



إدارة المشاريع الاحترافية



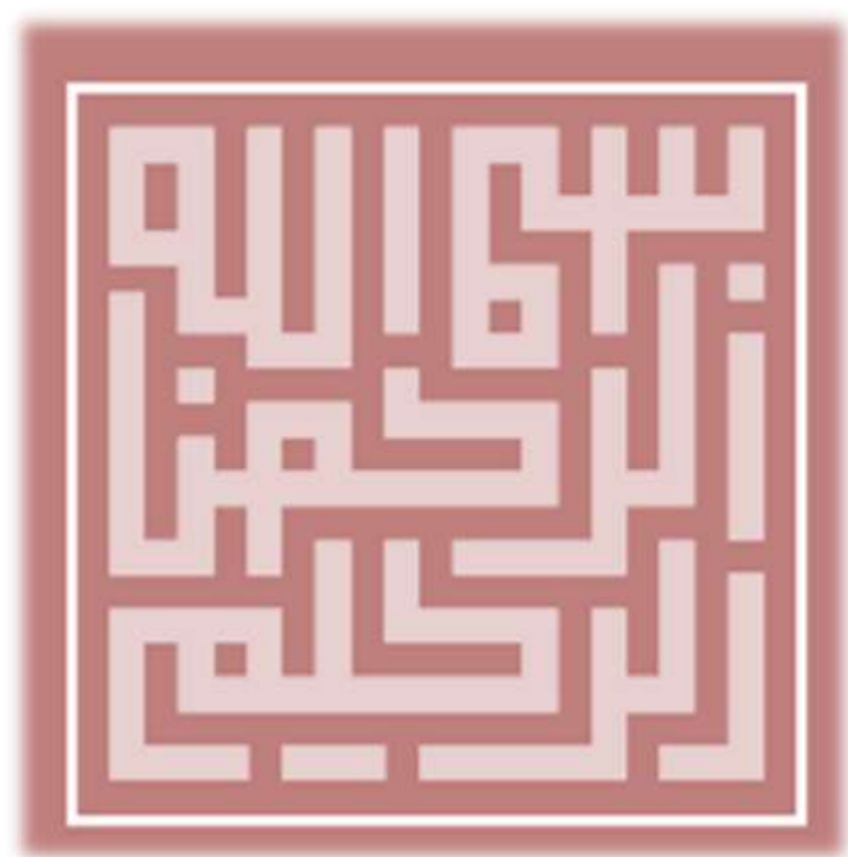
إعداد

فريق الاستراتيجية والتطوير والتميز
ومكتب إدارة المشاريع بالجمعية

حقيبة المتدرب

١٤٤٠ هـ

برنامج المهارات الأساسية



جمعية زمزم

الرسالة والرؤية والقيم

عن زمزم

نحن جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية بمنطقة مكة المكرمة
أول جمعية صحية شاملة في المملكة تأسست في 1426/4/20هـ، تقع الإدارة العامة للجمعية في محافظة جدة.

ولدى الجمعية خمسة فروع

(1) فرع مكة المكرمة: ويقع في الطريق الدائري الثالث

(2) فرع محافظة الطائف: ويقع في طريق الشفا

(3) فرع محافظة القنفذة: ويقع في شارع الرياض بالقرب من خط الساحل

(4) فرع أبراج البيت بوقف الملك عبد العزيز بمكة المكرمة

(5) فرع جبل عمر ويقع في المنطقة المركزية للحرم المكي الشريف.

إضافة إلى الإدارة النسائية

و(32) مكتباً تعريفياً منتشرة في كل من مدن مكة المكرمة وجدة والطائف والقنفذة.

رسالتنا

جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية كيان
مجتمعي صحي غير هادف للربح يعزز صحة مستهدفيه من
خلال تقديم خدمات نوعية وفقاً لأولوية الاحتياج.

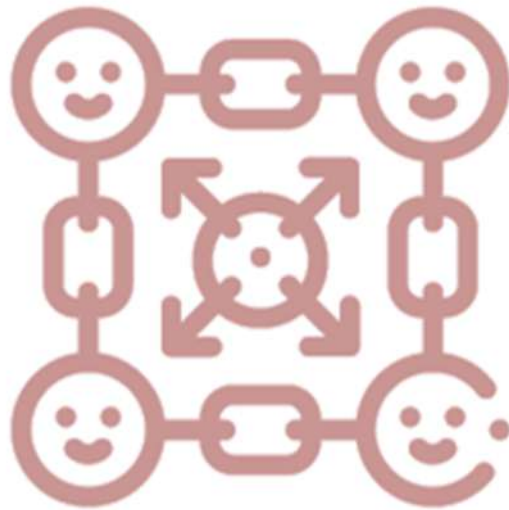
رؤيتنا

ستكون جمعية زمزم للخدمات الصحية النموذج الرائد المرجعي
والملمه في صناعة وقيادة العمل الصحي الخيري المستدام والمتكامل.

قيمنا



دليل البرنامج



المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد

لا شك من أن التسارع غير المسبوق والنمو المتزايد الذي نعيشه أدى إلى ضغوطات قوية على المنظمات المختلفة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بجودة مطلوبة ووقت قياسي وتكلفة مقدرة، ولكي تستطيع ذلك لا بد من وضع تكتيكات ووسائل تساعد.

لذلك فقد تنهت غالبية المؤسسات والهيئات في الولايات المتحدة الأميركية والمملكة المتحدة والعديد من دول العالم الأخرى إلى أهمية الإدارة الناجحة للمشاريع على اختلاف أنواعها وطبيعتها وأحجامها، فلذلك أتى هذا البرنامج من ضمن المهارات الأساسية التي سنتناولها في تدريب مندوبي الجمعية.

سائلين المولى عز وجل أن يجعل فيها النفع والخير لمجتمعنا أجمع، والله الموفق،،،



فهرس المحتويات

م	الموضوع	ص
١	عن الجمعية	٣
٢	المقدمة	٧
٣	دليل البرنامج التدريبي	٩
٤	الفصل الأول : مفاهيم في إدارة المشاريع	١٦
٥	الفصل الثاني: مراحل إدارة المشروع	٢٥
٦	الفصل الثالث: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع	٤٢
٧	خاتمة	٤٩
٨	الملاحق	٥٠



إرشادات للمتدرب

١. الحرص على اصطحاب الحقيبة التدريبية طوال البرنامج التدريبي .
٢. المشاركة الفاعلة وتبادل الخبرات هدف أساسي للبرنامج التدريبي .
٣. وضع أجهزة الجوال على الصامت داخل القاعة التدريبية .
٤. الملاحظات والاقتراحات يمكن تقديمها إلى المدرب.
٥. التعبئة لنموذج تقييم البرنامج بدقة يساعد على تطويره ونجاحه .
٦. الممارسة العملية المستمرة للمهارات المكتسبة في البرنامج التدريبي تضمن عدم فقدانها .

