

## المحاضرة الأولى: مدخل إلى إدارة المشروع

شهدت العقود القليلة المنصرمة نمواً سريعاً في استخدام إدارة المشروع كوسيلة لتحقيق المنظمات أهدافها، فلقد وفرت إدارة المشروع أدوات قوية وفعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط، تنفيذ ومراقبة أنشطتها، وكذلك طرق استغلالها للموارد المادية والبشرية. وإدارة المشروع الحديثة يقال عنها أنها بدأت مع مشروع ماثاتن الذي طور القنبلة الذرية، وتم استخدامها في العديد من الشركات منها شركتي Pratt & Whitney و Général Electric.

### 1-مدخل إلى إدارة المشروع

حتى يتم الإلمام بمبادئ إدارة المشروع لا بد من معرفة علاقة المشروع بمختلف التعاريف الأخرى المتعلقة به مروراً بالبرنامج والذي يعبر الجزء الأكبر للمشروع، إلى أصغر جزء مكون له وهو النشاط.

#### أ- تعريف البرنامج:

- البرنامج هو عبارة عن " مجموعة من المشروعات تدار بطريقة تنسيقية للحصول على مزايا ليست متاحة إذا تمت إدارتها منفردة كل منها على حدى " ؛

#### ب- تعريف المشروع:

- المشروع هو عبارة عن " مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة وذو طبيعة خاصة لا تكرر بنفس الصورة. ويتم عادة إنجاز هذا المشروع خلال فترة زمنية محددة، وفي حدود ميزانية موضوعة غالباً ما تكون كبيرة نسبياً " ؛

- ولقد عرف هيرسون (1992) المشروع بأنه " سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محددة يجب أن تنجز ضمن مواصفات محددة، وله بداية ونهاية محددتان، وله تمويل محدد ويستعمل المصادر المختلفة من أموال ووقت ومعدات وعمالة".

ويختلف إدارة المشروع عن إدارة البرنامج في مجموعة من النقاط التالية:

### الفرق بين إدارة المشروع وإدارة البرنامج

إدارة البرنامج	إدارة المشروع
تهتم بتحقيق الأرباح التي تفرضها الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	هي نشاط محدد يركز على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تمثل جزء من البرنامج أو باعتبارها مشروعاً قائماً بحد ذاته.
تكون مناسبة لإدارة ومراجعة أداء عدد كبير من المشروعات التي يعتمد بعضها على بعض والتي قد تتغير بمرور الوقت؛	تهدف إلى تحقيق نشاط مصمم لإنجاز نتائج وأرباح محددة.
توجه وتشرف مجموعة من المشروعات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً لضمان الانتقال بسهولة إلى بيئة جديدة.	تهدف إلى تحقيق أرباح محددة تحديداً واضحاً في بيئة معروفة.
تدير المخاطر والمشاكل التي تواجه المشروع لتقليل آثارها على أداء البرنامج إلى أدنى حد ممكن.	تدير المخاطر والمشكلات التي تواجه المشروع لتقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن.
خلق بيئة لتحديد القيود المفروضة على جميع المشروعات.	خلق بيئة تحدد مجال المشروع ونطاقه والقيود التي تفرضها.

## 2- دورة حياة المشروع:

إدارة المشروع الكلاسيكية تحدد عادة دورة حياة المشروع بأربعة مراحل أساسية وهي التصميم أو التعريف، التخطيط، التنفيذ والمتابعة ومرحلة الانتهاء واستلام المشروع. لكن من أجل إرضاء الزبون، مرحلة إضافية يجب إضافتها لدورة الحياة وهي الاستغلال والصيانة، ويجب جعل أعضاء فريق المشروع يفهمون بأن عملهم لا يقتصر فقط على فعل شيء ما، وإنما كذلك السهر على أن المنتج يلقي رضا لدى الزبون بعد مرحلة التسليم.

ويمكن تبيان ما تشمل عليه كل مرحلة كما يلي:

أ- مرحلة التعريف: وتشمل على النقاط التالية:

- تحليل المشكل؛
- تعريف الأهداف؛
- تحليل نقاط القوة والضعف؛
- تعريف المشروع؛
- التخطيط الشامل؛

- دراسة جدوى المشروع من خلال ثلاث دراسات جدوى وهي: **دراسة الجدوى الفنية** (التكنولوجية)، وتمثل في الإجابة عن إمكانية الوصول إلى الحلول المقترحة عن طريق الموارد المتاحة (أجهزة، برمجيات وخبرات متاحة)، **دراسة الجدوى الاقتصادية** وتستهدف هذه الدراسة مقارنة العائد من الحلول المقترحة بالتكاليف المترتبة على التنفيذ، وأخيرا **دراسة الجدوى التشغيلية** وتستهدف هذه الدراسة التأكد من أن الحلول المقترحة تتناسب مع الهيئة الإدارية الحالية، وتتناسب أيضا مع الإطار التنظيمي للمشروع؛

- مردودية المشروع؛

- مخطط تنفيذ المشروع.

**ب- مرحلة التخطيط:** وتشمل على النقاط التالية:

- تعريف حصص الأشغال؛

- دفاتر الأعباء؛

- التخطيط الدقيق؛

- الموافقة على المسؤوليات؛

- تحليل المخاطر؛

- تعريف نقاط التقاطع.

**ج- مرحلة التنفيذ والمتابعة:** وتشمل على النقاط التالية:

- معلومات حول مراحل المعالم الرئيسية (الأحداث المهمة)؛

- استقبال المشروع؛

- تحديث مخطط المشروع؛

- الإدارة في حالة تعدد المشروعات؛

- متابعة التنفيذ؛

- تنفيذ حصص الأشغال.

**د- مرحلة الإنهاء واستلام المشروع:** وتبدأ عندما يوافق صاحب المشروع (Maître d'ouvrage) على نتائج المشروع، وهي عبارة عن المصب النهائي لكل الجهود السابقة، والتي ستؤدي بعد نهاية هذه المرحلة إلى خلق مشروع جديد، سواء كان هذا المشروع مشروعا إنتاجيا أو خدماتيا أو غيره، وتشمل على النقاط التالية:

- فسخ المشروع وتصفيته؛

- إعادة إدماج المشاركين في المشروع؛

- تحويل الموارد التي كانت مستغلة في المشروع إلى مشاريع أخرى إن وجدت؛

- تدريب كوادر العمل على صيانة المشروع أو خدمات ما بعد البيع إذا كانت ضمن شروط دفتر الشروط المتفق عليها في عقد المشروع؛
- التقرير النهائي للمشروع.