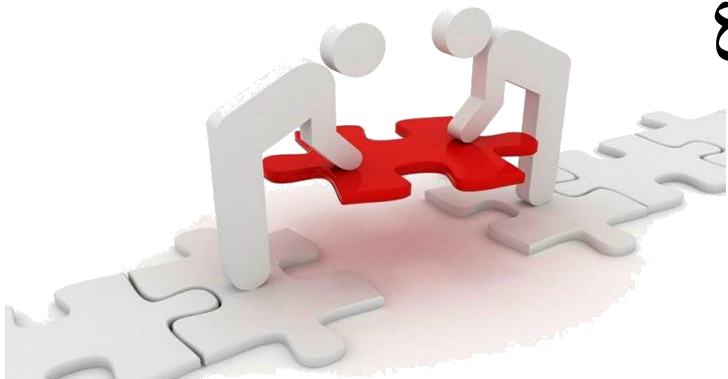


أهداف المحاضرة

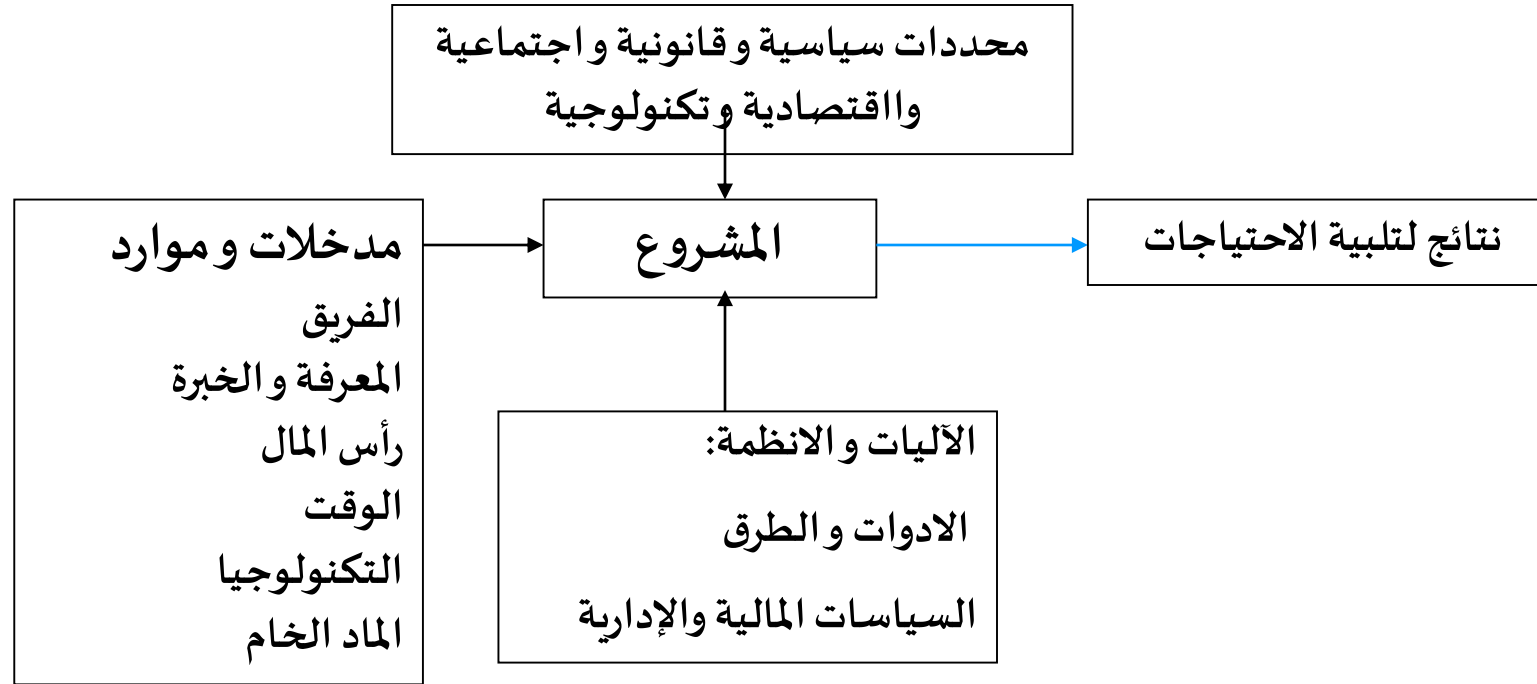
- تحديد مفهوم إدارة المشاريع
- التعرف على أهداف إدارة المشاريع
- التعرف على مراحل إدارة عمليات المشروع





تعريف المشروع

المشروع: عبارة عن مجموعة من الفعاليات/ الأنشطة المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها تعمل على تحقيق هدف معين في خلال فترة محددة من الزمن وبموازنة محددة وضمن محددات ومخاطر معينة.



