

## المحاضرة الرابعة: من مقارنة عقلانية نحو مقارنة معيارية في تسيير المشاريع

### أهداف المحاضرة

منذ سنة 1930 أخذت إدارة المشاريع بالتوجه نحو العقلانية، دون تبني نموذج إداري صريح حيث تأخر ذلك إلى سنة 1950 أين ظهر النموذج الحقيقي، الذي أخذت فيه هندسة المشاريع بتبني معايير، أدوات وطرق خاصة.

### خطة المحاضرة

1. العقلانية في تسيير المشاريع؛
2. النموذج المعياري؛

### الفرع الأول: العقلانية في تسيير المشاريع

حسب Navarre توجد "الدرجة صفر" في إدارة المشاريع، التي ظهرت ما بين 1930 إلى 1950، حيث في هذه الفترة كانت مشاريع الدولة مشاكل تلخصت في أهداف جديدة للدولة، و تقاطع بين الهيئات و القطاعات و تحليل متعدد المعايير حسب كل هيئة أو قطاع، الترتيب المعقد، و تفسير العلاقات، الموردون ... إلخ، أيضا تميزت مشاريع الدولة آنذاك بأن تحقيق أهدافها يكون بأي ثمن بغض النظر عن الكفاءة. إضافة إلى المشاريع الاستعمارية والتي سمحت بالحصول على تجارب إضافية، حيث استفادة من التنوع الثقافي و التقاطع في التخطيط الجزئي و الكلي للاقتصاد. حتى سنة 1960 كانت مختلف المشاريع الهندسية المطورة من مشاريع عسكرية، بترولية، سدود، سفن، طرق، جامعات، و مناطق صناعية ... إلخ تمارس من طرف المهندسين، من كل نواحيها، أغلفة مالية، تقدير التكاليف، التصميم، النماذج، التقديرات، إدارة طرق العمل، التمويل، التفاوض، و العقود ... إلخ، كل هذا في إطار الدرجة صفر في إدارة المشاريع، فالمعرفة العملية تستحوذ عليها بعض المؤسسات و التي لم تحدد معايير و لم تفصح عن أدواتها (كل مؤسسة تعيش تجربتها الخاصة و تعتبرها سرا مقدسا). من جهة أخرى خصائص إدارة المشاريع لم يعترف بها بعد حيث لم تصمم المؤسسات نظام إداري خاص بإدارة المشاريع، فكانت تقوم بالمشاريع كمنشآت عادي بالمؤسسة. و انتظروا حتى سنوات الستينات لتتطور إدارة المشاريع و تنفصل عن الخبرات الفردية و النجاحات الآنية من هنا ستظهر "الدرجة واحد".

## الفرع الثاني: النموذج المعياري

أخذت إدارة المشاريع منذ 1960 باكتساب صفة الرسمية بظهور العديد من الهيئات و المنظمات المهنية التي توطّره، إضافة إلى الأدوات الإدارية . و هذا ما ساعد على طرح نموذج معياري للمشاريع الهندسية.

### أولاً: أصول النموذج المعياري

شرح Navarre سبب تشكل ادارة المشاريع ك مجال مستقل من خلال أربع مصادر:

- 1- تطوير المشاريع المدنية أو العسكرية من طرف العلوم الهندسية؛
- 2- مسار المشاريع الكبرى و الذي قاد السلطات العمومية إلى التساؤل حول إشكالية التقييم و التحضير للقرارات؛
- 3- الحملات الاستعمارية و التي أدت بدورها إلى تطور اقتصادي و اجتماعي و تكنولوجي؛
- 4- إدارة الابداع التي تطورت لتصبح ميزة تنافسية للمؤسسات.

فالتسابق لغزو الفضاء و الحرب الباردة ضاعفت في سنوات الخمسينات من المشاريع العسكرية و الفضائية الكبرى، حيث وجهت الحرب الباردة تدريجيا إدارة المشاريع نحو المعيارية في الطرق خاصة فيما يتعلق بالالتزام بأجال قصيرة، التنسيق بين الموردين، التحكم في التكاليف، ففي سنة 1950 أطلق Mc Donnell Douglas مجموعة مشاريع تطوير لصالح البحرية الأمريكية، بخصوص المطاردة F4 Phantom، وسبقه 1943 مشروع Manhattan للقنابل النووية، والذي كشف عن تطورات تنظيمية للهياكل و الاجراءات التقليدية، وتحديد القيود المالية قيود الزمن التي ساهمت في تعزيز وتسريع الابداع .

### ثانياً: الهيئات الرسمية لإدارة المشاريع

ان دور الهيئات الرسمية لإدارة المشاريع يعد جوهريا في نشر نموذج اداتي لإدارة المشاريع حيث أنشئت PMI في سنة 1969 و هي منظمة تجمع وتنظم المهنيين في ادارة المشاريع. في نفس الاطار انشئت سنة 1982 AFITEP وهي المنظمة الفرنسية لإدارة الاعمال إضافة الى IPMA والتي حالها حال العديد من المنظمات الاوروبية.

فمنذ البداية ضمت PMI تقنيين مهندسين وعلماء ينتمون الى مؤسسات هندسية وهيئات عمومية، مثل NASA. الى ان وصلت اليوم الى ثقافة تنوع عالية ، وبتقنيات جد متقدمة.

