المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة Projects in the Contemporary Business Environment

معرفة الظروف البيئية المعاصرة التي ساعدت في نمو المنظمات المدارة بالمشروع project Driven Organization والفوائد المتحققة من ذلك.

August 2024 30 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 3,619



إدارة المشاريع | بيئة الأعمال

لماذا تلجأ المنظمات إلى العمل بالمشاريع؟

يبدأ المقال بعوامل عدم التأكد في بيئة الأعمال، ثم يوضح كيف تساعد الإدارة بالمشروع على الاستجابة للتغيّر. بعد ذلك يعرّف المشروع ويعرض أهدافه وخصائصه ودورة حياته وأطرافه ووثائقه.



مسار القراءة

01 · من عدم التأكد إلى الإدارة بالمشروع

02 · تعريف المشروع وأهدافه وخصائصه

03 · وثائق المشروع

فهرس المحاور

بيئة الأعمال والمنظمة المدارة بالمشروعتعريف المشروعأهداف المشروعخصائص المشروعدورة الحياةأطراف المشروعوثائق المشروعأسئلة المقالالمرجع

1-1 المنظمة المدارة بالمشروع project Driven Organization

لقد حدد جبريث جونز في كتابة نظرية المنظمة (Jones ،2004) ثلاثة عوامل تؤثر في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات.

1- درجة التعقيد البيئي Environmental Complexity

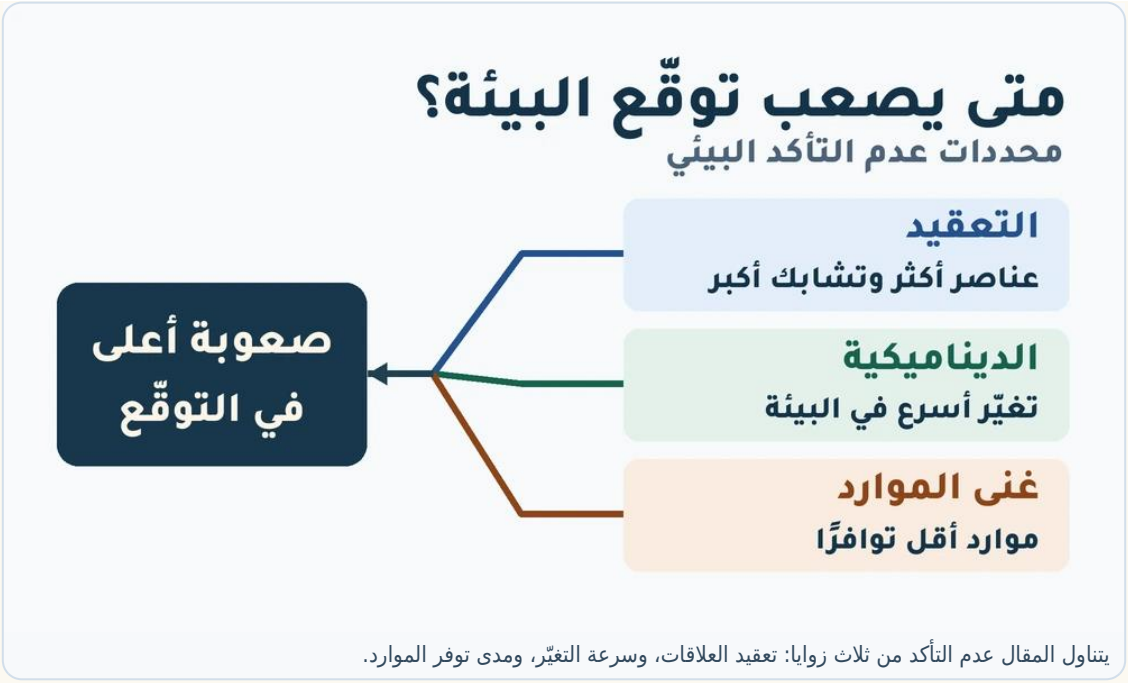
ويتعلق هذا العامل بعد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب على ذلك من التزامات داخل المنظمة من مباني وتجهيزات ومخزون وخبرات فنية وعمالة، وما ينتج عنه من أنشطة وعمليات وخطط وبرامج وإجراءات إضافية تؤدي إلى زيادة التعقيد في عمل المنظمة، وهذا يؤشر على أن بيئة الأعمال المعاصرة تمتاز بشدة التعقيد البيئي وغياب البساطة والوضوح.

