



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي

الجامعة العراقية

(أدارة المشاريع و تأثيرها على العاملين)

(Project Management And Its Impact On Employees)

بحث مقدم من الطالب

علي مطلب علي

## بأشراف الأستاذ الدكتور

فريد احمد

### المقدمة

تعتبر عملية نمو وتطور المؤسسات المختلفة من الظواهر التي تعكس مدى تطور الحياة الاقتصادية، حيث أن تفسير حالات التطور الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات يرجع إلى ظاهرة المنافسة بين العديد من الكيانات الاقتصادية على كيفية تحويل الموارد- التي تتصف بالندرة -إلى سلع و خدمات تحمل قيمة ومنفعة في نظر الزبائن المستهدفين، انطلاقاً من القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية حاسمة اتجاه أفكار جديدة تترجم طموحات مديري المؤسسات والمشاريع الريادية الناجحة.

مما سبق، توحدت الجهود من قبل الباحثين لإيجاد إطار موحد نحو إيجاد إدارة وقيادة واعيتين من شأنها أن تقوم بالإشراف على عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على المشاريع المختلفة، حيث لا يقتصر نجاح عملية إدارة المشاريع على مهارة و كفاءة مدير المشروع فحسب، بل من خلال إدخال الأساليب العلمية المتطورة التي أصبحت تتعامل مع كل معطيات المشروع بصفة كمية قابلة للقياس والمراقبة.(1)

## الفصل الاول) الاطار النظري (

### المبحث الأول

#### مدخل مفاهيمي إلى المشاريع

يعتبر التعرف على المشروع و المفاهيم المرتبطة به هي الأساس لفهم المشروع ومكوناته، وبالتالي إدارته بشكل سليم

#### 1 1- مفهوم المشروع :- (Project concept)

يمكن أن يكون المشروع عملية بناء ملعب ، أو مصنع، و قد يكون تطوير منتج جديد، أو إدخال نظام جديد للمؤسسة ) أنظمة إدارية و تقنية(، لكن هذا لا يكفي للتعبير عن مفهوم المشروع، لأن السمة الأساسية فيه هو أنه شيء غير مألوف ، كما أنه يتكون من أنشطة متنوعة يتطلب إنجازها في قدرات زمنية محددة.

-يعرف معهد إدارة المشاريع الأمريكي المشروع بأنه:

"مبادرة أو مقالة لإنتاج و تقديم منتج أو خدمة جديدة أو تقديم نتيجة متميزة"

"هو مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات و نهايات زمنية محددة , يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء و أهداف محددة في إطار معايير التكلفة , الوقت , الجودة .

نستنتج من التعريفين ما يلي:

- أن المشروع عبارة عن مبادرة أي فكرة جديدة قابلة للتطبيق.
- أن المشروع له أهداف محددة.
- أنه غير قابل للتكرار بكل الأبعاد في مكان آخر ( المشاريع الابتكارية ).
- مرتبط بقدرة زمنية محددة.

- أن هناك محددات عن المشروع يجب التقيد بها مثل : التكلفة، الوقت و الجودة (1.1).

### 1 - 1- 2 تعريف المشروع :- (Definition of the project)

هو عمل مخطط، يتضمن مجموعة من الأنشطة التي يتم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وإطار زمني محدد.

المشروع يشمل ملامح أساسية تتمثل في

- بداية ونهاية محددة .

- خطة تنظيمية موارد مستقلة ومحددة.

- عمل جماعي .

- أهداف محددة .

وهناك مفاهيم أخرى تطلق على المشروع، منها:

- المشروع نشاط تستخدم فيه موارد معينة، وتنفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترة متفق عليها .

- المشروع هو استمرار لفعالية تبدأ بسؤالٍ يثير حب الاستطلاع.

- المشروع الصّغير تكون له صفة قانونيّة، وهي البطاقة الضريبية، ويكون له سجلّ تجاريّ وترخيص.

- المشروع نشاطٌ تلقائيّ من أجل تحقيق غرض، ويتمّ في بيئة اجتماعيّة عاديّة. المشروع عملٌ مقصود متّصل بالحياة .

- المشروع نشاطٌ مقيدٌ بزمن، يتمّ القيام به من أجل تقديم منتجٍ أو خدمة لتحقيق تغييرٍ مقصود. (2).

### 1-1-3 أهداف المشروع (Project goals)

هناك نوعين من المشاريع ألا وهي المشاريع العامة و المشاريع الخاصة و لكل منها اهداف معينة:

#### **-أهداف المشاريع الخاصة**

تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية لأي مشروع ,والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق بين حصة المبيعات وتكاليف الإنتاج . ويندرج في تكاليف الإنتاج بهذا المفهوم كل النفقات التي يتحملها المشروع ,ولكن على الرغم من أن تحقيق الربح يعتبر ضروري لاستمرار المشروع ونموه إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد فبجانب تحقيق الأرباح نجد أهداف أخرى كثيرة موضعاً لاهتمام المشروعات الخاصة ومن أهمها : تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق ,قد يكون الهدف من الإنفاق الاستثماري لمشروع قائم هو حماية النشاط الرئيسي له من خطر توقف الإنتاج .

## -أهداف المشاريع العامة

إن تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام سواء تحقق ربح من قيام هذا المشروع أو لم يتحقق ,فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل , ولكن يجب ألا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم إطلاقاً بالربح بل يجب ألا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع العام من أجلها ,وفيما يلي أهم الأهداف التي تنشأ من أجلها المشاريع العامة :

- قيام بعض المشروعات الوطنية المرتبطة بالأمن القومي للدولة مثل صناعة الأسلحة والذخائر، أو لاعتبارات اقتصادية وطنية كإنشاء الدولة المنتجة للنفط مصافي لتكريره أو أسطولاً بحرياً لنقله، أو إنشاء قاعدة من الصناعات الثقيلة كأساس للتنمية .
- قد تقوم الدولة بإنشاء مشروعات وبيع منتجاتها بأقل من التكلفة لاعتبارات اجتماعية .كما في حالة الخبز والمنسوجات والأدوية... الخ .
- قد يكون الغرض من إنشاء الدولة لمشروعات إنتاجية هو الحصول على موارد مالية لتمويل نفقاتها بدلاً من التجائها لفرض ضرائب جديدة -فصناعة السجائر مثلاً من المشروعات العامة من هذا النوع في كثير من دول العالم .
- مشروعات المنافع العامة التي تنتج الخدمات الأساسية والبنية التحتية) مثل النقل والمواصلات الطرق والكباري والكهرباء...الخ.

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص تميزه عن أنشطة المنظمة الروتينية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- الهدف :يحدث المشروع لمرة واحدة فقط لتحقيق نتائج نهائية مخطط لها، ويكون المشروع معقدا مما يتطلب تقسيمه إلى مهام جزئية، يجب تنفيذها لتحقيق هدف المشروع.

- الانفرادية :يتميز كل مشروع بخصائص فريدة تميزه عن المشروعات الأخرى ويمكن القول أنه لا يوجد مشروعان للإنشاء أو البحث أو التطوير متماثلة مع بعضهما البعض تماما، وقد يتشابه مشروعان من حيث العناصر الأساسية إلا أنهما سيواجهان درجة من المخاطرة المختلفة وأسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط إدارة المشروع.

- الصراع : سيواجه م دير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع ، ومن هذه المواقف هو تنافس المشروعات مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها على الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما ينشأ الصراع نتيجة تعدد الأطراف المهمة بالمشروع.

- يتكون المشروع من مجموعة من النشاطات المرتبطة معا، لأنها تساهم جميعا في تحقيق الهدف .

