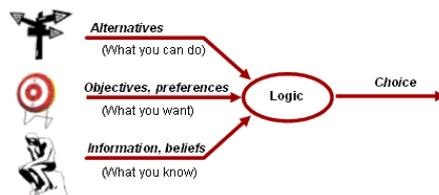




جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

ملزمة الاختبار الفصلي إدارة المشاريع

د. صالح شحاتة



~ الفصل الأول : المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة

~ تمهيد

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تعقيداً كبيراً أكثر من أي وقت مضى، حيث زادت حدة المنافسة سواءً من الشركات المحلية أو العالمية، كما تسارعت التطورات التكنولوجية، وقصرت دورة حياة المنتجات، وأصبحت الموارد نادرة في كثير من الأحيان. وفي ظل هذه التغيرات أصبح لزاماً على الشركات التي تسعى للنجاح والنمو أن تعمل على تقديم منتجاتها بأعلى جودة وأقل تكلفة وفي الوقت المناسب. وتحققاً لذلك اتجهت الكثير من الشركات المعاصرة إلى الإدارة بالمشروع Project Driven ، بحيث تقوم الشركة بتوزيع مواردها في مشاريع تعمل على تحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية محددة بما يمكن الشركة من تحقيق رسالتها وأهدافها.

أولاً : مفهوم المشروع

المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع : سعي مؤقت من أجل إيجاد منتج **مفرد** أو نتيجة متفردة.

جمعية إدارة المشاريع البريطانية : مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها **بدايات ونهايات زمنية محددة**، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة، لتحقيق أداء **وهدف** محدد في إطار معايير التكلفة والزمن والجودة.

Robert, 2012 : سلسلة من **الأنشطة** الفريدة والمعقدة والمتصلة، والتي يكون لها **هدف** أو غرض واحد، كما يجب أن تنجز في **وقت** محدد، وفي حدود ميزانية محددة، وفقاً للمواصفات المطلوبة.

ماضي، 2014 : مجهود يتم القيام به، **بهدف** تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، ويتم إنجازه خلال **فترة زمنية** محددة، وفي حدود ميزانية موضوعية غالباً ما تكون كبيرة نسبياً.

~ المشروع مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمترابطة، التي يتم أدائها بصورة فريدة من أجل تحقيق هدف معين، خلال فترة زمنية محددة، وفي حدود موارد معينة.

ثانياً : خصائص المشروع



١) يحتاج إلى أنشطة متتابعة ومترابطة ومعقدة :

- إن تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة، والتي تعتمد في تنفيذها على بعضها البعض. حيث أن البدء في تنفيذ نشاط معين يحتاج إلى إتمام النشاط أو الأنشطة السابقة له، وفقاً لترابط منطقي وفني معين.

- بالإضافة إلى ذلك يعتمد هذه الأنشطة على العديد من الجهات بدءاً من الأقسام المختلفة في المنظمة ومروراً بالموردين والمقاولين والممولين والعملاء ... الخ.
- وكلما زاد عدد الأنشطة وزاد التداخل بينها وزاد عدد الجهات المشاركة فيها زادت درجة تعقيد المشروع.

٢) ذو طبيعة متفردة :

- من خصائص أي مشروع أنه يحتاج إلى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة، وهذا يعني أنه حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فإن تنفيذ أي منهما يحتاج إلى أنشطة تختلف عن الأنشطة اللازمة لتنفيذ الآخر حتى لو تشابهت في بعض مراحلها.
- فأنشطة التي يحتاجها بناء المدرسة تختلف عن الأنشطة التي يحتاجها بناء المستشفى، وإنشاء كوبري يحتاج إلى أنشطة تختلف عن الأنشطة التي يحتاجها إنشاء نفق، كما أن إنشاء مدرسة معينة يحتاج إلى أنشطة تختلف عن التي يحتاجها إنشاء مدرسة أخرى وهكذا.
- وبالتالي فإن المشاريع مهما تشابهت أو اختلفت فإنها تنفذ بأنشطة متفردة تختلف من مشروع لآخر. وقد يكون هذا الاختلاف أو التفرد في طبيعة الإدارة أو مهارة العاملين أو طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع أو مدى توافر الموارد.

٣) له غاية محددة :

- تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض محدد، أو حل مشكلة معينة، أو تحقيق هدف محدد.
- وبالتالي فإن وجود المشروع يكون مرتبطاً بتحقيق هذا الغرض أو حل هذه المشكلة أو الوصول لذلك.
- فمثلاً:
- 1. مشروع إقامة جسر في منطقة ما يكون الغرض منه حل مشكلة الازدحام المروري والعمل على وصول المواطنين إلى مقاصدهم بشكل سريع.
- 2. إقامة مشروع لتطوير دواء لعلاج أحد الأمراض المستعصية - نسال الله السلامة والعافية - يكون الغرض منه مواجهة فتك هذا المرض بحياة الناس... وهكذا.

٤) له مدة زمنية محددة :

- من أهم ما يميز المشروعات أنها ذات طبيعة مؤقتة، حيث يوجد مدة زمنية محددة يجب إنهاء المشروع فيها . ومن ثم يكون للمشروع بدايات ونهايات زمنية محددة.
- ويتم الوصول للنهاية الزمنية للمشروع عندما تتحقق أهدافه، أو يتضح أنها لن تتحقق أو لم تعد الحاجة للمشروع قائمة.
- وهذه الطبيعة المؤقتة لا تعني بالضرورة أن مدة المشروع قصيرة، فهناك مشروعات تنتهي في أيام، وأخرى قد يستمر العمل بها عدة قرون.
- ولا تنطبق الطبيعة المؤقتة للمشروع على المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي أنشأها المشروع، حيث يتم القيام بمعظم المشروعات من أجل إنشاء نتائج دائمة، مثل: إقامة مشروع لبناء نصب تذكاري وطني، قد ينتهي المشروع في عدة أشهر لكنه ينشئ نتيجة من المتوقع أن تستمر عدة قرون.

٥) له موارد محددة :

- لكل مشروع موارد محدودة، مثل : عدد معين من الأفراد، ومقدار معين من الأموال، وعدد محدد من الآلات المخصصة للمشروع، وبمواصفات محددة.
- ويمكن لمدير المشروع أن يطلب من الإدارة العليا زيادة أو تقليل هذه الموارد حسب الحاجة، لكن أيضاً في حدود معينة.



- فعلى سبيل المثال لو فرض أن المنظمة - في ضوء الموارد المتوافرة لديها - قد خصصت مصمم ويب واحد ضمن فريق عمل مشروع معين، فإن زيادة عدد مصممي الويب المخصصين لهذا المشروع يحتاج إلى موافقة الإدارة العليا على هذه الزيادة، بالإضافة إلى مزيد من الوقت والتكلفة خصوصاً إذا كان سيتم استقطابه من خارج المنظمة.

(٦) له مواصفات محددة :

- يتوقع العميل أو المستفيد من مخرجات المشروع مستوى معين من الأداء الوظيفي والجودة، وهي ما يطلق عليها مواصفات المشروع.
- ويمكن أن تتحدد هذه المواصفات من قبل مدير المشروع، مثل: تاريخ إنجاز المشروع. ويمكن أن تتحدد من قبل العميل، مثل الجوانب الشكلية لمخرجات المشروع. كما يمكن أن تتحدد من قبل لجنة فنية، مثل الخصائص الفنية للمشروع.
- وعلى الرغم من أن مدير المشروع يتعامل مع المواصفات على أنها ثابتة، إلا أن واقع الحال يدل على أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تتسبب في تغيير المواصفات للتغيير. فمثلاً قد لا يحدد العميل كامل المواصفات المطلوبة تماماً، كما قد يتغير وضع أعمال الشركة خصوصاً في المشاريع التي يستمر فيها العمل لفترات طويلة. ويعتبر هذا التغيير من التحديات التي تواجه مدير المشروع.

~ أمثلة لبعض المشروعات الكبيرة

<ul style="list-style-type: none"> • بدأ في القرن الثالث قبل الميلاد. • يبلغ طوله 3,460 كيلو متر. يتراوح ارتفاعه بين 15 ، 39 قدماً، بسمك يصل إلى 30 قدم. • أقيمت عليه حصون يبلغ ارتفاع الواحد منها 40 قدماً، ويقاعدة طولها 250 ياردة للحصن الواحد. • استمر العمل في هذا الحائط حتى متوسط القرن السادس عشر. <p>مشروع بناء سور الصين العظيم</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • تم في هذا المشروع استخدام 2.3 مليون قطعة من الحجر. يبلغ ارتفاع كل قطعة 30 قدم، ووزنها 2.5 طن. • ووصل ارتفاع البناء إلى 800 قدم، وقاعدته بطول ضلع 800 قدم أيضاً. • استخدم في هذا البناء 10,000 فرد. يعملون بنظام الورديات. • استغرق إتمام المشروع عشرون عاماً. <p>مشروع بناء الأهرامات</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • مشروع مستشفى الملك فيصل الجامعي في الاحساء بتكلفة تقارب النصف مليار ريال ويجري تنفيذه حالياً. • وتبلغ مساحة الأرض مليون متر مربع تقريباً منها 175 ألف متر مربع لمبنى المستشفى الرئيسي. • مشروع المستشفى يتكون من احد عشر طابقاً، بالإضافة إلى العيادات الخارجية المقامة على 35 ألف متر مربع، ويتكون المبنى من 4 أدوار. <p>مشروع مستشفى الملك فيصل الجامعي في الاحساء</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • هو مشروع عملاق منتظر لإقامة سكة حديدية تمتد لأكثر من 2000 كيلو متر. تربط بين كافة دول الخليج من الكويت وانهاءً بمسقط. • تقدر تكلفة هذا المشروع بنحو 15.5 مليار دولار. • من المخطط تنفيذ هذا المشروع على ثلث مراحل، من المتوقع أن ينطلق في 2018 وأن يوفر 80,000 فرصة عمل. <p>مشروع القطار الخليجي</p> 





<http://www.saudiprojects.net/>

ثالثاً : أهداف المشروع

مهما اختلفت طبيعة المشروعات أو حجمها أو أشكالها فإن إدارتها تسعى إلى تحقيق أهداف ثلاثة:

١ - **الوقت:** فأي مشروع يكون له عمر زمني محدد، والتأخير عن هذا الموعد قد يترتب عليه دفع غرامات تأخير، أو فقدان ميزات تنافسية، ولذلك فإن إنجاز المشروع في الوقت المطلوب دون تأخير يعد أحد الأهداف الأساسية لإدارة المشروع.

٢ - **التكلفة:** إن إنجاز المشروع بأقل تكلفة ممكنة يكسب إدارة المشروع ميزة تنافسية، ويحقق لها أرباحاً، كما أن ارتفاع التكلفة عما هو مخطط يجعل المشروع خاسراً. ولذلك فإن إنجاز المشروع بأقل تكلفة ممكنة يعد أحد الأهداف الأساسية لإدارة المشروع.

٣ - **المواصفات:** لكل مشروع مواصفات محددة، ولا شك أن انحراف المشروع عن هذه المواصفات يؤدي إلى رفض العميل لهذا المشروع. ولذلك فإن إنجاز المشروع بالمواصفات المحددة دون انحرافات يعد أحد الأهداف الأساسية لإدارة المشروع.

ولا شك أن إنجاز المشروع في الوقت المحدد بأقل تكلفة ممكنة وحسب المواصفات المطلوبة يترتب عليه رضا العميل، كما يتضح من الشكل المقابل.

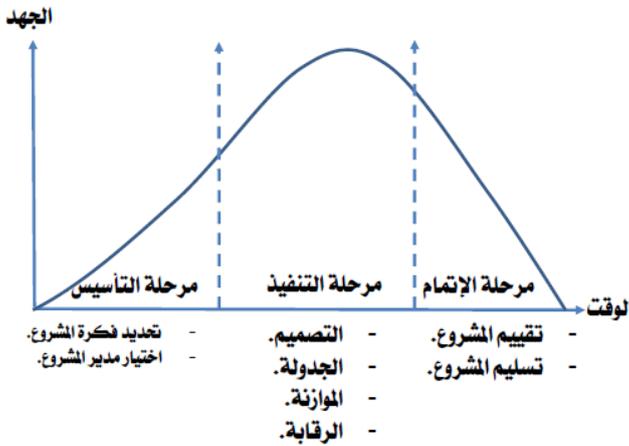
رابعاً : دورة حياة المشروع

١) مرحلة التأسيس :

- يتم في هذه المرحلة تطوير فكرة المشروع، وتحديد الملامح العامة له، وذلك من حيث تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، والنطاق الذي يغطيه المشروع، والاستراتيجيات الحاكمة، واختيار فريق العمل بالمشروع، بالإضافة إلى هيكل الأعمال الرئيسية والفرعية الواجب القيام بها. وذلك في ضوء متطلبات العميل.

