



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

**المحاضرة الثانية:**

**مفاهيم أساسية حول إدارة المشروع**

**من اعداد الدكتوراة: جبيرات سناء**

**السنة الجامعية: 2024 / 2025**





### ءءاف المءاضرة:

فنتظر من الطالب بعء ءناوله هءه المءاضرة أن ففبء قاءرا على:

- + الفهم الءفء لمصءلء اءارة المشروع و ما فمفزه عن الإءارة ءءللءفة.
- + اءراك مراءل ءطور اءارة المشروع
- + اسءفاب مبرراء اللءوء الى اءارة المشاريع
- + ءمففز بفن مءءلف الأءراف ذاء العلاءة بالمشروع



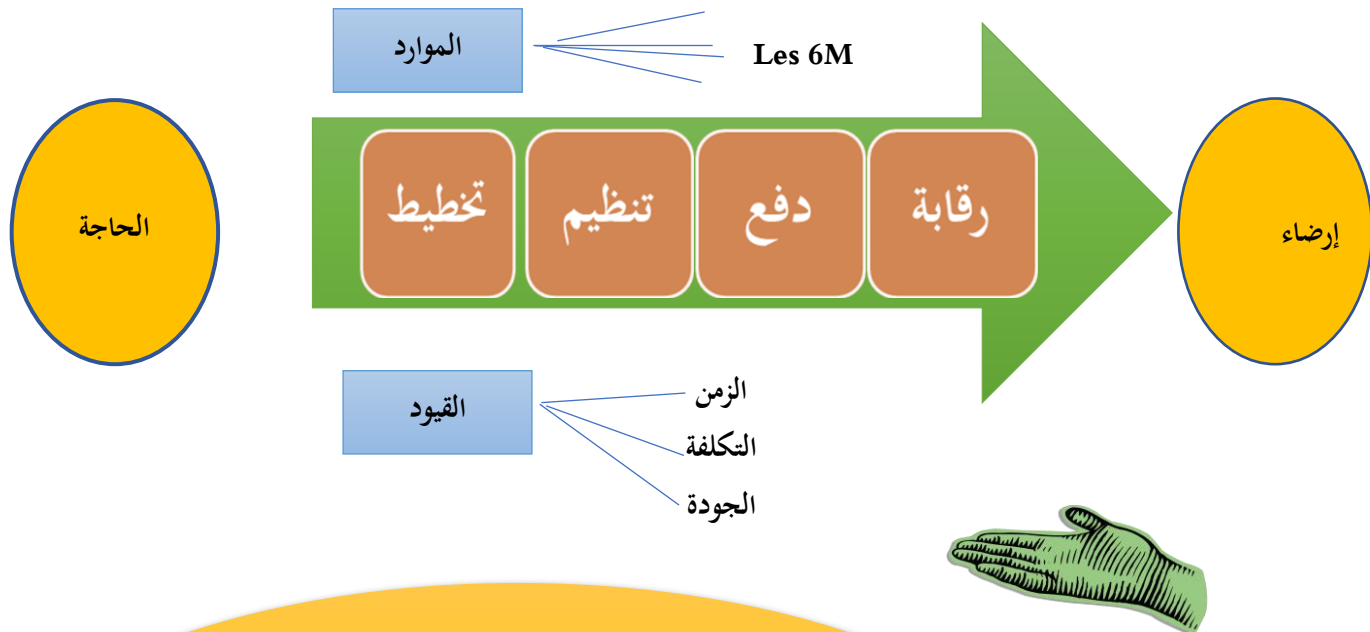
### مءءوى المءاضرة:

- + مفهوم اءارة المشروع
- + ءطور اءارة المشروع
- + مبرراء اللءوء الى اءارة المشروع
- + أصءاب المصلءة بالمشروع

الإدارة الجيدة للمشروع لا تضمن نجاح المشروع، ولكن في المقابل الإدارة السيئة للمشروع ستضمن فشل المشروع

### 1: مفهوم إدارة المشروع:

- تعددت تعريف إدارة المشاريع وفقا لتعدد الجهات من أهمها:
  - تعريف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI): "هو تطبيق المعارف و المهارات ، الأدوات و التقنيات على أنشطة المشروع لمواجهة متطلباته (الزمن، التكلفة، و الزمن)"
  - تعريف جمعية إدارة المشروع البريطاني (PMA): "هو تخطيط و تنظيم و رقابة جميع جوانب المشروع ، فضلا عن تحفيز الأفراد المعنيين من أجل تحقيق الأهداف في اطار معايير التكلفة ، الآجال و الأداء"
  - تعريف Marciariello "الوظيفة الإدارية التي تشمل مسؤولية تحديد الأهداف ،التنظيم ، الدفع و الرقابة اللازمة لتحقيق الأهداف الفنية و الزمنية للمشروع
- بالاستناد على تصور عملية الإدارة ( التسيير) ، يمكننا وضع الشكل التالي لإدارة المشروع :



