

## الفصل الثاني : تنظيم المشروع

### I- مفهوم تنظيم المشروع

1- مفهوم التنظيم.

2- مفهوم تنظيم المشروع.

II- الصيغ التنظيمية للمشروع.

1- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي.

2- تنظيم المشروع المستقل.

3- التنظيم المصفوفي.

III- اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع.

## الفصل الثاني: تنظيم المشروع

### I- مفهوم تنظيم المشروع:

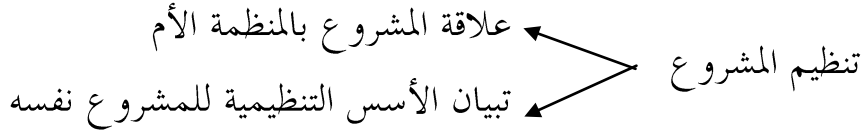
#### 1- مفهوم التنظيم:

- يعرف التنظيم في الإدارة على أنه الوسيلة التي تهدف إلى تحديد المهام والأدوار وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين أفراد المنظمة.
- التنظيم هو الوسيلة التي يتم بمقتضاها الربط بين الأفراد والعمل في المنظمة عبر علاقات السلطة والتنسيق من أجل تحقيق أهدافها.

#### 2- تنظيم المشروع:

- إنّ تنظيم المشروع هي العملية التي تلي مباشرة مرحلة انطلاق المشروع وإنّ حاجة المشاريع إلى التنظيم أشبه بحاجة الإدارة إلى التنظيم.
- في أغلب المشروعات يكون التخطيط في المراحل الأولى للمشروع ويتم مراجعته وتصحيحه إذا كان التخطيط الأوّلي لم يعد فعالاً.
- تشكل المشروعات جزءاً من منظمة أكبر (المنظمة الأم) كالشركات والهيئات الحكومية، المنشآت الصحية، الهيئات الدولية...
- يمكن تصنيف المنظمة التي تقوم أعمالها على المشروعات إلى فئتين هما:
  - \* المؤسسات التي تتبنّى منهج الإدارة بالمشروعات: وهي المنظمات التي تعمل على تقسيم نشاطها على أساس مشروعات جزئية مثل التقسيم على أساس المنتج، على أساس المنطقة الجغرافية، مشاريع تصدير، البحوث والتطوير.
  - \* المؤسسات التي تحصل دخلها أساساً من أداء المشروعات للآخرين: كالشركات المعمارية، شركات البناء والتشييد والمقاولاتية.
- إذا كان المشروع يرتبط غالباً بمنظمة قائمة أصلاً فهو سوف يتحوّل في المستقبل إلى كيان مستقل، يهدف إلى تحقيق أهدافه الخاصة.

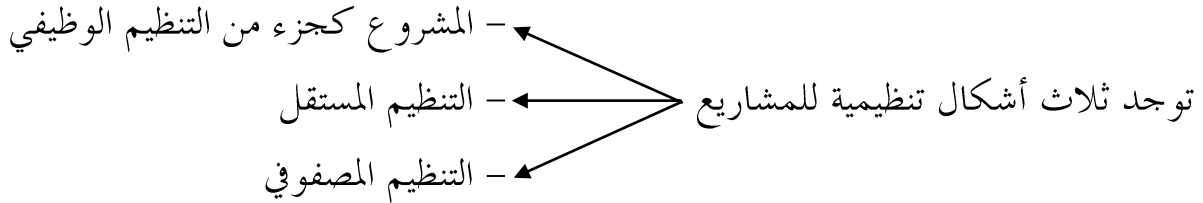
- من هذا المنطلق يعتبر تنظيم المشروع بمثابة القاعدة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمؤسسة الأمّ من جهة مع تبيان الأسس والقواعد التنظيمية التي تحكم المشروع من جهة أخرى.



- علاقة المشروع بالمنظمة الأم: يصبح المشروع جزءا من الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم وتربطه بالمنظمة علاقات سلطة أو علاقات استشارية أو علاقات إعلام، تحديد موقع المشروع في المنظمة الأم وتحقيق التنسيق مع الإدارات الأخرى.

- تبيان الأسس التنظيمية للمشروع نفسه: يقصد بالتنظيم داخل المشروع أي تحديد الأدوار والمهام والسلطات والصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية ووضع كل ذلك في شكل هيكل تنظيمي محدد المعالم.