2- درجة الديناميكية (الحركية) Environmental Dynamism

ويتعلق هذا العامل بارعة التي تتغير فيها بيئة الأعمال نتيجة التغير السريع والدائم في حاجات ورغبات الزبائن الأمر الذي يفرض على الشركات استمرار ابتكار وتطوير منتجات جديدة للمنافسة على إرضاء هؤلاء الزبائن، وهذا يؤثر على أن بيئة الأعمال المعاصرة تمتاز بالديناميكية وسرعة التغيير.

3- درجة الغنى Environmental Richness

ويتعلق هذا العامل بمدى توفر الموارد في بيئة الأعمال، ونتيجة للاعتداء الدائم على البيئة للحصول على الموارد فقد أصبحت هذه الموارد نادرة في كثير من الأحيان ويشتد التنافس بين المنظمات للحصول عليها، وهذا يؤشر على أن بيئة الأعمال المعاصرة تمتاز بدرجة غني منخفضة مما يزيد من حالة عدم التأكد البيئي.



يتناول المقال عدم التأكد من ثلاث زوايا: تعقيد العلاقات، وسرعة التغيّر، ومدى توفر الموارد.

استنادا إلى ما تقدم فإنه يمكن قراءة الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال الدولية على النحو الآتي:

- التوسع الهائل في المعرفة البشرية التي وصلت إلى حد النجاح في إجراء عملية الاستنساخ وإلى دراسة الخريطة الوراثية والخلايا الجذعية.

- التطور الهائل في الإمكانات التكنولوجية وتبادل المعلومات، فمن مرحلة الكمبيوتر والشبكة العنكبوتية world web إلى مرحلة الشركة الرقمية Digital Firm والتجارة الإلكترونية E-Business والآن نحن نعيش في عصر الموبايل (الهاتف الخلوي) Mobile Age والمايكرو فيلم Microfilm.

- نشؤ الأسواق العالمية وازدياد الحاجة للاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والنجاح أمام المنافسين.

- الطلب المتنامي على السلع والخدمات لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة والإنتاج حسب طلب الزبون (الإيصاء) Customization.

في هذه البيئة المعقدة والديناميكية وغير الغنية، لم تعد الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على النجاح والاستمرار وأصبحت الهياكل التقليدية غير قادرة على الصمود أمام التغير الحاصل ففي بيئة الأعمال المعاصرة والتي يعتبر التغيير فيها حقيقة ثابتة، وكما قال John Naisbest في الموجة الثالثة "Third wave" إما أن تتغير أو تموت (Either to change or to die(Thomsett, 1993)، وعليه فإن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت أكثر حاجة لأن تدار بالمشروع وتكون Project Driven بحيث تقوم المنظمات بتوزيع طاقمها الوظيفي وكوادرها في مشاريع حتى تكون قادرة على الاستمرار في ابتكار وتطوير السلع والخدمات والأفكار والعمليات وكل ما يمكن الشركات من الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها، وهذا ما يطلق عليه الإدارة بالمشروع Management by project. والإدارة بالمشروع تتطلب من المنظمات أن تقوم بهيكلة نفسها Structure itself عن طريق تشكيل فرق عمل work Teams وأن تقوم بتمكين العاملين Empower its workers عن طريق تدريب العاملين وتوفري الموارد اللازمة لهم وإعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار وكأنهم أصحاب الشركة.

