

# أهم م جاء في المحاضرات من الـ ١٣ إدارة المشاريع \* لا يقني عن المحتوى

## \* المحاضرة الاولى \*

- #٣ عوامل تؤثر في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات : درجة التعقد البيئي – درجة الديناميكية الحركية – ندرة الموارد
- #الاتجاهات المعاصرة في الأعمال الدولية : توسع المعرفة البشرية+ تطور التكنولوجيا وتبادل المعلومات+ أسواق عالمية+ تلبية طلبات الزبائن المتغيرة
- #فوائد إدارة المنظمة بالمشروع :
- كل عضو يكون فاهم المشروع ككل، بيئة عمل أكثر انفتاح ع الأفكار الجديدة، وضوح المهمات، تكيف، مراقبة، جودة، علاقات أفضل مع الزبائن
- #المشروع : منظمة وأنشطة مرتبطة ببعض ومؤقتة "غير روتينية" لتحقيق هدف معين بزمن ومعايير وتكلفة وموارد محددة ، له بدايات ونهايات وهو سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد كما عرفه المعهد الأمريكي
- ##أهداف المشروع : وقت / تكلفة / مواصفات
- #خصائص المشروع : وجود غاية – دورة حياة محدودة – الاعتمادية المتداخلة – الصراع – المخاطرة – تفرد
- #دورة حياة المشروع : (١)التأسيس "تطوير فكرة المشروع واختياره" (٢)التنفيذ "خطة وجدولة وموازنة تقديرية والرقابة" (٣)الإنهاء "تدقيق وتقارير"
- #أطراف المشروع : الزبون / مدير المشروع / إدارة عليا / مدراء وموظفون / فريق المشروع / الموردون
- #وثائق المشروع : مقترح المشروع "الوثيقة الرئيسية" +خطة المشروع " عقد الالتزام" +جدولة المشروع"جانب زمني" +موازنة المشروع"جانب مالي"

## \* المحاضرة الثانية \*

#إدارة المشاريع : فن وعلم حل المشكلات ضمن وقت محدد وباستخدام موارد متاحة ، تجيب ع ما هو المطلوب ومتى وماهي الموارد والحصول عليها !

#وظائف إدارة المشروع : تخطيط المشروع "الأهداف والموارد" – تنظيم المشروع – طاقم المشروع – موازنة المشروع – توجيه المشروع – الرقابة

#مراحل إدارة المشروع : (١) فكرة أو مفهوم أو تأسيس "ولادة المشروع والجدوى" ، (٢) تنفيذ "خطة وجدولة وموازنة وتعيين الفريق" ، (٣) تسليم "التدقيق"

#أطراف إدارة المشروع : الإدارة العليا للمنظمة الأم + مدير المشروع + فريق عمل المشروع

\*المدير الوظيفي = متخصص ويستخدم الأسلوب التحليلي ولديه معرفة فنية عالية بعملة

\*مدير المشروع : عام ومعرفته متوسطة ويستخدم الأسلوب النظامي ويسهل الأمور لأصحاب المعرفة الفنية

#المسار الوظيفي لمدير المشروع : شهادة دراسية في إدارة المشاريع + دورات متخصصة + شهادة خبرة ك عمل خطط والتفاوض والمتابعة الجيدة

#خصائص مدير المشروع :

مهارة في الحصول ع الموارد بالوقت والتكلفة المعينة ، اختيار فريقه ، التعامل مع المعوقات والمخاطر والصراع ، تطوير قناة اتصال ، مهارة التفاوض

#محددات أخلاقية لمدير المشروع : الابتعاد عن التلاعب المناقصات والموارد + الرشوة + لا يساوم ع سلامة العاملين + عدم استخدام موارد بديلة

#صفات فريق المشروع : مهارة فنية عالية + توجه لمشكلة المشروع وتحقيق هدفه + احترام الذات ومدير المشروع