- وعادةً ما تكون النتيجة النهائية لهذه المرحلة في شكل ما يسمى بالوثيقة المرجعية للمشروع.

- وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع، نظراً لتأثيرها المباشر على احتمال النجاح أو الفشل في باقي المراحل. فإذا لم يتم القيام بهذه المرحلة بشكل جيد سوف تظهر العديد من المشاكل أثناء صياغة أو تنفيذ المراحل التالية.



(2) مرحلة التنفيذ :

- تبدأ هذه المرحلة بقيام المتخصصين الفنيين بتحويل النتائج العامة التي يرغب العميل في تحقيقها إلى **تصميم** محدد له شكل معروف ومواصفات فنية محددة.
- ثم يتم وضع **خطة المشروع** المتكاملة وعمل جدولة لأنشطته، وإعداد الموازنة الخاصة به.
- ثم تتم عملية **الإنجاز الفعلي** للمشروع ويخرج المشروع إلى حيز الوجود، وهي عملية البناء في مشروعات التشييد، وعملية جمع البيانات في مشروعات دراسات السوق ... وهكذا.
- ويصاحب هذه العمليات جميعاً **رقابة** مستمرة للتأكد من أنها تسير وفقاً لما هو مخطط.

(3) مرحلة الإتمام :

- في هذه المرحلة يتم عمل التدقيق على أنشطة المشروع للتأكد من أنه تم تنفيذه حسب المواصفات، وكذلك التأكد من إمكانية تشغيل النظام الذي تم بناؤه بشكل سليم. مع معالجة أية مشاكل يتم اكتشافها.
- ثم يتم تدريب المستخدمين على استخدام مخرجات المشروع، ثم إعداد التقارير النهائية و**التسليم** النهائي للمشروع.
- وبعد التشغيل الفعلي للمشروع في ظل الظروف العادية تتم عملية المشاركة والإشراف والمتابعة من قبل منفذي المشروع فيما يعرف بمرحلة **التشغيل الأولى**.

خامساً: أطراف المشروع

أطراف المشروع هي الجهات المشاركة في إنجاز المشروع والجهات المرتبطة به، وهم:

العميل	وهو الشخص أو المجموعة أو الجهة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها.
الإدارة العليا	وهي الإدارة العليا للمنظمة الأم التي يتبع لها المشروع.
المدرء الموظفين	وهو مدرء الموظفين في المنظمة الأم التابع لها المشروع، مثل مدير التمويل والإنتاج والتسويق والموارد البشرية.
مدير المشروع	وهو الشخص الذي يقود المشروع والمسئول الأول عن نجاحه أو فشله، ويجب أن يتمتع بمهارات وخبرات معينة.
فريق المشروع	وهو الطاقم الوظيفي الذي يعمل في المشروع والمعني بتنفيذ كافة الأنشطة والمهام والوظائف اللازمة لإكمال المشروع.
الموردون	وهو كافة الجهات التي تقوم بتزويد المشروع بالموارد المادية والبشرية اللازمة لإتمام المشروع.

سادساً: وثائق المشروع

توجد العديد من وثائق المشروع التي تشكل مرجعية عند الحاجة لها، ومن أهمها:

أ- مقترح المشروع:

ويسمى أيضاً "وثيقة بيان العمل في المشروع"، وهي الوثيقة الأساسية التي يتم من خلالها نقل متطلبات العميل إلى المشروع، وتتضمن الأجزاء التالية:

- (1) **المقدمة**: وتتضمن تلخيصاً لفكرة المشروع، والغايات الرئيسية، وكذلك أهداف المشروع.

- (2) **الافتراضات الرئيسية**: وتتضمن قائمة بالافتراضات المتوقعة مواجهتها خلال العمل بالمشروع، وكذلك القيود والمحددات المتوقعة تأثيرها على سير العمل، والخط المحتملة لمواجهة هذه الافتراضات والتوقعات.

- (3) **مسئوليات الموردين**: وتتضمن مسؤوليات الموردين حسب شروط عقود التوريد، من حيث الكميات المطلوبة وأوقات التوريد، والمواصفات والأسعار.

- (4) **مسئوليات العميل**: وتتضمن مسؤوليات العميل في استلام المواصفات وأوامر التغيير والدفعات المالية والاجتماعات ومحطات الإنجاز.

وثيقة بيان العمل

Statement of Work (SOW)

مدير المشروع Project Manger	رقم المشروع Project No	اسم المشروع Project Name	بيان العمل SOW
مشكلة المشروع: Project Problem:			
أهداف المشروع: Project Objectives:			
معايير النجاح: Success Criteria:			
الافتراضات، المخاطر، المعوقات: Assumptions, Risks, Obstacles:			
Date التاريخ	Approved By الموافقة	التاريخ Date	إعداد Prepared By

- (5) **الجدول المحسوب**: ويبين جدول الأنشطة المطلوبة لإتمام المشروع حسب الأوقات المحسوبة والمتوقعة لإتمام الأنشطة، وكذلك الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة والتكلفة المتوقعة لها.
- (6) **معايير قبول المشروع**: وتتضمن المعايير التي تستخدم للحكم على صلاحية المشروع من عدمه.
- (7) **عقود التوريدات وجدول الدفعات المالية لها**، والتعاقدات الفرعية لإنجاز العمل، وما يسمى بعقود الباطن، وتواريخ تسديد الدفعات المالية لهذه الأعمال.
- (8) **الشروط الإضافية**: وتشتمل على أية شروط إضافية هامة للعمل ولم يرد ذكرها فيما سبق.
- (9) **أمر متنوعة**: وتشتمل على الأمور المتعلقة بالاتصالات وأوامر التغيير والمخاطر المتوقعة للمشروع ومحطات العمل ... إلخ.
- ب- خطة المشروع:
- وتسمى أيضاً عقد الالتزام، وتتضمن ما يجب عمله في المستقبل، حيث تحوي وصفاً تفصيلياً لأهداف المشروع، والاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما تتضمن الميزانيات التقديرية، والقواعد والإجراءات الواجب اتباعها وكذلك خطوات العمل.
- ج- جدول المشروع:
- يقصد بجدولة المشروع عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني لتشغيل المشروع ابتداءً من لحظة مباشرة العمل في المشروع مروراً بجميع الأنشطة المتتابعة والمتداخلة والأحداث والمحطات الرئيسية وصولاً إلى انتهاء العمل في المشروع، فضلاً عن تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء وحتى لحظة الانتهاء.
- د- موازنة المشروع:
- ويقصد بموازنة المشروع عملية تقدير تكلفة المشروع، عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كافة أنشطة المشروع مع تقدير التكلفة المتوقعة لهذه الموارد وقت استخدامها.

~ الفصل الثاني: اختيار المشروع

أولاً: مفهوم اختيار المشروع

يعرف "اختيار المشروع" بأنه :

عملية منهجية يتم من خلالها تقييم أحد المشاريع الفردية بهدف اختياره للتنفيذ من عدمه أو تقييم مجموعة من المشاريع من أجل اختيار أحدها أو بعضها للتنفيذ

يتضح من التعريف السابق أن اختيار المشروع يمكن أن يتضمن حالتين أساسيتين :

- ١ - **الحالة الأولى** : تقييم أحد المشاريع **الفردية** من أجل اتخاذ قرار بقبوله أو رفضه ، مثل :
 - قيام إحدى الشركات بتقييم مشروع تطوير منتج جديد بهدف المفاضلة بين تطوير هذا المنتج الجديد من عدمه
- ٢ - **الحالة الثانية** : تقييم **مشروعين أو أكثر** من أجل اختيار أحدها أو بعض للتنفيذ مثل :
 - قيام جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل بالمفاضلة بين: مشروع لرفع الطاقة الاستيعابية للجامعة ، أو مشروع إدخال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في الجامعة وذلك من أجل اختيار أحدهما .
 - قيام إحدى الشركات الصناعية بالمفاضلة بين : شراء خط انتاجي جديد أو تطوير منتج أو فتح أسواق جديدة أو أن تعقد مجموعة من دورات التدريب لرفع كفاءة العاملين وذلك من أجل اختيار واحد أو أكثر من هذه المشروعات
 - قيام إحدى شركات المقاولات بالمفاضلة بين الدخول في : عطاء بناء جسور لصالح أمانة المنطقة الشرقية أو عطاء بناء مجموعة فلل لإحدى الشركات الاستثمارية أو عطاء تمديد طريق لصالح وزارة النقل

وفي جميع الاحوال (سواء كانت الشركة تدرس قبول أو رفض مشروع معين أو المفاضلة بين أكثر من مشروع لاختيار أحدها أو بعضها للتنفيذ) يجب أن تخضع عملية اختيار المشروع **لدراسة جدوى** وأن يتم اتباع الأسس العلمية في اتخاذ القرار وذلك في ضوء تكلفة المشروع والمنفعة الناتجة عنه .

ثانياً : المرتكزات الأساسية لعملية اختيار المشروع

١ - تطابق المشروع مع رسالة المنظمة الأم :

- تعبر رسالة المنظمة عما أنشئت المنظمة من أجله فكلية الدراسات التطبيقية مثلاً رسالتها تقديم الخدمة التعليمية في مجال الأعمال وشركة المقاولات الإنشائية رسالتها بناء المشاريع الإنشائية وهكذا .
- وأياً كانت المنظمة فإنه يجب أن يتطابق المشروع الذي تختاره المنظمة مع رسالتها فلا يفترض أن تقوم شركة متخصصة في المشاريع الإنشائية بمشروع تطوير دواء جديد كما لا يفترض أن تقوم شركة متخصصة في الاستصلاح الزراعي بدخول عطاءات ذات علاقة بالاتصالات الالكترونية الا اذا كانت رسالة الشركة تسمح بالتنوع والدخول في أكثر من مجال واختصاص وفي هذه الحالة أيضاً لا تكون مشروعاتها متعارضة مع رسالتها.

٢ - توافر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع

- عندما تريد الشركة تنفيذ مشروع أو الدخول في عطاء لأحد المشاريع عليها أن تتأكد من أنها قادرة على توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشروع مثل :
- ١ - المبالغ المالية اللازمة لتوفير المدخلات من مواد خام وخبرات ومعلومات وآلات ومعدات وقطع غيار ومقاولي الباطن وغيره .
- ٢ - توفر المواد المطلوبة في السوق وإمكانية إحضارها للمشروع
- ولذلك فإن الشركات يجب أن تتبنى المشاريع التي تتوافق مع قدراتها المالية ومستوى الكفاءات الموجودة لديها

٣ - وجود جدوى من إنجاز المشروع :

- حتى تدخل المنظمة في مشروع يجب أن يكون هناك جدوى من تنفيذ هذا المشروع ويمكن أن تكون هذه الجدوى : اجتماعية أو اقتصادية أو تشغيلية كما يلي :
- ١ - جدوى اجتماعية : مثل قيام بعض الدول أو الشركات بتنفيذ بعض المشاريع انطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية
- ٢ - جدوى اقتصادية : مثل قيام بعض الشركات بالدخول في مشروعات بهدف تحقيق الربح عندما تفوق المنفعة المتحققة من المشروع التكلفة المترتبة عليه
- ٣ - جدوى تشغيلية : مثل دخول بعض الشركات في مشروعات بالتكلفة بهدف تشغيل آلاتها وكوادرها ومواردها البشرية أو المساهمة في تغطية تكاليفها الثابتة

ثالثاً : نماذج اختيار المشروع

- ان الاختيار الصحيح للمشروع يعتبر أساس النجاح في هذا المشروع .
- وحرصاً من إدارة المنظمة على صحة وسلامة قرار اختيار المشروع فإنه يمكنها أن تلجأ الى استخدام النماذج المناسبة التي تساعد في عملية الاختيار .
- وقد تعتمد هذه النماذج على بيانات وصفية مثل : آراء المسؤولين أو الخبراء أو المستشارين وفي هذه الحالة تسمى هذه النماذج **بالنماذج النوعية**
- وقد تعتمد هذه النماذج على بيانات كمية مثل : النقاط أو التدفقات النقدية أو غيرها وفي هذه الحالة تسمى هذه النماذج **بالنماذج الكمية**
- وفيما يلي نتعرض لكل نوع من هذين النوعين بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالي :
- أ) النماذج النوعية لاختيار المشروعات:**



وهي نماذج حكمية، تعتمد على البيانات **الوصفية** (غير الرقمية) في عملية الاختيار بين المشروعات، ومن أهم هذه النماذج:

(١) نموذج السلطة أو المصلحة العامة:

وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار مشروع معين أو مجموعة مشاريع عندما يقوم شخص مهم أو ذو سلطة بإبداء رغبته أو إصدار أوامره بتنفيذ هذا المشروع أو هذه المشاريع. وغالباً ما يستخدم هذا النموذج عندما يكون للمشروع جدوى اجتماعية، كأن يقوم وزير التعليم بزيارة إحدى القرى ويقرر إنشاء مدرسة فيها ... وهكذا.

(٢) نموذج الضرورة التشغيلية:

وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار تنفيذ مشروع معين عندما يكون ضرورياً لضمان استمرار عمل المنشأة رغم تكلفة هذا المشروع، فمثلاً:

-إذا كان التيار الكهربائي في المنطقة التي يعمل بها المصنع يتعرض إلىذبذبة تؤثر في سلامة المعدات، فقد يكون من الضروري عمل مشروع لتزويد الشركة بأجهزة تثبيت التيار الكهربائي.

-وإذا كان أحد المصانع يقع في منطقة نشاط زلزالي فإنه من الضروري أن يتم عمل مشروع لتزويد المصنع بلوازم مقاومة الزلزال.

-وإذا كان المصنع يقع في مكان معرض للسيول فقد يكون من الضروري عمل مشروع لمنع وصول السيول إلى المصنع.

(3) نموذج الضرورة التنافسية:

وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار تنفيذ مشروع معين من أجل رفع القدرة التنافسية للشركة، فمثلاً:

-إذا كانت الماكينات التي تستخدم في مصنع الشركة قديمة وذات إنتاجية منخفضة، قد يكون من الضروري شراء خط إنتاجي جديد أو إنشاء مصنع جديد لرفع الطاقة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، من أجل زيادة قدرتها التنافسية.

-ولو كانت إحدى الشركات تنتج على سبيل المثال شامبو للشعر، وكان بيع شامبو مرتبطاً ببيع البلسم معه وإلا سيذهب العملاء لشركة منافسة تبيع الشامبو والبلسم معاً، يكون لإنتاج وبيع البلسم مع الشامبو في هذه الحال ضرورة تنافسية.

ب) النماذج الكمية لاختيار المشروعات:

تعرف النماذج الكمية في اختيار المشروعات بأنها: "نماذج موضوعية تعتمد على البيانات **الكمية** ومعالجتها للمساعدة في عملية الاختيار بين المشروعات." وتتعدد النماذج الكمية المستخدمة في تقييم المشروعات، إلا أن من أهمها ما يلي:

1. نموذج النقاط الموزونة.

2. نموذج فترة الاسترداد.

3. معدل العائد على الاستثمار.

4. نموذج صافي القيمة الحالية.

5. نموذج مؤشر الربحية.

(١) نموذج النقاط الموزونة:

هو نموذج كمي بسيط، يتم استخدامه للمفاضلة بين المشروعات باتباع الخطوات التالية:

1. تحديد **معايير المفاضلة** بين المشروعات المطروحة، مثل: هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوفر المواد الخام، وغيرها من معايير المفاضلة.

2. تحديد **الوزن النسبي** لكل معيار، على أن يكون مجموع الأوزان النسبية = واحد صحيح.
3. تحديد **النقاط** التي حصل عليها كل مشروع من المشروعات المطروحة باستخدام أدوات جمع البيانات المعروفة والمناسبة لذلك.
4. حساب **النقاط الموزونة** لكل مشروع في كل معيار عن طريق ضرب:
الوزن النسبي لكل معيار × النقاط التي حصل عليها المشروع في هذا المعيار
5. حساب **مجموع نقاط** المشروع عن طريق جمع النقاط الموزونة لكل معايير المشروع الواحد.
6. يتم اختيار المشروع الذي يحقق **أعلى** مجموع في النقاط الموزونة.

مثال :

ترغب إحدى الشركات في تطوير أحد منتجاتها، وتفاضل بين ثلاثة مشاريع مختلفة لاختيار أحدها لهذا الغرض، وتعتمد في المفاضلة بين المشروعات على أربعة معايير، هي: هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوافر المواد الخام، وقد أسفرت دراسة جدوى هذه المشاريع عن حصول كلٍ منها على نقاط معينة في كل معيار من معايير الاختيار، وذلك على النحو التالي:

المعيار	الوزن النسبي	نقاط المشروع		
		مشروع A	مشروع B	مشروع C
هامش الربح	0.5	5	5	3
سهولة التسويق	0.3	4	3	4
سهولة الإنتاج	0.1	4	3	2
توافر المواد الخام	0.1	4	4	2

المطلوب: مساعدة الشركة في اختيار أحد هذه المشاريع للتنفيذ باستخدام نموذج النقاط الموزونة.
الحل :

المعيار	النقاط الموزونة = الوزن النسبي × نقاط المشروع		
	مشروع A	مشروع B	مشروع C
هامش الربح	$2.5 = 5 \times 0.5$	$2.5 = 5 \times 0.5$	$1.5 = 3 \times 0.5$
سهولة التسويق	$1.2 = 4 \times 0.3$	$0.9 = 3 \times 0.3$	$1.2 = 4 \times 0.3$
سهولة الإنتاج	$0.4 = 4 \times 0.1$	$0.3 = 3 \times 0.1$	$0.2 = 2 \times 0.1$
توافر المواد الخام	$0.4 = 4 \times 0.1$	$0.4 = 4 \times 0.1$	$0.2 = 2 \times 0.1$
مجموع النقاط	4.5	4.1	3.1

القرار: اختيار المشروع (A) حيث يحقق أكبر نقاط موزونة.

~ المحاضرة الثالثة تابع الفصل الثاني: إدارة البنوك

(2) نموذج فترة الاسترداد:

يقصد بفترة الاسترداد: "المدة اللازمة لاسترداد المبلغ الذي تم استثماره في المشروع"
فلو فرض أن مشروع تقديم منتج جديد يتطلب استثمار مبدئي قدره 10,000 ريال، وأن هذا المنتج سوف يحقق تدفقات نقدية سنوية صافية مقدارها 5,000 ريال، معنى ذلك أن الشركة سوف تسترد ما أنفقته على هذا المنتج خلال عامين، أي أن فترة الاسترداد تساوي عامين.

$$\text{يتضح مما سبق أن فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار الملمبفي أو الأساسي}}{\text{التدفقات النقدية السنوية}} \times \text{سنة}$$

ويقصد بالاستثمار المبدئي :

التكاليف التي تدفعها المنظمة لإنشاء المشروع قبل أن يبدأ المشروع في الانتاج

ويقصد بالتدفقات النقدية السنوية :

التدفقات النقدية السنوية الداخلية للمشروع مطروحاً منها التدفقات النقدية السنوية الخارجة .

مثال 1:

يبلغ الاستثمار المبدئي لأحد المشروعات 100 ألف دولار ، ويتوقع أن يحقق دفعات سنوية صافية بقيمة 25 ألف دولار، احسب فترة الاسترداد البسيطة لهذا المشروع مع تفسير معناها ؟

الحل :

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار الملمبفي أو الأساسي}}{\text{التدفقات النقدية السنوية}} \times \text{سنة}$$

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{100000}{25000} = 4 \text{ سنوات}$$

معنى ذلك : أن هذا المشروع سوف يسترد ما أنفق عليه خلال أربع سنوات

مثال 2: تفاضل إحدى الشركات بين مشروعين وقد توافرت البيانات التالية:

-المشروع الاول :تبلغ تكاليفه الاستثمارية 18000 ريال ويذر تدفقاً نقدياً صافياً مقداره 6000 ريال سنوياً

-المشروع الثاني : تبلغ تكاليفه الاستثمارية 20000 ريال ويذر تدفقاً نقدياً مقداره 5000 ريال سنوياً

المطلوب : مساعدة الشركة في اختيار المشروع الأفضل باستخدام طريقة فترة الاسترداد؟

الحل :

$$\text{فترة الاسترداد للمشروع الأول} = \frac{18000}{6000} = 3 \text{ سنوات} \quad \text{فترة الاسترداد للمشروع الثاني} = \frac{20000}{5000} = 4 \text{ سنوات}$$

يلاحظ أن :

المشروع الاول يسترد ما أنفق عليه في فترة أقل من (3سنوات)

المشروع الثاني يسترد ما أنفق عليه في فترة أكبر من (4 سنوات)

وبالتالي نختار المشروع **الاول** ؛ حيث يسترد ما ينفق عليه في فترة أقل

ملاحظة :

إذا كانت التدفقات النقدية السنوية الصافية للمشروع غير متساوية يتم جمع التدفقات النقدية الواردة حتى

نستكمل مبلغ الاستثمار وفي هذه الحالة نكون أمام أحد احتمالين :

- الاول : أن لا يتبقى تدفقات نقدية من تدفقات الفترة التي استكمل فيها مبلغ الاستثمار وفي هذه الحالة تكون

الفترة التي استكمل فيها المبلغ هي فترة الاسترداد

- الثاني : أن يتبقى تدفقات نقدية من تدفقات الفترة التي استكمل فيها المبلغ وفي هذه الحالة تحتسب فترة

الاسترداد بالمعادلة التالية :

$$1 - \text{فترة الاسترداد} = \text{رقم الفترة السابقة لفترة الاسترداد} + \frac{\text{المتبقي من تكلفة الاستثمار في الفترة السابقة لفترة الاسترداد}}{\text{التدفقات النقدية لفترة الاسترداد}}$$

مثال 3 : تفاضل إحدى الشركات بين مشروعين وقد توافرت البيانات التالية :

السنة صافي التدفقات النقدية للمشروع الأول صافي التدفقات النقدية للمشروع الثاني

20,000

20,000

1



25,000	18,000	2
22,500	22,000	3
28,500	20,000	4

فإذا علمت أن تكلفة الاستثمار المبدئي لكل مشروع من المشروعين تساوي 60,000 ريال المطلوب مساعدة الشركة في اختيار أحد المشروعين باستخدام طريقة فترة الاسترداد .

الحل :

نحسب المتبقي من تكلفة الاستثمار في كل سنة وصولاً الى فترة الاسترداد كما يلي :

المشروع الاول		السنة
المتبقي من تكلفة الاستثمار = المتبقي من السنة السابقة - تدفق السنة الحالية	التدفق النقدي السنوي	تكلفة الاستثمار
60,000		60,000
40,000 = 20,000 - 60,000	20,000	60,000
22,000 = 18,000 - 40,000	18,000	60,000
22,000 - 22,000 = صفر	22,000	60,000
	20,000	60,000

يلاحظ أن : فترة استرداد المشروع الاول تساوي 3 سنوات

المشروع الثاني		السنة
المتبقي من تكلفة الاستثمار = المتبقي من السنة السابقة - تدفق السنة الحالية	التدفق النقدي السنوي	تكلفة الاستثمار
60,000		60,000
40,000 = 20,000 - 60,000	20,000	60,000
15,000 = 25,000 - 40,000	25,000	60,000
(7500-) = 22,500 - 15,000	22,500	60,000
	28,000	60,000

$$\text{فترة الاسترداد} = 2 + \frac{15000}{22500} = 2,67 \text{ سنة}$$

القرار : يفضل المشروع الثاني حيث فترة استرداده أقل

ورغم بساطة وسهولة نموذج فترة الاسترداد الا أنه يعاب عليه ما يلي :

١ - يفترض أن التدفقات النقدية السنوية (سواء الداخلة أو الخارجة) معلومة على وجه الدقة وهذا افتراض غير واقعي حيث أنه :

- التدفقات النقدية الداخلة تتأثر بالعديد من العوامل التي يقع معظمها خارج سيطرة المنظمة مثل حجم الطلب على منتجات المشروع أسعار المنتجات المنافسة وغيرها
- التدفقات النقدية الخارجة تتأثر بالعديد من العوامل التي يقع بعضها خارج سيطرة المنظمة أيضا مثل أسعار المواد الخام .

