

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول المشروع وإدارة المشاريع

في نهاية هذا المحور سيتمكن الطالب من الاجابة عن الأسئلة التالية:

- ✓ تعريف المشروع وتمييزه عن الأنشطة الدورية للمؤسسة
- ✓ تحديد مراحل المشروع ودورة حياته
- ✓ تعريف إدارة المشروع وتحديد أهم مبادئها
- ✓ تحديد مهام مدير المشروع والتعرف على أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها.

ا. ماهية المشروع:

1. تعريف المشروع: إن المشروع يشترك مع العمليات الدورية للمؤسسة في العديد من النقاط أهمها:

- يتم انجازه من طرف أشخاص محددين
- يخضع للالتزامات ومحدودية الموارد (مالية، مادية، وقت،)
- يخضع للتخطيط، الرقابة والانجاز

في حين يختلف المشروع عن العمليات الدورية للمؤسسة في خاصيتين أساسيتين هما:

- المشروع هو عملية مؤقتة أي أن المشروع له تاريخ انطلاق وتاريخ نهاية
 - المشروع يهدف إلى تقديم منتج فريد من نوعه ذو خصائص مميزة عن المنتجات الأخرى
- يمكن أن تتطلب المشاريع شخصا واحدا أو آلاف الأشخاص لإنجازها وعادة ما ترتبط بأهداف حساسة للمؤسسة. وفيما يلي أمثلة عن مشاريع:

- تطوير وتصميم منتجات وخدمات جديدة
- بناء منشأة أو بناية معينة
- القيام بحملة انتخابية

- ادراج طريقة جديدة للعمل داخل المؤسسة
- تطوير أو ادراج نظام معلومات جديد
- القيام بتحديث أجهزة وأنظمة المؤسسة بتكنولوجيا حديثة.

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف المشروع على أنه عملية مؤقتة وفريدة من نوعها تهدف إلى تحقيق نتيجة معينة أو انتاج سلعة أو خدمة ذات خصائص مميزة عن المنتجات الأخرى.

2. خصائص المشروع: يمكن حصر أهم خصائص المشروع في خاصيتين أساسيتين:

1.2 المشروع مؤقت: ونقصد بمؤقت أن للمشروع بداية ونهاية محددة. وينتهي المشروع إذا حقق أهدافه أو إذا اتضح أنه يستحيل تحقيق أهدافه فيتم التخلي عنه. إن كلمة مؤقت لا تعني بالضرورة أن المشروع يمتد على فترة قصيرة بل قد تمتد فترة المشروع لعدة سنوات ولكنها تعني أن المشروع هو عملية ليست دائمة وليست دورية. كما أن كلمة مؤقت لا تعني بالضرورة أن نتيجة المشروع مؤقتة أو أن المنتج المتعلق بالمشروع ليس دائما، بل في حقيقة الأمر فإن معظم المشاريع ينتج عنها منتجات دائمة. إن طبيعة الزوال التي يتميز بها المشروع قد تمتد إلى عناصر أخرى للمشروع مثل:

- الفرصة المتعلقة بانجاز المشروع

- الفريق من الأشخاص المكلفين بانجاز المشروع

2.2 منتج المشروع فريد من نوعه: تكون السلعة أو الخدمة الناتجة عن المشروع فريدة من نوعها ومميزة عن المنتجات الأخرى. حتى وإذا كان هناك تشابه مع منتجات مشاريع أخرى تبقى دائما منتجات المشروع مميزة وذات طابع فريد:

- مثلا مشروع حملة تسويق منتج جديد، فإن كل حملة تسويقية تختلف عن الأخرى

- مشروع بناية منشأة معينة، حتى وإذا كان هذا المشروع يتشابه مع مشاريع أخرى فإن لكل منشأة طابع خاص ومكان خاص يميزها عن البنايات والمنشآت الأخرى.

3. دورة حياة المشروع (مراحل المشروع):

يشمل المشروع عدة مراحل ورغم أن المشروع محدود المدة فإن المؤسسة عادة ما تملك الحرية التامة في تحديد مدة كل مرحلة من مراحل المشروع، كذلك تجدر الإشارة إلى أن مراحل المشروع تكون متسلسلة ومتعاقبة.

1.3 انطلاق المشروع: تشمل هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة المتعلقة ببداية المشروع أهمها:

- التقييم العام للمشروع وجدواه وتقدير المخاطر

- تعيين مدير المشروع

- تحديد فرقة العمل التي ستتنجز المشروع

- توفير الفضاء والموارد اللازمة لتسيير المشروع

- جمع المعلومات الكافية لانطلاق وتسيير المشروع

2.3 مرحلة التخطيط: تتضمن هذه المرحلة وضع برنامج مفصل لأنشطة المشروع التي يجب انجازها

وتحديد الميزانية اللازمة لانجاز المشروع. كما تتضمن توظيف عمال مؤهلين وتحديد مسؤولياتهم.

إن الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو فهم ووضع طريقة محددة وواضحة لانجاز المشروع. هذه الخطة يمكن

تعديلها لاحقا حسب الفرص والتحديات التي تواجه المشروع.

3.3 مرحلة الانجاز: تتضمن هذه المرحلة القيام بكل الأنشطة الأساسية اللازمة لإتمام المشروع.

