

المحاضرة الأولى: مفهوم إدارة المشاريع

<p>أهداف المحاضرة:</p> <p>التعرف على المفاهيم المفتاحية الأساسية لبعض أهم المصطلحات التي سيستخدمها الطالب خلال هذا السداسي في هذا المقياس.</p>
<p>خطة المحاضرة:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تقديم المصطلح لغويا واصطلاحيا؛ 2. التعرف على الفرق بين النشاط العادي للمؤسسة والنشاط كمشروع في المؤسسة؛ 3. خصائص المشروع؛ 4. المشروع كنظام؛ 5. دورة حياة المشروع؛ 6. مبررات اللجوء إلى إدارة المشاريع.

أولا: تعريف المشروع

حيث نجد للمشروع تعاريف عديدة نذكر منها ما يلي:

- "تنظيم علمي للوسائل والمراحل بحيث تسمح بالتحقيق الأمثل للأهداف."
- "تجميع للموارد التي تنظم لتحقيق أهداف محددة في مواعيد محددة."
- "جهد جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام."
- "تنفيذ عملية فريدة لتحقيق هدف"
- "مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة، ذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، ويتم في إنجاز هذا المشروع في خلال فترة زمنية محددة."

ونجد أن هذا التعريف الأخير تقريبا هو الأشمل، لكن مفهوم المشروع في اللغة العربية يشوبه بعض التداخل بين مفهومين منفصلين، فقد يعني المشروع الذي نشاط يتم مرة واحدة. فنقول مثلا مشروع بناء سد أو مترو كما يمكن أيضا أن يقصد بالمشروع في اللغة العربية المشروعات القائمة أو المستمرة، فنسمع عن "المشروعات الناجحة" أو "إنتاجية وكفاءة المشروعات"، بالتالي هنا نقصد بالمشروع "متجر" أو أي نشاط قائم أو مستمر. وما يهمنا نحن هو معنى الشروع في الشيء.

هذا الاستخدام المتعدد لا نجده في اللغة الإنجليزية مثلا، مصطلح Project يختلف تماما عن مصطلح،
 Firm, Business, أو Entreprise، نفس الشيء نجده في الفرنسية حيث أن مصطلح Projet يختلف تماما عن
 مصطلح،Compagnie, affaire, Commerce، أو Entreprise،

ثانيا: تعريف إدارة المشاريع

"هو تطبيق المعارف والمهارات والتقنيات في أنشطة المشروع من أجل الحصول على منتج أو خدمة فريدة."

ثالثا: كيف يمكننا التمييز بين النشاط كعمل عادي والنشاط كمشروع بالمؤسسة؟
 غالبا ما يثار نقاش حول الفرق بين مفهوم النشاط كعمل عادي بالمؤسسة «activité opération»
 والنشاط كمشروع «projet»، فكيف يمكننا أن نفرق بين العمل العادي والمشروع بالمؤسسة؟

تعرض لهذا المفهوم كل من Navarre, Debose, Declerck حيث اقترحوا مقارنة توضح تموضع إدارة المشاريع مرتكزة على بعض الفروق الأساسية.

الجدول رقم 01: مقارنة بين النشاط كمشروع والنشاط كعمل عادي

النشاط كعمل عادي بالمؤسسة	النشاط - مشروع -
متكرر	غير متكرر
يمكن العدول عنه	قرار لا رجعة فيه
عدم يقين ضعيف	عدم يقين قوي
تأثير قوي من المتغيرات الداخلية	تأثير قوي من المتغيرات الخارجية
تدفق نقدي حقيقي موجب Cash flow+	تدفق نقدي حقيقي سالب Cash flow-

رابعا: خصائص المشروع

من خلال التعاريف السابقة نجد أن للمشروع مجموعة خصائص:

- ✓ وجود هدف؛
- ✓ غير متكرر بالتالي تنظيم خاص، مؤقت؛
- ✓ وجود نقطة بداية ونقطة إتمام؛
- ✓ يكون لمواجهة تغيرات حدثت أو محتملة الحدوث؛
- ✓ عادة ما يحوي عدة أنشطة يتم القيام بها بغرض إتمام المشروع.

خامسا: المشروع كنظام

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن النظر إلى المشروع كنظام مثلما يوضحه الشكل رقم 1:



أ. مدخلات المشروع: تتمثل في سلسلة الدراسات اللازمة للتوصل إلى ثبوت صلاحية المشروع، بالإضافة إلى الوسائل المادية والبشرية اللازمة لقيامه وتحقيق أهدافه.

ب- أنشطة المشروع: وتتمثل في إعداد الترتيبات القانونية، وإعطاء الشخصية الاعتبارية الخاصة بالمشروع والجوانب الفنية مثل إعداد التصاميم الخاصة بالمنتجات، المتوقع إنتاجها وإعداد الجداول الزمنية التي تبين مراحل عمليات المشروع ووقت كل منها، بالإضافة إلى تشييد المنشآت اللازمة للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة، وبناء النظم الإدارية المختلفة للمشروع.

ت- مخرجات المشروع: وهي تتمثل في النتيجة النهائية للمشروع، وهذا بناء على ما تم إنجازه في كل مرحلة وفقا لأهداف المشروع والخطط المرسومة له، حيث يمكن أن تكون مباني، تجهيزات أو أي هياكل أخرى.

ث- التغذية العكسية: حيث تقوم على رقابة كل نتائج المشروع. ابتداء من ظهور المشروع كفكرة للدراسة، وصولا إلى تحقيق أهداف المشروع، بالتالي فإن التغذية العكسية كعملية الغرض منها تحديد الأخطاء أو بالأحرى الانحرافات وتصحيحها لا تكون فيها الرقابة بعدية فقط، بل تستخدم الرقابة القبلية هذا من أجل الوصول إلى إنتاج كل ما هو ذو جودة فقط.

سادسا: الاختلافات المنهجية في دورة حياة المشروع

يعرف إدارة المشاريع على أنه " مجموعة أنشطة منسقة لها تواريخ بداية ونهاية، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات خاصة حسب معيار ISO10006" وستنطبق لهذا المفهوم بأكثر تفصيل في القسم الموالي، بالتالي فإن إدارة المشاريع يتم من خلاله بناء جسر تواصل بين مختلف مراحل دورة حياة المشروع. وبالرغم من اختلاف الباحثين في مراحلها إلا أنها تقريبا واحدة فيما عدا بعض التفاصيل نستعرضها في شكل يلخص ثلاثة رؤى لدورة حياة المشروع:

شكل 02: شكل توضيحي لمختلف التصنيفات لدورة حياة المشروع



هذه الاختلافات أرجعها Jason Charvat خبير بإدارة المشاريع وعضو معهد إدارة المشاريع "PMI" إلى أنه هناك ضرورة ملحة لوجودها بهدف البحث عن المنهجية المثلى التي تتناسب مع إدارة المشاريع و هذا بعد دراسة أجراها كشف بدها أنه تحصل على 20 تعريف لمنهجية إدارة المشاريع كما أنها أحيانا تبقى نفسها تبقى نفسها، وهذا ما نحاول توضيحه في الشكل 2 حسب الدكتور محمد توفيق ماضي، و الذي نجده قد صنفها إلى خمسة مراحل وهي معروضة أعلاه، كما نجد تصنيف آخر، للدكتور سعد صادق أن دورة حياة المشروع تشتمل على أربعة مراحل، كما استعرضنا تصنيفا ثالثا معروض أمامنا في الشكل 2 - ج، إن عرضنا لمختلف التصنيفات بالشكل الثاني المعروض أعلاه، يوضح لنا أن اختلاف التصنيفات مصدره ناتج عن تركيز البعض على تفاصيل، في حين يدمجها آخرون بالتالي تقريبا لا اختلاف بين هذه التصنيفات، فيما عدا ما يراه الدكتور محمد توفيق ماضي، بخصوص دراسة الجدوى، حيث يرى أنه لا تعتبر مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع، مبررا ذلك بأن هذه المرحلة هي في حد ذاتها مشروع، لكننا سنستعرض نظرة الدكتور سعد صادق لدورة حياة المشروع كونها قد تعرضت إلى أهم التحولات التي قد تطرأ على المشروع، وهذا انطلاقا من المشروع كفكرة ثم دراسة الجدوى من هذه الفكرة، ثم الشروع في تطبيق هذه الفكرة، بالتالي الانتقال إلى إدارة المشروع، و أخيرا الانطلاق في العمل الفعلي للمشروع والقيام بالرقابة النهائية للتأكد من أن كل الأهداف قد تحققت و أن المشروع ناجح.

سابعاً: مراحل دورة حياة المشروع

وفيما يلي سنستعرض أهم المراحل التي تمر بها دورة حياة المشروع:

1- مرحلة بلورة فكرة المشروع: تشتمل هذه المرحلة على المراحل الفرعية التالية:

- مرحلة التنقيب عن الأفكار الاستثمارية لاختيار أنسبها.
- التحليل المبدئي لفرصة الاستثمار المختارة.
- التقييم الفني (التقني) للمشروع.
- الدراسة الأولية المركزة للتعرف على جدوى الفكرة وصلاحيتها لتكون مجالاً لدراستها بالتفصيل في دراسة الجدوى المعمقة.

2- مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع: الهدف الأساسي من دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع، هو تحديد مدى صلاحية المشروع في ضوء المتاح من الموارد المادية والبشرية وفي إطار البيئة المحيطة به، وتضم هذه الدراسة عدة جوانب:

أ- دراسة الجدوى التسويقية: وتهدف إلى إثبات صلاحية المشروع محل الدراسة تسويقياً بدراسة العناصر التالية:

- الفجوة القائمة حالياً بين العرض والطلب للمنتج؛
- اتجاهات الطلب للمنتج في المستقبل؛
- المبيعات المتوقعة للمشروع.

وتعتبر الدراسة التسويقية حجر الأساس لدراسات الجدوى، فالدراسات الفنية والمالية تعتمد على رقم المبيعات المتوقعة الذي تم التعرف عليه في الدراسات التسويقية.

ب- دراسة الجدوى الفنية: وتنصب دراسة الجدوى الفنية على التخطيط وإعداد الطاقات الإنتاجية لبناء المشروع، على أساس ما تم الحصول عليه من خلال دراسات الجدوى التسويقية، من تحديد حجم الإنتاج، الطاقات المتاحة، الموقع المناسب للمشروع، أسلوب الإنتاج، تحديد الاحتياجات للإنتاج، توفير البيانات اللازمة لتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية.

ت- دراسة الجدوى المالية: وتتم بغية تحديد مستوى ربحية المشروع، وبيان مدى اتفاقها مع الأهداف المنشودة لأصحاب المشروع. ويتم ذلك في ضوء ما تم من دراسات سابقة حول الإيرادات المتوقعة للمشروع ضمن الدراسات التسويقية، والتكاليف المتوقعة ضمن الدراسات الفنية، وعندما تثبت

صلاحية المشروع ماليا، يتقدم المستثمر خطوة أخرى نحو تجسيد المشروع تتمثل في دراسة الجدوى التمويلية للمشروع.

ث- دراسة الجدوى التمويلية : بعد ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع يتجه المستثمر إلى التفكير في الأساليب و الطرق التمويلية المناسبة للمشروع، فلكل نشاط هيكل تمويلي يناسبه، عموما فالأنشطة الصناعية مثلا تتطلب تمويلا طويلا الأجل، عكس الأنشطة التجارية التي تتطلب تمويلا قصيرا الأجل، فالتمويل طويل الأجل قد يكون من قبل الملاك أو المقرضين، أما التمويل قصير الأجل قد يكون من البنوك أو الموردين، و يتوقف نصيب كل ممول حسب درجة المخاطرة التي يتعرض لها النشاط، فالشركات التي يتسم نشاطها بالخطورة و عدم التأكد مثل شركات التنقيب عن البترول يتم الحصول على معظم أموالها عن طريق إصدار أسهم.

ج- دراسة الجدوى البيئية: يعد الأثر السلبي للمشروعات الاستثمارية خاصة المشروعات الصناعية من المواضيع الهامة في الوقت الحالي، فلكل مشروع آثار خارجية لا بد من دراستها والأخذ في الاعتبار الجوانب النوعية جنبا إلى جنب مع الجوانب الكمية.

✓ الجانب الأول: يتعلق بالعناصر البيئية المؤثرة في تقييم المشروع من حيث اختيار الموقع وتكنولوجيا الإنتاج وغير ذلك وتؤثر بالتالي على تكاليف المشروع ويتعين أخذها بالاعتبار عند اتخاذ قرار الاستثمار، وتتمثل تلك العناصر البيئية في:

- البيئة الطبيعية: قد نجد الأحوال المناخية، المياه الجوفية، الكائنات الحية...
- البيئة الاجتماعية: تعليم، صحة، هيكل سكاني...
- البيئة الاقتصادية: قد نركز على الهيكل الاقتصادي.

✓ الجانب الثاني: يتعلق بالآثار المتوقعة التي تنجم عن تنفيذ هذا المشروع، على مستوى البيئة المحيطة بما في ذلك سكانها، حيواناتها، غطاؤها النباتي، وتتمثل هذه الأخطار إجمالا في مخلفات المشروع والمخاطر الصحية.

