المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي إلى قيادة المشاريع

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب ب:

- مفهوم القيادة ودورها في تحقيق نجاح المشاريع
- توضيح الفرق بين قيادة المشاريع وإدارة المشاريع

أولا: مفهوم القيادة (Leadership)

1- تعريف القيادة:

أ- التعريف اللغوي للقيادة:

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما.

والقيادة حسب رأي (ارندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه.

أما معناها في لغة العرب، نجده في قول ابن منظور: "القود نقيض السوق، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها". ويمكن أن نفهم من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم، فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

ب- التعريف الاصطلاحي للقيادة:

تعددت وتنوعت واختلفت تعاريف مفهوم القيادة، وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف الزمان والمكان، إلا أننا نجدها في مجمل التعاريف ترتكز على عدة عناصر أبرزها: فن إدارة الأفراد، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية، تحمل أقل التكاليف أو الخسائر...الخ. ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

القيادة هي: "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص".

وعرّفها (ليترر) بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق هدف معين".

أما (Bass) فإنه يعرّف القيادة بأنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

أما القيادة حسب المفهوم الإداري فإنها تعني: "القدرة على التأثير على سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

وهي أيضا: "تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من أجل الوصول إلى الأهداف".

وقد عرّفت أيضا بأنها: "التأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف".

ويعرّفها (Lang) بأنها: "العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقا للتنظيم".

ويبدو أن أبسط تعريف للقيادة هو أن نقول: "هي عملية تحريك الناس نحو الهدف".

أو هي: "الإرادة ثم العمل وإثارة رغبة العمل في نفوس الآخرين وتوزيع الجهود والمسؤوليات لتحقيق الأهداف".

2- عناصر القيادة:

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص العناصر التي تتضمنها القيادة، وهي كالآتي:

أ- **إن القيادة هي فن:** وإن الفن يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو القائد، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل.

ب- **التأثير:** يتمثل هذا العنصر بالكيفية التي يتبعها القائد لترك الأثر الإيجابي في نفوس مرؤوسيه لتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر شخصية القائد وقدراته العامل المؤثر الأول في المرؤوسين.

كما أن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه والقسر، ولهذا لابد أن تتم عملية التأثر بطريقة مهذبة ومقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.

ت- **المرؤوسين (الأفراد):** يعتبر الأفراد عنصرا مهما في القيادة كونهم هم اليد المنفذة للأهداف المنشودة، فبدونهم تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس.

ث- **الأهداف:** تعتبر الأهداف المرجو تحقيقها السبب الرئيسي لوجود القيادة، فكل مهمة لها غاية وهدف تسعى إلى تحقيقه، وعملية تحقيق هذا الهدف تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، حيث تعدّ بمثابة نقطة اهتمام القائد في تسيير جهود الأفراد وتسخيرها نحو هذه الأهداف ليصار إلى تحقيقها بالشكل المطلوب.

ج- **الأنشطة والعمليات:** وهي كل ما يتم ممارسته وإنجازه من أعمال وأنشطة لغايات الوصول إلى إدخال الأهداف –التي تسعى إليها القيادة– حيّز التنفيذ.

ح- **القائد:** وهو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، ولابد هنا من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القيادة والإدارة.

3- تعريف القائد:

القائد في اللغة هو: المرشد، الدليل، الهادي.

أما في الاصطلاح فهو: "ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين –الأتباع– الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة".

ويعرّفه (أيزنهاور) بأنه: "ذلك الشخص الذي ينجز عملة كفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير آبه بما يدور حوله من سخرية واستهزاء ويبقى مخلصا لأهدافه النبيلة متفهما للآخرين".

ويقول (مونتغمري) بأن القائد: "إنه الرجل العالم بفن القيادة والذي يجعل الناس يتبعونه ويطيعونه".

ويعرّف أيضا بأنه: "ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادرا في التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة".

ويعرّف الرئيس (القائد) أيضا بأنه: "هو رأس الجماعة أو من كان رأسها، إنه الرأس الذي يرى ويفكر ويدفع إلى العمل في سبيل المصلحة العامة، وهو من يريد ثم يعمل، ويثير رغبة العمل في نفوس الآخرين ويوزع عليهم الجهود والمسؤوليات لتحقيق ما أراد".

ويلخّص أحد الخبراء أهمية وقيمة الرئيس أو (القائد) في هذه العبارة: "إن الجماعة بدون قائد كالجسم بدون رأس أو كالقطيع التائه يسير بلا راع نحو المجهول تتقاذفه الأهواء حتى يسقط بين أنياب المفترسين".

ثانيا: مفهوم المشروع (Project)

1- تعريف المشروع:

أ- التعريف اللغوي للمشروع:

كلمة "مشروع" مستمدة من كلمة "Projet" المحدثة في الثقافة الفرنسية، والتي لم تتبلور دلالتها الاصطلاحية إلا في منتصف القرن العشرين، فالاشتقاق اللغوي لهذه الكلمة في اللغة اللاتينية يعني: إلقاء أو رمي موضوع أو شيء ما إلى الأمام (Projection).

ومن حيث الدلالة اللغوية العربية لكلمة "المشروع": أصلها مفعول من شرع، وجمعها مشاريع، وقد ذكر المنجد في اللغة والأعلام ثلاث معان مختلفة لكلمة "المشروع"، وهي:

- المشروع: ما سوّغه الشرع، من الفعل شرّع بمعنى سن الشريعة.
- المشروع: المُسدِّد: من الفعل شرع، يقال: شرعت الرماح، أي سدّدها وصوبها فتسدّدت وتصوبت.
- المشروع: ما بدأت بعمله، من الفعل شرع.

ب-التعريف الاصطلاحي للمشروع:

يعرّف المشروع بأنه: "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الوقت، الجودة".

ويعرّفه معهد إدارة المشاريع الأمريكي المشروع بأنه: "مبادرة أو مقاولة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة جديدة أو تقديم نتيجة متميزة".

2- خصائص المشروع:

من خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص خصائص المشروع التالية:

أ- أن المشروع عبارة عن مبادرة، أي فكرة جديدة قابلة للتطبيق.

ب-أن المشروع له أهداف محددة.

ت-أنه غير قابل للتكرار بكل الأبعاد في مكان آخر(المشاريع الابتكارية) -أي لا يمكن تكراره بنفس فريق العمل ويعطي نفس النتائج- .

وهنا لابد أن نميز بين المشروع الجديد والفريد من نوعه، حيث أن:

المشروع الجديد: قد يكون جديدا على الشركة لأنها تقوم بإنجازه لأول مرة، حيث يكون له تصميم مسبق.

المشروع الفريد من نوعه: فيتميز بكونه مشروع ابتكاري، ليس له تصميم مسبق.

وهذه السمة الفريدة للمشروع تساهم أيضا في تشجيع ودعم النزعة الابتكارية في حل المشكلات، فكل مشروع له مجموعة من المشاكل يجب العمل على ابتكار حلول لها.

ث-أنه مرتبط بفترة زمنية محددة.

ج-وجود فريق تقني مختص.

ح-وجود خطورة مع كل خطوة من خطوات المشروع ولهذا يجب على مدير المشروع أن يقوم بإدارة الأخطار للوصول إلى الأهداف المرجوة.

خ-أن هناك محددات عن المشروع يجب التقيد بها، مثل: التكلفة، الوقت، والجودة.

3- أهداف المشروع:

تقسم أهداف المشروع إلى: أهداف خاصة، وأهداف عامة، وأهداف فرعية.

أ- الأهداف الخاصة: يعتبر تحقيق أقصى حد من الربح من الأهداف الرئيسية التي يسعى إليها كل مشروع، إلا أن هناك أهداف أخرى بالإضافة إلى هدف تحقيق الربح، أهمها تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق، أو قد يكون الهدف من الإنفاق الاستثماري لمشروع قائم هو حماية النشاط الرئيسي من خطر توقف الإنتاج.

ب- الأهداف العامة: إن تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام، سواء تحقق الربح من قيام هذا المشروع أو لم يتحقق، ولكن لا يجب ألا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم إطلاقا

بالربح بل يجب ألا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع العام من أجلها، وهذه الأهداف هي: تقديم الخدمة، الربح، الأهداف الاجتماعية، والنمو.

ج- الأهداف الفرعية: يقصد بها الأهداف التي يضعها صاحب المشروع للأقسام الفرعية لمشروعه كالانتاج والتسويق والتمويل وغيرها، وذلك في ضوء الأهداف العامة السابقة للمشروع، حيث أن هذا يساعد في توجيه الأداء داخل هذه الأقسام.

