

### المحاضرة الخامسة: مبادئ إنشاء وإدارة المشروع والمؤسسة

تستعرض هذه المحاضرة مجموعة من المبادئ التي تنظم وتميز المشروع والمؤسسة، حيث سيتم توضيحها وفقاً للعناصر الأساسية المكونة لكل من المشروع والمؤسسة على اعتبار كونهما مفهومين مختلفين، وقد شملت هذه العناصر كل من رئيس المشروع والهيكل الإداري في المؤسسة، فريق العمل، عمليات ووظائف المشروع والمؤسسة. لذلك فقد تضمنت هذه المحاضرة العناصر التالية:

#### 1- مبادئ رئاسة المشروع والهيكل الإداري في المؤسسة:

يمثل مدير المشروع حجر الزاوية في نجاحه، وهو يختلف عن المدير الإداري في المؤسسة. فبينما يركز المدير الإداري على الاستدامة والعمليات المتكررة، يركز مدير المشروع على تحقيق هدف فريد ضمن قيود محددة و يجب على مدير المشروع الإشراف على الفريق خلال تنفيذ المشروع وضمان إنجائه بالكامل، والجدول التالي يوضح الاختلافات بين رئاسة مشروع ورئاسة المؤسسة:

جدول 10: يوضح الفروق بين رئيس المشروع والهيكل الإداري للمؤسسة

رئيس المشروع	الهيكل الإداري للمؤسسة
المعرفة التقنية والعملية	الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات
مهارات القيادة والإدارة	التدرج الوظيفي والسلطة
التواصل الفعال	المرونة والقابلية للتكيف
إدارة الوقت وتنظيم الأولويات	الكفاءة في توزيع الموارد
إدارة المخاطر	التواصل الفعال
مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات	التخصص وتقسيم العمل
التفكير الاستراتيجي	القيادة الفعالة
القدرة على إدارة الموارد	التكامل بين الأقسام
التفاوض وحل النزاعات	تحفيز الإبداع والابتكار

#### 2- مبادئ فرق العمل والموظفين في المشروع والمؤسسة:

فريق العمل في المشروع أو المؤسسة هو العمود الفقري لتحقيق النجاح، ويجب أن يتمتع أعضاؤه بمجموعة من الأسس والمهارات لضمان تنفيذ المهام بكفاءة والتعاون لتحقيق أهداف المشروع. وفريق العمل ضمن المشروع يختلف طبيعة مهامه وأدواره عن مهام الموظفين في المؤسسة، نظراً لأن المشروع كيان مؤقت يهدف لنتيجة فريدة، بينما المؤسسة كيان دائم، ويمكن أن نوضح الاختلافات فيما بينهما كما يلي:

جدول 11: يوضح الفروق بين فريق العمل في المشروع والمؤسسة

أبعاد الاختلاف	فريق العمل في المشروع	فريق العمل في المؤسسة
الالتزام الزمني وطبيعة العمل	أعضاء الفريق قد يكونون جزءاً من المشروع لفترة مؤقتة.	وظائف دائمة وأداء مستقر
التخصص مقابل التنوع في المهارات	اختيار العضو - تكامل العمل - تنوع المهارات	يضم موظفين ذوي خبرة تخصصية عميقة
المرونة والتكيف مع التغيير	مرونة عالية للتكيف مع التغييرات السريعة	التكيف التدريجي والمدرّس
إدارة الوقت والمهام	إدارة الوقت بفاعلية عالية وفق الجدول الزمني للمشروع.	إدارة الوقت لتحقيق أهداف يومية وأسبوعية تتماشى مع أهداف المؤسسة العامة.
الدافعية وحل المشكلات	دافعية عالية لإنجاز العمل بسرعة، وقدرة على حل المشكلات.	دافعية للتطوير المستمر وتعزيز الاستقرار في الأداء لتحقيق النمو المؤسسي المستدام.
التواصل والتعاون	تواصل فعال وفوري بين أعضاء الفريق.	تواصل مستمر ضمن هيكل تنظيمي ثابت.
التعلم والتطوير	تعلم سريع لمهارات ضرورية.	التطوير المني يكون مستمراً ومرتباً بتخصصات الأفراد.

