

أسئلة مهمة في مادة إدارة المشاريع اختبار (ف ١ ف ٢) ١٤٣٥ هـ

أسئلة المراجعة + الواجبات

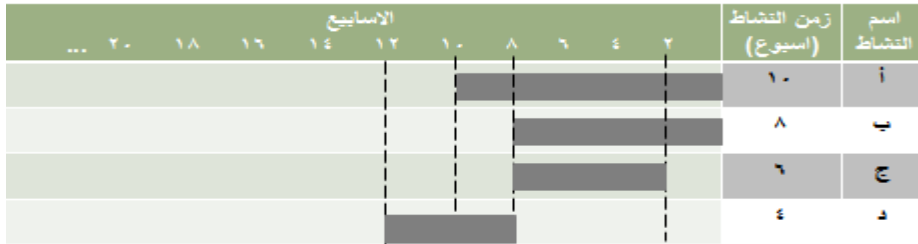
١- الشكل التالي...

اسم النشاط	زمن النشاط (أسبوع)
أ	10
ب	8
ج	6
د	4

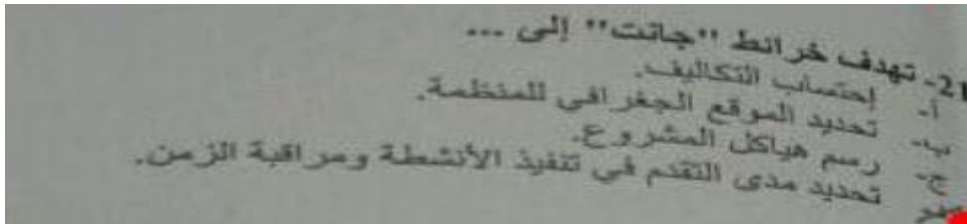
- أ- يساعد في وضع البرمجة الشبكية .
 ب- يساعد في رسم خريطة جانت.
 ج- يساعد في رسم المسار الحرج.
 د- يساعد في رسم المسار الغير الحرج.

مثال خرائط جانت (Gantt Charts)

مع العلم ان النشاطين (أ) و (ب) يمكن ان ينطلقا في نفس الوقت وبشكل متوازي. والنشاط (ج) يبدأ بعد اسبوعين من بداية النشاطين (أ) و(ب)، والنشاط (د) لا يمكن ان يبدأ الا بعد الانتهاء من النشاط (ج).



الشكل ١-٥ : خريطة جانت لمشروع



خرائط جانت (Gantt Charts)

- تعتبر من احدى الطرق المستخدمة في جدولة الانشطة وقد تم تطويرها من طرف هنري جانت سنة ١٩١٧ م.
- تهدف الى تحديد مدى التقدم في تنفيذ الانشطة ومراقبة الزمن.
- تتكون خرائط جانت من محورين احدهما افقي والآخر عمودي.
- يظهر المحور الافقي الزمن اللازم لتنفيذ النشاط مع تحديد البداية والنهاية لكل نشاط.
- يظهر المحور العمودي انواع الانشطة الواجب اتمامها.

عمر الحجاز

2- جمع البيانات عن المشروع هي المرحلة...

- أ- الثانية من مراحل اختيار المشروع.
- ب- الاولى من مراحل اختيار المشروع.
- ج- الرابعة من مراحل اختيار المشروع.
- د- الثالثة من مراحل اختيار المشروع.

السؤال خارج المحتوى

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
مختصر مادة : إدارة المشاريع
عبدالعزیز العنزي (أبو يوسف)

خطوات اختبار المشاريع:

- 1/ تأسيس مجلس اختيار المشروع:
- 2/ تصنيف المشاريع:
- 3/ جمع البيانات عن المشروع Data Collection:
- 4/ تقييم مدى توافر الموارد اللازمة Assess Resource Availability:
- 5/ تقليل قائمة المشاريع Reduce List:
- 6/ مفاضلة المشاريع مع التصنيفات Prioritize Projects with Categories:
- 7/ اختر المشاريع التي سيتم تمويلها والمشاريع الاحتياطية (Funded Reserve):
- 8/ تنفيذ المشروع:

دورة حياة المشروع

- 1- مرحلة التأسيس: يتم تطوير فكرة المشروع، اختيار المشروع، اختيار مدير المشروع والبدأ في الاجتماعات الاولى.
- 2- مرحلة التنفيذ: يتم وضع خطة المشروع، وضع جدول الانشطة المشروع، وموازنة تقديرية، والقيام برقابة على المشروع.
- 3- مرحلة الانتهاء: في هذه المرحلة يتم التدقيق على انشطة المشروع للتأكد من ان المشروع تم اكماله حسب المواصفات المطلوبة. اعداد التقارير وتسليم المشروع.

عبدالحجاز

46- المرحلة الثانية من المراحل الرئيسية للمشروع هي...

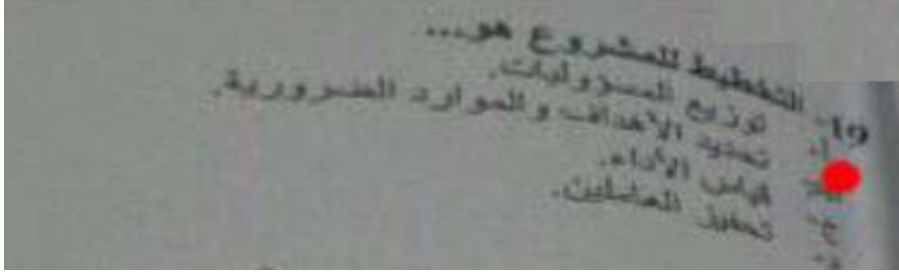
- أ- مرحلة التدقيق.
- ب- مرحلة التأسيس.
- ج- مرحلة التخطيط.
- د- مرحلة التنفيذ.

دورة حياة المشروع

- ١- **مرحلة التأسيس:** يتم تطوير فكرة المشروع، اختيار المشروع، اختيار مدير المشروع والبدا في الاجتماعات الاولى.
- ٢- **مرحلة التنفيذ:** يتم وضع خطة المشروع، وضع جدول الانشطة المشروع، وموازنة تقديرية، والقيام برقابة على المشروع.
- ٣- **مرحلة الانتهاء:** في هذه المرحلة يتم التدقيق على أنشطة المشروع للتأكد من ان المشروع تم اكماله حسب المواصفات المطلوبة. اعداد التقارير وتسليم المشروع.

3- يمكن تعريف التخطيط للمشروع على أنه...

- أ- توزيع المسؤوليات و الصلاحيات.
- ب- تحديد الأهداف والموارد الضرورية لتحقيقه.
- ج- تحديد الأهداف.
- د- اختيار أعضاء الفريق.



وظائف ادارة المشروع

تتطلب ادارة المشروع ممارسة الوظائف التالية:

- ١- **التخطيط للمشروع: تحديد الأهداف والموارد الضرورية.**
- ٢- **تنظيم المشروع:** توزيع المسؤوليات والصلاحيات، تحديد العلاقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم.
- ٣- **طاقم المشروع:** اختيار أعضاء فريق المشروع.
- ٤- **موازنة المشروع:** أعداد الموازنة التقديرية لتنفيذ المشروع.
- ٥ **توجيه المشروع:** وهو توجيه فريق العمل عن طرق القيادة والتحفيز، من أجل أداء أفضل.
- ٦- **الرقابة على المشروع:** تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء، ثم القياس، والحصول على التغذية العكسية.

غزوة الحجاز

6- واحدة من التالي ليست من وظائف مدير المشروع...

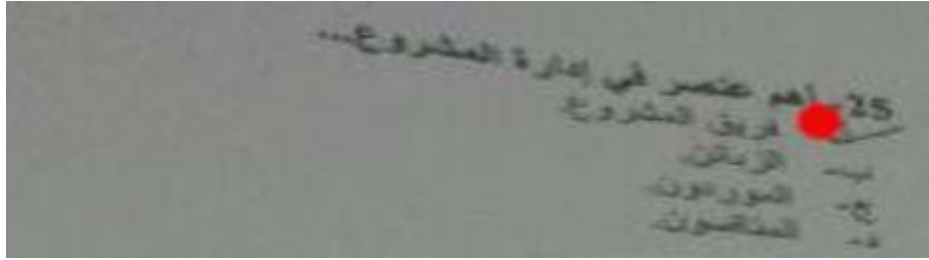
- أ- إعداد الموازنة الأولية.
- ب- إعداد الجدولة الأولية.
- ج- إختيار فريق العمل.
- د- توقيع عقد الإلتزام مع الزبون.

وظائف ادارة المشروع

تتطلب ادارة المشروع ممارسة الوظائف التالية:

- 1- التخطيط للمشروع: تحديد الأهداف والموارد الضرورية.
- 2- تنظيم المشروع: توزيع المسؤوليات والصلاحيات، تحديد العلاقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم.
- 3- طاقم المشروع: اختيار أعضاء فريق المشروع.
- 4- موازنة المشروع: أعداد الموازنة التقديرية لتنفيذ المشروع.
- 5- توجيه المشروع: وهو توجيه فريق العمل عن طرق القيادة والتحفيز، من اجل أداء أفضل.
- 6- الرقابة على المشروع: تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء، ثم القياس، والحصول على التغذية العكسية.

عبد الحجاز



اطراف ادارة المشروع

- 1- الإدارة العليا للمنظمة الأم: لها دور الدعم للمشروع، حيث تقوم بتهيئة خطة المشروع وتوقيع عقد الإلتزام.
- 2- مدير المشروع: وهو الشخص الذي يتولى ادارة المشروع في جميع مراحله، ويكون مسؤولا بشكل كامل امام الإدارة العليا عن نجاح (او فشل) المشروع.
- 3- فريق المشروع: وهم الافراد الذين سوف يقومون بتنفيذ المشروع.

عبد الحجاز



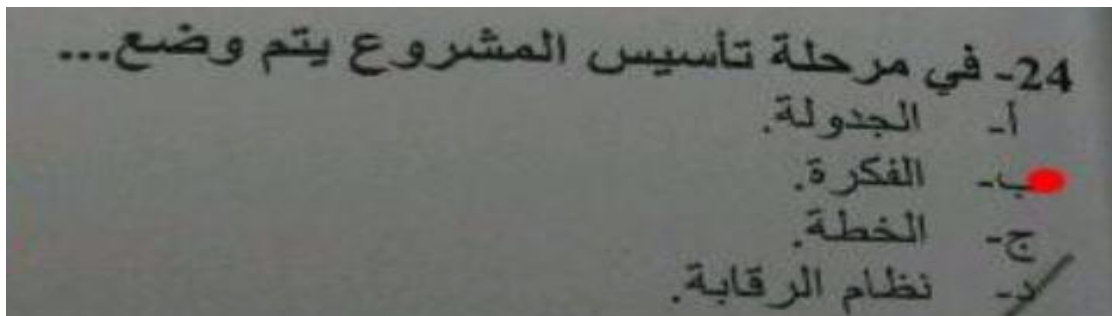
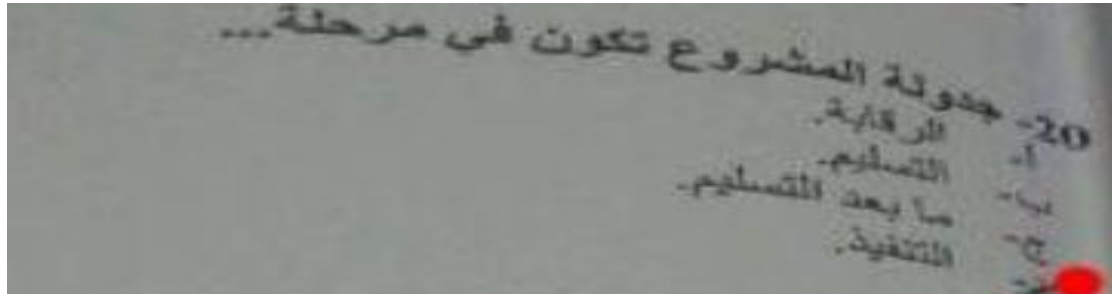
- 4- مرحلة الإغلاق هي إحدى مراحل إدارة المشروع والمقصود بها...
- إعداد الخطة.
 - إعداد الجدولة.
 - تدقيق على المشروع بهدف التأكد من ان المواصفات مطابقة للشروط.
 - إعداد الخطة والجدولة.

مراحل ادارة المشروع

- ١- **مرحلة الفكرة أو المفهوم:** وتسمى مرحلة التأسيس، وتتضمن ولادة فكرة المشروع، والقيام بدراسة جدوى أولية
- ٢ **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن إعداد خطة المشروع وجدولة المشروع وموازنة المشروع النهائية، وتعيين فريق العمل بالمشروع والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع
- ٣- **مرحلة التسليم:** وتتضمن **التدقيق على المشروع للتأكد من أن المواصفات المشروع مطابقة للشروط** المتفق عليها، ثم تسليم المشروع للزبون.

فهد الحجاز

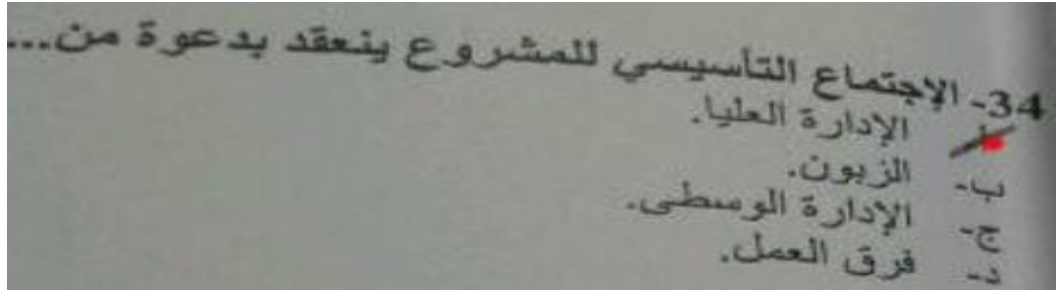
إغلاق المشروع : هي المرحلة الأخيرة من المشروع، حيث يتم اتخاذ إجراءات لإغلاق المشروع بشكل رسمي. وهنا يتم إعداد تقرير إغلاق المشروع، ويتم اتخاذ الإجراءات لتحرير الموارد المحجوزة للمشروع لاستخدامها في أماكن أخرى. ويتم تقييم المشروع ككل لمعرفة ما إذا قد تم تحقيق الأهداف العامة والأهداف الفرعية للمشروع **منقول**



مراحل ادارة المشروع

- ١- **مرحلة الفكرة أو المفهوم:** وتسمى **مرحلة التأسيس**، وتتضمن ولادة فكرة المشروع، والقيام بدراسة جدوى أولية.
- ٢- **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن إعداد خطة المشروع و**جدولة المشروع** وموازنة المشروع النهائية، وتعيين فريق العمل بالمشروع والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع.
- ٣- **مرحلة التسليم:** وتتضمن التدقيق على المشروع للتأكد من **إن** المواصفات المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها ثم تسليم المشروع للزبون.

عمر الحجاز



- 5- الاجتماع التأسيسي للمشروع تعقده...
- أ- الإدارة العليا مع المدراء الموظفين.
 - ب- الإدارة العليا مع المدراء الموظفين ومدير المشروع.
 - ج- الإدارة العليا مع الموردين..
 - د- الإدارة العليا مع الزبائن.

السؤال خارج المحتوى

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
مختصر مادة: إدارة المشاريع
عبدالعزیز العنزي (أبو يوسف)

خطوات اختيار المشاريع:

1/ تأسيس مجلس اختيار المشروع:

- الإدارة العليا.
- مدراء المشاريع التابعة للمنظمة.
- مدير إدارة المشاريع الداخلية أن وجد.
- المدراء العاملين.
- الاختصاصيون والخبراء في تحديد الفرص ودراسة المخاطر .

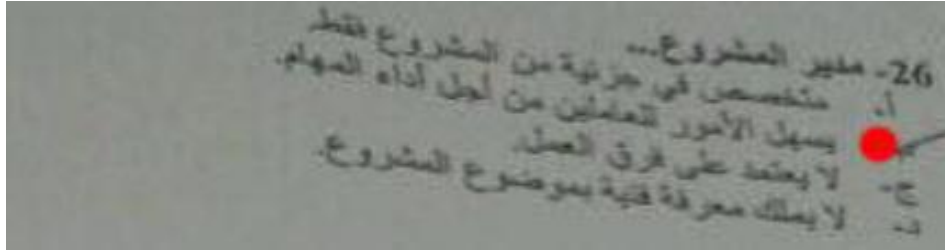
عقد الاجتماع التأسيسي

- هو اجتماع تدعو لعقده **الإدارة العليا** في المنظمة الام التي ينتمي اليها المشروع، وهذا من اجل وضع الاسس لتنسيق عملية الدخول في المشروع.
- يتم من خلاله وضع جدول اعمال له اهداف واضحة.
- **كذلك الاجتماع يتضمن النقاط التالية:**
- تحديد المدى القني للمشروع.
- تحديد الاسس التي توضح مسؤوليات المشاركين في الاجتماع
- وضع موازنة مبدئية.
- تشكيل فريق ادارة المخاطر.