أهداف البرنامج التدريبي:

○ الهدف العام:

تعريف المشاركين بمفهوم إدارة المشاريع ومكوناتها وتطبيقاته في جمعية زمزم.

○ الأهداف التفصيلية:

في نهاية البرنامج سيكون المشاركون قادرين على :

- ١- معرفة معنى إدارة المشاريع وأهميتها وأهدافها.
- ٢- تمييز المشروع من النشاط من البرامج.
- ٣- التعرف على قيود المشروع
- ٤- استيعاب على مراحل المشروع.
- ٥- الإلمام بالمجالات المعرفية لإدارة المشاريع.

الشريحة المستهدفة لهذه الدورة :

من لديه اهتمام للتعرف على
المؤسسية بجمعية زمزم

الموظفين الملتحقين حديثاً بالجمعية

برنامج إدارة المشاريع الاحترافية عبارة عن جزء من برنامج المهارات الأساسية

الأساليب التدريبية :

- ❖ المحاضرة القصيرة .
- ❖ العمل التعاوني في المجموعات .
- ❖ العصف الذهني .
- ❖ الحوار والنقاش .
- ❖ العروض التقديمية .
- ❖ المطابقة

الوسائل المستخدمة :

- ❖ جهاز العرض.
- ❖ شاشة العرض .
- ❖ جهاز الحاسب.
- ❖ أقلام فلوماستر ملونة.
- ❖ سبورة ورقية .
- ❖ أوراق
- ❖ أقلام
- ❖ كرة

أساليب التقويم :

- ❖ تقويم ختامي .

البرنامج الزمني

الجلسة	الفصل	المواضيع	الهدف
الأولى	مدخل لإدارة المشاريع الأول	تمرين التوقعات	تعارف المشاركين ومعرفة الهدف العام بالبرنامج بشكل تلقائي
		تمرين معرفي بالمشروع	التعرف على معنى المشروع ومتعلقات إدارته استيعاب تعريف المشروع فهم معنى إدارة المشروع الاحترافي تعداد البنود الأساسية في إدارة المشروع
		تعريف المشروع	
		مفهوم إدارة المشروع	
		الفرق بين المشروع والبرامج والمحفظة	
		بنود المشروع الرئيسة	
الثانية	مراحل إدارة المشروع الثاني	مراحل إدارة المشروع	معرفة مراحل إدارة المشروع وأهميتها معرفة بنود وثيقة المشروع الإلمام بمعنى الأشخاص المعنيين الإحاطة بمرحلة البداية معرفة عناصر مرحلة التخطيط استيعاب الجدول الزمني للمشروع فهم عنصر المخاطر في التخطيط التعرف على مرحلة التنفيذ والمتابعة الإلمام بمرحلة الأغلاق ووثيقة الإغلاق
		مرحلة البداية	
		مرحلة التخطيط	
		مرحلة التنفيذ	
		مرحلة الإغلاق	
الثالثة	المجالات المعرفية في إدارة المشروع الثالث	المجالات المعرفية	معرفة وتعداد المجالات المعرفية وأهميتها استيعاب أهم المجالات المعرفية
		التقييم	

الجلسة الأولى:



ما هي توقعاتك في هذه الدورة؟

عزيزي المشارك سجل في هذه الورقة توقعاتك من هذا البرنامج ثم انصت
لتعليمات المدرب:

إدارة المشاريع الاحترافية

تمرين

أمامك عدة أسماء المطلوب هو وضع دائرة حول الاسم الذي ترى أنه يمكن أن يسمى مشروعاً.



البرامج الميدانية	انشاء فرع للجمعية	فرع الجمعية بمكة	جمعية زمزم
برامج تعزيز الصحة والوقاية	برنامج عيادة المرضى	عمل متجر الكتروني	تقرير الجمعية لعام ٢٠١٨
حملة صحتك في رمضان	مشروع رؤية	رؤية الجمعية	برنامج الصيدلية الخيرية

من خلال خبرتك دون أسماء عدة مشاريع بمعنى اسم (مشروع)

١.

٢.

٣.

٤.

تعريف المشروع

المشروع: جهد مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة جديدة او منتج او فريد .
نطبق اسم المشروع على المسميات التالية:

		جمعية زمزم
		انشاء فرع للجمعية
		عمل متجر الكتروني
		تقرير الجمعية لعام ٢٠١٨

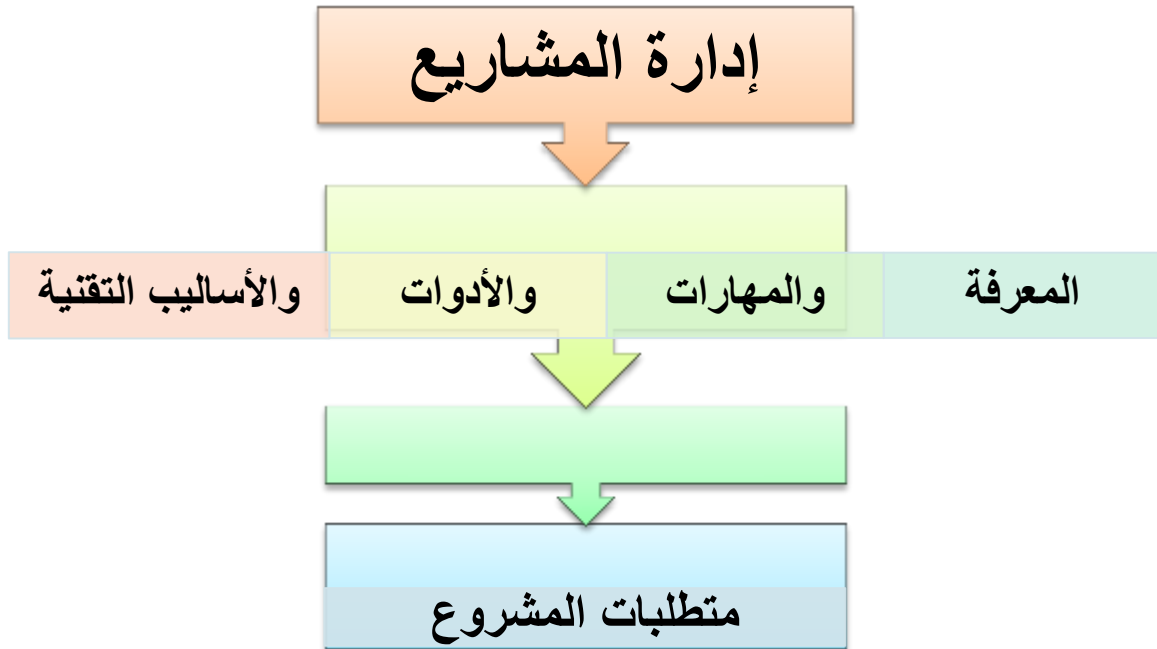
(مَعْلَم) : هو أحد مكونات العمل الذي يتم تنفيذه أثناء سير المشروع.



