

١-١ المنظمة المدارة بالمشروع

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

١. درجة التعقيد البيئي:
ويتعلق هذا العامل بعدد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب على ذلك من التزامات داخل المنظمة من مياتي وتجهيزات وخبرات فنية وغير ذلك.
٢. 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.
٣. ندرة الموارد (درجة الغنى):
ويتعلق هذا العامل بمدى توفر الموارد في بيئة الاعمال، والتي اصبحت نادرة ويشهد التنافس بين المنظمات للحصول عليها.

الاتجاهات المعاصرة في الاعمال الدولية

- ☐ التوسع الهائل في المعرفة البشرية.
- ☐ التطور الهائل في الامكانيات التكنولوجية وتبادل المعلومات.
- ☐ نشو الاسواق العالمية وازدياد الحاجة للاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.
- ☐ الطلب المتنامي على السلع والخدمات لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة.

في هذه البيئة المعقدة والديناميكية والمتسمة بندرة الموارد، لم تعد الاشكال التقليدية في ادارة المنظمات قادرة على النجاح والاستمرار، وعليه فان منظمات الاعمال المعاصرة اصبحت اكثر حاجة لان تدار بالمشروع، بحيث تقوم بتوزيع طاقمها الوظيفي وكوادرها في مشاريع حتى تكون قادرة على الاستمرار في ابتكار وتطوير السلع والخدمات والافكار، مما يمكنها من الوصول الى اهدافها.

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 افكار 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.

٢-١ تعريف المشروع

هناك عدة تعاريف للمشروع:

١. منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة.
٢. هو سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد (المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع).
٣. هو مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير التكلفة، والزمن، والجودة.

٣-١ أهداف المشروع

المشاريع مهما اختلفت طبيعتها أو حجمها فإنها تشترك في تحقيق ثلاثة أهداف:

١. الوقت.
٢. التكلفة.
٣. المواصفات.

٤-١ خصائص المشروع

تشترك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص:

١. الغاية: مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري، أو 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 إلى أنشطة فريدة وغير روتينية، وحتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم فإن التنفيذ كل منهما يحتاج إلى أنشطة مختلفة (مثل الإدارة، المخاطر، الموارد المتوفرة، ... الخ).

٤. الاعتمادية المتداخلة: في كل مشروع هناك مجموعة من الأنشطة المتداخلة حيث اتمام نشاط معين يحتاج إلى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة فيما بينها. كذلك هناك اعتماد وتداخل مع أطراف أخرى داخل المنظمة للوصول إلى أهداف المشروع.
٥. الصراع: قد يؤدي التداخل المشار إليه سابقاً بين جهات مختلفة في أداء أنشطة المشروع إلى حدوث صراعات والتي ستشكل خطراً على إنجاز المشروع.
٦. المخاطر: وهي تتعلق بالوقت، التكلفة، والمواصفات المحددة. وقد تتعلق المخاطر بحياة الأفراد الذين سيستخدمون منتج المشروع (المكوك الفضائي شلنجر، مفاعل فوكوشيما النووي).

١-٥ دورة حياة المشروع



١-٦ اطراف المشروع

وهي كافة الجهات المشاركة في انجاز المشروع:

- ١ - الزبون: وهو الشخص او المنظمة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها.
- ٢ - مدير المشروع: وهو الشخص الذي يقود المشروع والمسؤول الاول عن نجاحه وفشله. يجب ان يتمتع بمهارات فنية وإدارية واتصالية وائسانية.
- ٣ - الادارة العليا: وهي الادارة التي يتبع لها المشروع، وينتظر منها الدعم الكامل لنجاح المشروع.
- ٤ - المدراء والموظفون: وهم موجودون على مستوى المنظمة الام التي يتبع لها المشروع.
- ٥ - فريق المشروع: وهو الطاقم الوظيفي الذي يعمل في المشروع.
- ٦ - الموردون: وتعني به كافة الجهات التي تقوم بتزويد المشروع بالموارد المادية والبشرية الضرورية لإتمام المشروع.

١-٧ وثائق المشروع

- ١ . **مقترح المشروع:** وهي الوثيقة الرئيسية التي يتم من خلالها نقل متطلبات العميل الى المشروع حتى يتم تلبيتها. ويتكون المقترح من الاجزاء التالية:
 - المقدمة (ملخص لفكرة والغايات الرئيسية للمشروع).
 - الافتراضات الرئيسية (وهي الافتراضات المتوقعة مواجهتها خلال العمل، والقيود، والخطط الاحتمالية لمواجهة هذه التوقعات والمخاطر).
 - مسؤوليات الموردين (التوريد بالكميات و المواصفات المطلوبة، الالتزام بالوقت والاسعار المحددة).
 - مسؤوليات الزبون (تقديم المواصفات واحترامها، الالتزام بالدفعات المالية).
 - جدول الانشطة التي يجب اتمامها والافاق المرتبطة بها.
 - معايير قبول المشروع.
 - جدول الدفعات المالية.

٢ . **خطة المشروع:** وتسمى كذلك عقد الالتزام وسيتم شرحها لاحقا بالتفصيل.

٣ . **جدول المشروع:** وهو كل ما يتعلق بالجانب الزمني لإنجاز المشروع وسيتم شرحه لاحقا بالتفصيل.

٤ . **موازنة المشروع:** وهو كل ما يتعلق بالجانب المالي للمشروع وسيتم شرحها لاحقا كذلك بالتفصيل.

المحاضرة الثانية ادارة المشروع

٢-١ تعريف ادارة المشاريع

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

ادارة المشروع تجيب على الاسئلة التالية:

- ما هو المطلوب عمله؟
- متى يجب عمله؟
- ما هي الموارد اللازمة لذلك؟
- كيف سنحصل عليها؟

٢-٢ وظائف ادارة المشروع

تتطلب ادارة المشروع ممارسة الوظائف التالية:

- ١ - التخطيط للمشروع: تحديد الاهداف والموارد الضرورية.
- ٢ - تنظيم المشروع: توزيع المسؤوليات والصلاحيات، تحديد العلاقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة الام.
- ٣ - طاقم المشروع: اختيار اعضاء فريق المشروع.
- ٤ - موازنة المشروع: اعداد الموازنة التقديرية لتنفيذ المشروع.
- ٥ - توجيه المشروع: وهو توجيه فريق العمل عن طرق القيادة والتحفيز، من اجل اداء افضل.
- ٦ - الرقابة على المشروع: تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الاداء، ثم القياس، والحصول على التغذية العكسية.

٢-٣ مراحل ادارة المشروع

١ - مرحلة الفكرة او المفهوم: وتسمى مرحلة التأسيس، وتتضمن ولادة فكرة المشروع، والقيام بدراسة جدوى اولية.

٢ - مرحلة التنفيذ: وتتضمن اعداد خطة المشروع وجدولة المشروع وموازنة المشروع النهائية، وتعيين فريق العمل بالمشروع والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع.

٣ - مرحلة التسليم: وتتضمن التدقيق على المشروع للتأكد من ان المواصفات المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها، ثم تسليم المشروع للزبون.

٢-٤ اطراف ادارة المشروع

١- الادارة العليا للمنظمة الام: لها دور الدعم للمشروع، حيث تقوم بتبني خطة المشروع وتوقيع عقد الالتزام.

٢- مدير المشروع: وهو الشخص الذي يتولى ادارة المشروع في جميع مراحله، ويكون مسؤولا بشكل كامل امام الادارة العليا عن نجاح (او فشل) المشروع.

٣- فريق المشروع: وهم الافراد الذين سوف يقومون بتنفيذ المشروع.

مقارنة بين خصائص مدير المشروع والمدير الوظيفي

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

٢-٥ المسار الوظيفي لمدير المشروع

وحتى يكون مدير المشروع قادرا على القيام بمسؤولياته، فهو بحاجة الى مايلي:

- الحصول على شهادة دراسية في ادارة المشروعات.
- الحصول على دورات متخصصة في ادارة المشاريع اضافية.
- شهادة خبرة تفيد انه تدرب على مهارات معينة، من اهمها:
 - خطة المنظمة للوصول الى الاهداف.
 - التفاوض مع الزملاء.
 - المتابعة الجيدة للمهام.