عقد الاجتماع



- 7- من خصائص مدير المشروع أنه...
- متخصص ويملك معرفة عميقة بالوظيفة.
 - يستخدم الاسلوب التحليلي.
 - يستخدم أسلوب النظام.
 - مباشر ولديه معرفة فنية عالية.



مقارنة بين خصائص مدير المشروع والمدير الوظيفي

مدير المشروع	المدير الوظيفي
- عام ومعرفته متوسطة ولكن في اكثر من تخصص، المالية، المحاسبية، الانتاجية، ...	- متخصص ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها (مدير تسويق، مدير محاسبة،...)
- يستخدم اسلوب النظامي ، بمعنى ان مهمته تجميع الاجزاء المتخصصة في العمل لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك.	- يستخدم الاسلوب التحليلي ، وذلك بسبب التخصص، الامر الذي يجعله متعمقا في متابعة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يديرها.
- يسهل الامور لاصحاب المعرفة الفنية، من اجل أداء المهام ، بطريقة تساعد في انجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبة.	- لديه معرفة فنية عالية بعمله.



- 8- واحدة من التالي ليست من الخصائص الواجب توافرها في مدير المشروع...
- القدرة والمهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع.
 - مُخصِية نرجسية وتحبذ العمل الفردي.
 - التعامل مع المعوقات والعقبات.
 - المهارة في إختيار فريق المشروع.

الخصائص الواجب توافرها في مدير المشروع

- المهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع، في الوقت المطلوب، وبالأسعار الموجودة في الموازنة التقديرية.
- القدرة على اختيار فريق المشروع وتوجيهه عن طريق قيادته وحثه على تحقيق الأهداف وتحفيزه.
- 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.

عذر الحجاز

9- من الناحية الأخلاقية على مدير المشروع أن...

طريقة السؤال خطأ

- يرم إتفاقيات مسبقة للحصول مناقصات.
- يبتعد عن الرشوة.
- لا يساوم على سلامة العاملين في المشروع.
- لا يعتدى على موارد المشروع.

المحددات الاخلاقية لمدير المشروع

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

عذر الحجاز

- 39- من خصائص فريق المشروع الناجح...
- إملاك مهارات فنية ضعيفة.
 - عدم الإهتمام بالعمل.
 - وجود توجه قوي للمصالح الشخصية.
 - الرغبة في تحقيق أهداف المشروع.

فريق المشروع

الصفات الواجب توافرها في فريق المشروع: (خصائص الفريق الناجح)

- ❖ يمتلكون مهارات فنية عالية.
- ❖ لديهم توجه قوي لمشكلة المشروع.
- ❖ الرغبة في تحقيق اهداف المشروع.
- ❖ احترام الذات.
- ❖ احترام كبير لمدير المشروع.

عبدالحجاز

10- واحدة من التالي ليست من الصفات الواجب توافرها في فريق المشروع...

- إملاك مهارات فنية.
- السكن قرب المشروع.
- توجه قوي للهدف.
- إحترام قوي للذات.

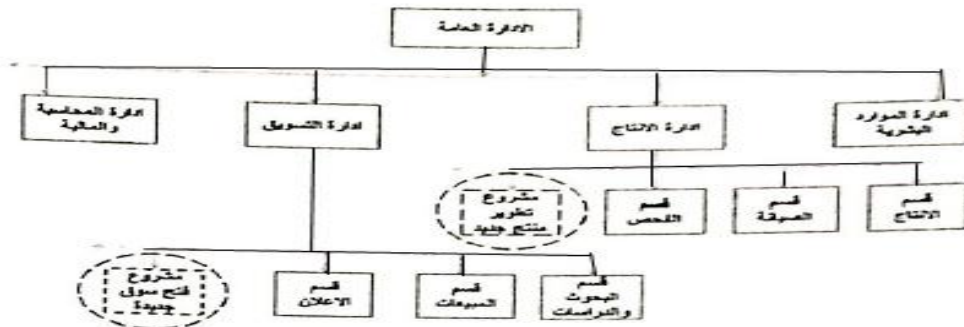
- 39- من خصائص فريق المشروع الناجح...
- إملاك مهارات فنية ضعيفة.
 - عدم الإهتمام بالعمل.
 - وجود توجه قوي للمصالح الشخصية.
 - الرغبة في تحقيق أهداف المشروع.

الصفات الواجب توافرها في فريق المشروع

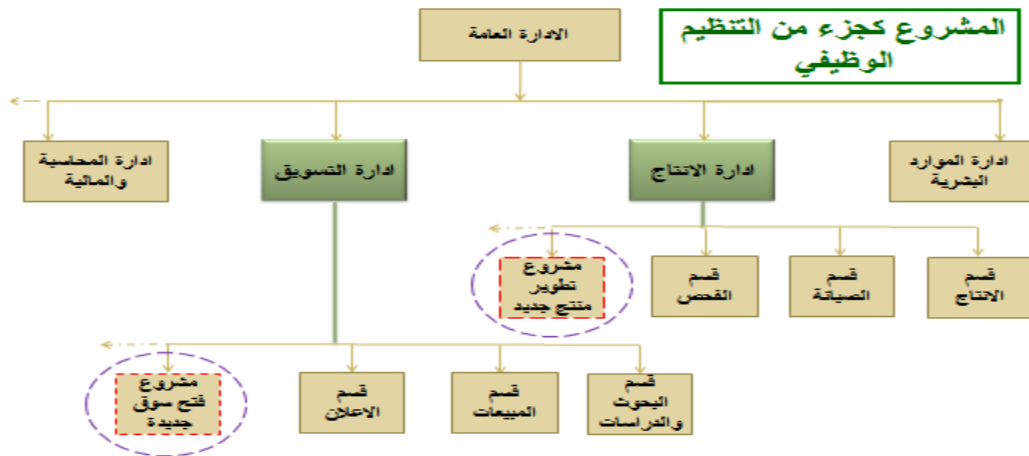
- يمتلكون مهارات فنية عالية.
- لديهم توجه قوي لمشكلة المشروع.
- الرغبة في تحقيق اهداف المشروع.
- احترام الذات.
- احترام كبير لمدير المشروع.

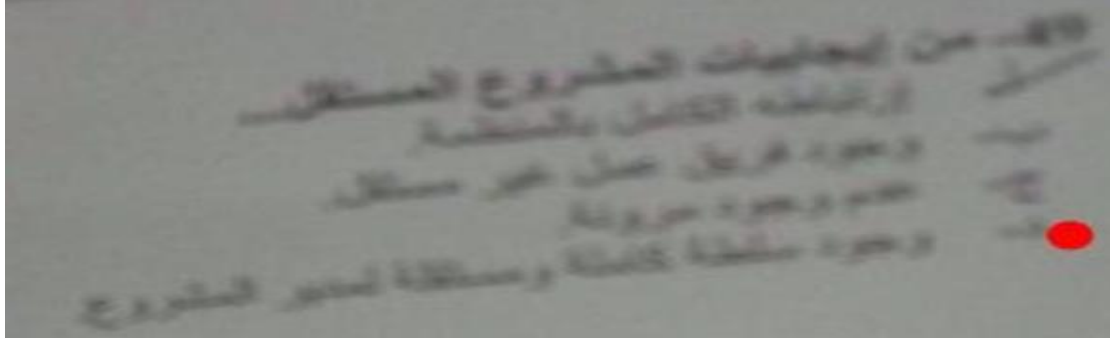
عذر الحجاز

11- الشكل التالي يشرح ...



- أ- المشروع كجزء من تنظيم الزبون.
- ب- المشروع كجزء مستقل.
- ج- المشروع كجزء من التنظيم الغير الوظيفي.
- د- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي.





ايجابيات المشروع المستقل

- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع
- جميع أفراد المشروع مسؤولون مسؤولية مباشرة امام مدير المشروع
- عملية اتصال اسرع.
- خبرة مستمرة للعاملين في نفس النوع من المشاريع.
- تكوين هوية قوية لدى فريق المشروع.
- وجود سلطة مركزية على مستوى المشروع، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.
- الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل الاستجاب للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

عذر الحجاز

خرائط ذهنية للمادة

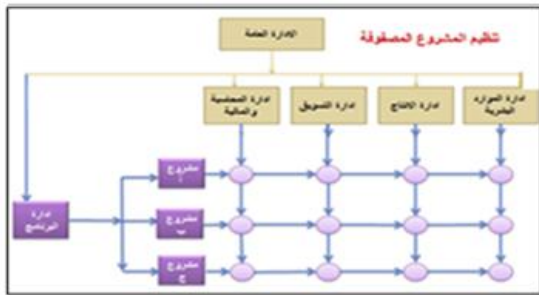


السلبيات

- ازدواجية وظائف الدعم على مستوى المنظمة الام
- تخزين المستلزمات: بهدف ضمان نجاح المشروع
- لا يستطيع مدير المشروع المستقل الاستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الام
- قد تحدث صراعات بين افراد المشروع المستقل وافراد المنظمة الام
- وجود قلق بين اعضاء فريق المشروع



عذر الحجاز



40- يعتبر المشروع جزء من التنظيم الوظيفي عندما يكون...
أ- مستقل تماما عن المنظمة.
ب- تابع لأطراف خارجية.
ج- تابع لأحد الأقسام الوظيفية في المنظمة.
د- لدى شركات أخرى.

المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

- ❖ على هذا الشكل يكون المشروع تابعا لاحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة.
- ❖ يحال تنفيذه على القسم الذي يكون أكثر تخصصا في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ.

12- نموذج فترة الإسترداد البسيطة هو أحد انواع النماذج...

- أ- الكمية.
- ب- النوعية.
- ج- الفكرية.
- د- الغير مطبقة.

السؤال خارج المحتوى

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
مختصر مادة : إدارة المشاريع
عبدالعزیز العنزی (أبو يوسف)

نماذج اختيار المشروع:

- 1/ نماذج نوعية (غير كمي) هي التي تتحدث عن قضايا كيفية Non - numeric models.
- 2/ نماذج كمية numeric models.
- ✓ أ/ نموذج فترة الاسترداد Pay Back Period.
- ✓ ب/ نموذج معدل العائد على الاستثمار Average Rate Of Return.
- ✓ ج/ نموذج صافي القيمة الحالية Net Present Value.
- ✓ د/ مؤشر الربحية Profitability Index.

13- المصفوفة القوية هي...

- أ- أقرب الى مشروع الصرف.
- ب- أقرب الى المشروع الوظيفي.
- ج- المصفوفة المتوازنة.
- د- المصفوفة الضعيفة.

الإجابة غير موجودة في المحتوى

انواع تنظيم المصفوفة

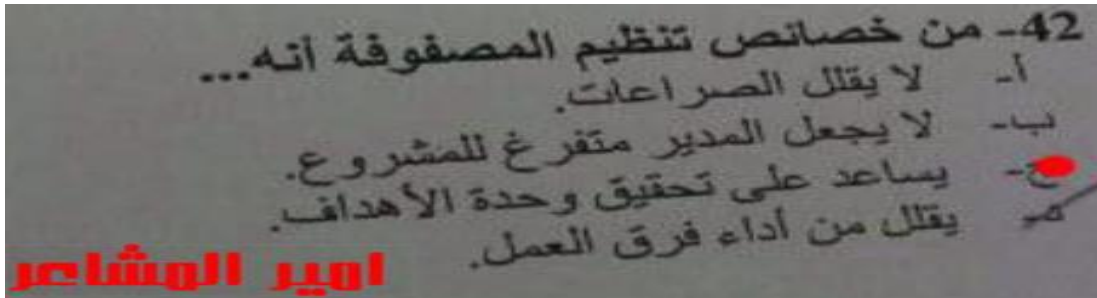
- **المصفوفة القوية:** تسمى مصفوفة المشروع، وتكون خصائصها أقرب الى المشروع **المستقل**، لكن مع بقاء العلاقة مع المنظمة الأم.
- **المصفوفة الوظيفية:** تسمى المصفوفة الضعيفة، وتكون خصائصها أقرب الى المشروع الوظيفي، لكن يتمتع بجزء من استقلالية المشروع المستقل.
- **المصفوفة المتوازنة:** خصائصها تقع بين النوعين السابقين.

عز الحجاز

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
مختصر مادة : إدارة المشاريع
عبدالمعز المنزي (أبو يوسف)

أنواع تنظيم المصفوفة:

- **المصفوفة القوية (مصفوفة المشروع):** خصائصها أقرب إلى المشروع **الصرف** لكن ضمن المنظمة الأم.
- **المصفوفة الضعيفة (المصفوفة الوظيفية):** خصائصها أقرب إلى المشروع الوظيفي ولكن يتمتع باستقلال.
- **المصفوفة المتوازنة:** خصائصها تقع بين النوعين.



14- واحدة من التالي ليست من مزايا تنظيم المصفوفة...

- أ- المشروع هو نقطة التركيز.
- ب- غياب وحدة القيادة.
- ج- العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم للمشروع.
- د- وجود وحدة الهدف.

مزايا تنظيم المصفوفة

- يكون المشروع هو نقطة التركيز بسبب وجود مدير متفرغ للمشروع، كما ان الافراد الذين يتم اختيارهم من الوظائف يعملون تحت مسؤوليته لتحقيق الاهداف.
- متاح له استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجود على مستوى الاقسام الوظيفية.
- لان العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم للمشروع، فانهم اقل احساسا بالقلق على مستقبلهم بعد انتهاء المشروع، لانهم سيعودون لمواقع عملهم الاصلية.
- يساعد في تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات.

عمر الحجاز

15- حسب الشكل التالي...

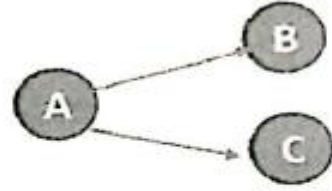


- أ- النشاط C لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاط B، والنشاط B لا يمكن ان يبدأ قبل انتهاء النشاط A.
- ب- النشاط C لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاطان A و B، والنشاط D لا يمكن ان يبدأ قبل انتهاء النشاط B.
- ج- النشاط C لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاطان B و D، والنشاط A لا يمكن ان يبدأ قبل انتهاء النشاط B.
- د- النشاط D لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاطان A و B، والنشاط B لا يمكن ان يبدأ قبل انتهاء النشاط C.

عناصر الشبكة

معنى النشاط	النشاط على القطب
النشاط C لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاطان A و B، والنشاط D لا يمكن ان يبدأ قبل انتهاء النشاط B.	<pre> graph LR A((A)) --> C((C)) B((B)) --> C((C)) B((B)) --> D((D)) </pre>

22- حسب الشكل التالي...

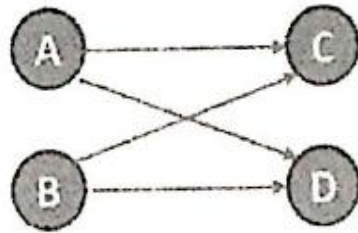


- أ- النشاط B و C، لا يمكن البدء بهما الا بعد الانتهاء من النشاط A.
- ب- النشاط B و A، لا يمكن البدء بهما الا بعد الانتهاء من النشاط C.
- ج- النشاط A لا يمكن البدء به الا بعد الانتهاء من النشاط B و C.
- د- النشاط A لا يمكن البدء به الا بعد الانتهاء من النشاط C أو B.

طرق رسم النشاط

النشاط على القطب	معنى النشاط
<pre> graph LR A((A)) --> B((B)) A((A)) --> C((C)) </pre>	النشاط B و C، لا يمكن البدء بهما الا بعد الانتهاء من النشاط A

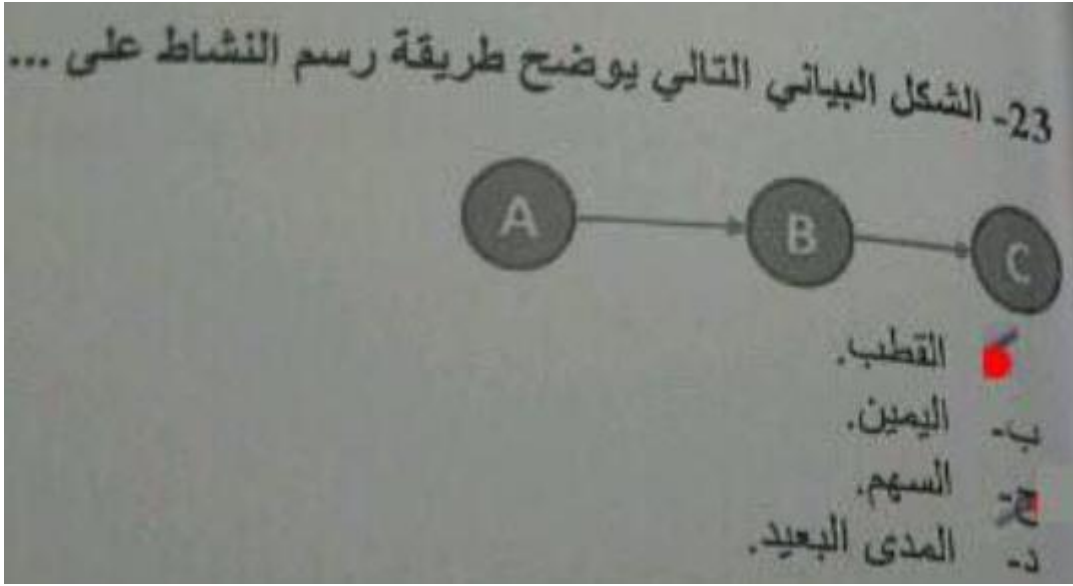
34- حسب الشكل التالي...



- أ- النشاط C لا يمكن البدء به قبل ان تنتهي النشاطات A و B و D.
- ب- النشاط D لا يمكن البدء به قبل ان تنتهي النشاطات A و B و C.
- ج- النشاط C و D لا يمكن البدء بهما قبل ان ينتهي النشاطان A و B.
- د- النشاط A و D لا يمكن البدء بهما قبل ان ينتهي النشاطان C و B.

طرق رسم النشاط



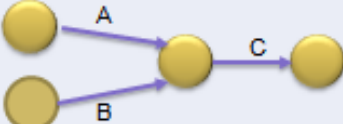

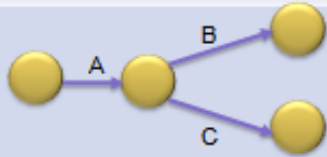

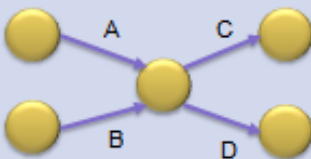
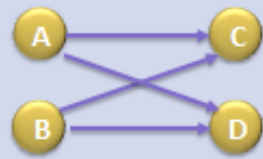
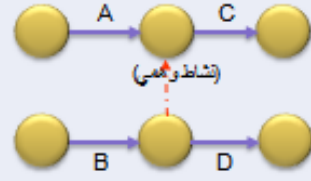

معنى النشاط	النشاط على القطب
النشاط C و D لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاطان A و B.	



طرق رسم النشاط

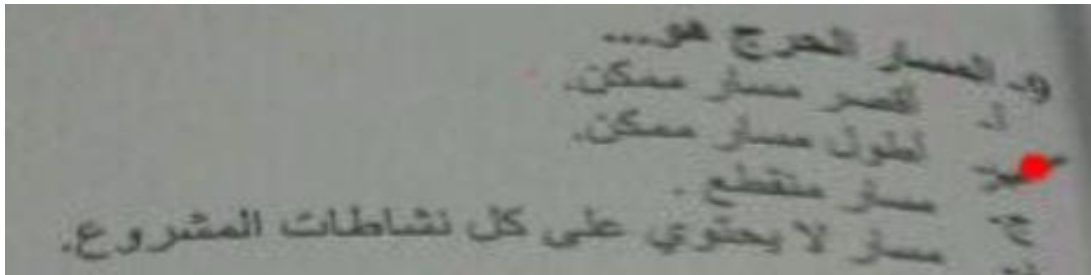
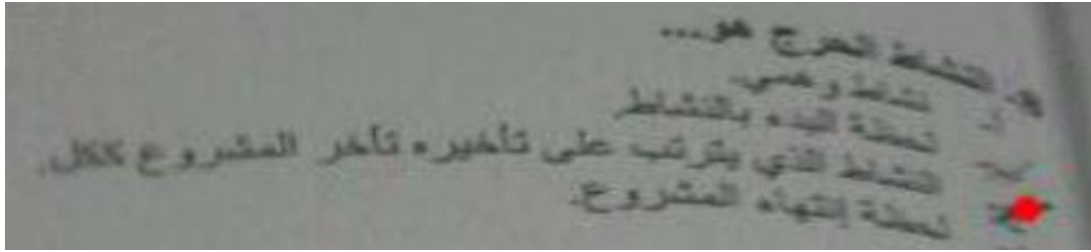
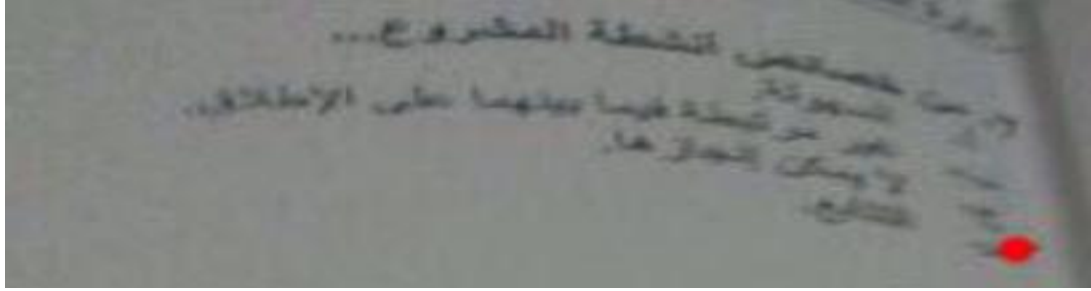
النشاط على السهم	النشاط على القطب

طرق رسم النشاط

النشاط على السهم	معنى النشاط	النشاط على القطب
	النشاط A يبدأ قبل B، وكليهما يسبق C	
	النشاط A و B، كليهما يجب ينتهيا قبل ان يبدأ النشاط C	
	النشاط B و C، لا يمكن البدا بهما الا بعد الانتهاء من النشاط A	
النشاط على السهم	معنى النشاط	النشاط على القطب
	النشاط C و D لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاطان A و B.	
	النشاط C لا يمكن ان يبدأ قبل ان ينتهي النشاطان A و B، والنشاط D لا يمكن ان يبدأ قبل انتهاء النشاط B.	

21- واحدة من التالي ليست من خصائص أنشطة المشروع...

- أ- التتابع.
- ب- التشابه.
- ج- التعقيد.
- د- الترابط.



37- الحدث هو...

- أ- عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتتابعة.
- ب- لحظة البدء بنشاط.
- ج- نشاط يترتب على تأخيره تأخير المشروع.
- د- نشاط ليس له وجود.

عناصر الشبكة

تتكون الشبكة من العناصر التالية:

١- **النشاط:** أهم احد وظائف المشروع، والذي يتطلب كمية محددة من الوقت والموارد،

وتتمتع أنشطة المشروع بالخصائص التالية:

- **التتابع** (مخرجات بعض الأنشطة هي مدخلات بالنسبة للآخرى).

- **التفرد** (الأنشطة فريدة لكل مشروع).

- **التعقيد** (أنشطة المشروع تتميز بالتعقيد).

- **الترابط** (الأنشطة مترابطة فيما بينها).

- **الاعتمادية** (هناك أنشطة تعتمد على أخرى).

٢- **الحدث:** هو لحظة البدء بنشاط معين أو لحظة الانتهاء منه، والحدث هو نتيجة نشاط أو أكثر، والنشاط يقع بين حدثين. ويتم رسم الحدث بطريقة معاكسة للنشاط: فإذا كان النشاط على السهم يكون الحدث على القطب (الدائرة)، والعكس صحيحا، إذا كان النشاط على القطب (الدائرة) يكون الحدث على السهم.

٣- **المسار:** هو سلسلة من الأنشطة المتتابعة التي تربط بين نقطة البدء بالمشروع ونقطة إتمامه ككل. ويكون للمشروع أكثر من مسار

٤- **المسار الحرج:** وهو سلسلة من الأنشطة لدرجة المتابعة التي تربط بين نقطة بدء المشروع ونقطة نهايته، وهو أطول المسارات على الشبكة المكونة لنشاط المشروع ككل

٥- **النشاط الحرج:** وهو النشاط الذي يترتب على تأخيره تأخير المشروع ككل.

٦- **النشاط الوهمي:** وهو نشاط ليس له وجود، ويستخدم فقط لتسهيل رسم الشبكة وبيان العلاقة بين الأحداث، فهو لا يحتاج الى وقت ولا الى موارد.

محمد الحجاز

16- عند اعداد الخطة المركبة للمشروع، المرحلة الاساسية الثالثة هي...

أ- إعداد الخطة الابتدائية.

ب- إعداد الخطة النهائية.

ج- إعداد الخطة المركبة.

د- عقد الإجتماع التأسيسي.

اعداد خطة المشروع

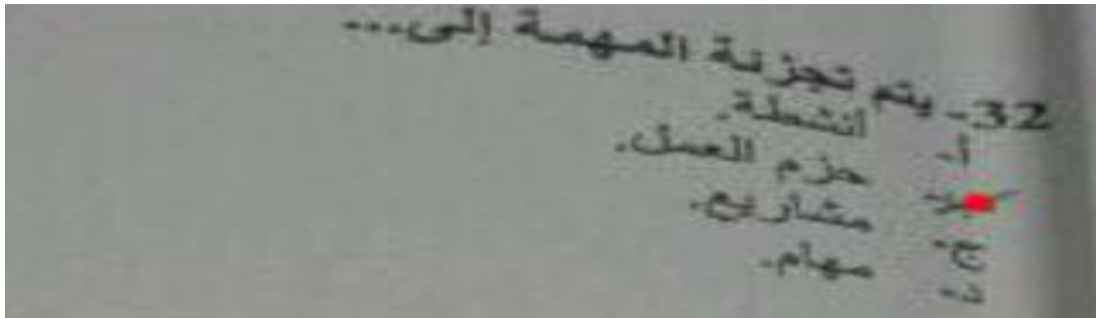
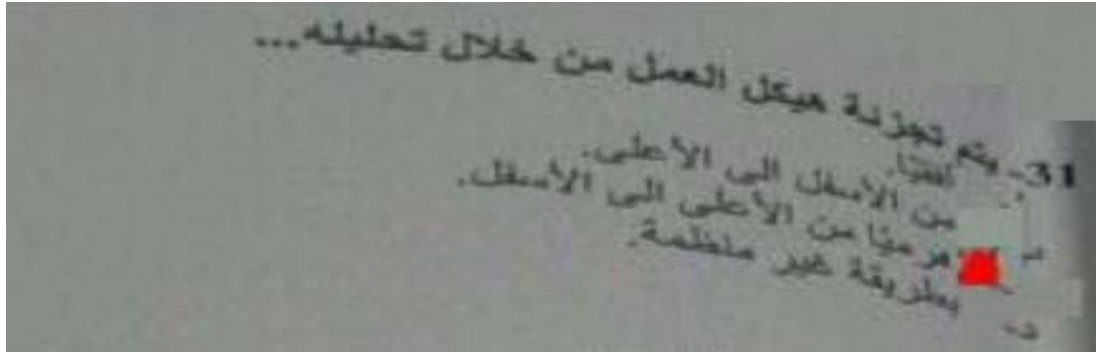
تمر عملية اعداد خطة المشروع بخمسة مراحل اساسية:

١. عقد الاجتماع التأسيسي.
٢. اعداد الخطة الابتدائية.
٣. اعداد الخطة المركبة للمشروع.
٤. اعداد الخطة النهائية للمشروع.
٥. مراجعة الخطة النهائية.

عند الحجاز

17- في عملية إعداد الخطة الابتدائية يتم...

- أ- تجزئة المشروع إلى برنامج.
- ب- تجزئة المشروع إلى مهمات.
- ج- تجزئة المشروع إلى حزم عمل.
- د- تجزئة المشروع إلى وحدات عمل.



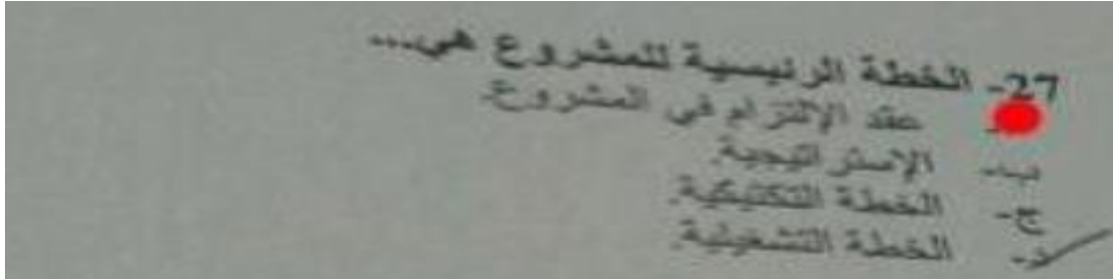
إعداد الخطة الابتدائية

يعتمد إعدادها على مفهوم تجزئة هيكل العمل ويتم تحليل العمل هرميا من الأعلى إلى الأسفل على النحو التالي:



- تجزئة البرامج الى مجموعة من المشاريع.
- تجزئة المشروع الى مجموعة من المهام.
- تجزئة المهمة الى مجموعة من حزم العمل.
- تجزئة حزم العمل الى مجموعة من وحدات العمل.
- تجزئة وحدة العمل الى مجموعة الأنشطة.

عبد الحجاز



إعداد الخطة النهائية

وتسمى أيضا بالخطة الرئيسية أو «عقد الالتزام في المشروع» أو «دستور المشروع»، وهي الخطة النهائية، وتصبح نهائية بعد ان يتم تدقيق الخطة المركبة واعتمادها من قبل الإدارة العليا للمنظمة الام والتوقيع عليها.

عبد الحجاز

18- واحدة من التالي ليست من عناصر خطة المشروع...

- أ- أهداف المشروع.
- ب- المنهج العام.
- ج- الأوجه التعاقدية.
- د- أوجه توزيع الأرباح.

عناصر خطة المشروع

خطة المشروع (عقد الالتزام في المشروع) يتضمن العناصر التالية:

- عرض عام
- أهداف المشروع
- المنهج العام
- الأوجه التعاقدية
- الجداول
- الموارد
- الأفراد
- طرق التقييم
- المشاكل والصعوبات المحتملة

محمد الحجاز



19- واحدة من التالي ليست من منافع جدولة المشروع...

- أ- إطار منسق للتخطيط والتوجيه.
- ب- تبين حالة عدم تداخل أنشطة ووحدات العمل.
- ج- الوقت الذي يحتاج فيه المشروع إلى الخبرات.
- د- توفير خطوط اتصال أوضح.

منافع جدولة المشروع

- تعتبر جدولة المشروع إطاراً منسقاً لتخطيط وتوجيه ومراقبة المشروع.
- تبين الجدولة حالة الاعتمادية والتداخل لكافة الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهام في المشروع.
- تشير الجدولة إلى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع إلى تواجد بعض الخبرات والمهارات الخاصة.
- تساعد الجدولة في توفير خطوط اتصال أوضح واقصر بين الأقسام والوظائف وفرق العمل.
- تساعد الجدولة في تحديد التاريخ المتوقع لإنهاء المشروع.
- للجدولة دور في تحديد الأنشطة الحرجة التي إذا تأخرت فإن وقت المشروع سيتأخر.
- تساعد الجدولة في تحديد الأنشطة الراكدة والتي إذا تأخرت لوقت معين فإنها لن تؤثر سلباً على وقت انتهاء المشروع.
- تساهم الجدولة في تحديد تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وعلاقة هذه الأخيرة بالأنشطة الأخرى.
- تساعد الجدولة في تخفيف الخلافات الشخصية والصراعات على الموارد وذلك لأن الأوقات محددة مسبقاً، مما يسو عملية التنسيق.

محمد الحجاز



- 20- في مرحلة جدولة الأنشطة يتم...
- تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط.
 - التحقق فيما كان العمل تم تنفيذه.
 - تحليل أنشطة المشروع.
 - تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع.