- لا يكون المشروع عملا روتينيا ولكنه قد ينطوي على أعمال وأنشطة ذات طابع روتيني.

- يختلف المشروع عن ماتم تنفيذه بالسابق لأنه يحتوي على الخصوصية غير المتداولة سابقا، والسبب في ذلك يعود إلى أن المشروع قد يحتوي على تكنولوجيا جديدة بالنسبة للمنظمة المستفيدة منه مما تولد حالات من عدم اليقين والمخاطرة.
- يمتاز المشروع بالمسؤولية المنفردة الواحدة والتي تتمثل في مدير المشروع(3).

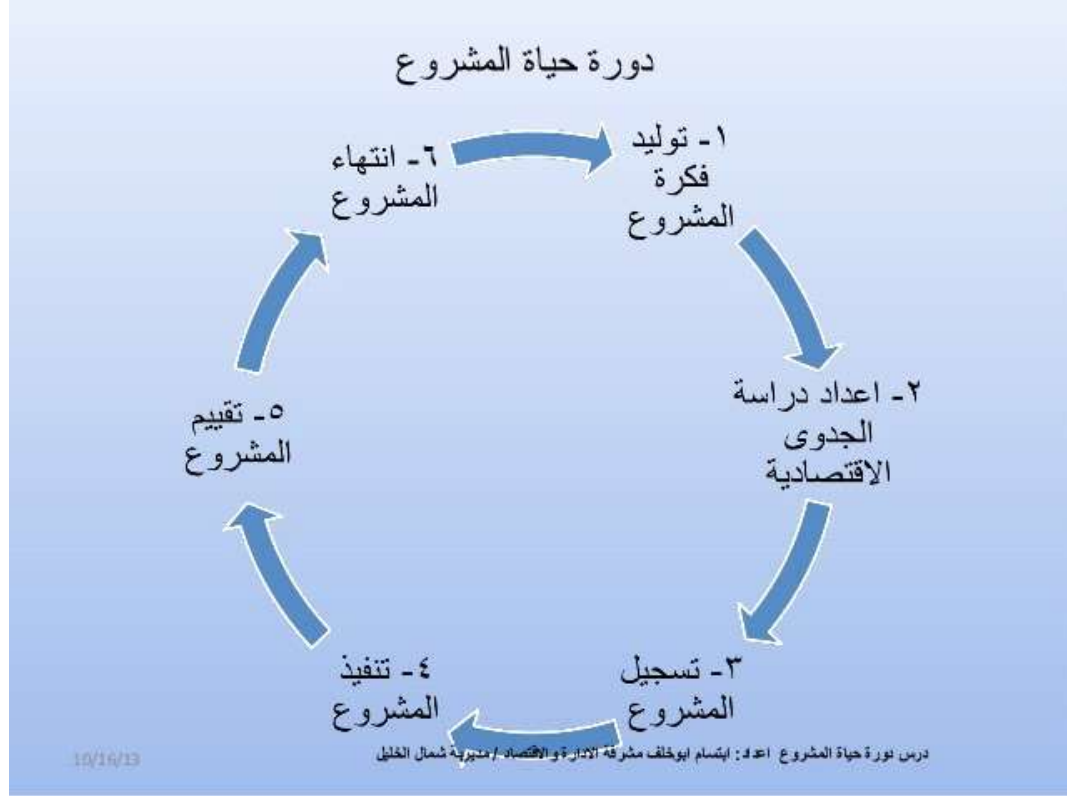
### 1-1-5 دورة حياة المشروع (Project life cycle) :

يمر المشروع بمراحل تطور مختلفة خلال حياته ونظراً لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع عادة من المستحسن تقسيم تلك الفترة إلى مراحل ويتم إدراج النشاطات أو الأعمال الواجب إنجازها في كل مرحلة. تسمى مراحل التطور هذه بدورة حياة المشروع، ولا توجد دورة حياة قياسية تناسب جميع المشاريع إنما تختلف دورة الحياة من مشروع إلى آخر اعتماداً على طبيعة المشروع وحجمه(4).

وتتكون دورة الحياة في العادة من ستة مراحل:-

- مرحلة إدراك فكرة المشروع .
- مرحلة دراسة الجدوى.
- مرحلة وضع وتحديد الاحتياجات.
- مرحلة التنفيذ /الإنتاج .
- مرحلة التشغيل.
- مرحلة نهاية المشروع .

ومن الجدير ذكره أنه ليست كل المشاريع بحاجة إلى إجراء جميع المراحل السابقة، بل قد تختلف المراحل والحاجة إلى التعمق فيها حسب نوع المشروع وطبيعته، ومن خلال الفهم الواضح لهذه المراحل المختلفة تستطيع الإدارة السيطرة على سير المشروع للوصول إلى الأهداف .



### 1-1-6 عناصر المشروع الناجح (Elements of a successful project)

من خلال الممارسات الميدانية لأبرز المشاريع الناجحة ، تم حصر عناصر نجاح المشروع في النقاط التالية:-

- وجود تباينات قليلة) انحرافات (بين ما هو مخطط و مطبق.
- إخراج إنجاز المشروع بأقل تكلفة.
- احترام معايير الجدولة الزمنية للمشروع.
- تحقيق معايير الجودة التي يطلبها المستهلك.(1)

## المبحث الثاني

### مدخل مفاهيمي إلى إدارة المشاريع

الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم إذ لا يقاس التقدم الاقتصادي فقط بحجم الموارد، وإنما يرجع بالمرتبة الأولى إلى القدرة على إدارة هذه الموارد بطريقة فعالة من قبل إداريين أكفاء ولعل واقعنا

العربي الذي نعيشه حاليا أكبر دليل على ذلك فعلى الرغم من وفرة الموارد، إلا أن عالمنا العربي يعاني من غيبة التكامل الاقتصادي، وعلى العكس من ذلك نجد اليابان التي تفتقر للموارد من أكثر أمم الأرض تقدما اقتصاديا.

### **1-2-1 مفهوم الإدارة (Management concept)**

الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام ، والآلات، والعمال، والمال، وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح ، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ، ثم صياغة البيانات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

### **1-2-2 تعريف الإدارة (Definition of management)**

يختلف تعريف الإدارة من شخص إلى آخر بحسب الخلفية الإدارية والتكوينية للشخص القائم عليها ، يمكننا أن نعطي بعض التعاريف للإدارة وهي كالآتي :-

- تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط الذي يسبق التنفيذ وتنظيم العمل بتقسيمه على العاملين وتدريبهم وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية، وقياس النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة بالخطّة، وهذا المفهوم الوظيفي يتضمن عناصر الوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- الإدارة تعنى بالنشاطات الهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد ، وبالاكتفاء على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية
- الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

- الإدارة هي أهم عامل من عوامل تكوين الثروة الثلاث أما العاملين الآخرين فهما الأموال والقوى العاملة فهي المسؤولة عن تشغيل الأموال والقوى العاملة ومسؤولة عن كفاءتهم ويطلق على هذه العوامل التي تمثل عوامل تكوين الثروة (3M) وذلك أن كل عامل من العوامل الثلاث يبدأ بحرف M

- فالنقود (MONEY) أول حرف منها هو M .

- القوى العاملة (MANPOWER) أول حرف منها هو M وكذلك الإدارة (MANAGEMENT) أول حرف منها هو M .

- الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على حسن الاستغلال الأمثل للموارد عن طريق وظائف التخطيط، التنظيم، القيادة والإشراف والتوجيه والاتصالات والتنسيق والمتابعة والرقابة واتخاذ القرارات والابتكار والتطوير ... لتحقيق أهداف محددة في ظل الظروف البيئية المتغيرة (3).

