

إدارة المشاريع سبب في نجاحك

إعداد الطالب/
أحمد موسى أحمد الهبيل
241001241

إشراف/
د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:
2024

مقدمة:

إن الدافع الأول لأي عمل هو الحاجة ، الحاجة للبناء أو الإنتاج أو الحاجة للتغيير أو للتطوير ،

يبدء المرء عادة في البداية بالتفكير في إيجاد فكرة لكي يبدء بالقيام بأي عمل من الأعمال. و هكذا بني علم إدارة المشاريع، فأول مرحلة من مراحله هي إيجاد الفكرة و اختبارها.

إدارة المشاريع تتكون من مراحل عديدة و أدوات ومجموعة من الآليات و التقنيات المختلفة التي تستخدم في مراحل تنفيذ المشروع وتطويره.

تمتلك إدارة المشاريع أدواتها و تقنياتها و آلياتها التي لها أهمية كبيرة جداً في أي عمل نريد إنجازه بطريقة صحيحة تضمن لنا النجاح الى أقصى الحدود.

إنه و في اعتقاد الكثير من الشركات و المؤسسات و المنشآت العالمية الصغيرة منها و الكبيرة طريقة ذات أهمية كبيرة جداً لإنجاز المهام تضمن الى حد كبير الوصول الى نتائج أفضل من إتباع أساليب عمل غير منظمة ، مهما كانت خبرة و عدد القائمون بها. لأنه يحوي ضمناً آليات الرصد و المراقبة و السيطرة على سير العمل و توجيهه قبل وقوع أخطاء بالوجهة التي تضمن النجاح.

حتى صار العدد الكبير من هذه الشركات يعتمد على إدارة المشاريع اعتماد كلي في الإدارة و الإنتاج و التطوير.

فيمكن القول أن المرء يمكن أن يعامل أي مهمة ينطبق عليها تعريف مفهوم المشروع كمشروع بغض النظر عن حجمه.

تعريف المشروع :

هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.

كما أن هناك اختلاف ما بين كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً. ولا تتطلب إدارة المشاريع بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن هنا نجد الحاجة إلى بلورة إدارة المشاريع.

تعريف الإدارة :

هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة ، والإدارة فرع من فروع العلوم الاجتماعية،

وهي أيضًا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية. وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف

مراحلته، تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير علي حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية.

ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي نشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع.

تعريف إدارة المشاريع :

هي عملية قيادة فريق لتحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود المحددة. تُوصف هذه المعلومات عادة في وثائق المشروع، التي تُنشأ في بداية عملية التطوير. وتكمن التحديات الرئيسية في نطاق المشروع والوقت و الميزانية و التحدي الثانوي هو تحسين تخصيص الإمدادات اللازمة وتطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

تطور إدارة المشاريع عبر التاريخ :

عرفت الإدارة كعلم له قواعده وأساسه ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراساتهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه.

▪ ومن رواده شارلز بابيج (Charles Babbage) الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام 1832 بعنوان «اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع» (The Economy of Machinery and Manufacture's).

▪ كما عرض هنري تاون (H. Town) أفكاره الإدارية في مقاله الذي نشر عام 1886 تحت عنوان (The Engineer as an Economist)، ويعتبر تاون رائد حركة الإدارة العلمية، ثم تَبَّعه هنري جانت (H. Gantt) الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام 1917 وهو مخطط (Gantt Chart).

- كما وضع فريدريك تايلر (F. Taylor) العديد من المؤلفات ومن أهمها كتاب (The Principles of Scientific Management) الذي تم نشره عام 1911،
- ثم جاء العالم الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) ووضع كتابه الذي نشر عام 1916 بعنوان (L'administration Industrielle et'Generale)، كما أنّ هناك العديد من العلماء والباحثين الذين شاركوا في تطور علم الإدارة على مدى العقود الماضية.
- ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية الحاجة لطرق علمية وعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، فنشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كميّة، ومن هؤلاء الباحثين فريقان من المستشارين عملاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وفريق ثالث عمل في المملكة المتحدة.
- ففي الولايات المتحدة عمل فريق من المستشارين بالتعاون مع شركة دي بونت (Du Pont) للصناعات الكيماوية وشركة رمنجتون راند (Univac Division of Remington Ran) للأدمغة الإلكترونية على تطوير أسلوب للتخطيط وإدارة عمليات الصيانة في شركة دي بونت، وذلك في الفترة من كانون الأول من عام 1965 حتى شباط من عام 1959. وقد طوّر هذا الفريق أسلوباً سَمّي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج (Critical Path Planning and Scheduling – CPPS)،
- الذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج (CPM – Critical Path Method)، حيث تم استخدامه في تخفيض الوقت اللازم للصيانة في شركة دي بونت إلى الحد الأدنى.

- أما الفريق الآخر فقد عمل في الفترة من عام 1954 حتى عام 1958 بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية مع شركة لوكهيد (Lockhead) في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس (Polaris)، حيث طوّروا أسلوباً سَمّي طريقة تقييم ومتابعة المشاريع (Program Evaluation and Review Technique – PER).
- أما الفريق الثالث فقد عمل في المملكة المتحدة في عام 1957 في قسم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية، وقد طوّر طريقة – لم يتم نشرها لاحقاً – عرفت باسم أطول مسار غير قابل للاختصار (The Longest Irreducible Sequence of Events)، والذي عرف فيما بعد بـ التتابع الرئيسي (Major Sequence)، وقد أدّى تطبيق هذه الطريقة إلى الحصول على نتائج جيدة في الفترة من عام 1958 حتى عام 1960.
- كما شهدت فترة الخمسينيات من القرن العشرين استهلال عهد إدارة المشاريع، حيث أن إدارة المشاريع كانت قبل هذه الفترة تتم بشكل غير نظامي حسب الحالة أو الموقف أو المشروع باستخدام مخطط جانث غالبا وبعض الأساليب والأدوات غير الرسمية، وفي هذه الفترة، تم تطوير نموذجين رياضيين لتحديد الجدول الزمني للمشروع:

النموذج الأول :

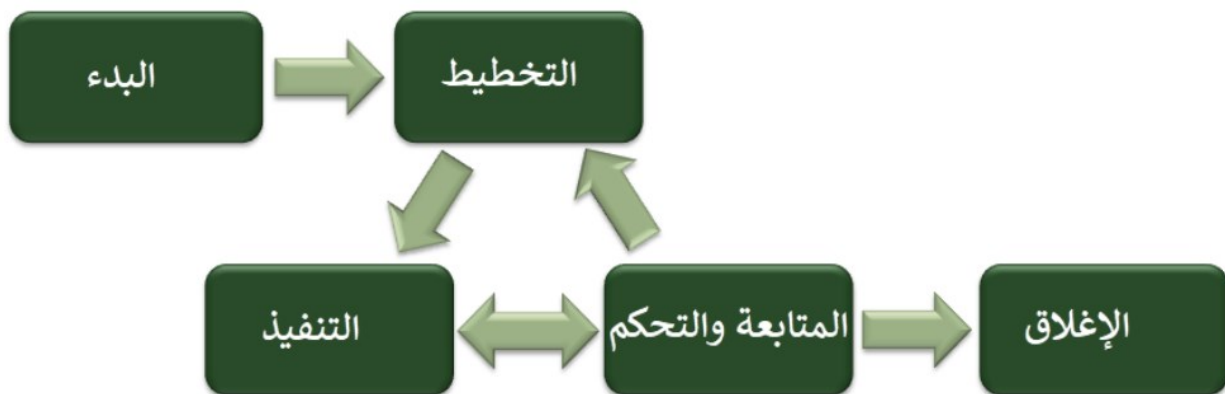
أسلوب تقييم ومراجعة المشروع كجزء من برنامج صواريخ بولاريس للغواصات لدى البحرية الأمريكية، بالتعاون مع شركة لوكهيد.

النموذج الثاني :

طريقة المسار الحرج والتي تم تطويرها بشكل مشترك فيما بين شركتي دوبونت وريمينجتون راند، من أجل إدارة مشروعات صيانة محطات الإنتاج، وقد انتشرت هذه الأساليب الرياضية سريعا في العديد من الشركات الخاصة.

وفي عام 1969 تم إنشاء معهد إدارة المشاريع لخدمة مصالح مجال إدارة المشاريع، وكان الأساس الذي يستند إليه المعهد أن الأدوات والأساليب الخاصة بإدارة المشروعات منتشرة بدءاً من صناعة البرمجيات حتى مجالات الإنشاء، وفي عام 1981 صرح مجلس إدارة المعهد بعمل هذه الوثيقة التي أصبحت الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) وهو يشتمل على المعايير المتعارف عليها والمبادئ التوجيهية المنتشرة لدى كافة من يمارسون هذا التخصص.

دورة حياة المشروع :



أهم مشاكل و تحديات إدارة المشاريع :

1- القيود المحددة :

حيث أنه يجب ضمان أن يتم إنجاز المشروع مع الالتزام بقيود محددة .

2- تحقيق الوضع الأمثل والانسب :

وهو ما يعرف بالاستمثال فيما يتعلق بتخصيص المدخلات المطلوبة من أجل ملاقة الأهداف المحددة سابقاً.

3- إدارة الموارد

تعد إدارة الموارد واحدة من أصعب التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، حيث يبحث كل مدير مشروع عن طرق لزيادة الكفاءة بأقل كم من الموارد عند التخطيط للمشروع بمراحله المختلفة. تشمل المشكلات التي تخص إدارة المشاريع عندما يتعلق الأمر بإدارة الموارد ما يلي:

- التخطيط المناسب أو قياس عائد الاستثمار (ROI)
- توقع الفجوات في تسليم المشروع أو مواطن التعارض قبل حدوثها
- تجنب تخصيص الموارد التي تشكّل عبئاً على فريق العمل

4- الجمع غير الدقيق لمتطلبات المشروع

يعد فهم احتياجات أصحاب المصلحة وما ينوون تقديمه أمراً ضرورياً لنجاح المشروع، تبدأ العديد من المشاريع بأقل حد ممكن من المتطلبات، مما يزيد من خطر انهيارها بسبب عدم الفهم الكامل لاحتياجات أصحاب المصلحة.

تشمل أهم الأخطاء التي يتم ارتكابها عند جمع المتطلبات ما يلي :

- وضع افتراضات على أساس المشاريع السابقة
- عدم فصل احتياجات أصحاب المصلحة عن أهداف المنظمة
- عدم تحديد متطلبات المشروع المتفق عليها بوضوح

5- التغييرات في أهداف المشروع

يستثمر مدراء المشاريع في إدارة المشاريع قدرًا كبيرًا من الوقت في التخطيط لأهداف المشروع لضمان النتائج الواعدة بقدر ما تسمح به الظروف. على الرغم من ذلك فقد يقضي أيضًا المساهمون والفرق الداخلية كذلك نفس القدر من الوقت في إجراء تغييراتٍ على نطاق العمل أو عملية النشر أو أهداف المشروع نفسه.

لا شك أن التغيير حتمي في إدارة أيِّ المشروع، إلا أن كثرة التعديلات والملاحظات بدون اتباع نهج رشيق لتخطيط المشروع وتنفيذه قد تسبب إشكاليات على المدى القصير، فقد أدى التحول المفاجئ إلى العمل عن بُعد استجابةً لفيروس كورونا على سبيل المثال إلى زيادة التحدي المتمثل في إدارة فرق أجايل، لا سيما فيما يتعلق بما يلي:

- الاتصالات الفورية
- حل المشكلات ببساطة
- اتخاذ القرار المناسب بسرعة

كما أن العمل عن بُعد يقلل من الكفاءة والتماسك - وهما مكونان مهمان للإدارة الناجحة للمشروع.

6- ضعف التواصل:

إن أحد أكبر التحديات التي تواجه إدارة المشاريع هو كيفية إبقاء كلٍّ من الرعاة والفرق تحت السيطرة في الوقت ذاته وإبقائهم على دراية بكل جديدٍ باستمرار بما يضمن تسليم النتائج في الوقت المحدد. يمكن أن يخلَّ ضعف التواصل بنتائج المشروع ، بما في ذلك:

- انعدام عمليات الشراء والالتزام أو محدوديتها.
- سوء فهم التوقعات أو الأهداف.
- تحرك الفرق في اتجاهات مختلفة.
- التعارضات وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية.

- انخفاض الإنتاجية مما يؤدي إلى تجاوز الوقت والتكلفة.
- يعد كلٌّ من انعدام التواصل أو الإفراط به مشاكل شائعة لدى مدراء المشاريع، وهي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة أو المشاركة.

إدارة المشاريع وأهميتها :

- من أهمية إدارة المشاريع أنه وعلى أرض الواقع حين تنفيذ المشاريع دون إدارة جيدة يؤدي إلى ما يتخوف منه المتسائلون من ناحية التوفير و الإقتصاد على الرغم من أنه لا جدال بأن تكاليف إدارة المشاريع تشكل نسبة مهمة من إجمالي ميزانية مشروعٍ اذ أنها قد تصل إلى الخمس.
- لا يعد وجود إدارة مشاريع عند تنفيذ المشاريع مضيعة للمال وإنفاق للميزانية دون مردود مجدي.
- إن الجدوى من وجود إدارة ناجحة للمشاريع يعني الحفاظ على أهداف المشروع الرئيسية من ناحية نطاق العمل والجدول الزمني والميزانية (أو ما يعرف بمثلث الجودة) .
- تضمن إدارة المشاريع توحيد الرؤية بين العميل أو المستخدم النهائي وفريق التنفيذ ويخلق رؤية للنجاح ويضع الجميع على نفس الصفحة لما هو مطلوب للبقاء على المسار الصحيح.
- عندما تتم إدارة المشروع بشكل صحيح يكون هناك تأثير إيجابي يتردد صداه إلى ما بعد التسليم والتشغيل.

1- القيادة وتنظيم الفوضى

إدارة المشاريع مهمة لأنها تجلب القيادة والتوجيه للمشاريع. بدون إدارة المشروع يمكن أن يكون الفريق مثل السفينة بدون دفة تتحرك ولكن دون توجيه أو سيطرة أو غرض. القيادة تمكن للفريق بالقيام بعمله الأفضل. توفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والدافع وإزالة حواجز الطرق والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم الأفضل. يخدم مديرو المشروع الفريق ولكنهم يضمنون أيضًا خطوطًا واضحة للمساءلة. مع وجود مدير مشروع في مكانه لا يوجد أي تشويش حول من هو المسؤول والتحكم في كل ما يحدث في المشروع. يقوم مديرو المشروع بفرض العملية وإبقاء الجميع في الفريق متفقين أيضًا لأنهم في النهاية يتحملون مسؤولية ما إذا كان المشروع قد فشل أو نجح. حيث أن الإدارة

العليا للمؤسسات والشركات من رجال الأعمال ومسؤولين تنفيذيين تشغل بالمسؤوليات اليومية لإدارة العامة يصبح من الأهمية بمكان إيلاء مسؤولية الإشراف على مشاريع الشركة إلى مدراء للمشاريع محترفون ومتخصصون. وذلك يساعد على تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وضمن حدود الميزانية وبأقل قدر من الاضطراب لبقية الأعمال. الفوضى تحصل بشكل طبيعي في بيئة المشاريع وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة المشروع في تنظيم وتخطيط النشاطات والمهام لترويض هذه الفوضى. هذا التنظيم يضمن الوصول إلى النتائج المرجوة من المشروع في مسار واضح تم تحديده من البداية إلى النهاية.

2- ميزة تنافسية

توفر الإدارة الفعالة للمشاريع للشركات ميزة تنافسية لأن من الممكن أن تكون مجالات المشاريع ليست من الاختصاصات التي يعرفها أصحاب الأعمال والقيادة العليا للشركة الذين يسعون باستمرار من أجل البقاء في دائرة التنافس. وهنا تساعد إدارة المشاريع صاحب العمل عن طريق استخدام الخبراء في المجالات المطلوبة أما صاحب العمل فله أن يكتفي بالعمل كمستشار للمشروع. يمكن لمدير المشروع تقسيم أي مشروع إلى أقسام أصغر وتوفير جداول زمنية ومقاييس تتعلق بالنجاح تساعد صاحب العمل على تحديد الجدوى الحقيقية للمشروع.

3- السيطرة على نطاق العمل

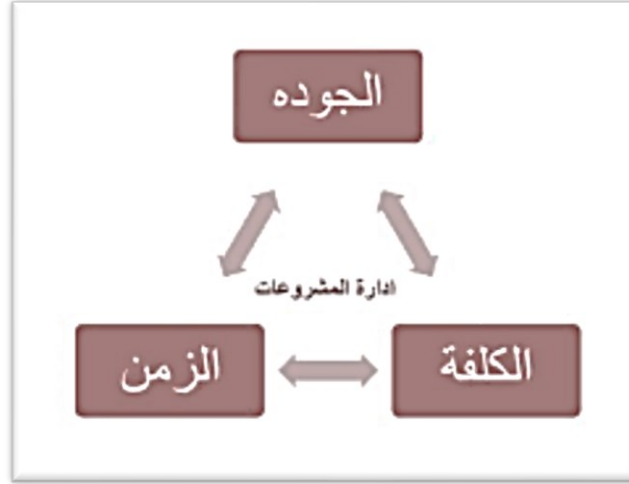
ينظر مدير المشروع في نطاق المشروع وما إذا كان يتحرك إلى الأمام في مهمته ورؤيته. على الرغم من أن الشركات يجب أن تسعى جاهدة للتفكير الجديد والمبتكر ، فإذا لم تتوافق مع مهمة الشركة ، فإن مدير المشروع يعمل مع قادة الأعمال إما لتغيير النطاق أو إنهاء المشروع قبل تخصيص موارد إضافية له. يمكن لمديري المشاريع المساعدة في تقليل تمدد أو زحف نطاق المشروع عندما يبدأ نطاق المشروع في الابتعاد عن الخطة الأصلية.

▪ خلاصة أهمية إدارة المشاريع

تعتبر إدارة المشاريع مهمة لأنها توفر النجاح وبدونها تتعرض فرق التنفيذ والعملاء للإدارة الفوضوية والأهداف غير الواضحة والافتقار إلى الموارد والتخطيط غير الواقعي والمخاطر العالية والتسليمات ذات النوعية الرديئة وبالنهاية مشاريعا تتجاوز الميزانية ويتم تسليمها متأخرة.

أهداف إدارة المشاريع

مثلث إدارة المشاريع



■ إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر من المعارف الأساسية المطلوبة في إدارة المشاريع وكذلك إدارة عمليات المؤسسة بشكل عام. وهي من العوامل الحاسم في نجاح المشروع لأنها تضمن مراقبة المخاطر بشكل صحيح وتخفيفها لتجنب أن تصبح مشكلات. إن وجود إدارة المشاريع يجعل من إدارة المخاطر عملية أساسية من العمليات اليومية في المشروع مما يساعد على تحديد وإدارة وتخفيف المخاطر في الوقت المناسب. تتطلب الممارسة الجيدة لإدارة المشاريع أن يقوم مدير المشروع بتحليل دقيق لجميع المخاطر المحتملة للمشروع وتحديد حجمها ووضع خطة لتلافيها أو تخفيف أثرها ووضع خطة للطوارئ في حال تحقق أي منها. وبطبيعة الحال يجب إعطاء الأولوية للمخاطر وفقاً لاحتمالات حدوثها وتخصيص الاستجابات المناسبة لكل خطر. لذلك تعتبر إدارة المشاريع مهمة في هذا الصدد لأنها تضم وضع المخاطر ضمن التخطيط العام للمشروع.

▪ إدارة فعّالة للتكلفة

سواء كان مدير المشروع موظفًا داخليًا أو تم التعاقد معه لغرض المشروع ، فإن هذا الشخص يعد جزءًا لا يتجزأ من التأكد من أن المشروع يقع في حدود الميزانية المحددة. بدون إدارة للمشروع يمكن أن يستغرق وقتًا أطول لتطويره وتنفيذه. الوقت هو المال ومعظم الشركات تستثمر في الموارد وتخصصها لتطوير أشياء جديدة. إذا لم تتم مراقبة المشروع بشكل صحيح ستضيع الموارد أو يساء استخدامها.

▪ مراقبة شراء الموارد

تتمثل إحدى الطرق التي يبقي بها مديرو المشاريع في خفض التكاليف في فهم الموارد اللازمة لأي مشروع واحد. العديد من مديري المشاريع المتعاقد معهم لأنواع محددة من العمل لديهم قائمة اتصال موثوقة من المقاولين لاستخدامها في أي مشروع. يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على تشكيل فريق معًا حسب الحاجة بناءً على نطاق وميزانية المشروع.

▪ الرقابة المستمرة

تعد إدارة المشروع مهمة لأنها تضمن متابعة تقدم المشروع والإبلاغ عنه بشكل صحيح. قد يبدو الإبلاغ عن الحالة مملًا وغير ضروري - وإذا كان كل شيء يبدو قابلاً للتخطيط فقد يشعر وكأن هذه النشاطات تهدف إلى خلق وثائق من أجل الوثائق فقط. لكن الإشراف المستمر على المشروع والتأكد من أن المشروع يتبع بشكل صحيح الخطة الأصلية يعد أمرًا ضروريًا لضمان بقاء المشروع على المسار الصحيح. عند وجود الإشراف المناسب وإعداد التقارير عن المشروع فإنه يجعل من السهل معرفة متى بدأ المشروع في الانحراف عن المسار المقصود منه. كلما تمكنت من اكتشاف انحراف المشروع في وقت مبكر كلما كان من الأسهل تصحيح المسار. سيقوم مديرو المشروعات الجيدون بإنشاء تقارير عن حالة

المشروع قابلة للهضم بسهولة تمكن أصحاب المصلحة من تتبع المشروع. عادةً ما تقدم تقارير الحالة هذه نظرة ثاقبة على العمل الذي تم إنجازه وتخطيطه والساعات المستخدمة وكيفية تعقبها مقارنةً بالمخططات وكيفية تتبع المشروع في ضوء المعالم والمخاطر والافتراضات والقضايا والتبعيات وأي مخرجات للمشروع وكذلك العائدات. هذه البيانات لا تقدر بثمن ليس فقط لتتبع التقدم ولكن أيضًا تساعد العملاء على اكتساب ثقة أصحاب المصلحة الآخرين في مؤسساتهم مما يتيح لهم الإشراف السهل على تقدم المشروع.

▪ مراقبة الجودة

إدارة المشاريع مهمة لأنها تضمن جودة كل ما يتم تسليمه. المشاريع هي أيضا عادة تحت ضغط هائل ليتم الانتهاء منها في الوقت المحدد حسب الجدول الزمني. بدون مدير مشروع متخصص لديه الدعم المناسب من الإدارة التنفيذية يتم عادة التقليل من أهمية بعض المهام وتضييق الجداول الزمنية مما يسبب نوعية سيئة في التنفيذ. تضمن الإدارة المخصصة للمشروع أن لدى المشروع الوقت والموارد اللازمة لإنجازه وأيضًا ضمان وتوكيد جودة التنفيذ في كل مرحلة. تتطلب الإدارة الجيدة للمشروع مراحل ذات بوابات حيث يمكن للفرق تقييم المخرجات من حيث الجودة والتطبيق والعائد على الاستثمار. تعد إدارة المشروع ذات أهمية أساسية لضمان الجودة لأنها تتيح عملية متدرجة ذات مراحل مما يوفر الوقت لفحص واختبار مخرجاتها في كل خطوة على طول الطريق.

▪ الخبرة الموضوعية

تعتبر إدارة المشروع مهمة لأن شخصًا ما يحتاج إلى أن يكون قادرًا على فهم ما إذا كان الجميع يفعل ما ينبغي لهم فعله داخل المشروع. مع خبرة سنوات قليلة سيعرف مديرو المشاريع القليل عن الجوانب المتعلقة بتنفيذ المشاريع التي يديرونها. سيعرفون كل شيء عن العمل الذي تقوم به فرقهم والأنظمة

الأساسية التي يستخدمونها والإمكانيات والقيود وأنواع المشكلات التي تحدث عادة. إن امتلاك هذا النوع من الخبرة في الموضوع يعني أن مدير المشروع قادر على التواصل بطريق ذكية ومستنيرة مع العملاء وفريق العمل وأصحاب المصلحة والموردين أي إنه مؤهل تمامًا ليكون محور الاتصال في المشروع مما يضمن لن يتم نسيان أي شيء أو تجاهله. بدون خبرة موضوعية في إدارة المشروع يصبح التنفيذ غير متوازن، مثلاً قد تتجاهل التصميمات حدود التكنولوجيا أو ينسى المطورون الرؤية الإبداعية للمشروع. تحافظ إدارة المشروع على تركيز الفريق على الرؤية الشاملة ويجمع الجميع معًا في فرض الحلول الوسط المناسبة لإنجاح المشروع.

■ إدارة المعرفة والتعلم

من النتائج الغير مباشرة لتطبيق إدارة المشاريع هي وجود إدارة للمعرفة على المشروع توثق الإنجازات والنجاحات وكذلك الإخفاقات. وهذا يسمح للمنظومة أن تتعلم وتكتسب الخبرة. من المهم عدم ارتكاب نفس الأخطاء مرتين. يستخدم مديرو مراجعات المشروع للنظر في الأمور التي تسير على ما يرام وما الذي لم يتم بشكل جيد وما الذي يجب القيام به بشكل مختلف في المشروع التالي. ينتج عن ذلك مجموعة قيمة من الوثائق التي تصبح سجلًا لما يجب فعله وما لا يجب فعله في المستقبل مما يمكن المنظمة من التعلم من حالات الفشل والنجاح. بدون هذا التعلم ستواصل الفرق غالبًا ارتكاب الأخطاء نفسها مرارًا وتكرارًا. تعد هذه الاستعدادات بمثابة مستندات رائعة لاستخدامها في اجتماع انطلاق المشروع.

تساؤلات حول أهمية إدارة المشاريع

قد يطرح البعض تساؤلات حول أهمية إدارة المشاريع ونذكر بعض التساؤلات الهامة التي تساعد على فهم أشمل لأهمية وجود إدارة المشاريع والدور الفعال والمكاسب المتحققة من وجود إدارة المشاريع .

❖ ما الهدف الأساسي لإدارة المشاريع ؟

- توحيد الإجراءات التي تنفذ بها المنظمة مشاريعها.
- التوحيد القياسي حيث يمكن لفرق المشاريع المختلفة داخل المنظمة تطبيق طرق موثوقة لتحقيق نتائج متسقة متعلقة بالمشاريع.
- إدارة البيانات
- إعداد التقارير وتدريب الموظفين
- تطوير أدوات المشاريع ووضع طرق لتحسين كفاءة العمليات

❖ ما هي المسؤوليات الرئيسية والهامة لإدارة المشاريع ؟

- تحديد أولويات المشاريع فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- إدارة موارد المشروع وحل المشكلات المتعلقة بالموارد
- الحفاظ على بيانات المشروع وتحديثها والإبلاغ عنها لأصحاب المصلحة
- الحفاظ على الوثائق لكل مشروع
- الإشراف على التقدم المحرز في مشاريع المنظمة
- دعم الفرق والمديرين العاملين في المشاريع

❖ ماهي الفائدة والجدوى الملموسة من إدارة المشاريع ؟

- التوحيد القياسي

توحيد نهج مشروعات المنظمة من خلال توحيد أساليبها وعملياتها. يمكن أن يساعد التوحيد القياسي مديري المشاريع من خلال وضع قواعد لكيفية إكمال أعمال المشروعات وإجراءاته. على سبيل المثال ، إذا تركوا لتفضيلاتهم الخاصة ، قد يكون لدى اثنين من مديري المشاريع المختلفين طرق مختلفة لكتابة التقارير. ومع ذلك ، يمكن أن يضمن التوحيد القياسي أن يتضمن كل تقرير نفس التنسيق وأنواع التفاصيل والمزيد. يمكن أن يساعد هذا أيضا الإدارة العليا على مقارنة الأداء بين مديري المشاريع من خلال إنشاء نموذج تقييم قياسي.

• نتائج متسقة ودقيقة

يمكن أن يكون التوحيد مفيدا بشكل خاص إذا واجه الفريق صعوبات أثناء تنفيذ المشروع. يمكن أن تساعد المعايير التي تضعها إدارة المشاريع الفريق على إزالة الصعوبة وإحراز تقدم. كما أن الوثائق المستمرة التي تحتفظ بها إدارة المشاريع يمكن أن تخلق صورة أوضح وأكثر دقة لكيفية تقدير مدد المشاريع ووضع الموازنات وتخصيص الموارد للمشاريع المستقبلية.

• انخفاض التكاليف

يمكن أن يؤدي تحسين الدقة إلى فائدة إضافية تتمثل في انخفاض تكاليف المشاريع. إن وجود تقديرات دقيقة للوقت والمال والمواد اللازمة لمشروع ما يقلل من إمكانية إجراء مراجعات أو تعديلات في منتصف المشروع، مما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف غير المدرجة في الموازنة. كما تتبع إدارة المشاريع باستمرار تفاصيل المشروع، مثل التكلفة ، مما يسمح بالإدارة في الوقت الفعلي لضمان بقاء الفريق في حدود الموازنة.

• تسهيل إنجاز المشروع

تسهيل إكمال المشروع من خلال السماح لمديري المشاريع والفرق بالتركيز على تنفيذ الخطة واستكمال التسليمات وتلبية المعالم

Milestones والتعامل مع الأنشطة الخلفية للتوثيق وإعداد التقارير والتواصل والتحليل. ويمكن لتحليلها أيضا أن ييسر الإنجاز من خلال توفير المعلومات للمنهجيات المنقحة التي يمكن أن تزيد الإنتاجية.

• التوافق مع الأهداف التنظيمية

تحديد توافق المشروع مع أهداف المنظمة طويلة الأجل. ففي حال أن إكمال مشروع معين قد لا يدفع المنظمة نحو أهدافها. في هذه الحالة ، يمكن إلغاء المشروع لإعادة توجيه الوقت والمال والموارد إلى مشاريع أخرى تتماشى بشكل أفضل. وبهذه الطريقة، تساعد إدارة المشاريع على ضمان أن أنشطة المنظمة تضيف قيمة Strategic Values دائما.

• مركز المعرفة

مركز للمعرفة بأشكال مختلفة. بصفته مركز التنسيق لجميع مشاريع المنظمة ، ويكون على دراية بأي أوجه تشابه في النطاق بين المشاريع عبر الإدارات ويمكنه مشاركة المعرفة التي يمكن أن توجه فرق المشروع. وتفهم متطلبات كل مشروع، وبالتالي يمكنه توجيه الفرق إلى أصول العمليات التنظيمية من دروس مستفادة وملفات وخلافه التي يمكن أن تسهل إكمال المشروع.

• البيانات المركزية

وحدة تخزين لجميع بيانات المشروعات داخل المنظمة. يمكن للمركزية تبسيط جهود الفرق في تحديد موقع البيانات التي يحتاجون إليها. كما أنه يحافظ على الرؤية لجميع أصحاب المصلحة حول تفاصيل المشاريع، مثل التبعيات وأسباب التقدم أوالمتعثر. يمكن أن تكون هذه الرؤية مفيدة لتوصيل المشكلات بين فرق المشاريع والإدارة العليا والسماح لهم بالعمل معا لوضع حلول تستند إلى بيانات ملموسة.

• التدريب والتوجيه والإرشاد

يتم تحديد المواهب القيادية العليا بين مديري المشاريع والمساعدة في تطويرهم بالتدريب والتوجيه والإرشاد. من خلال المساعدة في صقل مهارات إدارة المشاريع، توفر إدارة المشاريع الدعم المهني الذي يمكن أن ينتج موظفين ومدراء مشاريع ذوي مهارات أفضل وقادة فرق يشعرون بالتقدير، مما يساهم في الاحتفاظ بالموظفين.

• ضمان الجودة

تساعد إدارة المشاريع في الحفاظ على ضمان الجودة من خلال تقديم منظور فريد لأداء المشروع. يمكن لوجهة النظر من خارج المشروع في كثير من الأحيان تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتي لا يستطيع أولئك الأقرب إلى المشروع رؤيتها. على سبيل المثال، قد يدرك أحد أعضاء إدارة المشاريع أن فريق المشروع يمكنه استخدام موارده على النحو الأمثل وتقديم نظرة ثاقبة حول كيفية القيام بذلك. يمكن أن يساعد ذلك الفريق على تلبية تدابير الجودة الخاصة به وإكمال المشروع بشكل أكثر دقة.

• اتخاذ قرارات أفضل

إدارة المشاريع هو المكان الذي تتقاطع فيه تطلعات وخبرات الإدارة العليا وإدارة الفريق وفرق المشروع، مما يمنح إدارة المشاريع كمية واسعة من المواد المرجعية التي يمكن من خلالها استخلاص رؤى قابلة للتنفيذ. يمكن أن يكون هذا ذا قيمة في حالة حدوث اضطراب أو عقبة أمام المشروع. للتحايل على هذه التحديات ، يمكن لمدير المشروع التشاور مع إدارة المشاريع للنظر في إجراءات بديلة بناء على حلول المشروع السابقة.

الدراسات السابقة:

- **مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة المشاريع ، 1945 :**
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير
الدكتور : قدوم لزهرة
- **أثر إدارة المشروعات على الأداء: دراسة تحليلية تطبيقية على
شركة JV CCMD, 2013**
هيثم سليمان الشيخ محمد
- **إدارة المشروعات القومية الكبرى: محور قناة السويس نموذجاً-مصر
وتحديات المستقبل, 2015**
عبد القادر محمد دياب
- **المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخصائص والمميزات والتحديات
دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة**
د / منى صابر فاضل حسن
- **إدارة المشاريع الصغيرة إلى أين؟**
حمدي سلمى إبراهيم

المنطلقات النظرية لإدارة المشاريع :

هناك عدة نظريات حديثة في علم إدارة المشاريع التي يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء إدارة المشاريع. ومع ذلك، يتوقف اختيار النظرية المناسبة على عدة عوامل مثل حجم المشروع، طبيعته، وبيئة العمل المحددة. فيما يلي بعض النظريات الحديثة المهمة في علم إدارة المشاريع:

○ نظرية إدارة المشاريع الشاملة

:(Integrated Project Management Theory)

تعتمد هذه النظرية على التفكير الشامل والمتكامل في إدارة المشاريع، حيث يتم تكامل عناصر إدارة المشاريع المختلفة مثل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم. تركز هذه النظرية على تحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والاجتماعية والاقتصادية للمشروع.

○ نظرية القيادة الاستراتيجية لإدارة المشاريع

:(Strategic Leadership Theory of Project Management)

تركز هذه النظرية على أهمية القيادة في إدارة المشاريع وتأثيرها على النجاح. تشير إلى أن القادة الاستراتيجيين يجب أن يمتلكوا رؤية استراتيجية ويكونوا قادرين على توجيه الفرق وتحفيزهم وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف المشروع.

○ نظرية إدارة المشاريع المبتكرة

:(Innovative Project Management Theory)

تركز هذه النظرية على التفكير المبتكر والابتكار في إدارة المشاريع. تعزز استخدام المفاهيم والأدوات المبتكرة وتشجع على التفكير الإبداعي وتحقيق التحسينات المستمرة في عمليات المشروع.

○ نظرية إدارة المشاريع المستدامة

(Sustainable Project Management Theory) :

تركز هذه النظرية على تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة المشاريع. تؤكد على أهمية تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتعزز الممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة المشاريع.

لا يوجد نظرية واحدة تناسب جميع الحالات، وبالتالي فإن الترتيب بين النظريات يعتمد على الظروف الفردية لكل مشروع ومؤسسة. قد يكون من الأفضل اتباع نهج متكامل يستفيد من جوانب مختلفة من هذه النظريات وتكييفها وفقًا للحاجات الفردية للمشروع، علم إدارة المشاريع يشمل العديد من النظريات والمفاهيم المهمة التي يمكن استخدامها في الترتيب بينها، وفيما يلي بعض النظريات الحديثة التي يُعتبرها البعض من بين الأفضل:

1. نظرية القيمة المكتسبة (Earned Value Theory):

تركز على قياس أداء المشروع وتقدير تكلفته وجدواه الفعلي. تستخدم القيمة المكتسبة لتحديد ما إذا كان المشروع يتقدم بوتيرة مناسبة وفقًا للجدول الزمني والميزانية المحددة.

2. نظرية تخطيط المشروع بالعكس

(Critical Chain Theory):

تركز على تحديد وإدارة المسار الحرج في المشروع، وتحديد الأنشطة الأكثر تأثيرًا على المدة الإجمالية للمشروع. تهدف إلى تحسين إدارة الموارد وتقليل التأخيرات وتحسين الكفاءة العامة للمشروع.

3. نظرية إدارة المشروع الاجتماعية

(Social Project Management Theory):

تركز على الجانب الاجتماعي والثقافي لإدارة المشاريع. تعزز التواصل الفعال والتعاون بين أعضاء الفريق وتعاملهم مع التحديات الاجتماعية والثقافية المختلفة.

4. نظرية الابتكار في إدارة المشاريع

(Innovation in Project Management Theory):

تركز على تعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع. تهدف إلى تحسين العمليات والأداء من خلال تبني المفاهيم الجديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات المشروعية.

5. نظرية إدارة المشاريع الاستراتيجية

(Strategic Project Management Theory):

تركز على تكامل إدارة المشاريع مع استراتيجية المؤسسة. تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ المشاريع التي تساهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي وتعزيز تنافسية المؤسسة.

المنهجية وطرق البحث عن إدارة المشاريع :

- ✓ توصيف مخاطر غياب دور إدارة المشاريع وآثاره السلبية
- ✓ إيضاح وفهم الدور الهام لإدارة المشاريع
- ✓ تحديد الفوائد الواقعية والملموسة من إدارة المشاريع
- ✓ تحسين الوعي والمدارك في التعامل مع إدارة المشاريع
- ✓ تطوير المهارات الخاصة بإدارة المشاريع

أدوات دراسة إدارة المشاريع :

- الاستبيان
- المقابلة
- الملاحظة
- الاختبار

حدود دراسة إدارة المشاريع :

▪ الحدود المكانية

لم يتم الأخذ بها في الاعتبار أو تحديد مكان محدد يخص الدراسة

▪ الحدود الزمانية

المدى الزمني للدراسة

- الوقت الحاضر

- المستقبل

▪ الحدود البشرية

- الفئة المتعلمة أو العاملة أو المهتمة في مجال الإدارة .

▪ الحدود الموضوعية :

تم تحديد تطبيق الدراسة على ما يخص إدارة المشاريع :

- أهميتها

- فوائدها

- مخاطر عدم وجودها

- الهدف من ضرورة وجودها

المراجع:

المقالات والكتب

- مفهوم القيادة الإدارية ، علي بن فرحة الغامدي
- لماذا لا يصلح البعض أن يكون قائدًا ، فوربس الشرق الأوسط
- مفاهيم إدارية – التمكين ، خالد بو مطيع
- PMP Project Management Professional Study Guide
Phillips, Joseph (2004)
- ISO 9000\2000
- IPMA / ICB 2006

مواقع الكترونية

- <https://hrdiscussion.com>
- <https://bakkah.net>
- <https://www.linkedin.com>
- <https://www.sanadkk.com>
- <https://ar.wikipedia.org>