الفصل الخامس

" خطة المشروع "

تمهيد

التخطيط هو أول وظيفة من وظائف الإدارة

ويعرف التخطيط بصفة عامة بأنه :" تحديد الأهداف، ووضع الخطط والبدائل التي تمكننا من الوصول إلى تلك الأهداف"

ويهدف التخطيط إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوق الواقع الحالي قيمةً وقدرة على الإنجاز.

وكلما كان التخطيط دقيقاً كلما كان التنفيذ دقيقاً.

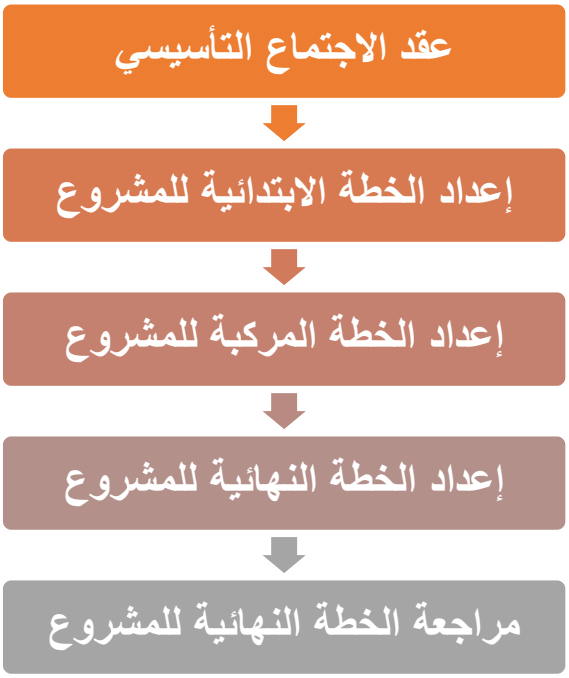
أولاً :مفهوم تخطيط المشروع

يعرف تخطيط المشروع بأنه: "تحديد أهداف المشروع، وتحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف"

يلاحظ من التعريف السابق أن المعنيين بتخطيط المشروع يجب أن ينتبهوا إلى النقاط التالية:

1) الغاية الأساسية من تخطيط المشروع تأسيس مجموعة من التوجيهات المكتوبة بالتفصيل، بحيث تمكن فريق عمل المشروع من فهم ومعرفة:
   - ما الذي يجب عمله؟ ومتى يجب عمله؟
   - ما هي الموارد اللازمة لذلك؟ ومتى نحتاجها؟ وما مدى توافرها؟ وما هي تكلفتها؟
2) أن تخطيط المشروع هو وسيلة للوصول إلى الأهداف، وليس غاية في حد ذاته.
3) أحد وظائف التخطيط التنبؤ بالمخاطر التي يحتمل أن تواجه المشروع، ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على مواجهة هذه المخاطر.

ثانيًا :مراحل إعداد خطة المشروع



إعداد: أسوم ♥

أ) عقد الاجتماع التأسيسي:

هو اجتماع تدعو لعقده الإدارة العليا في المنظمة الأم التي ينتمي إليها المشروع، من أجل وضع الأسس لتنسيق عملية الدخول في المشروع.

ومن خلال هذا الاجتماع تعبر الإدارة العليا عن التزامها بالمشروع ودعمها له.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة الخطوط العريضة ل :خطة المشروع، والجداول الأولية والموازنات التقديرية الأولية للمشروع، ومناقشة المخاطر المحتمل أن تواجه المشروع.

ويتمثل حصاد هذا الاجتماع فيما يلي:

1) تحديد المدى الفني للمشروع.
2) تحديد مسئوليات المشاركين في هذا الاجتماع عن أداء المشروع.
3) وضع الجداول والموازنات التقديرية للمشروع، وتشكيل فريق إدارة المخاطر.

ب) إعداد الخطة الابتدائية للمشروع:

يعتمد إعداد خطة العمل على مفهوم تجزئة هيكل العمل .ويتم من خلاله تحليل هيكل العمل هرمياً من الأعلى إلى الأسفل، كما يلي:

1) تجزئة المشروع إلى مجموعة من المهمات.
2) تجزئة المهمة إلى مجموعة حزم العمل.
3) تجزئة حزمة العمل إلى مجموعة من وحدات العمل.
4) تجزئة وحدة العمل إلى مجموعة من الأنشطة.

وبناءً على مفهوم تجزئة هيكل العمل يتم بناء الخطة الابتدائية، عن طريق قيام كل شخص مسئول عن تأدية نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بإعداد:

1) كشف بهذه الأنشطة.
2) جدول زمني لتنفيذ بهذه الأنشطة.
3) تكلفة تقديرية لتنفيذ هذه الأنشطة.

