

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى: الأولى ماستر التخصص: إدارة الأعمال

المقياس: تسيير المشروع

أستاذة المقياس: حواسني صليحة

Email : hsfa_2014@hotmail.com

التعريف بالمقياس

لا شك في أن التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة هي الأساس لفهم المشروع ومكوناته وبالتالي النجاح في تسييره بشكل سليم.

وتسيير المشاريع هي عملية ديناميكية ونشطة تعمل على استغلال الموارد المتوفرة بشكل فعال وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

أهمية المقياس

يهتم هذا المقياس بإظهار المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمشروع وتسييره، ويكون بإمكان الطالب الإلمام بهذه المفاهيم، ومن ثمة إمكانية القيام بالمشاريع للصالح الشخصي في المستقبل.

1. أساسيات حول المشروع

المشروع هو كناية عن مهمة معينة له نقطتا بداية ونهاية محددتان، حيث عادة ما يسبق هذه المهمة حاجة ملحة يتطلب إشباعها إجراء مجموعة من الأعمال والنشاطات المترابطة والمتناسقة. ولأن عوامل الإنتاج نادرة نسبياً فيجب أن يحرص المشروع على أن يؤدي أعظم إنتاج بأقل التكاليف أو أن يحقق عائداً مناسباً. يتميز المشروع بعدة خصائص أهمها الوحدانية، دورة الحياة، جدول زمني، ميزانية، موارد ومخاطرة. وتنقسم المشاريع وفق عدة معايير منها الجنسية، الحجم، الملكية، الاختصاص. أما رهانات المشروع فهي: الهدف، الزمن والتكلفة.

2. دورة حياة وتنظيم المشروع

يمر أي المشروع بدورة تشمل مجموعة من المراحل المتداخلة حسب طبيعته ومنهجية الدراسة، حيث هذه المراحل ليست ثابتة أو محصورة في رقم معين، وحسب الباحثين Adams و Barnadt توجد 4 مراحل أساسية هي: مرحلة الإدراك، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ ومرحلة الانتهاء.

يتم تنظيم المشروع في عدة أشكال، أهمها:

- أ. التنظيم الوظيفي: فيها يتم اعتبار المشروع أحد الأقسام الوظيفية للمنظمة.
- ب. التنظيم المستقل: يتم فصل المشروع عن بقية التنظيم الأم ويصبح وحدة تنظيمية مستقلة من حيث العاملين.
- ج. البنية الجدولية (المصفوفة): هو خليط من التنظيم المستقل والتنظيم الوظيفي.

3. فريق العمل وقائد المشروع

يتكون فريق المشروع من قائد المشروع وفريق الإدارة وباقي أعضاء الفريق الذين ينفذون العمل. وقد اقترح العالم النفساني الأمريكي بروس توكمان نموذجاً لتماذك الفريق من خلال أربعة مراحل، ثم تم إضافة مرحلة خامسة هي حل الفريق. تتمثل هذه المراحل في:

▪ ولادة المجموعة: هي مرحلة الملاحظة، يلعب القائد دور الموضح، فيحدد المهام والمسؤوليات والأهداف وقواعد العمل؛

▪ الاقتحام: كل واحد يحترس ويحدد موقعه. يعد القائد رجلاً تجارياً كونه يبحث عن نجاح المشروع، التعاون والتأزر؛

▪ المعايير وفق الأسس: يحل القائد النزاعات ويعد منشط الفريق، لأنه يسعى ويساعد على استمرار الجهود؛

▪ الأداء: هي مرحلة الفعالية، يعد القائد الشخص المسهل، لأنه يزيل العراقيل ويحرك الإبداع.

▪ حل الفريق: يتم تثمين والاعتراف بالجهد الذي بذله أفراد الفريق.

يعد قائد المشروع المسؤول عن نجاح المشروع الذي يتولى مسؤولية جميع جوانبه. تتمثل أهم ميزاته في شخصية قوية وقدرات متعددة كرفع التحدي ومواجهة المخاطر واتخاذ القرارات والتوجيه والتنشيط،

4. دراسات جدوى المشروع

جدوى المشروع هي سلسلة من الدراسات المتكاملة القائمة على مجموعة اختبارات وتقديرات للحكم على مدى ملاءمة المشروع في ضوء التوقعات المتعلقة بالتكاليف والمنافع المرتبطة بالمشروع.

تختلف مراحل إعداد دراسة الجدوى من حيث درجة التفصيل تبعاً لطبيعة وحجم المشروع. تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

▪ المرحلة الأولى: تحديد أهداف المشروع.

▪ المرحلة الثانية: دراسة الجدوى المبدئية، والهدف منها هو التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع، إلى جانب تحديد التكلفة المالية.

▪ المرحلة الثالثة: إذا كانت دراسات الجدوى المبدئية ايجابية، يشرع الخبراء في دراسات الجدوى التفصيلية وتضم: الدراسة التسويقية، الدراسة القانونية، الدراسة الفنية، الدراسة التمويلية، الدراسة البيئية،

الدراسة الاجتماعية والتقييم المالي والاقتصادي لتقدير الربحية التجارية.

▪ المرحلة الرابعة: تحليل الربحية الوطنية للمشروع.

5. إعداد ميزانية المشروع

تتكون تكاليف المشروع من التكاليف الاستثمارية، تكاليف التشغيل ويضيف البعض تكاليف التمويل.

أ. تكاليف الاستثمارية: كل التكاليف المنفقة منذ لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى بدء العمل في الإنتاج أو إنتاج أول قطعة وبيعها.

ب. تكاليف التشغيل: كل النفقات المنفقة مع بداية تشغيل المشروع، أي مع السنة الأولى للتشغيل وطوال عمر المشروع الافتراضي.

ج. تكاليف التمويل: تتمثل في تكاليف الائتمان التجاري؛ تكلفة الائتمان المصرفي وتكلفة الأسهم والسندات. تعكس تطور التكاليف مقابل الغلاف المالي المخطط للمشروع.

ويمكن تمييز بين الميزانية التقديرية التي تعد غالباً في مرحلة الإدراك وهي مفصلة بما فيه الكفاية، وهي تسمح باتخاذ القرار في انطلاق المشروع أو عدمه. والميزانية التشغيلية التي تعد في مرحلة الإعداد، كما تصنف الميزانية إلى ميزانية المشروع الداخلي وميزانية المشروع الخارجي. ويتم استباق الأحداث الناجمة عن النسيان أو عن حدث غير قابل للقياس، بوضع المؤنات التي يتراوح غالباً مبلغها ما بين 05-25% من مبلغ المشروع.

6. رقابة، هيكلية وجدولة المشروع

رقابة المشروع هي الأنشطة الهادفة إلى التأكد من أن التنفيذ يتم حسب الخطة الموضوعية. عموماً تمر أية عملية رقابية بالخطوات التالية: إعداد معايير الأداء، متابعة الأداء الفعل، قياس الأداء وتصحيح الانحرافات عن المعايير. ويأخذ وقت الرقابة أحد الأشكال التالية: رقابة قبلية، رقابة أثناء ورقابة لاحقة. يعود اختلاف الأداء الفعلي عن المخطط إلى عدة أسباب كعدم صحة افتراضات التخطيط ومقاومة الأفراد للتغيير.

تسهل عملية هيكلية المشروع عن طريق إعداد مجموعة من الوثائق تعد كوثائق مرجعية. أما جدولة المشروع، فهي عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني لتشغيل المشروع.

طرق وتقنيات الجدولة

تتمثل أهم طرق وتقنيات الجدولة في: CPM، PERT، وخريطة جانت، التي تعد رسماً بيانياً يوضح الجدول الزمني لعمل ما ومتابعة تطور الأعمال بشكل يسهل استيعابه بسرعة، تكون هذه الخريطة على شكل مصفوفة، يمثل فيها الخط الأفقي الوقت، بينما توضح أوامر التشغيل والآلات المراد جدولتها على المحور العمودي. أما تقنية معاينة وتقييم البرنامج أسلوب بارت PERT، فهي طريقة تحليل شبكي، تستعمل لتقدير الفترة الزمنية اللازمة للمشروع، وهي تستخدم تقديرات احتمالية للوقت وذلك اعتماداً على التقديرات المتفائلة (أ) والمتشائمة (ب) والأكثر احتمالاً للفترة الزمنية للنشاط (م).

7. إدارة مخاطر المشروع

مخاطر المشروع هي تلك الأحداث التي تعرقل المشاريع وتمنعها من تحقيق التوقعات. وتتمثل أهمها في: المخاطر السياسية، مخاطر السوق، مخاطر الممونون، المخاطر البيئية الخارجية، مخاطر الزبون، مخاطر تتعلق بإدارة المشروع.

8. غلق المشروع

يعد إغلاق المشروع آخر مرحلة في دورة حياة المشروع والذي يأخذ أحد الشكلين التاليين إما نجاح المشروع أو تصفية المشروع.

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل المشروع، من أهمها ما يلي:

- عدم التحديد الجيد للحاجة وعدم وضوح الأهداف مع دراسة جدوى ضعيفة.
- غموض أو عدم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة.
- غياب الرقابة كلياً أو الاعتماد على مراقبة غير دقيقة.
- تراكم الديون والفوائد المرتفعة على الاقتراض.

التصفية

هي مجموعة العمليات الهادفة إلى إنهاء أعمال المشروع وتسوية كافة حقوقه وديونه لتحديد الصافي من أمواله لقسمته بين أصحاب المشروع، يتم تعيين مصفي لإجراء التصفية وبمجرد انتهاء مهمته، يُعزل وفق شروط العقد. تتمثل واجباته في:

(1) شهر قرار تعيينه وإتمام أعمال المشروع قبل اتخاذ قرار التصفية.

(2) جرد الأصول والخصوم والقيام بالتحصيل والتسديد.

(3) تحويل موجودات المشروع إلى نقود.

(4) توزيع الأموال المتبقية على الشركاء حسب نسب التوزيع.

(5) إعداد التقرير النهائي وإشهار التصفية.