

العنوان:	أفضل الممارسات في إدارة المشاريع
المصدر:	المال والاقتصاد
الناشر:	بنك فيصل الاسلامي السوداني
المؤلف الرئيسي:	محمد، محمد علي أحمد
المجلد/العدد:	ع 64
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	نوفمبر
الصفحات:	40 - 42
رقم MD:	72781
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	نظم المعلومات الإدارية، إدارة المشروعات، التخطيط الإداري، إدارة المشروعات، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة التكنولوجية، تقييم الأداء، إدارة الإنتاج، مديرو المشروعات، مواصفات مديري المشروعات، إدارة المهارات
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/72781">http://search.mandumah.com/Record/72781</a>



محمد علي أحمد محمد  
إدارة تقنية المعلومات بنك فيصل الإسلامي

## مقدمة

تعتبر المشاريع جزءاً أساسياً في أنشطة إدارات تقنية المعلومات. ولذلك ينبغي على الإدارات أن تراعى الدعائم الأساسية لنجاح إدارة المشاريع مثل أهمية المشروع، والمهارات المطلوبة لتنفيذه، والمقدرة على تنفيذه ومتطلباته الهيكلية ضمن إطار المؤسسة أو إدارة تقنية المعلومات، بالإضافة على تحقيق النتائج المتوقعة من القيام بالعمل في المشروع. وفي مجال إدارة المشاريع، يسعى هذا الموضوع إلى توجيه الاهتمام إلى المجالات المختلفة التي يجب أن تراعى من قبل إدارات تقنية المعلومات، وعلى مختلف المناطق الحرجة في سبيل التأكد من تنفيذ المشروع بنجاح بناءً على المبادئ الصحيحة والاحتياجات البيئية لإدارته، ووضع المبادئ السليمة جنباً إلى جنب لا يعتمد فقط على أجود المعايير وأفضل الممارسات ولكن أيضاً - يضع في الحسبان اعتبار مختلفة مثل نوع البيئة المحيطة (خاصة/ حكومية).

## والنقاط التي يتطرق إليها هذا الموضوع هي:

- أهمية إدارة المشاريع للتوصل لنتائج ناجحة: من الملاحظ إن المشاريع تكون ذات نزعة للفشل في تحقيق النتائج، والأهداف المرجوة منها، وهذا يحتم وجود إدارة سليمة للمشاريع تتبناها من قبل إدارة تقنية المعلومات.
  - بناء جهة سليمة لإدارة المشاريع من خلال إدارة تقنية المعلومات ويجب لإدارة المشاريع أن يكون لها دور شكلي. ضمن إطار الجهة، بالإضافة إلى هيكلية الفريق، المهام، ووظائف فريق المشروع، ومؤهلات أفرادها.
  - تناول المشروعات بناء على نوعها؛ وذلك ضمن إطار البيئة المحيطة بالمشروعات الخاصة أو الحكومية، وتتكون المشروعات من نوعين: المشروعات الداخلية التي تعتمد على الموظفين بالمؤسسة والمشروعات الخاصة باستقطاب الكوادر الخارجية، وكلاهما يأتي بمتطلباته وتحدياته.
  - تعميق المعرفة بأفضل الممارسات والتوصيات بمجال إدارة المشاريع، وذلك من خلال تقديم نظرة عامة على المعايير الموجودة بمعهد إدارة المشاريع (PMI) معيار PMI هي المعتمدة بشكل أساسي في العالم.
  - الأخذ في الحسبان الاعتبارات لتبني وتطبيق إدارة المشاريع من خلا تقديم أمثلة عملية، وتؤخذ بعين الاعتبار - أيضاً - التوصيات والاعتبارات وثيقة الصلة بالتركيبات المقترحة من قبل إدارات تقنية المعلومات التي تخص إدارة المشاريع.
- إن هذه الموضوع تم البحث عنه في مجموعة كتب ومقالات هي من أفضل الممارسات المتبعة في إدار المشاريع بإدارات تقنية المعلومات، وهي التي تعمل على إرشاد مديري تقنية المعلومات للتخطيط والتهيئة السليمة لهيكلية إدارة المشاريع والانتباه للبيئة المحيطة بها.
- هذا المقال هو تقديم بسيط ودليل إرشادي لمديري تقنية المعلومات للتخطيط والتهيئة السليمة لهيكلية إدارة المشاريع، ومراعاة البيئة المحاطة بهم، التي تتأكد من تسليم مشروعات تقنية المعلومات بطريقة ناجحة، والمستفيدون الرئيسيون من هذه الوثيقة هم مديرو تقنية المعلومات، ومديرو الإدارة الذين يشتركون في تنفيذ مشاريع تقنية المعلومات.

## إن هيكلية إدارة المشاريع تحتوي على خمس أجزاء على النحو التالي:

- 1- نظرة عامة:- هذا الجزء يصف أهمية إدارة المشاريع ومفهومها لإدارات تقنية المعلومات، كما أنها - أيضاً - توضح هيكلية فريق المشروع، ومؤهلات مدير المشروع.
- 2- المشاريع الحكومية:- هذا الجزء تصف المشروعات الحكومية، أنواعها، طبيعتها والتوصيات المقدمة لها. كما يشرح (PMI)
- 3- مقاييس إدارة المشاريع، يشرح هذا الجزء بصفة عامة مقاييس معهد إدارة المشاريع أيضاً - الخلط والفهم الخاطئ لعناصره.
- 4- تهيئة المشاريع، هذا الجزء يصف كيفية الاستعداد للمشاريع، وكيفية بدئها، كما يغطي كيفية اختيار الموظفين، وإدارة الجودة وتقديم التقارير وإعدادها.
- 5- توصيات إدارة المشاريع: هذا الجزء يصف أفضل الممارسات لإدارة المشاريع، ويخص بمديري تقنية المعلومات للحصول على ملخص سريع للتوصيات أو النصائح.

## 1/ نظرة عامة:-

### 1-1/ أهمية إدارة المشاريع في إدارة تقنية المعلومات:-

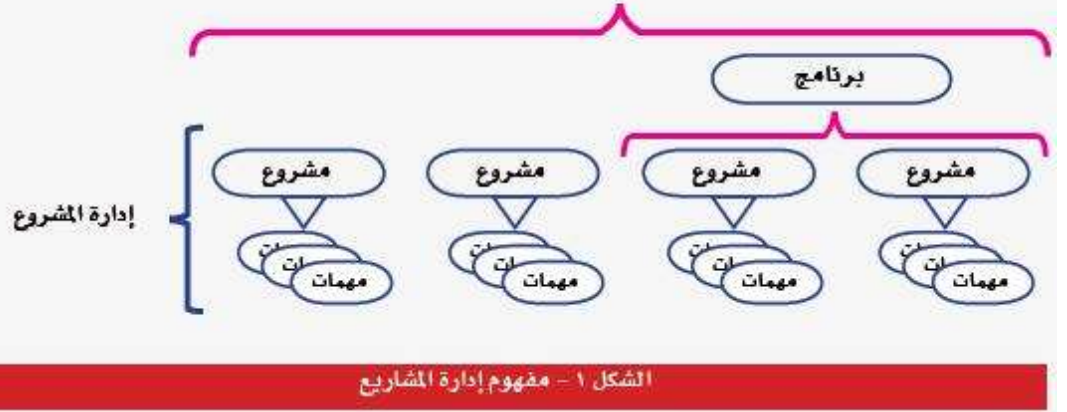
يتمثل في التكلفة والوقت والجودة.  
لكومبيوتر يعمل إحصائية على  
جحين.  
إعوات الخاطئه.  
بروات في الإجراءات الإدارية في  
وتين فلا يعتبر مشروعاً.



إن المشاريع هي "الممكنة للتغيير" وبالتالي فإنها تستخدم لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهداف حوكمة تقنية المعلومات. فالمشاريع وسيلة لإدارة قوية ومؤثرة أيضاً، لأنها معرفة ومحددة الأهداف والغايات ومقيدة بخطة زمنية مسبقة.

## إن إدارة الأعمال من خلال المشاريع تتضمن فوائد عديدة:

1. جعل العمل شكلي محوره الأهداف ومبرراتها.
2. تيسير العمل في فرق وتعزيز التعاون والتواصل بين الأفراد وأعضاء الفريق.



الشكل ١ - مفهوم إدارة المشاريع

وفي الوقت الحالي، تتم إدارة المشاريع والبرامج تحت قيادة وحدة شكلية قائمة بذاتها، وتسمى مكتب إدارة المشاريع (PMO). وتتواجد هذه الجهة ذاتياً وشكلياً، وتتمركز أساساً لتعقب سير المشاريع الجارية باستمرار بالتنسيق والتوافق المستمر، مع الأخذ بعين الاعتبار الأفضلية لموارد المشروع وضغوطاته. فوائد مكتب إدارة المشاريع:

١. يؤسس مجموعات من الإجراءات والمعايير وينشرها، ثم يقود بتحديث أفضل الممارسات وتطويرها.
٢. يقدم التدريب اللازم (بالداخل أو بالخارج) لبناء الكفاءات والخبرات العامة لإدارة المشاريع.
٣. تقدم خدمات المساندة والإشراف على إدارة المشاريع للحيلولة دون دخول المشروع في أى مشاكل.
٤. المتابعة وعمل التقارير عن الأوضاع الحالية للمشاريع بالجهة وتقديم رؤية عن المشروع للإدارة العليا بطريقة ثابتة من أجل الوصول إلى الأهداف والتحكم فيها (وقت وتكلفة ومجال وجودة).
٥. متابعة مؤشرات الجهة بالكامل لإدارة المشاريع وإنجازاته، وأيضاً تقدير القيمة المقدمة بالمشروع ونتائجها.
٦. تعريف التبعيات بين المشاريع الجارية وتسهيل التنسيق ووضع الأولويات.
٧. تبادل الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع، من خلال خطة إتصالات فعالة، وتقديم التقارير عن أوضاع المشروع.

### ٣-١/ تكوين فريق إدارة المشاريع:-

يتألف فريق إدارة المشاريع من الأدوار الآتية:-

١. راعي المشروع: صانع القرار الرئيس بخصوص القرارات المتعلقة بأداء المشروع وإدارته.
  ٢. المستفيدون من المشروع: المستفيدون من نتائج المشروع.
  ٣. مدير المشروع: المسؤول الأول عن نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.
  ٤. مدير تنفيذي - مدير البرنامج، مراقب للمشاريع ويتحمل المسؤولية الكاملة للمشروع.
  ٥. مدير جودة المشروع: المسؤول عن تحقيق توقعات العميل بمستوى جودة مقبول.
  ٦. أعضاء فريق المشروع: الأفراد الذين يسهمون في تنفيذ المشروع.
- هيكلية تقدم التقارير لفريق المشروع؛ يمكن أن تقدم كالاتي:-

الشكل ٢- هيكلية فريق المشروع

مدير الجودة (كما هو موضح بالشكل السابق رقم (٢)) ليس تحت أمره مدير المشروع، ولكنه يقدم تقاريره عن أداء المشروع وجودته للمدير التنفيذي للبرنامج بدون تحيز أو تأثير من جانب مدير المشروع.

ومن المهم أن يلاحظ أن المشروع يمكن أن يتكون على الأقل من شخص واحد ومعه راعي المشروع، ولا يمكن أن يكون أقل من هذا العدد. كل من هذه الأدوار يمكن أن ينجزها شخص واحد (اللجنة التوجيهية أو لجنة الأعمال لإنجازها دورها)، ويعطي الجدول التالي يعطى مثالاً للأدوار الفعالة للعاملين بإدارة تقنية المعلومات والدور التي تقوم به المؤسسة.

الجدول ١- أمثلة على أعضاء فريق المشروع راعي المشروع مدير إدارة تقنية المعلومات / مدير أعمال الجهة الحكومية / وزير / كبير مديريين.

المستفيدون من المشروع أفراد إدارة تقنية المعلومات / موظفو الحكومة / عامة المواطنين.

مدير المشروع مدير إدارة تقنية المعلومات / مدير إدارة / قائد فريق / أي عضو مؤهل من إدارة تقنية المعلومات.

مدير تنفيذي المشروع / مدير البرنامج مدير إدارة تقنية المعلومات / مدير تنفيذي إدارة تقنية المعلومات / نائب رئيس لتقنية المعلومات. (CTO)

مدير جودة المشروع مدير إدارة تقنية المعلومات / مدير إدارة / قائد فريق / أي عضو مؤهل من إدارة تقنية المعلومات.

أعضاء فريق المشروع أي عضو مؤهل من إدارة تقنية المعلومات.

### ٤-١/ مؤهلات مدير المشروع:-

مدير المشروع يجب أن يكون قادراً على تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع، ويبدو هذا أمراً سهلاً لكنه يتطلب من مدير المشروع أن تكون لديه المهارات والقدرات اللازمة التي تغطي مجالات مختلفة من طبيعة العمل في إدارة المشاريع.

وهناك ثلاثة مظاهر رئيسة لعمل مدير المشروع تتطلب ثلاث مهارات مختلفة:-

### ٥-١/ اكتساب قدرات نظرية ومعرفية لإدارة المشاريع:-

إن العمل بالمشروع يختلف في طبيعته عن الأعمال العادية أو المعتادة: إذ إنه ليس مجموعة من المهام أو الإجراءات الروتينية أو نتاج بحث بسيط، ولكن العمل بالمشروع يتضمن تحديات وضغوطات في سبيل تحقيق الأهداف المتوقعة منه. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة فإن ذلك يؤدي إلى فشل المشروع، وإذا تحقق الأهداف خارج نطاق الضغوطات فهو يفتشل أيضاً. إن أهداف المشروع يجب أن تتحقق في نطاق الضغوطات.

وتتطلب هذه الطبيعة الفريدة للمشاريع مديراً للمشروع يتمتع بالقدرات الآتية:-

- المقدرة على إدارة الموارد المختلفة مثل التكلفة، الوقت، الأفراد... إلخ
- المقدرة على تقدير الأولويات والأفضليات.
- المقدرة على إدارة أكثر من عمل في آن واحد، والمقدرة - أيضاً - على دمج المجالات المختلفة للمعرفة وذلك في سبيل الإدارة المشرية ولخدمة احتياجات المشروع.
- أن يكون ماهراً في الجوانب الفنية المتعلقة بتخطيط ومتابعة المشروع، مع استخدام أدوات فنية مثل MS-Project, Primavera planner, office tools.
- له المقدرة - أيضاً - على تفهم واستيعاب كيف يؤثر المشروع في الجهة وراعي المشروع من الناحية المالية، الجدولة وتغير الإجراءات.
- المقدرة على التعايش مع مختلف المشاريع العملية المتواجدة من حوله ورؤية المراحل المختلفة لتطوير المشروع من البداية حتى النهاية.
- والاكتر أهمية من ذلك أن يكون لدى مدير المشروع منهجية واضحة في إدارة المشاريع، مثل معايير PMI؛ إذ ينبغي أن يكون على درجة عالية من المعرفة ولديه المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بنجاح، وهذه المجالات تسمى مجالات المعرفة لإدارة المشاريع.

### ٦-١/ إدارة المهارات الأولية:-

"الإدارة يمكن أن تكون ميسرة إذا لم تكن للناس"، إن تحقيق نتائج من خلال الكوادر يكون صعباً، وهذا بسبب طبيعة الإنسان المعقدة والمتغيرة واختلاف شخصيات أعضاء فريق المشروع وأصحاب العملية، وهذا يحتم وجود مهارات فنية مختلفة في تناول الأمور، ولذلك فالمقبول لدى بعض الأفراد يراه البعض الآخر غير مقبول. ويتعامل مدير المشروع مع عدد كبير من الأفراد من خلفيات ومتطلبات مختلفة، فمثلاً قد يطلب المستخدمون مميزات أكثر بينما يطلب راعي المشروع مكاسب سريعة. إن من المهم لمدير المشروع أن يكون لديه الصفات الشخصية الآتية:-

- أن يكون على علم بكيفية التعامل مع الأفراد باحترافية، وأن يكون منصفاً وعادلاً ويتعامل معهم بموضوعية.
- أن يأخذ في الحسبان المكاسب الفردية ويضعها جنباً إلى جنب مع أهداف المشروع.
- أن تكون لديه مهارات الإدارة العامة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق.
- أن يكون على علم بالطرق المختلفة لتشجيع الأفراد بالإضافة لمكافأهم على الأداء الجيد.
- القدرة على فهم السمات الشخصية للأفراد من حوله واستيعاب الاختلافات الموجودة بين الثقافات.
- القدرة على تحديد مستوى أداء الأفراد وتطويره.
- القدرة على تكوين فرق عمل قادره على الإنتاج، وتأسيس علاقات عمل جيدة بين أفراد فرق العمل.
- القدرة على التغيير وحث الأفراد على فهم رؤية المشروع ومهامه.

### ٧-١/ مهارات فنية:-

المهارات الفنية هي الأسهل في هذه المظاهر الثلاثة، لأن هذه المظاهر تكتسب تدريجياً من خلال الخبرة في مجالات العمل المختلفة؛ ولهذا يعتمد مستوى المعرفة في المشروع من الناحية الفنية والتشغيلية على طبيعته وحالته.

إذا لم يكن لدى مدير المشروع المهارات الفنية الكافية، فينبغي أن يكون على اتصال مباشر مع خبير تقني، أو يقوم بتوظيف خبير في فريق العمل بالمشروع، يمكن الاستعانة به في كل وقت. أما إذا لدى مدير المشروع مهارات وظيفية وفنية عالية فإنه يؤدي عمله بالمشروع وينجزه بطريقة أفضل، وسيكون في أغلب الأحيان مبدعاً ومبتكراً. ولكن توجد حالات نادرة ينجح فيها مدير المشروع بإدارة مشاريع خارج تخصصه الوظيفي والفني، لذا فإن مفهوم مدير المشروع ذي التخصص العام ليس متواجداً، لكن مفهوم المدير التنفيذي العام للمشاريع، أو مدير مكتب إدارة المشاريع العام، أو مدير تنفيذي عام، متواجد ويمكن أن تمتد خبراتهم لمجالات وصناعات متعددة.

### ٨-١/ إعداد مديري مشاريع مؤهلين:-

يمكن ببساطة توظيف مديري مشاريع مؤهلين أو مديريين، ويمكن الاستعانة بهم من خلال إدارة تقنية المعلومات، وعند إجراء البحث عن مدير للمشروع أو مشرف لإدارة المشاريع بإمكانات جيدة، ينبغي التركيز على سمات مدير المشروع الشخصية مثل:-

- القيادة السديدة.
- تحمل المسؤوليات.
- المرونة والتأقلم مع الآخرين.
- مهارات التواصل مع الآخرين.
- سعة الخيلة.
- حسن التصرف.

ومن الملاحظ أن المهارات والمعرفة الخاصة بإدارة المشاريع يمكن أن تكتسب في بيئة العمل أو التدريب خلال المشروع ويمكن أيضاً من خلال التدريب على المهارات العالية في إدارة المشاريع. ولذلك ينبغي على مديري المشاريع المؤهلين أن يحضروا على الأقل تدريب مهني واحد.