المحاضرة رقم 1: ماهية المشروع

1- مفهوم المشروع

تنبع معظم المشروعات من أفكار مبدئية سواء من عميل محتمل أو تتولد داخل المنظمة نفسها، وتكثر مثل هذه الأفكار حتى تتعدى الموارد المتاحة أو التمويل الذي يسمح لهذه الأفكار أن تتحول واقعيا إلى مشروعات نشطة، و يجب أن تحدث عملية تصفية مبدئية لهذه الأفكار إذا كانت المنظمة لا ترغب في إرهاق مواردها وتفشل في تحقيق النتائج المرجوة[1].

ويعتبر المشروع مسعى مؤقت لتحقيق بعض الأهداف المحددة في وقت معين، و قد تختلف المشروعات بشكل ملحوظ في الحجم و الاستمرارية وما تضمه من أفراد سواء مجموعة صغيرة أو مجموعة كبيرة في أقسام مختلفة من المنظمة، فالمشروع فريد دائما في محتواه، ولا يمكن أن يتكرر مرة ثانية بنفس الطريقة بالضبط.[2]

ويحيط بالمشروع مفاهيم كثيرة ومتنوعة لا يمكن حصرها في بضعة سطور، لكن هناك مفاهيم أساسية وجب معرفتها تساعد في فهم طبيعة المشروع.

تعددت تعاريف المشروع ويمكن ذكر أهمها فيما يلي[3]:

– المشروع مجهود جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام،

– المشروع هو عبارة عن مشكلة المقرر عقدها في الحل، والمشكلة هي وجو فجوة بين الحاضر والمستقبل، مع وجود عقبة تؤول دون سهولة الحركة من أجل سد الفجوة،

–المشروع لفظ يشير إلى مجموعة متتالية من الأنشطة لها علاقات مميزة تربطها معا وتتحد بنقاط بداية ونقاط نهاية توضح نقاط اكتمال تحقيق الأنشطة بغية الوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف،

---

[1] تريفور يونج، ، **إدارة المشروعات بنجاح**، الطبعة الثانية ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص .31

[2] نفس المرجع ، ص .14

[3] آمال عبدي، **دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح إنجازه**، دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع و المحروقات Sotramat، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2012–2013، ص9 .

– المشروع مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية حاجات معينة. [1]

2– المشروع كنظام تشغيل

يمكن أن نعتبر المشروع كنظام تشغيل يقوم بتحويل أنواع معينة من المدخلات إلى مخرجات محددة في ضل مجموعة من القيود و باستخدام آليات متنوعة ، إذا فالمشروع بموجب هذا النظام يتكون من العناصر التالية :

2–1– المدخلات

تعتبر الرغبة في تطوير الوضع الحالي هي 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 لحاجات إستراتيجية للمنظمة أو ألاثنين معا.

2–2– القيود

إن استجابة المشروع لرغبات المستهلك وأهداف المنظمة تتأثر بمجموعة من القيود والتي ترتكز بشكل كبير على (الوقت، التكلفة، الجودة، القيم، البيئة، المنطق، التأثيرات غير المباشرة) ويمكن توضيح كل واحدة كالآتي[2]:

- **الوقت:** جميع المشاريع مقيدة بزمن معين للإنجاز والذي يشكل في الواقع التحدي الأكبر لإدارة المشروع .
- **التكلفة:** إن حجم وتوقيت الموارد المالية تعتبر عاملا أساسيا في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع.
- **الجودة:** وتتمثل في جميع المعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي والمتمثلة بالمشروع وكذلك مراحل وعمليات تنفيذ
- **القيم:** يقصد بها قيم المنظمة التي توجه سياستها والتي تميزها عن المنظمات الأخرى.

---

[1] آمال عبدي، **مرجع سبق ذكره**، ص.10

[2] علي عابد، **دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، 2010–2011، ص ص4–5.

- **البيئة:** تعتبر المحددات البيئية التي توضحها قوانين الدول من القيود الأساسية التي أخذت 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 له.
- **التأثيرات غير المباشرة** : ويقصد بها مؤشرات غير متوقعة قد تؤثر على استمرار المشروع أو إنهائه مثل الكوارث الطبيعية. [1]

2–3– المخرجات

وهي تتمثل في المراجعة النهائية لما تم في عمليات التجهيز للتأكد من توفر كافة العناصر المادية والبشرية والبيئية المناسبة لقيام المشروع واللازمة للبدء في التشغيل الفعلي للمشروع.

