

المحاضرة السادسة: ماهية المشروع

محتويات المحاضرة:

- مفهوم المشروع
- خصائص المشروع
- ميثاق المشروع

أولاً. مفهوم المشروع:

المشاريع حقيقة نجدها من حولنا أينما حللنا وكيفما ذهبنا ومتى تحدثنا، ففي أذهاننا توجد المشاريع، وفي أحاديثنا نتكلم عن المشاريع، وفي وسائل الإعلام المحلية والإعلامية نسمع أو نقرأ عن المشاريع وفي مستقبلنا نطمح إلى تحقيق المشاريع.

1. مفهوم المشروع:

لقد تبلورت فكرة ومفهوم المشروع في الوقت الحاضر كنتاج مما أفرزته بيئة الأعمال والصناعات المختلفة التي تتسم بالتغير والحاجة الدائمة لتطوير أسواق ومنتجات جديدة وهذه بدورها تتطلب أنماط تنظيمية جديدة، وكانت دوما المشروعات هي الأداة الإدارية الشافية لمثل هذه الأنماط.

1-1- تعريف المشروع:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم المشروع وذلك وفقا لخلفية الشخص وكذلك العرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع، وسوف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

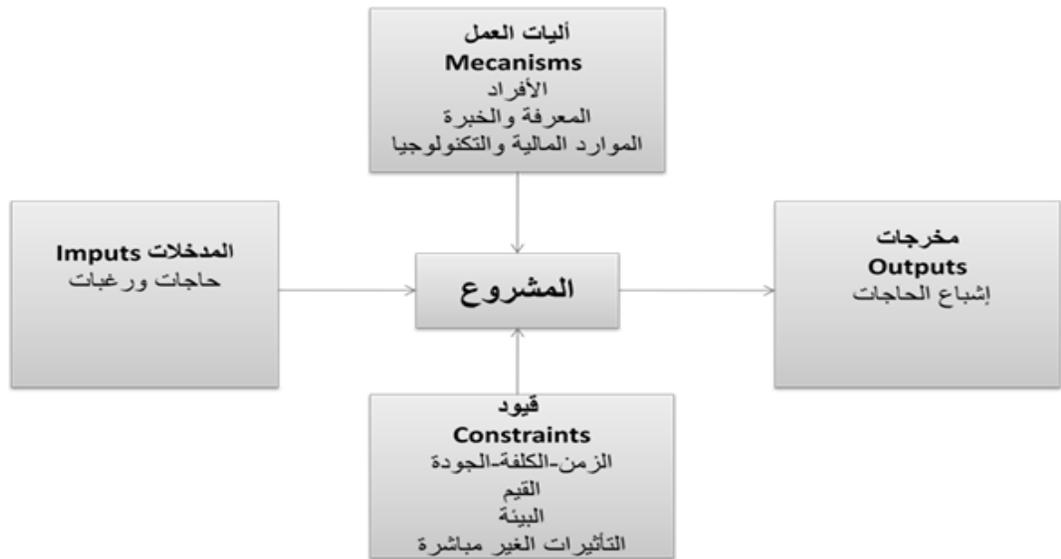
- المشروع واحب تنظيمي مؤقت تتم مباشرته لخلق منتج أو خدمة متميزة.
- المشروع بمعناه الواسع، هو كتابة عن مهمة محددة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان أيضا، بحيث أن هذه المهمة، عادة ما يسبقها حاجة معينة، يتطلب إشباعها إجراء مجموعة من الأعمال أو النشاطات المترابطة والمتناسقة، وبمقدار ما يتم تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة منظمة ومبرمجة، بمقدار ما تحقق الحاجة، الإشباع الذي رغبت فيه)
- المشروع هو مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان، بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الإستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي.
- مجموعة كاملة من الأنشطة والعمليات التي تستهلك موارد محددة ، ينتظر منها مداخل أو عوائد أخرى النقدية أو غير نقدية.

1-2- الفرق بين العملية والمشروع:

المشروع	العملية
مؤقت ينتهي بعد فترة محددة	مستمرة لا تتوقف إلا بتوقف المؤسسة
غير مكرر Unique منتجاً فريداً	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 تفسير نوع ما معقد	في حالة عطل يجب التدخل بسرعة لإصلاحه

1-3- مفهوم المشروع في إطار نموذج ICOM: المشروع هو كناية عن مهمة محددة له نقطة بداية ونقطة نهاية، بحيث أن هذه المهمة، عادة ما تسبقها حاجة معينة يتطلب إشباعها وهو عبارة عن مجموعة من الأعمال أو النشاطات المترابطة والمتناسقة. يتمثل المشروع طبقاً لنموذج ICOM في عملية تحويل أنواع معينة من المدخلات (Inputs) إلى مخرجات محددة (Outputs) في ظل مجموعة من القيود (Contraintes) وباستخدام آليات متنوعة (Mécanismes) لإنجاز المشروع. المشروع بموجب هذا النموذج يتضمن العناصر التالية: المدخلات، القيود، المخرجات، والآليات كما يظهر في الشكل التالي:

مفهوم المشروع في إطار نموذج ICOM



2- العناصر الأساسية للمشروع:

بموجب هذا النظام يتكون من العناصر التالية:

المدخلات : تعتبر الرغبة في تطوير الوضع الحالي، هو المحرك الأول لظهور أي مشروع، حيث يشكل المشروع الأداة التنظيمية للاستجابة لأي عملية تغيير في أنظمة عمل المنظمة المادية وغير المادية، ويتم التعبير عن هذه الحاجة بوثيقة تعبر عن المدخلات وهي تمثل تقييم الوضع الحالي ومبررات التغيير المطلوب، والتي قد تعتبر أحيانا استجابة لرغبات المستهلك أو تنفيذ الحاجات إستراتيجية للمنظمة أو الاثنين معا

القيود : إن استجابة المشروع الرغبات المستهلك وأهداف المنظمة تتأثر بمجموعة من القيود والتي تركز بشكل كبير على الوقت التكلفة الجودة القيم البيئة المنطق التأثيرات غير المباشرة) ويمكن توضيح كل واحدة كالآتي:

- **الوقت:** جميع المشاريع مقيدة بزمن معين للإنجاز والذي يشكل في الواقع التحدي الأكبر لإدارة المشروع
- **التكلفة:** إن حجم وتوقيت للموارد المالية تعتبر عاملا أساسيا في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع
- **الجودة:** وتتمثل في جميع المعايير المعتمدة القبول المنتج النهائي والمتمثلة بالمشروع وكذلك مراحل وعمليات تنفيذه

- **القيم:** يقصد بها قيم المنظمة التي توجه سياستها والتي تميزها عن المنظمات الأخرى
- **البيئة:** تعتبر المحددات البيئية التي توضحها قوانين الدول من القيود الأساسية التي أحدثت تحكم عمل المنظمات في معظم دول العالم
- **-المنطق:** وتتمثل في القيود التي يتطلبها التتابع المنطقي لأنشطة المشروع والتي تفترض انتهاء نشاط معين لبدء النشاط اللاحق لها
- **-التأثيرات غير المباشرة :** ويقصد بها مؤشرات غير متوقعة قد تؤثر على استمرار المشروع أو حاله مثل الكوارث الطبيعية..

المخرجات: وهي التمثل في المراجعة النهائية لما تم في عمليات التجهيز للتأكد من توفر كافة العناصر المادية والبشرية والبيئية المناسبة للقيام بالمشروع واللازمة للبدء في التشغيل الفعلي للمشروع.

آليات العمل : هي الأدوات أو الآليات التي من خلالها يتم تحقيق المخرجات ومن أمثلتها:

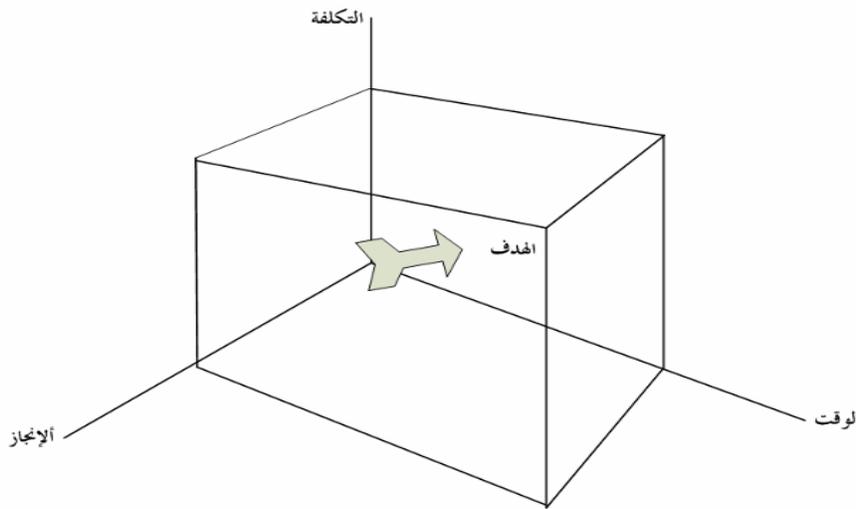
- **الأفراد :** اللذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة المشروع
- **المعرفة والخبرة والتمثل في مساهمات الخبراء والاستشاريين في دعم الجاز المشروع**
- **الموارد المالية اللازمة لتسديد الالتزامات والمستحقات**

ثانيا. خصائص المشروع:

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص تميزه عن أنشطة المنظمة الروتينية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي

1- الهدف:

يحدث المشروع لمرة واحدة فقط لتحقيق نتائج نهائية مخطط لها، ويكون المشروع معقدا مما يتطلب تقسيمه إلى مهام جزئية، يجب تنفيذها لتحقيق هدف المشروع وي طرح الأستاذ (ILTON ROSENAU) نموذج يعبر عن كيفية تحقيق الهدف الذي يقوم من أجله المشروع في ضل محددات أساسية هي:



- الاقتصاد في التكلفة ؛
- استغلال الوقت
- الإنجاز

2- الانفرادية:

يتميز كل مشروع بخصائص فريدة تميزه عن المشروعات الأخرى ويمكن القول أنه لا يوجد مشروعان للإنشاء أو البحث أو التطوير متماثلة مع بعضها البعض تماما، وقد يتشابه مشروعان من حيث العناصر الأساسية إلا أنهما سيواجهان درجة من المخاطرة المختلفة وأسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط إدارة المشروع.

3- الصراع:

سيواجه مدير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع ، ومن هذه المواقف هو تنافس المشروعات مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها على الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما ينشأ الصراع نتيجة تعدد الأطراف المهمة بالمشروع.

- يتكون المشروع من مجموعة من النشاطات المرتبطة معا، لأنها تساهم جميعا في تحقيق الهدف
- لا يكون المشروع عملا روتينيا ولكنه قد ينطوي على أعمال وأنشطة ذات طابع روتيني
- يوفر فرصة فريدة لتعلم مهارات جديدة حتى وإن فشل المشروع فهو بهذا الفشل يوفر فرصة للتعلم من الأخطاء الماضية، وفي هذا الصدد يقول " Karl Popper إن المعرفة لا تقدم من خلال النجاح فقط وإنما من خلال الفشل كذلك
- يركز على العميل وعلى توقعاته
- يجب أن يكون مرنا ليتكيف مع المتغيرات مع تقدم مراحل العمل
- يجبرك على العمل بطريقة مختلفة لأن دور الإدارة مؤقتة وترتبط ارتباطا مباشرا بعمر المشروع
- وقد يتضمن أكثر من مشروع فرعي

1. تعريف ميثاق المشروع:

ميثاق المشروع وثيقة مهمة تُجيز رسمياً وجود مشروع. يُحدد غرض المشروع وأهدافه ونطاقه ومتطلباته الرئيسية ونتائج الرئيسية ومسؤوليات راعي المشروع ومديره ومستويات صلاحياته. يُعدّ ميثاق المشروع مرجعاً ودليلاً لأصحاب المصلحة طوال فترة المشروع، إذ يُوفّر فهماً واضحاً لأهدافه وحدوده. عادةً ما يُوقع راعي المشروع على ميثاق المشروع، مُجسّداً التزام المؤسسة به.

2. دور ميثاق المشروع:

يُقدّم ميثاق المشروع نظرة عامة على القيود الرئيسية للمشروع، ومخاطره، وحدوده، وأصحاب المصلحة. كما يُساعد في جمع المتطلبات اللازمة لإعداد بيان نطاق المشروع. يُحدّد ميثاق المشروع في بداية المشروع، خلال مرحلة بدء المشروع. وهو يضمن توافق جميع المشاركين فيه منذ البداية، ويُوفّر مرجعاً لاتخاذ القرارات طوال دورة حياة المشروع. بمجرد تطوير ميثاق المشروع والتوقيع عليه من قبل راعي المشروع، فإنه يمنح مدير المشروع السلطة للمضي قدماً في عملية تخطيط المشروع وتطبيق الموارد التنظيمية.

3. المكونات الرئيسية لميثاق المشروع: لإنشاء ميثاق مشروع، عادةً ما تحتاج إلى مُدخلات من مختلف الجهات المعنية وأعضاء فريق المشروع. قد تختلف المُدخلات المُحددة باختلاف المؤسسة والمشروع، ولكن إليك العناصر المشتركة المطلوبة لإنشاء ميثاق المشروع:

- **دراسة الجدوى:** قدّم مبرراً مقنعاً للمشروع، بيّن الفوائد والتكاليف والعائد المتوقع على الاستثمار. بيّن هذا المبرر قيمة المشروع وجدواه.
- **غرض المشروع:** حدد بوضوح سبب البدء بالمشروع، مع تسليط الضوء على المشكلة أو الفرصة التي يهدف إلى معالجتها.
- **المتطلبات رفيعة المستوى:** تحديد وتوثيق المتطلبات أو النتائج الرئيسية التي يجب أن يحققها المشروع حتى يُعتبر ناجحاً.
- **مُعَرّف على مستوى المنظمة:** ضمان توافق المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها وأولوياتها. ينبغي أن يسهم في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها الشاملة.
- **المخاطر الكلية للمشروع:** تقييم المخاطر الرئيسية والشكوك المرتبطة بالمشروع والتواصل بشأنها. ويشمل ذلك التحديات المحتملة، والتبعيات، والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح المشروع.
- **ملخص جدول الإنجازات الرئيسية:** يُقدّم هذا الجدول نظرة عامة شاملة على أهم إنجازات المشروع، ونتائجه، ومواعيده النهائية المهمة. يُساعد هذا في وضع جدول زمني وتحديد النقاط الحرجة في تقدم المشروع.
- **الموارد المالية المعتمدة مسبقاً:** ضمان تأكيد أو تخصيص الموارد المالية اللازمة للمشروع. يشمل ذلك موافقات الميزانية، ومصادر التمويل، وأي قيود أو اعتبارات مالية.
- **متطلبات الموافقة على المشروع:** حدّد معايير وإجراءات الحصول على موافقة المشروع. حدّد سلطة اتخاذ القرار وأي موافقات مطلوبة من الجهات المعنية أو الهيئات الإدارية.
- **معايير إنهاء المشروع:** حدد الشروط أو المعايير التي يجب استيفاؤها لاعتبار المشروع مكتملاً وجاهزاً للإغلاق. قد يشمل ذلك المخرجات، ومعايير الجودة، وقبول العملاء، أو عوامل أخرى ذات صلة.
- **مدير المشروع المُعيّن:** عيّن مدير مشروع يكون مسؤولاً عن التخطيط الشامل للمشروع وتنفيذه والتحكم فيه. حدّد دوره وصلاحياته ومسؤولياته.
- **اسم وصلاحيّة راعي المشروع.**