**التاصيل التاريخي لادارة المشاريع :-**

**ملف اول :-**

**السنوات الأولى: أواخر القرن التاسع عشر**

يمكننا العودة إلى الماضي بعض الشيء، إلى النصف الأخير من القرن التاسع عشر، عندما كان عالم التجارة يزداد تعقيداً، وذلك لنرى كيف نشأت إدارة المشاريع من مبادئ إدارية أساسية. فقد كانت المشاريع الحكومية واسعة النطاق هي الدافع لاتخاذ قرارات مهمة أصبحت أساساً لمنهج إدارة المشاريع. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، كانت السكك الحديدية التي تعبر القارات المشروع الحكومي الضخم الأول بالمعنى الحقيقي، وقد بدأ إنشاؤه في الستينيات من القرن التاسع عشر. وفجأة، وجد قادة التجارة أنفسهم يواجهون مهمة ثقيلة وهي تنظيم العمل اليدوي لآلاف العمال ومعالجة كميات غير مسبوقة من المادة الخام وتجميعها.

**أوائل القرن العشرين**

قرب نهاية القرن، بدأ فردريك تايلور (1856-1915) دراساته التفصيلية حول العمل. فقد قام بتطبيق المنطق العلمي على العمل عن طريق إثبات أن العمل يمكن تحليله وتحسينه بالتركيز على أجزائه الأساسية. وقام بتطبيق نظريته على المهام المتعلقة بأفران الحديد، مثل تجريف الرمل وحمل قطع الغيار ونقلها. حتى ذلك الوقت، كانت الطريقة الوحيدة لتحسين الإنتاجية هي مطالبة العمال بالعمل الشاق ولساعات أكثر. أدخل تايلور مفهوم العمل بكفاءة أكبر، بدلاً من العمل الشاق ولوقت أطول. يشهد النقش الموجود على قبر تايلور في ولاية فيلادلفيا على مكانته في تاريخ الإدارة: فهو "مؤسس الإدارة العلمية".

اقران اسم تايلور، هنري جانت (1861 – 1919) درس ب التفصيل رائعه ترتيب العمليات في العمل. به دراسات اداره الذي يركز علي بناء الشحن الداكن اثناء Iالحرب العالم. انشاء مخطط تفصيلي به "مخططات جانت"، كامله مع اشرطه المهام و علامات مرحلة رئيسية، تسلسل و المده ل كافه المهام في عمليه. اثبت الرسومات التخطيطيه ل مخطط جانت ان هذا النوع تحليليه تعد اداه فعاله ل مديري انها بقيت اللازم تقريبا دون تغيير سنوات 100 تقريبا. لم تكن حتي اوائل ال 1990 انه Microsoft Office Project اولا اضافه خطوط الارتباط ل#هذه اشرطه المهام، التي تصور اكثر دقه التبعيات بين المهام.

مع مرور السنوات، يقوم Microsoft Office Project مزيدا من المعلومات في الخطوط، مثل خطوط التقدم مقابل اساس وبين التباينات و الخطوط التي تصور تقدم الحاله عند نقطه معينه في الوقت.

واليوم، نتذكر تراث هنري جانت بميدالية تحمل اسمه تقدمها الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين.

لقد ساعد تايلور وجانت وغيرهم في جعل إدارة المشاريع وظيفة عمل مميزة تتطلب الدراسة والتخصص. خلال العقود التي سبقت الحرب العالمية الثانية، بدأت مناهج التسويق وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية تحتل مكاناً كأجزاء متممة لإدارة المشاريع.

**منتصف القرن العشرين**

اثناء II الحرب العالم، مشاريع العسكريه و الحكومه معقده و العمال وقت الحرب شرينكينج توفير بني التنظيميه الجديد المطلوب. ظهرت الرسومات التخطيطيه ل شبكه معقده، تسمي مخططات بيرت و اسلوب مسار هام تقدم مديري المزيد من التحكم في اجراء هندسه عكسيه ماسيفيلي و معقد جدا المشاريع (علي سبيل المثال، انظمه الاسلحه العسكريه مع الخاصه بهم متنوعه كبير جدا من المهام و التفاعلات متعدده في العديد من نقاط في الوقت).