يرتكز نموذج ادارة المشاريع في PMI على ترسانة مطورة من الطرق والادوات : ( WBSهيكل تجزئة المشروع)، ( PERT طريقة مراجعة وتقييم المشاريع )، وادوات مراقبة التكاليف...إلخ، حيث تم تطوير الثقافة التقنية لـ PMI عبر سلسلة من المشاريع الناجحة، من مشروع Apollo سنة 1960 في NASA، إلى الأعمال الأولى للتنظيم المصفوفي عبر المشاريع الفضائية ، و برامج الصواريخ العسكرية Polaris في 1958، و التي شكلت فرصة لتطوير تقنية PERT ، حيث كتب في سنة 1964 أزيد من 1000 كتاب و مقال في هذا الموضوع، مما ساهم في اندماج هذه التقنية بإدارة المشاريع، و انتشارها عالميا، كما أمرت الإدارة الفدرالية الأمريكية باستخدامها في جميع مشاريعها، كما ساهمت وزارة الدفاع الأمريكية في تدريب المهندسين العسكريين الأوربيين على هذه التقنية، مع العلم أن فيهم من غادر الصناعات العسكرية لقطاعات أخرى، أو حتى للعمل لحسابه الخاص، فعملهم كمستشارين ساهم في نشر طرق التخطيط للمشاريع بتطويرهم لحلول قياسية، مثلما فعل العسكريون الأمريكيون نجد مجموعة كبيرة مثل Du Pont و De Nermous الذين استخدموا في تخطيط و تنفيذ مشاريعهم طريقة المسار الحرج CPM القريبة من PERT و التي تعمل على القضاء عن الخطر، و في فرنسا نجد كل من Bernard Roy و فريقه الذين طوروا "طريقة الفرص" في مشروع Paquebot France ، حيث أن الأسس النظرية لهذه الطرق متماثلة في حين نجد مخطط Gantt المستخدم منذ سنة 1920 كتقنية موثوق بها في تخطيط و ادارة الانتاج، و التي استفيد منها في إدارة المشاريع الهندسية، و تطوير نظام مراقبة خاص بإدارة المشاريع الهندسية، يعكس أيضا انتشار أداة تسييرية من خلال الهيئات و الممارسات، فأسس مراقبة تسيير المشاريع صممت من طرف AFITEP و AFNOR بفرنسا تحت تسمية "التحكم في التكاليف" أو "تخصيص التكاليف" حسب تسمية PMI، و التي ظهرت في 1980 بمبادرة من ثلاث أكبر أميين في أمريكا (DOD وزارة الدفاع الأمريكية) ، (DOE وزارة الطاقة) و NASA ، هؤلاء الثلاثة يفرضون على مورديهم استخدام نفس الأدوات في متابعة المشاريع، و الذين يتعاملون مع الآلاف بدورهم ، بذلك انتشرت هذه الطريقة في المشاريع الهندسية (النووية، البناء، البحرية، الطيران، الأشغال العمومية...إلخ).

كما أنه من خلال المؤتمرات المقامة من طرف PMI، تم تدريجيا توحيد الممارسات المهنية لإدارة المشاريع، حيث أن PMI حاضرة في أكثر من 45 دولة، و بأكثر من 2900000 عضو في 2014 مقابل 5000 في سنة 1989. هناك ثلاث مبادرات أخذت سنة 1980 رسمت من خلالها النموذج المعياري:

1- اعداد دليل معرفي لإدارة المشاريع: يعرف بـ PMBOK (Project Management Body of Knowledge) والذي كان اول

اصدار له عام 1987، وهو قابل للتحميل من الموقع الرسمي لـ PMI: <http://www.pmi.org> . .

2- تطوير شهادة المشاريع : يحترم مسير المشروع الحامل للشهادة القانون الاخلاقي، و يتحكم في جميع الادوات والتقنيات المخصصة في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع المعيارية، عبر تكوين وامتحان يتوج به ممارسته المهنية.

3- اعتماد ميثاق لأخلاقيات المهنة و قسم يهدف الى بناء مهنة مدير المشروع على نموذج المهن الموثقة والمتقنة .

هذه المبادرات تشكل في مختلف القطاعات هوية موحدة لأعوان المشاريع المحترفين، وحاملي الشهادات ليشكلوا بذلك "فرد اجتماعي جديد".

اخيرا النموذج المعيار لـ PMI من جهة يعد رسميا ،مهنيا، منتشرًا، معياريا ولكنه تعرض الى هزات وضعتة على المحك، فدخل منافسين جدد في أسواق الهندسة، حدد بعد الازمة البترولية الثالثة، فقر الدول السائرة في طريق النمو، تزايد المخاطر الدولية ، وخصوصا ظهور منظمات للمشاريع منذ 1980 ومعايير اداء جديدة، طرحت بجدة التساؤل حول مدى نجاعة النموذج المعياري. بالخروج من المشاريع الوحدوية نحو سلاسل صغيرة ستبحث ادارة المشاريع عن الاداء الاقتصادي ومستوى مميز للجودة بالعودة الى الابداع والسوق وهذا التحول سيكون في المؤسسات الصناعية.