

المحاضرة رقم 8: تنفيذ المشروع

وهي المرحلة التي يعلن فيها عن بدء تنفيذ المشروع، ويأشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل وتكمن أهمية إدارة المشاريع في هذه المرحلة في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله. وتكمن هذه المرحلة في تنفيذ خطة المشروع والتطوير وفقا للمفاهيم الإدارية التالية:

إدارة الوقت، إدارة الاتصالات، إدارة الموارد البشرية، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة التوريد.¹

وعند البدء بتنفيذ المشروع، فإن وجود تخطيط جيد يعبر عن رؤية واقعية، وتوافر عناصر تنظيمية مجدولة ومفصلة ينقل المشروع إلى مراحل تنفيذ أكثر موضوعية وقربا من الواقع، لذا في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات المتابعة الفاعلة لجميع عناصر المشروع وآليات تنفيذه، حيث نبدأ بمتابعة الموارد للتحقق من استخدامها بالشكل الأمثل، ومتابعة سير النشاطات كما خططت في الإطار المنطقي، وصولا إلى إجراء التقييم المحلي، الذي تمت برمجته كمؤشرات وزمن عند تنظيم المشروع، بعدها يتم اتخاذ إجراءات وقرارات تقويمية عند وجود خلل ما، ولا تكتمل هذه المرحلة إلا بوجود عاملين أكفاء، يستطيعون إدارة المشروع بفعالية من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الريادية، وفي مايلي الخطوات الخاصة بهذه المرحلة²:

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المشروعات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012-2013، ص 19.

² فيصل القرعان، دورة حياة المشاريع و إدارتها،

<https://sabrinallifestylehome.files.wordpress.com/2019/05/19122012-044352am-21.pdf>، ص 19.

1- متابعة المشروع

عند بدء عمليات تنفيذ العمل بالمشروع لابد من الالتزام بالأمر التي تم تخطيطها مسبقاً، والموارد التي تم تخصيصها , لذا لابد من تفعيل عمليات المتابعة المستمرة والتي تبدأ بمتابعة الموارد جميعها التي حددت مسبقاً مقارنة بالغايات والأهداف والمخرجات المتوقعة، والمتابعة تأخذ شكلا مؤطرًا غير قائم على العشوائية بل على نقاط جوهرية منظمة .

أ- متابعة النشاطات:

الأمر الهام الآخر في المتابعة هو التأكد من فعالية سير النشاطات وحسن تنفيذها وإنها تلتزم بالأهداف والغايات وتعمل على تحقيقها بالشكل الصحيح.

ب- التقييم المرحلي والتقييم:

عند تصميم الإطار المنطقي لحصر النشاطات، يتم بناء مؤشرات موضوعية، هذه المؤشرات هي عناصر دالة على مقدار تحقيق الغايات والأهداف والوصول للمخرجات ومعدل إدارة الموارد وتوفرها، وبناء عليه تعتبر المؤشرات الأداة المستخدمة في عمليات التقييم المرحلي وإتخاذ قرارات مناسبة للتقييم في حال وجود خلل معين في أي جزء من العملية¹.

2- تسويق المشروع وتسعير خدماته

التسويق هو إشباع رغبات وحاجات المستهلك، وليس فقط بيع ما يمكن أن نتجه .وللتسويق عدة أسس أهمها:²

- دراسة وتحليل رغبات المستهلكين.

- دراسة المنتج والكلفة الإنتاجية له مقارنة بالقدرة الشرائية للأفراد في المجتمع.

- تحديد أماكن الأفراد والسوق وكيفية وصول المستهلكين للسلعة.

- أفضل وسائل الترويج الممكنة.

¹ فيصل القرعان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² نفس المرجع ، ص 20.

وهنالك مدخل آخر للتفكير بالتسويق نسمة المزيج التسويقي والذي يتكون من أبعاد أربعة هي:

-المنتج. -السعر. -الترويج. -المكان وطرق التوزيع.

إضافة إلى ذلك فإن تسعير المنتجات يعد من أهم المهام الواجب التفكير فيها لضمان التسويق الجيد، ومن

الاعتبارات التي نهتم بها عند تسعير المنتجات الأمور التالية:

أ- اعتبارات التكلفة: يجب أن تغطي الأسعار وفي جميع الحالات تكاليف إنتاج وتسويق المنتج أو الخدمة، وتحقيق

ربح معقول، والصعوبات التي يمكن أن نواجهها هو أن لاستطيع احتساب التكاليف بدقة.

ب- اعتبارات الطلب في السوق: عند تسعير المنتجات لا بد أن ندرك تأثير ذلك على مقدار المبيعات، حيث أنه

يمكن أن يقل الطلب على المنتج إذا ارتفع سعره والعكس صحيح. ولذا فأن معرفة تأثير السعر على الطلب مهم

جدا في اتخاذ القرار المناسب للتسعير.

ج- اعتبارات المنافسة: أسعار المنتجات المتشابهة والمنافسة والمكملة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تسعير

المنتجات، وتعتبر مؤشرا لصاحب القرار في تسعير المنتجات.

د- اعتبارات التسويق: ليس من المعقول أن ندخل السوق عن طريق عرض أسعار منخفضة لمنتجاتنا، بينما مستوى

أسعار هذه المنتجات في السوق معروف للجميع، لذا علينا دائما بالعقلانية، وان لا نعتمد على خفض الأسعار بما

قد يؤدي إلى الخسارة لمجرد أننا نريد دخول السوق.

3-الريادة:

ترتبط المشاريع الناجحة بوجود أفراد قادرين على إدارتها وتحقيق الغرض من إنشائها والبدء بها. ولعل صفة الريادي

من أهم الكلمات التي ترتبط بالمشاريع والتعامل معها. وعن صفات الريادي فلا توجد صفات محددة¹ يمكن أن

¹ فيصل القرعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

-
- تقاس بها درجة الريادة، لأن الريادة علم ومهارة يستطيع الإنسان اكتسابها من خلال الممارسة والتعلم والتدريب .
وبعض من الصفات التي يتمتع بها الريادي مايلي¹:
- وجود هدف يسعى إليه.
 - الرغبة في الاستقلالية والقيادة.
 - استثمار الفرص المتاحة.
 - الواقعية والثقة.
 - القدرة على إيجاد أفكار ابتكاريه وتجديدية.
 - له قدرة على فهم دوافع المشكلات وتطوير حلول.
 - القدرة على الإقناع الاتصال.
 - يطور شبكات علاقات ودعم.
 - يمتلك مهارات إدارة وقت فعالة.

¹فيصل القرعان، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

المحاضرة رقم9: تقييم المشروع

1- التقييم المستمر للمشروع

عند انتهاء أعمال المشروع ,لابد لإدارته والقائمين عليه من التأكد أن هذا العمل قد حقق الأهداف التي بني ونفذ من اجلها، والتقييم النهائي غالبا لا يتم الاهتمام به بالشكل المناسب والكافي للتأكد من سلامة تحقيق المشروع لأهدافه وغاياته. وهنا لابد من العودة مجددا إلى الأهداف المحددة مسبقا والمخرجات لكي نتحقق من أنها قد طابقت التوقعات والمخططات المسبقة. و التقييم النهائي كما نذكر هو لبيان مدى فعالية وكفاءة المشروع ولإعطاءه وصفا كميا ونوعيا يحدد أن يقف هذا المشروع على سلم الإنجاز ,والمفترض أن يكون معرفا منذ البداية. ولإجراء التقييم النهائي ,فأنه اعتمادا على الآليات والمفاهيم التي تم توضيحها في الجزء الخاص بالتقييم، يتم العمل عند الانتهاء من المشروع على تقييمه بشكل كلي حيث نتأكد من الأمور التالية :

- تحقيق الغايات والأهداف. - التأكد من المخرجات.

- التأكد من الآثار المنعكسة من المشروع من أنها جاءت إيجابية.

غالبا تركز عمليات التقييم على النقطتين الأولى والثانية ,وتغفل النقطة الثالثة وهي قياس الآثار المترتبة على ذلك المشروع .

2- قياس الأثر والاستدامة:

الأثر هو الانعكاسات الحقيقية على المستفيدين من المشروع، ومما لا شك فيه أنه مع تزايد التنافسية وانفتاح الأسواق أصبحت المنظمات تهتم كثيراً بتطوير أداء مواردها البشرية وصولا إلى معايير أداءية أكثر فاعلية ترفع من إنتاجيتها. ولا تستطيع اعتبار التقييم البعدي الذي يتم في نهاية المشروع مؤشراً موضوعياً على مدى انسجام ذلك المشروع مع غايات تطوير وتحسين حياة الأفراد وعليه فقد تم إيجاد ما نسميه بالأثر والذي نستطيع تعريفه على أنه:¹

¹فصيل القرعان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الآثار التي تنعكس على نوع وكم أداء أو عمل معين في منظمة ما ممثلة بأفراده، وأما قياس الأثر فهو محاولة تلك المنظمة لقياس وتحديد تلك الانعكاسات الإيجابية أو السلبية لعمل معين تم تنفيذه من خلال مقارنة الأداء الحالي بعد انقضاء فترة زمنية لا تقل عن الشهر من نهاية ذلك المشروع المحدد بناء على حاجة ما، بهدف تحديد التعديل الحاصل في مستويات الأداء الفعلية ممثلة بالإنتاجية المؤسسية والفردية مقارنة بالأداء قبل ذلك المشروع.

مؤشرات الدلالة على الأثر: تستطيع ملاحظة وقياس الأثر من خلال العديد من النشاطات والإجراءات التي تؤديها منظمة ما والتي نستطيع أن نعبر عن بعضها بالشكل التالي:¹

- الأداء المؤسسي.
- الأداء الفردي.
- معدلات الإنتاجية(كمية)
- الإنتاجية(نوعية)
- العائد على الأعمال.
- معدلات رضا الزبائن.
- العلاقات الوظيفية.
- الإجراءات المؤسسية.
- وسائل قياس الأثر:
- الملاحظة و المشاهدة.
- الاستبيانات والاختبارات.
- المقابلات.

¹فصيل القرعان، مرجع سبق ذكره، ص ص23-24.

3- إنهاء المشروع

وتتلخص الإجراءات التي يمكن القيام بها في هذه المرحلة بما يلي:¹

- التأكد من إتمام المشروع وفق مستندات العقد (تحقيق بنود دفتر الشروط) .
- تدريب كوادر العمل على صيانة وتشغيل المشروع.
- تأمين عملية ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والتي تتمثل بالصيانة المجانية إذا كانت ضمن شروط دفتر الشروط المتفق عليه بعقد المشروع.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المشروعات ، مرجع سبق ذكره، ص 22.