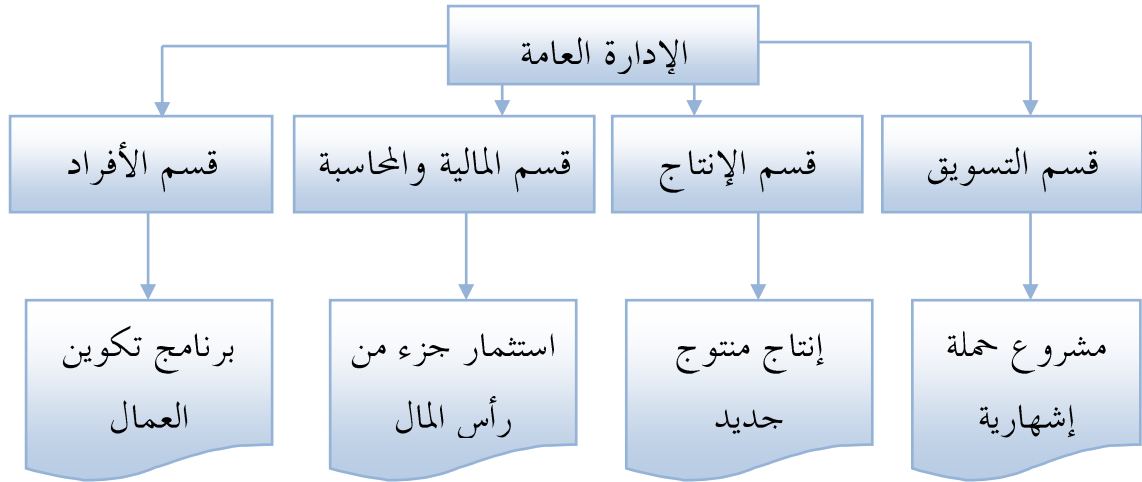
## II- الصيغ التنظيمية للمشروع:



1- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي: المنسوب، التابع، المعتمد.  
- هذا يعني أنّ المؤسسة تنتهج أصلا التنظيم الوظيفي بمعنى أنّ التقسيمات الإدارية تكون على أساس التخصص الوظيفي (التسويق، المالية، الإنتاج، الأفراد...).

- ويصبح المشروع تابع لأحد الأقسام الوظيفية ويحال تنفيذه إلى القسم الذي يكون أكثر تخصصا في طبيعة المشروع بحيث يكون هناك توافق بين طبيعة المشروع وتخصص القسم الوظيفي.

يمكن تمثيل هذه الصيغة التنظيمية في الشكل الموالي:



المشروع جزء من التنظيم الوظيفي: يرتبط المشروع بالوحدة التنظيمية التي تمنحه أكبر اهتمام لضمان نجاحه وتقديم له أكبر دعم ممكن لتنفيذه.

\* مزايا التنظيم الوظيفي:

- المرونة في استعمال الموارد: وضع الموارد (المالية - البشرية والمادية) في خدمة المشروع الذي اتخذ من الوحدة أو القسم مقرا وبالتالي فإن تنفيذ المشروع لا يتطلب تكاليف إضافية للمؤسسة ولا استثمار جديد بل تستعمل الموارد المتاحة في القسم، كما يتم مشاركتها مع الأقسام والمشاريع الأخرى التابعة للمنظمة الأم.

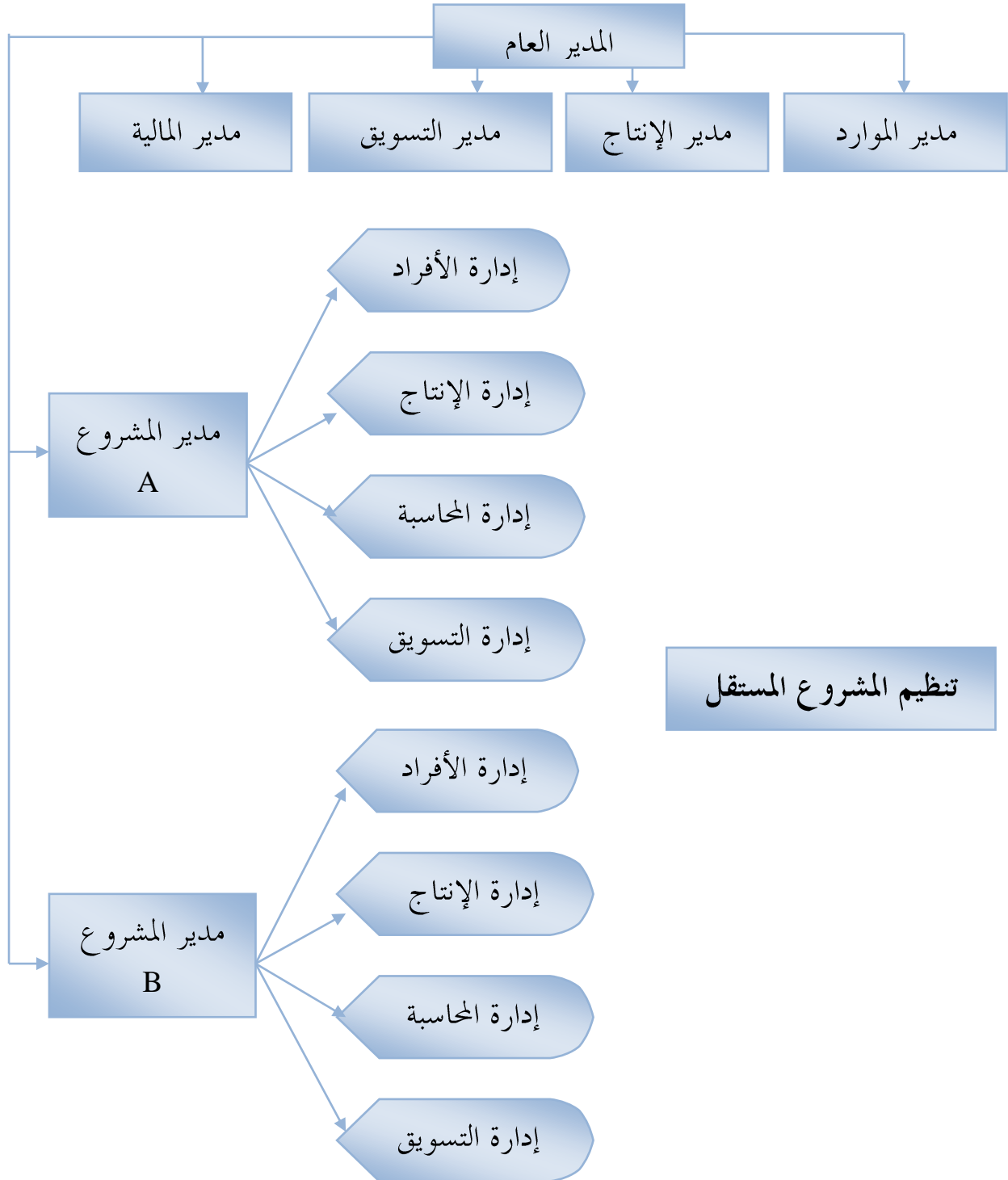
- حصول أعضاء المشروع على مهارات جديدة: واكتسابهم لخبرات ومعرفة معمقة نظرا للاستعانة بهم في متابعة أعمال المشروع ومشاركتهم فيه وتطوير مساهمهم الوظيفي وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم.

- ازدواجية السلطة بين المدير الوظيفي ومدير المشروع: عدم وضوح مسؤولية مدير المشروع وإغفال هذا التنظيم لتحديد كامل المسؤوليات والصلاحيات.

2- تنظيم المشروع المستقل:

- بموجب هذه الصيغة التنظيمية يتم فصل المشروع عن بقية المنظمة ويصبح وحدة تنظيمية مستقلة ومنفصلة عن باقي أجهزة المنظمة وتربطه بالمنظمة الأم تقارير التقدّم الدورية.

- يكون مدير المشروع سيد المشروع إليه فريق عمل خاص للمشروع والتجهيزات الكاملة للقيام بأعمال المشروع، كما يدعم بوحدة تنظيمية يطبق عليها اسم "الإدارات"، كما بيّنه الشكل الموالي:



### \* مزايا التنظيم المستقل:

- **حصر سلطة القرار بمدير المشروع:** يتميز هذا الشكل التنظيمي باعتماده على مبدأ الرئيس الواحد ووحدة الأمر هي من صلب هذا التنظيم، يترأس مدير المشروع مباشرة أعمال الأفراد العاملة ضمن فريق عمله دون رجوعهم إلى رؤساء وحداتهم أو أقسامهم لأخذ الإرشادات أو التوجيهات، فيبقى مدير المشروع هو الموجه الوحيد والسيد الأول للمشروع وهذا ما يؤدي إلى تفادي تضارب الأوامر.

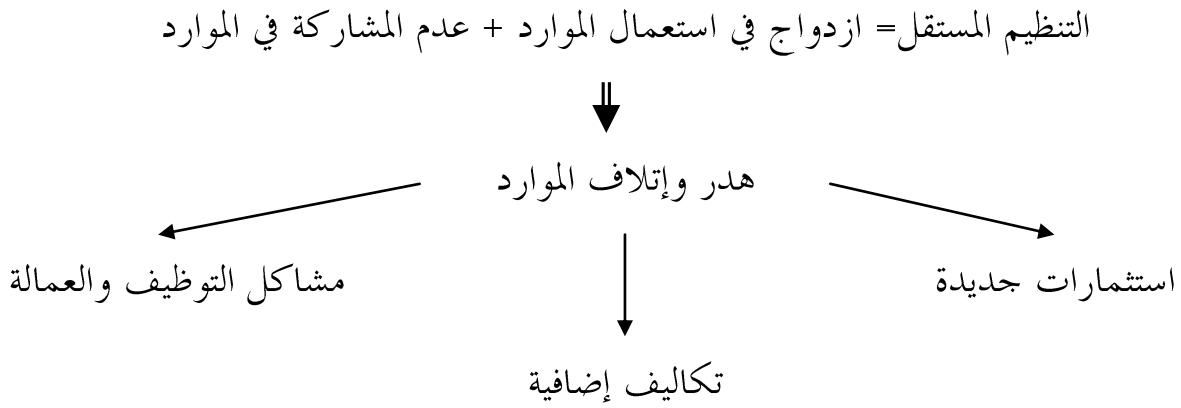
- **مركزية القرار بيد مدير المشروع:** واللامركزية بالنسبة للمنظمة الأم وهذا ما يؤدي إلى سرعة وتيرة الأداء واتخاذ القرار دون الرجوع إلى الهيئات التنفيذية للمنظمة الأم كما هو الحال بالنسبة للتنظيم السابق.

- **يخلق هذا التنظيم فريق عمل مستقل:** إن فريق العمل يكون متماسكا وأكثر التزاما وأشد تحفيزا لخدمة المشروع.

### \* عيوب التنظيم المستقل:

- **صعوبة تفادي هدر الموارد:** نظرا للازدواج الكبير في استعمال الموارد اللازمة للمشروع حيث لا يمكن المشاركة في الموارد بين المشاريع، فلا يمكن تقليص كلفتها، إن هذا الشكل التنظيمي يتطلب استثمارات جديدة وتكاليف إضافية، فإن استقلالية المشروع تتطلب تجهيزات تكنولوجية وتقنية مختلفة دون معرفة توقيت استخدامها (آثار سلبية ناجمة عن التخزين).

- كما يرتبط بهذا التنظيم مشكل العمالة فقد يضطر مدير المشروع بتوظيف الأفراد رغم أن المشروع لا يحتاج لمهاراتهم وكفاءاتهم في الوقت الحاضر والعكس صحيح في بعض المشاريع التي تتطلب عمالة كبيرة في البداية وقد تتراجع الحاجة إليها فيما بعد.

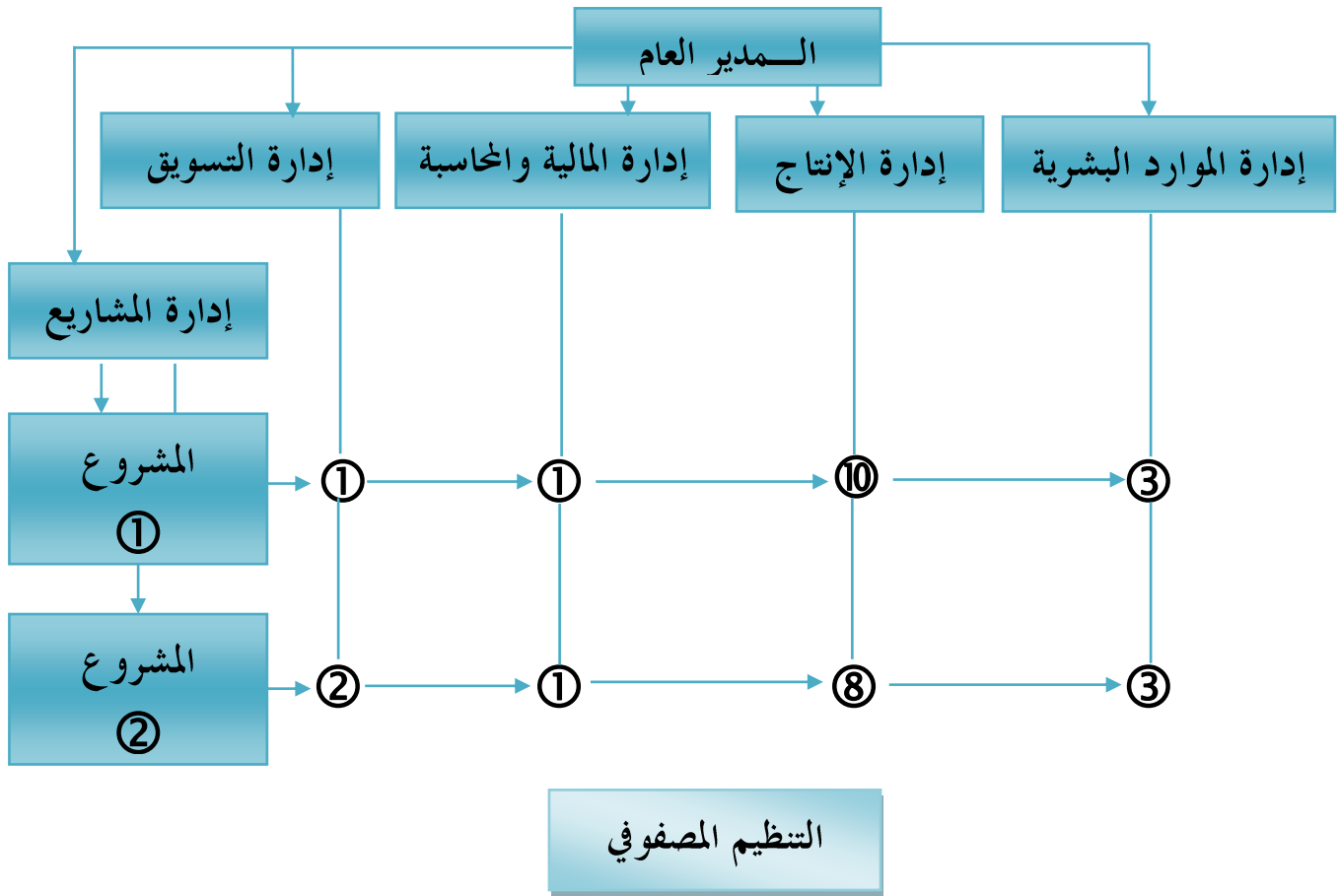


- شعور أعضاء الفريق بالانفصال عن باقي أعضاء المؤسسة:
- التزام فريق عمل المشروع بالمشروع قد يؤدي على انعزالهم عن المنظمة وقد تحدث صراعات بين الأفراد بسبب امتيازات قد يمنحها مدير المشروع لأعضاء الفريق لتحفيزهم.
- كما تخلق بعض المشاريع في نهايتها قلق وتخوف لدى أفراد الفريق حول مصيرهم الوظيفي ومراكزهم المستقبلية.

### 3- التنظيم المصفوفي: (المركب أو المختلط):

- إنَّ التقسيم المركب يجمع بين ميزات التنظيمين السابقين ويحاول الابتعاد عن عيوبهما.
- يتميز هذا التنظيم بالسلطة الثنائية بين المدير التنفيذي (الوظيفي) ومدير المشروع وتتوزع الصلاحيات ضمن التنظيم المركب حسب التقسيمات التالية:
- **مصفوفة قوية:** أو مصفوفة المشروع وتكون خصائصها أقرب إلى المشروع المستقل بحيث يكون لمدير المشروع صلاحيات عالية.
- **مصفوفة ضعيفة:** أو وظيفية والتي تكون خصائصها أقرب إلى المشروع الوظيفي. يمنح أحد المدراء الوظيفيين صلاحيات عالية من أجل تحقيق التوافق مع طبيعة المشروع.

- مصفوفة متوازنة: أو التقسيم الوظيفي التركيبي بحيث أن فريق عمل المشروع ينفذون تعليمات وتوجيهات المديرين معا كل واحد حسب تخصصاته وصلاحياته.
- كما يتميز التنظيم المصفوفي بالاستخدام الأمثل للموارد ومشاركتها بين مختلف الأقسام والمشاريع التابعة للمنظمة الأم.
- يبين الشكل الموالي الصيغة المصفوفية لتنظيم المشروع:



### III- اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع:

إن اختيار الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع يتوقف على عاملين أساسيين وهما:

- حجم المنظمة الأم.
  - طبيعة المشروع.
- لا يوجد شكل تنظيمي أمثل يمكن تطبيقه في المشروع ولكن يمكن العمل بالتوجيهات التالية:



### - التنظيم الوظيفي:

- من الأحسن أن تستعمل المؤسسات الصغيرة التنظيم الوظيفي لمشاريعها، وهذا وفقا لوظائف وأقسام المؤسسة المعتمدة ذلك لأنه يسهل تجميع النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة في قسم واحد مخصص لإنجاز المشروع.

### - التنظيم المستقل:

- إنَّ تبني التنظيم المستقل يناسب المؤسسات ذات المشاريع الكبيرة والضخمة كمشاريع التشييد والبناء والتي لا يمكن إحالتها على قسم واحد من المنظمة بل يتطلب الأمر التفرغ التام لأعمال المشروع.

- كما يتناسب هذا الشكل من التنظيم مع المشاريع ذات المواصفات الدقيقة التي لا يمكن أن تنفذ في أقسام المؤسسة ذات القالب الواحد، بل يستدعي تنفيذها خلق أجهزة دقيقة متخصصة ومستحدثة.

### - التنظيم المصفوفي:

- إنَّ القوة الدافعة لاستعمال التنظيم المصفوفي أو المركب هو حاجة المنظمة إلى تكامل التخصصات الوظيفية عندا تعمل في عدّة مشروعات وترغب في مشاركة الخبرة بين هذه المشروعات وبين مختلف الأقسام والإدارات.

- كما تستدعي الحاجة لمثل هذا التنظيم في حالة ضرورة المشاركة في استخدامك الموارد، فإنَّ بعض المؤسسات وخاصة المتوسطة منها بحاجة ماسة إلى إشراك أقسامها ووحداتها فقي استخدام مواردها بالمرونة المطلوبة، فمثل هذه المؤسسات لا يمكنها توظيف عدد كبير من العمال (المهندسين مثلا) لا يمكنها أيضا اقتناء معدّات أو أجهزة متعدّدة.

## الفصل الثالث : قيادة وتوجيه المشروع.

- I- أصحاب المصلحة في المشروع.
- II- مدير المشروع.
- III- القيادة في المشروع.
- IV- المقاربة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي.

## الفصل الثالث: قيادة وتوجيه المشروع.

### I- أصحاب المصلحة في المشروع:

– إنّ الأطراف المعنية بالمشروع هي الأفراد الذين يساهمون ويشاركون في إنجاز المشروع في مرحلة من مراحله، ويمكن تحديد قائمة هؤلاء الأشخاص فيما يلي:

1- **العميل:** أو الزبون أو صاحب المشروع فهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يطلبون المشروع ويملكون مخرجاته ونتائجه.

2- **الراعي:** شخص أو مجموعة من الأشخاص أو الشركة أو المؤسسة التي لها مسؤولية تنفيذ المشروع ونجاحه.

3- **مدير المشروع:** منفذ المشروع والمسؤول عن تحقيق قيوده العلاقة بين مدير المشروع والراعي تبقى رهن الشكل التنظيمي المستعمل.

4- **فريق المشروع:** يتكوّن من الأفراد المنفذين لأنشطة المشروع لاستكمالها.

5- **لجنة المراجعة:** تتكون من ممثلي أصحاب المصلحة في المشروع يكمن دورها في ضمان تقدّم المشروع وفقاً للخطة المعتمدة لتحقيق القيود الأساسية للمشروع (كلفة – وقت – مواصفات).

6- **لجنة القيادة:** وهي اللجنة التي تضمّ الأفراد الذين تحوّل لديهم صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

7- **الإدارة التنفيذية:** تتكوّن من رؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسة والمهتمين بالمشروع (المدرء الوظيفيين).

### II- مدير المشروع:

1- **تعريفه:** هو الشخص الذي يتمّ تعيينه من أجل إدارة المشروع ويكون مسؤولاً عن تحقيق قيود المشروع، لذا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المواصفات.

## 2- مهام مدير المشروع:

- في مجال التنظيم: اختيار أعضاء فريق المشروع وإعداد الهيكل التنظيمي للمشروع.
- في مجال التخطيط: إعداد خطة المشروع وجدولة الأنشطة وتحديد ميزانية المشروع.
- في مجال المراقبة والمتابعة: وضع معايير التقييم، مقارنة التحقيقات بالخطة المعتمدة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## 3- مواصفات مدير المشروع:

عند اختيار مدير المشروع ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المواصفات التي تؤهله للنجاح في إدارة المشروع.

- **مهارات تقنية:** ترتبط هذه المهارات بطبيعة المشروع (إنشائي، صناعي، زراعي، صحي...) تساهم في بناء وتطوير هذه المهارات الشهادات الأكاديمية والتدريبية في مجال التخصص، إضافة إلى سنوات الخبرة.

- **مهارات إدارية:** تمثل قدرات المدير في مجال اتخاذ القرار، التخطيط، توجيه المشروع والرقابة عليه، ويتمّ تكوين هذه المهارات في بعض البلدان كالولايات المتحدة عن طريق الانضمام إلى معاهد إدارة المشروع (PMI) للتحصيل على إجازة أو تأهيل (Licence) من قبل المعهد، بالإضافة إلى دورات تكوينية مخصصة لتطوير هذه المهارات.

## - مهارات إنسانية Leadership:

- قدرة مدير المشروع على الاتصال بالآخرين وحلّ الصراعات وتكوين فرق عمل واستقطاب كافة العمال في المشروع وتوحيد جهودهم باتجاه إنجازهم.
- **مهارات فكرية:** تتمثل في قدرة المدير وإمكانيته على تحديد المشاكل وتحليلها وإيجاد الحلول الممكنة واختيار أفضل بديل، كل هذا يتطلب من مدير المشروع صفات الذكاء والرؤية والتصور المستقبلي.

## 4- مسؤوليات مدراء المشاريع:

لدى مدير المشروع مسؤوليات متعدّدة يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع:

- تجاه المنظمة الأم.

- تجاه المشروع.

- تجاه أعضاء فريق العمل.

- مسؤولية المدير تجاه المنظمة الأم:

انطلاقاً من فكرة انتماء المشروع للمنظمة الأم وتبعيته لها، فإن مدير المشروع مسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة عن طريق أهداف المشروع، وهذا في إطار التقيّد برسالة المنظمة ورؤيتها واتجاهاتها الاستراتيجية، وعليه فإن مسؤولية مدير المشروع تجاه المنظمة الأم تتجسّد في النقاط التالية:

- المحافظة على موارد المؤسسة دون هدر.

- استعمال قنوات الاتصال مع الإدارة العامة وإطلاعها بطريقة دورية على تنفيذ المشروع.

- مسؤولية المدير تجاه المشروع:

إن مسؤولية مدير المشروع تجاه المشروع تهدف إلى تحقيق القيود الثلاثية لإدارة المشاريع وهي: التكلفة، المواصفات، وتاريخ تسليم المشروع.

• الزمن: مدير المشروع مسؤول عن تنفيذ المشروع في المدة المحددة وتسليمه في التاريخ المتفق عليه.

• المواصفات: كما هو مسؤول عن تحقيق وإنجاز المشروع وفق الشروط والمواصفات المطلوبة.

• التكلفة: إلزام مدير المشروع وتقيده بالموازنة المخصصة للمشروع.

- مسؤولية المدير تجاه أعضاء فريق العمل:

- خلق فريق عمل للمشروع وتشجيع أعضائه على العمل الجماعي بغض النظر عن التباين الموجود أصلاً في الشخصيات وسلوكيات أعضاء الفريق وذلك عن طريق توجيه هذا الفريق باتجاه أهداف المشروع ونتائجه.

- توزيع نشاطات عمل المشروع بشكل منسّق على أعضاء الفريق بعد تحديد الأدوات الممكن استخدامها وشرح شروط وسياسات العمل ووضع معايير الأداء وآلية الرقابة الفعالة.

- حل المشاكل التي يمكن أن يواجهها أعضاء الفريق وتعزيز أساليب التواصل باستمرار معهم، بهدف تحسين الأداء مع التأكيد على توضيح دور ومسؤولية كل عضو من أعضاء الفريق.

### III- القيادة في المشروع:

#### 1- مفهوم القيادة:

- القيادة الإدارية صفة شاملة يتصف بها القائد وهي مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً، وهذا الأمر يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

#### 2- القيادة في إطار المشروع:

- هي عبارة عن قوة يستمدّها المدير من مصادر متعدّدة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين ومشاعرهم، هذه المصادر هي:

- السلطة الرسمية المتاحة له من قبل مالك المشروع أو المنظمة الأم.

