

المنظمة المدارة بالمشروع

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

1. درجة التعقيد البيئي: يتعلق هذا العامل بعدد وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب على ذلك من التزامات داخل المنظمة من مبادئ وتجهيزات وخبرات فنية وغير ذلك، وما ينتج عنه من أنشطة وعمليات وخطط وبرامج وإجراءات إضافية تؤدي إلى زيادة التعقيد البيئي.
2. درجة الديناميكية (التغيير): ويتعلق بالسرعة التي تتغير فيها بيئة الأعمال نتيجة التغير السريع والدائم في حاجات ورغبات الزبائن، الأمر الذي يفرض على المنظمات استمرار ابتكار وتطوير منتجات جديدة للمنافسة.
3. درجة الغنى: ويتعلق بمدى توفر الموارد في بيئة الأعمال، والتي تعتبر نادرة، ويشهد التنافس بين المنظمات للحصول عليها.

فمن خلال التعريفات سابقا يمكن التوصل إلى مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في مفهوم المشروع هي:

1. المشروع له أنشطة مترابطة وغير روتينية.
2. المشروع يتكون من أنشطة مترابطة لها بدايات ونهايات زمنية محددة.
3. المشروع له فترة زمنية محددة.
4. المشروع له موازنة تقديرية مخصصة بها الأموال اللازمة لهذا المشروع.
5. المشروع له هدف يجب تحقيقه سواء كان الهدف سلعة أو خدمة.
6. ضرورة تحقيق معايير الكلفة-الزمن-الجودة المناسبة والمطلوبة من قبل العملاء.

خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص:

- الغاية: تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين، حل مشكلة معينة، أهداف محددة، ولذا فإن المشروع مرتبط بتحقيق هذه الغاية وصولاً إلى تحقيق الأهداف مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري- أو تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس.
- دورة حياة محددة: هو أن المشروعات ذات طبيعة مؤقتة بحيث أنها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.
- التفرد: أي مشروع في تنفيذه وإكماله يحتاج إلى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة، حتى لو تشابه مشروعات في الطبيعة والحجم والشكل فإن تنفيذ كل منهم يحتاج إلى أنشطة مختلفة (طبيعة الإدارة- المخاطر- الموارد).
- الاعتمادية المتبادلة: أي مشروع يحتاج إلى أنشطة متتابعة بالإضافة إلى التتابع هناك تداخل. عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض- أيضاً تتداخل مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة (إنتاج- تسويق- أفراد- مالية)- كذلك قد تتداخل مع أطراف أخرى مثل الموردين ومقاولي الباطن والزبائن.....الخ.
- الصراع: لكون المشروع نشاط اجتماعي وتضارب في المصالح، فقد يؤدي التداخل المشار إليه سابقاً بين جهات مختلفة في أداء أنشطة المشروع إلى حدوث الصراع، ولذا يجب إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بفاعلية وكفاءة.
- المخاطر: المنظمات صموماً تتعرض للمخاطر بنسب مختلفة، إلا أن المشروع بسبب خصائصه وأهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات يزيد من هذه المخاطر لاسيما إذا انحرف عن تحقيق هذه الأهداف وهناك أمثلة كثيرة على مخاطر تعرضت له العديد من المشاريع منها (انفجار مكوك الفضاء تشالنجر - مفاعل فوكو جيما النوي).

خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص:

- الغاية: تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين، حل مشكلة معينة، أهداف محددة، ولذا فإن المشروع مرتبط بتحقيق هذه الغاية وصولاً إلى تحقيق الأهداف مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري- أو تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس.
- دورة حياة محددة: هو أن المشروعات ذات طبيعة مؤقتة بحيث أنها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.
- التفرد: أي مشروع في تنفيذه وإكماله يحتاج إلى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة، حتى لو تشابه مشروعات في الطبيعة والحجم والشكل فإن تنفيذ كل منهم يحتاج إلى أنشطة مختلفة (طبيعة الإدارة- المخاطر- الموارد).
- الاعتمادية المتبادلة: أي مشروع يحتاج إلى أنشطة متتابعة بالإضافة إلى التتابع هناك تداخل. عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض- أيضاً تتداخل مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة (إنتاج- تسويق- أفراد- مالية)- كذلك قد تتداخل مع أطراف أخرى مثل الموردين ومقاولي الباطن والزبائن.....الخ.
- الصراع: لكون المشروع نشاط اجتماعي وتضارب في المصالح، فقد يؤدي التداخل المشار إليه سابقاً بين جهات مختلفة في أداء أنشطة المشروع إلى حدوث الصراع، ولذا يجب إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بفاعلية وكفاءة.
- المخاطر: المنظمات صموماً تتعرض للمخاطر بنسب مختلفة، إلا أن المشروع بسبب خصائصه وأهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات يزيد من هذه المخاطر لاسيما إذا انحرف عن تحقيق هذه الأهداف وهناك أمثلة كثيرة على مخاطر تعرضت له العديد من المشاريع منها (انفجار مكوك الفضاء تشالنجر - مفاعل فوكو جيما النوي).