ثم يقوم الفريق بمراجعة هذه الأنشطة والجداول الزمنية والتكلفة التقديرية لها، ورفعها للجهات الأعلى.

إعداد: أسوم ♥

ج) إعداد الخطة المركبة للمشروع:

بعد قيام الفريق المسئول عن الأنشطة برفع الخطة الابتدائية للجهات الأعلى تقوم هذه الجهات ب:
تدقيقها، واعتمادها، ثم تقوم بإضافة الأنشطة والجداول والموازنات التي ستقوم بأدائها هي، وتدقيقها وجمعها مع ما رفع لها من الجهات الأدنى، ثم رفعها مجتمعة إلى الجهة الأعلى.
وهكذا يستمر تركيب الخطة بالتدقيق والتمحيص والاعتماد لما يرفع من المرتبة الأدنى والتجميع والرفع إلى مستوى أعلى، حتى تصل إلى مدير المشروع، الذي يقوم باعتمادها ورفعها إلى الإدارة العليا، وتسمى الخطة في هذه المرحلة باسم" الخطة المركبة."

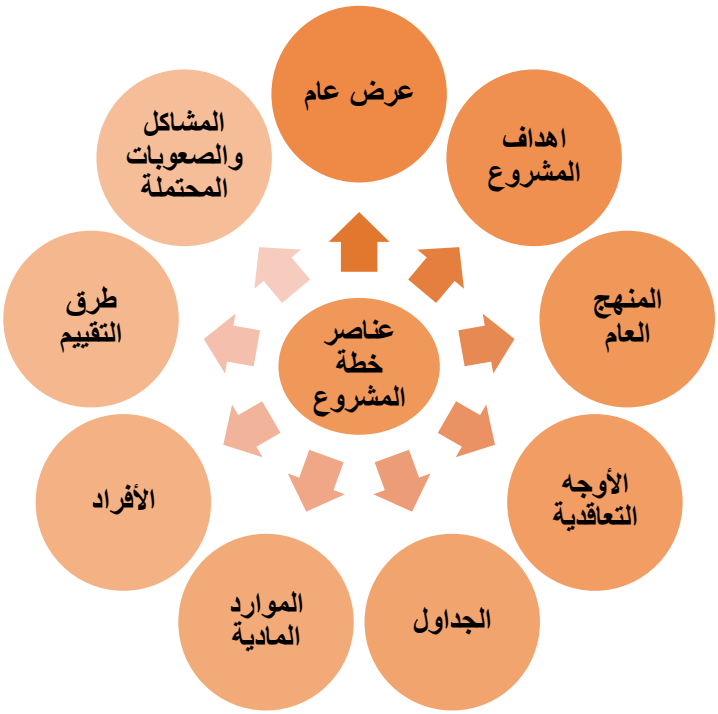
د) إعداد الخطة النهائية للمشروع:

تصبح الخطة نهائية بعد أن يتم تدقيق الخطة المركبة واعتمادها من قبل الإدارة العليا للمنظمة الأم، والتوقيع عليها.
وتسمى أيضاً الخطة الرئيسية، أو عقد الالتزام في المشروع، أو دستور المشروع.

ه) مراجعة الخطة النهائية للمشروع:

في هذه المرحلة يتم مراجعة الخطة النهائية للتأكد من أن كل عنصر من العناصر الضرورية لإنجاز المشروع وإكماله حسب المطلوب قد تم تصنيفها بشكل مناسب.
ويطلق عليها أيضاً اسم" التخطيط اللاحق."
وبعد انتهاء المراجعة والاعتماد لا يجوز إجراء أي تعديل أو تغيير على الخطة إلا باستخدام ما يسمى" أوامر التغيير"، وهي أوامر تستخدم لإدخال تغييرات في أحد بنود خطة المشروع، وقد يكون هذا التغيير هندسياً أو إدارياً أو تمويلياً، ويجب أن ترفق معه ما يوضح ضرورة التغيير وعدم تأثيره سلباً على مخرجات المشروع.

ثالثًا :عناصر خطة المشروع



إعداد: أسوم ♥

1) عرض عام:

يكون هذا العرض العام على شكل ملخص قصير، يتضمن غايات المشروع، وعلاقة هذه الغايات بأهداف المنظمة الأم، كما يتضمن وصفاً للأسلوب الإداري والشكل التنظيمي الذي سيستخدم في المشروع، بالإضافة إلى قائمة بالمحطات الرئيسية للإنجاز في المشروع.

2) أهداف المشروع:

ويتضمن هذا الجزء وصفاً تفصيلياً لغايات المشروع المذكورة في العرض العام، بالإضافة إلى شرح الفوائد المتحققة من المشروع على مستوى الربح والمنافسة وأي أهداف أخرى.

