

## المحاضرة الثانية: تصنيفات المشاريع

### أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على أهم المقاربات التي يمكن من خلالها التمييز بين المشاريع.

### خطة المحاضرة:

1. تصنيف المشاريع حسب هدفها؛

2. تصنيف المشاريع حسب أهميتها الاقتصادية؛

3. تصنيف المشاريع حسب الزبائن.

إن الخصائص المشتركة بين المشروعات لا يجب أن تقودنا إلى التفكير بأنها متجانسة، ولكي يفهم ذلك جيدا فإنه من المهم اللجوء إلى ثلاثة تصنيفات تركز أساسا على هدف المشروع، المكانية الاقتصادية للمشروع في المؤسسة وعميل المشروع على التوالي:

### أولا: تصنيف المشروعات حسب هدفها

تاريخيا أستحدث المشروع لحل مشكل إنتاج وحدوي، ثم توسع مجال تطبيقه إلى تصميم المنتجات الجديدة في الصناعات ذات الإنتاج الكبير، وهو الآن مستخدم في جميع أشكال المؤسسات لإدارة العمليات الاستثنائية، المعقدة، بحجم معين وبتوظيف عدة مصالح (وظائف).

### 1) مشاريع الإنتاج الوحدوي Les projets de production unitaire

إدارة المشاريع ميدان قديم، لكن ملامحه تم تجسيدها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أخذ الشكل الرسمي كتوجه مستقل، وهذا من خلال البرامج العسكرية أو الفضائية أو الأعمال الكبرى للتنمية لسنوات الستينيات، وتحت دفع الوسط المهني الأمريكي المجتمع في معهد إدارة المشاريع Project Management Institute (PMI) تكون ما سمي بالشكل المعياري في هندسة المشاريع الكبرى الوحدوية، وهو يتضمن بعد تنظيمي و آخر أداتي. فعلى المستوى التنظيمي، يحدد إطار المسؤوليات مرتكزا على "رئيس الأشغال maître d'ouvrage"، "رئيس العمل Maître d'œuvre" و "المسؤول عن حصص الأعمال Chef de réalisation des lots de travaux"، رئيس الأشغال هو المالك المستقبلي للمشروع، له مسؤولية تحديد الأهداف في إطار هندسة المشروع، كما يحدد دفتر الشروط، أما رئيس العمل فهو مكلف بدورين، دور المهندس كمسؤول عن التصميم في إطار الأهداف و تقسيم العمل إلى حصص و دور منسق في تنسيق الحصص يقومون بتنفيذ المهام الجزئية، وهذا النموذج يمكن العمل به في المشاريع الكبرى، حيث كل حصة يمكن اعتبارها كمشروع فرعي.

أما على المستوى التقني، فالمشروع يضم تشكيلة أدوات بهدف تجزئة المشروع، وتخطيطه والرقابة على تكاليفه، هذا النموذج واصل اعتماده في المشاريع الكبرى الوحدوية حتى نهاية السبعينيات، حيث بدأ التنافس يأخذ منحى آخر، وأصبح النموذج لا يوصل إلى النتائج المرجوة، بالتالي بدأ البحث عن كيفية تكمل هذه المقاربة باعتماد هندسة التركيز على الأهداف، والتي سنتطرق لها لاحقا في المبحث الموالي، والتي اعتمدت في المؤسسات الصناعية، حول إشكالية جديدة، ألا وهي تنمية المنتجات الجديدة.

وقد نجد الإنتاج الوحدوي في البرامج العسكرية، الطيران، غزو الفضاء، في مجال الهندسة المدنية أو حتى الأعمال الكبرى الفنية من أنفاق، جسور كبرى، كما نجده أيضا في المشاريع العادية إن صح التعبير (برامج عقارية، بناء سكنات فردية).