1. أحد أسباب التغيير في بيئة الأعمال :

- (a) التعقيد البيئي
- (b) غياب البساطة والوضوح
- (c) قوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة
- (d) التغير السريع في حاجات ورغبات العملاء

2. ما يميز المشروع بان له :

- (a) فترة زمنية محددة
- (b) فترة زمنية غير محددة
- (c) فترة زمنية غير معروفة
- (d) فترة زمنية دائمة

3. دورة حياة محددة، خاصة من خصائص المشروع ويقصد بها:

- (a) المشروع يواجه تحديات وصراعات محدودة للبقاء
- (b) المشروع بسبب طبيعة أهدافه يواجه مخاطر متعددة
- (c) المشروع ذات طبيعة مؤقتة
- (d) المشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة المحدودة

4. من خصائص المشروع :

- (a) التنفيذ
- (b) التفرد
- (c) دائمة
- (d) التأسيس

5. وفق دورة حياة المشروع- مرحلة التنفيذ يتم فيها :

- (a) عمل تدريب المستخدمين علي استخدام مخرجات المشروع
- (b) تسليم الوثائق النهائية المطلوبة للمشروع
- (c) عمل جدولة لأنشطة المشروع
- (d) عمل الفكرة الأساسية للمشروع

1. مرحلة التأسيس: يتم تطوير فكرة المشروع، اختيار المشروع، اختيار مدير المشروع والبدء بالاجتماعات الأولية.

للمباشرة بتنفيذ المشروع.

2. مرحلة التنفيذ: يتم وضع خطة المشروع للتكامل، عمل جدول لأنشطة المشروع، اعداد الموازنة، والقيام بالرقابة على المشروع.

3. مرحلة الانهاء: يتم التطبيق على أنشطة المشروع للتأكد من ان المشروع قد تم اكماله حسب الواصفات المطلوبة، تدريب المستخدمين على استخدام مخرجات المشروع، اعداد التقارير النهائية وتسليم الوثائق المطلوبة.

6. من خصائص الأنشطة في المشروع :

- الأهداف
- النشاط
- الاعتمادية
- الرسالة

خصائص المشروع

- تشترك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص:
- الغاية: تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين، حل مشكلة معينة، اهدف 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 اوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.
- التفرد: أي مشروع في تنفيذه وإكماله يحتاج الى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة، حتى لو تشابه مشروعات في الطبيعة والحجم والشكل فان تنفيذ كل منهم يحتاج الى أنشطة مختلفة طبيعة الإدارة- المخاطر- الموارد).
- 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 (إنتاج - تسويق- افراد- مالية) - كذلك قد تتداخل مع أطراف أخرى مثل الموردين ومقاولي الباطن والزبائن.....الخ.
- الصراع: تكون 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 أهداف المشروع بفاعلية وكفاءة.
- المخاطر: المنظمات عموما تتعرض للمخاطر بنسب مختلفة، الا ان المشروع بسبب خصائصه وأهدافه في الوقت والكلفة والمواسفات يزيد من هذه المخاطر لاسيما اذ انحراف عن تحقيق هذه الأهداف وهناك امثلة كثيرة على مخاطر تعرضت له العديد من المشاريع منها (انفجار مكوك الفضاء تشالنجر - مفاعل فوكو جيما النووي).

وثائق المشروع

المشروع ينفذ وفق خطة مرسومة وبرامج محددة، لذا ضرورة وجود مجموعة من الوثائق تشكل مرجعية عند الحاجة من أهمها:

المقترح المشروع: يسمى (جملة بيان العمل في المشروع) وهي الوثيقة الرئيسية التي يتم من خلالها نقل متطلبات العميل الى المشروع حتى يتم تلبية هذه المتطلبات وتنفيذ المشروع على أساسها . ويتكون من الأجزاء التالية:

7. مقترح المشروع يسمى :

- جملة بيان العمل في المنظمة
- جملة بيان العمل في المشروع
- جملة بيان لفكرة وتخطيط المشروع
- جملة بيان لفكرة وجدولة المشروع

وظائف إدارة المشروع

تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف التالية:

- 1- التخطيط للمشروع : وضع خطط تتابع وجدولة الأنشطة اللازمة للمشروع، تحديد الأهداف والطرق المناسبة للوصول للأهداف، ووضع شبكة انجاز المشروع.
- 2- تنظيم المشروع : وضع الخريطة التنظيمية للمشروع، توزيع المسؤوليات والصلاحيات ، تحديد العلاقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم، وأطراف المشروع، اختيار فريق العمل للمشروع.
- 3- طاقم المشروع : اختيار أعضاء فريق المشروع، حفز فريق العمل باستمرار، بناء روح التعاون والتنافس بين أعضاء الفريق.
- 4- موازنة المشروع : إعداد الموازنة التقديرية لتنفيذ المشروع، ويتضمن اعداد الكلف والموارد والعائدات المتوقعة والتدفقات النقدية والارياح.
- 5- توجيه المشروع وهي توجيه فريق العمل عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال ، من أجل تحقيق الأهداف.
- 6- 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 وصولا لمرحلة التسليم.

ثالثا : مقارنة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي

وجه المقارنة	المدير الوظيفي	مدير المشروع
التخصص	متخصص ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها (مدير تسويق ، مدير محاسبة ...).	نظرة عامة، ولديه خلفية واسعة في المعرفة والخبرة، ومعرفة 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 الأسلوب النظامي (لديه مهارة التركيب مقارنة بمهارة التحليل، بمعنى أن مهمته تجميع الأجزاء التخصصية في العمل لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك.
المعرفة الفنية	لديه معرفة فنية عالية بعمله.	يسهل التعاون بين التخصصين في المجالات التي تحتاج الى تخصص معين من أجل أداء المهام بطريقة تساعد في إنجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبة.

9. ما يميز مدير المشروع بأنه :

- تقني ولديه معرفة فنية عالية
- متعمق في الجوانب المتعلقة بالوظيفة
- ذكي ويستخدم الأسلوب التحليلي
- يسهل الأمور لأصحاب المعرفة الفنية من أجل أداء المهام.

10. يتأكد العاملون ان تطور مساهم الوظيفي مرتبط

بنجاح المشروع وتقارير مدير المشروع عن أعمالهم في :

- تنظيم المشروع وظيفيا
- تنظيم المشروع الصرف
- تنظيم المشروع جغرافيا
- تنظيم المشروع انتاجيا

تنظيم المشروع المستقل (الصرف)

- في هذا لشكل يكون المشروع منفصلا عن بقية اقسام المنظمة الأم ويقوم على شكل وحدة مستقلة بطاقم فني مستقل وإدارة مستقلة ماليا وإداريا مرتبطة بالمنظمة الأم فقط عبر التقارير الدورية، وعن طريق مدير طريق مدير المشروع.
 - تتفاوت درجة الاستقلالية من مشروع لآخر من الجانب الإداري والمالي والمحاسبي.
- إيجابيات المشروع المستقل-
- ▶ مدير 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 الأهداف.
 - ▶ وجود سلطة مركزية على مستوى المشروع ، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، وسرعة الاستجابة لطببات الزبائن.
 - ▶ تتحقق وحدة الأمر. وهنا يتأكد العاملون ان تطور مساهم الوظيفي مرتبط بنجاح المشروع وتقارير المدير.
 - ▶ الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

أنواع تنظيم المصفوفة:

- ① المصفوفة القوية: (مصفوفة المشروع) وتكون أقرب إلى المشروع المستقل لكن ضمن المنظمة الأم.
- ② المصفوفة الوظيفية: (المصفوفة الضعيفة) وتكون خصائصها أقرب إلى المشروع الوظيفي لكن يتمتع بجزء من إستقلالية المشروع المستقل.
- ③ المصفوفة المتوازنة: خصائصها تقع بين النوعين السابقين

مراحل اعداد خطة المشروع

تمر بخمسة مراحل أساسية هي:

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

المرحلة الأولى: عقد الاجتماع التأسيسي

اجتماع يتم الدعوة اليه من قبل الإدارة العليا للمنظمة الام من جل مناقشة الخطوط العريضة للمشروع والمخاطر المحتملة، وعليه من المفترض ان يخلص الاجتماع الى تبين النقاط التالية:

- تحديد المدى الفني للمشروع.
- تحديد الأسس التي توضح مسؤوليات المشاركين في الاجتماع عن أداء المشروع.
- وضع موازنات وجدول غير نهائية.
- تشكيل فريق ادره المخاطر

المرحلة الثانية: اعداد الخطة الابتدائية

يعتمد اعداد الخطة الابتدائية على مفهوم تجزئة هيكل (WBS) العمل Work Break Down Structure ويتم من خلاله تحليل العمل هرميا من الأعلى الى الأسفل على النحو التالي:

- تجزئة البرامج الى مجموعة مشاريع.
- تجزئة المشروع الى مجموعة مهام.
- تجزئة المهمة الى مجموعة من حزم العمل.
- تجزئة حزمة العمل الى مجموعة وحدات العمل.
- تجزئة وحدة العمل الى مجموعة من الانشطة.

عناصر الشبكة:-

تتكون الشبكة من العناصر التالية:

- ① النشاط
- ② الحدث
- ③ المسار
- ④ المسار الحرج
- ⑤ النشاط الحرج
- ⑥ النشاط الوهمي.

طرق جدولة المشروع:

هناك طريقتان أساسيتان في تنفيذ جدولة المشروع:

- (١) خرائط جانت (Gantt Charts) -
- (٢) البرمجة الشبكية (Network Programming) :-
 - أسلوب المسار الحرج - (GPM)
 - أسلوب بيرت - (PERT)

11. في تنظيم المشروع المصفوفة الضعيفة

تسمى ايضا

- (a) المصفوفة المتوازنة
- (b) مصفوفة المشروع
- (c) مصفوفة وظيفية
- (d) المصفوفة المتوسطة

12. في المصفوفة القوية تكون القوة والسلطة أكبر

بيد :

(a) مدير المشروع

(السؤال غير كامل لأنه لم يصور)

13. في عقد الاجتماع التأسيسي يتم مناقشة :

(a) الخطوط العريضة للمشروع

- (b) تفاصيل المشروع
- (c) اقرار جدولة المشروع
- (d) اقرار موازنة المشروع

14. يتم تجزئة المشروع وفق مفهوم تجزئة هيكل

العمل إلى :

- (a) برامج
- (b) أنشطة
- (c) مهام
- (d) وحدة العمل

15. مفهوم شبكات الاعمال هي مخططات شبكية

قائمة على :

- (a) أساس الأنشطة والأحداث
- (b) أساس التعاون والتنسيق
- (c) أساس مفهوم نجاح أعمال المشروع
- (d) أساس الإتصال والتواصل

16. من طرق جدولة المشروع:

- (a) الأنشطة
- (b) هيكل العمل
- (c) الجدولة
- (d) البرمجة الشبكية

17. في خرائط جانت يتم تحديد محورين أحدهما :
- تكون خرائط جانت 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.
- (a) أفقي يظهر عليه الزمن
(b) عمودي يظهر عليه الكلف
(c) عمودي يظهر عليه المواصفات
(d) أفقي يظهر عليه الأنشطة

② 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.

③ المسار:

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

④ المسار الحرج:

هو سلسلة من الأنشطة الحرجة المتتابعة التي تربط بين نقطة بدء المشروع ونقطة نهايته، وهو أطول المسارات على الشبكة المكونة لنشاط المشروع ككل، الا انه يشكل افضل وقت لإتمام المشروع بشكل كامل.

⑤ النشاط الحرج:

هو النشاط الذي يترتب على تأخيره تأخير المشروع ككل.

