

# خطوات اختيار المشروع

# خطوات اختيار المشروع

- تأسيس مجلس اختيار المشروع
- تصنيف المشاريع وتحديد معايير الاختيار
- جمع البيانات عن المشروع
- تقييم مدى توافر الموارد اللازمة
- تقليل قائمة المشاريع

# تأسيس مجلس اختيار المشروع ويضم

- الإدارة العليا.
- مدراء المشاريع التابعة للمنظمة.
- مدير إدارة المشاريع الداخلية إن وجد.
- المدراء العاميين.
- الاختصاصيون والخبراء في تحديد الفرص ودراسة المخاطر.

# تصنيف المشاريع وتحديد معايير الاختيار

- مشاريع المشتقات : ويتم في هذا النوع إحداث تحسين طفيف على المنتجات القائمة (تقليل كلفة، تحسين، تغليف، زيادة جودة).
- مشاريع تمثل منصة الانطلاق نحو التغيير: وهي المشاريع التي تكونن مخرجاتها تختلف عن المشاريع القائمة الآن، وتشكل منصة للانطلاق نحو منتج جديد مثل ( انتاج بطريقة مكشوفة بدل المحمية، عمل نظام ري جديد).
- مشاريع الاختراق: وهي المشاريع التي تحدث تقدم مفاجئ في المعرفة أو التكنولوجيا المستخدمة مثل ( الألياف الضوئية المستخدمة في نقل المعلومات، تسويق الكتروني، استخدام محالب محوسبة)
- مشاريع البحث والتطوير: وهذا النوع يكون ابتكاراً جديداً سواء كان ابتكاراً لتكنولوجيا جديدة أو منتجات جديدة، أو خدمات جديدة تنتج عن البحث العلمي والتطوير. والأمثلة عديدة منها ( :الزراعة المائية، التحكم الالكتروني،)....

# المعايير العامة

• المشاريع العامة لا شك توضح معايير مختلفة لكل مستوى (تصنيف) من المشاريع بحيث يتم تقييمه على أساسها، ومن أهمها:

١. قدرة المشروع على تحقيق u1571 أهداف الشركة من حيث الغايات ومدى فعالية المشروع.
٢. درجة خطورة المشروع.
٣. العائد المالي.
٤. احتمالات النجاح.
٥. قدرة المشروع على تحقيق اختراع معرفي أو تكنولوجي.
٦. قدرة المشروع على فتح أسواق جديدة.
٧. أثر المشروع على مدى رضى الزبائن.
٨. مساهمة المشروع في تطوير إمكانات وقدرات الموظفين.
٩. قدرة المشروع كذلك على تسهيل امتلاك المعرفة الجديدة.
١٠. توفر الطاقم والموارد اللازمة لإنجاز المشروع .

# جمع البيانات عن المشروع

- يتم جمع البيانات المناسبة وليست أي بيانات لتطبيق المعايير المستخدمة في التقييم.
- لا بد أن نستخدم أدوات جمع البيانات المعروفة: مثل: المقابلات الشخصية ، المقابلات العامة ، المقابلات الموجهة ، الاستبانات ، الملاحظة ، البيانات الكمية ، التقارير ، الأبحاث وما شابه ذلك.
- الاهتمام بدقة البيانات ، وكلفة البيانات ، توقيت البيانات ، صحة وموضوعية البيانات.

# تقييم مدى توافر الموارد اللازمة

- الموارد الداخلية: من مواد خام، عمالة، كفاءات، الآلات.... قدرة الشركة على حمل المشروع قياساً بحجم المواد الموجودة أو الموارد.
- الموارد الخارجية: تتوفر هذه المواد في الأسواق وأسعارها، وقت التوريد، الكلفة، حتى تكون في الوقت المطلوب.
- أخذ الاحتمالات غير المتوقعة بعين الاعتبار: العطل والأعياد، المرض والكوارث، إغلاق الحدود، رفع الضرائب، التضخم.

# تقليل قائمة المشاريع

- يتم إخضاع المشاريع تحت الدراسة للمعايير المستخدمة في التقييم كما قلنا سابقا عملية غربلة المشاريع حتى نصل إلى شيء توافقي.
- هل يتوفر في الشركة الكفاءات اللازمة لإنجاز المشروع ؟
- هل توجد أسواق لتسويق منتجات المشروع ؟
- إلى أي مدى سيكون المشروع مربح ؟ هذا ما يمكن أن نقف عليه؟
- ما هو حجم المخاطر في المشروع ؟
- هل يوجد شريك مناسب لمساعدتنا في إنجاز المشروع ؟
- هل ستكون الموارد المطلوبة متوفرة في الوقت المطلوب ؟
- هل يتوافق المشروع مع نقاط القوة في المنظمة أم أنه سيزيد من إبراز نقاط الضعف ؟
- هل يتناغم المشروع مع مشاريع الشركة الأخرى وتحقيق أهدافها وغاياتها.

