



معييار إدارة المشاريع

معييار إدارة البرامج ومحافظ المشاريع



معجم مصطلحات إدارة المشاريع

معييار أخلاقيات العمل المهني لإدارة المشاريع



What is a Project?

ما الذي يميز المشروع؟

مخرجات المشروع

• متفرد

• مؤقت (له بداية ونهاية)

• المزيد من التفاصيل مع تقدم العمل بالمشروع

• أيضاً يقود للتغيير ويدعم القيمة المضافة

تعريف إدارة المشاريع

What is Project Management?

- تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع للوفاء بمتطلبات المشروع
 - ويتحقق ذلك من خلال التطبيق المناسب والتكامل بين المبادئ التوجيهية لمعهد إدارة المشاريع
-

Protected

Operations vs. Projects

الإدارة التشغيلية وإدارة المشاريع

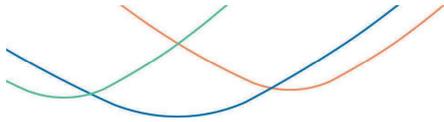
- الإدارة التشغيلية هو عمل مستمر متكرر وفقاً لقواعد وإجراءات تنظيمية محددة
- المشروع متفرد
- حالة عدم التأكد في المشاريع
- أنشطة المشروع قد تكون جديدة على فريق المشروع
- غالباً ما تتم إدارة المشاريع على كافة المستويات التنظيمية

- التغييرات على مستوى الإدارة التشغيلية قد تتطلب مشروعاً لإحداث هذا التغيير
- يوجد الكثير من نقاط التقاطع:

✓ عند استحداث وانطلاق وتطوير المشروع

✓ عند البدء والتخطيط في المشروع وبداية ونهاية كل مرحلة

✓ عند الإغلاق النهائي وتسليم المشروع أو إحدى مراحل



الجلسة الثانية : إدارة المشاريع كنظام لتقديم القيمة المضافة



- ما المقصود بإدارة المشاريع الاحترافية PMP؟
- أبرز المصطلحات المهنية لإدارة المشاريع الاحترافية PMP
- أهداف إدارة المشروع
- عناصر إدارة المشاريع
- شهادة PMP



نشاط تدريبي (فردي)

عزيزي المشارك

إدارة المشاريع كنظام لتقديم القيمة المضافة



2

إدارة المشروعات كنظام لتقديم القيمة المضافة
من خلال بيئة العمل المحيطة بالمشروع

Business Value

القيمة المضافة

- قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل
- وتتحقق من خلال الإدارة الفعالة للعمليات التشغيلية في ظل تخطيط استراتيجي جيد
- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية مع فهم احتياجات السوق والعملاء والمنافسة والعوامل الأخرى (الأداء المتوازن)
- ولتحقيق استراتيجية الشركة من خلال قيمة مضافة حقيقية
- تلعب إدارة المشاريع دوراً في غاية الأهمية

