

المحاضرة رقم 4 : دورة حياة المشروع- الجزء الأول-

لدى مدير المشروع وفريق المشروع هدف واحد مشترك وهو القيام بتنفيذ أنشطة المشروع وتسييرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع ، وكل مشروع له بداية ، وفترة متوسطة خلالها يتم تنفيذ الأنشطة وتسيير المشروع نحو النهاية، والنهاية هي التي يتحدد بها نجاح أو فشل المشروع.

و يحتوي المشروع عادةً على المراحل الأربع الرئيسية التالية (لكل منها جدول أعمال خاص به من المهام والقضايا):

– البدء بالمشروع (التعريف بالمشروع).

– التخطيط للمشروع.

– تنفيذ المشروع (ويشمل تنفيذ المشروع و الرقابة على عملية التنفيذ).

– إنهاء المشروع (ويشمل تسليم المشروع وتقييمه).

وتمثل هذه المراحل مجتمعة المسار الذي يستغرقه المشروع من البداية إلى نهايته ويشار إليها عمومًا باسم "دورة حياة

المشروع، " **Project life cycle**

أ- البدء بالمشروع

خلال هذه المرحلة يتم تحديد أهداف المشروع واحتياجاته؛ والتي يمكن أن تكون مشكلة خاصة بالعمل ومحاولة حلها أو فرصة مستقبلية تطويرية لعملك التجاري. ثم يتم توثيق مدى الاستجابة لاحتياجات المشروع مع تقديم خيارات الحلول الموصى بها، وكذلك يتم إجراء دراسة جدوى المشروع لمعرفة ما إذا كان كل خيار يتناول هدف المشروع ويتم تحديد الحل النهائي الموصى به¹.

1 دورة حياة ومراحل المشروع، تاريخ النشر: 2020-03-05 ، على الموقع: <https://jadwa.om/blog/Project life cycle and stages> ، بتصرف.

بمجرد الموافقة على الحل الموصى به، يتم الشروع في المشروع لتقديم الحل الموافق عليه وتعيين مدير المشروع، وبعدها يتم تحديد النواتج الرئيسية ومجموعات العمل المشاركة، ويبدأ فريق المشروع في التشكل، ثم يتم طلب الموافقة من قبل مدير المشروع للانتقال إلى مرحلة التخطيط التفصيلي.

ب- مرحلة التخطيط للمشروع

- المرحلة التالية وهي مرحلة التخطيط، وهنا في هذه المرحلة يتم فيها العديد من العناصر الأساسية تتمثل في التالي:
- تطوير حلول للمشروع بأكبر قدر ممكن من التفاصيل ويتم التخطيط للخطوات اللازمة لتحقيق هدف المشروع.
 - كذلك في هذه الخطوة، يحدد الفريق جميع الأعمال التي يتعين القيام بها من قبل كل عضو من أعضاء الفريق على حدا.
 - يتم تحديد مهام المشروع ومتطلباته من الموارد سواء البشرية أو المادية، إلى جانب إستراتيجية إنتاجها، ويشار إلى ذلك أيضاً باسم "إدارة النطاق".
 - يتم إنشاء خطة مشروع تحدد الأنشطة والمهام والتبعيات والأطر الزمنية.
 - يقوم مدير المشروع بإعداد ميزانية المشروع من خلال تقديم تقديرات التكلفة لتكاليف الأيدي العاملة والمعدات والمواد، والتي يتم استخدامها لرصد ومراقبة نفقات التكلفة أثناء تنفيذ المشروع.
 - يمكن في هذه المرحلة القيام بالتخطيط لإدارة مخاطر المشروع و ذلك بتحديد أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على مخاطر المشروع المحتملة.
- بمجرد تحديد فريق المشروع للعمل، وإعداد الجدول الزمني (الجدولة الزمنية للمشروع)، وتقدير التكاليف، تكتمل العناصر الأساسية الثلاثة لعملية التخطيط.¹

