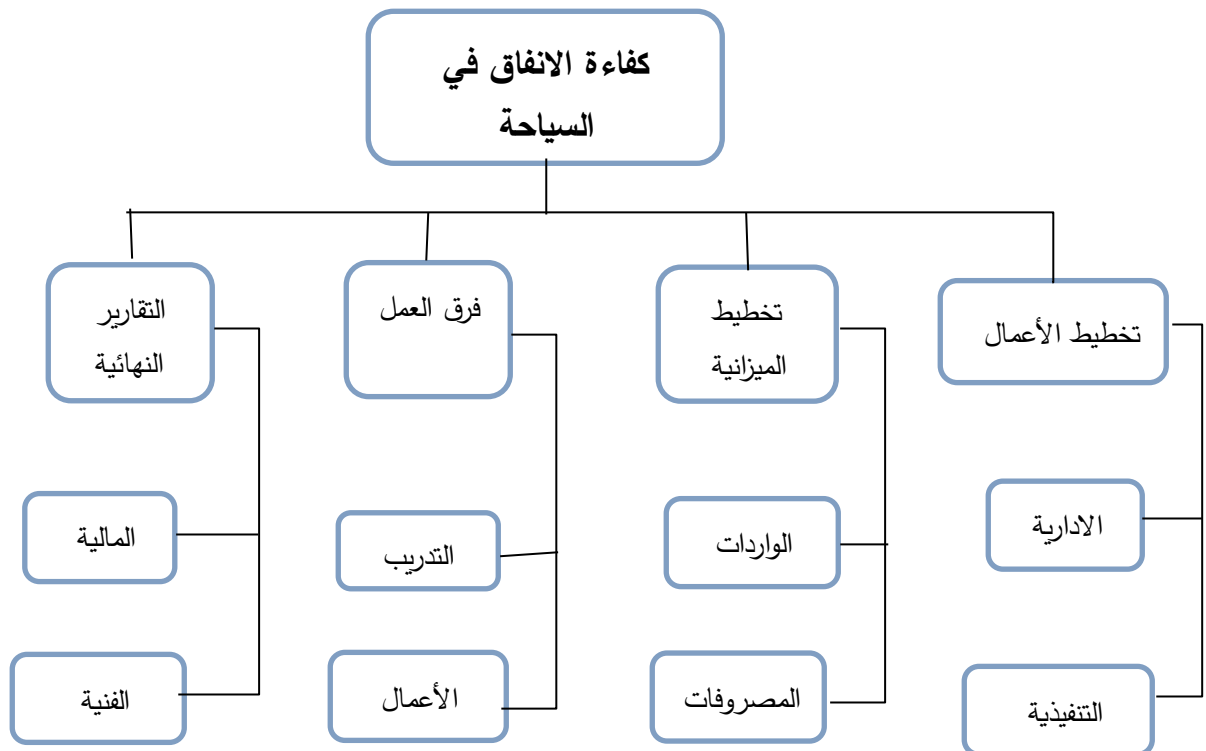
زحف النطاق هو التوسع الغير المتحكم به الذي يطرأ على نطاق منتج او مشروع دون تعديلات في الوقت والتكاليف والموارد، ولما كان التغيير أمر لا مفر منه، فإنه يلزم إجراء نوع من عملية التحكم في التغيير مع كل مشروع (المشروعات م، ٢٠١٣).

تساعد إدارة تكوين النطاق في تقليل أوجه القصور والأخطاء وزحف النطاق غير المقصود، كما تهدف إدارة تكوين النطاق الى ضمان توافق النطاق المتفق عليه مع احتياجات أصحاب المصلحة وان جميع الموارد المخصصة للبرنامج تعمل بنفس اصدار المنتج وتعمل في بيئة ديناميكية حيث تحدث التغيرات وتحتاج الى استيعابها وإدارتها، بدلاً من التعامل معها كعقبات وكشيء يعيق نجاح البرنامج. وعقلية تكوين النطاق هي سمة مميزة لنهج تكراري وعلى سبيل المثال: نهج رشيق للبرنامج ويكون مدفوعاً بالقيمة بدلاً من الخطة او مهمة مدفوعة، وغالباً ما تكون إدارة تكوين النطاق عملية مستمرة (International Project Management Association (IPMA، ٢٠١٨).

شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة

حزم العمل (Work Package): هو جزء من هيكل تجزئة العمل، ويشكل أصغر وحدة عمل ويتم من خلاله تعريف الخطوات اللازمة لإنجاز العمل في ذلك المكون كما يمكن تقييمه وإدارة تكلفته ومدته. ويمكن اعتبار كل مكون من مكونات هيكل تجزئة العمل بمثابة مشروع صغير منفصل يُشكل عند تنفيذه ودمجه مع باقي المكونات الأخرى المنجزة المشروع كاملاً (للأعمال).

يمكن إعداد بنية هيكل تجزئة العمل من خلال أساليب متنوعة. تشمل بعض الطرق الشائعة طريقة التقسيم من القمة إلى القاع واستعمال الإرشادات الخاصة بالمؤسسة واستخدام قوالب هيكل تجزئة العمل. ويمكن استخدام طريقة التقسيم من القاع إلى القمة خلال دمج المكونات الفرعية. يوضح الشكل رقم (٩). جزء من هيكل تجزئة العمل إلى جانب بعض فروع هيكل تجزئة العمل المحللة عبر مستوى حزم العمل (المشروعات م، ٢٠١٣).



الشكل رقم (١٠): يوضح هيكل تجزئة العمل عبر حزم العمل بالمشروع

ثانياً: الوقت (Time):

تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في (WBS):

قائمة الأنشطة هي قائمة شاملة تتضمن كافة أنشطة الجدول الزمني التي تم تخطيطها ليتم تنفيذها في المشروع ولا تتضمن قائمة النشاط أية أنشطة في جدول زمني غير المطلوبة كجزء من نطاق المشروع. وتتضمن قائمة النشاط محدد النشاط ونطاق وصف عمل لكل نشاط جدول زمني بتفاصيل كافية للتأكد من أعضاء فريق المشروع يفهمون ما العمل المطلوب إتمامه. ويمكن أن يكون نطاق عمل نشاط الجدول الزمني ذو مصطلحات مادية

تطوير النموذج الشبكي Logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

المخطط الشبكي هو مصطلح يطلق على المخطط أو الرسم الذي يمثل تسلسل وتتابع علاقات النشاطات المختلفة للمشروع، وقد استعملت المخططات الشبكية لتلبية الحاجة لطرائق علمية وعملية لحل المشاكل الإدارية في المشاريع (منصور).

■ طريقة المسار الحرج:

المسار الحرج هو أطول مسار زمني للفعاليات المتسلسلة منذ بداية الفعالية الأولى وحتى انتهاء الفعالية الأخيرة للمشروع بحيث يكفي هذا المسار لإنجاز الفعاليات بصورة كاملة وجميع الفعاليات الواقعة على المسار الحرج لها سماحية تساوي صفر، الفعاليات الواقعة على المسار الحرج تسمى فعاليات حرجية.

طريقة المسار الحرج، هي الطريقة المستخدمة لتقدير الحد الأدنى لمدة المشروع وتحديد مقدار مرونة الجدولة الزمنية على مسارات الشبكة المنطقية داخل نموذج الجدول الزمني.

إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلاقات الفارقة:

مخطط جانث (Gantt) أو مخطط الأشرطة (Bar Chart) هو أقدم وأبسط شكل لشبكة أو خطة المشروع، وتعود التسمية إلى (Henry Gantt) وهو مهندس أمريكي وضع هذا المخطط في عشرينيات القرن الماضي. وعلى الرغم من محدوديته يبقى مخطط (Gantt) طريقة شعبية لعرض

معلومات خطة المشروع. فمن السهل إعداده وفهمه من قبل الآخرين، لهذه الأسباب، غالبا ما يستخدم لعمليات التواصل مع أصحاب المصلحة في المشروع.

يتكون مخطط (Gantt) من:

- محور أفقي للزمن.
- محور عمودي توضع عليه مهام أو أنشطة المشروع.
- خط أو شريط أفقي لكل مهمة أو نشاط، مساقطه على محور الزمن تبين تاريخ بداية وتاريخ نهاية المهمة أو النشاط (زوكار، ٢٠١٨).

الشكل رقم (١٠) يوضح نموذج جانت تشارت مشروع كفاءة الانفاق

Activity \ Time	01/01/20	01/03/20	01/05/20	01/07/20	01/09/20	01/02/20	01/06/21	01/09/21	01/12/21	01/01/22
	شهرين	شهرين	شهرين	شهرين	شهرين	شهرين	٣ أشهر	٣ أشهر	٣ أشهر	٣ أشهر
التخطيط للأعمال										
أعمال التصميم										
التوريدات										
فرق العمل										
التركيبات										
الإدارة										
الدهانات										
الأثاثات										
تنسيق الحدائق										
الاختبارات النهائية للمشروع										
التسليم الابتدائي للمشروع										

الشكل رقم (١١): يوضح نموذج جانت تشارت للمشروع.

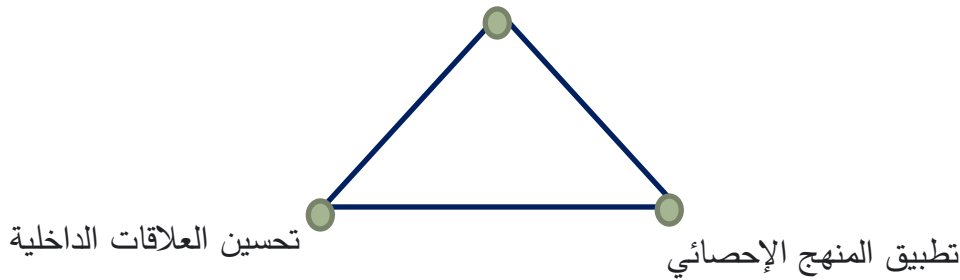
ثالثاً: الجودة (Quality):

شرح نموذج ديمينغ للجودة:

درس إدوارد ديمينغ (W. Edwards Deming, 1900) في جامعة وايومنغ Wyoming بالولايات المتحدة الأمريكية وحصل على الدكتوراه في الفيزياء النظرية من جامعة ييل (Yale) سنة ١٩٢٨ وقد تخصص في علم الإحصاء.

■ مثلث ديمينغ:

وضع ديمينغ شكلاً هندسياً على شكل مثلث وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينغ في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة والشعار الذي انطلق منه ان العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام. كما يوضح الشكل التالي:
دعم وموازرة الإدارة للتحسين



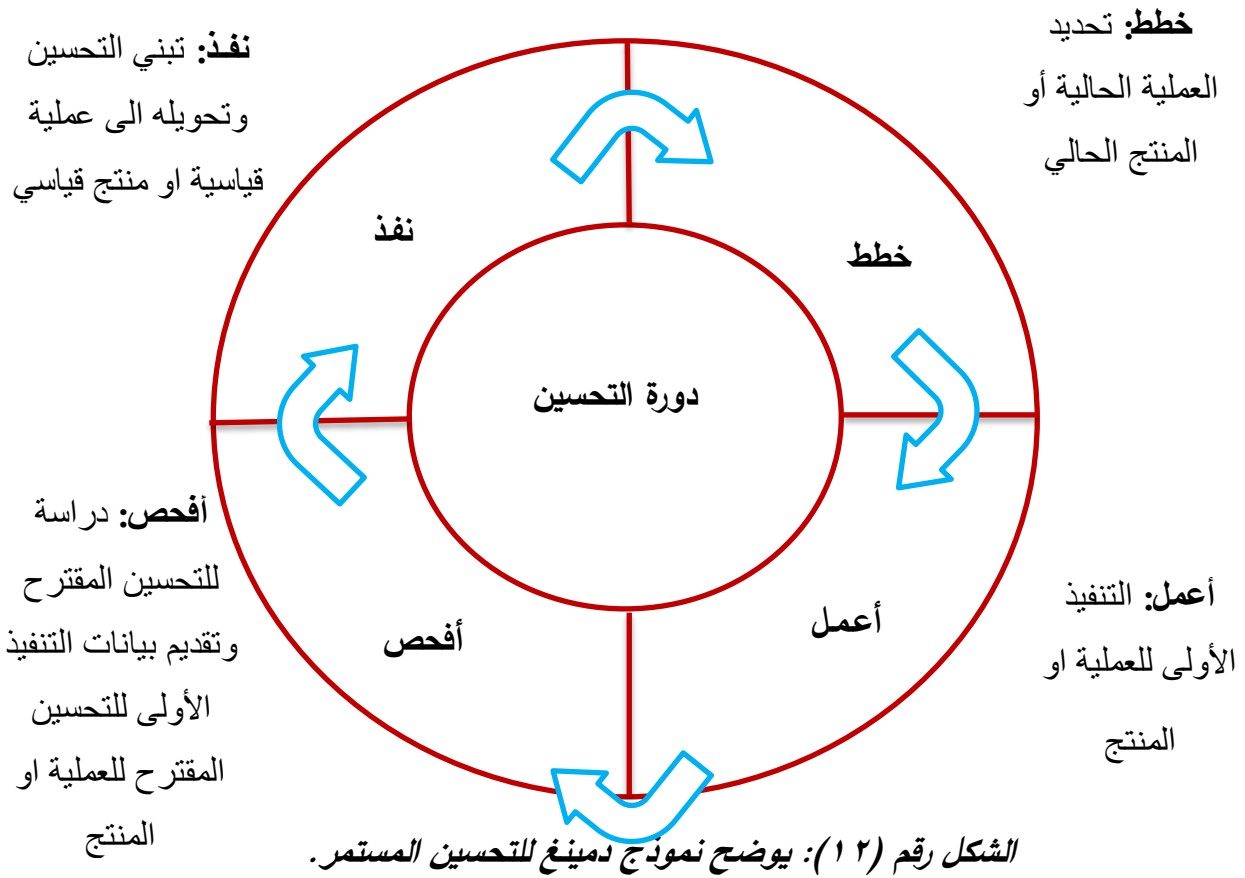
من خلال الشكل يتضح أن المبادئ الأربعة عشر يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات، فئة أولى تضم المبادئ التي تعنى بدعم وموازرة الإدارة العليا للقيام بمهمة التحسين المستمر، ثم فئة ثانية من المبادئ التي تعمل على تطبيق المنهج الإحصائي باستعمال الأساليب الإحصائية، وفئة ثالثة تشمل المبادئ التي من شأنها تحسين العلاقات الداخلية.