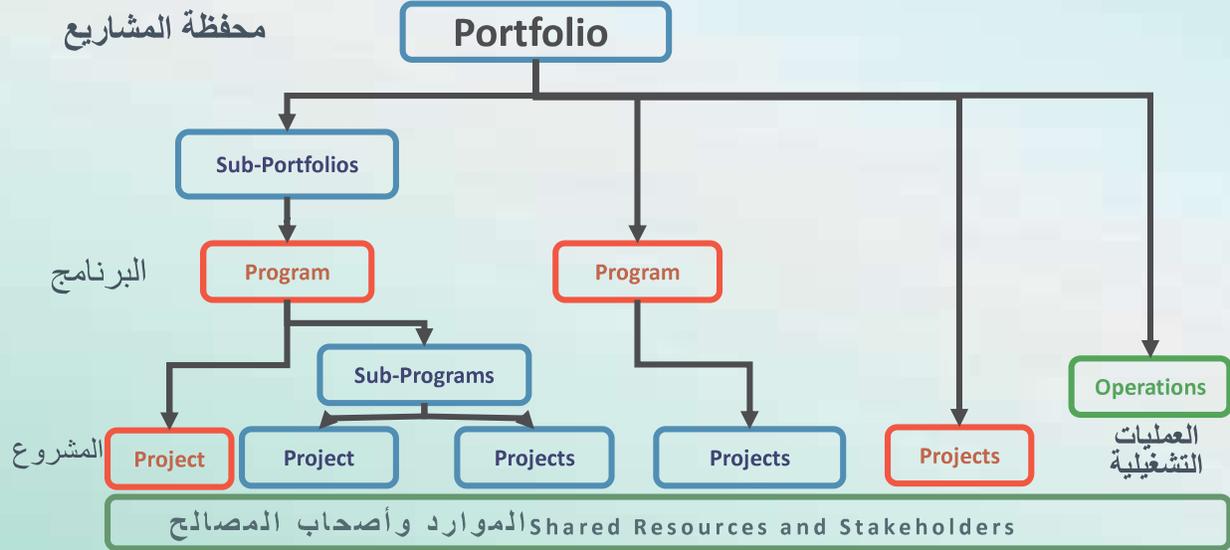
Managing Projects

بيئة إدارة المشروع

- Identifying requirements
 - Addressing the expectations of stakeholders
 - Setting up, maintaining, and carrying out communications
 - Managing stakeholders to create project deliverables
 - Balancing the competing project constraints: Scope, Quality, Schedule, Budget, Resources, and Risks
- تحديد متطلبات المشروع
توقعات أصحاب المصالح
التواصل
مخرجات المشروع
التوازن في إدارة التحديات والقيود الخاصة بالمشروع

Relationship among Portfolios, Programs, & Projects

العلاقة بين محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع



Comparative Overview of Project, Program, & Portfolio

مقارنة بين محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع

المشروع	البرنامج	محفظة المشاريع	
مشروع متفرد وموقت	مجموعة من المشاريع	مجموعة من البرامج والمشاريع	التعريف
نطاق عمل المشروع	نطاق عمل البرنامج	أهداف استراتيجية	نطاق العمل
التحكم في التغيير (خطوط الأساس)	تقديم القيمة المضافة	ممتد ومتوسع	التغيير
عملية اكتشاف التفاصيل	الإعتمادية المتبادلة بين المشاريع	على مستوى الشركة	التخطيط
مدير المشروع	مدير البرنامج	مدير المحفظة SMO/PMO	الإدارة
على مستوى المشروع	على مستوى البرنامج	على مستوى المحفظة	المتابعة والرقابة
تحقيق أهداف المشروع من نطاق عمل، جدول زمني، وتكلفة، جودة ورضا العميل	تحقيق القيمة المضافة من البرنامج	العائد على الاستثمار النمو والازدهار تحقيق الرؤية والأهداف	عوامل النجاح

مثال

Relationship of Project, Program, & Portfolio

العلاقة بين محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع

المشروع Project

- مشروع دراسة الجدوى
- مشروع الحصول على الرخصة من الجهات الحكومية المختصة
- مشروع الحملة التسويقية الخاصة بالرخصة الجديدة
- مشروع تقديم المنتجات والخدمات المنافسة الخاصة بالرخصة الجديدة

