

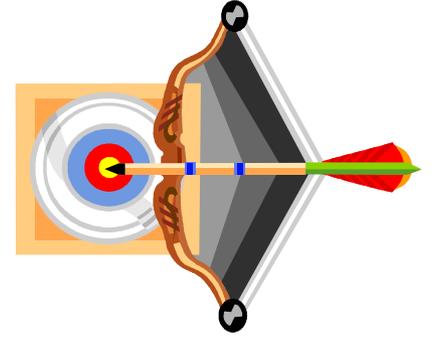
Project Management

إدارة المشاريع

Project Management

إدارة المشاريع

الهدف من التدريب



- إكساب المشاركين المهارات الاحترافية المهمة لإدارة المشاريع.

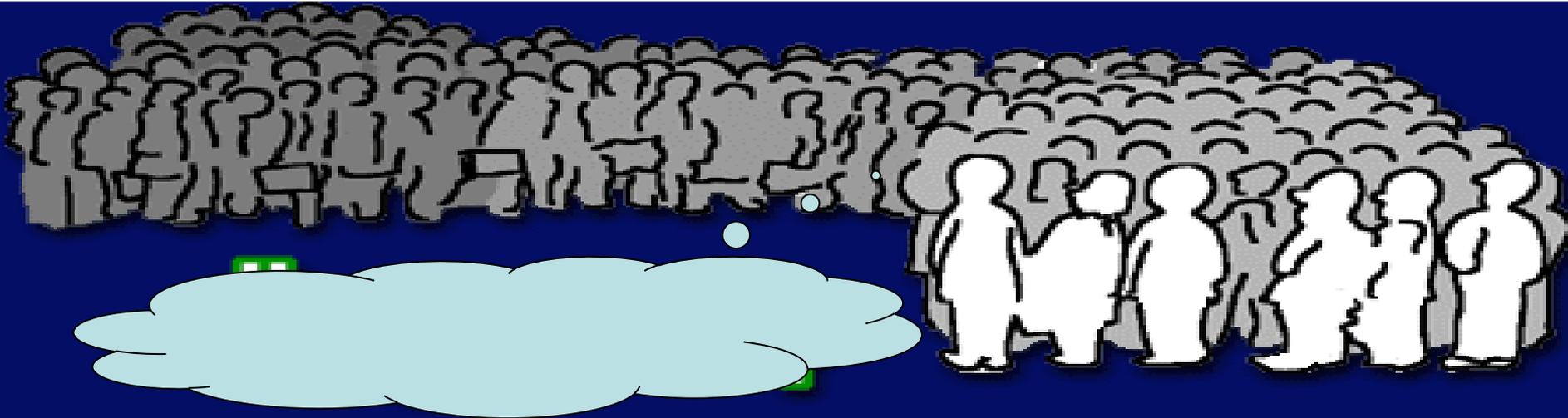
إدارة المشاريع..

خطوة للتميز

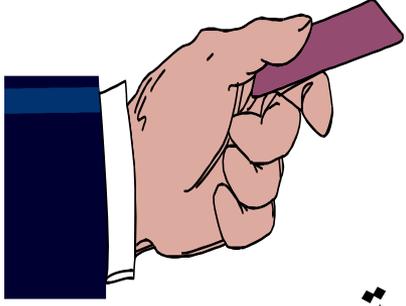


إدارة المشاريع...

الى كل من يريد التحسين والتعديل ومن عنده
الشجاعة والقناعة بتغيير حياته المهنية الى
الأحسن والأفضل والأكمل والأجمل...



العرض والتقديم.. علم وفن



ولهذه الثنائية (العلم و الفن) أهميتها المحورية ، من حيث أنها تجمع بين الموضوعية والذاتية أثناء إدارة المشاريع..

ففي جانب الموضوعية – أي العلم – علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف النظريات والقوانين و الإستراتيجيات التي تحكم عملية ادارة المشاريع، وتنظيم ما نصل إليه من المعلومات في بناء منطقي.

وفي جانب الذاتية – أي الفن – علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف الأفراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة على إدارة المشاريع بكفاءة ، وذلك من خلال ما يمتلكونه من مهارات وصفات وخبرات ثرية وخصائص نفسية وقدرات عقلية.



ما هو مفهوم الإدارة؟

الإدارة



«الإدارة هي عملية التنسيق بين عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى فعالية وكفاءة»

مفهوم شمولي

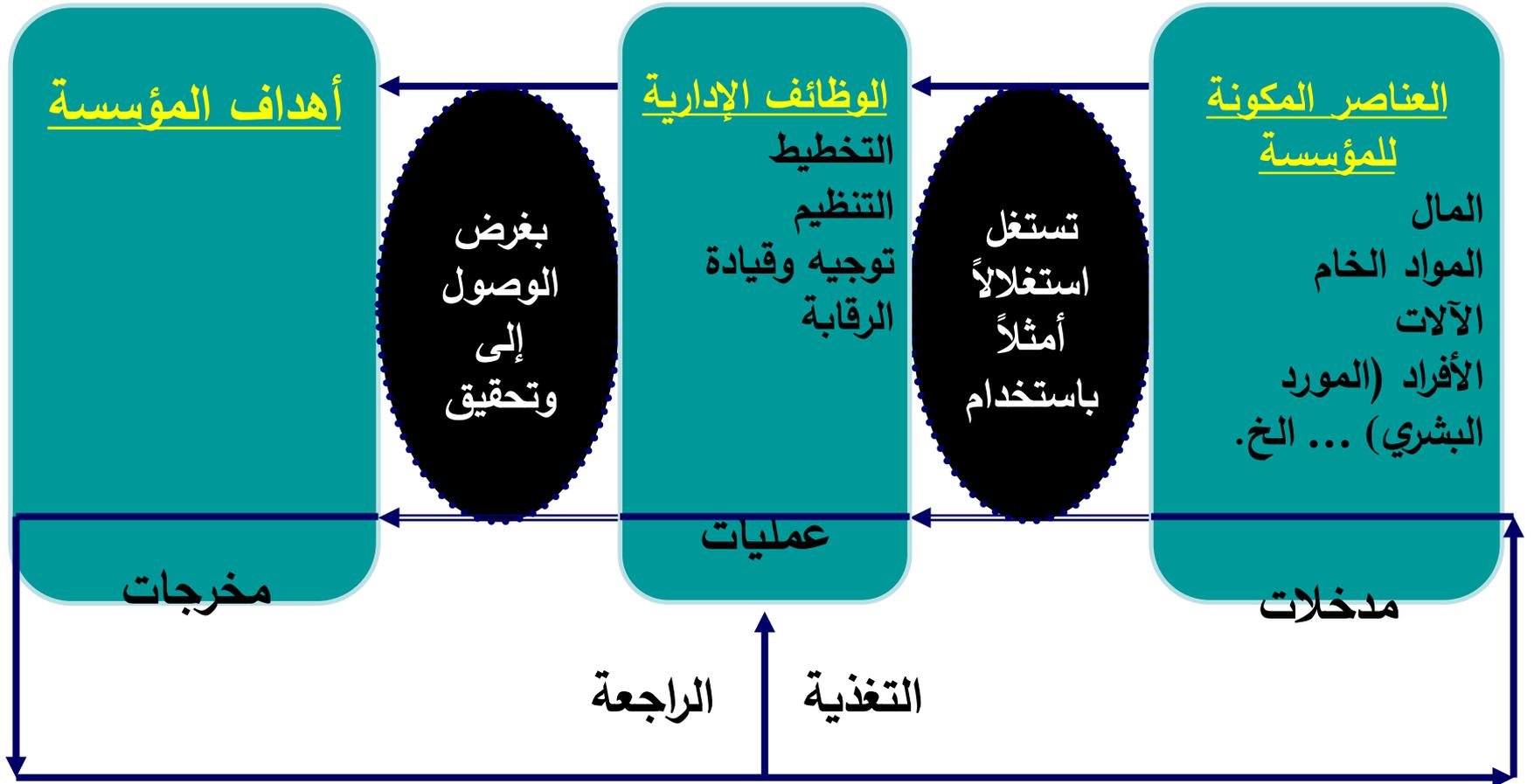
الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة أنشطة وأعضاء المؤسسة ، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية – بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الإدارة :-

الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف



الإدارة



أهم مكونات الإدارة

- **العنصر البشري:** العاملون في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية
- **الأنشطة أو الوظائف:** منها - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة
- **الموارد:** مالية ومادية

تعريف الادارة هي مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية – مالية – فنية – معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق اهداف المؤسسة.

تشمل الوظائف التالية:

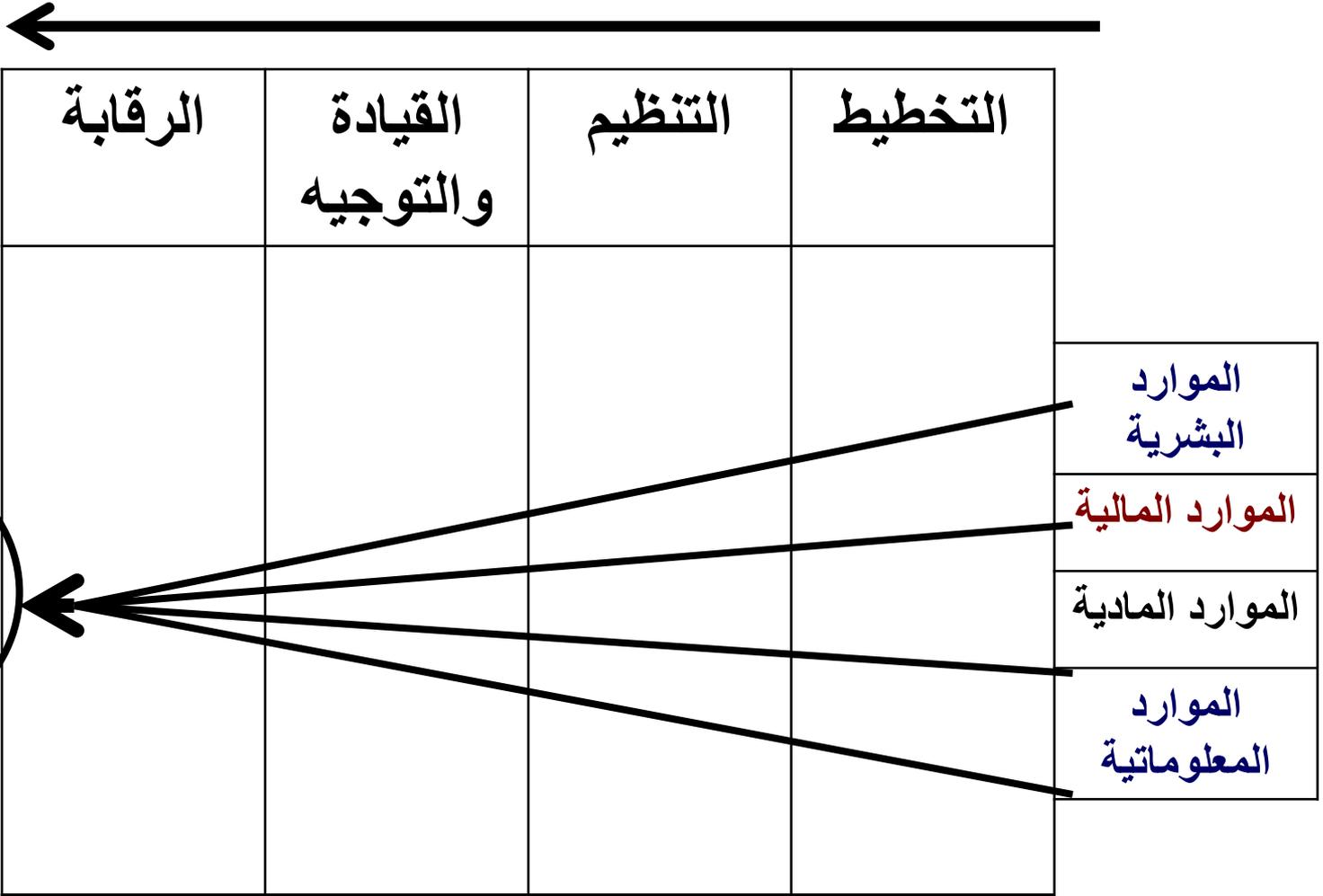
التخطيط

التنظيم

التوجيه (التنفيذ)

الرقابة وتقييم الأداء

تعريف الإدارة



الوظائف الإدارية Managerial Functions

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

وظائف الإدارة : The Management Functions

● التخطيط : Planning

● يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تريد المؤسسة أن تصل مستقبلاً ، وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ والتخطيط يعني تحديد الأهداف المستقبلية وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

● ومن أهم عناصر وظيفة التخطيط :

- تحديد أهداف المؤسسة.
- دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
- تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
- إعداد البرامج والموازنات.