مراحل جدولة المشروع

تمر عملية جدولة المشروع بثلاث مراحل اساسية:

1. التخطيط

- تجزئة الوحدات، بحيث كل وحدة تكون مكونة من مجموعة أنشطة من نفس العمل وبنفس الحجم.
- تحليل المستويات من الأعلى إلى الأدنى.
- بناء شبكة عمل المشروع، ابتداء من تحديد الوظائف الأساسية والأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع، مع بيان طبيعة العلاقة بين هذه الأنشطة وعملية التسلسل التابع في إنجازها.

2. جدولة الأنشطة

- 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.

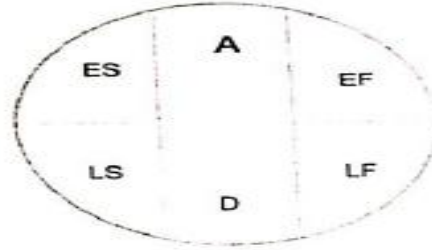
3. الرقابة

- يتم التحقق فيما إذا 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 المقررة في الخطة.
- إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الانحرافات (إن وجدت)، والعمل على تلافي حدوثها في المراحل اللاحقة من المشروع.

فهد الحجاز

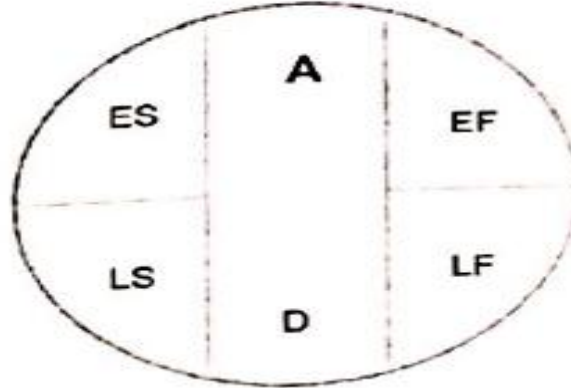


23- في الشكل التالي LF هو...



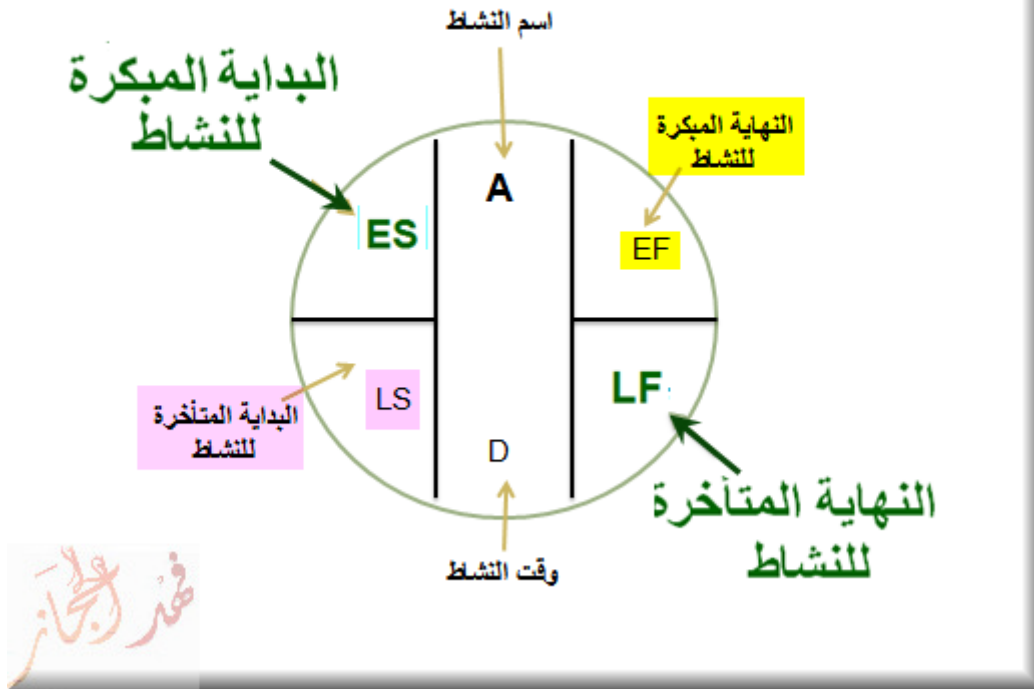
- أ- النهاية المبكرة للنشاط.
- ب- النهاية المتأخرة للنشاط.
- ج- البداية المتأخرة للنشاط.
- د- البداية المبكرة للنشاط.

48- في الشكل التالي ES هو...



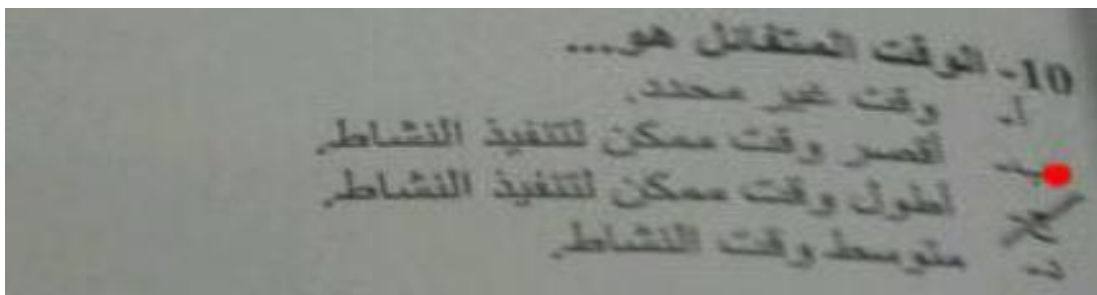
- أ- النهاية المبكرة للنشاط.
- ب- النهاية المتأخرة للنشاط.
- ج- البداية المتأخرة للنشاط.
- د- البداية المبكرة للنشاط.

تحديد اوقات البداية المبكرة (ES) واوقات النهاية المبكرة (EF) لنشاط A



24- واحدة من التالي ليست من الأوقات المحتملة لإنهاء النشاط...

- أ- الوقت المتفائل.
- ب- الوقت الضائع.
- ج- الوقت المتشائم.
- د- الوقت الأكثر احتمالا.

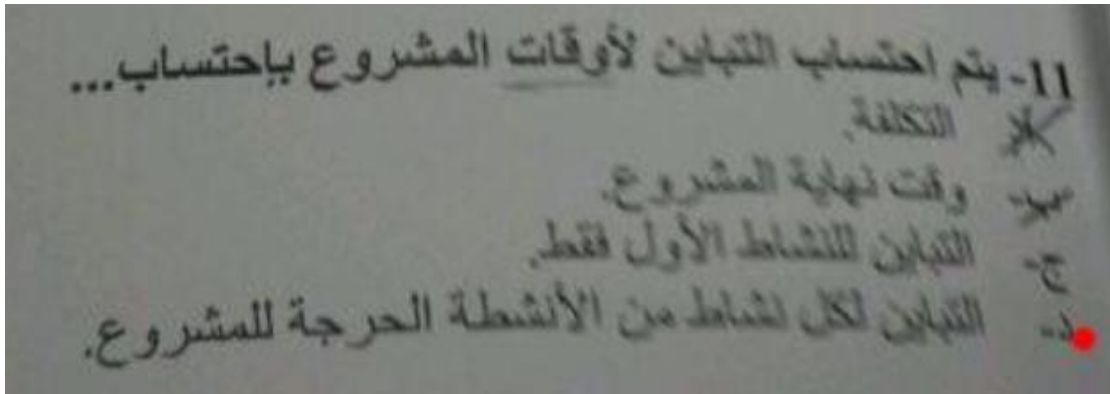


الخطوات الأساسية لأسلوب بيرت

يتم تحديد ثلاثة اوقات محتملة لانتهاء كل نشاط من أنشطة المشروع:

- **الوقت المتفائل (ويرمز له بالرمز a)**، وهو اقصر وقت ممكن لتنفيذ النشاط، اذا كانت الظروف المؤثرة لصالح المشروع
- **الوقت المتشائم (ويرمز له بالرمز b)**، وهو اطول وقت ممكن لتنفيذ النشاط ، اذا ما كانت الظروف المؤثرة عملت في غير صالح المشروع.
- **الوقت الاكثر احتمالاً (ويرمز له بالرمز m)**، وهو الوقت الأكثر احتمالاً ان يتم تنفيذ المشروع به.

عز الحجاز



الخطوات الأساسية لأسلوب بيرت

يتم احتساب التباين (σ^2): لاوقات المشروع ككل، وذلك عن طريق احتساب التباين لكل نشاط من الأنشطة الحرجة للمشروع، ثم جمع هذه التباينات للأنشطة الحرجة (التي تقع على المسار الحرج) فقط. ويكون حاصل جمع التباينات التي تقع على المسار الحرج هو تباين المشروع ككل.

عز الحجاز

الخطوات الاساسية

لاسلوب بيرت

البرمجة الشبكية باستخدام أسلوب بيرت (PERT)

عملية تسريع المد
لأنه المسار الأطول
تسريع وقت تنفيذ
عن طريق تسريع
عن طريق تسريع

ملاحظة: إذا كان لدينا
المسار الأول (المد)
المسار الثاني
المسار الثالث
المسار الرابع
فإذا اردنا تسريع
فإن عملية التسريع
وذلك لأن المسار
حساب تكلفة تسريع
يتم حساب تكلفة

3 تحديد الوقت المتوقع (ET) لكل نشاط من أنشطة المشروع باستخدام المعادلة الرياضية

$$ET = \frac{a + 4m + b}{6}$$

خرائط ذهنية للمادة

4 يتم احتساب التباين (σ²): لاوقات المشروع ككل

عن طريق احتساب التباين لكل نشاط من الأنشطة الحرجة للمشروع، ثم جمع هذه التباينات للأنشطة الحرجة (التي تقع على المسار الحرج) فقط. ويكون حاصل جمع التباينات التي تقع على المسار الحرج هو تباين المشروع ككل. باستخدام المعادلة الرياضية

$$\sigma^2 = \left[\frac{(b-a)}{6} \right]^2$$

5 يتم احتساب الانحراف المعياري للمشروع (σ)

باستخدام المعادلة الرياضية

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

6 احتساب القيمة المعيارية للمشروع (Z)

باستخدام المعادلة الرياضية

$$Z = \frac{X - \mu}{\delta} = \frac{X - Cp}{\delta}$$

μ : وقت انتهاء المشروع على المسار الحرج.
X : الوقت الذي نسعى لان تنتهي المشروع به.
δ : الانحراف المعياري للمشروع.

7 استخراج الاحتمال المقابل للقيمة المعيارية

نذهب الى جدول الاحتمالات للقيمة المعيارية (جدول Z) ونستخرج الاحتمال المقابل للقيمة المعيارية التي نتجت معنا في النقطة (خمس) فنكون هي النسبة المئوية (الاحتمالية) ان ننهي المشروع في الوقت الذي نسعى اليه

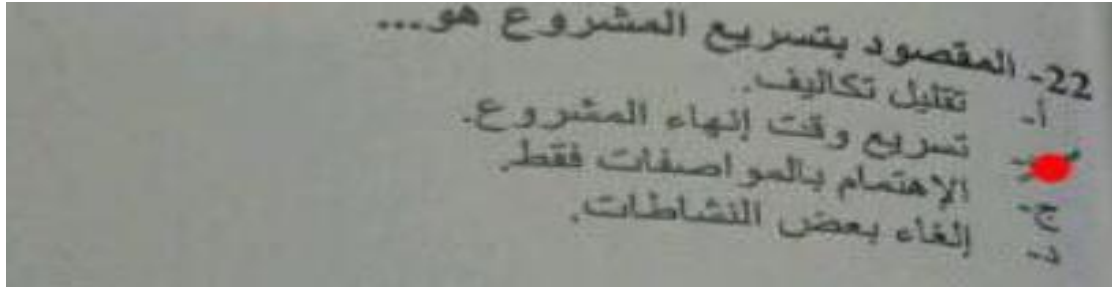
25- ان عملية تسريع المشروع...

- أ- تبدأ على المسار الحرج.
- ب- تبدأ على المسار الغير الحرج.
- ج- تبدأ على خارج المسار الحرج.
- د- تبدأ بتقصير الانشطة الغير حرجة.

تسريع المشروع والمسار الحرج

- ان عملية تسريع المشروع تبدأ بالاساس على المسار الحرج، لأنه المسار الأطول
- تسريع وقت تنفيذ المشروع يعني تقصير وقت المسار الحرج عن طريق تسريع الأنشطة الحرجة. وبعد ذلك ينظر الى المسارات الاخرى.

فهد الحجاز



تسريع المشروع

وهي العملية التي يتم من خلالها تسريع وقت إنهاء المشروع مع الاستعداد لتحميل التكاليف الإضافية المترتبة على هذا التسريع،

عذر العجز

26- واحدة من التالي ليست من فوائد موازنة المشروع...

- أ- أداة تخطيط.
- ب- أداة تخصيص الموارد.
- ج- أداة رقابة.
- د- أداة تسويق.

فوائد موازنة المشروع

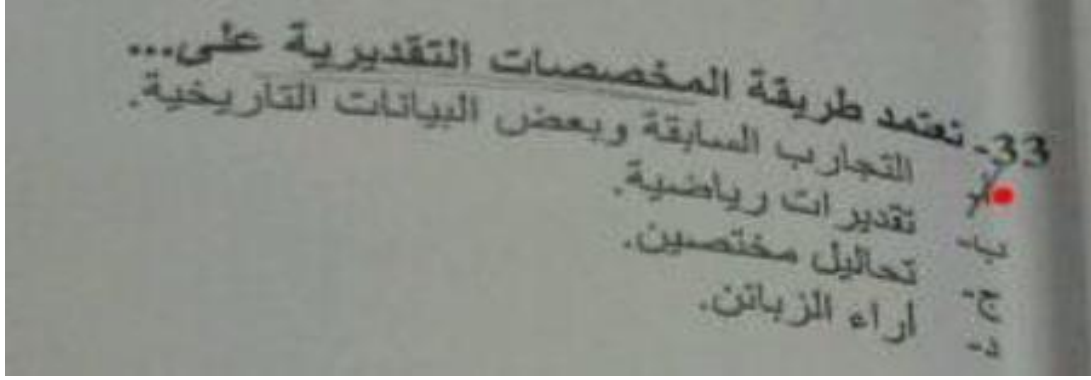
تعتبر الموازنة كأداة لـ...

- تخطيط (القدرة على الوصول إلى الأهداف)
- تخصيص الموارد (تحديد و توفير الموارد)
- رقابة (معيار للمقارنة بين التكلفة المقدرة والتكلفة الفعلية)
- قياس الأداء

عذر العجز

27- تعتمد طريقة المخصصات التقديرية على...

- أ- تقدير المبالغ المالية لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الادارية العليا.
- ب- تقدير المبالغ المالية حسب التجارب السابقة وبعض البيانات التاريخية.
- ج- تقدير المبالغ المالية لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الادارية السفلى.
- د- تقدير المبالغ المالية لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الادارية العليا والسفلى.



طرق إعداد الموازنة التقديرية

يتم إعداد الموازنة التقديرية في المشاريع باستخدام احدي الطرق التالية:

- 1- طريقة المخصصات التقديرية.
- بهذه 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 انها تحتمل نسبة عالية من احتمال حصول خطأ في التقدير.
- 2- طريقة من الأعلى إلى الأسفل.
- يتم تقدير المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الإدارية الأعلى، ومن ثم يطبق من الهيئات الأدنى أن تقوم بإعداد الخطط والجداول والموازنات ضمن السقوف المسوحة لهم
- يتم تجميع هذه الخطط والجداول لتحديد الموازنة الإجمالية.
- تعتمد هذه الطريقة على عملية المقارنة بين المشاريع المماثلة التي تم تنفيذها.
- من سلبياتها أنها غير دقيقة في عملية توزيع المخصصات.
- 3- طريقة من الأسفل إلى الأعلى.
- تعتبر أكثر دقة في إعداد الموازنة التقديرية

فهد الحجاز

- 31- عند إعداد الموازنة التقديرية، كلما زاد التنوع كلما كانت الحاجة الى...
- أ- طريقة الإعداد من الأسفل إلى الأعلى.
 - ب- طريقة الإعداد من الأعلى إلى الأسفل.
 - ج- طريقة الإعداد الأفقية.
 - د- طريقة الإعداد الدائرية.

أسس اختيار طريقة إعداد الموازنة التقديرية

ان اختيار احدى الطرق المذكورة سابقا يعتمد على مجموعة من العوامل:

- 1- حجم المشروع: لما زاد حجم المشروع كلما اصبح بحاجة الى طرق أكثر دقة (مثل طريقة من الاسفل الى الاعلى).
- 2- تنوع المشروع: كلما تنوع في أنشطة المشروع بدرجة عالية، كلما اصبح بحاجة الى طرق أكثر دقة (مثل طريقة من الاسفل الى الاعلى).
- 3- نمط ادارة المشروع: اذا كانت الادارة مركزية فإنها غالباً ستستخدم طريقة من الاعلى الى الاسفل؛ فاذا كانت الادارة غير مركزية فإنها ستستخدم طريقة من الاسفل الى الاعلى.
- 4- الثقافة السائدة (ثقافة مركزية محافظة - ثقافة منفتحة ومرنة).

عبد الحجاز



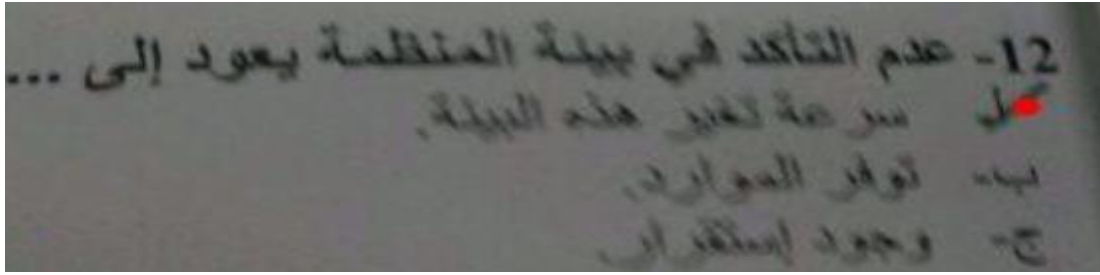
- 28- من العوامل التي تؤثر في حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال...
- أ- الربحية.
 - ب- الديناميكية.
 - ج- وفرة الموارد.
 - د- عدم تداخل المدخلات.

المنظمة المدارة بالمشروع

هناك ثلاثة عوامل تؤثر في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات:

1. **درجة التعقيد البيئي:** ويتعلق هذا العامل بعدد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب على ذلك من التزامات داخل المنظمة من مباني وتجهيزات وخبرات فنية وغير ذلك.
2. **درجة الديناميكية (الحركية):** ويتعلق هذا العامل بالسرعة التي تتغير فيها بيئة الاعمال نتيجة التغير السريع والدائم في حاجات ورغبات الزبائن، الامر الذي يفرض على الشركات استمرار ابتكار وتطوير منتجات جديدة للمنافسة.
3. **ندرة الموارد (درجة الغني):** ويتعلق هذا العامل بمدى توفر الموارد في بيئة الاعمال، والتي اصبحت نادرة ويشهد التنافس بين المنظمات للحصول عليها.

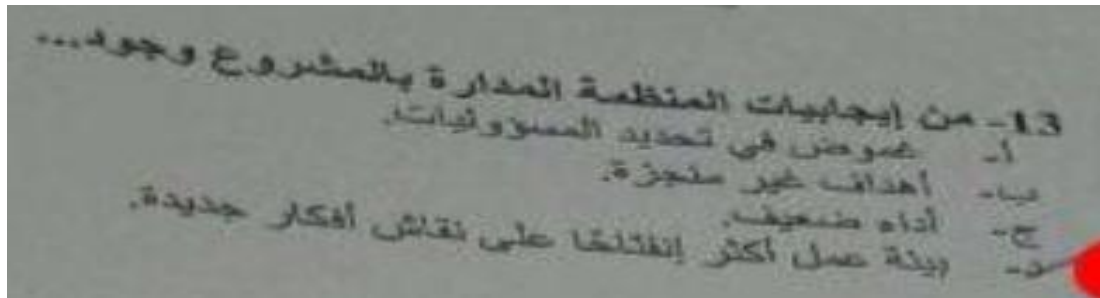
عبد الحجاز



لمنظمة الإدارة بالمشروع

هناك ثلاثة عوامل تؤثر في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات:

1. **درجة التعقيد البيئي:** ويتعلق هذا العامل بعدد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب على ذلك من التزامات داخل المنظمة من مباتي وتجهيزات وخيرات قبية وغير ذلك.
2. **درجة الديناميكية (الحركية):** ويتعلق هذا العامل بالسرعة التي تتغير فيها بيئة الأعمال نتيجة التغير السريع والدائم في حاجات ورغبات الزبائن، الامر الذي يفرض على الشركات استمرار ابتكار وتطوير منتجات جديدة للمنافسة.
3. **ندرة الموارد (درجة القبي):** ويتعلق هذا العامل بمدى توفر الموارد في بيئة الاعمال، والتي اصبحت نادرة ويشهد لتنافس بين المنظمات للحصول عليها.



فوائد ادارة المنظمة بالمشروع

- كل عضو في فريق المشروع يمكنه فهم عمل المشروع ككل، لانه مخصص للمشروع ولا يتم تشتيته في اعمال اخرى
- بيئة عمل اكثر انفتاحا على نقاش أفكار جديدة.
- توفر وضوح افضل للمهام التي يؤديها الافراد.
- امتلاك قدرة اكبر على التكيف مع متغيرات البيئة لتحقيق هذه الاهداف.
- مراقبة افضل للتكاليف.
- جودة اعلى.
- علاقات افضل مع الزبائن.

فهد الحجاز

39- البيئة المؤكدة هي...

- أ- البيئة التي تكون فيها جميع البيانات المطلوبة متوفرة والنتائج معروفة.
- ب- البيئة التي تكون فيها جميع البيانات المطلوبة متوفرة و النتائج غير معروفة.
- ج- البيئة التي تكون فيها جميع البيانات المطلوبة غير متوفرة و النتائج معروفة.
- د- البيئة التي تكون فيها جميع البيانات المطلوبة غير متوفرة و النتائج غير معروفة.

بيئة المخاطر في المشروع

- طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع تعتمد على حالة البيئة التي يعمل بها المشروع ومستوى عدم التأكد فيها.
- البيئة هي مجموعة من العوامل الداخلية (كالهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الموارد البشرية... الخ) والعوامل الخارجية المرتبطة بالمشروع (كالبيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الزبائن، الموردون، المالكون... الخ).

يمكن للمشروع العمل في واحدة الحالات البيئية التالية:

البيئة المؤكدة: تكون جميع البيانات المطلوبة متوفرة، والنتائج واضحة

ومعروفة، وعلى مدير المشروع أن يختار القرار الأفضل

البيئة الخطرة: وهي البيئة التي تكون الاحتمالات المتوقعة للبدائل معروفة، وان كل احتمال سينتج عنه ناتج وبدل يختلف عن الآخر. وعلى مدير المشروع اختيار البديل الذي يريده مع تحمل المخاطر الناتجة عن هذا الاختيار في هذه الحالة، لاتخاذ قرار الاختيار يمكن استخدام معيارين مختلفين:

١. القيمة المالية المتوقعة (EMV)
 ٢. خسارة الفرصة المتوقعة (EOL)
- البيئة في حالة عدم التأكد التام.

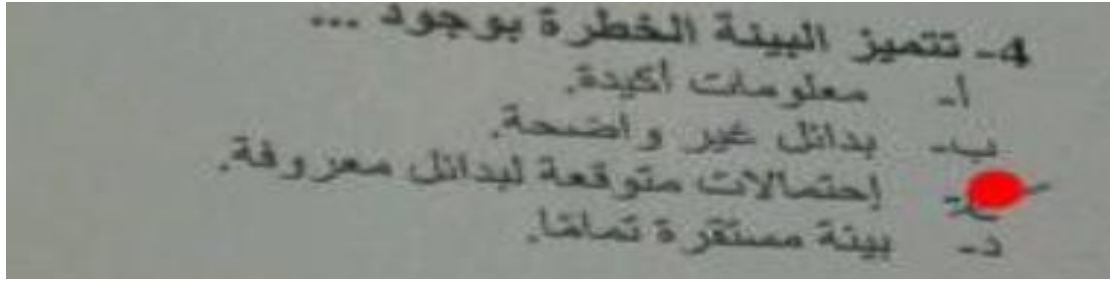
عذر الحجاز

3- من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة...
أ- الزبائن.
ب- القوانين.
ج- فرق العمل.
د- الموردون.

بيئة المخاطر في المشروع

- طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع تعتمد على حالة البيئة التي يعمل بها المشروع ومستوى عدم التأكد فيها.
- البيئة هي مجموعة من العوامل الداخلية (كالهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الموارد البشرية... الخ)
- والعوامل الخارجية المرتبطة بالمشروع (كالبيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الزبائن، الموردون، المالكون... الخ).

عذر الحجاز

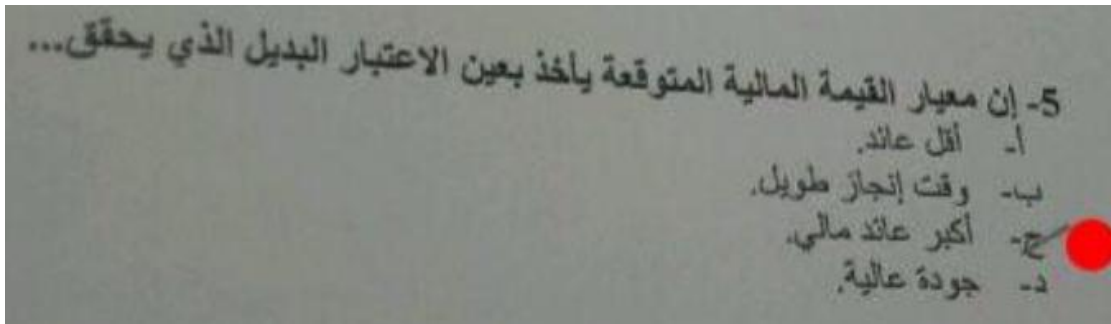


بيئة المخاطر في المشروع

➤ **البيئة الخطرة** وهي التي تكون الاحتمالات المتوقعة للبدائل معروفة، وإن كل احتمال سينتج عنه ناتج وبديل يختلف عن الآخر. وعلى مدير المشروع اختيار البديل الذي يريده مع تحمل المخاطر الناتجة عن هذا الاختيار. في هذه الحالة، لاتخاذ قرار الاختيار يمكن استخدام معيارين مختلفين:

1. القيمة المالية المتوقعة (EMV)
2. خسارة الفرصة المتوقعة (EOL)

عمر الحجاز



البيئة الخطرة (مثال القيمة المالية المتوقعة)

الحالة		البديل
عدد السكان ينمو (العائد رس)	عدد السكان ثبت (العائد رس)	
300.000	-170.000	بناء جناح كبير
120.000	-90.000	بناء جناح صغير
0	0	عمل لا شيء
0,7	0,3	احتمالية الحدوث

الجدول ١١: حل المثال بطريقة EMV

$$EMV \text{ بناء جناح كبير} = 300.000 \times 0,7 + (-170.000 \times 0,3) = 159.000 \text{ SAR}$$

$$EMV \text{ بناء جناح صغير} = 120.000 \times 0,7 + (-90.000 \times 0,3) = 57.000 \text{ SAR}$$

$$EMV \text{ دون عمل أي شيء} = 0 \times 0,7 + 0 \times 0,3 = 0$$

إذا أفضل بديل هو الذي يحقق عائد مالي عالي،

وفي هذه الحالة هو الأول (الجناح الكبير) = 159.000 رس.

(الرجوع الى الكتاب صفحة 210)

عمر الحجاز

6- معيار خسارة الفرصة المتوقعة يأخذ بعين الإعتبار البديل الذي يحقق...
 أ- أكبر خسارة.
 ب- وقت إنجاز قصير.
 ج- أهداف الموردين.
 د- أقل خسارة مالية متوقعة.

البيئة الخطرة (مثال خسارة الفرصة المتوقعة)

الحالة		البديل
عدد السكان ينمو (العائد ر.س)	عدد السكان ثابت (العائد ر.س)	
0	170.000	بناء جناح كبير
180.000	90.000	بناء جناح صغير
300.000	0	عمل لا شيء
0,7	0,3	احتمالية الحدوث

الجدول 3.11 حل المثال بطريقة EOL

EOL بناء جناح كبير $0 \times 0,7 + 170.000 \times 0,3 = 51.000 \text{ SAR}$
EOL بناء جناح صغير $180.000 \times 0,7 + 90.000 \times 0,3 = 153.000 \text{ SAR}$
EOL دون عمل أي شيء $0 = 300.000 \times 0,7 + 0 \times 0,3 = 210.000 \text{ SAR}$
إذا أفضل بديل هو الذي يحقق أقل خسارة مالية متوقعة.
 وفي هذه الحالة هو الأول (الجناح الكبير) = 51.000 ريس

38- تتميز حالة عدم التأكد التام في البيئة بوجود...
 أ- غموض كبير.
 ب- معلومات كثيرة.
 ج- حلول عديدة.
 د- تأكيد.

41- يفترض متخذ القرار عبر المعيار المتفائل أن...
 أ- الحلول غير موجودة.
 ب- البدائل غير متاحة.
 ج- الظروف ملائمة جدًا لنجاح المشروع.
 د- المشروع لا يمكن إنجازه.

البيئة في حالة عدم التأكد التام

تتميز هذه البيئة بالغموض وعدم التأكد

بسبب عدم توفر البيانات الكافية وتكون البيانات قليلة لدرجة لا تساعد حتى في توقع احتمالات ظهور الاحداث.
من اهم معايير اتخاذ القرار في هذا النوع من البيئة نجد:

١. المعيار المتفائل (او معيار أفضل الأفضل).

في هذا المعيار يفترض متخذ القرار ان الظروف كلها لصالحه، فيختار الحالة الافضل لكل بديل، ثم يختار البديل الافضل من بينهما.

البديل	الحالة	
	عدد السكان ينمو (العائد ر.س)	عدد السكان ثابت (العائد ر.س)
بناء جناح كبير	300.000	-170.000
بناء جناح صغير	120.000	-90.000
عمل لا شيء	0	0

وعليه سيكون قرار بناء جناح كبير هو القرار الأفضل.

٢. المعيار المتشائم (او معيار أفضل الاسوأ).

في هذا المعيار يفترض متخذ القرار أن الظروف سيئة دائما في كل البدائل، فيختار أسوأ حالة لكل بديل، ثم يختار الأفضل بينهما

البديل	الحالة	
	عدد السكان ينمو (العائد ر.س)	عدد السكان ثابت (العائد ر.س)
بناء جناح كبير	300.000	-170.000
بناء جناح صغير	120.000	-90.000
عمل لا شيء	0	0

وعليه سيكون قرار عمل لا شيء هو أفضل نسباً خيار.

٣. المعيار العقلاني (او معيار Laplace).

ويسمى هذا المعيار كذلك بمعيار الاحتمالات المتساوية، لان متخذ القرار يعطي احتمالات متساوية لكل حالة من الحالات. ويتم تحديد البدائل عن طريق حساب الوسط الحسابي لكل بديل من هذه البدائل.

البديل	الحالة	
	عدد السكان ينمو (العائد ر.س)	عدد السكان ثابت (العائد ر.س)
بناء جناح كبير	300.000	-170.000
بناء جناح صغير	120.000	-90.000
عمل لا شيء	0	0

وعليه سيكون قرار بناء جناح كبير هو القرار الأفضل

فهد الحجاز

40- في المعيار العقلاني يفترض متخذ القرار أن...

- أ- الظروف سيئة دائماً.
- ب- الظروف سيئة في بعض الحالات.
- ج- الاحتمالات متساوية.
- د- الظروف كلها لصالحه.

البيئة في حالة عدم التأكد التام المعيار العقلاني (أو معيار Laplace).

ويسمى هذا المعيار كذلك بمعيار الاحتمالات المتساوية.
لان متخذ القرار يعطي احتمالات متساوية لكل حالة من الحالات.
ويتم تحديد البدائل عن طريق حساب الوسط الحسابي لكل بديل من هذه البدائل.

محمد العلي

43- معيار الواقعية هو المعيار...

- أ- المتشائم.
- ب- المتفائل.
- ج- الذي يكون توفيقى بين المتشائم والمتفائل.
- د- الذي يركز فقط على الظروف السيئة.

السؤال خارج المحتوى

من اهم معايير اتخاذ القرار في هذا النوع من البيئة نجد:

1. المعيار المتفائل (او معيار أفضل الأفضل).
2. المعيار المتشائم (او معيار افضل الاسوأ).
3. المعيار العقلاني (او معيار Laplace).

