

> &

Université
de Biskra



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المحاضرة الثالثة :

تخطيط المشروع (مفاهيم اساسية)

من اعداد الدكتورة : جبيرات سناء

السنة الجامعية: 2024 / 2025





اهداف المحاضرة:

ينتظر من الطالب بعد تناوله هذه المحاضرة أن يصبح قادرا على:

ادراك المقصود من تخطيط المشروع

التعرف على اهم ادوات ووثائق تخطيط المشروع



محتوى المحاضرة:

ماهية تخطيط المشروع

أدوات ووثائق تخطيط المشروع

1. ماهية تخطيط المشروع :

تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة الأعمال الإدارية وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف ، ليترجم ذلك في وضع خطط على عدة مستويات تنفيذية أدنى تنسجم مع الأهداف العليا.

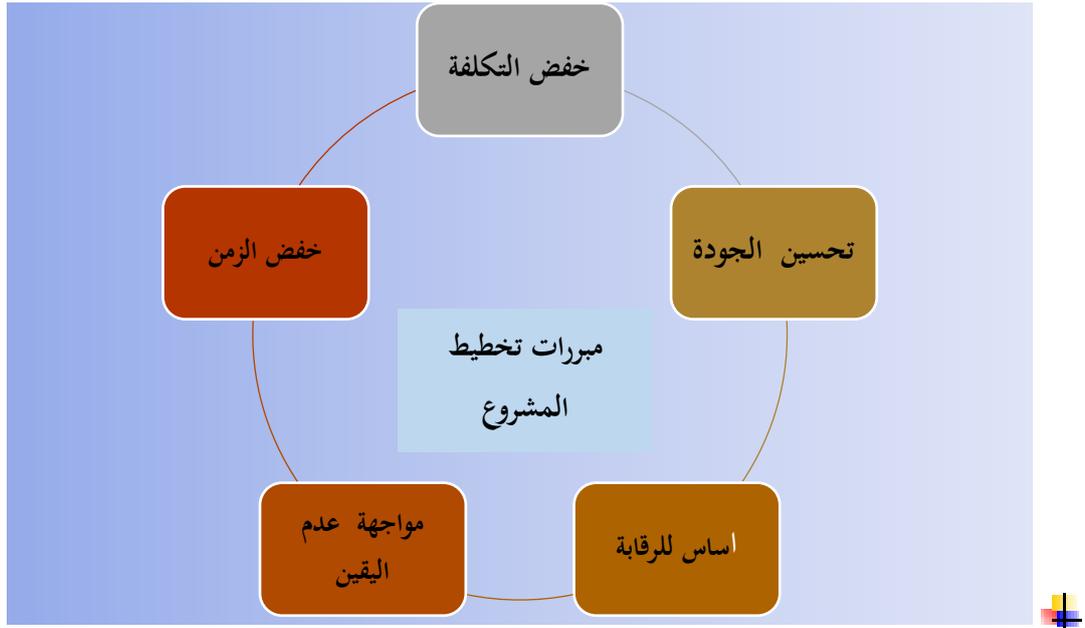
تخطيط المشروع يمثل أولى مراحل إدارة المشاريع والمتعلقة بالتفكير أي أن يفكر صاحب المشروع بأن يجد إجابات للأسئلة التالية:

- ✓ ما يجب عمله ؟
- ✓ وكيف يتم عمله ؟
- ✓ ومتى يجب الانتهاء من عمله ؟
- ✓ ومن سيقوم به؟

بوجه عام، فان تخطيط المشروع هو التفكير بالمستقبل و إعداد العدة المناسبة له بتحديد ما يجب عمله و بيان من يقوم بهذا العمل على النحو المقبول خلال فترة زمنية معينة و في حدود تكاليف مناسبة. والتخطيط حسب هذا المفهوم يشتمل على نقاط أنشطة رئيسية هي:

- توقع الأعمال التي يمكن أن تتم في المستقبل وتقدير تكلفتها والزمن الذي يمكن أن تتم فيه،
- تحديد توزيع الأعمال على من سيقوم.
- بيان كيفية القيام بالأعمال التي ستحقق الأهداف المنشودة

و السؤال الأول الذي يطرح هنا : لماذا تخطيط المشروع ؟



2. أدوات و وثائق تخطيط المشروع :

هيكل تجزئة العمل:

يمثل أداة التخطيط الأولية المطلوبة لتطوير قائمة الأنشطة، بحيث يمكننا من فهم المشروع و مكوناته من خلال تجزئة المشروع إلى عدد محدود من الأنشطة، أي أنه عملية تقسيم أعمال المشروع إلى أكثر من مستوى من المستوى العام إلى ادني مستوى تفصيلي بحيث يشكل انجازها انجازا للمشروع بالكامل، وتكاليف تنفيذها مجتمعة تمثل تكاليف المشروع كله (يعتبر بمثابة حجر الأساس لادارة الوقت و التكاليف) . وترتبط عملية التجزئة حسب حجم المشروع وتعقيده، حيث يتم تجميع الأنشطة على أساس التسليمات، على أساس مناطق العمل أو إلى مشروعات فرعية، على أساس فريق العمل. عند الانتهاء من تجزئة هيكل عمل المشروع يتم عرضه ضمن جداول ورسوم بيانية توضح الأنشطة والمهام والترابط بينها

