

المحاضرة الأولى: مفهوم المشروع ودوره حياتة.

في هذه البيئة المعقدة لم تعد الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على النجاح والاستمرار ، إذ أصبحت الهياكل التقليدية غير قادرة على الصمود أمام التغيير الحاصل في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي يعتبر التغيير فيها حقيقة ثابتة، وعليه فإن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت أكثر حاجة لأن تدار بالمشروع حتى تكون قادرة على الاستمرار في الابتكار وتطوير السلع والخدمات والأفكار والعمليات ومنه بلوغ أهدافها الإستراتيجية وتحقيق رسالتها في إطار رؤيتها المستقبلية.

هذا وتسعى المنظمات على اختلافها اتجاه تجسيد الكثير من الاستثمارات والتي تراها مناسبة في ظل وجود جاذبية للاستثمار ضمن أي إقليم كان، وذلك من خلال استغلال عوامل الإنتاج المتوفرة لديها نسبيا بتكاليف منخفضة وبمهارات عالية تجعلها قادرة على تجسيد الكثير من الأفكار على أرض الواقع في شكل مشاريع استثمارية.

إذ أن تعقد بيئة الأعمال وتنامي التغيرات المحيطة بنشاط المنظمات والمشاريع الموكلة إليها إنما ألزمتها بضرورة إيجاد أساليب تنظيمية مناسبة تساهم في التحكم الجيد لتجسيد المشاريع على أرض الواقع وضمان نجاح مخرجاتها في إطار ما يسمى بإدارة المشروع، وعليه قد تبرز لنا معالم إشكالية هذه المحاضرة كما يلي:

ماذا نقصد بالمشروع؟ وما الفرق بين المشروع والعمليات الوظيفية للمؤسسة؟ وفيما تكمن دورة حياة المشروع؟

الفرع الأول: ماهية المشروع.

1- مفهوم المشروع:

اختلفت الاجتهادات الفكرية في تقديم تعريف موحد وشامل للمشروع إلا أنه يمكن القول بأن المشروع يمثل سلسلة من الأنشطة المنظمة والمترابطة غير الروتينية والفريدة من نوعها، والتي تسمح بتجسيد فكرة كانت موجودة والتي تسمح بإشباع رغبة ما في حدود الإمكانيات المتاحة لمسئول إدارة المشروع وذلك قصد تحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية محددة تشمل فترة التأسيس للمشروع ثم تنفيذ المشروع ومن ثمة الانتهاء منه وتسليمه، هذا ولا بد أن يراعي المؤول على تنظيم المشروع مراعاة المعايير التالية والمتتمثلة في التكلفة، الزمن، الجودة، المحيط.

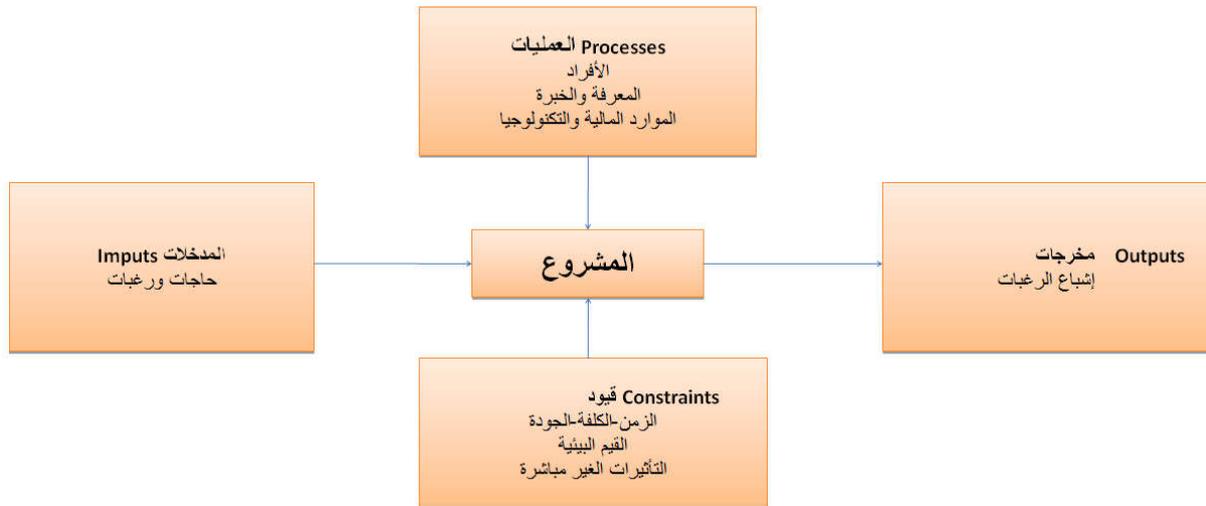
1-1- تعريف المشروع:

يعرف المشروع أيضا على أنه: " مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة ولا تتكرر بنفس الصورة، ويتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة وفي حدود ميزانية مالية محددة."

تعريف المشروع حسب نموذج IPCO، حيث يحدد هذا النموذج بأن المشروع في حد ذاته قد يحتوي جملة من المكونات تشمل ما يلي:

- المدخلات: بروز الأفكار القابلة للتجسيد على أرض الواقع والتي يمكن أن تنعكس في شكل مشروع وقد تكون هذه الأفكار حلا لمشاكل تۇرق مجموعة من الأفراد بصفة دورية، أو مجرد حاجيات لم تلبى بعد أو حتى رغبات لم تشبع.
 - العمليات: وهي الأنشطة المترابطة غير الروتينية والتي تجعل المشروع يهيكل كل الموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها.
 - القيود أو الرهانات: يواجه المشروع كيف ما كان نوعه جملة من الرهانات التي تجعله قادر على بلوغ الهدف المحدد الذي وجد من أجله وقد تتمثل هذه الرهانات في 'التكاليف'، 'الزمن'، 'النطاق أو البيئة'، 'الجودة'.
 - المخرجات: هي بلوغ هدف المشروع كإشباع الرغبات مثلا.
- والجدول التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 01: نموذج IPCO الخاص بتحديد مكونات المشروع ورهاناته.



المصدر: من إعداد الأستاذ .

هذا وهناك من يمثل رهانات المشروع في الشكل التالي:

- نطاق المشروع أو البيئة: والتي تتميز بالديناميكية العالية، حيث تجع من مكونات المشروع تواجه صعوبة في الانسجام حتى تصل لأهداف المشروع.
- الزمن: هو الوقت المقدر من أجل إنهاء المشروع.
- التكلفة: تعرف بميزانية إنجاز عمليات وأنشطة المشروع منذ بروزه كفكرة إلى غاية إنجائه.

يجب على مسئول إدارة المشروع أن يوافق بين هاته الرهانات الثلاث ليحرص على جودة مخرجات المشروع.

الشكل رقم 02: يحدد رهانات المشروع.



المصدر: من إعداد الأستاذ.

2-1- خصائص المشروع: يتميز المشروع بمجموعة من الخصائص سيتم ذكرها كما يلي:

- يتضمن المشروع هدف يتميز بكونه محدد وقابل للقياس.
- يكون فريد من نوعه أو ما يسمى بوحداية المشروع، لأن من المحتمل تكراره بنفس الطريقة وبنفس مجموعة الأشخاص لإعطاء النتائج نفسها.
- يجب أن يكون مرنا ليتكيف مع المتغيرات مع تقدم مراحل العمل.
- يكون محددًا بقيود ووقت متفق عليه أي تاريخ محدد لتحقيق النتائج المطلوبة.
- يكون مقيدًا بقيد التكاليف، التي يجب تحديدها وفهمها بوضوح لضمان أن المشروع يظل مستمرًا في جميع الأوقات.
- يوفر فرصة لتعلم مهارات جديدة.
- يكون غالبًا معقدًا لأن العمل يشمل أفرادًا في إدارات مختلفة بل وفي مواقع مختلفة.

2- الفرق بين العمليات والمشروع: تشمل منظمات الأعمال على جملة من العمليات والتي تعكس أساسًا الوظائف الخمسة لها والتي حدتها الإسهامات الفكرية كما يلي وظيفة الإنتاج، التسويق، إدارة الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، البحث والتطوير، أما المشروع فقد يمكن أن يكون جزءًا من هذه الوظائف أو أن يستقل عنها تمامًا ليجعلها إحدى أنشطته وفيما يلي سنحدد أهم الفروق بين العمليات لدى المنظمة والمشروع.

الجدول رقم 01: الفرق بين وظائف المنظمة والمشروع.

المشروع	العملية
مؤقت ينتهي بعد فترة محددة	مستمرة لا تتوقف إلا بتوقف المؤسسة
غير مكرر Unique منتجًا فريدًا	ينتج من العمليات نفس المنتج ومع تكرار نفس العمليات يتكرر هذا المنتج
يجب الإستثمار قبل الحصول على التدفق نقدي	يوجد تدفق نقدي
تعتمد عليها المؤسسة في تطوير أعمالها	تعتمد عليها المؤسسة في استمرار حياتها
في حالة وقوع مشكلة يتطلب تسيير نوع ما معقد	في حالة عطل يجب التدخل بسرعة لإصلاحه

3- أهداف المشروع ومناهج تحقيقها:

تعد عملية تحديد أهداف المشروع عملية أساسية، فالأهداف تعد الركيزة الأساسية والغرض الرئيسي للبدء في مشروع ما، وهي ببساطة المواصفات الخاصة بما يراد تحقيقه في نهاية المشروع، وهناك بعض المفاهيم المهمة والمعايير التي يجب معرفتها حول تحديد الأهداف المناسبة للمشروع بالإضافة إلى أبعاد أهداف المشروع، إذ تركز على المعايير التالية:

- الفعالية
- الكفاءة
- إشباع حاجات العملاء

الجدول رقم 02: محددات الأداء الفعلي في إنجاح المشاريع وبلوغ أهدافها.

الفعالية		
الفعالية بدون كفاءة تتجز الأهداف والموارد تهدر	الفعالية و الكفاءة الأهداف تتجز والموارد تستغل	الكفاءة
لا فعالية ولا كفاءة موارد تهدر بدون تحقيق لأهداف المشروع	الكفاءة بدون فعالية تستغل الموارد جيدا بدون تحقيق الأهداف	

4- أنواع المشروع:

لقد وردت تقسيمات مختلفة للمشاريع، وذلك اعتمادا على طبيعة القطاع أو الهدف الذي يؤسس من أجله المشروع، وهي كما يلي:

- حسب إقليم الوجود-النطاق المكاني: مشاريع محلية ومشاريع دولية.
- حسب الملكية: المشاريع الخاصة والمشاريع العمومية ، مشاريع مختلطة في إطار الشراكة.
- حسب الحجم: المشاريع الكبيرة، المتوسطة، والصغيرة.
- حسب طبيعة النشاط: المشاريع الإنتاجية، الخدمية...
- حسب طبيعة التسيير: المشاريع التقليدية، المشاريع الإستراتيجية، المشاريع الخضراء، المشاريع البنفسجية...

الفرع الثاني: دورة حياة المشروع.

رغم اختلاف المشاريع من حيث طبيعة أنشطتها والمخاطر التي تواجهها، إلا أنها تشترك في كونها تمر بمراحل مشتركة من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى نقطة الانتهاء والتسليم. حيث تحتاج هذه المراحل لعملية تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى مخرجات محددة.

1- تعريف دورة حياة المشروع:

هي تلك المراحل التي يمر بها نمو المشروع منذ فترة بروزه كفكرة قابلة للتأسيس حتى مرحلة تسليمه، وقد تتداخل هذه المراحل فيما بينها من أجل تحقيق الهدف المحدد الذي أوجد من أجله المشروع أساساً، هذا وقد يتم تصحيح الانحرافات في الأداء حسب متطلبات الكفاءة والفعالية والتي تسمح لكل مرحلة باستخدام الموارد المتاحة والممكنة وذلك لبلوغ مخرجات المشروع.

يمر أي مشروع كان في نظر الباحثين والمفكرين بثلاث مراحل أساسية لا يمكن أن نتجاهل إحداها والتي تتمثل في مرحلة البدء أو التأسيس للمشروع بعد تجسيده من فكرة إلى أنشطة واقعية وهنا يتطلب طرح هذه الأسئلة المهمة:

- هل يجب التأسيس للمشروع فعلاً (الرغبة والإرادة)؟
 - هل الأرباح التي تتوقع تحقيقها تستحق التكاليف التي تتوقع دفعها (الجدوى)؟
 - هل تستطيع القيام بالمشروع (الموارد والإمكانات البشرية - القيادة)؟
 - هل المشروع ممكن تقنياً (البيئة والمحيط الذي يسمح بفتح المجال لاستغلال الموارد المادية والمالية بسلاسة)؟
- بعد ذلك يتم تطوير فكرة المشروع ثم اختيار المشروع من بين مشاريع البرنامج و اختيار المدير الذي يقوم بتنفيذ المشروع.