ما هو التخطيط..؟

عملية اتخاذ قرارات
لتحديد اتجاه المستقبل

أين نريد
الوصول؟

أين نحن
الآن

كيف نصل الى ما نريد؟

اِغْتِنَام

قوة

فرص

ضعف

خطورة

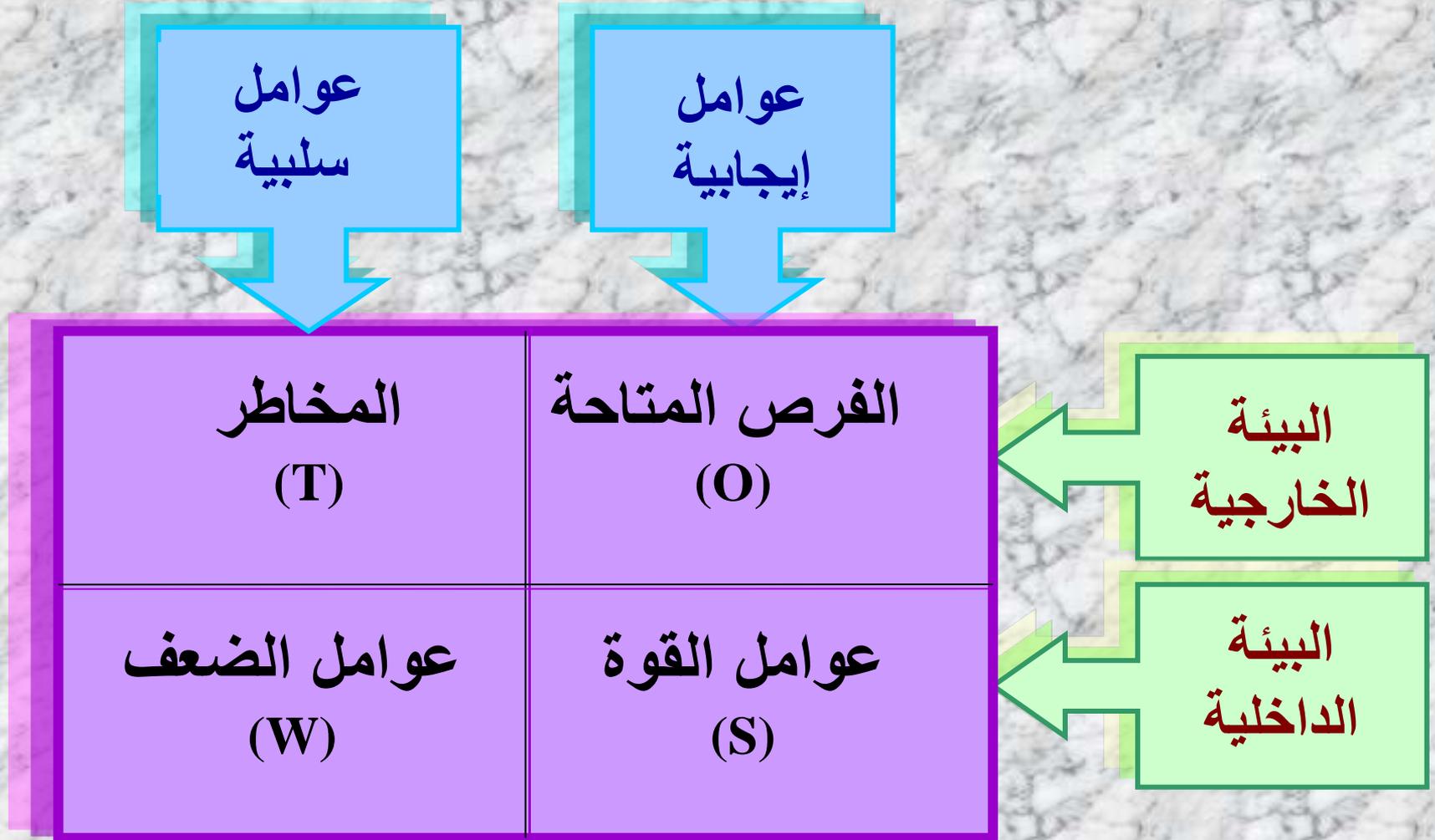
تَجَاوُز

ظروف داخلية

ظروف خارجية

مصفوفة التحليل الإستراتيجي

SWOT Analysis



SWOT

Strengths	نقاط القوة/ القوة الداخلية للمؤسسة
Weaknesses	نقاط الضعف/ الضعف الداخلي للمؤسسة
Opportunities	الفرص/ فرص خارجية قد تحرك عمل المؤسسة
Threats	المهددات/ مهددات خارجية قد تضعف عمل المؤسسة
(SWOCT)	ويمكن إضافة التحديات

تابع وظائف الإدارة

● التنظيم : Organizing

- يسعى التنظيم إلى بناء العلاقات الواضحة بين الأفراد بعضهم بعضا ، كذلك بين مختلف الوحدات الإدارية رأسياً وأفقياً ، كما تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة والمسئولية ، ويحكم ذلك هيكل تنظيمي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم.

● ومن أهم عناصر وظيفة التنظيم :

- تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.

- تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيها بينها

- تحديد السلطات والمسئوليات.

- تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف

تابع وظائف الإدارة

• التوجيه : Directing

- تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الإنجاز المنشود ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام.

• ومن أهم العناصر التي تشملها وظيفة التوجيه :

- تحديد أساليب تحفيز العاملين.
- بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.
- قيادة فعالة.
- تنمية شبكة الاتصال المناسبة.

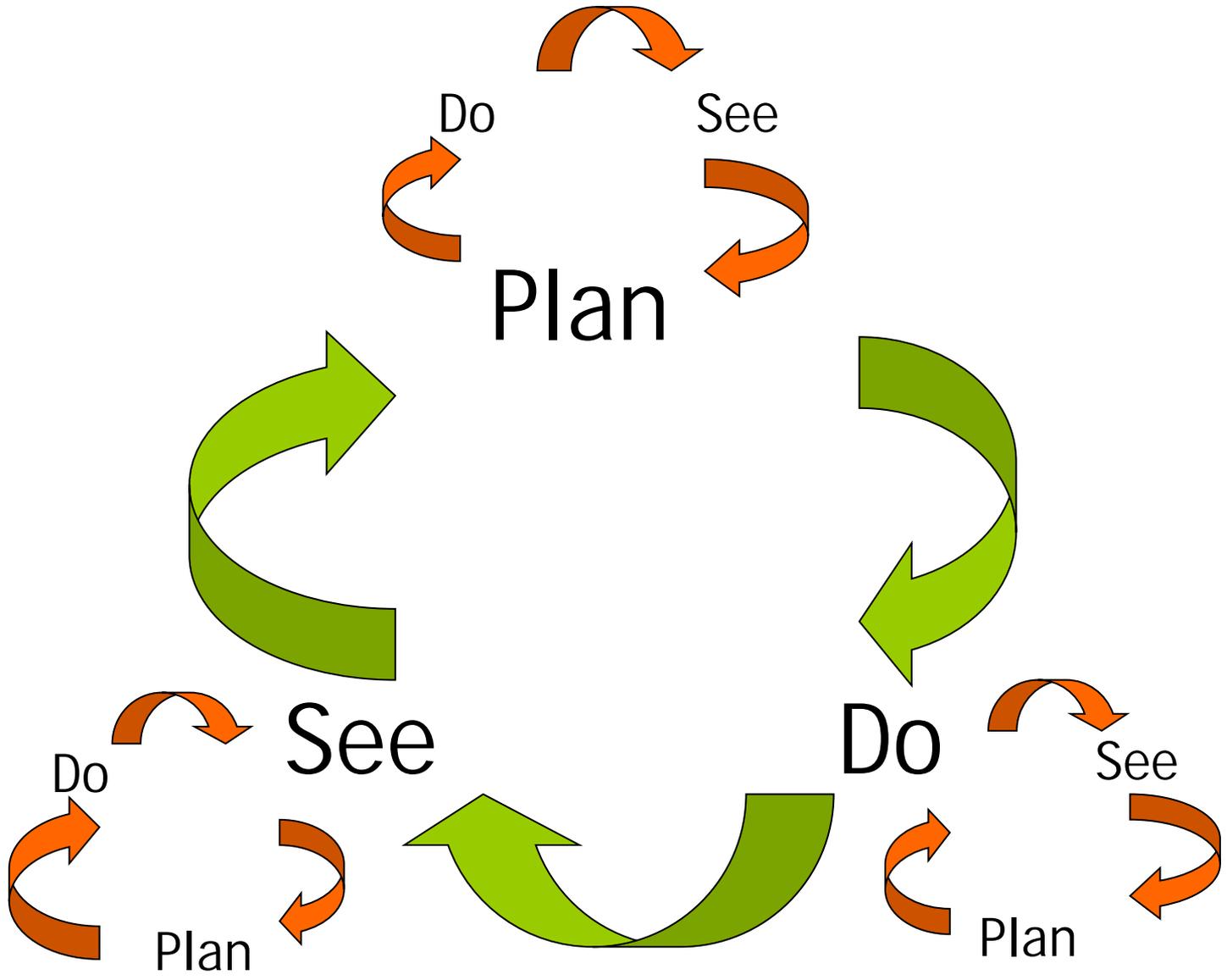
تابع وظائف الإدارة

● الرقابة : Controlling

- تشير وظيفة الرقابة إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مساهمتها لما تم التخطيط له ، ولكي يمارس المديرين الرقابة فعليهم بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

● ومن أهم العناصر التي تحتويها وظيفة الرقابة :

- بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- المتابعة المستمرة للإجراءات مرة ثانية ... وهكذا.



المؤسسة المتميزة

التركيز على

الرؤية الرسالة الأهداف

السمات

الحيوية المرونة التجدد الإنفتاح

الخصائص

قبول التغيير مرونة التعامل الأنفتاح التكنولوجيا

TQM

وتعمل على تنفيذ

الخطط السياسات الوسائل والأساليب الأطر المناسبة تنمية عمل الفريق



ما هو مفهوم المشروع؟

المنظمة المدارة بالمشروع

- هناك ثلاثة عوامل تؤثر في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات:
- **درجة التعقيد البيئي:** يتعلق هذا العامل بعدد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب علي ذلك من التزامات داخل المنظمة من مباني وتجهيزات وخبرات فنية وغير ذلك ، وما ينتج عنه من أنشطة وعمليات وخطط وبرامج وإجراءات إضافية تؤدي الى زيادة التعقيد البيئي.
- **درجة الديناميكية (التغيير):** ويتعلق بالسرعة التي تتغير فيها بيئة الاعمال نتيجة التغيير السريع والدائم في حاجات ورغبات الزبائن، الامر الذي يفرض على المنظمات استمرار ابتكار وتطوير منتجات جديدة للمنافسة.
- **درجة الغنى:** ويتعلق بمدى توفر الموارد في بيئة الاعمال، والتي تعتبر نادرة، ويشدد التنافس بين المنظمات للحصول عليها.

المشاريع وخصوصيتها

ان المشروع هو أي نشاط يتجاوز ما نعتبره عملاً روتينياً للمؤسسة. وهذا ما يميز المشروع كشيء يجب أن يحظى بمعاملة خاصة.



وينطوي المشروع على فوائد مهمة غالباً ما يتم تجاهلها
وهذه الفوائد هي:

المشروع فرصة فريدة لتعلم مهارات وتقنية جديدة.

المشروع وسيلة قيمة لتحسين أداء جميع المشاركين فيه.

المشروع فرصة لخلق اساليب عمل جديدة وأكثر فاعلية.



تعريف المشروع:

المشروع

مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة

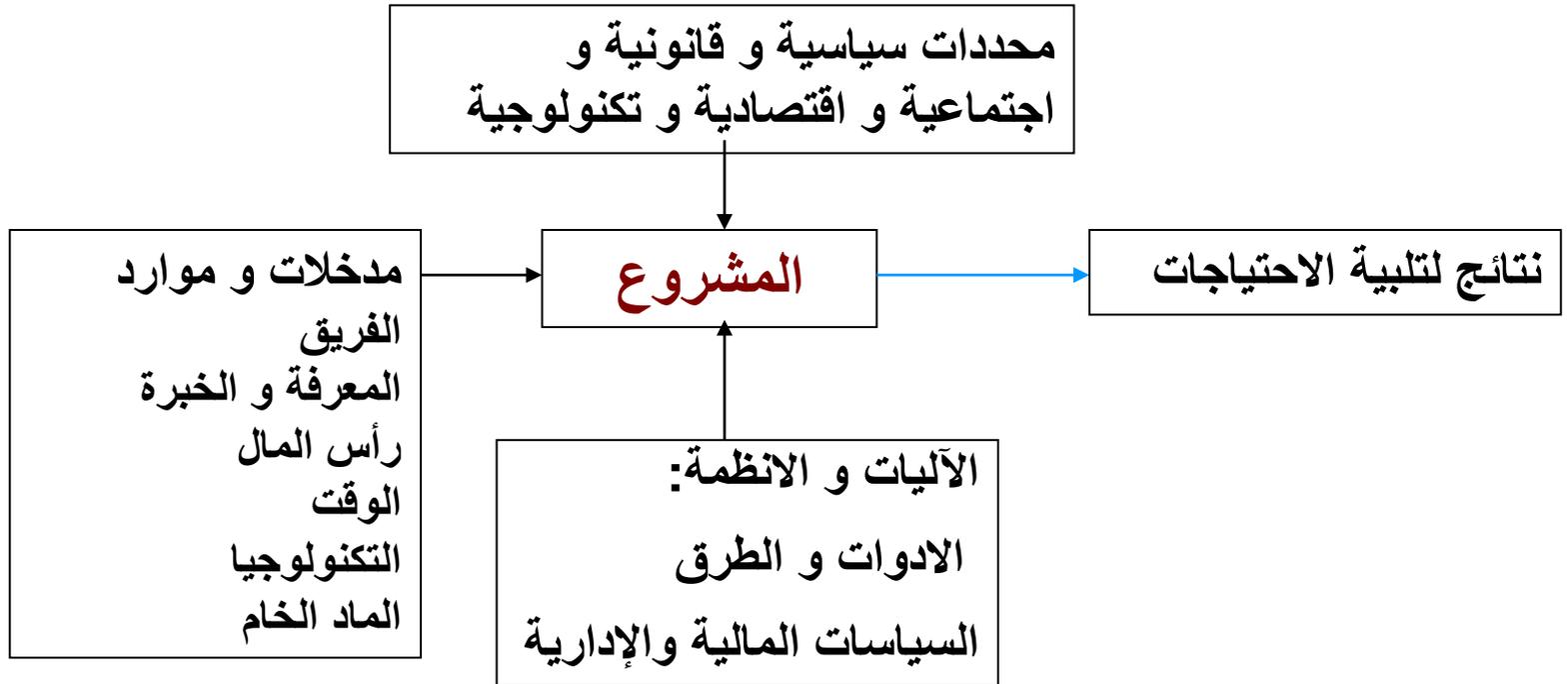
له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي.

تعريف المشروع:

يعرف المشروع بأنه جميع العمليات المعقدة المترابطة التي تتضمن استعمال الموارد للحصول على المنافع.

سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد (المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع)

المشروع: عبارة عن مجموعة من الفعاليات/ الأنشطة المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها تعمل على تحقيق هدف معين في خلال فترة محددة من الزمن وبموازنة محددة وضمن محددات و مخاطر معينة.



فالمشروع هو طريقة لإحداث تغيير بهدف تزويدنا
بشيء لا نملكه في الوقت الحالى.

خصائص المشروع

- تشترك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص:
- **الغاية:** تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين، حل مشكلة معينة ، اهداف محددة، ولذا فان المشروع مرتبط بتحقيق هذه الغاية وصولا الى تحقيق الأهداف مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري- او تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس.
- **دورة حياة محدودة:** هو ان المشروعات ذات طبيعة مؤقتة بحيث انها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.
- **التفرد:** أي مشروع في تنفيذه واكماله يحتاج الى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة، حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فان تنفيذ كل منهم يحتاج الى أنشطة مختلفة (طبيعة الإدارة- المخاطر- الموارد).

خصائص المشروع

- **الاعتمادية المتداخلة:** أي مشروع يحتاج الى أنشطة متتابعة بالإضافة الى التتابع هناك تداخل . عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض- أيضا تتداخل مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة (انتاج – تسويق- افراد- مالية) –كذلك قد تتداخل مع اطراف أخرى مثل الموردين ومقاولي الباطن والزملاء.....الخ.
- **الصراع:** لكون المشروع نشاط اجتماعي وتضارب في المصالح، فقد يؤدي التداخل المشار اليه سابقا بين جهات مختلفة في أداء أنشطة المشروع الى حدوث الصراع، ولذا يجب إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يحقق اهداف المشروع بفاعلية وكفاءة.

خصائص المشروع

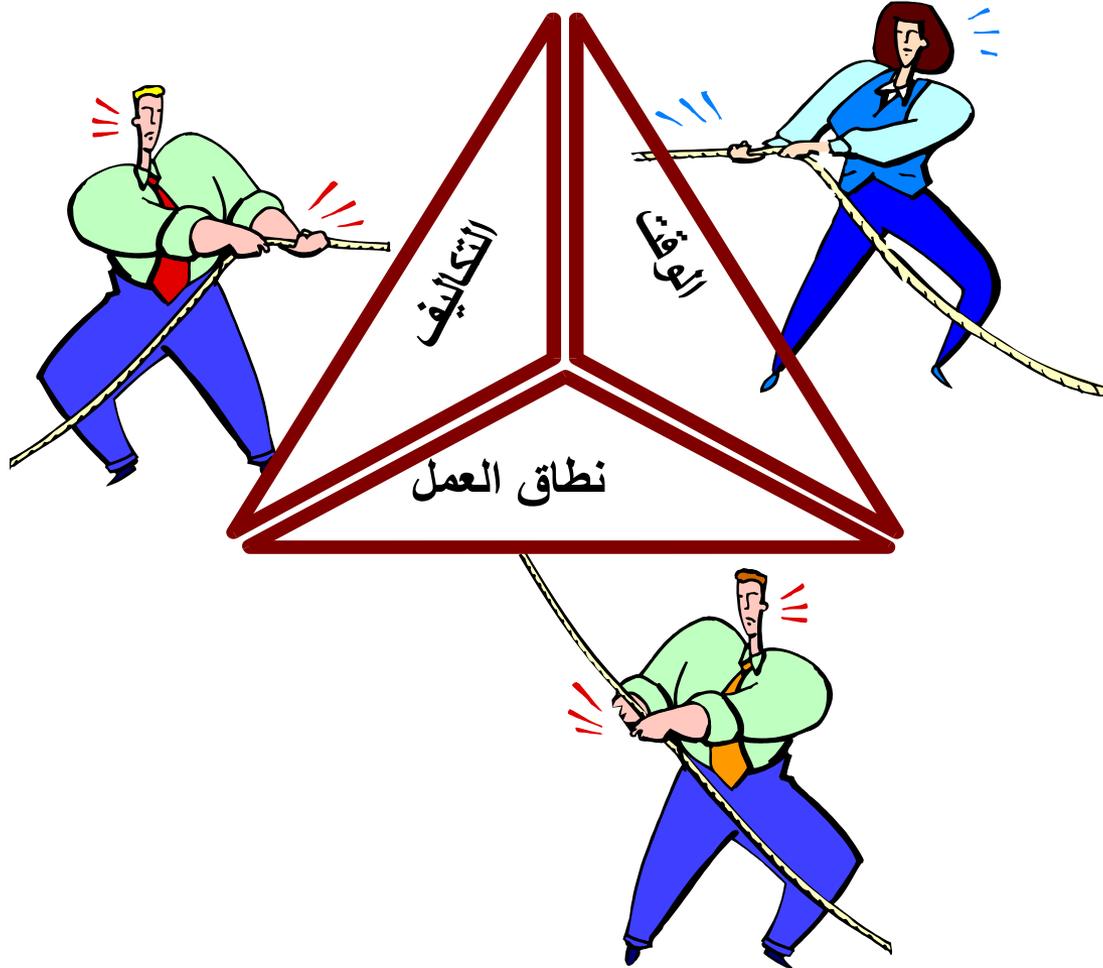
المخاطر: المنظمات عموما تتعرض للمخاطر بنسب مختلفة، الا ان المشروع بسبب خصائصه وأهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات يزيد من هذه المخاطر لاسيما اذ انحرف عن تحقيق هذه الأهداف وهناك امثلة كثيرة على مخاطر تعرضت له العديد من المشاريع منها (انفجار مكوك الفضاء تشالنجر – مفاعل فوكو جيما النووي).

What is Project ?

- Objective
- Activities → Outputs
- Duration
- Budget (Input)
- Resources (Input)

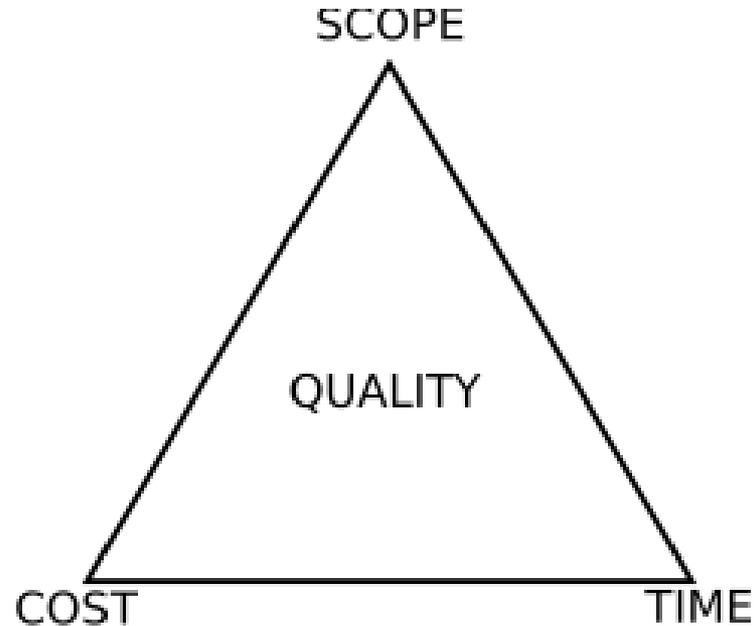


القيود الثلاثية للمشروعات



PM Triple Constraints

- **Time**
- **Cost**
- **Scope**



Manage these or they will manage you!

أنواع المشروع

- المشروعات الصناعية: مثل بناء المصانع
- المشروعات الخدمية: مثل بناء المشاريع التعليمية
- المشروعات العلمية: مثل بحوث الفضاء
- المشروعات الاجتماعية: مثل مشاريع ضد التدخين
- المشروعات الاقتصادية: مثل مشاريع الخصخصة
- المشروعات الانشائية: مثل بناء السدود

Project Success

**Customer Requirements
satisfied/exceeded**

**Completed within allocated
time frame**



**Completed within allocated
budget**

Accepted by the customer

مواصفات العاملين في المشروع

- مهارات التواصل و الاتصال (الاستماع و الاقتناع) (84%)
- مهارات التنظيم و التخطيط (75%)
- مهارات بناء الفريق (72%)
- مهارات قيادية (68%)
- مهارات التأقلم و الصبر و الاصرار و المرونة و الابتكار (59%)
- مهارات تكنولوجية و الخبرة (46%)



المحاضرة الثانية

إدارة المشروع

الأهداف العامة:-

- تعريف إدارة المشاريع ووظائفها ومراحل إدارة المشروع.
- تحديد اطراف إدارة المشروع.
- المقارنة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي.
- تحديد المسار الوظيفي لمدير المشروع.
- تحديد البوصلة الأخلاقية لتوجيه مدير المشروع

ماذا يقصد بإدارة المشروع؟



مفهوم إدارة المشروع

- بعد ان يتم اختيار وتحديد المشروع المزمع تنفيذه، تأتي خطوة اختيار إدارة المشروع.
- إدارة المشاريع احد الفروع الحديثة في علم الإدارة، والذي اعتمد الى حد كبير على بحوث العمليات والأساليب الكمية في الإدارة، وشكل نقطة الانطلاق لإدارة المشاريع في كافة المجالات (طب – صناعة – اتصالات،.....).
- تم انشاء معهد إدارة المشروع عام 1969م لتشجيع النمو والمهنية لإدارة المشروع.

تعريف ادارة المشروع

- هي تطبيق المعرفة والمهارات والادوات والأساليب على أنشطة المشروع لمقابلة حاجات وتوقعات أصحاب المستفيدين من المشروع.



تعريف ادارة المشروع

• هي علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقا وباستخدام الموارد المتاحة.

• تجيب إدارة المشروع على التساؤلات الآتية:-

• ماهو المطلوب عمله؟

• متى يجب عمله؟

• ماهي الموارد اللازمة لذلك؟

• كيف سنحصل عليها؟



تعريف ادارة المشروع

- هي عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح

Defining Project Management

- The application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements
- Organizing and managing resources so the project is completed within defined scope, quality, time and cost constraints

AND

وظائف إدارة المشروع

تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف التالية :

١- التخطيط للمشروع : وضع خطط تتابع وجدولة الأنشطة اللازمة للمشروع، تحديد الوسائل والطرق المناسبة للوصول للأهداف، ووضع شبكة انجاز المشروع.

٢- تنظيم المشروع : وضع الخريطة التنظيمية للمشروع،
توزيع المسؤوليات والصلاحيات ، تحديد العلاقة مع
الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم، واطراف المشروع، اختيار
فريق العمل للمشروع.

**3- طاقم المشروع : اختيار أعضاء فريق المشروع، حفز
فريق العمل باستمرار، بناء روح التعاون والتنافس بين
أعضاء الفريق.**

٤- موازنة المشروع : إعداد الموازنة التقديرية لتنفيذ المشروع، ويتضمن اعداد الكلف والموارد والعائدات المتوقعة والتدفقات النقدية والارباح.

٥- توجيه المشروع وهي توجيه فريق العمل عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال ، من أجل تحقيق الأهداف.

٦- الرقابة على المشروع : تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء ، ثم القياس والحصول على التغذية العكسية كذلك تحديد الأدوات الرقابية التي تساهم في تقييم المشروع والتدقيق وصولاً لمرحلة التسليم.

ما هي مراحل ادارة المشروع؟؟



١- مرحلة الفكره أو المفهوم : تتضمن ولادة فكره المشروع والقيام بدراسة الجدوى، اختيار المشروع وقد يتم اختيار مديره.

٢- مرحلة التنفيذ : وتتضمن إعداد خطة المشروع وجدولة المشروع وموازنة المشروع النهائية ، وتعين فريق العمل بالمشروع والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع والقيام بعمليات الرقابة وتقييم الأداء.

٣- مرحلة التسليم : (الاعلاق) وتتضمن التدقيق على

المشروع للتأكد من:

أن المواصفات المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها ، ثم تسليم المشروع للزبون- تدريب المستخدمين على المشروع -تسليم الوثائق المطلوبة- اعداد التقرير النهائي للمشروع.

من هم اطراف ادارة المشروع؟؟



١- الإدارة العليا للمنظمة الأم : اختيار مدير المشروع – طبيعة عمل المشروع – أولوية المشروع بالنسبة للمشروعات الأخرى، تقدم الدعم للمشروع ، حيث تقوم بتبني خطة المشروع وقيع عقد الالتزام.

- وتقع على مدير المشروع مسؤوليات تجاه الإدارة العليا
اهمهما:

- تقديم تقارير دورية باستمرار عن تطورات العمل لاسيما في ما يتعلق بالوقت والكلفة والموارد، واشعار المنظمة باي مخاطر او مشاكل تواجه المشروع.

٢- مدير المشروع : و هو الشخص الذي يتولى إدارة المشروع في جميع مراحلها ، و يكون مسؤولاً بشكل كامل أمام الإدارة العليا عن نجاح (أو فشل) المشروع.

٣- فريق المشروع : و هم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ المشروع.

مقارنة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي

وجه المقارنة	المدير الوظيفي	مدير المشروع
التخصص	متخصص ويمتلك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها (مدير تسويق ، مدير محاسبة ...).	نظرة عامة، ولديه خلفية واسعة في المعرفة والخبرة، ومعرفته متوسطة ولكن في أكثر من تخصص ، الماليه ، المحاسبية ، الإنتاجية
الأسلوب	يستخدم الأسلوب التحليلي : بمعنى ان لديه قدرة تحليلية على حل المشاكل التقنية الخاصة بنفس الوظيفة، وذلك بسبب التخصص الأمر الذي يجعله متعمقا في متابعة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يديرها	يستخدم الاسلوب النظامي (لديه مهارة التركيب) مقارنة بمهارة التحليل، بمعنى أن مهمته تجميع الأجزاء المتخصصة في العمل لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك.
المعرفة الفنية	لديه معرفة فنية عالية بعمله.	يسهل التعاون بين المتخصصين في المجالات التي تحتاج الى تخصص معين، من أجل أداء المهام بطريقة تساعد في إنجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبة.

بالإضافة الى :

ان مدير المشروع يركز على الأهداف النهائية للمشروع بينما المدير الوظيفي يركز على اهداف قصيرة ومتوسطة خاصة بقسمه الوظيفي.

مدير المشروع صلاحياته وخطوط السلطة غير محددة بشكل واضح ومرتبطة مسؤوليته بإدارة المشروع، بينما المدير الوظيفي محددة حسب الهيكل التنظيمي.

مدير المشروع تعاملاته مع المتغيرات البيئية الخارجية عالية بينما المدير الوظيفي محدودة في الغالب.

المسار الوظيفي لمدير المشروع

- في العادة يبدأ مدير المشروع في مساره الوظيفي بالتدرج كمهندس – ثم مدير تشغيل في مشروع كبير- وهكذا الى ان يصبح مديرا لمشروع كبير، حيث يكتسب خبرة إدارة وفنية من خلال المرور بعدة مسارات
- وحتى يكون مدير المشروع قادرا على القيام بمسؤولياته فهو بحاجة إلى مايلي :
- الحصول علي شهادة دراسية في إدارة المشروعات.
- - الحصول على دورات متخصصة- ورش عمل- ندوات،....الخ في إدارة المشاريع.
- شهادة خبره تفيد أنه تدرب على مهارات معينة من أهمها:
- خطة المنظمة للوصول إلى الأهداف

التفاوض مع الزملاء.

المتابعة الجيدة للمهام.

المتابعة الجيدة للمهام .

امتلاك الحساسية نحو شؤون المنظمة وامور المشاريع.

ان يكون مساره الوظيفي قد بدأ بمشاريع صغيرة ثم انتقل للعمل في مشاريع كبيرة.

التعامل مع المعوقات التي ستواجه المشروع سواء كانت فنية أو مشاكل تتعلق بالموارد أو الأفراد.

- القدرة على التعامل مع المخاطر في كافة مراحل المشروع ووضع الخطط لمعالجتها.

- تطوير قنوات الاتصال مع أطراف المصالح المتعددة والمرتبطة بالمشروع

- امتلاك مهارة التفاوض وإدارة الصراعات.

المحددات الأخلاقية لمدير المشروع

- الإبتعاد عن التلاعب بالمناقصات.
- عدم تعاطي الرشوة للحصول على المناقصات.
- الإبتعاد عن تحويل فريق العمل إلى مجموعة غير منضبطة.
- عدم الإعتداء عن الموارد واللعب بها حتى تصبح ضمن الموازنة التقديرية .
- عدم استخدام موارد بديلة تفي بالغرض ولكنها لا تحقق المواصفات.
- أن لا يساوم على سلامة العاملين في المشروع.

وتتميز ادارة المشروع بعملية بكونها:

- تركز على الأهداف.
- تركز على التغيير لإيجاد شيء تحتاج اليه.
- متعددة التخصصات والمعارف بمعنى أنها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح.
- تركز على الضبط الذي بدونه قد لا تنتهي من المشروع مطلقاً.
- تركز على الأداء بمعنى أنها تضع معايير عالية للعمل والجودة.
- منفتحة على الأفكار الجديدة.

فريق المشروع

- يمتلكون مهارات فنية عالية.
- لديهم توجه قوي لمشكلة المشروع.
- الرغبة في تحقيق أهداف المشروع.
- ان يكون لديهم حساسية للسياسة التنظيمية.
- احترام الذات.

المحاضرة الثالثة

تنظيم المشروع

الأهداف العامة:

فهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنظيم المشروع كيف تختلف عن المنظمة الوظيفية.

معرفة الاشكال التنظيمية السائدة في المشاريع واهمها:

المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي.

المشروع المستقل.

مشروع المصفوفة تحديد إيجابيات وسلبيات كل شكل من هذه الاشكال

التنظيمية.

معرفة الخطوات الواجب اتباعها عند تحديد الشكل التنظيمي المناسب للمشروع

تمهيد

التنظيم أداة تستخدمها المنظمات في الوصول الى أهدافها.

وهو الوظيفة الثانية للمدير ويقصد بها تجميع الاعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها الى نشاطات فرعية وتجميعها في شكل وحدات إدارية والتنسيق بينها مع تحديد العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال ووضع كل ذلك في شكل تنظيمي محدد المعالم .

لم تعد الأشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائمة لاستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز :

- بالتعقيد
- والديناميكية العالية.
- تطور هائل في الجوانب التكنولوجية.
- تغير دائم في رغبات الزبائن.

لذا وجدت الحاجة الى وجود اشكال تنظيمية مبتكرة من المشاريع من النجاح في الوصول الى أهدافها في بيئة الاعمال المعاصرة.
عندما تبدأ المشروعات تعتمد موضوعان على الفور الأول: اخذ قرار خاص بكيفية ربط المشروع بالمنظمة الام.
الثاني: اخذ قرار خاص بكيفية تنظيم المشروع نفسه

تعريف تنظيم المشروع

تنظيم المشروع يقصد به تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع ، و تحديد القواعد والأصول و اجراءات العمل الرسمية المتبعة في تنفيذ الواجبات والأدوار ، وتطوير نظام الاتصال والرقابة وكتابة التقارير بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق أفضل صيغة تساعد المشروع في الاستجابة للمتغيرات البيئية بطريقة كفؤه وفعاله تمكن المنظمة الام من الوصول الى أهدافها.

تعريف ثاني

تحديد الأعمال اللازمة والوظائف المطلوب إنجازها في المشروع، مع تحديد الواجبات والسلطات والصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية في المشروع، ووضع كل ذلك في شكل هيكل تنظيمي محدد المعالم.

تعريف

هو قيام إدارة المشروع بتقسيم المشروع إلى إدارات، تنحدر منها الأقسام التي تتجمع تحت سلطتها الأقسام الموكولة إليها أداء الوظائف والأعمال وتكون بمثابة الإدارة الدنيا أي الطبقة العاملة في المؤسسة

الأشكال التنظيمية في المشروع

- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي .
- تنظيم المشروع المستقل .
- تنظيم المصفوفة .



شكل المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

التنظيم وفقا لهذا الشكل يكون المشروع تابعا لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة.

يحال تنفيذ المشروع على القسم الوظيفي الذي يكون أكثر تخصصا في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ لضمان نجاحه ودعمه.

مثال 1 : إذا أرادت كلية إدارة الأعمال إنشاء ماجستير في تخصص إدارة الأعمال فإن القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم الإدارة بالكلية ، أما إذا كان الأمر يتعلق بإنشاء ماجستير في المحاسبة فإن القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم المحاسبة بالكلية.



الإدارة العامة

إدارة المحاسبة
والمالية

إدارة التسويق

إدارة الإنتاج

إدارة الموارد
البشرية

مشروع
تطوير
منتج جديد

قسم
الفحص

قسم
الصيانة

قسم
الإنتاج

مشروع
فتح سوق
جديدة

قسم
الإعلان

قسم
المبيعات

قسم
البحوث
والدراسات

ايجابيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

مرونة عالية في استخدام العاملين ، فيما أن هو المدير الوظيفي هو المسؤول الأول عن المشروع فإنه سيسخر كل الكفاءات في القسم لإنجاح المشروع.

الانتفاع من الخبرات الضرورية في أكثر من مشروع ، عندما يُحال أكثر من مشروع للقسم.

سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لأنهم يعملون في نفس القسم.

جعل الأقسام الوظيفية هي قاعدة التطور وتطوير المسار الوظيفي للأفراد من خلال وظائفهم ومن داخل أقسامهم الرئيسية

سلبيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

- ◀ العمل لا يكون محور الإهتمام وبؤرة التركيز لأن العاملين في القسم لديهم مسؤوليات أخرى.
- ◀ حصول تشويش في الأدوار وفي تحمل المسؤوليات عن أداء المشروع بسبب عدم وجود شخص واحد مسؤول بشكل كامل عن المشروع
- ◀ بطئ الاستجابة لمتطلبات العمل بسبب وجود مستويات ادارية متعددة في الأقسام الوظيفية تؤدي إلى تأخير القرارات وبطء الإجراءات.
- ◀ ضعف التحفيز لأسباب تنظيمية: فالقسم الوظيفي يميل الى الاهتمام بوظيفته وليس موجهها للمشروع. يضاف الى ذلك عدم جود شخص مسئول بشكل كامل عن المشروع.
- ◀ عدم صلاحية هذا الشكل للمشاريع الكبيرة والضخمة والمعقدة.

تنظيم المشروع المستقل (الصرف)

في هذا الشكل يكون المشروع منفصلا عن بقية أقسام المنظمة الأم ويقوم على شكل وحدة مستقلة بطاقم فني مستقل وإدارة مستقلة ماليا وإداريا مرتبطة بالمنظمة الأم فقط عبر التقارير الدورية وعن طريق مدير المشروع.

تتفاوت درجة الاستقلالية من مشروع لآخر من الجانب الإداري والمالي والمحاسبي.

الإدارة العامة

الإدارة المحاسبية
والمالية

الإدارة التسويقية

الإدارة الإنتاجية

الإدارة الموارد
البشرية

الإدارة
البرنامجية

مشروع
أ

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الإنتاج
- إدارة المالية والمحاسبة
- إدارة التسويق

مشروع
ب

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الإنتاج
- إدارة المالية والمحاسبة
- إدارة التسويق

مشروع
ج

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الإنتاج
- إدارة المالية والمحاسبة
- إدارة التسويق