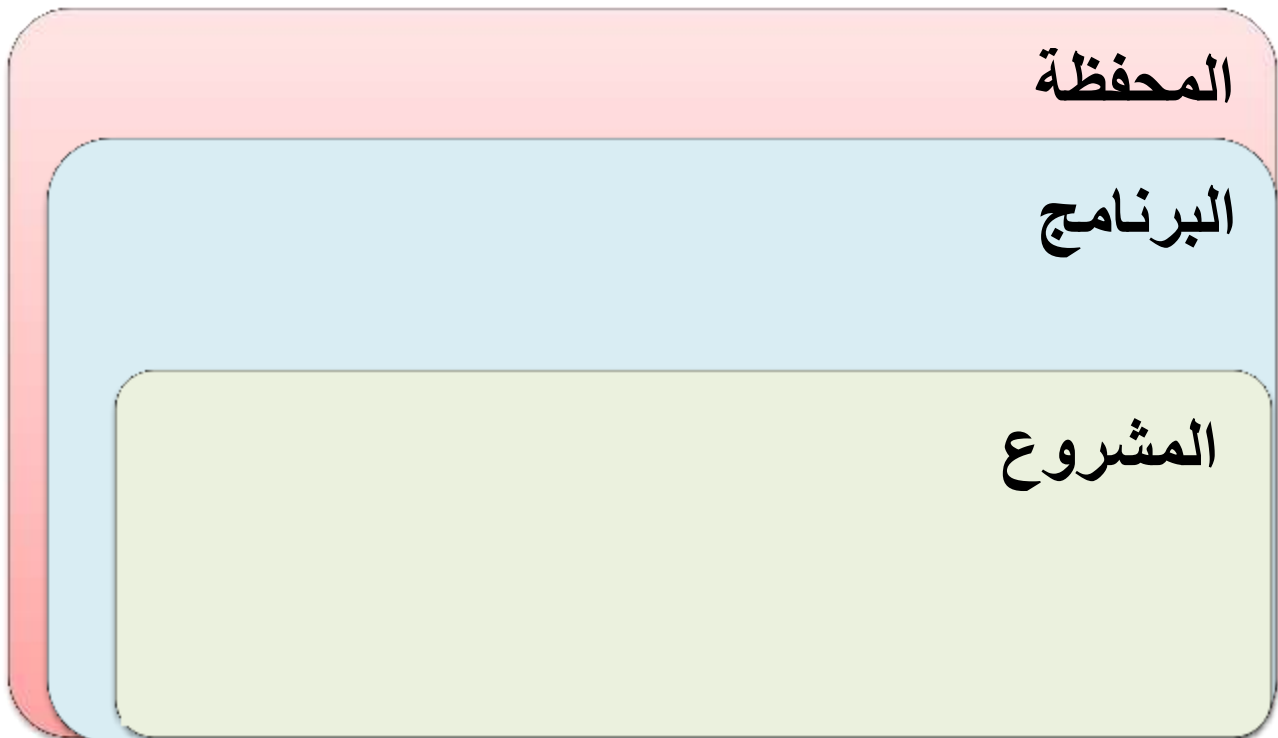
لوحة فنية من الجمعية



تعريف إدارة المشروع



الفرق بين المشروع والبرامج والمحفظة



مكتب ادارة المشاريع :



يعرف بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وادارتها ضمن صلاحياته.

ووظيفته:

- تحسين اداء ونتائج ادارة المشاريع،
 - ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع
- بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة مشاريع تدار بشكل تكاملي.

ادوات مكتب ادارة المشاريع الجمعية

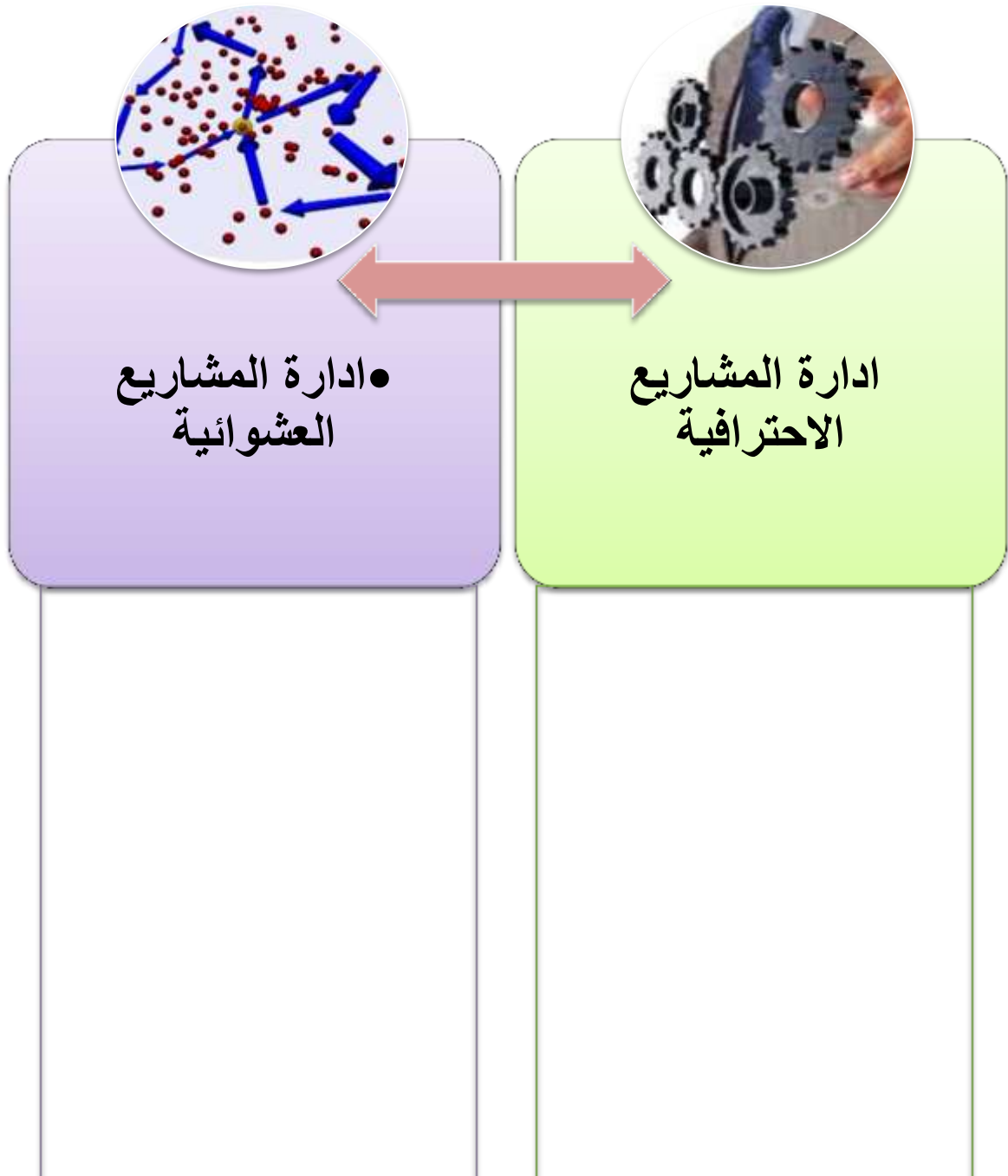
مايكروسوفت بروجكت
(MS Project)



نظام EPM.



الفرق بين ادارة المشاريع الاحترافية وادارة المشاريع العشوائية



أي مشروع له ثلاثة قيود رئيسية هي:



إذا أخل المشروع بأي من هذه القيود سيخل بنجاح المشروع، لذا فإن منهجية PMP تعتمد على تلك القيود الثلاثة .

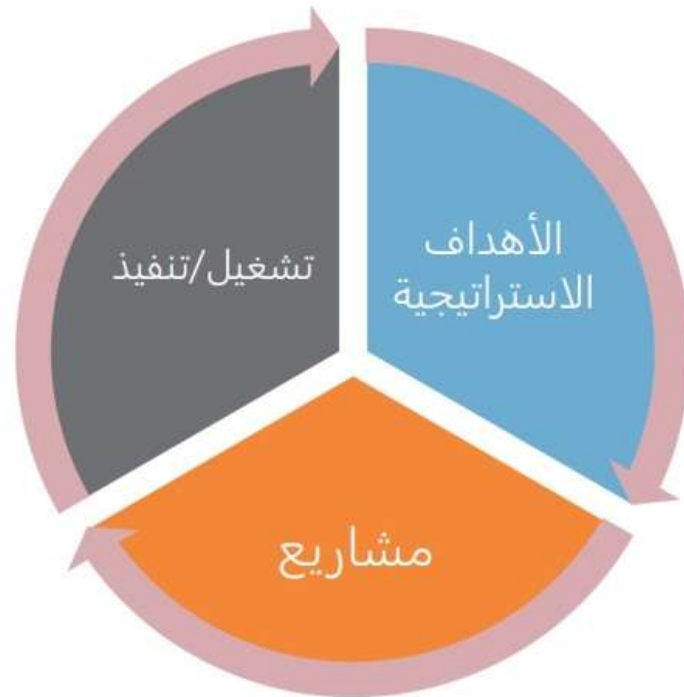
أمامك عدة عبارات المطلوب هو رأيك في المشروع:



- إذا تأخر تسليم المشروع عن مواعده المحدد
- إذا تجاوز المشروع ميزانيته المحددة
- إذا لم ينل مخرج المشروع رضا المستفيد
- إذا لم يتم تحقيق نطاق المشروع

المشاريع دائما ما يكون لها اهداف استراتيجية

للمنظمات الاحترافية أهدافا استراتيجية
ولكي تحقق تلك الأهداف تحتاج
لمشاريع تخدم الأهداف ومن ثم يتم
تشغيلها وتنفيذها حتى تحقق أهدافها



الجلسة الثانية:

