

المحاضرة الرابعة

الفصل الثالث

إدارة المشروع

• إدارة المشروع :

- نستخدم مصطلح (علم وفن) لتعريف الإدارة أو أحد فروعها ووظائفها . وهي علم حديث ظهر نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين فيما سميت لاحقاً بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تشكلت ابتداءً نظرية الإدارة العلمية وأهم روادها فريدريك تايلور ثم تبعتهما نظرية التقسيمات الإدارية وأهم روادها هنري فايول ثم النظرية البيروقراطية وصاحبها ماكس فيبر وبعد المدرسة الكلاسيكية ظهرت المدرسة السلوكية ثم مدرسة النظم وصولاً إلى المدارس الإدارية الحديثة .
- تعتبر إدارة المشاريع أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة ويعود الفضل في تطورها إلى المؤسسات العسكرية في الحرب العالمية الثانية وما تلاها من مرحلة الحرب الباردة حيث ظهرت مشاريع عملاقة مثل وكالة ناسا , ومشروع الردع الفضائي , القنابل الذكوية ,... إلخ .
- اعتمدت على بحوث العمليات والأساليب الكمية في الإدارة حيث شكلت حاضنة إنطلاق إدارة المشاريع في شتى المجالات . الطب , والعلوم , والصناعة , إلخ

تعريف إدارة المشروع :

هي علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام المواد المتاحة

إدارة المشروع تجيب على الأسئلة التالية :

- ✓ ما هو المطلوب عملة ؟
- ✓ متى يجب عملة ؟
- ✓ ما هي الموارد اللازمة لذلك ؟
- ✓ كيف سنحصل عليها ؟

وظائف إدارة المشروع :

- **التخطيط للمشروع :** تحديد الأهداف والموارد الضرورية للوصول إلى تلك الأهداف
- **تنظيم المشروع :** والمقصود هنا أمرين :
 - 1- تنظيم المشروع داخلياً وتوزيع المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرارات وطرق الرقابة وتقييم الأداء على فريق العمل في المشروع
 - 2- وهو كيف نقوم بتثبيت المشروع ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم وهل يكون تابعا لأحد الوظائف أم يكون مستقلاً بذاته أم ماذا ؟
- **طاقم المشروع :** اختيار أعضاء فريق المشروع والموارد البشرية اللازمة لحمل المشروع نحو تحقيق أهدافه
- **موازنة المشروع :** والمقصود إعداد الموازنة التقديرية والتي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وكلف هذه الموارد والعائدات والتدفقات النقدية والأرباح المتوقعة من هذا المشروع .
- **توجيه المشروع :** وهو توجيه فرق العمل عن طريق القيادة والتحفيز , من أجل أداء أفضل
- **الرقابة على المشروع :** تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء , ثم القياس والحصول على التغذية العكسية بهدف تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء وصولاً إلى أهداف المشروع

مراحل إدارة المشروع :

- 1- **مرحلة الفكر أو المفهوم :** وتسمى مرحلة التأسيس , وتتضمن ولادة فكرة مشروع والقيام بدراسة جدوى أولية
- 2- **مرحلة التنفيذ :** وتتضمن إعداد خطة المشروع وجدولة المشروع وموازنة المشروع النهائي , وتعيين فرق العمل بالعمل بالمشروع والمباشره بتنفيذ خطوات المشروع
- 3- **مرحلة التسليم :** وتتضمن التدقيق على المشروع للتأكد من أن المواصفات المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها , ثم تسليم المشروع للزبون

أطراف إدارة المشروع :

- 1- **الإدارة العليا للمنظمة الأم :** لها دور الدعم للمشروع , حيث تقوم بتبني خطة المشروع وتوقيع عقد الالتزام
- 2- **مدير المشروع :** وهو الشخص الذي يتولى إدارة المشروع في جميع مراحله , ويكون مسئولاً بشكل كامل أمام الإدارة العليا عن نجاح أو (فشل) المشروع
- 3- **فريق المشروع :** وهم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ المشروع

من الوظائف التي يؤديها مدير المشروع :