### 3-2-1 خصائص الإدارة ووظائفها (Management characteristics and functions)

- خصائص الإدارة:

تتميز الإدارة بمجموعة من الخصائص نذكر منها :-

- عملية : أي أنها نشاط حركي وممارسات مرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقات وتؤثر في بعضها البعض مثالا لذلك، السياسة المالية تؤثر في سياسة الشراء أو التوظيف .
- اجتماعية : أي أن الإدارة تضم عددا من الأفراد يتعاونون لتحقيق الهدف وهذا الهدف موجه لخدمة الناس والمجتمع.

• مستمرة : ويقصد بذلك أن طالما وجد مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لخدمات وسلع فإن الإدارة تقوم بنشاطها في هذا المجتمع.

• الموارد المتاحة : لكي تمارس الإدارة أنشطتها يلزم مجموعة من الموارد و تنحصر هذه الموارد في ثلاثة أنواع) بشرية ،معنوية ، مادية ( وهي تكون في مجموعها المدخلات التي تستخدمها الإدارة في إجراء عملياتها اللازمة لتحقيق نتائجها (مخرجاتها ( وأهدافها.

• هادفة : بمعنى أنها تسعى لتحقيق غايات مشتركة تتضمن أهداف فرعية أي نتائج محددة(3).

### • وظائف الإدارة :

يباشر مدير المشروع عددا من الوظائف لتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع وتشمل هذه الوظائف:

• التخطيط : تشمل وظيفة التخطيط على ترتيب الأهداف مع تحديد الإمكانيات التي بواسطتها يمكن تحقيق هذه الأهداف ، بما ينسجم مع الموارد والقوى المتاحة لدى المنظمة , والتخطيط بهذا المعنى يساعد الوحدات الداخلية للمشروع- إدارات وأقسام - على كيفية السير على أساس واضح وسليم دون فوضى، أو عشوائية بشكل يساعد على حسن استغلال الموارد والتكيف مع المتغيرات وظروف البيئة المحيطة

• التنظيم :هو اتخاذ القرارات حول الآلية التي يمكن بواسطتها تنفيذ الأعمال وفي هذه الوظيفة تقوم الإدارة ب الآتي :

• توفير إحتياجاتها من القوى العاملة لأداء المهام المطلوبة وكذلك بعمليات التدريب وتنظيم فرق العمل ووضع نظام الواجبات والصلاحيات وتحديد المسؤوليات بالإضافة إلى تحديد نمط العلاقة المهنية.

- شراء كافة المستلزمات الضرورية وترتيب مواقع التسهيلات من المعدات وغيرها والمواد والرأس المال التشغيلي وغيرها من الموارد المطلوبة.
- تطوير وتوليد الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يشتمل على السياسات و الأساليب و أنماط العلاقة الإدارية والمسؤوليات بالإضافة إلى قنوات الاتصال.
- القيادة :وهنا لابد أن نفرق بين مصطلحين هامين في إدارة الأعمال وهما :الرئاسة والقيادة
- الرئاسة :ويقصد بها أن الشخص المكلف ب الإدارة يعتمد في ذلك على السلطة ( في اتخاذ القرارات المخولة له في الإدارة وفي علاقته بالعاملين في المشروع .
- القيادة :ويقصد بها أن الشخص المكلف، ب الإدارة يعتمد في ذلك على الصفات الشخصية الحميدة والقدرات والمهارات والأخلاقيات في علاقته بالعاملين في المشروع .يسمى هذا الشخص عندئذ بالقائد أو القدوة وتساعد هذه الصفات القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم مما يتسنى معه كسب طاعتهم و احترامهم وانتمائهم وتكوين فريق العمل المتكامل لتحقيق الأهداف المشتركة(3).
- السيطرة( الرقابة ):( تقوم الإدارة بعملية تقييم أداء العاملين وفق المعايير المقررة لتحقيق الفاعلية والكفاءة بالمنظمة وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة القصور في تحقيق الأهداف المحددة ، ولغرض تحقيق السيطرة والكفاءة لابد من توفر النظام الفعال للمعلومات الذي يساعد على تحليل البيانات و تقديم تقارير تقدم العمل وخاصة تلك التي تتعلق بالتكاليف ومواقيت العمليات( الجدولة (والمواصفات) الجودة).
- الإشراف والتوجيه : يقصد ب الإشراف قوة الملاحظة التي يتمتع بها مدير المشروع على أعمال مرؤوسيه .
- الاتصالات :يقصد بها تبادل المعلومات بين مدير المشروع وجميع الجهات الخارجية والوحدات الداخلية في المشروع لتحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع .

- *التنسيق* : يقصد به قيام المدير بتوحيد الجهود وتحقيق الترابط بين العمال والحرص على تعاون العاملين وعدم وجود اختلاف أو ازدواج في أداء الأعمال، لتحقيق الأهداف في أقل جهد ووقت ونفقة .
- *اتخاذ القرارات* : يقصد بهذه الوظيفة أن يقوم مدير المشروع بتحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها ، وتحديد بدائل الحلول ومقارنتها وتقييم هذه الحلول من حيث سلبياتها وإيجابياتها ثم اختيار الحل المناسب وتنفيذه ومتابعة التنفيذ بعد ذلك من أجل تحقيق أهداف المشروع ، والملاحظ هنا أن وظيفة اتخاذ القرار تدخل في جميع وظائف الإدارة في المشروع (تخطيط ،تنظيم ..) و تدخل في جميع المجالات.
- *الابتكار والتطوير* : ويقصد بهذه الوظيفة التجديد، والتجديد بالنسبة لمدير المشروع وظيفة هامة جدا , وهي تشمل جميع الممارسات في المشروع وأنشطته وجوانبه بحيث يصب كل ذلك في المنتج ( خدمة – سلعة ) ورضاء العميل والمستهلك.

#### **4-2-1 أنواع إدارة المشاريع (Types of project management)**

- تحتوي معظم المشاريع التي تتصف بدرجة عالية نسبيا من التعقيد الفني والتسويقي والصناعي، على درجة عالية من الإبداع و المخاطرة الفنية ، وتتطلب مساهمة عدة منظمات منفصلة داخلية وخارجية ووظيفية ولكن تأخذ إدارة المشروع أشكالا مختلفة تعتمد على طبيعة المشروع والمنظمة المالكة له والبيئة المحيطة به.
- تم إطلاق أسماء مختلفة على إدارة المشروع لتتضمن إدارة النظم، وإدارة فريق المهام، وإدارة الفريق، وإدارة أغراض خاصة، وإدارة المصفوفة، وإدارة البرنامج وبغض النظر عن الاسم فإنها تشترك في خاصيتين :
- يتم تكوين فريق المشروع أو تنظيم المشروع بشكل منفرد وبغرض تحقيق هدف محدد.

- يعين فرد واحد كمدير للمشروع ويتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف ، أما ماعدا ذلك فتختلف الخصائص باختلاف التطبيق.

1-إدارة المشروع الأساسية : تضع أكثر مداخل إدارة المشروع شيوعا مدير المشروع والمدير الوظيفي على نفس المستوى ويرتبطان بنفس الفرد ، يمنح مدير المشروع السلطة الرسمية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على المشروع من البداية وحتى النهاية ، ويمكن لمدير المشروع أن يعمل مباشرة مع أي مستوى في المنظمة في أي جهة وظيفية لتحقيق أهداف المشروع، حيث يرتبط مدير المشروع مع المدير العام ويبقى مطلقا على وضع المشروع، وقد يتمتع مدير المشروع بممارسة سلطة طلب المصادر المختلفة مثل الموارد البشرية والمرافق، إلا أنه غالبا ما يتفاوض مع المديرين الوظيفيين لتخصيص هذه الموارد.