## 2) مشاريع تصميم المنتجات الجديدة Projets de conception de produit nouveaux

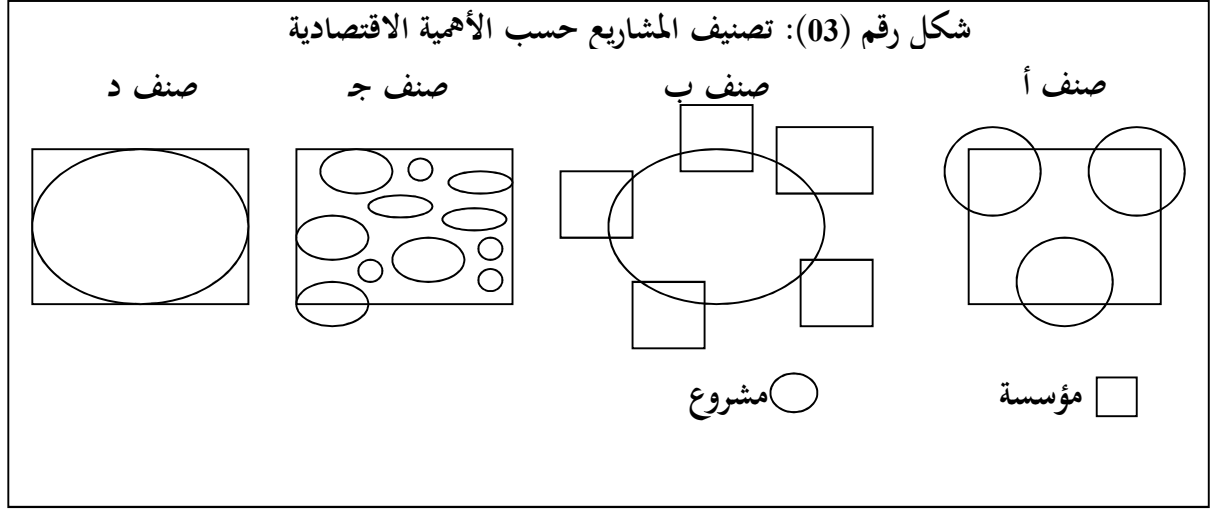
إن تطور مفهوم إدارة المشاريع في الصناعات ذات الحجم الكبير أخذ منحى آخر منذ سنوات السبعينيات، فبسبب عدد و تعقد المشاريع أصبح من اللازم التنسيق و التكامل بين الأفكار و هنا وجدت: مهام "رؤساء المشروع Chefs de projet"، التقارير الرسمية، و اعتماد مجموع أدوات "النموذج المعياري"، لكن هذا النموذج عرف تقطعات في نهاية الثمانينيات، حيث أصبح من الواضح أن المؤسسات الغربية ليست في مستوى المنافسين اليابانيين، خاصة في حرب أصبحت تلعب أكثر فأكثر على التنوع، الجودة و التجدد السريع للتشكيلات، و هنا تشكيلات أعطت وزنا أكبر لرؤساء المشاريع و حاليا أصبحوا يدعون بمدراء المشاريع سعيا لضمان تعاون أكبر بين مختلف المشاركين في عملية التصميم. فنرى مثلا التركيز على مستوى دورة حياة المنتج في المجال الزمني بين تصميمه حتى التوقف عن إنتاجه، يكون خصوصا في مرحلة التصميم لما لها من أثر على التكاليف والوقت والتحكم فيهما في هذه المرحلة باعتبارهم كعنصرين محددين لدورة حياة المنتج.

## 3) إدارة العمليات الاستثنائية، المعقدة ذات الحجم الكبير

### La gestion des opérations exceptionnelles. et d'une certaine envergure

إن وصف مثل هذه العمليات بالاستثنائية، الغير متكررة والمعقدة، كونها توظف أطراف من مختلف الوظائف في المؤسسة، ومن مؤسسات أخرى. واحتوائها لقيود تقنية، وموارد وأجال خاصة بكل مشروع. وقد تتمثل في تنظيم مشاركة مهمة من ملتقى مهني أو تغيير نظام الإدارة المعلوماتي وكمثال واقعي في France Télécom المرور إلى الترقية بعشرة أرقام أو تغطيت الاتصالات على مستوى كأس العالم لكرة القدم 1998 يشكلان أحسن مثالين لمشاريع العمليات الاستثنائية.

ثانيا: تصنيف المشروعات حسب الأهمية الاقتصادية في المؤسسة  
هذا التصنيف المقترح من طرف Midler والمستكمل فيما بعد من طرفه، يركز أساسا على الوزن الاقتصادي للمشروع في المؤسسة، أربعة تصنيفات معروضة في الشكل الثالث:



### (1) الصنف أ

يلائم مؤسسة رائدة، تستطيع توظيف مؤسسات أخرى، واستخدامها في بعض المشاريع الضخمة اللازمة لاستمراريتها، والتي تكون مقدمة في شكل مشاريع فرعية وهذا ما نجده في صناعة السيارات مثلا، حيث القوانين الموجودة في المؤسسة ستهيكل وبطريقة قوية تنظيم المشروع بالنسبة للقوانين المعمول بها.

### (2) الصنف ب

هنا نجد أن المشروع هو الذي يحدد القوانين فهو مرجع للهوية في المؤسسة، وذو شخصية قانونية ومالية، بحيث أن المؤسسات القائمة على المشروع تتخذ الإدارة العامة للمشروع كمرجع في أغلب قراراتها، على خلاف الصنف "أ" والذي تكون فيه المؤسسة رائدة فمرجعية المشروع تكون هنا هي هذه المؤسسة بالإضافة إلى كل المؤسسات المشاركة في المشروع. في هذا الصنف الثاني يسود النموذج المعياري فلا توجد أي ثقافة ولا أي تنظيم لأي مؤسسة يفرض على المؤسسات الأخرى، بالتالي على كل المؤسسات أن تأخذ في الحسبان "الخصائص الإدارية" للمشروع لكي يتم التنسيق بشكل صحيح، وهنا يجب تنمية العلاقات التعاقدية (هذا ما سنراه في المبحث الموالي في المطلب الأول في عنصر "التنظيم المسطح")، لكي يتوافق الأعوان الاقتصاديون المنتمون إلى مؤسسات مختلفة و ذو مصالح قد تكون متضاربة أحيانا.