⑥ النشاط الوهمي:

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

18. النشاط الذي يترتب علي تأخيره تأخير المشروع ككل هو:
- (a) النشاط الوهمي
(b) النشاط المهم
(c) النشاط الحرج
(d) المسار

19. النشاط الوهمي هو النشاط الذي :

(b) ليس له وجود

(السؤال غير كامل لأنه لم يصور)

20. تستخدم الدوائر لتدل على بداية أو نهاية نشاط معين وهي التي يطلق عليها حدث البداية وحدث النهاية في :

(a) أسلوب المسار الحرج
(b) أسلوب بيرت
(c) أسلوب جانت
(d) أسلوب شبكة الاعمال



21. أقصى تأخير في زمن نهاية النشاط دون أن يؤدي ذلك إلى تأخير في زمن المشروع ككل هي

(a) النهاية المبكرة
(b) النهاية المتأخرة
(c) البداية المتأخرة
(d) البداية المبكرة

② تحديد النهاية المبكرة (EF) Earliest Finish :

- يعني أكبر وقت ممكن ان ينتهي به ذلك النشاط، فهو لحظة إتمام النشاط اذا لم يكن هناك تأخير في لحظة البدء او وقت انجاز النشاط.
- تكون النهاية المبكرة لأي نشاط تساوي البداية المبكرة لذلك النشاط مضافا لها الزمن اللازم لإنجاز ذلك النشاط.

③ تحديد النهاية المتأخرة (LF) Latest Finish :

- هو عبارة عن أقصى تأخير في زمن نهاية النشاط دون ان يؤدي الى تأخير زمن تنفيذ المشروع ككل، حتى يتم تسليم المشروع في الوقت المحدد.
- النهاية المتأخرة للنشاط هي نفسها البداية المتأخرة للنشاط اللاحق.

22. يتم عمل تقديرات أرقام ثابتة (رقم واحد) للوقت اللازم لإتمام النشاط في أسلوب :

(a) المسار الحرج
(b) بيرت
(c) جانت
(d) شبكة الاعمال



23. الوقت المتفائل هو:

- (a) وقت محدد للنشاط
(b) وقت غير محدد للنشاط
(c) أقصر وقت ممكن لتنفيذ النشاط
(d) أطول وقت ممكن لتنفيذ النشاط

الخطوات الأساسية لأسلوب بيرت

1- يتم تحديد ثلاثة أوقات محتملة لإنهاء كل نشاط من أنشطة المشروع:

- -الوقت المتفائل ويرمز له بالرمز (a) وهو أقصر وقت ممكن لتنفيذ النشاط إذا عملت الظروف المؤثرة في صالح المشروع.
- الوقت المتشائم ويرمز له بالرمز (p) وهو أطول وقت ممكن لتنفيذ النشاط إذا جاءت الظروف المؤثرة غير مواتية وعملت في غير صالح المشروع.
- الوقت الأكثر احتمالية ويرمز له بالرمز (m) وهو الوقت الأكثر احتمالاً ان يتم تنفيذ النشاط به.

تسريع المشروع

العملية التي يتم بموجبها تسريع وقت انتهاء المشروع مع الاستعداد لتحمل التكاليف الإضافية المترتبة على هذا التسريع.

وعليه يجب الانتباه الى الجوانب التالية:

1- عملية التسريع: قرار يجب اخضاعه لمبدأ الكلفة والمنفعة.

2- ضرورة وجوب أسباب موجبة للتسريع منها:

- وجود خطأ في جدولة المشروع: مثلاً وجود أوقات تنفيذية متفائلة أكثر من اللازم لأنشطة المشروع.
- نشوء ظروف بيئية داخلية تؤدي الى تأخر تنفيذ بعض الأنشطة الحرجة والتي يؤدي تأخر تنفيذها الى تأخر تنفيذ المشروع ككل مثل (غيابات العاملين، تأخر وصول بعض الموارد الحرجة، ظهور صعوبات فنية، عدم توفر السيولة.....الخ
- نشوء ظروف بيئية خارجية ممكن ان تؤدي الى تأخير تنفيذ بعض الأنشطة الحرجة مثل: تأخر الموردين، ظروف مناخية، اضطرابات اجتماعية.....الخ
- التسريع بناء على طلب الزبون وعليه تحمل الكلف.
- تغييرات قانونية وتشريعات حكومية

فوائد موازنة المشروع

تعتبر الموازنة كأداة لـ..

- **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)

تمويل المشاريع غير الربحية

26. تقوم المنظمات بتمويل مشاريع غير ربحية بسبب 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.

أسس اختيار طريقة إعداد الموازنة

إن اختيار إحدى الطرق المذكورة سابقاً 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 غالباً 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)

24. تخفيض وقت إتمام المشروع يستلزم :

- (a) تخفيض تكاليف المشروع
(b) تقليل الموارد
(c) زيادة الوقت
(d) موارد إضافية

25. من فوائد موازنة المشروع :

(e) قياس الأداء

(السؤال غير كامل لأنه لم يصور)

27. من عوامل إعداد الموازنات التقديرية :

(f) حجم المشروع

(السؤال غير كامل لأنه لم يصور)

مراحل بناء فريق العمل

تمر عملية بناء الفريق بخمس مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل:

- ✦ ظهور الحاجة إلى تكوين فريق العمل
- ✦ عملية تعرف أعضاء الفريق على بعضهم البعض وبناء الثقة فيما بينهم.
- ✦ في هذه المرحلة لا يتعارفوا ولذا يكونوا حذرين في التفاعل والاتصال.
- ✦ تكون أهداف المشروع موضع تساؤل والنقاش
- ✦ يصرف الفريق جهدا كبيرا على التنظيم والتدريب.
- ✦ اعداد ما يسمى بعقد الالتزام الذي يشكل مرجعية للفريق.

المرحلة الثانية: مرحلة العصف:

- ✦ يبدأ العاملون في التحقق من حجم العمل الملقى على عاتقهم.
- ✦ يكون الضغط ويميلون هنا الى التذمر والاحساس بالتعب.
- ✦ يعتمد العاملون بشكل ساسي في أداء العمل على خبراتهم وحرفيتهم.
- ✦ يقاومون العمل مع الفريق كمجموعة متجانسة.
- ✦ يجب على قائد الفريق التحلي بالصبر والمرونة في العمل بهدف خلق التعاون والتجانس.

المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيع:

- ✦ يبدأ أعضاء الفريق في التعود على بعضهم والميل للعمل مع بعض.
- ✦ يقل مستوى الصراع لمصلحة التعاون.
- ✦ يبدأ الفريق بالتماسك.
- ✦ يظهر النقد البناء كسلوك طبيعي في التعاون بين أعضاء الفريق.
- ✦ يبذل العاملون مزيدا من الوقت والطاقة للتركيز على الأهداف.
- ✦ كنتيجة لذلك يبدأ التقدم في انجاز المشروع بالظهور في العمل.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإنجاز:

- ✦ تبدأ علاقة أعضاء الفريق بالاستقرار.
- ✦ وتوقعاتهم من المشروع في النضوج ويصبحون اكثر تفهما للمشروع.
- ✦ ويبدا الأداء في الارتفاع وتحقيق الإنجاز عن طريق تشخيص المشكلات وحلها وتفهم طرق التنفيذ.
- ✦ وضوح الأدوار للعاملين ويتسارع التقدم نحو تحقيق اهدافه المشروع.

المرحلة الخامسة: مرحلة المناشدة:

- ✦ يتم تقييم الأداء.
- ✦ تحديد الدروس المستفادة والاحتفال بمدى مساهمته الفريق في إنجاح المشروع والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة الام.
- ✦ غالبا تكون المرحلة في مرحلة انتهاء وتسليم المشروع بعد اكماله.

خصائص فريق العمل الناجح (١٢ خاصية)

① وجود راعي للفريق:

- ✦ الإدارة العليا للمنظمة هي التي توفر الدعم والموارد في الوقت وبالكمية المناسبة.
- ✦ مدير المشروع غالبا يكون الشخص الذي يمثل حلقة الوصل بين المشروع والإدارة العليا

② وجود عقد الالتزام للفريق:

- ✦ عقد الالتزام هو وثيقة رسمية تحدد رسالة الفريق، أهدافه، حدود عمله ومدى صلاحياته ومصادر الموارد التي يحتاجها.
- ✦ كما يحدد أعضاء الفريق وادوارهم ومسؤولياتهم.
- ✦ يناقش عقد الالتزام من الفريق ومديره ويوقع عليه ليكون مرجعا، كما يشارك في معرفته والتوقيع عليه اصحاب المصالح الاساسيين في المشروع.

③ تركيبة الفريق

- ✦ يجب تحديد حجم الفريق بناء على حجم المشروع.
- ✦ إمداده بالخبرات المتنوعة واللازمة للمشروع.

④ التدريب:

- ✦ يجب تدريب الفريق على مهارة وتقنيات حل المشاكل.
- ✦ مهارات الاتصال وقبول الآخر.
- ✦ مهارات فنية وما يتعلق برفع الكفاءة الانتاجية

⑤ القواعد الأساسية

- ✦ يجب على الفريق تطوير قواعد أساسية تحكم العمليات والاتصالات بين أعضاء الفريق.
- ⑥ الأهداف الواضحة
- ✦ تحدد الأهداف بشكل واضح.
- ✦ صالحة لتكون مقياس لمستوى النجاح.
- ✦ مشتقة من رسالة المنظمة الام.

⑦ المحاسبة:

- ✦ تقدم تقارير دورية عن أداء الفريق.
- ✦ الاستعداد للمحاسبة على الأداء.

⑧ إجراءات اتخاذ القرار:

- ✦ -توضيح إجراءات عملية اتخاذ القرار داخل الفريق وسبل اعتماد القرارات المتخذة.

⑨ الموارد:

- ✦ توفير الموارد اللازمة لإنجاح المشروع بالإضافة الى توفير الموارد.

⑩ المعلوماتية اللازمة للوصول الى الأهداف.

⑪ الثقة:

- ✦ ثقة الإدارة العليا بأعضاء الفريق.
- ✦ ثقة الفريق ببعضهم البعض وثقتهم بأنفسهم.

⑫ اتصالات مفتوحة:

- ✦ القدرة على الاتصال وتبادل المعلومات والانصات وسماع الآخر.

⑬ القيادة:

- ✦ مدراء المشروع يجب ان يتمتعوا بالقدرة على التأثير والتحفيز والحث على تحقيق الأهداف.
- ✦ ان يكونوا قدوة الى الاقتداء بهم ومرشدين لحل المشاكل والتعلم منهم.

28. من مراحل بناء فريق العمل مرحلة يميل العاملون

إلى التذمر هي مرحلة :

(a) المناشدة

(b) التطبيع

(c) العصف

(d) الإنجاز

29. من مراحل بناء فريق العمل مرحلة يجب ع قائد

الفريق التحلي بالصبر والمرونة في العمل هي

مرحلة :

(a) العصف

(السؤال غير كامل لأنه لم يصور)

30. أحد خصائص فريق العمل :

(a) المناشدة

(b) التشكيل

(c) تركيبة الفريق

(d) العصف

31. صراع الخصوم غالبا ما يكون هذا الصراع على : مستويات الصراع في المشروع.

- (a) المصالح الشخصية
(b) اهداف المشروع
(c) الشروط التعاقدية
(d) أعضاء فريق العمل
- (1) صراع بين أعضاء فريق العمل : ويظهر بسبب غموض في الأدوار وسوء توزيع العمل بين الأفراد
(2) صراع بين المجموعات : (صراع الحلفاء) وهو بين المجموعات والأقسام داخل المشروع ومن أسبابه وجود غموض في اهداف المشروع ،المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار وكذلك عدم وضوح في كيفية توزيع الأدوار والوارد.
(3) صراع بين المشروع والجهات الخارجية : ويظهر بين المشروع أطراف خارجية (كالموردين ، مقاولي الباطن ، هيئات حكومية ، ... إلخ) ويكون بسبب شروط تعاقدية أو الإلتزام بشروط معينة في أداء المهام.