2 -إدارة البرنامج : يستخدم مصطلح إدارة البرنامج في العادة بالتبادل مع إدارة المشروع بسبب التشابه بين البرنامج والمشاريع حيث

- كلاهما موجه نحو تحقيق المخرجات، بمعنى أنهما يعرفان من حيث الأهداف التي يجب إنجازها
- كلاهما يركز على الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تحقيق الهدف.
- كلاهما يتطلب إعداد خطط وميزانيات لتحقيق أهداف محددة، وباختصار كلاهما يعمل باتجاه تحقيق هدف معين كإنتاج أو خدمة مرغوب فيها، وتاريخ إنجاز محدد ضمن ميزانية مالية محددة.

3-إدارة المخاطر الجديدة : تمثل إدارة المشروع نوعا من الإدارة المستخدمة في الشركات التي تهتم بالمستهلك من خلال صناعة منتجات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة ، خاصة عندما يكون الإنتاج غير جيد التعريف ، وأصطلح على مثل هذه المشاريع اسم إدارة المخاطر الجديدة ، ويكون فريق إدارة المخاطر الجديدة لإيجاد المنتجات وللأسواق الجديدة التي تتلائم مع المهارات التخصصية ، والقدرات ، ومصادر المنظمة ، وبمجرد تعريف الفكرة ، يمكن للفريق أن يستمر في تصميم وتطوير الإنتاج ، ومن ثم تحديد وسائل إنتاجه وتسويقه وتوزيعه.

4- إدارة المنتج : عندما يمنح فرد واحد سلطة مراقبة جميع عمليات برنامج المنتج وتخزينه وتوزيعه وبيعه ، فإن مصطلح إدارة البرنامج يستخدم ، حيث يقوم مدير الإنتاج بتنسيق وتسريع جهود التصنيع والتوزيع والبيع لضمان تدفق المنتج من مكان إنتاجه وحتى تسليمه للمستهلك ، يتصل مدير الإنتاج كما هو الحال مع مدير المشروع بشكل مباشر مع جميع المستويات ويعمل داخل وخارج المنظمة ، وينسق الأهداف المختلفة للوحدات الوظيفية بحيث يصبح الجهد الكلي موجها نحو إنجاز أهداف الإنتاج ، ويعتبر مدير الإنتاج فعالا في دارة الصراعات وحل المشكلات التي يمكن أن تدني من مستوى القدرة الصناعية ، وإعاقة التوزيع ، وتغير الأسعار وإعاقة المبيعات ، أو التأثير على التمويل ، و الإنتاج، وتسويق هذا المنتج.

#### **1-2-5 الأسباب الإدارية لنجاح وفشل إدارة المشروع (Administrative reasons for the success and failure of project management)**

##### **• الأسباب الإدارية لنجاح إدارة المشروع**

- يمكن تصنيف خصائص إدارة المشروع الناجح إلى ثلاث مجموعات : المشاركون في المشروع، الاتصال والمشاركة في المعلومات وتبادلها، إدارة المشروع ( عملية تطور النظام)
- المشاركون في المشروع : تم تحديد عنصرين ضروريين لنجاح المشروع يدوران حول الالتزام بالمشروع ومشاركة الجهات الرئيسية فيه مثل الإدارة العليا، مدير المشروع، فريق المشروع والمستخدم
- المشاركة وتبادل المعلومات و الاتصال : تتصف المشروعات الناجحة بامتلاكها إلى منظومات الاتصال الجيدة والكفاءة وكذلك المشاركة الفعالة في المعلومات ذات الجودة العالية وتبادلها ، وأن الاتصالات الكفاءة تدل ضمنا على الآلية المستخدمة في عمل

التكامل الفعال للجهود المشاركة من قبل كافة المساهمين في المشروع بالإضافة إلى دعم إدارة المشروع والعملية التطويرية برمتها ، ففي المشروعات الناجحة هناك الاستمرارية في وضوح الاتصالات ما بين كافة المساهمين في المشروع وهم المستفيدين و الإدارة العليا وفريق المشروع.

- إدارة المشروع وتطوير النظم : في المشروعات الناجحة توجد العديد من العوامل ذات الصلة بوظيفة إدارة المشروع وكذلك بالعناصر المكونة لعملية تطوير النظم، وهذه العوامل تشمل على تحديد وتعريف المشروع والتخطيط والرقابة التنفيذ.

### • الأسباب الإدارية لفشل إدارة المشروع

- أسباب الفشل الناتجة عن بيئة إدارة المشروع وهي عبارة عن مصادر فشل تعود إلى عدم ملائمة تنظيم المشروع لأهدافه ومهامه ، وإدارته العليا والبيئة الواسعة في الخارج ، وتتضمن استخدام نموذج غير ملائم لإدارة المشروع بالنسبة لأهدافه وبيئته وعدم توفر دعم الإدارة العمالية.
- عدم كفاية منهج إدارة المشروع : مثل عدم وجود الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع والمدير الملائم، أ و فريق العمل ) من حيث المهارة والخبرة، والسلطة، والرسمية والتعقيد ( الملائم للمشروع.
- عدم كفاية دعم الإدارة العليا : عدم تقديم الإدارة العليا للدعم المستمر والفعال واللازم لتحقيق أهداف المشروع.

## الفصل الثاني

### مراحل إدارة المشروع و دراسات الجدوى

يمر المشروع بمراحل تطور مختلفة خلال حياته , و نظرا لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع عادة من المستحسن تقسيم تلك الفترة إلى مراحل و يتم إدراج النشاطات أو الأعمال الواجب انجازها في كل مرحلة , حيث تسمى مراحل التطور هذه بدورة حياة المشروع , حيث لا توجد دورة حياة قياسية تناسب جميع المشاريع . إنما تختلف من مشروع إلى آخر حسب طبيعة المشروع و الظروف المحيطة به , و مدى التزام إدارة المشروع بالقيود و الشروط التي تساهم في تجسيد المشروع و إخراجة لأرض الواقع(1).

### المبحث الاول

#### مراحل ادارة المشروع

## 1-1-2 مرحلة التعريف بالمشروع:- (Project introduction stage)

تهتم هذه المرحلة بتحليل و تعريف هدف المشروع و علاقته بأهداف المؤسسة , و استراتيجياتها.

مرحلة التعريف، هي المرحلة التي تخفق فيها العديد من المشروعات – عادة بسبب عدم وجود تعريف واضح أو بسبب أنها لا تزال لا تستطيع التفريق بين العديد من مدخلات المساهمين المختلفة. تذكر أنه يجب أن يضم التعريف الناجح كل الفريق في كل خطوة لبناء موافقتهم والتزامهم يعمل المشروع.

يجب أن تتم الموافقة على تعريف المشروع والتصديق عليه و« التوقيع عليه »من قبل المستهلك والراعي قبل قضاء أي وقت في عملية التصميم) التخطيط .(

خلال المرحلة الأولى من هذه المراحل ، يتم تحديد اهداف المشروع واحتياجاته؛ والتي يمكن أن تكون مشكلة خاصة بالعمل ومحاولة حلها أو فرصة مستقبلية تطويرية لعملك التجاري , يتم توثيق مدى الاستجابة لاحتياجات المشروع مع تقديم خيارات الحلول الموصى بها، وكذلك يتم إجراء دراسة جدوى لمعرفة ما إذا كان كل خيار يتناول هدف المشروع ويتم تحديد الحل النهائي الموصى به , بمجرد الموافقة على الحل الموصى به ، يتم الشروع في المشروع لتقديم الحل الموافق عليه وتعيين مدير المشروع، وبعدها يتم تحديد النواتج الرئيسية ومجموعات العمل المشاركة، ويبدأ فريق المشروع في التشكل، ثم يتم طلب الموافقة من قبل مدير المشروع للانتقال إلى مرحلة التخطيط التفصيلي(1).

## 2-1-2 مرحلة تصميم عمليات المشروع) التخطيط: (Project process design stage)

ترتكز على إعداد التصاميم و النماذج المناسبة لترجمة حاجات و رغبات الزبون، و التي تتناسب مع أهداف المؤسسة المنجزة للمشروع.

-تقدير وتحليل الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط.

- معالجة الفجوات الموجودة بين حاجات الزبون من جهة و الموارد المتاحة من جهة أخرى(1).

وهنا في هذه المرحلة يتم فيها العديد من العناصر الأساسية تتمثل في التالي:-

- تطوير حلول للمشروع بأكبر قدر ممكن من التفاصيل ويتم التخطيط للخطوات اللازمة لتحقيق هدف المشروع.
- كذلك في هذه الخطوة ، يحدد الفريق جميع الأعمال التي يتعين القيام بها من قبل كل عضو من أعضاء الفريق على حدا.
- يتم تحديد مهام المشروع ومتطلباته من الموارد سواء البشرية او المادية، إلى جانب استراتيجية إنتاجها، ويشار إلى ذلك أيضاً باسم " إدارة النطاق".
- يتم إنشاء خطة مشروع تحدد الأنشطة والمهام والتبعيات والأطر الزمنية.
- يقوم مدير المشروع بإعداد ميزانية المشروع من خلال تقديم تقديرات التكلفة لتكاليف الأيدي العاملة والمعدات والمواد ، والتي يتم استخدامها لرصد ومراقبة نفقات التكلفة أثناء تنفيذ المشروع.

بمجرد تحديد فريق المشروع للعمل ، وإعداد الجدول الزمني ، وتقدير التكاليف ، تكتمل العناصر الأساسية الثلاثة لعملية التخطيط) التصميم).

ويتبقى العديد من العناصر الأخرى الفرعية في مرحلة التخطيط وهي التالي:-

- هذا هو وقت ممتاز لتحديد ومحاولة التعامل مع أي شيء قد يشكل تهديدا لانتهاء المشروع بنجاح وهذا ما يسمى إدارة المخاطر والتي من خلالها يتم تحديد المشكلات المحتملة " عالية الخطورة "إلى جانب الإجراء الذي يجب اتخاذه بشأن كل مشكلة محتملة عالية الخطورة ، وذلك للحد من احتمال حدوث المشكلة أو لتقليل التأثير على المشروع إذا كانت ستحدث بالفعل.
- يعد هذا أيضاً وقتاً مناسباً لتحديد جميع المستفيدين من المشروع ووضع خطة اتصال تصف المعلومات المطلوبة وطريقة تقديمها ليتم استخدامها لإبقائهم على اطلاع بكل تفاصيل المشروع.

وبهذا يمكن القول أنه قد تم التخطيط) التصميم (للمشروع بالتفصيل وأصبح بدوره جاهزاً للتنفيذ.

### **3-1-2 مرحلة تنفيذ المشروع :- (Project implementation stage)**

تتمثل هذه المرحلة بالإجراءات اليومية التي تتخذ لانجاز المشروع في المجالات التالية:-

- قيادة المشروع نحو الأهداف المخططة.

• أنظمة الاتصال بالعاملين و تحفيزهم.

• أنظمة الرقابة على العاملين ومتابعة عمليات التنفيذ.

و في هذه المرحلة يتم وضع خطة المشروع موضع التنفيذ ويتم تنفيذ أعمال المشروع ومن المهم الحفاظ على التحكم والتواصل حسب الحاجة أثناء التنفيذ.

• يتم مراقبة التقدم بشكل مستمر وإجراء التعديلات المناسبة وتسجيلها كتباينات من الخطة الأصلية.

• يقضي مدير المشروع معظم الوقت في هذه الخطوة، أثناء تنفيذ المشروع يقوم الأفراد بالمهام، ويتم الإبلاغ عن معلومات التقدم من خلال إجتماعات منتظمة للفريق.

• يستخدم مدير المشروع هذه المعلومات للحفاظ على السيطرة على إتجاه المشروع من خلال مقارنة التقارير المرحلية مع خطة المشروع لقياس أداء أنشطة المشروع.

• إتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة ويجب أن يكون المسار الأول للعمل دائماً هو إعادة المشروع إلى مساره.

• إذا لم يحدث ذلك، يجب على الفريق تسجيل الإختلافات من الخطة الأصلية وتسجيل التعديلات ونشرها على الخطة.

• ينبغي إبقاء رعاة المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين على إطلاع بحالة المشروع ويجب تحديث الخطة ونشرها بشكل منتظم.

• يجب أن تؤكد تقارير الحالة دائماً على نقطة النهاية المتوقعة من حيث التكلفة والجدول الزمني وجودة المخرجات.

• يجب مراجعة كل مشروع يتم إنتاجه للتأكد من جودته وقياسه وفقاً لمعايير القبول.

بمجرد أن يتم إنتاج جميع التسليمات يصبح المشروع جاهزاً للإغلاق.

## **4-1-2 مرحلة تطوير المشروع :- (Project development stage)**

تركز هذه المرحلة على تقييم عمليات تنفيذ المشروع و المحصلة النهائية له و تحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها في عمليات التطوير و التحسين المستمر (1) .

### **المبحث الثاني**

#### **دراسة جدوى المشروعات**

تمثل دراسة الجدوى نشاطا خلافا متعدد الجوانب بالرغم من ازدياد تعقيداتها من فترة إلى أخرى تبعا للتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على حجم المشروعات على اختلاف أنواعها ، كما وتوجه دراسات الجدوى نحو إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المالية والطبيعية والبشرية من أجل اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مستويات عالية من النتائج والوفرة في استثمار الموارد . إن اتخاذ القرار بخصوص قبول المشروع المقترح و الاستمرارية أو رفضه يتم في ضوء تقييم نتائج دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع ، والمقصود بدراسة الجدوى التفصيلية هي دراسة الجدوى الفنية و الاقتصادية بالإضافة إلى التحليل المالي وتجري هذه الدراسات في آن واحد وذلك بهدف تقليص الفترة الزمنية المخصصة لإجراء دراسة الجدوى من جهة وتخفيض نفقاتها من جهة أخرى بقدر الإمكان (3).

## **1-2-2 تعريف دراسة الجدوى :- (Definition of a feasibility study)**

تعرف دراسة الجدوى على أنها تلك الدراسة المكثفة التي يقوم فريق من الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق والمجالات الفنية والمالية و الاقتصادية و الإدارية لغرض اتخاذ قرار قبول أو رفض أو 1 تطوير المشروع المقترح .وتعتبر دراسة الجدوى بمثابة المشروع بحد ذاته الذي لابد من استخدام أسالي ب التخطيط والرقابة عليه، كما وان دراسة الجدوى سيكون له دورة الحياة الخاصة وتحتوي دورة حياة مشروع دراسة الجدوى على المراحل التالية - :

- التعريف :وتعني تعريف الإطار العام لهدف دراسة الجدوى.
- التصميم :ويعني وضع الخطة التي توضح خطوات آلية تنفيذ دراسة الجدوى.
- التنفيذ :وهي أداء أو تنفيذ دراسة الجدوى.
- إنجاز المهمة :وتعني التأكيد على أن دراسة الجدوى قد أنجزت وقدمت التقرير المطلوب.

**ويجب أن تحتوي دراسة الجدوى على الأمور الأساسية التالية:**

- إجراء التحليل الدقيق والشامل لواقع حال السوق.

