

## تعريف المشروع

### Defining the Project

#### ١-٢ تعريف المشروع :Defining the Project

المشروع عبارة عن مجموعة من العمليات أو الأنشطة تربطها علاقات محددة ومعروفة ، تنفذ بزمن محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. يتّصف المشروع بالصفات التالية:

- فريد من نوعه.
  - له دورة حياة ببداية ونهاية محددتين.
  - له إطار عمل مقسّم الى أنشطة معرفة.
  - يهدف إلى تحقيق أغراض محددة.
  - له ميزانية مقيّدة.
  - يستخدم موارد متعددة.
- وتتميز أنشطة المشروع بمجموعة من الخصائص منها ما يلي:
- لها أهداف معروفة تسعى إلى تحقيقها.
  - لها أوقات بداية ونهاية محددتين.
  - تستهلك موارد (أموال وأيدي عاملة ومعدّات ووقت ... إلخ).

#### ١-١-٢ تنظيم المشروع Project Organization:

التنظيم عنصر أساسي من عناصر الإدارة، ويقصد به وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ثم ربط الأشياء ببعضها، والأشخاص ببعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة، وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقة بين الأفراد في المشروع، من أجل العمل على تحقيق أهدافه. وعليه فإنّ التنظيم يقوم على ركيزتين رئيسيتين هما المسؤولية والسلطة.

## اساسيات إدارة المشاريع

. يهدف التنظيم إلى توحيد وصهر الجهود الجماعية ، وتنسيقها من أجل تقليل الاحتكاك أو التعارض الذي يمكن أن يحدث في المشروع ، أو إلغائها إن أمكن ، و ذلك حتى يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه. ففي التنظيم تتحدد المسؤوليات والسلطات ، ويعرف كل شخص على وجه التحديد واجباته المفروض عليه القيام بها ، ويعرف كذلك واجبات الآخرين ، ويعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها ويعرف سلطات الآخرين .

تقوم الإدارة العليا عادة بعملية التنظيم ، وكل مدير مسؤول عن إتمام أي عمل بواسطة جهود أفراد آخرين ، حيث يلجأ عادة إلى تنظيم هذه الجهود ، ويشترك في عملية تنظيم المشروع. و يوجد في أي مشروع نوعان من التنظيم.

**أولاً - التنظيم الرسمي:**

تقوم الإدارة بوضع التنظيم الرسمي (Formal Organization) من أجل تحديد العلاقة بين مختلف أقسام المشروع ، والعلاقة بين الأفراد في كل قسم ، وبيان قنوات الاتصال الرسمية فيه.

**ثانياً - التنظيم غير الرسمي**

إن وجود الأفراد في المشروع بما لهم من عواطف وعلاقات شخصية وانطباعات خاصة سيؤدي إلى خلق تنظيم آخر مواز للتنظيم الرسمي يدعى بالتنظيم غير الرسمي (Informal Organization).

قد يتفق التنظيمان الرسمي وغير الرسمي وقد يتعارضان ، وهنا تأتي مهمة الإدارة بالعمل على التوفيق بينهما. حيث تتم عملية التنظيم وفق الخطوات التالية:

- دراسة أهداف المشروع ، لأن الهدف هو الذي يحدد طبيعة التنظيم ، وما يشمله من أجهزة من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الأنشطة التي لا بد من القيام بها للوصول إلى هدف المشروع ضمن الخطة المرسومة سابقاً ، وما تتضمنه من سياسات وإجراءات وبرامج.

- حصر الأعمال التفصيلية ضمن الأنشطة.
- وصف كل عمل تفصيلي وتحليله إلى أجزائه.
- تحديد كل عمل من الأعمال البشرية والآلية التي ينبغي القيام بها.
- تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال، بحيث تكون تحت إشراف شخص واحد، وتسمى بالوظيفة.
- تحديد سلطات ومسؤوليات كل وظيفة.
- الربط بين الوظائف من أجل تحقيق التعاون والانسجام.
- تجميع الوظائف على هيئة تشكيلات إدارية.
- ترتيب التشكيلات الإدارية تطبيقاً لمبدأ التخصص، وتسهيلاً لعملية المراقبة.
- تصميم شبكة للاتصال توضح العلاقات بين الوظائف والوحدات أو التشكيلات الإدارية.
- وضع نظام للرقابة.
- تحليل قدرات الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- وضع نظام للشورى في المستويات الملائمة عن طريق اللجان تحقيقاً لمبدأ القيادة الجماعية.