- الشخصية التي يتمتع بها.

- المهارات الفنية والفكرية والإنسانية التي يملكها.

#### 3- نظرية الشبكة الإدارية:

ينصّ مضمون هذه النظرية على أنّ اهتمام القائد ينحصر عادة ضمن مجالين اثنين:

- الأول أفقي: يمثل الاهتمام بتقدم العمل في المشروع.

- الثاني: عمودي: يمثل اهتمام المدير بالعاملين.

### النمط الجماعي: Team-mgt



#### 4- البوصلة الأخلاقية لمدير المشروع:

- الابتعاد عن التلاعب بالمناقصات.
- عدم تعاطي الرشوة.
- عدم الاعتداء على الموارد واللعب بها حتى تصبح ضمن الموازنة التقديرية.
- عدم المساومة بسلامة أعضاء فريق المشروع.

#### IV- المقاربة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي:

المدرء الوظيفيون والمدرء التنفيذيون يترأسون أقسام و وحدات المؤسسة (مدير التسويق، مدير التمويل، مدير الإنتاج...)، يكمن دورهم في الإشراف والمتابعة لكل وظائف ونشاطات أقسامهم المختصة، كما يلعبون دورا أساسيا في التنظيم الوظيفي والمصنوفي للمشروع.

يختلف مدير المشروع عن المدير الوظيفي في النقاط التالية:

#### 1- من حيث التخصص:

- إنّ المدير الوظيفي متخصص في مجال معيّن (تسويق، إنتاج، مالية، هندسة...) ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يقوم بإدارتها، في حين أنّ مدير المشروع عادة ما يكون

صاحب معرفة وخبرة في عدّة نشاطات ومجالات، وله نظرة عامة وخلفية واسعة في أكثر من تخصص.

- من هنا فإنّ الفرق الأساسي بين مدير المشروع والمدير التنفيذي هو أن يكون الأول شامل ومتعدّد المهارات (كالطبيب العام)، بينما يكون الثاني متخصص الأداء والتقنيات (كالطبيب الأخصائي).

### 2- من حيث الأسلوب:

- يستخدم المدير الوظيفي الأسلوب التحليلي لحل المشاكل التقنية الخاصة بتخصصه الوظيفي والمتعلقة بالوظيفة أو القسم الذي يديره، بينما مدير المشروع فيستخدم الأسلوب النظامي الذي يتميّز بتحليل المشكل وتركيبه وإيجاد العلاقة بين مختلف أجزائه، فهو لا يقتصر على عمليات محدّدة ولكنّه منسّق ومسّهّل لكل خطوات مراحل عمليات المشروع.

- فإذا كان المدير التنفيذي يتميّز بمهارة التحليل فإنّ مدير المشروع يتميّز بتجميع الأجزاء المتخصصة لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك، كما أنّه ينظر إلى المشكل من جميع جوانبه.

### 3- من حيث المسؤولية:

- المدير التنفيذي مسؤول عن العمليات الروتينية والمتكررة في حين أنّ مدير المشروع مسؤول عن إدارة عمليات التغير والمخاطرة واتخاذ القرار.

### 4- من حيث الأهداف:

- يتحدّد نجاح المدير الوظيفي من خلال إنجاز الأهداف القصيرة الأجل الخاصة بقسمه الوظيفي، بينما مدير المشروع فيتحدّد نجاحه من خلال إنجاز الأهداف النهائية للمشروع.



5- من حيث الصلاحيات:

- تتحدّد صلاحيات كل من المدير التنفيذي ومدير المشروع في إطار المشروع حسب الصيغة التنظيمية المستخدمة والشكل التنظيمي المستعمل.

6- من حيث المهام:

- إنّ مهام المدير التنفيذي مقتصرة على مصلحته أو قسمه، بينما مدير المشروع فمهمته الرئيسية خلق التوازنات وحلّ الصراعات.

7- من حيث البيئة الخارجية:

- المدير التنفيذي تعاملاته مع المتغيرات البيئية الخارجية محدودة بينما مدير المشروع فهو يتعامل باستمرار مع البيئة الخارجية للمشروع (الموردون، البنوك، الضرائب...).

## الفصل الرابع: تخطيط المشروع.

- I- مفهوم تخطيط المشروع.
- II- خطة المشروع.
- III- الوثيقة المرجعية للمشروع.
- IV- مزايا تخطيط المشروع.

## الفصل الرابع: تخطيط المشروع.

### I- مفهوم تخطيط المشروع:

#### 1- مفهوم التخطيط:

- التخطيط هو التدبير المسبق الذي يحدّد مسار المنظمة في المستقبل.
- وهو عملية ذهنية تحليلية تتضمن مجموعة من الأنشطة الفكرية والنظرية التي تتطلب مستوى عال من المهارات الفكرية.