4- أنواع المشاريع:

يمكن تلخيص أنواع المشاريع في الجدول التالي:

مشاريع إنشائية	مشاريع صناعية	مشاريع خدمية	مشاريع علمية	مشاريع اجتماعية	مشاريع اقتصادية
- عمارات سكنية - طرق وجسور - سدود - ملاعب - مستشفيات - جامعات - مرافق...	-مصانع ومعامل - بناء مفاعلات ومصافي بتروكيماوية - خطوط الانتاج...	- تسويق منتج جديد - إنتاج فيلم سينمائي - تصميم حملة إعلانية لمنتج جديد...	- معالجة مشكلة علمية - تصميم نظام معلوماتي - تطوير منتج التنقيب على الآثار...	-حملات مكافحة الجريمة -حملات التكافل الاجتماعي - حملات الإيدز والتدخين...	- مشاريع التنمية الاقتصادية - مشاريع استبدال العملة أو تدعيمها - برنامج مواجهة التضخم...

ثالثا: مفهوم إدارة المشاريع (Project Management)

1- تعريف إدارة المشاريع:

تعرّف إدارة المشاريع على أنها تخصص يتعلق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح، في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة.

ومن التعاريف التي أطلقت عليها أيضا:

"أنها التخطيط والتوجيه والرقابة على المصادر المالية والبشرية لمواجهة القيود المتعلقة بالتقنية والتكلفة والوقت".

أو هي: "الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد (الأهداف، التنظيم، التخطيط، الجدولة، تحديد الميزانيات التقديرية، التوجيه والرقابة) لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع".

2- الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع:

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبي الحاجات الحقيقية للشركات المنجزة للمشاريع، والتي تتطلب مزيجا من المهارات والقدرات والموارد الخاصة بكل مشروع، كما أن هذه الأهمية تتزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون في حالة الفشل، حيث أجريت دراسة سنة 2007 في الولايات المتحدة الأمريكية أثبتت أن

25% من مشاريع تكنولوجيا المعلومات أكملت بنجاح و23% فشلت وأن 47% منها تخطت التكلفة المحددة و65% تجاوزت وقت المشروع، ويمكن توضيح الأهمية من خلال النقاط التالية:

- إن بداية مشروع صغير يعتبر بداية مشروع مسير بكفاءة، حيث أن هذه المشاريع هي الأكثر قدرة على توفير فرص العمل.
- إن المشاريع الصغيرة المتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة مثل شركة sony...الخ.
- إن تطوير المنتجات والعمليات والهياكل التنظيمية لم يعد ممكنا بأساليب العمل التقليدية.

3- أهداف إدارة المشاريع:

لا تعتبر أهداف إدارة المشاريع متشابهة في كل المشاريع، حيث إنها متنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، إلا أن الأهداف العامة لإدارة المشاريع هي:

- زيادة الانتاجية
- تقليل التكاليف
- الحد من المصاريف
- إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه
- إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة
- تنفيذ جميع المتطلبات، مثل: ضمان الجودة
- إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع.

ما الفرق بين قيادة مشروع وإدارة مشروع؟

هناك علاقة بين القيادة والإدارة ولكن لا يجب أن تستخدم الكلمتان بشكل ترادف، فالإدارة لا تعني القيادة، ، فالإدارة بمعنى Management تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه، والتحفيز والرقابة، وبالتالي فإن الإدارة أعم وأشمل من القيادة، وهذه الأخيرة جزء من الإدارة، Leadership is a part of Management but not all of it.

وعليه، فإن قيادة المشروع هي الجهة التنفيذية التي تتلقى التعليمات من إدارة المشروع.

أما إدارة المشروع هي التي تقوم بوضع الخطط التنفيذية للمشروع، وتحدد بعمر زمني، بناء على الامكانيات المتاحة، ومن ثم توجيه الخطة الموضوعة وإرسالها إلى الجهات التنفيذية للقيام بتنفيذها.

ويكون دور مدير المشروع هو توجيهي مع المتابعة، أما المدير التنفيذي أو الجهة التنفيذية تقوم بتحقيق الخطة الموضوعة وترجمتها على أرض الواقع حتى تصبح شيئا ملموسا ومنفذا.