بشكل عام يمكن القول إنَّ هناك بعض الخصائص الواجب توفرها في

التنظيم الجيد ، منها ما يلي :

- وحدة القيادة وتسلسلها ، وتجنّب الإزدواجية.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- الوضوح في تحديد المسؤوليات.
- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات.
- تفويض السلطة من قبل الإدارة العليا.
- وجود شبكة اتصال فعّالة.

## ٢-٢ المشاركون في المشروع Project Participants:

يقصد بهم مدير المشروع و الأشخاص الرئيسيون فيه، و نادرا ما يكون هناك شخص واحد يمثل هؤلاء جميعا، إذ عادة ما يكون المدير شخصا يقوم بإدارة العمل من أجل تحقيق غاية هؤلاء الأشخاص الرئيسيين، ومن الأمثلة عليهم: الزبون، رئيس المدير، أفراد آخرون أو مجموعات تحتوي العمّال والموظفين، جمهور الشعب في الدولة- في حال ارتباط مخرجات المشروع بهم- وأي جهات أخرى متأثرة بالمشروع ومخرجاته، و يطلق على كافة الفئات التي تم ذكرها ب (المعنيين بالمشروع Stakeholders).

يجب على المدير معرفة كافة متطلبات المعنيين و توقعاتهم من مخرجات المشروع، حيث يعمل ذلك على خفض المشاكل المستقبلية و زيادة القدرة على مواجهتها و حلّها من أجل نجاح العمل.

## ١-٢-٢ المعنيون بالمشروع Project Stakeholders:

إن أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في المشروع، هو (المعنيون به). والمعنيّ بالمشروع Stakeholders يمكن أن يكون فردا أو مجموعة أو منظمة، لها علاقة بالعمل، أو مصالح تؤثر فيه، ويمكن أن يكون هناك معنيون بالمشروع على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي، حيث أنّ المعنيون الرسميون هم من يمتلكون مصالحا أو استثمارات مباشرة في المشروع، أما المعنيون غير الرسميون هم الذين يمكن أن يتأثروا بنتائج و مخرجات العمل.

وخلال مرحلتيّ البدء والتخطيط للمشروع، لابد للمدير و فريق عمله من معرفة هذين الصنفين من المعنيين وإدراك توقعاتهم، و ذلك من أجل إدارتها بشكل سليم، وتقليل احتمالية حدوث تضارب بين مصالح هذين الفريقين تجاه مخرجات المشروع.

تتضمن فئة المعنيين الرسميين الفئات التالية:

- مدير المشروع، والذي يعدُّ بالنهاية المسئول عن نجاح المشروع أو فشله.
- أعضاء فريق المشروع، حيث تقع عليهم المسؤولية المباشرة في إتمام المهام والأنشطة.
- الشركة الأم، التي توفر الكادر البشري والموارد.
- الزبون، وهو من يطلب المنتج أو الخدمة الناتجة عن المشروع.

### ٢-٢-٢ أثر المعنيين على المشروع Stakeholders' Influence

للمعنيين بالمشروع تأثيرات مختلفة عليه، مثل:

- بعض المعنيين لديهم متطلبات خاصة يجب على المشروع أن يحققها لهم، إذ يكون أثر هذه الفئة عليه كبيرا جدا.
- بعض المعنيين أقل أثرا على المشروع، حيث أن لديهم أهداف محددة منه، مما يتيح لأعضاء فريق العمل تحقيقها أو العجز عن تحقيقها .
- بعض المعنيين يفضلون الانخراط في سير المشروع، حيث تكون لديهم رغبة دائمة في إعطاء النصح والملاحظات خلال فترة التنفيذ.
- بعضهم يحتاج الشعور بالتقدير المعنوي خلال فترة تنفيذ المشروع. بعضهم يقوم بتحديد متطلباته و احتياجاته من المخرجات، مما يوجب على مدير المشروع تقديم النصائح لأولئك المعنيين بخصوص إمكانية تحقيق متطلباتهم أو عدمها على أرض الواقع.
- بعض المعنيين من ذوي الحصاص المالية الكبيرة في المشروع تكون لديهم متطلبات خاصة يهدفون إلى تحقيقها، حيث على مدير المشروع أن يبذل قصارى جهده كي ينفذ لهم هذه المتطلبات على أرض الواقع.
- وفي ضوء ذلك يجب على أعضاء الفريق أن يكتشفوا جهودهم لتحقيق رغبات المعنيين بالمشروع، وذلك حسب مدى تأثير كل فئة عليه.