4.3 مرحلة الانهاء والتصفية: وتمثل آخر مرحلة من مراحل المشروع حيث يتم انهاء عقود العمال أو تحويلهم إلى أنشطة أخرى، يتم حفظ الملفات والوثائق المتعلقة بالمشروع في الأرشيف، كما يتم غلق فضاء إدارة المشروع ويتولى الزبون عملية التسيير للمنتج النهائي.

4. الأطراف الفاعلة في المشروع:

نقصد بالأطراف الفاعلة في المشروع الأشخاص والمنظمات التي لها علاقة ومصالح متعلقة بانجاز المشروع، بحيث تؤثر وتتأثر به. فتحديد الأطراف الفاعلة في المشروع وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم من طرف الجهة المسؤولة عن المشروع يعتبر مرحلة مهمة في إدارة المشاريع، ويمكن تلخيص أهم هذه الأطراف فيما يلي:

- مدير المشروع: هو الشخص المسؤول عن إدارة المشروع
- الزبون: هو الشخص أو المنظمة التي ستقوم باستغلال المشروع بعد انجازه
- المنظمة المسؤولة عن انجاز المشروع
- الممول: هو الجهة التي تضمن تمويل المشروع بالموارد المالية اللازمة

II. إدارة المشروع:

1. تعريف إدارة المشروع:

المقصود بإدارة المشروع هو تطبيق المعارف، المؤهلات واستعمال المعدات اللازمة من أجل خلق أكبر قيمة ممكنة في ظل القيود والموارد المتاحة وكذا تطلعات الزبون. وتتمثل أهم القيود المواجهة لإدارة المشروع في: الجودة، التكلفة، المدة المتاحة، الأهداف والنتائج المنتظرة وإشباع رغبات الزبون.

2. تنظيم وتخطيط المشروع:

يعتبر التنظيم والتخطيط أهم مهام إدارة المشروع ومديره، ولا توجد طريقة موحدة صالحة لتنظيم كل المشاريع، وإنما كل مشروع يتطلب طريقة معينة من أجل تحقيق النتائج بأكثر فعالية. وتوجد العديد من العوامل التي تؤثر على طريقة تنظيم المشروع أهمها:

- مدى تعقيد المشروع وحجمه
- الثقافة التنظيمية للمؤسسة وهي مجموعة المبادئ والقناعات التي تسود في المؤسسة، التوجه والقوانين الداخلية....

- شخصية مدير المشروع وطريقته في التسيير
- المهارات والمعارف التي يملكها فريق انجاز المشروع

3. طريقة تحديد أهداف المشروع:

- الدقة : يجب أن يتمتع الهدف المسطر بالوضوح والدقة
- قابل للقياس : يجب أن يكون الهدف قابل للقياس حتى يمكن للمؤسسة تقديم مدى فعاليته
- قابل للتحقيق : يجب ان تكون اهداف المشروع واقعية وقابلة للتحقيق
- مرتبط بالوقت : تحديد الفترة لازمة لتحقيق هدف معين.

4. مدير المشروع:

إن مدير المشروع هو الشخص الذي يتحمل أكبر مسؤولية خلال كل مراحل المشروع. وتتمثل أهم مهامه في: تحديد واشباع رغبات ومتطلبات الزبون، وضع الخطوط العريضة للمشروع، مواجهة التغيرات، تقديم توجيهات لفريق العمل، في حين تكمن مهمته الأولى في القيادة وتوفير طرق وعوامل النجاح. ومن أجل أن يكون المدير ناجحاً يجب أن يتوفر على المهارات التالية:

- القدرة على التسيير والتوجيه: وتشمل القدرة على تفويض وتوزيع المسؤوليات، القدرة على وضع استراتيجيات على المدى البعيد والقدرة على التحفيز وتشجيع العمال.
- القدرة على الاتصال: حيث يجب على مدير المشروع أن يكون قادرا على الاتصال وهذا يعني أن يكون قادرا على إيصال الرسالة بشكل واضح وصحيح إلى الجهة المستقبلة وأن يكون قادرا على فهم الرسالة الموجهة إليه بشكل واضح وصحيح، مهما اختلف شكل الاتصال: مكتوب/شفوي، داخلي/خارجي، رسمي/غير رسمي، أفقي/عمودي.
- القدرة على التفاوض: التفاوض هو عملية نقاش مع أطراف أخرى بغرض الوصول إلى حل لمشكلة معينة أو الوصول إلى اتفاق معين. خلال فترة حياة المشروع يمكن لمدير المشروع أن يواجه عدة مواقف تتطلب القدرة على التفاوض مثل: أهداف المشروع، التكلفة والمدة، تغيير طريقة الانجاز، أحكام وشروط عقد الانجاز، تكليف وتوجيه العمال.
- القدرة على حل المشاكل: إن حل المشاكل يتضمن التحديد الدقيق لأسباب المشكل ثم اتخاذ قرار بشأنه. إن المشاكل قد تكون داخلية (مثل استقالة موظف مؤهل مهم لانجاز المشروع أو اضراب العمال) أو قد تكون داخلية (مثل: تأخر المورد في تسليم الموارد اللازمة، عدم الحصول على ترخيص لمباشرة الأشغال).