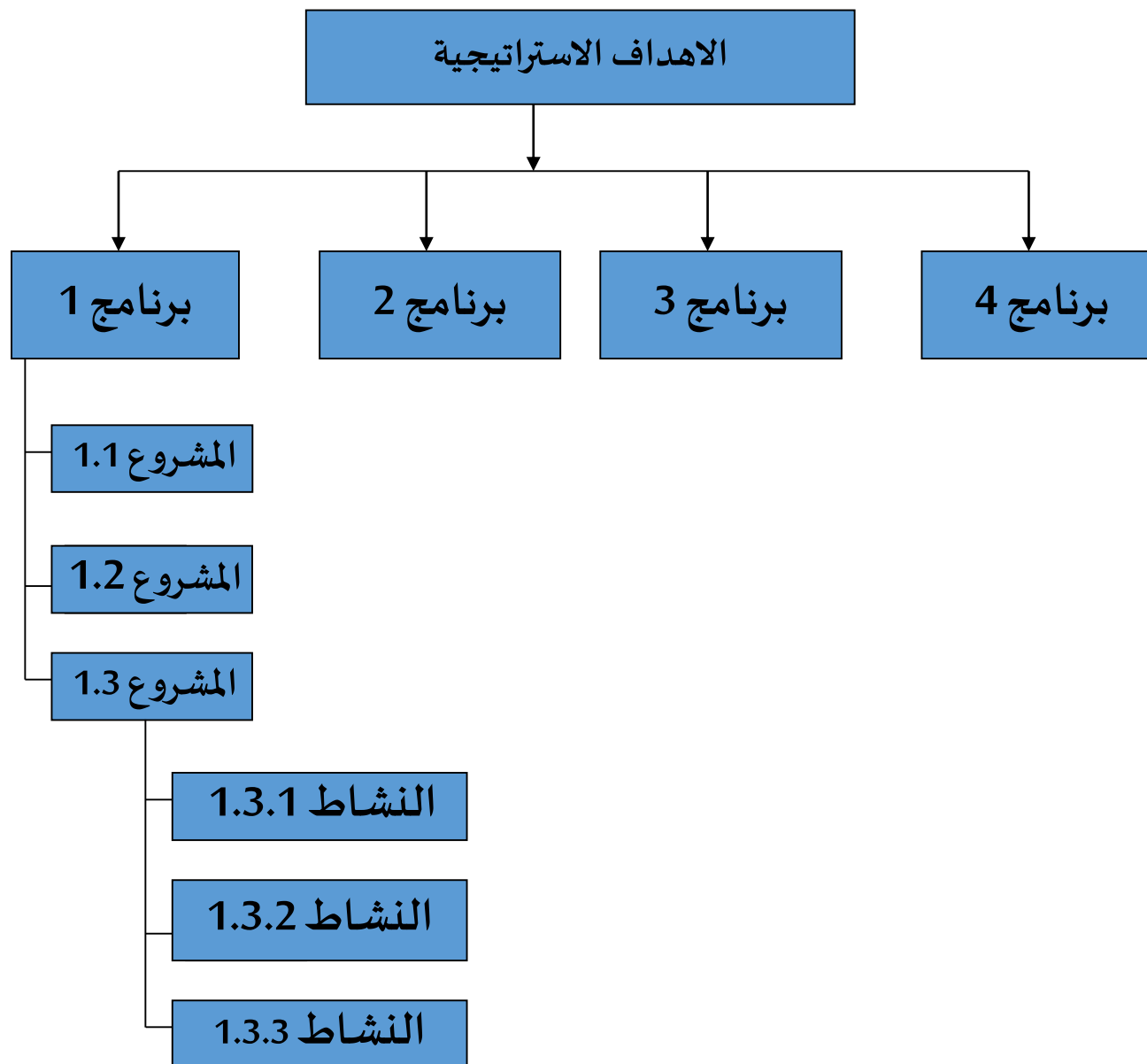
تعريف البرنامج

البرنامج: عبارة عن مجموعة من المشاريع المتناسقة فيما بينها والتي تهدف إلى تحقيق هدف استراتيجي.

