

ادارة المشروعات الزراعية

قسم البستنة والارشاد الزراعي
كلية العلوم والتكنولوجيا الزراعية
جامعة فلسطين التقنية خضوري
هالة عيسى ملحم

ادارة المشروعات الزراعية

- المفاهيم والاطر النظرية
- مفهوم الادارة
- مفهوم ادارة المشاريع
- صفات ومهام المدير الناجح

ادارة المشروعات

- الإنتاج الزراعي: العملية الإنتاجية التي يتم بموجبها تحويل مجموعة من العناصر الإنتاجية الزراعية المتاحة إلى سلع زراعية قابلة للاستهلاك المباشر من قبل المستهلكين النهائيين لها والقيام بعمليات تحويلية أخرى للسلع المنتجة بإضافة عناصر إنتاجية جديدة لكي تصبح صالحة للاستهلاك.
- المنشأة الزراعية: هي الوحدة الإنتاجية داخل البنيان الاقتصادي لزراعي التي تنتج مختلف السلع الزراعية حيوانية كانت أم نباتية، وذلك نتيجة القرارات التي تتخذ على مستوى هذه الوحدة و المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة لإنتاج مختلف السلع الزراعية على سبيل المثال:
 ١. ما هي السلعة أو السلع الزراعية التي يمكن إنتاجها؟
 ٢. كم عدد الوحدات المنتجة؟
 ٣. ما هي طريقة الإنتاج التي يجب إتباعها؟
 ٤. ما هي أنواع وكميات عناصر الإنتاج اللازمة للعملية الإنتاجية؟
- وذلك لمقابلة احتياجات الإنسان من الغذاء والكساء وتوفير المواد الأولية للصناعة وتحقيق الأهداف التنموية الأخرى.

ما هي الإدارة؟

- ان السمة الاساسية لعلم الإدارة والتي تميزه عن غيره من العلوم الاخرى هي الحاجة الماسة اليه في مختلف مجالات العمل الإنتاجي من زراعة وصناعة وبناء وغيرها بالإضافة للمجالات العلمية والخدمية والسياسية.
- هذه السمة التي ينفرد بها علم الإدارة تتطلب من هذا العلم التجاوب السريع مع حل المشكلات التي تعترض العمل الإداري اثناء سير العملية الإنتاجية وبالتالي العمل المستمر في تطوير الطرق الإدارية القائمة والبحث عن طرق ادارية جديدة تستطيع تجاوز الصعوبات والعقبات التي تعترض العمل الإنتاجي وذلك بالاعتماد على القواعد والنظريات والمبادئ العلمية الاقتصادية واستنادا الى التجاوب الميدانية والأبحاث التطبيقية.

الإدارة تعني

- حسن استخدام قدرات الافراد ومعلوماتهم.
- حسن استخدام الموارد المتاحة.
- **بهدف تحقيق الاهداف المرغوب الوصول اليها:**
- بأفضل الاساليب.
- وبأقل جهد وتكلفة.
- وبأفضل عائد ممكن.

الادارة

الادارة :عملية اساسية وجوهرية تحتاج اليها جميع المنشآت والمشاريع باختلاف انواعها .ومع ذلك فقد اختلف رجال الفكر الاداري في نظرتهم وتعريفهم للإدارة .واتفقوا على ان :الادارة تعني " الوظيفة التي يقوم بها المديرون على اختلاف مواقعهم ومشاريعهم."

وتشمل:

1 إدارة الإنتاج: تهتم بوضع خطط الإنتاج واستخدام الموارد بالطاقة الإنتاجية القصوى، كما أنها تبرمج وتخطط لتطوير وسائل الإنتاج المستخدمة وتحسينها. وهنا لا بد من تعاون جميع المستويات الإدارية مع بعضها البعض بهدف تحقيق الهدف النهائي للمشروع وخاصة في مجال تحسين نوعية الإنتاج وتقليل تكاليف وحدة المنتجات.

2 الإدارة المالية: فإنها تهتم بالاستثمارات والتمويل وتحديد الجدوى الاقتصادية وتحديد مصادرها وأسلوب رفع عوائدها.

3 إدارة الأفراد: تهتم باختبار العاملين واختيارهم وتأهيلهم وتوزيعهم على أماكن عملهم وفق الاحتياجات وفي إطار المؤهلات والرغبات، وتهتم إدارة الأفراد بإجراء الدورات التدريبية والتأهيلية للعاملين بهدف رفع مستواهم وزيادة تأهيلهم وقدراتهم العلمية والفنية.

4 الإدارة التسويقية: تساهم في تحديد حجم المبيعات في ضوء الدراسات عن احتياجات الأسواق من السلع المنتجة، ومدى مساهمة المشروع في تأمين هذه الاحتياجات. كما تساهم الإدارة التسويقية في تخطيط احتياجات المشروع وتأمينها من مستلزمات الإنتاج.

مع تطور الاحتياجات الإنسانية وازديادها وتشابكها مع مرور الزمن وكذلك زيادة الأعباء الملقة على عاتق الوحدات الإنتاجية للوفاء بهذه الاحتياجات ومع التقدم العلمي الذي شهدته البشرية وزيادة الضغط المستمر على الموارد المتاحة لإشباع حاجات الإنسان، ظهرت الحاجة إلى استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الوحدات الإنتاجية، ونظراً لما لعنصر الإدارة المزرعية من إمكانيات كبيرة في المساهمة في العمل على زيادة الجدارة الإنتاجية والاقتصادية وحسن استغلال الموارد المتاحة بكفاءة اقتصادية عالية فإنه يمكن القول إن عملية تخطيط وإدارة الوحدات الإنتاجية المزرعية تعتبر من أهم العوامل والاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية التي يجب العناية بدراستها وذلك ما أردنا المحافظة على البنيان الاقتصادي الزراعي السعودي من التعرض لأي انخفاض أو نقصان في جدارته الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء الإدارة المزرعية تعد أحد مباحث علم الاقتصاد الزراعي الذي يتضمن تطبيق المعارف والنظريات الاقتصادية في مجال الإنتاج الزراعي.

الإدارة المزارع لها ثلاث زوايا مختلفة فهي: علم، فن، وعمل اقتصادي

إدارة المزارع علم من علم الاقتصاد الزراعي الذي تتناول مباحث المزرعية بوصفها الوحدة الاقتصادية الإنتاجية في البنيان الاقتصادي، **ويعرفها كفن** على أنها دراسة تكوين وتنمية المهارة التي يكتسبها المزارع في أداء العمليات المزرعية المختلفة (حيث أن مهارة المزارع ليست متوارثة من الناحية البيولوجية، ولكنها من الصفات الإدارية المكتسبة من خلال الاختبار العميق للأفكار التي تتضمنها دراسات نظرية خاصة بتنمية المهارات وتكوينها في تأدية الأعمال المزرعية المختلفة. والإدارة **كعمل اقتصادي** يأتي على أساس أنها لا تختلف عن أي عمل اقتصادي آخر تجري فيه مختلف العمليات الإنتاجية لقصد الربح.

إدارة المزارع ما هي إلا ذلك العلم الذي يختص بدراسة القواعد والأساليب اللازمة لوضع خطة الاستغلال المزرعي للموارد الزراعية المتاحة ومراقبة تنفيذ تلك الخطة بطريقة تسمح بالحصول على أكبر تيار متصل من الأرباح المزرعية.

ينتج عن ادارة المشروعات الزراعية عدة قرارات

1 القرارات الرئيسية وهي القرارات التي تتخذ في مجال الأمور الهامة ذات التأثير المباشر في المزرعة وفي دخلها. مثل تغيير الدورة الزراعية المنفذة في المزرعة او اعادة تنظيمها او الغاء مشروع من المشاريع الإنتاجية في المزرعة وإدخال مشروع جديد يحل محله في الإنتاج.

2 قرارات ثانوية: وهي القرارات التي تتخذ فيما يتعلق بالأمور ذات الأهمية البسيطة في المزرعة كإدخال بعض التعديلات على زراعة محصول معين او إنتاجه يؤدي الى زيادة الدخل.

3 قرارات روتينية: وهي القرارات ذات العلاقة بالأمور الاعتيادية الروتينية التي تتم في المزرعة U1576 بشكل يومي متكرر مثل وضع برامج العمل اليومي، مثل هذه القرارات لا تتطلب معرفة كبيرة او خبرة متفوقة.

4 قرارات اختصاصية: وهي القرارات التي تتخذ بالاعتماد على مقترحات تضعها الجهات الفنية المختصة في المزرعة والمسئولة، كل حسب اختصاصه في الفروع الإنتاجية المختلفة، مثل هذه المقترحات التي يقدمها المهندسون الزراعيون والأطباء البيطريون وتعمل إدارة المزرعة على تنسيق هذه القرارات ووضع المناسب منها موضوع التنفيذ.

إدارة المزارع وتحقيق أهداف وحدات الإنتاج

تعتبر المزارع وحدات البناء لقطاع الزراعة كأحد قطاعات الاقتصاد الهامة وليس هناك شك في أن نجاح التنمية الاقتصادية وخاصة في قطاع الزراعة يتطلب نجاح وحدات البناء (المزارع) في تحقيق أهدافها، أي أن استخدام الأسلوب العلمي في إدارة المزارع سيكون الشرط الأساسي والكافي في أن تتحقق أهداف التنمية الزراعية، كما أنه من المعلوم لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة لابد من الأساس الزراعي القوي وذلك للأسباب الجوهرية التالية:

١. تقدم الزراعة الخامات الأولية اللازمة لإقامة العديد من الصناعات الزراعية المهمة مثل (القطن والكتان) لصناعية الأنسجة (بنجر السكر، قصب السكر) لصناعة السكر، بعض الأعشاب الطبية للصناعات الطبية، وكذلك الصناعات الزراعية المختلفة كحفظ وتعليب الأغذية بمختلف أنواعها.
٢. تقدم الزراعة الغذاء اللازم للعاملين في قطاع الصناعات والخدمات المختلفة في قطاعات الاقتصاد المختلفة وبذلك تقدم الزراعة الأساس لاستمرارية الإنتاج في القطاعات المختلفة.
٣. تقوم الزراعة باستخدام الأساليب العلمية التقنية بتوفير الأيدي العاملة في المجالات المختلفة حيث إنه يكفي مجموعة قليلة من العاملين في قطاع الزراعة لتقديم الغذاء لآلاف العاملين في القطاعات الأخرى وبذلك يتحول الكثيرون للعمل في قطاع الصناعة وغيرها من القطاعات الأخرى.
٤. ان الاهتمام بهذا القطاع وبالأخص بوحدات البناء فيه، يؤدي إلى التنمية الاقتصادية الشاملة وأن الحلقة المفقودة في هذا الإطار هو الاهتمام بالأسلوب العلمي في إدارة المزارع الإدارة التي تضمن الوصول بوحدات الإنتاج إلى الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد الاستغلال الأمثل والمحافظة على الموارد المتاحة وتنميتها بغية تحقيق استمرارية الإنتاج والرفع من الكفاءة كما ونوعا.

الأسس الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية

تختلف نظم الزراعة باختلاف الشروط الاقتصادية والظروف المناخية للمناطق الزراعية ولكن على الرغم من ظهور مثل هذا الاختلاف، توجد أسس عامة اقتصادية تشمل جميع النظم الزراعية مهما اختلفت الظروف وعند ذكر الأسس الاقتصادية لعلم إدارة الإنتاج الزراعي يجب النظر قبل كل شيء إلى نظام الزراعة من خلال عنصره الأساسيين: نظام الإنتاج النباتي، ونظام الإنتاج الحيواني.

تسهيلاً لدراسة الأسس الاقتصادية لعلم إدارة المزارع يمكن توزيع هذه الأسس إلى أربع مجموعات هي:

المجموعة الأولى: مجموعة الأسس الاقتصادية لعلم الإنتاج النباتي:

علم إدارة المزارع يهدف في مجال الإنتاج النباتي إلى تحقيق زيادة كمية ونوعية في إنتاج المحاصيل النباتية بالإضافة لتحسين إنتاجية الأرض الزراعية ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية: تنظيم الأراضي الزراعية وتطبيق دورة زراعية صحيحة، أعمال التربة وخدمة المحصول، استعمال الأسمدة المعدنية العضوية، استعمال البذار المحسن والهجين، اتباع نظم الري الاقتصادية، المحافظة على البيئة الزراعية.

المجموعة الثانية: مجموعة الأسس الاقتصادية لعلم الإنتاج الحيواني:

يعمل علم إدارة المزارع دائماً في مجال الإنتاج الحيواني إلى تحقيق إمكانية زيادة عدد رؤوس الماشية والأغنام والدواجن وغيرها من حيوانات المزرعة، ورفع إنتاجيتها من اللحم والحليب والبيض والصوف... الخ، ويتم ذلك بالاعتماد على الأسس الاقتصادية التالية: إنتاج الأعلاف بالطرق الاقتصادية، تركيب العليقة الغذائية (بشكل يحقق أعلى مضمون غذائي في محتوى العليقة بأقل ما يمكن من التكاليف)، نظام التربية، تحسين السلالات والعروق الحيوانية، الخدمات البيطرية.

المجموعة الثالثة: مجموعة الأسس الاقتصادية للميكنة الزراعية:

وتهدف إلى تشغيل الآلات والمكينات الزراعية بشكل اقتصادي لأجل النهوض بإنتاجية العمل الزراعي لأن الاستعمال الاقتصادي للآلات الزراعية ساهم بشكل دائم على رفع إنتاجية العمل الزراعي في المجالات كافة التي استعملت الآلات الزراعية فيها ويتحقق ذلك عن طريق: توفير الأيدي العاملة، توفير وقت العمل الحقلية وتقليصه، انجاز بعض الأعمال التي يتعذر انجازها من قبل العامل الزراعي، التوسع في الزراعة.

المجموعة الرابعة: مجموعة الأسس الاقتصادية للعمل والحسابات:

عندما نتحدث عن الاسس الاقتصادية للعمل والحسابات يجب الأخذ بالاعتبار أن هذه الأسس تنطبق على كلا الإنتاجين النباتي والحيواني، وفيما يلي أهم هذه الأسس:

- ١ أشكال تنظيم العمل وطرقه 2
- ٢ مقياس العمل
- ٣ نظام الحسابات ودفع الاجور.

جميع الأسس الاقتصادية لعلم إدارة المزارع التي اشرنا اليها يجب ان تعتمد على أساس الأفضلية في استعمال وسائل الإنتاج واستعمال الأراضي الزراعية وتجهيزها بالمعدات والآلات الزراعية اللازمة بالإضافة لاستثمار العمل الزراعي وتوزيع القوى العاملة حسب الظروف التنظيمية والاقتصادية.

المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة

- تقسيم العمل: هو المبدأ الذي يترتب بناءً على التخصص.
- السلطة والمسؤولية: السلطة والمسؤولية مرتبطتان، بحيث تنبع المسؤولية من السلطة، وتستمد السلطة من واقع المسؤولية.
- النظام: احترام النظم والتعليمات، وإطاعة الاوامر، وهذا يتطلب وجود رؤساء قديرين على مختلف المستويات.
- وحدة الامر: ان العامل أيا كان مستواه يجب ان يتلقى اوامره وتعليماته من رئيس او مشرف واحد فقط.
- وحدة التوجيه: ان كل مجموعة متجانسة من الانشطة ذات الهدف الواحد، يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: المصلحة العامة تقع في المقام الاول، ومصلحة المجموع تقدم على مصلحة الفرد، فان حصل التعارض وجب على الإدارة ان توفق بينهما.
- مكافأة الافراد: منح العاملين تعويضات عادلة مقابل الجهد الذي يبذلونه.
- المركزية واللامركزية: تركيز السلطة، او توزيعها وفقا للظروف الخاصة، وبما يحقق اكبر مصلحة ممكنة.
- تدرج السلطة: أي سلسلة الرؤساء من اعلى الرتب الى ادناها. والتي يجب على كل مرؤوس مراعاتها عند الاتصال برؤسائه.
- المساواة: اخلاص العاملين وتفانيهم وولاءهم يمكن تحقيقه عن طريق العدالة والمساواة بينهم.
- ثبات العمالة: ان ارتفاع معدل دوران عمالة، وبالتالي ارتفاع تكاليفها يرجع الى سوء الإدارة.
- الابتكار والمبادرة: إتاحة الفرصة للعاملين لابتكار خطط ورسمها وتنفيذها.
- التعاون: الاتحاد قوة، ويعني روح الفريق الواحد والعمل الجماعي.

عوامل نهوض المشاريع:

١. مع العولمة والتكنولوجيا وثورة الاتصالات اصبح المهم كيف نختزل الوقت وكيف نعمل بتخصص
٢. حالة البيئة والظروف الجوية تؤثر عادة على عدم التأكد في بيئة المنظمات. عدم التأكد يدخل فيها ثلاث جوانب:
 - ✓ درجة التعقيد البيئي
 - ✓ درجة تغير المدخلات وتكاليفها
 - ✓ تقلبات اسعار السوق

ولان المشروع الزراعي هو القيام بمهمه معينه لمدته معينه بنتائج مطلوبة مرغوبه متميزة، فانه يتأثر بالعديد من العوامل:

- 1التوسع الهائل في المعرفة البشرية(:التكنولوجيا الطرق العلمية الاساليب و الإجراءات تنمية - - -العنصر البشري.)
- 2الطلب المتنامي على السلع و الخدمات (:النمو وتبدل الأمزجة المنتجات المعقدة.
- 3نشوء الاسواق العالمية واشتداد التنافس على انتاج واستهلاك السلع والخدمات: (وظيفة التسويق تسبق وظيفة الانتاج و الاسواق الافتراضية (المتاجرة على الانترنت مثل الامازون) من منزلك تستطيع اشري و البيع.)

أسباب التحول إلى المهنية في المشاريع:

- ✓ تعقيد المشكلات التي تواجه مدير المشروع:
- ✓ إدارة التبادلات واعتبارات الأداء الناجح قياسا بالوقت والكلفة.
- ✓ تنسيق جهود الآخرين لتحقيق الأهداف
- ✓ نمو عدد المنظمات التي تعمل بالمشروع ليصبح المدير مهنيا.
- ✓ الازدياد الهائل في عدد المشاريع المستخدمة.

المشروع

المشروع: منظمة مؤقتة، سعي مؤقت لإيجاد منتج متفرد.

ادارة المشروع: الإدارة التي تقوم بمجموعة من المهام المحددة المراد تحقيقها وهي علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.

لماذا علم و فن ؟

- علم : لأنه يستخدم الطرق والأساليب الكمية والعلمية.
- فن : لأنه يعتمد على الخبرة الميدانية للمدراء من خلال التعامل مع المنظمات المتوالية التي تتعامل مع هذا المشروع.

شروط المشروع

- 1الوقت : البداية ونسبة التسارع ووقت الانتاج والتسويق.
- 2الكلفة : الاستغلال الأمثل للموارد دون المساس بالجودة.
- 3الأداء : تنفيذ المشروع كما خطط له وذلك بهدف إرضاء الزبون وتحقيق توقعاته في المشروع.

خصائص المشروع

(الغاية .. دورة الحياة .. التفرد .. الاعتمادية .. المخاطر .. الصراع .. الموارد)

١. الغاية:

- ✓ نشاط محدد لمره واحده ولها مجموعه من النتائج المرغوب بها.
- ✓ العناصر الأساسية التي يعتمد عليها هي عناصر الوقت والكلفة والأسبقية والأداء.

٢. دورة الحياة:

- ✓ المشروع أشبه بالكائن الحي له دورة حياة تبدأ بطيئة وتتقدم لحجمها البنائي.
- ✓ تزداد تسارعا إلى الذروة ثم تتناقص لتنتهي مع إتمام المشروع.
- ✓ عادة ما تقاوم المشروعات الانتهاء كما الأحياء العضوية.
- ✓ تنتهي بشكل طبيعي مع دخول مرحلة التشغيل للمشروع.

٣. التفرد:

- ✓ لكل مشروع خصوصيته التي ينفرد بها. فلا يوجد مشروعان متشابهان تماما.
- ✓ تتخذ المشروعات الإنشائية في معظمها أشكال روتينية إلى حد ما أكثر من مشاريع الأبحاث، بينما تتخذ المشاريع الزراعية الموسمية شكل لها.
- ✓ يأتي أهمية دور المدير كما قلنا للقيام بدور (الإدارة بالاستثناء) لوجود الكثير من الاستثناءات التي تحتاج إلى إدارة.

٤. الاعتمادية:

الاعتمادية : هي المقدرة التامة على تقديم الخدمات المطلوبة وفق المواصفات المعتمدة بشكل يحقق القبول.
أربعة أبعاد:

الاستعدادية : مقدرة النظام على أن يكون في حالة عمل.

الضمانية : مقدرة النظام على تجنب الفشل.

السلامة : مقدرة النظام على تجنب الكوارث.

الحصانة : مقدرة النظام على تجنب التوغل (العفوي والمبيت).

٥. المخاطر:

إدارة المخاطر التشغيلية والطبيعية : عملية التحكم في احتمالية حدوث حدث معاكس وتأثيره السلبي المحتمل. و تشمل ما يلي:

١. الضبط /الرقابة الداخلية: وسائل المؤسسة لمراقبة أو ملاحظة المخاطر لابد أن تكون قبل وبعد العمليات.

٢ المراجعة الداخلية: فحص مُنْتَظَم للعمليات للتأكد من أن الإجراءات والسياسات التي تم إرساؤها متبعة.

٣ متابعة الخطط ومتابعة التنفيذ ومتابعة حجم الاختلال وحجم الانحراف سواءً الانحراف الإيجابي أو السلبي.
[?]الانحراف الإيجابي: أي إنجاز العمل بطريقة صحيحة قبل الوقت المحدد له.

[?]الانحراف السلبي: أي عدم إنجاز العمل كما يجب.

٤ المراجعة الخارجية: تقييم خارجي لقوائم وضوابط المؤسسة وعلاقتها مع المحيط الخارجي والمنافسين

٦. الصراع:

يعيش مدير المشروع أكثر من بقية المدراء في عالم يتميز بالصراع:

- تنافس المشروعات بين الأقسام على الموارد والأفراد.
- تنازع المشروع مع بقية المشروعات على توزيع الموارد التابعة للمنظمة.
- يعتبر أفراد المشروع أنفسهم في نزاع ثابت على الموارد والأدوار القيادية.

أطراف النزاع الأربعة المراهنين على نجاح أو فشل أي مشروع:

- العميل : يريد الحصول على أكبر قدر من التغييرات.
- المنظمة الأم : وتسعى إلى تعظيم الأرباح.
- فريق المشروع : ويريد العاملين الإنجاز في الوقت المحدد.
- العامة من الناس (: من الموردين والموزعين) وتحصيل حقوقهم.

٧. الموارد:

الموارد :مادة المشاريع ومحور الصراع بين الإدارات والأقسام وأحد عناصر النجاح أو الفشل للمشروع التكلفة وجودة الأداء والوقت .وتنقسم الموارد إلى:

- الموارد المادية : بمختلف أشكالها من أجهزة وأدوات ومعدات ومواد خام.
- الموارد البشرية : رأس المال البشري من إدارة وفنيين وعمال.
- المعلوماتية : أنظمة ، أساليب ، إرشادات ، مخططات ، توجيهات.

دورة حياة المشروع

- تبدأ حياة المشروع بتباطئي ثم تبدأ بالصعود لتصل إلى تسارع هائل إلى مرحلة الذروة ثم يبدأ بعد ذلك بالتناقص.

عملية التفصيل التي يبدأ بها المشروع وهي:

1. مرحلة المفهوم : وهي التهيئة ومعرفة احتياجاتنا ، وأن تكون خطط الإنجاز كاملة ولا تحتاج أن نستذكر فيما بعد.
2. مرحلة الاختيار : قضية حساسة ومهمة فيجب أن نكون واقعيين في الاختيار وكيفيته وعن الجدوى الاقتصادية منه.
3. مرحلة عمليات التخطيط والجدولة والمراقبة والرقابة : وهي عمليات التخطيط التي لا بد أن تستند إلى عمليتين أساسيتين وهما:
 - أ. تحديد الأهداف بشكل دقيق
 - ب. عملية التنبؤ بالمستجدات
4. مرحلة التقييم والانهاء : في الختام في أي مشروع عملية التقييم النهائي للأداء والعمل ثمار الجهد المتواصل.

إيجابيات وسلبيات الإدارة بالمشروع

سلبيات الإدارة بالمشروع	إيجابيات الإدارة بالمشروع
درجه تعقيد تنظيمي أعلى	علاقات أفضل مع الزبائن
رغبه اكبر في خرق سياسات المنظمة	أوقات تزويد أقصر
كلف أعلى	كلف أقل وهوامش ربح أعلى
صعوبات إدارية أكثر	جودة أفضل واعتمادية أعلى
انتفاع أقل من العاملين	أخلاقيات عمل أفضل

إدارة المشاريع

• إدارة دورة حياة المشروع

• مرحلة التأسيس

• مرحلة التخطيط

• مرحلة التنفيذ

• مرحلة المراقبة والتحكم

• مرحلة إنهاء المشروع

- ان الدافع الأول لأي عمل هو الحاجة، الحاجة للبناء أو الإنتاج أو الحاجة للتغيير أو للتطوير الخ.
- يبدأ المرء عادة في البداية بالتفكير أي بإيجاد فكرة لكي يبدأ بالقيام بأي عمل من الأعمال. و هكذا بني علم إدارة المشاريع، فأول مرحلة من مراحلها هي إيجاد الفكرة و اختبارها.
- علم إدارة المشاريع يتكون من مراحل عديدة و أدوات ومجموعة من الآليات و التقنيات المختلفة التي تستخدم في مراحل تنفيذ المشروع وتطويره.
- لعلم إدارة المشاريع أدواته و تقنياته و آلياته التي لها أهمية كبيرة جداً في أي عمل نريد إنجازه بطريقة صحيحة تضمن لنا النجاح الى أقصى الحدود.
- أنه في اعتقاد الكثير من الشركات و المؤسسات و المنشآت الزراعية العالمية الصغيرة منها و الكبيرة طريقة ذات أهمية كبيرة جداً لإنجاز المهام، تضمن الى حد كبير الوصول الى نتائج أفضل من إتباع أساليب عمل غير منظمة، مهما كانت هناك خبرة لعدد القائمون بها. لأنه يحوي ضمنياً آليات الرصد و المراقبة و السيطرة على سير العمل و توجيهه قبل وقوع أخطاء بالوجهة التي تضمن النجاح. بل صار العدد الكبير من هذه الشركات يعتمد هذا العلم اعتماد كلي في الإدارة والإنتاج والتطوير.
- فيمكن القول أن المرء يمكن أن يعامل أي مهمة ينطبق عليها تعريف مفهوم المشروع كمشروع بغض النظر عن حجمه.

ماذا نعني بالمشروع؟

- **المشروع** هو عبارة عن مجموعة من الاعمال المترابطة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة او المنظمة. وعليه فان المشروع هو أي نشاط يتجاوز ما نعتبره عملاً روتينياً ، وهذا ما يميز المشروع كشيء يجب ان يحظى بمعاملة خاصة.
- المشاريع تشترك تقريباً في سمة واحدة وهي انها عبارة عن مجموعة من الاعمال المترابطة التي يجب ان يتم تنفيذها بطريقة منظمة لتحقيق اهداف المشروع بكفاءة وفاعلية. المشروع ينطوي على فوائد مهمة ومهمة جداً وهي ان:
 - المشروع فرصة فريدة لتعلم مهارات وتقنيات جديدة.
 - المشروع وسيلة قيّمة لتحسين اداء جميع المشاركين فيه.
 - المشروع فرصة لخلق اساليب عمل جديدة واكثر فاعلية.
- **المشروع** هو :مجموعة من الاعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة او المنشأة بكفاءة وفاعلية. وحيث ان المشروع عمل مميز فانك ستحتاج الى استخدام اساليب مختلفة لتحقيق النتائج المنشودة، ومنذ الان انت تقوم بدور الاداري المسمى كمدير للمشروع، تواجه مهمة صعبة تتمثل في ادارة فريق صغير من الموظفين جاءوا من اقسام مختلفة.

ما هي المهارات التي ستحتاج اليها لإدارة المشروع؟

- وضع اهداف للأفراد والشركاء تتسجم مع اهدافهم وغاياتهم.
- خلق شعور قوي بالمسؤولية إزاء عمل المشروع.
- خلق التزام لدى اعضاء الفريق.
- تدريب اعضاء الفريق على العديد من جوانب العمل.
- التعلّم من الخبراء لزيادة معرفتك.
- شرح قراراتك الادارية.
- تشجيع الافراد للحفاظ على اهتمامهم ودافعيتهم.
- احاطة الجميع علما بما يحصل من تقدم.
- تهيئة جو يشجع على تقديم تغذية راجعه.
- ادارة الزملاء والمجموعات بطرق فاعله.
- ادارة اطراف اخرى مثل الموزعين والمخازن.
- ادارة الخلافات التي تحدث بين اعضاء الفريق.
- مساعدة اعضاء الفريق في وضع اولويات لعملهم.
- اظهار اهتمامك بالتحسين والانجاز المستمر.
- المبادرة في اتباع السبل القصيرة والمباشرة في سبيل انجاز المشروع.

إدارة المشروع

عملية تتكون من المهارات التي تحتاج اليها لتدير المشروع بفاعلية، وكما تبين من نقاشنا السابق فان المشروع هو طريقة لإحداث تغير بهدف تزويدنا بشيء لا نملكه في الوقت الحالي. والتغيير عملية ليست جامدة بل حيوية ونشطة تسير باستمرار في اتجاه واحد كما نريد وضمن مجموعة من الظروف التي نحاول ان نتحكم بها قدر الامكان، ولذا يجب ان تكون عملية ادارة المشروع عملية حيوية نشطة تشتمل على التقنيات التي نستخدمها مع الافراد لتحقيق النتائج المطلوبة. وبناء على ما تقدم فان مفهوم ادارة المشروع يعني:

- **ادارة المشروع**: عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المناسبة بطريقة منظمة ومنضبطة من اجل تحقيق اهداف محددة بوضوح ينظر اليها كحاجات استراتيجية، وهي عملية تجرى دائما ضمن مجموعة محددة من الشروط.

تتميز إدارة المشروع كعملية بكونها:

- تركز على الاهداف، وإلا فما الداعي اليها؟
- تركز على التغير الايجابي لإيجاد شيء تحتاج اليه.
- متعددة التخصصات والمعارف، بمعنى انها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح.
- تنتهز الفرص، بمعنى انها تتجاوز المعايير القديمة وتبحث عن معايير جديدة.
- تركز على الضبط الذي بدونه قد لا ننتهي من المشروع مطلقاً.
- تركز على الاداء بمعنى انها تضع معايير عالية للعمل والجودة.
- تشكل وتطرح اسئلة بعيدة عن التقليد والعادات القديمة ومنفتحة على الافكار الجديدة.

اختيار مدير المشروع

- هناك بعض الخصائص و المهارات و المواصفات الجيدة مطلوب توفرها في مدير المشروع منها:
 ١. أن يمتلك خلفية فنية وتقنية قوية.
 ٢. أن يكون مدير وظيفي حازم وناجح.
 ٣. أن يكون ناضج و هادئ.
 ٤. أن يكون متاح (مستعد للعمل) الآن.
 ٥. أن يكون ذو سمعة جيدة لدى المدراء التنفيذيين.
 ٦. شخص يعرف كيف يجعل الفريق مركزاً في عمله و مهتما و سعيداً.
 ٧. شخص لديه الخبرة في وظائف متعددة.
 ٨. شخص قادر على المشي (على الأقل جزئياً) على الماء (بمعنى القدرة على التصرف في الظروف الصعبة).

معايير اختيار مدير المشروع

- المصداقية
- ١. المعرفة التقنية المحاسبة و القانون و علم النفس و بعض اللغات .
- ٢. مصداقية تسيير أو تسهيل حفظ جدولة المشروع في إطار التكلفة .
- الحساسية: الاستشعار السياسي لما يتوقع من خلافات بإيجاد البديل التنافس و الغيرة و الصداقة و – تشجيع الابتكار.
- القيادة المهارة و المتكيفة: التأثير بالأشخاص و تنسيق جهود الآخرين.
- القدرة على تحمل الضغط و التعامل مع الصراع .

المصداقية

- المصداقية الفنية: أن يقنع مختلف اصحاب المصالح في المشروع بأنه يمتلك المعرفة الفنية و الكفاءة لإنجاز المشروع .
- المصداقية الإدارية:
- [?]قادرة على انجاز المشروع بالجدول المرسوم و الكلفة المقررة .
- [?]عمل تقارير مؤكدة صحيحة و في الوقت المطلوب .
- [?]التأكد من أن فريق المشروع يتوفر لديه المواد ، التجهيزات و العمالة المطلوبة .

• الحساسية:

- هناك طرق عديدة يظهر من خلالها مدير المشروع حساسيته تجاه الاشياء :
- [?]فهم التركيبة السياسية للمنظمة.
- [?]أن يستشعر الصراع بين اعضاء الفريق او بين الفريق و أي جهة خارجية .
- [?]أن لا يمنع الصراع ولكن أن يتعامل معه و يعالجه قبل أن يتصاعد .
- [?]أن يدفع اعضاء الفريق للتركيز على مشاكل العمل و ليس على العلاقات الشخصية .
- [?]أن يتميز بحدس جيد (مثل الرادار) و أن يعرف اذا كان بعض اعضاء الفريق يحاول التغطية على العيوب (خفاء الاوساخ تحت السجادة)

• نمط القيادة:

- يحتاج القائد الى مهارة الاتصال بالأفراد وبكل من يتعامل مع المنظمة والقدرة على التأثير فيهم و دفعهم لتحقيق الاهداف المطلوبة اضافة الى زرع القيم والاخلاق والمحافظة عليها لدى فريق العمل .

• بعض الصفات التي يحتاجها مدير المشروع

- ١ - الحماس : يجب ان يكون المدير يتمتع بالحماسة لكي ينعكس ذلك على الافراد.
- ٢ - التفاؤل : يجب على المدير ان لا يلبس نظارة سوداء ويتحدث في الظلام بل يجب ان يكون متفائل.
- ٣ - النشاط والطاقة : يحب على المدير ان يكون نشيط في كل حالاته ولا يبحث عن الهدوء الى بعد الاحتفال بالنجاح .
- ٤ - التشبث والعناد : ليس المقصود بأن يكون متصلب بل المقصود ان يدافع عن الفكرة والهدف لأبعد حد .
- ٥ - النضوج : ويعني الفهم الواسع والعميق لدى المدير والتروي في بعض الامور . -
- ٦ التكيف مع الحدث : بما اننا نعيش مع التغيرات الهائلة اذا لابد ان يكون لدينا مرونة للتكيف مع الاحداث .

البوصلة الاخلاقية لمدير المشروع

- ١ . الابتعاد عن اللعب بحالة المناقصات ومعنى ذلك ان لا يكون الحاصل عن المناقصة محدد مسبقا .
- ٢ . الابتعاد عن شراء المناقصات بسعر منخفض ثم القيام باللعب بالموصفات وتخفيف المواد حتى تكون متوافقة مع السعر .
- ٣ . الابتعاد عن الرشوة .
- ٤ . الابتعاد عن تحويل فريق العمل الى شلته كما يقال في بعض الاحيان حبايب المدير او شلة المدير .
- ٥ . الاعتداء على الموارد أي اللعب في المال العام واللعب في المواصفات حتى تكون ضمن الموازنة المرسومة
- ٦ . عدم استخدام مواد بديلة لنفس الغرض ولكنها لا تحقق المواصفات ووضع الهامش من المال في الجيب .
- ٧ . ان لا يساوم على السلامة والامان . ومنها شروط سلامة العمال.
- ٨ . عدم خرق المواصفات واللعب بها.

التعامل مع الضغوط

- ١ . ان لا يكون في المشروع مجموعة من الاجراءات والتقنيات تستخدم من قبل اعضاء الفريق دون الاضطرار للعودة للمدير في كل كبيرة وصغيرة .
- ٢ . ان يكون هناك مواضيع كثيرة على مكتب مدير المشروع بحاجة الى حل واتخاذ قرار.
- ٣ . ان يشعر مدير المشروع انه احبط وانه غير قادر على ايجاد بدائل او موائمة بين الموارد والحلول.
- ٤ . ان تكون المنظمة الام تخضع لعمليات تغيير تعيق من اداء مهام مدير المشروع.

انك كمدير لمشروع، ستحتاج الى نفس المهارات التي يمتلكها زملاؤك، مضافا اليها الصعوبات التالية:

❑ ادارة اعضاء فريق جاءوا من اقسام مختلفة.

❑ خطر عدم الاستقرار في الفريق.

❑ خلق بيئة فريق فاعلة.

❑ بناء فريق بسرعة من افراد لا يعرفون بعضهم بعضاً.

❑ ضعف التواصل وتبادل المعلومات بسبب عدم معرفة اعضاء الفريق ببعضهم بعضا او بسبب عدم ثقتهم ببعضهم البعض.

❑ خلق هوية للفريق لتشجيع اعضاء الفريق على الالتقاء بانتظام والتعرف اكثر الى بعضهم بعضا وتحسين العمل داخل الفريق.

• **وليكن في علمك كمدير للمشروع انه:**

❑ اثناء المراحل الاولى من المشروع يحاول اعضاء الفريق ان يعتادوا على العمل في بيئة جديدة ومع زملاء مختلفين، وهذا قد يؤدي الى بعض الخلافات اثناء تعلم اعضاء الفريق على العمل معا وإرساء المعايير التي تحكم الفريق وسلوكيات اعضاءه.

❑ النجاح لا يتأتى من مجرد استخدام الادوات والتقنيات المناسبة بل يتأتى من خلال استخدامك لمهاراتك كقائد ومدير للفريق بفاعلية وللتغلب على العقوبات المحتملة للتقليل من مخاطر الفشل.

دورك كمدير للمشروع، فانه يُتوقع منك

- ❑ تظهر مهارات مجرّبة في استخدام ادوات المشروع وتقنياته.
- ❑ تظهر مهارات فاعلة في قيادة الفريق.
- ❑ تكون فاعل في تأمين المصادر.
- ❑ تضطر للعمل مع مختلف الاقسام.
- ❑ تتمشى مع ممارسات واساليب العمل الموضوعة.
- ❑ تعمل مع افراد لا تعرفهم.
- ❑ تحافظ على السيطرة في المواقف المنطوية على خطر.
- ❑ تحافظ على المواعيد المتفق عليها لإنجاز المشروع على الرغم مما يبرز من مشاكل ومواضيع اخرى بين الحين والآخر.
- ❑ كذلك يتوقع منك ان تقبل تحمل المسؤولية إزاء المشروع.

• **ولذلك، فإنه يجب عليك كمدير للمشروع ان:**

❑ تختار فريقك الاساسي، اعضاء الفريق الذين سيقون معك لتنفيذ المشروع.

❑ تحدد اهداف المشروع ونتائجه ومجاله.

❑ تعالج المخاطر التي ينطوي عليها المشروع.

❑ تخطط للمشروع وتضع جدولاً مقبولاً لتنفيذ العمل.

❑ توزع مسؤوليات العمل على الاشخاص المعنيين.

❑ تراقب وتتابع التقدم الحاصل في المشروع.

❑ تحل ما يبرز من مشاكل.

❑ تراقب تكلفة المشروع.

❑ تعرض ما يحصل من تقدم في اعمال المشروع على المستفيدين من المشروع.

• **وباعتبارك مديراً للمشروع فسوف يتم اختبار قدراتك على القيادة أثناء محاولتك لتحقيق النجاح في مشروعك،**

فأنت تعمل مع الاخرين ومن خلالهم، مستخدماً مجموعة من المهارات لتنشيط وتوجيه مجموعة مختلفة من

الافراد ليقدّموا أداءً عالياً برغبة وبحماس طوال فترة العمل على المشروع، وحيث ان هؤلاء الافراد قد جاءوا من

اقسام مختلفة، وان لكل واحد اسلوبه، فانك ستكون مضطراً لان تتعامل مع هذه الاختلافات في الاساليب لخلق

مناخ تعاوني وتنسيق جهود اعضاء الفريق. فهل ستكون:

❑ مرن وقادر على التكيف مع متطلبات التغيير.

❑ قادر على استخدام المبادرات.