البرنامج Program

- برنامج تقديم رخصة خطوط محمول إضافية في السوق السعودي

محفظة المشاريع

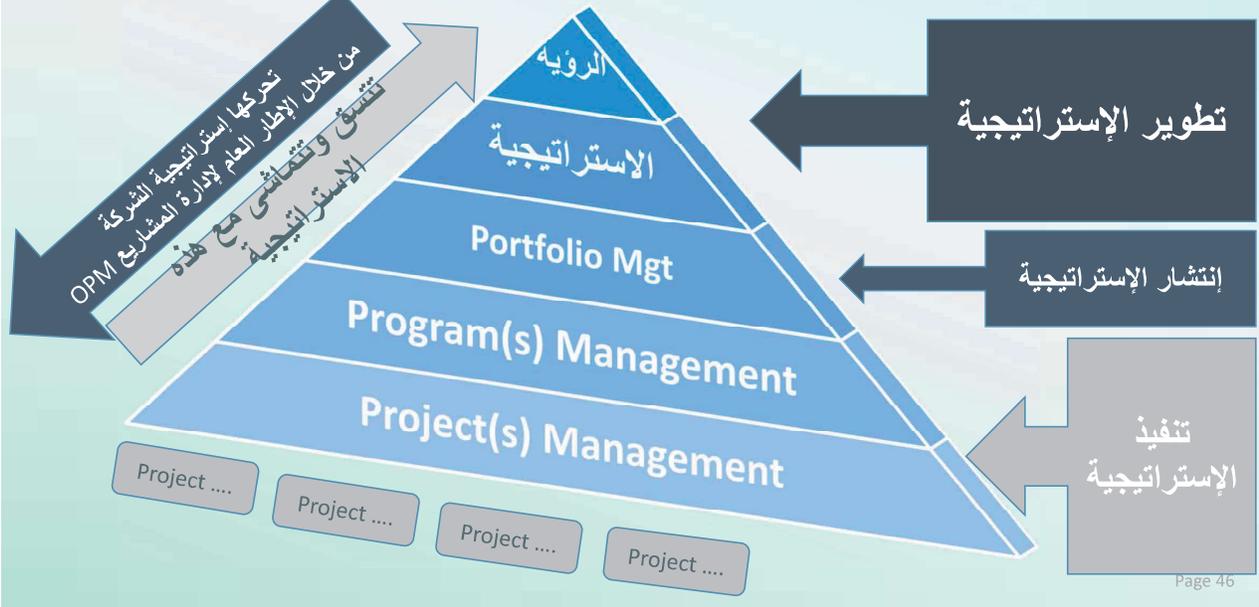
- شركة اتصالات لديها محفظة مشاريع والعديد من البرامج في هذا المجال