المرحلة الثانية هي مرحلة التنفيذ والتي يباشر من خلالها فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل، ويمكن متابعة سير المشروع من خلال العناصر التالية:

- متابعة خطة المشروع والتأكد من أن التناسق في مراحل وإجراءات تنفيذ المشروع متوفر وخاصة في الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض.
 - متابعة الموارد المالية حيث تتأكد المؤسسة بأن رصيد المشروع لا يعاني من نقص في الأموال.
- المرحلة الثالثة تسمى بمرحلة الانتهاء، حيث ينهي فريق العمل سريان المشروع بعد أن يتأكد من تنفيذ كل ما كان مخطط له من أنشطة وإجراءات، كما أن عملية إنهاء المشروع تحتاج إلى خطوات وإجراءات لا بد من القيام بها:
- الانتهاء من إعداد تقارير عمل الموظفين النهائية، حيث يتم إعلام الموظفين بإنهاء المشروع وشكرهم على ما قاموا به من أعمال.

- مراجعة نهائية لموازنة المشروع، فضلا عن التوجه إلى الفئات المستهدفة بإعلانات تعلمهم بانتهاء المشروع وشكرهم على تفاعلهم مع المشروع.
- الانتهاء من توثيق كافة أعمال ومراحل المشروع في تقرير خاص.
- 2- أهداف دورة حياة المشروع:
 - تجسيد المشروع على أرض الواقع وإخراجه المجال الافتراضي إلى المجال الواقعي.
 - تنفيذ المشروع.
 - الرقابة على إتمام المراحل الأساسية الثلاث للمشروع في حين توجد مراحل أخرى للمشروع والتي تبرز مع تطور مستوى تسيير وإدارة المشروع.
 - تخصيص الموارد وتحقيق الأهداف حسب منطق الكفاءة والفعالية في الأداء (أشرنا إليه سلفا من خلال جدول).
 - الوقوف على جودة مخرجات المشروع وهذا من رهانات فريق تسيير المشروع لمراعاة تحليل النطاق، التكاليف، والوقت.
- 3- مراحل دورة حياة المشروع:

هذا وكما أشرنا سلفا إلى المراحل الأساسية لأي مشروع في حين أن تطور تسيير وإدارة المشروع يفتح المجال لبروز مراحل أخرى تتداخل مع المراحل الأساسية للحرص على جودة تخطيط المشروع وتنظيمه ثم تنفيذه والرقابة على عملياته ومن ثم تسليمه والانتهاء منه، حيث يرى الباحثين Barnadt & Adams بأنه توجد 4 مراحل أساسية وهي:

- **مرحلة الإدراك:** هي مرحلة الأولوية في إطلاق فكرة المشروع والاستعداد له، إذ أن القيادة الإدارية تدرك ضرورة وإمكانية إقامة المشروع وتحديد الأهداف الأولية له، كما تدرك البدائل المرافقة لسلسلة المشاريع التي تتداخل معه ضمن نشاط المؤسسة.
- **مرحلة التخطيط:** إنما تبرز هذه المرحلة ضمن التوجه الحديث في إدارة المشاريع، حيث يقوم فريق عمل المشروع بوضع المنهجية اللازمة لسير عمليات ومراحل المشروع، فبدون إستراتيجية لا توجد إدارة، وعليه فإنه هذه المرحلة هي الكفيلة بتحقيق أهداف المشروع، ويدخل ضمن هذه المرحلة توزيع وتسوية الموارد اللازمة من خلال وضع موازنة للمشروع وتحديد جدولة مهام ونشاطات وأعمال المشروع.
- **مرحلة التنفيذ:** أي تنفيذ الإستراتيجية على أرض الواقع، إذ تبرز فيها ملامح المشروع الذي يمكنه بلوغ الهدف الذي أوجد من أجله.
- **مرحلة التسليم أو الانتهاء:** هي مرحلة تشير إلى جاهزية المشروع بشكل مطلق، حيث يمكن للطرف المستفيد من المشروع استغلال مخرجات المشروع مباشرة بعد هذه المرحلة.