- مرحلة إدارة وتنفيذ المشروع: وفي هذه المرحلة يتم التخطيط لتنفيذ المشروع، ما هي أهدافه؟ بالتالي ما هي احتياجاته؟ ثم القيام بتوزيع المهام والمسؤوليات أو بالأحرى التنظيم، ثم قيادة الفرق نحو تحقيق المشروع وتحفيزهم من أجل تحقيق أهدافه، والرقابة على التنفيذ حرصا على الحصول على مشروع ذي جودة.

- مرحلة الإنتاج الفعلي للمشروع: تأتي الآن مرحلة تسليم المشروع للعميل وبدء عملية التشغيل الفعلي. وعلى الرغم من أن البعض يرى من أن هذه الخطوة لا تعتبر إحدى خطوات انجاز المشروع، إلا أنها عادة ما تستلزم المشاركة والإشراف والمتابعة من الأطراف التي تولت إدارة وتنفيذ المشروع. ولذلك تحرص العديد من الجهات على إدراج مرحلة التشغيل الأولى ضمن عقودها نظرا لاحتمال ظهور مشاكل خلال تلك المرحلة.

ثامنا: مبررات اللجوء إلى طرق وتقنيات إدارة المشاريع

وعلى الرغم من قدم ميدان إدارة المشاريع، فإننا قد نجد من يرى أن عملية إدارة المشروع تعتمد على القرارات الذاتية للأفراد، بالتالي ليس هناك داعي لوضع قواعد ومبادئ تخص تلك العملية. إلا أن واقع الحال يشير إلى ضرورة تبني أساليب عامة وأنماط إدارية يمكن الاعتماد عليها.

مما سبق يتبين لنا أن الإدارة الحسن للمشروع يتطلب عملا شاقا من طرف المسيرين القائمين على المشروع، وكل الأطراف الفاعلة فيه، ليصلوا إلى الأهداف المسطرة، ويجب أن يكونوا على استعداد على أن يتبعوا حرفيا طرق إدارة المشاريع حتى ولو تطلب هذا تغييرا في سلوكياتهم، فهل هذا المجهود ضائع أو بدون معنى بالتالي تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة، بطريقة أخرى ما هي إضافات إدارة المشاريع طرق، تقنيات، أساليب، أنماط، أدوات، في المشروع قيمة مضافة؟ يمكننا الإجابة عن هذا السؤال بالقول أن اللجوء إلى إدارة المشاريع يعد مفتاح نجاح المؤسسة، و مع مرور السنين عرفت مؤسسات خاصة وهيئات عمومية على كل المستويات بأنه لما تحدد أهداف واضحة و بإتباع طرق إدارة المشاريع فإن انحرافات التكلفة، التأخيرات و النتائج الرديئة تتراجع أو حتى تصل إلى أن يقضى عليها تماما، و الأهم من ذلك هو أن تلك المبالغ التي كانت ستمتص من خلال تضخم التكاليف، ستسمح باستغلالها في مهام أساسية كما قد نحصل أيضا، بنفس التكلفة على ميزات أحسن و نتائج أفضل، كما يمكن تبريرها أيضا من خلال النقاط التالية :

- ✓ التأكد من النتيجة النهائية مخرجات للمشروع محددة بشكل واضح ومفهومة من قبل كل الأطراف؛
- ✓ تسهيل عملية تحديد الأهداف العامة، الخاصة بالمشروع والتأكد من أنها متماشية مع أهداف واستراتيجيات المنظمة؛
- ✓ حتى يمكن تحديد المسؤوليات الخاصة بكل مرحلة من مراحل المشروع، وأن تكون هناك توجهات متفق عليها؛
- ✓ لتقديم وسائل وأساليب فعالة للجدولة والمتابعة أثناء التنفيذ؛
- ✓ تدريب الأفراد على الاعتماد على منهج منطقي في التخطيط والتوصل إلى تقديرات أكثر دقة؛
- ✓ تقديم شيء واضح ومقنع للإدارة العليا يمكنها من دعم المشروع والتأكد من إمكانية متابعته.

بكل بساطة إن الكلام عن المشروع يقودنا إلى الكلام عن القيود الثلاثة للمشاريع وهي نطاق المشروع، ميزانية المشروع والمجال الزمني هذا يعني أنه يجب تنفيذ المشروع في الحدود المخصصة له في إطار الميزانية والوقت، بالتالي يجب استخدام تقنيات خاصة من شأنها المساعدة على احترام هذه القيود.