2–4– آليات العمل

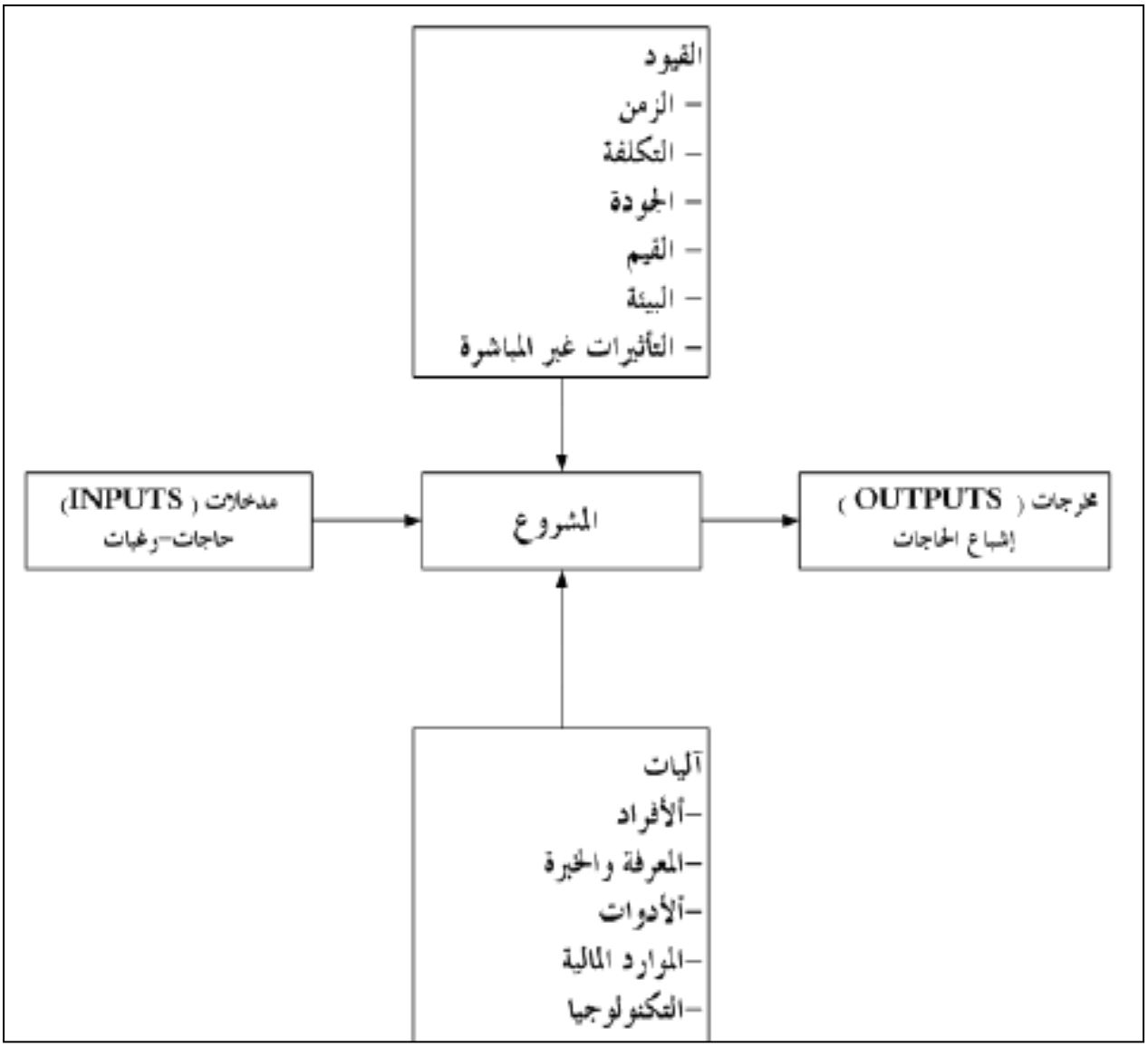
هي الأدوات أو الآليات التي من خلالها يتم تحقيق المخرجات ومن أمثلتها[2]:

- **الأفراد:** الذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة المشروع،
- **المعرفة والخبرة:** وتتمثل في مساهمات الخبراء و الاستشاريين في دعم إنجاز المشروع،
- **الموارد المالية** اللازمة لتسديد الالتزامات والمستحقات، تقنيات و أدوات تنظيم العمل،
- **التكنولوجيا:** والمتمثلة بالموجودات المادية التي تساهم في إنجاز مراحل المشروع المختلفة.

[1] علي عابد، **مرجع سبق ذكره**، ص .5

[2] نفس المرجع، ص .5

الشكل رقم (1): المشروع كنظام.



المصدر: علي عابد، **مرجع سبق ذكره**، ص 6.

المحاضرة رقم 2: خصائص المشاريع و العوامل المؤثرة في بيئة المشروع

1- خصائص المشاريع

تتميز المشاريع بمايلي[1]:

–الغرض: إن المشروع عادة له غرض محدد، ونشاط يحدث لمرة واحدة فقط لتحقيق هدف أو نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع ومحددة.

–دورة الحياة: المشروع له دورة حياة، ومراحل مختلفة خلال هذه الدورة وكل مرحلة من هذه المراحل لها ما يميزها وتحتاج إلى اتخاذ قرارات خاصة بها. فالمشروع يبدأ كفكرة، وبداية عمل بطيئة، ونمو، ونضج، ثم إنهاء لحياة المشروع، مثله مثل الكائنات الحية.

–التداخلات: عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض، وتتداخل أيضًا مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية... الخ.