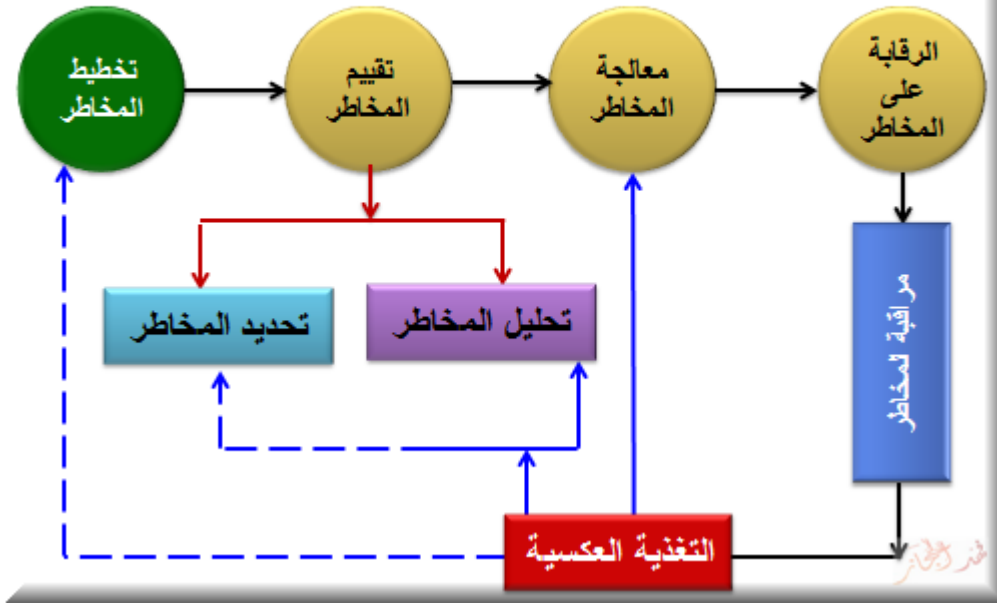
أهم المعايير المستخدمة في القياس:

- 1/ المعيار المتفائل: (أفضل الأفضل) وهذا المعيار يفترض متخذ القرار أن الظروف كلها لصالحه فيختار حاله الطبيعة الأفضل لكل بديل ثم يختار البديل الأفضل بينهما.
- 2/ المعيار المتشائم: (أفضل الأسوأ) نختار اقل الضرر ، وفي هذا العيار يفترض متخذ القرار أن الظروف سيئة دائماً في كل البدائل، فيختار الأسوأ حالة لكل بديل ثم يختار الأفضل من بينها.
- 3/ معيار لابلاس: معيار عقلاي لأن متخذ القرار يعني احتمالات متساوية لحالات الطبيعة.
• حساب الوسط الحسابي لكل بديل، والوسط الحسابي مجموع الإحداثيات على عددها.
- 4/ معيار هورويز: يسمى معيار الواقعية، وهو معيار توفيقى بين المتشائم والمتفائل.

15- أول مرحلة في إدارة المخاطر هي ...

- أ- تنظيم إدارة المخاطر.
- ب- إيجاد الحلول.
- ج- تفادي المخاطر.
- د- تخطيط المخاطر.

مراحل إدارة المخاطر



16- من مخاطر مرحلة التخطيط للمشروع...

- أ- تخطيط سريع ومتهور.
- ب- عدم رضا الزبون على جودة المشروع.
- ج- تقسيم سيئ للموارد.
- د- عدم وجود رقابة.

أنواع المخاطر خلال مراحل حياة المشروع

المرحلة	اعتماد المشروع	التخطيط	التنفيذ	الإنهاء
نوع المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> عدم توفر خبراء. عدم وجود دراسة جدوى. اهداف غير واضحة. 	<ul style="list-style-type: none"> تخطيط سريع ومتهور. عدم وضوح خصائص المشروع. عدم توفر الدعم الاداري. عدم وضوح في تحديد ادوار. 	<ul style="list-style-type: none"> غياب المهارات. الطقس. تغير في جدول المشروع. غياب المواد. 	<ul style="list-style-type: none"> جودة رديئة. عدم قبول الزبون بالمشروع. مشاكل سيولة نقدية.

29- عند استخدام المدير لإستراتيجية المنع للمخاطر فهو...
 أ- لا يتخذ أي قرار.
 ب- لا يتقبل المخاطر ولا ينتظر حصولها.
 ج- يتقبل وجود المخاطر.
 د- يساهم في زيادة المخاطر.

30- عند استخدام المدير لإستراتيجية التسكين للمخاطر فهو...
 أ- لن يتخذ أي قرار.
 ب- يساهم في زيادة المخاطر في المشروع.
 ج- لا يهتم بوجود المخاطر.
 د- يستخدم الوسائل الضرورية لمراقبة المخاطر.

31- عند استخدام المدير لإستراتيجية التحويل للمخاطر فهو...
 أ- لا يتخذ أي قرار.
 ب- لا يهتم بوجود المخاطر.
 ج- لا يهتم بوجود المخاطر.
 د- لا يهتم بوجود المخاطر.

معالجة المخاطر

رهي العملية التي تتضمن اختبار وتطبيق واحد أو أكثر من الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد في جعل المخاطرة في حدودها لمقبولة، بحيث لا يعيق وصول المشروع الى أهدافه. ومن اهم هذه الاستراتيجيات:

١. استراتيجية استبقاء المخاطر وافترض وجودها.

يقول مدير المشروع: انا اعلم ان المخاطر موجودة وانا مهتم بالتبعات المحتملة لهذه المخاطر، وسوف انتظر لأرى ماذا سيحدث وانا أقبل المخاطر التي ستظهر وسوف أقوم بمواجهتها.

٢. إستراتيجية المنع.

يقول مدير المشروع: أنا لن أقبل بالمخاطر ولن انتظر حصولها، لان هذا الخيار سوف يؤدي لظهور نتائج غير مرغوبة ولهذا سوف أقوم بعمل تغيير إما في التصميم أو المتطلبات بهدف تجنب حصول هذه المخاطر.

٣. استراتيجية التسكين.

يقول مدير المشروع: انا سوف استخدم المقاييس الضرورية اللازمة لمراقبة المخاطر والسيطرة عليها، وذلك من خلال إعداد خطة احتمالية لمواجهة هذه المخاطر والسيطرة عليها.

٤. استراتيجية التحويل.

يقول مدير المشروع: سأجعل الآخرين يشاركونني في تحمل المخاطر من خلال التأمين على المشروع (أو الأنشطة الخطرة)، أو من خلال الكفالات التي احصل عليها من الموردين والمنفذين الفرعيين، بحيث أقوم بتحويل المخاطر إليهم، بدلا من ان أتعرض لها.

عمر الحجاز

29- أهداف كل مشروع تتعلق بـ...

- أ- الوقت والتكلفة.
- ب- الوقت والموارد.
- ج- الوقت والتكلفة والمواسفات.
- د- المواسفات والزبائن.

جوانب مهمة في عملية تخطيط المشروع

□ الغاية الأساسية من عملية التخطيط هي تأسيس مجموعة من التوجيهات المكتوبة بالتفصيل تمكن فريق عمل المشروع من: فهم ومعرفة ما الذي يجب أن يتم عمله ومتى؟ وماهي الموارد اللازمة؟ ومتى تحتاج هذه الموارد؟ ...

□ التخطيط وسيلة للوصول إلى أهداف المشروع المرتبطة بالوقت والتكلفة والمواسفات التي ترضي الزبون.

□ التخطيط يتنبأ بالمخاطر التي قد تواجه المشروع وتعيق الوصول إلى أهدافه، حيث يتم وضع الخطط التي تجنب المشروع هذه المخاطر.

عمر الحجاز

الأهداف الرئيسية الثلاث للمشروع: الوقت، والتكلفة، والمواسفات تشكل ضغوط على الأطراف العاملة في المشروع

36- الخطة الإستراتيجية هي نوع من أنواع الخطط حسب

- الأداء.
- مستوى الشمولية والتفصيل.
- الإستخدام.
- الفترة.

أنواع الخطط

- حسب مستوى الشمولية و التفصيل:

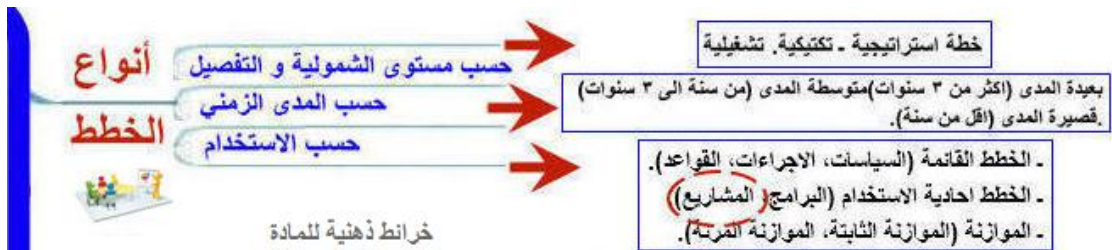
- خطة استراتيجية.
- خطة تكتيكية.
- خطة تشغيلية.

- حسب المدى الزمني:

- بعيدة المدى (أكثر من 3 سنوات).
- متوسطة المدى (من سنة إلى 3 سنوات).
- قصيرة المدى (أقل من سنة).

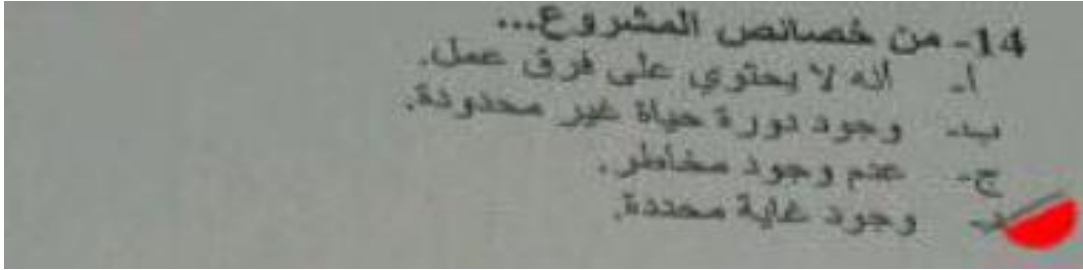
- حسب الاستخدام:

- الخطط القائمة (السياسات، الإجراءات، القواعد).
- الخطط احادية الاستخدام (البرامج، المشاريع).
- الموازنة (الموازنة الثابتة، الموازنة المرنة).



30- يتميز المشروع بدورة حياة...

- أ- محدودة.
- ب- غير محدودة.
- ج- مفتوحة.
- د- مفتوحة نسبياً.



خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلف طبيعتها في مجموعة من الخصائص:

١. **الغاية:** مثل اقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري، او تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس.
٢. **دورة حياة محدودة:** حيث تبدأ حياة المشروع بفكرة تم التخطيط والتنفيذ والرقابة.
٣. **التفرد:** يحتاج المشروع الى أنشطة فريدة وغير روتينية، وحتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم فان التنفيذ كل منهما يحتاج الى أنشطة مختلفة (مثل الادارة، المخاطر، الموارد المتوفرة، ... الخ).
٤. **الاعتمادية المتداخلة:** في كل مشروع هناك مجموعة من الأنشطة المتداخلة، حيث اتمام نشاط معين يحتاج الى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتالية والمتداخلة فيما بينها. كذلك هناك اعتماد وتداخل مع اطراف اخرى داخل المنظمة للوصول الى اهداف المشروع.
٥. **الصراع:** قد يؤدي التداخل المشار اليه سابقا بين جهات مختلفة في اداء أنشطة المشروع الى حدوث صراعات والتي ستشكل خطر على انجاز المشروع.
٦. **المخاطر:** وهي تتعلق بالوقت، التكلفة، والمواصفات المحددة. وقد تتعلق المخاطر بحياة الافراد الذين سيستخدمون منتج المشروع (المكوك الفضائي شلنجر، مفاعل فوكوشيما النووي).

عز الحجاز

32- واحدة من التالي ليست من أسباب تمويل المشاريع الغير المربحة...

- أ- تطوير معرفة جديدة.
- ب- تحسين موقع الشركة.
- ج- زيادة الارباح.
- د- ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

- 17- تقوم المنظمة بتمويل مشاريع غير مربحة بهدف...
- أ- التهرب الضريبي.
 - ب- دعم الميزة التنافسية.
 - ج- التدريب.
 - د- إرضاء أطراف في الإدارة العليا.

تمويل المشاريع غير المربحة

قد تضطر المنظمة إلى تمويل مشاريع غير مربحة لأسباب عديدة نذكر منها:

- ١- تطوير معرفة أو تكنولوجيا جديدة تخدم المنظمة الأم.
- ٢- مساعدة المنظمة الأم على دخول حقل تنافسي جديد.
- ٣- الحصول على أجزاء أو خدمات ضرورية لإتمام مشروع آخر.
- ٤- دعم الميزة التنافسية.
- ٥- توسيع خط الأعمال.
- ٦- ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

شكر الحجاز

33- يطلق مصطلح "صراع الحلفاء" على...

- أ- الصراع بين أعضاء فريق المشروع.
- ب- الصراع بين المجموعات داخل المشروع.
- ج- الصراع بين المشروع والجهات الخارجية.
- د- الصراع بين المشروع والموردين.

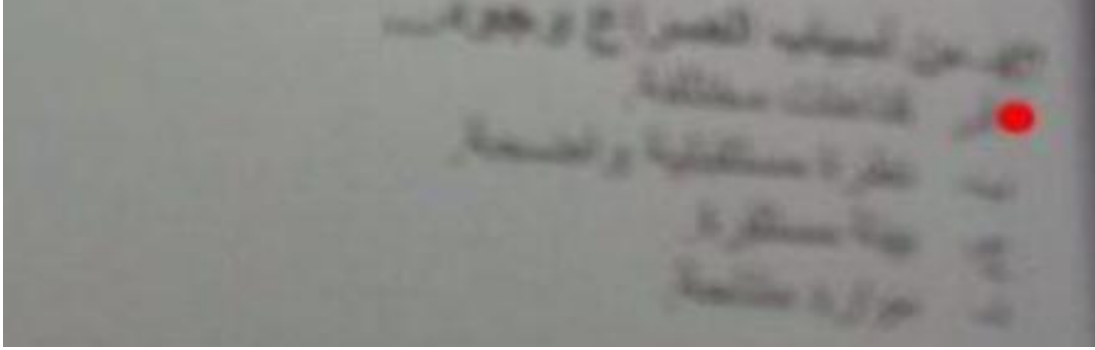
السؤال خارج المحتوى

لم أجد إجابة من خلال بحثي ف الانترنت..ربما تكون موجودة ف الكتاب

مستويات الصراع في المشروع

١. **صراع بين أعضاء فريق العمل:** ويظهر بسبب غموض في الأدوار وسوء توزيع العمل بين الأفراد.
٢. **صراع بين المجموعات:** وهو بين المجموعات والأقسام داخل المشروع، ومن أسبابه وجود غموض في المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار. وكذلك عدم وضوح في كيفية توزيع الأدوار والموارد.
٣. **صراع بين المشروع والجهات الخارجية:** ويظهر بين المشروع أطراف خارجية (كالموردين، مقاولي الباطن، هيئات حكومية، الخ)، ويكون بسبب شروط تعاقدية أو الالتزام بشروط معينة في أداء المهام.

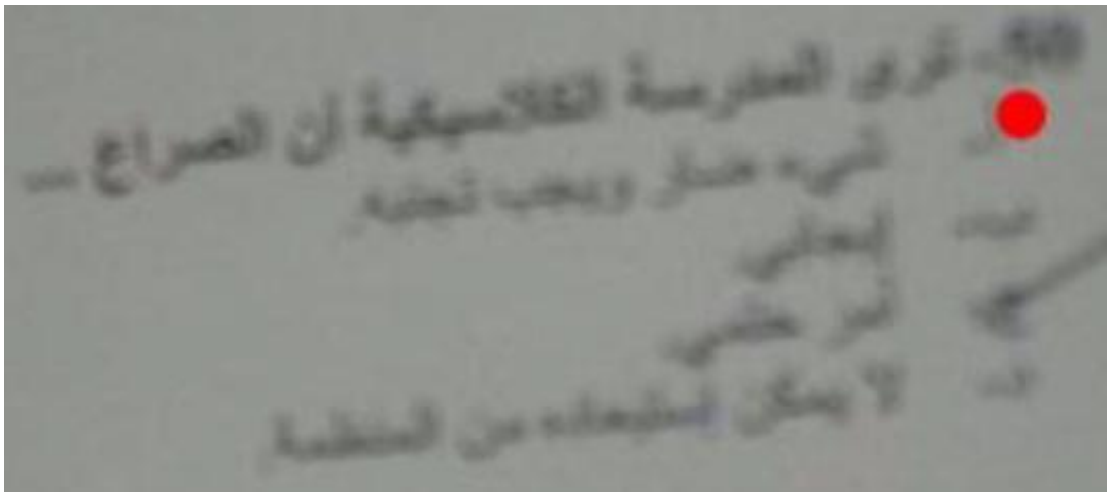
غدر الحجاز



أسباب الصراع في المشاريع

١. معظم الصراعات مرتبطة بحالة **عدم التأكيد من حدوث شيء في المستقبل**، مما يجعل الأفراد يحملون أفكاراً مختلفة حول إمكانية الوصول إلى أهداف المشروع.
٢. **شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع** ناتجة عن وجود مدخلات من أشخاص وأقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها، وكذلك بسبب وجود الاعتمادية بين الأنشطة، كل هذا محفز للصراع.
٣. أصحاب المصالح الذين يشتركون في إنجاز المشروع يحملون معتقدات **وقناعات ومشاعر مختلفة** ولديهم مصالح وأهداف متعارضة.
٤. **الأهداف الرئيسية الثلاث للمشروع: الوقت، والتكلفة، والمواصفات** تشكل ضغوط على الأطراف العاملة في المشروع.

