

المحاضرة (٢)

الفصل الأول : [المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة]

* المنظمة المدارة بالمشروع : هناك ثلاثة عوامل تؤثر في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات :

- درجة التعقيد البيئي :

ويتعلق هذا العامل بعدد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب على ذلك من التزامات داخل المنظمة من مباني وتجهيزات وخبرات فنية وغير ذلك .

- درجة الديناميكية (الحركية) :

ويتعلق هذا العامل بالسرعة التي تتغير فيها بيئة الأعمال نتيجة التغير السريع والدائم في حاجات ورغبات الزبائن ، الأمر الذي يفرض على الشركات استمرار ابتكار وتطوير منتجات جديدة للمنافسة .

- ندرة الموارد (درجة الغني) :

ويتعلق هذا العامل بمدى توفر الموارد في بيئة الأعمال ، والتي أصبحت نادرة ويشهد التنافس بين المنظمات للحصول عليها .

* الاتجاهات المعاصرة في الأعمال الدولية :

- ١) التوسع الهائل في المعرفة البشرية (التكنولوجيا - الطرق العلمية - الأساليب والإجراءات - تنمية العنصر البشري) .
- ٢) التطور الهائل في الإمكانيات التكنولوجية وتبادل المعلومات .
- ٣) نشوء الأسواق العالمية وازدياد الحاجة للاستجابة السريعة لمتطلبات السوق (وظيفة التسويق تسبق وظيفة الإنتاج) .
- ٤) الطلب المتنامي على السلع والخدمات لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة .
- ٥) الإدارة بفرق العمل : بدل الحلول الفردية للمشكلات الإدارية .

<< في هذه البيئة المعقدة و الديناميكية و المتسمة بندرة الموارد ، لم تعد الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على النجاح و الاستمرار ، و عالية فإن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت أكثر حاجة لأن تدار بالمشروع ، بحيث تقوم بتوزيع طاقمها الوظيفي و كوادرها في مشاريع حتى تكون قادرة على الاستمرار في ابتكار و تطوير السلع و الخدمات و الأفكار ، مما يمكنها من الوصول إلى أهدافها .

* فوائد إدارة المنظمة بالمشروع :

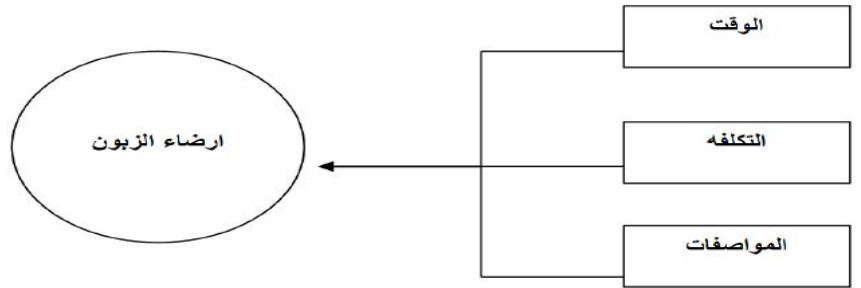
- ١- كل عضو في فريق المشروع يمكنه فهم عمل المشروع ككل ، لأنه مخصص للمشروع ولا يتم تشتيته في أعمال أخرى .
- ٢- بيئة عمل أكثر انفتاحا على نقاش أفكار جديدة .
- ٣- توفر وضوح أفضل للمهام التي يؤديها الأفراد .
- ٤- امتلاك قدرة أكبر على التكيف مع متغيرات البيئة لتحقيق هذه الأهداف .
- ٥- مراقبة أفضل للتكاليف .
- ٦- جودة أعلى .
- ٧- علاقات أفضل مع الزبائن .

* تعريف المشروع : هناك عدة تعاريف للمشروع :

- ١) منظمه مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة و باستخدام موارد متنوعة .
- ٢) هو سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد .
- ٣) هو مجموعه من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات و نهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمه لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير التكلفة ، الزمن و الجودة .

* أهداف المشروع : المشاريع مهما اختلفت طبيعتها أو حجمها فإنها تشترك في تحقيق ثلاثة أهداف :

- ١- الوقت .
- ٢- التكلفة .
- ٣- المواصفات .



* خصائص المشروع : تشترك المشاريع مهما تنوعت و اختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص :

١) الغاية Purpose :

- عندما يكون المشروع نشاط محدد لمرة واحدة وله مجموعة من النتائج المرغوب بها .
- يمكن تجزئة المشروع إلى مهام جزئية يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف .
- يكون المشروع معقداً بدرجة بحيث يتطلب تنسيق المهام الجزئية و مراقبة العمل بالنسبة إلى عناصر الوقت و الكلفة و الأسبقية و الأداء .
- مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري ، أو تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس .

٢) دورة الحياة Life Cycle :

- حيث تبدأ حياة المشروع بفكرة ثم التخطيط و التنفيذ و الرقابة .
- المشروع أشبه بالكائن الحي له دورة حياة تبدأ بطيئة و تتقدم لحجمها البنائي .
- تزداد تسارعاً إلى الذروة ثم تتناقص لتنتهي مع إتمام المشروع .
- عادة ما تقاوم المشروعات الانتهاء كما الأحياء العضوية .
- تنتهي بشكل طبيعي مع دخول مرحلة التشغيل للمشروع .

٣) التفرد uniqueness :

- يحتاج المشروع إلى أنشطة فريدة و غير روتينية ، و حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة و الحجم فإن التنفيذ كل منهما يحتاج إلى أنشطة مختلفة (مثل الإدارة ، المخاطر ، المواد المتوفرة .. إلخ) .

٤) الاعتمادية المتداخلة interdependence :

في كل مشروع هناك مجموعه من الأنشطة المتداخلة ، حيث إتمام نشاط معين يحتاج إلى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة و المتداخلة فيما بينها . كذلك هناك اعتماد وتداخل مع أطراف أخرى داخل المنظمة للوصول إلى أهداف المشروع .

٥) المخاطر Risk :

وهي تتعلق بالوقت ، التكلفة والمواصفات المحددة . وقد تتعلق المخاطر بحياة الأفراد الذين سيستخدمون منتج المشروع (المكوك الفضائي شلنجر) .

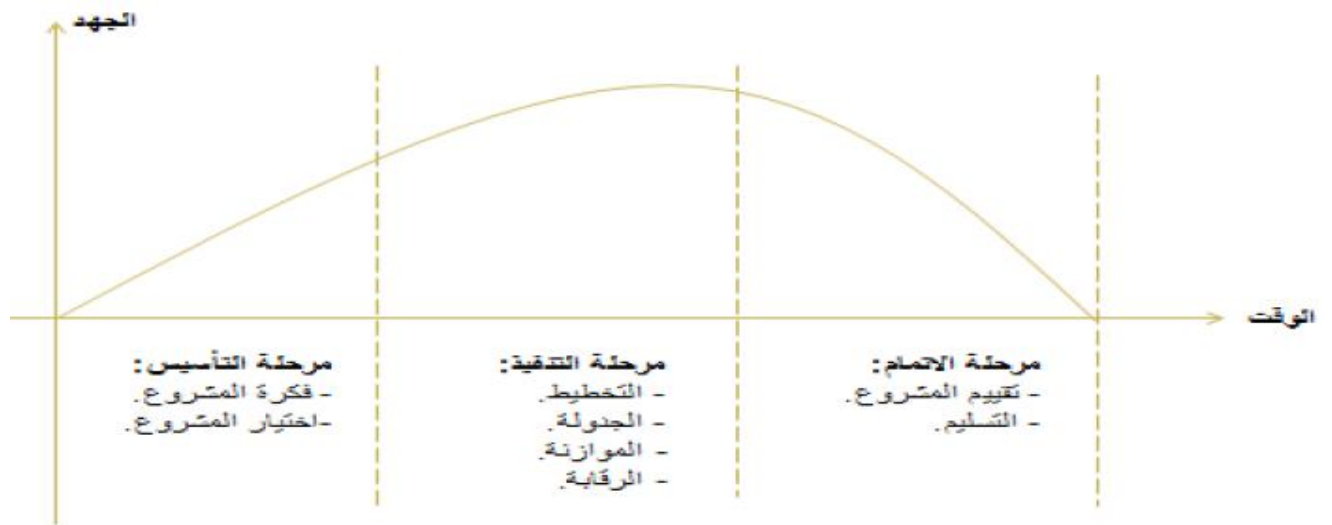
٦) الصراع Conflict :

يعيش مدير المشروع أكثر من بقية المدراء في عالم يتميز بالصراع :

- تنافس المشروعات بين الأقسام على الموارد و الأفراد .
- تنازع المشروع مع بقية المشروعات على توزيع الموارد التابعة للمنظمة .
- يعتبر أفراد المشروع أنفسهم في نزاع ثابت على الموارد و الأدوار القيادية .
- أطراف النزاع الأربعة المراهنين على نجاح أو فشل أي مشروع : العميل : المنظمة الأم : فريق المشروع : العامة من الناس .

٧) الموارد Recourse : مادة المشاريع و محور الصراع بين الإدارات و الأقسام و أحد عناصر النجاح أو الفشل للمشروع (التكلفة و جودة دقة الأداء و الوقت) وتنقسم إلى :

- ١- الموارد المادية : بمختلف أشكالها من أجهزة و أدوات و معدات و مواد خام .
 - ٢- الموارد البشرية : رأس المال البشري من إدارة و فنيين أعمال .
 - ٣- المعلوماتية : أنظمة ، أساليب ، إرشادات ، مخططات ، توجيهات .
- * دورة حياة المشروع : تبدأ حياة المشروع بتباطئ ثم تبدأ بالصعود إلى تسارع هائل إلى مرحلة الذروة ثم يبدأ بعد ذلك بالتناقص .



- ١) مرحلة التأسيس : يتم تطوير فكرة المشروع ، اختيار المشروع ، اختيار مدير المشروع والبدء في الاجتماعات الأولية .
- ٢) مرحلة التنفيذ : يتم وضع خطة المشروع ، وضع جدول الأنشطة المشروع ، موازنة تقديره والقيام برقابة على المشروع .

٣) **مرحلة الانتهاء :** في هذه المرحلة يتم التدقيق على أنشطة المشروع للتأكد من أ المشروع تم إكماله حسب المواصفات المطلوبة . إعداد التقارير وتسليم المشروع .

* **أطراف المشروع :** وهي كافة الجهات المشاركة في إنجاز المشروع :

١- **الزبون :** وهو الشخص أو المنظمة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها .

٢- **مدير المشروع :** وهو الشخص الذي يقود المشروع و المسئول الأول عن نجاحه وفشله . يجب أن يتمتع بمهارات فنيه وإداريه واتصاليه وإنسانيه .

٣- **الإدارة العليا :** وهي الإدارة التي يتبع لها المشروع ، وينتظر منها الدعم الكامل لنجاح المشروع .

٤- **المدراء والموظفون :** وهم موجودون على مستوى المنظمة الأم التي يتبع لها المشروع .

٥- **فريق المشروع :** وهو الطاقم الوظيفي الذي يعمل في المشروع .

٦- **الموردون :** ونعني به كافة الجهات التي تقوم بتزويد المشروع بالموارد المادية و البشرية الضرورية لإتمام المشروع .

* **وثائق المشروع :**

أولا -مقترح المشروع : وهي الوثيقة الرئيسية التي يتم من خلالها نقل متطلبات العميل إلى المشروع حتى يتم تلبيتها . ويتكون المقترح من الأجزاء التالية :

- المقدمة (ملخص لفكره والغايات الرئيسية للمشروع) .

- الافتراضات الرئيسية (و هي الافتراضات المتوقع مواجهتها خلال العمل ، القيود والخطط الاحتمالية لمواجهة هذه التوقعات والمخاطر) .

- مسؤوليات الموردين (التوريد بالكميات والمواصفات المطلوبة ، الالتزام بالوقت والأسعار المحددة) .

- مسؤوليات الزبون (تقديم المواصفات واحترامها ، الالتزام بالدفعات المالية) .

- جدول الأنشطة التي يجب إتمامها والأوقات المرتبطة بها .

- معايير قبول المشروع .

- جدول الدفعات المالية .

ثانيا - **خطة المشروع :** وتسمى كذلك عقد الالتزام .

ثالثا - **جدول المشروع :** وهو كل ما يتعلق بالجانب الزمني للمشروع .

رابعا - **موازنة المشروع :** وهو كل ما يتعلق بالجانب المالي للمشروع .

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~