Page 45

Protected

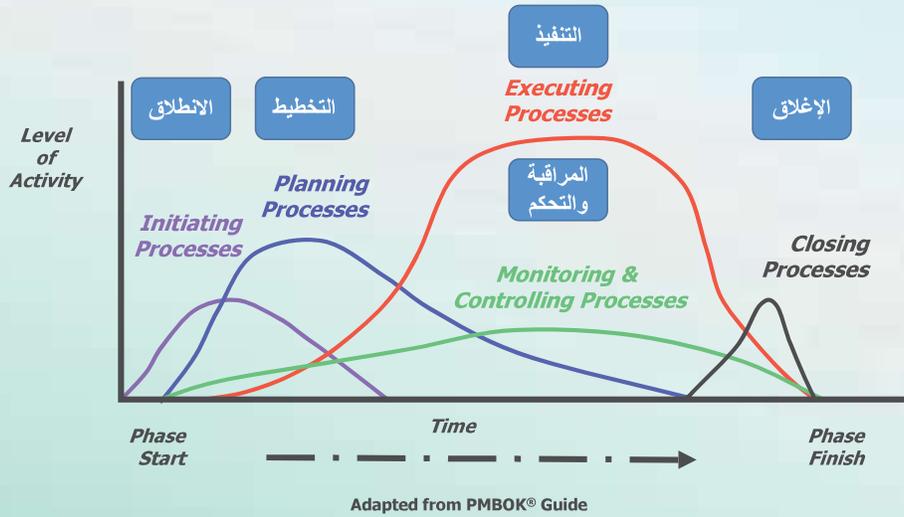
Organizational Project Management

إدارة المشاريع المؤسسية



Project Life Cycle

دورة عمل المشروع



المفتاح الرئيسي لنجاح المشروع هو الإدارة الجيدة للتكامل بالمشروع

• تنسيق كافة النطاقات المعرفية ومراحل المشروع

التركيز على **الصورة الكلية** خاصة المدراء الجدد

ما هي ملامح **الإدارة الفعالة للتكامل بالمشروع** من

وجهة نظرك؟

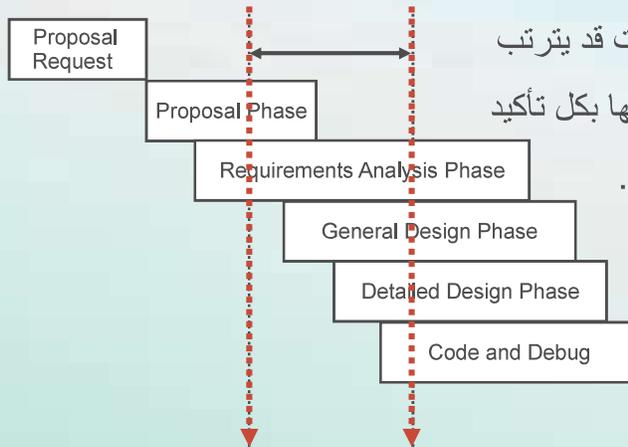


إدارة تكامل المشروع

ما هي إدارة التكامل من وجهة نظرك

تحديات إدارة التكامل بالمشروع

The Integration Challenge



العمليات التي تتم في نفس الوقت قد يترتب عليها ميزات للوقت والتكلفة لكنها بكل تأكيد تضيف تعقيداً لـ.....

التحدي الرئيسي للتكامل في المشروع

Strategic Planning and Project Selection

التخطيط الاستراتيجي واختيار المشروع

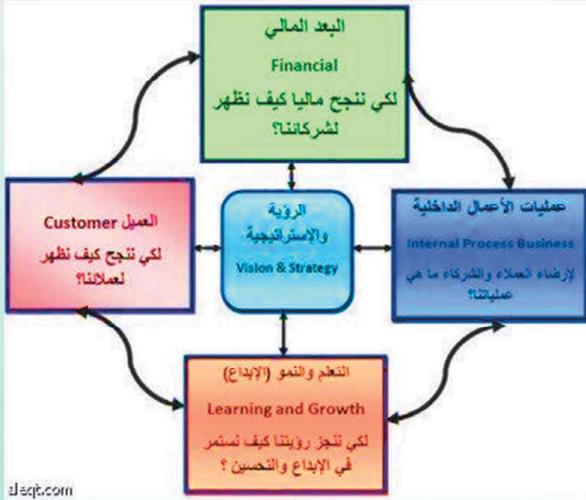
- محفظة المشاريع (مرة أخرى)
- معايير الاختيار قد تكون مالية أو غير مالية وقد تكون متعددة المعايير بأوزان نسبية
- التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل واستهدافه للنمو والتطوير والميزة التنافسية واحتياجات السوق من المنتجات والخدمات
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد المشاريع الممكنة واختيار المشاريع المناسبة وفقا للتحليلات الواقعية ومن ثم تطوير ميثاق للمشاريع التي تم اختيارها
- يجب أن يكون تركيز هذه المشاريع على الاحتياجات التنظيمية والنمو والتطوير والنظم المؤسسية
- يجب أن يكون هناك احتياج للمشروع على كافة مستويات الشركة، موازنة معتمدة، توجيه قوي من الإدارة العليا

Financial Analysis of Projects

التحليل المالي للمشاريع

- يحتل الجانب المالي جانبا مهما في اختيار المشاريع
- أهم الطرق والتحليلات المستخدمة
 - ✓ تحليل صافي القيمة الحالية
 - ✓ تحليل العائد على الاستثمار
 - ✓ تحليل فترة الاسترداد

