



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المحاضرة الأولى:

مفاهيم أساسية حول المشروع

من اعداد الدكتورة : جبيرات سناء

السنة الجامعية: 2024 / 2025





اهداف المحاضرة:

ينتظر من الطالب بعد تناوله هذه المحاضرة أن يصبح قادرا على:

- ✓ فهم مايعنيه مصطلح المشروع و التمييز بينه و بين مصطلح العملية
- ✓ ادراك معنى القيود الثلاثية للمشروع
- ✓ التمييز بين مختلف المراحل التي يمر بها كل مشروع



محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم المشروع
- ✓ خصائص المشروع
- ✓ مثلث المشروع
- ✓ انواع المشاريع
- ✓ دورة حياة المشروع

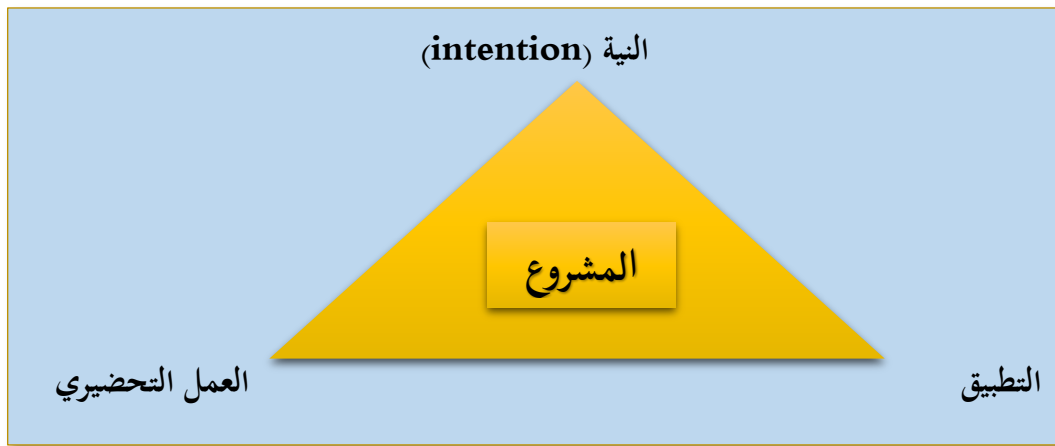
1: مفهوم المشروع:

المشروع مستمد من كلمة projet المتحدثة في الثقافة الفرنسية والتي لم تتبلور دلالتها الاصطلاحية إلا في منتصف القرن العشرين ، فهي مشتقة من كلمة لاتينية projicere والتي تؤدي معنى إلقاء أو رمي شيء إلى الأمام أي ما تقذفه إلى الأمام ونود اللحاق به.

تعددت التعاريف والآراء فيما يتعلق بتحديد معنى ومفهوم المشروع، اذ يمكن تقسيمها الى :

أولاً. تعاريف عامة :

يؤكد البعض على أنه لن نتمكن من استيعاب مفهوم المشروع وفهمه إلا إذا اعتمدنا على منظور متعدد الأبعاد يشمل تحديد ثلاثة أبعاد:



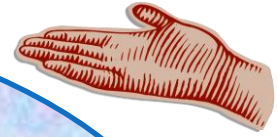
- ✓ نية الفعل أو توقع: هي تصور لحالة في المستقبل يراد تحقيقها
- ✓ العمل التحضيري: ويقصد به ترجمة هذه التوقعات إلى مخططات وتصميمات ورسومات بيانية، وكذلك يضم هذا المعنى كل الدراسات التحضيرية .
- ✓ التطبيق أو الإنجاز: تجسيد الفعل الى حقيقة مستقبلا بواسطة مجموعة من الوسائل و الموارد اللازمة لتنفيذه.

يمثل هذا المثلث المقاربة المستمدة من نهج إدارة المشاريع التي تسمح بتحويل التوقعات والنيات إلى مشاريع مادية؛ فمن أجل الانتقال من مشروع التوقع الى المشروع المادي (التطبيق) فيجب تحويلها وتفسيرها إلى مشروع تمهيدي (التحضير) عن طريق المخططات والتصميمات، وهذه الأخيرة من أجل تحويلها إلى المشروع المادي (التطبيق) يجب إمداد وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذه (مادية، بشرية، تقنية)

ثانيا. تعارف معيارية :

هي التعاريف نابعة من جمعيات ومنظمات التقييس و المواصفات الوطنية والدولية؛ فهي ترى المشروع بمنظور منهج إدارة المشاريع، وكذلك تراه ببعد المعنى الثالث :

- تعريف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI): " هو مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة"
- تعريف جمعية إدارة المشروع البريطاني (PMA): "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية ، لها بدايات و نهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق هدف محدد في اطار معايير التكلفة و الزمن و الجودة"
- تعريف منظمة المواصفات العالمية (ISO): "عملية فريدة ، تحتوي على مجموعة من الأنشطة المتناسقة التي لها تاريخ بداية و نهاية و الموجهة نحو تحقيق هدف و فقا للمتطلبات المحددة، كما تخضع لقيود الزمن و التكلفة و الموارد"
- الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) : "هو عبارة عن نهج خاص يسمح بهيكله منهجية تدريجية لتحقيق مستقبلية، وهو محدد بموضوع عمل من أجل تلبية احتياجات المستخدم أو الزبون؛ وذلك باحترام الأهداف والأنشطة والموارد المتعلقة به"



المشروع هو:

- عبارة عن مبادرة أي فكرة جديدة قابلة للتطبيق
- المشروع له أهداف محددة
- غير قابل للتكرار بكل الأبعاد في مكان آخر
- مرتبط بفترة زمنية محددة.
- له محددات بحسب التقدر بماثا التكلفة، الوقت ، الجودة

أمثلة عن المشاريع :





تنبيه :

المشروع هو أي نشاط يتجاوز ما نعتبره عملاً روتينياً للمؤسسة. وهذا ما يميز المشروع كشيء يجب أن يحظى بمعاملة خاصة:

أي كيف نفرق بين العمل العادي و المشروع بالمؤسسة؟



البرنامج هو مجموعة مشاريع مبنية ضمن خطة واضحة المعالم ومشاركة مع بعضها البعض من حيث المضمون والمكان والتنظيم، ويمكن لها أن ترتبط ببعضها البعض قطاعياً أو إقليمياً عن طريق جهة متبينة واحدة

2: خصائص المشروع :

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن استنتاج الخصائص التالية للمشروع:

التعقيد : يتكون المشروع من مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض ، و التي يتطلب تسييرها من حيث الوسائل المستخدمة و النتائج المسطرة .

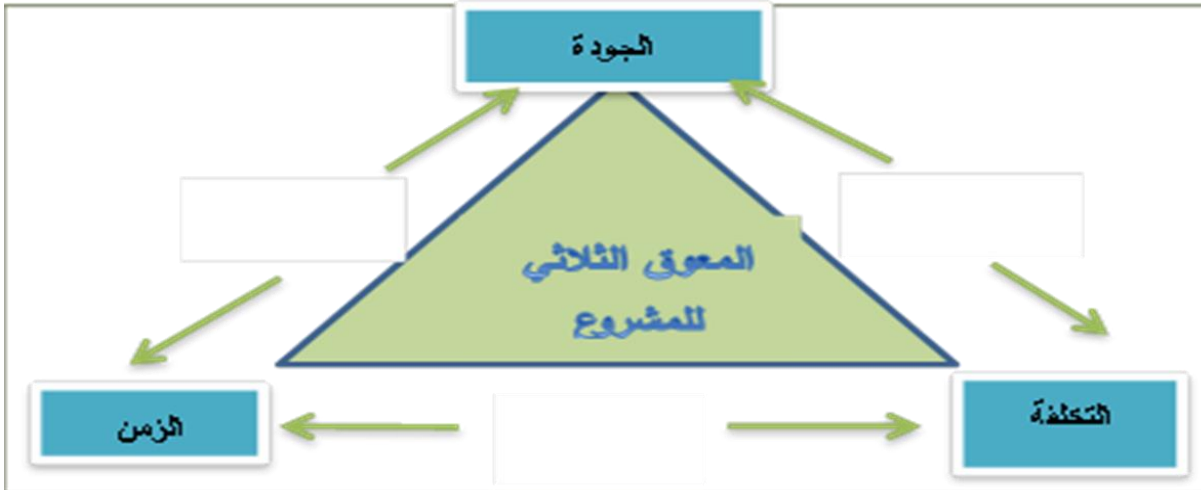
مؤقت : يقصد أن لكل مشروع بداية و نهاية محددة حيث يتم الوصول للنهاية عندما يتحقق أهداف المشروع. ولا يقصد بكلمة مؤقت بالضرورة أن يكون المشروع قصيري المدة حيث أن العديد من المشروعات تستمر لعدة سنوات

التفرد: كل مشروع ينتج منتج متفرد أو خدمة متفردة ، رغم وجود عناصر متكررة في المشروع ، الا أن ذلك لا يغير من الخصائص الأساسية و الانفرادية لعمل المشروع ، مثال ذلك تطوير عدة آلاف من المباني الإدارية إلا أن أدوات ومرافق كل وحدة منها متفردة - مالك مختلف، تصميم مختلف، مقاول مختلف- ، ونشير هنا إلى أن وجود عناصر مكررة لا يغير من عنصر التفرد لعمل المشروع .