ايجابيات المشروع المستقل

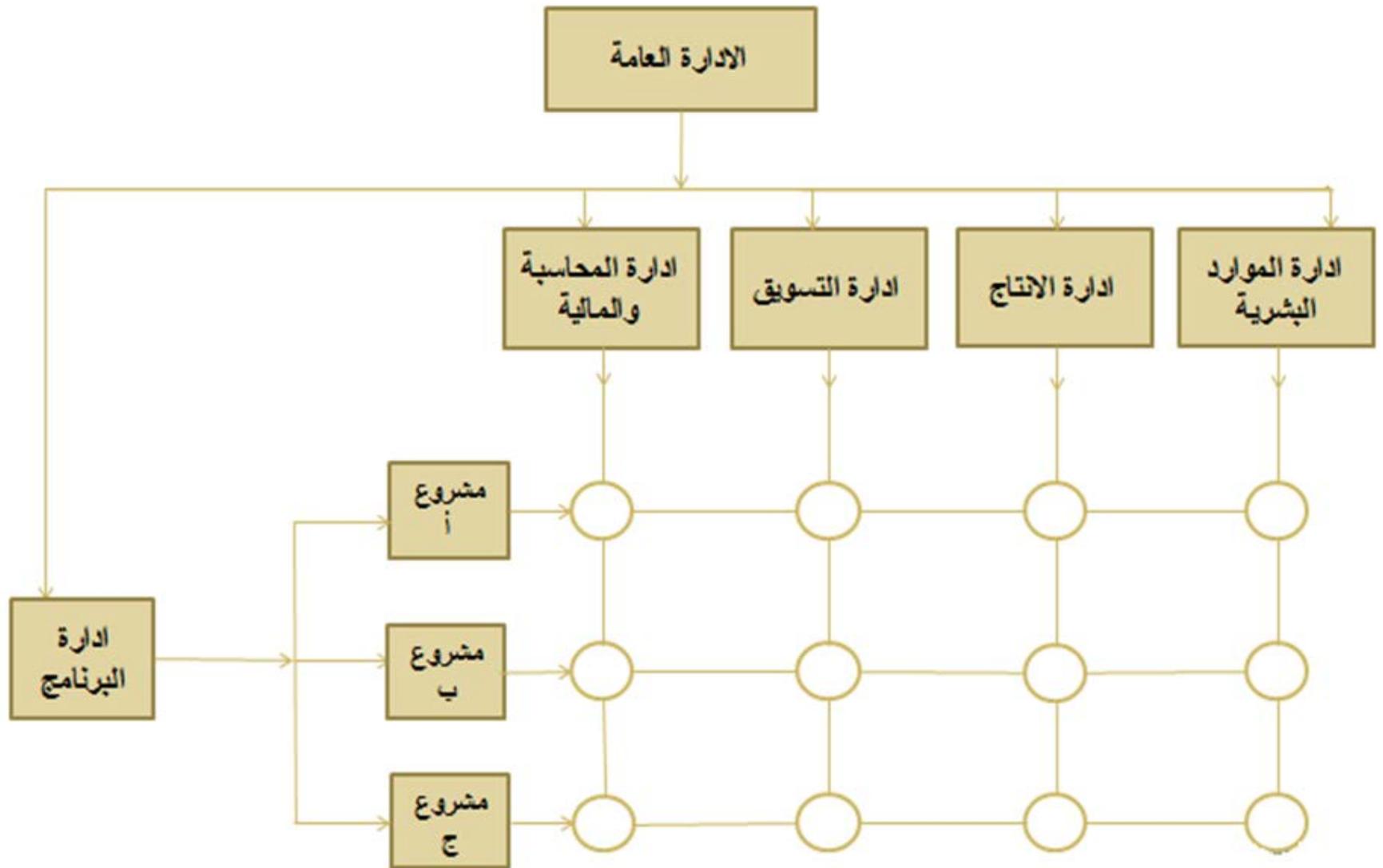
- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- جميع أفراد المشروع مسؤولون مسؤولية مباشرة أمام مدير المشروع.
- عملية اتصال أسرع.
- خبره تراكمية للعاملين في نفس النوع من المشاريع .
- تكوين هوية قوية لدى فريق المشروع تساهم في رفع الأداء وتحقيق الاهداف.
- وجود سلطة مركزية على مستوى المشروع ، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.
- تتحقق وحدة الامر. وهنا يتأكد العاملون ان تطور مساهم الوظيفي مرتبط بنجاح المشروع وتقارير المدير.
- الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل الاستجابة للمتغيرات البنية الداخلية والخارجية

سليبات المشروع المستقل

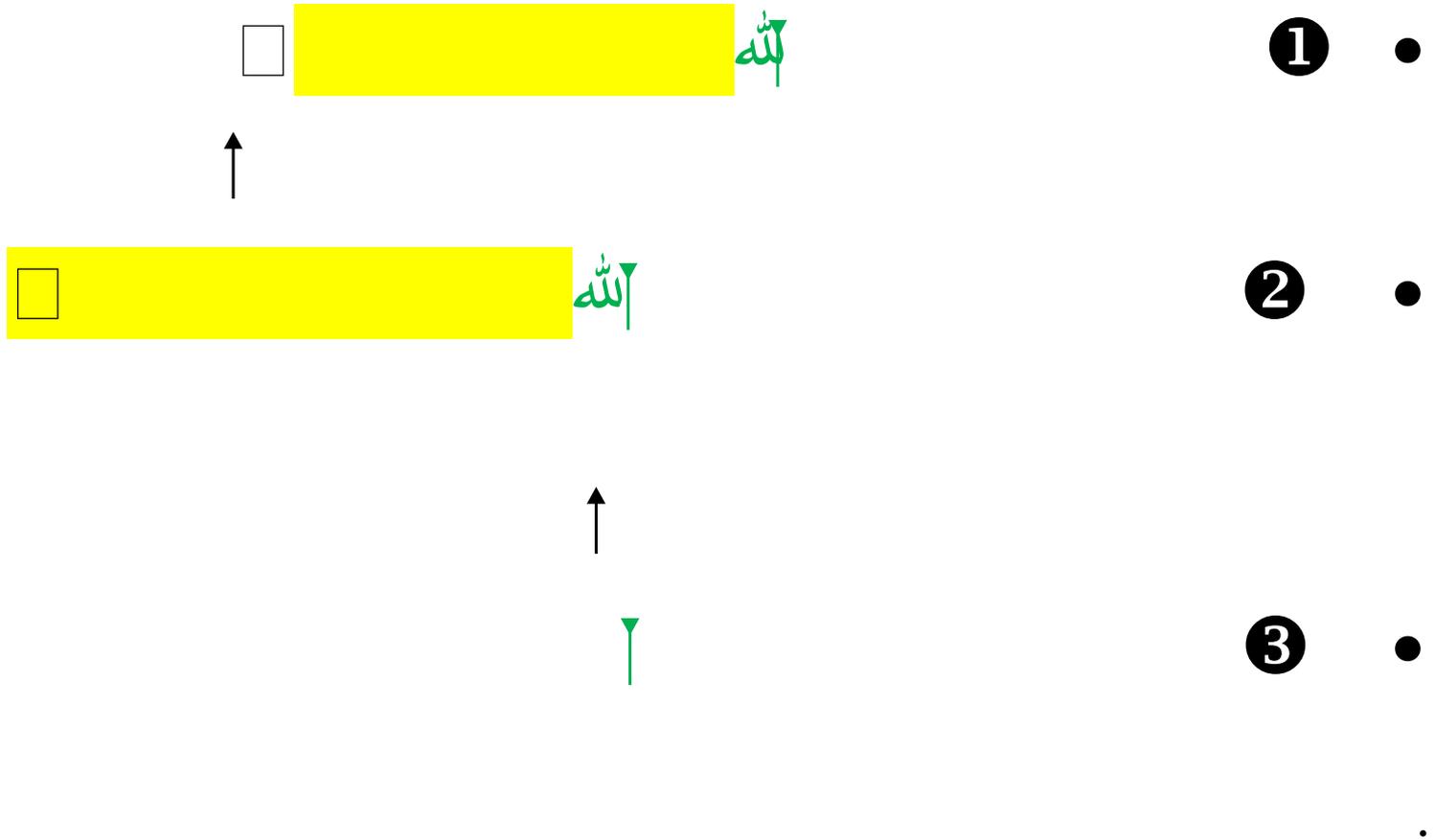
- ازدواجية الوظائف: في حالة وجود عدة مشاريع في فتره زمنية واحده فان وظائف العمل تتكرر .
- تخزين المستلزمات: بهدف ضمان نجاح المشروع يحتاج مدير المشروع إلى الإحتفاظ بالخبرات والأفراد والمعدات مما يؤدي إلى تجميد هذه الطاقات.
- في بعض الاحيان لا يستطيع مدير المشروع المستقل الإستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الأم
- قد تحدث صراعات بين اعضاء المشروع المستقل واعضاء المنظمة الأم او أعضاء المشاريع الأخرى بسبب الامتيازات مما قد يعيق تحقيق الاهداف ا وقد يؤدي الى مرض الارتباط بالمشروع.
- وجود قلق بين أعضاء فريق المشروع بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع

تنظيم المصفوفة





أنواع تنظيم المصفوفة



مزايا تنظيم المصفوفة



- يساعد في تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات

سليبيات تنظيم المصفوفة



إختيار الصيغة التنظيمية للمشروع



پ



پ



[Redacted]

۵

پ

[Redacted]

۴

[Redacted]

۳

الله



[Redacted]

۲



[Redacted]

۱

بعد ذلك تتضح الرؤية، هل المهمات وحزم العمل والخصائص الأخرى تجمعت في وظيفة معينة فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم الوظيفي، ام انها تتقاطع مع مجموعة وظائف فيكون الشكل الأنسب هو تنظيم المصفوفة، ام انه من الصعب اداءها الا بشكل مستقل فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم المستقل.



پ _____ پ

ه

↑

↑

↑

↓

↑

الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف.

فوائد التخطيط

□

لله



□

لله



لله



□

لله



□

لله

↑ (



↑ □

لله



↑ □

لله

أنواع التخطيط

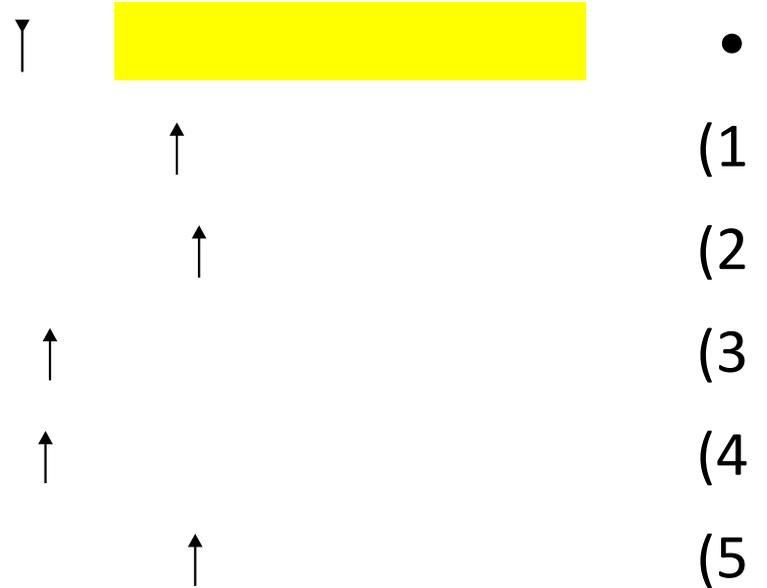
٢

↑ □	.1 لله	.1 لله	.1 لله
.2		□ 3	.2
.3	□	الله .2	.3
.4 لله	الله .2	□ ٣	
	□	الله □ .3	
		□	

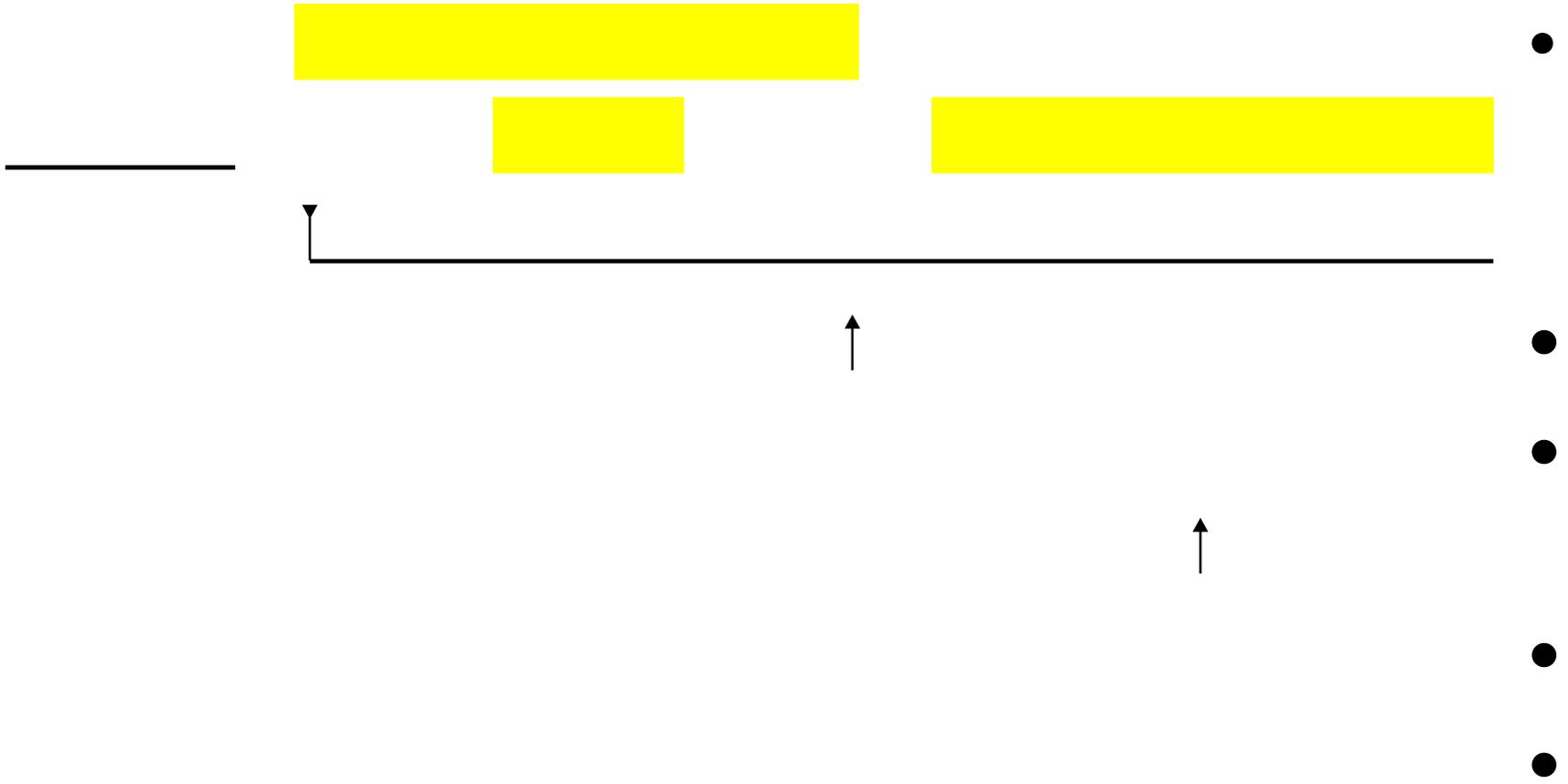
جوانب مهمة يجب الإهتمام بها عند التخطيط

- الغاية الأساسية من عملية التخطيط هي تأسيس مجموعة من التوجيهات المكتوبة بالتفصيل تمكن فريق عمل المشروع من:
 - فهم ومعرفة ما لذي يجب ان يتم عمله ومتى؟
 - وما هي المواد اللازمة؟
 - ومتى نحتاج هذه الموارد؟
 - وما هو مدى توفرها؟ وماهي كلفتها؟
- التخطيط وسيلة للوصول الى اهداف المشروع المرتبطة بالوقت والكلفة والموصفات التي ترضي الزبون وتجعله يقبل باستلام المشروع.
- التخطيط يتنبأ بالمخاطر التي من المحتمل انها قد تواجه المشروع وتعيفه من الوصول الى أهدافه مع وضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر.

