

## المحور الثالث: إدارة المشاريع كعملية إدارية

الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

### وظائف ادارة المشروع

**1-تخطيط المشروع** وضع خطط تتابع وجدولة الأنشطة اللازمة للمشروع ، تحديد الأهداف والطرق المناسبة للوصول للأهداف ، ووضع شبكة انجاز المشروع.

**2- تنظيم المشروع** :وضع الخريطة التنظيمية للمشروع ، توزيع المسؤوليات والصلاحيات ، تحديد العلاقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم ، واطراف المشروع، اختيار فريق العمل للمشروع.

**3- توجيه المشروع** :وهو توجيه فريق العمل عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال ، من أجل تحقيق الأهداف.

**4- الرقابة على المشروع** :تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء ، ثم القياس والحصول على التغذية العكسية كذلك تحديد الأدوات الرقابية التي تساهم في تقييم المشروع والتدقيق وصولا لمرحلة التسليم .

### 1- تخطيط المشروع:

- التخطيط يعتبر إحدى عمليات إدارة المشاريع قد يكون غير مؤكد بطبيعته وذلك أنه يتم قبل بدء التنفيذ على أرض الواقع.
- يتم تحديد بداية نطاق المشروع والاساليب الملائمة لانجازه وتحديد المدة الزمنية اللازمة لاستكمال العمل.
- تحليل بيئة المشروع: مجموعة العوامل والتغيرات التكنولوجية واقتصادية واجتماعية وثقافية...
- الندرة النسبية للموارد: والتي يجب الحفاظ عليها وحسن استخدامها.

### مزايا تخطيط المشروع

- تخفيض تكلفة المشروع : التخطيط يساعد على الاستغلال الامثل للموارد.
- المحافظة على جودة المشروع: يلعب دور كبير في تحديد توقعات واحتياجات العميل في بداية المشروع .
- تحسين قدرة المنظمة ومرونتها: القدرة على التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- ترتيب الأولويات: إعطاء أهمية كبيره للأولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة.
- التنسيق بين الأقسام المختلفة وفرق العمل.
- حسن استغلال إدارة الوقت على احسن وجه.
- تحسين عملية الرقابة بقياس الأداء وتحديد الإنحرافات.

## 2- تنظيم المشروع:

تحديد القواعد والأصول وإجراءات العمل الرسمية المتبعة في العمل، وتطوير نظام الاتصال والرقابة وكتابة التقارير بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق أفضل صيغة تساعد المشروع في الاستجابة للمتغيرات البيئية بطريقة كفؤة وفعالة تمكن المنظمة الأم من الوصول الى الأهداف.

التنظيم أداة تستخدمها المنظمات في الوصول الى أهدافها ويقصد بها تجميع الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها الى نشاطات فرعية وتجميعها في شكل وحدات إدارية والتنسيق بينها مع تحديد العلاقات الإدارية بينها والمتمثلة في السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال في شكل تنظيمي محدد.

يؤثر الهيكل التنظيمي في كفاءة عمل إدارة المشاريع فيعمل في غالبية على الاستعمال الأفضل للموارد فتنوع الهياكل التنظيمية وكل واحد من الهياكل التنظيمية، يمكن أن يكون ملائماً وفاعلاً إذا تم فهم ميزاته ، وتم التعامل معها بشكل صحيح.

## 3- رقابة المشروع:

الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة في المشروع، والتي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات بهدف قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالاداء المرغوب او المخطط له. وتحصل المنظمة عبر الرقابة على التغذية العكسية من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الاداء وتحسينه. وبالتالي تشمل عملية الرقابة عموماً على:

- قياس الأداء الفعلي
- مقارنته بالمعايير الموضوعية محددة مسبقاً
- القيام بإجراء التحسين على الأداء .

## 4- توجيه المشروع:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، القيادة، الاتصال. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريف القيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

## وظائف الإدارة الإلكترونية :

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية ؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات ويذكر أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية ، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد .

### 1. التخطيط الإلكتروني:

أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية ، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل. وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي .

اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالآتي :

-التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر ، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

-أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شئ في المؤسسة. بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر .

- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بشكل بين الإدارة والعاملين ، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى- أسفل حيث أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون.

### 2. التنظيم الإلكتروني:

أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية -الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم ، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم .

كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية :

-إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا .

-إدارة الدعم التقني للمستفيد .

### -إدارة علاقات العملاء إلكترونيا .

وان هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة الإنترنت العالمية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما لي:

-التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي :حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيما مرنا للاتصال والتعاون بين الأفراد.  
-تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية. مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الالكترونية

### 3 . التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

4 . الرقابة الإلكترونية: الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية , وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة, وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدقق مستمر , وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

■ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

■ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق

الرقابة بالنتقات بدلا من الرقابة بالتقارير .

■ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شئ يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا

مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.

■ إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة , وهذا مما يقلل من الجهد

الإداري المطلوب في الرقابة.

■ إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو

الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج, فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج .

■ أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير

من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت ولأزمات في المنظمة.