٢-٦ الخصائص الواجب توفرها في مدير المشروع

- المهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع، في الوقت المطلوب، وبالاسعار الموجودة في الموازنة التقديرية.
- القدرة على اختيار فريق المشروع وتوجيهه عن طريق قيادته وحثه على تحقيق الاهداف وتحفيزه.
- التعامل مع المعوقات التي ستواجه المشروع سواء كانت فنية او مشاكل تتعلق بالموارد او الافراد.
- القدرة على التعامل مع المخاطر في كافة مراحل المشروع ووضع الخطط لمعالجتها.
- تطوير قنوات الاتصال مع اطراف المصالح المتعددة والمرتبطة بالمشروع.
- امتلاك مهارة التفاوض وادارة الصراعات.

٢-٢ المحددات الأخلاقية لمدير المشروع

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

٢-٢ فريق 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.

٢-٣ تعريف تنظيم المشروع

١-٣ تمهيد

- ☐ لم تعد الاشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملاحة لاستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية العالية.
- ☐ تطور هائل في الامكانيات التكنولوجية.
- ☐ الهياكل التنظيمية التقليدية غير قادرة على الصمود امام متطلبات التغيير.
- ☐ هناك الحاجة الى اشكال تنظيمية مبتكرة تمكن المشاريع من النجاح.

٢-٣ تعريف تنظيم المشروع

هناك العديد من التعاريف لمصطلح تنظيم المشروع، لكن يمكننا الاخذ بالتعريف التالي:

تنظيم المشروع يقصد به تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع، وتحديد القواعد والاصول واجراءات العمل الرسمية المتبعة في تنفيذ الواجبات والادوار، بما يحقق افضل صيغة من الوصول الى الاهداف بطريقة كفوة وفعالة.

٣-٣ الاشكال التنظيمية في المشروع

- الاشكال التنظيمية للمشاريع يمكن حصرها في ثلاث اشكال:
- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي.
- تنظيم المشروع المستقل.
- تنظيم المصفوفة.

وسنقوم بشرح كل شكل من الاشكال في الشرائح القادمة.

١-٣-٣ المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

- على هذا الشكل يكون المشروع تابعا لاحد الاقسام الوظيفية الاساسية في الشركة.
- يحال تنفيذه على القسم الذي يكون اكثر تخصصا في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ.

مثال: اذا ارادت كلية ادارة الاعمال بجامعة الملك فيصل انشاء ماجستير في تخصص ادارة الاعمال فان القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم الادارة بالكلية، اما اذا كان الامر يتعلق بانشاء ماجستير في المحاسبة فان القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم المحاسبة بالكلية.



الشكل ١-٣ المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

ايجابيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

- مرونة عالية في استخدام العاملين، فبما ان المدير الوظيفي هو المسؤول الاول عن المشروع، فانه سيسخر كل الكفاءات في القسم لانجاح المشروع.
- الانتفاع من الخبرات الضرورية في اكثر من مشروع، عندما يحال اكثر من مشروع للقسم.
- سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لانهم يعملون في نفس القسم.
- تطوير المسار الوظيفي للأفراد من خلال وظائفهم من داخل القسم الذي ينتمون اليه.

سلبيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

- المشروع لا يكون محور الاهتمام وبؤرة التركيز لان العاملين في القسم لديهم مسؤوليات اخرى.
- حصول تشويش في الادوار وفي تحميل المسؤوليات عن اداء المشروع، بسبب عدم وجود شخص واحد مسؤول بشكل كامل عن المشروع.
- تباطؤ في الاستجابة لمتطلبات العميل بسبب وجود مستويات ادارية متعددة في الاقسام الوظيفية تؤدي الى مشاكل في اتخاذ القرارات.
- ضعف التحفيز لأسباب تنظيمية.
- عدم صلاحية هذا الشكل للمشاريع الضخمة.

٣-٣-٢ تنظيم المشروع المستقل

- في هذا الشكل يكون المشروع منفصلا عن بقية اقسام المنظمة الام، ويقوم على شكل وحدة مستقلة، بطاقم فني مستقل وادارة مستقلة مرتبطة بالمنظمة الام فقط عبر التقارير الدورية وعن طريق مدير المشروع.
- تتفاوت درجة الاستقلالية من من مشروع لآخر من الجانب الاداري والمالي والمحاسبي.

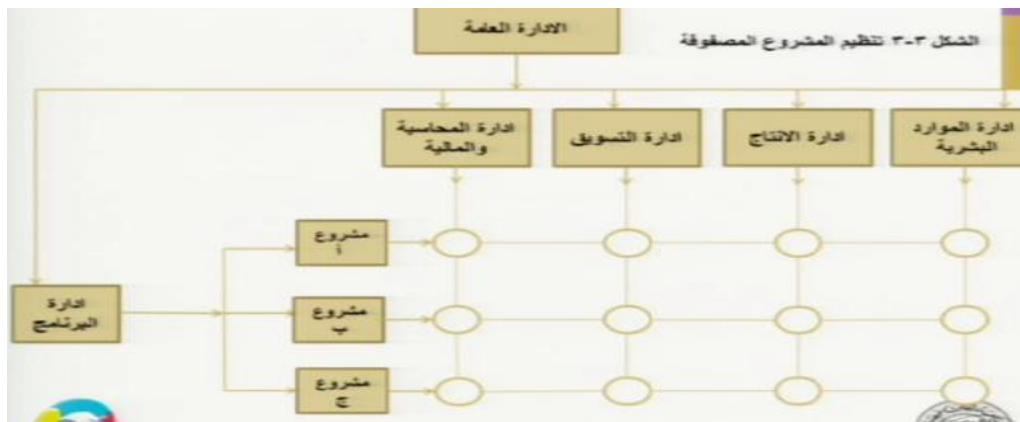


إيجابيات المشروع المستقل

- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- جميع افراد 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 البينية الداخلية والخارجية.

سلبيات المشروع المستقل

- ازدواجية وظائف الدعم على مستوى المنظمة الام في حالة تقديم هذه الاخيرة الدعم لعدة مشاريع في فترة زمنية واحدة.
- تخزين المستلزمات: بهدف ضمان نجاح المشروع، يحتاج مدير المشروع الى الاحتفاظ بالخبرات والافراد والمعدات، مما يؤدي الى تجميد هذه الطاقات.
- في بعض الاحيان لا يستطيع مدير المشروع المستقل الاستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الام.
- قد تحدث صراعات بين افراد المشروع المستقل وافراد المنظمة الام بسبب الامتيازات، مما قد يعيق تحقيق الاهداف.
- وجود قلق بين اعضاء فريق المشروع بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع.



انواع تنظيم المصفوفة

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

أنواع تنظيم المصفوفة

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

مزايا تنظيم المصفوفة

- يكون المشروع هو نقطة التركيز بسبب وجود مدير متفرغ للمشروع، كما أن الأفراد الذين يتم اختيارهم من الوظائف يعملون تحت مسؤوليته لتحقيق الأهداف.
- متاح له استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجود على مستوى الأقسام الوظيفية.
- لأن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم للمشروع، فإنهم أقل احساساً بالقلق على مستقبلهم بعد انتهاء المشروع، لأنهم سيعودون لمواقع عملهم الأصلية.
- يساعد في تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات.

سلبيات تنظيم المصفوفة

- وجود مشكلة توازن القوى بين مدير المشروع والمدير الوظيفي، ففي المصفوفة القوية تكون القوة والسلطة أكبر بيد مدير المشروع، وفي المصفوفة الضعيفة تكون أكبر بيد المدير الوظيفي، أما في حالة المصفوفة المتوازنة، فإن الخلاف والصراع يكون شديد بين الطرفين.
- تأثير عملية تحريك الموارد من مشروع لآخر بعض الصراعات السياسية الداخلية في الشركة، لأن كل مدير يريد الاستحواذ على الموارد لتحقيق أهداف خاصة بمشروعه.
- قد يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى وجود مشكل في مبدأ وحدة القيادة، بسبب تشتت العاملين بين أوامر المدير الوظيفي ومدير المشروع.