# مفاضلة المشاريع مع التصنيفات

١. نقوم بعملية المفاضلة بين المشاريع حسب أصنافها عن طريق وضع درجة لكل معيار. واستخدام طرق حسابية لتصنيف المشاريع باستخدام الأساليب الكمية التي تعلمناها في الإدارة ( اتخاذ القرار البرمجة ، الخطية ، التخفيض الخ....).
٢. إذا تعذرت الأمور يتم استخدام الطرق النوعية التي تعتمد على رأي أصحاب المعرفة وذوي الخبرة.

## اختر المشاريع التي سيتم تمويلها والمشاريع الاحتياطية

١. يتم اختيار المشاريع ذات الأولوية مع معرفة جدولتها وموازنتها ومواصفاتها.
  ٢. يتم تحديد المشاريع الاحتياطية التي ستكون لها الأولوية إما عند الانتهاء من المشاريع القائمة أو إذا حصل تغيير في الأهداف.
- يجب أن لا أبقى على مشروع محدد واضح ثابت وفي هذا المجال يجب أن يكون عندي مشاريع احتياطية حتى لا أنقطع أو أصل إلى مرحلة لا يوجد لدي أعمال وبالتالي أستغني عن الموظفين وأستغني عن الإمكانيات الموجودة.

# عناصر خطة المشروع

١. عرض عام
- ب. يكون على شكل ملخص صغير يضمن
  ١. غايات المشروع وعلاقة هذه الغايات بأهداف الشركاء والجمعيات
  ٢. وصف للأسلوب الإداري والبناء التنظيمي الذي يستخدم في المشروع
  ٣. بالإضافة لقائمة بالمحطات الرئيسية للإنجاز في المشروع

## أهداف المشروع

تتضمن شرح تفصيلي لغايات المشروع المذكورة في هذا العرض العام، ويتضمن هذا الجزء شرح الفوائد المتحققة من المشروع والمتمثلة في تحقيق هامش الربح والصمود أمام المنافسة وزيادة الحصة السوقية وأي أهداف أخرى. وهذه الأهداف لا بد أن يكون لها مواصفات واضحة، محددة، شفافة، واقعية، الشرعية القانونية، القابلية للقياس

# الأوجه التعاقدية

من الصعب أن تقوم الشركات بتوفير وتخزين الموارد اللازمة للمشروع من أجل استخدامها في أوقات متباعدة لأن ذلك يثقل المشروع بكلف مرتفعة ولذلك فإن المشروع يعتمد على التعاقد الفرعي أو ما يسمى باللغة السائدة (مقاول الباطن) لإنجاز بعض المراحل في العمل أو لتوفير بعض الموارد النادرة.

أيضا يتضمن هذا الجزء الأمور القانونية التي تتعلق بالعقود وإجراءات التنفيذ. الالتزام بالموصفات ومواعيد التسليم باتباع إجراءات المراقبة المرحلية لضمان سلامة التنفيذ.

# الجدولة

وتتضمن كافة الأنشطة والمهام المطلوب أدائها وعلاقة هذه الأنشطة بالأنشطة السابقة والأنشطة اللاحقة. ومدى التابع والاعتمادية لهذه الأنشطة وتحويلها إلى جداول لتحديد أنشطة المشروع ابتداءً من أول نشاط وحتى آخر نشاط متوقع، وتتضمن الجداول الأوقات اللازمة لإنجاز النشاط المنفرد والمشروع ككل.

- **الموارد:** وتتضمن كافة الموارد اللازمة للمشروع حتى يتم إنجازه بالكامل، سواء من حيث كمية هذه الموارد، نوعيتها، وكلفتها فيما يسمى بالموازنة التقديرية التي تتضمن الموارد وكلفتها وتقلبات الأسعار المتوقعة بسبب التضخم وظروف البيئة الأخرى.
- **الأفراد:** وتتضمن الكفاءات والخبرات والمهارات المطلوبة لأداء أنشطة المشروع ووقت احتياج المشروع لها، إضافة لعمليات التدريب اللازمة لرفع كفاءة فريق العمل أو بعض أفرادهم، إضافة للحوافز والمكافآت المرصودة لزيادة دافعية العاملين، بالإضافة للشؤون القانونية المتعلقة بعقود العاملين (مظلة الأمان الاجتماعي) وتجنب مواجهة النقابات.
- **طرق التقييم وتتضمن وضع:**
  ١. معايير ومقاييس الأداء في المشروع في الأمور التي تتعلق بكل أهداف المشروع.
  ٢. تحديد طرق جمع البيانات عن أداء المشروع ومراحل عمله بهدف إجراء عملية التقييم.
  ٣. سبل إجراء التقييم والتغذية الراجعة (الإفادة) بهدف التصحيح.
  ٤. معايير التقييم، تعميمها، اختيار أدوات التقييم، مقابلة المنجز بالمخطط، تحديد الانحراف، التصويب

# المشاكل والصعوبات المحتملة

- مشاكل تقنية وفنية ( نقص اشتهال ، علاجات، عدم توفر بذور،)..
  - اشكالات داخلية ( مشكلات ادارية ، مشاكل مالية)
- الحل ؟ وضع خطط احتمالية لمواجهة هذه الاختلالات حال حدوثها للتقليل من آثارها ومخاطرها.

