المحاضرة الثانية عشر

انهـاء المشـــروع

تمهيـــد

يُقال أن المشروع قد انتهى عندما:

- توقـف العمـل الأساسـي فـي المشـروع ، أو يـتم إبطـاؤه للدرجـة التـي لا يحصل معها تقدم في عمل المشروع لاحقا.
- عنـدما يحصـل تـأخير فـي المشـروع نتيجـة تحويـل مـوارد المشـروع وتوظيفها في مشاريع أخرى في المنظمة الأم.

العوامل التي تؤدي إلى إنهاء المشروع

هناك عدة عوامل تؤدي إلى إنهاء المشروع وهي كالتالي:

1 - عوامل تكنولوجية .

2- عوامل اقتصادية.

3- عوامل تسويقية .

4- عوامل أخرى.

1- العوامل التكنولوجية.

من أهم العوامل تكنولوجيه التي تؤدي إلى إنهاء المشروع هي : -

- ❖ احتمال ضعيف لتحقيق الأهداف التكنولوجية المتوقعة من المشروع
- ❖ وجود مشاكل تكنولوجيه لا يمكن للمهارات الموجودة في المشروع أن تحلها.
- ❖ تحويل الاهتمام لمشاريع أخرى تحتاج مثلا إلى تكنولوجيا جديده.

2- العوامل الاقتصادية

من أهم العوامل الاقتصادية التي تؤدي إلى إنهاء المشروع نجد:

- ❖ انخفاض أرباح المشروع وتدني العائد على الاستثمار فيه.
- ❖ ارتفاع تكلفة تنفيذ وتطوير المشروع.

3- العوامل التسويقية:

من أهم العوامل التسويقية التي تؤدي إلى إنهاء المشروع نجد:

- ❖ إمكانية ضعيفة لتسويق المشروع.
- ❖ تغير في احتياجات السوق.
- ❖ اشتداد التنافس وتفوق المنافسين.

4- عوامل أخرى

هناك عوامل أخرى عديده تؤدي إلى إنهاء المشروع نجد من أهمها:

- الوقت الطويل الذي يستغرقه المشروع لتحقيق نتائج اقتصادية إيجابية
- تأثير سلبي للمشروع الحالي على المشاريع الأخرى.
- عدم القدرة على المضي في المشروع اذا ظهرت براءات اختراع تضعف من إمكانية استمراره.

ويمكن الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة حتي يتم اتخاذ قرار بشان انهاء المشروع من عدمه هي:

1- هل مازال المشروع متسقا مع اهداف المنظمة الام؟

2- هل الإدارة مهتمة بدرجة كافية بهذا المشروع وكمال تنفيذه؟

3- هل يشكل المشروع إضافة تقنية (تكنولوجية) جديدة للشركة؟

4- هل سيحقق المشروع أهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات؟

5- هل لدى المنظمة المهارات اللازمة لإكمال المشروع؟

6- هل لا زال فريق المشروع متحمس لنجاح المشروع؟

7- هل سيحقق المشروع العائد المالي(الربح) المرجو منه؟

8- هل المخاطر المحتملة ممكن ان تعصف بالمشروع وتعيق إكماله؟

9- هل سيقبل الزبون المشروع ويوافق على استلامه؟

طرق إنهاء المشـــروع

هناك عدة طرق لإنهاء المشروع من أهمها:

1 الإنهاء بالإطفاء.

2 الإنهاء بالإضافة.

3 الإنهاء بالتكامل.

4 الإنهاء بالتجويع والإهلاك.

1- الإنهاء بالإطفاء

ويحصل هذا النوع من الإنهاء في الحالات التالية:

- اذا نجح المشروع ووصل إلى أهدافه.
- اذا لم ينجح المشروع (مثل فشل دواء في العلاج) .
- اذا حصلت تغييرات بيئية تؤدي إلى قتل المشروع (مثل انفجار تشالنجر).
- عندما تكون الإدارة العليا غير مقتنعة باستمرار المشروع.
- الانهاء بالقتل العمد : وتتراوح الأسباب منها : عندما تكون الإدارة العليا غير مقتنعة باستمرار المشروع

1- الإنهاء بالإضافة

ويحصل هذا النوع من الإنهاء في حالة حقق المشروع اهدافه حيث يتم إضافته لكي يصبح جزء من المنظمة الأم مثال: مشروع انشاء قسم مثلا قسم الاعمال الالكترونية قد يتبع بقسم إدارة الاعمال ثم يصبح قسم مستقل بكلية إدارة الاعمال.