غدر الحجاز



وجهات النظر المختلفة حول الصراع

- **الاتجاه الأول:** تعتبره المدرسة الكلاسيكية شيئاً ضاراً وغير شرعي ويجب تجنبه.
- **الاتجاه الثاني:** تعتبره المدرسة السلوكية أمراً لا مفر منه وأنه حيوي في عملية التغيير، ولكنه مكلف ومطلوب استيعاده.
- **الاتجاه الثالث (الاتجاه المعاصر):** يرى أن الصراع ليس ضاراً أو مفيداً في حد ذاته ولكنه شيء حتمي ولا يمكن استيعاده من المنظمة.

عذر الحجاز



35- من مقاصد الرقابة على أهداف المشروع...

- أ- الرقابة على الموجودات المادية.
- ب- الرقابة على الوقت.
- ج- الرقابة على الموارد البشرية.
- د- الرقابة على الموارد المالية.

أهداف عملية الرقابة في المشروع

تسعى الرقابة على المشروع الى تحقيق هدفين اثنين:

١. الرقابة على اهداف المشروع (كالوقت والتكلفة والمواصفات)
٢. الرقابة على موجودات المشروع (كالموجودات المادية - صيانة هذه الأصول - المخزون الخاص بالمعدات والتجهيزات وقطع الغيار والبشرية - حماية - تنمية مهارات وخبرات الموارد والمالية - على الموجودات الجارية - موازنة المشروع)

عذر الحجاز

36- في نظام الضبط الدرجة الثاني...

- أ- تقوم حساسات بقياس المخرجات.
- ب- يتم التكيف التلقائي مع الظروف البيئية.
- ج- يتم معايرة النظام من الأساس عن طريق اجهزة اضافية.
- د- تقوم حساسات بقياس المدخلات.

أنواع عمليات الرقابة

هناك ثلاث أنواع من عمليات الرقابة.

١ - الرقابة باستخدام الضبط والربط.

ويسمى هذا النظام ايضا الرقابة بالقيادة ويعمل على ضبط المخرجات باستخدام اجهزة قياس تسمى حساسات. هناك ثلاث مستويات من انظمة الضبط.

- نظام ضبط من الدرجة الاولى: الحساسات تقيس فقط المخرجات دون اعطاء النظام امكانية القيام باجراء تصحيحي.
- نظام ضبط من الدرجة الثانية: يتم استخدام اجهزة اضافية للتحكم في المخرجات.
- نظام الضبط من الدرجة الثالثة: يقوم بتكييف تلقائي مع البيئة دون وجود اجهزة تحكم خارجية (مثل جسم الانسان).

٢ - الرقابة أثناء العملية.

في هذا النوع من الرقابة يتم فحص واختبار الأنشطة أثناء حدوثها للتأكد من سيرها حسب ما هو مخطط لها. مثل: تقوم الكثير من الشركات بتركيب أجهزة GPS على شاحنات النقل التابعة لها والمستخدمه في المشاريع، وهذا لمراقبتها أثناء تحركها ومعرفة موقعها بالضبط أثناء أداء عملها، وكذلك لمعرفة سرعة الشاحنة وهل السائق يلتزم بقوانين المرور.

٣ - الرقابة اللاحقة.

وتتم الرقابة في هذا النوع بعد انتهاء النشاطات، وتشمل الاجزاء التالية:

- اهداف المشروع: الى اي مدى تم تحقيق اهداف المشروع المخطط لها.
- محطات العمل: يتم حساب الاوقات والتكاليف الخاصة بنقاط الانجاز قبل وبعد تجاوز هذه النقاط.
- التقرير النهائي: يصف تنظيم المشروع، والطرق المستخدمة في التخطيط، وتوجيه المشروع، وغير ذلك.
- توصيات لتحسين الاداء المستقبلي: وهي المقترحات الخاصة بتحسين اداء المشروعات المستقبلية.

عمر الحجاز

45- على مستوى محطات العمل يتم...

- أ- إحتساب الأوقات والتكاليف الخاصة بنقاط الانجاز.
- ب- يتم تحقيق أهداف المشروع.
- ج- وصف لتنظيم المشروع.
- د- وضع التوصيات بهدف تحسين الأداء.

الرقابة اللاحقة

وتتم الرقابة في هذا النوع بعد انتهاء النشاطات، وتشمل الاجزاء التالية:

- اهداف المشروع: الى اي مدى تم تحقيق اهداف المشروع المخطط لها.
- محطات العمل: يتم حساب الاوقات والتكاليف الخاصة بنقاط الانجاز قبل وبعد تجاوز هذه النقاط.
- التقرير النهائي: يصف تنظيم المشروع، والطرق المستخدمة في التخطيط، وتوجيه المشروع، وغير ذلك.
- توصيات لتحسين الاداء المستقبلي: وهي المقترحات الخاصة بتحسين اداء المشروعات المستقبلية.

- 41- واحدة من التالي ليست من شروط الواجب توافر في نظام رقابة متوازن...
- نظام رقابة موجه لتصحيح الأخطاء .
 - نظام رقابة لتوجيه العقوبات.
 - ممارسة الرقابة بالحد الأدنى لتحقيق الأهداف.
 - إمكانية تطوير نظام الرقابة.

الاجابة غير موجودة في السؤال

نظام الرقابة المتوازن

حتى يكون نظام الرقابة في المشروع متوازنا يجب توفر مجموعة من الشروط:

1. عدم المبالغة في الاستثمار في نظام الرقابة.
2. ان تمارس الرقابة بهدف تحقيق الاهداف.
3. ان لا يؤدي نظام الرقابة الى تراجع الابداع.
4. ان يكون الهدف من هذا النظام هو:
 - مراجعة تقدم المشروع.
 - تقييم واعادة توزيع الموارد البشرية.
 - مراقبة مدخلات المشروع.

عمر الحجاز

38- واحدة من التالي ليست من مبادئ التفاوض...

- استبعاد المشاكل الشخصية.
- إكتشاف أولي للخيارات التي تحقق منافع متبادلة.
- إستخدام المعايير الموضوعية.
- التركيز على المواقع الوظيفية.

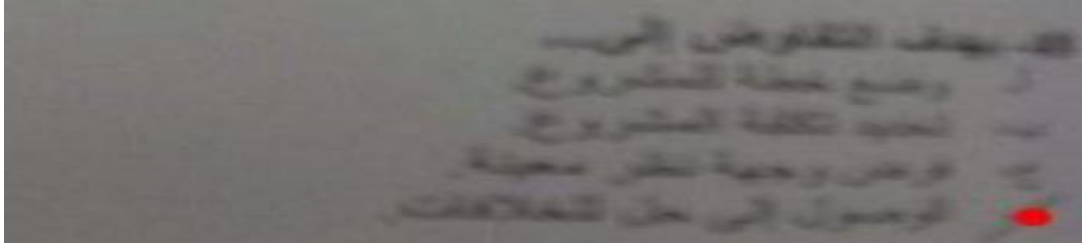
السؤال خارج المحتوى

التفاوض

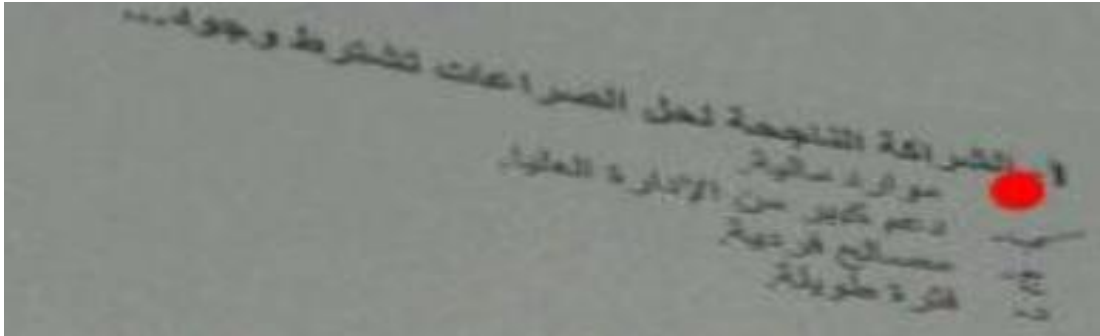
شروط نجاح عملية التفاوض:

- ان الحل المرضي في التفاوض بين الاطراف يجب ان يتم دون الاعتداء على اهداف المشروع.
- ان يعمل مدير المشروع على ايجاد روح الثقة المتبادلة بين المتفاوضين.
- ان تتعد الاطراف المتفاوضة عن ايجاد الحلول التي تؤدي الى اشباع حاجاتها الشخصية، بل يجب البحث عن حل يرضي الفريق.

عمر الحجاز



تعريف التفاوض: هو أداة لحل الخلاف والوصول الى اتفاق يشعر معه كل فريقين انه راض عن ما حصل عليه.



الشراكة

شروط شراكة ناجحة:

- وجود دعم من طرف الادارة العليا.
- التزام اطراف الشراكة بتنفيذ الالتزامات المطلوبة منهم.
- التزام اطراف الشراكة بالقيام بمراجعة دورية من اجل تحسين تنفيذ المشروع.

عمر الحجاز



مذكرة التفاهم

- **مذكرة التفاهم** (او ما يسمى **بعقد الالتزام**) هي اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والادارة العليا للمنظمة والمدراء الموظفين بالإضافة الى شركاء الزبون.
- في هذه المذكرة يوافق كل طرف من الاطراف على:
- ما يجب ان يتم فعله.
 - متى يجب ان يتم فعله.
 - ماهي الموارد اللازمة لذلك، ومتى تحتاجها، وماهي تكلفتها، ...
- إذا تشكل مذكرة التفاهم مرجع لأسس متفق عليها بين الاطراف المشاركة في المشروع لتقليل الصراعات في المستقبل

عمر الحجاز



42- إحتمال ضعيف لتحقيق الأهداف التقنية يدخل ضمن العوامل...

- أ- التكنولوجيا لإنهاء المشروع.
- ب- الإقتصادية لإنهاء المشروع.
- ج- التسويقية لإنهاء المشروع.
- د- التنافسية لإنهاء المشروع.

العوامل التي تؤدي الى إنهاء المشروع

هناك عدة عوامل تؤدي الى إنهاء المشروع، وهي كالتالي:

١. عوامل تقنية.

• إحتمال ضعيف لتحقيق الاهداف التكنولوجية المتوقعة من المشروع

- وجود مشاكل تكنولوجية لا يمكن للمهارات الموجودة في المشروع ان تحلها.
- تحويل الاهتمام لمشاريع اخرى تحتاج مثلا الى تكنولوجيا جديدة.

٢. عوامل اقتصادية.

- انخفاض أرباح المشروع وتدني العائد على الاستثمار فيه.
- ارتفاع تكلفة تنفيذ وتطوير المشروع.

٣. عوامل تسويقية.

- امكانية ضعيفة لتسويق المشروع.
- تغير في احتياجات السوق.
- اشتداد التنافس وتفوق المنافسين.

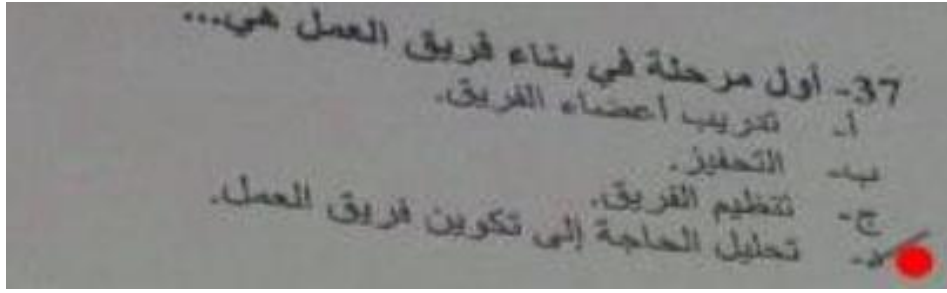
٤. عوامل اخرى.

- الوقت الطويل الذي يستغرقه المشروع لتحقيق نتائج اقتصادية ايجابية.
- تأثير سلبي للمشروع الحالي على المشاريع الاخرى.
- عدم القدرة على المضي في المشروع اذا ظهرت براءات اختراع تضعف من امكانية استمراره.

فهد الحجاز

44- المرحلة الثانية من مراحل بناء فريق العمل...

- أ- تحديد مهام ومسؤوليات فريق العمل.
- ب- ظهور الحاجة الى تكوين فريق العمل.
- ج- اختيار اعضاء فريق العمل.
- د- تحديد قائد فريق العمل.



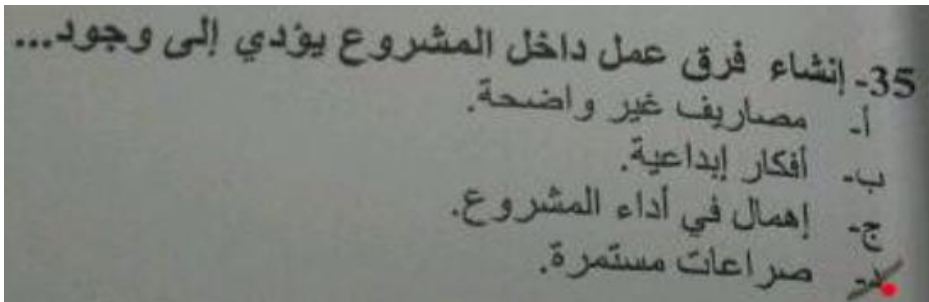
مراحل بناء فريق العمل

١. ظهور الحاجة الى تكوين فريق العمل.
٢. تحديد مهام و مسؤوليات فريق العمل.
٣. تحديد قائد فريق العمل.
٤. اختيار أعضاء فريق العمل.
٥. توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء فريق العمل.
٦. توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق.
٧. متابعة أداء ونجاح الفريق.
٨. منح مكافآت حسن الأداء والتوزيع العادل لها.
٩. تقويم أداء الفريق.

عمر الحجاز

50- واحدة من التالي ليست من مزايا تكوين فرق العمل...

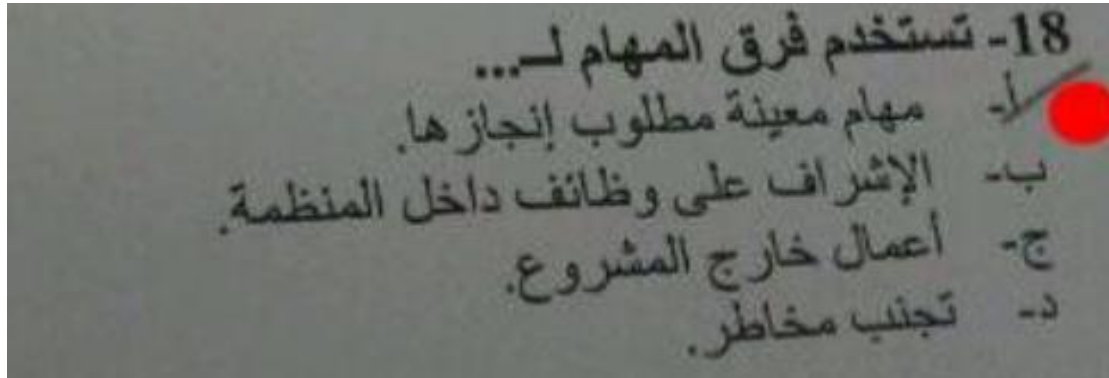
- أ- تعطي قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
- ب- تقرب وجهات النظر بين الاعضاء.
- ج- تخلق جو من الإنتاج الفكري.
- د- تساهم في بناء التمييز.