## الجدولة

تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل.

١. تعتبر قاعدة اساسية لمراقبة نشاط المشروع.

٢. تعتبر الجدولة وهي خطة المشروع وموازنة المشروع.

٣. الاداة الرئيسية المناسبة لإدارة المشاريع.

# منافع جدولة المشروع

- تعتبر اطارا متسقا ( لتخطيط وجدولة وتوجيه ومراقبة ) المشروع.
- توضح الاعتمادية التبادلية والمتداخلة لكل المهام وحزم العمل لوحدات العمل.
- تشير الى الاوقات التي نحتاج بها افراد محددين ( خبرات ومهارات محددة ) ليكون متاحين للعمل في المشروع.
- تساعد في حدوث الاتصالات المناسبة بين الفروع والوظائف.
- تحدد التاريخ المتوقع لإتمام المشروع.
- تعريف الأنشطة الحرجة والتي اذا تأخرت ستؤخر وقت إتمام المشروع.
- تعريف الأنشطة التي بها ركود والتي يمكن ان تتأخر لوقت معلوم دون ان تؤثر سلبا على وقت انجاز المشروع.
- تحدد تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وعلاقة هذه الأنشطة بالأنشطة الاخرى بهدف عمل التنسيق اللازم.
- تخفف العلاقات الشخصية وتقلل من الصراعات على الموارد.

# مراحل الجدولة

## ١. مرحلة التخطيط:

- تحليل أنشطة المشروع الى وحدات بحيث يكون كل مجموعة من نفس العمل وبنفس الحجم الى مستوى تحليلي معين.
- بناء شبكة عمل المشروع والمقصود هنا تحديد الوظائف الاساسية والانشطة اللازمة لإنجاز المشروع مع بيان طبيعة العلاقة بين هذه الأنشطة وعملية التسلسل والتتابع في انجاز هذه الأنشطة .

## ٢. مرحلة جدولة الأنشطة

- تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع ( بداية مدة الانجاز نهاية- - )
- تقدير التكاليف اللازمة للإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع. وبالتالي تقدير التكاليف الكلية اللازمة لإنجاز المشروع
- تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لكل نشاط من أنشطة المشروع.

### ٣. مرحلة الرقابة

- التأكد من ان العمل تم تنفيذه وفق ما خطط له وما حجم الانحرافات ( ايجابي ، سلبي ) مثل: تأخر بعض الانشطة عن الوقت المحدد للإنجاز.
- اختلاف الموارد المادية والبشرية المستخدمة عن الكميات المقدرة في الخطة.
- اجراء التصحيح لمعالجة الخطأ في المراحل اللاحقة من المشروع.

# مراحل المشروع

- المرحلة التمهيديّة للمشروع وتشتمل على:
  ١. فحص فكرة المشروع
  ٢. مراجعة طلب أو اقتراح المشروع
  ٣. فحص الفائدة الاقتصادية للمشروع
- مرحلة البدء بالمشروع وتشتمل على:
  ١. ترتيب عقد المشروع
  ٢. تحديد إطار المشروع (أولويات المشروع ، تشعبات المشروع )
  ٣. تحديد أهداف المشروع
  ٤. القيام بتحليل بيئة المشروع وأصحاب المصلحة (الجهات المؤثرة بالمشروع وتلك التي لها علاقة به)
  ٥. القيام بتحليل المخاطر والفرص
  ٦. تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق
  ٧. القيام بورشة عمل لتنفيذ انطلاق مشروع
  ٨. عمل مجلد (ملف ) خاص بالمشروع

- مرحلة تخطيط المشروع
- ١. ترتيب المشروع
- ٢. وصف وحدات العمل
- ٣. تحديد مجرى المشروع
- ٤. تحديد المدة ، والتواريخ ، وتحديد معالم المشروع
- ٥. تحديد الموارد
- ٦. تحديد الاحتياجات من الموارد وتقديرات التكلفة
- ٧. تخطيط تكاليف المشروع
- ٨. فحص جدوى المشروع الاقتصادية
- ٩. تأمين التمويل
- مرحلة تنفيذ المشروع:
- ١. انطلاق المشروع
- ٢. تجميع و تدوين البيانات الفعلية( التواريخ والساعات ، والتكاليف)
- ٣. رصد ومراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها و البيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ.
- ٤. تحليل الفروقات بين بيانات النتائج المخطط لها و البيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ .
- ٥. وضع تدابير الرقابة و القيام بتنفيذها .
- ٦. أعلام طاقم العمل بمجرى المشروع عن طريق تقارير دورية .
- مرحلة إنهاء المشروع
- ١. تسليم المشروع كتابة تقرير تسليم المشروع و الحصول على توقيع رسمي بذلك.
- ٢. عقد جلسة إنهاء المشروع .
- ٣. تقييم المشروع كتابة تقرير مفصل عن تقييم المشروع من المستندات و البيانات التي كتبت إثناء مراحل المشروع المذكورة أعلاه.
- كتابة التقرير النهائي لإنهاء المشروع.