



UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE

eawag
aquatic research

القيادة المجتمعية لتخطيط الصرف
الصحي البيئي في المناطق الحضرية

الوثيقة 29.1 إدارة المشروعات

من سلسلة "كتيبات للمنظمات المجتمعية"
إيفيت جبر 2005

قائمة المحتويات

- 1- المقدمة
- 2- إستعاب مبادئ إدارة المشروعات
- 3- إستعراض عناصر إدارة المشروعات
- 4- سياق المشروع
- 5- دورة حياة المشروع

- 1-5 تصميم المشروع
- 2-5 تطوير المشروع
- 3-5 تنفيذ المشروع
- 4-5 إنهاء المشروع

- 6- نظرة تفصيلية علي عناصر إدارة المشروعات

- 1-6 إدارة نطاق العمل
- 2-6 إدارة وقت المشروع
- 3-6 إدارة تكلفة المشروع
- 4-6 إدارة جودة المشروع
- 5-6 إدارة الموارد البشرية للمشروع
- 6-6 إدارة التواصل
- 7-6 إدارة المخاطر
- 8-6 إدارة المشتريات
- 9-6 إدارة تكامل المشروع

- 7- إنهاء / إغلاق المشروع
- 8- الخاتمة

1- مقدمة

أُتيحت أمام المنظمات المجتمعية الكثير من الفرص في الفترة الأخيرة مكنتهم من الإستمرار ومنها طلب الأموال من جهات التمويل والتقدم للمناقصات عن طريق الهيئات الحكومية، ولكن في الوقت الراهن أصبح من المتوقع ان تكون المنظمات المجتمعية قادرة على إدارة تمويل المشروع ومخرجاته باحترافيه مما يضمن نجاح المشاريع التي تنفذها.

ومن أجل تحقيق اكبر قدر من الفاعلية ، كان لابد للمنظمات المجتمعية أن تتعلم كيفية إدارة المشاريع وهو موضوع ليس بجديد عليهم فهم غالبًا يقومون بذلك بشكل تلقائي عن طريق المناقشات والتجربة والخطأ، وهو ما قد يؤدي في كثير من الأحيان إلي إحباط الجهات المشاركة. ولذا سيكون من الأفضل أن يكون لتلك المنظمات إطار منظم يضم التقنيات والأدوات التي ستحسن من قدراتهم.

وكما أثبتت إدارة المشاريع فاعليتها في القطاعين العام والخاص كأدوات مفيدة ساهمت في نجاح المشروعات، فستكون كذلك ذات فائدة كبيرة في عملية التنمية علي المستوى المحلي وسنقيد كذلك المجتمعات الأكثر احتياجًا لتلك الخدمات.

ولايمكن اعتبار هذا الكتيب دليلًا شاملاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو مقدمة عن مبادئ إدارة المشروعات ومصدرًا سهل الاستخدام. وبعد الاستفادة من هذا الكتيب، يمكنك أن تزيد معرفتك عن طريق المزيد من القراءة والإطلاع من مصادر أخرى.

2- إستيعاب مبادئ إدارة المشروعات

تهدف عملية إدارة المشروعات إلي:

- تحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة،
- إستخدام التخطيط الجيد،
- تحديد المهام وفق جداول زمنية،
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومنها الأموال والمواد والمعدات والأشخاص.

تُستخدم بعض الأدوات خلال عملية إدارة المشروعات لضمان:

- تحديد مفصل للمهام،
- اختيار أفراد مسؤولين لتولي مهام معينة،
- وضع معايير قابلة للقياس لضمان تحقيق الأهداف ،
- القيام بالاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لضمان الوصول الى الاهداف
- حسن إدارة الميزانية،
- حسن توزيع المواد والمعدات خلال دورة حياة المشروع.

وتُسند مسؤولية إدارة المشروع إلي شخص واحد (مدير المشروع) للإشراف علي فريق العمل خلال تنفيذ المشروع. ولا بد من الإهتمام بإنهاء المشروع كاملاً لا بتحقيق الأهداف وحسب، بمعني أنه لابد في نهاية المشروع من كتابة التقارير وإعادة المواد إذا لزم الأمر وإطلاع الفريق علي النتائج وكذلك توثيق النتائج وكتابة الدروس المستفادة للمشاريع القادمة.

3- إستعراض عناصر إدارة المشروعات

تتمثل إدارة المشروع في العناصر التالية:

1- إدارة نطاق العمل:

أي تخطيط المشروع والإلمام بجميع عناصره قبل الشروع فيه.

2- إدارة وقت المشروع:

هذا العنصر في غاية الأهمية، وفيه تقوم بوضع تصور دقيق ومفصل للوقت الذي ستستغرقه أنشطة المشروع وتجعل أهدافك واقعية وقابلة للتحقيق. وخلال المشروع قد تضطر لإجراء بعض التعديلات .

3- إدارة تكلفة المشروع :

هذا العنصر بالغ الأهمية أيضاً إذ عليك إدارة مشروعك وفق الميزانية المحددة، فتقليل الإنفاق لا يقل خطورة عن الإسراف. وإذا ما وضعت خطة مالية جيدة ستضمن لنفسك تحقيق جميع أهدافك.

4- إدارة جودة المشروع:

إن هذا العنصر أكثر ارتباطاً بمشاريع الإنشاء حيث يتأكد عمال البناء من موافقة المواصفات الفنية للمنشاءات لأعلى المعايير والمواصفات القياسية ، ولكن من الضروري أيضاً أن يتم تنفيذ المشاريع المجتمعية بأفضل جودة .

5- إدارة الموارد البشرية للمشروع:

لابد من تحديد المهارت والخبرات المطلوبة لتنفيذ المشروع والاستخدام الأمثل لمهارات الأفراد العاملين وتعزيز التعاون بين فرق العمل بالمشروع.

6- إدارة التواصل:

إذا ما وضعت خطة للتواصل الجيد مع الجهات المعنية والمانحين وفريق عمل المشروع، فسيؤدي ذلك إلي سير العمل بسلاسة.

7- إدارة المخاطر:

لاشك أن كل مشروع معرض لمواجهة لبعض المخاطر، وسيكون من الأفضل لو حاولت التنبؤ بها وجهزت نفسك لإجراء أي تعديلات تقتضيها.

8- إدارة المشتريات:

و نعني بذلك إدارة شراء وتوريد المنتجات والخدمات خلال المشروع.

9- إدارة تكامل المشروع:

وستري فيما بعد أنه هناك العديد من الجوانب التي عليك التفكير بها خلال تنفيذ المشروع، وسيضمن لك هذا العنصر أن تظل متحكمًا في جميع جوانب المشروع. وهذا يعني أنه علي مدير المشروع معرفة كل العناصر المختلفة وتنسيقها معًا أثناء إقامة المشروع.

وستتعرف علي كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل فيما بعد وكيف يمكن للمنظمات المجتمعية تطبيقها.

4- سياق المشروع

من عوامل نجاح أي مشروع هو التفكير في السياق الذي سيُنفذ المشروع في إطاره، ونحن هنا نتحدث عن كلا من البيئة "الداخلية" و"الخارجية".

وتشير البيئة الداخلية إلي المنظمة نفسها:

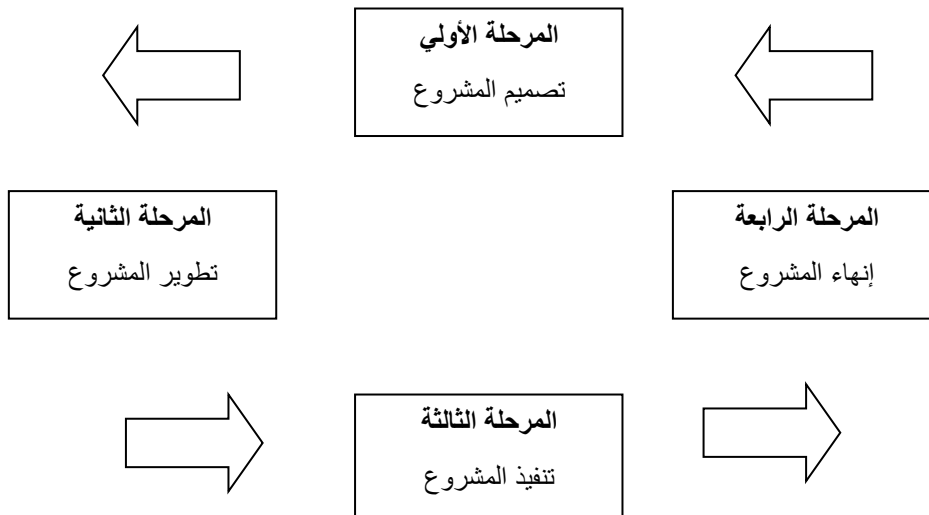
- هل سيلائم المشروع منطمتك؟
- هل سيستهلك مشروعك جزءًا من الموارد المخصصة للمشاريع الأخرى؟
- هل يحظي المشروع بموافقة بقية أعضاء المنظمة؟

وتشير البيئة الخارجية إلي المجتمع محل إقامة المشروع وكذلك الوضع السياسي. فإذا كانت البيئة الداخلية أو الخارجية عدائية فسيقف ذلك عائقًا دون تنفيذ المشروع. ولذا، فإنه من الأفضل دراسة الوضع قبل الشروع في التخطيط للمشروع للتعرف علي العوامل المحيطة التي يجب اخذها في الاعتبار وسيؤدي ذلك الى مشروع مدروس جيداً .

وفي إطار هذه السياقات كذلك يمر المشروع بمراحله المختلفة خلال دورة حياة المشروع.

5- دورة حياة المشروع

تضم دورة حياة المشروع هذه الجوانب الأربعة الأساسية:



ولابد من تقييم العمل بعد كل مرحلة والتوافق حول كيفية تحسين الخطوات القادمة للمشروع. ولضمان سير المشروع بسلاسة، عليك تفقد القائمة التالية للأنشطة التي لابد من تنفيذها في كل مرحلة.

1- تصميم المشروع:

- إجمع من المعلومات قدر ما تستطيع،
- حدد الحاجة المجتمعية التي سيلبيها مشروعك،
- حدد أهداف وأغراض المشروع ،
- ضع خطة مالية لميزانية المشروع،
- فكر في المخاطر التي قد يواجهها مشروعك والحلول الممكنة لها،
- فكر في أعضاء فريقك المستقبلين،
- حدد الخيارات البديلة،
- اكتب تقريرًا بمقترحاتك ،
- اعرض التقرير، و
- احصل علي الموافقة للمرحلة القادمة.

2- تطوير المشروع:

- تعيين أعضاء الفريق،
- قم بعمل الأبحاث إذا لزم الأمر،
- طور خطة مشروعك،
- اعرض الخطة على جميع للجهات المعنية، و
- احصل علي الموافقة للمتابعة.

3- تنفيذ المشروع

- نظم جميع المهام،
- تواصل مع جميع الأفراد الذين ينبغي عليك إطلاعهم عما تم انجازه،
- حفز وتشجيع الفريق،
- تأكد من علم الجميع بما يجب عليهم فعله وأنهم علي علم كذلك بموعد تسليم المهام وجد وسيلة للتأكد من إكمالهم لما يطلب منهم من مهام.
- كن واضحًا في كتابة الإنجازات،
- اشتر المواد والخدمات،
- متابعة تحقيق الأهداف عن طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد وإبقاء السعر منخفضًا قدر الإمكان،
- قم بحل المشكلات.

4- إنهاء المشروع

- أكمل جميع الأنشطة قيد التنفيذ،
- اكتب التقارير،
- قيم المشروع وتأكد من رضي الممولين والمانحين،
- تخلص من الموارد المتبقية أو أعد توجيهها،
- قم بإعادة تعيين فريق العمل.

أصبح لديك الآن فكرة عامة علي الخطوات الأساسية لإدارة مشروع ما، والآن أنت بحاجة إلي نظرة تفصيلية إلي عناصر إدارة المشروع. ومن المهم أن تحاول أن تربط هذه العناصر بمراحل دورة حياة المشروع ومعرفة إلي أيها تنتمي.

6- نظرة تفصيلية علي عناصر إدارة المشروعات

1-6 إدارة نطاق المشروع :

تعد هذه هي الخطوة الأولى لإدارة المشروع وفيها تناقش جميع النقاط السابقة، حيث يقوم مدير المشروع بالتأكد من تجهيز مقترح للمشروع. وهناك عدة أدوات لتجهيز هذا المقترح وأشهرها استخدام تحليل الإطار المنطقي LFA وهو يجمع العناصر الأساسية لقيام المشروع وتتضمن الإجابة علي الأسئلة التالية:

- لماذا يجب إنشاء المشروع ؟
- ما هي احتمالية وقوع الخطأ؟
- ما هي آليات قياس مستوي التقدم؟

وتتمثل الخطوة الأولى في إجراء تحليل الاطار المنطقي للوضع القائم لمعرفة الآتي:

- سبب وجود المشكلة،
- العوامل التي أدت إلي حدوثها،
- الداعي لوجود مشروع لحل تلك المشكلة،
- المستفيدون من المشروع،
- سبب أفضلية هذا المشروع علي غيره من المشاريع التي قد تواجه المشكلة ذاتها،
- لماذا ستقدم منظمتك بالذات حلاً للمشكلة،
- من هي الجهات المعنية،
- ما قد يحققه المشروع.

ويأتي كل ذلك في مقدمة مقترح المشروع أو خطة المشروع ويجب أن تقوم بهذا التحليل قبل كتابة المقترح ويطلق عليه عادة خلفية المشروع، وبعد ذلك تقوم بوضع خطتك في شكل جدول منظم ومفصل.

أما عن بقية المقترح فيجب ان يغطي النقاط التالية:

- الميزانية،
- خطة العمل أو مخطط جاننت،
- تحديد مسؤوليات مدير المشروع،
- الهياكل التنظيمية التي ستضمن الإشراف الجيد علي المشروع (أي مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمدير المالي وغيرهم)،

ونستطيع القول بأن إدارة نطاق المشروع تشمل إدارج جميع المهام اللازمة فقط لإنجاز المشروع ومنها نخرج بخطة للعمل يلتزم بها بقية أعضاء الفريق. فلا تُدرج مهامًا لا علاقة لها بإنجاز المشروع.

وقد تستغرق كتابة المقترح شهر أو اثنين كي تتاح لك الفرصة لعرضها علي الآخرين، وقد لا تتاح لك الفرصة لذلك وتضطر لكتابتها في إسبوع أو أقل.

2-6 إدارة وقت المشروع:

هناك 3 أدوات تستخدم غالبًا في إدارة المشاريع ستساعدك علي إدارة وقتك بأفضل صورة ممكن وهي:

- خطة العمل المفصلة والتي تعرف بهيكل مفصل للعمل WBS ،
- الجدول الزمني والمعروف بي مخطط جاننت،
- طريقة المسار الحرج او الحاسم CPM

1-2-6 خطة العمل المفصلة :

وهذا يعني ببساطة أن يحدد مدير المشروع جميع الأنشطة التي ستتم خلال تنفيذ المشروع وتدونها جميعا في خطة العمل.

فتبدأ أولاً بحصر جميع المراحل الرئيسية التي سيمر بها المشروع (المستوي الأول) مثل التحضير والإعداد والتنفيذ والتقييم والإنهاء. ثم تحدد المهام الأساسية المطلوبة تحت كل مرحلة من المستوى الاول (المستوى الثاني).

فعلي سبيل المثال، سيتضمن تحضير الأنشطة المهام التالية:

- اختيار أعضاء الفريق،
- تعريف أعضاء الفريق بالمنظمة ومقترح المشروع و خطة العمل،
- أنشطة لبناء الفريق،
- التواصل، و
- تحديد الموردين وغيرها.

ثم تقوم بعد ذلك بتقسيم هذه المهام الأساسية إلى مهام فرعية تعينك على الوصول إلى الهدف المرجو. (المستوى الثالث)

ومثال على ذلك، إذا أردنا اختيار أعضاء الفريق فيلزمنا لذلك القيام ببعض الأمور مثل:

- كتابة الوصف الوظيفي،
- تبادل المهام بين الموظفين والمتطوعين،
- وضع إعلان الوظيفة في الصحف المحلية،
- الاستعانة بوكالة توظيف إذا لزم الأمر،
- تحديد وقت لإرسال السير الذاتية،
- جمع جميع السير الذاتية،
- اختيار خمس مرشحين لكل وظيفة،
- تحديد وقت المقابلات الشخصية،
- وضع أسئلة المقابلة الشخصية،
- اختيار لجنة تقوم بإجراء المقابلات،
- استخدام وسيلة من وسائل الموارد البشرية لتقييم المرشحين،
- قم بإجراء المقابلات،
- اتخذ القرار،
- تواصل مع المرشحين القبولين،
- تجهيز مقر العمل للأعضاء الجدد،
- تواصل مع المرشحين غير المقبولين واشكرهم.

استخدمنا في وضع هذا المثال ما يعرف بالمنهج التنازلي من أعلى لأسفل أو التصميم المتدرج، وقد نستخدم كذلك ما يعرف بالمنهج التصاعدي من أسفل لأعلى وفيه تسرد التفاصيل الصغيرة ثم تجمع في مجموعات تُقسم إلى مراحل ثم تحدد أنت ترتيب وقوعها.

وبعد تحديد جميع المهام المطلوبة، نستخدم الأداة المعروفة بهيكل مفصل للعمل من أجل تحديد أي المهام ينفذ أولاً، ولابد من تحديد:

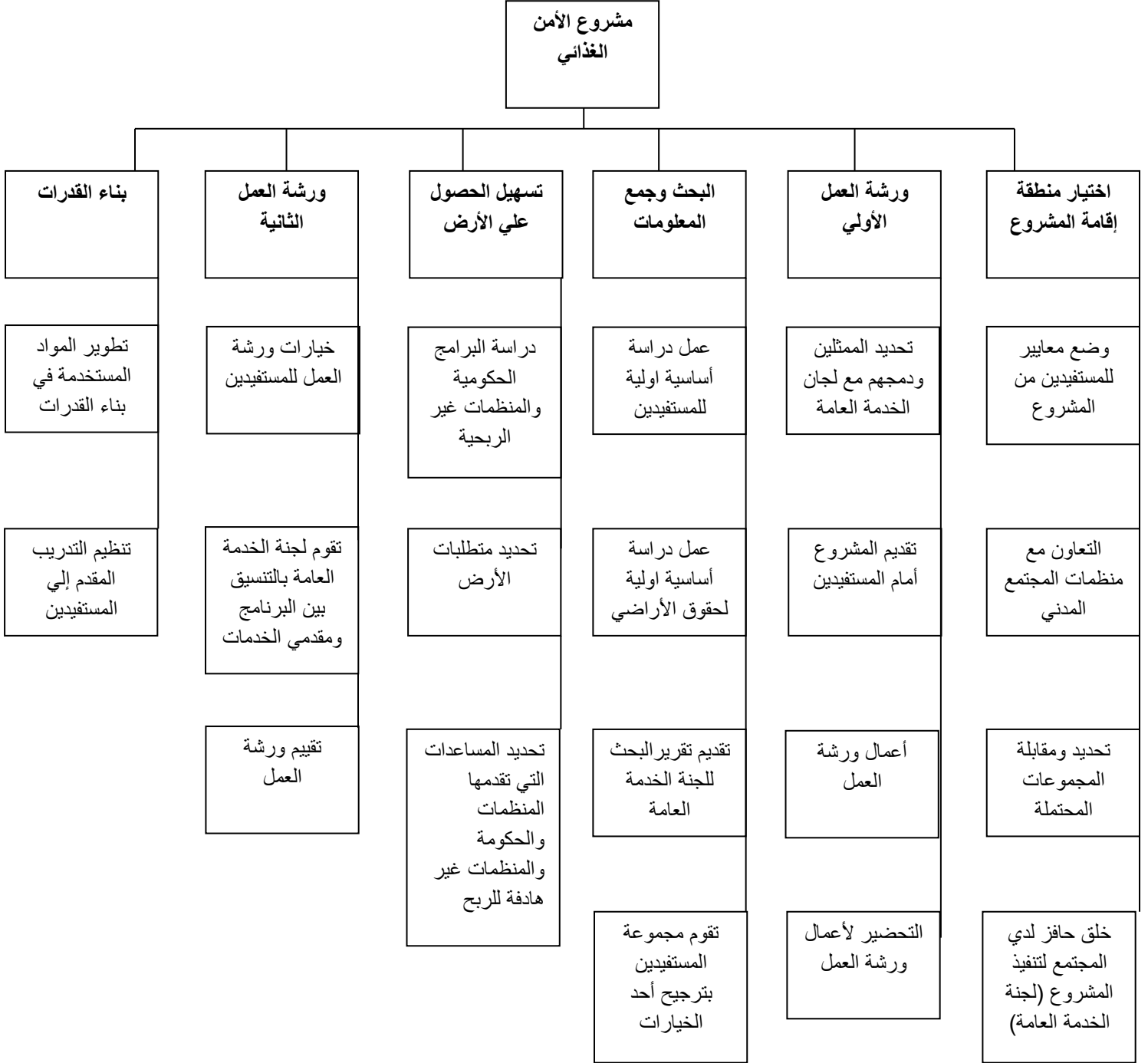
- الوقت الذي ستستغرقه كل مهمة،
- عدد الأشخاص اللازم للقيام بكل مهمة،
- وماهية عملهم (محاسب أم مهندس أم ميسر أعمال مجتمعية وغيرهم).

أهمية تفصيل هيكل العمل: تكمن أهميته في أنه يحقق الآتي:

- تقسيم العمل إلى عدد من الأنشطة والمهام الصغيرة،
- يساعد مدير المشروع على تحديد المهام المطلوب أدائها،
- الحصول على موافقه على المشروع،

- يضمن توافق المهام والأنشطة المزمع القيام بها مع الجدول الزمني والتكلفة المقدرة.

كيفية تجهيز الهيكل المفصل للعمل: قم بوضع الأنشطة والمهام في مخطط كالشكل التالي الذي يوضح تفصيل هيكل العمل لمشروع لإحدى المنظمات المجتمعية بغانا.



ولابد هنا من تحديد تاريخ البدء وتاريخ الإنتهاء لكل نشاط،ويمكنك استخدام هذه المعلومات لصنع ما يعرف بمخطط جانت. وبعد الإنتهاء من هذه الخطوات لابد من عرض الخطة علي الجهات المعنية للحصول علي موافقتهم وتلقي التعليقات أو التعديلات المقترحة .

المهمة	يناير	فبراير	مارس	أبريل
إدارة المشروع	1	1	1	1
اختيار منطقة إقامة المشيعة	1	1	1	1
ورشة العمل الأولى	1	1	1	1
التواصل	1	1	1	1
البحث	1	1	1	1
تسهيل الحصول على الأيدي العاملة	1	1	1	1
ورشة العمل الثانية	1	1	1	1
التعميم	1	1	1	1
بناء القدرات	1	1	1	1
الإجراء القانوني	1	1	1	1

3-2-6 طريقة المسار الحرج:

تستخدم طريقة المسار الحرج لتحديد مدة تنفيذ المشروع ولتحديد درجة أهمية المهام اللازمة لإكمال للمشروع.

ولرسم مخطط قائم علي طريقة المسار الحرج نتبع الخطوات التالية:

- حدد جميع المهام على حدة ،
- حدد أي المهام يتبع الآخر في التنفيذ،
- قدر الوقت المطلوب لتنفيذ المهام،
- حدد المسار الحرج للمشروع.

ونعني بالمسار الحرج للمشروع المهام التي يجب أن تسبق غيرها من المهام.

فعلي سبيل المثال، لايمكنك كتابة تقرير المشروع في بدايته، بل لابد من كتابته آخرًا.

ولابد من إجراء التعديلات علي المخطط الذي صنعه كي تري أي المهام قد استغرقت وقتًا أطول أو أقصر من المحدد لها. ويمكنك رسم مخطط للمسار الحرج علي مخطط جاننت.

3-6 إدارة تكلفة المشروع:

بعد حصر جميع الأنشطة والمهام التي عليك القيام بها عن طريق تحليل الإطار المنطقي و هيكل العمل المفصل ، تستطيع الآن تقدير التكلفة التي يحتاجها المشروع.

1-3-6 وضع الميزانية

عند وضع الميزانية عليك أن تفكر في جميع التفاصيل قدر المستطاع وأن تبنيها علي تكاليف حقيقية وواقعية. وعلي الرغم من أن معظم المنظمات المجتمعية لا تتحمل تكلفة فريق العمل إلا أن المتطوعين يكلفون المنظمة أموالاً كذلك بما يستخدمون من هواتف وأجهزة الفاكس وكذلك تكاليف المواصلات والغذاء وغيرها.

خذ علي سبيل المثال هذه الميزانية لمشروع الأمن الغذائي في غانا:

البند	التكلفة
تكاليف البرنامج	
الرواتب (فريق عمل البرنامج)	56.000
المنافع (فريق عمل البرنامج)	1.400
الإقامة /مكان ورشة العمل	4.000
المنظمين	900
السفر/ والتنقلات الميدانية	32.000
بدل الإقامة اليومي	9.000
الطباعة والأدوات المكتبية	800
أتعاب الخبراء الإستشاريين	8.000
الإعلان والدعاية	5.000
وسائل النقل	600
تكاليف النقل	1.800
تنمية الموارد والتدريب	600
الأبحاث	4.000
المعدات	8.000
الإجمالي	136.600

لاحظ هنا أن البنود التي سيتم تمويلها تختلف من جهة حكومية لأخرى ومن ممول لآخر. ولذا عليك أن تعدل الميزانية وفقاً للقواعد الإرشادية لكل جهة ممولة.

4-6 إدارة جودة المشروع:

من الضروري أن يهتم مدير المشروع وأعضاء الفريق بتقديم المشروع بجودة عالية كما لو نفذته شركة متعددة الجنسيات. وكلما زادت جودة المشروعات التي تنفذها المنظمات المجتمعية علي المستوى المحلي زادت استفادة المجتمع من تقديم الخدمات اللامركزية. إذ أن المنظمات المجتمعية هي الأقرب إلي المجتمع والأكثر دراية باحتياجاته؛ ولذلك يجب علي المنظمات المجتمعية أن تكون علي قدر عال من المهنية.

مثال: إدارة ورشة عمل.

- يجب أن يعقد المنظمون إجتماعاً لتحديد الأدوار خلال ورشة العمل،
- وأن يحصل المنظمون علي جميع المواد التي يحتاجون إليها،
- ويجب عليهم كذلك التواجد قبل موعد بدء الورشة.

وتتمثل أكبر التحديات أمام المنظمات المجتمعية في أن تتمكن من التركيز علي الجوانب الفنية للمشروع بنفس القدر الذي تركز به علي استشارة الجهات المعنية.

5-6 إدارة الموارد البشرية:

وكما هو الحال في جميع الشركات والأجهزة الحكومية والمنظمات الغير ربحية، فإن الأفراد هم أكثر الموارد قيمة والتي ستضمن تنفيذ العمل بأفضل جودة. ولذا يجب العناية باختيار أعضاء الفريق وتدريبهم ودعمهم خلال المشروع. ولا بد كذلك من المداومة علي تشجيعهم وتقدير أعمالهم.

وللقيادة أهمية كبرى في إدارة المشاريع إذ لا بد لمدير المشروع أن يتمتع بسمات القائد خلال إدارته للمشروع.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها فن جعل الآخرين يفعلون ما لا يمكنك فعله بنفسك عن طريق تنظيم وإدارة وتوجيه الموارد.

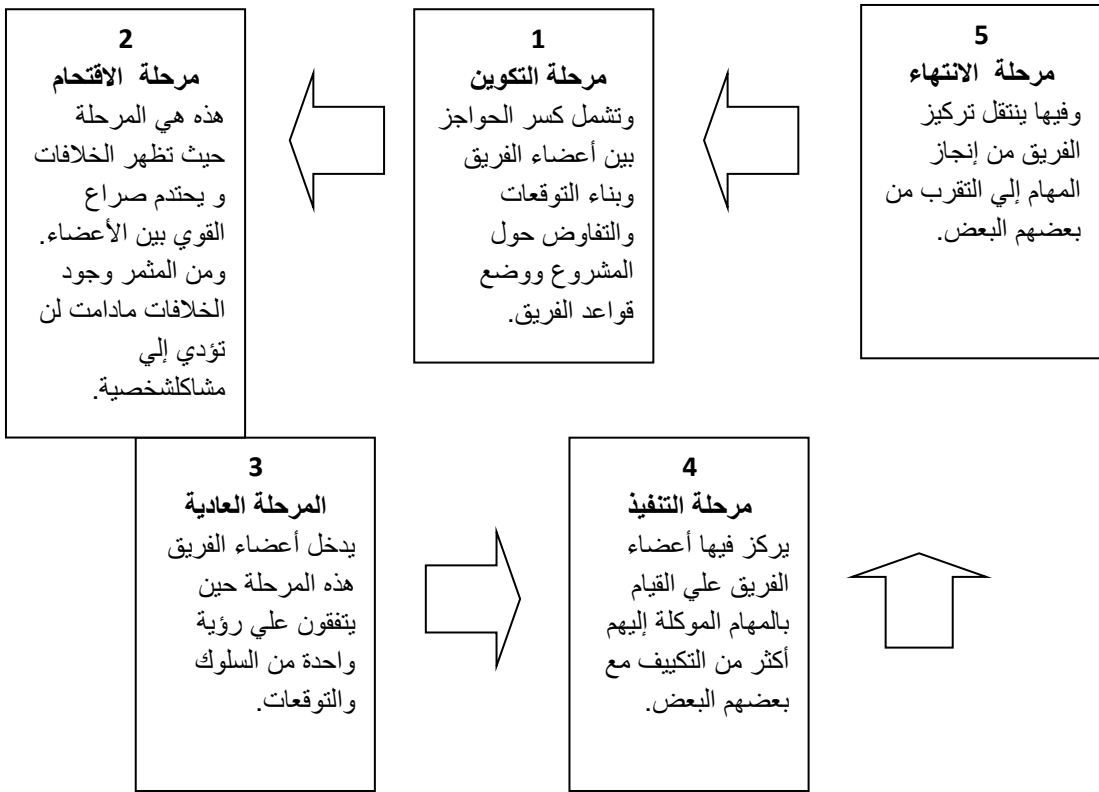
أما القيادة، فهي القدرة علي معرفة مايجب عمله وتعيين أفضل من يستطيع القيام به وكذلك تحديد الأهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى والحفاظ علي حماس الفريق. ولذا فإنه من الضروري الاهتمام باختيار القائد المناسب لضمان نجاح المشروع.

ومن الصفات اللازم توافرها في القائد الجيد للمشروع هي أن يكون:

- إيجابي،
- منطقي في تفكيره،
- متفتح العقل،
- قادر علي التكيف،
- مبتكر،
- يتعامل مع المخاطر بحذر،
- عادل،
- ملتزم.

ويمثل العمل الجماعي المثمر جانبًا هامًا من إدارة المشروع الناجحة، ويمر أعضاء الفريق بخمس مراحل يساعدهم فيها قائد الفريق علي الانتقال من مرحلة إلي التي تليها.

وهذه المراحل هي:



ومن المحتمل حدوث صراع في أي مرحلة من مراحل المشروع إذ تجتمع عدة جهات بخلفيات وأهداف مختلفة للعمل معًا مما قد يسبب نشوء الخلافات بينهم، ولذا يشكل حل الصراعات جانبًا هامًا من إدارة المشروع، فإدارة الأزمات هي التمكن من حل الأزمات بشكل إبداعي و فعال بحيث تترك هذه الخلافات أثرًا إيجابيًا.

6-6 إدارة التواصل:

إن التواصل الجيد مع الجهات المعنية يضمن لك مشروعًا ناجحًا، وغالبًا ما يتم الإنتهاء من وضع خطة التواصل قبل بداية المشروع وتشمل طرق التواصل ما يلي :

- التواصل الشفهي،
- لغة الجسد يمكنها التعبير عن الرسائل ،
- التواصل المكتوب، و
- والاتصالات الإلكترونية كاستخدام البريد الإلكتروني ..إلخ.

إن محتوى الرسالة ووسيلة عرضها قد تزداد أهمية عن طريقة التواصل نفسها.

والإجتماعات الرسمية جزء هام من عملية التواصل هذه ولكنها إذا لم تدار بالطريقة الصحيحة فستكون مضيعة للوقت وحسب، وتلعب بعض الإجتماعات دورًا هامًا وعملياً في المشروع كالإجتماع الإفتتاحي في انطلاقة مشروع ما. وعلي مدير المشروع الإجابة علي الأسئلة الآتية:

- ماهي الإجتماعات اللازم عقدها؟
- متي يجب عقدها؟
- كيف سيتم عقدها؟

كما أن التوثيق وحفظ المعلومات يلعبان دورًا هامًا في عملية التواصل، ليس فقط في تدوين القرارات المتخذة وإنما أيضًا في متابعة وتقييم سير المشروع وكذلك عند تخطيط المشروعات المستقبلية.

7-6 إدارة المخاطر:

من الوارد وجود المخاطر في أي مشروع مهما كان حجمها أو مدي تعقيدها وفي أي قطاع من قطاعات الأعمال، والمخاطر هي تلك العوامل التي قد تؤدي إلي فشل المشروع. وبمجرد أن تحدد المخاطر وتقييمها ، فلا بد من إدارتها كي لا تؤثر كثيرًا علي المشروع. وقد تساعدك الإجابة علي هذه الأسئلة في تحجيم تلك المخاطر:

- ما الذي سيساعدك علي تحقيق الهدف بعيد المدي؟
- ما الذي قد يعيق تحقيق الأهداف بعيدة المدي ؟
- ما هي العوامل التي ستساهم في نجاح المشروع؟
- ما العوامل التي ستمنع تحقيق هذا النجاح؟
- ما الذي سيساعدك علي تحقيق النتائج؟
- ما الذي سيمنعك ويمعن فريقك من تحقيق النتائج؟
- ما الأمور ذات الصلة الوثيقة بالأنشطة؟
- ولماذا؟

مثال :

إذا اتفقت مع منظمة غير حكومية علي مساعدتك في عمل الأبحاث الخاصة بمشروعك، ثم توقفت عن مساعدتك بسبب استقالة الباحث المكلف بالعمل معك . فهنا عليك إما أن تطلب المساعدة من منظمة أخرى أو أن تنجز العمل وحدك وهو ما سيتطلب وقتاً أطول بالطبع.

8-6 إدارة المشتريات:

إن شراء الخدمات او المنتجات قد يصبح أمرًا مكلفًا للغاية، وإذا لم يتم إدارته بشكل جيد ستضطر لإنفاق الكثير من الأموال علي هذه الخدمات والمنتجات وسيقل إنفاقك علي ورش العمل أو شراء المواد.

ولكي تتأكد من استغلالك للأموال بالطريقة المثلي، عليك طلب عرض الأسعار من ثلاثة موردين واختر أقلهم سعرًا، وحينها يمكنك توفير الأموال التي تستطيع إنفاقها علي أمور أكثر أهمية كطلب الإستشارات وتحسين المهارات.

أما إذا لم يتم إدارة المشتريات بطريقة سليمة فستفقد السيطرة علي الإنفاق وسيعاني مشروعك نقصًا حادًا في الموارد.

9-6 إدارة تكامل المشروع:

في هذا العنصر، يعمل مدير المشروع علي التأكد من تناسق جميع الأمور السابقة معًا. فلا بد من أن يتأكد أن جميع الأنشطة السابقة من توثيق السجلات وعقد الاجتماعات وإدارة للأموال المالية والإدارية تسير علي نحو جيد ومنسق. ولضمان تحقيق ذلك لابد من الاهتمام بعملية المتابعة والتقييم خلال سير المشروع لا في نهاية المشروع كما يحدث دائمًا.

1-9-6 متابعة المشروع

علي مدير المشروع أي يكون علي دراية تامة بكل ما يدور خلال المشروع، إذ يتأكد أن كل الأنشطة قائمة وقيد التنفيذ وأن كل الأفراد يقومون بالعمل الموكل إليهم. ولكي تقوم بالمتابعة علي أكمل وجه، تحتاج إلي:

- متابعة سير المشروع وفقًا للخطة الموضوعية،
- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج لمتوقعة،
- التأكد من النتائج،
- جمع وتسجيل وعرض المعلومات لجميع الجهات المعنية والشركاء ،
- التحقق من تأثير المشروع بانتظام ،
- التحقق من المؤشرات والمعايير بانتظام ،
- النقط صورًا ضوئية لأنشطة المشروع بانتظام،
- اكتب ملخصًا عن نتائج المؤشرات،
- واعد اجتماعات مستمره لمراجعة المعلومات التي حصلت عليها خلال عملية المتابعة

2-9-6 تقييم المشروع

هو قياس ما إذا كانت أهداف المشروع قد تحققت بأفضل صورة ممكنة أم بالامكان تحسين طريقة العمل .

ومن أجل تقييم نجاح لمشروعك، عليك أن تأخذ في اعتبارك:

- جودة المشروع،
- كفاءة وفعالية المشروع،
- السيطرة على الميزانية،
- التقييم التكويني (وفيه تقوم بعمل دراسة أساسية قبل بداية المشروع).

7- إنهاء المشروع:

هذه هي المرحلة الأصعب بالنسبة لمدير المشروع، إذ أن عليه التأكد من أن جميع الأنشطة تم الإنتهاء منها وأن جميع الأعمال العالقة قد أنجزت قبل بداية مشروع جديد.

ثم عليه بعد ذلك تقييم المشروع بعد انتهائه:

- قارن بين مخطط جاننت المرسوم وقت وضع الخطة وذلك الذي قد نفذ بالفعل لمعرفة مدي دقة أداة التخطيط،
- قارن بين الموارد التي كان من المتوقع استخدامها وقت التخطيط والموارد الفعلية التي استخدمت لمعرفة مدي واقعية الخطة،
- قارن بين التكلفة المتوقعة والتكلفة الفعلية، وهل كانت التكلفة الفعلية أعلى أم أقل؟ ولماذا؟
- ما الأخطاء التي حدثت؟ وكيف تم حلها؟ وما الذي سيتغير في المستقبل بناءً علي ذلك؟
- مالذي تم بشكل أفضل من المتوقع؟ ولماذا؟ وهل يمكن أن يتكرر ذلك في المستقبل؟
- قيم الإدارة وهنا يمكن للمدير الإستعانة بغيره لتقييمه وعليه كذلك أن يكون صريحًا مع نفسه،
- ما هي الاجراءات الجديدة الذي تم استخدامها؟ وما الذي نجح منها وما الذي فشل؟ وماالذي سيحدث في المستقبل بناءً علي ذلك؟
- قيم فريق العمل أو المتطوعين.

9- الخاتمة

تحدثنا في هذا الكتيب عن جميع العناصر الأساسية لإدارة المشاريع إذ تعرضنا لنظرية إدارة المشروعات وأرفقناها بالأمثلة الموضحة لذلك. ونتمنى أن تبدأ المنظمات المجتمعية في استخدام هذه الأدوات والتقنيات، ولن توتّي هذه الأدوات ثمارها مالم تُستخدم بشكل منظم ومستمر. وفي النهاية سيصبح استخدام هذه الأدوات سهلاً للغاية بالنسبة لها.

ونتمنى أن تتحسن الخدمة التي تقدمها منظمتك بعد استخدام هذه الأدوات وأن تتمكن العديد من المنظمات المجتمعية من الحصول علي مزيد من الموارد.

قائمة المصادر:

الكتب

Frimpong, M., 2003. *Project Management for Non-Profit Organizations: A Practical Guide for Managing Developmental Projects*. Repro Centre. Johannesburg.

كتيبات

Commission of the European Communities, 1993. *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework. No 1*. February. Ceuterick. Leuven.

Olive, 1998. *Project Planning for Development: The Project Planning Handbook*, July. Olive Publications.

مواقع إلكترونية

2 يوليو 2005

www.apm.org.uk

3 يوليو 2005

www.buildersnet.org/cpmtutor/cpmtutorial

5 يوليو 2005

www.NetMBA.com/operations/project/cpm

5 يوليو 2005

www.ifors.ms.unimelb.edu.au/cpmtutorial/about/cpm.about.html

6 يوليو 2005

www.1stManager.com