–الانفرادية: كل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر. فلكل مشروع خصوصية وأهدافه المتنوعة ووسائله المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

–النزاع: المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء مع بعضها البعض في المنظمة الأم أو مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة، والسبب في الصراع هو الموارد والإمكانيات المحددة في المنظمة، وكذلك صراعات بين فرق العمل في المشاريع المختلفة أو صراعات متنوعة بين الأطراف ذات العلاقة المهمة بالمشروع من عملاء، وممولين، وموردين والإدارة العليا للمنظمة.. الخ.

–القيود : لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم ومن هذه القيود ما يلي:

---

[1] يوسف دمدوم، **ماهي خصائص اي مشروع ما؟**، تاريخ النشر: 08–09–2017، على الموقع:
https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/379179

–الوقت اللازم لتنفيذ المشروع.

–التكلفة: قيمة التكاليف الخاصة بمشروع معين تختلف عن مشروع آخر.

–الجودة: يسعى كل مشروع إلى تحقيق ميزة تنافسية له تجاه المشاريع الأخرى استجابة لرغبات واحتياجات العملاء في المنظمة.

–البيئة: وهي مجموعة المتغيرات المستمرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تختلف من مشروع إلى مشروع آخر.

–الثقافة التنظيمية والقيم: فلكل مشروع له قيم وثقافة تنظيمية تختلف عن قيم وثقافة أي مشروع آخر.

2– العوامل المؤثرة في بيئة المشروع

تتأثر بيئة المشروع بمجموعة من العوامل نذكر منها[1]:

2–1– المؤثرات الخارجية :

إن هذه المؤثرات موجودة في بيئة ومحيط تنفيذ المشروع و تؤثر في مراحل تنفيذه، وتقسم هده المؤثرات إلى أنواع مختلفة :

- **المؤثرات السياسية** : ويعني بها أي تغيرات سلبية أو إيجابية على المستوى العالمي أو المحلي تدفع إدارة المشروع إلى إعداد حسابات خاصة بهذه التغيرات في مجال حساب الأوقات الزمنية لإنجاز أنشطة المشروع أو في مجال توفير مستلزمات إنجاز هذه الأنشطة من الموارد المادية المختلفة، ومن أهم أشكال وصيغ المؤثرات السياسية هي الانقلابات واستقرار الوضع السياسي والصراعات والحروب وما يترتب على ذلك من قرارات مختلفة.
- **المؤثرات الاقتصادية**: ومن أهم أشكال وصيغ هذه المؤثرات هو الازدهار والكساد الاقتصادي والدخول تحت مظلة عمل المنظمات الاقتصادية العالمية المختلفة مثل التجارة العالمية والسوق الأوروبية المشتركة.

[1] علي عابد، **مرجع سبق ذكره**، ص 8.

- **المؤثرات الاجتماعية:** وهي تلك المؤثرات التي تنجم عن أبعاد اجتماعية وذلك مثل التغير في النسيج الاجتماعي من حيث العادات وال تقاليد والرغبات وكذلك اتجاهات وأذواق المستفيدين من المشاريع المزمع إقامتها.
- **المؤثرات الجغرافية** : وهي تلك المؤثرات التي تأخذ صيغ وأشكال مختلفة حيث أن البعض منها يتعلق بما تفرزه ظروف المناخ أو الطقس من عوامل ومؤثرات(الحرارة، الأمطار، الثلوج.....الخ).

2–3– المؤثرات الداخلية:

تنبع هذه المؤثرات من داخل منظمة الأعمال المسؤولة عن عملية تنفيذ المشروع أو من داخل المشروع ذاته، وتأخذ هذه المؤثرات أشكال وصيغ مختلفة [1]:

- **المؤثرات البشرية** : ويقصد بذلك كل ما يرتبط بالتقسيمات والتصنيفات الخاصة بالعاملين من حيث الاختصاصات المهنية والوظيفية وكذلك ما يتعلق بالإبداع والمهارة للعاملين في مجال إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، حيث أن لهذه المؤثرات دورا واضحا في مجال الإسراع بإنجاز المشروع أو الإبطاء وانخفاض مستويات الجودة.
- **المؤثرات التنظيمية** : وتشمل كل ما يرتبط بالتوسع و الانكماش التنظيمي، وتوفير القيادة الكفءة واعتماد مبدأ المركزية أو اللامركزية في تفويض السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك كل ما يتعلق بالسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وبالتالي قياس أثر ذلك في توفير البيئة اللازمة لإنجاز المشروع من حيث ترتيب متطلباته الإدارية والتنظيمية.
- **المؤثرات التكنولوجية:** وتتعلق هذه المؤثرات بالموجود الفعلي للتقييمات الحديثة التي هي بحوزة منظمة الأعمال التي سوف تسخر لإنجاز المشروع.

[1] علي عابد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص9–10.

- **المؤثرات المالية** : ويقصد بذلك توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل عملية إنجاز مراحل المشروع ونشاطاته المختلفة في الوقت المناسب ، وبعكسه تتعرض هذه العملية إلى انتكاسات ويترتب عليه غرامات تأخيرية أو تردي في مستويات الأداء وينعكس ذلك سلبا على جودة وجدولة المشروع .