

## مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية

ابتسام الجندي

الإيميل : ebtasaam\_aljundi2@yahoo.com

### ملخص:

أخذ موضوع إدارة المشاريع بالحصول على اهتمام الباحثين على مر السنين، إذ كانت المشاريع تستخدم كوسيلة وسطى للقيام بالمشاريع و تحقيق الأهداف. ويستمر حقل إدارة المشاريع بالتطور كاستجابة لتغير الرؤى في مجتمع الإدارات و الطلبات المتنامية على المجالات الجديدة من تطبيقات إدارة الأعمال. تكشف هذه الورقة البحثية اتجاهات التركيز في أدبيات إدارة الأعمال في الفترة الماضية ، و ذلك بتحليل المقالات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وبمفهوم إدارة المشاريع تحديداً ، لاستعراض الاتجاهات السابقة حول هذا المفهوم والتعرف على مفهوم إدارة المشاريع وتصنيفاته وخصائصه وغيرها من العناصر الأساسية القادرة على تكوين صورة عامة حول مصطلح إدارة المشاريع.

**الكلمات المفتاحية:** المشاريع ، إدارة المشاريع ، إدارة الأعمال ، الاتجاهات.

## 1. مقدمة:

تستمر إدارة المشاريع كحرفة و كمجال بحثي بالنمو و التطور، و كاستجابة لكون إدارة المشاريع باتت تطبق في الصناعات الحديثة، و البلدان المتطورة و التطبيقات المتنوعة، إذ أصبح الطلب على إدارة المشاريع مستمرا" بتبدلاته. هذه التغيرات تبدل من الطريقة التي يتم من خلالها تلقي مفهوم إدارة المشاريع، و من المفهوم السائد عما يعنيه أن تمارس إدارة المشاريع و كذلك الطريقة التي يتم تمثيل هذا الحقل من المعرفة من الناحية الأدبية.

عرّف توماس (1983) المشروع بأنه مجموعة من الناس المنتظمين و المكرسين لتحقيق غاية أو هدف معين، بحيث أن كل مشروع يشتمل على عدد من المسؤوليات المميزة المكلفة عالية الخطورة و التي يجب إتقانها في وقت محدد وضمن حدود تكلفة معينة وبمستويات أداء مقبولة. و ينبغي على كل المشاريع أن يكون لديها أهداف واضحة و موارد كافية لإنجاز كل المهمات المطلوبة.

كما ويمكن تعريف المشروع وفقا لرؤية (بينتو و سلفين، 1988) بأنه عملية معالجة القضايا خلال وقت محدد (سواء أكان وقت للابتداء والانتهاء) وذلك لتحقيق هدف محدد ومن خلال سلسلة من النشاطات المتداخلة والمعقدة وضمن ميزانية محددة.

و من وجهة نظر (تيرنر، 1999) فإن ( المشروع ما هو إلا مسعى ينتظم فيه الإنسان و الأموال و الموارد المادية بطريقة روائية ليأخذوا على عاتقهم نطاقا" مميزا" من العمل من اختصاص معين ضمن قيود تشمل التكلفة والوقت لكي ينجزوا تغييرا" ذو معنى محدد بالأهداف الكمية والنوعية).

و كما تم التأكيد عليه من قبل (نيلسون و سودر هولم، 2005)، فإن التخطيط و المخططات هي خصائص جوهرية للمشاريع. و تهدف المخططات إلى تأسيس أفراد فريق عمل مرشد للمشروع و الذين سيعملون على تحديد و تعريف أيا" يكن من الأهداف التي تكون قد رسمت لهم. و على أية حال، فمن الممكن للخطة أن يكون لها مجرد درجة متواضعة من الدقة. فعندما يتم فحص ممارسات إدارة المشاريع بشكل يومي، فيبدو حينها أن المخططات تدوب و تصبح أقل توصيفا".

وبصوة عامة فإن هناك عدد ليس بالقليل من الدراسات السابقة التي تفحصت التغيرات الحاصلة في هذا المجال مستخدمة العديد من المقاربات المختلفة و التي كانت غالبا" ما تجد النتائج متنوعة بل و متناقضة إلى حد بعيد. وجاءت هذه الدراسة بهدف استعراض أهم الدراسات وثيقة الصلة بموضوع الدراسة لتغطية الفجوة الحاصلة في نتائج الدراسات السابقة و التوجهات المستقبلية حول هذا المفهوم.

## 2. تعريف إدارة المشاريع:

وفقا للتعريفات المعروضة أعلاه وبالرجوع الى دليل إدارة الأعمال من جسم المعرفة والذي صدر عام 2000 (مؤشر مديري المشتريات، 2000) نجد أن المشروع هو عبارة عن محاولة مؤقتة يتم المجازفة بها لإيجاد منتج أو تقديم خدمة مميزة. و

نقصد بالمؤقت هنا بأن كل مشروع له بداية و نهاية محددتين. أما بالنسبة لكلمة مميزة فنقصد بها بأن هذا المنتج أو هذه الخدمة يجب أن يكونا مختلفين بطريقة متميزة عن كل المنتجات و الخدمات الأخرى.

بينما تُعرف إدارة المشاريع المشاريع بأنها إستراتيجية تنظيمية و تطبق تنظيمات مؤقتة لأداء العمليات المعقدة و تدير محفظة المشاريع لأنماط مختلفة من المشاريع و لديها تنظيمات دائمة لتقديم الوظائف التكاملية و تطبق ما يعرف ب ((النموذج الجديد من الإدارة)) و لديها ثقافة بيئة لإدارة المشاريع و تنظر لنفسها بأنها موجهة بمشاريعها (غاريس و هيومان, 2000). يشرح (لوك, 2003) ان المشاريع الصناعية العملاقة تتطلب عدداً من الأنشطة المتميزة و التي يجب أن تركز على هدف نهائي واحد. و منذ الانطلاقة و حتى الإكمال و تسليم المعمل, يكون من المفترض للبيئة التنظيمية أن تجري بسلاسة و على قاعدة من التعاون و التكافل لتلبية الالتزامات التي تم التسليم بها للزبون. و عند وضع هذا الهدف نصب الأعين يكون من الضروري بالنسبة للشركة أن يكون لديها مستوى عال من المصدقية و الخبرة في التخطيط و تحفيز مختلف الأنشطة الواردة في المشروع على حد سواء بالإضافة إلى الأدوات الإدارية المتقدمة جداً و المنهجيات المتطورة للتحكم بالوقت و الالتزام بحدود الكلفة من أجل تلبية المتطلبات التنافسية للكفاءة المتنامية.

إن إدارة المشاريع هي فرع متخصص من علم الإدارة بشكل عام وقد تطور هذا الفرع لكي ينسق ما بين و يتحكم ببعض الأنشطة المعقدة للصناعات المعاصرة. كما أن المناخ المتبدل لبيئة الأعمال في القرن الواحد و العشرين يزيد من حجم الأنشطة التي يقع ضمن خانة تقنيات إدارة المشاريع و الطريقة التي تدار بها هذه المشاريع. و المشاريع بشكل عام هي أنظمة مفتوحة بسبب من وجودها ضمن مناخات مفتوحة و عليها أن تتجاوب مع المتغيرات دائمة الحركة للمواقف و الحالات متطلبة منها إذ هي الحال كذلك أن تكون أكثر تكيفاً من أي مرحلة سبقتها.

و تبعاً ل(سيمور و آخرون, 1992), فإن إدارة المشاريع هي استراتيجية مركزية في التغيرات التي تخوضها العديد من الشركات بينما تقوم بالتحول من نماذج ثابتة تشبه الآلة إلى نماذج أكثر حيوية في وجه الاضطرابات و التبدلات. مدراء المشاريع يواجهون فيما يواجهون مهمة صعبة في تبني المرونة و التكيفة و التقبل لهذه التغيرات على أنها حالة مستمرة بالإضافة إلى تقديم الدعم لأفراد الفريق لتمكينهم من التعايش مع حالات ضاغطة و مربكة قد يختبرونها.

يعرف (كيرزرنر, 2003), إدارة المشاريع بأنها التخطيط و التنظيم و التوجيه و التحكم بموارد الشركة من أجل هدف قصير الأمد نسبياً و الذي قد أسس لتكميل أهداف و غايات محددة. إن إدارة المشاريع هي التطبيق للمهارات و المعرفة والأدوات و التقنيات لكي تخطط للنشاطات كي تلبية متطلبات المشروع. و من المعروف بأن إنجاز إدارة المشاريع يتم عادة عبر عمليات من مثل: المبادرة و التخطيط و التنفيذ و التحكم و الختام. إن مصطلح إدارة المشاريع يستخدم أحياناً لوصف مقارنة منظماتية لمفهوم إدارة العمليات الجارية و التي يشار لها أيضاً بمصطلح الإدارة عن طريق المشاريع. و بنفس الطريقة, يتم تناول العديد من العمليات الجارية على أنها مشاريع كي يتم تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بسهولة عليها.

### 3. خصائص المشاريع وتصنيفاتها:

للمشاريع عامة جملة من الخصائص والسمات المشتركة والتي يمكن إجمالها بالتالي:

- (1) اشتغال كل مشروع على نقطة بداية و نهاية محددة
- (2) توافر جدول زمني محدد وواضح للإتمام
- (3) تشترك عدة أناس على قاعدة التخصصات
- (4) مجموعة محدودة من الموارد
- (5) تسلسل للأنشطة والمراحل

وبخصوص تصنيف المشاريع فيتم ذلك بالاعتماد على نقاط محددة تميز كل مشروع وهي كالتالي:

- (1) حجم المشروع
- (2) درجة تعقيد المشروع
- (3) الزبائن الداخليين أو الخارجيين
- (4) درجة تشاركية الزبون في المشروع
- (5) مستويات المخاطرة في المشروع
- (6) المشاريع الرئيسية و الثانوية ضمن الفئة

#### 4. دورة حياة المشروع:

لقد تم الاتفاق في مؤتمر PRINCE2 في عام 2002 على أن: ((هنالك سلسلة من المراحل التي يجب أن يمر المشروع من خلالها. يوجد تنوع كبير من التعريفات و التي بشكل عام تعكس الممارسات الصناعية المختلفة..... إلا أن السلسلة المقبولة بشكل عام هي: مرحلة ما قبل دراسة الجدوى (صلاحية المفاهيم), مرحلة دراسة جدوى التصميم (التحقيق المفصل لقابلية الاستمرار), العقد (التأمين), التطبيق, التكليف, التسليم و المباشرة بالعمليات.

عن دورة حياة المشروع عادة ما تحدد:

- (1) المهمات التي يجب إنجازها في كل مرحلة أو مرحلة فرعية.
- (2) الفريق المسئول عن كل من المراحل المحددة.

و بحسب (تويلر وديالو، 2003), فإنه يوجد ما يشبه الاتفاق العام بأن مراحل المشروع العامة الواسعة الأربع هي: ((المصطلحات البديلة الشائعة موجودة بين هلالين))

- (1) المفهوم (الاصطلاح, التعريف, الاختيار)
- (2) التحديد (الجدوى, التطور, الإيضاح, تصميم النماذج, الإكمال و التكميم)
- (3) التنفيذ (التطبيق, الإدراك, الإنتاج و التوظيف, التصميم/ البناء/ التكليف, التنصيب و الاختبار)

#### (4) الإغلاق (الإنهاء, تضمين التقييم لمرحلة ما بعد الإتمام)

كما أن عدد المراحل في دورة حياة المشروع يعتمد على عوامل متنوعة كطبيعة الصناعة و نمط الإنتاج و حجم المنتج..... إلخ. هذا و قد طور (كيرزنر, 2003) تسلسلا " نظريا" للمراحل التي لربما يمكن تحديدها لمعظم المشاريع كما هو مبين أدناه:

- (1) الإطار المفاهيمي
- (2) التخطيط
- (3) الاختبار
- (4) التطبيق أو التنفيذ
- (5) الإغلاق أو الإكمال

يفضل عادة" عند التخطيط للمشاريع أن يتم تحليل الزيادات المتلاحقة أو المراحل المميزة للنشاط: فهذا الشكل يمكن للعودة لكل زيادة صغيرة نسبيا" أن يتم تقييمها بشكل منفصل. و تماما" كما المنتجات التي تتبع دورة حياة للمنتج, فإن المشاريع أيضا" تتبع دورة حياة للمشروع و التي لديها مراحل معينة من التطور.

إن تقسيم المشاريع إلى أجزاء يمكن إدارتها تجعل مهمة إدارة المشاريع المعقدة نسبيا" أكثر سهولة. يمكن الاصطلاح على تسمية هذه الأقسام و التي عادة" ما تكون بشكل متسلسل بأنها مراحل المشروع و التي من الممكن أيضا" في فترة لاحقة أن تقسم إلى مراحل فرعية, كما أن مجموعة من هذه المراحل ستشكل ما يعرف بأنه دورة حياة المشروع. عادة" ما توسم كل مرحلة من مراحل المشروع بإكمال واحد أو أكثر من الإنجازات. و بالرغم من أن دورة حياة كل المشاريع تبدو متشابهة بأسماء مراحلها و إلى حد ما بأسماء الإنجازات التي تطلب منها إلا أن قلة منها تبدو متطابقة. معظم المشاريع لديها أربع أو خمس مراحل إلا أن البعض منها قد يكون لديه تسع مراحل أو أكثر. المشاريع الفرعية ضمن المشاريع قد يكون لها أيضا" دورة حياة متميزة و خاصة بها. الأهم من ذلك, أن مراحل المشروع ليس من الضرورة أن تكون ذات طبيعة تعاقبية بل حتى أنها يمكن أن تكون مترامنة. و بالرغم من ذلك فإن الأبحاث قد اقترحت دورة حياة تمثيلية للمشاريع محددة بهذا القدر أو ذاك كما يمكن أن نجد في مثال أنموذج الشلالات أو الأنموذج الحلزوني الذي طرحه (ميونش و آخرون, 1989) كنموذج عن مشروع تطوير البرمجيات, و (موريس, 1994) الذي اقترح نموذجا" عن دورة حياة لمشروع بناء و (ميرفي, 1989) الذي اقترح نموذجا" تمثيليا" عن دورة حياة مشروع للصناعات الدوائية.

و حسب ما ذكره (كولكامي و آخرون, 2004), فإن المشاريع و خصيصا" تلك التي تتمتع بدورة حياة طويلة نسبيا" يمكن أن يتم تصنيفها في عدة مراحل و أوجه اعتمادا" على نوع الوظيفة المناطة بهذا المشروع. أما بالنسبة للآراء المعبرة عن البساطة و السلاسة فبالإمكان القول أن المراحل الثلاث الأكثر شيوعا" هي التي يتم استخدامها و هي بالتحديد:

- (1) مرحلة التدبير: و هي التي تشمل العمليات بدءا" من الانطلاقة حتى الانتهاء و حساب الأرباح و بداية الأعمال من مثل (قياس مدى الشروع, التعاملات الحكومية, المقرضون, الضامنين, جماعات الضغط, الخبراء)

(2) مرحلة التنفيذ: تنفيذ المشروع ( تركيب الموقع حتى البدء بالعمليات الروتينية, الإكمال النهائي)

(3) مرحلة العمليات و التسليم: من الإكمال النهائي و حتى نهاية فترة عيوب المسؤولية و مرحلة التسليم.

وكما أقر بذلك كل من (فلاتان و مكوبري و أوريوردان و بيرغاس, 1992), فإن (تنفيذ المشروع) و الذي يعرف أيضا" ب(مرحلة تطبيق المشروع) هي المرحلة التي يكون فيها مدير المشروع مسئولاً عن توزيع العمل على مختلف أفراد الفريق ضامناً بذلك بأن موارد الفريق تستخدم بالشكل الأمثل و متأكداً" بأن عبء العمل موزع بالتساوي بطريقة متوازنة. و عندما تكون إنجازات المرحلة المتوسطة قد تمت, فمن الواجب مراجعتها من أجل الإيضاح (بأنها سليمة و ملتزمة بمعايير المشروع) و من أجل صلاحيتها (بأنها تتوافق مع العمل السابق).

يصف (وايدمان, 1987) كل من هذه المراحل بأنها قائمة" بحد ذاتها من حيث:

(1) الأشخاص المخصصين لها

(2) الميزانية المتوفرة من أجل تنفيذ هذه المراحل

(3) الوقت المتوفر بدقة لإنهاء كل مرحلة.

## 5. أدوات إدارة المشاريع:

الإدارة الجيدة للمشاريع تتعامل مع ثلاثة عوامل رئيسية: الوقت و التكلفة و الأداء. تعتبر المشاريع ناجحة إذا تم إنجازها في الوقت المحدد و ضمن الميزانية و بأداء يلبي التوقعات. و لكي تجعل المكونات المتعددة للمشروع تحت إطار السيطرة, يوجد حقيقة ضخمة من التقنيات و المنهجيات و الأدوات التي ينبغي أن تعمل بها. هذه التقنيات توفر الأدوات اللازمة لإدارة مختلف المكونات المشتركة في المشروع: كالتخطيط و وضع الجداول الزمنية و تطوير المنتج و إدارة الموارد و رأس المال و مراقبة التقدم. إلا أن نجاح المشروع ستكون دائماً" معتمدة" على إمكانيات مدير المشروع و أفراد الفريق.

بنية تفكيك العمل:

تتعلق هذه الأداة بالتخطيط و تحديد الجدول الزمني للمشروع. و هو بشكل عام تفكيك وظيفي لمهام المشروع. حيث يتم تفكيك العمل الإجمالي للمشروع إلى مهام فرعية رئيسية. تبدأ هذه العملية انطلاقاً" من الهدف النهائي للمشروع و تجزئته بشكل متتابعي إلى وحدات يمكن إدارتها فيما يتعلق بالحجم و التعقيد من مثل: البرنامج, المشروع, النظام, النظام الفرعي, المكونات, المهام, المهام الفرعية, و عناصر العمل.

مخططات جاننت:

هي مخططات طورها هاري جاننت في عام 1916 و هي تقدم جدولا " زمنيا" لكل نشاط من الأنشطة. تستخدم عادة للتخطيط وتحديد الجداول الزمنية و من ثم لتسجيل التقدم الجاري حسب هذه الجداول.

طريقة المسار الحرج أو طريقة بيرت:

كلا الطريقتان تظهران أولوية العلاقات بشكل واضح. و بالرغم من أن كلا الطريقتين قد تم تطويرهما بشكل مستقل في الخمسينيات إلا أنهما متشابهتان بشكل ملفت للانتباه. كما أن كلا الطريقتين تستخدمان التمثيل البياني للمشروع و الذي يدعى (شبكة المشروع) أو (مخططات CPM), و يستخدم هذا التمثيل لرسم علاقات مكونات المشروع بشكل بياني لإظهار الترتيب الذي يجب أن تنجز به النشاطات.

## 6. التغييرات والتوجهات الحديثة حول ادارة المشاريع:

إن التغييرات التي تطرأ على ممارسات إدارة المشاريع لا تستمر بالحدوث بوتيرة ثابتة. فالمعدل الذي من خلاله يتم طرح أفكار جديدة في مجال معين يتعلق عادة" بعدة عوامل. يربط باسكال (1990) استهلاك معدل البدع الإدارية بالأزمة التي تنخفض فيها الثروات و يزداد فيه الرعب الإداري. إلا أن تقديم الأفكار الجديدة في مجال معين يمكن أيضا" أن يكون له علاقة بالتوسع الحاصل في مجالات التطبيق الجديدة و مشاركة مساهمين جدد الذين يأتون و معهم وجهات نظر جديدة و يتحدون القوالب الثابتة للسلوك. فعلى سبيل المثال. في عام 2000 أشار كل من أورلي و أورلي (2000) إلى أن ((مجال إدارة الأعمال قد خضع للعديد من التطورات المهمة خلال السنوات العشر الأخيرة....)) شاملين في ذلك توسع إدارة المشاريع إلى حقول جديدة من الممارسات.

سبع دراسات هي تلك التي تبدو ملائمة لغرض تحليل الميول و الاتجاهات في مجال إدارة المشاريع. تفحص ( lansly, 1995) أول عشر سنوات كانت تستحق الكتابة عنها في المجلة الدولية لإدارة المشاريع معتمدين على نظام من التصنيف المرجح و مغطيين بذلك السنوات من 1983 إلى 1992. و من جهتهما فقد قدم ثمستكليس و ويرن (2000) دراسة مشابهة متفحصين مقدار التكرار الحاصل في مواضيع إدارة المشاريع بين عامي 1984 و 1998. و قد ركزت دراستهما على المجلة الدولية لإدارة المشاريع مع مقارنة بسيطة مع المجلة الدورية لإدارة المشاريع. و استخدم زوبل و ويرني و زبيل (2000) ذات الطريقة ليتفحصوا التكرار الحاصل في مواضيع إدارة المشاريع في أربع مؤتمرات دولية لإدارة المشاريع بين عامي 1996 و 1998. و قد أتم أيضا" موريس و باتل و ويرني و آخرون (2000) دراسة مسحية جديدة بالاهتمام موثقين بها ليس فقط وجهات نظر بل و أيضا" التغييرات الممكنة التي قد تحدث للجمعية البريطانية لإدارة المشاريع كحيز من المعرفة. و يقدم موريس (2000) صورة عن الأبحاث المعاصرة في إدارة المشاريع و ذلك بتفحص المواضيع الأكثر شيوعا" في الصحف و الدراسات النقدية للكتب من المجلة الدولية لإدارة المشاريع و المجلة الدورية لإدارة المشاريع و الشبكة الخاصة بإدارة المشاريع بين عامي 1990 و 1999.

أورلي و أورلي (2000) من جهتهما، استخدمتا طرية القياس العلمي لتحليل النصوص ليحلل التغيرات الطارئة على هذا المجال. وكانت هذه المقاربة قد استخدمت لتحديد الميول العامة لمجموع الكلمات الرئيسية الموجودة في كل الصحف التي يعرف عنها بأنها تناولت موضوع إدارة المشاريع بشكل أو بآخر و الموجودة ضمن قاعدة البيانات الإلكترونية -ABI- INFORM و المنشورة بين عامي 1987 و 1996. و تعتبر هذه من الدراسات المميزة من حيث أن الطريقة التي اتبعتها تزعم أنها تشرح ((...الأفكار الأكثر أهمية كما حددت من قبل الأكاديميين أنفسهم و ليس حسب أي تصنيف آخر)). كلوبنبرغ و أوبر قاما أيضا" بتفحص التوجهات ضمن حقل إدارة المشاريع باحثين عن كتب عن اتجاهات الماضي و الحاضر و المستقبل. و على حسب ما تزعم دراستهما فقد قاما بتحليل ((...الغالبية العظمى من الأبحاث التي تناولت إدارة المشاريع و التي كان من الممكن الوصول إليها و التي نشرت باللغة الإنكليزية بين عامي 1960 و 1999)) (أوبر و كلبنبرج ، 2000)

و بالرغم من أن هذه الدراسات تفحصت فترات زمنية مختلفة و استخدمت طرائق مختلفة، إلا أن مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها لهي جديرة بالاهتمام. و قد تم تحديد أربعة أنماط مختلفة من الاتجاهات في هذه الدراسات المتنوعة: مواضيع نم تحديدها بأنها ذات أهمية كبيرة لمجال إدارة المشاريع، و مواضيع لم تكن بذات الأهمية، أي مواضيع ذات أهمية متزايدة و مواضيع ذات أهمية متناقصة.

إن الذي يظهر أمامنا مباشرة هو التنوع الكبير في الأفكار المرصودة. و من النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه البيانات أنه و لربما تكون اهتمامات مدراء المشاريع قد تحولت عبر الفترات الزمنية المختلفة التي تمت دراستها. إلا أن هذا لا يفسر على أية حال هذا الاختلاف في نتائج الدراسات التي غطت الفترات المتداخلة. الأسباب الأخرى المحتملة و لكن التي لا تزال غير موضحة و التي قد تكون وراء الاختلافات بين الأفكار المحددة ذات الأهمية ربما تشمل التنوعات بين نماذج الدراسة المسحية و طرائقها و الاختلافات بين الطرق التي تم من خلالها تحديد الأفكار الرئيسية.

و بالفعل تعج الأدبيات بالأراء المختلفة حول طبيعة إدارة المشاريع. فعلى سبيل المثال، بين كل من أورلي و أورلي (2000، ص40) بأن التغيرات التنظيمية ذات أهمية كبيرة لإدارة المشاريع. بينما لاحظ ستريتون بأن أدبيات الموضوع ((...و بشكل مفاجئ لا يحتوي سوى على القليل من المواد المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي و بشكل أكيد لا تحتوي على أي دلائل مقبولة بشكل عالمي على أهمية الخوض في التغييرات التنظيمية)) (كروفورد، 2001). و قد نشرت كلتا هاتين الملاحظتين المتناقضتين عام 2000.

كما عرف كل من أورلي و أورلي (2000) الأبحاث المتعلقة بالعمليات بأنها الفكرة الرئيسية التي تهيم على إدارة المشاريع. إلا أن ظلالات من الشك تلقى على فكرتهما هذه حول أهمية الأبحاث العملياتية، إذ لا نجد أيا" من الدراسات الستة الأخرى تذكر أي شيء عن هذا الموضوع بل و أكثر من ذلك، فإننا إذا أجرينا بحثا" عن الدراسات المتعلقة بالجانب العملي أو ما يعر بالبحث العملي في النسخ الإلكترونية من المجلة الدولية لإدارة المشاريع لوجدنا أنه و بالكاد يوجد ثلاث إشارات عن كل واحد من هذه المصطلحات (أورلي و أورلي، 2000؛ كويلهو و آخرون، 2002). احد التفسيرات المحتملة لادعاء أورلي و أورلي (2000) المتعلق بأهمية الأبحاث التي تتناول الجانب العملي من إدارة المشاريع قد يكون الترابط الحاصل بين إدارة



المشاريع و الأنظمة الهندسية و أنظمة التحليل (كويلهو وآخرون، 2002) و مجال الأنظمة بشكل عام (كروفورد، 2004) و تحديداً " عندما نقرأ في ملاحظة خطها

دانيل أن ((هندسة الأنظمة و تحليلها يعتبر الآن أحد الممارسات التي لا يمكن فصلها عن الأبحاث المتعلقة بالجانب العملياتي)) (دانيل، 1990، ص79) فإن هذا الترابط بين إدارة المشاريع و الأبحاث المتعلقة بالجانب العملياتي يصبح واضحا".

المقارنات بين الدراسات السبع تقوم و بالفعل على أية حال بالكشف عن بعض المواضيع و التي و بشكل مستمر تم الإشارة إليها بأنها ذات أهمية كبيرة. المواضيع التي تمت الإشارة عليها على الأقل من قبل دراستين بأنها ذات أهمية هي: السياق/البيئة، إدارة المعلومات، القيادة، المراقبة و التحكم، الأداء، التخطيط، التدبير، تنظيم المشروع، النوعية، المخاطرة و الجدولة الزمنية.

و كما ظهر و إن بشكل ضمنى بالتنوعات في النتائج لهذه الدراسات المختلفة، فإن الاتجاهات في مجال إدارة المشاريع التي يمكن أن تجدها دراسة معينة تعتمد و بشكل جزئي على الطريقة التي يبحث من خلالها الباحثون عن هذا الاتجاه أو ذلك. فالمنهجيات البحثية المختلفة هي كالعنسات المختلفة التي يمكن أن ننظر للعالم من خلالها، و لا أي منها سيعطيك مشهداً حصرياً عن الحقيقة. بل و على العكس من ذلك، فإنه يمكن تطوير فكرة الحقيقة الموضوعية عن طريق تثليث النتائج للدراسات المختلفة و التي تم إجراؤها على يد مختلف الباحثين. و في إعادة لهذه الدراسة، سنكتشف المزيد من الاتجاهات الجديدة، و من ثم بالبناء على ما سبق من أعمال لكتاب آخرين سنقدم تركيباً للاتجاهات في إدارة المشاريع بين عامي 1983 و 2003.

## 7. خاتمة:

من كل ما سبق نستطيع أن نوجز بأن المشاريع فريدة بطبيعتها و معظمها يعتمد على الصناعة و الحجم و الموقع و الطبيعة و التعقيد و مناخ الأعمال... إلى آخره من العناصر التي تجري العمليات عليها. الحقيقة تبدو جلية" بأن مفهوم الحجم الواحد لا يناسب الجميع هو نقطة جيدة لنبدأ بها في حالات معينة.

## المراجع:

1. كويلهو وفيريريا وتافيرس (2002). تحليل مورفولوجي مقارن من مجموعات قياسية من شبكات المشروع ، (6): 475-85.
2. Flaatten ، P.O. ، McCubbrey ، D.J. ، O'Riordan ، P.D. and Burgess ، K. أسس نظم الأعمال (الإصدار الثاني). The Dryden Press ، S.C. ، Andersen consulting Arthur Andersen & Co.
3. PRINCE2 (2002). إدارة المشاريع الناجحة مع PRINCE2. خزانة صاحبة الجلالة ، مكتب نورويتش.
4. إدارة المشروع ، ص. 709-721.

5. أوبفر وكلينبورج (2000). أربعون عاما من إدارة المشروع البحث: الاتجاهات والتفسيرات والتنبؤات. In: PMI .Research ، 2000. p. 41-59.
6. أورلي، (2000). إدارة المشروع في أمريكا الشمالية، استقرار المفاهيم. ادارة المشاريع؛ 31 (3): 33-43.
7. باسكال ر. الإدارة على الحافة. لندن: البطريق 1990.
8. بينتو و سليفن. 1988. نجاح المشروع: التعاريف وتقنيات القياس. مشروع مجلة الإدارة، 19 (1)، 67-72.
9. تومان (1983) G.J. تطوير وتنفيذ فعال لإدارة المعلومات والتحكم فيها
10. تولير ودبالو، 2003. أبعاد نجاح مشاريع التنمية الدولية: تصورات منسقي المشاريع الأفريقية. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، بيرغامون.
11. تيرنر، (1999) J.R. دليل الإدارة القائمة على المشاريع: تحسين العمليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. الطبعة الثانية. لندن: مكجرو هيل.
12. دانيال دي دبليو، (1990). مشاكل صعبة في عالم ناعم. Project Managent، (8)؛ (2): 79-83.
13. سيمور و آخرون، (1992). إدارة المشاريع أساليب القيادة: مشاكل حل معضلة تغيير الاستمرارية، المؤتمر العالمي الحادي عشر لإدارة الإنترنت في إدارة المشاريع، فلورنسا: إيطاليا.
14. غاريس و هيومان، (2000). الكفاءات في منظمة المنحى المشروع في: دليل غاور لل
15. كروفورد إل، إنجلترا، د. تخطيط الروابط بين المشروع الإدارة والنظم. In: وقائع IRNOP، المجلد. 6، توركو، فنلندا، 2004.
16. كروفورد، (2001). معايير إدارة المشروع: قيمة المعايير (أطروحة ديسيليل) Henley-on- Henley: كلية إدارة المشاريع. جامعة برونييل .
17. كولكامي و آخرون، (2004). الدور التفاضلي لقيادة التحالف في مختلف المراحل . مشاريع في بيئة عبر الثقافات. وقائع مؤتمر IPMA العالمي لإدارة المشاريع. بودابست.
18. كيرزير، هـ. (2003). إدارة المشروع، نهج الأنظمة للتخطيط والجدولة والتحكم. نيويورك: جون وايلي وأولاده.
19. لوك، (2003). إدارة المشاريع، Gower Publishing، الطبعة الثامنة.
20. موريس (1994). إدارة المشاريع. لندن: توماس تيلفورد.
21. موريس PWG. البحث عن الأسئلة الغير مجاب عنها للمشروع إدارة. 2000. متاح على الإنترنت على العنوان التالي: <http://www.indeco.co.uk>
22. مؤشر مديري المشتريات (2000). دليل إلى إدارة المشروع هيئة المعرفة. نيوتاون سكوير، بنسلفانيا: إدارة المشاريع
23. ميرفي، بي. (1989). إدارة المشروعات الصيدلانية: هل هي مختلفة؟ مجلة إدارة المشاريع. نيوتن، معهد إدارة المشاريع.
24. ميونش وآخرون (1989). إدارة المشاريع. لندن: توماس تيلفورد.
25. نيلسون و سودر هولم، (2005). من المخططات إلى الخرائط في إدارة المشاريع. EURAM، ميونيخ.
26. ويدمان، ر. م. (1987). إدارة المشروع، هيئة المعرفة، معهد إدارة المشاريع، داربي العليا، السلطة الفلسطينية، مسرد المصطلحات، 22.
27. ويرن (2000). تغطية موضوع إدارة المشروع في المجالات. Project Management 2000؛ 18 (1): 7-11.



[www.mecs.com/ar](http://www.mecs.com/ar)

28. ويرني و زبيل (2000). تغطية موضوع إدارة المشروع في الأونة الأخيرة Project Management J 2000 ؛ 31 (2): 7-32.

29. ويرني وباتل وموريس (2000). بحث في مراجعة APM إدارة المشاريع أساس المعرفة. 18 (3): 64-155.

المراجع الاجنبية:

17-207 : (4) 13 lansly project ،Betts M,(1995). International Journal of Project Management