ج- مرحلة تنفيذ المشروع

- خلال المرحلة الثالثة، وهي مرحلة التنفيذ، يتم تنفيذ خطة أعمال المشروع، ومن المهم الحفاظ على التحكم والتواصل حسب الحاجة أثناء التنفيذ وذلك من خلال العديد من الممارسات أهمها¹:
- المتابعة ومراقبة التقدم بشكل مستمر وإجراء التعديلات المناسبة وتسجيلها كاختلافات من الخطة الأصلية.
 - أثناء تنفيذ المشروع، يقوم الأفراد بالمهام، ويتم الإبلاغ عن معلومات التقدم بالمشروع من خلال اجتماعات منتظمة للفريق، وتجدر الإشارة أنه في أي مشروع، يقضي مدير المشروع معظم وقته في هذه الخطوة.
 - يستخدم مدير المشروع هذه المعلومات للحفاظ على السيطرة على اتجاه المشروع من خلال مقارنة التقارير المحلية مع خطة المشروع لقياس أداء أنشطة المشروع واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة.
 - يجب أن يكون المسار الأول للعمل دائمًا هو إعادة المشروع إلى مساره (أي إعادته إلى الخطة الأصلية)، فإذا لم يحدث ذلك، يجب على الفريق تسجيل الاختلافات من الخطة الأصلية وتسجيل التعديلات ونشرها.
 - خلال هذه الخطوة ، ينبغي إبقاء رعاة المشروع والمستفيدين الرئيسيين الآخرين على اطلاع بحالة المشروع وفقًا لآلية التواصل المتفق عليها خلال مرحلة التخطيط.
 - يجب تحديث الخطة ونشرها بشكل منتظم.
 - تطبيق الأنشطة الرقابية الضرورية للسيطرة على مخاطر المشروع والتي تم تحديدها سابقا في مرحلة التخطيط.
 - يجب أن تؤكد تقارير الحالة دائمًا على نقطة النهاية المتوقعة من حيث التكلفة والجدول الزمني وجودة المخرجات.
 - يجب مراجعة كل مشروع يتم إنتاجه للتأكد من جودته وقياسه وفقًا لمعايير القبول.
 - بمجرد أن يتم إنتاج جميع التسليمات وقبل الزبون الحل النهائي ، يصبح المشروع جاهزًا للإغلاق.

المحاضرة رقم 5 : دورة حياة المشروع- الجزء الثاني-

د- المرحلة الختامية للمشروع

أثناء مرحلة الإنهاء، ينصب التركيز على الأمور التالية:¹

- الإفصاح عن النتائج النهائية للمشروع للعملاء والمستهلكين.
 - تسليم وثائق المشروع إلى أصحاب العمل.
 - إنهاء عقود الموردين.
 - الإفصاح عن موارد المشروع.
 - إبلاغ جميع المستفيدين بانتهاء المشروع.
 - إجراء دراسات مستفادة من خلال فحص ما سارت الأمور عليه وإذا ما سارت بشكل جيد أم لا، ومن خلال هذا النوع من التحليل، يتم زيادة الخبرة إلى المسؤولين عن المشروع ، مما سيساعد ذلك فرق المشروع المستقبلية.
 - تقييم نتائج المشروع.
 - تسليم و إنهاء المشروع.
- ويمكن عرض دورة حياة المشروع من خلال الشكلين (1)و(2) الآتيين:

الشكل رقم (1): دورة حياة المشروع.*

Project Phases- 4 Stages Of Project Life Cycle PPT Images



المصدر:

<https://www.slideteam.net/project-phases-4-stages-of-project-life-cycle-ppt-images.html>

* KPIs : Un KPI est un **indicateur de performance** pour votre entreprise. Cet indicateur est donc chiffré et permet de **suivre l'efficacité d'une action par rapport à des objectifs définis**. Un KPI peut prendre différentes formes : croissance du chiffre d'affaires, taux d'absentéisme ou taux de pénétration sur votre marché. **Source** :Baptiste Jourdan, **4 règles pour construire des KPIs qui ont du sens [2021]**, website : <https://www.toucantoco.com/blog/4-regles-pour-construire-des-kpis>,

مثال رقم 1: مشروع كبير متعدد الجنسيات

أولاً: طبيعة المشروع

فازت شركة إنشاءات أمريكية بعقد لتصميم وبناء أول منجم للنحاس في شمال الأرجنتين، ولم يكن هناك أي بنية تحتية قائمة لصناعة التعدين أو مشاريع البناء الكبيرة في هذا الجزء من أمريكا الجنوبية .

ثانياً: تطبيق مراحل المشروع

خلال مرحلة البدء في المشروع، ركز مدير المشروع على تحديد وإيجاد فريق يقود المشروع مع الحرص على توافر المعرفة والمهارات والخبرة لدى فريق المشروع وذلك لأنّ المشروع يعتبر من المشاريع المعقدة والكبيرة في هذه المنطقة النائية من العالم.

أنشأ فريق المشروع ثلاثة مكاتب، إحداها كانت في شيلي ، حيث توجد بنية تحتية كبيرة لمشروع تعدين، وكان الاثنان الآخران في الأرجنتين، وكان أحدهم في بوينس أريس لإقامة علاقات وخبرات أرجنتينية، والثاني في كاتاماركا - أكبر مدينة قريبة من موقع المنجم، مع وجود مكاتب في مكانها، وبدأ فريق المشروع بالفعل في تطوير إجراءات لإنجاز العمل، والحصول على التصاريح المناسبة، وتطوير العلاقات مع شركاء شيلي والأرجنتين.

خلال مرحلة التخطيط، قام فريق المشروع بتطوير جدول زمني موحد ومتكامل للمشروع تم من خلاله تنسيق أنشطة التصميم والتصاريح والمشتريات وفرق الإنشاء. وقام فريق التحكم بالمشروع أيضاً بتطوير ميزانية مفصلة مكنت فريق المشروع من تتبع نفقات المشروع الفعلية مقابل النفقات المتوقعة.

واعتمد فريق تصميم المشروع على التصميم المفاهيمي وقام بتطوير رسومات تفصيلية لاستخدامها من قبل فريق المشتريات، ثم استخدم فريق المشتريات الرسومات للبدء في طلب المعدات والمواد لفريق البناء؛ وتطوير توقعات العمل ؛ وتحسين جدول البناء ؛ بالإضافة لإقامة موقع البناء، وعلى الرغم من أن التخطيط عملية لا تنتهي طوال¹

1 دورة حياة ومراحل المشروع، تاريخ النشر: 2020-03-05 ، على الموقع:

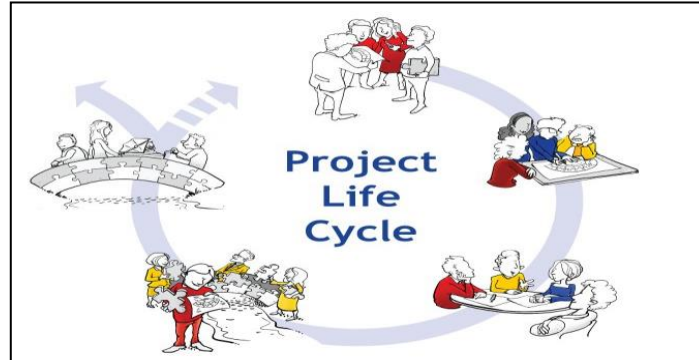
[. https://jadwa.om/blog/Project life cycle and stages](https://jadwa.om/blog/Project life cycle and stages)

دورة حياة المشروع ، فإن مرحلة التخطيط تركز على تطوير تفاصيل كافية للسماح لأجزاء مختلفة من فريق المشروع بتنسيق أعمالهم والسماح لفريق إدارة المشروع باتخاذ القرارات ذات الأولوية.

وبالانتقال إلى مرحلة التنفيذ والتي تضمنت انجاز العمل وفق متطلبات نطاق المشروع وما تم تحديده في المرحلة السابقة، وخلال مرحلة التنفيذ ، أنجز فريق المشروع العمل المحدد في الخطة وأجرى تعديلات عندما تغيرت عوامل المشروع وطرأت تغييرات معينة، وتم تسليم المعدات والمواد إلى موقع العمل، وتوظيف العمال وتدريبهم، وتم بناء الموقع، وتم إنجاز جميع أنشطة البناء ، بدءًا من وصول الجرافة الأولى وحتى تثبيت مفتاح الإضاءة النهائي .

وفي نهاية المشروع وهي المرحلة الأخيرة التي تضمنت تسليم المصنع الذي تم إنشاؤه، وكذلك تم تطوير قائمة لبعض بنود البناء المتبقية واستكمال تلك العناصر، ثم تم بعد ذلك إغلاق المكتب في كاتاماركا ، بعد تسليم جميع وثائق المشروع ، ثم تمت تسوية الدفاتر المحاسبية وإغلاقها، وكتابة التقارير النهائية وتوزيعها ، وبدأ مدير المشروع في مشروع جديد¹.

الشكل رقم (2): تلخيص دورة حياة المشروع.



Interact Programme, website :

المصدر :

<https://twitter.com/interacteu/status/677888085431099393>, TweetDeck, 18-12-2015, 5:28 PM .

مثال رقم 2: تجربة Sony Betamax

أطلقت شركة Sony جهاز تسجيل الكاسيت المعروف باسم Betamax في منتصف السبعينيات، لقد خسرت معركة الحصول على حصتها في السوق لصالح تقنية VHS من JVC ، لكن Sony لم تتوقف عن إنتاج أشرطة Betamax حتى عام 2016 ، وقد أصبحت قصة Betamax مرادفاً تقريباً للتسويق الفاشل لأنه بينما كانت مبتكرة ووصلت إلى السوق قبل منافستها ، أثبتت المنتجات الأخرى أنها أرخص وأفضل.

الدرس المستفاد هنا هو أن إدارة المشروع لا تنتهي عند إطلاق المشروع أو عندما تأخذ الحملة الترويجية مجراها، بل يجب أن تتم متابعة المشاريع الناجحة وتحليلها وتقييمها حتى تتمكن من الحفاظ على سرعتها والاستمرار في إفادة أرباح الشركة النهائية.¹



Source: Project failure: 10 famous failures and 5 ways to spot them before they happen, may 7, 2018, **website:** <https://www.workfront.com/blog/project-failure-10-famous-failures-and-5-ways-to-spot-them-before-they-happen> .

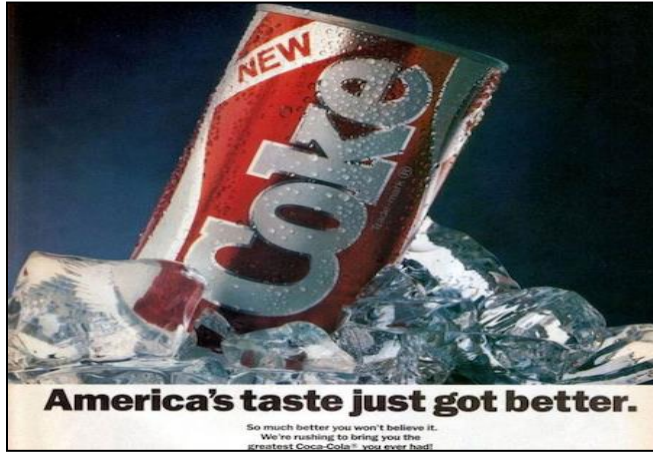
¹ Project failure: 10 famous failures and 5 ways to spot them before they happen, may 7, 2018, website: <https://www.workfront.com/blog/project-failure-10-famous-failures-and-5-ways-to-spot-them-before-they-happen> .

مثال رقم 3: تجربة New Coke

بعد اختبار الوصفة الجديدة للمنتج على 200000 شخص ووجدوا أن الناس يفضلونها على النسخة التقليدية، كشفت شركة Coca-Cola النقاب عن مشروب New Coke في عام 1985، لكن بقي الولاء للمنتج والعادات القديمة للمنتج Coca cola ولم يشتر الناس New Coke كما هو متوقع ، مما كلف الشركة 4 ملايين دولار في التطوير وخسارة 30 مليون دولار في المنتجات المدعومة التي لم تستطع بيعها وأصبحت واحدة من أشهرها فشلا في التاريخ.

الدروس المستفادة هنا هو أنه على الرغم من أن شركة Coca-Cola قامت بالتأكد من خلال الأبحاث التسويقية، إلا أنها لم تنجح في تقييم دوافع العملاء، بحيث تعتبر مدخلات العميل أمرًا ضروريًا في التطوير ولكي ينجح مشروعك ، فأنت بحاجة إلى التأكد من أن لديك طريقة لجمع رؤية شاملة للعملاء تمنحك معلومات دقيقة

وواقعية.¹



Source: Project failure: 10 famous failures and 5 ways to spot them before they happen, *Op cit.*

¹ Project failure: 10 famous failures and 5 ways to spot them before they happen, may 7, 2018, website: <https://www.workfront.com/blog/project-failure-10-famous-failures-and-5-ways-to-spot-them-before-they-happen> .