

المحاضرة الثانية: عموميات نظرية حول إدارة المشاريع.

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام ، والآلات، والعمال، والمال، وغيرها من الموارد المتاحة والممكنة لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال البرامج الزمنية بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، بعد ذلك تقسيم الواجبات وتنظيم المسؤوليات وإعطاء السلطات مع تحديدها وتعريفها لكل فرد في المشروع ومن مهام الإدارة أيضا وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع من أجل دفعهم لبذل كل جهد ممكن لإتمام مهامهم على أكمل وجه ممكن.

لا يجب إهمال دور الرقابة على مختلف النشاطات والأعمال التي تم إنجازها من خلال المشروع لمقارنة ما تم تنفيذه مع المخطط، لمعرفة مدى التطابق وكشف أي انحراف، لدراسته ومعرفة أسبابه والعمل على تعديل الوضع باتخاذ الإجراءات اللازمة وتلافي مثل هذه الانحرافات في المستقبل.

على ضوء ما سلف ذكره تبرز لنا معالم إشكالية هذه المحاضرة كما يلي:

- ماذا نقصد بإدارة المشروع؟ وما هي أهم معوقات إدارة المشروع؟

1- مفهوم إدارة المشاريع:

هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من التخطيط والتنظيم، القيادة والتوجيه، والزامية ممارسة الرقابة على كل هاته العمليات لضمان التحكم الجيد في تنفيذ المشروع وتسليمه، وأن مدير المشروع هو الشخص المسئول عن تحقيق أهداف المشروع.

هذا ويمكن القول بأن إدارة المشاريع هي علم ينطوي على مجموعة الوظائف التي يمارسها المدير المسئول أو متخذ القرار في المشروع وهي التخطيط والتنظيم أو الجدولة وتنمية المديرين (القيادة) والتوجيه ومن ثم الرقابة على الأداء، والإنفاق المادي والزمني ضمن أنشطة المشروع، إذ تهدف في نهاية المطاف إلى إنجاز الأهداف التي من أجلها تم إقرار المشروع ككيان إداري وتنظيمي.

وفيما يلي سنحاول إشراك شكل يشرح لنا أهم عمليات إدارة المشاريع الاحترافية PMP

الشكل رقم 01: إدارة المشاريع الناجحة.



المصدر: من إعداد الأستاذ.

2- المشاكل الشائعة الخاصة بإدارة المشاريع:

هناك خمسة أخطاء شائعة في إطار إدارة أي مشروع كان، وفيما يلي سنحاول عرض كل منها على حدا.

أ- التعلق العاطفي بالمشروع دون دراسة الجدوى *Emotional attachment to the project*: إن ارتباط صاحب المشروع بالفكرة القابلة للتجسيد دون دراسة الجدوى في شتى أبعادها يجعل نجاح المشروع غير مبرر، فكثيراً ما تكون هناك بعض المشاريع كفكرة مقبولة لكن تجسيدها على أرض الواقع إما يكون غير ممكن (البيئة ترفضه)، أو أنه غير مريح ومكلف جداً، أو أن مخرجاته ستكون مستهلك من حيث الوقت (متأخرة الحدثة).

ب- غياب الإستراتيجية الواضحة *Business model*: لا يكفي فقط لنجاح المشروع أن يكون منفرداً أو متميزاً بل يجب أن تكون حتى طريقة تسييره وإدارته متميزة من خلال توفير إستراتيجية دقيقة واضحة في إطار رؤية مستقبلية للمشروع تخدم الأهداف المحددة له، حيث أن الكثير من المشروعات تفشل بمجرد أنها تسيروا وفق استراتيجيات قديمة حصل عليها صاحب المشروع عن طريق الاستنساخ.

ج- الانطلاق برأسمال ضعيف غياب الجدوى المالية للمشروع: جدولة تكاليف المشروع من بين أهم وظائف إدارة المشاريع الاحترافية، حيث أن الانطلاق في تنفيذ المشروع برأسمال ضعيف يجعل الإخفاقات في الأداء تكثر، كما أن طلب التمويلات الكثيرة تجعل المشروع يعاني من عدم الاستقرار، هذا وقد تؤكد النماذج الحديثة في مجال إدارة المشاريع أنه يمكن أن تدرس جدوى المشروع اقتصادياً من حيث إثبات محتواه

Proof of project concept وهذا من خلال التأكد من وجود طلب فعلي على مخرجات المشروع، وهناك استراتيجيات كثيرة مثل إستراتيجية البيع المؤكد للطلابيات هذه Proven selling strategy for orders الإستراتيجية تسمح بالكشف عن أن المشروع قابل على أن يتحمل مخاطر التمويل الكافية لتنفيذه، هناك إستراتيجية الكشف عن جاذبية مخرجات المشروع (تستورد أو توفر منتجات جاهزة للتعريف بأفكارك المماثلة لإنشاء المشروع، التصنيع الجزئي، التصنيع الكلي).

د- الانطلاق في تنفيذ المشروع دون فريق: تبقى القيادة أسلوب مهم من أساليب إدارة المشاريع، فالمثل الإفريقي يقول "إذا أردت أن تذهب بسرعة فأذهب لوحدهك وإذا أردت أن تذهب لبعيد فأذهب مع فريق"، فريق العمل مهم لإنجاح إدارة المشروع بحيث يترأسه مدير المشروع وعلى أن تكون القيادة خادمة مرنة متساهلة تشاركية.

هـ- غياب عقود الشراكة: أحيانا يمكن الاستفادة من بعض الأطراف الخارجية بالنسبة للمشروع سواء للتحكم في نطاق المشروع أو تكاليفه أو حتى الوقت اللازم لتنفيذه، وهذا حرصا على جودته من الناحية الفنية والتقنية، وعليه فإن الإسهامات الفكرية الحديثة في مجال إدارة المشاريع المحترفة تقضي بضرورة ممارسة الشراكة والتي تقود إلى دعم أداء المشروع ككل، مثال لشركة آبل وشركة بيتز.