وفي وقت قصير، انتشرت تلك التقنيات في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على استراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير. في أوائل الستينيات، بدأت الشركات في تطبيق نظريات الأنظمة العامة على تداخلات العمل. في كتاب *The Theory and Management of Systems*، وصف المؤلفون ريتشارد جونسون وفريمونت كاست وجيمس روزنزويج كيف أن العمل الحديث يشبه الجسم البشري، له جهاز هيكلي وجهاز عضلي وجهاز دوري وجهاز عصبي وما إلى ذلك.

**اليوم**

تفترض هذه الرؤية التي تشبّه العمل بالجسم البشري أنه كي يبقى العمل ويزدهر، يجب أن تعمل كافة أجزائه الوظيفية بانسجام لتحقيق أهداف أو إنجاز مشاريع معينة. خلال العقود التي أعقبت الستينيات، بدأ يتأصل هذا المنهج باتجاه إدارة المشاريع في أشكاله الحديثة. ومع أن عدة نماذج من الأعمال تطورت خلال هذه الفترة، فقد اشتركت جميعها في بنية أساسية مشتركة وهي: يقوم مدير المشروع بإدارة المشروع، ويضع إلى جانب ذلك فريق عمل، ويضمن تكامل سير العمل واتصاله أفقياً عبر مختلف الأقسام.

خلال السنوات العشر الأخيرة، استمر تطور إدارة المشاريع. وبزغ اتجاهان مهمان، وهما:

* **التخطيط من أسفل لأعلى**     يؤكد هذا الاتجاه على تصاميم المشاريع التي تتسم بالبساطة، ودورات حياة أقصر للمشاريع، وتعاون فعال بين أعضاء فرق العمل، وانضمام أفراد أفضل في فريق العمل واتخاذ القرارات. يُعرف هذا الاتجاه على نطاق واسع باسم إدارة المشاريع المرنة، ويتضمن عدداً من المناهج ذات الصلة، مثل Scrum وCrystal وExtreme Programming وUnified Process، والكثير غيرها.
* **التخطيط من أعلى لأسفل والمراجعة**    يتميز هذا الاتجاه باتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بشأن قائمة المشاريع لدى المؤسسة، بالإضافة إلى تمكين تقنيات جمع البيانات لجعل المعلومات الموجودة في قائمة المشاريع أكثر شفافيةً

**ملف ثاني :-**

**تاريخ تطور إدارة المشاريع**

عرفت الإدارة كعلم له قواعده وأسسه ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراستهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه، ومن روّاده شارلز بابيج (Charles Babbage) الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام 1832 بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" (The Economy of Machinery and Manufacture’s).

كما عرض هنري تاون (H. Town) أفكاره الإدارية في مقاله الذي نشر عام 1886 تحت عنوان (The Engineer as an Economist)، ويعتبر تاون رائد حركة الإدارة العلمية، ثم ّتبعه هنري جانت (H. Gantt) الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام 1917 وهو مخطط (Gantt Chart).

كما وضع فريدريك تايلر (F. Taylor) العديد من المؤلفات ومن أهمها كتاب (The Principles of Scientific Management) الذي تم نشره عام 1911، ثم جاء العالم الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) ووضع كتابه الذي نشر عام 1916 بعنوان (L’administration Industrielle et’Generale)، كما أنّ هناك العديد من العلماء والباحثين الذين شاركوا في تطور علم الإدارة على مدى العقود الماضية.

ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية الحاجة لطرق علمية وعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، فنشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمّية، ومن هؤلاء الباحثين فريقان من المستشارين عملا في الولايات المتحدة الأمريكية، وفريق ثالث عمل في المملكة المتحدة.