أسباب الصراع في المشاريع

32. من اسباب الصراع وجود :

- (a) افكار مختلفة
(b) الصراع بين الافراد
(c) الصراع بين المجموعات داخل الافراد
(d) الصراع بين أصحاب المصلحة
- (1) معظم الصراعات مرتبطة بحالة عدم التأكد من حدوث شيء في المستقبل مما يجعل الأفراد يحملون أفكارا مختلفة حول إمكانية الوصول إلى أهداف المشروع.

33. كل طرف في المنظمة يسعى لتحقيق مصالحه هذا السعي يخلق التعارض بين هذه الاطراف وينتج مايسمى :

- (a) الصراع الشخصي
(b) الصراع الثنائي
(c) الصراع المشروع
(d) الصراع التنظيمي
- فكل طرف يسعى لتحقيق مصالحه مما قد يؤدي غالبا إلى وجود صراعات، وهنا يخلق الصراع التنظيمي

34. تنظر المدرسة السلوكية للصراع على أنه :

- (a) امر لامفر منه وانه حيوي في عملية التغيير
(b) لكنه مكلف
(c) امر ضار وغير شرعي
(d) شئ حتمي ولا يمكن استبعاده
- ❖ الإلتجاه الأول : تعتبره المدرسة الكلاسيكية
❖ شيئا ضارا ❖ وغير شرعي ❖ شخصي ❖ ليس له علاقة بالأهداف التنظيمية ❖ ويجب تجنبه وقمعه.
❖ الإلتجاه الثاني : تعتبره المدرسة السلوكية: امرا لا مفر منه وانه حيوي فيعملية التغيير ولكنه مكلف ومطلوب حله او استبعاده.
❖ الإلتجاه الثالث (الإلتجاه المعاصر) : يرى أن الصراع ليس ضارا أو مفيدا في حد ذاته ولكنه شيء حتمي ولا يمكن استبعاده من المنظمة.

35. المشاكل المتعلقة بالأولويات ، كمصدر من مصادر الصراع :

- (a) عدم وضوح في توزيع المسؤوليات والصلاحيات والأدوار
(b) إدارة الوقت عبر مراحل حياة المشروع
(c) وجود عمالة لهم حاجات و رغبات
(d) الجوانب الفنية المعقدة
- (1) الأولويات: لتحديد الأولويات بحيث يكون هناك وضوح في عناصر خطة المشروع وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات ووضوح الأدوار وبعدها يتم تحديد الأولويات في التنفيذ من اجل الوصول الى الأهداف.
(2) الإجراءات : وجود إجراءات عمل إدارية يتم اتباعها والالتزام بها في المشروع بالإضافة الى التفاهات والشروحات التي يتضمنها عقد الالتزام في المشروع لتوضيح الإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات والخطط الاحتمالية لمواجهة الظروف الطارئة والمفاجئة.
(3) الجداول: تحويل خطة المشروع الى جدول زمني، محدد الأنشطة والتداخل والتتابع والمحطات الرئيسية.
(4) الكلف: وجود موازنة محددة البنود حيث يفترض الالتزام بها ، تجاوزها او مخالفتها قد تكون احد مصادر الصراع.
(5) المشكلات الفنية: يقصد بها مدى توفر الحلول الفنية للمشكلات التي قد تواجه المشروع عبر المراحل المختلفة وتعلق بالمهارات الفنية – الوسائل التكنولوجية.
(6) العمالة: الافراد الذين يعملون في المشروع (العدد – الخبرة – الكفاءات – المهارات) ومدى توافرها عند الحاجة – راس المال الفكري والحصول عليه والحصول على الكفاءات قد يكون احد مصادر الصراع.
(7) الأمور الشخصية: طبيعة الافراد – مواصفاتهم الشخصية – طبيعة العلاقات بينهم.

36. صراع الحلفاء هو :

- (a) الصراع بين اعضاء فريق العمل
(b) الصراع بين المنظمات
(c) الصراع بين المجموعات والاقسام داخل المشروع
(d) الصراع خارج المشروع

مستويات الصراع في المشروع.

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

37. وجود صراع بين الافراد داخل فريق العمل بسبب

- (a) غموض في العلاقات بين الجهات الخارجية
(b) غموض الادوار وسوء توزيع العمل
(c) غموض في الأدوار بين الموردون والمشروع
(d) غموض في الشروط التعاقدية

شروط نجاح عملية التفاوض :

- أن الحل المرضي في التفاوض بين الأطراف يجب أن يتم دون الإعتداء على أهداف المشروع.
- أن يعمل مدير المشروع على إيجاد روح الثقة المتبادلة بين المتفاوضين.
- أن تبعد الأطراف المتفاوضة عن إيجاد الحلول التي تؤدي إلى اشباع حاجاتها الشخصية، بل يجب البحث عن حل يرضي الفريق.
- فصل الجوانب الشخصية عن المشكلة المتفاوض عليها.
- التركيز على المصالح والفوائد وليس على المواقع الوظيفية.
- قبل المحاولة في الوصول الى اتفاقية يجب العمل على اكتشاف وإبتكار خيارات تحقق
- المنافع المتبادلة والمصالح المختلفة للأطراف المتفاوضة.
- الإصرار على استخدام معايير موضوعية في التفاوض.

