

## إدارة المشاريع . المحاضرة [4]

## الفصل الثالث. ادارة المشروع

إدارة المشروع:

- نستخدم مصطلح (علم وفن) لتعريف الإدارة او احد فروعها او وظائفها. وهي علم حديث ظهر نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين فيما سميت لاحقاً بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تشكلت ابتداء من نظرية الإدارة العلمية واهم روادها **فريدريك تايلور** ثم تبعته نظريه التقسيمات الإدارية واهم روادها **هنري فايول** ثم النظرية البيروقراطية وصاحبها **ماكس فيبر** وبعد المدرسة الكلاسيكية ظهرت المدرسة السلوكية ثم مدرسة النظم وصولاً الى المدارس الإدارية الحديثة .
- تعتبر ادارة المشاريع احد الفروع الحديثة في علم الإدارة ويعود الفضل في تطورها الى المؤسسات العسكرية في الحرب العالمية الثانية وما تلاها من مرحلة من مرحلة الحرب الباردة حيث ظهرت مشاريع عملاقة مثل (وكاله ناس ، ومشروع الردع الفضائي ، القنابل الذكية ... الخ).
- اعتمدت على بحوث العمليات والاساليب الكمية في الإدارة حيث شكلت حاضنة انطلاق ادارة المشاريع في شتى المجالات الطب ،والعلوم، والصناعة ... الخ.

تعريف إدارة المشاريع:

هي علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام الموارد المتاحة.

## • إدارة المشروع تجيب على الأسئلة التاليه:

- ماهو المطلوب عمله ؟
- متى يجب عمله ؟
- ماهي الموارد اللازمه لذلك ؟
- كيف سنحصل عليها ؟

وظائف إدارة المشروع:

تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف التاليه:

• التخطيط للمشروع :

تحديد الأهداف والموارد الضروريه للوصول الى تلك الاهداف.

• تنظيم المشروع : والمقصود هنا امرين :

✓ الأول: تنظيم المشروع داخلياً وتوزيع المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار وطرق الرقابة وتقييم الاداء

على فريق العمل في المشروع.

✓ الثاني: وهو كيف نقوم بتنشيت المشروع ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم وهل يكون تابعاً لاحد الوظائف

ام يكون مستقلاً بذاته ام ماذا؟

• طاقم المشروع :

اختيار اعضاء فريق المشروع والموار البشرية اللازمة لحمل المشروع نحو تحقيق اهدافه.

• موازنة المشروع :

والمقصود اعداد الموازنة التقديرية والتي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وكلف هذه الموارد والعائدات المتوقعة والتدفقات النقدية

والارباح المتوقعة من هذا المشروع .

• **توجيه المشروع :**

وهو توجيه فريق العمل عن طريق القيادة والتحفيز، من أجل أداء أفضل.

• **الرقابة على المشروع :**

تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء، ثم القياس والحصول على التغذية العكسيه بهدف تصحيح الاخطاء وتحسين الأداء وصولا الى اهداف المشروع.

**مراحل إدارة المشروع:****(1) مرحلة الفكرة أو المفهوم :**

وتسمى مرحلة التأسيس، وتتضمن ولادة فكره المشروع والقيام بدراسة جدوى أوليه.

**(2) مرحلة التنفيذ :**

وتتضمن إعداد خطة المشروع وجدولة المشروع وموازنة المشروع النهائي، وتعيين فريق العمل بالمشروع والمباشره بتنفيذ خطوات المشروع.

**(3) مرحلة التسليم :**

وتتضمن التدقيق على المشروع للتأكد من أن المواصفات المشروع مطابقه 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 الإلتزام.

**(2) مدير المشروع :**

وهو الشخص الذي يتولى إدارة المشروع في جميع مراحلها، ويكون مسؤولاً 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) اعداد الميزانية للمشروع .

(2) اعداد الجدولة الاولية 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) الاشراف على مراحل عمل المشروع من لحظة المباشرة وحتى نهاية المشروع.

(7) اعداد آليات 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 ، المالىه ، المحاسبيه ، الإنتاجيه ..	متخصص ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها (مدير تسويق ، مدير محاسبه ...)
يستخدم أسلوب النظامي بمعنى أن مهمته تجميع الأجزاء المتخصصة في العمل لتشكيل منظومه متكامله تعمل بنظام مشترك.	يستخدم الأسلوب التحليلي وذلك بسبب التخصص الأمر الذي يجعله متعمقاً في متابعة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يديرها.
يسهل الأمور لأصحاب المعرفة الفنيه من أجل أداء المهام ، بطريقة تساعد في إنجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبه.	لديه معرفه فنيه عاليه بعمله.