٣-٤ اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع

لا توجد صيغة يمكن اعتبارها الأمثل لاختيار الشكل التنظيمي للمشروع، لأن ذلك يعتمد على عدة عناصر كطبيعة المشروع، والتوجه الثقافي للمنظمة الأم والموارد المتاحة. ولكن بصفة عامة هناك عدد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لاختيار الشكل التنظيمي:

- ١- تعريف المشروع عن طريق صياغة الأهداف التي تحدد نوع بالمخرجات المرغوبة.
- ٢- تحديد المهام الأساسية المرتبطة بكل هدف، وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الأم التي تصلح لإنجاز هذه المهام.
- ٣- ترتيب المهام حسب تتابع التنفيذ وتجزئتها إلى حزم عمل.

- ٤- تحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الأم، وتحديد الوحدات التي ستعمل معها.
- ٥- اعداد قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع، مثل مستوى التقنية المطلوب، طول مدة المشروع، حجم المشروع، المشاكل المتوقعة ان تواجه المشروع.

بعد ذلك ستتضح الصورة: هل المهام وحزم العمل والخصائص الأخرى تجمعت في وظيفة معينة، فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم الوظيفي، أم انها تتقاطع مع مجموعة وظائف فيكون الشكل الأنسب هو تنظيم المصفوفة، أم انه من الأفضل ادائها بطريقة مستقلة، فيكون التنظيم الأنسب هو المستقل.

٤-١ تمهيد

- ☐ التخطيط هو اول وظيفة من وظائف الادارة.
- ☐ من خلال التخطيط يتم وضع الاهداف التي يمكن تحقيقها.
- ☐ التخطيط هو مجموعة من الانشطة الفكرية التي تهدف الى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي الى موقف مستقبلي مستهدف.
- ☐ ويمكن ان نعرفه كذلك بانه عملية وضع الاهداف و تحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الاحوال
- ☐ عند اعداد الخطة يجب البحث عن توازن.

فوائد التخطيط

- ☐ الشرعية (التخطيط السليم يساهم في اعطاء الشرعية للمنظمة تجاه مختلف الاطراف).
- ☐ تحسين تركيز المنظمة و مرونتها (القدرة على التغيير والتكيف).
- ☐ دليل لتصرف وتوجيه المنظمة نحو الافعال والتنفيذ (اعطاء اهمية كبيرة للأولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة).
- ☐ تحسين التنسيق (تحديد الاهداف يجعل الاقسام المختلفة وفرق العمل تنسق ادائها وترشد قراراتها).
- ☐ تحسين ادارة الوقت (اداء الاعمال حسب الاهمية وموازنة الوقت المتاح).
- ☐ تحسين عملية الرقابة (قياس الاداء وتحديد الانحرافات).

أنواع الخطط

حسب مستوى الشمولية و التفصيل:

خطة استراتيجية.

خطة تكتيكية.

خطة تشغيلية.

حسب المدى الزمني:

بعيدة المدى (أكثر من ٣ سنوات).

متوسطة المدى (من سنة الى ٣ سنوات).

قصيرة المدى (أقل من سنة).

حسب الاستخدام:

الخطط القائمة (السياسات، الاجراءات، القواعد).

الخطط احادية الاستخدام (البرامج، المشاريع).

الموازنة (الموازنة الثابتة، الموازنة المرنة).

٢-٤ 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 ان يتم عمله ومتى؟ وماهي الموارد اللازمة؟ ومتى نحتاج هذه الموارد؟ ...
- التخطيط وسيلة للوصول الى اهداف المشروع المرتبطة بالوقت والتكلفة والمواصفات التي ترضي الزبون.
- التخطيط يتنبأ بالمخاطر التي قد تواجه المشروع وتعيق الوصول الى اهدافه، حيث يتم وضع الخطط التي تجنب المشروع هذه المخاطر.

٣-٤ 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.

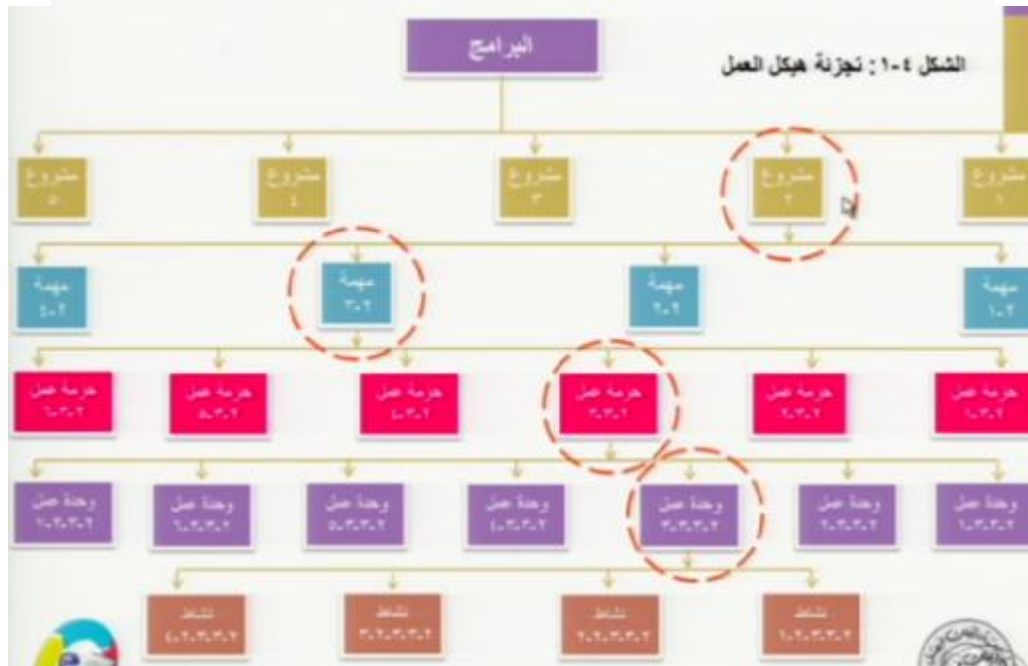
١-٣-٤ عقد الاجتماع التأسيسي

- هو اجتماع تدعو لعقده الادارة 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 الفني للمشروع.
 - تحديد الاسس التي توضح مسؤوليات المشاركين في الاجتماع من اداء المشروع.
 - وضع موازنة مبدئية.
 - تشكيل لجنة اداء المخاطر.

٤-٣-٢ اعداد الخطة الابتدائية

يعتمد اعداد الخطة الابتدائية على مفهوم تجزئة هيكل العمل (الشكل ١-٤)، ويتم من خلاله تحليل العمل هرميا من الاعلى الى الاسفل على النحو التالي:

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



٤-٣-٤ اعداد الخطة النهائية

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

٤-٣-٥ مراجعة الخطة النهائية

- وهو ما يسمى بالتخطيط اللاحق، ويتم من خلاله مراجعة الخطة النهائية للتأكد من ان كل العناصر الضرورية لانجاز المشروع واكماله حسب المطلوب قد تم تصنيفها بشكل مناسب.
- وبعد انتهاء المراجعة والاعتماد النهائي لحظّة المشروع لا يجوز اي تعديل او تغيير على الخطة الا باستخدام ما يسمى بأوامر التغيير.

٤-٤ عناصر خطة المشروع

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

- ☐ عرض عام.
- ☐ اهداف المشروع.
- ☐ المنهج العام.
- ☐ الواجهة التعاقدية.
- ☐ الجداول.
- ☐ الموارد.
- ☐ الافراد.
- ☐ طرق التقييم.
- ☐ المشاكل والصعوبات المحتملة.

عرض عام

ويكون على شكل ملخص قصير يتضمن:

- ☐ غايات المشروع.
- ☐ علاقات الغايات باهداف المنظمة الام.
- ☐ وصفا للاسلوب الاداري والبناء التنظيمي الذي سيستخدم في المشروع.
- ☐ قائمة بالمحطات الرئيسية لانجاز المشروع.

اهداف المشروع

ويتضمن:

- ☐ شرحا تفصيليا لغايات المشروع المذكورة في العرض العام.
- ☐ شرحا للفوائد المتحققة من المشروع من حيث الربحية والمنافسة.
- ☐ شرحا للأهداف اضافية اخرى.

المنهج العام

ويصف هذا الجزء عملية تنفيذ المشروع من الناحية:

- ☐ الادارية.
- ☐ الفنية.