وعندما تدار المنظمة بالمشروع وتكون project Driven فإنها تكون قادرة على تحقيق الفوائد التالية:

- كل عضو في فريق المشروع يستطيع أن يفهم عمل المشروع ككل، لأنه مخصص Dedicated للمشروع ولا يتم تشتيته في أعمال

أخرى.

- تكون بيئة العمل أكثر انفتاحا More Open وأكثر قدرة على نقاش الأفكار الجديدة.

- توفر وضوح أفضل Better Visibility للمهمات التي يؤديها الأفراد، حيث أنهم مسؤولون عن العمل باعتبارهم فريقا واحدا.

- امتلاك قدرة أكبر على التكيف Better Adaptability لأن الخطط والجداول يجب أن تنفذ في أوقات محددة وضمن موازنات محددة وبمواصفات محددة وعليه فإن مدير المشروع يقود المشروع للتكيف باستمرار مع المتغيرات البيئية لتحقيق هذه الأهداف.

- مراقبة أفضل للكلف Better Cost Control، وهذا يؤدي لتقليل الكلف وزيادة هوامش الربح.

- أوقات تزويد أقصر Shorter Delivery Times، حيث تساعد جدولة الأنشطة والبرمجة الشبكية للمشروع في المساعدة على إنهاء الأنشطة والأعمال في أقصر وقت ممكن.

- جودة أعلى Higher Quality، حيث إن أحد الأهداف الرئيسية للمشروع هو إنجازه بالمواصفات والخصائص المطلوبة وبأفضل جودة تؤدي إلى إرضاء الزبون.

- علاقات أفضل مع الزبائن Better Customer Relations، وذلك لأن طاقم المشروع متفرغ للعمل فيه وله مدير مسؤول عنه، وعليه فإن الزبون يستطيع أن يجد فريق عمل يقوده مدير متفرغ، يكون مستعدا للاستجابة لطلباته وتحقيق رغباته ونسج علاقة أفضل معه.

2-1 تعريف المشروع project Definition

رغم تعدد التعريفات الصادرة عن الباحثين والمختصين والهيئات الدولية المعنية بإدارة المشاريع، إلا أن المشروع في أبسط معانيه يمكن أن يعرف على أنه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة.

وقد عرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI ،2001) المشروع على أنه سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد.

أما جمعية إدارة المشاريع البريطانية (Association of Project Management (PMA فقد عرفت المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة بتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير الكلفة، الزمن، والجودة.

كما قدم الكاتب مريدث (Meridth ،2006) تعريفا خلاقا للمشروع على أنه مشكلة معروفة الحل يتم إكمالها باستخدام أنشطة فريدة وغير روتينية.

إذن المشروع في أبسط معانيه هو منظمة مؤقتة مهما قصر أو طال عمره. فهناك مشاريع عمرها دقائق أو ساعات أو أيام أو أسابيع وهناك مشاريع عمرها شهور أو سنين أو عقود من الزمن، وما يجمع هذه المشاريع هو إنها مؤقتة مهما قصر أو طال عمرها. وبعد الانتهاء من هذه المشاريع (إذا كانت ناجحة) فإنها تتحول إلى صفتها الدائمة أي إلى منظمة وظيفية أو حدث دائم.

1- فمثلا عندما يفكر شخص ما في زيارة أحد أصدقائه أو أقاربه فإنه يسمى مشروع زيارة إلى أن يصل إلى البيت المنوي زيارته، فإنه ينتهي كمشروع وينتج عنه جدث يسمى زيارة اجتماعية.

2- وعندما يفكر شاب في الزواج، فإن جميع الأنشطة والأحداث التي تحدث من لحظة التفكير بالزواج إلى نهاية حفل الزفاف تسمى مشروع زواج، وينتج عنها حدث يسمى تكوين أسرة اجتماعية.

3- وعندما يخطط طالب أو طالبة للحصول على الشهادة الجامعية فإن كافة الأنشطة والأفعال التي يتم أداؤها من لحظة اختيار الجامعة والتخصص إلى حين انتهاء حفل التخرج يسمى مشروعا وبعدها يتحول إلى حدث يسمى الحصول على شهادة جامعية.

4- وعندما تقوم اللجنة الاجتماعية في جامعة ما بالتخطيط لمشروع رحلة فإن كافة الأنشطة التي تتم ابتداء من التفكير بالرحلة وحتى لحظة انطلاقها تسمى مشروعا وبعدها تصبح حدثا يسمى رحلة جامعية.

5- وعندما يقوم مقاول ببناء بيت لشخص ما، فن كافة الأنشطة والأعمال التي تتم من لحظة إعداد التصاميم ولحين الانتهاء من البناء تسمى مشروعا، وعندما يستلمه الزبون يصبح مسكنا دائما له.

6- وعندما يقوم طالب جامعي بتسجيل مادة مشروع التخرج، فإن المشروع يبدأ من لحظة اختيار العنوان، وتحديد المشكلة مرورا بالتحليل الإحصائي والنتائج والتوصيات وانتهاء بصياغة المشروع ويوم نقاش المشروع والموافقة عليه، ينتهي المشروع ويتحول إلى منتج دائم خاص بالطالب.

7- وعندما تقوم شركة مقاولات ببناء جسر أو نفق لحل مشكلة المرور في مكان ما فإن كافة الأنشطة التي تقوم بها الشركة من لحظة المباشرة وحتى التسليم تسمى مشروعا وبعدها يتحول إلى تقاطع تطلق عليه الجهات المسؤولة اسما دائما يتداوله المواطنين.

وهكذا فإن المشروع يمكن أن يكون تركيب شبكة اتصال في مدينة أو شركة ويمكن أن يكون استصلاح أراض للزراعة، ويمكن أن يكون نقل مياه لمدينة ما، وقد نجد المشروع في مجالات اقتصادية مختلفة صناعية وتجارية وزراعية أو في المجالات الاجتماعية والبحث العلمي والعلوم الطبيعية ... الخ.

1-3 أهداف المشروع project Objectives

في الأساس تعتبر أهداف المشروع هي نفس أهداف أي منظمة، فهدف أي منظمة هو إشباع حاجات مختلف أصحاب المصالح فيها: فأصحاب الحصص وحملة الأسهم هدفهم الحصول على الربح، والموظفون هدفهم الحصول على الحوافز المادية والمعنوية والزبائن هدفهما لحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، والموردون هدفهم ضمان التوريد للمنظمة وبأسعار تحقق هم الربح ... وهكذا. ولكن بسبب الخصائص التي تميز المشروع عن المنظمة الوظيفية، فإن المشاريع مهما اختلفت طبيعتها أو حجمها أو عمرها أو رأس مالها فإنها تشترك في تحقيق ثلاثة أهداف هي:

1- الوقت Time.

2- الكلفة Cost.

3- المواصفات Specifications.

وذلك بهدف إرضاء الزبون

فأي مشروع لابد وأن يكون له عمر زمني محدد وإنهاؤه في الوقت المطلوب دون تأخير يعتبر أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع. كما أن الكلفة هي أحد الأهداف ا لحرجة للمشروع، لأن ارتفاعا الكلفة عن ما خطط له يجعل المشروع خاسرا، إضافة لأهمية المواصفات لأن انحراف المشروع عن الخصائص المطلوبة يؤدي إلى رفض الزبون للمشروع. ونلاحظ أن أي مقترح مشروع (أو مناقصة) يقدم للحصول على عطاء معين (مشروع ما) يجب أن يتضمن هذه الأهداف الثلاثة: الوقت اللازم لإنجاز المشروع، وأي تأخير يؤدي لدفع غرامات تأخير. وأن يقدم بسعر منافس يمكن الشركة التي دخلت العطاء من الفوز بالمشروع والحصول عليه وهذا يعني الاهتمام بكلفة المشروع. إضافة لقدرة الشركة على تقديم المشروع بالخصائص والمواصفات المطلوبة في العطاء حتى يكون مطابقا للمواصفات ويقبله الزبون.