التوجه نحو الهدف: يحدث المشروع مرة واحدة لتحقيق نتائج مخطط لها ، مثل اقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري، او تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس

4. مثلث المشروع :

يتميز المشروع بثلاثة معالم أساسية هي: الوقت، التكلفة، الجودة. هذه المعالم يمكن أن نطلق عليها عدة تسميات : أهداف المشروع، متطلبات المشروع، محددات نجاح إدارة المشروع، القيود الثلاثة للمشروع



التكلفة : تنفيذ المشروع حسب الميزانية المخصصة له حيث تعتبر التكلفة المحدد الأساسي للموارد، حيث هنا يجب التأكيد على أن بعض الشركات تتنافس على أساس التكلفة أي تتميز بالكفاءة العالية و الاستخدام الأمثل للموارد في حين أن هناك شركات تتنافس على أساس الجودة و هي تتميز بقدرات عالية موجية نحو التميز و الابتكار

الزمن : يشكل أكبر تحدي للمشروع نظرا للمخاطر المتوقعة و غير المتوقعة التي تصاحبه ، حيث يقصد به تنفيذ المشروع في المدة المحددة له

الجودة: هي مفهوم متعدد الأبعاد حيث يشمل جودة المدخلات و العمليات و المخرجات بالإضافة إلى جودة إدارة المشروع،

تعتبر هذه الأبعاد الثلاثة متداخلة فيما بينها، فأخذ واحد من فقط سيؤدي إلى تقليل البعد الآخر، فعند المحاولة بالتقيد بالبرنامج الزمني والجودة فإن التكاليف سوف تزيد، وعكس ذلك عند محاولة تثبيت التكاليف فإن نوعية العمل ستتناقص وسيأخر البرنامج الزمني وتقل جودة المنتج النهائي، ومنه فلا بد من التركيز على الأبعاد الثلاثة في آن واحد ومحاولة إيجاد نوع من التوازن بينهم.

5. أنواع المشاريع :

يعرض المتخصصون في العلوم الإدارية تقسيمات مختلفة للمشاريع في الواقع العملي وذلك بالاستناد على مجموعة من المعايير. فبالاستناد على معيار النشاط وطبيعة القطاع يتفق معظم الباحثين على وجود الأنواع التالية من المشاريع والتي يوضحها الشكل التالي:

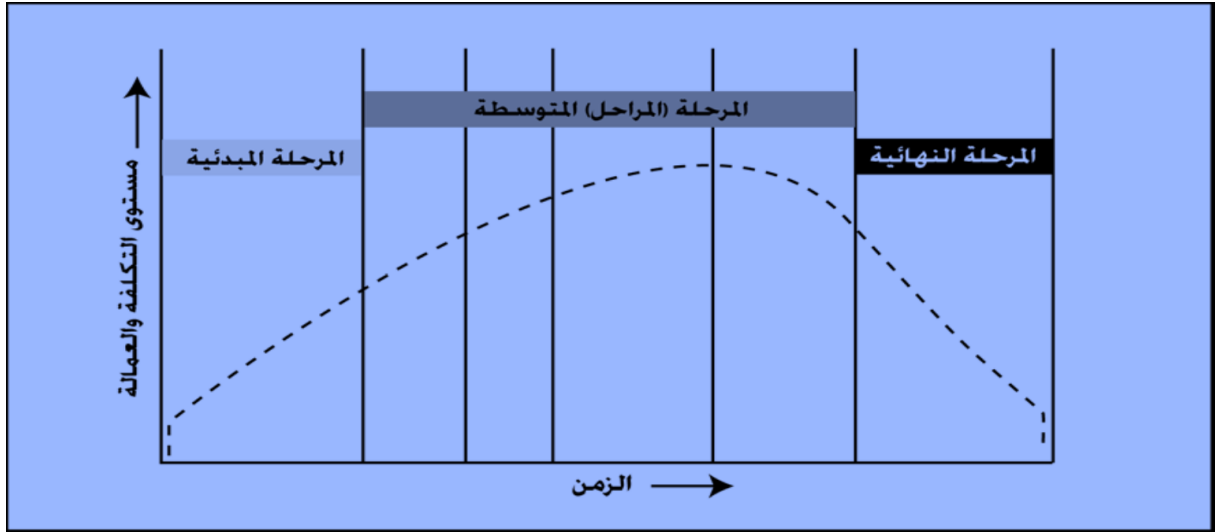


6. دورة حياة المشروع:

تعرف دورة حياة المشروع بأنها " الفترة الزمنية الممتدة من فترة تصور المشروع و تنفيذه حتى إكماله و غلافه"

تعتبر هذه الدورة ذات طبيعية عامة بغض النظر عن طبيعة المشروع أو مدته، وهي تأخذ شكل دورة المنتج أو المنتج (أو أي كائن):

دورة حياة المشروع :



✚ اختلاف التصنيفات مصدره ناتج عن تركيز البعض على التفاصيل ، في حين يدمجها آخرون بالتالي تقريبا لا اختلاف بين هذه التصنيفات

✚ عموما ، يمكن تقسيم مراحل دورة حياة المشروع الى أربع:

● **مرحلة تعريف المشروع: ماذا سنفعل؟**

تعتبر مرحلة حاسمة و مهمة في حياة المشروع، حيث تتبعها كافة القرارات المتعلقة بالمشروع . وتضم :

✓ التنقيب عن الأفكار الاستثمارية لاختيار أنسبها

✓ التحليل المبدئي لفرصة الاستثمار المختارة

✓ .اختيار المشروع الأنسب، حيث يتم فيها القبول الأولي للمشروع في حال وجود فكرة واحدة لمشروع

واحد .وفرز أفكار المشاريع في حال وجود أكثر من مشروع واستبعاد الغير ملائم وبالتالي حذف

المشاريع المشكوك في نجاحها

✓ دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع أي تحديد مدى صلاحية المشروع في ضوء المتاح من الموارد

المادية والبشرية وفي إطار البيئة المحيطة به، و تضم هذه الدراسة عدة جوانب (تسويق، انتاج، موارد

بشرية، تمويل). أي انها بمثابة تقرير مفصل يتناول وصف لفكرة المشروع وتحليل لكافة الأنشطة

المختلفة فيه بحيث تمد القارئ بالمشروع بأساس تسويقي وفني واقتصادي يمكن من اتخاذ القرار

الاستثماري من عدمه

● **مرحلة التخطيط : كيف سينجز المشروع؟**

تركز هذه المرحلة على وضع الخطط المناسبة لكل جوانب المشروع والكفيلة بتحقيق أهداف المشروع، ويدخل

ضمن هذه المرحلة :

✓ تحديد المهام والأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بها.

✓ جدولة المشروع، أي إعداد رزنامة زمنية محددة المهام وأعمال المشروع

✓ الموازنة، أي توزيع وتسوية جميع الموارد اللازمة لتحقيق المشروع

● مرحلة التنفيذ :

بعد وضع الخطة المفصلة للمشروع والموافقة عليها، يمكن لفريق عمل المشروع بدء العمل هذه هي مرحلة التنفيذ، حيث يتم استخدام معايير الوقت والتكلفة والمواصفات لقياس ومراقبة الأداء في المشروع . أي في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات المتابعة الفاعلة لجميع عناصر المشروع واليات تنفيذه، حيث تتم متابعة الموارد للتحقق من استخدامها بالشكل الأمثل، متابعة سير النشاطات المخطط لها ثم إجراء التقييم المرحلي . بعدها يتم اتخاذ إجراءات وقرارات تفويجية عند وجود خلل ما . ولا تكتمل هذه المرحلة إلا بوجود وعاملين أكفاء، يستطيعون إدارة المشروع بفعالية من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الريادية

● مرحلة الإنهاء:

تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة إغلاق المشروع، فبعد اكتمال نشاطاته وأعماله المطلوبة يصبح جاهز للتسليم للجهة الراغبة والمستفيدة منه، وتتمثل أهم نشاطات هذه المرحلة في:

-مراجعة المشروع للتأكد من عدم وجود أي نواقص في العمل أو مواد بحاجة لإخراجها من الموقع.

-تسليم المشروع إلى الجهة الراغبة والمستفيدة منه، ثم إعادة توزيع موارده وخاصة الموارد البشرية على مشاريع أخرى أو باقي نشاطات وأعمال المؤسسة.

-مراجعة ما بعد المشروع وهذا النشاط لا يحتوي فقط على تقييم الأداء وإنما أيضا على التقاط الدروس المستفادة