3/مذكرة تفاهم

- ◀ مذكرة التفاهم (أو ما يسمى بعقد الإلتزام) هي اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والإدارة العليا للمنظمة والمدرء الموظفين بالإضافة إلى إشراك الزبون.
- ◀ في هذه المذكرة يوافق كل طرف من الأطراف على :
 - ❖ ما يجب أن يتم فعله.
 - ❖ متى يجب أن يتم فعله.
 - ❖ ماهي الموارد اللازمة لذلك ومتى نحتاجها وماهي تكلفتها.

إذا تشكل مذكرة التفاهم مرجح لأسس منطبق عليها بين الأطراف المشاركة في المشروع لتقليل الصراعات في المستقبل

البيئة الخطرة

وهي البيئة التي تكون الاحتمالات المتوقعة للبدائل معروفة وأن كل احتمال سينتج عنه ناتج وبديل يختلف عن الآخر وعلى مدير المشروع اختيار البديل الذي يريد مع تحمل المخاطر الناتجة عن هذا الإختيار

البيئة المؤكدة

في هذا النوع من البيئة تكون جميع البيانات المطلوبة متوفرة ، والناتج واضح ومعروفه وعلى مدير المشروع أن يختار القرار الأفضل .

البيئة في حالة عدم التأكد العام

وتتميز هذه البيئة بالغموض وعدم التأكد بسبب عدم توفر البيانات الكافية وتكون البيانات قليلة لدرجة لا تساعد حتى في توقع احتمالات ظهور الأحداث المعايير المستخدمة في تحديد البديل الأفضل في حالة عدم التأكد.

38. من المبادئ التي يركز عليها التفاوض الفعال :

- (e) التركيز على المواقع الوظيفية
(f) التركيز على الجوانب الشخصية
(g) التركيز على المواقع الوظيفية وليس الجوانب الشخصية
(h) التركيز على المصالح والفوائد

39. احد متطلبات عملية التفاوض الفعال

- (a) تنمية الأمانه وإيجاد الثقة
(b) تنمية النشاط
(c) تنمية الفريق المفاوض
(d) تحقيق مصلحة الفريق المفاوض

40. مذكرة التفاهم تسمى :

- (a) عقد الامتياز
(b) مذكرة المراسلات
(c) مذكرة التواصل
(d) عقد التعاون

41. في البيئة الخطرة:

- (a) البيانات والمعلومات المطلوبة متوفرة والنتائج معروفة
(b) الاحتمالات المتوقعة للبدائل معروفة
(c) الاحتمالات غير متوقعة
(d) النتائج واضحة ومعروفة

42. معيار خسارة الفرصة المتوقعة يأخذ في الاعتبار البديل الذي يحقق :

- (a) اقل خسارة مالية متوقعة
(b) اكبر خسارة مالية متوقعة
(c) اقل وقت ممكن
(d) افضل جودة ممكنة

المعيار العقلاني او معيار لا بلاس

ويسمى هذا المعيار كذلك معيار الاحتمالات المتساوية لان متخذ القرار يعطي احتمالات متساوية لكل حالة من الحالات ويتم تحديد البديل عن طريق حساب الوسط الحسابي لكل بديل من هذه البدائل انظر للجدول:

43. من خلال معيار لا بلاس يتم تحديد البدائل عن طريق :

- (a) ضرب اعلي قيمة واقل قيمة بالمتمم
(b) حساب الوسط الحسابي لكل بديل من بين البدائل
(c) حساب معامل التفاؤل
(d) حساب معامل الواقعية

تحليل المخاطر وهناك عدة طرق لتصنيف وتحليل المخاطر في السوق منها:

- ① تصنيف المخاطر من حيث قابلية التجنب والالغاء وبناء على هذا التصنيف هناك نوعين من المخاطر: مخاطر السوق وهي المخاطر التي تؤثر على جميع المشاريع التي تعمل في السوق ومخاطر أخرى تتعلق بالمشروع نفسه وهذه يمكن مواجهتها وتقليلها .
② تصنيف المخاطر من حيث مصدرها وبناء على هذا التصنيف هناك نوعين من المخاطر مخاطر خارجية ومخاطر داخلية .

44. تصنف المخاطر في المشروع من حيث مصدرها إلى :

- (a) مخاطر خارجية وداخلية
(b) مخاطر السوق والمشروع نفسه
(c) مخاطر التخطيط والتنفيذ
(d) مخاطر التخطيط والرقابة

① استراتيجية استبقاء المخاطر

في هذه الاستراتيجية يقول مدير المشروع : انا اعلم ان المخاطر موجوده وانا مهتم بالنتائج المحتملة لهذه المخاطر وسوف انتظر لارى ماذا سيحدث وانا اتقبل المخاطر التي ستظهر وسوف اقوم بمواجهتها .

② استراتيجية المنع

في هذه الاستراتيجية يقول مدير المشروع : انا لن اقبل بالمخاطر ولن انتظر حصولها لأن هذا الخيار سوف يؤدي لظهور نتائج غير مرغوبه ولهذا سوف اقوم بعمل تغيير اما في التصميم او المتطلبات بهدف تجنب حصول هذه المخاطر .

③ استراتيجية التسكين

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

④ استراتيجية التحويل

في هذه الاستراتيجية يقول مدير المشروع : سأجعل الآخرين يشاركونني في تحمل المخاطر من خلال التامين على المشروع (او الأنشطة الخطرة) او من خلال الكفالات التي احصل عليها من الموردين والمنفذين الفرعيين بحيث اقوم بتحويل المخاطر إليهم بدلا من ان اعرض لها .