Balanced Scorecard

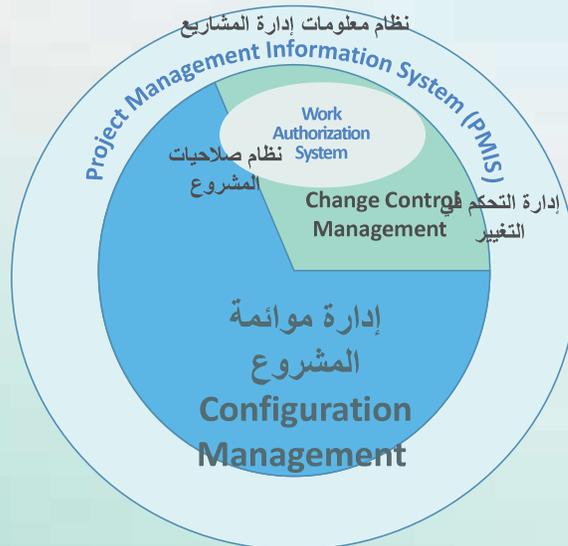


بطاقات الأداء المتوازن

- روبرت كابلان وديفيد نورتون
- لمساعدة الشركات في إيجاد الجوانب المتكاملة لتحقيق الاستراتيجية
- الجوانب المقترحة:
 - المنظور المالي
 - منظور العملاء
 - النظم والعمليات الداخلية
 - منظور التعلم والتطوير والنمو

Configuration Management

إدارة التهيئة (الموائمة)



المؤثرات التنظيمية على إدارة المشاريع

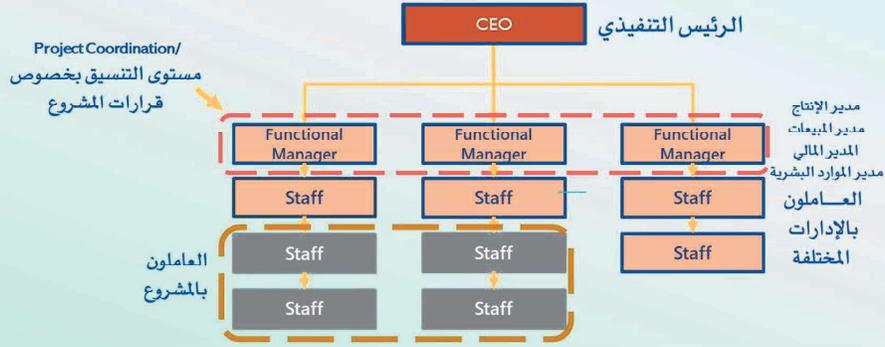
- تتم إدارة المشاريع في **بيئة أكبر** ويجب على مدير المشروع فهم أبعاد هذه البيئة
- تؤثر النظم المؤسسية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، صناعة القرار، درجة المركزية، الاتصالات) على أسلوب إدارة المشاريع
- يلعب مستوى النضج في إدارة المشاريع دوراً هاماً والنظم المرتبطة بها
- تشمل إدارة المشاريع إدارة موارد الشركة ذات العلاقة بالإضافة إلى التعامل مع البيئة الخارجية من موردين وعملاء ومنافسين وغيرها.

الهيكل التنظيمي

- يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل البيئية (خارج نطاق المشروع) ويؤثر على مدى إتاحة الموارد وكيفية إدارة المشروع
- تتعدد الهياكل التنظيمية للشركة حسب رؤية إدارتها واستراتيجيتها الشركة في تحقيق أهدافها ودرجة التخصصية ونطاق الإشراف والكفاءة والفعالية واعتبارات التكلفة والربح المرتبطة بالصناعة والاتصالات التنظيمية
- مدى تبني فكر إدارة المشروعات في الشركة حسب نشاطها