## \* المحاضرة الثالثة \*

**#تنظيم المشروع :** تصميم بناء داخلي عن طريق توزيع المهام والواجبات والسلطات ع العاملين وتحديد اجراءات العمل الرسمية بطريقة فعالة وكفاءة

### **#الأشكال التنظيمية للمشرع :**

**[1]ك جزء من التنظيم الوظيفي / أن يكون المشروع تابع لأحد الأقسام الأساسية في الشركة "الأكثر تخصصا"**

إيجابياته < مرونة عالية وسهولة تبادل الخبرات والمعرفة وتطوير المسار الوظيفي

سلبياته < لا يكون محور الاهتمام ، تشويش ، تباطئ ، ضعف تحفيز ، عدم صلاحيته للمشاريع الضخمة

**[2] مستقل / أن يكون المشرع منفصل عن بقية اقسام المنظمة الأم ، يرتبط بها عن طريق التقارير الدورية ومدير المشروع فقط**

إيجابياته < لمدير المشروع سلطة كاملة ، الأفراد مسؤولين عن مهامهم مسؤولية مباشرة ، هوية قوية للفريق ، اتصال أسرع ، وجود سلطة مركزية

سلبياته < تخزين المستلزمات ، صراعات ، قلق ع المستقبل الوظيفي ، ازدواجية وظائف الدعم ع مستوى المنظمة الام في حال وجود أكثر من مشروع

**[3]تنظيم المصفوفة / خليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل "مصفوفة قوية أو وظيفية أو المتوازنة"**

إيجابياته < كونه نقطة تركيز بسبب وجود مدير متفرغ له ، تقليل صراعات ، العاملين أقل إحساس بالقلق

سلبياته < وجود مشكلة توازن القوى ، صراعات سياسية داخلية ، وجود مشكلة في مبدا وحدة القيادة

**#اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع :** عن طريق التعريف بأهداف المشروع ، وتحديد المهم الرئيسية ، وترتيبها ، وتحديد الوحدات ، والإقتراحات

## \* المحاضرة الرابعة \*

#التخطيط : مجموعة أنشطة فكرية تهدف لتحقيق انتقال منظم من الموقف الحالي لموقف مستقبلي منظم " عند اعداد الخطة يجب البحث عن التوازن"

#فوائد التخطيط : الشرعية + تحسين تركيز المنظمة ومرونتها + دليل لتصرف وتوجيه المنظمة + تحسين التنسيق + إدارة الوقت + والرقابة

#أنواع الخطط : \*ع حسب مستوى الشمولية "استراتيجية، تكتيكية، تشغيلية" \*المدى الزمني "طويلة، قصيرة، وسط" \*الاستخدام "خطط قائمة، أحادية، موازنة"

#جوانب مهمة في عملية التخطيط : تأسيس مجموعة توجيهات مكتوبة ، وسيلة للوصول لأهداف المشروع ، التنبؤ بالمخاطر

### #إعداد خطة المشروع :

(١) عقد اجتماع تأسيسي < تدعوه الإدارة العليا لتحديد المدى الفني والأسس والموازنة المبدئية وتشكيل فريق إدارة المخاطر

(٢) اعداد خطة ابتدائية < تعتمد ع مفهوم تجزئة هيكل العمل هرميا من الأعلى للأسفل

(٣) اعداد خطة مركبة < تدقق ثم يسلمها مدير المشروع للإدارة العليا

(٤) إعداد خطة نهائية < تسمى بالرئيسية أو عقد الالتزام

بالمشروع أو دستور المشروع ، توقع عليها الإدارة العليا

(٥) مراجعة الخطة النهائية < يسمى بالتخطيط اللاحق ، بعد الاعتماد النهائي لا يجوز تعديل او تغيير ع الخطة إلا باستخدام م يسمى ب أوامر التغيير