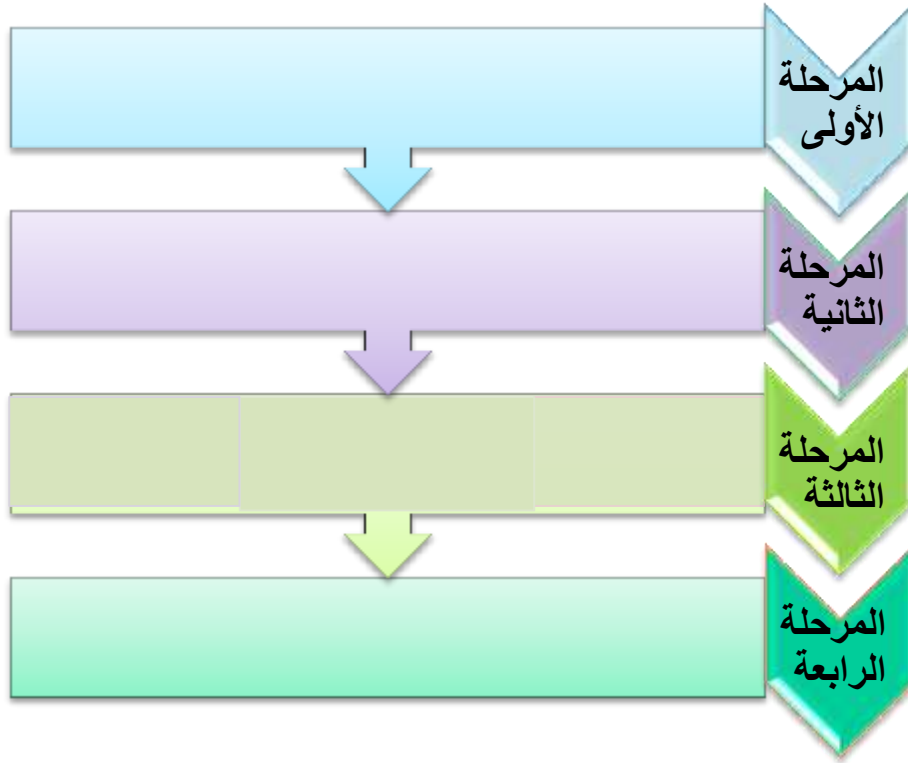


الفصل الثاني

مراحل إدارة المشروع



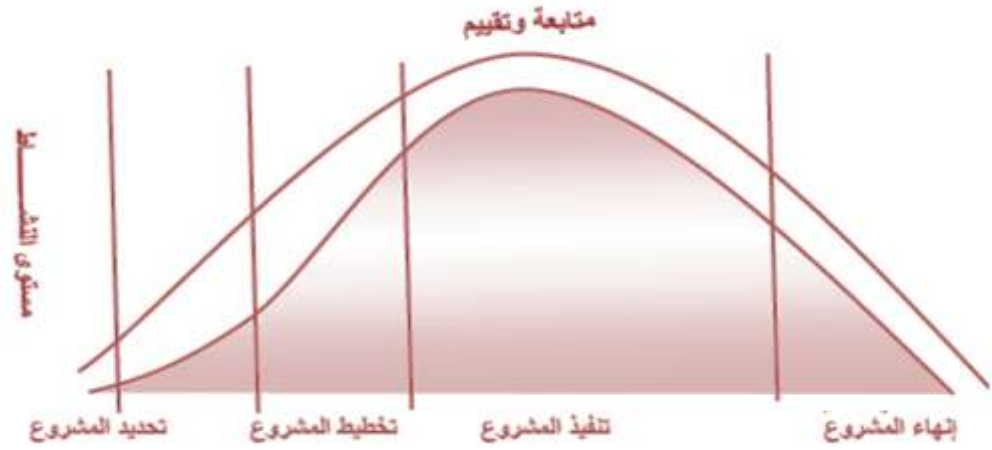
مراحل إدارة المشروع



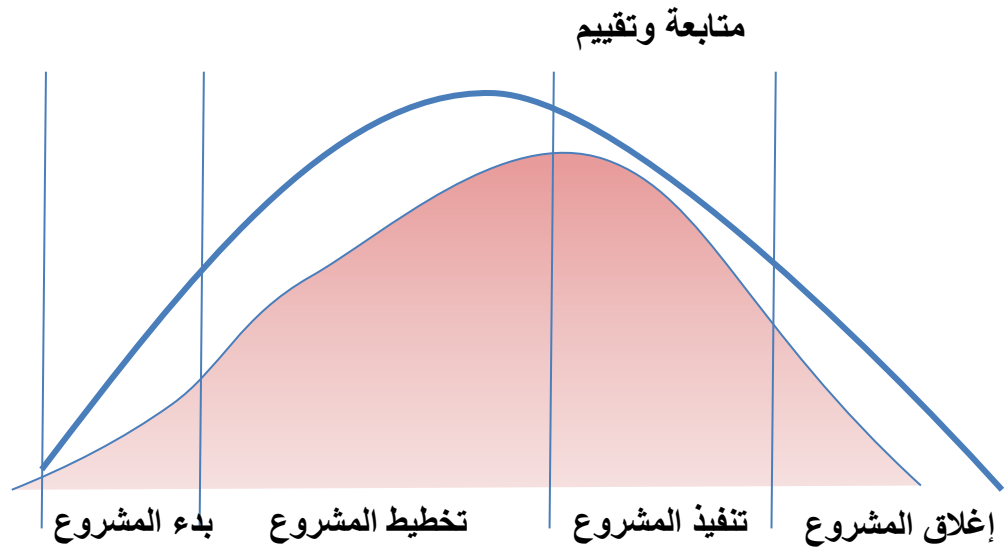
من خلال خبرتك أجب على الأسئلة التالية:

ماهي المرحلة التي تتطلب تركيزاً أكثر ودراسة وتمعنأ أكثر؟ ولماذا؟	ماهي المرحلة التي تتطلب وقتاً وجهداً أكثر؟ ولماذا؟
مرحلة	مرحلة
لأنها:	لأنها:
.....	
.....	
.....	

مخطط وقت وجهد كل مرحلة

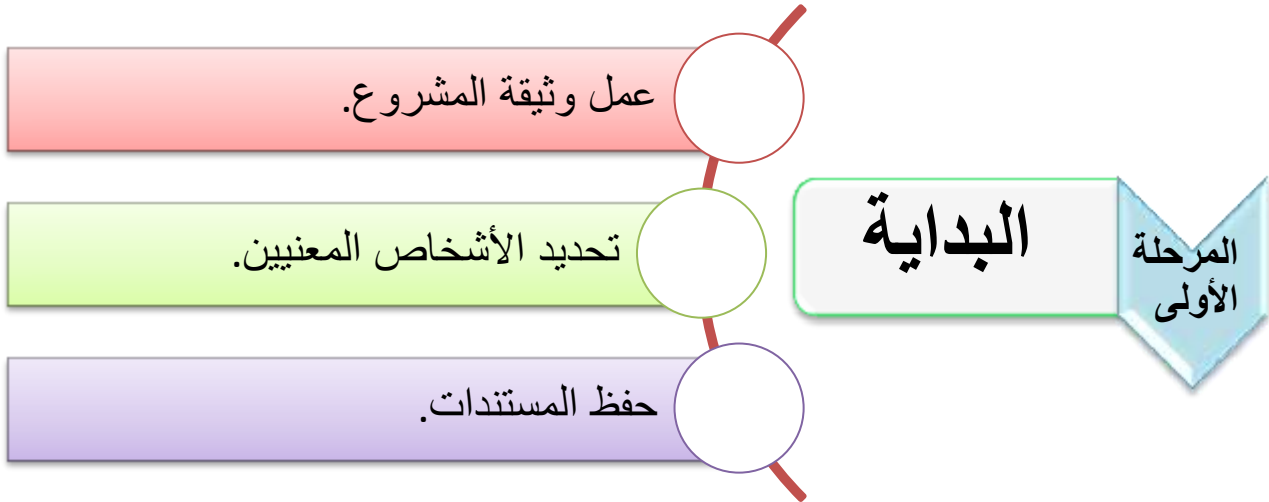


المنحنى المعتاد لإدارة المشاريع



منحنى لإدارة المشاريع في الجمعية

عمليات المشروع لكل مرحلة



عمل وثيقة المشروع.

وثيقة المشروع هي مستند داخلي يحوي المعلومات الأساسية لبدء المشروع والتي من الممكن أن تتغير أثناء المشروع

•المعلومات الأساسية:

- وصف للمشروع
- الهدف من المشروع
- تكلفة تقديرية للمشروع
- فترة المشروع التقديرية
- راعي/ داعم المشروع
- مدير المشروع

صيغة وثيقة مشروع



وثيقة مشروع

❖ الوصف:

انشاء نظام جديد لإدارة مشاريع جمعية زمزم الصحية التطوعية الخيرية.