### 3- مبادئ عمليات المشروع وعمليات المؤسسة:

تختلف عمليات المشروع عن عمليات المؤسسة في مضمونها وهدفها، حيث تشير عمليات المشروع إلى مجموعة من الخطوات أو الأنشطة المتسلسلة التي تنفذ لتحقيق أهداف المشروع، تهدف إلى تنظيم وتوجيه مراحل العمل المختلفة للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع ضمن إطار زمني وميزانية محددة، وتمثل هذه الخطوات في:

- عمليات البدء: ويتم فيها تحديد وتوثيق فكرة المشروع وتأسيسه بشكل رسمي حيث يتم تحديد نطاق المشروع والأهداف العامة، والأهمية، وإعداد وثيقة ميثاق المشروع وتعيين مدير المشروع وتحديد المسؤوليات.
- عمليات التخطيط: وتتضمن وضع خطة تفصيلية يتم فيها تحديد الجداول الزمنية والميزانية والمخاطر وإعداد خطة إدارة المشروع وإعداد ميزانية المشروع وتقديرات التكلفة.
- عمليات التنفيذ: حيث يتم تنفيذ الخطة بتنسيق الجهود وتوجيه الفريق وإدارة الأداء ومتابعة المهام اليومية، وتوفير الموارد المطلوبة من أجل تنفيذ المنتج أو الخدمة.
- عمليات المراقبة والتحكم: أي مراقبة سير المشروع، من خلال تتبع الجودة والتحقق من تحقيق المعايير المطلوبة، مع إجراء تغييرات أو تعديلات على الخطة و تقييم المخاطر بشكل دوري.

- عمليات الإغلاق: أي إنهاء المشروع وإغلاق جميع الأنشطة، ويتم فيها مراجعة النتائج وتوثيق الإنجازات و التأكد من استيفاء جميع متطلبات المشروع ثم إغلاق العقود والمستندات، و التأكد من تسليم جميع المنتجات أو الخدمات.
- وتطبق هذه المراحل وفق منهجيتين مختلفتين، اختيار المناسب منها يعتمد على طبيعة المشروع، ويمكن أن نوضحها كما يلي: .
- المنهجية التنبؤية أو الشلال (Waterfall): وهي منهجية تقليدية، تسير فيها الخطوات وفق تتابع خطي، أي يجب إكمال مرحلة معينة بالكامل قبل البدء في المرحلة التي تليها، وهي مناسبة للمشروع الواضح في أهدافه ومن سلبياتها أن التغيير فيها محدود جدا.
- المنهجية التكيفية أو المرنة (Agile): وهي منهجية حديثة تعتمد على التكرار والتسليم التدريجي بدلا من التخطيط المسبق الكامل، حيث يتم تقسيم العمل إلى دورات قصيرة، وفي نهاية كل دورة يتم تسليم جزء صغير من المنتج، والحصول على تغذية راجعة من العميل ثم التكيف مع أي تغييرات في الدورة التالية، فالتغيير هو جزء من عملية التطوير. وهذه الطريقة مناسبة للمشاريع الغامضة أو سريعة التغير كمشاريع نظم المعلومات.
- أما عن عمليات المؤسسة فهي عبارة عن أنشطة يومية للمؤسسة ترتبط بإنتاج منتج أو تقديم خدمة، عمليات دعم الجودة، العمليات الإدارية كالتخطيط والتوجيه، بهدف ضمان كفاءة وفعالية العمليات اليومية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن أن نوضح هذه العمليات بالنسبة لمؤسسة هدفها الإنتاج كما يلي:
- عملية الإنتاج: تتعلق بتحويل المواد الخام والموارد إلى سلع أو خدمات نهائية. تشمل خطوات التصميم والتخطيط والتنفيذ.
- عملية التوزيع: تتعلق بنقل وتوزيع المنتجات من مواقع الإنتاج إلى الأسواق أو العملاء. تشمل التخزين والنقل والتوزيع عبر القنوات المختلفة.
- عملية الموارد البشرية: تتعلق بإدارة الأفراد في المؤسسة، من التوظيف إلى التدريب والتطوير وإدارة الأداء والمكافآت.
- عملية التمويل: تتعلق بإدارة الموارد المالية، بما في ذلك التخطيط المالي، إعداد الميزانيات، والمراقبة المالية، واستثمار الأموال.
- عملية التسويق: تتعلق بالترويج للمنتجات والخدمات وزيادة الوعي بها، بما في ذلك تحليل السوق وتحديد الاستراتيجيات التسويقية وتنفيذ الحملات.
- عملية البحث والتطوير: تتعلق بتطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية، من خلال البحث وتحليل الاتجاهات والأسواق.
- عملية خدمة العملاء: تتعلق بتقديم الدعم والمساعدة للعملاء قبل وبعد البيع، بما في ذلك معالجة الشكاوى وتقديم المشورة.

إذن تتداخل هذه العمليات مع بعضها البعض، وتؤثر كل واحدة منها على الأخرى، مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وإدارة هذه العمليات بفعالية تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 4- مبادئ وظائف المشروع ووظائف الإدارة في المؤسسة:

تعرف وظائف المشروع بأنها المهام والأدوار التخصصية التي يقوم بها أعضاء فريق المشروع، والتي تساهم في تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف ضمن النطاق المحدد، حيث تخصص أقسام إدارية لكل وظيفة، وهي ذات طبيعة مؤقتة تنتهي بانتهاء المشروع، ويمكن توضيح وظائف المشروع كما يلي:

- **إدارة النطاق:** تهدف إدارة النطاق إلى تحديد وتوثيق ما يجب تنفيذه في المشروع وما يجب تجنبه، وذلك لضمان تنفيذ المشروع ضمن الحدود المحددة والمتفق عليها، وتشمل هذه الوظيفة وضع تعريف واضح لنطاق المشروع، وتحديد المتطلبات التي يجب تحقيقها، وتجنب التوسع في النطاق أو إضافة أنشطة غير مخطط لها، والتحقق المستمر لضمان أن جميع الأنشطة والمهام تتماشى مع الأهداف الأساسية للمشروع.
- **إدارة الوقت:** تهدف إلى ضمان تنفيذ جميع المهام في المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد، وتشمل إعداد خطة زمنية للمشروع وتقدير المدة الزمنية لكل نشاط، وإنشاء جدول زمني متكامل يعكس تسلسل المهام، مع متابعة تقدم العمل للتأكد من الالتزام بالجدول الزمني، وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر لتفادي أي تأخير.
- **إدارة الجودة:** تهدف إلى ضمان أن مخرجات المشروع تلي معايير الجودة المطلوبة والمتفق عليها، وتشمل وضع معايير الجودة المناسبة، والتأكد من أن جميع الأنشطة تتم وفق هذه المعايير، وكذلك إجراء اختبارات وفحوصات للتحقق من جودة المخرجات، وهي تتطلب مراقبة مستمرة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة لتحسين الأداء وضمان تحقيق رضا أصحاب المصلحة.
- **إدارة التكلفة:** تهدف إلى تحديد وتخطيط وتقييد التكاليف لضمان تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة، وتشمل تقدير التكاليف اللازمة، ووضع ميزانية شاملة تغطي جميع مراحل المشروع، ومن ثم مراقبة الإنفاق الفعلي ومقارنته مع الميزانية، وتتضمن أيضا تعديل الميزانية إذا دعت الحاجة لمواكبة المتغيرات، مع الحفاظ على توازن تكاليف المشروع.
- **إدارة الموارد البشرية:** تهدف إلى تنظيم وتنسيق جهود فريق العمل لضمان توظيف المهارات اللازمة لإنجاز المشروع بكفاءة، وتشمل تحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق، وتوفير التدريب والتطوير عند الحاجة، وتحفيز الفريق وتعزيز التواصل بين أعضائه لضمان بيئة عمل تعاونية وفعالة.
- **إدارة المخاطر:** تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بشكل استباقي، وتشمل هذه الوظيفة تحديد المخاطر وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، ومن ثم وضع خطط للحد من تأثيرها أو تجنبها، وتتضمن مراقبة مستمرة للمشروع للتعرف على أي تغييرات قد تؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة أو تغير طبيعة المخاطر المتوقعة، مع الاستعداد لاتخاذ إجراءات للتخفيف منها عند الحاجة.

أما وظائف الإدارة فيقصد بها الوظائف الأساسية التي تمارس بشكل دائم داخل المؤسسة، يقوم بها المديرون لإدارة الموارد والأنشطة بهدف توجيه وتنظيم المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة وضمان إدارة فعالة للمؤسسة بغض النظر عن المشاريع ضمنها، وهي تتمثل في:

– **التخطيط:** وهو الوظيفة الأولى في الإدارة، ويتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وتحديد الأنشطة والموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. حيث يتضمن تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ويشمل اختيار الطرق والأساليب التي ستستخدم لتحقيق هذه الأهداف، سواء من خلال تطوير منتجات جديدة، أو تحسين العمليات، أو توسيع السوق. كما يتطلب التخطيط التنبؤ بالموارد المتاحة، والتكاليف المحتملة، والوقت المطلوب لإنجاز الأنشطة، لينتهي في الأخير بوضع خطة مفصلة تحدد المهام، والجدول الزمني، والمسؤوليات المرتبطة بكل نشاط.

– **التنظيم:** وهو الوظيفة التي تلي التخطيط، حيث يتضمن توزيع الموارد والمهام، وتحديد الهيكل التنظيمي الذي يدعم تنفيذ الخطط الموضوعة. حيث أن توزيع المهام يشمل تحديد من سيقوم بتنفيذ كل جزء من العمل، وكيفية تنظيم الفرق والأفراد. أما الهيكل التنظيمي فيتضمن إنشاء هيكل يتناسب مع أهداف المؤسسة، وتحديد مستويات السلطة والمسؤولية. كما أن وظيفة التنظيم تتطلب التنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، وضمان سلاسة العمل.