ويتم التعبير عن الاهتمام بالوقت وإدارته من خلال جدولة المشروع project Schedule والاهتمام بالكلفة وإدارتها عن طريق موازنة المشروع project Budget والاهتمام بالمواصفات يتم عن طريق اختيار الموارد المناسبة وتخصيصها لمراحل العمل في المشروع Resource Allocation وبما يتناسب مع شروط الحل الأمثل لمشكلة المشروع كما ورد في مقترح المشروع أو في المناقصة أو في العطاء المطروح.

1-4 خصائص المشروع project Characteristies

تشترك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع المنظمات الأخرى ومن أهم هذه الخصائص:

1- الغاية purpose

تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين، وحل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف محددة، وعليه فإن وجود المشروع يكون مرتبطا بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى تلك الأهداف: فمثلا إذا أردنا أن ننفذ مشروعا لإقامة مجموعة من الجسور في منطقة ما، فإن الغرض من ذلك هو حل مشكلة الاختناق المروري وتسريع وصول المواطنين إلى مقاصدهم، وإذا أردنا أن نقوم بمشروع لتطوير دواء لعلاج السرطان فإن الغاية من ذلك هو مواجهة فتك هذا المرض بحياة الناس، وإذا أردنا أن نقيم مشروعا لدراسة إمكانية افتتاح قسم دراسات عليا في جامعة ما، فإن الغرض من ذلك هو أن يتم تدريس الدراسات العليا في تلك الجامعة ... وهكذا.

2-دورة حياة محدودة Limited Life

صحيح أن للمشروع دورة حياة متكاملة مثل المنظمات الدائمة حيث تبدأ دورة حياة المشروع بالفكرة تم التخطيط والتنفيذ والرقابة وأخيرا مرحلة الانتهاء (التسليم)، إلا أن ما يميز هذه الدورة هو إنها ذات طبيعة مؤقتة Limited Duration بحيث أنها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.

3-التفرد Uniqueness

من خصائص أي مشروع أن تنفيذه وإكماله يحتاج إلى أنشطة فريدة وغيره روتينية وغير متكررة، وهذا يعني أنه حتى لو تشابه مشروعان فيا لطبيعة والجحيم والشكل فإن تنفيذ كل منهما يحتاج إلى أنشطة تختلف عن الآخر حتى لو تقاطعت وتشابهت في بعض مراحلها. فالاختلاف قد يكون في طبيعة الإدارة، وقد يكون في مهارة العاملين وقد يكون في طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع وقد يكون في مدى توفر الموارد أو أي اختلاف آخر وبإمكاننا القول إن المشاريع مهما تشابهت فإنها تنفذ بأنشطة متفردة تختلف من مشروع إلى آخر.

الاعتمادية المتداخلة Interdependency

إن تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها وإتمامها على بعضها البعض، وبالإضافة للتتابع يوجد التداخل حيث إن إتمام حدث معين يحتاج إلى إنهاء مجموعة من الأنشطة المتابعة والمتداخلة فيما بينها. من جهة أخرى فإن إتمام المشروع لا يعتمد على مدير المشروع وطاقم المشروع فقط بل يوجد هناك اعتماد وتداخل مع الأنظمة الأم (الإدارة العليا والأقسام الأخرى) ومع الموردين ومقاولي الباطن والممولين والزبائن .... الخ مما يزيد من حالة التداخل والتشابك في الأنشطة واعتمادها على بعضها في الوصول إلى أهداف المشروع.