الوجه التعاقدية

- ☐ من الصعب على الشركات ان تقوم بتوفير وتخزين الموارد اللازمة للمشروع من اجل استخدامها في اوقات متباعدة لأن ذلك يثقل المشروع بتكاليف اضافية.
- ☐ لذلك فان المشروع يعتمد على التعاقد الفرعي او ما يسمى «مقاول باطن» لانجاز بعض المراحل في العمل او لتوفير بعض الموارد النادرة.
- ☐ كما يتضمن هذا الجزء ايضا الامور القانونية التي تتعلق بالعقود واجراءات التنفيذ.

الجداول

وتتضمن:

- ☐ تحديد الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ كافة الانشطة والفعاليات المطلوب اداءها.
- ☐ علاقة الانشطة الحالية بالانشطة السابقة والانشطة اللاحقة.

ويتم اعداد الجدولة باستخدام تقنيات عديدة لتحديد اوقات انشطة المشروع، ابتداء من اول نشاط وحتى آخر نشاط.

الموارد

وتتضمن:

- ☐ تحديد كافة الموارد اللازمة لانجاز المشروع من بداية الى نهايته، سواء من حيث الكم، النوع، والتكلفة.
- ☐ اعداد موازنة تقديرية تتضمن المعطيات السابقة.
- ☐ تحديد التقلبات في الاسعار المتوقعة بسبب التضخم و/او الظروف البيئية الاخرى.

الافراد

وتتضمن:

- ☐ الكفاءات والخبرات والمهارات المطلوبة لاداء أنشطة المشروع.
- ☐ فترة احتياج المشروع لهذه الخبرات.
- ☐ عمليات التدريب اللازمة لرفع كفاءة فريق العمل او بعض افراده.
- ☐ المكافآت المرصودة لزيادة التحفيز.
- ☐ الشؤون القانونية المتعلقة بالعقود العمل.

طرق التقييم

وتتضمن:

- ☐ معايير الاداء في المشروع في الامور التي تتعلق بكل اهداف المشروع.
- ☐ طرق جمع البيانات عن اداء المشروع ومراحل عمله بهدف اجراء عملية تقييم.
- ☐ التغذية العكسية بهدف اجراء التصحيح اللازم.

المشاكل والصعوبات المحتملة

وتتضمن:

- ☐ التنبؤ ببعض المشاكل والمخاطر التي يحتمل ان تواجه المشروع (كالمشاكل التقنية والفنية، نقص الموارد، الاضطرابات، المشاكل المناخية، المشاكل المالية،...الخ).
- ☐ وضع خطط احتمالية لمواجهة هذه الاحتمالات في حال حدوثها للتقليل من اثارها ومخاطرها.

١-٥ تمهيد

□ ان الذي يقوم بالتخطيط والجدولة واعداد الموازنة عليه ان يسأل نفسه: ما الذي يجب ان يتم عمله؟ متى يجب ان يتم عمله؟ ماهي الموارد اللازمة لذلك؟ وماهي تكلفة هذه الموارد؟

□ ان اعداد هذه الادوات يعتمد على تجزئة هيكل العمل، والذي يتم عن طريق تجزئة البرنامج الى مشاريع، والمشروع الى مهمات، والمهمة الى حزم عمل، وحزمة العمل الى وحدات، ووحدّة العمل الى أنشطة والتي هي أبسط الفعليات.

تعريف جدولة المشروع

هي عملية تحويل خطة المشروع الى جدول زمني لتشغيل المشروع، ابتداء من لحظة مباشرة العمل في المشروع، مروراً بجميع الأنشطة المتتالية والمتداخلة والاحداث والمحطات الرئيسية، وصولاً الى لحظة انتهاء العمل في المشروع، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء وحتى لحظة الانتهاء.

٢-٥ منافع جدولة المشروع

- تعتبر جدولة المشروع اطاراً منسقاً لتخطيط وتوجيه ومراقبة المشروع.
- تبين الجدولة حالة الاعتمادية والتداخل لكافة الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهام في المشروع.
- تشير الجدولة الى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع الى تواجد بعض الخبرات والمهارات الخاصة.
- تساعد الجدولة في توفير خطوط اتصال واضح واقتصر بين الاقسام والوظائف وفرق العمل.

٢-٥ منافع جدولة المشروع (تابع)

- 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 يسهل عملية التنسيق.

٣-٥ مراحل جدولة المشروع

- تمر عملية جدولة المشروع بثلاث مراحل أساسية:
١. التخطيط.
 ٢. جدولة الأنشطة.
 ٣. الرقابة.

١-٣-٥ مرحلة 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.

٢-٣-٥ مرحلة 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.

٣-٣-٥ مرحلة الرقابة

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

٤-٥ طرق جدولة المشروع

- هناك طريقتان اساسيتان في تنفيذ جدولة المشروع:
- ١ - خرائط جانت (Gantt Charts).
 - ٢ - البرمجة الشبكية (Network Programming).
 - اسلوب المسار الحرج (CPM).
 - اسلوب بيرت (PERT).

١-٤-٥ خرائط جانت (Gantt Charts)

- ☐ وتعتبر من احدى الطرق المستخدمة في جدولة الانشطة وقد تم تطويرها من طرف هنري جانت سنة ١٩١٧م.
- ☐ 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.

مثال ٥-١ خرائط جانت (Gantt Charts)

يحتاج تنفيذ احد المشاريع الى الانشطة الاربعة والى مدة زمنية (كما هو موضح في الجدول ٥-١):

اسم النشاط	زمن النشاط (اسبوع)
أ	١٠
ب	٨
ج	٦
د	٤

مثال خرائط جانت (Gantt Charts) (تابع)

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



٥-٤-٢ البرمجة الشبكية (Network Programming)

تعرف الشبكة على انها تمثيل بياني لانشطة المشروع بطريقة تبين التسلسل والتتابع المنطقي لانشطة المشروع، والاوقات اللازمة لتنفيذ هذه الانشطة من لحظة بداية المشروع، وحتى النهاية، مع توضيح المسارات المحتملة لانتهاء المشروع، والمسار الحرج.

٥-٤-٢ عناصر الشبكة

تتكون الشبكة من العناصر التالية:

١- **النشاط:** وهم 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).

٥-٤-٢-١ عناصر الشبكة (تابع)

طرق رسم النشاط:

يمكن رسم النشاط على الشبكة بأحدى الطريقتين كما هو موضح في الشكل ٥-٢

- النشاط على السهم.

- النشاط على القطب.

طرق رسم النشاط

النشاط على السهم	معنى النشاط	النشاط على القطب
	النشاط A يبدأ قبل B، وكلتيهما يسبق C	
	النشاط A و B، كليهما يجب ينتهيا قبل ان يبدأ النشاط C	
	النشاط B و C، لا يمكن البدء بهما الا بعد الانتهاء من النشاط A	

٥-٤-٢-١ عناصر الشبكة (تابع)

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.	

٥-٤-٢-١ عناصر الشبكة (تابع)

٢- **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: فإذا كان النشاط على السهم يكون الحدث على القطب (الدائرة)، والعكس صحيحا، اذا كان النشاط على القطب (الدائرة) يكون الحدث على السهم.

٣- **المسار:** هو سلسلة من الأنشطة المتتالية التي تربط بين نقطة البدء بالمشروع ونقطة اتمامه ككل. ويكون للمشروع اكثر من مسار.

مثال ٢-٥ رسم شبكة مشروع

طلب من احد المطابع القيام بتركيب محرقة ورق لتلبية شروط وزارة البيئة، وقد تم اعداد دراسة حول الانشطة المطلوبة، ومدى تتابعها، كما يظهر في الجدول ٢-٥.

المطلوب:

- رسم شبكة المشروع باستخدام طريقة النشاط على السهم.
- رسم شبكة المشروع باستخدام طريقة النشاط على القطب.