- ❑مؤكداً لذاتك ولديك ثقة عالية.
- ❑طموح ولديك قدر كبير من الدافعية والحيوية والالتزام.
- ❑قادر على الاتصال الفعال والإصغاء الجيد.
- ❑متحمس للمشروع ومبدع.
- ❑منظم جيد ومنضبط ذاتيا في ادارة الوقت.
- ❑لديك معرفة غنية.
- ❑قادر على تسهيل حل المشاكل مع اعضاء الفريق.
- ❑قادر على صنع القرارات وتنفيذها دون تسويق.
- ❑قادر على ايجاد وتعزيز مناخ مشجع داخل الفريق.
- ❑مركزاً على اهداف المشروع لتحافظ على تركيز الاخرين عليها.
- ❑مدرب على تقنيات ادارة المشروع ولديك خبرة عملية في استخدامها.

- وليكن واضحاً في ذهنك، ان القائد الفردي يميل الى إخبار الافراد بما عليهم ان يعملوه مستخدماً اسلوب، يجب ان " وفي المقابل فان القائد الديمقراطي يشجع على التبادل المفتوح للمعلومات ويتشاور كثيراً مع الاخرين ويطلب منهم ان يؤدوا العمل مستخدماً اسلوب لو سمحت، او من فضلك " وفي الواقع العملي يستخدم معظم المديرين اسلوباً كالقناع غالباً ما يمليه:

❑الموقف والبيئة السائدة.

❑نوع العمل وأولويته.

❑طريقة تصرف اعضاء الفريق ورد فعلهم في بيئة العمل.

ما هو الاسلوب الذي يناسب دورك كمدير للمشروع؟

- في الحقيقة ليس هناك اسلوب "مناسب" بعينه بل ان الاسلوب المناسب هو الاسلوب الذي يبدو انه ينجح مع الافراد في وقت ما، وعليه فان عليك ان تعرف الاسلوب المناسب في وقت معين للحصول على نتائج في مرحلة ما من المشروع بسبب:
[?] طبيعة العمل المحدد بوقت وتكلفة.

[?] الاختلاف في المهارات والخبرة لدى الافراد الذين لا تعرفهم بشكل جيد في المراحل الاولية.

عليك كذلك ان تجعل العمل يسير بشكل مناسب وهذا لا يتحقق إلا اذا ركزت باستمرار على ثلاثة جوانب مهمة وهي:-

[?] التأكد من ان جميع اعمال المشروع محددة بوضوح وتنجز في الوقت المحدد طبقا للجودة المطلوبة.

[?] التأكد من التنسيق الجيد للعمل وتوزيعه بشكل منصف على اعضاء الفريق لتشجيعهم على العمل

الجماعي الفعال.

[?] التأكد من فهم كل عضو في الفريق لدوره ومسئوليته وانه يُعطى التوجيه والفرصة لتنمية مهاراته.

- ولذلك يجب عليك ان توجه جميع الاعضاء نحو تحقيق اهداف المشروع ونتائجه و عليك ايضا ان تحاول ايجاد توازن بين هذه الجوانب الثلاثة بحيث تُعطي كلاً منها الوقت المناسب، ولذلك كن على حذر من انك اذا ركزت كثيراً على أي جانب منها فان ذلك سيكون على حساب الجانبين الآخرين، واذا أسندت لنفسك كمية كبيرة من عمل المشروع فان ستجد صعوبة في ايجاد وقت لدعم وتوجيه اعضاء الفريق او في التركيز على اعمال المشروع وخطته ولذلك يجب عليك ان توازن بين هذه الامور.

كيف تصبح مدير مشروع ناجح

لا تعتمد الإدارة الناجحة للمشروعات على ما تفعله فقط، ولكن تعتمد أيضا على طريقة أدائك للمهمة المسندة إليك، لا شك أن المواقف والسلوكيات نحو الآخرين تؤثر على طريقة رد هؤلاء الأشخاص عليك. ولذلك عليك أن تكون شخصا مسؤولاً وتلك هي الخطوة الأولى والأساسية لتكون مدير مشروع ناجح ، ولذا كن:

• **كن شخصا مسؤولاً وفاعلاً وغير متردد:**

عليك ان تكون شخصاً مسؤولاً وتلك هي الخطوة الاولى والاساسية لتكون مدير مشروع ناجح، ولذا كن مسؤولاً وفاعلاً وغير متردد.

• **كن شخصاً يتسنى له عمل أي شيء:**

يمكنك النظر إلى كل المشاكل على أنها تحديات وبالتالي ، البحث عن طريقة للتغلب على مثل هذه التحديات كن مبدعا ومرنا ومتماسكا ، يجب أن تعمل على حل المشكلة باستمرار حتى تتمكن من معالجتها.

• **لا تطرح افتراضات:**

خذ الوقت الكافي للبحث عن الحقائق استخدم الافتراضات فقط عندما تكون هي الحل الأمثل والوحيد، وفي حالة ظهور خطر ما مع كل افتراض، فهذا يعني أنك قد أخطأت، فكلما قلت عدد الافتراضات ، زادت ثقتك في الخطة التي وضعتها للمشروع.

- **كن واضحاً ومحددًا:**

يجب أن يكون اتصالك مع الآخرين اتصالاً واضحاً ، كن محدداً ودع الأشخاص يعرفون تماماً ماذا تقصد ، كما يجب أن تخبرهم بما يجب أن يفعلون وما الذي ستفعله من أجلهم وربما تعتقد أنه كلما كنت غامضاً كان لديك حيز أكبر من الحرية، في الواقع، يزيد هذا الغموض من فرص سوء الفهم.

- **أنظر إلى الأشخاص على أنهم أعوانك وليسوا أعدائك:**

حاول أن تركز على الأهداف المشتركة وليست الأهداف الفردية ، فعندما تجعل أفراد المشروع يشعرون بالراحة ، فإن هذا سيشجعهم على أعمال عقولهم وتنشيط الفكر الفعال لديهم والرغبة في محاولة تنفيذ كل ما هو جديد ، ولكن إذا نظرت إليهم على أنهم خصوم لك فإن هذا سيضعهم في وضع دفاعي ويشجعهم بالتالي على أن يكونوا أعداء.