

تعريف البرنامج Program

فهو مجموعة من المشروعات المتشابهة التي تساهم في تحقيق أهداف طويلة الأجل للمنظمة.

تعريف المهمة Task

فهي أحد عناصر العمل الموجودة في المشروع، وباكتمالها يكتمل المشروع.

تعريف حزم العمل Work Package

فهي عنصر جزئي للمهمة وبتحقيقها يكتمل تحقيق المهمة.

تعريف وحدات العمل Work units

ويقصد بها تجزئة حزم العمل إلى أوامر عمل وباكتمال هذه الأوامر تكتمل حزمة العمل

والمشروع يمكن أن يستند إلى نظرية النظم، بمعنى أن المشروع يتكون من الآتي:

١- المدخلات **Inputs** وتتكون هذه المدخلات من رغبات العملاء، والمواد والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية، والمعلومات اللازمة لتنفيذ المشروع.

٢- انيات العمل: والمعالجات **process** مثل اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتكنولوجيا اللازمة، لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣- المخرجات **Out puts** والمخرجات تتمثل في الآتي:

- سلع ملموسة وفريدة. - خدمات متميزة وفريدة. - أفكار ومعلومات.

٤- التغذية الراجعة: لغرض تصحيح الاحترافات ولغرض التعلم، والدروس المستفادة من تنفيذ المشروعات المختلفة والمتنوعة.

خصائص المشروع:

١- الغرض: **Purpose:**

إن المشروع عادة له غرض محدد، ونشاط يحدث لمرة واحدة فقط لتحقيق هدف أو نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع ومحددة.

٢- دورة الحياة: **Life cycle:**

المشروع له دورة حياة، ومراحل مختلفة خلال هذه الدورة وكل مرحلة من هذه المراحل لها ما يميزها وتحتاج إلى اتخاذ قرارات خاصة بها.

فالمشروع يبدأ كفكرة، وبداية عمل بطيئة، ونمو، ونضج، ثم إنهاء لحياة المشروع، مثله مثل الكائنات الحية.

٣- التداخلات: **Interdependencies:**

عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض، وتتداخل أيضا مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية... الخ

٤- الانفرادية: Uniqueness

كل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر.
فلكل مشروع خصوصية وأهدافه المتنوعة ووسائله المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

٥- النزاع: Conflict

المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء مع بعضها البعض في المنظمة الأم أو مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة، والسبب في الصراع هو الموارد والإمكانيات المحددة في المنظمة، وكذلك صراعات بين فرق العمل في المشاريع المختلفة أو صراعات متنوعة بين الأطراف ذات العلاقة المهمة بالمشروع من عملاء، وممولين، وموردين والإدارة العليا للمنظمة.. الخ.

٦- القيود Constraints

لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم ومن هذه القيود ما يلي:

- الوقت اللازم لتنفيذ المشروع.
- التكلفة: قيمة التكاليف الخاصة بمشروع معين تختلف عن مشروع آخر
- الجودة: يسعى كل مشروع إلى تحقيق ميزة تنافسية له تجاه المشاريع الأخرى استجابة لرغبات واحتياجات العملاء في المنظمة.
- البيئة: وهي مجموعة المتغيرات المستمرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تختلف من مشروع إلى مشروع آخر.
- الثقافة التنظيمية والقيم: فلكل مشروع له قيم وثقافة تنظيمية تختلف عن قيم وثقافة أي مشروع آخر.

٦- القيود Constraints

لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم ومن هذه القيود ما يلي:

- الوقت اللازم لتنفيذ المشروع.
- التكلفة: قيمة التكاليف الخاصة بمشروع معين تختلف عن مشروع آخر
- الجودة: يسعى كل مشروع إلى تحقيق ميزة تنافسية له تجاه المشاريع الأخرى استجابة لرغبات واحتياجات العملاء في المنظمة.
- البيئة: وهي مجموعة المتغيرات المستمرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تختلف من مشروع إلى مشروع آخر.
- الثقافة التنظيمية والقيم: فكل مشروع له قيم وثقافة تنظيمية تختلف عن قيم وثقافة أي مشروع آخر.

الفصل الثاني

اختيار المشروع Project Selection

اختيار المشروع: هو عملية تقويم المشروعات الفردية أو مجموعات المشروعات، وذلك لغرض الاختيار من بينها المشروع الذي تود المنظمة تنفيذه ليحقق أهدافها

إن الاختيار المناسب والسليم للمشروعات يعتبر من القرارات البالغة الأهمية

بسبب محدودية الموارد لدى المنظمة، لذلك تسعى أي منظمة أن تبحث عن الأساليب والنماذج المستخدمة والمناسبة في اختيار المشروع (أو البدائل) الأنسب الذي يحقق الزيادة في العوائد والمنافع المالية وغير المالية.