٢ - يتجاهل التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد :

وهو تجاهل في غير محله اذ أن التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد قد تجعل من الضروري قبول المشروع صاحب فترة الاسترداد الأكبر خلافاً لما يراه نموذج فترة الاسترداد فلو فرض ان احدي الشركات تفاضل بين مشروعين :

- المشروع الاول : تكاليفه الاستثمارية 10,000 ريال وصافي تدفقه النقدي 5000 ريال سنويا وعمره الانتاجي سنتان (معنى ذلك ان فترة الاسترداد لهذا المشروع = سنتان)

- المشروع الثاني : تكاليفه الاستثمارية 15,000 ريال وصافي تدفقه النقدي 5000 ريال سنويا وعمره الانتاجي خمس سنوات (معنى ذلك ان فترة الاسترداد لهذا المشروع = 3 سنوات)

ووفقاً لفترة الاسترداد يتم اختيار المشروع الاول رغم أنه لا يحقق أية ارباح للمنظمة كما يتم رفض المشروع الثاني مع انه يحقق تدفقات نقدية صافية بعد فترة الاسترداد مقدارها 10,000 ريال

٣ - يتجاهل القيمة الزمنية للنقود :

يقصد بالقيمة الزمنية للنقود أن قيمة الريال الذي يدفع أو يحصل اليوم أكبر من قيمة الريال الذي يدفع أو يحصل مستقبلاً لسببين :

- السبب الاول : أن الريال يمكن أن يستثمر ويحقق عوائد مالية اضافية
- السبب الثاني : ان معدلات التضخم وما يترتب عليها من ارتفاع الاسعار تقلل من القوة الشرائية للنقود مستقبلاً

الا ان نموذج فترة الاسترداد يتعامل مع التدفقات النقدية خلال عمر المشروع على انها جميعاً متساوية القيمة حيث يتعامل مع الريال التي يدفع أو يحصل اليوم مثل الريال التي يدفع أو يحصل بعد عام أو بعد عدة اعوام دون مراعاة لمبدأ القيمة الزمنية للنقود

(3) معدل العائد على الاستثمار :

يعتمد هذا النموذج في تقييم المشروعات على حساب معد العائد على الاستثمار من خلال قسمة التدفقات النقدية للمشروع مطروحاً منها تكلفة الاستثمار المبدئي على تكلفة الاستثمار المبدئي كما يلي :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{التدفقات النقدية} - \text{تكلفة الاستثمار المبدئي}}{\text{تكلفة الاستثمار المبدئي}} \times 100 = \% \times x$$

فلو فرض ان الاستثمار المبدئي لأحد المشروعات 4 مليون ريال والعائد المتوقع لهذا المشروع 5 مليون ريال فان معدل العائد على الاستثمار يحتسب كما يلي :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{4,000,000 - 5,000,000}{4,000,000} \times 100 = \% 25$$

ورغم أن : هذا النموذج يراعي جميع التدفقات النقدية للمشروع خلال عمره الانتاجي الا أنه يعاب عليه انه لايزال يتجاهل القيمة الزمنية للنقود كما انه يفترض ان التدفقات النقدية السنوية الداخلة او الخارجة معلومة على وجه الدقة .

~ المحاضرة الرابعة تابع الفصل الثاني

(4) نموذج صافي القيمة الحالية:

يحاول هذا النموذج التغلب على عيوب النموذجين السابقين، من خلال الأخذ في الاعتبار كافة التدفقات النقدية للمشروع، ومراعاة مبدأ القيمة الزمنية للنقود.

ويعتمد هذا النموذج في تقييم المشروعات على حساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع.

ويقصد بالقيمة الحالية:

"قيمة التدفقات النقدية المستقبلية في الوقت الحاضر، من خلال خصمها بمعدل خصم معين"

وبعبارة أخرى فإن القيمة الحالية لمبلغ معين = المبلغ × معامل الخصم

ويقصد بمعامل الخصم القيمة الحالية للريال بعد عدد معين من السنوات.

$$\text{ويحتسب معامل الخصم بالمعادلة التالية: } PVIF = \frac{1}{(1+r)^N}$$

حيث : (r) هي معدل الخصم ، (n) السنة التي يدفع أو يحصل فيها المبلغ .

ويعر تقييم المشروعات وفقاً لهذه الطريقة بالخطوات التالية:

1. نحسب القيمة الحالية للاستثمار المبدئي = الاستثمار المبدئي × معامل الخصم.

2. نحسب القيمة الحالية للتدفقات النقدية في كل سنة من سنوات عمر المشروع.

= صافي التدفق النقدي للسنة × معامل الخصم الخاص بهذه السنة

3. نقوم بجمع القيمة الحالية للتدفقات النقدية لجميع سنوات المشروع.

4. نحسب صافي القيمة الحالية للمشروع، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية - القيمة الحالية للاستثمار المبدئي

5. اتخاذ القرار:

- إذا كنا نقيم مشروع وحيد: نقبل المشروع إذا كان صافي القيمة الحالية لتدفقاته النقدية موجباً.

- وإذا كنا نختار بين مشروعين أو أكثر: نقبل المشروع الذي يحقق صافي قيمة حالية موجبة أكبر.

مثال (1):

إذا كان الاستثمار المبدئي لأحد المشروعات 100 ألف ريال يدفع قبل بداية المشروع، ويتوقع أن يحقق تدفقات

نقدية سنوية صافية بقيمة 50 ألف ريال لمدة 4 سنوات، **المطلوب:**

استخدام طريقة صافي القيمة الحالية في اتخاذ قرار بشأن قبول المشروع من عدمه إذا كان معدل الخصم 10%.

الحل:

1. **القيمة الحالية للاستثمار المبدئي =** الاستثمار المبدئي × معامل الخصم.

نظراً لأن الاستثمار المبدئي سوف يدفع قبل بداية المشروع فإن معامل الخصم له = 1 صحيح، وبالتالي فإن:

القيمة الحالية للاستثمار المبدئي = $1 \times 100,000 = 100,000$ ريال

2. نحسب **القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية**، كما يلي:

السنة	صافي التدفق النقدي	معامل الخصم	القيمة الحالية للتدفق النقدي
الأولى	50,000	$\frac{1}{(1+0.10)^1} = 0.909$	45,450
الثانية	50,000	$\frac{1}{(1+0.10)^2} = 0.826$	41,300
الثالثة	50,000	$\frac{1}{(1+0.10)^3} = 0.751$	37,550
الرابعة	50,000	$\frac{1}{(1+0.10)^4} = 0.683$	34,150
مجموع	200,000	-	158,450

3. نحسب **صافي القيمة الحالية** للتدفقات النقدية: $100,000 - 158,450 = 58,450$ ريال

4. **القرار:** قبول المشروع حيث يحقق صافي قيمة حالية موجبة، أي أن هذا المشروع يعد مشروعاً مربحاً.

مثال (2):

تفاضل إحدى الشركات بين مشروعين، يقدر العمر الاقتصادي لكل منهما بأربع سنوات، وتبلغ التكلفة الاستثمارية

للمشروع الأول 200 ألف ريال وللمشروع الثاني 350 ألف ريال تدفع قبل بداية المشروع، وتقدر التدفقات

النقدية السنوية الصافية للمشروع الأول بـ 100 ألف ريال، وللمشروع الثاني بـ 150 ألف ريال. **المطلوب:** اختيار

المشروع الأفضل باستخدام طريقة صافي القيمة الحالية إذا كان معدل الخصم 10%

الحل:

1. **القيمة الحالية للاستثمار المبدئي =** الاستثمار المبدئي × معامل الخصم.

- للمشروع الأول $1 \times 200,000 = 200,000$ ريال.

- للمشروع الثاني $1 \times 350,000 = 350,000$ ريال.

2. **القيمة الحالية للتدفقات النقدية:**

السنة	صافي التدفق للمشروع الأول	صافي التدفق للمشروع الثاني	معامل الخصم	القيمة الحالية للمشروع الأول	القيمة الحالية للمشروع الثاني
الأولى	100,000	150,000	0.909	90,900	136,350
الثانية	100,000	150,000	0.826	82,600	123,900
الثالثة	100,000	150,000	0.751	75,100	112,650
الرابعة	100,000	150,000	0.683	68,300	102,450
مجموع	400,000	600,000	-	316,900	475,350

3. صافي القيمة الحالية:

- للمشروع الأول = 200,000 - 316,900 = 116,900 ريال

- للمشروع الثاني = 350,000 - 475,350 = 125,350 ريال

4. القرار: قبول المشروع الثاني حيث يحقق صافي قيمة حالية موجبة أكبر، بمعنى أنه يحقق أرباح أكثر للمنظمة.

5) نموذج مؤشر الربحية:

لوحظ في المثال السابق قبول المشروع الثاني لأنه يحقق صافي قيمة حالية أكبر.

لكن إذا ما دققنا النظر بشكل أكثر عمقاً سنلاحظ أن:

- المشروع الثاني يحقق تدفقات صافية مقدارها 475,350 ريال من استثمار مبدئي قدره 350,000 ريال ، أي بمعدل 136% تقريباً .

- فيحين أن المشروع الأول يحقق تدفقات صافية مقدارها 316,900 ريال من استثمار مبدئي قدره 200,000 ريال فقط، أي بمعدل ربح 158%

وبالتالي لو تمت مراعاة نسبة القيمة الحالية للتدفقات النقدية إلى تكاليف الاستثمار لتم اختيار المشروع الأول وليس الثاني، إلا أن طريقة صافي القيمة الحالية لم تراعي هذه النقطة، وهذا يعتبر نوع من أهم عيوبها. وفي محاولة للتغلب على هذا القصور ظهر **نموذج مؤشر الربحية**، والذي يعتمد في تقييم المشروعات الاستثمارية على حساب نسبة القيمة الحالية للتدفقات النقدية إلى تكاليف الاستثمار، كما يلي:

$$\text{مؤشر الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية}}{\text{القيمة الحالية للاستثمار المبدئي}} \times 100\% = x \times 100\%$$

- إذا كان مؤشر الربحية **أقل** من الواحد الصحيح دل على أن المشروع يحقق **خسائر للمنظمة**.
 - وإذا كان **يساوي** واحد صحيح فهذا يعني أن المشروع **لا** يحقق أية أرباح أو أية خسائر للمنظمة.
 - أما إذا كان **أكبر** من واحد صحيح فهذا يعني أن المشروع يحقق **أرباح** للمنظمة.
- وكلما كان مؤشر الربحية أعلى كان المشروع أكثر ربحية للمنظمة.

بالرجوع إلى بيانات وحلول المثال السابق لوحظ أن:

المشروع	القيمة الحالية لتكاليف الاستثمار	القيمة الحالية للتدفقات النقدية	صافي القيمة الحالية
الأول	200,000	316,900	116,900
الثاني	350,000	475,350	125,350

المطلوب:

اختيار المشروع الأفضل باستخدام نموذج مؤشر الربحية، مع مقارنة النتائج التي توصلت إليها بنتائج نموذج صافي القيمة الحالية.

الحل:

$$\text{مؤشر الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية}}{\text{القيمة الحالية للاستثمار المبدئي}} \times 100\%$$

$$\text{مؤشر الربحية للمشروع الأول} = 100 \times \frac{316,900}{200,000} = 158\%$$

$$\text{مؤشر الربحية للمشروع الثاني} = 100 \times \frac{475,000}{350,000} = 136\%$$

القرار:

اختيار المشروع الأول، حيث مؤشر الربحية الخاص به أعلى من مؤشر الربحية للمشروع الثاني. وهذا القرار يختلف عن الذي تم التوصل له باستخدام نموذج صافي القيمة الحالية.

~ المحاضرة الخامسة تابع الفصل الثاني

رابعاً: الشروط الواجب مراعاتها في نماذج اختيار المشروع

المرونة	الاستطاعة	الواقعية
<ul style="list-style-type: none"> • ويقصد بها أن يكون النموذج قابلاً للتكيف والتعديل بما يتوافق مع التغيير في ظروف الاختيار. • مثل: التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، أو التغيير في القوانين والتشريعات، أو التغيير في قيود ومخاطر المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> • وتعني قدرة النموذج المستخدم على التعامل مع المتغيرات المتوقعة وأخذها بعين الاعتبار. • مثل: دراسة أثر التضخم على أسعار المواد، وأثر أسعار الفائدة على تكلفة المشروع، وأثر عوامل المناخ أو الإضرابات على وقت التنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> • ويقصد بها أن يستخدم النموذج أسس موجودة في الواقع ويمكن إدراكها بسهولة كمعايير للمقارنة بين المشروعات. • مثل: دراسة أثر المشروع المقترح على زيادة مبيعات الشركة.
الحوسبة	التكلفة	سهولة الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • ويقصد بها إمكانية تطبيق النموذج إلكترونياً بدلاً من تطبيقه يدوياً، خصوصاً في ظل كثرة وتعقيد البيانات التي يتم جمعها عن المشاريع، وكذلك عمليات حسابها. فضلاً عن دقة التطبيق الإلكتروني لهذه النماذج. 	<ul style="list-style-type: none"> • بمعنى أن لا يكون النموذج مرتفع التكلفة بشكل يشكل عبئاً على ميزانية المشروع ويقلل من جدوى تنفيذه، كما يجب أن تكون تكلفة استخدام النموذج مبررة، بمعنى أن لا تكون تكلفة النموذج أكثر من فوائد تطبيقه. 	<ul style="list-style-type: none"> • ويقصد بها أن لا يكون استخدام النموذج: معقداً، أو صعب الاستخدام، أو يحتاج إلى مدخلات كثيرة يصعب الحصول على بعضها، أو يحتاج لكفاءات متطورة. بل يجب أن يسهل استخدامه من عموم المختصين بالمشاريع.

خامساً: خطوات اختيار المشروع



١ - تأسيس مجلس الاختيار :

يتم في هذه الخطوة تأسيس مجلس يتولى مهمة اختيار المشروع، وفي الغالب يتكون هذا المجلس من الأشخاص الذين يشغلون المناصب التالية:

1. الإدارة العليا.
2. مدراء المشاريع التابعة للمنظمة.
3. مدير إدارة المشاريع (مدير البرنامج).
4. المدراء العاملين (الإنتاج - التسويق - التمويل - الموارد البشرية).
5. الاختصاصيون والخبراء في دراسة الفرص والمخاطر.

٢ - تصنيف المشروع :

في هذه الخطوة يتم تصنيف المشاريع المطلوب تقييمها والاختيار من بينها، استناداً إلى متغيرين، هما: التغيير في المنتج، والتغيير في العملية. ووفقاً لهذين المتغيرين يتم تقسيم المشروعات إلى:

1. مشاريع **المشتقات**: وهي المشاريع التي تهدف إلى إحداث تغيير طفيف في المنتجات القائمة وفي عمليات تصنيعها، مثل: تحسين تغليف المنتج.
2. مشاريع **الانطلاق** نحو التغيير: وهي المشاريع التي تهدف إلى تقديم جيل جديد من المشروعات القائمة، مثل: موديل جديد لمنتج حالي.
3. مشاريع **الاختراق**: وهي المشاريع التي تهدف إلى استخدام التقدم التكنولوجي في تقديم منتجات جديدة، مثل: سيارة بالكهرباء.
4. مشاريع **البحث والتطوير**: وهي المشاريع التي تقدم ابتكاراً جديداً لتكنولوجيا جديدة أو خدمات جديدة، مثل: اختراع الجوال لأول مرة.

٣ - تحديد معايير الإختيار:

في هذه الخطوة يتم وضع معايير مختلفة لتقييم المشاريع التي تم تصنيفها في كل مستوى من المستويات الأربعة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. ومن أهم **المعايير** التي يمكن الاسترشاد بها في هذا الصدد:

1. قدرة المشروع على تحقيق أهداف وغايات الشركة.
2. توفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع. واحتمالات النجاح.
3. درجة المخاطر المحيطة، والعائد المالي المتوقع تحقيقه.
4. قدرة المشروع على فتح أسواق جديدة، وأثره على رضا العملاء.

٤ - جمع البيانات عن المشروع :

في هذه الخطوة يتم جمع البيانات المناسبة التي تمكنا من قياس مدى مساهمة المشروع في تحقيق كل معيار من المعايير المستخدمة في عملية التقييم.

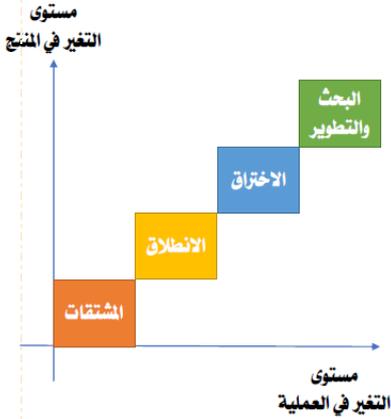
ويجب الاهتمام ب: تكلفة هذه البيانات، ودقتها، وتوقيتها، وصحتها، وموضوعيتها. ومن أهم **الأدوات** التي يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات:

1. المقابلة.
2. الاستبانة.
3. الملاحظة.
4. التقارير والأبحاث.

٥ - تقييم مدى توفر الموارد اللازمة :

في هذه الخطوة يتم التأكد من توافر الموارد اللازمة لتنفيذ كل مشروع من المشاريع المقترحة بالكمية المطلوبة والتكلفة المناسبة وفي الوقت المطلوب. ويمكن أن تكون هذه الموارد داخلية أو خارجية كما يلي:

1. **الموارد الداخلية**: وهي الموارد التي يتم توفيرها من داخل المنظمة، مثل: المواد الخام المتوافرة في مخازن الشركة، والعمالة، والكفاءات، والآلات، والمعدات ... إلخ.



2. الموارد الخارجية: وهي الموارد التي يتم توفيرها من خارج المنظمة، مثل: توفر المواد في الأسواق عند طلبها، بالأسعار المناسبة، مع أخذ الظروف غير المتوقعة في الحسبان.

٦ - تقليل قائمة المشاريع :

في هذه الخطوة يتم إخضاع المشاريع محل التقييم للمعايير المستخدمة في التقييم، بهدف غربلة المشاريع، بحيث يتم مبدئياً استبعاد المشاريع التي لا تحقق الشروط المطلوبة، مثل المشاريع التي:

1. لا تحقق أهداف المنظمة وغاياتها.

2. لا تتوافق مع نقاط القوة في المنظمة، أو ستزيد من إبراز نقاط الضعف.

3. لا تتوافر الموارد اللازمة لإنجازها، أو يصعب توفيرها في الوقت المطلوب.

4. لا تتناسب درجة المخاطر المحيطة بها مع العائد المالي المتوقع تحقيقه منها.

5. لا توجد أسواق لتسويق منتجاتها. أو أن احتمالات نجاحها منخفضة جداً.

6. لا تتناغم مع المشاريع الأخرى الحالية للمنظمة، أو تتعارض مع أهدافها.

٧ - المفاضلة بين المشاريع في كل تصنيف من التصنيفات :

في هذه الخطوة يتم وضع درجة لكل مشروع من المشاريع المقترحة حسب كل معيار من معايير التقييم، باستخدام نماذج نوعية أو كمية، على أن يتم جمع الدرجات التي حصل عليها كل مشروع، وترتيبها تنازلياً حسب الأولوية.

٨ - اختيار المشاريع ذات الأولوية والمشاريع الاحتياطية :

في هذه الخطوة يتم اختيار المشاريع ذات الأولوية من أجل التنفيذ، كما يتم اختيار المشاريع الاحتياطية التي يمكن البدء فيها بعد الانتهاء من المشاريع ذات الأولوية.

٩ - الشروع في تنفيذ المشروع أو المشاريع ذات الأولوية :

وهي المرحلة النهائية التي يبدأ فيها تنفيذ المشاريع التي تم اختيارها، والتي حصلت على الأولوية في التنفيذ.

{ أسئلة للمناقشة }

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

1) يعرف بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تقييم أحد المشاريع الفردية بهدف اختياره للتنفيذ من عدمه، أو تقييم مجموعة من المشاريع من أجل اختيار أحدها أو بعضها للتنفيذ.

أ) المشروع .

ج) تنفيذ المشروع . د) الرقابة على المشروع.

2) كل مما يلي من المرتكزات الأساسية لعملية اختيار المشروع ما عدا:

أ) التطابق مع رسالة المنظمة . ب) توافر الموارد المالية للتنفيذ.

ج) وجود جدوى من تنفيذ المشروع . د) لا شيء مما سبق.

3) وفقاً لنموذج يتم اختيار مشروع معين أو مجموعة مشاريع عندما يقوم شخص مهم أو ذو سلطة بإبداء رغبته أو إصدار أوامره بتنفيذ هذا المشروع أو هذه المشاريع:

أ) السلطة أو المصلحة العامة. ب) الضرورة التشغيلية. ج) الضرورة التنافسية.

4) إذا كان الاستثمار المبدئي لأحد المشروعات 50,000 ريال، ومن المتوقع أن يحقق تدفقات نقدية سنوية صافية مقدارها 10,000 ريال، فإن فترة الاسترداد تساوي خمس سنوات.

أ) العبارة صحيحة. ب) العبارة خاطئة.

الحل: فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي ÷ التدفقات النقدية السنوية الصافية = 50,000 ÷ 10,000 = 5 سنوات

5) من أهم مزايا فترة الاسترداد:

أ) بساطة وسهولة الاستخدام.

ب) مراعاة التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد.
ج) مراعاة القيمة الزمنية للنقود.

6) إذا كان الاستثمار المبدئي لأحد المشروعات 4 مليون ريال، وصافي التدفقات النقدية لهذا المشروع 6 مليون ريال، فإن معدل العائد على الاستثمار يساوي 25%.

أ) العبارة صحيحة. **ب) العبارة خاطئة.**

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{التدفقات النقدية} - \text{تكلفة الاستثمار المبدئي}}{\text{تكلفة الاستثمار}} \times 100 = 100 \times \frac{4,000,000 - 6,000,000}{4,000,000} = 0.5\%$$

السؤال الثاني:

ترغب إحدى الشركات في تطوير أحد منتجاتها، وتفاضل بين ثلاثة مشاريع مختلفة لاختيار أحدها لهذا الغرض، وتعتمد المفاضلة على أربعة معايير، هي: هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوافر المواد الخام، وقد أسفرت دراسة الجدوى عن حصول كل مشروع على نقاط معينة في كل معيار من، وذلك على النحو التالي:

المعيار	الوزن النسبي	نقاط المشروع		
		مشروع A	مشروع B	مشروع C
هامش الربح	0.4	2	5	3
سهولة التسويق	0.3	4	2	4
سهولة الإنتاج	0.2	4	2	3
توافر المواد الخام	0.1	4	4	2

المطلوب: مساعدة الشركة في اختيار أحد هذه المشاريع للتنفيذ باستخدام نموذج النقاط الموزونة.
الحل:

المعيار	النقاط الموزونة = الوزن النسبي × نقاط المشروع		
	مشروع A	مشروع B	مشروع C
هامش الربح	0.8 = 2 × 0.4	2 = 5 × 0.4	1.2 = 3 × 0.4
سهولة التسويق	1.2 = 4 × 0.3	0.6 = 2 × 0.3	1.2 = 4 × 0.3
سهولة الإنتاج	0.8 = 4 × 0.2	0.4 = 2 × 0.2	0.6 = 3 × 0.2
توافر المواد الخام	0.4 = 4 × 0.1	0.4 = 4 × 0.1	0.2 = 2 × 0.1
مجموع النقاط	3.2	3.4	3.2

القرار: اختيار المشروع (B) حيث يحقق أكبر نقاط موزونة.

السؤال الثالث: تنوي إحدى الشركات القيام بمشروع جديد، تبلغ تكاليفه الاستثمارية

1,200,000 ريال، ويقدر عمره الاقتصادي بسبع سنوات، ويتوقع أن يحقق تدفق نقدي مقداره:

100,000 ، 200,000 ، 300,000 ، 400,000 ، 500,000 ، 300,000 ، 300,000 ريال على الترتيب .

فإذا علمت أن سعر الخصم = 10% .

المطلوب: مساعدة الشركة في اتخاذ قرار بقبول المشروع من عدمه، وذلك باستخدام كل طريقة من الطرق التالية:

1. نموذج فترة الاسترداد.

2. معدل العائد على الاستثمار.

3. نموذج صافي القيمة الحالية.

4. نموذج مؤشر الربحية.

1- نموذج فترة الاسترداد:

السنة	تكلفة الاستثمار	التدفق النقدي السنوي	المتبقي من تكلفة الاستثمار = المتبقي من السنة السابقة - تدفق السنة الحالية
الآن	1,200,000		1,200,000
1		100,000	1,100,000 = 100,000 - 1,200,000
2		200,000	900,000 = 200,000 - 1,100,000
3		300,000	600,000 = 300,000 - 900,000
4		400,000	200,000 = 400,000 - 600,000
5		500,000	(300,000) = 500,000 - 200,000
6		300,000	
7		300,000	

$$\text{فترة الاسترداد} = 4 + \frac{200,000}{500,000} = 4.4 \text{ سنة}$$

2- معدل العائد على الاستثمار :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{التدفقات النقدية - تكلفة الاستثمار المبدئي}}{\text{تكلفة الاستثمار}}$$

حيث : التدفقات النقدية =

$$2,100,000 \text{ ريال} = 100,000 + 200,000 + 300,000 + 400,000 + 500,000 + 300,000 + 300,000$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{1,200,000 - 2,100,000}{1,200,000} = 75\%$$

القرار: قبول المشروع ، حيث يحقق معدل عائد على الاستثمار موجب

3- نموذج صافي القيمة الحالية :

- القيمة الحالية لتكاليف الاستثمار = $1 \times 1,200,000 = 1,200,000$ ريال

- القيمة الحالية للتدفقات النقدية: تحسب كما في الجدول التالي:

السنة	التدفق النقدي	معامل الخصم	القيمة الحالية للتدفقات
1	100,000	$\frac{1}{(1 + 0.10)^1} = 0.909$	90,900
2	200,000	$\frac{1}{(1 + 0.10)^2} = 0.826$	165,200
3	300,000	$\frac{1}{(1 + 0.10)^3} = 0.751$	225,300
4	400,000	$\frac{1}{(1 + 0.10)^4} = 0.683$	273,200
5	500,000	$\frac{1}{(1 + 0.10)^5} = 0.621$	310,500
6	300,000	$\frac{1}{(1 + 0.10)^6} = 0.564$	169,200
7	300,000	$\frac{1}{(1 + 0.10)^7} = 0.513$	153,900
	مجموع		1,388,200

- صافي القيمة الحالية = $1,388,200 - 1,200,000 = 188,200$ ريال

- **القرار:** قبل المشروع حيث يحقق صافي قيمة حالية موجبة

4- نموذج مؤشر الربحية :

$$\text{مؤشر الربحية} = 100 \times \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية}}{\text{القيمة الحالية للاستثمار المبدئي}} \times \%$$

$$\text{مؤشر الربحية} = 100 \times \frac{1,388,200}{1,200,000} = 116\%$$

القرار: قبول المشروع ، حيث مؤشر الربحية الخاص به أعلى من 100% وهذا يعني أنه يحقق أرباح للمنظمة.

السؤال الرابع:

تفاضل إحدى الشركات بين ثلاثة مشاريع. تقدر التكاليف الاستثمارية للمشروع الأول بـ 100,000 ريال، وللمشروع الثاني بـ 210,000 ريال، وللمشروع الثالث بـ 320,000 ريال.

ويقدّر العمر الاقتصادي لكلٍ منها بأربع سنوات. ويتوقع أن يحقق خلالها المشروع الأول صافي تدفق نقدي 40,000 ريال سنوياً، وأن يحقق الثاني 60,000 ريال سنوياً، وأن يحقق الثالث 80,000 ريال سنوياً. فإذا علمت أن سعر الخصم = 8%، **المطلوب**: اختيار المشروع المناسب باستخدام الطرق التالية:

1. نموذج فترة الاسترداد.

2. معدل العائد على الاستثمار.

3. نموذج صافي القيمة الحالية.

4. نموذج مؤشر الربحية.

الحل :

1. نموذج فترة الاسترداد.

فترة الاسترداد للمشروع الأول = $100,000 \div 40,000 = 2.5$

فترة الاسترداد للمشروع الثاني = $210,000 \div 60,000 = 3.5$

فترة الاسترداد للمشروع الثالث = $320,000 \div 80,000 = 4$ سنوات

وبالتالي نختار المشروع **الأول**، حيث يسترد ما ينفق عليه في فترة أقل.

2. معدل العائد على الاستثمار.

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{التدفقات النقدية} - \text{تكلفة الاستثمار المبدئي}}{\text{تكلفة الاستثمار}} \times 100 =$$

حيث أن التدفقات النقدية متساوية، والعمر الاقتصادي للمشروعات 4 سنوات، فإن مجموع التدفقات النقدية

للمشروع = التدفق النقدي السنوي $\times 4$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{100,000 - (4 \times 40,000)}{100,000} = 60\%$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{210,000 - (4 \times 60,000)}{210,000} = 14\%$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{320,000 - (4 \times 80,000)}{320,000} = \text{صفر}\%$$

القرار: قبول المشروع الأول، حيث يحقق معدل عائد على الاستثمار أكبر

3. نموذج صافي القيمة الحالية.

1- القيمة الحالية لتكاليف الاستثمار للمشروع : الأول 100,000 ، الثاني 210,000 ، الثالث 320,000

2- القيمة الحالية لتدفقات النقدية

السنة	التدفق النقدي للمشروع			معامل الخصم	القيمة الحالية لتدفقات المشروع		
	الأول	الثاني	الثالث		الأول	الثاني	الثالث
1	40,000	60,000	80,000	0.909	36,360	54,540	72,720
2	40,000	60,000	80,000	0.826	33,040	49,560	66,080
3	40,000	60,000	80,000	0.751	30,040	45,060	60,080
4	40,000	60,000	80,000	0.683	27,320	40,980	54,640
					126,760	190,140	253,520

3- صافي القيمة الحالية :

المشروع الاول = 126,760 - 100,000 = 26,760 ريال

المشروع الثاني = 190,140 - 210,000 = - (19,860) ريال

المشروع الثالث = 253,520 - 320,000 = - (66,480) ريال

القرار: قبول المشروع الأول، حيث يحقق صافي قيمة حالية موجبة.

4. نموذج مؤشر الربحية.

مؤشر الربحية = $\frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية}}{\text{القيمة الحالية للاستثمار المبدئي}} \times 100\%$

مؤشر الربحية للمشروع الأول = $100 \times \frac{126,760}{100,000} = 127\%$

مؤشر الربحية للمشروع الثاني = $100 \times \frac{190,140}{210,000} = 91\%$

مؤشر الربحية للمشروع الثالث = $100 \times \frac{253,520}{320,000} = 79\%$

القرار: اختيار المشروع الأول، حيث يحقق مؤشر الربحية أكبر من واحد صحيح

~ الفصل الثالث : إدارة المشروع

تمهيد

تعتبر الإدارة بصفة عامة عن " عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف."

والإدارة علم حديث، له نظريات وقواعد وأصول، حيث ظهر مع نهاية القرن التاسع عشر، فيما يعرف **بالمدرسة الكلاسيكية** بنظرياتها الثلاث، وهي : (نظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيمات الإدارية، ونظرية البيروقراطية).

ثم ظهرت **المدرسة السلوكية**، وتبعتها **مدرسة النظم**، وصولاً إلى **المدارس الإدارية الحديثة**، مثل: بحوث العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإدارة المخاطر، وإدارة المشاريع ... إلخ. الشاهد مما سبق أن إدارة المشاريع تعتبر أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة.

ويعود الفضل في تطور وازدهار إدارة المشاريع إلى المؤسسات العسكرية في الحرب العالمية الثانية وما تلاها من مرحلة الحرب الباردة، حيث ظهرت مشاريع ضخمة، مثل:

1. مشاريع وكالة ناسا.

2. برنامج أبوللو للفضاء.

3. مشروع القنابل الذكية.

وقد اعتمدت هذه المشاريع بشكل كبير على بحوث العمليات والأساليب الكمية في الإدارة، وشكلت حاضنة لانطلاق " إدارة المشاريع " بكل ما نشاهده الآن من مشاريع هائلة في مجال: الطب والعلوم والصناعة والزراعة والاتصالات والمواصلات ... إلخ.

أولاً: تعريف إدارة المشروع

~ تعرف إدارة المشروع بأنها:

" عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز المشروع بالموصفات المطلوبة ضمن الوقت المحدد وباستخدام الموارد المتاحة"

وتتطلب " إدارة المشروع " الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو المطلوب عمله؟

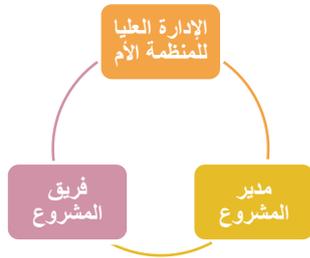
2. متى يجب أن يتم عمله؟

3. ما هي الموارد اللازمة لذلك؟

4. كيف سنحصل على هذه الموارد؟

ثانياً: وظائف إدارة المشروع

- 1) تخطيط المشروع:** من خلال: تحديد أهداف المشروع، ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف
- 2) تنظيم المشروع:** من خلال: تحديد موقع المشروع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات فريق المشروع وطرق تقييم الأداء.
- 3) اختيار طاقم المشروع:** من خلال اختيار أعضاء فريق المشروع والموارد البشرية اللازمة لمساعدة المشروع نحو تحقيق أهدافه.
- 4) موازنة المشروع:** وتتضمن إعداد الموازنة التقديرية والتي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، وتكلفة كل منها، والعوائد المتوقعة للمشروع.
- 5) توجيه المشروع:** بمعنى توجيه فريق عمل المشروع عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال من أجل توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع.
- 6) الرقابة على المشروع:** بمعنى تحديد معايير تقييم الأداء، ثم قياس الأداء الفعلي، بهدف تحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.



ثالثاً: أطراف إدارة المشروع

أ) الإدارة العليا للمنظمة الأم:

وتتمثل الإدارة العليا للمنظمة الأم في أعضاء مجلس الإدارة ومديري وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية ومدير إدارة المشاريع في المنظمة الأم التي يتبعها المشروع. ويتمثل دور الإدارة العليا للمنظمة الأم كأحد أطراف المشروع فيما يلي:

1. إظهار التزامها بالمشروع.
 2. إظهار دعمها للمشروع.
 3. مراجعة خطة وموازنة وجدولة المشروع.
 4. اعتماد خطة وموازنة وجدولة المشروع.
- ويظهر هذا الدور في الاجتماع التأسيسي الذي تعقده الإدارة العليا مع مدير المشروع.

ب) مدير المشروع هو:

مدير المشروع هو: "الشخص الذي يتولى إدارة المشروع في جميع مراحله، ويكون مسئول مسؤولية كاملة أمام الإدارة العليا عن نجاح أو فشل المشروع من لحظة البدء وحتى لحظة الانتهاء."

ومن أهم وظائف مدير المشروع:

1. إعداد الميزانية الأولية والجدولة الأولية للمشروع.
2. اختيار الفريق والإشراف على عمل المشروع، وتوفير الموارد.
3. التعرف على احتياجات العميل، وتقديم تقارير سير العمل.
4. إعداد آليات الاتصال مع مختلف الجهات، وحل مشكلات العمل.

ورغم وجود تشابه في بعض وظائف مدير المشروع والمدير الوظيفي (مثل مدير: الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية)، إلا أن هناك فروقاً بين مدير المشروع والمدير الوظيفي، كما يلي:

المدير الوظيفي

مدير المشروع

1) متخصص، ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها، فمثلاً: المدير المالي متخصص وعميق المعرفة في الجوانب المالية... وهكذا.	1) عام، ويملك معرفة في أكثر من تخصص، مثل المالية والتسويق والإنتاج والتمويل، لكن معرفته متوسطة العمق في كل مجال.
2) يستخدم الأسلوب التحليلي، وذلك بسبب التخصص، الأمر الذي يجعله متعمقاً في متابعة جوانب الوظيفة التي يديرها تفصيلاً.	2) يستخدم أسلوب النظام، بمعنى أن مهمته تجميع الأجزاء المتخصصة في العمل، لتشكل منظومة متكاملة تعمل لتحقيق هدف مشترك.
3) مباشر، ولديه معرفة فنية عالية بعمله.	3) يسهل الأمور لأصحاب المعرفة الفنية من أجل أداء المهام بطريقة تساعد في إنجاز المشروع حسب الوقت والتكلفة والمواسفات المطلوبة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك **خصائص يجب توافرها في مدير المشروع**، وهي:

1. القدرة والمهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع، بالمواسفات والكميات المطلوبة، وفي الأوقات المحددة، وبالأسعار والتكلفة المناسبة.
2. القدرة والمهارة في اختيار فريق المشروع، وتوجيهه، وتحفيزه نحو تحقيق الأهداف.
3. القدرة على التعامل مع المعوقات والعقبات التي يمكن أن تواجه المشروع، مثل: المعوقات الفنية أو توافر الموارد، أو العلاقة بين أفراد الفريق.
4. القدرة على التعامل مع المخاطر التي يمكن أن تواجهه في كافة مراحل المشروع.
5. القدرة على التواصل مع أطراف المشروع، مثل: الإدارة العليا والعميل والموردين وفريق المشروع.

ج) فريق المشروع:

فريق المشروع هو: "جميع الأفراد الذين يختارهم مدير المشروع للعمل معه وتحت إدارته، من أجل إنجاز المشروع حسب الوقت والتكلفة والمواسفات المطلوبة" وعند تكوين فريق المشروع يوجد أمام مدير المشروع أحد **بديلين**:

1. الأول: أن يتم استعارة فريق المشروع من الأقسام الوظيفية للمنظمة الأم، ورغم انخفاض تكلفة هذا البديل وسرعته في تكوين الفريق إلا أنه يؤدي إلى خرق وحدة الأمر وازدواج ولاء العاملين نتيجة خضوعهم لإدارة مدير المشروع وكذلك مديري الوظائف بالمنظمة.
2. الثاني: تعيين أعضاء خصيصاً لفريق المشروع، ويعاب على هذا البديل شعور الفريق بالقلق على مستقبلهم الوظيفي مع اقتراب المشروع من نهايته، مما قد يدفع للتباطؤ والكسل.

~ ويمر بناء فريق المشروع **بالمراحل التالية**:

- 1) **مرحلة التشكيل**: * في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الفريق بالتعرف على بعضهم البعض، وبناء الثقة فيما بينهم، ويكونون غير متعاشين، وحذرين من بعضهم البعض، وتكون رسالة وأهداف المشروع غير واضحة لهم، ويكون حجم المشكلات التي تعترض العمل كبيرة، ويستهلك التنظيم والتدريب جهداً كبيراً.
- 2) **مرحلة العصف**: * في هذه المرحلة يبدأ العاملون في التحقق من حجم العمل الملقى على عاتقهم، ويكون عليهم ضغطاً كبيراً، ويميلون إلى التذمر وإظهار الإحساس بالتعب، ويعتمدون على خبراتهم ومعارفهم، ويقاومون العمل مع الفريق، يبذل قائد الفريق جهوداً كبيرة في إيجاد التجانس بينهم.
- 3) **مرحلة التطبيع**: * في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الفريق في التعود على بعضهم البعض، والميل للعمل مع بعضهم، ويقبل الصراع لمصلحة التعاون، ويبدأ الفريق بالتماسك، ويظهر النقد البناء كسلوك طبيعي في التعاون بينهم، ويبدلون مزيداً من الوقت للتركيز على الأهداف، ويظهر التقدم في عمل المشروع.

4)مرحلة الإنجاز : * في هذه المرحلة تبدأ علاقة أعضاء الفريق بالاستقرار، وتوقعاتهم من المشروع في النضوج، ويصبحون أكثر تفهماً للمشروع، ويبدأ الأداء في الارتفاع، وتحقيق الإنجاز عن طريق تشخيص المشكلات وحلها، ويتسارع التقدم نحو تحقيق أهداف المشروع.

5)مرحلة المناشدة : * في هذه المرحلة يتم تقييم الأداء، وتحديد الدروس المستفادة من عمل الفريق، والاحتفال بنجاح الفريق في تنفيذ المشروع، ومساهمته بالتبعية في تحقيق أهداف المنظمة الأم، وغالباً ما تظهر هذه المرحلة في مرحلة إنهاء وتسليم المشروع بعد اكتماله،

~ ويتسم الفريق الناجح للمشروع **بالخصائص** التالية:

1)وجود راعي للفريق : * راعي الفريق هو ذلك الشخص الذي يمثل حلقة الوصل بين المشروع والإدارة العليا، ويعتبر وجوده ضروري حتى لتمكين الفريق من تحقيق رسالته. حيث يساعد على توفير الدعم من الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة لعمل المشروع، وغالباً ما يكون راعي الفريق هو نفسه مدير المشروع.

2)وجود عقد الالتزام : * عقد الالتزام هو وثيقة رسمية تحدد رسالة الفريق، وأهدافه، وحدود عمله، وصلاحياته، ومصادر الموارد التي يحتاجها، كما يحدد أعضاء الفريق وأدوارهم وراعي الفريق، ويتم مناقشته والتوقيع عليه من أعضاء الفريق، وكذلك من العملاء والموردين. ويعتبر هو المرجع الرسمي لفريق المشروع.

3)تركيبة الفريق : * يفضل أن يكون فريق العمل صغير العدد (من 10:15 شخص)، وذلك بالشكل الذي يسهل التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق. ولذلك في المشروعات ينصح بتقسيم فريق عمل المشروعات الكبيرة إلى فرق عمل فرعية صغيرة العدد. كما يجب تدعيم الفريق **بالخبرات** اللازمة.

4)التدريب : * يجب أن يتم تدريب الفريق على مهارات وتقنيات حل المشكلات، وديناميكيات العمل كفريق، ومهارات الاتصال، وقبول الآخرين واحترامهم، بالإضافة إلى التدريب الذي يهدف إلى زيادة المعرفة وتحسين المهارات الفنية ورفع الكفاءة الإنتاجية.

5)القواعد الأساسية : * القواعد هي " أطر تحكم سير العمل بالمنظمة، حيث تحدد ما يجب وما لا يجب عمله ". *ويجب على الفريق تطوير قواعد أساسية تحكم العمليات والاتصالات بين أعضاء الفريق.

6)الأهداف الواضحة : * يجب أن تكون أهداف المشروع التي يسعى أعضاؤه إلى تحقيقها أهدافاً واضحة، كما يجب أن تكون مشتقة من أهداف ورسالة المنظمة الأم، كما يجب أن تكون هذه الأهداف صالحة لأن تكون معيار لقياس مستوى النجاح الذي حققه الفريق.

7)المحاسبة : * يجب أن يتم تقديم تقارير دورية عن أداء الفريق، وأن يكون الفريق مستعداً لأن يحاسب على أدائه وعلى تقصيره في الأداء.

8)إجراءات اتخاذ القرار : * يجب أن تكون إجراءات عملية اتخاذ القرار داخل الفريق واضحة، وكذلك سبل اعتماد القرارات المتخذة.

9)الموارد : * بمعنى توافر الموارد المالية المادية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع، وكذلك الموارد المعلوماتية التي تتيح للفريق الاطلاع على المعلومات اللازمة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

10)الثقة : * يجب توافر الثقة اللازمة لأداء الفريق لعمله، حيث يجب أن تثق الإدارة العليا في قدرات فريق عمل المشروع، ويجب أن يثق مدير المشروع في قدرات أعضائه، كما يجب أن يثق أعضاء الفريق في قدرات بعضهم البعض، وهذا لا يتعارض مع ضرورة الرقابة المستمرة.

11)اتصالات مفتوحة : * يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالقدرة على الاتصال ببعضهم البعض وتبادل المعلومات، كما يجب أن يجيدوا مهارات الاتصال المختلفة، مثل: الإنصات وسماع الآخرين وعدم المقاطعة.

12)القيادة : * يجب أن يتوفر لأعضاء الفريق القيادة المناسبة القادرة على تحفيزهم وحثهم على تحقيق أهدافهم والذي يجب أن تشكل مصدر إلهام لهم، حيث يجب أن يكون المديرون نماذج يسعى أعضاء الفريق إلى الاقتداء بها ومساعدتهم في حل المشكلات والتعلم منهم.

~ { أسئلة للمناقشة }

اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

- 1) تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد وباستخدام الموارد المتاحة.
أ) الإدارة .
ب) المشروع.
ج) **إدارة المشروع** .
د) لا شيء مما سبق.
- 2) كل مما يلي من وظائف إدارة المشروع **ما عدا**:
أ) تخطيط المشروع .
ب) تنظيم المشروع.
ج) اختيار فريق المشروع .
د) **لا شيء مما سبق**.
- 3) يتلخص دور الإدارة العليا للمنظمة الأم كأحد أطراف المشروع في:
أ) إظهار التزامها بالمشروع.
ب) إظهار دعمها للمشروع.
ج) مراجعة واعتماد خطة وموازنة وجدولة المشروع.
د) **كل ما سبق**.
- 4) يظهر دور الإدارة العليا للمنظمة الأم كأحد أطراف المشروع في الاجتماع التأسيسي الذي تعقده الإدارة العليا مع مدير المشروع.
أ) **العبارة صحيحة**.
ب) العبارة خاطئة.
- 5) من أهم الاختلافات بين مدير المشروع والمدير الوظيفي:
أ) مدير المشروع متخصص.
ب) يستخدم مدير المشروع الأسلوب التحليلي.
ج) **يسهل مدير المشروع لأصحاب المعرفة الفنية**.
د) كل ما سبق.
- 6) فريق المشروع هو " جميع الأفراد الذين يختارهم مدير المشروع للعمل معه وتحت إدارته، من أجل إنجاز المشروع حسب الوقت والتكلفة والمواصفات المطلوبة.
أ) **العبارة صحيحة**.
ب) العبارة خاطئة.

إدارة المشاريع

~ الفصل الرابع : تنظيم المشروع

تمهيد

التنظيم هو أحد وظائف الإدارة، ويعرف التنظيم بصفة عامة بأنه: " الوظيفة المتعلقة برسم أبعاد **الهيكل التنظيمي** للمنظمة، وتحديد **الأنشطة** الواجب تحقيقها و**توزيع** الأنشطة والمهام على الأشخاص وفقاً لوظائفهم، ومنح الصلاحيات و**السلطات** لمدير تكون تحت **مسؤوليته** مجموعات العمل"
ويعتبر التنظيم أداة تستخدمها المنظمات من أجل الوصول إلى أهدافها.
وتتطلب بيئة الأعمال المعاصرة وجود أشكال تنظيمية مبتكرة تمكن المشروع من النجاح وتحقيق أهدافه في تعقيدات وديناميكية هذه البيئة.

أولاً : مفهوم تنظيم المشروع

~ يعرف تنظيم المشروع بأنه:

"الطريقة التي تستخدم في تحديد موقع المشروع في الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم، وتصميم الهيكل التنظيمي الداخلي للمشروع وتحديد السلطات والمسئوليات وقواعد وإجراءات العمل ونظم الاتصال"

ثانياً : مستويات تنظيم المشروع

يلاحظ من التعريف السابق أن تنظيم المشروع يتم على مستويين رئيسيين، هما:

1. المستوى الأول:

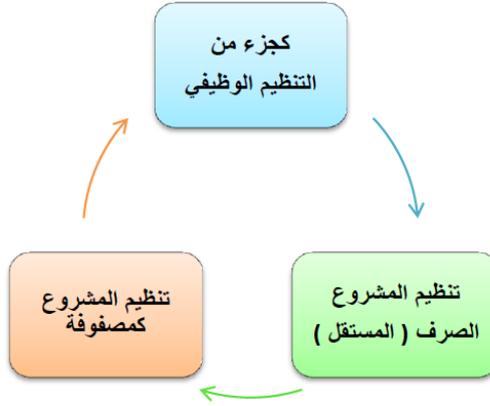
يتعلق بتحديد موقع المشروع في الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم.

ويفيد هذا المستوى في تحديد مدى تكامل سلطات ومسئوليات العاملين في المشروع مع الأقسام الوظيفية الأخرى ومع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة الأم.

2. المستوى الثاني:

يتعلق تصميم الهيكل التنظيمي الداخلي للمشروع، وتحديد سلطات ومسئوليات العاملين فيه، وكذلك تحديد قواعد وإجراءات العمل الرسمية، وتطوير نظم الاتصال وكتابة التقارير بين الإدارات المختلفة للمشروع. " ويساعد هذا المستوى في الاستجابة للمتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية، وبما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

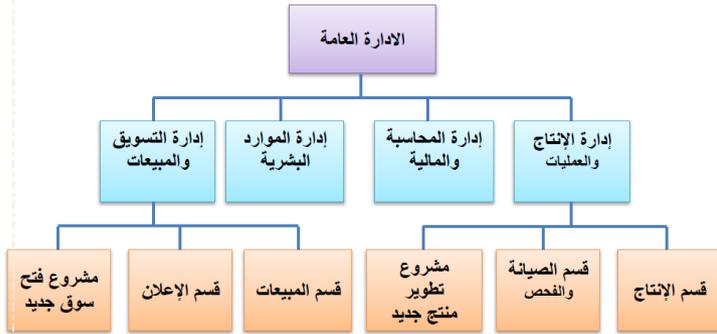
ثالثاً : الأشكال التنظيمية للمشاريع



أ) تنظيم المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي:

وفقاً لهذا التنظيم يكون المشروع تابعاً لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة أو المنظمة الأم، مثل: التسويق أو الإنتاج أو التمويل ... الخ. حيث يحال المشروع إلى القسم الأكثر تخصصاً في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ.