مقارنة بين البرنامج والمشروع

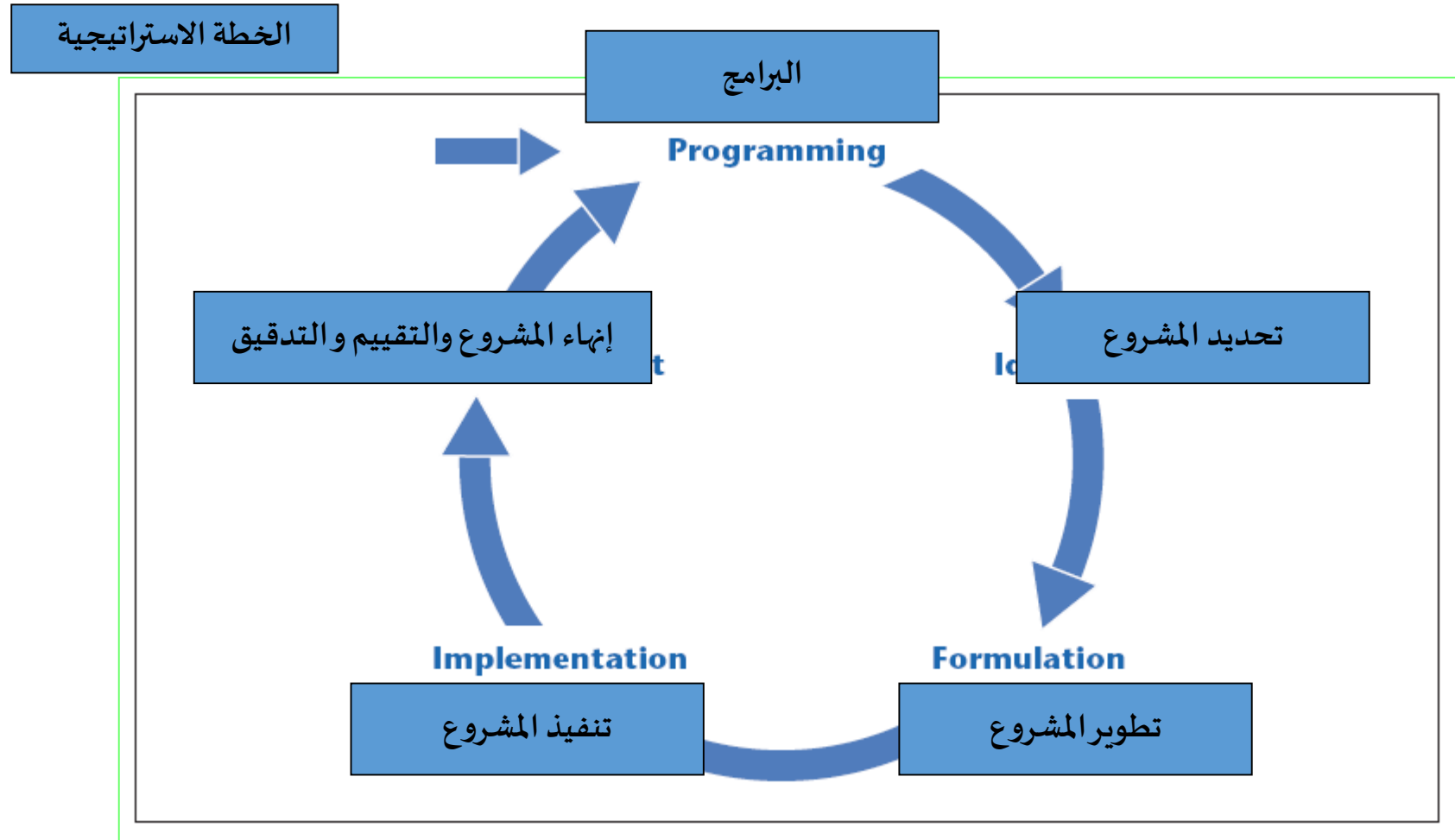
المشروع	البرنامج
هو عملية للحصول على نتائج محددة	هو اطار تنظيمي
له فترة زمنية محددة	يمكن أن يكون لفترة زمنية غير محددة وذلك حسب الحاجة
له اهداف محددة وقصيرة المدى	يساهم في تحقيق اهداف استراتيجية قطاعية
مدير المشروع تنحصر مسؤولياته في نجاح المشروع فقط	مدير البرنامج ينسق بين مدراء المشاريع المختلفة لضمان نجاح البرنامج
المشروع يتكون من عدة نشاطات	البرنامج يتكون من عدة مشاريع