❖ الهدف:

تسهيل وتمكين مدراء الأقسام بإدارة مشاريعهم بالشكل الصحيح الذي يضمن جودة ونجاح المشاريع تحت اشراف مكتب إدارة المشاريع أيضا يتم عمل تقارير تنفيذ الإدارة العليا في معرفة حالة المشاريع وادائها.

❖ تكلفة المشروع:

تكلفة المشروع التقديرية ٤٠٠,٠٠٠ ريال.

❖ فترة تنفيذ المشروع:

فترة التنفيذ التقديرية ٦ أشهر.

مدير المشروع:

رامي الثقفي

راعي المشروع:

عادل بخاري

تحديد الأشخاص المعنيين.

• هم الأشخاص الذين يتأثرون ويؤثرون في المشروع

✓ الراعي/الداعم.

✓ مدير المشروع .

✓ الخبراء .

✓ المنفذين للمشروع.

✓ فريق العمل.

• تحديد المسؤوليات و تقسيم العمل:

يجب أن لا ينحصر تفكيرنا هنا على أن المسؤوليات هي فقط الخاصة بفريق العمل

الإداري فقط، فالمسؤوليات قد تشمل:

✓ المعنيين بالأمر،

✓ قيادات المنظمة ،

✓ فريق العمل،

✓ المستفيدين والشركاء.

• أنواع المسؤوليات :

✓ مسؤولية التنفيذ للعمل

✓ مسؤولية إنجاز العمل حتى لو كان عن طريق الآخرين.

✓ مسؤولية اتخاذ قرارات،

✓ مسؤولية دعم ومساندة لعمليات التنفيذ،

✓ مسؤولية استشارية للأنشطة

✓ مسؤولية المعرفة بالبرنامج وسير التنفيذ.

حفظ المستندات.

✓ حفظ وثيقة المشروع المعتمدة

✓ الأشخاص المعنيين

لوحة فنية من الجمعية



عمليات المشروع لكل مرحلة

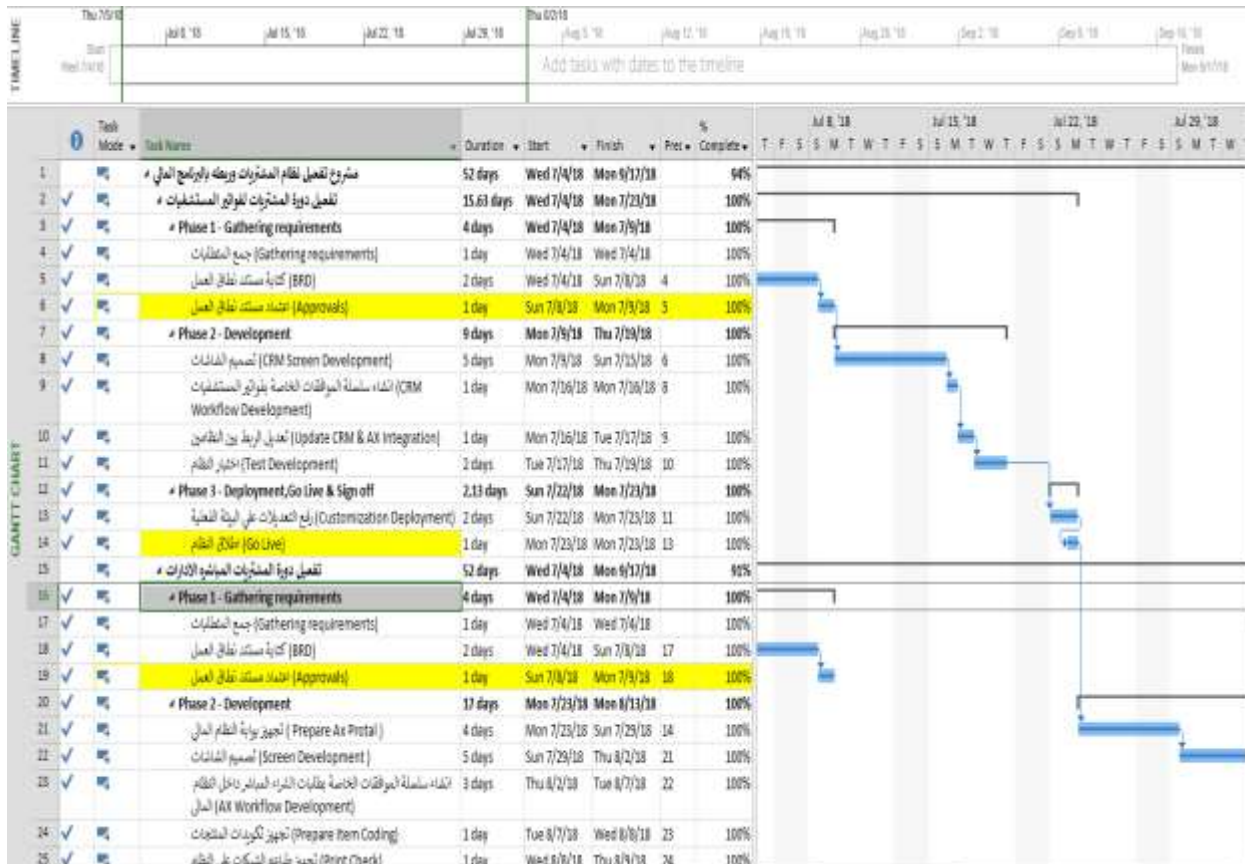


التخطيط

المرحلة الثانية

- خطة المشروع تتكون من معالم رئيسية ويندرج تحتها أنشطة او مهام يجب العمل بها حتى يكتمل المشروع فلذلك الخطة تعتمد على تحديد الانشطة وتحديد تاريخ بداية ونهاية لكل نشاط والمسؤول عن إنجازه ونسبة إنجازه.
- خطة المشروع تحتاج من مدير المشروع دائما المتابعة وتحديثها بشكل مستمر ومشاركتها مع أصحاب المصلحة.

اعداد / اخذ خطة المشروع (الجدول الزمني).



تنبؤ المخاطر واعداد خطة للتعامل معها.

- الخطر هو امر يمكن ان يحصل ويمكن الا يحصل ويمكن ان يكون له تأثير إيجابي او سلبى على المشروع والخطر نوعان:

✓ الفرص وهي المخاطر التي لها تأثير إيجابي.

✓ التهديدات وهي المخاطر التي لها تأثير سلبى.