- إجراء الدراسة الفنية للعمليات الإنتاجية الرئيسية والمساعدة والطرق التكنولوجية المستخدمة في هذه العمليات، وكذلك تحديد الطاقة الإنتاجية القصوى النظرية والطاقة الفعالة للمشروع مع تحديد نوع الماكينات والمعدات الأساسية والمساعدة وغيرها من الأمور الفنية الأخرى.
- دراسة طريقة التمويل لأن المشروعات الكبيرة والمعقدة تكنولوجيا تحتاج إلى مبالغ طائلة لإنشائها وهل أن هذه التمويلات ستكون من الداخل أم من جهات خارجية .
- دراسة تحليلية للموارد والمنافع المتوقعة من المشروع ودوره في التنمية الاقتصادية بالبلد.
- تحديد الموقع المناسب للمشروع مع تحديد المساحة اللازمة له وإجراء المقارنات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وغيرها من العوامل التي اعتمدت في المفاضلة ما بين البدائل من المواقع المقترحة.
- يتطلب الأمر أيضا دراسة مفصلة لإنشاء المشروع وهل أن المشروع سوف ينفذ بالخبرات الوطنية أو قد تظهر الحاجة إلى الاستعانة بالخبرات الأجنبية.

## **2-2-2 أهمية دراسة الجدوى :- (The importance of the feasibility study)**

تحقق عملية دراسة الجدوى لمشروعات الأعمال العديد من المزايا والفوائد يمكن إيجازها في النقاط التالية:

• تعد دراسات الجدوى الاقتصادية وسيلة فاعلة لدعم عملية اتخاذ القرار الاستشاري، حيث أنه من خلالها يمكن دراسة وتحليل كل البدائل من البدائل المتاحة في ضوء الموارد المتاحة للمستثمر .

• تمكن من استخدام التقنيات الملائمة لتخصيص الموارد المتاحة على أنشطة المشروع بصيغة كفوة ، وبما يضمن الاستفادة القصوى منها ، ومن أبرز هذه التقنيات المساعدة في هذا المجال هو تحديد مجموعة متكاملة من الأسس والمعايير الخاصة الاستثمارية ، والتي يمكن استخدامها لتقييم كل بديل منافس وتحديد متطلباته الأساسية من الموارد المتنوعة .

• تركز عملية إعداد دراسات الجدوى وتقييمها على تحليل احتمالية المخاطرة لكل بديل متاح ، وفي ضوء العديد من المتغيرات البيئية والتنافسية ، وهذه ستمكن المستثمر الريادي من تحديد حجم المخاطرة أو الخسائر المحتملة ، كي يفاضل بين هذه المخاطر وبين العوائد المحتملة ، وبما يجنبه التعرض إلى الخسائر أو الهدر في الموارد المستخدمة .

### **3-2-2 مراحل دراسة الجدوى :- (Feasibility study stages)**

تتضمن دراسة الجدوى للمشروعات لعرض الفعاليات والمراحل التي تعتبر الأساسية والضرورية لعملية اتخاذ القرار الايجابي، وتتم دراسة الجدوى للمشروع من خلال مجموعة من المراحل

## 1-المرحلة الأولى مرحلة ما قبل الاستثمار: وهي المرحلة الخاصة بدراسة المشروع من

جميع الجوانب وإعداده للتنفيذ عبر مرحلتين أساسيتين هما:

• الفكرة الأولى الخاصة بالمشروع (توفر الفرصة : (تعني أن هناك فرصة استثمارية وحاجة اقتصادية واجتماعية للمشروع، وهذه الفرصة تتحدد من خلال المعرفة باحتياجات السوق والمستهلكين، لسلع أو خدمات معينة، وان هذه الفرصة متاحة كون أن النشاط الخاص بها غير مشبع تماما.

• تبلور الفكر :ة في ضوء معطيات ونتائج الفرصة الاستثمارية المتاحة في قطاع أعمال معين ، يبدأ الريادي بالتفكير العميق لكيفية الاستفادة من هذه الفرصة المتاحة ، وإمكانية تحويلها أو ترجمتها إلى واقع عملي ، حيث يتولى دراسة وتحليل هذه الفرصة ومقارنتها بإمكاناته المالية والبشرية وقدرته على النجاح فيها ، وفي كثير من الأحيان يتعمق الريادي في هذه المرحلة حيث يسأل ويستشير ويحاول أن يطلع على أداء ومنتجات المشروعات المماثلة ومستوى الأرباح والمخاطر والتكاليف واحتمالية الاستمرار والنمو والقدرة التنافسية وحجم السوق و الأبعاد القانونية والتشريعية في هذا المجال وما هي الإعفاءات والتسهيلات الحكومية ومعدلات الضرائب وغيرها من الأمور التي يراها ضرورية .

## 2- المرحلة الثانية دراسة الجدوى الاقتصادية الأولية) دراسة ما قبل الجدوى:- (

بعد نضوج الفكرة وتولد القناعة بجدوى المشروع وتوافقه مع إمكاناته المالية و الإدارية والخبرة التي يمتلكها والتأكد من قدرته على النجاح فيه بنسبة معقولة ، يلجأ إلى القيام شخصيا أو بتكليف

جهة استشارية معينة بإعداد دراسات أولية عن المشروع (دراسة ما قبل الجدوى) (تتناول بالدراسة والتحليل الفقرات التي تم ذكرها سلفا حول الدراسة الأولية للمشروع وان نتائج هذه الدراسة الأولى  
ية هي التي تحدد عمليا قرار استمرارية المشروع أو التخلي عنه.

### 3- المرحلة الثالثة دراسة الجدوى التفصيلية:

عند اكتمال القناة الاستثمارية لدى صاحب المشروع وبعد الانتهاء من الدراسة المبدئية بجدوى المشروع اقتصاديا وفنيا ، يتم تكليف جماعات متخصصة بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ، وتكون هذه الدراسة تفصيلية ، يتم التركيز فيها على مجموعة من العوامل إذ تهتم بدراسة وتحليل كشف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بشكل تفصيلي وحجم الأرباح المتوقعة خلال الفترة الزمنية اللاحقة لتأسيس المشروع.

### 4- المرحلة الرابعة : تقييم المشروع الاستثماري:

بعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى التفصيلية ، يتم استخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات المالية و الاقتصادية لتقييم جدوى الاستثمار في هذا المشروع 2 من ناحية الربحية التجارية ، ولربما من ناحية الربحية الاجتماعية كذلك.

### 5- المرحلة الخامسة اتخاذ القرار الاستثماري والبدء بالتنفيذ:-

في ضوء نتائج تقييم المشروع الاستثماري، سيلجأ صاحب المشروع إلى مرحلة دقيقة وحاسمة ألا وهي اتخاذ القرار بالبداية أو التخلي بشكل نهائي عن المشروع ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا القرار هي العوامل المالية ، فإذا كان المشروع سيتوقع له أن يحقق عوائد و أرباح ومستوى المخاطرة فيه معقولة فإن القرار سيكون بقبول المشروع .وبعد اتخاذ القرار الاستثماري بالموافقة على المشروع كونه مشروع يتوقع له النجاح والاستمرارية فإنه سيتم البدء بتنفيذه.

## **4-2-2 مكونات دراسة الجدوى التفصيلية (Components of a detailed feasibility study)**

### **study)**

تمر دراسة الجدوى التفصيلية لأي مشروع من خلال مجموعة من الدراسات هي:

1-دراسة الجدوى التسويقية : وتهدف إلى إثبات صلاحية المشروع تسويقيا بدراسة

العناصر التالية

- ماهي الطاقة الاستيعابية للسوق التي سوف يقام فيها المشروع .
- ماهي الميزة التنافسية التي سوف يتمتع بها المنتج أو الخدمة التي سوف تكون من مخرجات المشروع .
- الفجوة القائمة حالياً بين العرض والطلب للمنتج.
- اتجاهات الطلب للمنتج في المستقبل.