4- الصراع Conflict

يؤدي التداخل المشار إليه والتشابك بين جهات مختلفة في أداء أنشطة المشروع إلى حدوث الصراع ولهذا فإن مدير المشروع والقاطم الذي يعمل معه قد يدخلون في مرحلة من التنافس والتصارع مع مختلف الأطراف للحصول على الموارد التي يحتاجها المشروع حتى يتمكنوا من إكماله في الوقت والكفلة والمواصفات المطلوبة. فمدير المشروع يتصارع مع المدراء الوظيفين فيا لمنظمة الأم للحصول على الموارد المادية والبشرية، ويتصارع مع مقاولي الباطن لإنجاز العمل في الوقت المحدد ويتصارع مع الممولين لتوفير المبالغ المطلوبة في الوقت المحدد ويتصارع مع الممولين لتوفري المبالغ المطلوبة في الوقت المحدد، ويتصارع أعضاء طاقم المشروع فيما بينهم لإنجاز الأنشطة وعدم التأخر ... وهكذا.

5- المخاطر Risk

صحيح أن جمع أنواع المنظمات سواء كانت منظمات وظيفية دائمة أو مشاريع مؤقتة تتعرض للمخاطر بدرجات متفاوتة، إلا أن المشروع بسبب طبيعته وأهدافه في الوقت المحدد والكلفة المحددة والمواصفات المحددة، يجعل الانحراف عن ذلك يعرض المشروع إلى آثار سلبية ومخاطر محتملة. فمثلا لنتخيل أن مشروع تطوير دواء معين قد فشل في علاج المرض الذي طور من أجله، أو أن المنافس كان سباقا في تطوير دواء معين قد فشل في علاج المرض الذي طور من أجله، أو أن المنافس كان سباقا في تطوير دواء ناجح لهذا المرض فإن هذا سيعود أصحاب المشروع لمخاطر عالية. مثال آخر هو انفجار مكوك الفضاء تشالنجر بعد إطلاقه بثوان ومثال آخر هو الخطر الذي سببه التسونامي الذي حدث في اليابان على مفاعل فوكوجيما النوري في عام 2011 ... الخ.

1-5 دورة حياة المشروع project Life Cycle

حتى وإن تباين المختصون في تحديد مراحل حياة المشروع إلا أن الشيء المشترك هو أن دورة حياة المشروع كما يظهر في الشكل 1-2 تمر في ثلاثة مراحل رئيسية تتضن كل منها مهام مختلفة وهي على النحو التالي:

1- مرحلة التأسيس Initiation : وفي هذه المرحلة يتم تطوير فكرة المشروع Concept ثم اختيار المشروع Selection واختيار مدير المشروع والبدء بالاجتماعات الأولية للمباشرة بتنفيذ المشروع.

2- مرحلة التنفيذ Implementation: وفي هذه المرحلة يتم وضع خطة المشروع المتكاملة project plan وعمل جدولة لأنشطة المشروع Scheduling وإعداد الموازنة Budgeting والقيام بالرقابة على المشروع للتأكد من أنه يسير نحو تحقيق أهدافه كما خطط له.

3- مرحلة الإنهاء Termination: وفي هذه المرحلة يتم عمل التدقيق Auditing على أنشطة المشروع للتأكد من أن المشروع قد تم

إكماله حسب المواصفات المطلوبة، ثم القيام بتدريب المستخدمين على استخدام مخرجات المشروع ومن ثم إعداد التقارير النهائية وتسليم الوثائق المطلوبة.

1-6 أطراف المشروع project parties

أطراف المشروع هي الجهات المشاركة في إنجاز المشروع والمرتبطة به، وهم الجزء التالي من أصحاب المصالح في المشروع project Stakeholders:

1- الزبون Customer وهي الشخص أو المجموعة أو الجهة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها، فإذا كان المشروع فيلا سكن لشخص معين، فمالك الفيلا هو الزبون وإذا كان المشروع تمديد شبكة كمبيوتر داخلية في شركة ما فإن الزبون هي الشركة التي يتم تنفيذ المشروع من أجلها، وإذا كان المشروع تطوير دوء جديد لصالح شركة صناعة أدوية، فإن شركة الأدوية هي الزبون.