- 1- إعداد الميزانية للمشروع .
- 2- إعداد الجدولة الأولية للمشروع .
- 3- اختيار فريق المشروع
- 4- التعرف على العميل واحتياجاته .
- 5- التأكد من توفر وكفاية الموارد اللازمة للبدء في المشروع وان الموارد اللاحقة ستوفر في مواعيدها .
- 6- الإشراف على مراحل عمل المشروع من لحظة المباشرة وحتى نهاية المشروع
- 7- إعداد الآت الاتصال مع مختلف الجهات ذات العلاقة بالمشروع بهدف تأمين الاحتياجات المطلوبة وحل المشكلات
- 8- تقديم تقرير عن سير العمل

مقارنة بين خصائص مدير المشروع والمدير الوظيفي :

مدير المشروع	المدير الوظيفي
عام ومعرفة متوسطة ولكن في أكثر من تخصص ، المالية ، المحاسبية ، الإنتاجية	متخصص ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتوالها (مدير تسويق , مدير محاسبه) ...
يستخدم أسلوب النظامي بمعنى أن مهمته تجميع الأجزاء المتخصصة في العمل لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك	يستخدم الأسلوب التحليلي وذلك بسبب التخصص الأمر الذي يجعله متعمقا في متابعة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يديرها
يسهل الأمور لأصحاب المعرفة الفنية من أجل أداء المهام ، بطريقة تساعد في إنجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبة	لديه معرفة فنيه عاليه بعمله

المسار الوظيفي لمدير المشروع :

- وحتى يكون مدير المشروع قادرا على القيام بمسؤوليته فهو بحاجة إلى ما يلي :
- _ الحصول على شهادة دراسية في إدارة المشروعات
- _ الحصول على دورات متخصصة في إدارة المشاريع الإضافية
- _ شهادة خبرة تفيد أنه تدرّب على مهارات معينة أهمها :

1- خطة المنظمة للوصول إلى أهداف

2- التفاوض مع الزملاء

3- المتابعة الجيدة للمهام

الخصائص الواجب توفرها في مدير المشروع :

- 1- المهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع , في الوقت المطلوب وبالأسعار الموجودة في الموازنة التقديرية
- 2- القدرة على اختيار فريق المشروع وتوجيهه عن طريق قيادته وحثه على تحقيق الأهداف وتحفيزه
- 3- التعامل مع المعوقات التي ستواجه المشروع سواء كانت فنية أو مشاكل تتعلق بالموارد والأفراد
- 4- القدرة على التعامل مع المخاطر في كافة مراحل المشروع ووضع الخطط لمعالجتها
- 5- تطوير قنوات الاتصال مع أطراف المصالح المتعددة والمرتبطة بالمشروع
- 6- امتلاك مهارة التفاوض وإدارة الصراعات

المحددات الأخلاقية لمدير المشروع :

- 1- الابتعاد عن التلاعب بالمناقصات
- 2- عدم تعاطي الرشوة للحصول على المناقصات
- 3- الابتعاد عن تحويل فريق العمل إلى مجموعة غير منضبطة
- 4- عدم الاعتداء عن الموارد واللعب بها حتى تصبح ضمن الموازنة التقديرية
- 5- عدم استخدام موارد بديلة تفي بالغرض ولكنها لا تحقق المواصفات
- 6- أن لا يساوم على سلامة العاملين في المشروع

فريق المشروع :

هو طاقم المشروع أو مجموع الأفراد الذين يعملون مع مدير المشروع وتحت إدارته لإنجاز المشروع والوصول به إلى أهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات المطلوبة . رغم إن مدير المشروع يقوم باختيار الطاقم إلا أنه واجه بعض المشاكل إذا كان طاقمه سيتم استعارتهم وذلك بسبب أن المدراء الموظفين سيحتفظون بحقهم في تقييم الطاقم والتأثير على رواتبهم ومستقبلهم , ألهم بعد نهاية المشروع سيعودون الى مواقعهم الوظيفية مما سبب ازدواج الولاء بين مدير المشروع والمدير الوظيفي

الصفات الواجب توفرها في فريق المشروع:

- 1- يمتلكون مهارات فنية عالية
- 2- لديهم توجه قوي لمشكلة المشروع
- 3- الرغبة في تحقيق أهداف المشروع
- 4- احترام الذات
- 5- احترام كبير لمدير المشروع

في الجهة المقابلة فهناك أعضاء يتم تعيينهم خصيصا للمشروع وسيضعف انجازهم عندما يقترب المشروع من نهايته فعلى المدير المشروع التحفيز وإشعارهم بالأمان وطمأنتهم بإيجاد فرص عمل لهم في مشاريع أخرى.

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل