

التصحيح النموذجي لمقياس تحليل المشاريع

ماستر سنة أولى مالية و تجارة دولية

الحل

الجواب الاول

مفهوم إدارة المشروع

1 هي تطبيق المعرفة والمهارات والادوات والأساليب على أنشطة المشروع لمقابلة حاجات وتوقعات أصحاب المستفيدين من المشروع.

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

تجيب إدارة المشروع على التساؤلات الآتية:

• ماهو المطلوب عمله؟

• متى يجب عمله؟

• ماهي الموارد اللازمة لذلك؟

• كيف سنحصل عليها؟

3 هي عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح

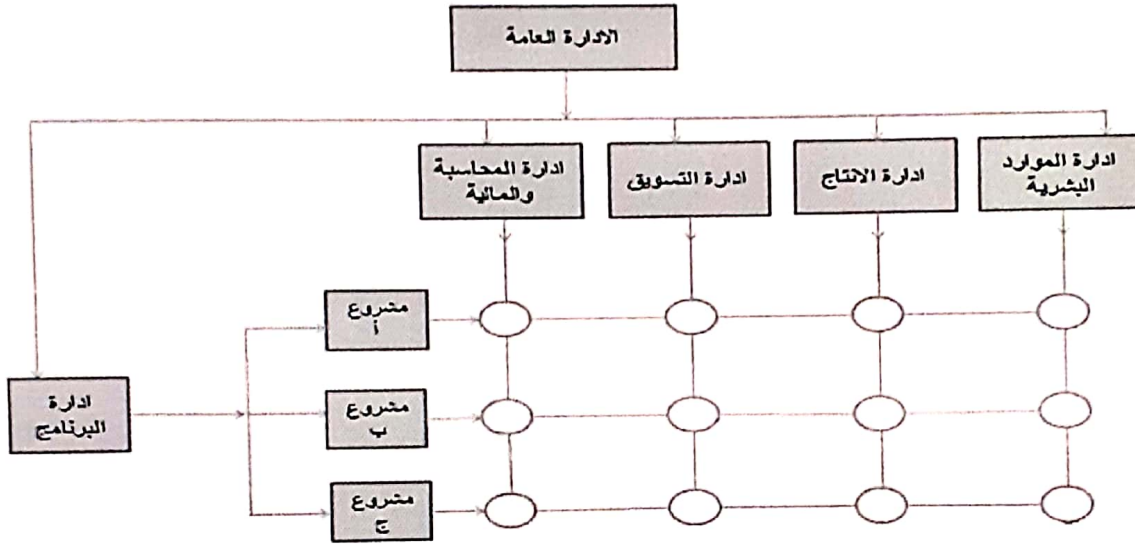
خصائص المشروع

- تشترك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص:
- **الغاية:** تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين، حل مشكلة معينة ، اهداف محددة، ولذا فان المشروع مرتبط بتحقيق هذه الغاية وصولا الى تحقيق الأهداف مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري- او تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس.
- **دورة حياة محدودة:** هو ان المشروعات ذات طبيعة مؤقتة بحيث انها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.
- **التفرد:** أي مشروع في تنفيذه واكماله يحتاج الى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة، حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فان تنفيذ كل منهم يحتاج الى أنشطة مختلفة (طبيعة الإدارة- المخاطر- الموارد).
- **الاعتمادية المتداخلة:** أي مشروع يحتاج الى أنشطة متتابعة بالإضافة الى التتابع هناك تداخل . عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض- أيضا تتداخل مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة (انتاج – تسويق- افراد- مالية) – كذلك قد تتداخل مع اطراف أخرى مثل الموردين ومقاولي الباطن والزبائن.....الخ.

- **الصراع:** لكون المشروع نشاط اجتماعي وتضارب في المصالح، فقد يؤدي التداخل المشار اليه سابقا بين جهات مختلفة في أداء أنشطة المشروع الى حدوث الصراع، ولذا يجب إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يحقق اهداف المشروع بفاعلية وكفاءة.
- **المخاطر:** المنظمات عموما تتعرض للمخاطر بنسب مختلفة، الا ان المشروع بسبب خصائصه وأهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات يزيد من هذه المخاطر لاسيما اذ انحرف عن تحقيق هذه الأهداف وهناك امثلة كثيرة على مخاطر تعرضت له العديد من المشاريع منها (انفجار مكوك الفضاء تشالنجر - مفاعل فوكو جيما النووي).