### (3) الصنف ج

وهو ما يمكن تمثيله بالصناعات المرتكزة على البحث والتطوير، كمصانع الأدوية، حيث تسير المؤسسة عدة مشاريع مستقلة نسبيا عن بعضها لبعض، في هذه الحالة تكون استقلالية المشروع محدودة مقارنة بالصنف الأول، ولا يوجد ضرورة تنظم خاص بكل مشروع، أما وظيفة رئيس المشروع فيمكن تجميعها مع وظيفة أخرى. وإحدى أهم المشاكل التي قد يصادفها المسيرين في هذا الصنف هو في كيفية إدارة حافظة المشاريع، من التخلي عن بعضها أو بيعه لدعم مشاريع أو استحداث أخرى جديدة.

### (4) الصنف د

يناسب المؤسسات الناشئة Start-up في هذا الصنف يتوحد هيكل المؤسسة والمشروع، الذي يعد سبب إنشائها، حياة المؤسسة متعلقة بالمشروع فموته يعني موتها أيضا، بالتالي فهي مطالبة بالنجاح في ظل الموارد والأجال المحددة في سوق معين. قد تتضارب في وقت التحول الهيكلي للمؤسسة الناشئة لتصبح المؤسسة متعددة المشاريع بالتالي يقع تضارب بين الطرق والأدوات المستخدمة والمستمدة من إدارة المشاريع مع طرق إدارة المؤسسات.

#### ثالثا: تصنيف المشاريع حسب الزبائن

إن قيادة المشروع تتأثر بالضرورة بطريقة التفاوض بخصوص القيود والإمكانيات، من منظور سنجد مشاريع بتكاليف محددة ومشاريع بمروددية محددة:

#### (1) المشاريع ذات التكاليف المحددة Les projets a coûts contrôlé

و تتميز بوجود زبون معروف قد تم التفاوض معه حول الخصائص التقنية، الميزانية و الأجال، في هذه الحالة هامش ربح " رئيس العمل" يعتمد أساسا على التحكم في التكاليف، أما بخصوص التعديلات في شروط العقد فقد تنحصر في بعض التفاصيل التقنية الصعبة التحقيق و التي حددت في ظل ظروف مغايرة للوضع الحالي، و في الغالب يوجد نوعين من العقود التقليدية المستخدمة، إما الاتفاق بسعر جزافي، و هو إلزام بالحصول على نتائج معينة بسعر معين، أو الاتفاق بالتراضي و هو التزام بالوسائل حيث أن مصاريف المشروع تقدم في شكل فواتير للزبون كلما تقدمت الأشغال في المشروع، أما الربح فيحدد مسبقا بالتالي فهو مستقل عن التكاليف النهائية للمشروع، و تجرى عملية رقابة من طرف الزبون حول حقيقة المصاريف و تحقيق الأهداف المتفاوض عنها و في مثل هذه العقود يسهل على صاحب المشروع تغيير الخصائص. لكن ولأسباب مختلفة فإن المسيرين يهتمون أساسا بمتابعة التكاليف هذا حسب كل من Pr/Gilles Garel, Pr/Vincent Giard, Pr/Christophe Midler.

عادة ما يعرض مثل هذا الصنف من المشاريع في إطار مزاد علني، أين نجد القيود من خواص تقنية والأجال محددة، ويجب أن تكون الميزانية أقل ما يمكن لكي تصبح مقبولة لدى الزبون، بالأخذ في الحسبان المنافسة، هذه المرحلة تعتمد أساساً على المعرفة العلمية للمقيمين، ومدى معرفتهم للمنافسين لمعرفة التموضع من ناحية السعر.

## (2) المشاريع ذات المردودية المحددة Les projets à rentabilité contrôlée

ونصادف هذا الصنف في مشاريع تصميم المنتجات الجديدة قبل أن تباع في السوق (تطوير سيارة) وتتميز بوجود زبون خيالي، في هذه الحالة يتم تحديد الخصائص التقنية، التكاليف والأجال من طرف المؤسسة بالنيابة عن "الزبائن المجهولين" هذا العمل المتمثل في تخيل الزبون صعب نظراً لأن أهمية السوق تتغير بتغير الخصائص التقنية والسعر النهائي بالإضافة إلى تاريخ الانطلاق في السوق، في هذه الحالة إيجاد التوليفة (خصائص، تكاليف، آجال) تعدّ جد حساسة لأنها تتركز على آراء قد تتغير مع الوقت قبل اكتمال المشروع.