– **التوجيه:** وهو الوظيفة التي تشمل توجيه الأفراد وتحفيزهم لضمان تنفيذ الأنشطة وفقا للخطط الموضوعة كتقديم إرشادات واضحة للأفراد، مع تحسين التواصل داخل المؤسسة، وضمان فهم الموظفين لما هو مطلوب منهم، إضافة إلى استخدام استراتيجيات تحفيزية لتحفيز الأفراد على الأداء الجيد، مثل المكافآت والتقدير. كما أن التوجيه يظهر عند التعامل مع التحديات والمشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

– **الرقابة:** وهي الوظيفة التي تتضمن متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والمعايير المحددة حيث تشمل جمع البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي للأفراد والعمليات، وتقييم الأداء من خلال مقارنته بالأهداف المحددة وتحليل أي انحرافات عن المعايير، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية التي تشمل اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات، مثل تعديل الخطط أو إعادة توزيع الموارد، ليتم في الأخير إعداد التقارير الدورية عن الأداء لضمان توفير المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

وعلى العموم فالفرق الرئيسي بين وظائف إدارة مشروع أو مؤسسة يكمن في أن المشروع وظائفه محددة بوقت وتركز على تنفيذ المشروع وتتعلق بالمسؤوليات التخصصية داخل المشروع، وهي تجيب على سؤال من يقوم بالمهمة المطلوبة ضمن كل مرحلة من المراحل، أما وظائف المؤسسة فهي دائمة وتركز على تنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.

## 5- الاختلاف بين المؤسسة الريادية وغير الريادية في العمليات والوظائف:

المؤسسة غير الريادية	المؤسسة الريادية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمليات المنضبطة: تميل إلى وجود عمليات أكثر رسمية ومنظمة، حيث تتبع الإجراءات والسياسات الثابتة.</li> <li>- استدامة التشغيل: التركيز على تحسين الكفاءة واستدامة العمليات، مع القليل من المخاطر المتعلقة بالتغيير.</li> <li>- تحسين مستمر: هناك اهتمام أكبر بتحسين العمليات الحالية بدلاً من الابتكار بشكل مستمر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المرونة والابتكار: غالباً ما تكون العمليات أكثر مرونة، مع تركيز كبير على الابتكار والتجريب. تتطلب المؤسسات الريادية القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق.</li> <li>- الحد الأدنى من العمليات: قد تكون هناك عمليات بسيطة في البداية، حيث تركز المؤسسات الريادية على تطوير المنتج أو الخدمة الرئيسية وإطلاقها بسرعة.</li> <li>- التركيز على النمو: العمليات تكون موجهة بشكل كبير نحو تحقيق النمو السريع واكتساب العملاء.</li> </ul>	العمليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وظائف إدارة أكثر رسمية: يتم تطبيق أساليب إدارة أكثر تقليدية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.</li> <li>- استدامة الأداء: التركيز على إدارة الأداء والمراقبة بشكل أكثر رسمية، مع وجود أنظمة محددة لقياس الأداء.</li> <li>- التوظيف والتدريب: قد يكون هناك تركيز أكبر على التدريب والتطوير داخل إطار عمل ثابت ومتوقع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط الاستراتيجي المرن: يحتاج القادة إلى القدرة على تعديل الخطط بسرعة بناءً على ردود فعل السوق والتغيرات في الاتجاهات.</li> <li>- إدارة الموارد المحدودة: غالباً ما تتعامل المؤسسات الريادية مع موارد مالية وبشرية محدودة، مما يتطلب من الإدارة اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.</li> <li>- التوجيه والتحفيز: يتطلب أسلوب القيادة في المؤسسات الريادية تحفيزاً كبيراً للموظفين للمشاركة في الابتكار والمرونة.</li> </ul>	وظائف الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة مستقرة نسبياً: تعمل في بيئة أكثر استقراراً، مما يسمح بتخطيط طويل الأمد وتحسين العمليات بشكل تدريجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة غير مستقرة: تنسم المؤسسات الريادية بمستوى عالٍ من عدم اليقين والمخاطر، مما يؤثر على كيفية إدارة العمليات والوظائف.</li> <li>- تفاعل مع السوق: تحتاج هذه المؤسسات إلى تفاعل مستمر مع العملاء للحصول على تعليقات فورية وتحسين المنتجات.</li> </ul>	سبب الاختلاف

(الجندي، 2018؛ جير، 2005؛ عبد الأمير، 2018؛ عقوني، 2024؛ Wideman، 2014)