و بالتالي ، يعتبر الهيكل التفصيلي للأعمال:

- مفتاح جدولة المشروع ومتابعته

-أساس بناء أو تكوين فريق العمل للمشروع؛

-أساس عملية تقدير الموارد وتوزيعها؛

-أساس عملية تقدير التكاليف وتحديد موازنة المشروع؛

-أساس المتابعة الزمنية والمالية للمشروع، وتقدير نسب الانجاز المتوقعة والفعالية؛

مخططات جانث (Gant charts):

أداة بصرية مساعدة تستخدم للتخطيط والرقابة على الأنشطة، بحيث تتكون من محورين أحدهما الأفقي والأخر عمودي، حيث تظهر على المحور العمودي أنواع وأسماء الأنشطة التي يتكون منها المشروع، بينما يظهر على المحور الأفقي الزمن اللازم لتنفيذ النشاط ويرسم على شكل خط أو مستطيل أفقي، تدل بدايته على بداية النشاط ونهايته على نهاية العمل بالنشاط، ويدل طول المستطيل على الوقت اللازم لإنجاز النشاط. من إيجابياتها أنها طريقة بسيطة، سهلة الاستخدام في المتابعة ومراقبة مدى تقدم المشروع، أما أهم عيوبها فهي لا توضح العلاقات بين الأنشطة المختلفة - لا توضح المسار الحرج و لا الهوامش وفترات السماح للأنشطة؛

شبكات الأعمال:

تمثل الصورة الكبيرة البصرية المساعدة التي تستخدم لتقدير فترة المشروع، تحديد الأنشطة التي تكون حرجة لإكمال المشروع بالوقت المحدد، . ومن خلال شبكات الأعمال يتم الإجابة على الأسئلة التي لا تجيب عليها المخططات البيانية مثل جانت وتمثل في :

- ما هو الوقت اللازم لإنجاز المشروع بأكمله؟

- ما هي مواعيد بداية ونهاية (المبكرة والمتأخرة) كل نشاط من أنشطة المشروع؟

- ما هي الأنشطة الحرجة (أي التي لا يمكن تأخير تنفيذها)؟

- ما هو المسار الحرج، وكيف يمكن تحديده؟

ومن أهم أساليبها: أسلوب المسار الحرج (CPM،) الذي يستعمل في المشاريع المؤكدة وأسلوب تقييم ومراجعة

البرامج (PERT،) الذي يستعمل في المشاريع غير المؤكدة

موازنة المشروع:

عبارة عن عملية تسعير خطة المشروع ، من خلال تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كافة أنشطة المشروع مع تقدير الكلفة التقديرية للمشروع شاملة كافة أنشطته و فعالياته من لحظة المباشرة حتى لحظة الانتهاء .
الوثيقة المرجعية للمشروع:

هي من الوثائق الخاصة بالمشروع، والتي تعبر عن المرجعية الرئيسية لكل ما تم الاتفاق عليه حول جميع أبعاد المشروع، والتي تمثل التعاقد بين مدير المشروع وكلا من الممول والعميل الذي يتم تنفيذ المشروع لحسابه.

تتضمن هذه الوثيقة بنوداً محددة أهمها:

- ✓ الموضوع: ويعبر عن عنوان المشروع، وكذلك اسم المشروع والجهات المنفذة والمستفيد منه؛
- ✓ خلفية المشروع: وتبين أسباب قيام المشروع، أي تحديد الدوافع الداخلية والخارجية؛
- ✓ السلطة التي أقرت المشروع: بعبارة أخرى ما هي الجهة أو الجهات التي يتعامل معها مدير المشروع عند حدوث الخلافات والصراعات أثناء عملية التنفيذ

- ✓ المتلقي النهائي: أي تحديد المستفيد المباشر من المشروع أو الجهة المستفيدة التي ستقوم باستخدامه؛
- ✓ أهداف المشروع: وتمثل النتائج والفوائد النهائية للمشروع
- ✓ نطاق المشروع: تحديد الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع، وهو يعني تحديد الأقسام الوظيفية داخل المنظمة التي ستؤثر في إنجاز المشروع و دورها في إنجاز كل مرحلة من مراحلها؛
- ✓ القيود: المحددات المفروضة على المشروع ومن أمثلتها قيود) الوقت، التكلفة، الزمن؛
- ✓ الموازنة التقديرية: وتمثل تقديرات تقريبية لتكاليف كل مرحلة من مراحل المشروع؛
- ✓ الناتج النهائي للمشروع: ويمثل الالتزام الذي بموجبه يقوم مدير المشروع تحديد النتائج الملموسة وغير الملموسة للمشروع
- ✓ محاور واستراتيجيات التنفيذ: وتبين التوجهات الإستراتيجية والقواعد التي ستحكم عمل المشروع والتي تستمد من إستراتيجية المنظمة؛
- ✓ تحليل المخاطر: ويتمثل بتحديد مصادر وأنواع المخاطر والصعوبات التي ستواجهه المشروع وتقدير احتمال حدوثها وإعداد الخطط اللازمة لمواجهتها لتقليل آثارها السلبية على سير المشروع؛
- المراحل الرئيسية: ويعني ذلك تحديد المراحل الرئيسية للمشروع وتقدير الوقت اللازم لكل مرحلة والموارد اللازمة لها