

لامير الترفيهي

الامير

6021

اعداد

2021203925	بشاير عبد الكريم البكري
2021203981	فيصل احمد الزهراني
2021203926	لمياء عبد الكريم البكري
2021203922	عزة علي المالكي
2021203924	عاصم عبد الكريم البكري
2021203905	احمد محمد جمال قصاب
2021204093	هتان طارق النمري
2021204082	عبد الرحمن مشعل الحجاجي
2021203966	رنيم حميد البلادي
2021204122	الحسن محمد الهيثمي

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثالث
1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

6.....	الملخص:
6.....	Abstract:
7.....	1. المقدمة:
8.....	1.1.1 الرؤية:
8.....	1.1.2 الرسالة:
9.....	1.1.1.3 الأهداف طبقاً لنموذج (SMART):
9.....	1.1.4 مؤشرات الأداء
10.....	1.1.5 ميثاق المشروع:
12.....	1.2.1 الهيكل التنظيمي:
13.....	1.2.2 الأسس العملية والعلمية المتبعة في تطوير الهيكل:
14.....	1.2.3 مكتب إدارة المشروع:
15.....	2.1.1 الإجراءات الداخلية لمشروع لأمير الترفيهي:
16.....	2.1.2 مراحل مشروع لأمير:
17.....	2.2.1 أصحاب المصلحة:
18.....	2.2.2 مصفوفة (SWOT) لمشروع لأمير:
21.....	2.3.1 ثقافة المنظمة:
21.....	3.1.1 ثلاثة سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.
21.....	3.1.2 دراسة مثل هذه السلوكيات ، وتحديد أسبابها ، وكيف يمكن القضاء عليها
25.....	3.1.3 إجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT.
26.....	3.2.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.
27.....	3.2.2 العوامل المالية والتقنية والاجتماعية:
28.....	3.3.1 إعداد سجل أصحاب المصلحة:
29.....	3.3.2 تحديد الاتصال الشخصي والتواصل الفعال
29.....	3.3.3 التعرف على أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي.
30.....	3.3.4 إنشاء مصفوفة الاتصالات.

30.....	3.3.5 سيناريوهات خاطئة للتواصل:
31.....	3.3.6 تطوير وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة
32.....	4.1.1 وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع.
32.....	4.1.2 حدد الأسباب التي من أجلها يُفضل مثل هذا النموذج.
33.....	4.1.3 تقديم مقترحات "5" لطرق التحفيز التي تتوافق مع طبيعة المشروع.
35.....	4.2.1 تصميم نموذج RACI لثلاثة تدابير إدارية للمشروع.
35.....	4.3.1 تحديد الصراع والأزمات:
36.....	4.3.2 السيناريوهات المتوقعة لأحداث الصراع في المشروع:
36.....	4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع:
37.....	5.1.1 توزيع الموارد البشرية
37.....	5.1.2 تحليل تأثير إجراء الانهيار
38.....	5.2.1 القواعد العامة لعملية التفاوض:
39.....	5.2.2 خطط التفاوض:
43.....	6.1.2 قم بإعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع.
45.....	6.1.3 هيكل تجزئة العمل
47.....	6.2.2 حدد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات
48.....	6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي س
49.....	7.1.1 تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق.
52.....	7.1.2 تطوير وتحديد وشرح النطاق الزاحف
52.....	7.1.3 يوضح إدارة تحليل المنتج.
55.....	7.2.1 تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة included في كل حزمة عمل في WBS
55.....	7.2.2 توضيح العلاقات بين الأنشطة.
56.....	7.2.4 قم بإعداد مخطط جانتي ونموذج المعالم.
57.....	7.3.1 توضيح نموذج Deming للجودة.
59.....	7.3.2 تطوير نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع.
62.....	نموذج leg and led:

62.....	جدول leg and led:
63.....	8. إنشاء هيكل توزيع التكلفة.....
69.....	9.1.1 اشرح مفهوم تسوية الموارد والتسوية.....
71.....	9.2.1 تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول.....
73.....	9.3.1 إعداد جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي.....
76.....	9.3.2 تحديد قياس الأداء.....
82.....	9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير.....
83.....	10.1.1 تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص ، وإعطاء أمثلة.....
85.....	10.1.2 إعداد سجل المخاطر.....
86.....	10.1.3 التحليل النوعي للمخاطر:.....
87.....	10.1.3 تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.....
87.....	10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة.....
88.....	النتائج والتوصيات:.....
90.....	المراجع:.....
91.....	حساب تكاليف التأسيس والمبيعات والارباح.....
91.....	القوائم المالية.....
93.....	العمليات التشغيلية.....
94.....	العمليات قبل التشغيل.....

الملخص:

يهدف هذا المشروع إلى بيان أهمية الدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع السياحية الترفيهية مع إبراز نقاط الضعف ، و الجوانب المهمة في الدراسات الجدوى الاقتصادية المنجزة للمشروع الترفيهي لامير . من خلال استخدام عدة مناهج للوصول منها المنهج الوصفي و التحليلي، و توصل البحث إلى جملة من استنتاجات ، منها قلة استفادة الجهات المعنية بالقطاع السياحي ، والفندقي من دراسات الجدوى الاقتصادية كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية ، و هذا يعود إلى وجود عدد من العوامل ، و العقبات التي أدت مجتمعة إلى تهميش دور دراسات الجدوى الاقتصادية لضمان نجاح الاستثمار في المناطق الترفيهية غير المعروفة ، منها غياب الوعي عند المستثمرين و رجال الأعمال بأهمية دراسات الجدوى الاقتصادية قبل الدخول إلى مرحلة إنشاء المشروع. و قام البحث بطرح مجموعة من الإقتراحات من أهمها تفعيل دور دراسات الجدوى الاقتصادية كوسيلة علمية لتحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال تأسيس شركات استشارية تحت إشراف متخصصين و خبراء في هذا المجال ، و زيادة الوعي عند المستثمرين ، و رجال الأعمال من خلال الدورات ، و الندوات العلمية لإظهار أهمية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية كوسيلة لنجاح مشاريعهم.

Abstract:

This project aims to demonstrate the importance of economic feasibility studies for recreational tourism projects, highlighting weaknesses, and neglected aspects in the economic feasibility studies completed for the Lamir entertainment project. Through the use of several approaches to access, including the descriptive and analytical approach, the research reached a number of conclusions, including the lack of benefit from the authorities concerned with the tourism and hotel sectors from economic feasibility studies as a means to achieve economic development, and this is due to the presence of a number of factors, and obstacles that Together, they marginalized the role of economic feasibility studies to ensure the success of investment in unknown recreational areas, including the lack of awareness among investors and businessmen of the importance of economic feasibility studies before entering the project establishment stage. And the research put forward a set of suggestions, the most important of which is

activating the role of economic feasibility studies as a scientific means to achieve economic development, through the establishment of consulting companies under the supervision of specialists and experts in this field and raising awareness among investors and businessmen through courses and scientific seminars. To show the importance of preparing economic feasibility studies to the success of their projects.

1. المقدمة:

يعتبر مشروع (لامير) أكبر مدينة ثقافية ورياضية وترفيهية نوعية، ويعد الأول من نوعه في العالم من حيث الابتكار في الجمع بين الترفيه والرياضة. ويمثل المشروع معلمة حضارية بارزا، ومركزا مهما لتلبية رغبات واحتياجات الجيل الحالي وأجيال المستقبل الترفيهية والرياضية والثقافية والاجتماعية.

مشروع لامير يعد وجهة شاطئية عالمية، ويتميز لامير بتصاميمه البسيطة والمعاصرة وضمه لحوالي 130 من المحلات التجارية والمطاعم والمقاهي والمرافق الترفيهية، إلى جانب المساحات المفتوحة المزينة بأشجار النخيل والأعمال الفنية، وتتقسم إلى أربعة مناطق هي منطقة الشاطئ، المنطقة الترفيهية، الجزيرة الشمالية، الجزيرة الجنوبية.

ويعد موقع لامير من أكثر المميزات التي تميز هذا المشروع، ليس فقط لكونه على طول الساحل، ولكنه أيضا قريب من مناطق الجذب الرئيسية للسياح، ما يجعل منه منطقة سياحية جاذبة للسياح الباحثين عن مكان الاسترخاء بعد يوم من مشاهدة المعالم السياحية. استوحيت فكرة تصميم مشروع لامير من الخشب والمعادن التي يتم حملها عبر الأمواج إلى شاطئ البحر، والتي تم استخدامها كمصدر إلهام، فابتكر المصممون من خلاله هياكل ساحرة على طول الساحل لتمتزج بشكل جميل مع جمالية الرمال ومياه الخليج الزرقاء النقية.

وهو أحد المشاريع المقامة من قبل شركة مراس، بدأ العمل به منذ عام 2014، ولأزال المشروع قيد الإنشاء وتم افتتاح عدد من المناطق وذلك عام 2017، ويتم استكمال الباقي، إذ يتكون المشروع من 4 مناطق هي: الجزيرة الشمالية والجزيرة الجنوبية ومنطقة الشاطئ والمنطقة الترفيهية، وتم افتتاح المرحلة الأولى التي ضمت الجزيرتين فقط.

1.1.1 الرؤية:

يتطلع المشروع إلى دفع مسيرة الاقتصاد الوطني، وتنوع مصادر الدخل القومي من خلال جذب سياح جدد من الخارج، و تطوير قطاع ، وزيادة أعداد الفرص الوظيفية الملائمة في مجالات مبتكرة للمواطنين من الجنسين، ويقوم مشروع لامير للاستثمار ألف وظيفة للمواطنين من الجنسين.

1.1.2 الرسالة:

يؤكد مشروع لامير رغبته في تأسيس مشاريع اقتصادية نوعية تصب في خدمة المجتمع وأفراده، وتحقيق منافع اقتصادية واجتماعية قيمة للوصول إلى تقدم ورقي المجتمع. ويهدف المشروع إلى تعزيز التنوع الاقتصادي وجذب الاستثمار الأجنبي والاستفادة مما ينفقه السائح من أموال على السياحة والترفيه في الوجهات السياحية الإقليمية والعالمية حيث يبلغ الإنفاق الداخلي للفرد نصف معدل الإنفاق الخارجي، ويسهم المشروع في تحويل الإنفاق على السياحة الخارجية إلى داخل دبي، من خلال تقديم اختيارات ترفيهية متميزة ذات جودة عالية للمجتمع يمكن الحصول عليها دون حاجتهم للسفر إلى الخارج، وبطريقة أوفر لوجود المشروع بالقرب منهم بدون تكاليف السفر والإقامة.

1.1.1.3 الأهداف طبقاً لنموذج (SMART):

انشاء وجهة المشروع مع مراس خصص لليخوت، و 3 آلاف غرفة فندقية مع مرافقها ومرافق سكنية وترفيهية ينتهي العمل بها في المشروع.	محدد Specific	S
تخفيض معدل البطالة من (11.6%) إلى (7%). زيادة أعداد السياحة بنسبة (5%)	قابل للقياس Measurable	M
زيادة حجم أصول صندوق الاستثمارات العامة وتعزيز دوره كأحد محركات النمو الاقتصادي في دبي.	قابل للتحقيق Attainable	A
سيسمح قدوم المزيد من الزوار إلى المشروع بزيادة الأرباح.	ملائم Relevant	R
المرحلة الأولى: (2014 – 2017) بناء مرافق المدينة الترفيهية المتميزة. المرحلة الثانية: (2017 – 2022) تطوير المجموعات الرئيسية. المرحلة الثالثة: (2022 – 2030) نمو المدينة.	محدد زمنياً Time-bound	T

1.1.4 مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي قد نستخدمها لتقييم أداء كل ما يحدث في المنظمة ، وتقييم أداء الأشخاص في الشركة أو الأقسام أو التخطيط أو مراجعة الأهداف والمهام ، وما إلى ذلك. . .

مؤشرات الأداء ، والمعروفة أيضاً باسم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، هي واحدة من أهم ركائز الإدارة والتخطيط ، فضلاً عن أهم الوسائل لضمان تحقيق أهدافنا في شركتنا ، حلول التصميم والمساعدة في التركيز ، لا تشتيت الانتباه والاهتمام المستمر.

تعتبر هذه المؤشرات حاسمة في تقييم أداء الموظفين وأداء لأمير وأداء الخطط وأداء البرامج والتقنيات وكل ما يتطلب المراجعة والمتابعة في الشركة بشكل عام. ونتيجة لذلك ، تعد مؤشرات تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية في عمليات الشركة الإدارية والتخطيطية والتنفيذية.

تحديد مؤشرات قياس الأداء في شركة حلول التصميم:

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى عدة أنواع حسب المؤشر:

رقمي: يتعلق برقم ، على سبيل المثال ، الحصول على 50 عميلاً جديداً خلال العام الحالي.

النوعية: تتعلق بأشياء لا يمكن قياسها من حيث العدد ، مثل تحسين أداء الموظفين في لأمير الترفيهي.

يمكن تقسيمها حسب أقسام لأمير الترفيهي:

مثل مؤشرات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الإدارة ومؤشرات قسم التسويق.

يمكن تقسيمها حسب بطاقة الأداء المتوازن:

المؤشرات المتعلقة بالعملاء ، مؤشرات العمليات الداخلية ، مؤشرات البعد المالي.

يمكن تقسيمها حسب المذهب:

مؤشرات قياس الأداء ، مؤشرات قياس الأداء الرئيسية ، مؤشرات قياس النتائج.

لهذا لا بد من تحديد التقسيم المناسب مع اهداف خطتنا ورؤية مؤسستنا ونوعها حيث تؤدي جميع الانواع الى نتيجة واحدة وهي القدرة على

مراقبة وتقييم ومتابعة مسار العمليات و خطة الشركة.

1.1.5 ميثاق المشروع:

يمكننا تعريف ميثاق المشروع على أنه عملية إنشاء مستند يمنح الإذن الرسمي لبدء المشروع ويمنح أيضاً مدير المشروع أو الشركة سلطة

البدء في استخدام موارد المشروع.

حيث أن نموذج ميثاق المشروع هو الوثيقة الخاصة والمرجع المعتمد لمديري المشاريع والشركات المهنية الذين لا يقبلون ولا يمكنهم القيام بدورهم وصلاحياتهم بدونها ، فهو الوثيقة الغامضة التي تساءل الكثيرون لماذا نحتاجها في شركتنا ، ما هي طبيعتها وكيف نكتبها ، وحتى اختلفوا في طريقة ترجمتها ، فمنهم من قال إنها الوثيقة ، والبعض قال إنها الوثيقة الأساسية ، والبعض قال غير ذلك.

يتكون نموذج ميثاق المشروع في لأمير الترفيهي من المدخلات ، وهي الأشياء التي يجب أخذها في الاعتبار ، أي الأشياء التي يجب أن تكون متاحة لشركتنا حتى نتتمكن من بدء هذه العملية.

اختيار وتعيين مدير المشروع

مهارات وخصائص مدير المشروع:

يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر التي تؤثر على نجاح المشاريع. لذلك ، نهدف إلى جذب وتوظيف مدير مشروع لديه مجموعة من المهارات التي يجب تليبيتها. تتمثل هذه المهارات في المهارات الثقافية والاجتماعية من خلال توافر النقاط التالية:()

-مهارة القيادة: حيث يكون مدير المشروع قادراً على إدارة وقيادة الموظفين من أجل إدارة العمل بطريقة دقيقة وصحيحة.

-مهارة التفاوض: من خلال القدرة على التعامل مع العملاء وإتقان لغة المفاوضة والبراعة في التحدث.

-مهارة الدمج في العمل الجماعي: أن تتميز بالقدرة على توفير بيئة عمل مناسبة تعزز وتشجع العمل الجماعي مما يساعد على توفير الوقت والجهد في إنجاز المهام المتنوعة والمتنوعة في العمل.

المهام الرئيسية لمدير المشروع

المهام الرئيسية لمدير المشروع:

هناك بعض المهام والمسؤوليات الأساسية التي تم تعيينها لمدير المشروع والتي تتمثل في النقاط التالية:

-إعداد الميزانية التقديرية لتكاليف المشروع الأولية.

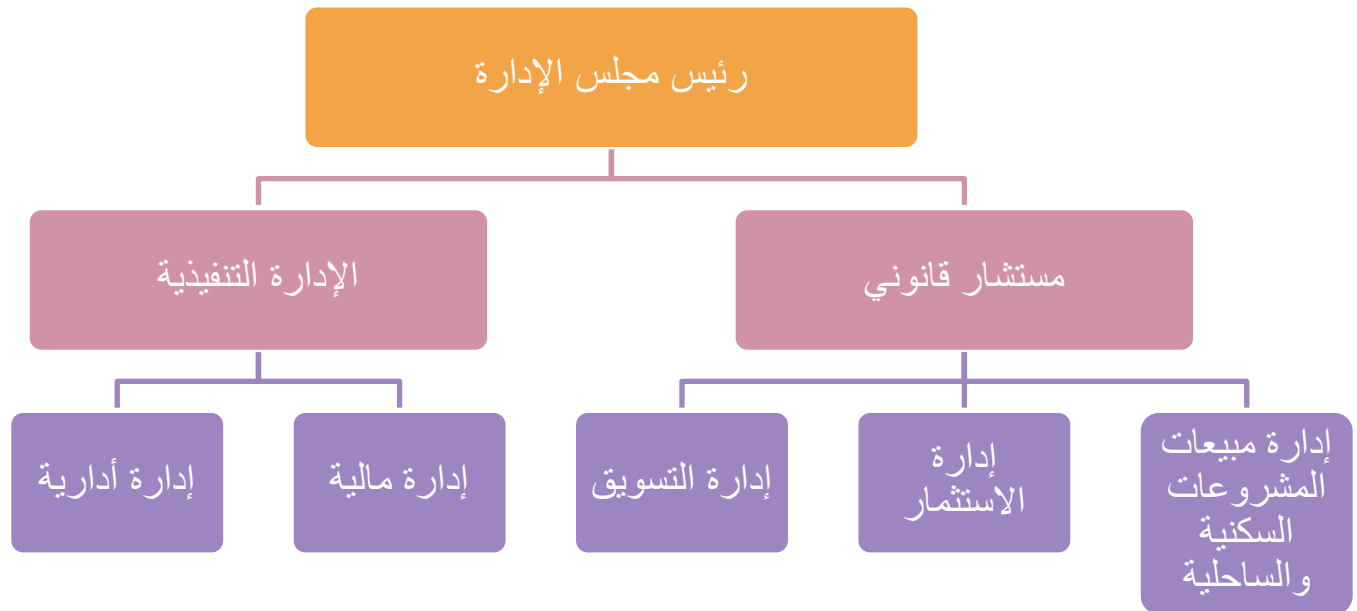
-اعداد الجدول الزمني المبدئي لجميع المهام والأنشطة التي سينفذها المشروع.

-استقطاب وتكليف موظفين للمشروع.

- إعداد قائمة بجميع الموارد والمواد اللازمة لتنفيذ المشروع.

1.2.1 الهيكل التنظيمي:

مشروع مقام من قبل شركة مراس التي تضم جميع الاستثمارات التي تستهدف الربح في الوقت الحالي، وتتولى مسؤولية تطويرها وتنفيذها على أرض الواقع وتحقيق أرباح منها. علاوة على ذلك، لأمير تقوم بإدارة التوجه الاستراتيجي العام للشركة الأم وتعزيز أداء الكيانات الفردية التابعة لها، إلى جانب إعداد التقارير وتوفير خدمات مشتركة فعالة للوحدات الفرعية. يخضع مشروع لأمير للاستثمار لإدارة الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب الذي يقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة والرئيس.



1.2.2 الأسس العملية والعلمية المتبعة في تطوير الهيكل:

تحديد الأهداف الرئيسية لشركتنا

تتمثل الخطوة الأولى في عملية تنظيم وتحديد الأسس في تطوير الهيكل التنظيمي في معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية لشركتنا ، حيث تساعد عملية تحديد الأهداف بشكل كبير في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب لشركة تحديد ما يجب القيام به

الخطوة الثانية في عملية تنظيم وتحديد الأسس في تطوير الهيكل التنظيمي هي دراسة مهمة شركتنا ، حلول التصميم ، حيث أن هذه المهام هي الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف

توزيع وتوزيع الأعمال

الخطوة الثالثة هي تحديد كيفية تقسيم العمل الذي يتعين القيام به في الشركة ، وتجميع الأنشطة المختلفة في وحدات تنظيمية تتناسب مع موارد الشركة وإمكانياتها وظروفها

تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية

يجب تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية ، وتخصيص الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية في الشركة ، حيث يتطلب ذلك تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ، وكذلك نطاق الرقابة. لكل مركز إداري على حدة ، أي عدد الأفراد المرتبطين مباشرة بالمدير

تحديد السلطة اللازمة

في هذه الخطوة ، يتم تحديد مدى السلطة التي سيتم تفويضها إلى أعضاء مجلس الإدارة في الشركة. على سبيل المثال ، قد يقرر مدير التسويق منح موظف المبيعات سلطة البيع على الحساب ، بما لا يتجاوز 500 دولار ، وأي شيء يزيد عن ذلك يجب الاتصال به والتشاور معه مع المدير في هذا الصدد. كما يجب أن نحدد بشكل مناسب علاقات السلطة والمسؤولية بين الوحدات التنظيمية المختلفة ، وأن نحقق التنسيق بين الإدارات والإدارات المختلفة ، لتركيز الجهود وإزالة التداخل والازدواجية في العمل.

1.2.3 مكتب إدارة المشروع:

مكتب إدارة المشروعات هو هيكل إداري يوحد عمليات الحوكمة ذات الصلة بالمشروع ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب.. يمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشروعات من توفير وظائف الدعم إدارة المشروعات إلى المسؤولية الفعلية عن الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر

داعمة. تقدم مكاتب إدارة المشروعات (PM05) الداعمة دورا استشاريا للمشروعات من خلال توفير النماذج وأفضل الممارسات، والتدريب، والمعلومات والدروس المستفادة من المشروعات الأخرى. وهذا النوع من مكاتب إدارة المشروعات يعد بمثابة مستودع مشروعات. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشروعات تكون منخفضة.

يتولى مكتب إدارة المشروعات (PM0) دمج البيانات والمعلومات من المشروعات الاستراتيجية للشركات ويقوم بتقييم كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى. ويعتبر مكتب إدارة المشروعات هو وسيلة الاتصال الطبيعية بين حافطات مشروعات المنظم وبرامجها ومشروعاتها ونظم القياس للشركات (مثل بطاقة الدرجات المتوازنة).

قد لا تكون المشروعات التي يدعمها أو التي يديرها مكتب إدارة المشروعات (PM0) متصلة، بخلاف أنها تدار معا. ويعتمد الشكل والوظيفة والهيكل المحدون لمكتب إدارة المشروعات على احتياجات المنظمة التي يدعمها.

وقد يكون لدى مكتب إدارة المشروعات السلطة للقيام بدور أحد المعنيين بالمشروع وأحد صانعي القرار الرئيسيين طوال حياة كل مشروع، أو السلطة لتقديم توصيات، أو إنهاء المشروعات أو اتخاذ إجراءات أخرى، حسب الحاجة، لكي يبقى متمشيا مع أهداف العمل. بالإضافة إلى ذلك، قد يشارك مكتب إدارة المشروعات في اختيار وإدارة ونشر موارد المشروع المشتركة أو المخصصة الوظيفة الأساسية لمكتب إدارة المشروعات هي دعم مديري المشروعات بمجموعة متنوعة من الطرق التي يمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

إدارة الموارد المشتركة بين جميع المشروعات التي يديرها مكتب إدارة المشروعات.