مثال ٢-٥ رسم شبكة مشروع

النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق
A	بناء الاجزاء الداخلية.	-
B	تحديد السقف والارضية.	-
C	بناء مخفنة.	A
D	صب الاسمنت وبناء الاطر.	A,B
E	بناء المحرقة.	C
F	تركيب نظام منع التلوث.	C
G	تركيب جهاز تنقية الهواء.	D,E
H	الفحص التجريبي.	F,G

حل مثال ٢-٥ رسم شبكة مشروع

١- رسم شبكة محرقة الورق باستخدام طريقة النشاط على السهم:



الخطوات المتبعة في اسلوب CPM

يتم تطوير شبكة المشروع باستخدام اسلوب المسار الحرج CPM باتتباع الخطوات التالية:

١- **تحديد البداية المبكرة لكل نشاط من الأنشطة (ES).** وتكون البداية المبكرة لأول نشاط تساوي صفر. كما قد تكون البداية المبكرة لأي نشاط تساوي النهاية المبكرة للنشاط السابق (EF).

٢- **تحديد النهاية المبكرة (EF) لكل نشاط،** وتكون النهاية المبكرة لأي نشاط تساوي البداية المبكرة لذلك النشاط + الزمن اللازم لإنجاز ذلك النشاط.

٣- **تحديد البداية المتأخرة (LS) والتي تمثل اقصى تأخير في زمن بداية النشاط دون ان يؤدي ذلك الى تأخير المشروع ككل.** وتكون البداية المتأخرة لأي نشاط تساوي النهاية المتأخرة للنشاط اللاحق مطروحا منها زمن انجاز النشاط الحالي.

٤- **تحديد النهاية المتأخرة (LF)،** وهو عبارة عن اقصى تأخير في زمن نهاية النشاط دون ان يؤدي ذلك الى تأخير زمن تنفيذ المشروع ككل.

٥- **تحديد الوقت الفانض (ST)،** وهو الوقت الفانض بين الوقت المخطط له لتنفيذ النشاط ووقت التنفيذ الفعلي على الارض، ويمثل الحد الاقصى لتأخير النشاط دون ان يؤثر ذلك على انجاز المشروع.

٦- **يتم حساب كافة المسارات واختيار المسار الاطول،** فيكون المسار الحرج (CPM).

مثال ٣-٥ حول مسار الحرج

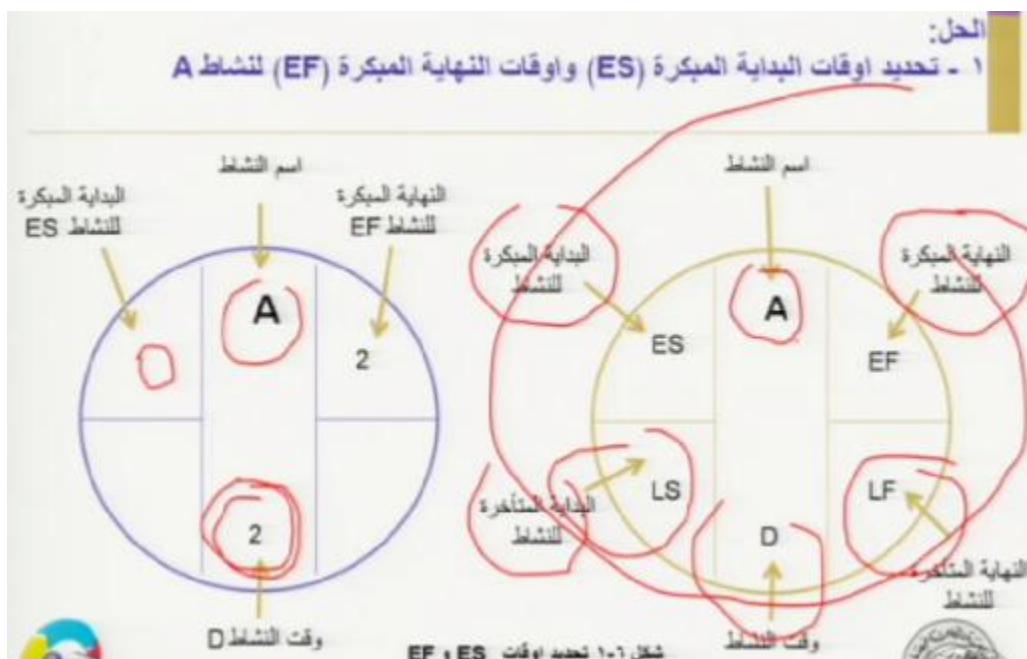
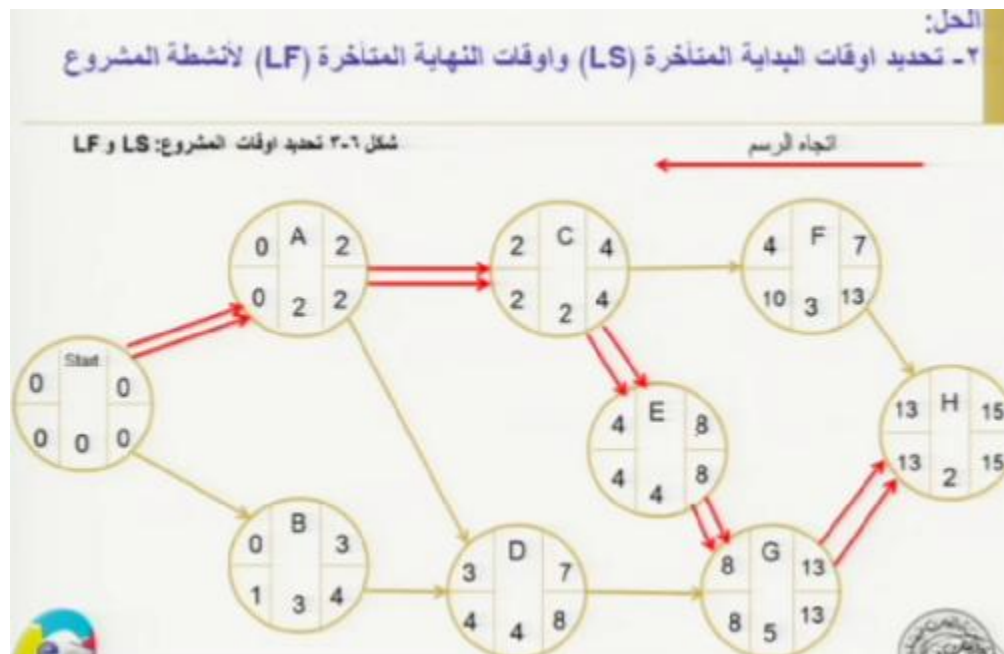
بالرجوع الى المثال السابق (٢-٥) المذكور في المحاضرة السابقة، فقد تم تحديد اوقات الأنشطة كما تظهر في الجدول التالي (١-٦).

النشاط	وقت النشاط (اسبوع)	وصف النشاط	النشاط السابق
A	٢	بناء الاجزاء الداخلية.	-
B	٣	تحديد السقف والارضية.	-
C	٢	بناء مخفنة.	A
D	١	صب الاسمنت وبناء الاطار.	A,B
E	١	بناء المحرقة.	C
F	٣	تركيب نظام منع التلوث.	C
G	٥	تركيب جهاز تنقية الهواء.	D,E
H	٢	التحسس التجريبي.	F,G

المطلوب: - تحديد اوقات البداية المبكرة (ES) واوقات النهاية المبكرة (EF) لأنشطة المشروع.

- تحديد اوقات البداية المتأخرة (LS) واوقات النهاية المتأخرة (LF) لأنشطة المشروع.

- تحديد المسار الحرج واوقات الفانض في المشروع.



الحل ٣ - تحديد المسار الحرج

المسار الحرج هو اطول مسار ممكن:

Start → A → C → E → G → H

والبالغ ١٥ اسبوع. فكل الأنشطة التي تقع عليه هي حرجة وليست راکدة (أي ليست بها اوقات فائضة)، كما يظهر من خط المسار الحرج الموضح بالاسهم المزدوجة الحمراء في الشكل ٦-٣.