### إدارة المشروع هي:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المادية والخدمية في حدود قيود ثلاثية الأبعاد بهدف إرضاء حاجة أو حاجات محددة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من التقنيات والآليات و المعارف التي تساعد على التخطيط و التنظيم و الدفع و رقابة المشروع

تنبيه:

إدارة لمرّة واحدة مختلفة عن إدارة الاعمال الجارية ، حيث نجد ان إدارة المشاريع تختلف عن الادارة التقليدية ، في النقاط التالية :

- تتميز المنظمات التقليدية بمياكل جامدة وغير متغيرة، اذ لا تستطيع أن تتكيف بسرعة مع التغيير. في حين نجد أن الطبيعة المؤقتة للمشاريع تجعل التنظيم الذي يعمل على تنفيذ المشاريع مرنا بحيث يمكن تعديل الهيكل لتلبية المتطلبات المتغيرة للمشاريع المختلفة.
- يتميز المديرون في المنظمات التقليدية بالتخصص ويتحملون مسؤولية إدارة وحدة أو قسم وظيفي واحد، من أجل زيادة كفاءة الأقسام الفردية، ولكن عندما يحتاج المشروع إلى دعم عدة أقسام أخرى فان أيا منهم غير مسئول عن أهداف المشروع. بينما من يقوم بدور مدير المشروع فرد واحد يتحمل مسؤولية المشروع ويصبح مسئولا عنه، وبالتالي فإن التركيز على أهداف المشروع مقابل التركيز على الأهداف الوظيفية هي الميزة الرئيسية التي تميز أدوار إدارة المشروع عن الإدارة الوظيفية
- يعتمد مدير المشروع على أفراد ليسوا بإمرته ولكنهم يلتحقون به من أجزاء أخرى من المنظمة وحسب حاجاتهم. لهذا فإن مهمته أكثر تعقيدا وتنوعا من مديري الإدارات الوظيفية

الادارة بالمشاريع تختلف عن ادارة المشاريع حيث يطلق عليها الإدارة القائمة على المشروعات فهي نمط جديد من الإدارة ، نوع من الأنواع التنظيمية الحديثة التي تطبق في المؤسسة والموجهة بالمشاريع لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. أما إدارة المشاريع فهي عبارة عن علم وفن تستخدم فيه التقنيات والمهارات والأساليب من أجل تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالجودة المطلوبة، بحيث تقع المسؤولية على مدير المشروع، في حين الإدارة بالمشروع يستخدم في مجال تنظيم وإدارة المؤسسة بحيث تقع مسؤوليته على إدارة هاته الاخيرة . ومن أجل التحول والانتقال إلى المؤسسات القائمة على المشاريع يجب أن تنتقل من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصنوعي

## 2. تطور إدارة المشاريع :

إدارة المشاريع كممارسة قد برزت إلى الواقع منذ ظهور الحضارات البشرية الأولى كالحضارة المصرية، البابلية، الرومانية، الفارسية، الصينية... الخ، وما يميزها أنها أنجزت مشاريع ضخمة، كما أنه لم توفر لنا الوثائق التي تمكننا من فهم كيفية عمل إدارة المشروع. لذا تميزت هذه الفترة بعدم وجود بناء معرفي لادارة المشاريع

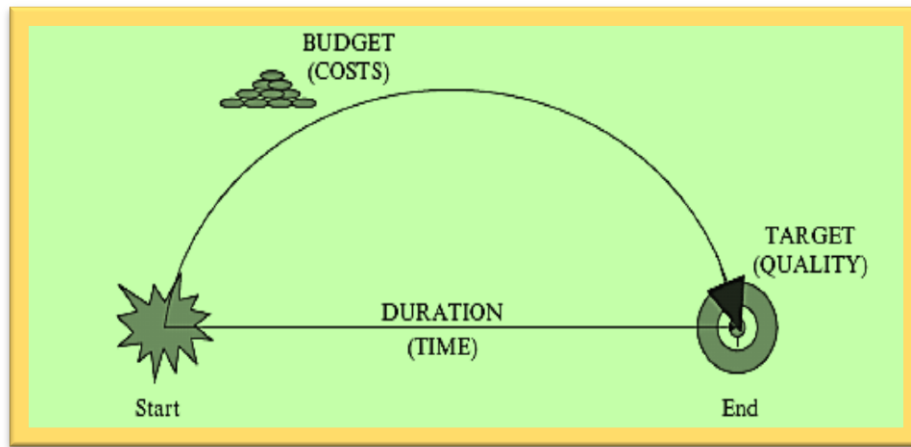
أن إدارة المشاريع بالمعنى الحديث ، قد تطورت ابتداءا من سنوات الخمسينيات من القرن الماضي، الذي عرفت ببداية ظهور تقنيات إدارة المشاريع، من أهمها:

- 1957 سنة :طريقة المسار الحرج (CPM)والتي ابتكرت من طرف الشركة الأمريكية « du pont للصناعات الكيماوية من أجل جدولة أعمال الصيانة في المصنع، حيث وفرت الشركة 1مليون دولار في السنة الأولى من تنفيذه (تخفيض وقت أعمال الصيانة)، وتعتبر من أولى تقنيات الجدولة الشبكية، والتي تعالج نقص أو عيوب طريقة جانت.
- سنة1958: في ذات الوقت الذي ظهرت فيه أسلوب CPM كانت هناك مجموعة أخرى تعمل بشكل مستقل للوصول إلى هذه تقنية جديدة تعرف بتقنية مراجعة وتقييم البرنامج (PERT) ، والتي تتمثل في الشركة الاستشارية "Hamilton" والشركة "Booz Allen" التي تعاقدت مع مكتب المشاريع الخاص بالبحرية الأمريكية وهذا بهدف أو من أجل جدولة وتخطيط أعمال إنتاج صواريخ الغواصات الأمريكية بولاريس
- سنة1959: طريقة (PERT/Cost)وهي طريقة مستمدة من PERT و CMPتمزج بين الوقت والتكلفة، فهي قامت بإضافة بعد وعنصر التكلفة في الطريقتين السابقتين
- سنة1962: ابتكرت وزارة الدفاع الأمريكية مفهوم هيكل تجزئة العمل، الذي يتمثل في مجموعة من المهام والأنشطة التي يجب القيام بها لإتمام المشروع، ولا تزال اليوم واحدة من أدوات إدارة المشاريع الأكثر شيوعا وفعالية.
- سنة1966: مخطط أسلوب التقييم والمراجعة البيانية (GERT) معدلة من أساليب CPM و PERT، حيث يستخدم في الأنظمة المعقدة. لذلك نجده قليل الاستخدام (يتعامل مع الشبكة بالإحتمالات).
- ابتداء من نهاية سنوات الستينات ،عرفت إدارة المشاريع نضجا كبيرا لانتشار تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ، حيث يعود السبب الى :
- ظهور الجمعيات والمعاهد المتخصصة في إدارة المشروع، ومن أبرزها معهد إدارة المشروع في أمريكا ( PMI) سنة 1969 وجمعية إدارة المشروع في المملكة المتحدة (PMA) سنة1971، وهما عبارة عن منظمة غير ربحية تشكلت من أجل تطوير وتعزيز مهنة إدارة المشاريع.
- اطلاق أول شهادة مهنية تعترف لحاملها بقدرته وحرفيته على استخدام منهجية ومهارات علم إدارة المشاريع، وأطلق على هذه الشهادة اسم محترف إدارة المشاريع والمشهورة اختصارا بـ «PMP» ، وكان ذلك سنة 1984.
- اصدار PMI عام 1987 أول نسخة من كتاب الدليل المعرفي لادارة المشاريع " و المعروف بـ PMBOK، حيث يتضمن مجموعة من العمليات والتقنيات والأدوات والأساليب والمهارات التي تستخدم في مهنة إدارة المشاريع. وقد أصبح هذا الكتاب مرجعا رئيسيا لإدارة علم المشاريع حول العالم.