معايير اختيار المشاريع

١- الواقعية **Realism**: ويعني ذلك أن يعكس نموذج المشروع الحالة الواقعية للقرار الذي سيتم اتخاذه. وأن يراعي الظروف والموارد والإمكانيات الواقعية المتاحة والموارد البشرية المؤهلة، والتكاليف الخاصة بتنفيذ المشروع تكون واقعية، ودراسة أيضا المخاطر المتوقعة، وأن يكون هذا المشروع يفي باحتياجات العملاء والمستهلكين.

٢- القدرة **Capacity**: ويعني قدرة المشروع على التأقلم مع الفترات الزمنية الطويلة لتحقيق أهداف المنظمة وقادر على مواجهة العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وكذلك قدرة المشروع على اقتناص الفرص في هذه البيئة الخارجية.

٣- المرونة **Flexibility**: ويعني ذلك قدرة المشروع على الاستجابة للتغيرات بحيث يمكن تعديله لمواجهة أي ظروف طارئة. وهذا يعني أن نموذج المشروع سهل التطوير والتحديث لمواجهة المتغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة المنظمة سواء كانت هذه المتغيرات عوامل سياسية، أو عوامل اقتصادية أو عوامل قانونية أو عوامل تكنولوجية.

4- سهولة الاستخدام: وهذا يعني أن يكون نموذج المشروع ملائماً وسهل الاستخدام ولا يستغرق منهم فهم طويل في تطبيقه عملياً.

٥- التكلفة **Cost**: وهذا يعني أن تكون تكاليف نموذج المشروع أقل من العوائد المتوقعة منه أو بمعنى آخر أن لا تزيد التكاليف عن المنافع المالية وغير المالية المتوقعة من المشروع. لذلك لابد من حساب وتقدير تكلفة المشروع ومقارنته مع المنافع المتوقعة منه لاتخاذ القرارات المناسبة.

٦- سهولة الحوسبة الكترونياً: أي يعني ذلك أنه يمكن تطبيق أي تطورات تكنولوجية في مجال البرمجيات والجداول الإلكترونية على نموذج المشروع وذلك لغرض السرعة والدقة في الحصول على معلومات صحيحة تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة في تحقيق أهداف المشروع.

٧- الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنتاجية والعناصر اللازمة لتنفيذ هذا المشروع مثل توفر المواد الخام والمتطلبات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ المشروع.

٨- العوامل التسويقية: لغرض سهولة تسويق مخرجات المشروع.

٩- الموارد بشكل عام (الموارد البشرية والموارد المالية، والمعلومات والموارد المادية) يجب أن تكون كافية لتنفيذ المشروع.

انواع نماذج واساليب اختيار المشروع:

تقسم النماذج المستخدمة في اختيار المشروع الى نموذجين اساسيين هما:

أولاً: النماذج غير العددية (غير الرقمية).

ثانياً: النماذج الكمية (الرقمية).

أولاً: النماذج غير العددية:

وهي تلك النماذج التي لا تستخدم الأرقام في مدخلاتها وهذه النماذج على أنواع نذكر منها ما يلي:

١- نموذج البقرة المقدسة: Sacred cow

يستخدم هذا النموذج في الحالة التي يتم فيها اقتراح إنشاء المشروع من شخص مؤثر في الإدارة العليا للمنظمة. فقد يقترح هذا المدير أو الشخص المؤثر في المنظمة فكرة لإنشاء مشروع ما، ثم يتم تبني هذه الفكرة لولادة مشروع ما. ويتم اتخاذ القرار المناسب من الإدارة العليا إما بتبني هذه الفكرة نهائياً أو استبعادها لعدم صلاحية تنفيذ هذه الفكرة.

٢- الضرورة التشغيلية: The operating necessity

ويعني ذلك الحاجة الملحة والضرورية لتأسيس مشروع ما. مثل ضرورة بناء سياج في حالة وجود فيضانات تؤثر على المنظمة ويتطلب الأمر في هذه الحالة عمل هذا السياج كضرورة تشغيلية.

٣- الضرورة التنافسية Competitive necessity

فقد يكون إنشاء وتأسيس المشروع لغرض تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة اتجاه المنافسين الآخرين لها في السوق.

٤- التوسع في الطاقة الإنتاجية:

حيث يتطلب الأمر تأسيس مشروع لغرض زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة لمقابلة الطلبات غير المتوقعة من العملاء على منتج معين.