**المسار الوظيفي لمدير المشروع:**

وحتى يكون مدير المشروع قادراً على القيام بمسؤولياته فهو بحاجة إلى ما يلي :

- الحصول على شهاده دراسيه في إدارة المشروعات.
- الحصول على دورات متخصصه في إدارة المشاريع إضافيه.
- شهاده خبره تفيد أنه تدرب على مهارات معينه من أهمها :

- (1) خطة المنظمه للوصول إلى الأهداف.
- (2) التفاوض مع الزملاء.
- (3) المتابعه الجيده للمهام.

**الخصائص الواجب توفرها في مدير المشروع:**

- (1) المهاره في الحصول على الموارد اللازمه للمشروع في الوقت المطلوب، وبالأسعار الموجوده في الموازنه التقديرية.
- (2) القدره على إختيار فريق المشروع وتوجيهه عن طريق قيادته وحثه على تحقيق الأهداف وتحفيزه.
- (3) التعامل مع المعوقات التي ستواجه المشروع سواء كانت فنيه أو مشاكل تتعلق بالموارد أو الأفراد.
- (4) القدره على التعامل مع المخاطر في كافة مراحل المشروع ووضع الخطط لمعالجتها.
- (5) تطوير قنوات الإتصال مع أطراف المصالح المتعدده والمرتبطة بالمشروع.
- (6) امتلاك مهارة التفاوض وإدارة الصراعات.

**المحددات الأخلاقية لمدير المشروع:**

- (1) الإبتعاد عن التلاعب بالمناقصات.
- (2) عدم تعاطي الرشوه للحصول على المناقصات.
- (3) الإبتعاد عن تحويل فريق العمل إلى مجموعه غير منضبطه.
- (4) عدم الإعتداء عن الموارد واللعب بها حتى تصبح ضمن الموازنه التقديرية.
- (5) عدم استخدام موارد بديله 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 الى أهدافه في الوقت والكلفة والمواصفات المطلوبة.
- رغم ان مدير المشروع يقوم باختيار الطاقم الا انه يواجه بعض المشاكل اذا كان طاقمه سيتم استعارتهم وذلك بسبب أن المدراء الوظيفيين سيحتفظون بحقهم في تقييم الطاقم والتأثير على رواتبهم ومستقبلهم ،لأنهم بعد نهاية المشروع سيعودون الى مواقعهم الوظيفية مما يسبب ازدواج الولاء بين مدير المشروع والمدير الوظيفي.
- **الصفات الواجب توافرها 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 خصيصاً للمشروع وسيضعف انجازهم عندما يقترب المشروع من نهايته فعلى المدير المشروع التحفيز واشعارهم بالأمان وطمأنتهم بإيجاد فرص عمل لهم في مشاريع أخرى .

## إدارة المشاريع . المحاضرة [5]

## الفصل الرابع . تنظيم المشروع

الأهداف الدراسية:

بعد دراسة الفصل يؤمل أن يكون الطالب قادراً على:

- 1) فهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنظيم المشروع وكيف تختلف عن المنظمة الوظيفية.
- 2) معرفة الأشكال التنظيمية السائدة في المشاريع.
- 3) تحديد إيجابيات وسلبيات كل شكل من هذه الأشكال التنظيمية.
- 4) معرفة الخطوات الواجب إتباعها عند تحديد الشكل التنظيمي المناسب للمشروع.

تنظيم المشروع .. تمهيد:

التنظيم هو أداة تستخدمها المنظمات في الوصول إلى أهدافها لذا فإننا سوف سنركز على التنظيم في المشاريع انطلاقاً من المرتكزات التالية:

- لم تعد الأشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائمة لإستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية العاليه.
- تطور هائل في الإمكانيات التكنولوجية.
- الهياكل التنظيمية التقليدية غير قادره على الصمود أمام متطلبات التغيير.
- هناك الحاجة إلى أشكال تنظيمية مبتكرة تمكن المشاريع من النجاح.

تعريف تنظيم المشروع:

هناك العديد من التعاريف لمصطلح تنظيم المشروع لكن يمكننا الأخذ بالتعريف التالي:

تنظيم المشروع يقصد به تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع، وتحديد القواعد والأصول واجراءات العمل الرسمية المتبعه في تنفيذ الواجبات والأدوار بما يحقق أفضل صيغه من الوصول إلى الأهداف بطريقه كفؤه وفعاله.