مثال ذلك: عندما تقوم إحدى الشركات بضم مشروع " فتح سوق جديدة " لقسم التسويق، أو ضم مشروع " تطوير منتج جديد " لقسم الإنتاج ... وهكذا.

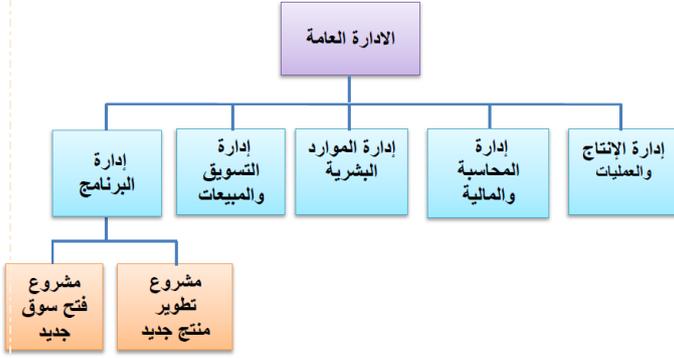


مزايا تنظيم المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي:

1. مرونة عالية في نقل العاملين من الأقسام للمشروع، لكون المدير الوظيفي هو المسئول الأول عن المشروع، وبالتالي فإنه سيسخر كل الكفاءات في القسم لإنتاج المشروع.
2. الانتفاع من الخبرات الضرورية في أكثر من مشروع عندما يحال أكثر من مشروع للقسم.
3. سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين فريق المشروع، لأنهم يعملون في نفس القسم.
4. تطوير المسار الوظيفي للأفراد الذين يملكون الخبرات والمعرفة من خلال وظائفهم ومن داخل أقسامهم الرئيسية.

عيوب تنظيم المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي:

1. ضعف تركيز فريق المشروع على العمل، بسبب مسؤولياتهم الأخرى غير المشروع.
2. ضعف عملية التحفيز والمحاسبة، نظراً لتعدد مسؤوليات العاملين وضعف وحدة الأمر.
3. بطء الاستجابة لمتطلبات المشروع، بسبب تعدد المستويات الإدارية التي يمر بها اتخاذ القرار.
4. عدم صلاحية هذا الشكل التنظيمي للمشروعات الكبيرة والمعقدة.



ب) التنظيم الصرف (المستقل) للمشروع:

وفقاً لهذا التنظيم يكون المشروع منفصلاً عن بقية أقسام المنظمة الأم.

حيث يقوم المشروع على شكل وحدة مستقلة وإدارة مستقلة، وله طاقم فني مستقل، ويرتبط بالمنظمة الأم عن طريق مدير المشروع ثم مدير البرامج.

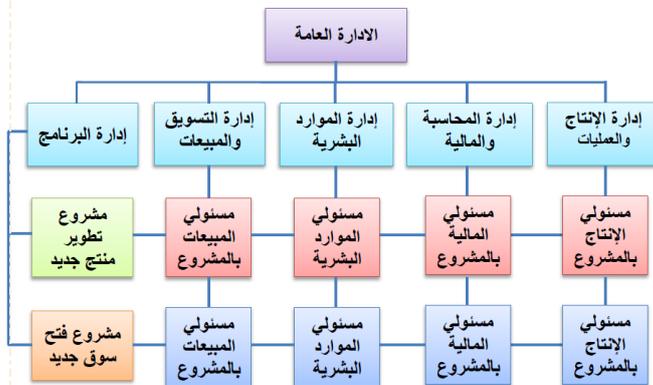
مثال ذلك: عندما تقوم إحدى الشركات بضم مشروع "فتح سوق جديدة" ومشروع "تطوير منتج جديد" لقسم إدارة المشاريع (إدارة البرنامج ...) وهكذا.

مزايا التنظيم الصرف (المستقل) للمشروع:

1. يكون لمدير المشروع سلطة كاملة على فريق المشروع، ويكونون مسئولون أمامه.
2. يكون فريق المشروع مسئول مسؤولية كاملة عن المشروع أمام إدارة المنظمة.
3. قصر خطوط الاتصال، وسرعة الأداء.
4. في حالة تكرار المشاريع يمكن الاحتفاظ بكادر دائم من الخبرات.
5. يشكل الفريق هوية مستقلة وقوية، تساهم في حث أعضائه على الأداء المرتفع والتوجه بالهدف.
6. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة، والاستجابة للتغيرات المفاجئة في ظروف المشروع.
7. تحقق وحدة الأمر، وبالتالي شعور العاملين بأن تطور مسارهم الوظيفي مرتبط بنجاح المشروع.
8. بساطة الهياكل ومرونتها، مما يسهل فهم العاملين للعمل وسرعة استجابتهم للتغيرات.

عيوب التنظيم الصرف (المستقل) للمشروع:

1. ازدواجية الوظائف: حيث أن المنظمة الأم يكون لديها واحد أو أكثر من المشاريع، وبالتالي فإن الوظائف يتم تكرارها.
2. تجميد المستلزمات والخبرات: حيث أن مدير كل مشروع سوف يحتفظ بالخبرات والأفراد والمعدات والتجهيزات حتى لا يحصل إعاقة في عمل المشروع، مما يؤدي إلى تجميدها في فترات العمل.
3. عدم الاستفادة من الخبرات المتاحة في المنظمة.
4. الارتباط السلبي بالمشروع: حيث قد تنتج عن التنظيم الصرف للمشروع علاقات وروابط قوية بين أعضاء المشروع، مما قد يترتب عليه صراع بين أعضاء المشروع وأعضاء المشاريع الأخرى أو بين أعضاء المشروع أنفسهم.
5. القلق بين أعضاء فريق المشروع على مستقبلهم الوظيفي بعد إنهاء المشروع، وهل سيتوفر لهم مكان للعمل فيه في الشركة أم أنه سيتم الاستغناء عنهم بعد تسليم المشروع.



ج) تنظيم المصفوفة للمشروع:

يمثل هذا الشكل التنظيمي للمشروع خليط من الهيكل التنظيمي الوظيفي ومن هيكل المشروع الصرف، بحيث يتم الاستفادة من مميزات كل شكل من هذين الشكلين وفي نفس الوقت التخلص من عيوب كل منهما.

حيث يقوم المشروع كوحدة مستقلة ترتبط بالمنظمة الأم عن طريق مدير المشروع، وفي نفس الوقت يحصل على احتياجاته من العاملين والكوادر والخبرات من الأقسام الوظيفية في المنظمة الأم، على أن يعودوا إلى مواقعهم الأصلية بعد انتهاء المشروع.

أنواع تنظيم المصفوفة للمشروع:

- 1. المصفوفة القوية (مصفوفة المشروع):** وفيها تكون خصائص تنظيم المصفوفة أقرب إلى المشروع الصرف ولكن ضمن المنظمة الأم.
- 2. المصفوفة الضعيفة (المصفوفة الوظيفية):** وفيها تكون خصائص تنظيم المصفوفة أقرب إلى المشروع الوظيفي ولكن يتمتع بجزء من استقلال المشروع الصرف.
- 3. المصفوفة المتوازنة:** وتقع خصائصها بين النوعين السابقين.

مزايا تنظيم المصفوفة للمشروع:

1. يكون المشروع هو نقطة التركيز، بسبب وجود مدير متفرغ للمشروع، كما أن الأفراد الذين يتم تخصيصهم من الوظائف يعملون تحت مسؤوليته لإنجاز الأهداف.
2. استفادة المشروع من الخبرات والكفاءات الموجودة في الوظائف بحرية أكبر.
3. انخفاض قلق العاملين على مستقبلهم بعد انتهاء المشروع، حيث سيعودون لمواقعهم الأصلية.
4. تفرغ العاملين لتحقيق أهداف المشروع، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العميل.
5. الاتساق والتكامل بين فريق المشروع والأقسام الوظيفية يكون أفضل.
6. وحدة الهدف والتجانس الثقافي و المصلي وتقليل الصراعات في المنظمة الأم.

سلبات تنظيم المصفوفة للمشروع:

1. تعاني مشروعات تنظيم المشروع من مشكلة توازن القوة بين المدير الوظيفي ومدير المشروع، خصوصاً في مشروعات المصفوفة المتوازنة، بالإضافة إلى خرق مبدأ وحدة الأمر أو وحدة القيادة.
2. تأثير عملية تحريك الموارد من مشروع لآخر صراعات داخلية، حيث يريد كل مدير مشروع الاستحواذ على الموارد لتحقيق الأهداف الخاصة بمشروعه.

رابعاً : اختيار الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع

لا توجد صيغة تنظيمية تعتبر هي الصيغة المثلى للشكل التنظيمي للمشروع، وبالتالي فإن لكل مشروع صيغة تنظيمية مناسبة، والصيغة المناسبة لمشروع معين قد لا تكون مناسبة لمشروع آخر.

ويعتمد اختيار الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع على:

1. طبيعة المشروع.
 2. الخيارات التنظيمية المتاحة.
 3. إيجابيات وسلبيات كل خيار.
 4. التوجه الثقافي للمنظمة الأم.
- وبالتالي فإنه ينبغي الموازنة بين هذه الأشكال التنظيمية لاختيار الشكل المناسب للمشروع.

ومن الخطوات التي يمكن الاسترشاد بها عند اختيار الشكل التنظيمي للمشروع ما يلي:

1. صياغة الأهداف التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة من المشروع.
2. تحديد المهمات الأساسية المرتبطة بكل هدف.

3. تحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الأم التي تصلح لإنتاج هذه المهام.
4. ترتيب المهام الأساسية حسب تتابع التنفيذ، وتجزئتها إلى حزم عمل (Work Packages)
5. تحديد الوحدات التي يمكن أن تقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الأم، وتحديد الوحدات التي يجب أن تعمل معاً عند تنفيذ هذه الحزم.
6. إذا تجمعت حزم العمل في شكل وظيفة معينة يكون الشكل المناسب هو **التنظيم الوظيفي**، وإذا تقاطعت مع مجموعة وظائف يكون الشكل المناسب **تنظيم المصفوفة**، وإذا كان من الصعب أدائها إلا بشكل مستقل يكون الشكل المناسب هو **التنظيم المستقل**.

{ أسئلة للمناقشة }

اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

- 1) يقصد ب الطريقة التي تستخدم في تحديد موقع المشروع في الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم، بالإضافة إلى تصميم الهيكل التنظيمي الداخلي للمشروع وتحديد السلطات والمسئوليات وقواعد وإجراءات العمل ونظم الاتصال.
- أ) التنظيم . ب) المشروع.
- ج) تنظيم المشروع . د) لا شيء مما سبق.
- 2) يتم تنظيم المشروع على مستويين رئيسيين، هما مستوى المنظمة ومستوى المشروع.
- أ) العبارة صحيحة . ب) العبارة خاطئة.
- 3) وفقاً يكون المشروع تابعاً لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في المنظمة الأم.
- أ) تنظيم المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي . ب) تنظيم المشروع الصرف (المستقل)
- ج) تنظيم المشروع كمصفوفة.
- 4) من أهم مزايا التنظيم الصرف (المستقل) للمشروع أن فريق المشروع يكون مسئول مسؤولية كاملة عن المشروع أمام إدارة المنظمة.
- أ) العبارة صحيحة . ب) العبارة خاطئة.
- 5) من أهم سلبيات تنظيم المصفوفة للمشروع:
- أ) مشكلة توازن القوة . ب) خرق مبدأ وحدة الأمر.
- ج) الصراع على الموارد . د) كل ما سبق.
- 6) إذا تجمعت حزم العمل في شكل وظيفة معينة يكون الشكل المناسب هو التنظيم الوظيفي.
- أ) العبارة صحيحة . ب) العبارة خاطئة.
- اخوكم / البرهي