مقارنة بين البرنامج والمشروع



دورة حياة المشروع

اي مشروع بغض النظر عن طبيعته ومدته وحجم نشاطاته، يمر بمراحل محددة تسمى "دورة حياة المشروع"



دورة حياة المشروع

• المرحلة الاولى: البرامج:

- ✓مراجعة الخطة الاستراتيجية بما فيها الرؤيا و الرسالة و البرامج و اهدافها الاستراتيجية وأطرها المنطقية والفئات المستهدفة لعمل المؤسسة
- ✓مراجعة السياسات و الخطط الوطنية
- ✓اكتشاف مصادر التمويل و التعرف علي سياسة الممولين

دورة حياة المشروع

المرحلة الثانية: تحديد المشروع:

- تمثل مرحلة التحليل
- تحليل الفئات المؤثرة والمتأثرة بالمشروع The Stakeholder Analysis
- تحديد الفئة المستهدفة Target Group : خصائصهم, مستوى أدائهم, احتياجاتهم.
- تحديد المشكلة : الأسباب والنتائج (شجرة المشكلة)
- وضع الأهداف لحل المشكلة, وسائل تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة (شجرة الأهداف)

دورة حياة المشروع

- وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات:
- ✓ المقابلات: وهناك نوعان من المقابلات:
 - مقابلات فردية مع الأفراد المعنيين أو بعض أعضاء الجمهور المستهدف
 - مقابلات مع مجموعات مركزة أو بؤرية لتحديد وتنقيح الاحتياجات والمشاكل.
- ✓ الملاحظة المباشرة
- ✓ البحوث الميدانية يستخدم فيها الاستبيان أو استطلاع الرأي
- ✓ مراجعة الوثائق كالتقارير والإحصاءات
- ✓ تحليل عمل وإنتاج الفئة المستهدفة

دورة حياة المشروع

- المعايير التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار وسيلة تحديد الاحتياجات:
- الوقت المتاح لأعضاء الفريق للعمل علي إنجاز مرحلة تحديد الاحتياجات
- التكلفة ومدي توافر الموازنة لتنفيذ مرحلة تحديد الاحتياجات.
- مدي سرية وحساسية البيانات وكذلك مدي سهولة الوصول إليها وتوافرها
- خبرة ومهارة فريق التقييم في الوسائل المختلفة

دورة حياة المشروع

المرحلة الثالثة: مرحلة تطوير المشروع:

- تمثل مرحلة التخطيط
- تأكيد على المشكلة والفئة المستهدفة
- تطوير الاطار المنطقي للمشروع شاملا الأهداف العامة والفرعية و النتائج والأنشطة
- تطوير خطة العمل
- ✓ الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة
- ✓ جدول الأنشطة و المدخلات (الموارد البشرية والدعم و المواد المطلوبة)
- ✓ تحديد الموازنة
- تحديد التقارير و المتابعة والتقييم
- تحديد استراتيجية استدامة المشروع
- صياغة مقترح المشروع و مواءمة المشروع مع متطلبات الممولين.
- تقديم المشروع للتمويل .
- التفاوض مع الممولين .

دورة حياة المشروع

المرحلة الرابعة: تنفيذ المشروع:

• يتم فيها بدء تنفيذ المشروع ويبدأ فريق العمل بتنفيذ الاجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل. وتكمن اهمية إدارة المشاريع في هذه المرحلة في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على اجراءات ومهام المشروع اذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله.

• ويمكن متابعة سير المشروع من خلال العناصر التالية:

✓ متابعة خطة المشروع: التأكد من ان المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، وان الأنشطة والخدمات يتم تقديمها في الوقت المناسب وللصفات المستهدفة.

✓ التأكد من ان التناسق في مراحل وإجراءات تنفيذ المشروع متوفرة، وخاصة في الاجراءات المرتبطة ببعضها البعض.

✓ متابعة الموارد المالية: حيث تتأكد المؤسسة بأن رصيد المشروع لا يعاني من نقص في الأموال، وان الأموال تصريف على استثمارات الخصخصة، وانها يتم معالجة الصروفات

دورة حياة المشروع

• ويمكن متابعة سير المشروع من خلال العناصر التالية:

✓ متابعة خطة المشروع: التأكد من ان المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، وان الانشطة والخدمات يتم تقديمها في الوقت المناسب وللصفات المستهدفة.

✓ التأكد من ان التناسق في مراحل وإجراءات تنفيذ المشروع متوفرة، وخاصة في الاجراءات المرتبطة ببعضها البعض.

✓ متابعة الموارد المالية: حيث تتأكد المؤسسة بأن رصيد المشروع لا يعاني من نقص في الاموال، وان الاموال تصرف على المستلزمات المخصصة لها، وانه يتم معالجة المصروفات غير المخطط لها

دورة حياة المشروع

- متابعة فريق العمل: التحقق من فعالية الموظفين وضبطها في الاتجاه الصحيح، من خلال متابعة مدى التزامهم بتنفيذ خطة المشروع، إعدادهم تقارير العمل المطلوبة وعقد اجتماعات عمل بشكل مستمر لمناقشة المشروع وتبادل المعلومات حوله، ومتابعة استعداداتهم لتنفيذ الأنشطة المتبقية، ومدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم، وانسجامهم كفريق عمل في تسير اجراءات المشروع واتخاذ القرارات.
- تطبيق استراتيجية لإدارة المخاطر: تتيح للمؤسسة فرصة إدارة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع و التي تتمثل في عوامل الخطر ومسبباتها وآثارها ووضع الحلول لها ومعالجتها.
- من خلال هذه المتابعة الشاملة لسير المشروع، ستتمكن المؤسسة من تكوين صورة واضحة عن الانجازات التي حققها المشروع والأمور المتبقية التي تحتاج الى تنفيذ، بالإضافة الى تزويد المؤسسة بالتغيرات التي حدثت بعد البدء بتنفيذ المشروع وهو ما يساعدها على اجراء التعديلات اللازمة.

دورة حياة المشروع

المرحلة الخامسة: إنهاء المشروع:

- تنهي فيها المؤسسة سريان المشروع بعد ان تتأكد من تنفيذها لكل ما هو كان مخطط له من أنشطة وإجراءات.
- عملية إنهاء المشروع تحتاج الى خطوات وإجراءات لا بد للمؤسسة من ان تقوم بها:
 - ✓ الانتهاء من إعداد تقارير عمل الموظفين النهائية
 - ✓ إعلام الموظفين بإنهاء المشروع وشكرهم على ما قاموا به من أعمال
 - ✓ مراجعة نهائية لموازنة المشروع
 - ✓ التوجه الى الفئات المستهدفة بإعلانات تعلمهم بانتهاء المشروع وشكرهم على تفاعلهم مع المشروع
 - ✓ الانتهاء من توثيق كافة اعمال ومراحل المشروع في تقرير خاص

دورة حياة المشروع

المتابعة :

- العملية الدورية لجمع المعلومات حول الجوانب المختلفة للمشروع ، وتوفير المتابعة للقائمين على المشروع معلومات يحتاجونها ل:
 - تحليل الوضع الراهن .
 - التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها .
 - الإبقاء على أنشطة المشروع في الإطار الزمني المحدد .
 - قياس الانجاز باتجاه تحقيق الأهداف وصياغة و/ أو مراجعة الأهداف المستقبلية ؟
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ، المالية ، والمادية .

دورة حياة المشروع

التدقيق:

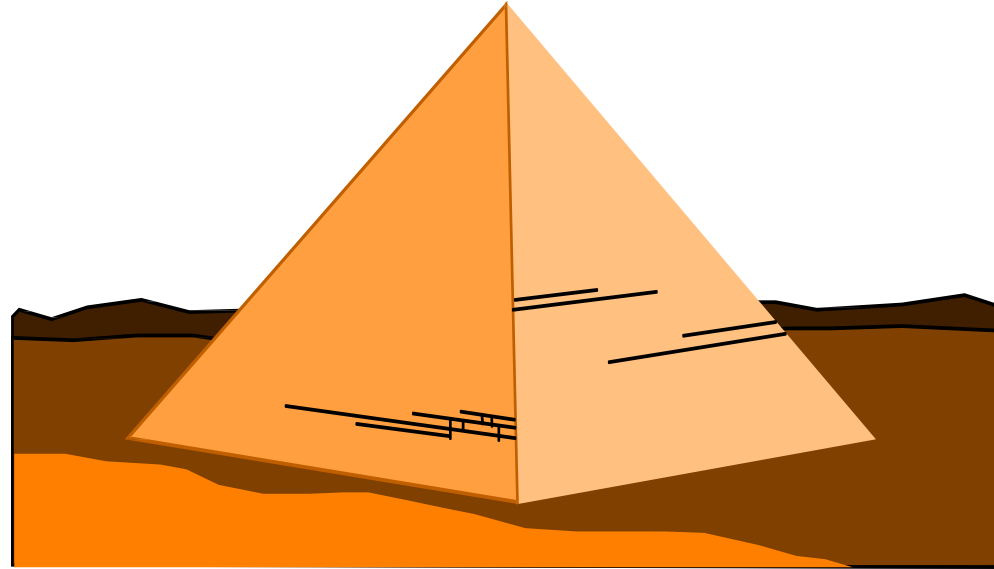
عملية فحص الإجراءات المالية و مدى موافقتها مع السياسات و البنود المتفق عليها بين الطرفين: الممول و المنفذ, يتجه بعض المدققين أخيرا لتقييم إدارة المشروع المالية و الفاعلية



مفهوم إدارة المشاريع



ما هو مفهوم إدارة المشاريع





إدارة المشروع



المشروع



إدارة

مفهوم الإدارة Managent

- عرفها كونتز وأودروناى بأنها: "تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين."
- أما فريدريك تايلور، فقد عرفها بأنها: "بأن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة."
- كما عرف القريوتي وزويلف الإدارة بأنها: "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية مما يسهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، وأياً كان المجال الذي تمارس فيه."



وظائف الإدارة

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حمت أهدافها أم لا.

هذه الوظيفة تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التخطيط

وظائف

التنسيق

الإدارة

التنظيم

الرقابة

التوجيه

ارشاد وتحفيز الموظفين اتجاه المنظمة

التنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات

من خلال التنسيق يمكن تجنب التعارض والازدواج في العمل والتشتت في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات مما يؤدي إلى التعاون بين العاملين والإداريين في مراحل العمل كافة

مفهوم إدارة المشاريع

- إدارة المشروع يمثل مجموع الأفعال الضرورية لمتابعة المشروع نحو تحقيق النجاح، لكن تقنيات وأدوات إدارة المشروع تعد غير كافية لضمان النجاح باعتبار أن أبعاد أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار، فالبعد الإنساني المرتبط بإدارة الأفراد وفرق العمل إلى جانب نظام التحفيز والاستعمال المثالي للكفاءات تعد من العناصر المكملة لمناهج وأدوات إدارة المشروع.
- ولقد عرف المعهد الأمريكي إدارة المشروعات على أن أنها **تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق ويعتبر مدير المشروع هو المسئول عن تحقيق أهداف المشروع.**



الفرق بين إدارة المشروع وتسيير المشروع

عملية إدارة المشروع تهتم بعملية التخطيط ووضع الأهداف بعيدة المدى وتخصيص الموارد لتحقيقها ، أي تتولى الجانب الاستراتيجي من عملية تسيير المشروع، أما عملية تسيير المشروع فتتولى اتخاذ القرارات العملية في أسفل السلم الهرمي، حيث تشرف على التنفيذ اليومي للمشروع، وذلك باستخدام عدة تقنيات منها تقنيات الترتيب وتقنيات تسيير الموارد ومراقبة العمليات المالية وخصوصا تسيير موازنة المشروع

إدارة المشروع

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان إدارة المشروع هو عبارة عن مجموعة من العمليات المتمثلة في تحديد المشروع، وضع خطته، وتنفيذ الخطة ورصد التقدم المحقق في ضوء الخطة والتغلب على العقبات ف في إطار قيود (الزمن، التكلفة، الجودة). كما أنها تتميز بثلاث خصائص حساسة وأساسية تتمثل في:

إدارة المشروع

هدف يتميز بأنه محدد وقابل للقياس:

يجب أن يكون لكل مشروع تعريف محدد وتخطيط جيد يتميز بهدف واضح، فوجود تخطيط غامض بدون وجود هدف واضح لا يعد تخطيط للمشروع، ففي حالة المشاريع الضخمة يتم تقسيمها إلى مشاريع صغيرة حتى تكون هناك إمكانية أكبر لجعل الأهداف أكثر وضوحاً .

إدارة المشروع

الالتزام بتواريخ نهائية للإنجاز والتسليم:

تحديد تاريخ إنهاء المشروع يمكن أن يسم قبل البدء في التخطيط يتقرر بالاتفاق بين العميل ومدير المشروع بعد وضع الخطوط العريضة للخطة مع ربط ذلك بالمكافآت أو الجزاءات في حالة الالتزام بالتواريخ النهائية أو التأخير عنها.

عنها .

إدارة المشروع

وجود ميزانية للمشروع:

عادة ما يقصد بأموال المشروع ميزانية المشروع ومع ذلك يمكن أن تعن الميزانية أيضا الموارد البشرية المطلوبة للمشروع، و تتم تحديد هذه الميزانية قبل تسجيل خطة المشروع أو عن طريق التفاوض بين مدير المشروع والعميل بمجرد وضع الخطة .



دورة حياة المشروع وعمليات إدارة المشروع

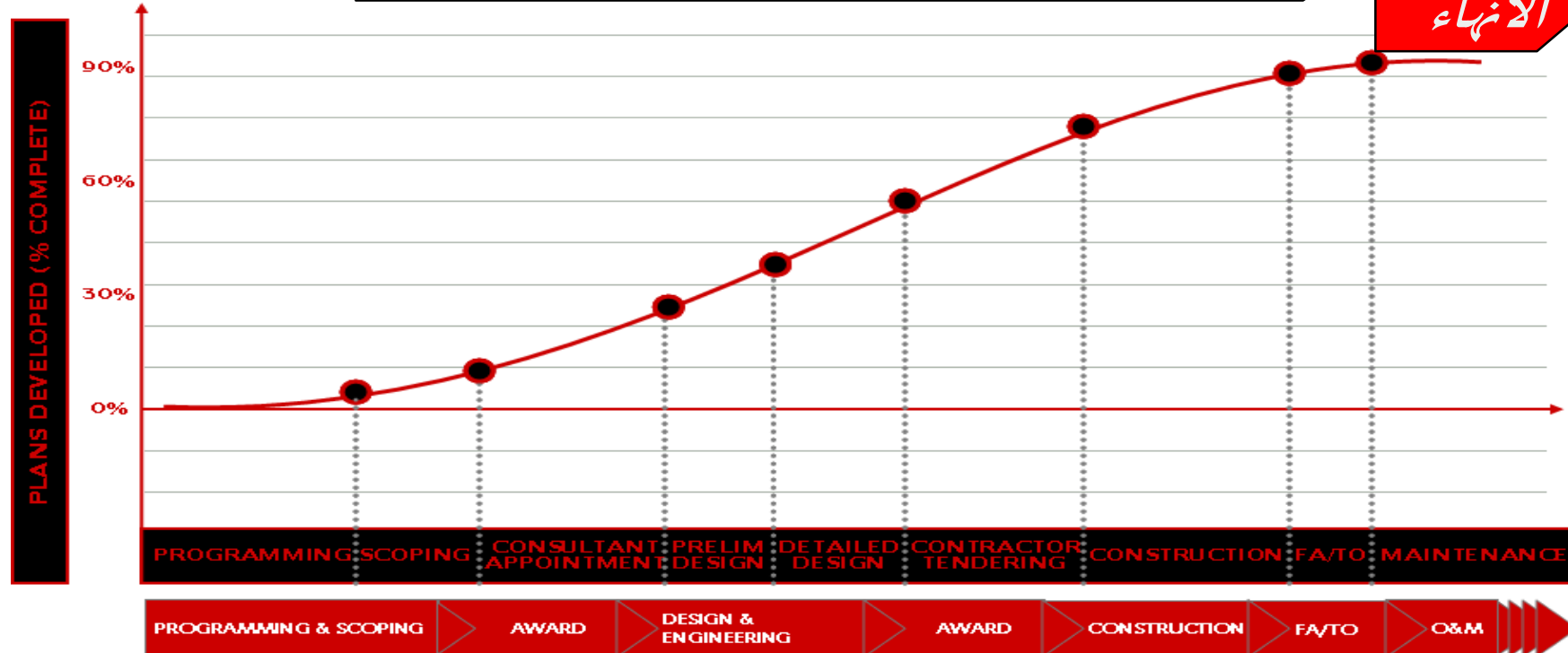


البدء

التخطيط وإعادة التخطيط

التطبيق – التنفيذ – المراقبة

الانتهاء



عواقب عدم الالتزام بإدارة المشاريع

- التأخير في العمل
- التكلفة الزائدة
- هدر الموارد
- تدنى نوعية الخدمات المقدمة
- عدم رضا المستفيدين
- تضرر سمعة المؤسسة و صورتها في المجتمع و عند المانحين

أهداف إدارة المشاريع Objectives of Project Management



تسعى إدارة المشاريع الى تعريف وتحقيق مجموعة من الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد المخصصة (الوقت والمال والأشخاص والمكان, الخ) وهذا يشمل التخطيط ووضع جدول زمني وتنفيذ الأنشطة التي يتألف منها المشروع .

تستخدم إدارة المشاريع لتنفيذ أعمال غير مكررة ومحدودة زمنياً والتي تتميز بدرجة من المخاطر والتي تتجاوز نطاق الأعمال الاعتيادية التنفيذية التي تقوم بها المؤسسة

Objectives of Project Management

أهداف إدارة المشاريع



مفاضلة المثلث – off Triangle Trade

