

المحاضرة الرابعة

تخطيط المشروع

أهداف المحاضرة

- ✓ معرفة كيفية اعداد خطة المشروع.
- ✓ التعرف على فوائد التخطيط.
- ✓ معرفة مفهوم تجزئة هيكل العمل.
- ✓ فهم مراحل اعداد الخطة.
- ✓ تحديد عناصر خطة المشروع.

١-٤ 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 بأنه 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 (اكثر من ٣ سنوات).
- متوسطة المدى (من سنة الى ٣ سنوات).
- قصيرة المدى (اقل 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 الاساسية 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.

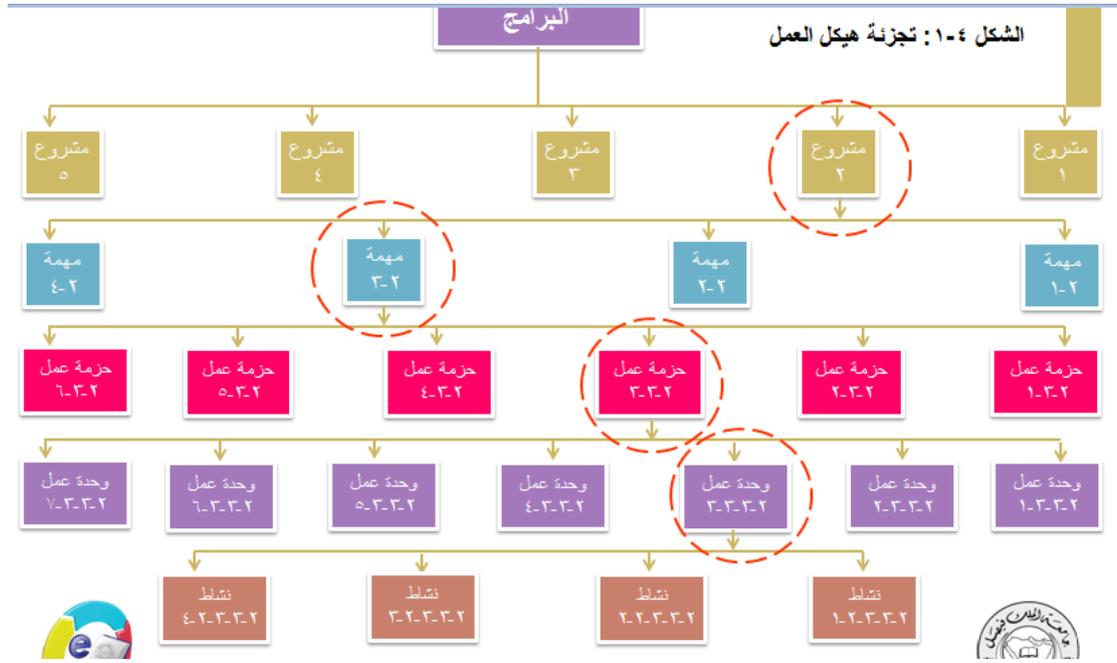
❖ كذلك الاجتماع يتضمن النقاط التالية:

- تحديد المدى الفني للمشروع.
- - تحديد الاسس التي توضح مسؤوليات المشاركين في الاجتماع هن اداء المشروع.
- وضع موازنة مبدئية.
- تشكيل فريق ادارة المخاطر.

٢-٣-٤ اعداد الخطة الابتدائية

يعتمد اعداد الخطة الابتدائية على مفهوم تجزئة هيكل العمل (الشكل ٤-١)، 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.



٤-٣-٣ اعداد الخطة المركبة للمشروع

- ❖ تقوم الجهة الاعلى بتدقيق الخطة الابتدائية المرفوعة لها من المرتبة الادنى من اجل اعتمادها.
- ❖ ثم تقوم بإضافة الأنشطة والجدول والموازنات التي ستقوم بأدائها هي وتدقيقها وجمعها مع ما رفع لها من المرتبة الادنى.
- ❖ ثم تقوم برفعها مجتمعة الى المرتبة الاعلى.
- ❖ وهكذا يستمر تركيب الخطة بالتدقيق والتمحيص والاعتماد لما يرفع من الادنى والتجميع والرفع الى مستوى اعلى حتى تصل الى مدير المشروع الذي يقوم باعتمادها ورفعها الى الادارة العليا.

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 لحظة 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.
- ✓ الالوجه 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 اضافة اخرى.

❖ المنهج العام

ويصف هذا الجزء عملية تنفيذ المشروع من الناحية:

✓ الادارية.

✓ الفنية.

❖ الاجه 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.

❖ الجدول

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 أنشطة 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.

❖ الأفراد

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.

تمت المحاضره (٤)