ب- تنظيم مشروع المصفوفة

- ويمثل هذا الشكل خليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل بحيث تم الإستفادة من بعض ميزات كل منهما والتخلص من بعض العيوب أيضا .
- يستخدم في المنظمات التي تعمل في مجالات مرتفعة التقنية .
- الشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين كافة وظائف المنظمة و المشاريع المختلفة التابعة لها



2-1 - تعريف جدولة المشروع هي عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني لتشغيل المشروع ، ابتداء من لحظة مباشرة العمل في المشروع ، مروراً بجميع الأنشطة المتتابعة والمتداخلة والأحداث والمحطات الرئيسية، وصولاً إلى لحظة انتهاء العمل في المشروع وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء وحتى لحظة الإنتهاء.

تعتبر جدولة المشروع كمدخل رئيس في بناء نظم التخطيط والتوجيه والرقابة.

٠ تبين الجدولة حالة الإعتمادية والتداخل لكافة الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهام في المشروع.

٠ تشير الجدولة إلى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع إلى تواجد بعض الخبرات و المهارات الخاصة في الوقت المناسب.

٠ تساعد الجدولة في توفير خطوط اتصال أوضح وأقصر بين الأقسام والوظائف وفرق العمل

٥ تساعد الجدولة في تحديد التاريخ المتوقع لإنهاء المشروع.
٥ للجدولة دور في تحديد الأنشطة الحرجة التي اذا تأخرت فإن وقت المشروع سيتأخر.

تساعد الجدولة في تحديد الأنشطة الراكدة والتي اذا تأخرت لوقت معين فإنها لن تؤثر سلبا على وقت انتهاء المشروع.

٥ تساهم الجدولة في تحديد تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وعلاقة هذه الاخيرة بالأنشطة الأخرى، مما يساعد في التنسيق اللازم ومنع التضارب واختناقات العمل.

٥ تساعد الجدولة في تخفيف الخلافات الشخصية والصراعات على الموارد وذلك لأن الأوقات محددة مسبقا مما يسهل عملية التنسيق ويقلل من الصراع.

ب-مراحل جدولة المشروع

(1) التخطيط

(2) جدولة الأنشطة

(3) الرقابة

مع الشرح

ج- خرائط جانث

وتعتبر من إحدى الطرق المستخدمة في جدولة الأنشطة وقد تم تطويرها من طرف هنري جانث سنة 1917م.

- تعتبر أداة للتخطيط والجدولة الخاصة بالمشاريع البسيطة والغير معقدة.
- من مزاياها سهولة الاستخدام وتساعد مدير المشروع من معرفة النشاطات التي تسرع انجاز المشروع والنشاطات المعيقة لهذا الإنجاز.
- في المشاريع الكبيرة والمعقدة تستخدم فقط في التخطيط المبدئي (تفتح الطريق لاستخدام التحليل الشبكي
- تهدف إلى تحديد مدى التقدم في تنفيذ الأنشطة ومراقبة الزمن.
- تتكون خرائط جانث من محورين أحدهما أفقي والآخر عمودي.
- يظهر المحور الأفقي الزمن اللازم لتنفيذ النشاط مع تحديد البداية والنهاية لكل نشاط.
- يظهر المحور العمودي أنواع الأنشطة الواجب إتمامها.
- يرسم على شكل مستطيل تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ونهايته تمثل نهاية العمل بالنشاط ويدل طول المستطيل على الوقت اللازم لإنجاز النشاط.

المزايا والقيود..

على الرغم من أن مخطط جاننت مفيد وذا قيمة للمشروعات الصغيرة في حدود ورقة أو شاشة واحدة، إلا إنها يمكن أن تصبح غير عملية تماماً مع المشاريع التي تزيد عن ثلاثين نشاط. مخططات جاننت الأكبر قد لا تصبح مناسبة لأن تعرضها معظم أجهزة الكمبيوتر. وكان انتقاد متعلق بذلك هو أن توصيل مخططات جاننت للمعلومات قليل نسبياً عند عرض كل منطقة علي حدة. وأن المشروعات غالباً ما تكون أكثر تعقيداً من أن تنقل على نحو فعال مع مخطط جاننت.

3- 1 - فوائد موازنة المشروع

• تعتبر الموازنة كأداة ل..

- تخطيط (أداة للإنجاز والقدرة على الوصول إلى الأهداف) .
- تخصيص الموارد (تحديد وتوفير الموارد في الوقت المناسب) .
- رقابة (معيار للمقارنة بين التكلفة المقدرة والتكلفة الفعلية).
- قياس الأداء (حساب كمية الموارد -الكلف -ربطها بأهداف المشروع ومدى ارتباطها برسالة المنظمة الام)

ب - طرق إعداد الموازنة التقديرية

يتم اعداد الموازنة التقديرية في المشاريع باستخدام إحدى الطرق التالية :

- (1) طريقة المخصصات التقديرية
- (2) طريقة من الأعلى إلى الأسفل
- (3) طريقة من الأسفل إلى الأعلى

الجواب الرابع انظر البحث الخاص بإدارة الموارد البشرية