- إجراءات التعامل مع المخاطر:

١. إمكانية تجنب المخاطر ولابد من وضع خطة.

٢. قبول المخاطر وقد تكون اقل ضررا على المشروع.

٣. تخفيف من اضرار وقوع المخاطر وذلك بعمل خطة.

من خلال خبرتك أجب على التالي:

١. لماذا تحديد المخاطر مهم؟

٢. إعطاء أمثلة عن المخاطر المحتملة؟

٣. كيف نتفادى المخاطر؟

تحديد نطاق عمل المشروع

- يجب تحديد نطاق العمل قبل البدء بالمشروع من قبل أصحاب المصلحة حيث يتم تحديد المتطلبات اللازمة في المشروع.
- يتم تحديد جميع الاعمال التي يلزم عملها للوصول لمنتج او هدف المشروع.
- النواتج المرجوة في نهاية المشروع هي الأجزاء الأساسية في تحديد نطاق العمل.

السجل المالي والدفعات للمشروع

- يتم تدوين التكلفة الحقيقية للمشروع.
- يتم تسجيل دفعات المشروع وتحديثها بشكل مستمر.

عمل خطة التواصل

يمكن اعداد خطة للاتصالات تتضمن المعلومات التالية:

- ✓ تحديد المعلومات التي نرغب في نشرها.
- ✓ تحديد اسباب ارسالها وكم تحتاج تكرار ارسالها
- ✓ تحديد تاريخ لبداية ونهاية ارسال.
- ✓ تحديد الوسيلة مثلا (بريد الكتروني، نظام الكتروني ... الخ).
- ✓ تحديد شخص مسؤول عن القيام بأعمال خطة الاتصالات.

عمليات المشروع لكل مرحلة



التنفيذ والمتابعة

المرحلة
الثالثة

تحديث سجل المخاطر

تسجيل المشاكل التي واجهت المشروع وتحديثها بشكل مستمر.

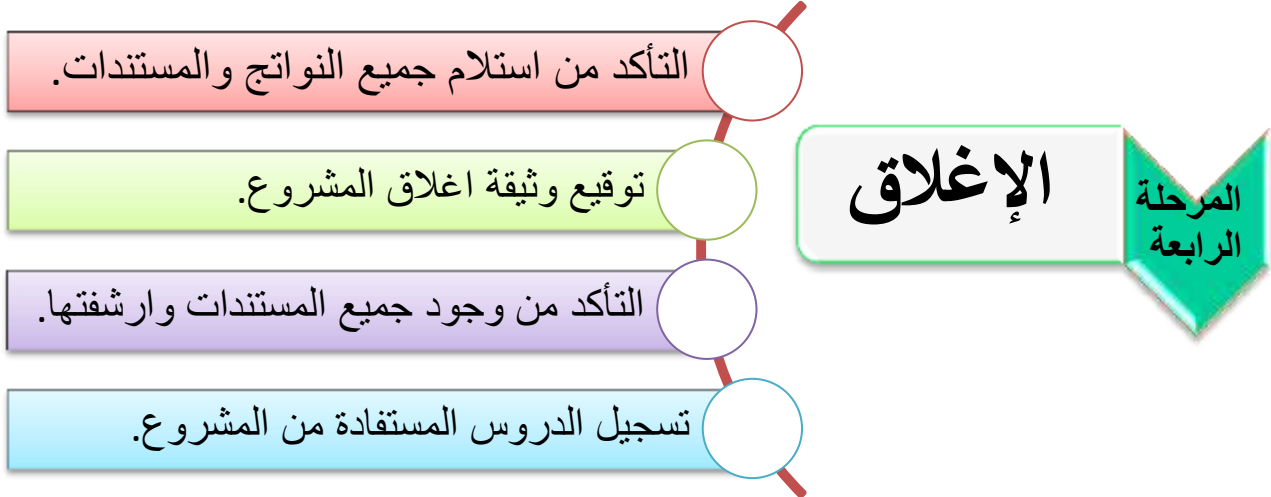
عمل طلب تغيير اذا احتاج المشروع ذلك.

تحديث الخطة الزمنية

إصدار التقارير الدورية

حفظ المستندات.

عمليات المشروع لكل مرحلة



التأكد من استلام جميع النواتج والمستندات.

توقيع وثيقة اغلاق المشروع.

المعلم أو النشاط	المسؤول	انجزت؟ (نعم/لا)	ملاحظات
مستند متطلبات العمل BRD document	مدير المشروع Project Manager	نعم	كانت هناك بعض الملاحظات على المستند وتم تعديلها. There were comments about BRD and it have been modified as requested.
بناء النظام Development Phase	المدير الفني Technical Manager	نعم	
رفع النظام على البيئة الفعلية Deployment Phase	المدير الفني Technical Manager	نعم	
تصميم البنرات Design	محمد بن يمين Expert	نعم	
تدريب الموظفين The employees training	المدير الفني Technical Manager	نعم	تم التدريب بتاريخ ٢٦/٠٩/٢٠١٨. The training was held in 26/09/2018
دليل المستخدم User Manual	المدير الفني Technical Manager	نعم	يرسل بعد اغلاق المشروع. Will send the manual after sign-off project.
وثيقة اغلاق المشروع Closure charter	مدير المشروع Project Manager	نعم	

التأكد من وجود جميع المستندات وارشفتها.

تسجيل الدروس المستفادة من المشروع.

الجلسة الثالثة:



الفصل الثالث

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع



المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

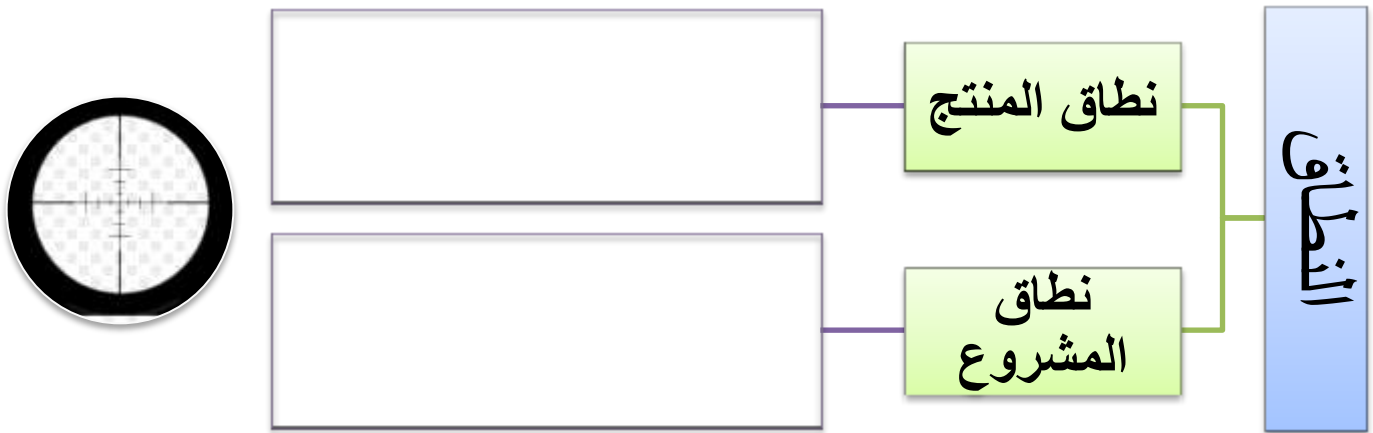


المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

إدارة نطاق المشروع



هي أحد أهم ثلاثة مجالات معرفية فلا يوجد مشروع بدون نطاق؛ لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته وابتدأه الذي عليه وأسس



--	--	--

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

إدارة وقت المشروع



الوقت هو أحد الاضلاع الثلاثة الرئيسة * :الوقت * .التكلفة * .النطاق.
التي أشرنا إليها سابقاً والتي تحدد نجاح المشروع من فشله ومن
الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن
مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء،
وأن الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز وبالتالي
اختلال في المشروع.



--	--	--

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

إدارة تكلفة المشروع



وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات لها مدخلات ومخرجات محددة يغطي فيما يتعلق بإدارة تكاليف المشروع من تخطيط، تقدير، إعداد الميزانية، التمويل وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية معتمدة.



--	--	--

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

إدارة اتصالات المشروع



أفضل تعريف للاتصال في المشاريع هو: إيصال المعلومة الصحيحة بالصيغة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسبة. وفق الدراسات فإن مدير المشروع يمضي ما يقارب 90 % من وقته في ممارسة وإدارة الاتصالات ضمن نطاق المنشأة التي يتبعها المشروع أو خارجها.

إدارة مخاطر المشروع



الهدف الرئيس من إدارة المخاطر للمشروع هو زيادة احتمال وأثر الأحداث الإيجابية وتقليل احتمال وأثر الأحداث السلبية التي يمكن أن يواجهها المشروع. والمخاطر هي أحداث غير مؤكدة الوقوع

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

إدارة مشتريات المشروع



تشمل عمليات الشراء والحصول على المنتجات والخدمات والنتائج الضرورية من خارج فريق المشروع.

والمنشأة القائمة على المشروع يمكن أن تكون مشترياً أو بائع.

كما تشمل إدارة المشتريات للمشروع الاتفاقيات والعقود القانونية التي تكون بين المشتري والبائع.

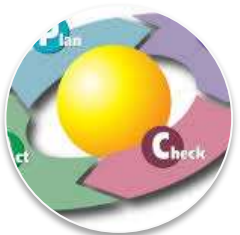
وتمثل العقود اتفاقاً ملزماً للبائع بتقديم شيء ذي قيمة للمشتري يتم تعويضه بقيمة نقدية أو غيره

إدارة جودة المشروع



فالجودة متعلقة بمنظور العميل وتوقعاته وإدارة الجودة للمشروع تشمل جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها

والفشل في تحقيق متطلبات الجودة تكون نتائجه سلبية على المعنيين بالمشروع.



المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

إدارة المعنيين



الأشخاص المهمين بالنسبة للمشروع في الاعتبار ومراقبة ردة فعلهم وتحديد توقعاتهم ونظرتهم للمشروع من أكثر الأمور التي يجب أن يضعها مدير المشروع في اعتباره. ففي نهاية الأمر هم من سيحدد نجاح المشروع من فشله وهم من سيوقعون بقبول المخرج النهائي له

إدارة الموارد البشرية بالمشروع



الحصول على الموارد البشرية المناسبة يعتبر من التحديات، ويعود ذلك إلى أسباب عدة. أبرزها طبيعة المشاريع لأنها مؤقتة مما يجعل العمل فيها بالنسبة للكفاءات مغامرة إلى حد ما، لأنه متعلق بالأمان الوظيفي والاستقرار المالي والإداري لتلك الكفاءات.

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

إدارة تكامل المشروع



تتضمن إدارة تكامل المشروع جميع العمليات والأنشطة المطلوبة لتحديد وتعريف وتوحيد وتنسيق العمليات والأنشطة المختلفة المتعلقة بإدارة المشروعات داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع ويتمثل مفهوم التكامل في فكرة التوحيد والاندماج والتوصيف والاجراءات المتكاملة الضرورية لانهاء أي مشروع بنجاح. التكامل داخل سياق إدارة أي مشروع هو تحديد الخيارات بشأن مكان تركيز الموارد والجهود في أي وقت .



الخاتمة

يقوم علم إدارة المشاريع على مبدأ تحكيم المنطق عند اتخاذ قرار القيام بأي مشروع، وذلك من خلال تقسيم العمليات التي تتطلبها إدارة المشروع إلى أربعة مراحل، ابتداءً من البداية والاستهلال مروراً بالتخطيط واهتماماً بالتنفيذ والمتابعة وينتهي بالإغلاق، وكل ذلك بتنسيق وإدارة مقننة لكل مرحلة من تلك المراحل

مصطلحات إدارة المشاريع

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية
مرحلة البداية	Initiation phase	الموارد	Resources
مرحلة التخطيط	Planning phase	السجل المالي	Financial record
مرحلة التنفيذ والتحكم	Controlling & Execution phase	سجل الدفعات	Payments log
مرحلة الاغلاق	Closure phase	سجل المخاطر	Risk register
وثيقة تأسيس المشروع	Project charter	طلب تغيير	Change request
نطاق العمل	Scope of work	سجل المشكلات	Issue log
خطة المشروع	Project plan	الخطة الزمنية	Schedule
أصحاب المصلحة	Stakeholders	وثيقة الاغلاق	Deliverables

ختاماً نشكر لكم تفاعلکم مع البرنامج
ونلتقاكم في برامج قادمة

تقويم برنامج تدريبي

اسم المشارك (اختياري)	
مكان الانعقاد	
الدورة التدريبية	
المدرّب	
الفترة	

مجالات التقويم					المحاضر
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	غير مقبول	
					المادة
					بيئة التدريب
					التقويم العام
..... 					