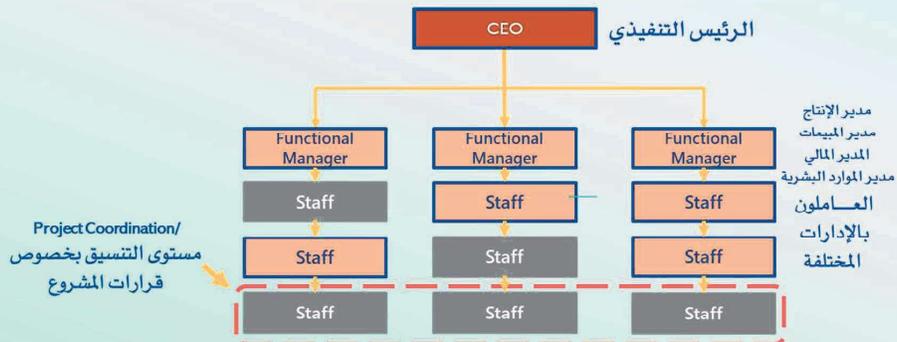
Functional Structure

الهيكل التنظيمي الوظيفي



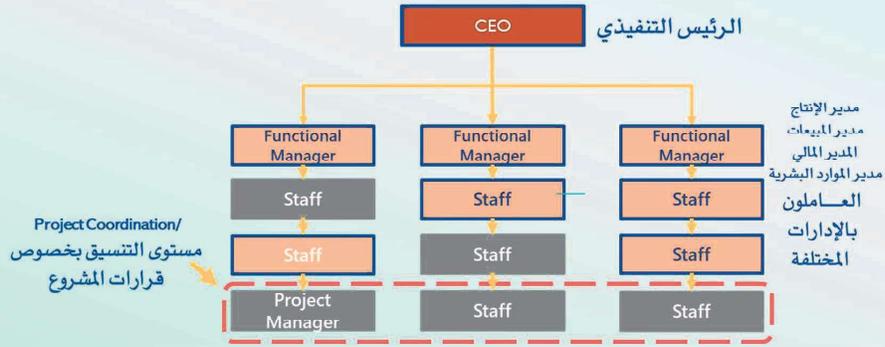
Weak Matrix Organization Structure

الهيكل التنظيمي المصفوفة الضعيفة



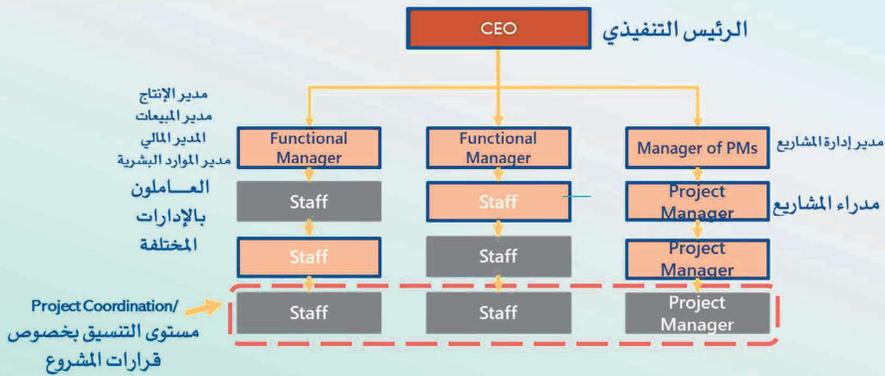
Balanced Matrix Organization Structure

الهيكل التنظيمي المصفوفة المتوازنة



Strong Matrix Organization Structure

الهيكل التنظيمي المصفوفة القوية



Projectized Organization Structure

الهيكل التنظيمي على أساس المشاريع



Project-based organizations (PBOs)

المنظمات القائمة على أساس المشاريع

- الكثير من المنظمات تتبع النظام المؤقت في إدارة أعمالها (الاستشارات ، المقاولات)
- يمكن أن يكون جزءاً من أي من الهياكل التي تم استعراضها
- يقلل هذا النظام من البيروقراطية والهرمية ويتوقف نجاح الشركة على النتيجة النهائية ومدى التقدم في نجاح المشروع/المشاريع
- يغلب على طبيعة أعمال هذه المنظمات المشاريع وليس المهام الوظيفية

Influence of Organization Structures on Projects

مؤثرات الهياكل التنظيمية على المشاريع

قائم على المشاريع	المصفوفة القوية	المصفوفة المتوازنة	المصفوفة الضعيفة	وظيفي	
عالي الى كامل	متوسط الى عالي	منخفض الى متوسط	منخفض	قليل أو لا شيء	سلطة مدير المشروع
عالي الى كامل	متوسط الى عالي	منخفض الى متوسط	منخفض	قليل أو لا شيء	توفر الموارد
مدير المشروع	مدير المشروع	مختلط	المدير الوظيفي	المدير الوظيفي	من الذي يدير ميزانية المشروع
دوام كامل	دوام كامل	دوام كامل	دوام جزئي	دوام جزئي	دور مدير المشروع
دوام كامل	دوام كامل	دوام جزئي	دوام جزئي	دوام جزئي	الإداريين / الدعم الفني للمشروع