ففي الولايات المتحدة عمل فريق من المستشارين بالتعاون مع شركة دي بونت (Du Pont) للصناعات الكيماوية وشركة رمنجتون راند (Univac Division of Remington Ran) للأدمغة الإلكترونية على تطوير أسلوب للتخطيط وإدارة عمليات الصيانة في شركة دي بونت، وذلك في الفترة من كانون الأول من عام 1965 حتى شباط من عام 1959.

و قد طوّر هذا الفريق أسلوباً سمّي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج (Critical Path Planning and Scheduling – CPPS)، الذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج (CPM – Critical Path Method)، حيث تم استخدامه في تخفيض الوقت اللازم للصيانة في شركة دي بونت إلى الحد الأدنى.

أما الفريق الآخر فقد عمل في الفترة من عام 1954 حتى عام 1958 بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية مع شركة لوكهيد (Lockhead) في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس (Polaris)، حيث طوّروا أسلوباً سمّي طريقة تقييم ومتابعة المشاريع (Program Evaluation and Review Technique – PER).

أمّا الفريق الثالث فقد عمل في المملكة المتحدة في عام 1957 في قسـم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية، وقد طوّر طريقة – لم يتم نشرها لاحقاً - عرفت باسـم أطول مسـار غير قابل للاختصار (The Longest Irreducible Sequence of Events)، والذي عرف فيما بعد ب التتابع الرئيسـي (Major Sequence)، وقد أدّى تطبيق هذه الطريقة إلى الحصول على نتائج جيدة في الفترة من عام 1958 حتى عام 1960.

**فترة الخمسينات**

شهدت فترة الخمسينيات من القرن العشرين إستهلال عهد إدارة المشاريع، حيث أن إدارة المشاريع كانت قبل هذه الفترة تتم بشكل غير نظامي حسب الحالة أو الموقف أو المشروع باستخدام مخطط جانت غالبا وبعض الأساليب والأدوات غير الرسمية، وفي هذه الفترة، تم تطوير نموذجين رياضيين لتحديد الجدول الزمني للمشروع:

* الأول هو [أسلوب تقييم ومراجعة المشروع](file:///C:\wiki\%D8%A3%D8%B3%D9%84%D9%88%D8%A8_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D9%88%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9) كجزء من برنامج صواريخ بولاريس للغواصات لدى البحرية الأمريكية، بالتعاون مع شركة لوكهيد.
* أما الثاني فهو [طريقة المسار الحرج](file:///C:\wiki\%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%AC) والتي تم تطويرها بشكل مشترك فيما بين شركتي دوبونت وريمينجتون راند، من أجل إدارة مشروعات صيانة محطات الإنتاج، وقد انتشرت هذه الأساليب الرياضية سريعا في العديد من الشركات الخاصة.

وفي عام 1969 تم إنشاء [معهد إدارة المشاريع](file:///C:\wiki\%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9) لخدمة مصالح مجال إدارة المشاريع، وكان الأساس الذي يستند إليه المعهد أن الأدوات والأساليب الخاصة بإدارة المشروعات منتشرة بدءا من صناعة البرمجيات حتى مجالات الإنشاء، وفي عام 1981 صرح مجلس إدارة المعهد بعمل هذه الوثيقة التي أصبحت [الدليل المعرفي لإدارة المشاريع](file:///C:\wiki\%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A_%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9) (PMBOK) وهو يشتمل على المعايير المتعارف عليها والمبادئ التوجيهية المنتشرة لدى كافة من يمارسون هذا التخصص.

في عام 1969م تمّ إنشاء معهد إدارة المشاريع بهدف خدمة مصالح المجالات الإدارية الخاصة بالمشاريع، وقد كان الأساس الذي يستند إليه المعهد مجموعةٌ من الأدوات والأساليب الخاصة بإدارة المشروعات المتنوعة، وفي عام 1981م أصدر مجلس الإدارة الخاص بالمعهد وثيقةً خاصةً بإدارة المشاريع والتي أصبحت فيما بعد الدليل المعرفي الخاص بإدارة المشاريع، والتي اشتملت بشكلٍ أساسي على مجموعةٍ من المعايير، والمبادئ التوجيهية، والمقاييس الخاصة بالمشاريع.