3) المنهج العام:

ويصف هذا الجزء كلٍ من الأسلوب الإداري والأسلوب الفني الذين سيستخدمان في تنفيذ المشروع وإنجاز كافة الأعمال المطلوبة فيه.

4) الأوجه التعاقدية:

قد يكون من الصعب والمكلف على الشركات توفير وتخزين كافة الموارد اللازمة لإنجاز المشاريع من أجل استخدامها على فترات متباعدة خلال مراحل تنفيذ هذه المشاريع، ولذلك قد يعتمد الكثير من الشركات في مراحل مختلفة من المشروع على التعاقد الفرعي (مقاول الباطن) ، وفي هذه الحالة يتضمن هذا الجزء من الخطة الأمور القانونية المتعلقة بهذه التعاقدات وإجراءات تنفيذها.

5) الجداول:

يتضمن هذا الجزء من الخطة تحديد الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ كافة الأنشطة والفعاليات المطلوب أداؤها، وعلاقة هذه الأنشطة بالأنشطة السابقة لها والأنشطة اللاحقة لها، ومدى التتابع والاعتمادية فيها.

ويتم إعداد هذه الجداول باستخدام تقنية CPM أو PERT، لتحديد أوقات أنشطة المشروع ابتداءٍ من أول نشاط حتى آخر نشاط متوقع.

وتتضمن الجداول أيضاً كلاً من الأوقات اللازمة لإنجاز الأنشطة المنفردة والأوقات اللازمة لإكمال المشروع ككل.

6) الموارد المادية:

يتضمن هذا الجزء تحديد كافة الموارد اللازمة لإنجاز المشروع من لحظة المباشرة وحتى لحظة الانتهاء، من حيث كمية هذه الموارد، ونوعيتها، وتكلفتها في ضوء الأسعار المتوقعة وتقلباتها بسبب التضخم أو الظروف البيئية الأخرى .ويتم تلخيص هذه البيانات فيما يعرف بالموازنة التقديرية.

7) الأفراد:

ويتضمن هذا الجزء وصفاً للكفاءات والخبرات والمهارات المطلوبة لأداء أنشطة المشروع، ووقت احتياج المشروع لها، إضافةً لعمليات التدريب اللازمة لرفع كفاءة فريق العمل أو بعض أفراده، بالإضافة إلى الحوافز والمكافآت المرصودة لزيادة دافعية العاملين، وكذلك الشئون القانونية المتعلقة بتعاقداتهم.

8) طرق التقييم:

يتضمن هذا الجزء تحديد لمعايير ومقاييس الأداء في المشروع، وتحديد طرق جمع البيانات عن أداء المشروع ومراحل عمله، بهدف إجراء عملية التقييم والتغذية العكسية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

9) المشاكل والصعوبات:

يتضمن هذا الجزء التنبؤ ببعض المشاكل والمخاطر التي يحتمل أن تواجه المشروع، كالمشاكل التقنية والفنية، ونقص الموارد والاضطرابات، والمشاكل المناخية، والمشاكل المالية ... إلخ .ووضع خطط احتمالية لمواجهة هذه المشاكل أو المخاطر المحتملة في حال حدوثها للتقليل من آثارها.

❖ أسئلة للمناقشة ...

اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

1) يقصد ب ..... تحديد أهداف المشروع، وتحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف.

أ. التخطيط
ب. المشروع
ج. تخطيط المشروع
د. لا شيء مما سبق

2) أن تخطيط المشروع هو وسيلة للوصول إلى الأهداف، وليس غاية في حد ذاته.

أ. العبارة صحيحة
ب. العبارة خاطئة

3) .....هو اجتماع تدعو لعقده الإدارة العليا في المنظمة الأم التي ينتمي إليها المشروع، من أجل وضع الأسس لتنسيق عملية الدخول في المشروع.

أ. الاجتماع التأسيسي
ب. الخطة الابتدائية للمشروع
ج. الخطة المركبة للمشروع
د. الخطة النهائية للمشروع

4) يعتمد إعداد خطة العمل في المشروع على مفهوم تجزئة هيكل العمل.

أ. العبارة صحيحة
ب. العبارة خاطئة

5) تصبح الخطة نهائية بعد أن يتم تدقيق الخطة المركبة واعتمادها من قبل الإدارة العليا للمنظمة الأم، والتوقيع عليها.

أ. العبارة صحيحة
ب. العبارة خاطئة

6) ويتم إعداد الجداول الزمنية للمشروع باستخدام تقنية CPM أو PERT، لتحديد أوقات أنشطة المشروع ابتداءٍ من أول نشاط حتى آخر نشاط متوقع.

أ. العبارة صحيحة
ب. العبارة خاطئة