مراحل اعداد خطة المشروع



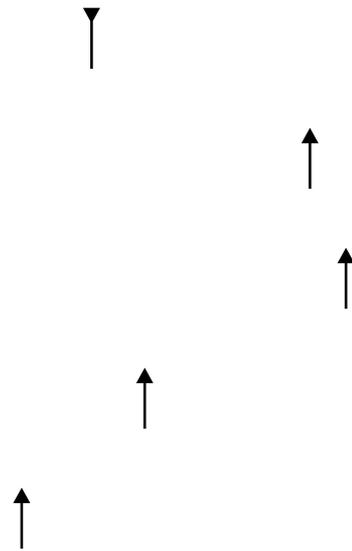
المرحلة الأولى: عقد الاجتماع التأسيسي



المرحلة الثانية: اعداد الخطة الابتدائية

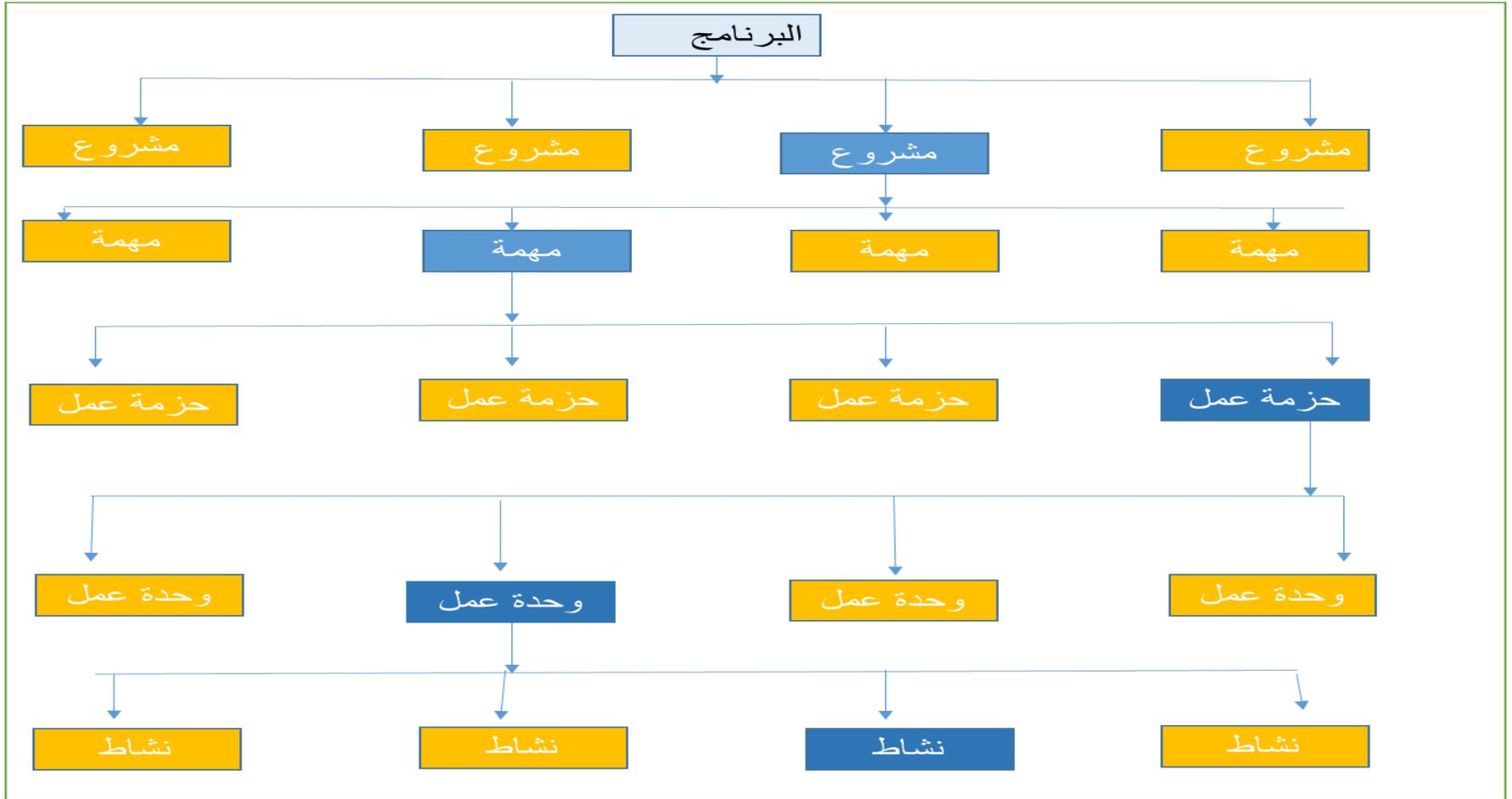
(WBS)

Work Break Down Structure



تجزئة وحدة العمل الى مجموعة من الانشطة

تجزئة هيكل العمل

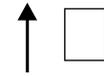


المرحلة الثالثة: اعداد الخطة المركبة للمشروع



المرحلة الرابعة: اعداد الخطة النهائية للمشروع

لله



المرحلة الخامسة: مراجعة الخطة النهائية

- تسمى بالتخطيط اللاحق .
- في المرحلة يتم المراجعة النهائية للتأكد من ان كل العناصر الضرورية لإنجاح المشروع حسب المطلوب وبشكل مناسب .
- بعد الانتهاء من المراجعة النهائية لا يجوز التعديل الا بما يسمى بأوامر التغيير

عناصر خطة المشروع

٢



الله

•



(1



(2



(3



(4



(5



(6



(7



(8



(9

العرض العام

- ويكون على شكل ملخص قصير تضمن :
- غايات المشروع
- علاقات الغايات بأهداف المنظمة الأم.
- وصفا للأسلوب الإداري والبناء التنظيمي الذي سيستخدم في المشروع.
- قائمة بالمحطات الرئيسية لإنجاز المشروع.

اهداف المشروع

- ويتضمن :
 - ▣ شرحاً تفصيلياً لغايات المشروع المذكورة في العرض العام.
 - ▣ شرحاً للفوائد المتحققة من المشروع من حيث الربحية والمنافسة.
- شرحاً لأهداف إضافية أخرى مثل تحقيق اهداف المنظمة

المنهج العام

ويصف هذا الجزء عملية تنفيذ المشروع من الناحية: ① الفنية ② الإدارية.

الموارد

وتتضمن:

- كافة الموارد اللازمة لإنجاز المشروع من حيث الكم والنوع والتكلفة واعداد ما يسمى بالموازنات التقديرية مع الاخذ في الاعتبار التقلبات في الأسعار المتوقعة بسبب التضخم او الظروف البيئية الأخرى- سيتم تناولها لاحقا.

الجداول

- وتتضمن :
 - ▣ تحديد الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ كافة الأنشطة و الفعاليات المطلوب أداءها.
 - ▣ علاقة الأنشطة الحالية بالأنشطة السابقة والأنشطة اللاحقة ومدى التابع والاعتمادية فيها.
 - ▣ ويتم إعداد الجدولة باستخدام تقنيات عديدة منها بيرت وغيرها لتحديد أوقات أنشطة المشروع ابتداء من أول نشاط وحتى آخر نشاط.

الأوجه التعاقدية

- من الصعب على الشركات أن تقوم بتوفير وتخزين الموارد اللازمة للمشروع من أجل استخدامها في أوقات متباعدة لأن ذلك يثقل المشروع بتكاليف إضافية .
- - لذلك فإن المشروع يعتمد على التعاقد الفرعي أو ما يسمى (مقاول باطن) لإنجاز بعض المراحل في العمل أو لتوفير بعض الموارد النادرة، وهنا تضع قائمة كاملة للأطراف التعاقدية للمشروع.
- - كما يتضمن هذا الجزء أيضاً الأمور القانونية التي تتعلق بالعقود واجراءات التنفيذ.

الأفراد

الله



الشؤون القانونية المتعلقة بالعقود العمل □

طرق التقييم

وتتضمن :

- معايير ومقاييس الأداء في المشروع في الأمور التي تتعلق بكل أهداف المشروع.
- طرق جمع البيانات عن أداء المشروع ومراحل عمله بهدف اجراء عملية تقييم.
- التغذية العكسية بهدف اجراء التصحيح اللازم

المشاكل والصعوبات المحتملة

وتتضمن :

- التنبؤ بالمشاكل والمخاطر التي يحتمل أن تواجه المشروع (كالمشاكل التقنية والفنية، نقص الموارد ، الاضطرابات ، المشاكل المناخية، المشاكل المالية ... إلخ).
- وضع خطط احتمالية لمواجهة هذه الاحتمالات في حال حدوثها للتقليل من آثارها ومخاطرها.

المحاضرة الخامسة

جدولة المشروع

الأهداف الدراسية للفصل

- فهم معنى عملية الجدولة في المشروع.
- معرفة المنافع المتحققة من عملية الجدولة في المشروع.
- تحديد مراحل عملية الجدولة في المشروع.
- فهم طرق الجدولة في المشروع

تمهيد

إدارة المشروع تعتمد على ثلاث أدوات رئيسية هي:

(1) خطة المشروع.

(2) جدولة المشروع.

(3) موازنة المشروع.

وتقوم على ركيزتين أساسيتين:

(3/1) ان الذي يقوم بالتخطيط والجدولة واعداد الموازنة عليه أن يسأل نفسه : ما لذي يجب أن يتم عمله ؟ متى يجب أن يتم عمله ؟ ما هي الموارد اللازمة لذلك ؟ وما هي كلفة هذه الموارد ؟

(3/2) أن اعداد هذه الأدوات يعتمد على تجزئة هيكل العمل Work Break Structure(WBS) والذي يتم عن طريق تجزئة البرنامج إلى مشاريع ، والمشروع إلى مهمات والمهمة إلى حزم عمل ، وحزمة العمل إلى وحدات ، ووحدة العمل إلى أنشطة والتي هي أبسط الفعاليات والعمليات التي يتم البناء عليها في تجميع النظام

تعريف جدولة المشروع

هي عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني لتشغيل المشروع ، ابتداء من لحظة مباشرة العمل في المشروع ، مروراً بجميع الأنشطة المتتابة والمتداخلة والأحداث والمحطات الرئيسية، وصولاً إلى لحظة انتهاء العمل في المشروع وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء وحتى لحظة الإنتهاء.

منافع جدولة المشروع

- تعتبر جدولة المشروع كمدخل رئيس في بناء نظم التخطيط والتوجيه والرقابة.
- تبين الجدولة حالة الإعتمادية والتداخل لكافة الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهام في المشروع.
- تشير الجدولة إلى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع إلى تواجد بعض الخبرات و المهارات الخاصة في الوقت المناسب.
- تساعد الجدولة في توفير خطوط اتصال أوضح وأقصر بين الأقسام والوظائف وفرق العمل
- تساعد الجدولة في تحديد التاريخ المتوقع لإنهاء المشروع.
- للجدولة دور في تحديد الأنشطة الحرجة التي اذا تأخرت فإن وقت المشروع سيتأخر.

منافع جدولة المشروع

- تساعد الجدولة في تحديد الأنشطة الراكدة والتي اذا تأخرت لوقت معين فإنها لن تؤثر سلبا على وقت انتهاء المشروع.
- تساهم الجدولة في تحديد تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وعلاقة هذه الاخيرة بالأنشطة الأخرى، مما يساعد في التنسيق اللازم ومنع التضارب واختناقات العمل.
- تساعد الجدولة في تخفيف الخلافات الشخصية والصراعات على الموارد وذلك لأن الأوقات محددة مسبقا مما يسهل عملية التنسيق ويقلل من الصراع.

مراحل جدولة المشروع

تمر عملية جدولة المشروع بثلاث مراحل أساسية :

- (1) التخطيط.
- (2) جدولة الأنشطة.
- (3) الرقابة.

المرحلة الأولى: التخطيط

يتم في هذه المرحلة ما يلي:-

■ تحليل أنشطة المشروع الى وحدات ثم تجزئة الوحدات بحيث تكون كل وحدة مكونه من مجموعة أنشطة من نفس العمل وبنفس الحجم، بحيث يتم تحليل هذا المستوى الى المستويات الدنيا وفق مفهوم تجزئة هيكل العمل.