كيف نحدد نقاط الرقابة واجراء التصحيح اللازم قبل حدوث الخطأ؟

هذه الأسئلة تساعد في تصميم النظام الرقابي المناسب وعلى تحديد نوع العملية الرقابية المستخدمة في المشروع والتي قد تكون واحدة من الأنواع الثلاثة التالية:

1- الرقابة باستخدام الضبط والربط

- Ⓒ نظام ضبط من الدرجة الثانية : يتم استخدام أجهزة إضافية للتحكم في المخرجات مثال(التدفئة عن طريق وجود ساعة تقوم بالفصل عند الوصول للدرجة المطلوبة.
Ⓒ نظام الضبط من الدرجة الثالثة : يقوم بتكبيف تلقائي مع البنية دون وجود أجهزة تحكم خارجية (مثل جسم الإنسان).

2- الرقابة أثناء العملية

في هذا النوع من الرقابة يتم فحص واختبار الأنشطة والعمليات أثناء حدوثها للتأكد من سيرها حسب ما هو مخطط لها - معظم أنواع الرقابة في المشروع في مرحلة التنفيذ تقع تحت هذا النوع.

- يمكن تطبيقه على كل جزء في المشروع .
- من امثلته مقترح المشروع، خطة المشروع ، جدول المشروع يمكن استخدامها ك معايير قياس للحكم على سلامة سير العمليات أثناء الرقابة.

3- الرقابة اللاحقة

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

أ. أهداف المشروع :

- ب. محطات العمل : يتم حساب الأوقات والتكاليف الخاصة بنقاط الإنجاز قبل وبعد انجاز هذه النقاط.
ج. التقرير النهائي : يصف تنظيم المشروع والطرق المستخدمة في التخطيط وتوجيه المشروع وغير ذلك.
د. توصيات تحسين الأداء المستقبلي : وهي المقترحات الخاصة بتحسين أداء المشروعات المستقبلية.

45. في إستراتيجية المنع يقول مدير المشروع :
(b) لن أقبل بالمخاطر ولن أنتظر حصولها

(السؤال غير كامل لأنه لم يصور)

46. الرقابة اللاحقة تشمل :

- (a) نظام الضبط من الدرجة الأولى
(b) نظام الضبط من الدرجة الثانية
(c) نظام الضبط من الدرجة الثالثة
(d) اهداف المشروع

أدوات الرقابة على المشروع

أولاً: هناك العديد من أدوات الرقابة المتعارف عليها والمستخدمه في قياس أداء المنظمات والتي يمكن استخدامها في الرقابة على المشاريع منها :

١- أدوات رقابة مالية : مثل الميزانية العمومية ، قائمة التدفقات المالية ، العائد على الإستثمار ، معدل دوران الغزورن ... إلخ

٢- أدوات رقابة إنتاجية : مثل الرقابة على المواد الخام ، الرقابة على المخزن ، قياس الإنتاجية .. إلخ

٣- أدوات الرقابة على الجودة : مثل خرائط بارنتو ، خرائط الرقابة الإحصائية .. إلخ

ثانياً: توجد أدوات أخرى للرقابة على أنشطة المشروع وهي أكثر ملائمة لقياس أهداف المشروع وذلك عن طريق قياس مستوى التقدم الفعلي في المشروع وخاصة في الوقت والكلفة ومقارنته بمستوى التقدم المقدر والمخطط له في الموازنة وجدول المشروع ومن أهم هذه الأدوات الرقابية هي :-

- القيمة المكتسبة.

- النسبة الحرجة.

١/ الإنهاء بالإطفاء

ويحصل هذا النوع من الإنهاء في الحالات التالية :

- إذا نجح المشروع ووصل إلى أهدافه.
- إذا لم ينجح المشروع (مثل فشل دواء في العلاج).
- إذا حصلت تغييرات بيئية تؤدي إلى قتل المشروع (مثل انفجار تشالنجر).
- عندما تكون الإدارة العليا غير مقتنعة باستمرار المشروع.
- الإنهاء بالقتل العمد : وتتراوح الأسباب منها : عندما تكون الإدارة العليا غير مقتنعة باستمرار المشروع.

عملية إنهاء المشروع

تمر عملية إنهاء المشروع بثلاث مراحل أساسية :

١-عملية القرار .

٢-تطبيق الإنهاء .

٣-إعداد التقرير النهائي .

٢-تطبيق الإنهاء

وتتم عملية التنفيذ عن طريق أداء مدير المشروع لواجباته التالية :

- ١- إكمال كل الأعمال المتبقية للمشروع.
- ٢- التأكد من أن المشروع تم قبوله واستلامه من طرف الزبون .
- ٣- إكمال الوثائق اللازمة ثم تجهيز التقارير النهائية.
- ٤- تحضير الفواتير النهائية للمشروع وإرسالها إلى الزبون بهدف تحصيلها.
- ٥- إعادة توزيع الأصول والموارد على مستوى المنظمة الأم .
- ٦- المراجعة القانونية (ملفات العقود) .
- ٧- المتابعة والدعم (فترة الضمان) .

47. من أدوات الرقابة على المشروع :

(c) القيمة المكتسبة

(السؤال غير كامل لأنه لم يصور)

48. الانتهاء بالإطفاء يحصل في حالة ما يسمى :

(a) الانهاء بالقتل العمد

(b) الانتهاء بالإلحاق للمنظمة الأم

(c) الانتهاء بالتكامل

(d) الانتهاء بالإهلاك البطئ بتقليل الموازنة

49. أول مراحل عملية إنهاء المشروع هي مرحلة :

(a) عملية تجهيز الفواتير النهائية للمشروع

(b) عملية التحصيل للفواتير

(c) عملية المراجعة القانونية

(d) عملية القرار

50. تنفيذ الإنهاء مرحلة من مراحل عملية إنهاء

المشروع ويتم فيها :

(a) تجهيز الفواتير النهائية للمشروع

(b) اعداد الموازنات

(c) المراقبة علي المشروع

(d) اعداد الجدولة

هذا فقط عمل بسيط وإضافة على جهود الملتقى مما موجود..

بالتوفيق جميعاً ، أخوكم MAJID376