٤ - تحديد الاوقات الفائضة ST

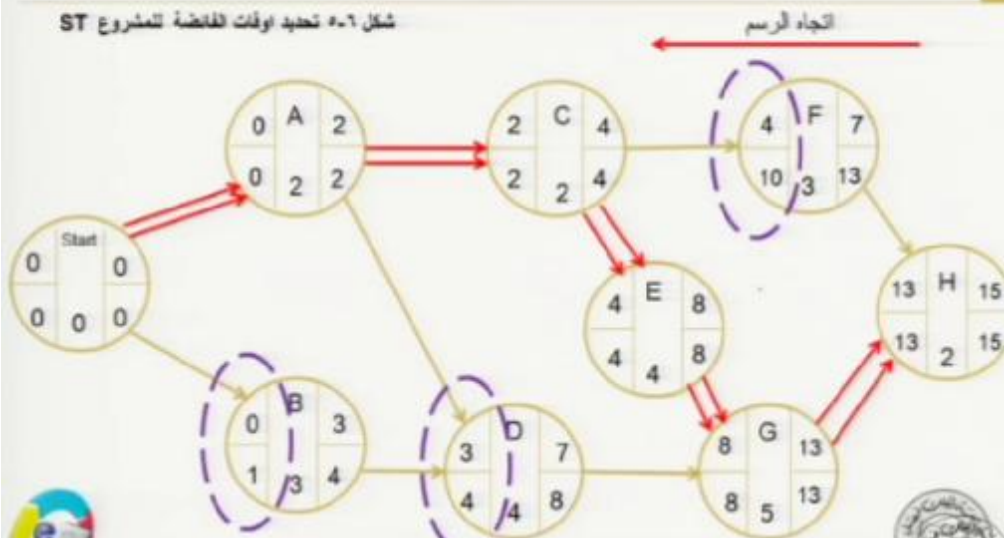
لتحديد الاوقات الفائضة يجب اولا تحديد الأنشطة الراکدة، وهي الأنشطة التي اذا حصل بها تأخير فإتباعها لن تؤدي الى تأخير المشروع ككل، وهي موضحة في الجدول ٦-٢، ومنها نرى ان الاوقات الفائضة تساوي ٨ اسابيع.

$$\begin{aligned} EF &= ES + D \\ LS &= LF - D \\ ST &= LS - ES \end{aligned}$$

الأنشطة	الوقت D (اسبوع)	الأنشطة السابق	ES	EF	LS	LF	طبيعة الأنشطة	ST
A	2	-	0	2	0	2	حرج	
B	3	-	0	3	1	4	راكدة	1
C	2	A	2	4	2	4	حرج	
D	4	A, B	3	7	4	8	راكدة	1
E	4	C	4	8	4	8	حرج	
F	3	C	4	7	10	13	راكدة	6
G	5	D, E	8	13	8	13	حرج	
H	2	F, G	13	15	13	15	حرج	
المجموع (اسبوع)								8

الحل: تحديد الاوقات الفائضة ST

شكل ٦-٤ تحديد اوقات الفائضة للمشروع ST



البرمجة الشبكية باستخدام اسلوب بيرت (PERT)

- تعريف اسلوب بيرت

وهي تقنية تستخدم لجدولة المشروع، فعبّر شكل بياني يتم تمثيل شبكة النشاطات والتي يؤدي تسلسلها الى تحقيق اهداف المشروع. تاريخيا، هذا الاسلوب تم تطويره من طرف البحرية الامريكية لتنسيق عمل الاف العمال في مشروع صناعة الصواريخ النووية «بولاريس» في الخمسينات من القرن الماضي.

- الخطوات الاساسية لأسلوب بيرت

- ١- 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 احتمالا (ويرمز له بالرمز m)، وهو الوقت الاكثر احتمالا ان يتم تنفيذ المشروع به.
- ٢- تحديد الوقت المتوقع (ET) لكل نشاط من أنشطة المشروع وذلك باستخدام المعادلة الرياضية:

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

- ٣- يتم احتساب التباين (σ^2): لافقات المشروع ككل، وذلك عن طريق احتساب التباين لكل نشاط من الانشطة 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.
 ويتم احتساب التباين حسب المعادلة الرياضية:

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

- ٤- يتم احتساب الانحراف المعياري للمشرع (σ) حسب المعادلة الرياضية:
- ٥- يتم احتساب القيمة المعيارية للمشرع (Z) حسب المعادلة الرياضية:

حيث: μ = وقت انتهاء المشروع على المسار الحرج.
 x = الوقت الذي نسعى لان تنتهي المشروع به.
 σ = الانحراف المعياري للمشروع.

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

- ٥- نذهب الى جدول الاحتمالات للقيمة المعيارية (او يسمى بجدول Z) ونستخرج الاحتمال المقابل للقيمة المعيارية التي نتجت معنا في النقطة ٥ (خمسة) فتكون هي النسبة المئوية (الاحتمالية) ان ننهي المشروع في الوقت الذي نسعى اليه.

٧-٣ مثال: تطوير شبكة مشروع المحرقة باستخدام اسلوب بيرت

بالعودة الى مثال الفصل السابق (مشروع محرقة الورق)، اراد المعنيون تطوير شبكة المشروع باستخدام اسلوب بيرت، وقد قاموا بتحديد الاوقات المتفائلة، والمتشائمة، والاكثر احتمالا (جدول ٧-١).

المطلوب: دراسة احتمال ان ينتهي المشروع بعد اسبوع واحد من الوقت الاصلي المتوقع انتهائه فيه.

النشاط	النشاط السابق	وقت التمثيل (a)	وقت التمثيل (b)	الوقت المتاح (m)
A		1	3	3
B		2	3	4
C	A	1	2	3
D	A, B	2	4	6
E	C	1	4	7
F	C	1	2	4
G	D, E	3	4	11
H	F, G	1	2	3

١- يتم احتساب الوقت المتوقع لكل نشاط (ET). النتائج موجودة في الجدول ٧-٢. فمثلا الوقت المتوقع للنشاط (A) هو:

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

$$ET_A = \frac{1 + 4 \times 2 + 3}{6} = 2 \text{ (أسبوعين)}$$

٢- يتم احتساب التباين لكل نشاط من أنشطة المشروع. فمثلا التباين للنشاط (A) هو:

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

$$\sigma_A^2 = \left[\frac{(3 - 1)}{6} \right]^2 = 0.111$$

٣- يتم احتساب التباين المشروع ككل. وذلك بجمع التباين الأنشطة التي تقع على المسار الحرج وهي الأنشطة A, C, E, G, H:

$$\sigma^2 = 0.111 + 0.111 + 1.00 + 1.778 + 0.111$$

$$\sigma_P^2 = 3.111$$

٤- يتم احتساب الانحراف المعياري للمشروع ككل:

$$\sigma_P = \sqrt{3.111}$$

$$\sigma_P = 1.764$$

٥- يتم احتساب القيمة المعيارية للمشروع ككل:

$$Z_P = \frac{X - \mu}{\sigma_P}$$

$$Z_P = \frac{16 - 15}{1.764} = 0.5668$$

٦. نذهب إلى جدول الاحتمالات للقيمة المعيارية (أو يسمى بجدول Z) ومقابل قيمة $z = 0.5668$ نجد احتمال انتهاء المشروع بعد أسبوع واحد من موعد المتوقع يساوي 71.5%.

النشاط	ET (أسبوع)	σ^2 التباين	طبيعة النشاط	σ_P^2 تباين المشروع
A	2	0.111	خرج	0.111
B	3	0.111	واحد	-
C	2	0.111	خرج	0.111
D	4	0.444	واحد	-
E	4	1.000	خرج	1.000
F	3	1.778	واحد	-
G	5	1.778	خرج	1.778
H	2	0.111	خرج	0.111
			$\sum \sigma_P^2 =$	1.764
			$Z_P =$	0.5668

وهي العملية التي يتم من خلالها تسريع وقت انتهاء المشروع مع الاستعداد لتحمل التكاليف الإضافية المترتبة على هذا التسريع، وعند القيام بتنفيذ عملية من المهم الانتباه الى التالي:

١- قرار التسريع يخضع لمبدأ التكلفة والمنفعة.

٢- وجود اسباب موجبة، مثل:

- وجود خطأ في جدولة المشروع (اوقات تنفيذ متفائلة).

- ظروف بيئية داخلية و/ او خارجية تؤدي الى تأخير تنفيذ بعض الانشطة الحرجة.

- التسريع بناء على طلب الزبون.

- حدوث تغيير في التشريعات الحكومية.