■ حلقة أو عجلة "ديمينغ" للتحسين المستمر:

انطلاقاً مما يعرف بـ "دورة شيورات" ذات المراحل الثلاث وهي: المواصفة، الإنتاج، المراقبة، والتي تهدف إلى زيادة جودة المنتج، قام "ديمينغ" بتعديل هذه الدورة بإضافة مرحلة أو ركن آخر ، حيث اقترح إستراتيجية التحسين المستمر الواجب إتباعها على شكل دائرة أركانها أربعة، في صيغة أفعال تتمثل في: خطط ، نفذ، فتش، وأعمل (PDCA). تعرف بعدة أسماء دائرة أو حلقة أو عجلة "ديمينغ" للتحسين المستمر، ومفاد هذه الإستراتيجية أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين

الجودة والإنتاجية، فكلما زادت وتحسنت الجودة قلت الانحرافات وبالتالي زادت وتحسنت الإنتاجية، وهذا هو هدف التحسين المستمر، وتمثل أركان التحسين المستمر فيما يلي:

- **خطط (Plan):** لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات (تصميم المنتج، تصنيع المنتج، الخ)، واستخدام تحليل باريتو (Pareto) من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحاً من أجل تحسينها قبل غيرها.
 - **نفذ (Do):** أسعى الى كشف الأخطاء وحدد أسبابها المحتملة وتحري أسباب حدوثها وحدد أكثر احتمالات في الحدوث.
 - **فتش (Check):** دقق تحري أكتشف فيما إذا كانت حلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.
 - **أعمل (Act):** إذا حققت نجاحك طبق حلولك بشكل واسع وسريع، وأهجر كل شيء لم يحقق إنجازاً او قد حقق فشلاً، وكل نجاح يجب صياغته على شكل معايير للاستفادة منه، وجعله جزء من استراتيجية المنظمة وثقافتها.
- وفيما يلي الشكل رقم (١١) لعجلة ديمينغ للتحسين المستمر.



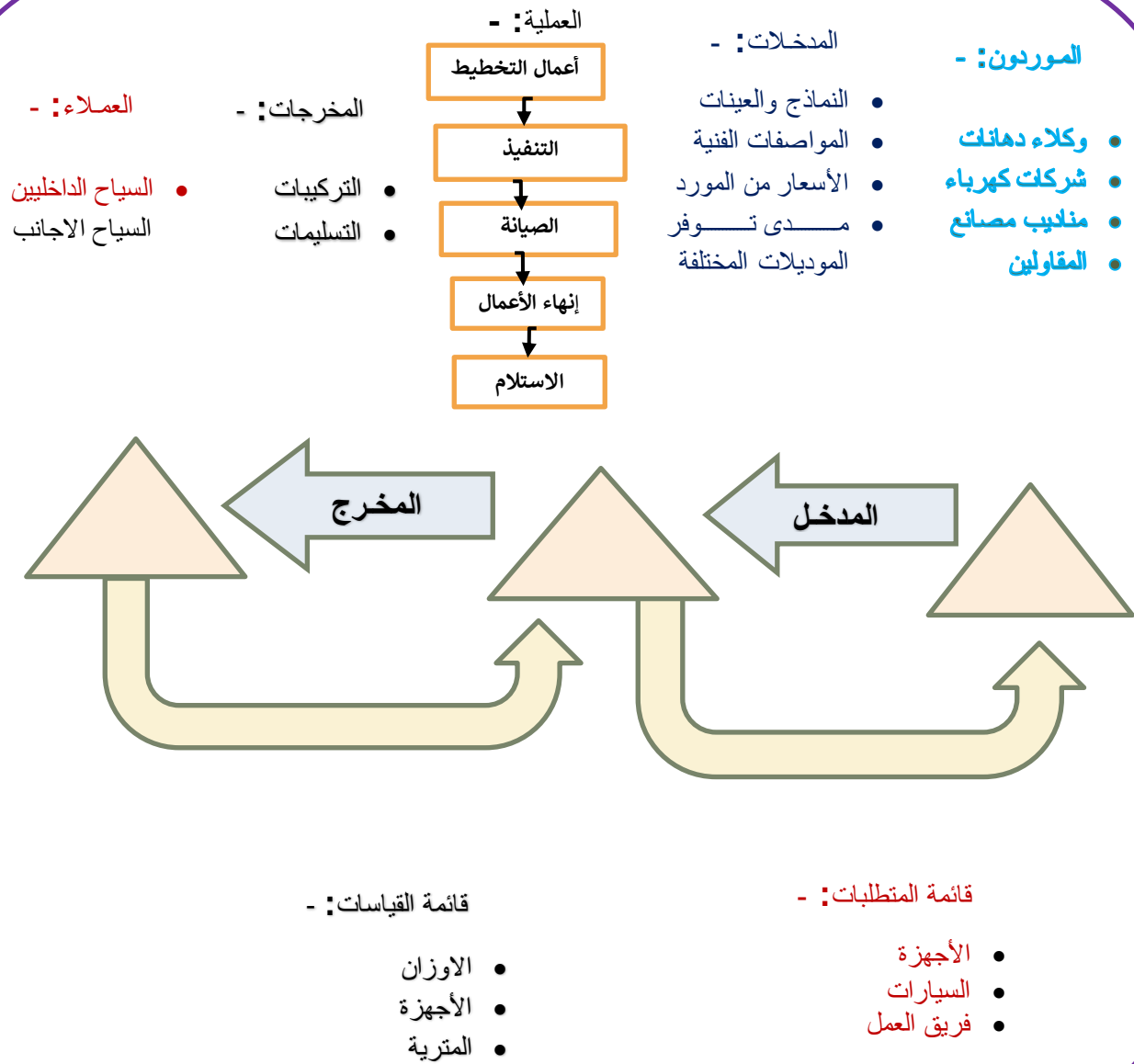
يشير الشكل رقم (١١) الى أن عملية التحسين هي حلقة أو عجلة دائرية متكاملة تتميز بصفة الاستمرارية، فالتحسين المستمر للجودة حسب "ديمنغ" يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة، فهو عملية شاملة متكاملة وليست جزئية، والجودة في نظره تقع على عاتق الإدارة العليا، لأنها ثمرة تصرفاتها وقراراتها وليست ثمرة تصرفات العاملين.

وفي هذا الصدد، فقد توصل "ديمنغ" إلى قاعدة مفادها أن (٨٥%) من الأخطاء التشغيلية، سببه النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العامل في عمله إلا نسبة (١٥%) من الأخطاء، وأسماها مبدأ (٨٥/١٥)، لذلك فإن البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس، وليس التركيز على خطأ العامل، لأن مسؤولية العامل لا تتعدى (١٥%) فقط، وبالتالي لا داعي للحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بنظام، ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها.

١. تطوير نموذج SIPOC – ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع:

■ تطوير نموذج (SIPOC) لمشاكل مخرجات المشروع:

المخططات الانسيابية: يشار إليها أيضاً باسم خرائط العمليات لأنها تعرض تسلسل الخطوات والاحتمالات المتفرعة القائمة لإحدى العمليات التي تحول واحد أو أكثر من المدخلات الى واحد أو أكثر من المخرجات. تعرض المخططات الانسيابية الأنشطة ونقاط القرار والحلقات المتفرعة والمسارات المتوازية والترتيب الكلي للمعالجة من خلال تخطيط التفاصيل التشغيلية للإجراءات التي توجد في سلسلة قيم أفقية. إحدى إصدارات سلسلة القيم التي تعرف باسم نموذج (SIPOC) (الموردين والمدخلات والعمليات والمخرجات والعلاء)، كما هو موضح بالمخطط رقم (١٢)، وقد تظهر الاستفادة من المخططات الانسيابية في استيعاب وتقدير تكلفة الجودة لإحدى العمليات، ويجري الحصول على المعلومات من خلال استخدام المنطق المتفرع لسير العمل والتكرارات النسبية المرتبطة به لتقدير القيمة المالية المتوقعة للعمل المطابق وغير المطابق المطلوب لتسليم المخرج المطابق المتوقع. عندما تُستخدم المخططات الانسيابية لتمثيل الخطوات في إحدى العمليات، تسمى أحيانا تدفقات العملية أو مخططات تدفق العملية، ويمكن أن تُستخدم لتحسين العملية إضافة إلى تحديد مكان حدوث عيوب الجودة أو مكان إدراج فحوصات الجودة (المشروعات، مؤسسة معهد ادارة، ٢٠١٧).



المخطط رقم (١٣): يوضح (SIPOC) الموردین والمدخلات والعمليات والمخرجات والعملاء للمشروع.

■ كاورو إيشيكawa (Kaoru Ishikawa, 1915-1989):

هو مهندس ياباني في الكيمياء التطبيقية تخرج سنة ١٩٣٩ من جامعة طوكيو، كما أنه برز من رواد الجودة اليابانيين، كما انه حاز على جائزة دمينغ للجودة سنة ١٩٥٢. وقد عرف الرقابة على الجودة الشاملة او ضبط الجودة على نطاق الشركة بأنها تطوير المنتجات والخدمات وتصميمها وإنتاجها وتسويقها وتقديمها مع الحفاظ على أعلى مستوى من فعاليات الكلفة والإفادة بحيث يقدم الزبائن على شرائها

هذا التعريف يعكس وجهة النظر الحديثة لإدارة الجودة الشاملة التي تعطي مفهوماً أوسع لمفهوم جودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركات والمنظمات المختلفة، وهي بالتالي ترفض النظرة الضيقة القائمة على ضرورة توفر خصائص معينة في السلع والخدمات المنتجة. (لحبيب، ٢٠١٩)

مخططات السبب والأثر وتعرف أيضاً بمخططات هيكل السمكة أو مخططات لماذا-لماذا أو مخططات إيشيكوا هذا النوع من المخططات يقسم أسباب بيان المشكلة المحددة إلى فروع مفصلة يساعد على تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة (المشروعات، مؤسسة معهد إدارة، ٢٠١٧)

وقد حدد "إيشيكوا" الجوانب الأساسية التي تشملها الجودة في المنظمات، وهي:

١. جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

٢. جودة طريقة الأداء.

٣. جودة المعلومات المستخدمة في المنظمة.

٤. جودة العملية الإنتاجية.

٥. جودة أماكن العمل.

٦. جودة الأفراد العاملين في المنظمة.

٧. جودة الأهداف الموضوعة في المنظمة.

ومن هنا فإن "إيشيكوا" يعتقد أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند على التفقيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة. ويلخص "إيشيكوا" المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي:

١. أن الجودة مبنية على وجهة العميل.

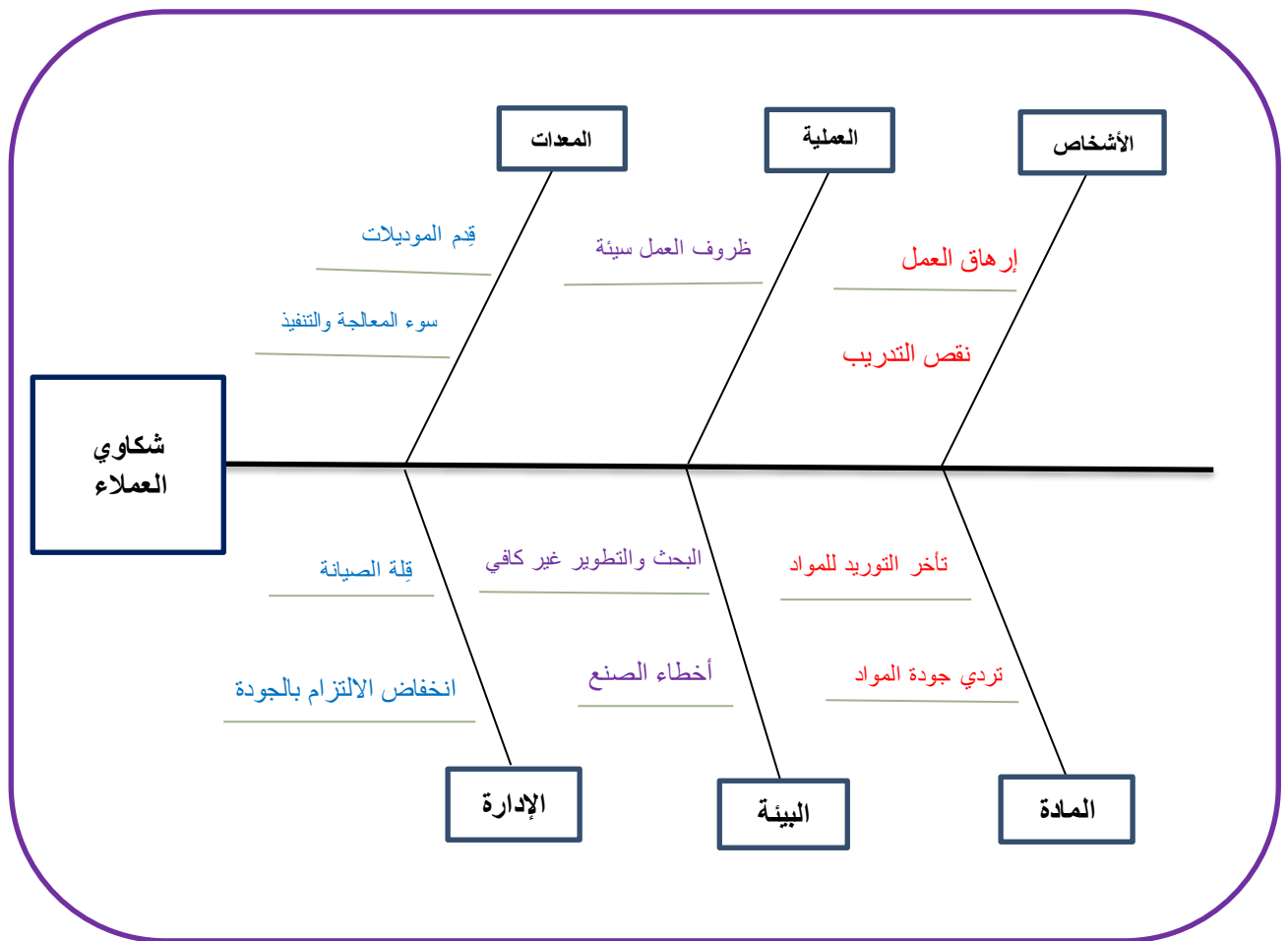
٢. أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلاً من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.

٣. أن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

٤. استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ

القرارات (لحبيب، ٢٠١٩).

كما يوضح المخطط رقم (١٣) يوضح السبب والأثر لمشاكل مخرجات الأعمال لمشروع كفاءة الانفاق.



المخطط رقم (١٤): يوضح مخطط إيشكاوا (السبب والأثر لأعمال الصيانة للمشروع)

الفصل الثامن

المالية

أولاً:

وعليه فإن التكاليف تشمل البنود الآتية:

- تكاليف مباني وأراضي وإنشاء شركة (مياه – كهرباء – صرف صحي وغيرها)
- تكاليف العمالة (اللازمة للإنشاءات والأعمال ما قبل البدء)
- تكاليف مواد خام
- تكاليف الأعمال الخاصة بالترخيص والتأسيس
- تكاليف الأثاث
- تكاليف الآلات والمعدات
- تكاليف الأنظمة الإلكترونية والإنشاءات والإعداد الخاصة بها.
- التكاليف التسويقية والإدارات الأخرى.

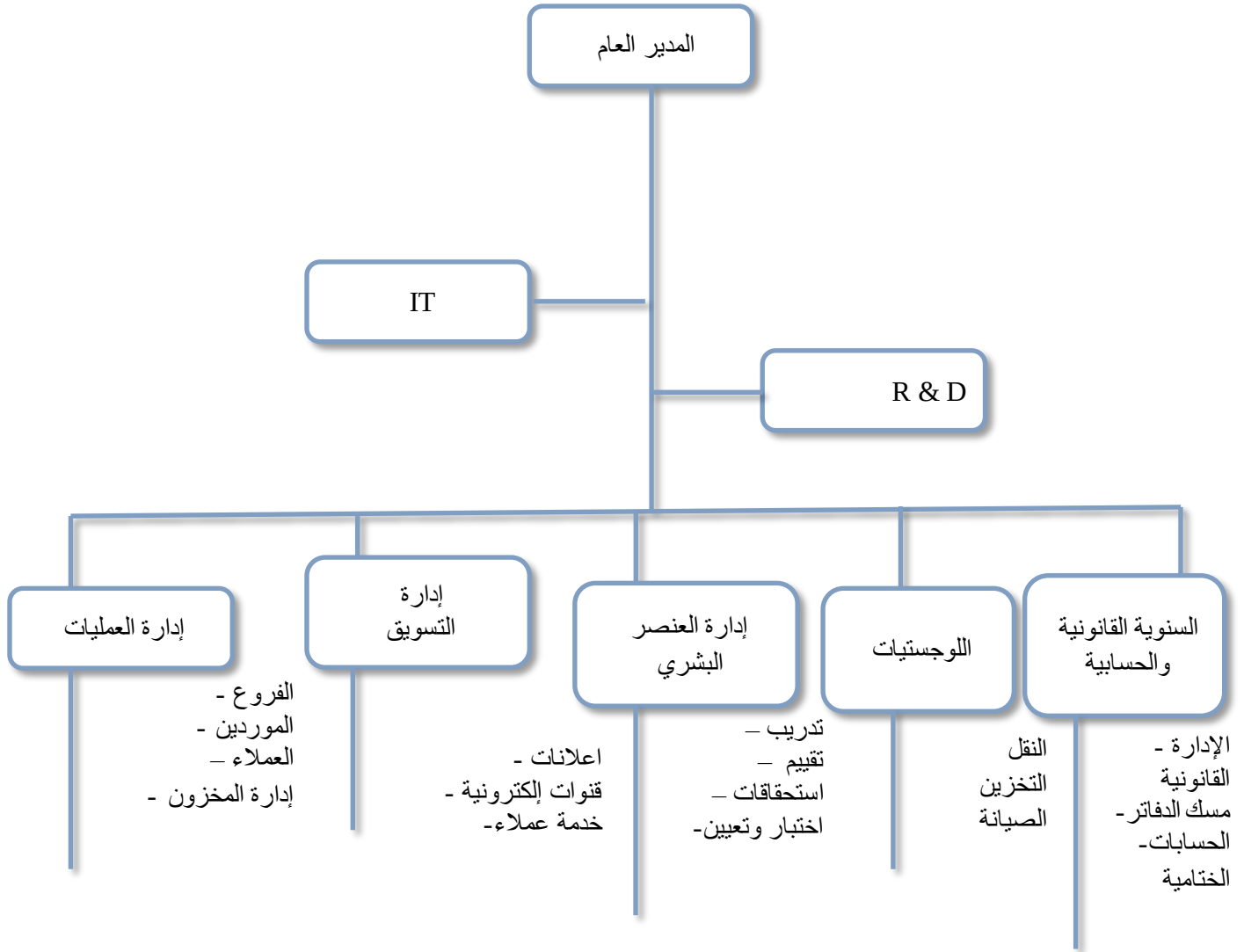
وعليه فإن إجمالي التكاليف يشمل:

- الآلات والمعدات ٦٠٠٠٠٠٠
- المباني ١٢٠٠٠٠٠٠
- الأراضي ٢٠٠٠٠٠٠
- مصاريف التأسيس ٨٠٠٠٠٠٠
- مصروفات تأمينات ١٠٠٠٠٠٠٠
- أثاث ٣٠٠٠٠٠٠
- سيارات ٨٠٠٠٠٠٠
- مصاريف أخرى ٢٠٠٠٠٠٠

وعليه فإن إجمالي المصاريف ٣٤٨٠٠٠٠٠

وهذا بخلاف رأس المال العامل وعليه فإن هذه المبالغ يتم تحويل ٦٠ % من قبل الملاك أو المؤسس و ٢٠ % من قبل المستثمر الخاص و ٢٠ % عن طريق القرض البنكي (فائدة ٤ %)

ثانياً: التسلسل الهرمي للمشروع



الشكل رقم (١٥): يوضح هيكل تقسيم التكاليف والميزانية للمشروع.

ثالثاً: PV

وهي تلك القيمة الخاصة بالتكلفة المدرجة في الموازنة للعمل المحددة والتي تطلق عليها BCWS وهي تختلف على نظام العمل ويمكن حسابها عن طريق

$$PV = \% \text{ العمل المخطط له } \times \text{ اجمالي تكلفة المشروع}$$

إجمالي التكاليف الثابتة (الأصول الثابتة)

رأس المال العامل (النقدية والأموال التي تكفي لتشغيل المشروع دورة ولعدد) = ٦ مليون

إذن إجمالي التكاليف الاستثمارية ٤٠ م

∴ القيمة المخططة في خلال السنة الأولى = ٤٠ م X ٥٠ % = ٢٠ م

القيمة المخططة في خلال السنة الثانية = ٤٠ م X ١٠٠ % = ٤٠ م

وهذا من خلال الدراسات الميدانية التي بحثت وتوقعت أن المشروع سوف يتم إنجازه في خلال ٢٤ شهر مقسمة على الأعمال المختلفة من تصميم وشراء وتجهيز الآلات والمباني والتراخيص وغيرها.

رابعاً: AC أو التكاليف العقلية (Actual cost)

وهي التي تعني التكاليف العقلية لما تم إنجازه فعلاً من أعمال وبشكل مباشر ويتضمن:

- المواد
- الأجهزة
- النفقات العامة

وبالرغم من أن التكاليف المقدرة للمشروع حوالي ٤٠ م بالظبط (٤٠٨٠٠) وذلك بافتراض الأسعار الحالية وسير المشروع كما هو مخطط له وعدم وجود ارتفاعات جوهرية في الأسعار وعدم وجود أي موانع جسيمة تؤدي إلى تأخير انتهاء المشروع عن الفترة المخطط له (٢٤ شهر) فإن التكلفة الفعلية:

- في نهاية السنة الأولى تقريباً ٢٠ مليون
- في نهاية السنة الثانية هي أيضاً ٢٠ مليون (بالإضافة إلى التكلفة السابقة للسنة الخاصة وعليه فإن التكلفة الفعلية تكون تقريباً ٤٠ مليون وهي تقريباً التكاليف المخططة وهذا يعود لعدة أسباب ومنها عدم وجود أي اختلافات جوهرية في السوق مما يعني وجود تذبذبات كبيرة في التكاليف الفعلية غير المتوقعة أو المخططة وذلك بجانب سير الأحداث الخاصة بإنشاء المشروع كما هو مخطط له زمنياً مما يعني عدم تجاوز الفترة المحددة فيما يعني زيادة في التكاليف الفعلية غير المخطط لها.

خامساً: القيمة المكتسبة Earned Value

وهي تقييم قيمة العمل الذي تم إنجازه وهو عن طريق إدارة المشروع حيث تستطيع ترجيح ما تم إنجازه كمبلغ مالي وهذا يجبان يتم من خلال تحليل كل القياسات الخاصة بالقيمة المخططة، التكاليف الفعلية، كذلك القيمة المكتسبة وهذا على مخطط واحد.

ويمكن حساب EV من خلال

اجمالي تكلفة المشروع X نسبة المنجز الفعلي من العمل

في السنة الأولى المنجز هو ٤٠ % (من أصل ٥٠ %) فإن ذلك يعني أن القيمة المكتسبة أو

$$EV = 40 \text{ m} \times 0.4 = 16\text{m}$$

في نهاية السنة الثانية يفترض أن المنجز الفعلي هو ٩٠ % (من أصل ١٠٠ %) فإن قيمة

$$EV = 40 \text{ m} \times 0.9 = 36 \text{ m}$$

سادساً: حساب القيمة المكتسبة للمشروع EV بعد انقضاء 20 % من المشروع

$$= \text{قيمة الاستثمار الإجمالية} \times 20\%$$

$$= 40 \text{ م} \times 20\% = 8 \text{ م}$$

سابعاً: القيمة المكتسبة EV بعد انقضاء 50 % من المشروع

$$= 40 \text{ م} \times 50\% = 20 \text{ م}$$

الفصل التاسع

- **الموارد Resources**
- **المشتريات Procurement**
- **التخطيط والتحكم**

أولاً: الموارد

موارد المشروع البشرية:

تعد موارد المشاريع البشرية أحد الركائز الهامة في أي مشروع حيث انها من ضمن الأدوات والموارد اللازمة لإنشاء المشاريع الناجحة وبدونها من الصعب تنفيذ المشاريع ويعتبر تحديد موارد المشروع البشرية خلال فترة نطاق المشروع وتخطيط عمل الموارد البشرية وتنفيذها والمتابعة فيما بعد وذلك لتحديد كفاءة الموارد البشرية وقياس الإنتاجية من أحد المهام الضرورية لإنشاء المشروع لذا مصادر الموارد البشرية للمشروع سيتم توفيرها حسب التالي:

- المصادر الداخلية
- المصادر الخارجية
- الشركات المشغلة

تسوية الموارد:

سيتم استخدام تسوية الموارد عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات أهمية قصوى وهو أسلوب يتم فيه تعديل تواريخ البدء والانتهاج بناءً على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح. " يمكننا استخدام الموارد لكل من الموارد البشرية والمادية. نحتاج إلى هذه الأداة عندما تكون الموارد المشتركة أو الحيوية متاحة فقط في:

- أوقات محددة،
- بكميات محدودة
- تخصيص مفرط

تجانس الموارد

سيتم استخدام تجانس المورد عندما يكون لقيد الوقت الأولوية والهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد وتتم هذه العملية بعد تطبيق تسوية الموارد.

وإدناه جدول يوضح تسوية وتجانس الموارد وتأثيراتهما المحتملة على المشروع:

م	تسوية الموارد	تجانس الموارد
١	إنه يطبق قيود الموارد على المشروع وقد يؤدي إلى تغيير في مدة المشروع.	نطبق تجانس الموارد بعد القيام بتسوية الموارد. نظرًا لأننا نحتاج أولاً إلى استيعاب قيود الموارد قبل أن نتمكن من تحسينها. هنا نستفيد من فترة الركود ولن ينتج عن ذلك تغيير في مدة المشروع. لأن التخصيص الإجمالي لمورد معين يظل كما هو.
٢	تعتمد تسوية الموارد بشكل أساسي على قيود الموارد، مثل عدم وجود أكثر من ٤٥ ساعة من المورد المحدد لمدة أسبوع.	يتعلق تجانس الموارد بالحدود المرغوبة مثل توفر ٤٥ ساعة لمورد معين، لكننا نتمنى أن نخصص ٣٨ ساعة في الأسبوع، لذلك لدينا مساحة للتنفس.
٣	يجب تطبيق حدود التخصيص المحددة في تسوية الموارد.	قد لا يتم تطبيق الحد المطلوب المحدد في تجانس المورد في بعض الحالات، إذا لم يكن لدينا فترة سماح. يتم تحسينه داخل حدود الطفو
٤	عندما يغير مستوى الموارد تواريخ المشروع، فقد يؤدي أيضًا إلى تغيير المسار الحرج، نظرًا لأن القيود تدفعه.	لن يغير تجانس المورد المسار الحرج؛ يحاول تحقيق أقصى استفادة من الركود.

جدول (٩) يوضح تسوية وتجانس الموارد وتأثيراتهما المحتملة على المشروع

ثانيا: المشتريات Procurement

إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار الموردين :

إدارة المشتريات:

الهدف من تحديد إدارة المشتريات: الحصول على عروض البائعين على المناقصات المطروحة من قبل إدارة المشروع وذلك للفوز بالمناقصة وتوقيع عقد التوريد مع الجهة المختصة المعينة من قبل إدارة المشروع والفائدة من هذه العملية انها توائم ما بين توقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من خلال العقود المبرمة.

وسيتم الاعتماد على التقنيات والأدوات التالية لإرساء المناقصات على الموردين:

١. مؤتمرات العطاءات
٢. تقنية تقييم العروض المقدمة
٣. الاعتماد على التقديرات المستقلة
٤. قرارات الخبراء
٥. الدعايات والاعلانات
٦. استخدام التقنيات التحليلية
٧. اجراء المفاوضات مع المشتريين

نموذج التسجيل:

تقوم الجهة المختصة في المشروع والمسؤولة عن توفير المشتريات بوضع المعايير ذات الصلة وموازنتها وفقا لأهميتها وأولويتها في المشروع ثم يتم إضافة القيم المرجحة وبمجرد التسجيل يتم اختيار الموردين الحاصلين على اعلى الدرجات.

ويتم استخدام نموذج التقييم الموزون وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة وتحديد الأولويات اثناء فترة حياة دورة المشروع ويتم وضع نموذج التقييم الموزون حسب النقاط التالية:

١. وضع الخيارات المراد وضعها بالمشروع ومنها:
مميزات المنتج، خطوات المشروع، خيارات البرنامج والموظفين المحتمل توظيفهم.
٢. اجراء عملية العصف الذهني للمعايير المطلوبة ومنها:
التكلفة، الوقت، المخاطر المترتبة، الجودة، العائد على الاستثمار، الجهد، الصعوبة، النجاح، العلاقات وأصحاب المصلحة.
٣. تعيين قيم الوزن للمعايير المحددة ومنها:

نسبة العائد على الاستثمار ٢٠%، نسبة التكلفة ٢٠%، نسبة الجهد ١٥%، نسبة الاستدامة ١٥%

نسبة المخاطر ١٠٪، نسبة التكلفة ١٠٪، نسبة الوقت ١٠٪، الجودة ١٠٪.

٤. انشاء مخطط النتائج للموردين وذلك الجدول التوضيحي ادناه:

المعايير	النسبة	درجة المتطلبات				
		A	B	C	D	E
التكلفة	٢٠٪	٨٠	٤٥	٧٠	٣٥	٦٠
المخاطر المترتبة	٢٠٪	٦٠	٧٥	٤٥	٥٥	٣٥
الصعوبة	١٥٪	٣٠	٨٠	٥٥	٦٠	٥٥
النجاح	١٠٪	٤٥	٤٠	٨٥	٨٠	٤٥
الامتثال	٥٪	٥٥	٥٥	٦٠	٧٥	٧٥
العلاقات	٥٪	٧٥	٦٠	٧٥	٦٥	٨٠
أصحاب المصلحة	١٥٪	٦٠	٧٠	٥٠	٥٥	٦٥
العاجل	١٠٪	٢٠	٧٥	٨٠	٤٠	٦٠
درجة الوزن	١٠٠٪					

جدول (١٠) انشاء مخطط النتائج للموردين

اختيار الموردين:

يتم اختيار الموردين وفقا للعروض التي تم تقديمها لتزويد المشروع بالأدوات والمعدات اللازمة والتي تم الحكم عليهم من قبل الجهة المختصة في المشروع وذلك بعد دراسة العروض المقدمة حسب النطاق التنافسي المحدد من قبل لجنة المشتريات.

ثالثا : التخطيط والتحكم

إعداد أجندة – وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي:

تُستخدم الاجتماعات لتأكيد قبول التسليمات واعتماد الوفاء بمعايير الخروج وصياغة الانتهاء من العقد وتقييم رضا المعنيين وجمع الدروس المستفادة ونقل المعرفة والمعلومات من المشروع والاحتفال بالنجاح. يشمل الحاضرين أعضاء فريق المشروع وغيرهم من المعنيين بالمشروع الآخرين المشاركين في المشروع والمتأثرين به. قد تكون الاجتماعات وجها لوجه أو افتراضية أو رسمية أو غير رسمية. تشمل أنواع الاجتماعات، على سبيل المثال لا الحصر، اجتماعات الإبلاغ عن الإغلاق والاجتماعات التلخيصية للتعليق واجتماعات الدروس المستفادة واجتماعات الاحتفال (المشروعات، مؤسسة معهد ادارة، ٢٠١٧).

يوضح الجدول التالي يوضح نموذج أجندة الاجتماع لأعضاء الفريق بالمشروع.

م				أجندة اجتماع لمشروع كفاءة الاتفاق في السياحة بالمملكة العربية السعودية
١	•	•	•	مواضيع طرحت للنقاش (مفتوحة):
				
٢	•	•	•	الموضوع الرئيسي:
				
٣	•	•	•	ملخص الاجتماع:
				
م	الاجراء المتفق عليه	منفذ الاجراء	الادارة	تاريخ تنفيذ الاجراء
١				
٢				

الجدول رقم (١١): يوضح نموذج أجندة اجتماع لأعضاء الفريق بالمشروع.

مقاييس العمل و تقارير الاداء:

وتحدد قياس أداء العمل المحددة للنطاق والجدول الزمني والميزانية والجودة في بداية المشروع كجزء من خطة إدارة المشروع. تشمل مراقبة المشتريات تطبيق عمليات إدارة المشروع المناسبة على التعاقد ودمج مخرجات هذه العمليات في الإدارة العامة للمشروع. هذه غالبا ما يحدث التكامل على مستويات متعددة عندما يكون هناك بائعون متعددون وتعدد المنتجات أو الخدمات أو النتائج المعنية. قد تشمل عمليات إدارة المشروع المطبقة، على سبيل المثال لا الحصر:

- توجيه وإدارة أعمال المشروع. لتفويض البائع لعمله في الوقت المناسب.
- مراقبة الجودة. لفحص والتحقق من كفاية منتج البائع.
- أداء مراقبة التغيير المتكامل. للتأكد من أن التغييرات تمت الموافقة عليها بشكل صحيح وأن كل هؤلاء مع الحاجة إلى معرفة إدراك مثل هذه التغييرات.
- التحكم في المخاطر. لضمان تخفيف المخاطر.

تحتوي مشتريات المراقبة أيضاً على عنصر الإدارة المالية الذي يتضمن مراقبة المدفوعات إلى الموردين. يضمن ذلك استيفاء شروط الدفع المحددة في العقد وربط تعويض البائع، على النحو المحدد في العقد. أحد الاهتمامات الرئيسية عند إجراء المدفوعات للموردين هو أن هناك علاقة وثيقة بين المدفوعات المدفوعة للعمل المنجز.

تقوم عملية مشتريات المراقبة بمراجعة وتوثيق مدى جودة أداء البائع أو أدائه بناءً على العقد ويحدد الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. يمكن استخدام مراجعة الأداء هذه على أنها مقياس لكفاءة البائع لأداء عمل مماثل في مشاريع مستقبلية. تقييمات مماثلة هي أيضاً يتم إجراؤها عندما يكون من الضروري تأكيد أن البائع لا يفي بالتزامات البائع التعاقدية وعندما يفكر المشتري في اتخاذ إجراءات تصحيحية. تشمل مراقبة المشتريات الحصول على التفاصيل الضرورية لإدارة أي إنهاء مبكر للاتفاقيات المبرمة شرط إنهاء الاتفاقية. يتم استخدام هذه التفاصيل في عملية إغلاق المشتريات لإنهاء الاتفاق. يمكن تعديل الاتفاقيات في أي وقت قبل إقفال العقد بالتراضي، وفقاً لتغيير شروط التحكم في الاتفاقية. وعادة ما يتم تسجيل مثل هذه التعديلات كتابية.

وتستخدم التقنيات التالية لمراقبة المشتريات:

نظام التحكم في تغيير العقود، مراجعات أداء المشتريات عمليات التفنيش والتدقيق، تقرير الاداء

أنظمة السداد، إدارة المطالبات، نظام إدارة السجلات.

رفع تقارير الأداء هو عبارة عن عملية تجميع وتوزيع معلومات الأداء بما فيها تقارير الحالة وقياسات التقدم والتوقعات، وينطوي رفع تقارير الأداء على التجميع والتحليل الدوري للخط المرجعي مقابل البيانات الفعلية لفهم سير عمل المشروع وأدائه والابلاغ عنهم فضلاً عن توقع نتائج المشروع.

وقد تشمل التقارير الأكثر اسهاباً ما يلي:

- تحليل الأداء في الماضي.
- تحليل توقعات المشروع بما في ذلك الوقت والتكلفة.
- الحالة الراهنة للمخاطر والاشكالات.
- الاعمال المكتملة خلال فترة محددة.
- الاعمال المطلوب استكمالها في الفترة القادمة.
- ملخص التغيرات المعتمدة في الفترة المحددة.

- المعلومات الأخرى ذات الصلة التي روجعت ونوقشت. (المشروعات م، ٢٠١٣)

Change Request طلبات التغيير:

طلب التغيير عبارة عن طلب رسمي لتعديل أي وثيقة أو تسليمات أو خط مرجعي متي عُثر على إشكالات أثناء تنفيذ أعمال المشروع، يمكن تقديم طلبات التغيير التي قد تؤدي الى تعديل سياسات أو إجراءات أو نطاق المشروع أو المنتج أو تكلفة أو ميزانية المشروع أو الجدول الزمني للمشروع أو جودة المشروع أو نتائج المنتج. تغطي طلبات التغيير الأخرى الإجراءات الوقائية أو التصحيحية اللازمة للحيلولة دون وقوع آثار سلبية لاحقاً في المشروع. ويمكن لأي معني بالمشروع طلب إجراء تغيير، وتعالج طلبات التغيير للمراجعة والتصرف بشأنها خلال عملية اجراء التحكم المتكامل في التغيير ويمكن بدء طلبات التغيير من داخل وخارج المشروع ويمكن أن تكون اختيارية أو يمكن تفويضها قانونياً / تعاقدياً وتتضمن ما يلي:

- **الاجراء التصحيحي:** نشاط يعتمد الى إعادة ضبط أداء العمل في المشروع ليكون متماشيا مع خطة إدارة المشروع.
- **إجراء وقائي:** نشاط متعمد يضمن تماشي الأداء المستقبلي لعمل المشروع مع خطة المشروع.
- **إصلاح العيوب:** نشاط متعمد لتعديل المنتج غير المطابق أو أحد مكوناته.
- **التحديثات:** التغييرات التي تطرأ على الوثائق والخطط وغيرها والمضبوطة رسمياً في المشروع والتي تعكس أفكار أو محتوى معدل أو إضافي

بالرغم من أنه يكمن بدء التغييرات شفهيًا إلا أنه يلزم تسجيلها في شكل خطي ويمكن ان تتطلب طلبات التغيير معلومات بشأن التأثيرات المقدرة للجدول الزمني والتأثيرات المقدرة للتكلفة قبل الاعتماد وقد تتطلب طلبات التغيير أيضا المعتمدة تقديرات تكلفة جديدة أو منقحة وتسلسل الأنشطة وتواريخ الجدول الزمني ومتطلبات الموارد تحليل بدائل الاستجابة للمخاطر وقد يلزم موافقة العميل أو الراعي على طلبات تغيير معينة بعد الحصول على اعتماد لجنة التحكم في التغيير مالم يكونوا أعضاء في اللجنة (المشروعات، مؤسسة معهد ادارة، ٢٠١٧).

طلب تغيير في المشروع Project Change Request					
رقم الطلب		تاريخ الإصدار			
١ - معلومات المشروع					
اسم المشروع		مدير المشروع			
رمز المشروع		صاحب المبادرة			
الجهة الطالبة					
مدة المشروع		تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	رقم مركز التكلفة	
٢ - تفاصيل ومبررات طلب التغيير					
طالب التغيير					
وصف الطلب					
السبب في التغيير ومستندته					
النهج المقترح للحل					
٣ - التأثير					
نطاق المشروع					
المخاطر					
الجدول الزمني					
التكلفة					
الجودة					
الموارد					
٤ - تحليل درجة التغيير					
درجة التغيير	مجالات التغيير المتأثرة حسب الدرجة	الموافقات المطلوبة	قائمة التوزيع		
☒ تغيير جذري	المدة، نطاق العمل، التواريخ، التكلفة	المدير العام التنفيذي	المالية، إدارة المشاريع		
☐ تغيير رئيسي / ثانوي	الخطة الأساسية للمشروع، المشتريات	الإدارة الفنية	الشؤون المالية، الإدارة المعنية		
٥ - أعدده					
الدور	الاسم	التوقيع	التاريخ		
مدير المشروع					
٦ - تأييد الطلب من الجهات ذات العلاقة					
الدور	الاسم	التوقيع	التاريخ		
صاحب المبادرة					
٧ - الموافقة على الطلب					
الدور	الاسم	التوقيع	التاريخ		
مكتب إدارة المشاريع					
٨ - اعتماد طلب التغيير					
الدور	الاسم	التوقيع	التاريخ		
المدير العام التنفيذي					

الجدول رقم (١٢): يوضح طلب التغيير للمشروع متضمن (تحليل الأثر، تحليل البدائل، توصيات).

الفصل العاشر

- المخاطرة والفرص
- أصحاب المصلحة/المعنيين

أولاً: المخاطرة والفرص: Risk and opportunities

تعد المخاطر جزءاً لا يتجزأ من المشاريع. Murphy and Ledwith, 2007 لا تختلف مشاريع كفاءة الانفاق في السياحة، حيث يتم تخطيط المشروع بالحد الأدنى من المعلومات. ومع ذلك، تختلف درجة المخاطر باختلاف التعقيد والحجم) من حيث الجدول الزمني والميزانية (والموقع. يعد عدم فهم المشكلات، والمتطلبات الغامضة، ونقص الموارد، والقضايا الأمنية بعضاً من عناصر المخاطر الشائعة في مشاريع كفاءة الانفاق في السياحة. لذلك، هناك حاجة لإدارة المخاطر في كفاءة الانفاق في السياحة. يجادل Kerzner, 2009 أنه في حين أن السياحة قد تعزز السلام، يجب أن تكون الظروف السلمية في مكانها قبل أن تزدهر السياحة. وكما تتأثر السياحة بانتشار الجائحات مثل جائحة كورونا التي أثرت بالفعل على السياح في العالم كله وفي المملكة السعودية. من الضروري تقييم عوامل الخطر هذه أو التحديات التي تواجه التنمية الناجحة للسياحة في المملكة السعودية وأيضاً تقديم تدابير التخفيف الممكنة من أجل جني الفوائد التي تأتي مع صناعة السياحة النابضة بالحياة والوظيفية. تم تصنيف المخاطر الخاصة بسيناريو السياحة بأكمله إلى ثلاثة مستويات عريضة بواسطة Chilish 2012 وهم:

١. مستويات الدولة

٢. والسوق

٣. والمشروع.

ومع ذلك، يرى Fortune and White 2006 أنه يمكن تقسيم المخاطر السياحية إلى مجموعتين:

أ- المخاطر المحتملة للسائحين في التخطيط والقيام بالجولات) المخاطر السياحية المناسبة وتشمل المجموعة الأولى من المخاطر العوامل المرتبطة إما بالخسائر المادية والمالية خسارة أو تلف الممتلكات أثناء الرحلات، والخسائر المالية، والسرقه، والغرامات (أو بالتهديدات التي تهدد حياة السائح وصحته.

ب- والمخاطر الاقتصادية أو التجارية الناشئة عن أنشطة شركات السياحة. وتضم عدداً كبيراً من أنواع مختلفة من المخاطر الكامنة في عمليات صناعة السياحة والترفيه والتي تحدث بسبب تعقيد القطاع وتنوعه.

تم توجيه العديد من الجهود نحو التخطيط والوقاية والسيطرة على النوع الأول من المخاطر، بينما لم يتم عمل الكثير فيما يتعلق بالنوع الثاني. تبحث هذه الدراسة في كلا فئتي المخاطر لأنهما مترابطان بعدة طرق. على سبيل المثال، إذا شعر السائحون بعدم الأمان في منطقة جذب سياحي معينة، فقد لا يزورون هذا المعلم مرة أخرى وسيؤثر ذلك على هدف الجذب السياحي. بمعنى آخر،

فإن التعرض للمخاطر للسائح يضر بالجوانب الاقتصادية أو التجارية للجذب السياحي. كما هو الحال في أي مشروع آخر، هناك جوانب البنية التحتية التي يجب مراعاتها في مشاريع التنمية السياحية. على سبيل المثال، يتطلب التطوير أو الترقية الفعلية لجذب سياحي معين إلى معايير العصر الحديث إنشاء بعض البنى التحتية مثل شبكة طرق جيدة لربط مناطق الجذب السياحي بالمجتمع الأكبر، وإمدادات المياه، والاتصالات، والطاقة، والإقامة الفندقية ل السياح والأمن في المنطقة السياحية وما حولها وما يتبع ذلك من صيانة لهذه التطورات. علاوة على ذلك، فإن المرحلة التشغيلية للجذب السياحي وكذلك تشغيل المرافق الأخرى المكملة للجذب السياحي لها مخاطر متأصلة تتمثل في عدم تحقيق أهدافها.

أحداث المخاطر الملحوظة التي يمكن أن تؤثر سلباً على مشاريع التنمية السياحية:

هي المخاطر السياسية، والمخاطر القانونية، والمخاطر الاقتصادية، والمخاطر البيئية، والمخاطر التكنولوجية، والمخاطر الأمنية، ومخاطر التصميم، والمخاطر الثقافية، ومخاطر الطلب، وتوافر الموارد. لذلك، فإن تحديد وإدارة أحداث المخاطر هذه أمر ضروري للغاية لتحقيق أهداف الوقت والتكلفة والجودة للمشروع. إدارة المخاطر هي عملية رسمية ومنظمة لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بشكل منهجي طوال دورة حياة المشروع للحصول على الدرجة المثلى من القضاء على المخاطر وتخفيفها و/أو السيطرة عليها (Rutkauskas, & Ginevičius, 2010).

إجراءات تطبيق خطة إدارة مخاطر في كفاءة الانفاق في السياحة الدينية في السعودية

في ورشة العمل، نحدد عملية إدارة المخاطر العامة ثم نعمل من خلال عملية إدارة المخاطر السياحية خطوة بخطوة. وهم كالاتي:

الخطوة ١ تحديد السياق

تحدد هذه الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر المعايير أو الإطار الأساسي الذي ستتم فيه أنشطة إدارة المخاطر والمعايير التي سيتم تقييم المخاطر على أساسها. ويشمل السياسات والأنظمة والإجراءات ذات الصلة والعلاقات داخل المنظمة وبين المنظمات. يشمل السياق التنظيمي البيئة الداخلية والخارجية. ونحدد في ما يلي:

- (١) من هم أصحاب المصلحة ذوو الصلة بعملية إدارة المخاطر السياحية الأفراد والجماعات والمنظمات والوكالات الحكومية.
- (٢) تحديد وشرح أي تشريعات أو سياسات أو خطط أو ترتيبات إدارية ذات صلة بالسياحة وعملية إدارة المخاطر الخاصة بها تحديد وشرح العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ستؤثر على السياحة وإدارة المخاطر السياحية في السعودية.
- (٣) معايير تقييم المخاطر حدد ما تعتقد أنه، أو يجب أن يكون، غير مقبول لصناعة السياحة- الدينية في السعودية.
- (٤) كيف يمكنك تعزيز فهم عملية إدارة مخاطر السياحة والالتزام بها على مستوى الحكومة والمجتمع؟

الخطوة ٢ تحديد المخاطر

تم تصميم هذه الخطوة في العملية لتحديد مصادر المخاطر (المخاطر) التي يجب إدارتها. إن العملية المنهجية ضرورية لضمان تحديد جميع مصادر المخاطر ذات الصلة. ستتغير مصادر المخاطر، لذا فإن جزءاً مهماً من عمليات المراقبة والمراجعة هو تحديد الأخطار الجديدة التي ظهرت لسياحة الدينية في السعودية.

والأهم من ذلك أيضاً، يجب عليك تحديد القابلية للتأثر (احتمالية التأثر بالخسارة) والمرونة (مقياس لمدى سرعة تعافي النظم من الفشل). جزء من عملية إدارة المخاطر السياحية هو تقليل مستوى الحساسية وزيادة مرونة وجهة السياحة الدينية في السعودية.

١. تحديد المخاطر (مصادر المخاطر) التي قد تؤثر على السياحة الدينية في السعودية

○ طبيعي

○ التكنولوجية

○ بيولوجي

○ مدني / سياسي

٢. تحديد مصادر الخطر (الأخطار) على السياحة الدينية في المملكة السعودية.

٣. تحديد وشرح تلك العناصر الأكثر عرضة للأزمات (أقل مرونة وأكثر عرضة). على سبيل

المثال. السمعة والجودة الاقتصادية وما إلى ذلك.

٤. تحديد العناصر المعرضة للخطر في السياحة الدينية في المملكة السعودية الجوانب

الرئيسية ذات القيمة والضرورية للسياحة لتعمل بفعالية.

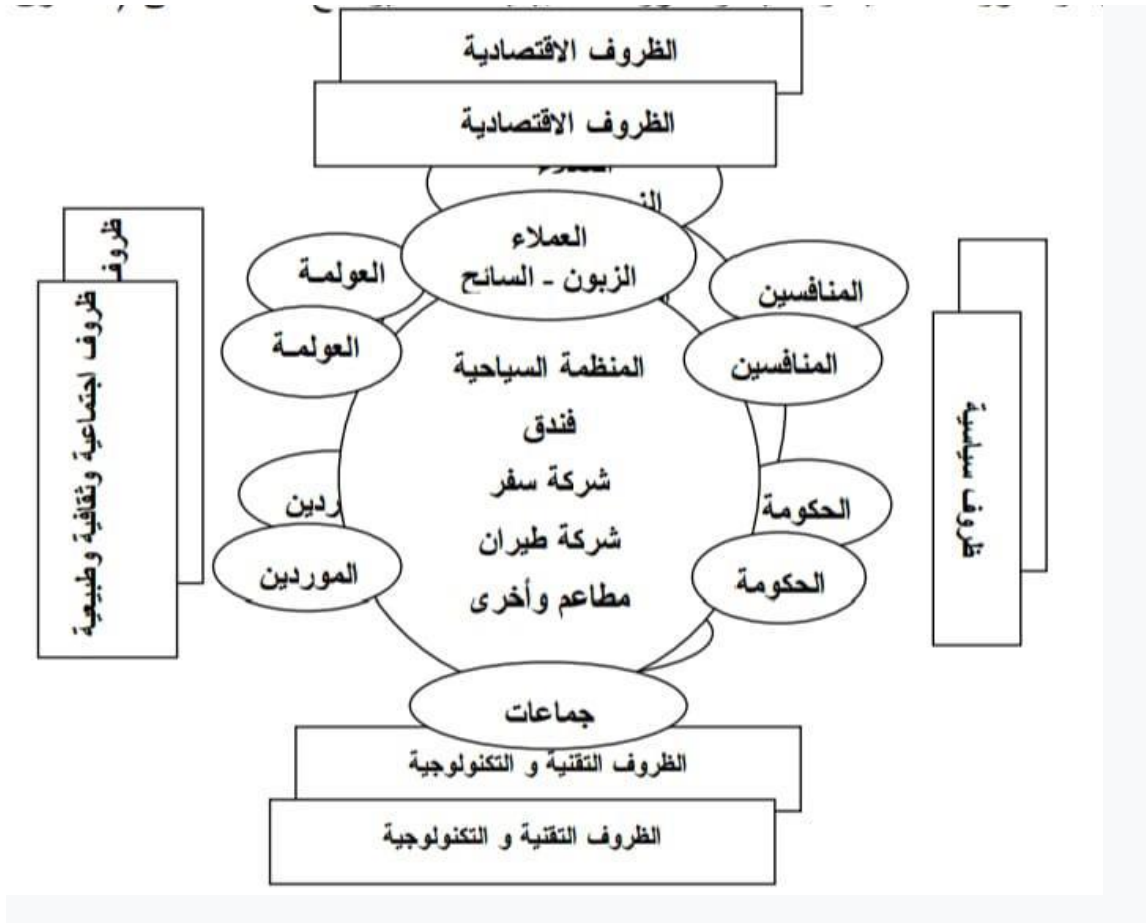
٥. تطوير مصفوفة تحديد المخاطر

جدول يوضح مصفوفة تحديد المخاطر

العناصر المعرضة للخطر سمعة الزوار مرافق الجدوى الاقتصادية	مصادر الخطر (المخاطر)
الحروب والعنف السياسي والارهاب	المخاطر السياسية
غياب التشريعات السياحية الخاصة بإدارة المخاطر	المخاطر القانونية
لازمات الاقتصادية العالمية، وارتفاع الضرائب	المخاطر الاقتصادية
خطر أن الفيضانات داخل المدينة سوف تغرق الفندق. انتشار الجائحات مثل فيروس كورونا	المخاطر البيئية
ضعف التقنية التكنولوجية لوقوف ضد الاخطار المتوقعة	المخاطر التكنولوجية
ضعف التعاون والتنسيق مع شركات السياحة وافتقاد الخطة في ادارة الازمات	مخاطر التصميم
الارهاب والفوضى داخل البلاد	المخاطر الأمنية
ضعف الاعلان في التوعية ضد المخاطر الموجودة	المخاطر الثقافية
توقف الحجاج والمعتمرين على طلب الخدمة	مخاطر الطلب
لا تتناسب الخدمة من) فنادق ومرافق وبيئية تحتية (الموجودة مع مستوي الازمات والمخاطر	توافر الموارد

جدول رقم (١٣) يوضح مصفوفة تحديد المخاطر

توضيح مخاطر السياحة



الشكل رقم (١٦) يوضح المخاطر السياحية

الخطوة ٣: تحليل المخاطر

الغرض من تحليل المخاطر هو تطوير فهم المخاطر التي تواجهها مؤسستك السياحية. سيساعدك هذا الفهم في تحديد المخاطر التي يجب معالجتها، وفي تحديد أفضل استراتيجيات علاج المخاطر للتطبيق. تتضمن الخطوة تحليل احتمالية وعواقب المخاطر، وكذلك تدابير الرقابة الحالية.

١. تحديد تدابير الرقابة الحالية لمصادر المخاطر (الأخطار) المحددة.

جدول مصدر المخاطر

مصدر المخاطر	الاحتمالية	التأثير
المخاطر السياسية	٠,٤	٠,٨
المخاطر القانونية	٠,٨	٠,٤
المخاطر الاقتصادية	٠,٨	٠,٨
المخاطر البيئية	٠,٢	٠,٤
المخاطر التكنولوجية	٠,٢	٠,٨
مخاطر التصميم	٠,٣	٠,٣
المخاطر الأمنية	٠,٤	٠,٢
المخاطر الثقافية	٠,١	٠,١
مخاطر الطلب	٠,٨	٠,٨
توافر الموارد	٠,١	٠,٩

يوضح الجدول رقم (١٤) مصدر المخاطر

٢. مراجعة المقاييس النوعية العامة للعواقب أدناه وحدد الجوانب أو التغييرات الإضافية التي من شأنها أن تجعل المقاييس أكثر ملاءمة للاستخدام في السياحة الدينية في المملكة السعودية.

مثال: المقاييس النوعية العامة لنتائج السياحة

جدول وصف المخاطر

المستوى	الوصف	المؤثر
١	غير مفهوم (Insignificant)	لا اضطراب في الأعمال العادية، ولا إزعاج للزوار؛ لا خسارة مالية لا توجد وسائل الإعلام أو المصلحة العامة.
٢	ثانوي (Minor)	الحد الأدنى من التعطيل للأعمال العادية محدود أو لا خسارة مالية؛ لا توجد تغطية إعلامية أو مصلحة عامة.
٣	معتدل (Moderate)	تعطيل قصير الأجل للأعمال والخدمات العادية للزوار؛ بعض الخسائر المالية تقارير إعلامية محدودة.
٤	الرائد (Major)	تعطيل العمل العادي لأكثر من ٢٤ ساعة؛ الخسائر المالية والغضب والإحباط من جانب الزوار؛ تقارير وسائل الإعلام النقدية والنقد العام للسياسة.
٥	كارثي (Catastrophic)	عدم القدرة على تلبية متطلبات الزوار وتقديم نوع ومستوى الخدمة العاديين؛ خسائر مالية فادحة انتقاد واسع النطاق للسياسة؛ تقارير وسائل الإعلام الدولية النقدية؛ الإلغاء الجماعي للحجوزات.

يوضح الجدول رقم (١٥) وصف المخاطر

الخطوة (٤) تقييم المخاطر

يجب اتخاذ القرارات بشأن المخاطر التي يجب معالجتها وبأي ترتيب. ومن خلال الأنشطة السابقة في تحليل المخاطر بالمعلومات يمكن من خلالها اتخاذ تلك القرارات.

جدول مصفوفة التحليل النوعي للمخاطر

احتماليه					عواقب
كارثي Catastrophic	رئيسي Major	متوسط Moderate	ثانوي Minor	غير مهم Insignificant	
مخاطر بالغة	مخاطر بالغة	مخاطر بالغة	مخاطر عالية	مخاطر عالية	شبه مؤكدة
مخاطر بالغة	مخاطر بالغة	مخاطر عالية	مخاطر معتدلة	مخاطر معتدلة	على الأرجح
مخاطر بالغة	مخاطر بالغة	مخاطر عالية	مخاطر معتدلة	مخاطر منخفضة	معتدل
مخاطر بالغة	مخاطر عالية	مخاطر معتدلة	مخاطر منخفضة	مخاطر منخفضة	غير مرجح
مخاطر عالية	مخاطر عالية	مخاطر معتدلة	مخاطر منخفضة	مخاطر منخفضة	نادر

يوضح الجدول (١٦) مصفوفة التحليل النوعي للمخاطر

عنوان تفسيري:

- مخاطر بالغة (**Extreme risk**) ؛ مطلوب إجراء فوري
- مخاطر عالية (**High risk**) ؛ مطلوب اهتمام الإدارة العليا
- مخاطر معتدلة (**Moderate risk**) ؛ يجب تحديد مسؤولية الإدارة
- مخاطر منخفضة (**Low risk**) ؛ إدارة عن طريق الإجراءات الروتينية.

١. تحديد أولويات المخاطر التي حددتها باستخدام مستويات المخاطر شديدة أو عالية أو متوسطة أو منخفضة.

٢. تحديد أولويات المخاطر الخاصة بالسياحة الدينية وحدد المخاطر التي يجب قبولها وأبها يجب معالجتها.

يوضح الجدول (١٧-أ) مستوى الخطر

المخاطر	مستوى الخطر
المخاطر السياسية	بالغة
المخاطر القانونية	بالغة
المخاطر الاقتصادية	عالية
المخاطر البيئية	معتدلة
المخاطر التكنولوجية	منخفضة
مخاطر التصميم	منخفضة
المخاطر الأمنية	معتدلة
المخاطر الثقافية	منخفضة
مخاطر الطلاب	عالية
توافر الموارد	معتدلة

يوضح الجدول (١٧-ب) مستوى الخطر

المخاطرة	أولوية	التي يجب معالجتها لا نعم
المخاطر السياسية	١	نعم
المخاطر القانونية	٣	نعم
المخاطر الاقتصادية	٢	نعم
مخاطر التصميم	٨	لا
المخاطر الأمنية	٦	نعم
المخاطر البيئية	٥	نعم
المخاطر التكنولوجية	٩	لا
مخاطر ثقافية	١٠	لا
مخاطر الطلاب	٤	نعم
توافر الموارد	٧	لا

الخطوة (٥) علاج المخاطر:

قبل معالجة المخاطر، من الضروري تحديد الخيارات المتاحة وتقييم المزايا النسبية لكل منها واختيار الأنسب. ينبغي بعد ذلك وضع خطط معالجة المخاطر وتنفيذها.

١. تحديد وتقييم خيارات العلاج للمخاطر الثلاثة ذات الأولوية القصوى، مع مراعاة العوامل التالية:

- التكاليف والفوائد
- قبول الزوار
- الوكالات / المنظمات الأخرى التي يجب أن تشترك في المسؤولية والتكلفة.
- ٢. تحديد أنسب خيارات علاج المخاطر.
- ٣. وضع خطة تنفيذ المخاطر. كما يلي:
- الأهداف المراد تحقيقها.
- الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف.
- الجداول الزمنية لهذه الإجراءات التي يتعين اتخاذها تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء.
- الشخص / الأشخاص المسؤولين عن كل من هذه الإجراءات.
- وسائل تقييم نجاح الاستراتيجية.
- الشخص / الأشخاص هو المسؤول عن المراقبة والتقييم.

أنشطة المراجعة

١. حدد ما تعتقد أنه المصادر الرئيسية للمخاطر التي يجب معالجتها.
٢. تحديد المنظمات والوكالات الحكومية) على مستوى الوجهة، الولاية/ المقاطعة، والمستوى الوطني (التي ينبغي أن تشترك في المسؤولية عن حماية العمليات والمرافق السياحية.
٣. ما هي التدابير التي يمكن اتخاذها لتشجيع المنظمات ذات الصلة على المشاركة في عملية إدارة المخاطر السياحية؟

أنشطة المراقبة

١. حدد الإجراءات الرئيسية التي تحتاج إلى القيام بها لإنشاء والحفاظ على عملية إدارة مخاطر السياحة بكفاءة وفعالية. انصح:

- الدعم / المساعدة التي ستحتاجها ومن) الأفراد والمنظمات / الوكالات (للقيام بعملية إدارة
- المخاطر السياحية.
- ما هي المنظمات السياحية التي ينبغي أن تشارك في العملية
- الأنظمة والإجراءات التي سوف تحتاج إلى تطويرها.
- المنظمات والهيئات الحكومية التي يجب عليك التشاور معها وإقامة اتصالات معها.

٢. حدد كيف يمكنك مشاركة المعرفة والدروس المتعلقة بإدارة المخاطر مع الجهات والشركات / المنظمات السياحية الأخرى. ما الذي تعتقد أنه دور مناسب لك أو لشركتك أو مؤسستك في دعم عمليات إدارة المخاطر السياحية؟

خيارات معالجة المخاطر

المنع - التخفيف - التأهب - الاستجابة - التعافي.
تشكل هذه الاستراتيجيات أساس معالجة المخاطر المتبقية المحددة في عملية إدارة المخاطر. الوقاية هي الخيار المفضل بالطبع، ولكن لا يمكن منع كل حالة طوارئ، لذا يجب اتخاذ تدابير للاستعداد والاستجابة والتعافي من أحداث الطوارئ.

التسلسل الهرمي للسيطرة

- هذه هي تدابير الوقاية أو التخفيف المستخدمة لإدارة المخاطر. يشتمل على:
- القضاء - إزالة الخطر.
 - الاستبدال - استبدال الخطر بمواد أخرى أقل ضرراً.
 - الهندسة - استخدام الأساليب الإنشائية لتقليل التعرض للمخاطر.
 - الإجراءات - الإدارية لتقليل التعرض للمخاطر.
 - معدات الحماية الشخصية - لحماية الأفراد من الأذى.
 - إجراءات الطوارئ - تطوير إجراءات الطوارئ لتحسين القدرة على الاستجابة بفعالية.

خيارات معالجة المخاطر القياسية (مرة أخرى، مصممة للوقاية أو التخفيف)

- تجنب المخاطر - اختر عدم الاستمرار في النشاط الذي يحتمل أن يولد مخاطر.

- تقليل احتمالية العواقب - عن طريق تعديل المخاطر.
- تقليل عواقب الحدوث - عن طريق تعديل القابلية للتأثر و / أو زيادة المرونة
- نقل المخاطر - تسبب في تحمل طرف آخر أو تقاسم المخاطر.
- احتفظ بالمخاطر - تقبل المخاطر وخطط لإدارة العواقب .

نظرًا لأن المخاطر لا تظل ثابتة، يجب مراقبة تدابير التحكم ومراجعتها لتقييم الفعالية وتحديد المزيد

من تدابير التحكم في المخاطر المطلوبة.

بعد جمع وتقييم المخاطر سيتم تقييم شدتها ليتم التفكير في خطط الاستجابة لكل خطر ومحاولة التخفيف من الأثر. لحساب الخطورة، سيستخدم الباحث (Risks Matrix و Bow-Tie) للعثور على خطة الاستجابة.

يوضح الجدول (١٨) حساب تأثير واحتمالية المخاطر

تأثير احتماليه	منخفض ٠,٢٩	معتدلة ٠,٣	عالي ٠,٧	بالغة ١
عالي جدا	٠,٠٩	٠,١	٠,٥	٠,٧٢
عالي	٠,٠٧	٠,٢	٠,٦١	٠,٨١
متوسط	٠,٠٥	٠,٤	٠,٦	٠,٦١
منخفض	٠,٠٣	٠,٢٩	٠,٥	٠,٨

يوضح الجدول (١٩) يوضح علاج المخاطر

الرقم	المخاطر	الاحتمالية	التأثير	درجة الخطورة	خطبة الاستجابة
١	المخاطر السياسية	٠,٤	٠,٨	بالغة	الدعوة للسلام ونبذ العنف السياسي ومكافحة الارهاب.
٢	المخاطر القانونية	٠,٨	٠,٤	بالغة	خفض الضرائب وتقليل الاستهلاك التوسع في الاستثمارات والمشاريع.
٣	المخاطر الاقتصادية	٠,٨	٠,٨	عالية	سن التشريعات السياحية الخاصة بإدارة المخاطر.
٤	مخاطر التصميم	٠,٢	٠,٤	منخفضة	التعامل مع فريق متدرب ومتخصص للتعامل مع أزمة الكورونا.
٥	المخاطر الأمنية	٠,٢	٠,٨	معتدلة	السيطرة على اي فوضي تحدث في البلاد ونبذ الارهاب.
٦	البيئة	٠,٣	٠,٣	معتدلة	توفير بنية تحتية عالية تناسب اي مشاكل خاصة بالزلازل والفيضانات توفير رعاية صحية عالية لمناسب الجائحات
٧	المخاطر التكنولوجية	٠,٤	٠,٢	منخفضة	استخدام التقنية التكنولوجية العالية لتناسب جميع المخاطر المتوقعة.
٨	مخاطر ثقافية	٠,١	٠,١	منخفضة	استمرار حملات الترويج في الأسواق الخارجية.
٩	مخاطر الطلب	٠,٨	٠,٨	عالية	تشجيع المعتمدين والحجاج وذلك بتقليل الاسعار وزيادة الخدمات.
١٠	توافر الموارد	٠,١	٠,٩	معتدلة	توفير الخدمات وتوفير بنية تحتية مناسبة وزيادة الخدمات في الفنادق والمرافق العامة والمواصلات.

لا يتم التعامل مع المخاطر المنخفضة الا في حالة حدوثها وذلك لانخفاض نسبة حدوثها ولا يقتضي

الامر بتجهيز خطة استجابة لها ويتم الانفاق عليها م خلال الاحتياطي الإداري عن طريق الـ (Work around).

يوضح الجدول (٢٠) يوضح النتائج

الرقم	المخاطر	الاحتمالية	تكلفة التأثير	تكلفة الطوارئ
١	المخاطر السياسية	٠,٤	١٠٠٠	٤٠٠٠
٢	المخاطر القانونية	٠,٨	١٠٠	١٠٠
٣	المخاطر الاقتصادية	٠,٨	٢٥٠٠	٥٠٠٠
٤	مخاطر التصميم	٠,٢	٣٠٠٠	٩٠٠٠
٥	المخاطر الأمنية	٠,٢	١٠٠	٣٠٠
٦	البيئية	٠,٣	٥٠٠	٢٠٠٠
٧	المخاطر التكنولوجية	٠,٤	٤٠٠٠	٣٢٠٠٠
٨	مخاطر ثقافية	٠,١	١٠٠	٢٠٠
٩	مخاطر الطلب	٠,٨	٢٥٠٠	٥٠٠٠
١٠	توافر الموارد	٠,١	٢٥٠٠	٥٠٠٠
١١	المخاطر السياسية	٠,٤	٥٠٠	٢٠٠٠
١٢	المخاطر الاقتصادية	٠,٨	١٠٠٠	١٠٠٠
المجموع			١٧,٨٠٠	٦٥,٦٠٠

النتائج (Result)

جميع الأرقام المدونة ليست تكلفة دقيقة ولكن تم تقييمها بناءً على الخبرة. إجمالي الأثر المحتمل

على الخطة ١٧,٨٠٠ مليون دولار، بينما التكلفة الطارئة ٦٥,٦٠٠ مليون دولار.

نتائج ومقترحات البحث:

في ضوء ما سبق عرضة يمكن استخلاص أهم النتائج التالية: التزايد المستمر لإجمالي عدد حجاج الخارج والداخل، حيث زاد إجمالي عدد الحجاج من ١,٤٣٨ مليون حاج عام ١٩٩٠ إلى ٢,٣٥٢ مليون حاج عام ٢٠١٧ بمتوسط زيادة قدرها حوالي ٦,٦ ٪. وجود زيادة سنوية من عام لآخر في أعداد المعتمرين القادمين من خارج المملكة. حيث بلغ عدد المعتمرين حوالي ٢,٦٩٨ مليون معتمراً خلال عام ٢٠١٩ مقارنة بعددهم عام ١٩٩٠ والذي بلغ نحو ٥٣٠,٠ ألف معتمراً، أي بزيادة قدرها ٤٠٩ ٪. أن نسبة الحجاج القادمين من الخارج عن طريق الجو بلغت نحو ٩٠ ٪ بالمقارنة بحوالي ٨,٦ ٪ ، ١,٤ ٪ لكل من الحجاج القادمين عن طريق البر والبحر على الترتيب لعام ٢٠١٩م حيث يمثل هؤلاء الحجاج حوالي ١٧٧ جنسية من مختلف أقطار العالم. ارتفاع نسبة المعتمرين القادمين بطريق الجو والتي بلغت حوالي ٦٨ ٪ عام من ناحية توزيع المعتمرين على أشهر السنة لعام ٢٠١٩ يلاحظ أن شهر رمضان ٢٠١٧ ، في حين بلغت نسبة القادمين بطريق البر ١٦,٨ ٪ ، بينما شكلت نسبة القادمين بحراً حوالي ١٥,٢ ٪ أن أكبر نسبة من الحجاج القادمين من الخارج تتمثل في كل من إندونيسيا وباكستان ومصر وتركيا وإيران ونيجيريا واليمن، وهي دول إسلامية مكتظة بالسكان وذات مستوى معيشي متوسط . من ناحية متوسط توزيع عدد المعتمرين وفقاً للجنسية خلال عام ٢٠١٧ ، فقد جاءت الجنسية المصرية في الترتيب الأول بنسبة ٣٦,٧ ٪ (٩٧٦,٧٩٣ معتمراً) (تليها إيران بنسبة ١٢,٧ ٪ ثم باكستان بنسبة ١٠,٢ ٪ وبنسب مقاربة للجنسيات الأردنية والسورية والسودانية (٤,٨ ٪، ٤,٦ ٪، ٤,٥ ٪) على الترتيب). استحوذ على حوالي ٣٣,٥ ٪ من المعتمرين يليه شهر شعبان بنسبة ٢١,٣ ٪ ثم رجب بنسبة ١٤,٣ ٪ ثم جماد الثاني بنسبة ١٢,٣ ٪ وبقية الأشهر أقل من ١٠ ٪. أن الإجراءات والضوابط والتنظيمات الجديدة التي تم إقرارها في السعودية مؤخراً بشأن تنظيم العمرة من قبل الشركات السياحية، أدت إلى زيادة عدد المعتمرين القادمين مع شركات سياحية بنسبة ٩١,٢ ٪. تمثل نسبة المعتمرين الذين يحصلون على دخل يعادل أقل من ١٠٠٠ ريال سعودي شهرياً الترتيب الأول بنسبة (٣٩,١ ٪)، يليها الذين يحصلون على دخل ما بين ٢٠٠٠ - ١٠٠٠ ريال بنسبة (٢٩,٦ ٪) ، ثم الفئة الداخلية ما بين ٢٠٠٠ - ٣٠٠٠ ريال بنسبة (١٣,٤ ٪) ثم الفئة الداخلية ما بين ٣٠٠٠ - ٤٠٠٠ ريال بنسبة (٦٧,١ ٪) وهكذا إلى أن تصل إلى أقل نسبة وهي الفئة الداخلية التي يزيد دخلها عن ٨٠٠٠ ريال وتمثل حوالي ١,٩ ٪ أي أن حوالي ٤٠ ٪ من الحجاج القادمين من الخارج يسكنون في المساكن الرخيصة، يليها السكن الاقتصادي بنسبة ٢٥ ٪ من الحجاج، ثم السكن القياسي بنسبة ٢٠ ٪ من الحجاج، في حين أن الحجاج الذين يسكنون في الدرجة الأولى والسكن الفاخر يمثلون حوالي ١٥ ٪ ومن ناحية التركيب- الهيكلي لبند الإنفاق الكلي للحجاج عام ٢٠١٩ تبين أن أهم بنود الإنفاق هو بند السكن والنقل بنسبة ٢٠,٥ لكل منهما يليه بند النفقات

الشخصية بنسبة ١٩,٧ %، ثم الإنفاق على الهدايا بنسبة ١٥ % ، ثم الإنفاق على الأضحية بنسبة ٩,٧ %، وأخيراً خدمات الطوائف والخيام بالمشاعر المقدسة بنسبة ٩,٧ %، ٤,٩ % على الترتيب. أن حوالي ٧٢,٤ % من جملة الإنفاق للمعتمرين عام ٢٠١٩م كانت عن طريق تنظيم الحملات الفاخرة جداً، في حين شكلت نسبة الإنفاق للمعتمرين العاديين حوالي ٢٧,٦ % من جملة الإنفاق، كما شكل الإنفاق على المأكل والمشرب البند الرئيسي في جملة الإنفاق بنسبة ١٠ %، ثم بند الهدايا بنسبة ٨,٢ % وأخيراً السكن بنسبة ٣ % . تزايد إيرادات الحج بعد قرار السعودية زيادة ٢٠ % في عدد الحجاج عام ٢٠١٩ لتبلغ نحو ٢٩,٢٣٠ مليار ريال سعودي بما يعادل نحو ٧,٨ مليار دولار أمريكي، في حين بلغت عائدات العمرة خلال نفس العام نحو ٣٧٥ ٢١ مليار ريال سعودي بما يعادل نحو ٥,٧ مليار دولار. شكل الإنفاق على السكن عام ٢٠١٩م المرتبة الأولى في قائمة الإنفاق للحجاج العاديين بنسبة ١٢,٩ %، يليه الإنفاق على شراء الهدايا والمستلزمات الأخرى

بنسبة ١٢,٦ %، ثم المأكل والمشرب بنسبة ١١,٤ % ثم الأضحية بنسبة ٨,٩ %، ثم النقل بنسبة ٦٨,٧ %، وأجور المطوفين بنسبة ٣,١ %، وأخيراً أجرة السكن في الخيام بنسبة ٢,٩ % . وبناء على ما تم التوصل اليه من نتائج وحتى يمكن تفعيل الاستفادة من الآثار الاقتصادية للحج والعمرة من خلال تقديم خدمة أفضل للحجاج والمعتمرين في المجالات المختلفة لابد من مراعاة الاعتبارات التالية:

- متبعة أداء شركات العمرة من خلال وضع آلية ميدانية وتشديد الرقابة والحزم على العاملين فيها لضمان تقديم خدمة أفضل للمعتمرين وضرورة إلزام الشركات بالعقود والالتزامات المبرمة في هذا الشأن.
- تفعيل دور وسائل الإعلام وخاصة المرئية منها عن دور المملكة والتسهيلات التي تقدمها للحجاج والمعتمرين والدور الدعائي للسياحة في مختلف مناطق المملكة. تشجيع استقبال المعتمرين طوال العام حتى يتم تخفيف قدومهم أثناء أشهر الذروة في شهري رجب ورمضان.
- سرعة الانتهاء من توسعة الطرق داخل المدن في مكة والمدينة وجدة وذلك من أجل تحمل الضغط الناجم عن تزايد المعتمرين والزوار خاصة في أشهر الذروة وبالتأكيد أيضاً في موسم الحج. إجراء دراسات شاملة عن استقبال المعتمرين في المعابر وطول فترة الانتظار للنقل بين المدن المختلفة وتحسين خدمات نقل المعتمرين من خلال زيادة أعداد الحافلات وتحديد حد أقصى للوزن المسموح به للمعتمر في الحافلة لتفادي مشاكل التكديس والازدحام.

- التنبيه على الأجهزة الأمنية ومقدمي الخدمة للحجاج والمعتمرين بضرورة تقديم صورة حضارية تتناسب مع مكانة المملكة العربية السعودية إقليمياً ودولياً. العمل على تشجيع القطاع الخاص لزيادة الاستثمار في المشروعات السياحية التي تخدم نظام العمرة الجديد وتحقق الفائدة للمستثمرين في هذا المجال وبالتالي تعظيم المنفعة الاقتصادية لنظام العمرة في كافة أرجاء المملكة العربية السعودية.
- العمل على تشجيع المعتمرين على البقاء فترات أطول بالمملكة من خلال تنظيم رحلات سياحية جماعية للمواقع والآثار الإسلامية، باعتبارها من عناصر الجذب السياحي للمعتمرين، والعمل على ضرورة توفير الحماية للمعتمرين من الاستغلال من بعض ضعاف النفوس لأن ذلك من شأنه أن يؤثر سلباً على السمعة الطيبة التي تحظى بها المملكة العربية السعودية في كافة أرجاء العالم.
- وضع ضوابط تتعلق بتحديد حد أقصى للسن المسموح به لأداء فريضة الحج لتجنب وتقادي المخاطر الناجمة عن التزاحم والتكدس المتوقع تزايداً عاماً بعد آخر.

ثالثاً: أصحاب المصلحة / المعنيين: Stakeholder

إدارة المعنيين بالمشروع تشتمل إدارة على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع بالإضافة إلى إعداد إستراتيجية مناسبة لإدارة وجذب المعنيين بالمشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ. وتدعم العمليات عمل فريق المشروع لتحليل توقعات المعنيين وتقييم درجة تأثيرهم أو تأثرهم بالمشروع ووضع استراتيجيات لإشراك المعنيين بفاعلية في مساندة قرارات المشروع وتخطيط وتنفيذ عمل المشروع.

إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين:

:Stakeholder engagement assessment matrix

مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين أو مصفوفة تقييم الارتباط: تدعم مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين المقارنة بني مستويات المشاركة الحالية للمعنيين ومستويات المشاركة المرجوة للتسليم الناجح للمشروع. أحد الطرق لتصنيف مستوى مشاركة المعنيين موضحة في الجدول رقم (١٤)، ويمكن تصنيف مستوى مشاركة المعنيين على النحو التالي:

تصنيف مستوى مشاركة المعنيين على النحو التالي:

- **غير مدرك:** ليس على دراية بالمشروع والآثار المحتملة.
 - **معارض:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة، ولكنه يقاوم أي تغييرات يمكن أن تطرأ نتيجة عمل المشروع أو نتائجه، ويعد هؤلاء المعنيين غير مساندين لعمل المشروع أو نتائجه.
 - **محايد:** على دراية بالمشروع ولكنه ليس مساند أو غير مساند.
 - **مساند:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ومساند للعمل نتائجه.
 - **قيادي:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ومشارك بفعالية في ضمان جناح المشروع.
- في الجدول أدناه (ج) مستوى المشاركة الحالي لكل معني بينما تشير (د) إلى المستوى الذي يقيمه فريق المشروع بأنه أساسي للتأكد من جناح المشروع (المنشود)، وتحدد الفجوة بين المستوى الحالي والمنشود لكل معني مستوى التواصل اللازم للمشاركة الفعالة للمعنيين، ويعتبر سد هذه الفجوة بين ما هو حالي وما هو مرغوب عنصراً أساسياً لمتابعة مشاركة المعنيين (المشروعات، مؤسسة معهد ادارة، ٢٠١٧).

المعنيين	غير مدرك	معارض	محايد	مساند	قيادي
وزارة السياحة			ج		
البلدية				ج د	
الأوقاف					د
المقاولين	ج			د	

الجدول رقم (٢١) يوضح مصفوفة تقييم الارتباط للمشروع

المراجع

اولا المراجع العربية

- (١) نبيل محمد مرسى. (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية. مصر: دار الجديدة للنشر، الاسكندرية، ص ٥٨.
- (٢) اسماعيل محمد السيد. (١٩٩٩). الإدارة الاستراتيجية. مصر: المكتب العربي الحديث.
- (٣) مؤسسة معهد إدارة المشروعات، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، أمريكا، الطبعة السادسة، ٢٠١٧.
- (٤) لاري ألتون. (بلا تاريخ). All Bussines.
- (٥) الدكتور بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠٢٠م
- (٦) ناصر بن ابراهيم بن سعد المحيميد. (الطبعة الثانية ٢٠١٧). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية KSA .PMI: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- (٧) ناصر محمد العديلي. (١٩٩٥). السلوك الانساني والتنظيمي. الرياض: الادارة العامة للبحوث.
- (٨) محمود سلمان العميان. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل ص ٣١٢.
- (٩) محمد الطاهر بوياية. (بلا تاريخ).
- (١٠) د.ماجد بن سالم حميد الغامدي. (٢٠١٧). النزاهة قيم وسلوك. شبكة الألوكة.
- (١١) أ.د.نادر فتحي ، د.سارة حسام الدين ، لمياء عبدالحميد. (٢٠١٩). الكفاءة السيكمترية لمقياس
- (١٢) دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية، Project Dpro. PM4NGOS، ٢٠١٩.
- (١٣) مؤسسة معهد ادارة المشروعات. (٢٠٠٨). الدليل المعرفي لادارة المشروعات. امريكا: مؤسسة معهد ادارة المشروعات.
- (١٤) أ.حسان خضر. (٢٠٠٥). الاعداد والتخطيط للتفاوض. المعهد العربي للتخطيط.
- (١٥) محمود عوض ، على محمود الهزايمة. (٢٠٠٦). المدخل الى فن المفاوضات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (١٦) د. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، ٢٠١٩.
- (١٧) د. موسى أحمد الخير، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠١٤.
- (١٨) وزارة الصحة السعودية، الدليل الارشادي للعمل عن بعد، ١٤٤٠هـ.

- (١٩) "اقتصادي / "نيوم" توفر أول الفرص الاستثمارية في المشروع من خلال عقود بناء وتمويل وتشغيل المنطقة السكنية المخصصة للعمالة وكالة الأنباء السعودية"،
- (٢٠) " اقتصادي / المجلس التأسيسي لنيوم يوجه بالبدء في تطوير "خليج نيوم"، مؤرشف من الأصل في ١٧ يناير ٢٠١٩.
- (٢١) الأحمد، عبد العزيز بن سعد سليمان، مدى إسهام مركز القيادة والسيطرة في تنسيق العمليات الأمنية في موسم الحج ١٤٣٤ هـ، رسالة ماجستير، جامعة نايف.
- (٢٢) تقارير الخطوط الجوية العربية السعودية عن الحج سنوات مختلفة (٢٠٠٤ - ٢٠١٧)
- (٢٣) جريدة الجزيرة، العدد (١٠٢٩٠) ٤ رمضان ١٤٣١ هـ. ٣٦ (الرشيد حمد، المطوع سعد، خطط التشغيل وإدارة الأزمات والحوادث، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٤ هـ.
- (٢٤) جريدة الرياض الاقتصادي، العدد (١٣٧١٦) ١٢، ذي الحجة ١٤٣٦ هـ
- (٢٥) الجفري، ياسين عبد الرحمن، دراسة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحي، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٥ هـ.
- (٢٦) جميل، وليد محمد أحمد، مرافق الحج وخدماتها المدنية في عهد الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣٢ هـ
- (٢٧) جينون، ناصر بو بكر، البنية التحتية لخدمات الحج مستثمره جداً ولكن ...، مجلة الحج والعمرة، وزارة الحج، ١٤٣٦ هـ
- (٢٨) الحسيني، أحمد حسن، تقدير أثر اتفاق الحجاج على سعر صرف الريال السعودي، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٥ هـ
- (٢٩) الحسيني، أحمد حسن، دراسة اقتصادية لأسواق الباعة الجائلين حول المسجد الحرام، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٥ هـ
- (٣٠) الساعاتي، عبد الرحيم عبد الحميد، اقتصاديات الحج في عصر العولمة، جامعة الملك عبد العزيز - مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، ١٤٣٤ هـ
- (٣١) سعد الدين، أوتال، دراسة إسكان الحجاج من خلال ضوابط الإسكان، الايجابيات والسلبيات، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٣ هـ.
- (٣٢) الناقة، أحمد أبو الفتوح، تقدير أثر إنفاق الحجاج على الإنفاق الاستهلاكي في المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٥ هـ

- (٣٣) الشريف، رجاء يحيى، " دور الإدارة العامة في مواجهة التحديات التي تواجه أجهزة الدولة أثناء الحج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جده، جامعة الملك عبد العزيز، ١٤٣٢ هـ.
- (٣٤) الشيخ علي ناقور، التأثير الاقتصادي للحج والعمرة، رسالة دكتوراه بجامعة واشنطن العالمية، سبتمبر ٢٠١٥ م
- (٣٥) عبد الرازق، محمود حامد، أبعاد الحج الإدارية والزحام في منى، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٤ هـ
- (٣٦) عبد الله الزهراني، انتهاء الفترة المحددة لإصدار تأشيرات العمرة، جريدة الوطن، العدد ٢١٨٣ (، السنة السادسة، ٢٨ شعبان ١٤٣٧ هـ.
- (٣٧) عطية، عبد القادر محمد، دراسة العوامل التي تؤثر في طلب العمرة على مدار العام ودور تنظيم العمرة فيها، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٢ هـ
- (٣٨) العقلاء، محمد علي، الإنفاق الكلي للحجاج وأثره على اقتصاديات مكة المكرمة لموسم حج ١٤٣٧ هـ، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (٣٩) الكحلوت، جمال رشيد، الإحصاءات الأساسية للمعتمرين في رمضان، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٧ هـ
- (٤٠) . مجلة الحج والعمرة، مجلة شهرية تصدر عن وزارة الحج، أعداد مختلفة (٢٠١٥ - ٢٠١٩)
- (٤١) معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج دراسة خدمات الأنظمة الالكترونية للعمرة دراسة اقتصادية أولية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٦ هـ.
- (٤٢) معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، دراسة السوق والمستهلك لسوق الهدى والأضاحي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٠ هـ أنظر أيضاً: القرني، محمد مسفر علي، تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على سلوك الحجاج أثناء أداء شعيرة الذبح، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٥ هـ.
- (٤٣) مؤتمر الخدمات والمبيعات في صناعة النقل الجوي في الفترة من ٢٧ - ٢٩، صفر ١٤٣٥ هـ، تحت شعار "معاً لخدمة أفضل"، فندق هيلتون جده السعودية
- (٤٤) . الناقة، أحمد أبو الفتوح، تقدير أثر إنفاق الحجاج على الإنفاق الاستهلاكي في المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٥ هـ الهيئة العامة للغذاء والدواء، السعودية، دراسة ميدانية عن حصر الأغذية

الواردة مع الحجاج القادمين من الخارج في مطار الملك عبد العزيز الدولي وميناء جدة الإسلامي لموسم حج عام ١٤٣٥ هـ

(٤٥) الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز ماس، دراسة الوضع الحالي لنقل المعتمرين من خارج المملكة العربية وتقويمه، معهد خادَم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، رجب ١٤٣٦ هـ.

(٤٦) الهيئة العليا للسياحة، الجوانب السياحية لنظام العمرة، التقدير التفصيلي، مركز ماس، جمادى الأولى، ١٤٣٨ هـ.

(٤٧) الهيئة العليا للسياحة، الراصد السياحي، مركز ماس سنوات مختلفة) - ٢٠١٧ - ٢٠١٩.

(٤٨) وزارة الاقتصاد والتخطيط، مصلحة الإحصاءات العامة، الكتاب الإحصائي السنوي، سنوات مختلفة.

(٤٩) وسوف زهير، برهميين سامي، الإحصاءات الأساسية للمعتمرين في رمضان، معهد خادَم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٣٥ هـ. جريدة الرياض، العدد ١٢٥٧٨، السنة ٣٨، ٢٣ رمضان ١٤٣٣ هـ.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. king country. (2013). Department of Executive Services.
2. Business insider. (2021). copyright@2021 insider inc.
3. International Project Management Association (IPMA). (2018). individual competence baseline for project. Swizerland: International Project Management Association (IPMA).
4. Kate Eby, Smart sheet, 2021.
5. APM Portfolio management, Resource management.
6. Alemayehu K. and Tveteraas L. (2019). Long-run labour flexibility in hospitality: a dynamic common correlated effects approach. Tourism Economics 26 (4). <http://doi: 10.1177/1354816619864802>.
7. Chilishe, N. (2012). “ An evaluation of risk factors impacting construction projects in Ghana”, Journal of engineering design and technology, Vol. 10, No. 3, pp. 306-329.

8. Corsaro, D., Snehota, I. (2010). Searching for relationship value in business markets: are we missing something?, *Industrial Marketing Management* 39: 986–995. [http\\:doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.018](http://doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.018).
9. Fortune, J. and White, D. (2006). *'Framing of project critical success factors by a system model*. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 144-50.
10. Hillson, D., & Simon, P. (2020). *Practical project risk management: The ATOM methodology*. Berrett-Koehler Publishers.
11. Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and control*. 10th edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
12. Kmec, P. (2011). Temporal hierarchy in enterprise risk identification. *Management Decision*.
13. Murphy, A. and Ledwith, A. (2007), '*Project management tools and techniques in high-technology SMEs*', *Management Research News*, Vol. 30, No. 2, pp.153-166.
14. Rutkauskas, A., Ginevičius, A. (2010). The Need for and possibilities of Marketing Risk Management, in *The 6th International Scientific Conference "Business and Management 2010"*, 13–14 May, 2010, Vilnius, Lithuania, 154–161. ISSN 2029-4441.
15. World Bank, (2010), '*Ghana Skills and Technology Development Project*', Accra, Ghana.