■ بناء شبكة عمل المشروع (Network) ابتداء من تحديد الوظائف الأساسية والأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع مع بيان طبيعة العلاقة بين هذه الأنشطة وعملية التسلسل التابع في إنجازها

المرحلة الثانية: جدولة الأنشطة

يتم في هذه المرحلة عمل ما يلي:-

- تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع.
- تقدير التكاليف اللازمة لإنجاز كل نشاط من الأنشطة.
- تقدير التكاليف الكلية لإنجاز المشروع.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لكل نشاط من أنشطة المشروع

المرحلة الثالثة : الرقابة

في هذه المرحلة يتم عمل الأتي:-

- يتم التحقق فيما اذا كان العمل قد تم تنفيذه وفق ما خطط له ، أم أنه قد حدثت انحرافات في التنفيذ مثل تأخر بعض الأنشطة عن الوقت المحدد لإنجازها.
- مراقبة وجود اختلافات في الموارد المادية والبشرية المستخدمة عن الكميات المقدرة في الخطة.
- اجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الإنحرافات (إن وجدت) والعمل على تلافي حدوثها في المراحل اللاحقة من المشروع.

طرق جدولة المشروع

هناك طريقتان أساسيتان في تنفيذ جدولة المشروع :

(1) خرائط جانت (-) Gantt Charts

(2) البرمجة الشبكية () Network Programming

:-

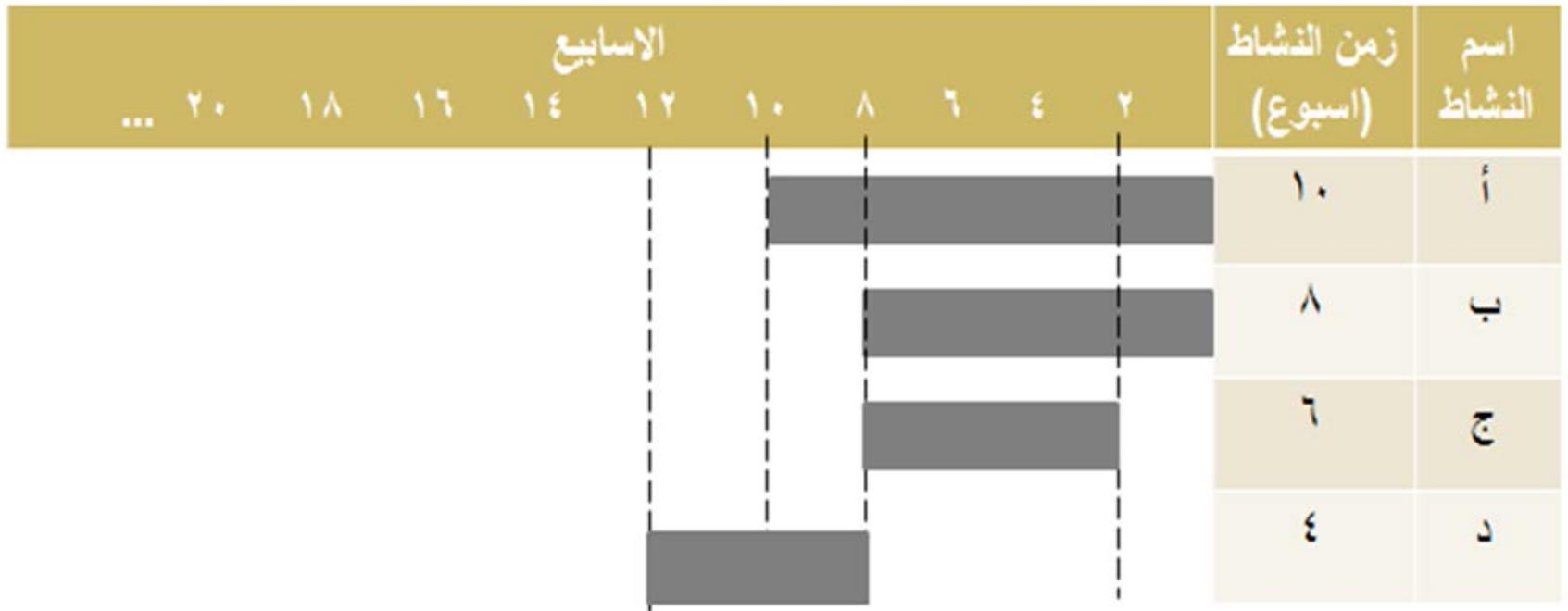
■ أسلوب المسار الحرج (-) GPM

■ أسلوب بيرت (-) PERT

(Gantt Charts خرائط جانث) :-

- وتعتبر من إحدى أقدم الطرق المستخدمة في جدولة الأنشطة وقد تم تطويرها من طرف هنري جانث سنة 1917م.
- تعتبر أداة للتخطيط والجدولة الخاصة بالمشاريع البسيطة والغير معقدة.
- من مزاياها سهولة الاستخدام وتساعد مدير المشروع من معرفة النشاطات التي تسرع انجاز المشروع والنشاطات المعيقة لهذا الإنجاز.
- في المشاريع الكبيرة والمعقدة تستخدم فقط في التخطيط المبدي (تفتح الطريق لاستخدام التحليل الشبكي
- تهدف إلى تحديد مدى التقدم في تنفيذ الأنشطة ومراقبة الزمن.
- تتكون خرائط جانث من محورين أحدهما أفقي والآخر عمودي.
- يظهر المحور الأفقي الزمن اللازم لتنفيذ النشاط مع تحديد البداية والنهاية لكل نشاط.
- يظهر المحور العمودي أنواع الأنشطة الواجب إتمامها.
- يرسم على شكل مستطيل تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ونهايته تمثل نهاية العمل بالنشاط ويدل طول المستطيل على الوقت اللازم لإنجاز النشاط.

مثال



المزايا والقيود..

على الرغم من أن مخطط جانتي مفيد وذا قيمة للمشروعات الصغيرة في حدود ورقة أو شاشة واحدة، إلا إنها يمكن أن تصبح غير عملية تماماً مع المشاريع التي تزيد عن ثلاثين نشاط. مخططات جانتي الأكبر قد لا تصبح مناسبة لأن تعرضها معظم أجهزة الكمبيوتر. وكان انتقاد متعلق بذلك هو أن توصيل مخططات جانتي للمعلومات قليل نسبياً عند عرض كل منطقة علي حدة. وأن المشروعات غالباً ما تكون أكثر تعقيداً من أن تنقل على نحو فعال مع مخطط جانتي.

Network-البرمجة الشبكية Programming

تعرف الشبكة على أنها تمثل بيان لأنشطة المشروع بطريقة تبين التسلسل والتتابع المنطقي لأنشطة المشروع، والأوقات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة من لحظة بداية المشروع وحتى نهايته مع توضيح المسارات المحتملة لإنهاء المشروع والمسار الحرج الذي يمثل أطول مسار لإتمام المشروع.

عناصر الشبكة:-

تتكون الشبكة من العناصر التالية:

- النشاط
- الحرج
- المسار
- النشاط الوهمي .
- الحدث
- المسار الحرج
- النشاط

النشاط

والأنشطة هي احد اهم وظائف المشروع والذي يتطلب كمية محددة من الوقت والموارد وتتمتع أنشطة المشروع بالخصائص التالية:

- **التتابع:** مخرجات بعض الأنشطة هي مدخلات لأخرى، وهذا التتابع نابع من المتطلبات الفنية لإنجاز المشروع.
- **التفرد:** كل مشروع متفرد في انشطته.
- **الترابط:** أنشطة المشروع تتميز بالتعقد لأسباب مختلفة منها التداخل بين الأنشطة والتكرار

الحدث

هو لحظة البدء بنشاط معين او لحظة الانتهاء منه والحدث هو نتيجة نشاط او اكثر والنشاط يقع بين حدثين ويتم رسم الحدث بطريقة معاكسة للنشاط: فاذا كان النشاط على السهم يكون الحدث على القطب (الدائرة)، والعكس صحيحا، اذا كان النشاط على القطب (الدائرة) يكون الحدث على السهم

المسار

هو سلسلة من الأنشطة المتتابة التي تربط بين نقطة البدء بالمشروع ونقطة اتمامه ككل ويكون للمشروع اكثر من مسار.

المسار الحرج

هو سلسلة من الأنشطة الحرجة المتتابة التي تربط بين نقطة بدء المشروع ونقطة نهايته، وهو أطول المسارات على الشبكة المكونة لنشاط المشروع ككل، إلا أنه يشكل أفضل وقت لإتمام المشروع بشكل كامل.

النشاط الحرج

هو النشاط الذي يترتب على تأخيره تأخير المشروع ككل

النشاط الوهمي

- هو نشاط ليس له وجود ويستخدم فقط لتسهيل رسم الشبكة وبيان العلاقة بين الاحداث فهو لا يحتاج الى وقت وموارد.

المحاضرة

- موازنة المشروع
- الأهداف الدراسية للفصل
- تعريف موازنة المشروع.
- معرفة فوائد موازنة المشروع واثرها على ادارة المشروع.
- التعرف على طرق اعداد موازنة المشروع.
- تحديد اسس اختيار طريقة اعداد الموازنة التقديرية.
- معرفة اسباب تمويل المشاريع المبرمجة.

تمهيد

تناولنا جدولة المشروع وهو عبارة عن تحويل خطة المشروع الى جدول زمني، في هذه المحاضرة سنتناول موازنة المشروع وما يتعلق بتقدير كلفة المشروع وتحديد الموارد وأوقات الاحتياج الى استخدامها

التعريف

موازنة المشروع هي عملية تقدير تكلفة المشروع عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كافة أنشطة المشروع، مع تقدير التكلفة المتوقعة لهذه الموارد وقت استخدامها.

Budgeting is simply the process of recasting what resources the project will require ,what quantities of each will be needed ,when they will be needed ,and how much they will cost.

خطوات تحديد الموازنة

1. التنبؤ بالموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.
2. التنبؤ بالوقت الذي نحتاج فيه هذه الموارد.
3. التنبؤ بتكلفة هذه الموارد وقت استخدامها.
4. التنبؤ بأثر التضخم على هذه الموارد.
5. التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي ستواجه المشروع أثناء السعي للحصول على هذه الموارد.

فوائد موازنة المشروع

• تعتبر الموازنة كأداة ل..

■ **تخطيط** (أداة للإنجاز والقدرة على الوصول إلى الأهداف) .

■ **تخصيص** الموارد (تحديد وتوفير الموارد في الوقت المناسب) .

■ **رقابة** (معيار للمقارنة بين التكلفة المقدرة والتكلفة الفعلية).

■ **قياس** الأداء (حساب كمية الموارد -الكلف -ربطها

بأهداف المشروع ومدى ارتباطها برسالة المنظمة الام)

طرق إعداد الموازنة التقديرية

يتم إعداد الموازنة التقديرية في المشاريع باستخدام إحدى الطرق التالية :

- (1) طريقة المخصصات التقديرية
- (2) طريقة من الأعلى إلى الأسفل
- (3) طريقة من الأسفل إلى الأعلى

-طريقة المخصصات التقديرية

- ◀ وفق هذه الطريقة يتم حساب مخصصات تقديرية للمشروع تعتمد على التجارب السابقة وبعض البيانات التاريخية
- ◀ تعتبر هذه الطريقة سهلة وقليلة التكلفة عند استخدامها في التقديرات
- ◀ من سلبياتها أنها تحتل نسبة عالية من احتمال حصول خطأ في التقدير

-طريقة الموازنة من الأعلى إلى الأسفل

- ◀ يتم تقدير المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الإدارية الأعلى ومن ثم يطلب من الهيئات الأدنى أن تقوم بإعداد الخطط والجداول والموازنات ضمن السقوف المسموحة لهم
- ◀ يتم تجميع هذه الخطط والجداول لتحديد الموازنة الإجمالية
- ◀ تعتمد هذه الطريقة على عملية **المقارنة بين المشاريع المماثلة** التي تم تنفيذها
- **من مزاياها :** انها طريقة لتدريب المستويات الإدارية العليا على التخطيط واتخاذ القرار، بالإضافة انها اكثر
- دقة من طريقة المخصصات التقديرية.
- **من سلبياتها** أنها غير دقيقة في عملية توزيع المخصصات، وانها لازالت تحتل نسبة من الخطأ والبعد عن الدقة المطلوبة.