- تسريع المشروع والمسار الحرج :

- ان عملية تسريع المشروع تبدأ بالاساس على المسار الحرج، لانه المسار الاطول (كما رأينا في المحاضرة السابقة).

- تسريع وقت تنفيذ المشروع يعني تقصير وقت المسار الحرج عن طريق تسريع الانشطة الحرجة. وبعد ذلك ينظر الى المسارات الاخرى.

مثال: اذا كان لدينا ٤ مسارات لبرمجة احد المشاريع:

المسار الاول (المسار الحرج) = ٦٠ اسبوع

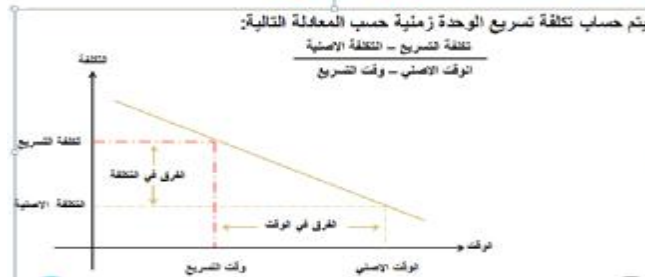
المسار الثاني = ٥٠ اسبوع

المسار الثالث = ٤٠ اسبوع

المسار الرابع = ٤٥ اسبوع

فاذا اردنا تسريع المشروع لينتهي في ٥٢ اسبوعا، فان عملية التسريع تتم على المسار الحرج فقط، وذلك لان المسار الحرج سيبقى اطول المسارات حتى بع التسريع.

حساب تكلفة تسريع المشروع



المحاضرة الثامنة

موازنة المشروع

تعريف /

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

خطوات تحديد الموازنة

- ١ - التنبؤ بالموارد اللازمة للتنفيذ المشروع.
- ٢ - التنبؤ بالوقت الذي نحتاج فيه هذه الموارد.
- ٣ - التنبؤ بتكلفة هذه الموارد وقت استخدامها.
- ٤ - التنبؤ بأثر التضخم على هذه الموارد.
- ٥ - التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي ستواجه المشروع أثناء السعي للحصول على هذه الموارد.

فوائد موازنة المشروع

تعتبر الموازنة كأداة لـ...

- q تخطيط (القدرة على الوصول الى الاهداف).
- q تخصيص الموارد (تحديد و توفير الموارد).
- q رقابة (مقياس للمقارنة بين التكلفة المقدرة والتكلفة الفعلية).
- q قياس الاداء.

طرق اعداد الموازنة التقديرية

يتم اعداد الموازنة التقديرية في المشاريع باستخدام احدى الطرق التالية:

- ١ - طريقة المخصصات التقديرية.
- ٢ - طريقة من الاعلى الى الاسفل.
- ٣ - طريقة من الاسفل الى الاعلى.

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 تحتل نسبة عالية من احتمال حصول خطأ في التقدير.

طريقة من الاعلى الى الاسفل

- يتم تقدير المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الادارية الاعلى، ومن ثم يطب من الهيئات الادنى ان تقوم بإعداد الخطط والجداول والموازنات ضمن السقوف المسموحة لهم.
- يتم تجميع هذه الخط والجداول لتحديد الموازنة الاجمالية.
- تعتمد هذه الطريقة على عملية المقارنة بين المشاريع المماثلة التي تم تنفيذها.
- من سلبياتها انها غير دقيقة في عملية توزيع المخصصات.

طريقة من الاسفل الى الاعلى

تعتبر اكثر دقة في اعداد الموازنة التقديرية وترتكز على ...

١ - الاجابة على الاسئلة التالية:

- ماهي الموارد اللازمة؟

- ماهي كمية الموارد الضرورية؟

- متى نحتاج هذه الموارد؟

- ماهي تكلفة هذه الموارد؟

٢ - تجزئة هيكل العمل (تحليل المشروع الى مهمات - حزم عمل - وحدات عمل - أنشطة)، واستخدام الاسئلة السابقة لكل جزئية من هذه الجزئيات. فيتم تجميع التكاليف من الاسفل نحو الاعلى الى غاية اعداد الميزانية النهائية.

اسس اختيار طريقة اعداد الموازنة التقديرية

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

١ - حجم المشروع: لما زاد حجم المشروع كلما اصبح بحاجة الى طريقة اكثر دقة (مثل طريقة من الاسفل الى الاعلى).

٢ - تنوع المشروع: كلما تنوع في أنشطة المشروع بدرجة عالية، كلما اصبح بحاجة الى طريقة اكثر دقة (مثل طريقة من الاسفل الى الاعلى).

٣ - نمط ادارة المشروع: اذا كانت الادارة مركزية فإنها غالبا ستستخدم طريقة من الاعلى الى الاسفل؛ فاذا كانت الادارة غير مركزية فإنها ستستخدم طريقة من الاسفل الى الاعلى.

٤ - الثقافة السائدة (ثقافة مركزية محافظة - ثقافة منفتحة ومرنة).

تمويل المشاريع غير المربحة

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

١ - تطوير معرفة او تكنولوجيا جديدة تخدم المنظمة الام.

٢ - مساعدة المنظمة الام على دخول حقل تنافسي جديد.

٣ - الحصول على اجزاء او خدمات ضرورية لإتمام مشروع اخر.

٤ - دعم الميزة التنافسية.

٥ - توسيع خط الاعمال.

٦ - ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

تعريف فريق العمل

يمكن تعريف فريق العمل المشروع بأنه مجموعة من الاعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، يعملون معا لتحقيق اهداف محددة خاصة بالمشروع، لفترة زمنية محدودة. وعملهم يتم بشكل جماعي وبالتعاون المتبادل فيما بينهم.

اهمية فريق العمل

- هي احدى ركائز نجاح وتقدم المنظمات.
- هناك الحاجة الى التعاون والتكامل بين العاملين لتحقيق اهداف المشروع.
- تعتبر اداة فعالة لإنجاز المهام المشتركة.
- ترفع من انتاجية العمل.
- تساعد على المرونة.
- تحسن مستوى الجودة.
- تعمل على تحقيق رضا العملاء.

مزايا تكوين فرق العمل

- تعطي قيمة اعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
- تخلق جوا من الرضا للأعضاء العاملين في الفريق.
- تقرب وجهات النظر بين الاعضاء.
- تخلق جو من الانتاج الفكري والابداعي.
- تساهم في تقليل التكاليف.

انماط فرق العمل

١. فرق المهام: تستخدم لحل مشكلة معينة يراد حلها او موضوع محدد مطلوب انجازه. في هذا النوع تدخل فرق العمل التي تعمل في المشاريع.
 ٢. فرق الادارة: وهي الفرق المتكونة من الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية او التنظيمية في المنظمة.
 ٣. فرق العمل الالكترونية: من خصائصها العمل في المجال الافتراضي.
- وفي تصنيف متشابه، قسم الباحث مهران فرق العمل الى ثمانية انواع، حسب اربعة معايير مختلفة (الشكل ٩-١).



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

ادوار فريق العمل

١. ادوار المهام: (المبادأة - الباحث عن المعلومات - معطي المعلومات - المنسق - الموجه - المقوم).
٢. ادوار المحافظة والصيانة: (المشجع - واضع المستويات - المتابع - المعبر عن مشاعر الفريق).
٣. ادوار ضد الفريق: (العدواني - المعارض او الذي يضع المعوقات - الباحث عن الاعتراف والتقدير فقط - الباحث عن المصلحة الذاتية - ذو العقلية المنغلقة - المسيطر).

مقومات نجاح فريق عمل المشروع

- حتى يكتب النجاح لفريق عمل المشروع يجب توفير الشروط الآتية:
١. تحديد اهداف الفريق المطلوب تحقيقها ضمن المشروع.
٢. البحث عن المجموعة الملائمة من الافراد القادرين على تحقيق الاهداف.
٣. وضع اهداف للقائد ولجميع اعضاء الفريق.
٤. الحصول على الدعم الكافي من الادارة العليا في المنظمة الام.
٥. توفير مختلف الموارد التي يحتاجها الفريق لتحقيق اهداف المشروع.
٦. وجود علاقات اتصالية مفتوحة بين اعضاء الفريق.
٧. الاحترام والتعاون المتبادل والثقة المتبادلة.
٨. توفير مناخ من الحرية والابتكار داخل فريق عمل المشروع.