2- مدير المشروع project Manarger وهو الشخص الذي يقود المشروع والمسؤول الأول عن نجاحه وفشله. ولأن نجاح المشروع نجاح لمديره وفشل المشروع فشل لمديره، فإن مدير المشروع يضع مستقبله في نجاح المشروع، وعليه فإنه يجب أن يتمتع بمهارات عديدة مثل المهارة الفنية والمهارة الإدارية ومهارة التفاوض ومهارة الاتصال والمتابعة حتى يكون قادرا على الوصول بالمشروع إلى شاطئ النجاة.

3- الإدارة العليا Top Mana وهي الإدارة العليا للمنظمة الأم التي يتبع لها المشروع، وإذا أرادت الإدارة العليا للمشروع أن ينجح، فإن عليها أن تظهر التزامها بالمشرع ودعمها له وتوفير الموارد اللازمة له وتسهيل مهمة مدير المشروع في النجاح والوصول إلى أهداف المشروع.

4- المدراء الوظيفيون Functional Managers وهم مدراء الوظائف في المنظمة الأم التي يتبع لها المشروع مثل المدير المالي، مدير الموارد البشرية، مدير الإنتاج والعمليات، مدير التسويق .. الخ وهؤلاء يمكن أن يشكلوا دعامات لنجاح المشروع ، ويمكن أن يكونوا معيقين ومصدر تهديد للمشروع إذا لم يتعاونوا مع مدير المشروع وتسهيل مهمته وإعطائه الموارد التي يحتاجها من الأقسام الوظيفية المختلفة.

5- فريق المشروع project Team وهو الطاقم الوظيفي الذي يعمل في المشروع والمعني بتنفيذ كافة الأنشطة والمهام والوظائف اللازمة لإكمال المشروع، ويجب أن يتم اختيار أعضاء الفريق المؤهلين فنيا وإداريا والذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء أعمالهم كما يجب أن يتم تدريبهم وتحفيزهم لتشجيعهم على أداء مهامهم بنجاح.

6- الموردون Suppliers وهذا الطرف يشمل كافة الجهات التي تقوم بتزويد المشروع بالموارد المادية والبشرية اللازمة لإتمام المشروع، فمزودوا المواد الخام وقطع الغيار والعمالة أحيانا ونظم المعلومات ... الخ كلهم موردون. وجميع المقاولين الذين يقومون بتنفيذ بعض الأعمال الجزئية داخل المشروع مقابل أجر (مقاولي الباطن) هم موردون أيضا فعندما تقوم شركة مقاولات بتنفيذ مشروع وبدلا من أن تقوم بتعيين كل التخصصات اللازمة للمشروع تقوم بإحالة أعمال الكهرباء إلى كهربائي يسمى مقاول باطن وكذا أعمال الميكانيك وأعمال الدهان ..... وهكذا.

1-7 وثائق المشروع project Documents

من المفترض أن يتم تنفيذ أعمال المشروع وفق برامج معدة مسبقا وخطة مرسومة، وحتى يتم ذلك فلابد من وجود مجموعة من الوثائق في المشروع تشكل مرجعية عند الحاجة لها ومن أهمها:

1- مقترح المشروع project proposal ويسمى عند البعض جملة بيان العمل في المشروع (Statement of work (SOW وهي الوثيقة الرئيسية التي يتم من خلالها نقل متطلبات العميل إلى المشروع حتى يتم تلبية هذه المتطلبات وتنفيذ المشروع على أساسها ويتكون مقترح المشروع أو جملة بيان العمل SOW من الأجزاء التالية:

- المقدمة Introduction وتتضمن تلخيصا لفكرة المشروع والغايات الرئيسية، إضافة إلى تحديد أهداف المشروع ثم ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأم ورسالتها.

- الافتراضات الرئيسية Key Assumptions وتتضمن قائمة بالافتراضات المتوقع مواجهتها خلال العمل بالمشروع، والقيود والمحددات المتوقع تأثيرها على سير العمل، والخط الاحتمالية لمواجهة هذه الافتراضات والتوقعات والمقصود هنا المخاطر Risks المتوقع أن تعيق إكمال المشروع في الوقت المطلوب، والكلفة المطلوبة والمواصفات التي تضمن إرضاء الزبون كما أنها تتضمن سبل مواجهة هذه المخاطر.