3-طريقة الموازنة من الأسفل إلى الأعلى

• تعتبر أكثر دقة في اعداد الموازنة التقديرية وترتكز على:

• ① الإجابة على الأسئلة التالية:

• ما هي الموارد اللازمة ؟

• ما هي كمية الموارد الضرورية ؟

• متى نحتاج هذه الموارد ؟

• ما هي تكلفة هذه الموارد ؟

• ② تجزئة هيكل العمل (تحليل المشروع إلى مهمات -حزم عمل -وحدات عمل - أنشطة .)
وإستخدام الأسئلة السابقة لكل جزئية من هذه الجزئيات فيتمت جميع التكاليف من الأسفل نحو الأعلى إلى غاية اعداد الميزانية النهائية

أسس اختيار طريقة إعداد الموازنة

- إن اختيار إحدى الطرق المذكورة سابقا يعتمد على مجموعة من العوامل:
- 1/ **حجم المشروع** : كلما زاد حجم المشروع كلما أصبح بحاجة إلى طريقة أكثر دقة (مثل طريقة من الأسفل إلى الأعلى)
- 2/ **تنوع المشروع** : كلما تنوع المشروع في أنشطة المشروع بدرجة عالية كلما أصبح بحاجة إلى طريقة أكثر دقة (مثل طريقة من الأسفل إلى الأعلى)
- 3/ **نمط ادارة المشروع** : اذا كانت **الإدارة مركزية** فإنها غالبا **ستستخدم طريقة من الأعلى إلى الأسفل** فإذا كانت **الإدارة غير مركزية** فإنها **ستستخدم طريقة من الأسفل إلى الأعلى**
- 4/ **الثقافة السائدة** (ثقافة مركزية محافظة –ثقافة منفتحة ومرنة)

تمويل المشاريع غير الربحية

- في بعض الأحيان تضطر المنظمات الى تمويل مشاريع غير رابحة وذلك لأسباب عديدة منها:
- (1) تطوير معرفة جديدة او تكنولوجيا جديدة تخدم المنظمة وتساعد في تحقيق رسالتها.
 - (2) مساعدة الشركة الام في الحصول على موطئ قدم في مجال المشروع ودخول المنافسة في هذا الحقل.
 - (3) تمكين الشركة من الحصول على بعض الأجزاء اللازمة او الخدمات اللازمة لإتمام العمل او المنتج الذي تهتم به الشركة.
 - (4) تمكين الشركة من تحسن موقعها في العطاءات او المقاولات القادمة.
 - (5) تحسن الموقع التنافسي للشركة الام.
 - (6) توسيع خط الإنتاج او خط الاعمال في الشركة الام.
 - (7) ممارسة المسؤولية الاجتماعية مثل المشاريع التي تنفذها الحكومة لصالح الشعب

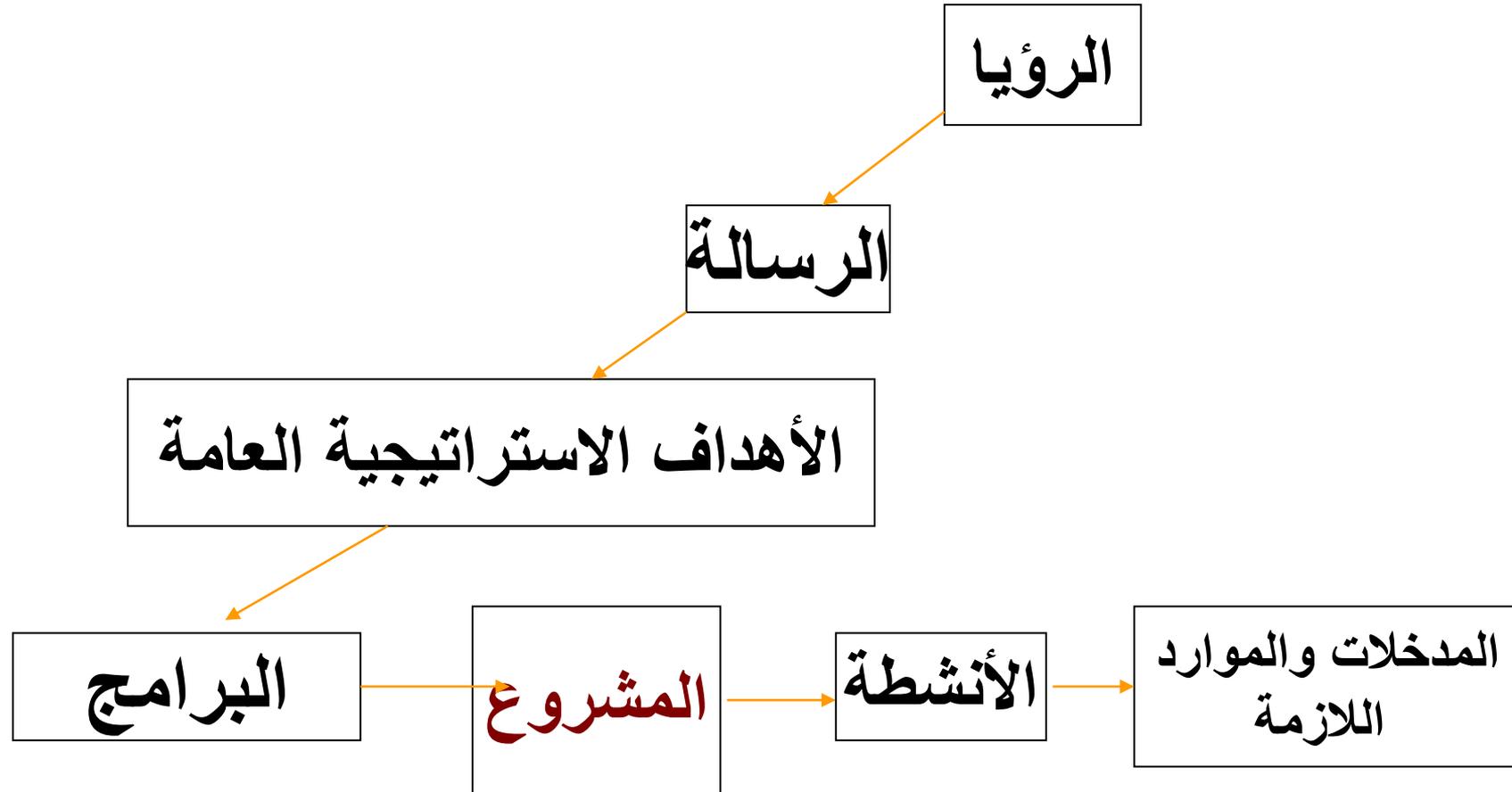
ادارة مراحل المشروع النشطة:

وهذا يعنى مشاركتك فى:



- تأمين المصادر اللازمة لانجاز الأعمال فى الوقت المحدد.
- مراقبة أعمال المشروع لإبقائه فى مساره الصحيح.
- التعامل مع المتغيرات.
- ادارة المخاطر التى ينطوي عليها المشروع.
- حل ما يظهر من مشاكل.
- اظهار اهتمامك بأعضاء الفريق.
- تسليم النتائج فى الوقت المحدد.

المشروع ضمن تسلسل عناصر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة



ما هو البرنامج؟؟



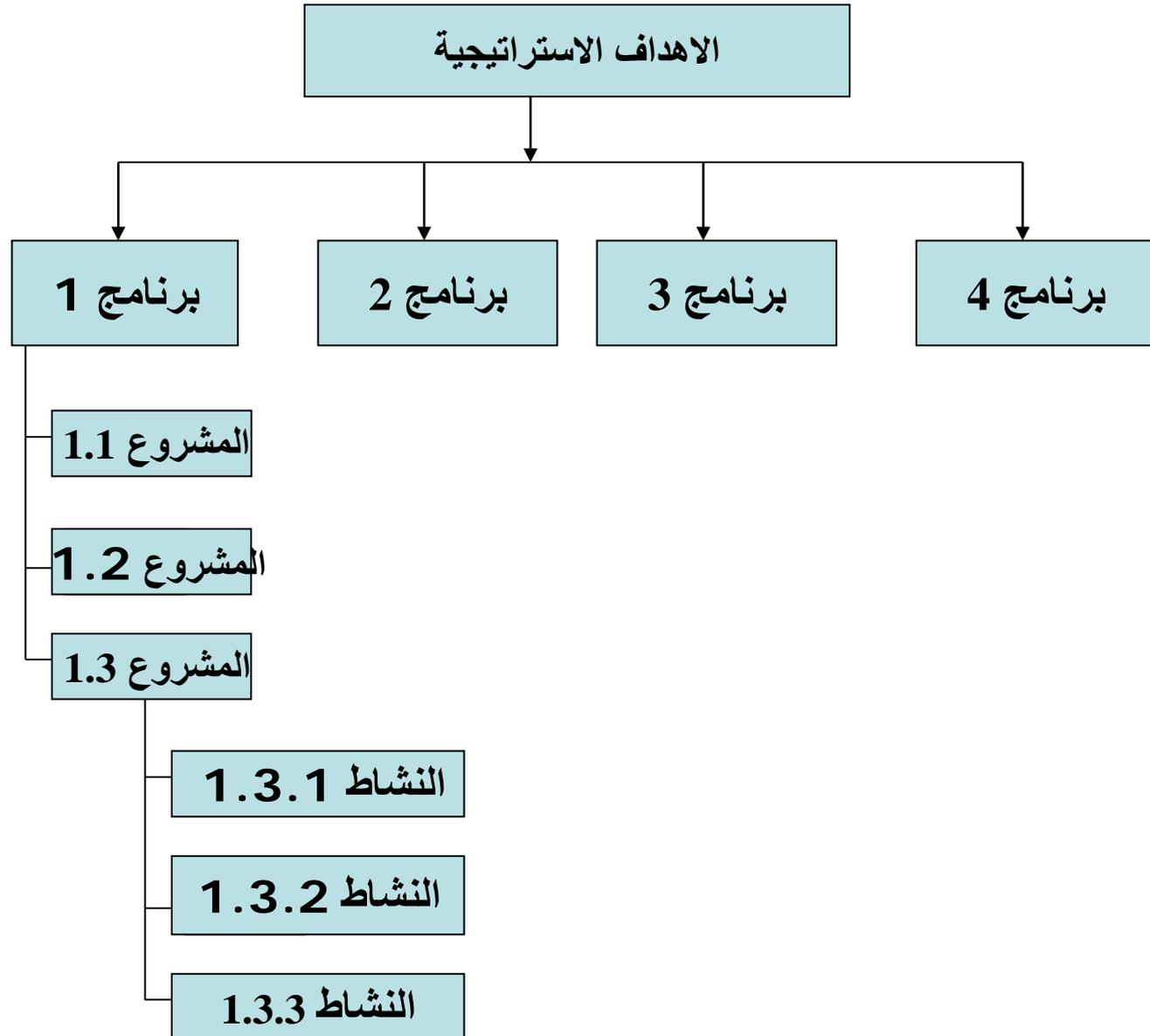
تعريف البرنامج

- البرنامج: عبارة عن مجموعة من المشاريع المتناسقة فيما بينها والتي تهدف إلى تحقيق هدف استراتيجي.

مقارنة بين البرنامج و المشروع

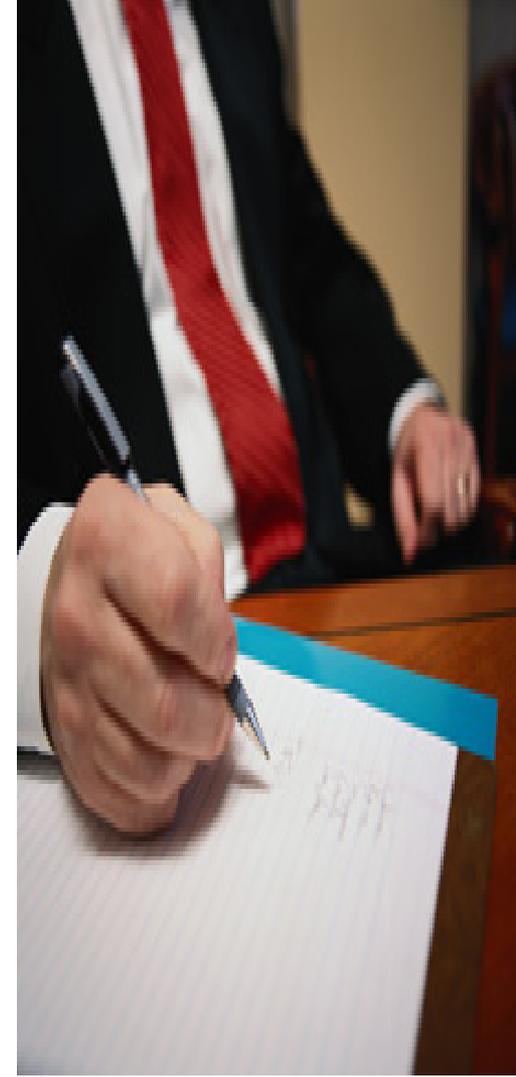
البرنامج	المشروع
هو اطار تنظيمي	هو عملية للحصول على نتائج محددة
يمكن أن يكون لفترة زمنية غير محددة	له فترة زمنية محددة
يساهم في تحقيق اهداف استراتيجية قطاعية	له اهداف محددة و قصيرة المدى
مدير البرنامج ينسق بين مدراء المشاريع المختلفة لضمان نجاح البرنامج	مدير المشروع تنحصر مسؤولياته في نجاح المشروع فقط
البرنامج يتكون من عدة مشاريع	المشروع يتكون من عدة نشاطات

مقارنة بين البرنامج و المشروع



كلمة لا بد منها:

- تذكر انك ناجح
- ذو قيمة عظيمة
- مؤمن بقضاء الله وقدره ومتعلق بالدعاء
- لك صحبة من الناجحين مميزة تعين على الحق وتذكر بالخير
- تنظر إلى الفشل على انه خطوه في طريق النجاح
- تأخذ العبر من الماضي وترکز على المستقبل
- تعرف قدراتك وتوجهاتك ورغباتك الذاتية
- ترسم أهدافك وتخطط لمستقبلك
- تسعى دائما الى التميز
- تعرف كيف ومتى تصنع القرار .



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم“

صدق الله العظيم

إدارة المشاريع وتعزيز روح الفريق





Together we can!

Working together as a team
means winning together as a team.

**A good project team
can be the key to a
successful project!**