#### 2- مفهوم تخطيط المشروع:

- تخطيط المشروع هو أداة لبناء تصوّر مسبق عن:
  - \* مراحل تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.
  - \* المخاطر المتوقعة التي سيواجهها والاستجابات اللازمة للمعالجة.
- يتفق معظم المتخصصين في علوم التسيير على أهمية الوقت والجهد الذي ينبغي أن يسخر لوظيفة التخطيط وذلك لدور وأهمية التخطيط في دعم إدارة المشروع والتنبؤ بكيفية سيره أثناء مراحل تنفيذه.

### II- خطة المشروع:

- تمثل خطة المشروع خريطة ترشد فريق المشروع إلى كيفية تنفيذ المشروع وتمثل نقطة انطلاق المشروع.
- في إطار المشروع تأخذ الخطط ثلاث أبعاد رئيسية:
  - \* الوقت اللازم لإنجازه.
  - \* الموارد المالية والمادية.
  - \* الموارد البشرية.
- تهدف خطة المشروع بأبعادها الثلاثة إلى:
  - \* تنظيم المشروع.

\* إعداد جدول المشروع.

\* إعداد ميزانية المشروع.

\* إعداد المراقبة: وذلك بمقارنة الإنجازات في الميدان مع المعايير المثبتة في الخطة.

\* تحقيق التغذية العكسية التي تساهم في الالتزام بالقيود الأساسية للمشروع.

### III- الوثيقة المرجعية للمشروع:

- تشكل الوثيقة المرجعية للمشروع أهم الوثائق الخاصة بالمشروع والتي تعبّر عن البنود الرئيسية التي تمّ الاتفاق عليها بين إدارة المشروع والمستفيد الرئيسي من المشروع (الذي يتمّ تنفيذ المشروع لحسابه).

- تعبّر هذه الوثيقة عن الإطار العام لمكونات خطة المشروع وهي تشمل البنود التالية:

#### 1- الموضوع:

- تحديد المشروع (اسم وعنوان المشروع).

- الجهات المستفيدة.

- الجهات المنفذة.

#### 2- خلفية المشروع:

- أسباب قيام المشروع: الدوافع الداخلية والخارجية لإنجاز المشروع.

#### 3- السلطة التي أقرت المشروع:

- تعيين الجهة أو الجهات التي يتعامل معها مدير المشروع عند حدوث الخلافات أو

الصراعات أثناء تنفيذ المشروع.

#### 4- المستفيد النهائي:

- تحديد المتلقي النهائي والمباشر للمشروع بعد الانتهاء منه والجهة التي ستقوم باستخدام

المشروع.

#### 5- أهداف المشروع:

- النتائج والأهداف النهائية للمشروع والتي ينبغي أن تتوافق مع اختبار (SMART)

S: Specific: معايير محدّدة للإنجاز.

M: Measurable: معايير قابلة للقياس.

A: achievable: يمكن تحقيقها ضمن الموارد المتاحة – قابلة للإنجاز.

T: Time Bound: محدّدة زمنياً مع مراعاة تاريخ التسليم.

R: Realistic: واقعية: تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية والموارد المتاحة.

#### 6- نطاق المشروع:

– تحديد الأطراف المؤثرة والمباشرة بالمشروع أي تحديد الأقسام الوظيفية داخل المنظمة ودورها في إنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع.

7- القيود: الوقت – التكلفة – المواصفات.

#### 8- الموازنة التقديرية:

– تحديد تقديرات تقريبية لتكاليف كل مرحلة من مراحل المشروع.

#### 9- الناتج النهائي للمشروع:

– التزام مدير المشروع بتحديد النتائج الملموسة وغير الملموسة للمشروع في نهاية كل مرحلة رئيسية للمشروع.

#### 10- محاور واستراتيجيات التنفيذ:

– التوجهات الاستراتيجية والقواعد التي ستحكم عمل المشروع والتي تستمد من إستراتيجية المنظمة.

#### 11- تحليل المخاطر:

– تحديد مصادر وأنواع الصعوبات والعراقيل التي ستواجه المشروع وتقدير احتمال وقوعها وإعداد الخطط اللازمة لمواجهتها.

#### 12- المراحل الرئيسية:

– تحديد المراحل الرئيسية للمشروع وتقدير الوقت اللازم لكل مرحلة والموارد اللازمة لها.

### 13- الأدوار والمسؤوليات:

- تبيان الأطر التنظيمية للمشروع.

### IV- مزايا تخطيط المشروع:

#### 1- خفض كلفة المشروع:

- إن ارتفاع تكلفة المشروع راجع بالدرجة الأولى إلى التغيرات التي قد تطرأ على المشروع أثناء عملية إنجازه.

- التخطيط يحقق انخفاض هذه التكلفة لقدرته على توقع التغيرات في المراحل المبكرة من حياة المشروع.

#### 2- تفادي التعطيل والتأخر في تسليم المشروع:

- إشراك جميع أطراف المصالح المؤثرة والمتأثرة بالمشروع (بما في ذلك الموردين) في مرحلة التخطيط لمناقشة وتحليل الجدول الزمني المتوقع لمراحل المشروع.

#### 3- جودة منتج المشروع:

- يمكن التخطيط المحكم من تسليم المشروع للعميل وفق المواصفات التي ترضيه والمتفق عليها.