تتناول الإدارة الجيدة للمشاريع ثلاثة عوامل هي: الزمن والتكلفة والأداء. فالمشروع يكون ناجحاً إذا ما أنجز في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة وادى المتطلبات المحددة له. ولجعل كافة مكونات المشروع الكثيرة والمتنوعة تحت السيطرة هناك عدد كبير من الأدوات والتقنيات والمنهجيات التي يمكن استخدامها.

توفر هذه التقنيات ادوات لإدارة العناصر المختلفة التي يتكون منها المشروع: التخطيط والجدولة الزمنية وتطوير المنتجات وإدارة الموارد المالية ورأس المال ومراقبة التقدم المحرز. غير أن نجاح المشروع سوف يعتمد دائماً على قدرات مدير المشروع وأعضاء الفريق .

Objectives of Project Management

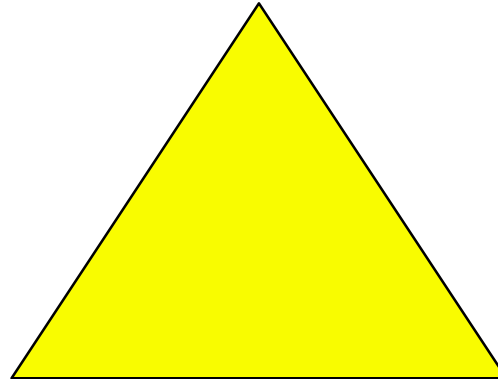
أهداف إدارة المشاريع



عادة يجري تلخيص إدارة المشاريع في مثلث تشكل رؤوسه العوامل الثلاثة (الزمن والتكلفة والنطاق) . أما بالنسبة للجودة فتقع في مركز هذه المثلث نظراً لأهميتها وتقاطعها مع العوامل الثلاثة, كما هو مبين في الشكل

Time

Scope



Cost

4-8. الفوائد المحتملة لإدارة المشاريع Potential Benefits of Project Management

هناك العديد من الفوائد المحتملة لإدارة المشاريع والتي تعبر عنها المنظمات التي تنفذ المشاريع بشكل متكرر أهمها .

- زيادة التركيز على هدف محدد
- زيادة كفاءة استخدام موارد الشركة
- زيادة المساءلة والمحاسبة
- المنافسة الجيدة بين الوحدات الوظيفية والمشاريع
- تقليل تعطل العمليات الوظيفية
- تعزيز وضوح تنفيذ الاستراتيجية
- اعتبار تكاليف دورة الحياة
- زيادة سرعة تطوير المنتجات
- تحسين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
- التحكم والسيطرة على أهداف متعددة في وقت واحد
- تحسين أمن المعلومات المتعلقة بالمشروع
- تحسين روح الفريق وتماسكه
- تحسين الابتكار من خلال استخدام عملية صنع القرار متعدد التخصصات
- فرص لتطوير فرق متعددة التخصصات وتطوير المهارات الفردية .