مع تزايد التطور في إدارة المشاريع ( ظهور تقنيات جديدة و اصدار طبقات جديدة لـ PMBOK ) بدأ الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية للمشروع واستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في دعم مدير المشروع من خلال استخدام البرمجيات الخاصة بجدولة المشروع والرقابة عليه مثل إدارة المشاريع باستخدام (microsoft project)

### 3. مبررات اللجوء الى إدارة المشاريع:

تمثل إدارة المشاريع الجسر الذي يمكن من تعظيم فرص نجاح المشروع بحيث يضمن تحقيق التوازن ما بين أبعاد مثلث المشروع:



فمع مرور السنين عرفت مؤسسات خاصة وهيئات عمومية على كل المستويات بأنه لما تحدد أهداف واضحة و بإتباع طرق إدارة المشاريع فإن انحرافات التكلفة، التأخيرات و النتائج الرديئة تتراجع أو حتى تصل إلى أن يقضى عليها تماما. وهذا يمكن تبريرها من خلال النقاط التالية:

✓ تسهيل عملية تحديد الأهداف العامة، الخاصة بالمشروع والتأكد من أنها متماشية مع أهداف و استراتيجيات المنظمة.

✓ تحديد المسؤوليات الخاصة بكل مرحلة من مراحل المشروع، وأن تكون هناك توجهات متفق عليها.

✓ تقديم وسائل وأساليب فعالة للجدولة و المتابعة أثناء التنفيذ.

✓ تدريب الأفراد على الاعتماد على منهج منطقي في التخطيط والتوصل إلى تقديرات أكثر دقة

✓ التأكد من أن النتيجة النهائية (مخرجات المشروع) محددة بشكل واضح و مفهومة من قبل كل الأطراف.

وبالتالي، فإن قيمة ادارة المشاريع تتجلى في :

✓ توفير وسيلة للوقاية والاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة والفرص الإستراتيجية الجديدة؛

✓ زيادة القدرة الإبتكارية للمؤسسة من خلال خلق بيئة من التركيز والاتصال المفتوح؛

- ✓ تسمح للمؤسسة بتحقيق أقل التكاليف؛
- ✓ تتيح أفضل استفادة من الخبرات الداخلية والخارجية
- ✓ تزيد من مستوى قبول أصحاب المصلحة من أجل أي إستراتيجية للتغيير

#### 4. أصحاب المصلحة بالمشروع:

أصحاب المصلحة بالمشروع (Stakeholders) هم الفاعلين الذي يكون لهم تأثير كبير على نجاح المشروع، أي هم أشخاص ومنظمات مشاركة بشكل فعال في المشروع، تتأثر مصالحهم بتنفيذ المشروع وإنجازه ويكون لهم تأثير على أهداف المشروع ونتائجه.

يجب على فريق إدارة المشروع أن يهتم بأصحاب المصلحة ويحدد متطلباتهم وتوقعاتهم وإدارة تأثيرهم إلى أقصى حد ممكن، خاصة فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لضمان نجاح المشروع.

يتحمل أصحاب المصلحة درجات متفاوتة من المسؤوليات عند المشاركة في مشروع ما، وقد تتغير هذه المسؤوليات على مدى دورة حياة المشروع .

عموما يمكن تصنيف أصحاب المصلحة في المشروع كالآتي:

- **مدير المشروع:** هو الشخص المسؤول عن إدارة المشروع، أي المسؤول عن النتيجة النهائية للمشروع، له السلطة الرسمية لاستخدام موارد الشركة ومخول لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.
- **العميل:** هو مستخدم منتج المشروع، قد يكون العميل إما شخصا أو منظمة.
- **أعضاء فريق المشروع:** هم الأفراد الذي يقومون بالأداء الفعلي، أي لهم أدوار مباشرة في أنشطة إدارة المشروع

● **الراعي:** هو الجهة الموفرة للموارد المالية والنقدية والعينية للمشروع، قد يكون اما شخصا أو شركة.

● **المؤثرون:** هم أشخاص أو جماعات لهم تأثير غير مباشر على المشروع. ليس لهم صلة مباشرة باقتناء منتج المشروع أو استخدامه، حيث قد يكون تأثيرهم على أحد جوانب المشروع إيجابيا أو سلبيا ، مثل منظمات غير الحكومية المتمثلة في جمعيات حماية البيئة،

● **مكتب إدارة المشروع:** إن وجد ضمن المؤسسة، فيمكن أن يكون من أصحاب المصلحة، باعتباره وحدة تنظيمية تابعة للمؤسسة الأم، تقوم بتسهيل مشاركة الموارد والأدوات الخاصة بالمشاريع بالإضافة إلى دعمها بالمعايير الأساسية المطلوبة خلال التنفيذ.