

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 الذرية.

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 بالمواصفات 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.

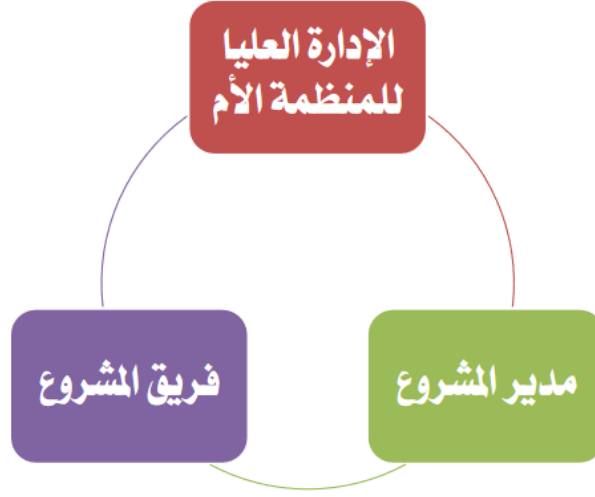
(3) اختيار طاقم المشروع: من خلال اختيار أعضاء فريق المشروع والموارد البشرية اللازمة لمساعدة المشروع نحو تحقيق أهدافه.

(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:

مدير المشروع هو: " الشخص الذي يتولى إدارة المشروع في جميع مراحله، ويكون مسئول مسنولية 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:

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

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

- 1) القدرة والمهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع، بالمواصفات 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 والمواصفات 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 متعاضين، 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، ويقل 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 تفصيله 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 للمشروع
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. مستخدم 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