2-دراسة الجدوى الفنية : تقوم دراسة الجدوى الفنية على التخطيط وإعداد الطاقات الإنتاجية للمشروع وهذا على أساس ماتم الحصول عليه من خلال دراسات الجدوى التسويقية، وتتميز دراسة الجدوى الفنية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تحديد حجم الإنتاج -الطاقات المتاحة -أسلوب الإنتاج وتوفير البيانات اللازمة لتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية .
- توفر المواد الأولية اللازمة للإنتاج بشكل مستمر .
- توفر المكان والمعدات اللازمة للعمل والإنتاج.
- توفر الأيدي العاملة ( الماهرة والكفؤة ) اللازمة والتي تتميز بالأداء الفعال والكفاء.
- توفر الإدارة والقيادة الفعالة والأصول المعرفية اللازمة لانجاز المهام الإدارية والفنية بشكل دائم ومستمر.

3-دراسة الجدوى البيئية : يعد الأثر السلبي للمشاريع الاستثمارية وخاصة المشاريع الصناعية من المواضيع الهامة في الوقت الحالي ، فكل مشروع آثار خارجية لابد من دراستها و الأخذ في الاعتبار الجوانب النوعية جنبا إلى جنب مع الجوانب الكمية.

4-دراسة الجدوى المالية : بعد ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع يتجه المستثمر إلى التفكير في الأساليب والطرق التمويلية المناسبة للمشروع ، فلكل نشاط هيكل تمويلي يناسبه ، ف الأنشطة الصناعية مثلا تتطلب تمويلا طويل الأجل ، عكس الأنشطة التجارية التي تتطلب تمويل قصير الأجل ، فالتمويل طويل الأجل قد يكون من قبل الملاك أو المقرضين ، أما التمويل قصير الأجل قد يكون من البنوك أو الموردين ، ويتوقف نصيب كل ممول حسب درجة المخاطرة التي يتعرض لها النشاط.

5-دراسة الجدوى الاجتماعية : تهدف الدراسة الاجتماعية إلى تحقيق العناصر التالية

- الأهداف الاجتماعية والسياسات عند المستوى الوطني أو التنظيمي.
- أثر المشروع على الفئات المختلفة في المجتمع.
- اثر المشروع على البيئة.
- اثر المشروع على الكادر.

### الفصل الثالث

#### أدارة الموارد البشرية للمشروع

بعد أن يتم اختيار و تحديد المشروع الذي تنوي إدارة المؤسسة تنفيذه، تأتي خطوة أخرى تعتبر حاسمة بالنظر إلى الأهمية التي تلعبها في مدى نجاح المشروع من عدمه، وهي اختيار مدير المشروع وفريقه، وقد يتم اختيار مدير المشروع قبل اختيار المشروع لكون المدير صاحب فكرة المشروع.

### **3-1 مدير المشروع :- (Project manager)**

يتحمل مدير المشاريع مسؤولية إدارة وتخطيط المشاريع والإشراف على عمليات سيرها وذلك لضمان إنهاءها بالمدّة اللازمة لها وبما يتناسب مع الميزانيات الموضوعة لها، حيث يكون مسؤولاً عن المشروع منذ أول خطوة حتى آخر خطوة أي من لحظة التخطيط وحتى آخر لحظة في التنفيذ . وبالطبع، مدير المشاريع هو الشخص المسؤول عن تصميم وإدارة وتخطيط مصادر المشاريع ويُحضّر الميزانيات اللازمة لها بما يتوافق مع رؤية الشركة.

وتكون مهنة مدير المشاريع ضرورية بشكل واسع لجميع أنواع المشاريع وفئاتها سواء كانت إنشائية، أو تجارية، أو تكنولوجية، أو إدارية، أو تسويقية . من المهم جداً أن يُثبت مدير المشاريع جدارته في استكمال المشاريع في الوقت المطلوب منه بمهارته في النظر إلى جميع جوانب المشروع بدقة.

### **3-2 مواصفات مدير المشروع (Project manager specifications)**

عند اختيار مدير المشروع ولضمان أداء مهامه والأدوار المنوطة به، ينبغي توفر مجموعة من المواصفات و المهارات التي تؤهله للعمل بنجاح في إدارة المشاريع :-

### • مهارات تقنية ذات جودة عالية

وهي ترتبط بطبيعة المشروع و كذلك نوعية المجال الذي تستخدم فيه هذه المهارات مثل المشاريع الصناعية أو الإنشائية أو الصحية أو المعلوماتية

### • المهارات الإدارية

تتمثل في قدرات المدير في مجال اتخاذ القرارات حيث في هذا المجال يتطلب من المدير تحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات للتعامل مع مشكلات جديدة لم يتم التعرض لها سابقا و تخطيط وتنظيم المشاريع وكذلك عملية التنفيذ و الرقابة على المشروع .

### • المهارات الإنسانية

تتمثل في المهارات الاتصالية العالية الموجودة لدى المدير حيث ان حل الصراعات والقدرة على الإقناع و التفاوض لا يمكن تحقيقها دون تطوير القدرة على الاتصال مع الآخرين و هذا ما يتطلب الرفع من المهارات الاقناعية و التفاوضية في مجال إدارة الصراعات التنظيمية داخل المشاريع .

### • المهارات الفكرية

وهي تتمثل في قدرات المدير على تشخيص المشاكل و تحليلها وبالتالي يتم الإشارة هنا إلى مدى تطور و تراكم المهارات الإدراكية والتحليلية و الاستنتاجية لمدير المشروع

للتعامل مع المشاكل المتوقعة وغير المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع، وهو ما يولد القدرة على اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ضمن أجال زمنية محددة وهو ما يسبب نوع من الضغط النفسي على مدير المشروع، وهذا ما يؤدي إلى توفر مهارة جديدة في هذا المجال و هي القدرة على تحمل ضغوط العمل و قد تم الإشارة في هذا المجال الى تطوير و تدعيم رأس المال الفكري للمشروع و المؤسسة الام ككل .

### **3 - 3 مهام مسؤوليات مدير المشروع (Project Manager Duties and**

#### **Responsibilities)**

يحقّق مدير المشاريع الإدارة الناجحة لأعماله من خلال أداء المهام والمسؤوليات الوظيفية التالية:

- اعداد جدول عمل تفصيلي للمشروع بالإضافة إلى خطط العمل
- تنسيق الموارد الداخلية للمشروع والتنسيق مع الأطراف الخارجية والموردين وذلك لضمان سير المشروع على أكمل وجه دون عيوب
- وضع خطة تفصيلية للمشروع ومتابعة التقدم في العمل عليه
- التنبؤ بالمصادر والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المشروع وإدارة مصادر المشروع بطريقة فعّالة تحقق كفاءته
- المساعدة في عملية التعريف بالمشاريع وتحديد نطاق وأهداف كل مشروع
- إعداد ميزانيات المشروع وفقاً لنطاق العمل
- تتبّع جميع تكاليف المشروع وذلك للتأكد من تغطية الميزانية كما يجب