تحديد وتطوير منهجية إدارة المشروعات، وأفضل الممارسات، والمعايير.

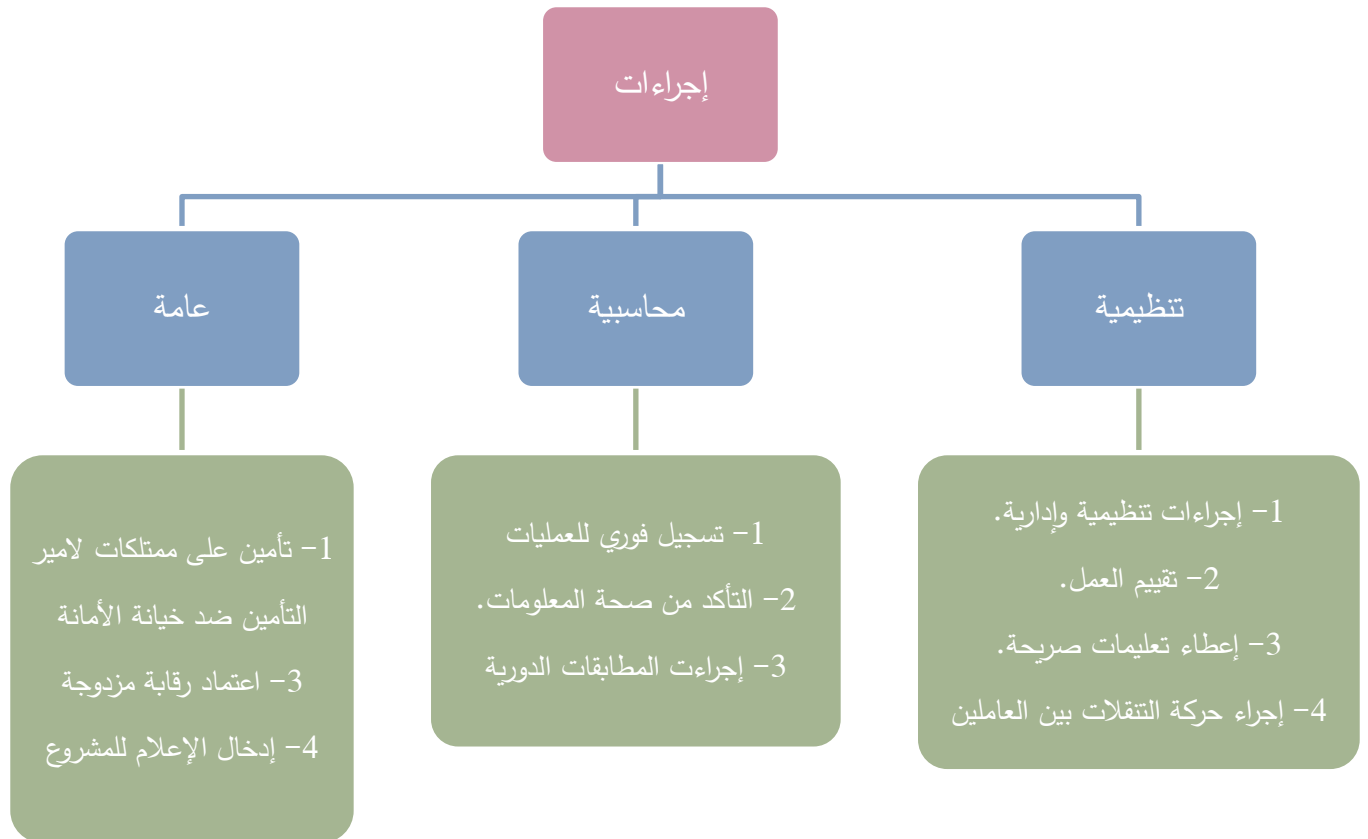
التوجيه، والتعليم، والتدريب، والإشراف.

الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشروعات وسياساتها وإجراءاتها، ونماذجها عن طريق مراجعة حسابات المشروعات.

• تطوير وإدارة سياسات المشروع، وإجراءاته، ونماذج، وغيرها من الوثائق المشتركة (مصادر العملية التنظيمية).

تنسيق الاتصال بين المشروعات.

2.1.1 الإجراءات الداخلية لمشروع لامير الترفيهي:





2.2.1 أصحاب المصلحة:

تم تقسيم المشاركين في المشروع إلى قائمتين رئيسيتين:

المجموعة الداخلية:

- مدير تكنولوجيا المعلومات
- مدير المخاطر
- مدير الجودة
- مدير المشروع
- المدير التنفيذي
- الإدارة المالية للمنظمة
- خبراء التصميم

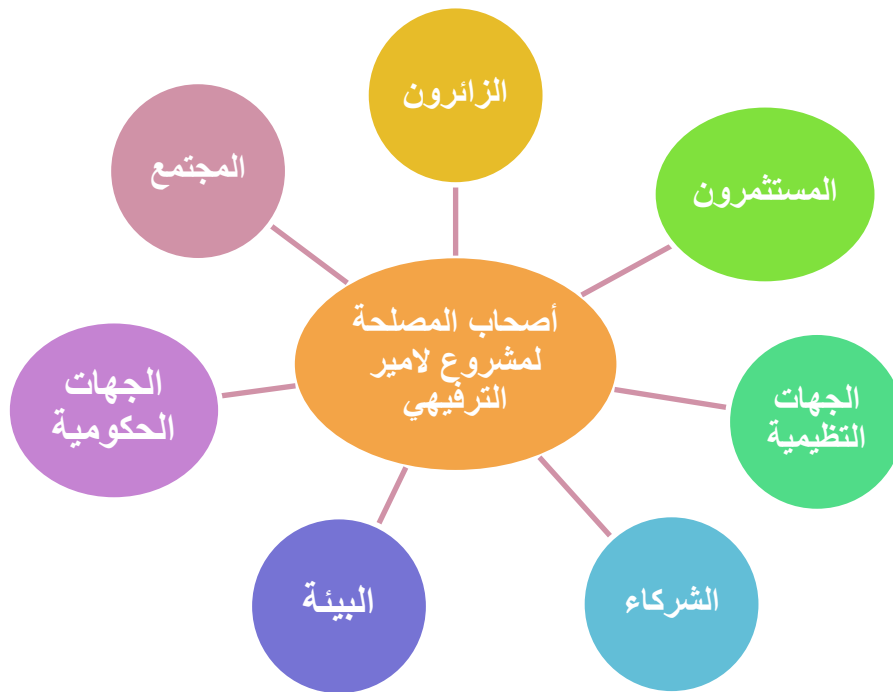
المجموعة الخارجية:

- هيئة الاتصالات
- وزارة التجارة
- شركة تطوير التطبيقات
- العملاء
- أنظمة التشغيل المضيفة للتطبيق

2.2.2 مصفوفة (SWOT) لمشروع لامير:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التحسين والتطوير في مرافق البنية التحتية إلى - تحسين الوصول إلى المواقع السياحية. - تشتهر الدولة بانضباطها. - سهولة الوصول وتطور المدينة. - المسافرون الباحثون عن وجهات غير مكتشفة وغير مرئية في دبي. - مشروع لامير يعد وجهة شاطئية عالمية	- متوسط وقت الإقامة في الخارج لفترة قصيرة. - الموسمية والتكيف مع المناخ. - قواعد وأنظمة للسائح الأجنبي. - مكان سياحي غير معروف عند مقارنته بالوجهات السياحية الأوروبية الأخرى

الفرص	التحديات
- يمكن لمنظمي الرحلات صياغة حزم سياحية متنوعة حيث توجد مجموعة متنوعة من عوامل الجذب للسياحة الترفيهية. - السياحة في المرحلة الأولى من التطوير وبالتالي فإن تسويق هذه المعالم أكثر قيمة. - التسويق السياحي المحتمل - إمكانات السياحة الثقافية - التغيرات والتطورات في المعلومات والتكنولوجيا	- التسويق غير الكافي، عدم معرفة السياح للامير وما يتعلق به من سياحة ترفيهية. - قيود التأشيرات على التنقل السياحي



الشركاء

تلتزم إدارة لامير بخلق قيمة مضافة مستدامة للمساهمين بهدف تعظيم استثماراتهم وتحقيق عوائد مالية معقولة والعمل دوما لصالحهم وحماية حقوقهم الواردة في النظام الأساس للشركة والتي تحددها اللوائح والأنظمة ذات العلاقة.

المؤسسون

يجب على إدارة لامير أن تولي اهتمام خاص بالتزاماتها تجاه البنوك والمؤسسات المالية التي تتعامل معها، حيث سيكون لدى العديد من الدائنين والممولين تعهدات وشروط والتزامات مالية مسبقة تتطلب منها الوفاء بها للحصول على تمويل من هذه الجهات. ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة تفهم واضح لهذه المتطلبات وضمان أن تقوم الإدارة بمراقبة موقف لامير بشكل مناسب لضمان عدم الإخلال بهذه التعهدات والشروط حتى لا يترتب على عدم الوفاء بها أي جزاءات أو عقوبات أو عواقب أخرى تضر بمصالح أو علاقات الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي الحرص على إقامة اتصالات مستمرة مع ممولي لامير، وإشراكهم في حوارات دورية والاستجابة بطريقة إيجابية للمعلومات التي يطلبونها وبما لا يتعارض من النظام.

وينبغي على لأمير احترام دائئيتها، ومن المهم تفهم احتياجات المساهمين وتطلعاتهم والاستجابة لها على النحو الملائم. وتحرص لأمير وتعمل دوماً لإحداث توازن بين توقعات ومطالب المستثمرين سواء مؤسسات أو مساهمين أو أفراد لضمان وجود معاملة عادلة ومنصفة لجميع المساهمين ودون تمييز بينهم.

أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين:

تلتزم مجموعة لأمير بمعاملة أفرادها (أعضاء مجلس الإدارة والموظفين) بنزاهة وتوفير فرص متساوية لجميع العاملين ضمن السياسات المعمول بها للتوظيف، بما في ذلك التعيين والتعويض والتطوير المهني والترقيات دون تمييز.

ويؤمن مجلس إدارة لأمير بتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، واحترام حقوق الإنسان واحترام حقوق الموظفين. ويتوقع مجلس إدارة لأمير من موظفيه الإفصاح دون تردد عندما يرون انحرافات ومخالفات أخلاقية في ضوء سياسة الإبلاغ عن الممارسات المخالفة المعتمدة من قبل مجلس الإدارة. (Whistleblowing Policy)

كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يدركوا أهمية دعم الموظفين والتزامهم بتمكين لأمير من تحقيق أهدافها.

السائقين:

يجب على مجلس الإدارة أن يهتم بفعالية بكيفية تعامل لأمير مع شكاوى السائقين وحلها، ولا يعتمد فقط على الإدارة. كما ينبغي أن يتم التبليغ عن الإحصاءات ذات الصلة والقضايا الرئيسية الناشئة من شكاوى العملاء إلى مجلس الإدارة بصفة دورية.

مجموعة لأمير ملتزمة بتوفير خدمات ذات الجودة العالية وممتازة للسائقين الوافدين تسعى مجموعة لأمير للتعامل مع السائقين بطريقة أخلاقية وصادقة. وتسعى أيضا إلى بناء علاقات جيدة مع السائقين، والتأكيد على ضمان حماية سرية المعلومات المتعلقة بهم.

المجتمع:

إن أفراد ومؤسسات المجتمع العام تتوقع أن تشارك الشركات الوطنية في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه من خلال تبني خطط ومبادرات وبرامج للمسؤولية الاجتماعية تساهم في تنميته. وينبغي تولي لأمير هذه المبادرات الاجتماعية أهمية خاصة وأن تكون لها كيانات إدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة بها وتطويرها وتنميتها. كما تؤمن لأمير بأن الفشل في تفهم قضايا المجتمع ذات الصلة والاستجابة لها بشكل ملائم قد يكون لها عواقب مالية، أو سمعة سيئة، وغيرها من النتائج السلبية على الشركة، ونتيجة لذلك، تلتزم لأمير بالمساهمة في تطوير وتنمية المجتمع ، واستخدام الموارد بشكل مسؤول للحفاظ على البيئة .

2.3.1 ثقافة المنظمة:

يمتاز مشروع لامير بتقديم خدمات ترفيهية بمستوى عالمي تشمل المنتزهات والحدائق الترفيهية، وأنشطة المغامرات والتشويق، ومدينة رياضية، والفعاليات والأنشطة الثقافية، وفرص استكشاف المناظر الطبيعية الخلابة والحياة البرية. ويضم المشروع مجموعة من مراكز التسوق التجارية والمطاعم والمقاهي والفنادق والمشاريع العقارية، ويقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والعروض التي تناسب جميع شرائح المجتمع. وتتمثل رؤية المشروع في أن يصبح وجهة الترفيه الأولى في دبي، ومركزاً للأنشطة والاكتشاف والمشاركة لتغيير مفهوم الترفيه في دبي وتقديم وسائل ترفيهية تناسب جميع شرائح المجتمع، بالإضافة إلى مرافق وأنشطة رياضية متميزة تساهم في اكتشاف وتنمية المهارات الرياضية لدى الشباب السعودي وتأهيلهم لتحقيق تم رياضي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية كما يوفر المشروع مجالات أرحب وآفاق أوسع لمحبي التمر والرحلات البرية وعشاق المناظر الطبيعية، ونشاطات الهواء الطلق، ودعم هواة سباقات السيارات الممارسة هواياتهم المفضلة بأسلوب مفيد وآمن بمواصفات عالمية عالية.

3.1.1 ثلاثة سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.

- التسويف.
- الفوضى.
- الاعتماد على مصدر واحد.

3.1.2 دراسة مثل هذه السلوكيات ، وتحديد أسبابها ، وكيف يمكن القضاء عليها

التسويف:

معناه

- يعني تأجيل الأعمال والمهام إلى وقت لاحق. يرى بعض علماء النفس أن الشخص قد يلجأ إلى التسويف فراراً من القلق الذي عادة ما يصاحب بداية المهام أو إكمالها أو ما يصاحب اتخاذ القرارات. نفر من العلماء اقترحوا ألا نحكم على التصرف بأنه تسويف إلا عندما يتوفر ثلاثة معايير: أن يكون للتأجيل نتائج عكسية، ثانياً: أن يكون التأجيل لا حاجة له بمعنى أنه ليس هناك هدف من التأجيل، والثالث: أن يترتب على التأجيل عدم إنجاز المهام وعدم إتخاذ القرارات في الوقت المحدد.

- التسويف قد ينتج عنه توتر وشعور بالذنب وحدث بعض الأزمات. أيضا قد يقل إنتاج الشخص وأيضا فإن المجتمع قد لا يرضى عن المسوف لأنه لم يقم بمسؤولياته ولم ينفذ التزاماته. عندما تجتمع هذا المشاعر على المسوف فإنها قد تؤدي إلى مزيد من التسويف. التسويف قد يحصل بدرجات معقولة ويعتبر أمرا عاديا، لكنه يتحول إلى مشكلة عندما يسبب عرقلة لما اعتاد الإنسان على القيام به من أعمال. التسويف المزمن قد يكون علامة لاضطرابات نفسية كامنة داخل شخص المسوف. أسبابه:

أسباب نفسية

المسببات النفسية للتسويف مختلفة لكن في العموم قد يكون القلق والتقليل من قيمة الشخص لنفسه أو ما يسمى بضعف تقدير الذات من أهم المسببات للتسويف. أيضا إذا وجدت الهزيمة الذاتية أو العقلية المنهزمة ذاتيا فهذا قد يسبب التسويف وكذلك يعتقد أن المسوفين لديهم مستوى أقل من غيرهم في الاجتهاد والهمة ولديهم جنوح للأحلام والأمانى في تحقيق الكمال والإنجازات مما يدل على غياب الواقعية في تقديرهم لواجباتهم وكذلك في تقديرهم لما هو متوقع من أمثالهم فقد يكون المتوقع منهم أقل مما يحملون بالوصول إليه.

أسباب فسيولوجية

الفسيولوجيا هو علم أعضاء جسم الإنسان. المخ من أكثر الأعضاء تعقيدا ويعتقد أن له علاقة بالتسويف. القشرة الأمامية من المخ مسؤولة عن الوظائف التنفيذية للمخ مثل التخطيط والانتباه والسيطرة على الانفعالات. وهذا الجزء من المخ يقوم بدور مهم في التقليل من التشبث الحاصل من محفزات يسببها أجزاء أخرى من المخ. إذا كان هذا الجزء من المخ مصابا أو لا يعمل بكفاءة فإن هذا يعني أن التشبث الحاصل بسبب المحفزات القادمة من أجزاء المخ الأخرى لا يتم فلترتها وذلك يقود في النهاية إلى سوء التنظيم وفقدان التركيز وكثرة التسويف.

التسويف الأكاديمي

التسويف الأكاديمي سائد بشكل خاص في الأوساط الأكاديمية، حيث يشترط على الطلبة الالتزام بالمواعيد المحددة للمهام والاختبارات في بيئة مليئة بالأحداث والأنشطة التي يتنافس فيها الطلاب على الوقت والاهتمام. بشكل أكثر تحديدا، اثبتت في دراسة في عام 1992 أن «52 % من الطلاب الذين شملتهم الدراسة يعانون من التسويف. يقدر أن 80 % - 95 % من طلاب الجامعات يعانون من التسويف، وما يقرب من 75 % يعتبرون أنفسهم مسوفين.

أحد مصادر التسويف هو عدم تقدير الوقت اللازم لتحليل البحوث. العديد من الطلاب يكرسون أسابيع لجمع البحوث في ورقة، ولكنهم لا يتمكنون من الانتهاء من كتابتها، لأنهم يجب أن يستعرضوا العديد من الآراء المتناقضة قبل أن يتمكنوا من عرض وجهة نظرهم حول هذا الموضوع. على الرغم من معرفتهم كيفية التشاور، فهم يكافحون لإثبات الآراء الخاصة بها. اعراض الطلاب تشير إلى ظاهرة أن العديد من الطلاب يبدأون التطبيق الكامل للمهمة المكلفين بها فقط قبل الموعد النهائي. هذا يؤدي إلى إهدار أي تقدير للمواعيد النهائية للمهام. الطلاب لديهم أيضا صعوبات في تقرير مصيرهم، وفرض مواعيد نهائية.

القضاء عليه:

تعتبر الكمالية Perfectionism السبب الرئيس للتسويف، بسبب ما ينتج عن الإسراف في السعي إلى الكمال من الوقوع في الفشل.

وللتغلب على التسويف يُنصح بما يلي:

- الانتباه من العادات والأفكار التي تقود إلى التسويف.
 - طلب المساعدة عند مواجهة مشكلات قاهرة مثل الخوف أو القلق أو ضعف التركيز أو سوء إدارة الوقت أو التردد أو الكمالية.
 - تقييم أهدافك ونقاط قوتك وضعفك وأولوياتك.
 - وضع أهداف واقعية، وتطوير رابط شخصي إيجابي بين المهمات والأهداف المنشودة.
 - إعادة هيكلة الأنشطة اليومية.
 - عدّل بيئتك. مثلاً أزل أو قلص مصادر الضوضاء أو السرحان. وجه جهدك نحو الأمور المطلوبة وقلّص من أحلام اليقظة.
 - اضبط نفسك وفق الأولويات التي وضعتها.
 - حفّز نفسك بالأنشطة الممتعة والبناءة والاجتماعية.
 - جرّء المهام إلى أجزاء صغيرة من الوقت، بدلاً من محاولة حل المشكلة دفعةً واحدة.
 - لتجنب الانتكاس، قم بإعادة دعم أهدافك في ضوء احتياجاتك. وقم بمكافأة نفسك بشكل معقول على الإنجازات المتحققة.
- على أي حال، فإن وضع جدول زمني صارم لإتمام المهام المطلوبة قد لا يناسب الكثيرين. بل قد يتسبب في تقليل الإنتاجية لدى البعض. بدلاً من جدولة المهام بشكل صارم، يُنصح بتنفيذ المهام بشكل مرن وغير مرتب مع وضع وقت فقط للأنشطة الضرورية.

الفوضى:

هو أي فقدان للنظام والترابط بين أجزاء مجموعة أو جملة أجسام سواء كانت جملة فيزيائية أو مجتمع إنساني أو اضطرابات قبيلية أو سياسية مثل فقدان الأمن في منطقة معينة.

في اللغات اللاتينية تستخدم أيضا كلمة Chaos لوصف حالة الفوضى والاضطرابات غير المتحكم بها، وكلمة Chaos التي تترجم مؤخرا بكلمة شواش تصف في الميثولوجيا الإغريقية الحالة البدئية للعالم قبل أن يقوم المبدأ الأول (الإله كاوس) بترتيبه. لكن كلمة شواش بدأت تكتسب معنى جديدا في سياق نظرية حديثة نسبيا تدعى نظرية الشواش: التي تدرس الجمل الفيزيائية الديناميكية غير الخطية مما يفتح الباب لسلوكيات غير نظامية تحمل كثيرا من اللايقين.

أحد التطبيقات الأخرى لهذه النظرية هي الشواش الكمومي.

أسباب الفوضى

1. التهاون في استغلال الوقت وتضييعه في التوافه.
2. عدم التفريق بين الأهم والأقل أهمية.
3. سوء التوقيت في إنجاز العمل إما بتقديمه عن وقته المناسب أو تأخيره عنه.
4. عدم اكتمال العمل.
5. تكرار العمل الواحد أكثر من مرة.
6. تنفيذ العمل بصورة ارتجالية وعدم التخطيط له قبل إنجازه بوقت كافٍ.

القضاء عليها:

1. إعداد أئمة بالأعمال
2. تقسيم الأعمال
3. تصميم قائمة أعمال مرنة.
4. ترك وقت في قائمة الطوارئ.
5. استغلال بعض هوامش الأعمال الطويلة.
6. تنويع الأعمال.

3.1.3 إجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT

نقاط القوة

- يتميز المركز بالموقع المتميز
- المساهمة في بعض المشاريع القومية
- الكشف على المرافق الأساسية التحتية

نقاط الضعف

- قلة خبرة العاملين
- الحاجة إلى العديد من الموارد
- زيادة التكاليف الخاصة بإنشاء لامير

الفرص

- التسويق السياحي المحتمل
- إمكانات السياحة الثقافية
- التغيرات والتطورات في المعلومات والتكنولوجيا

التحديات

- ظهور بعض التحديات التي تتعلق بالموارد
- بعض المناطق لا يستطيع المديرين الإشراف عليها
- قيود التأشيرات على التنقل السياحي
- تسويق غير كافي

3.2.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

1- الغش:

الغش خداع مقرون بسوء النية وقصد الإضرار بالآخرين. والغش في البضاعة هو تغيير في جوهر أو كمية الشيء المصرح به عن طريق الخداع أو التزييف أو التدليس بطريقة مخالفة للقانون أو الأعراف المهنية والتجارية.

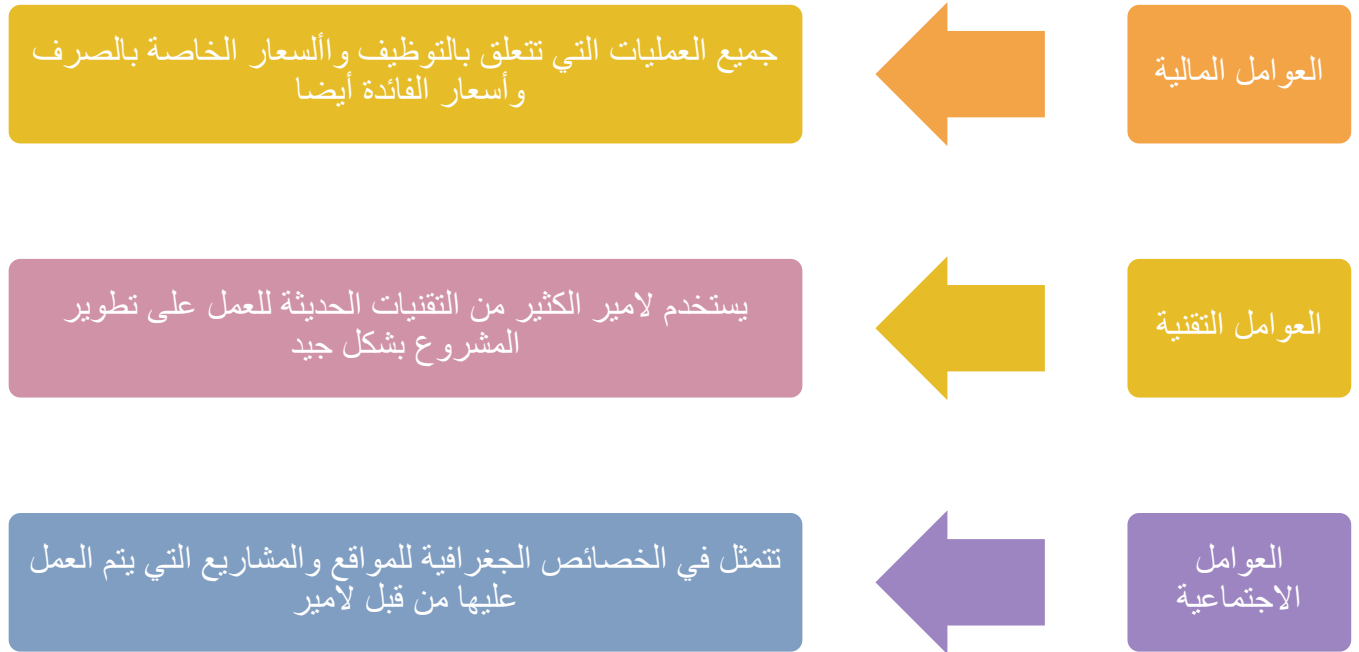
2- الاختلاس:

3- التزييف:

يعتبر التزييف من جرائم ذوي الياقات البيضاء، ويشير عامةً إلى التزوير أو التغيير في صك قانوني مع وجود نية واضحة لخداع شخص ما (دون الشخص نفسه)، وقد تحظر بعض السلطات القضائية التلاعب بصكوك قانونية معينة، ولكن مثل هذه الجريمة لا تتعلق بالتزييف ما لم يتم استخدام الصك القانوني المزور فعلياً في سياق الجريمة للاحتيال على شخص أو كيان آخر، ولا يُعتبر النسخ تزييفاً، على الرغم من أنه قد يُصبح كذلك عند التحريف المُتعمد والمقصود.

يتعلق التزييف أساساً بالأشياء المنتجة أو المزورة، وعندما يكون الاهتمام الرئيسي في التزوير أقل تركيزاً على الشيء نفسه -ما يستحقه أو ما يثبتته- مقارنةً بتصريحات الانتقاد الضمنية التي تظهر بردود الأفعال التي يثيرها المنتج لدى الآخرين، حينها تكون العملية الأكبر عبارة عن خدعة.

3.2.2 العوامل المالية والتقنية والاجتماعية:



من بداية المشروع الأولى حتى إنهائه، يقوم الراعي بالترويج للمشروع، وذلك من خلال العمل كمتحدث رسمي عن الإدارة العليا لحشد الدعم في أنحاء المنظمة والترويج للمنافع التي يجلبها المشروع. يتولى الراعي قيادة المشروع من خلال عمليات البدء حتى يتم التصريح به رسمياً، ويلعب دوراً كبيراً في وضع النطاق والميثاق المبدئيين. وبالنسبة للمشاكل التي تكون خارج سيطرة مدير المشروع، يكون الراعي بمثابة مسار التصعيد.	المستثمرون
الزوار الذين يأتون إلى ملهى لأمير للاستمتاع والترفيه	السائحون
هم منظمات خارجية لديها علاقة خاصة بالمشروع وتتحقق أحياناً من خلال عملية الاعتماد	الشركاء
المجموعات التنظيمية. هم المعنيون الداخليون الذين يتأثرون بأنشطة فريق المشروع. من أمثلة عناصر العمل المتنوعة في المنظمة التي قد تتأثر بالمشروع وحدات التسويق والمبيعات، والموارد البشرية، والشؤون القانونية، والعمليات، والمالية والتصنيع، وخدمة العملاء. تدعم هذه المجموعات بيئة العمل التي يتم فيها تنفيذ المشروعات ومن ثم فهي تتأثر بأنشطة المشروع. ونتيجة لذلك، ثمة قدر كبير من التفاعل بين عناصر العمل المتنوعة في المنظمة وفريق المشروع أثناء عملهم معاً لتحقيق أهداف المشروع	المجموعات التنظيمية
هم الأفراد الرئيسيون الذين يلعبون دوراً إدارياً داخل اختصاص إداري أو وظيفي بالعمل مثل الموارد البشرية، أو المالية، أو الحسابات، أو المشتريات. ويخصص لهم موظفين دائمين معنيين بتنفيذ الأعمال المستمرة ولديهم توجيهات محددة بإدارة شتى المهام داخل نطاق مسؤوليتهم الوظيفية قد يوفر المدير الوظيفي خبرات معنية بأمر أساسي أو يتم من خلال وظيفتهم توفير خدمات للمشروع	المديرون الوظيفيون

المعنيون الآخرون

قد يكون لدى المعنيين الإضافيين مثل إدارات المشتريات، والمؤسسات المالية، والجهات الرقابية الحكومية، وخبراء الموضوع، والاستشاريين، وغيرهم مصلحة مالية في المشروع أو يساهمون بمدخلات فيه أو لديهم مصلحة في نتائج المشروع.

3.3.2 تحديد الاتصال الشخصي والتواصل الفعال

يتوقف نجاح إدارة المشروعات في أي منظمة بدرجة كبيرة على وجود أسلوب فعال في الاتصال التنظيمي، خصوصا في مواجهة عولمة مهنة إدارة المشروعات. إن قدرات الاتصال في المنظمة لها تأثير كبير على أسلوب تنفيذ المشروعات. ومن ثم، بمقدور مديري المشروعات في مواقع بعيدة الاتصال بفعالية أكبر بشتى المعنيين داخل الهيكل التنظيمي لتيسير عملية صنع القرار .

3.3.3 التعرف على أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي.

بوسع المعنيين وأعضاء فريق المشروع استخدام الاتصالات الإلكترونية (بما فيها البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والرسائل الفورية، ووسائط التواصل الاجتماعي، ومؤتمرات الفيديو والإنترنت، والأشكال الأخرى من الوسائط الإلكترونية للتواصل مع مدير المشروع بصورة رسمية أو غير رسمية.

3.3.4 إنشاء مصفوفة الاتصالات.

التواصل	الطريقة	المدة	مدير التواصل	التقسيم
1 التحديثات الأسبوعية	بريد إلكتروني	مرة بالاسبوع	مدير المشروع	جميع الموظفين
2 متابعة تنفيذ المشروع	مكالمة هاتفية، بريد إلكتروني	يومين بالاسبوع	مساعد المدير	جميع الموظفين المعنيين
3 استخدام الميزانية	اجتماع عمل، إيميل	كل اسبوعين	مدير المشروع	أصحاب المصلحة
4 مراجعة وتحليل المخاطر	اجتماع عمل، إيميل	كل اسبوعين	المراجعين	جميع الموظفين المعنيين

3.3.5 سيناريوهات خاطئة للتواصل:

يقع المرسل في أخطاء خلال الاتصال نتيجة لعدم فهمة لتأثير العوامل الفردية على طبيعة الاتصال مثل الخبرة والثقافة والشخصية

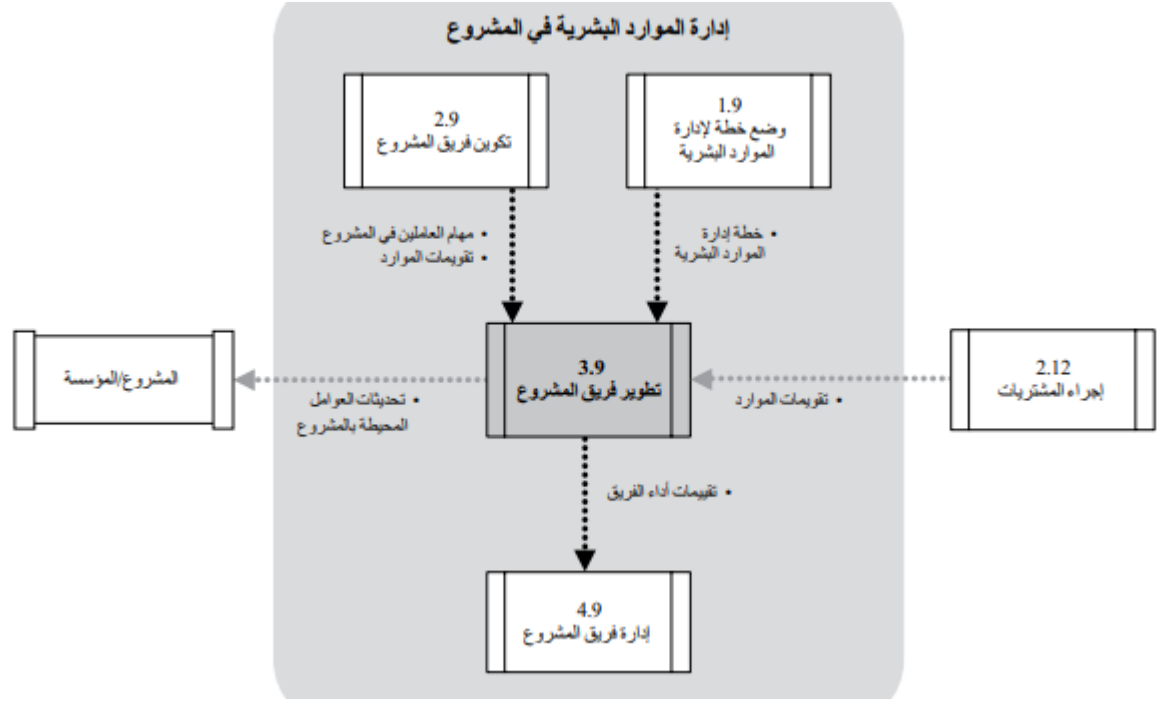
والمعتقدات ومن أهم تلك الأخطاء ما يلي:

- الترميز الخاطئ للرسالة.
- عيوب النطق والكلام عند المرسل.
- المرسل غير مقتنع بالرسالة التي يقدمها.
- التسرع في التقييم وإصدار الأحكام.

3.3.6 تطوير وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

القائم على المشروع	مصفوفي			وظيفي	هيكل المؤسسة	
	قوي	متوازن	ضعيف		خصائص المشروع	
	مرتفع إلى كلي تقريبا	متوسط إلى مرتفع	منخفض إلى متوسط	منخفض	ضئيل أو منعدم	سلطة مدير المشروع
	مرتفع إلى كلي تقريبا	متوسط إلى مرتفع	منخفض إلى متوسط	منخفض	ضئيل أو منعدم	توافر الموارد
	مدير المشروع	مدير المشروع	مختلط	المدير الوظيفي	المدير الوظيفي	الأفراد المتحكمون في موازنة المشروع
	دوام كامل	دوام كامل	دوام كامل	دوام جزئي	دوام جزئي	دور مدير المشروع
	دوام كامل	دوام كامل	دوام جزئي	دوام جزئي	دوام جزئي	الموظفون الإداريون في إدارة المشروع

4.1.1 وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع.



4.1.2 حدد الأسباب التي من أجلها يُفضل مثل هذا النموذج.

يجب أن يتمتع مدير المشروع بالمهارات اللازمة لتحديد فرق المشروع وبناءها والمحافظة عليها وتحفيزها وقيادتها وتشجيعها لنجاح المشروع ومن إحدى مسؤوليات مدير حيوي لتحقيق أداء جماعي مرتفع ولتلبية أهداف المشروع. ويعد العمل الجماعي عاملاً أساسياً لتطوير فرق عمل المشروع بشكل فعال. ويتعين على مديري المشروع إيجاد بيئة عمل تيسر العمل الجماعي. ويتعين على مديري المشروع العمل على تحفيز الفريق باستمرار من خلال توفير التحديات والفرص ومن خلال إبداء الملاحظات في حينها وتقديم الدعم عند الضرورة ومن خلال الإشادة بالأداء الطيب والمكافأة عليه. ويمكن تحقيق الأداء الجماعي المرتفع من خلال استخدام سبل الاتصال المفتوح والفعال وإيجاد فرص بناء الفريق وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق وإدارة الصراعات على نحو بناء وتشجيع عمليات حل المشكلات وصنع القرارات بصورة تعاونية. يجب أن يطلب مدير المشروع مساندة الغدارة و/أو التأثير على المعنيين المناسبين للحصول على الموارد المطلوبة لتطوير فرق عمل المشروع بصورة فعالة. لا تجدر الإشارة إلى أن مديري المشروع يعملون في بيئة عمل عالمية ويعملون على مشروعات تتميز بتنوعها الثقافي.

وغالباً "بلغة الفريق" والتي قد تختلف عن لغتهم ما يتمتع أعضاء الفريق بخبرات متنوعة في المجال ويعرفون عدة لغات ويعملون أحياناً الأصلية. لذا يتعين على فريق إدارة المشروع الاهتمام بالاختلافات الثقافية والتركيز على تطوير ومساندة فريق المشروع على مدار دورة حياة المشروع وتعزيز التعاون بين الأعضاء في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. يؤدي تطوير فريق المشروع إلى تحسين مهارات الأفراد والكفاءات التقنية وبيئة عمل الفريق وأداء المشروع العام. ويستلزم توفير سبل اتصال واضحة في حينها وفعالة وكفاء بين أعضاء الفريق على مدار فترة المشروع. تشمل أهداف تطوير فريق المشروع.

تحسين معرفة ومهارات أعضاء الفريق لزيادة قدرتهم على استكمال تسليمات المشروع وفي الوقت ذاته تقليل التكاليف وتقليل الجداول الزمنية وتحسين الجودة، و • تعزيز مشاعر الثقة والاتفاق بين أعضاء الفريق لرفع الروح المعنوية والحد من الصراع وزيادة العمل الجماعي، و • إيجاد ثقافة جماعية تتسم بالديناميكية والتماسك والتعاون من أجل تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية والروح المعنوية للفريق والتعاون و(2) السماح بالتدريب والإرشاد المتبادل بين أعضاء الفريق لمشاركة المعرفة والخبرة.

4.1.3 تقديم مقترحات "5" لطرق التحفيز التي تتوافق مع طبيعة المشروع.

التقدير والمكافآت:

ينطوي جزء من عملية تطوير الفريق على تقدير ومكافأة السلوك المحمود. حيث يتم وضع الخطط الأصلية المعنية بالأساليب المستخدمة في مكافأة الأشخاص خلال عملية وضع خطة إدارة الموارد البشرية. فمن المهم بمكان إدراك أن المكافأة الخاصة الممنوحة لأي فرد لا تكون فعالة إلا إذا كانت تلبي حاجة ذات قيمة لدى ذلك الفرد. ويتم اتخاذ قرارات المكافأة بشكل رسمي أو غير رسمي خلال عملية إدارة فريق المشروع من خلال تقييماً أداء المشروع، ويجب أن تتم مراعاة الاختلافات الثقافية عند تحديد التقدير والمكافآت .

يتم تحفيز الأشخاص إذا شعروا أنه يتم تقديرهم في الشركة عن هذا التقدير من خلال المكافآت الممنوحة لهم. وبصفة عامة، يتم النظر إلى الأموال على أنها ملمح ملموس ضمن أي نظام مكافآت وإنما قد تكون المكافآت غير الملموسة على نفس القدر من الفعالية أو تزيد عنه. ويتم تحفيز معظم أعضاء فريق المشروع من خلال فرصة تمنح لهم لتطوير وتحقيق وتنفيذ مهاراتهم المهنية لتلبية تحديات جديدة. ومن ضمن الاستراتيجيات الجيدة لمديري المشروع هو منح الفريق التقدير اللازم على مدار دورة حياة المشروع من الانتظار لحين استكمال المشروع.

2- تشجيع العمل الجماعي:

يجب أن يعزز مشروع لأمير العمل الجماعي الإنتاجية؛ لأنه يجعل الموظفين يشعرون بأنهم أقل عزلة ويساعدهم على الشعور بمزيد من المشاركة في مهامهم. يمكنك ذلك عن طريق إجراء تمارين لبناء الفريق بانتظام وفرص لأعضاء لأمير للتواصل والتعرف على بعضهم البعض.

3- توفير فرص التنمية:

يشعر أعضاء الفريق بقيمة أكبر عندما يتعلمون ويعززون مهاراتهم؛ يجب أن يوفر لأمير لموظفيه فرصاً للنمو والتطور. يجب أن تكون هذه الفرص مصممة خصيصاً لتناسب الموظف ويمكن أن تكون في شكل مزيد من التدريب. التركيز على تعليم الفريق المهارات القابلة للتحويل التي يمكنهم استخدامها في مناصب مختلفة وشجعهم على تحديد أهداف التعلم بأنفسهم.

4- تقديم الدعم

عادة ما يعني التغيير أن الفريق يجب أن يتعلم مهارات جديدة لفهم وتفسير أساليب العمل الجديدة، ويجب أن يوفر قائد الفريق فرصة للفريق وأعضاء الفريق لتطوير النهج الجديد وتجربته.

لذلك يجب التأكد من تقديم المستوى المناسب من التطوير والتدريب ووفر وقتاً كافياً للفريق وأعضائه لتأكيد مهاراتهم المكتسبة حديثاً.

5- توفير بيئة عمل مناسبة لهم ودعمهم والاستماع إليهم

4.2.1 تصميم نموذج RACI لثلاثة تدابير إدارية للمشروع.

المهام	المدير التنفيذي	مساعد المدير	المدير العام	مدير الموارد البشرية
الإشراف والتعاون مع موظفي المنظمة	R	A	C	I
التواصل حول التنظيم مع المساهمين والجهات الحكومية	I		C	
مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وإبلاغهم بالنتائج	R	I		

4.3.1 تحديد الصراع والأزمات:

صراع

- هو سوء فهم يحدث بين أعضاء فريق المشروع أو الأعضاء وأصحاب المصلحة الداخليين. إنه ناتج عن سوء الفهم أو الشك أو عدم اليقين

الصراع

- العمل كفريق ومع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة ، لا بد أن يكون هناك تعارض

- الصراع في المشاريع أمر لا مفر منه

•الصراع أمر طبيعي.

•يمكن أن يكون الصراع مفيدًا إيجابيًا للمشروع ونتائجه ، إذا تمت إدارته بشكل صحيح.

•يمكن اعتباره هدية من الطاقة ، حيث لا يخسر أي من الجانبين ويتم إنشاء رقصة جديدة. توماس كروم

•مكون طبيعي في كل منظمة.

• تعتبر القدرة على إدارة الصراع من الكفاءات القيادية الأساسية ويمكن أن تساعد فرق المشروع على النمو والتقدم. ومع ذلك ، فإن إدارة

الصراع هي واحدة من أصعب المهارات اللينة التي يمكن لأي شخص إتقانها وتطويرها.

الأزمات:

هو تأثير موقف أو حدث يتحدى قوة الفرد ويجعله مضطرًا للتغيير. وجهة نظر أو تعديل على الذات أو مع العالم الخارجي.

•يمكن تعريفها أيضًا على أنها مرحلة متقدمة ومفصلة من الصراعات التي تمثل نقطة الانهيار. يتحول الصراع إلى الأفضل ، أو يتزايد

الصراع ويتحول إلى الأسوأ.

4.3.2 السيناريوهات المتوقعة لأحداث الصراع في المشروع:

السيناريو الأول في الموارد المتضاربة: الصراع بين اثنين من أعضاء الفريق بسبب الوصول إلى الموارد ، مثل التكنولوجيا وغرف

الاجتماعات.

سيناريو 2ed في الأهداف المتضاربة: يتعارض عضو الفريق مع مدير الجودة لأن العضو لديه بعض الأهداف الفردية خارج النطاق.

السيناريو 3ed: الصراع بين فريقين بسبب الانهيار واحتياج المعدات

4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع:

السيناريو الأول قرر مدير المشروع استخدام سلس / ملائم والذي يركز على مجالات الاتفاق بدلاً من مجالات الاختلاف.

السيناريو الثاني: قرر مدير المشروع استخدام القوة / المباشر الذي يدفع وجهة نظر المرء على حساب الآخرين ؛ عادة ما يتم فرضه من

خلال جرعة قوية لحل حالة طارئة. غالبًا ما يؤدي إلى وضع خاسر.

السيناريو ثلاثي الأبعاد قرر مدير المشروع استخدام التعاون / حل المشكلات الذي يتضمن وجهات نظر ورؤى متعددة من وجهات نظر

مختلفة ؛ يتطلب موقفًا تعاونيًا وحوارًا مفتوحًا يؤدي عادةً إلى توافق في الآراء. ينتج عنه وضع يربح فيه الجميع.

5.1.1 توزيع الموارد البشرية

المورد	التوزيع
المدير التنفيذي	مسؤول عن إدارة عمليات الشركة بشكل عام
المدير المالي	مسؤول عن إدارة الإجراءات المالية الشاملة للشركة
مدير تكنولوجيا المعلومات	مسؤول عن إدارة أعمال تقنية المعلومات في الشركة
مدير المخاطر	مسؤول عن إدارة تحليل مخاطر الشركة
مدير الجودة	مسؤول عن إدارة فحوصات الجودة في الشركة
مدير العمليات	مسؤول عن إدارة عمليات الشركة اليومية
مدير المشروع	مسؤول عن إدارة مشاريع الشركة
مسؤل	مساعدة مدير المشروع
مصمم	مسؤل عن تصور العمل المطلوب
مهندس	مسؤول عن تصميم وتوجيه جميع الأنشطة الهندسية

5.1.2 تحليل تأثير إجراء الانهيار

وعملية التتبع السريع:

تحتوي جميع المشاريع على 3 قيود رئيسية يجب مراقبتها بشكل متكرر لضمان نجاح المشروع. هذه القيود الرئيسية هي كما يلي:

1. قيود الوقت:

تشير قيود الوقت إلى الجدول الزمني لإنجاز المشروع ، مثل الموعد النهائي لكل مرحلة من مراحل المشروع وتاريخ تنفيذ التسليم النهائي

لكي يكون المشروع ناجحًا ، يجب تنفيذ تقنيات إدارة الوقت المناسبة بشكل فعال .

2. قيود النطاق:

تشير قيود النطاق إلى أهداف المشروع المحددة ، والتسليمات ، والخصائص ، والقدرات ، بالإضافة إلى المهام المطلوبة لإكمال المشروع تمامًا دون إضافات ، ويتطلب نجاح المشاريع مراقبًا مناسبًا ومتطلبات مفصلة لتجنب أي زحف للنطاق.

3. قيود الميزانية:

تشير قيود الميزانية إلى الحد الأقصى للمبلغ المسموح بإنفاقه على مشروع معين ويتم مراقبة المشاريع الناجحة بشكل صحيح لضمان أن المهام والأنشطة ضمن الميزانية المعتمدة.

5.2.1 القواعد العامة لعملية التفاوض:

من المهم أن نفترض أن كل شيء يتعلق بالمشروع قابل للتفاوض وأن مدير المشروع يجب أن يكون مفاوضًا ذا خبرة. ولكي تكون مفاوضًا جيدًا ، يجب أن تكون مستعدًا وأن تقوم بواجبك قبل الانخراط في عملية التفاوض. من المهم تعزيز مهارة التفاوض لأي مدير مشروع لأن هناك العديد من الجوانب في إدارة المشروع التي تتطلب استخدام مهارات التفاوض مع عملاء المشروع أو إدارته أو أصحاب المصلحة في مرحلة ما أثناء المشروع. علاوة على ذلك ، يمكن تحديد دورة حياة التفاوض في 5 فئات رئيسية:

-اتخاذ قرار بالتفاوض

-الاستعداد للتفاوض

-التفاوض

- مثير

-المتابعة بعد التفاوض

5.2.2 خطط التفاوض:

قد يكون التفاوض صعبًا في وقت ما ولكن مع الممارسة والتصميم يمكن أن يصبح مدير المشروع مفاوضًا عظيمًا.

هناك العديد من تقنيات التفاوض التي يمكن استخدامها للحصول على النتائج المطلوبة.

مثال على ذلك هو التفاوض المربح للجانبين عندما يربح كلا الجانبين الفوائد.

أسلوب آخر هو التفاوض بين الخسارة أو التفاوض التوزيعي حيث يحاول كل جانب تعظيم أرباحه في تكلفة الجانب الآخر.

مثال آخر شائع للتفاوض هو تفاوض زميل العمل الذي نقوم به يوميًا لحل الخلاف في العمل.

في مشروعنا ، سنستخدم تقنيات التفاوض المربح للجانبين وزملاء العمل.

تقنية الخطوة الأولى المربح للجانبين:

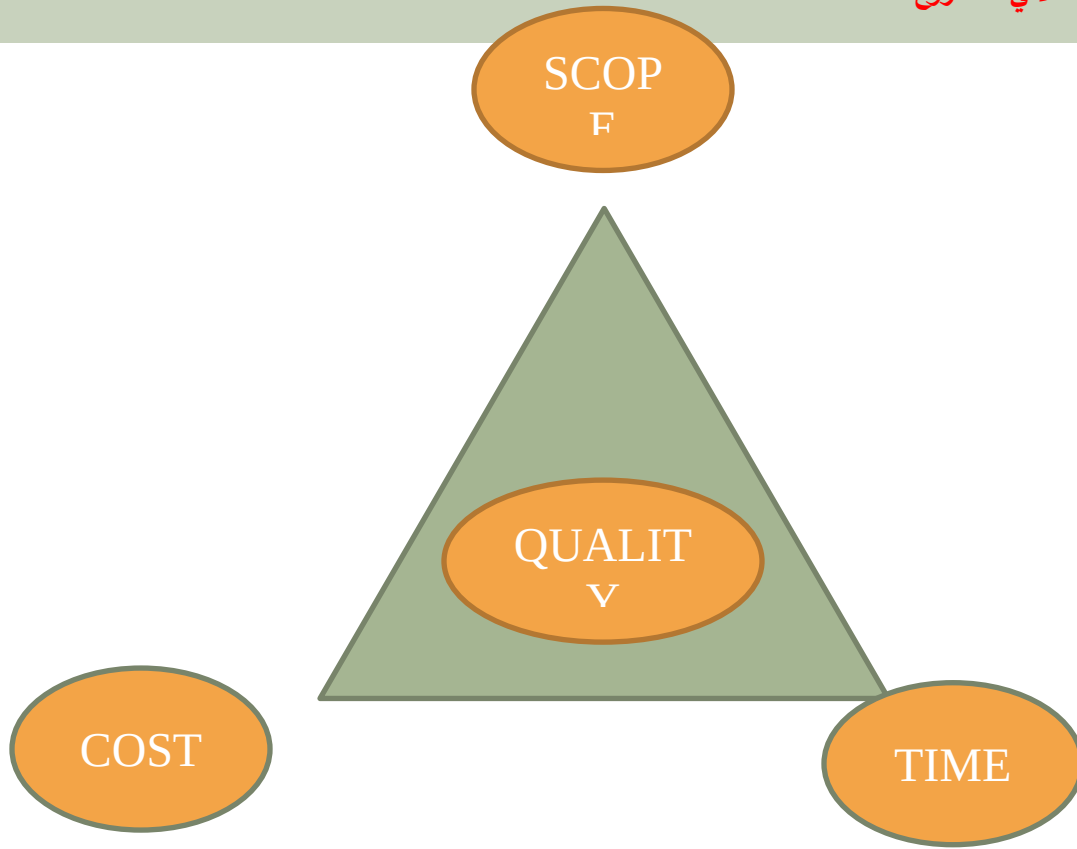
سنركز على تزويد عملائنا بأفضل الفوائد التي يمكنهم الحصول عليها في السوق بأفضل الأسعار لإرضائهم من خلال الحصول على

الصفقات المناسبة مع تحقيق بعض الأرباح التي تغطي تكلفة القيام بالأعمال التجارية.

تقنية تفاوض زميل العمل في الخطوة الثانية:

اعتمادًا على المشروع ، سنركز على تزويد موظفينا وفريقنا بالتعويضات المناسبة عند القيام بالعمل في الوقت المحدد أو في وقت أبكر مع

أيام راحة أو بعض الفوائد القيمة لهم بدلاً من التعويضات المالية.



(1) لوقت، إنهاء المشروع في التاريخ

(2) الميزانية. ان لا تتخطى تكاليف المشروع السعر الإجمالي ٢٠ مليون

(3) النطاق. الالتزام بالمتطلبات حسب العقد.

و هنا قيود أخرى مثل

(4) الحوكمة. التراخيص و العمليات المتبعة.

(5) الموارد. الالتزام بعدد محدد من العمالة.

(6) الجودة: الالتزام بمعايير جودة عالمية.

(7)

النطاق:

إنشاء مشروع لأمير الترفيهي.

التكلفة (COST):

المبلغ	تكاليف المشروع
12000000	تكلفة البناء لمرافق المدينة الترفيهية (لامير)
6000000	تكلفة التشطيب للمبنى
2000000	تكلفة الأجهزة والمعدات و الأثاث اللازمة
20000000	الإجمالي

اعتق انه لو نقسمها تكاليف مباشر و غير مباشر يكون افضل

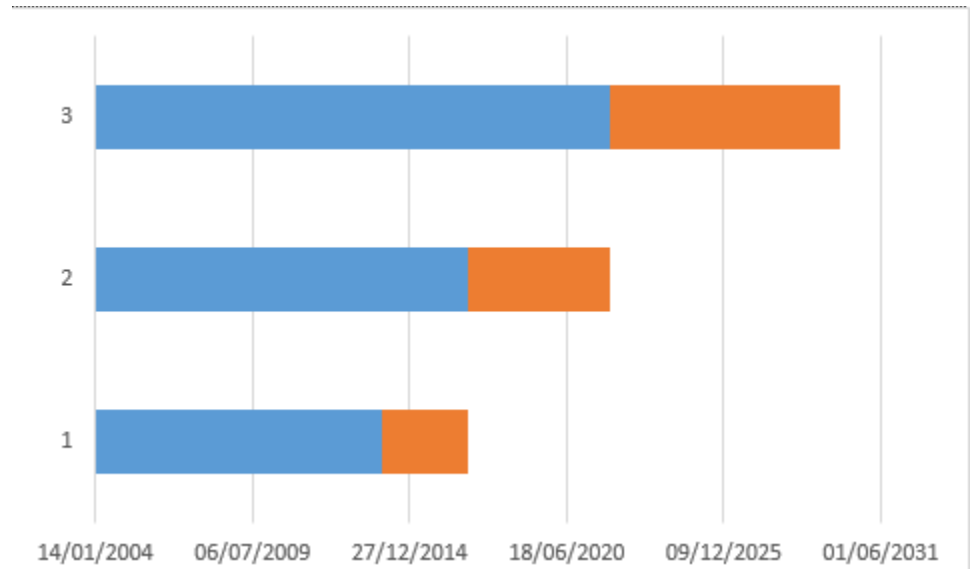
و ممكن نضيف تكاليف ادارية =

مثل الموافقات و التراخيص

المهمة الأولى: إنشاء المشروع.

المهمة الثانية: تطوير المشروع.

المهمة الثالثة: الانتهاء من المشروع.



6.1.2 قم بإعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع.



فريق العمل:

لإنجاح لأمير يحتاج إلى موظفين على درجة عالية من الكفاءة حيث يمكن أن يخرج المشروع عن مساره في أي وقت. يجب على موظفي لأمير وجميع أصحاب المصلحة في المشروع مشاركة حماسهم والتزامهم مع المجموعة. يجب أن يشارك الفريق رؤى مماثلة للمشروع وأن يهدف إلى النجاح.

حيث يمكن للقيادة غير السليمة والفريق غير المتزامن إرسال المشروع نحو الفشل. يجب على مدير المشروع تعيين الوظيفة المناسبة لأعضاء الفريق المناسبين والتأكد من أنهم جميعًا يعملون بشكل جيد مع بعضهم البعض.

التخطيط الشامل

إن وجود خطة مفصلة في صالح نجاح لأمير من البداية. يجب أن يعرف الفريق وأصحاب المصلحة في المشروع دائمًا منذ البداية في أي اتجاه يسير المشروع. يمكن أن يساعد التخطيط الشامل الفريق على الوفاء بالمواعيد النهائية الحاسمة والبقاء منظمًا جيدًا.

هناك العديد من الفوائد للتخطيط الذكي. تتيح خطوة البداية هذه في المشروع إنشاء إطار زمني واقعي. إنه يوفر وقتًا دقيقًا لإنتاج تقديرات التكلفة ويساعد أيضًا في التوثيق الواضح للمعالم والتسليمات، مما يجعل الأمور أسهل كثيرًا مع تقدم المشروع. يفصل التخطيط متطلبات الموارد ويعمل كنظام تحذير. إذا كان هناك أي انقطاع ، فسيوفر لك نظام التحذير رؤية واضحة لما يمكن توقعه.

التواصل:

تعد قناة الاتصال المفتوحة مهمة جدًا في المشروع حتى يكون ناجحًا. عندما يعمل الفريق وفقًا لجدول زمني محدد ، من المهم أن يظل الفريق على اطلاع جيد بكل جانب من جوانب المشروع. أيضا ، تعلم متى تقول لا. لا ينبغي للمرء أن يقدم وعودا لا يستطيعون الوفاء بها. بصفتك مدير مشروع ، كن صادقًا في ما يمكن تسليمه ومتى يمكن تسليمه.

نظام إداري Management System:

يحتاج المشروع الى استخدام نظام اداري لتسهيل عملية التخطيط, المتابعة و التحكم مثل MS. Project.

الأهداف الواضحة:

من أهم عوامل النجاح في مشروعنا هو الأهداف الذكية و الواضحة و القابلة للتحقيق و التي ستزيد من نجاح المشروع.

تحديد معايير الاجراءات و العمليات :

من المهم بناء, تطوير و الاتفاق على معايير للعمليات التي تحدد كيفية ادارة الانشطة المتعلقة بالمشروع (Flow Charts).

إدارة المخاطر المناسبة

من المعروف أن المشاريع لا تسير كما هو مخطط لها بالضبط. بعض المشاريع تغفل والبعض الآخر يفشل بشكل مذهل بسبب المخاطر التي تنشأ أثناء المشروع.

يجب على جميع أصحاب المصلحة العلم بسجل المخاطر الخاص حتى في حالة حدوث شيء ما ، يمكن لفريقك حل المشكلة بطريقة فعالة مع الخطة الموضوعية بالفعل. يمنح هذا الفريق ثقة عند مواجهة مخاطر المشروع ويساعد العملاء على الشعور بالأمان مع تقدم مشروعهم.

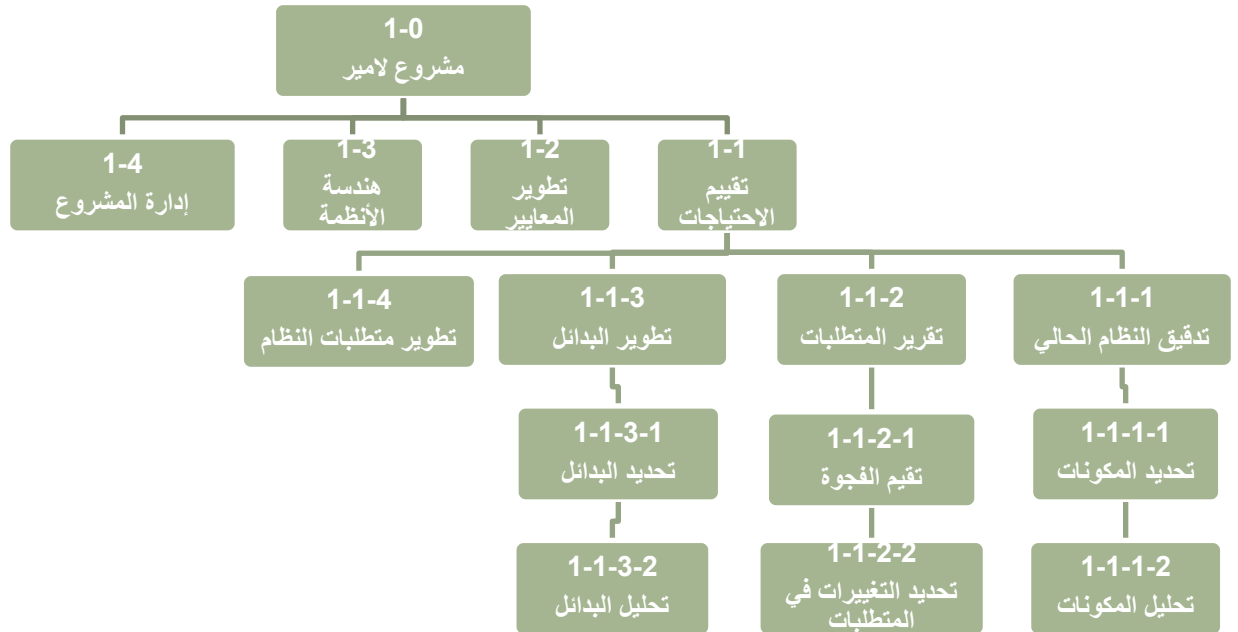
إغلاق قوي للمشروع

من الضروري أن يكون للمشروع إغلاق قوي.

يجب تلبية جميع عوامل النجاح الحاسمة.

يجب الموافقة على تسليم المشروع والاختبار وتأكيد الإصدار والتوقيع عليه.

6.1.3 هيكل تجزئة العمل



6.2.1 مصفوفة تتبع المتطلبات

مصفوفة تتبع متطلبات المشروع

اسم المشروع		لامير الترفيهي			
وصف المشروع		مشروع ترفيهي			
المعرف	معرف	وصف المتطلبات	احتياجات وفرص	اهداف	تسليمات هيكل العمل
		المشارك	العمل	المشروع	
1	1.1	متطلبات وظيفية وغير وظيفية	نشط	تمت الإضافة	معتمد
	1.2	متطلبات جودة	مخصص	مكتمل	
2	2.1	مستويات خدمة وأداء وسلامة	معتمد	مخصص	مكتمل
	2.2	متطلبات انتقال	ملغي		

6.2.2 حدد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات

استشارة الخبير:

يتم استخدام استشارة الخبير كثيرا في تحليل المعلومات اللازمة لوضع بيان نطاق المشروع. ويتم استخدام هذه الخبرات والاستشارة مع أي تفاصيل فنية ويتم توفير هذه الخبرة على يد أي مجموعة او فرد بشرط التمتع بمعرفة متخصصة أو الحصول على تدريب متخصص، ويتم توفيرها من عدة مصادر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- وحدات أخرى داخل المؤسسة
- الاستشاريون
- المعنيون ومنهم العملاء او الرعاة
- الاتحادات المهنية والفنية
- المجموعات الصناعية
- الخبراء المتخصصون.

تحليل المنتج:

قد يكون تحليل المنتج أداة فعالة للمشروعات التي يكون فيها أحد التسليمات عبارة عن منتج وليس خدمة أو نتيجة. فكل مجال تطبيق واحد أو أكثر من الأساليب المقبولة لترجمة اوصاف المنتج رفيعة المستوى إلى تسليمات ملموسة. يشمل تحليل المنتج أساليب مثل تجزئة المنتج وتحليل الأنظمة وتحليل المتطلبات و هندسة الأنظمة و هندسة القيمة وتحليل القيمة

توليد البدائل:

توليد البدائل عبارة عن أسلوب تقني يستخدم لاقتراح أكبر عدد ممكن من الخيارات المحتملة من أجل تحديد أساليب مختلفة لتنفيذ أعمال المشروع. ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإدارية العامة مثل التفكير الجانبي وتحليل البدائل وغيرها

ورش العمل الميسرة:

إن مشاركة المعنيين الرئيسيين أصحاب مجموعة متنوعة من التوقعات و/أو مجالات الخبرة في جلسات العمل المكثفة هذه يساعد في الوصول إلى تفاهم مشترك ووظيفي لأهداف المشروع وحدوده

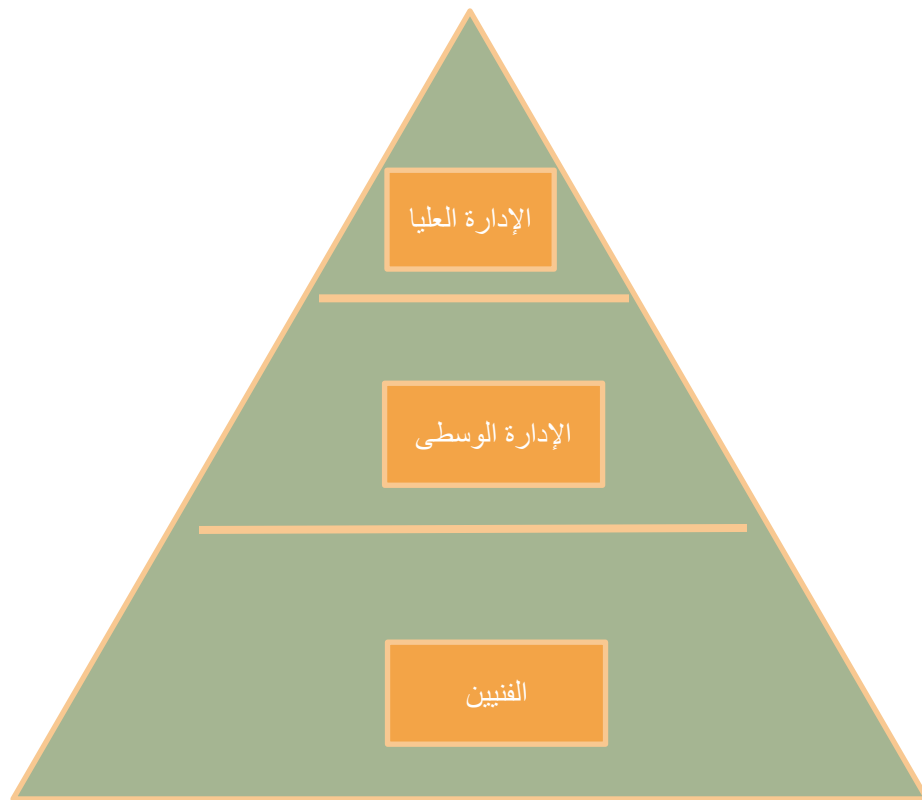
العصف الذهني:

ان هذا النوع من الأدوات اصبح مسخدما بشكل واسع في المشاريع لجمع المتطلباتز حيث يقوم المعنيون و اصحاب المصلحة بالاجتماع لمشاركة افكارهم الجديدة و التي يتم في الهاية تصنيفها بحسب نوع المتطلبات.

المرجعية Benchmarking:

القيام بإجراء بحوث عن افضل الطرق فعالية لاداة المشروع و قد يتم ذلك من خلال دراسة السوق العالمية عبر الانترنت او أي وسيلت تواصل أخرا.

6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي س



7.1.1 تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق.

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة فقط لإكمال المشروع بنجاح. تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد والتحكم فيما تم تضمينه في المشروع وما لم يتم تضمينه

- وضع خطة إدارة النطاق - عملية وضع خطة لإدارة النطاق والتي توثق الطريقة التي سيتم بها تحديد نطاق المشروع والتحقق منه ومراقبته
- تجميع المتطلبات - عملية تحديد احتياجات المعنيين ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع
- تجديد النطاق - عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج
- إعداد هيكل تجزئة العمل - عملية تقسيم تسليمات المشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة
- التحقق من النطاق - عملية تشكيل قبول التسليمات التي انتهى المشروع من تحقيقها
- ضبط النطاق - عملية مراقبة حالة المشروع ونطاق المنتج وإدارة التغييرات على الخط المرجعي للنطاق.

توجد عدة
طرق
لجمع



المتطلبات، منها:

- غالبًا ما تكون المقابلات الفردية مع أصحاب المصلحة فعالة، على الرغم من حقيقة أنها قد تكون باهظة الثمن وتستغرق وقتًا طويلاً.
- يتم عقد مجموعات التركيز أو الندوات. غالبًا ما يكون استخدام إجراءات اتخاذ القرار للحصول على المعلومات هو الطريقة الأسرع والأقل تكلفة لمقارنة آليات معينة.

- استبيانات لجمع المتطلبات في حال قيام الجهات المختصة بتقديم إجابات وافية لجميع الأسئلة المطروحة.
- تعتبر الملاحظة كطريقة للحصول على المتطلبات مفيدة بشكل خاص للمبادرات التي تنطوي على تحسين العمليات وممارسات العمل.
- يعد حجم المشروع وتعقيده وأهميته من بين العناصر التي قد تؤثر على حجم العمل المستثمر في جمع المتطلبات.

توثيق المتطلبات:

يتم توثيق المتطلبات من خلال مراجعة عقد المشروع أولاً ، والذي يتضمن متطلبات المشروع عالية المستوى ، وقد يشير العقد إلى مستندات أخرى تتضمن المتطلبات. بعد ذلك ، تتم مراجعة تسجيل أصحاب المصلحة للتأكد من أن كل شخص لديه حق التصويت في تحديد المتطلبات.

تعريف النطاق:

المرحلة الثانية من عملية إدارة نطاق المشروع هي تحديد النطاق. تعتبر هذه المرحلة حاسمة لنجاح المشروع لأنها تساعد على تحسين دقة تقديرات الوقت والتكلفة والموارد ، بالإضافة إلى إنشاء خط أساس لقياس الأداء ومراقبة المشاريع ، وتحديد جيد لمساعدات النطاق في التواصل وفهم مسؤوليات العمل.

تشمل أدوات تحديد النطاق والتقنيات والأدوات البديلة وطرق دعم الوظيفة آراء الخبراء وتحليل المنتج وتحديد الهوية. الناتج الأولي لتعريف النطاق هو إعلان نطاق المشروع والتعديلات على وثائق المشروع المنشأة.

يعد عقد المشروع وأوراق المتطلبات والأصول المستخدمة في عمليات الشركة مثل القواعد والإجراءات المرتبطة ببيانات النطاق ، بالإضافة إلى ملفات المشروع والدروس المستفادة من المشاريع القابلة للمقارنة السابقة ، مدخلات رئيسية لإنشاء بيان نطاق المشروع.

يجب أن يتضمن بيان نطاق المشروع ، على الأقل ، وصفاً لنطاق المشروع ، ومعايير قبول المستخدم للمبنى ، ومعلومات مفصلة عن جميع مخرجات المشروع. يجب أيضاً توثيق المعلومات الأخرى ذات الصلة بالنطاق ، مثل حدود المشروع والقيود وافتراسات المشروع. يجب أن يتضمن نطاق المشروع أيضاً مرجعاً داعماً للمعلومات المتعلقة به ، ومتطلبات المنشأ التي ستحدد ما يتم تنفيذه ، ولوائح المنظمة التي قد تؤثر على كيفية تنفيذه. يجب على فريق المشروع تعديل بيان نطاق المشروع ، والذي قد يحتاج إلى مراجعات لوثائق المشروع

الأخرى. يعد بيان نطاق المشروع المحدث وثيقة مهمة لتطوير وتنفيذ المشاريع التي تؤكد الفهم المشترك لنطاق المشروع. يصف هذا البيان بالتفصيل العمل المنفذ في المشروع وهو أداة مهمة لضمان رضا العملاء ومنع زحف الحجم.

7.1.2 تطوير وتحديد وشرح النطاق الزاحف

يشير مصطلح "التعديلات المستمرة أو غير المنضبطة أو النمو في نطاق المشروع" إلى التغييرات أو النمو في نطاق المشروع الذي يحدث في أي لحظة بعد بدء المشروع. عندما لا يتم تحديد نطاق المشروع أو توثيقه أو إدارته بشكل مناسب ، يمكن أن يحدث هذا. يعتبر بشكل عام ضار. فتره النشاط في هذا النشاط الزحف يتعلق بالأنشطة ومكافآتها ، بينما يشير الزحف إلى النطاق إلى المشروع الكلي. ويمكن أن يحدث زحف النطاق نتيجة لما يلي:

- ضعف التحكم في إدارة التغييرات
 - عدم وجود تحديد مبدئي مناسب لما هو مطلوب لتحقيق أهداف المشروع
 - ضعف مدير المشروع أو الراعي التنفيذي
 - ضعف الاتصال بين الأطراف عدم مرونة الاستعمال لجزئيات المشروع
- يمكن أن يكون لهذه العوامل تأثير على الكفاءة التشغيلية للمنظمات المتعاقدة ، لا سيما عندما تكون مشتركة في اتفاقيات طويلة الأجل. في معظم المبادرات ، يعد عدم النشاط على نطاق واسع خطرًا. غالبية المشاريع العملاقة تستسلم للكسل على نطاق واسع. غالبًا ما تكون تجاوزات التكلفة نتيجة لخسارة النطاق. إحداها أنه يساهم في ما يسمى بالمؤسسات "ذات القيمة الحرة" ، وهي تلك الشركات الملزمة بالعمل ودفع نفقاتها من أجل تبني أعمال جديدة. من الصعب مواجهة طريقة "القيمة المجانية" ، ولا تزال تمثل مشكلة صعبة حتى بالنسبة لمديري المشاريع الأكثر خبرة.

7.1.3 يوضح إدارة تحليل المنتج.

تقييم المنتج للمشاريع التي تتضمن مراحل وأقسام كجزء من التسليم ، يلزم إجراء إدارة مشروع هام. إنها أداة تستخدم لتحديد نطاق المنتج. هذا يعني ببساطة أنه أثناء فحص المنتج بناءً على نطاقه ، قد يتم طرح الاستفسارات المتعلقة بالمشروع. علاوة على ذلك ، يتم حث فريق المشروع على تقديم إجابات تفصيلية عن ميزات ووظائف وجوانب أخرى من المشروع الذي سيتم تنفيذه. تحليل المنتج هو أسلوب مفيد

لإدارة المشروع. يتم استخدامه لتحديد ما إذا كان المشروع ، كمنتج نهائي ، سيكون فعالاً في إرضاء العميل المستهدف. من الأهمية بمكان أن نتذكر أن كل مجال تطبيق في منتج ما لديه طرق معترف بها على نطاق واسع لإنتاج هذا المنتج كمنتج جيد يمكن تسليمه إلى العميل ويتضمن تحليل المنتج مجموعات مختلفة من أدوات تحليل المنتج. تتضمن هذه التقنيات تحليل الأنظمة ، وتفكيك المنتج ، وهندسة النظام ، وتحليل المتطلبات ، وتحليل القيمة ، وهندسة القيمة.

الهندسة القيمة

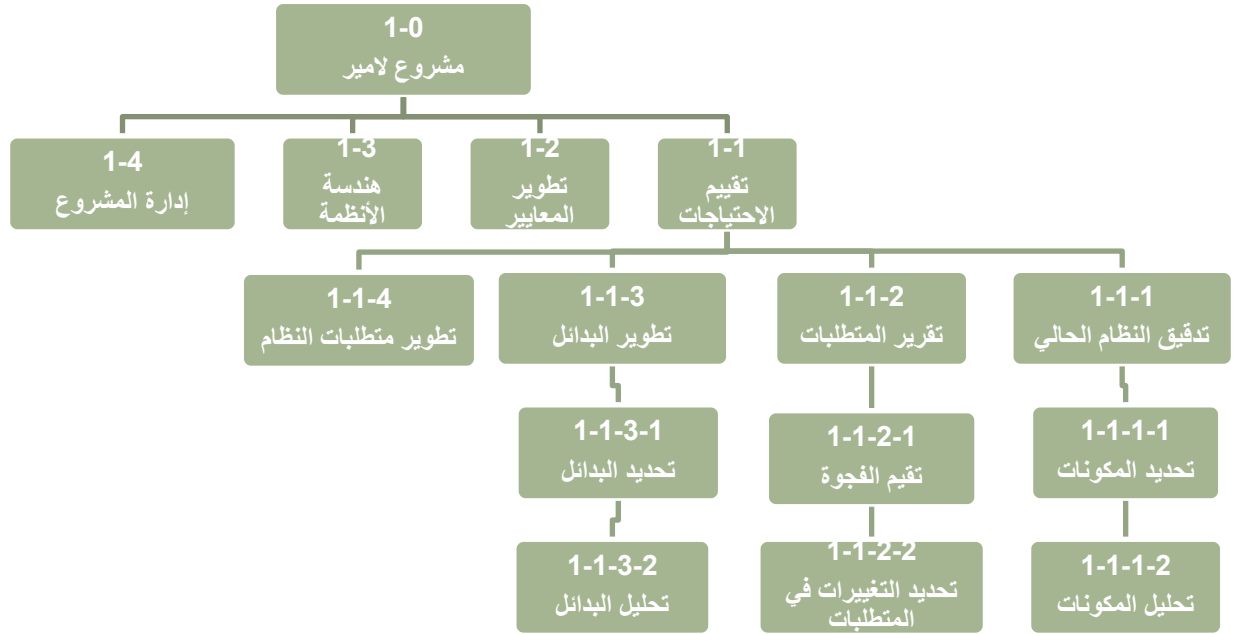
تقنية منظمة تستخدم بشكل شائع في إدارة المشاريع. غالباً ما يشار إلى الهندسة القيمة باسم "VE". هندسة القيمة هي محاولة منظمة التحسين القيمة الإجمالية للمشروع في مساعي إدارة المشروع. في كثير من الأحيان، سيتم استخدام استراتيجيات إبداعية في محاولة لتحقيق أقل تكلفة دورة حياة متاحة للمشروع. هذا يعني أن مدير المشروع وأولئك الذين يعملون في المشروع قيد البحث يجب أن يأخذوا في الاعتبار جميع التكاليف المرتبطة بالمشروع، بدءاً من التصميم الأولي للمنتج أو الخدمة وحتى التخلص النهائي منه. يجب عليهم بعد ذلك النظر في أي بدائل موفرة للتكلفة ليتم استخدامها في أي مرحلة معينة من المشروع. تتضمن الهندسة القيمة إلقاء نظرة متعمقة على وظائف أي معدات ومنشآت وخدمات وأنظمة ومواد مستخدمة في المشروع. يتطلب هذا الجزء من إدارة المشروع إجراء تحليل على كل من هذه المكونات. عند تحليل هذه المكونات، سيبحث المديرون عن طرق لتحسين فعالية التكلفة مع عدم التأثير سلباً على الجودة أو الموثوقية أو الأداء أو سمعة المنتج أو الخدمة واستخدام الموارد الحالية بشكل أكثر كفاءة وتحسين جودة المنتج . مثال ذلك.

تكلفة الجودة (COQ)

تكلفة الجودة هي رقم نقدي يستخدمه موظفو إدارة المشروع في عملية صنع القرار . غالباً ما يساء فهمه. لا تشير تكلفة الجودة إلى تكلفة تقديم خدمة أو منتج عالي الجودة. وإنما يشير إلى التكاليف التراكمية المطلوبة لتقديم خدمة أو منتجات ذات جودة رديئة بالنسبة الي المعايير التي تحددها إدارة المشروع. في جوهرها، هي تكلفة الفشل في تقديم منتج أو خدمة بجودة أولية مقبولة، وهو مصدر قلق كبير لإدارة المشروع.

هذا الرقم هو مجموع فتين وأربع فئات فرعية. هناك تكلفة المطابقة. وهذا يشمل تكلفة الوقاية من تلك العيوب وتكلفة التقييم. تشمل تكلفة المنع جميع التكاليف المصممة خصيصا للحفاظ على منع جودة المنتج الرديئة من الحدوث في المقام الأول. تشير تكلفة التقييم إلى التكلفة المطلوبة لقياس وتقييم المنتج أو الخدمة على فترات مختلفة أثناء الإنتاج وبعد الانتهاء. الفئة الأخرى هي تكلفة عدم المطابقة، ويشار إليها أيضا بتكاليف الفشل. هذه هي التكاليف التي ينطوي عليها إصلاح أو إعادة تجهيز منتج أو خدمة ذات جودة رديئة. تكاليف الفشل الداخلي التكاليف المتراكمة قبل تسليم المنتج أو تقديم الخدمة، مثل تكاليف إعادة العمل على أجزاء المشروع أو المكونات أو العمليات غير المتوافقة. تشير تكاليف الأعطال الخارجية إلى التكاليف بعد تسليم المنتج وأثناء أو بعد فترة الضمان. ومثال ذلك: دراسة كلفة عدم وجود فريق جودة لمراقبة المشروع وما يتبعه من تكاليف اخطاء وإعادة تصحيح وتكاليف تقييم لأسباب الفشل.

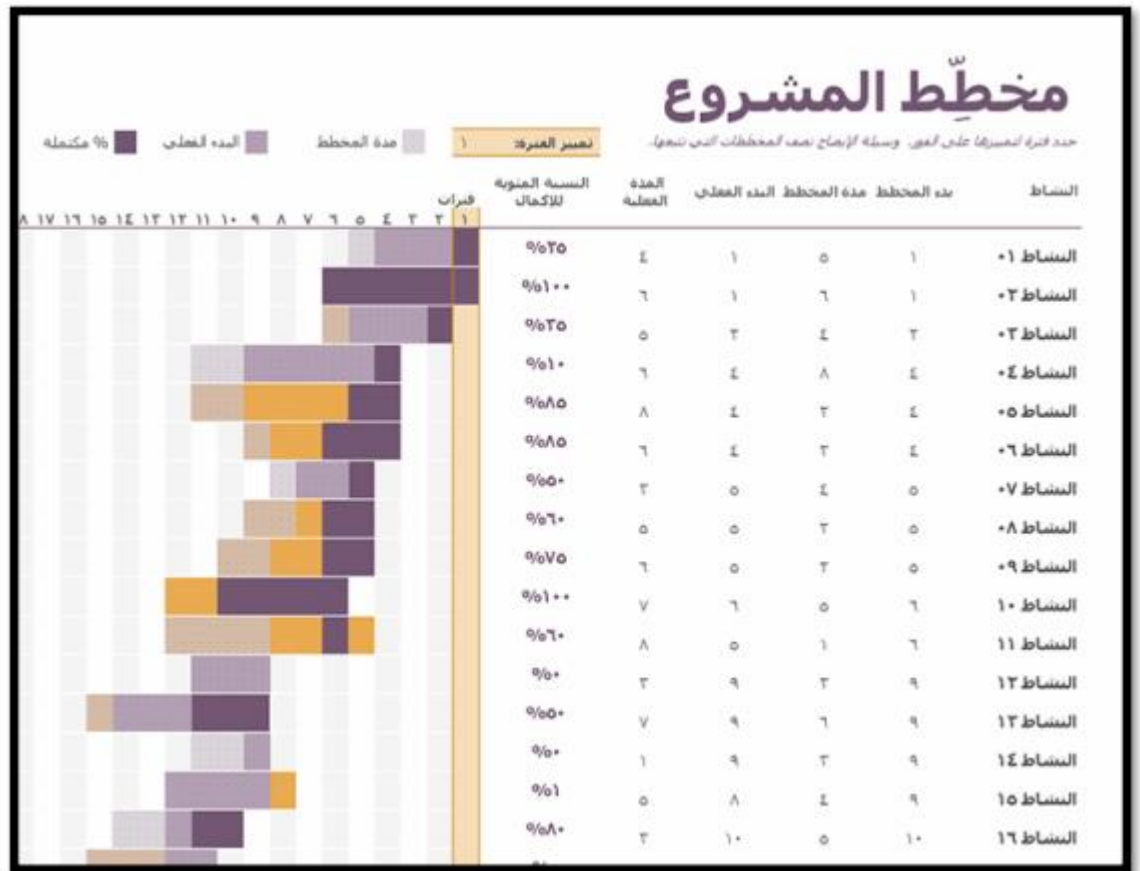
7.2.1 تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة included في كل حزمة عمل في WBS



7.2.2 توضيح العلاقات بين الأنشطة

إنها هيكلية تحاكي الشجرة وتساعد في تقسيم النطاق إلى عدة وحدات، وتتبع تسلسلا هرميا بحيث يتم تقسيم الهدف النهائي إلى مراحل يمكن تقسيمها أيضا إلى مهام أو مهام فرعية. ثمة عدة قواعد تساعد في تقسيم مشروع ما إلى أقسام، من بينها قاعدة مثيرة للاهتمام وهي قاعدة 8/80، ما يعني أنه يجب ألا يتطلب عنصر عمل موجود في أدنى مستوى أكثر من 80 ساعة عمل أو أقل من 8 ساعات عمل. كما تساعد هيكلية تقسيم العمل (WBS) في ابتكار الأفكار وتعتمد عليها بشدة أثناء التخطيط، فهي توفر مخططا يحدد التكلفة والجدول وساعات العمل، وتساعد في تحديد المخاطر. وبالتالي فإن نموذج تجزئة الأعمال يمكن أن يتحول لأسلوب لإعادة تحويل حزم الاعمال الموزعة على اجزاء مختلفة من المشروع الي أنشطة عامة تضم كل الأنشطة المتشابهة في المراحل المختلفة كمثال لذلك قد نحول حزم الدهانات السائر مباني لامير في نشاط واحد اسمه "اعمال دهانات حوائط وأسقف داخلية وخارجية" يشمل كافة اعمال الدهانات في كل مراحل المشروع واجزائه مما يسهل عملية تقييم كفاءة اداء اعمال نشاط الدهانات عامة.

7.2.4 قم بإعداد مخطط جاننت ونموذج المعالم.



7.3.1 توضيح نموذج Deming للجودة.

- يجب أن يتم وضع هدف دائم للمؤسسة يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، بحيث تأتي الجودة في المقدمة، وأن يكون الربح ناتجا عنها.
- يجب انتهاز فلسفة جديدة نحو الجودة، بحيث تمثل هذه الفلسفة قرارا يشترك فيه الجميع ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة
- يجب التخلص من ضرورة الاعتماد على التفتيش الشامل للرقابة على الجودة.
- يجب إلغاء فكرة تقييم جودة العمل من خلال عنصر التكلفة فقط.
- من الضروري وجود تطوير مستمر في جودة الإنتاج والخدمات، بمعنى أن مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم لا بد أن يكون أساسا للتحسين في الغد.
- يجب إنشاء مراكز للتدريب الفعال على ممارسات الجودة، بحيث يكون التدريب الممنوح مناسباً للموظف ومهامه ومسؤولياته ضمن منظومة الجودة
- يجب وجود قيادة فعالة تحوز العاملين نحو الجودة
- يجب إزالة الخوف من العقاب وإشعار العاملين بالأمان في مسائل الجودة؛ من أجل تحفيزهم نحو تطبيقها يوميا.
- يجب العمل على تقريب الإدارات المختلفة وتوحيد هدفها؛ من أجل أن يشعر جميع العاملين بأن الجودة هي الهدف بدلا من منافسة الزملاء والتفوق عليهم.
- يجب التخلص من الشعارات والنصائح، والتركيز بدلا من ذلك على التوجه العملي التطبيقي وكيفية أداء العمل المطلوب بدقة.
- يجب تفادي التركيز على أرقام الإنتاج العددية، والتركيز بدلا من ذلك على المعايير الهامة فعلا، التي تتم عن الجودة الشاملة.
- يجب إزاحة العوائق التي تعترض إنجاز الأعمال بأفضل صورة
- يجب إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين المستمرين.
- يجب إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات الجديدة أولا بأول والتعامل معها.
- يضع ديمينغ اي برنامج لضبط الجودة فيما يسمى نموذج دائرة ديمينغ للجودة المستمرة فدائرة ديمينغ هي طريقة تكرارية للإدارة، والغرض منها هو الحصول على التحسين المستمر لمنتج أو عملية أو خدمة في المنظمة. أول ما يجب أن يكون واضحا هو وعي الإدارة والموظفين بتبني عقلية التحسين المستمر.

ستكون عقلية التحسين هذه الأساس لتحقيق زيادات كبيرة في الكفاءة والإنتاجية. يبدأ تنفيذ هذا النموذج من تحديد الأحداث القابلة للتحسين ووضع الأهداف المراد تحقيقها فيتم تقديم عمليات التخطيط والتنفيذ للأنشطة، والتحقق من النتائج واتخاذ الإجراءات بشأن ما تم تعلمه. هذه الدائرة، التي أشاعها الدكتور دبليو إي ديمينغ، تعتقد أنه يجب دمج إدارة الأداء في الأنشطة التشغيلية. بهذه الطريقة، فإنه يساهم في تحسين إنتاجية الشركة بشكل كبير. يؤدي تطبيق هذه الطريقة المنهجية إلى خفض تكاليف التشغيل للشركة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل على تحسين الإنتاجية وزيادة حصتها في السوق وزيادة الربحية.

التخطيط

تتضمن مرحلة التخطيط التحقيق فيما يحدث. يتم تحديد الأسباب وتحديد الحلول الممكنة، من أجل إضافة تحسينات على العملية. لتطوير هذه المرحلة، من المهم أن تكون واضحة بشأن أنواع النتائج المرغوبة؛ بهذه الطريقة، يمكن توجيه العملية حول تحقيق هذا الهدف. يمكن تقسيم هذه المرحلة من العملية إلى جزئين. أولاً، من الضروري تحديد المشكلة في الوضع الحالي الذي هي عليه. ثم تحتاج إلى وضع خطة لإصلاحها. يجب ألا تتضمن التغييرات التي تريد إجراؤها فحسب، بل يجب أن تتضمن أيضاً استراتيجية تنفيذ خطوة بخطوة. في هذه المرحلة، يتم وضع ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة موضع التنفيذ. يتم إجراء الاختبار بشكل عام على نطاق صغير، وإذا كان فعالاً، يتم تنفيذه على المستوى الكلي.

هذا لا يعني فقط إجراء التغيير لإنهاء العملية، ولكن أيضاً الحاجة إلى مراقبتها باستمرار أثناء تنفيذها، وتسجيل أكبر قدر ممكن من البيانات حول الاستراتيجية التي يتم اتخاذها لتحديد ما إذا كان التغيير المنفذ يعمل حقاً أم لا.

التحقق

بعد تطبيق الاختبار في مكانه لفترة من الوقت، سيقدم معلومات كافية حول كيفية تأثير التغيير المقترح على المشكلة. يجب تحليل هذه المعلومات وقياس النتائج لمقارنتها بالنتائج المتوقعة ومعرفة أوجه التشابه أو الاختلافات بينهما. ستسمح لك مراقبة النتائج باختبار صلاحية الخطة، والبحث عن علامات التقدم والنجاح، أو المشكلات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

الإجراء التصحيحي

إذا حقق الحل المقترح بعض النتائج المهمة وكان مرباً، فيمكن تنفيذه. بخلاف ذلك، ينصح بالتحقيق في طريقة أخرى لحل المشكلة أو تحديد حل أكثر جدوى. في هذه المرحلة، يمكن استخدام التعلم الناتج عن العملية بأكملها لتعديل الهدف أو تغيير الأساليب أو إعادة

صياغة النظرية بالكامل أو تمديد دورة التعلم من المهم أن تتذكر أن هذه الخطوة هي الأخيرة اسمية، لكنها ليست نهاية العملية. إذا لزم الأمر، يجب تكرار الدورة مرارا وتكرارا حتى يتم العثور على تحسن مستمر؛ سيساعد هذا في دفع ثقافة التحسين المستمر.

7.3.2 تطوير نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع.

يمثل مخطط SIPOC شكل من أشكال رسم الخرائط التخطيطية العملية وهو مصطلح يستخدم لوصف مهمة وضع أهداف المشروع ومتابعة جودة تنفيذها، وفي بعض الحالات، الخطوات التفصيلية حول كيفية تحقيق هذه الأهداف. إنها طريقة بسيطة، ولكنها فعالة للتأكد من أن كل عضو في فريق المشروع . بالإضافة إلى القيادة التنفيذية - على نفس القدر من المتابعة. كما يقدم لمحة عامة عن المشروع في لمحة. فتستخدمه القيادة لشرح المشروع بسرعة وتوفير نقاط مرجعية مشتركة لجميع أعضاء الفريق. يمكن أن يساعد أيضا في تحديد المشكلات وعزل المناطق غير المطلوبة أو إضافة القليل التعديل. ويشمل مخطط SIPOC تصور لعملية أو عمليات معينة بالمشروع وبيان جميع مكوناتها للتأكد من ضبط جودتها الشاملة من كل الوجوه والجوانب وتشمل تلك المكونات:

- المورد : مقدم المدخلات في العملية
 - المدخلات : المواد والمعلومات والموارد الأخرى اللازمة لإكمال العملية
 - العملية : خطوات منظمة تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات
 - النواتج :المنتجات أو الخدمات الناتجة عن العملية
 - العميل: مستلم المخرجات
- مثال على مخطط SIPOC: فيما يلي مثال على كيفية عمل مخطط SIPOC. سنستخدم نموذجا كلاسيكيا لمراجعة عملية واحدة او جزئية واحدة من المشروع، وهو تأسيس ملهى ترفيهي متكامل-
- المورد: - الخبراء - شركات التجهيزات

• المدخلات: مكاتب - اجهزة حاسب - الآت ومعدات

• العملية: عمل تصميم يناسب الاستخدام مع تصميم المداخل والمخارج للامير بما يتناسب مع نوعية السياح القادمين ثم ابدأ في البحث عن الموردين المؤهلين لنفس التوريدات ذات الصلة ومن ثم وجه المهندسين المعنيين بتنفيذ الأعمال ومراجعة جودة التوريدات لتنفيذ أمثل لأعمال انشاء لامير

• المخرجات: ملهى ترفيهي متكامل

• العميل: السائحين

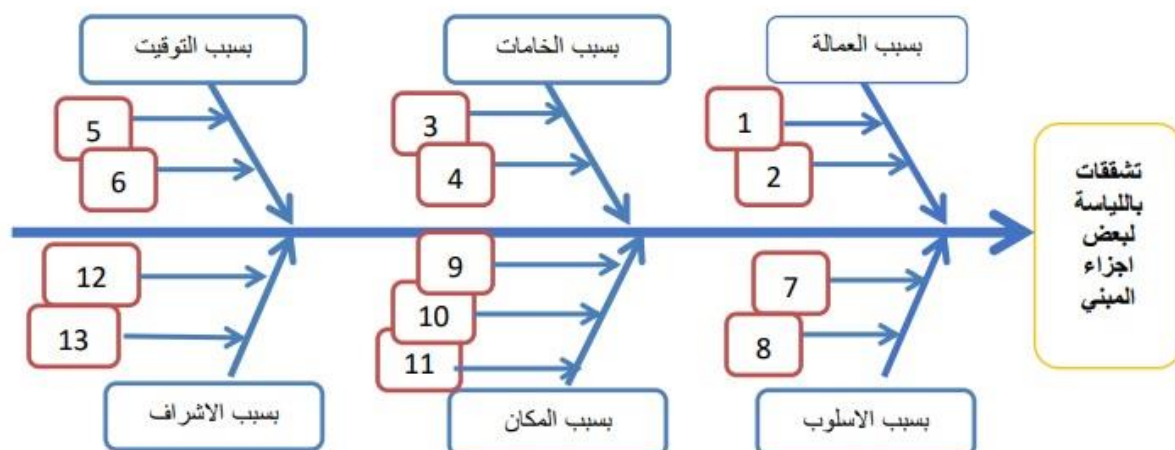
نموذج ISHIKAWA

مخططات إيشيكاوا ومخططات السبب والنتيجة ومخططات هيكل السمكة كلها أمثلة على المخططات. إنها صورة مجسمة ، وأول شخص يستخدمها كان عالمًا يابانيًا يُدعى كارو إيشيكاوا في الستينيات. كما أشار إليها على أنها تقنية "السبب والنتيجة" لأنها تستخدم جردًا لجميع الأسباب التي يمكن تصورها لتأثير معين (قضية) من أجل تحديد الصلة بين التأثير وأسبابه. نظرًا لتصميم الشكل ، الذي يشبه الهيكل العظمي للسمكة ، فقد أطلق عليه اسم هيكل السمكة ، ولأنه كان يبحث عن مصدر المشكلة ، فقد تم إعطاؤه الاسم الأخير. ومع ذلك ، فإن هذه الاستراتيجية لديها مشكلة عدم تقديم إجابات.

عادةً ما يتم إنشاء الرسم التخطيطي من قبل قائد المشروع أو مدير الجودة ، الذي يحدد المشكلة الرئيسية قيد التحقيق ثم يسجل مساعدة الموظفين لتحديد الأسباب الأولية والثانوية بحيث يمكن ملء الرسم التخطيطي. عند الانتهاء من المخطط التفصيلي ، تبدأ المناقشات الجماعية في تحديد أساس المشكلة الأكثر فاعلية وقابلية للحل. يجب أن تحدد الدوائر ما يجب فعله بعد ذلك نتيجة الاختيار.

صياغة كيفية التفكير واستخدام نموذج إيشيكاوا لتحليل مشكلة بدأت تظهر في المبنى مع بداية التشطيبات ، حيث لوحظت تشققات وشقوق في طبقة الجص في أجزاء من المبنى الرئيسي فقط في الشهرين الماضيين (يونيو ويوليو) ، ويلزم استخدام إيشيكاوا لتحليل المشكلة ، والتقى مدير المشروع بالمهندس لمناقشة المشكلة. بعد المناقشة ، قرر المشرف على هذا الجزء ومهندس الجودة واثنان من المشرفين على أعمال الإصلاح أن هناك عدة تفسيرات معقولة لهذه المشكلة.

مشكلة حدوث تشققات في لياسة جزء معين من المبنى		
السبب الرئيسي مرتبط ب	السبب المحتمل	
العمالة	01. نوعية العمال غير جيدة أو ليسوا بالكفاءة بهذا الجزء	
	02. كمية العمالة قليلة مما أدى لسرعة وعدم جودة العمل	
الخامات	03. أسمنت منتهي الصلاحية أو شك	
	04. استخدام مياه مالحة لعدم توفر مياه حلوة بهذا الجزء	
توقيت العمل	05. حرارة الجو في يونيو ويوليو	
	06. معظم الاعمال المعيبة تم تنفيذها في اخر يوم من الاسبوع حيث يتعجل العمال انتهاء العمل للحصول على الراحة	
أسلوب التنفيذ	07. عدم رش المباني بالمياه قبل اللياسة	
	08. خلط مونة اللياسة بمزيد من الماء لسهولة التشغيل	
مكان العمل	09. تعرض الاجزاء المتضررة لحرارة الشمس المباشرة	
	10. عدم معالجة الحوائط برشها بالماء بعد اللياسة بفترة	
	11. سوء اعمال المباني بهذا الجزء مما يتطلب زيادة سمك اللياسة	
الاشراف والمتابعة	12. غياب أو نقص الاشراف على هذا الجزء من المبنى	
	13. عدم خبرة المشرفين في اعمال اللياسة	



نموذج leg and led:

جدول leg and led:

الأهداف الاستراتيجية	lead	lag
العملية المالية		
عادةً ما يهتم هذا القسم بالبيانات المالية الرئيسية مثل الإيرادات وتكلفة البيع والهامش الإجمالي والمصروفات والربح الجديد ، إلا أنه يمكن أن يشمل أيضًا المبادرات المالية مثل تقييمات المخاطر وبيانات التكلفة وعائد الاستثمار		
تحسين العائد على الاستثمار	إضافة المزيد من الخدمات للسائحين	نمو الإيرادات
توسيع محفظة الإيرادات		تقليل إجمالي التكاليف
تقليل إجمالي التكاليف		تكاليف المصاريف
منظور العملاء: رؤية مشروع لامير من وجهة نظر العميل. سيبحث العملاء غير الراضين عن موردين آخرين لتلبية احتياجاتهم. رضا العملاء هو في حد ذاته مؤشر رئيسي يمكنه التنبؤ بالخسارة المحتملة في المستقبل.		
زيادة رضا العملاء	إدارة الحساب بصورة أفضل	درجة رضا العملاء
زيادة وعي المشروع	عدد المقالات	تواصل العملاء مع لامير
تقليل تناقص العملاء	تحسين خدمة العملاء	عدد العملاء
العملية الداخلية:القدرة على تحديد مدى جودة سير العمل وما إذا كانت المنتجات و / أو الخدمات تلبي احتياجات عملائها أم لا وتتوافق مع أهداف الشركة		
عائدات الخدمة الجديدة	عدد المقالات المقدمة	قاعدة المعرفة في المكان
تقليل المشاكل التشغيلية	الساعات التي يقضيها العميل	معدل خطأ المنتج / الخدمة
النمو: المورد الرئيسي في لامير هو موظفوها ، ومن الضروري ، خاصة في مناخ تتغير فيه التكنولوجيا بسرعة ، أن ينمووا ويتعلموا باستمرار. يجب أن يكون التركيز على المكان الأفضل لإنفاق ميزانيات متناقصة		
تنمية المهارات الإستراتيجية	نسبة تغطية الخدمة / المنتج	الرضا الوظيفي

	تواصل استراتيجي أفضل	رضاء الموظف
مواءمة الأهداف الشخصية	محاذاة الهدف	الدخل لكل موظف

8. إنشاء هيكل توزيع التكلفة

يتم تقييم نفقات Lamir باستخدام البيانات والمعلومات من البحث الفني ، وكذلك المعلومات من الدراسة التسويقية. إدارة تكلفة المشروع عبارة عن مجموعة من العمليات التي تضمن اكتمال المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد في الميزانية. فيما يلي أهم العمليات لإدارة تكاليف المشروع:

1- تخطيط الموارد: تقييم الطلبات على الموارد البشرية والمادية وكذلك المعلومات وكميات كل مورد لازم لإنجاز المشروع والتكاليف المرتبطة به. وهذا يستلزم تحديد هيكل تقسيم الأعمال ، وتجميع البيانات من الفترات السابقة والمشاريع ، وتحديد نطاق المشروع ، وتفصيل متطلبات الموارد الإجمالية للمشروع.

2- تقدير التكلفة: ويقضي بتحديد مقدار النفقات اللازمة لإنهاء المشروع. يتطلب ذلك تقييم متطلبات الموارد والتنبؤ بتكاليف الموارد وجمع بيانات التسعير من الأوقات الماضية.

3- وضع الميزانية: يتم تحقيق ذلك من خلال تحديد مصادر الإنفاق المرتبطة بكل نشاط من أنشطة المشروع ، وكذلك حساب المصروفات وهيكل تقسيم الأعمال والجدول الزمني للمشروع.

4- مراقبة التكاليف: وتشمل أسس التكلفة وتقارير الأداء وطلبات التعديل واستراتيجية إدارة التكلفة ، وكذلك مراقبة التغييرات في ميزانية المشروع.

حساب القيمة المكتسبة

القيمة المكتسبة ، والمعروفة أيضًا باسم التكلفة المدرجة في الميزانية للعمل المنفذ ، هي التكلفة الكاملة للعمل المنجز في يوم محدد. تساعد القيمة المكتسبة ، بالإضافة إلى التكلفة الفعلية للعمل المنجز ، مديري المشاريع في تقييم أداء المشروع فيما يتعلق بالتكاليف والجدول الزمني. يتم احتساب القيمة المكتسبة بضرب ميزانية المشروع في النسبة المئوية للعمل المنجز حتى التاريخ المعني. النظر في

مشروع بميزانية 30 ألف ريال والتزام زمني 200 ساعة. - قيمة ربح الموظفين بعد 100 ساعة عمل 30 ألف ريال مضروبة في 0.5 أي 15 ألف ريال. يمكن للمديرين بعد ذلك مقارنة القيمة المكتسبة بالتكلفة الحقيقية للعثور على التفاوتات في التكلفة وإعادة تقييم متطلبات الميزانية. وعليه ، بافتراض أن المؤسسة تقوم بتنفيذ المشروع بتكلفة 20 مليون ريال بهامش ربح لا يقل عن 6 ملايين ريال ، وبافتراض أن نموذج تجزئة المشروع يحمل تكلفة متسقة ، والتحصيل فإن القيمة المكتسبة بعد مضي 20% من زمن المشروع تمثل:

$$20\% \times 6 \text{ مليون ريال ربحية} = 1.2 \text{ مليون ريال}$$

ولكن القيمة المكتسبة المتوقعة بعد الوصول ل 50% من مخرجات المشروع بالتأكيد ستكون:

$$50\% \times 6 \text{ مليون ريال ربحية} = 3 \text{ مليون ريال}$$

موائمة الموارد

يتم استخدام موائمة الموارد عندما يكون القيد الوقت الأولوية. الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد. يتم استخدام تسوية او موائمة الموارد عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات أهمية قصوى. إنه يجيب ببساطة على السؤال "بالموارد المتاحة، متى سينتهي العمل؟"

بعض الموارد القابلة لإعادة الاستخدام غير محدودة، لذلك يجب تعديل الجدول الزمني لمراعاة محدودية الموارد المتاحة بمرور الوقت. هناك طريقتان للتوفيق بين حدود الموارد والقيود الزمنية؛ تجانس الموارد) أو جدولة موارد محدودة الوقت (Smoothing وتسوية الموارد) أو جدولة الموارد المحدود(Leveling)

فيتم استخدام تجانس المورد عندما يكون لقيد الوقت الأولوية. الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد. سيتم تحقيق ملف تعريف موارد متجانس عن طريق تأخير بعض الأعمال. سيؤدي هذا إلى إزالة بعض المرونة من الجدول الزمني وقدرته على التعامل مع التأخيرات التي لا مفر منها، ولكن الميزة عادة ما تكون استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة

يتم استخدام تسوية الموارد عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات أهمية قصوى. إنه يجيب ببساطة على السؤال "بالموارد المتاحة، متى سينتهي العمل؟"

في كثير من الحالات، قد يتطلب الأمر مزيجا من التسوية والتمهيد

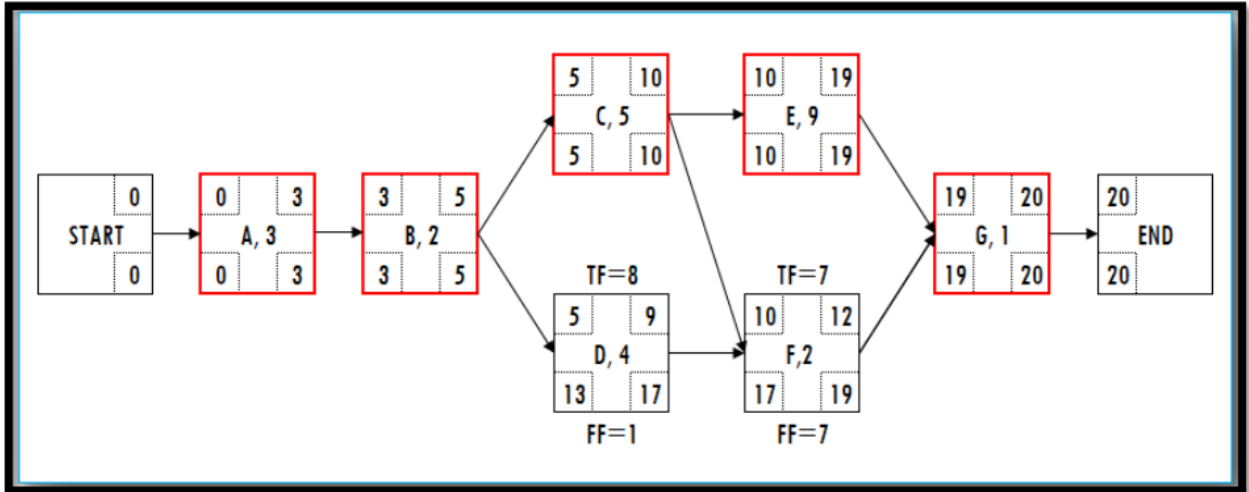
مثال لتوضيح الفرق بين تسوية المورد وتجانس المورد

سنلقي الان على نظرة على تدريب نحاول من خلاله شرح وفهم كيفية عمل تسوية الموارد وتنعيم الموارد في المشروع.

نفترض جزء في مشروعنا يحتوي على 7 أنشطة كما هو موضح في الجدول أدناه. يتم إعطاء العناصر التي سبقت كل نشاط ومدة الأنشطة. يتم أيضا سرد عدد الضواغط (الكمبريسورات) لأعمال المشروع (تعتبرها كمورد) التي يتطلبها كل نشاط علما أن الشركة والمشروع لديها فقط 6 ضواغط متوفرة معهم.

Activity	Predecessors	Duration (days)	No. of compressors needed
A	-	3	6
B	A	2	1
C	B	5	5
D	B	4	2
E	C	9	4
F	C, D	2	4
G	E, F	1	6

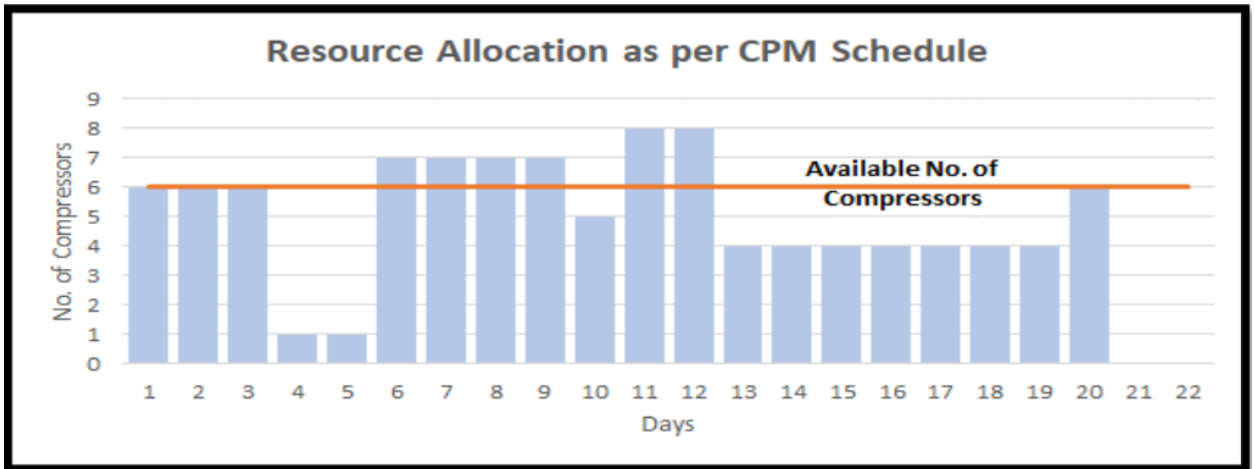
تتمثل الخطوة الأولى في رسم مخطط الشبكة المجدولة وتحديد المسار الحرج



من مخطط شبكة الجدول الزمني، يمكنك فهم المسار الحرج A-B-C-E-G والمدة الإجمالية للمشروع هي 20 يوما. مشكلة طريقة المسار الحرج هي أنها لا تأخذ في الاعتبار توافر الموارد. لذا، نحتاج الآن إلى التحقق مما إذا كان هناك أي تعارض في الموارد في الجدول الذي تم إنشاؤه بواسطة طريقة المسار الحرج. سيكون من الأسهل إذا قدمنا الجدول في تنسيق مخطط جانت / مخطط شريطي لفهم استخدام الموارد عبر الفترات الزمنية.

Activity	Duration (days)	No. of compressors needed	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
A	3	6	■	■	■																			
B	2	1				■	■																	
C	5	5						■	■	■	■	■												
E	9	4											■	■	■	■	■	■	■	■	■			
G	1	6																				■		
D	4	2						■	■	■	■													
F	2	4											■	■										

من خلال تمثيل المخطط الشريطي، يسهل علينا حساب الضوابط اللازمة في كل يوم. على سبيل المثال، نعلم أنه من اليوم الأول إلى الثالث، يكون النشاط "أ" فقط قيد التقدم؛ لذلك، نحتاج إلى 6 ضوابط في كل يوم من هذه الأيام. ومع ذلك، من اليوم 6 إلى 9، يعمل النشاط C والنشاط D بالتوازي. لذلك، أنت بحاجة إلى 7 ضوابط (5 للنشاط C و 2 للنشاط D) في كل يوم من هذه الأيام. وبرسم الموارد المطلوبة كرسم بياني.



من خلال رسم خط لإظهار حد الموارد، يمكننا أن نرى بوضوح الأيام التي يحدث فيها تعارض الموارد. يمكنك أن ترى أن الجدول الزمني يتطلب أكثر مما هو متاح في ستة أيام؛ اليوم 6 و 7 و 8 و 9 و 11 و 12. الآن، دعونا نرى كيف يساعد تطبيق تسوية الموارد

وتجانس الموارد على إزالة تعارضات الموارد في هذه الأيام الستة. كما رأينا سابقا، تنتظر تسوية الموارد في إزالة جميع تعارضات الموارد دون القلق كثيرا بشأن تمديد مدة المشروع. دعونا نلقي نظرة على التعارض الأول، الذي يحدث بين النشاطين (ج) و (د). لتجنب التعارض، نحتاج إلى تأخير إما النشاط ج أو النشاط د. نظرا لأن النشاط ج على المسار الحرج، فمن الحكمة تأخير النشاط د. فيتم تأخير النشاط "د" حتى اكتمال النشاط "ج". هذا يعني يجب تحويل النشاط "د" ليبدأ في اليوم 11. من خلال القيام بذلك، فإن الموارد المطلوبة في الأيام من 6 إلى 9 تنخفض إلى 5 ضواغط فقط. نظرا لوجود تعويم في النشاط "د"، يبدو كل شيء على ما يرام. ولكن عندما ننقل نشاطا ما، علينا أن نرى كيف "د" يؤثر على الأنشطة اللاحقة الأخرى. في هذه الحالة، نظرا لأن "ف" يعتمد على إكمال النشاط "د"، فيجب أيضا تغييره.

Activity	Duration (days)	No. of compressors needed	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
A	3	6																						
B	2	1																						
C	5	5																						
E	9	4																						
G	1	6																						
D	4	2																						
F	2	4																						

الآن، يمكنك أن ترى أنه لا يوجد تعارض في الموارد من اليوم الأول إلى اليوم الرابع عشر. ولكن، هناك تعارض في اليومين 15 و 16 ؛ يحتاج النشاط E إلى 4 ضواغط والنشاط F يحتاج أيضا إلى 4 ضواغط لذلك، يتعين علينا تأخير النشاط E أو النشاط F لتجنب هذا التعارض. نظرا لأن النشاط F ليس على المسار الحرج، فلنؤخر هذا النشاط فقط في اليوم 20. ومع ذلك، فإنه يؤدي أيضا إلى تغيير يجب أن نؤجله حتى اكتمال النشاط E. وهذا يعني أن النشاط F يمكن أن النشاط G لأن النشاط F هو سابقه دعونا نلقي نظرة على مخطط جاننت النهائي والرسم البياني لاستخدام الموارد.

Activity	Duration (days)	No. of compressors needed	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
A	3	6	■	■	■																			
B	2	1				■	■																	
C	5	5					■	■	■	■	■	■												
E	9	4											■	■	■	■	■	■	■	■	■			
G	1	6																				■	■	
D	4	2						■	■	■	■		■	■	■	■								
F	2	4											■	■								■	■	



إنه جيد. تتم إزالة كافة تعارضات الموارد. الآن، الحد الأقصى من الضواغط المطلوبة هو ستة أرقام فقط في أي يوم. ومع ذلك، في هذه العملية، يتأخر المشروع لمدة يومين. المدة الإجمالية للمشروع 22 يوما الآن.

المسار الحرج قد تغير أيضا. النشاط F هو جزء من المسار الحرج الآن. إذن، المسار الحرج الجديد هو A-B-C-E-F-G. وبتطبيق تجانس الموارد على نموذج المشروع يتم إزالة أكبر قدر ممكن من تعارضات الموارد دون تأخير إجمالي مدة المشروع. فتبدأ مرة أخرى في تعديل الجدول الزمني الأصلي للكلفة (CPM) لتجنب ذروة الموارد.

Activity	Duration (days)	No. of compressors needed	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
A	3	6	■	■	■																			
B	2	1				■	■																	
C	5	5					■	■	■	■	■													
E	9	4											■	■	■	■	■	■	■	■	■			
G	1	6																				■	■	
D	4	2						■	■				■	■	■									
F	2	4											■	■								■	■	



يتم تحويل النشاط D من اليوم السادس إلى اليوم الحادي عشر. وهذا يزيل ذروة الموارد من اليوم السادس إلى اليوم التاسع. ومع ذلك، لا يزال هناك تعارض في الموارد في اليوم 15 واليوم 16. لا يمكن إزالة هذا التعارض دون تأخير المدة الإجمالية للمشروع. لذلك، سوف يتوقف تجانس الموارد هنا. من أصل ستة أيام من التعارض، نجح تجانس الموارد في إزالة 4 أيام من الصراع. ومع ذلك، إذا أرادت المنظمة الالتزام بالجدول الزمني الأصلي، فيجب عليها إحضار موارد إضافية في اليوم 15 واليوم 16.

الخلاصة أن تسوية الموارد هي تقنية جدولة محدودة الموارد، بينما تجانس المورد هو أسلوب جدولة محدود الوقت.

9.1.1 اشرح مفهوم تسوية الموارد والتسوية

تتبع إدارة المشتريات ترتيباً منطقياً سهلاً وبسيطاً في سرده، ولكن دقيق جداً في تنفيذه فأولاً، أنت تخطط لما تحتاجه للتعاقد؛ ثم تخطط كيف ستفعل ذلك. ثم ترسل متطلبات العقد إلى الموردين المهتمين بالعمل معك. ثم تختار الأفضل، ثم توقع العقد معهم. بمجرد بدء العمل، تراقبه للتأكد من اتباع العقد. عند الانتهاء من العمل، تقوم بإغلاق العقد وملء جميع الأوراق.

عليك أن تبدأ بخطة للمشروع بأكمله. قبل القيام بأي شيء آخر، عليك التفكير في كل العمل الذي ستتعاقد معه لمشروعك. فيجب التخطيط لأية عمليات شراء وعمليات استحواذ. هنا حيث يمكنك إلقاء نظرة فاحصة على احتياجاتك للتأكد من أن التعاقد ضروري. ثم تحدد نوع العقود المنطقية لمشروعك، وتحاول تحديد جميع أجزاء المشروع التي سيتم التعاقد عليها.

تقي بها تخطيط العقد هو المكان الذي تخطط فيه لكل عقد فردي لعمل المشروع. أنت تحدد كيف ستدير العقد، والمقاييس التي يجب حتى يتم اعتبارها ناجحة، وكيف ستختار بائعا، وكيف ستدير العقد بمجرد حدوث العمل.

توضح خطة إدارة المشتريات كيفية إدارة عملية الشراء. يتضمن المعلومات التالية:

- أنواع العقود التي تخطط لاستخدامها وأي مقاييس سيتم استخدامها لقياس أداء المقاولين
- مواعيد التسليم المقررة للعمل أو المنتجات التي تتعاقد معها
- المستندات القياسية للشركة التي ستستخدمها
- عدد الموردين أو المقاولين المشاركين وكيفية إدارتهم
- كيف يمكن للشراء أن يؤثر على قيود وافتراسات خطة المشروع
- تنسيق مهل الشراء مع تطوير الجدول الزمني للمشروع
- تحديد الموردين المؤهلين مسبقا (إذا كان معروفا)

تصبح خطة إدارة المشتريات، مثل جميع خطط الإدارة الأخرى تابعة لخطة إدارة المشروع. تتضمن بعض الأدوات والتقنيات التي قد تستخدمها أثناء مرحلة التخطيط للمشتريات تحليل التنفيذ الذاتي أو الشراء وتعريف نوع العقد.

هذا يعني معرفة ما إذا كان يجب عليك التعاقد على العمل أو القيام به بنفسك. قد يعني أيضا تحديد ما إذا كنت تريد إنشاء حل لمشكلتك أو شراء حل متاح بالفعل. ستساعدك معظم العوامل نفسها التي تساعدك على اتخاذ كل قرار مشروع رئيسي آخر في هذا القرار. ما هي تكلفة بنائه مقابل شرائه؟ كيف سيؤثر هذا القرار على نطاق مشروعك؟ كيف سيؤثر على الجدول الزمني للمشروع؟ هل لديك الوقت للقيام بالعمل وما زلت تقي بالتزاماتك؟ أثناء التخطيط لما ستفعله وما لن تتعاقد عليه. هناك بعض الموارد (مثل المعدات الثقيلة التي يمكن شركتك شراؤها أو تأجيرها حسب الموقف. ستحتاج إلى فحص تكاليف التأجير مقابل الشراء وتحديد أيهم أفضل.

9.2.1 تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول.

أنواع العقود

يجب أن تعرف قليلا عن الأنواع الرئيسية للعقود المتاحة لك (العميل) حتى تختار العقد الذي يخلق أكثر الصفقات عادلة وعملية لك وللمورد والمقاول.

بعض العقود ذات سعر

ثابت: بغض النظر عن مقدار الوقت أو الجهد المبذول فيها، يدفع العميل نفس المبلغ

دائما في الشكل المرفق تظل التكلفة على العميل كما هي، ولكن مع بذل المزيد من الجهد، ينخفض الربح للمقاول. بعضها قابل للاسترداد من حيث التكلفة ويسمى أيضا التكلفة الإضافية. هذا هو المكان الذي يفرض فيه المورد أو المقاول الباطن رسوما عليك مقابل تكلفة القيام بالعمل بالإضافة إلى بعض الرسوم أو السعر.

يوضح الجدول هذا أنه من خلال زيادة الجهود، ترتفع التكاليف على العميل، ولكن أرباح المقاول تظل كما هي في النوع الرئيسي الثالث من العقود هو الوقت والمواد. هذا هو المكان الذي يدفع فيه العميل سعرا للوقت الذي يقضيه العمل في المشروع ويدفع أيضا مقابل جميع المواد المستخدمة في تنفيذ العمل.

نوع العقد	وضوح النطاق	المشاركة في المخاطرة	الزيادة المرتبطة بحدث	توقع التكلفة
تكلفة اجمالية ثابتة	مرتفعة جدا	كلها على المقاول والمورد	منخفضة	عالي جدا
سعر ثابت للوحدة	مرتفعة	على المشروع	منخفضة	عالي
سعر ثابت مع فائدة متزايدة	مرتفعة	على المشروع	مرتفعة	متوسط - عالي
تكلفة ثابتة مع امكانية ضبط السعر	مرتفعة	على المشروع	منخفضة	متوسط

عملية الشراء

تعكس دورة شراء المشروع أنشطة الشراء من قرار شراء المواد أو الخدمة إلى دفع الفواتير وإغلاق عقود الشراء.

خطة المشتريات

بعد اتخاذ قرار شراء السلع أو الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات، يقوم فريق المشتريات بوضع خطة تتضمن ما يلي:

اختيار العلاقات المناسبة وأساليب التعاقد لكل نوع من أنواع البضائع المشتراة أو الخدمات

إعداد طلبات عروض الأسعار (RFQs) وطلبات العروض (RFPs) وتقييم فرص الشراكة

لم تقييم طلبات عروض الأسعار وطلبات تقديم العروض والشراكات

+منح العقود وتوقيعها

إدارة الجودة والأداء في الوقت المناسب

إدارة تغييرات العقد

إقفال العقود

اعتمادا على مستوى تعقيد المشروع، يمكن أن تستغرق كل خطوة من هذه الخطوات إما ساعات أو أحيانا أسابيع من العمل حتى تكتمل.

يتم أيضا تضمين كل خطوة من هذه الخطوات في الجدول الرئيسي للمشروع. يمكن أن يؤثر الوقت المتضمن في دورة المشتريات على

جدولة الأنشطة الحرجة، بما في ذلك قرار أداء العمل ذاتيا أو التعاقد على العمل مع الآخرين. يتم وضع مواعيد تسليم المعدات والمواد

وتواريخ إكمال العمل للأعمال المتعاقد عليها في الجدول الزمني للمشروع. قد تتطلب أي أنشطة شراء تؤدي إلى تأخير المشروع أو الوقوع

في المسار الحرج للمشروع اهتماما خاصا.

المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة

يتم المقارنة والمفاضلة بين الموردين والمقاولين بناء على عدة معايير:

السعر - تعتبر بعض الشركات أن السعر هو المعيار الرئيسي بسبب قيود التكلفة للمشروع. لكن الشركات التي تقدم أسعارا أعلى قد توفر

موثوقية أعلى للإمداد ومستويات خدمة أعلى وما إلى ذلك وغالبا ما يشير السعر المنخفض إلى الجودة الرديئة للخدمة أو الخدمة. في

الوقت نفسه، غالبا ما يكون السعر قابلا للتفاوض. تلعب خصومات الأسعار أيضا دورا مهما.

الجودة يجب أن تفي باحتياجات الشركة. تتم عملية تحديد جودة المواد تحديد الموردين المرشحين لتوريد خامات المشروع منذ البداية. هناك

مجموعة كبيرة مؤشرات الجودة مثل صورة المورد، عدم وجود رسائل سلبية عنه من شركاء العمل أو في وسائل الإعلام، حسن النية،

القدرة على الاتصال والشراكات طويلة الأجل ، الخبرة التجارية وتاريخ العلاقات ، إلخ ؛ توافر أنواع معينة من خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع

موثوقية (التسليم المورد القدرة على تلبية متطلبات الشركة المصنعة لجودة المواد وتوقيت وحجم التوريدات الموثوقية هي مؤشر شامل يعكس جميع جوانب عملية شراء المواد.

يعتمد نظام معايير الاختيار الأولي للموردين بشكل عام على استراتيجيات الشركة وهو ديناميكي.

طرق اختيار الموردين.

من بين الأكثر شيوعا طرق اختيار الموردين يمكننا التمييز بين:

طريقة تقييم التصنيف.

طريقة الاوزان النسبية بين معايير الاختيار

طريقة الخصائص السائدة . يتطلب التركيز على خاصية محددة (معايير) كأساس ل

التقييم اللاحق. يمكن أن تكون السمة: أقل سعر ، أفضل جودة ، جدول تسليم موثوق به ، إلخ. ميزة هذه الطريقة هي البساطة، والعيب، هو عدم الاهتمام بالعوامل الأخرى - معايير الاختيار.

طريقة فئات التفضيل . يشير استخدام هذه الطريقة إلى توفر المعلومات من العديد من المصادر . قاعدة معلومات واسعة ومتنوعة تأخذ الاعتبار كل عامل على قدم المساواة مع العوامل الأخرى، بينما قد يكون بعض العوامل بالنسبة للشركة هو المفتاح مثل سرعة ومرونة التوريد مثلا.

9.3.1 إعداد جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي.

جدول الأعمال عبارة عن قائمة بالموضوعات التي يتناولها الاجتماع أو الجلسة. وهذا الجدول من مسؤولية أمين أو مقرر الاجتماع، وعليه أن يعده قبل الجلسة بفترة كافية، وربما يتبادل الرأي فيه مع مدير المشروع او المسؤول عن الاجتماع و عليه إذا أعده أن يتأكد من وصول صورة منه لكل عضو من الأعضاء المشاركين بالاجتماع. ويفضل أن يكون ذلك قبل الجلسة بوقت كاف، حتى تكون لدى الأعضاء الذين هم عادة من بين ذوي المسؤوليات الكثيرة فسحة من الوقت لدراسة الموضوعات ولجمع المعلومات عنها وبلورة الأفكار بشأنها، وحتى

يستطيع جميع أعضاء الاجتماع المساهمة وأن يجعلوه اجتماعا مفيدا .ويجب أن يتأكد المكلف بتنظيم الاجتماع من أن رئيس الاجتماع قد أحيل علما بكل شيء عما يدور في الاجتماع من موضوعات وعن الأشخاص المدعون إليه وأن يتلقى ويضمن أي اقتراحات التعديلات في اجندة الاجتماع بعد أخذ رأي الشخص المسؤول عن جدوى وجدية واهمية وضرورة التعديلات لتكون جزء من الاجندة.

تنظيم الجلسة وإدارة دفتها:

في مجال إدارة الأعمال على وجه خاص، يقتضي أن تكون الجلسات حسنة التنظيم، فيجب إثبات الحضور، وأن يكون لدى الأمين الجلسة علم بالمعتذرين بمحضر الجلسة وان يوزع المحضر السابق للجلسات السابقة ان وجد قبل الجلسة بوقت كاف. وعلى مسؤول أن يتأكد من الأعضاء عن سلامة ما جاء بالمحضر السابق وانه يطابق ما حدث بالجلسة السابقة. وأن ما سجل يمثل تماما ما دار من مناقشات، وما أبدي من آراء ويسأل الرئيس الأعضاء عما إذا كان هناك تعديل مطلوب إجراؤه في المحضر.

أساليب إدارة المناقشات:

هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدم من إدارة المناقشة، والتي يستخدم بعضها وفقا للظروف التي تقتضي ذلك

1. المناقشة الحرة

ذلك بأن يترك رئيس الاجتماع المنافسة حرة تماما لا يتدخل فيها ولا يوجهها. وفي مثل هذه الحالة تتحقق " الديمقراطية الكاملة". بيد أن الجلسة كثيرا ما تخرج عن الموضوعات المعروضة، كما أنه يحتمل ألا تصل إلى قرار إذا اختلفت أهداف الأعضاء وميولهم واهتماماتهم.

2. توجيه الأسئلة

ذلك بأن يترك رئيس الاجتماع أسئلة " للمجتمعين حول الموضوع المعروض " ومن إجاباتهم وما يدلون به من أفكار أو يوجهونه من استفسارات يستطيع أن يستكشف وجهة نظرهم.

3. طريق التوجيه:

وهو يقوم على مزيج من الأسئلة والإيضاحات يعرضها الرئيس مصورا الموقف بصورة تحليلية ومقترحا للحل ثم يترك للجماعة أن توافق على ذلك الحل أو تجري فيه التعديل أو تستبد بغيره وفق ما تراه ملائما.

بعد الاجتماع:

يقوم امين الجلسة بعدد من الأعمال بعد انتهاء الاجتماع، ومنها ما يأتي:

1. إعداد محضر الاجتماع حيث يقوم بكتابة مشروع (مسودة) هذا المحضر ويعرضه على المسؤول عن الاجتماع قبل طباعته ليأخذ موافقته عليه. وهناك بنود رئيسة عادة ما يتضمنها محضر الاجتماع هي:

- رقم الاجتماع أو الجلسة.
- موعد وتاريخ الاجتماع (باليوم والساعة) ومكان عقده
- أسماء الأعضاء الذين حضروا الاجتماع والذين تغيبوا عنه بعذر (اعتذروا) أو دون عذر
- إثبات صحة الاجتماع بتوافر العدد القانوني.
- اسم رئيس الاجتماع.
- بنود جداول الاجتماع.
- مناقشة آراء الحاضرين حول الموضوعات التي تضمنها جدول الأعمال والتي تمت مناقشتها أثناء الاجتماع.
- القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع.
- وقت انتهاء الاجتماع، وموعد الاجتماع القادم (إذا لم يكن محددة بموعد محدد)

2. إعلان القرارات: بعد اعتماد القرارات يتم إرسال صور منها إلى الأقسام والجهات المختلفة والتي يعينها الأمر، بهدف العمل على تنفيذها أو لمجرد إعلامها بها.

3. متابعة تنفيذ القرارات: تعد مسألة تنفيذ القرارات من المراحل الهامة، إذ ليس الهدف من القرار مجرد إصداره، ولكن المهم التأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع قد وصلت إلى جهات الاختصاص، وأن ما جاء بها تم تنفيذه، يتم المتابعة والتدوين الملاحظات الخاصة بأمور متابعة القرارات، التي تستوجب المتابعة، ويسجل بجانبها المدة القصوى المقررة للتنفيذ

الشروط الواجب توافرها في محضر الاجتماع:

الإيجاز مع الدقة والخلو من الغموض، بحيث يستطيع الأعضاء الذين لم يحضروا ذلك الاجتماع بالإمام بالقرارات التي اتخذت فيه والحصول على البيانات بأقل جهد ممكن.

لم أن يكون كاملاً، حتى يمكن أن نفترض دون أدنى شك أن أي موضوع لم يذكر فيه من بين الاجتماع لم يعالج فعلاً فيه سهولة الرجوع إليه وفهرسته، ويمكن تحقيق ذلك بإعطاء أرقام سلسلة وكتابة عنوان للاجتماع يمكن الرجوع بواسطته بسرعة إلى القرار المطلوب

9.3.2 تحديد قياس الأداء

إدارة المشروع مليئة بالتعقيدات، لذلك لا بد من تتبع مقاييس الأداء طوال دورة حياة المشروع، الأمر الذي يسمح للوصول إلى فهم أكثر دقة لحالة المشروع ونجاحه وربحيته. ويستطيع كمدیر للمشروع أن يلجأ لواحدة من المقاييس العشرة لأداء المشروع الرئيسية

1- القيمة المخططة Planned Value

وتعتبر عن التكلفة التقديرية لتخطيط أنشطة المشروع والتكلفة المجدولة اعتباراً من تاريخ التقرير، ويمكنك مقارنة هذا المؤشر مع غيرها التحديد ما إذا كنت تسير نحو الأمام في مشروعك أم أن هناك تأخير عن الجدول الزمني الذي تم تحديده للمشروع قبل البدء بتنفيذ الأنشطة.

ويمكن حسابها وفق المعادلة التالية:

القيمة المخططة = (الساعات الباقية المقررة للمشروع) × (معدل أداء للعامل بالساعة للمشروع) (وعليك أن تعرف أنه يشار إليها أيضاً باسم: جدول تكلفة العمل المجدولة (BCWS))

2- التكلفة الفعلية Actual Cost

يشير هذا المؤشر إلى مقدار الأموال التي أنفقتها على المشروع حتى الآن، بما في ذلك التكاليف من الوقت والمواد التي تم فرض رسوم عليها أو المخطط لها. ويمكن حسابها حسب التالي

التكلفة الفعلية = (AC) كل النفقات المتعلقة بالمشروع التي استخدمتها حتى الآن يشار إليها أيضاً باسم: التكلفة الفعلية للعمل المنجز (ACWP)

3- القيمة المكتسبة Earned Value

هذه هي الميزانية المعتمدة لجميع تكاليف المشاريع المنجزة والأنشطة المنجزة بحلول تاريخ محدد. يسمح لك هذا المقياس بمشاهدة كل الأعمال التي تم إنجازها وبأي ميزانية تم إنجازها.

تكلفة العمل المنجز = (EV) يشار إليها باسم تكلفة أداء العمل المدرجة في الميزانية (BCWP)

4- فروق التكلفة Cost Variance

قارن بين ميزانيتك المخططة والميزانية الفعلية في نقطة معينة لمشروعك، يتيح لك هذا تحديد ما إذا كان المشروع يعمل أعلى أو تحت

خط الأساس المتوقع الذي تم التنبؤ به في الأصل

فروقات التكلفة = (CV) الميزانية المخطط لها مقابل الميزانية الفعلية للمشروع

5- التباين المعياري Scheduled Variance

الفرق بين القيمة المكتسبة والقيمة المخططة لها. يقيس مقدار ميزانية المشروع الحالية ويحدد من خلاله ما إذا كان المشروع يسير وفقاً للميزانية المخطط لها أم بعيدة عنها. ويمكن تطبيق ذلك عن طريق طرح الميزانية الفعلية التي تم إنفاقها من الميزانية التقديرية المحددة في بداية المشروع.

التباين المعياري = (القيمة الفعلية) - (القيمة المخططة)

6- مؤشر أداء الجدول الزمني للمشروع Schedule Performance Index

مقياس الكفاءة الجدول الزمني لتسليم المشروع، ويتم حسابه عن طريق قسمة القيمة المكتسبة Earned Value على القيمة المخطط لها Planned Value وإذا كانت قيمة مؤشر أداء الجدول الزمني أقل من 1 أي بصورة أخرى SPI 1 < فهذا يدل على أنه يتم إنجاز الأعمال أقل مما هو مخطط له والمشروع يسير متأخرة ، وإذا كانت قيمة مؤشر أداء الجدول الزمني أكبر من 1 أي بصورة أخرى

7- مؤشر أداء التكلفة Cost Performance Index

وهو مقياس فاعلية وكفاءة التكلفة الفعلية للمشروع، ويتم احتسابه بقسمة التكاليف المكتسبة على التكاليف الفعلية، ويعبر كذلك عن مقدار تقريبي للوقت الذي تقضيه أو تسبق فيه جدول المشروع المعتمد ويجدر الإشارة الى أنه يشار اليه أيضاً بمؤشر كفاءة المشروع. ويمكننا حسابه كالتالي:

مؤشر أداء التكلفة

CPI = نسبة الميزانية المخططة مقابل الأموال الفعلية المنفقة

وهناك ثلاث ايضاحات تتعلق بناتج هذا المؤشر وهي كالتالي:

إذا كان الناتج = 1 فإن المشروع وتكاليفه متوافقة مع التكاليف المخطط لها والعمل الذي تم انجازه يتساوي مع التكلفة نفسها لنفس المدة الزمنية

و إذا كان الناتج > 1 فإن المشروع وتكاليفه الفعلية أقل من مع التكاليف المخطط لها.

و اذا كان الناتج < 1 فإن المشروع وتكاليفه الفعلية أعلى من التكلفة المخطط لها.

8- العائد على الاستثمار Return on Investment

وهو مقياس للفوائد والأرباح مقابل تكاليف المشروع، وهو ناتج عن استثمار بعض الموارد الخاصة بالمشروع وإذا تجاوزت الفوائد مقدار التكلفة، يكون لديك عائد استثمار إيجابي مقارنة بالتكلفة، والعكس صحيح. ويمكن استخدامه في المقارنة بعدة استثمارات مختلفة او بعدد الفرصة البديلة أي أنه هو وسيلة لربط الربح برأس المال المستثمر خلال العملية التشغيلية.

العائد على الاستثمار ROI = صافي الربح / معدل قيمة إجمالي الموجودات

9- هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin

يقيس مدى ربحية المشروع، ويعبر عن الربح الإجمالي للدخل الكلي على شكل نسبة مئوية، وهذه النسبة تمثل النسبة المئوية لكل دولار يتم اكتسابه من المشروع بعد طرح اجمالي تكاليف المشروع، ويعبر عن قدرة المشروع على توليد الإيرادات مقابل تكاليف الخدمات المقدمة وتستخدم المعادلة لحساب المؤشر كالتالي لحساب هذا المؤشر كالتالي:

اجمالي هامش الربح GPM = (إجمالي الربح) - (إجمالي التكاليف) / 100

أو من خلال معادلة أخرى وهي:

اجمالي هامش الربح GPM = (الإيرادات - تكلفة البضاعة المباعة) / الإيرادات * 100

وارتفاع هذه النسبة يدل على ارتفاع كفاءة المشروع في توليد الربح مقابل كل دولار يتم صرفه على تكلفة الأعمال، وهنا يجدر الإشارة إلى أنه لا يتم طرح التكاليف التشغيلية كما هو الحال عند احتساب هامش صافي الربح بأي أن هذا المؤشر يختلف عن مفهوم اجمالي الربح (Gross Profit)، فهذا يعتبر رقم أو مبلغ معين يعبر عن قيمة الإيرادات بعد خصم تكاليف البضائع والخدمات ولا يعبر الناتج عن مدى كفاءة الشركة في توليد الربح.

10- المؤشر الأخير هو مؤشر بناء على استخدام الموارد Resource Utilization

يمكن من خلال هذا المقياس تحديد كيف يقضي أعضاء الفريق والعاملين في المشروع وقتهم أثناء العمل في تنفيذ أنشطة المشروع. وهناك فرعين لهذا المؤشر يختص كل منهما بشيء معين:

- الاستخدام الكلي (Total Utilization): يقيس هذا المقياس النسبة المئوية من الوقت الذي يقضيه الموظفون في أي عمل منتج، بما في ذلك تطوير الأعمال وكتابة المقترحات.
- الاستخدام القيمي (Billable Utilization): ويعتبر هذا المقياس بمثابة النسبة المئوية للوقت الذي يحدث أثر يسدده العميل أي تلك الأنشطة المدرة للدخل (من مهام المشروع)

تقارير الأداء

تقارير الأداء هي مهمة يتولاها متخصصو ادارة المشروعات والتي تقوم على تحليل تقدم المشروع واطلاع أصحاب المصلحة على توقعات و أوضاع المشروع. وهي تتضمن تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بعملية الانتاج الشاملة في المشروع فعند العمل على مشروع يمكنك جمع تقارير الأداء المختلفة معاً، المقارنة فيما بينهم، واستخلاص المعلومات المناسبة من التقارير السابقة. لك حرية الاختيار بإنشاء تقارير الأداء على شكل ملف نصي، او مثل جدول بيانات، أو مخطط بياني، أو استخدام تنسيق الصور مثل المخططات والجداول بحيث تكون النتائج سهلة الفهم بالنسبة لأصحاب المصلحة نستطيع تسليم تقارير الأداء لأصحاب المصلحة وأعضاء المشروع الآخرين باستخدام البريد الالكتروني أو برامج إرسال متخصص.