مزايا تكوين فرق العمل

- تعطي قيمة اعلي لمخرجات العمل التنظيمي.
- تخلق جوا من الرضا للأعضاء العاملين في الفريق.
- تقرب وجهات النظر بين الأعضاء.
- تخلق جو من الإنتاج الفكري والإبداعي.
- تساهم في تقليل التكاليف.

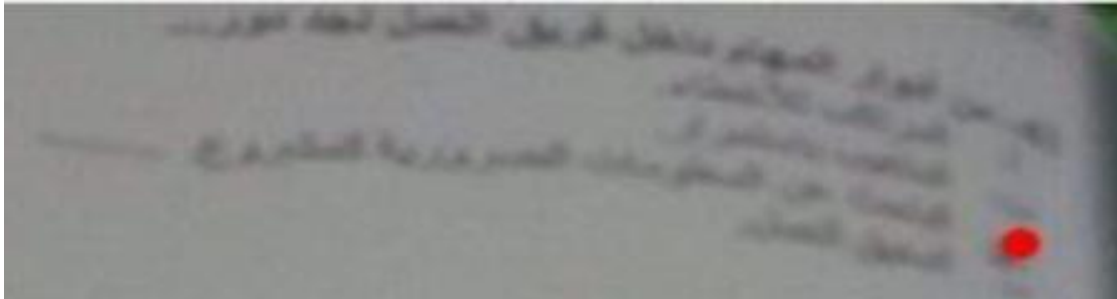
فهد الحجاز



أنماط فرق العمل

1. فرق المهام : تستخدم لحل مشكلة معينة يراد حلها او موضوع محدد مطلوب انجازه. في هذا النوع تدخل فرق العمل التي تعمل في المشاريع.
2. فرق الادارة: الفرق المتكونة من الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية او التنظيمية في المنظمة.
3. فرق العمل الالكترونية: من خصائصها العمل في المجال الافتراضي.

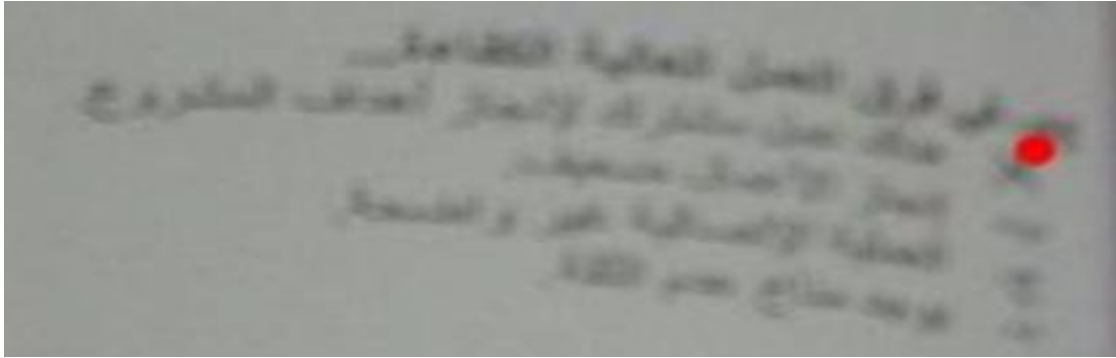
فهد الحجاز



ادوار فريق العمل

1. **ادوار المهام** (المبادأة - الباحث عن المعلومات - معطي المعلومات - المنسق - الموجه - المقوم).
2. **ادوار المحافظة والصيانة** (المشجع - واضع المستويات - المتابع - المعبر عن مشاعر الفريق).
3. **ادوار ضد الفريق** (العنواني - المعارض أو الذي يضع المعوقات - الباحث عن الاعتراف والتقدير فقط - الباحث عن المصلحة الذاتية - ذو العقلية المنغلقة - المسيطر).

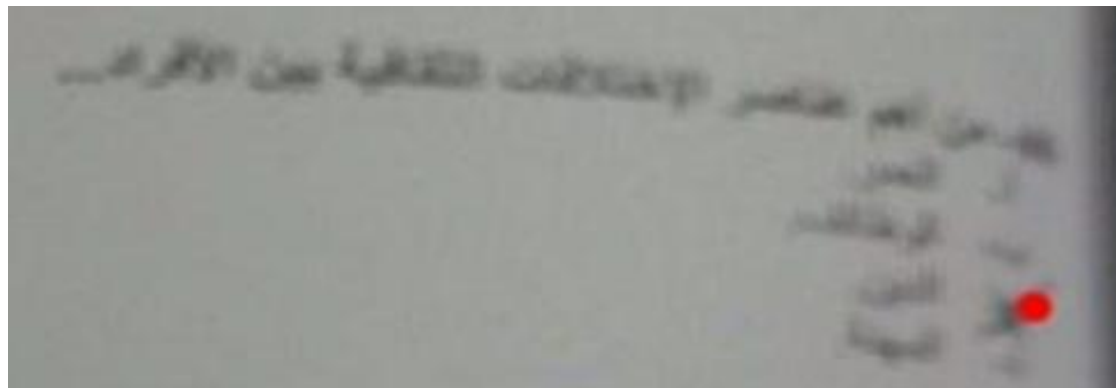
عز الحجاز



خصائص فرق العمل عالية الكفاءة

- ان فرق العمل عالية الكفاءة تتميز بالخصائص التالية:
1. وجود اتصال وثيق بين اعضاء الفريق.
 2. اختفاء التعبيرات «انا»، «لي»، لتحل محلها «نحن»، «لنا».
 3. لا يقوم فرد واحد باتجاز جميع اجزاء العمل وحده.
 4. ادراك ان نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو فيه.
 5. المشاركة البناءة في تحقيق اهداف المشروع.
 6. وجود شعور عال بالثقة والتقدير والاحترام بين اعضاء الفريق.

عز الحجاز





- 47- واحدة من التالي ليست ذات أهمية في اختيار المشروع ..
- أ- تطابق المشروع مع رسالة المنظمة.
 - ب- توفر الموارد اللازمة.
 - ج- آراء العاملين في الإدارة الإشرافية.
 - د- وجود جدوى من انجاز المشروع.

الاجابة غير موجودة في المحتوى

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
مختصر مادة : إدارة المشاريع
عبدالمعز المنزي (أبو يوسف)

معايير اختيار المشروع:

1/ شروط عامة:

- أ/ تطابق المشروع مع رسالة المنظمة (التناغم).
- ب/ توفر الموارد اللازمة لانجاز المشروع (غير التقليدية وتواصل التوريد).
- ج/ وجود جدوى من انجاز المشروع (السوق، والفنية: من جانب الكفاءة والإمكانيات والمواد والخبرات والإدارة، والمالية)،

49- المقصود بنموذج "البقرة المقدسة" هو...

- أ- ضرورة تنفيذ مشروع ما بغرض رفع تنافسية الزبون.
- ب- ان يقوم شخص مهم بإصدار أوامر بتنفيذ مشروع ما دون إخضاعه لمعايير.
- ج- ضرورة تنفيذ مشروع ما لضمان إستمرار العمل.
- د- ضرورة تنفيذ مشروع ما بغرض رفع تنافسية الشركة.

الاجابة غير موجودة في المحتوى

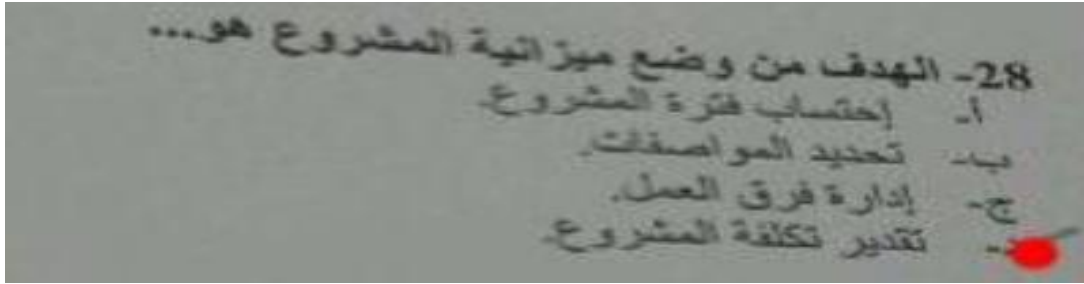
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
مختصر مادة : إدارة المشاريع
عبدالعزیز العنزی (أبو يوسف)

1/ النماذج الغير الكمية:

- ✓ أ/ نموذج البقرة المقدسة (sacred Cow).
- ✓ ب/ نموذج الضرورة التشغيلية (operation necessity).
- ✓ ج/ نموذج توسيع خط الإنتاج (product line Extension).
- ✓ د/ نموذج الميزة المقارنة (comparative bennfit).

أ/ نموذج البقرة المقدسة (Sacred COW):

- هو اقتراح مشروع ما مقدم من أحد المدراء ذوي المستوى الرفيع.
- يقدم المدير مقترحه بغطاء ملائم (لماذا لا نستغل فرصه متاحة).
- قد تكون الفكرة لتطوير عمل داخلي أو فتح سوق جديدة.
- يقابلها الموظفون بالثناء بوصفها ابتكار فريد، رغم أنها قد تكون غير ناضجة.
- يكون المشروع مقدساً لأن صاحب الفكرة هو المدير، بمعنى أنه سيستمر حتى يخلص بنجاحه أو يقوم المدير صاحب الفكرة بإعلان فشله وينهيه.



تعريف موازنة المشروع

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

فهد الحجاز



دعواتكم لي ولأولادي بالهداية
أنوكم

فهد الحجاز



أسئلة المراجعة

ادارة المشاريع الفصل الأول ١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ أسئلة المراجعة

ظلل (اختر) الإجابة الصحيحة مما يلي:

١- عندما يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي فهو...

أ- تابع لاحد الاقسام الوظيفية الاساسية في المنظمة.

ب- مستقل تماما عن المنظمة.

ج- تابع لأطراف خارجية.

د- غير تابع للمنظمة.

2- واحدة من الآتي من مزايا تنظيم المصفوفة...

أ- يساعد على تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات.

ب- العاملين في المشروع يتم انتدابهم من خارج المنظمة لتنفيذ المشروع.

ج- وجود مدير غير متفرغ للمشروع.

د- عدم امكانية عودة العاملين الى مواقع عملهم الاصلية بعد انتهاء المشروع.

3- عرف المعهد الامريكي لإدارة المشاريع المشروع على انه...

أ- منظمة غير مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الانشطة.

ب- مجموعة من الانشطة الغير المترابطة والروتينية.

ج- مجموعة من الانشطة المترابطة غير الروتينية.

د- سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد.

4- واحدة من الآتي تعتبر من خصائص المشروع...

أ- عدم الحاجة الى نشاطات فريدة من نوعها.

ب- وجود غاية.

ج- دورة حياة غير محدودة.

د- عدم وجود مخاطر.

5- في مرحلة تأسيس المشروع يتم...

- أ- وضع جدولة المشروع.
- ب- وضع خطة المشروع.
- ج- تطوير فكرة المشروع.
- د- التدقيق على أنشطة المشروع.

6- الخطة الاستراتيجية هي نوع من انواع الخطط حسب...

- أ- مستوى الشمولية و التفصيل.
- ب- التكاليف.
- ج- الاستخدام.
- د- المدة.

7- يقوم متخذ القرار في المعيار العقلاني ب...

- أ- الغاء بعض الاحتمالات.
- ب- حساب الوسط الحسابي لكل بديل من هذه البدائل، ثم يختار احسن بديل بأحسن عائد.
- ج- التخلي عن المشروع.
- د- فصل كل العاملين في المشروع.

8- اول مرحلة من مراحل ادارة المخاطر هي ...

- أ- تخطيط المخاطر.
- ب- تقييم المخاطر.
- ج- معالجة المخاطر.
- د- الرقابة على المخاطر.

9- من انواع المخاطر خلال مرحلة التخطيط ...

- أ- جودة رديئة للمشروع المسلم للزبون.
- ب- تنظيم قوي.
- ج- تخطيط سريع و متهور.
- د- غياب الرقابة.

10- لاختيار الشكل التنظيمي المناسب للمشروع يمكن الاعتماد على معيار...

- أ- آراء المنافسين.
- ب- آراء الموردين.
- ج- تحديد المهام الأساسية المرتبطة بكل هدف داخل المشروع.
- د- العلاقات الشخصية داخل المنظمة.

11- من فوائد التخطيط هو تحسين تركيز المنظمة ومرونتها، ونقصد به...

أ- قدرة المنظمة على التغيير والتكيف.

ب- تحسين التنسيق.

ج- تحسين ادارة الوقت.

د- تحسين عملية الرقابة.

12- المقصود بالتخطيط للمشروع هو...

أ- توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

ب- القياس والحصول على التغذية العكسية.

ج- توجيه فريق العمل عن طرق القيادة والتحفيز.

د- تحديد الاهداف والموارد الضرورية.

13- اعداد جدولة المشروع تكون في مرحلة...

أ- الفكرة او المفهوم.

ب- التنفيذ.

ج- التسليم.

د- ما بعد التسليم.

14- من العوامل مؤثرة في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات...

أ- وفرة الموارد.

ب- استقرار البيئة.

ج- ديناميكية وسرعة تغير هذه البيئة.

د- عدم تداخل العناصر المؤثرة فيها.

15- من خصائص المنظمة المدارة بالمشروع...

أ- بيئة عمل اكثر انفتاحا على نقاش افكار جديدة.

ب- عدم وضوح المهام التي يؤديها الافراد.

ج- صعوبة الرقابة.

د- جودة ضعيفة.

16- احد اطراف ادارة المشروع...

أ- الزبائن.

ب- الموردون.

ج- فريق المشروع.

د- المنافسون.

١- الزبون:

٢- مدير المشروع:

٣- الإدارة العليا:

٤- المدراء والموظفون:

٥- فريق المشروع:

٦- الموردون:

17- ينعقد الاجتماع التأسيسي للمشروع بدعوة من...

- أ- هيئات خارجية.
- ب- الادارة الوسطى.
- ج- الادارة العليا في المنظمة الام.
- د- فرق العمل.

18- من ايجابيات المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي انه ...

- أ- لا توجد مرونة عالية في استخدام العاملين.
- ب- لا يمكن تطوير المسار الوظيفي للأفراد.
- ج- توجد صعوبة في تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء.
- د- يمكن الانتفاع من الخبرات الضرورية في اكثر من مشروع.

19- واحدة من الآتي من ايجابيات المشروع المستقل...

- أ- وجود سلطة مركزية على مستوى المنظمة.
- ب- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- ج- جميع افراد المشروع مسؤولون مسؤولية غير مباشرة امام مدير المشروع.
- د- عدم وجود مرونة.

20- الخطة الابتدائية تعتمد على تجزئة هيكل العمل، ويتم من خلاله تحليل العمل...

- أ- هرميا من الاعلى الى الاسفل.
- ب- افقيا.
- ج- من الاسفل الى الاعلى.
- د- بطريقة عفوية.

فهد الحجاز



الواجبات

السؤال الثالث: ترى المدرسة الكلاسيكية ان الصراع...

- أ- امرا لا مفر منه وانه حيوي في عملية التغيير.
- ب - شيئا ضارا وغير شرعي ويجب تجنبه.
- ج - ليس ضارا او مفيدا في حد ذاته.
- د - ظاهرة شرعية.

السؤال الرابع: من ادوات حل الصراع في المشروع نجد التفاوض، وهو...

- أ- وضع جدولة للمشروع.
- ب - اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والادارة العليا للمنظمة.
- ج - ربط علاقة وطيدة مع اطراف خارجية لإنجاز اجزاء من المشروع.
- د - اتفاق يشعر معه كل الفريقين انه راض عن ما حصل عليه.

التفرد هو خاصية من خصائص المشروع، ونقصد بها ...

- وجود غاية معينة.
- وجود دورة حياة محدودة.
- ان المشروع يحتاج الي أنشطة فريدة وغير روتينية.
- تداخل العناصر على مستوى المنظمة.

درجة التعقيد البيئي مرتبطة بـ ...

- مدى توفر الموارد في بيئة الاعمال.
- السرعة التي تتغير فيها بيئة الاعمال.
- القرارات السياسية فقط.
- عدد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة

مرحلة التأسيس هي احدى مراحل دورة حياة المشروع، وخلالها يتم ...

- وضع خطة المشروع، وضع جدولة الأنشطة المشروع.
- تطوير فكرة المشروع، واختيار المشروع، واختيار مدير المشروع.
- التدقيق على أنشطة المشروع للتأكد من ان المشروع تم اكماله حسب المواصفات المطلوبة.
- اعداد التقارير وتسليم المشروع..

