المحاضرة (٣)

الفصل الثاني : [اختيار المشروع]

*** اختيار المشروع :**

عملية منهجيه يتم من خلالها تقييم احد المشاريع الفردية بهدف اختياره للتنفيذ أو تقييم مجموعة من المشاريع من اجل اختيار احدها أو بعضها للتنفيذ .

- ايا كانت طبيعة المشروع او المشاريع التي سيتم الاختيار من بينها فان هناك :

*** مرتكزات أساسية للانطلاق في عملية الاختيار منها :**

١) تطابق المشروع مع رسالة المنظمة الأم ، فأي شركة يجب أن تكون غاياتها وأهدافها مشتقة من رسالتها التي قامت على أساسها.

٢) توفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ، و المقصود أن تتأكد الشركة من أنها قادرة على توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ابتداء من الموارد المالية (التمويل)بحيث تتبنى المشاريع التي تتوافق مع قدرتها المالية و مستوى الكفاءات الموجودة بداخلها لتنفيذ المشاريع .

٣) وجود جدوى من انجاز المشروع ,و المقصود هو وجود جدوى اقتصادية من تنفيذ المشروع و تطبيق مبدأ الكلفة و المنفعة Cost and Benefit للتأكد من أن المنفعة المتحققة من هذه المشاريع تفوق الكلفة المترتبة عليها.

*** معايير اختيار المشروع :**

١- الواقعية : والمقصود توفير أسس موجودة في الواقع يمكن إدراكها بسهولة تستخدم كأساس للمقارنة بين المشروعات من حيث أثرها على زيادة دخل الشركة.

٢- الاستطاعة : النموذج المستخدم في التقييم قادرا على التعامل مع المتغيرات و يأخذها بعين الاعتبار .

٣- المرونة : النموذج يكون متكيف وقابل للتعديل بما يتوافق مع التغير في ظروف الاختيار بحيث يكون قابلا للتعديل بناء على المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.

٤- سهولة الاستخدام : و المقصود هو أن لا يكون النموذج معقدا و صعب الاستخدام و أن لا يكون استخدامه بحاجة إلى مدخلات كثيرة قد يكون من الصعب الحصول على بعضها، و أن يكون سهل الاستخدام من عموم المختصين بالمشاريع.

٥- الكلفة : لا يكون النموذج مكلفا حتى لا يشكل عبئا على كلفة المشروع الكلية و يقلل من جدوى تنفيذه .

٦- الحوسبة : والمقصود هو تحويل نماذج الاختيار من يدوية إلى برمجيات، و ذلك بسبب البيانات الهائلة التي يتم جمعها عن المشاريع و التعقيد الذي تتميز به هذه البيانات وصعوبة إجراء العمليات الإحصائية و دراسة الجدوى الاقتصادية والحصول على نتائج دقيقة في عملية الاختيار .

*** نماذج اختيار المشروع :**

- النماذج النوعية : وهي نماذج حكمية تعتمد على المعلومات الإنشائية (غير الرقمية) في عملية الاختيار.

- أمثلة على النماذج النوعية : > نموذج الضرورة التشغيلية . > نموذج الضرورة التنافسية .

- النماذج الكمية :

تسمى النماذج الرقمية وهي نماذج موضوعية تعتمد على جمع البيانات الكمية ومعالجتها للمساعدة في اختيار المشروع الأفضل .

- أمثلة على النماذج الكمية :

> نموذج فترة الاسترداد البسيطة . > نموذج فترة الاسترداد بسعر الخصم .

* خطوات اختيار المشروع : يتكون اختيار المشروع من تسع خطوات رئيسية وهي كتالي :

أولا : تأسيس مجلس يتولى مهمة اختيار المشروع وفي الغالب يتكون من الأشخاص الذين يشغلون المواقع التالية :

- الإدارة العليا . - مدراء المشاريع التابعة للمنظمة . - مدير إدارة المشاريع .

- المدراء العامين . - الاختصاصيون والخبراء في تحديد الفرص ودارسة المخاطر

ثانيا : تصنيف المشاريع Project Categorizing :

وفي هذه الخطوة يتم تحديد المستوى التكنولوجي للمشروع الذي يتم تقييمه ، ويمكن تصنيفها إلى أربعة مستويات استنادا إلى بعدي التغير في المنتج والتغير في العملية على النحو التالي :

١) مشاريع بحث وتطوير ويعتمد هذا النوع على الابتكار الجديد والذي ينتج عن البحث العلمي والتطوير ويكون في التكنولوجيا أو منتجات أو خدمات مثل الموبايل ، الانترانت ، لاب توب .

٢) مشاريع الاختراق وهي المشاريع التي تؤدي إلى حدوث تقدم مفاجئ في المعرفة أو التكنولوجيا مثل الألياف الضوئية المستخدمة في نقل المعلومات.

٣) مشاريع تشكل منصة انطلاق نحو التغيير وهي المشاريع التي تصنف مخرجتها باعتبارها جيل جديد من المشاريع القائمة الآن مثل إنتاج موديل جديد من نفس نوع السيارة .

٤) مشاريع المشتقات وفي هذا النوع يتم إحداث تحسين طفيف على المنتجات القائمة مثل تقليل الكلفة ، وتحسين التغليف ، وزيادة الجودة.

ثالثا : تحديد معايير الاختيار Selection Criteria :

ويكون ذلك لوضع معايير لتقييم كل مستوى من المشاريع التي تم تصنيفها في الخطوة السابقة ومن أهم هذه المعايير :

- قدرة المشروع على تحقيق أهداف الشركة وغاياتها. - درجة خطورة المشروع. Riskiness .

- العائد المالي. Financial Return . - احتمالات النجاحProbability of Success .

- قدرة المشروع على تحقيق اختراق معرفي أو تكنولوجي. - قدرة المشروع على فتح أسواق جديدة.

- اثر المشروع على رضي الزبائن. - مساهمة المشروع في تطوير إمكانات و قدرات الموظفين.

- قدرة المشروع على تسهيل امتلاك المعرفة الجديدة. - توفر الطاقم والموارد اللازمة لإنجاز المشروع.

رابعا : جمع البيانات عن المشروع Data Collection :

في هذه الخطوة يتم جمع البيانات المناسبة التي تمكننا من تطبيق المعايير المستخدمة في التقييم ، ومنها هذه الطرق المقابلة ، الاستبانه ، الملاحظة ، ويجب الاهتمام بدقة وكلفة وتوقيت وصحة البيانات حتى تكون عملية الاختيار صحيحة.

خامسا : تقييم مدى توفير الموارد اللازمة Resource Availability :

وفي هذه الخطوة يجب التأكد من إمكانية توفر جميع الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع بالكمية والكلفة والوقت المطلوبة سواء كانت موارد داخلية مثل المواد الخام ، والعمالة او كانت خارجية مثل توفر الموارد في الأسواق وأسعارها في ذلك الوقت والأخذ في الاعتبار حدوث بعض العوامل الطارئة التي تحدث مثل العطل والأعياد وزيادة الضرائب.

سادسا : تقليل قائمة المشاريع Reduce List :

وفي هذه الخطوة يتم إخضاع المشاريع التي تحت الدراسة للمعايير المستخدمة في التقييم ويتم غربلة المشاريع التي لا تحقق الشروط المطلوبة ولا تستجيب للأسئلة التالية :

- **هل تملك الشركة الكفاءة اللازم لانجاز المشروع ؟**
- **هل توجد أسواق لتسويق المشروع ؟**
- **إلى أي مدي يكون المشروع مربحا ؟**
- **ما هو حجم المخاطر التي ستواجه المشروع ؟**
- **هل يوجد شريك مناسب لمساعدتنا في انجاز المشروع ؟**
- **هل ستكون الموارد المطلوبة متوفرة في الوقت المطلوب ؟**
- **هل يتوافق المشروع مع نقاط القوة في المنظمة أم انه سيزيد من إبراز نقاط الضعف ؟**
- **هل يتناغم المشروع مع مشاريع الشركة الأخرى ويساهم في تحقيق أهدافها وغاياتها ؟**

سابعا : مفاضلة المشاريع مع التصنيفات Prioritize Projects With Categories :

ويتم ذلك بوضع درجة لكل معيار واستخدام طرق حسابية لتصنيف المشاريع باستخدام الأساليب الكمية المستخدمة في الإدارة مثل (اتخاذ القرار ، البرمجة الخطية) أو استخدام الطرق النوعية والتي تعتمد على رأي أصحاب المعرفة وذوي الخبرة.

ثامنا : اختيار المشاريع التي سيتم تمويلها والمشاريع الاحتياطية :

وفي هذه الخطوة يتم اختيار المشاريع ذات الأولوية من اجل تنفيذها مع معرفة جدولتها وموازنتها ومواصفاتها وكذلك تحديد المشاريع الاحتياطية التي تكون لها الأولوية عند انتهاء من المشروع القائم أو إذا حصل تغير في الأهداف.

تاسعا : تنفيذ المشروع Project Execution :

وهذه المرحلة النهائية التي يتم فيها تنفيذ المشاريع التي تم اختيارها.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحآب ..~