- مسؤوليات الموردين providers Responsibilities وتتضمن مسؤوليات الموردين حسب شروط عقود التوريد : أي التوريد بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المتفق عليها والمواصفات المحددة والأسعار المتفق عليها دون إخلال بالشروط الموجودة في عقود التوريد.

- مسؤوليات الزبون Customer Responsibilities وتتضمن مسؤوليات الزبون في استلام المواصفات وطلب أوامر التغيير، والدفعات المالية، والاجتماعات التي تتضمن كيف تقاس المواصفات ومحطات الإنجاز في المشروع.

- الجدول المحسوب Estimated Schedule والمقصود هنا جدول الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع ولكن حسب الأوقات المحسوبة والمتوقع إنجازه مع إمكانية توفر الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة والكلف المتوقعة لهذه الموارد.

- معايير قبول المشروع project Acceptance وتتضمن المعاير التي تستخدم للحكم على المواصفات المشروع وشروط قبول هذه المواصفات.

- العقود وجدول الدفعات المالية Contracts and Payment Schedule والمقصود هنا عقود التوريد، والتعاقدات الفرعية لإنجاز العمل وما يسمى بعقود الباطن ويتضمن نسخ من هذه التعاقدات وتواريخ تسديد الدفعات المالية عن هذه الأعمال.

- الشروط الإضافية Additional Terms and Conditions وتشمل على أي حدود وشروط إضافية للعمل لم تكن مذكورة في البنود السابقة ويجدر الإشارة لها بهدف الالتزام بها.

- أمور متنوعة Miscellaneous وتشمل أمورا تتعلق بالاتصالات، أوامر التغيير، المخاطر المتوقعة للمشروع، محطات العمل ... الخ.

شكل 1-3

وثيقة بيان العمل

(Statement of Work (SOW

مدير المشروع Project Manger	رقم المشروع Project No	اسم المشروع Project Name	بيان العمل SOW

مشكلة المشروع Project Problem			
أهداف المشروع: project Objectives			
معايير النجاح : Success Criteria			
الافتراضات، المخاطر، المعيقات Assumptions, Risks, Obstacles			
Date التاريخ	Approved By الموافقة	التاريخ Date	إعداد Prepared By

2- خطة المشروع project Plan وتسمى أيضاً عقد الالتزام project charter وهذه الوثيقة مشروحة في الفصل الخامس (خطة المشروع) وفي الفصل الثامن (إدارة الصراع في المشروع).

3- جدولة المشروع project Schedule وقد افرد لها الفصل السادس.

4- موازنة المشروع project Budget وقد افرد لها الفصل السابع.

أسئلة المقال

1- اشرح مفهوم الإدارة بالمشروع Management by Project؟

2- أذكر اتجاهات بيئة الأعمال المعاصرة التي ساهمت في نمو ظاهرة المنظمات المدارة بالمشروع project Driven Organizations؟

3- عدد بعض الفوائد المتحققة في أن تصبح المنظمات مدارة بالمشروع project Driven .

4- يوجد تعريفات متعددة للمشروع، اختر التعريف الذي تعتقد أنه الأفضل من وجهة نظرك ودافع عن اختيارك؟

5- اذكر أهداف المشروع؟

6- عدد خصائص المشروع واشرح اثنان منها بالتفصيل؟

7- اشرح بالرسم دورة حياة المشروع مع توضيح الأنشطة الأساسية في كل مرحلة ؟

8- اشرح عناصر مقترح المشروع project proposal؟

المرجع:

كتاب : إدارة المشاريع المعاصرة Contemporary Project Management ، منهج متكامل في إدارة المشاريع ، من تأليف د. موسى أحمد خير الدين، من إصدار دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2014 ، ص 25 .