2- الإنهاء بالتكامل

3- يحصل هذا النوع من الإنهاء في حالة حقق المشروع أهدافه كامله وبالمواصفات المرغوب فيها

4- يتطلب هذا النوع التصرف في الأملاك والأفراد والتجهيزات الخاصة بالمشروع المنتهي ووضع

5- آليات لعملية التكامل مع المنظمة الأم

6- وحتى يكتب لعملية التكامل النجاح يجب طرح مجموعه من الأسئلة (على سبيل المثال)

- فريق المشروع : أين سيذهب ؟

- المحاسبة و المالية : هل أغلقت كل حسابات المشروع ؟

- التصنيع: هل التدريب مكتمل لفريق التصنيع؟ هل المواد التي تشكل مدخلات متوفرة وهل المواقع الصناعية متوفرة وجاهزة للعمل؟

- الهندسة: هل جميع الرسومات للمشروع كاملة وفي الوقت المطلوب؟ هل كل العمليات وإجراءات التغيير مفهومه؟

- بالإضافة الى أسئلة متشابهة تتعلق بنظام المعلومات وقاعدة البيانات والبرمجيات المتعلقة بها واختيار هذه الأنظمة، والتسويق والشراء والتوزيع والأمور القانونية.....الخ

4- الإنهاء بالتجويع والإهلاك

وتسمى هذه الطريقة أيضا الإهلاك البطيء وهذا بتقليل الموازنة في بعض الأحيان يتم تخفيض الموارد المالية تدريجيا ولكن يترك المشروع حيا من الناحية القانونية (بهدف الحفاظ على سمعة المنظمة)

عملية إنهاء المشروع

تمر عملية إنهاء المشروع بثلاث مراحل أساسيه:

1- عملية القرار.
2- تطبيق الإنهاء.
3- إعداد التقرير النهائي.

1- عملية القرار

تخضع عملية قرار إنهاء المشروع إلى نموذجين أساسيين:

1 الدرجة التي ينجح تصنيف المشروع عند إخضاعه لمجموعه من العوامل المرتبطة بنجاح المشروع أو فشله

2 الدرجة التي يلبي فيها المشروع الغايات ومجموعة الأهداف التي أنشئ من أجلها

وقد طور (Shafar and Mantel,1989)نموذج للمساعدة في اتخاذ قرار بخصوص انهاء المشروع اسمه نظام دعم القرار Decision Support System والذي يعتمد على نموذج العلاقات الموزونة للعوامل المقيدة لاتخاذ القرار ويتم من خلاله جمع البيانات عن المشروع نفسه وعن المنظمة لام وعن البيئة التي يعمل بها المشروع، وهذه البيانات تستخدم في تحديد الاوزان والدرجات التي تمنح لكل عام من العوامل وتكون هي مدخلات نموذج دعم القرار وفيه يتم معالجة البيانات بالخطوات التالية:

◄جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية ويسمى نظام المعلومات الخارجية.

◄جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية ويسمى نظام المعلومات الداخلية.

◄جميع البيانات الخارجية والداخلية يتم تخزينها في قاعدة البيانات الخاصة بنظام دعم القرار.

◄ثم اخضاع البيانات لقوانين وعوامل الانهاء والنتيجة ان القرار سيكون واحد من ثلاثة احتمالات هي:

- الاستمرار بالمشروع.
- انهاء المشروع.
- غير مؤكد وفي هذه الحالة نحتاج الى تطبيق تحليل الحساسية لاختيار الاستمرار او الانهاء.

2- تطبيق الإنهاء

وتتم عملية التنفيذ عن طريق أداء مدير المشروع لواجباته التالية:

1- إكمال كل الأعمال المتبقية للمشروع.

2- التأكد من أن المشروع تم قبوله واستلامه من طرف الزبون.

3- إكمال الوثائق اللازمة ثم تجهيز التقارير النهائية.

4- تحضير الفواتير النهائية للمشروع وإرسالها إلى الزبون بهدف تحصيلها.

5- إعادة توزيع الأصول والموارد على مستوى المنظمة الأم.

6- المراجعة القانونية (ملفات العقود).

7- المتابعة والدعم (فترة الضمان).

3- إعداد التقرير النهائي

ويمكن اعتبار التقرير النهائي كملخص تاريخي للمشروع وهذا حول:

- أداء المشروع.
- الهيكل التنظيمي.
- فريق المشروع.
- الإدارة التقنية للمشروع.
- الدروس المستفادة.
- التحسينات المستقبلية.

الْحَمْدُ لِلّهِ الّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمّ الصّالِحَاتُ