- تزويد أصحاب المصلحة بكافة تحديثات المشروع بشكل دوري وتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول الاستراتيجيات التخطيطية والعمليات الإدارية والتعديلات التي يجريها
- تنظيم وإدارة العقود مع الموردين
- استخدام أفضل التقنيات والأساليب الإدارية طوال عملية تنفيذ المشروع بأكمله
- إجراء التعديلات الإدارية اللازمة حسب الحاجة
- تحضير التقارير لقسم الإدارة العليا فيما يخص حالة المشاريع
- التأكد من أن جميع المشاريع تُسَلَّم في الوقت المناسب
- التحقق من توافر جميع موارد المشروع اللازمة
- قياس مدى فاعلية أداء المشاريع وذلك باستخدام الأدوات والتقنيات اللازمة
- إدارة العلاقات العامة مع العملاء وأصحاب المصالح
- إدارة المخاطر وذلك للحد قدر الإمكان من المخاطر التي قد تتعرض لها المشاريع
- إعداد وثائق كاملة تصف المشاريع والاحتفاظ بها
- تحليل إنجاز وتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل
- حضور الاجتماعات، والمؤتمرات، والدورات التدريبية
- التأكد من أن جميع المهام الموكلة للموظفين تسير بكفاءة وفاعلية
- إعداد جداول البيانات، والمخططات، والرسومات البيانية، والخرائط التي توضح كيفية سير العمل

#### **4-3 اختيار فريق المشروع (Project team selection)**

الهدف من تشكيل فرق العمل تحقيق أهداف المشروع طبقاً لـ خطة العمل التي تُقررها الإدارة العليا للشركة عند إعداد دراسات جدوى المشروع، إذن يُمكنني القول أن فريق العمل ما هو إلا أداة

تستخدمها الإدارة لتحقيق خطة العمل، ولكي تكتمل قوة وفعالية هذه الأداة فإنه من الواجب اختيار أفضل العناصر فيها لكل مهمة من المهام أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الشخص المناسب للوظيفة هو الشخص الذي يتوفر لديه 4 أشياء، هي:

- شغف بالوظيفة ؛ فهو لا يسعى إليها ليحصل على الراتب آخر الشهر ولكن لأنه يعشق هذه الوظيفة ويريد الحصول عليها بشغف.
- لديه معرفة مناسبة بالدور الذي سيقوم به بحيث يكون ملم على الأقل بكافة المعلومات والمتطلبات الأساسية للوظيفة.
- لديه كافة المهارات المطلوبة للتعامل مع مُعطيات الوظيفة ومتطلباتها.
- لديه خبرة كافية تؤهله لإنجاح المشروع وتساعده على اكتساب مزيداً من الخبرات بشكل أسرع.

بعد أن تنتهي مهمة تكوين فريق العمل، تقع المسؤولية على المدير المباشر لهذا الفريق، وسيكون مطلوباً منه التعامل بذكاء مع الأمور التالية:

- الاجتماع بفريق العمل دورياً.
- التواصل الفعال مع الجميع.

من اللحظة التي بدأ فيها المشروع، هنالك هدفاً يسعى فريق العمل إلى إنجازه، وبالطبع سيكون الهدف الكبير مقسم إلى أهداف أصغر، وكل هدف صغير مُقسم إلى عدد آخر من الأهداف الأصغر، حتى يكون إنجاز كل هدف مكون من مجموعة من المهمات الصغيرة.

يقوم مدير المشروع بتوجيه هذه المهام الصغيرة بشكل فعال على أعضاء الفريق طبقاً لخبرات الأشخاص على أن تنتهي هذه المهام في مواعيد محددة وبأعلى جودة ممكنة؛ بذلك يكون المدير محافظاً على القيد الثلاثي في المشروعات (الزمن، التكلفة، نطاق الأعمال) (بهدف تقديم المنتج المطلوب بأعلى جودة ممكنة).

اذن إدارة فريق العمل بشكل ناجح وفعال تبدأ قبل تشكيل فريق العمل؛ باختيار مديرًا بارعًا ثم اختيار أفضل الأشخاص للوظائف الشاغرة في المشروع، ثم تنتقل إلى أيدي مدير المشروع كل الأدوار ليقوم بدوره في التخطيط والتحليل وتوزيع الأدوار، وتحفيز الفريق وتحريكهم نحو الهدف المحدد في خطة العمل.

## الخاتمة

تعرضنا في هذا البحث إلى مفهوم الإدارة وإدارة المشاريع ودراسة جدوى المشروعات كما بينا أن المشروع هو عبارة عن مجموعة من المهام المتتابعة مع بعضها البعض، له بداية ونهاية محددة ويتم لمرة واحدة وهو ذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، ويهدف إلى تحقيق هدف معين له أبعاده المتمثلة في التكلفة والزمن والجودة، ومن خلال هذا المفهوم نستنتج مجموعة من الخصائص التي توضح الاختلاف بين المشاريع وغيرها، لكن هذه الخصائص لا تعني أن جميع المشاريع متجانسة بل تختلف المشاريع عن بعضها البعض حسب المعيار المستخدم سواء كان هذا المعيار هدف المشروع أو مكانة المشروع، أو بيئة المشروع، ورغم هذا الاختلاف بين المشاريع إلا أنها جميعها تمر بدورة حياة. كما أن إنجاز المشروع لا يتأتى من فراغ بل لا بد أن تسبقه دراسة الجدوى المالية والفنية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي سوف تحدد المسار الفعلي للمشروع والأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الفنية والتسويقية والاقتصادية. ويتطلب إنجاز وإنتاج المشاريع إدارة فعالة تعمل على تنظيم وتنسيق خطوات المشروع من البداية إلى النهاية ولن يتأتى هذا النجاح إلا بالتنسيق مع جميع وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

## المصادر

(1) وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة 8 ماي 1945 قالمة ,ادارة المشاريع, قدوم لزهر <file:///C:/Users/Ali/Desktop.pdf> .

(2) <https://mawdoo3.com>

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان [Abed-Ali.mag\\_4.pdf](#)

(4) <https://sst5.com/Article> د.غالب العباسي - د.محمد نور برهان

## الفهرس

|       |                                                     |
|-------|-----------------------------------------------------|
| ..... | المقدمة 2                                           |
| ..... | الفصل الاول 3                                       |
| ..... | المبحث الاول (مدخل مفاهيمي الى المشاريع 3           |
| ..... | مفهوم المشروع 3                                     |
| ..... | تعريف المشروع 4                                     |
| ..... | اهداف المشروع 4                                     |
| ..... | خصائص المشروع 6                                     |
| ..... | دورة حياة المشروع 7                                 |
| ..... | عناصر المشروع الناجح 9                              |
| ..... | المبحث الثاني (مدخل مفاهيمي الى ادارة المشاريع 10   |
| ..... | مفهوم الادارة 10                                    |
| ..... | تعريف الادارة 10                                    |
| ..... | خصائص الادارة و وظائفها 11                          |
| ..... | أنواع ادارة المشاريع 14                             |
| ..... | الاسباب الادارية لنجاح وفشل ادارة المشروع 16        |
| ..... | الفصل الثاني (مراحل ادارة المشروع ودراسات الجدوى 17 |
| ..... | المبحث الاول (مراحل ادارة المشروع 18                |
| ..... | مرحلة التعريف بمشروع 18                             |
| ..... | مرحلة تصميم عمليات المشروع 19                       |

|       |    |                                             |
|-------|----|---------------------------------------------|
| ..... | 20 | مرحلة تنفيذ المشروع                         |
| ..... | 21 | مرحلة تطوير المشروع                         |
| ..... | 22 | المبحث الثاني (دراسات الجدوى                |
| ..... | 23 | تعريف دراسة الجدوى                          |
| ..... | 24 | أهمية دراسة الجدوى                          |
| ..... | 25 | مراحل دراسة الجدوى                          |
| ..... | 28 | مكونات دراسة الجدوى التفصيلية               |
| ..... | 30 | الفصل الثالث (إدارة الموارد البشرية للمشروع |
| ..... | 30 | مدير المشروع                                |
| ..... | 31 | مواصفات مدير المشروع                        |
| ..... | 32 | مهامهم ومسؤوليات مدير المشروع               |
| ..... | 33 | اختيار فريق المشروع                         |
| ..... | 36 | الخاتمة                                     |
| ..... | 37 | المصادر                                     |