وهناك أنواع عدة من تلك التقارير:

تقرير الحالة Status Report:

تقرير الحالة يعطي معلومات عن الوضع الحالي لمشروع ما من خلال عملية الاستكمال. فهو يظهر إذا كان المشروع ضمن المسار نحو موعده النهائي، يعطي ملخصة تفصيلية عن المشروع، يسلط الضوء على مواقع التحسين ويضيف أي أهداف حققها المشروع. تستطيع تقارير الحالة مساعدتك في جعل أصحاب المصلحة مدركين للتطوير الشامل والمحدث لدي أي تغييرات في المشروع، وهو التقرير الأكثر شيوعا في الإنشاء، ومن الشائع عمل تقارير الحالة بشكل منتظم ضمن فترة المشروع معتمدا على خطة إدارة التواصل في المشروع.

تقرير التقدم Progress Report:

يتضمن تقرير التقدم كل العمل المنجز في المشروع منذ التقرير الأخير. فهو يحدد المهام التي انجزتها في مشروع ما حتى الآن، وأي أهداف خاصة بالمشروع حققتها أو تغييرات في خطط المشروع. تقارير التقدم توثق الاعمال التي أنهيتها والتي تساعد على قياس الإنتاجية حيث يمكنك مقارنة تقرير تقدمك الحالي بتقارير التقدم السابقة. ومن المعلومات التي تجدها في تقرير التقدم:

أكملنا نتائج الاستطلاع في (التاريخ) و (الوقت)

لم تنفذ ملاحظات المشروع بدء من (التاريخ)

النتائج المستلمة من مشاركة المجتمع في (التاريخ)

+ اقتراح مشروع محدث ليشمل النتائج الحالية

استخدام (نوع من الموارد) من أصحاب المصلحة في (التاريخ)

تقرير الاتجاه Trend Report:

تقرير الاتجاه يبحث في المشاكل المتكررة والتي ظهرت خلال عدة من تقارير التقدم بحيث يستطيع المختصون تحديد هذه المشاكل وحلها ورفع معدل الإنجاز. فهي تقيم الأداء الحالي للمشروع بأحدث أداء خلال فترة زمنية مماثلة. تستطيع اكمال هذه التقارير كل أسبوع، شهر، أو سنة ضمن عمر المشروع أخذ بالاعتبار المواعيد النهائية. تقارير الاتجاه تظهر ما إذا كان معدل الإنجاز الشامل للمشروع يتزايد او يتناقص.

تقرير التباين Variance Report:

تقرير التباين يقيم الأداء الفعلي لمشروع ما بالأداء المقدر عمله مستخدمة المتغيرات المتعلقة بقياس أداء العمل. هذه المتغيرات هي الأداء التخطيطي المجدول زمنية مقارنة بالأداء الزمني الفعلي وتكاليف المشروع الفعلية مقارنة بتكاليف المشروع التخطيطية.

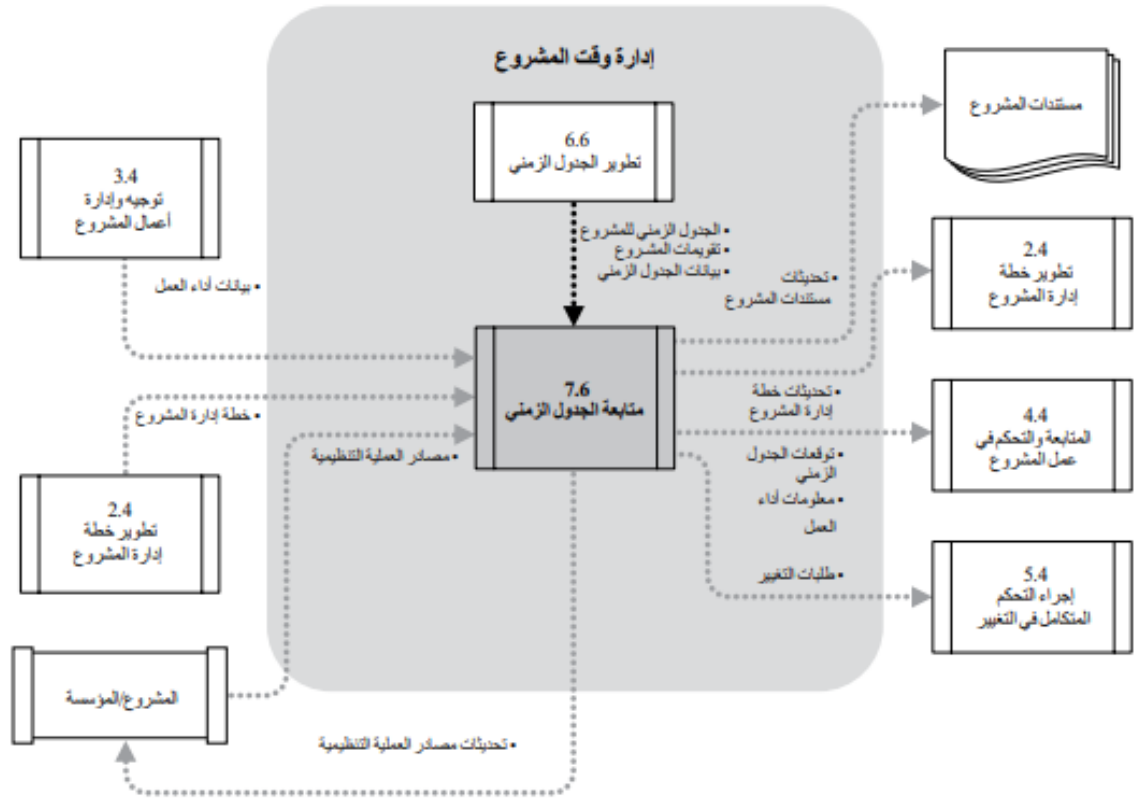
الإشياء تقرير التباين تستطيع تحديد مؤشرات الأداء الأساسية لمشروع ما والتي تحدد بشكل عام في خطة المشروع ومن ثم رؤية كم من مؤشرات الأداء تلك قد بلغت حتى الآن.

تقرير التنبؤ: Forecast Report

تظهر تقارير التنبؤ ما يتوقع المختصون حدوثه خلال مشروع ما والتنبؤ بنتائج الأداء المستقبلية وتقديم التوقعات الارشادية في المشروع. العناصر المدرجة في تقارير التنبؤ هي: المواعيد النهائية، التكاليف، وجودة المشروع ككل. وفيها يمكنك مقارنة الوضع الحالي بنتائج المشروع المتوقعة.

تقرير القيمة المكتسبة: Earned Value Management

تقرير القيمة المكتسبة يستخدم عمليات رياضية لحساب الأداء. يؤسس المختصون هذه العمليات وفقا للتغيرات الموجودة ضمن تقرير الأداء. فهم يستخدمون الوقت المنصرم في المشروع وتكاليف المواد والعمالة المقارن بحجم العمل المنجز في المشروع. تقارير القيمة المكتسبة تعطيك استنتاجا لمعدل الإنجاز في المشروع. مرفق نموذج فعلي التقرير أداء يتم تقديمه لأصحاب المصلحة ممثلين في إدارة الشركة ومدير المشروع والمدير المالي ومدير التنفيذ ومدير الجودة ومدير التخطيط.



9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير

لا يخلو مشروع من بعض التغييرات التي تطرأ أثناء التنفيذ ولم تكن متضمنة بالتخطيط الاولي للمشروع وقد تكون تلك التغييرات بناء على طلب المالك او طرف اخر من اصحاب المصلحة كالاستشاريين او المصممين او حتى فريق المشروع. لذا كان من الضروري تجهيز نموذج لأي طلب تغيير التسجيل سبب التغيير والشخص الذي طلبه ويحتوي هذا الطلب علي مجموعة من البيانات الضرورية جدا كمعلومات عن اسم طالب التغيير، و رقم التغيير، و وصف مفصل عنة التغيير ، سبب التغيير ، قسم التقييم ، التأثير على تكلفة المشروع، و التأثير على الجدول الزمني ، والتأثير على الجودة ، والتأثير على النطاق ، والتأثير على المخاطر ، و ملاحظات إضافية ، وموافقات كلا من مدير المشروع و راعي المشروع و الخبير في الأمور ذاتةالعلاقة و ممثل المورد على طلب التغيير ومرفق نموذج لهذا الطلب.

- التغيير : اضاف 5 ابواب لتقسيم بعض الفراغات

- رقم التغيير: 13/اعمال/ ابريل/ 2022

ذكرنا أيضًا أن المخاطر لا تقتصر على التأثير السلبي على أهداف المشروع ، ولكن يمكن أن يكون لها أيضًا تأثير إيجابي. من أمثلة المخاطر السلبية انتهاء المشروع وتأخيره بعد التاريخ المحدد ، أو نقص بعض الموارد اللازمة لإكمال المشروع. مثال على المخاطر الإيجابية هو الانتهاء من المشروع قبل التاريخ المحدد أو الفشل في استخدام جميع الموارد المخصصة للمشروع.

إدارة مخاطر المشروع

• ما هي المخاطر في المشاريع ، وماذا يجب القيام به لتلافيها؟

• ماذا لو استغرق المشروع وقتًا أطول من المتوقع؟

• ماذا لو تجاوزت متطلبات المشروع المبلغ المدرج في الميزانية؟

• ماذا لو لم يسفر المشروع عن النتائج المتوقعة؟

• ماذا لو واجهت مشاكل تشغيلية أثناء تنفيذ المشروع؟

يجب طرح كل هذه الأسئلة وغيرها أثناء كتابة مقترح المشروع ، ثم العمل على تحليلها ومعرفة كيفية التعامل معها إذا ظهرت ، لأن إدارة

المخاطر هي عملية مخططة ومنظمة تساعد فريق المشروع في صنع القرار الصحيح في الوقت المناسب من خلال تحديد وتحليل

المخاطر. ثم قم بإدارتها بطريقة تمنع حدوثها أو تحد من عواقبها ، والمشاريع محفوفة بالمخاطر بطبيعتها لأنها تحدد من خلال تخطيط

المشروع والافتراضات ، كما أنها تخضع لتأثيرات خارجية. إنه يمكن من فهم الأحداث غير المتوقعة وإدارتها مسبقًا ، مما يقلل من

احتمالية التهديدات مع زيادة احتمالية الفرص.

ما هي مراحل إدارة المخاطر في المشاريع؟

تمر عملية إدارة مخاطر المشروع من خلال ست مراحل رئيسية:

تحديد المخاطر: من خلال جمع البيانات عن المخاطر التي يتوقع حدوثها

يستلزم تحليل المخاطر فحص كل خطر على حدة وتحديد احتمالية وتأثير كل خطر.

تقييم المخاطر: التقييم الكمي للمخاطر والتقييم النوعي للمخاطر

ترتيب المخاطر حسب الأولوية: من أجل إدارة المخاطر بطريقة منظمة ، يجب ترتيبها حسب الأولوية.

الاستجابة للمخاطر: قم بإنشاء خطة وقائية منفصلة لكل خطر على أساس نوع الخطر وتأثيره.

تقييم المخاطر: لتحديد مدى نجاح خطة إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر والاستفادة منها.

يدرس هذا الأسلوب التقني المشروع من منظور كل من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لزيادة استيعاب المخاطر المحددة من خلال تضمين المخاطر الناشئة من داخل المشروع. يبدأ الأسلوب بتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في لامير مع التركيز ليها في العموم. بعد ذلك يقوم هذا التحليل بتحديد أي فرص موجودة للمشروع تنشأ من نقاط القوة التنظيمية وأي تهديدات تنشأ من نقاط الضعف التنظيمية. علاوة على ذلك، تحديد الفرص التي تخدم في التغلب على نقاط الضعف.

مثال:

عدم قدرة السائحين الوصول إلى لامير الترفيهي بسبب التأشيرات والأوراق المتعلقة بالفسر.

10.1.2 إعداد سجل المخاطر.

يتم تحديد المخاطر من خلال جمع البيانات عن المخاطر التي من المتوقع حدوثها أثناء سير المشروع ، والذي يتم بناءً على الخبرة السابقة والبحث في المشاريع السابقة المشابهة للمشروع. يمكن أيضًا استخدام بعض الأدوات والتقنيات الخاصة بجمع البيانات ، مثل: العصف الذهني بين مخططي المشروع والمديرين التنفيذيين في الشركة

التشاور مع الخبراء المتخصصين

استخدم تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الحالية لشركتك.

استبيانات للأشخاص ذوي الخبرة أو المهتمين بنشاط المشروع

•تختلف طريقة تحديد المخاطر حسب طبيعة المشروع ، والمهام التي ينطوي عليها ، وحجم العمالة ، وتوافر الموارد وتكلفتها ، ومدى المشروع.

مدى تعقيد المشروع ، وخطورة مدة جدولته الزمني وأثر المشروع ، والمخاطر التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط ، ولكن هذا لا يعني أن المخاطر الأخرى لا تظهر أثناء التنفيذ لتضاف إلى سجل مخاطر المشروع.

المخرجات	المدخلات
• تحديثات مستندات المشروع	• خطة إدارة المخاطر • الخط المرجعي للنطاق • سجل المخاطر • العوامل المحيطة بالمشروع • مصادر العملية التنظيمية

10.1.3 التحليل النوعي للمخاطر:

إجراء التحليل النوعي للمخاطر هي عملية إخضاع المخاطر حسب أولوياتها لمزيد من التحليل أو الإجراءات عن طريق تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها والجمع بينهما. الميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تتيح لمدير مشروع الحد من مستوى عدم اليقين والتركيز على المخاطر ذات أولوية العالية. مدخلات ومخرجات هذه العملية موضحة في الشكل.

10.1.3 تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.

وضع خطة الاستجابة للمخاطر بهدف تحسين الفرص والتقليل من المخاطر التي تهدد لاميير. الميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تتناول المخاطر حسب أولويتها، وإدراج الموارد والأنشطة في الميزانية والجدول الزمني وخطة إدارة مشروع حسب الحاجة. مدخلات ومخرجات هذه العملية موضحة في الشكل



10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة.

أصحاب المصلحة	عدم الدراية	معارض	محايد	مؤيد	قيادي
السائحون	ج			د	
المديرون			ج	د	
المستثمرون				دج	

النتائج والتوصيات:

من خلال ما تقدم من عرض وتحليل نستنتج ما يأتي:

- 1- ان حجم الاستثمارات الموجهة الى القطاع السياحي ومن ضمنها الفلتي بلغت ملايين الدولارات ويعد ثالث أكبر قطاع بعد السكن والصناعة من حيث راس المال المستثمر.
- 2- ضعف اهتمام الجهات الحكومية المختصة بالمجال السياحي والفندقي فيما يتعلق بأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لأنجاح المشاريع الاستثمارية ، وهذا يعود الى غياب التنسيق بين الهيئات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية بهذا الصدد.
- 3- ضعف الوعي السياحي للعاملين في الأماكن الترفيهية وكذلك للسائحين من شأنه أن يقلل من اهتمام المستثمرين بشأن اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية في هذا المجال.
- 4- قيام قليلي الخبرة بأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لمشاريع السياحة الترفيهية دون مراعاة طبيعة وموقع وأهمية المشروع.
- 5- كما ان دراسات الجدوى اهتمت الجانب البيئي وما قد يصدر عنه من تلوث واضرار بيئية نظرا لعدم الاستعانة بالمختصين بهذا الشأن

- 6- إن دراسة الجدوى في لامير تنقصه بعض المؤشرات والجداول والتوقعات المهمة للمشاريع الخدمية ، مثل القوى العاملة المتخصصة في تقديم الخدمات الفندقية من الطعام والشراب والنظافة والديكور والملحقات الصحية والرياضية
- 7- لقد اهتم أصحاب القرار في لامير بدراسة الموقع السياحي كمقومات للجذب و سهولة الوصول منه واليه مع الأخذ بالاعتبار توفر البنية الأساسية من طرق و شبكات الماء و الكهرباء والانترنت و غيرها من الخدمات.
- 8- ان فتح لامير هو مشروع ترفيهي من الدرجة الممتازة وادارته من فئة الشباب حملة شهادات الدبلوم والبيكالوريوس وذوي الخبرة في مجال الإجارة، وبالمقابل يفتقر الى بعض الخدمات كما تفتقر الى المترجمين.

في ضوء الاستنتاجات السابقة نقترح مايلي:

- 1- تفعيل دور دراسات الجدوى الاقتصادية كوسيلة علمية في إتخاذ القرار الإستثماري، من خلال تأسيس شركات إستشارية تحت إشراف مخصصين و خبراء في هذا المجال.

- 2- من الضروري العمل على زيادة الوعي عند المستثمرين ، و رجال الأعمال من خلال الدورات ، و الندوات العلمية لإظهار أهمية دراسات الجدوى الإقتصادية كوسيلة لنجاح مشاريعهم ، و تقليل المجازفة في إنجاز المشروع
- 3- نقترح على الجهات المعنية تزويد الباحثين و المتخصصين في مجال دراسات الجدوى بالبيانات، و الإحصائات الدقيقة ،و الحديثة التي تساعد للوصول إلى إستنتاجات ، و قرارات عقلانية لتقليل المخاطرة
- 4- الإهتمام بالجانب التسويقي السياحي ، و الترفيهي من خلال وضع خطة ترويج سياحية متكاملة، و مفصلة عن طريق الإتفاقات بالتعاون مع مراكز البحث ، و التطوير في الدول المتقدمة.

<https://www.meraas.com/ar/destinations/la-mer>

Olive, 1998. Project Planning for Development: The Project Planning Handbook, July. Olive Publications.

Commission of the European Communities, 1993. Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework. No 1. February. Ceuterick. Leuven.

Frimpong, M., 2003. Project Management for Non-Profit Organizations: A Practical Guide for Managing Developmental Projects. Repro Centre. Johannesburg.

الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، مؤسسة معهد إدارة المشروعات، ط5.

حساب تكاليف التأسيس والمبيعات والارباح

القوائم المالية

قائمة الدخل	2022	2023	2024
هامش مجمل الربح			
الرواتب والأجور (غير المباشرة)	1795490	1890040	1795490
المصاريف الادارية والعمومية	1795490	1890040	1795490
مصاريف التسويق	-553.836	-579.674	-606.738
مصاريف ما قبل التشغيل	1241655	1310366	1382832
إجمالي الكلف الغير مباشرة	0.69	0.69	0.7
الدخل قبل الضرائب والاستهلاكات والفوائد	-205.749	-214.184	-222.966
استهلاك الموجودات الثابتة	-18141	-18685	-19245
الدخل قبل الضرائب والفوائد	-44887	-47251	-49739
الفوائد البنكية			
الدخل قبل الضرائب	-268.776	-280.12	291.95
ضريبة الدخل	972.879	1030246	1.090.882
صافي الربح (الخسارة)	-132272	-133915	-135601
نسبة صافي الربح	840606	896331	955281
الاحتياطي الإجباري	-45774	0	0
الأرباح المدورة	794.832	896331	955281
ضريبة الدخل	-39742	-44817	-47764
صافي الدخل	755.091	851514	907517
نسبة صافي الربح	0.42	0.45	0.46
الاحتياطي الإجباري	-75.509	-85.151	-90.752
الأرباح المدورة	2.130.374	2896737	3713502

قائمة المركز المالي	2022	2023	2024
الاصول			
الاصول المتداولة			
الصندوق	1245690	2218758	3249282
المخزون	1496	1575	1658
الذمم المدينة	0	0	0
مجموع الاصول المتداولة	1247186	2220333	3250940
الاصول غير المتداولة			
الاصول الثابتة (بالصافي)	2568382	2450898	2332153
مجموع الاصول الغير متداولة	2568382	2450898	2332153
مجموع الاصول	3815568	4671231	5583093
المطلوبات			
المطلوبات المتدولة			
الذمم الدائنة	89313	93462	97807
الجزء الجاري من القرض	0-	0-	0-
مجموع المطلوبات المتداولة	89313	93462	97807
المطلوبات غير المتداولة			
قروض طويلة الأجل	0	0	0
مجموع المطلوبات طويلة الأجل	0	0	0
مجموع المطلوبات	89313	93462	97807
حقوق الملكية			
مساهمات الأعضاء	1353860	1353860	1353860
الاحتياطي الاجباري	242020	327171	417923
ارباح (خسائر) مدورة	2130374	2896737	3713502
السمو الملكية	3726255	4577769	5485286
مجموع المطلوبات وحقوق الملكية	3815568	4671231	5583093

العمليات التشغيلية			
2024	2023	2022	الوصف
19896	18900	17955	مصاريف المواد الأولية والتعبئة من الإيرادات
198957	189004	179549	مصاريف المنافع الخدمية من الإيرادات
49739	47251	44887	مصاريف الصيانة من الإيرادات
1990	1890	1795	المستهلكات
280998	269931	259931	الرواتب المباشرة
55158	52698	52698	مصاريف أخرى
6067738	579674	579674	المجموع
العمليات الإدارية			
2024	2023	2022	الوصف
2985	2898	2814	مصاريف اتصالات
4179	4057	3939	مصاريف ضيافة
1194	1159	1126	قرطاسية ومطبوعات
1791	1739	1688	انتقالات
0	0	0	مصاريف استشارات
3582	3478	3377	مصاريف تدولب
3764	3654	3548	مصاريف التأمين
1750	1699	1649	مصاريف أخرى
19245	18685	18141	المجموع
إجمالي الرواتب السنوية			
مجموع الرواتب الثانوية	مجموع الرواتب الشهرية	العدد	المسمى الوظيفي
40000	2500	1	مدير عام
9600	600	1	محاسب
14400	900	1	موظف تسويق

56000	3500	10	امن
8000	500	2	حارس
21600	1350	3	مراقبه و تحكم
25600	1600	4	صيانته
175200	10950	22	مجموع الرواتب غير المباشرة
19200	1200	4	موظف استقبال
50400	3150	9	موظف بيع تذاكر

العمليات قبل التشغيل

معلومات عامة	
العملة	ريال سعودي
مدة الدراسة	3 سنين

أوقات العمل	
عدد الأسابيع في السنة	52
عدد أيام العمل في الأسبوع	7
عدد أيام السنة	270
عدد ساعات العمل في اليوم الواحد	8

ملخص المصاريف الرأسمالية	التكلفة	النسبة	التكلفة	مجموع
الأرض	1200000	0.1	1320000	0.39
الأعمال الإنشائية	1038900	0.1	1142790	0.33
الآلات والمعدات	555659	0.1	611225	0.181
الأثاث والمفروشات	47850	0.1	52635	0.016
المركبات ووسائل النقل	23.4	0.1	25740	0.008
مصاريف ما قبل التشغيل	15500	0.1	17050	0.005
رأس المال العامل الأولي	195646	0.1	215210	0.064
المجموع (دينار)	3076955		3384651	1

cost	مصاريف ما قبل التشغيل
1500	رسوم حكومية
1500	تنقل
10000	تسويق
2500	التدريب
15500	المجموع

رأس المال العامل	الشهور	النسبة	التكلفة التقديرية
المصاريف التشغيلية	4	33%	124583
المصاريف الإدارية والعمومية	4	33%	5.373
مصاريف التسويق	4	33%	7290
الرواتب غير المباشرة	4	33%	58400
المجموع			190278.373