تماسك فريق العمل

يشير مصطلح التماسك الى وجود درجة عالية من الترابط بين وحدات الفريق، ويمكن رصد العوامل التي تزيد من تماسك فريق عمل المشروع كالتالي:

١. وضوح الاهداف والاتفاق عليها بين اعضاء الفريق.

٢. وجدو قائد كفء وفعال للفريق (مدير المشروع).
٣. توفر فرص التفاعل المستمر والمتبادل بين اعضاء الفريق.
٤. الحجم المناسب لفريق العمل.
٥. قلة مساحة الصراع داخل الفريق.
٦. التقويم المناسب لاداء الفريق من طرف الادارة العليا.

خصائص فرق العمل عالية الكفاءة

ان فرق العمل عالية الكفاءة تتميز بالخصائص التالية:

١. وجود اتصال وثيق بين اعضاء الفريق.
٢. اختفاء التعبيرات «انا»، «لي» لتحل محلها «نحن»، «لنا».
٣. لا يقوم فرد واحد بانجاز جميع اجزاء العمل وحده.
٤. ادراك ان نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو فيه.
٥. المشاركة البناءة في تحقيق اهداف المشروع.
٦. وجود شعور عال بالثقة والتقدير والاحترام بين اعضاء الفريق.

اخطاء فريق عمل المشروع

يقع فريق عمل المشروع في بعض الاخطاء وهذا للأسباب التالية:

١. عدم وضوح الاهداف التي من اجلها تم تكوين فريق العمل .
٢. السرعة في تكوين فريق العمل.
٣. سوء اختيار بعض اعضاء فريق العمل.
٤. عدم توفر الامكانيات والموارد لفريق العمل اثناء تنفيذ المشروع.
٥. عدم اعطاء فريق العمل الصلاحيات الكافية.
٦. ممارسة مدير المشروع لاسلوب السلطة بشكل مفرط.
٧. تملك الاعضاء لمدير الفريق محاولين ارضائه على حساب مصلحة المشروع.

الاختلافات داخل فرق العمل

الاختلاف بين البشر حقيقة واقعية، ومن صور الاختلافات داخل فريق العمل نجد:

١. النوع (ذكر/انثى).
٢. العمر.
٣. المستوى الاداري او الوظيفي.
٤. المهن والتخصصات.
٥. الاهتمامات.
٦. الثقافة (الدين، العادات والتقاليد،...)
٧. الجنسية.

ادارة الصراع في المشروع

تمهيد

يشترك اصحاب المصالح في نجاح المنظمة بهدف خلق قيمة (منتج او خدمة) وفي نفس الوقت كل رف يسعى لتحقيق اهدافه ومصالحه:

- فالمدراء والموظفون يقدمون مهارات ومعارف فنية ويحصلون بالمقابل على حوافز مادية ومعنوية.

- المالكون يقدمون رأس المال وبالمقابل يحصلون على الارباح.

- الموردون يقدمون مواد او خدمات ويحصلون على مال.

- الزبائن يقومون بالشراء مقابل الحصول على منتجات وخدمات تشبع رغباتهم وتلقى رضاهم.

فكل طرف يسعى لتحقيق مصالحه مما قد يؤدي غالبا الى وجود صراعات.

تعريف الصراع

الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين او مجموعتين (او كثر)، والناجمة من ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة او أنشطة عمل معينة. كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكزا وقيما وادراكات مختلفة.

وجهات النظر المختلفة حول الصراع

- الاتجاه الاول: تعتبره المدرسة الكلاسيكية شيئا ضارا وغير شرعي ويجب تجنبه.
- الاتجاه الثاني: تعتبره المدرسة السلوكية امرا لا مفر منه وانه حيوي في عملية التغيير، ولكنه مكلف ومطلوب استيعاده.
- الاتجاه الثالث (الاتجاه المعاصر): يرى ان الصراع ليس ضارا او مفيدا في حد ذاته ولكنه شئ حتمي ولا يمكن استيعاده من المنظمة.

البعدين الاساسيين للنظرة المحايدة للصراع (الاتجاه المعاصر)

- البعد الاول: الكثير من حالات الصراع في المنظمة يمكن اعتبارها محفزات لاجاد طرق واساليب جديدة في تنفيذ الاعمال.
- البعد الثاني: ان ادارة الصراع هي احد النشاطات الاساسية للمدير المعاصر، فعليه ان لا يكتف بالصراع فتحصر المنظمة فوائده، وفي نفس الوقت لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح مدمرا او ضارا بالمنظمة.

اسباب الصراع في المشاريع

١. معظم الصراعات مرتبطة بحالة عدم التأكد من حدوث شئ في المستقبل، مما يجعل الافراد يحملون افكارا مختلفة حول امكانية الوصول الى اهداف المشروع.
٢. شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من اشخاص واقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها، وكذلك بسبب وجود الاعتمادية بين الانشطة، كل هذا محفز للصراع.
٣. اصحاب المصالح الذين يشتركون في انجاز المشروع يحملون معتقدات وقناعات ومشاعر مختلفة، ولديهم مصالح واهداف متعارضة.
٤. الاهداف الرئيسية الثلاث للمشروع: الوقت، والتكلفة، والمواصفات تشكل ضغوط على الاطراف العاملة في المشروع.

مستويات الصراع في المشروع

١. صراع بين اعضاء فريق العمل: ويظهر بسبب غموض في الادوار وسوء توزيع العمل بين الافراد.
٢. صراع بين المجموعات: وهو بين المجموعات والاقسام داخل المشروع، ومن اسبابه وجود غموض في المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار. وكذلك عدم وضوح في كيفية توزيع الادوار والموارد.
٣. صراع بين المشروع والجهات الخارجية: ويظهر بين المشروع اطراف خارجية (كالموردين، مقاولي الباطن، هيئات حكومية، ...الخ)، ويكون بسبب شروط تعاقدية او الالتزام بشروط معينة في اداء المهام.

١. الأولويات: لتحديد الأولويات يجب ان يكون هناك وضوح في عناصر خطة المشروع وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات والادوار.
٢. الاجراءات: وجود عمليات ادارية يتم اتباعها والالتزام بها في المشروع، بالإضافة الى الشروحات التي يتضمنها عقد الالتزام في المشروع.
٣. الجدولة: تحويل الخطة الى جدول زمني يوضح بيعة الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع، اذا اهم شيء في هذه الحالة هو الوقت.
٤. التكاليف: وجود موازنة محددة لتنفيذ المشروع يجب الالتزام بها.
٥. المشكلات الفنية: مشاكل تتعلق بالمهارات الفنية، الوسائل التكنولوجية، ...
٦. العمالة: وجود كافي للأفراد من حيث النوع والكم والوقت.
٧. الامور الشخصية: طبيعة الافراد والعلاقات التي تربطهم.

ادوات حل الصراع في المشروع

١. التفاوض. ٢- الشراكة. ٣- مذكرة التفاهم.

التفاوض

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

الهدف من التفاوض: هو الوصول الى حل امثل لا يستطيع أي طرف ان يقترح مثله بدون ان يكون ذلك الاقتراح على حساب أي من الفريقين.

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 تبتعد الاطراف المتفاوضة عن ايجاد الحلول التي تؤدي الى اشباع حاجاتها الشخصية، بل يجب البحث عن حل يرضي الفريق.

الشراكة

- تعتمد الكثير من المنظمات على اطراف خارجية لإنجاز اجزاء من المشروع. لذلك اصبح لزاما ان تكون هناك علاقة بين المشروع وبين هذه الاطراف علاقة شراكة وليست علاقة تقليدية.
- والشراكة تهدف الى وضع اسس مبنية على المصالح والثقافة المشتركة للوصول الى الاهداف.

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 .

مذكرة التفاهم

- مذكرة التفاهم (او ما يسمى بعقد الالتزام) هي اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والادارة العليا للمنظمة والمدراء الموظفين بالإضافة الى اشراك 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 نحتاجها، وماهي تكلفتها، ...

اذا تشكل مذكرة التفاهم مرجع لأسس متفق عليها بين الاطراف المشاركة في المشروع لتقليل الصراعات في المستقبل.