الأشكال التنظيمية في المشروع:

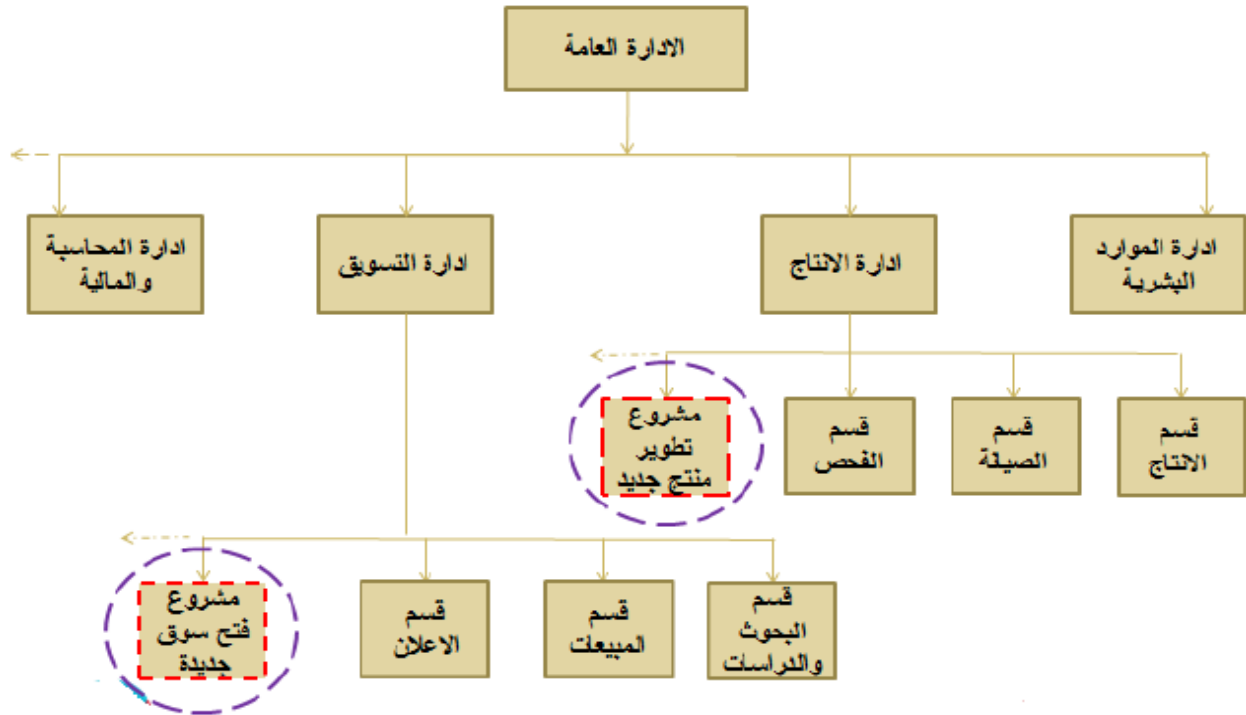
الأشكال التنظيمية للمشاريع يمكن حصرها في ثلاثة أشكال:

- 1) المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي
- 2) تنظيم المشروع المستقل
- 3) تنظيم المصفوفه

**المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي:**

- على هذا الشكل يكون المشروع تابعا لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة.
- يُحول تنفيذه على القسم الذي يكون أكثر تخصصا في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ.

• **مثال:** إذا أرادت كلية إدارة الأعمال بجامعة الدمام إنشاء ماجستير في تخصص إدارة الأعمال فإن القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم الإدارة بالكلية ، أما اذا كان الأمر يتعلق بإنشاء ماجستير في المحاسبه فإن القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم المحاسبه بالكلية.