### #عناصر خطة المشروع :

١- عرض عام. ٢- أهداف المشروع. ٣- المنهج العام. ٤- الأوجه التعاقدية. ٥- الجداول. ٦- الموارد. ٧- الأفراد. ٨- طرق التقييم. ٩- المشاكل والصعوبات المحتملة

## \*المحاضرة الخامسة\*

**#جدولة المشروع :** تحويل خطة المشروع لجدول زمني لتشغيل المشروع ، من بداية المشروع لنهايته

**#منافع جدولة المشروع :** إطار منسق للتخطيط والتوجيه والرقابة ، تحديد الوقت ، وخطوط الاتصال ، والأنشطة الحرجة والراكدة

**# ٣ مراحل لجدولة المشروع :** (١)تخطيط ، (٢)جدولة الأنشطة ، (٣)الرقابة

**#طرق جدولة المشروع :** ١-خرائط جانتي / ٢-البرمجة الشبكية بنوعها "المسار الحرج وبيرت"

### # خرائط جانتي :

أقدم الطرق ، طورها هنري جانتي ، تهدف لتحديد مدى التقدم في تنفيذ الأنشطة ومراقبة الزمن ، المحور الأفقي "الزمن" والعمودي "نوع النشاط"

### # البرمجة الشبكية :

تمثيل بياني ، تبين التسلسل والتتابع المنطقي لأنشطة المشروع (عناصره) النشاط + الحدث + المسار + المسار الحرج + النشاط الحرج + النشاط الوهمي

\*المسار الحرج أطولها ، والوهمي يستخدم لتسهيل رسم الشبكة ولا يحتاج لوقت أو موارد ، خصائص النشاط / التتابع، التفرد، التعقيد، الترابط، الاعتمادية

\*إذا كان الحرف مكتوب ع السهم < سهم ، وإذا كان الحرف مكتوب داخل الدائرة < قطب

## \*المحاضرة السابعة\*

#أسلوب بيرت : تقنية لجدولة المشروع ، ع رسم بياني يتم تمثيل الشبكة النشاطات ، تم تطويره من قبل البحرية الأمريكية

#الخطوات الأساسية لأسلوب بيرت :

١=تحديد ٣ أوقات محتملة لإنهاء كل نشاط من أنشطة المشروع "المتفائل a أقصر وقت " و "المتشائم b أطول وقت" و "الأكثر احتمال m"

٢=تحديد الوقت المتوقع لكل نشاط من أنشطة المشروع

٣=حساب التباين لأوقات المشروع ككل

٤=حساب الانحراف المعياري

٥=حساب القيمة المعيارية

#تسريع المشروع : أي تسريع وقت انتهاءه ، مع تحمل تكاليف إضافية مترتبة ع هذا التسرع ، تبدأ بالمسار الحرج لأنه الأطول

## \*المحاضرة الثامنة\*

#موازنة المشروع : هي عملية تقدير تكلفة المشروع ، عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتقدير التكلفة المتوقعة ووقت استخدامها

#خطوات تحديد الموازنة : التنبؤ بالموارد – بالوقت – بالتكلفة – بالتضخم – بالمخاطر

فوائد الموازنة : آداه للتخطيط وتخصيص الموارد والرقابة

#طرق اعداد الموازنة التقديرية : (١)المخصصات التقديرية "تجارب سابقة وبيانات تاريخية" ، (٢)من الأعلى للأسفل ، (٣)من الأسفل للأعلى "دقيقة"

#أسس اختيار طريقة اعداد الموازنة التقديرية : حجم المشروع ، تنوع المشروع ، نمط الإدارة ، الثقافة السائدة

**#تمويل المشاريع الغير مربحة : تطوير معرفة تكنولوجية ، دعم الميزة التنافسية ، توسيع خط الأعمال ، ممارسة المسؤولية الاجتماعية**

## **\*المحاضرة التاسعة\***

**#فريق عمل المشروع : أعضاء ذو تخصصات مهنية متنوعة ، يعملون لتحقيق هدف معين ، لفترة معينة**

**#أهمية فرق العمل : ركائز النجاح + اداة لإنجاز المهام + تعاون + تحسين الجودة + مرونة + رفع الإنتاجية + تحقيق رضى العملاء**

**#مزايا تكوين فرق العمل : قيمة أعلى للمخرجات + رضاء العاملين + جو إبداعي وفكري + تقرب وجهات النظر + تقليل التكاليف**

**#أنماط فرق العمل : فرق المهام ، فرق الإدارة ، فرق العمل الإلكترونية**

**#مراحل بناء فريق العمل :**

ظهور الحاجة < تحديد المهام < تحديد القائد < اختيار الأعضاء < توزيع المهام < توطيد العلاقات بينهم < المتابعة < منح مكافأة < تقييم الاداء الفريق

**#أدوار فريق العمل : المهام – الصيانة والمحافظة – ضد الفريق**

**#خصائص فرق العمل : اتصال وثيق، التعبير بـ نحن ولنا، الثقة، لا يقوم فرد واحد بإنجاز جميع اجزاء العمل، التعاون والمشاركة تحقيق هدف المشروع**

**#الاختلافات داخل فرق العمل : بسبب نوع الجنس ، والجنسية ، والعمر ، والاهتمامات ، والتخصصات ، والمستوى الإداري ، والثقافة**

**#أخطاء فرق العمل :**

عدم وضوح الأهداف والسرعة في تكوين فرق العمل وسوء اختيار البعض منهم وعدم توفر الصلاحيات والإمكانات المتاحة وممارسة مدير المشروع لأسلوب السلطة بشكل مفرط

## \* المحاضرة العاشرة \*

#الصراع : حالة عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين وأكثر لاشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة

#وجهات النظر حول الصراع : الكلاسيكية / شيء ضار وغير شرعي ويجب تجنبه

السلوكية / أمر لا مفر منه حيوي في التغيير ، ولكنه مكلف ومطلوب استبعاده

الاتجاه المعاصر / الصراع ليس ضار أو مفيد لكنه شيء حتمي لا يمكن استبعاده

#أسباب الصراع : بالعادة مرتبطة بحالة عدم التأكد من حدوث شيء بالمستقبل ، شدة تعقيد بيئة العمل ، اختلاف المعتقدات والقناعات

#مستويات الصراع : بين أعضاء الفريق ، بين المجموعات ، بين المشروعات والجهات الخارجية

#مصادر الصراع عبر مراحل حياة المشروع : الأولويات ، الإجراءات ، الجدولة ، التكاليف ، المشكلات الفنية ، العمالة ، الأمور الشخصية

#أدوات حل الصراع : التفاوض ، الشراكة ، مذكرة التفاهم " عقد الالتزام"

## \*المحاضرة الحادي عشر\*

**#المخاطر : مقياس لاحتمالية وتبعات عدم الوصول لأهداف المشروع كما خطط له**

**٨**مكونه من احتمال حدوثه وأثره ع النتائج

**\*طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع تعتمد ع حالة البيئة الني يعمل بها المشروع وع مستوى عدم التأكد فيها ك حالة البيئة المؤكدة والخطرة وعدم التأكد التام**

**#معالجة المخاطر : استراتيجية الاستبقاء ، والمنع ، والتسكين ، والتحويل**

## \*المحاضرة الثاني عشر\*

**#أهداف الرقابة : الرقابة ع الأهداف "وقت وتكلفة ومواصفات" ، وع الموجودات "المادية والبشرية والمالية"**

**#انواع الرقابة : باستخدام الضبط والربط ، أثناء العملية ، اللاحقة**

**#أدوات الرقابة : المالية "الميزانية العمومية والتدفقات" الإنتاجية "ع المواد الخام والمخزن" الجودة "خرائط باريتو والرقابة الإحصائية"**