**إيجابيات أن يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي:**

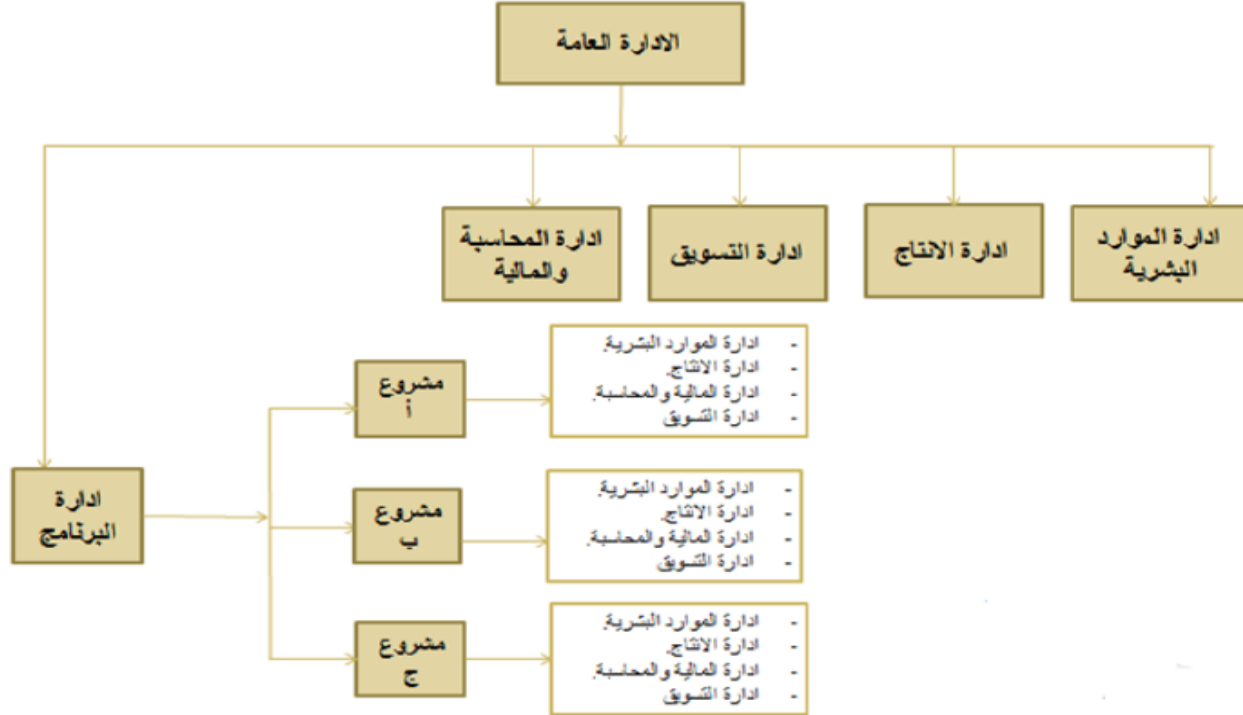
- مرونة عالية في استخدام العاملين ، فيما أن المدير الوظيفي هو المسؤول الأول عن المشروع فإنه سيسخر كل الكفاءات في القسم لإنجاح المشروع.
- الإنتفاع من الخبرات الضرورية في أكثر من مشروع ، عندما يُحال أكثر من مشروع للقسم.
- سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لأنهم يعملون في نفس القسم.
- تطوير المسار الوظيفي للأفراد من خلال وظائفهم من داخل القسم الذي ينتمون إليه.

**سلبيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي:**

- المشروع لا يكون محور الإهتمام وبؤرة التركيز لأن العاملين في القسم لديهم مسؤوليات أخرى.
- حصول تشويش في الأدوار وفي تحميل المسؤوليات عن أداء المشروع بسبب عدم وجود شخص واحد مسؤول بشكل كامل عن المشروع.
- تباطؤ في الإستجابة لمتطلبات العميل بسبب وجود مستويات ادارية متعددة في الأقسام الوظيفية تؤدي الى مشاكل في اتخاذ القرارات.
- ضعف التحفيز لأسباب تنظيمية.
- عدم صلاحية هذا الشكل للمشاريع الضخمة.

**تنظيم المشروع المستقل:**

- في هذا الشكل يكون المشروع منفصلاً عن بقية أقسام المنظمة الأم ويقوم على شكل وحدة مستقلة بطاقم فني مستقل وإدارة مستقلة مرتبطة بالمنظمة الأم فقط عبر التقارير الدورية وعن طريق مدير المشروع.
- تتفاوت درجة الإستقلالية من مشروع لآخر من الجانب الإداري والمالي والمحاسبي.

**إيجابيات المشروع المستقل:**

- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- جميع أفراد المشروع مسؤولين مسؤوليه مباشرة أمام مدير المشروع.
- عملية اتصال أسرع.
- خبره مستمره للعاملين في نفس النوع من المشاريع.
- تكوين هويه قويه لدى فريق المشروع.
- وجود سلطة مركزيه على مستوى المشروع مما يعزز القدره على اتخاذ قرارات سريعه.
- الهياكل بسيطه ومرنه مما يسهل الاستجابه للمتغيرات الداخليه والخارجيه.

**سلبيات المشروع المستقل:**

- إزدواجية وظائف الدعم على مستوى المنظمة الأم في حالة تقديم هذه المنظمة الأم الدعم لعدة مشاريع في فترة زمنية واحدة.
- تخزين المستلزمات: بهدف ضمان نجاح المشروع يحتاج مدير المشروع الى الاحتفاظ بالخبرات والأفراد والمعدات مما يؤدي الى تجميد هذه الطاقات.
- في بعض الأحيان لا يستطيع مدير المشروع المستقل الاستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الأم.
- قد تحدث صراعات بين افراد المشروع المستقل وأفراد المنظمة الأم بسبب الإمتيازات مما قد يعيق تحقيق الأهداف.
- وجود قلق بين اعضاء فريق المشروع بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع.