

دراسة حالات خاصة بإدارة المشاريع

١ - جني الطماطم:

تقوم أسرة ناصر بزراعة الطماطم بالإضافة إلى أنواع أخرى من الخضراوات في مزرعتها القريبة من ولاية بركاء مستخدمة تقنية البيوت الزجاجية التي اشتروها في الصيف الماضي. وكان الأب مسؤولاً عن عملية جني الطماطم وحمله إلى السوق لبيعه إذ كان يمتلك شاحنة كبيرة. ونظراً إلى أن الطماطم سينضج هذا العام أثناء وجود الأب والأم في الحج، فقد طلب الأب من ناصر واخته نورا تولي هذه المسؤولية، ووعدهما بأن يحضر معه عند رجوعه هدية خاصة لهما إذا قاما بإنجاز هذه المهمة بشكل جيد. ظن ناصر واخته نورا أنهما يعرفان معظم الأعمال والواجبات التي تُنفَّذ في المزرعة لذا أظهرتا رغبتهما في تولي هذه المسؤولية.

وبعد أن ودعا والديهما جلس ناصر ونورا يتناقشان حول المسؤولية التي ألقاها أبوهما على عاتقيهما، وتوصلا إلى أنها عملية يسهل تنفيذها وما عليهما سوى القيام بعملية جني الطماطم ثم نقله إلى السوق. اتفقا على أن تكون نورا مسؤولة عن الطلب إلى الجيران والأهل مساعدتهم في جني الطماطم بينما سيكون ناصر مسؤولاً عن شراء صناديق الكرتون التي سيضعون فيها الطماطم ومواد التغليف الأخرى، كما سيقوم في الواقع بسؤال أحد الجيران الذي يحمل رخصة السوافة أن يقود شاحنتهم التي ستحمل الطماطم إلى السوق، واتفق ناصر على أن يقوم بمصاحبته إلى السوق لضمان حصولهم على أفضل الأسعار لمحصولهم. لم يكن الطقس مائلاً يوماً، لذا سارت عملية جني الطماطم وتغليفه سيراً حسناً وتم شحن أول شحنة داخل صندوق الشاحنة ليُذهب بها في اليوم التالي إلى السوق.

استفسر ناصر من سائق الشاحنة عن مدى توفر الوقود فتأكد من وجود كمية كافية في خزان الوقود، وبدأت الشاحنة بالتوجه نحو السوق. ولأن اليوم كان أشد أيام الشهر حرارة بعكس اليوم السابق فقد أدارا جهاز تكييف الهواء داخل السيارة ليلطفا من حرارة الجو داخل الشاحنة. وعندما وصلا إلى السوق ركن السائق الشاحنة عند رصيف التحميل، وما أن قام بفتح صندوقها الخلفي حتى اشتما رائحة غريبة تنبعث منه، وتفاعلاً ناصر والسائق أن نصف شحنة الطماطم قد تعفنت.



استغرب ناصر الأمر وتساءل بصوت عال:

"ما الخطأ الذي حدث؟! إن الطماطم تم جنيها بالأمس فقط وتم وضعها في الصناديق بعناية". توجه أحد عمال التفريغ الذين يعملون بالسوق إلى ناصر وسأله ما إذا كانوا قد شغلوا جهاز التبريد داخل صندوق الشاحنة. ثم سألهم فيما إذا كانوا قد أداروا جهاز التكييف داخل كابينة القيادة أيضاً. فأجابهم ناصر بالإيجاب. عندها ابتسم العامل وقال لناصر:

"حسناً. من الجيد يا بني أن تساعد أباك ولكن كان عليك أن تنتبه إلى أن في هذا النوع من الشاحنات إما أن يتم تشغيل جهاز تبريد صندوق السيارة بمفرده أو جهاز تكييف الكابينة لوحده، ولكن ليس الجهازان معاً"، فردّ ناصر قائلاً:

"ولكني لم أعلم ذلك مسبقاً، ولم أكن أعتقد أن الطماطم سيفسد سريعاً هكذا!!".

- ما الذي سيخبره ناصر لأخته؟
- ماذا سيقولان لو الداهما؟
- أين يكمن سبب فشل مشروع ناصر وأخته نورا؟
- كيف كان يمكن للتخطيط الجيد أن يساعد في منع حدوث هذه المشكلة؟



دراسة حالات خاصة بإدارة المشاريع

٢ - الانتقال إلى المنزل الجديد:

حان يوم الانتقال إلى المنزل الجديد بالنسبة لأسرة زهرة وسامي، إذ أنهم يودون الانتقال إلى منزل جديد وكبير اشتروه في منطقة أخرى تبعد ثلاث ساعات عن منطقتهم الحالية. لقد باعوا منزلهم القديم وكان أمامهم يومان فقط لوضع خطط الانتقال إلى المنزل الجديد وتحضير أنفسهم لذلك. وقد كلفهم المنزل الجديد أكثر مما كان بحوزتهم من الأموال، كما أنهم لم يحصلوا على السعر الذي طلبوه لمنزلهم القديم، وبالتالي لم يتبق معهم أي مبلغ يغطي تكاليف انتقالهم إلى المنزل الجديد.

جلس كل أفراد الأسرة معاً وأعدوا قائمة بالأعمال التي يتوجب عليهم القيام بها. وكتبوا على ورقة جميع محتويات الغرف في منزلهم القديم وقرروا أن يبدعوا بتعبئة ووضع الأشياء الأصغر حجماً في صناديق من الكرتون. وفي أثناء قيام أحد أفراد الأسرة بتعبئة صندوق ما، يقوم شخص آخر بكتابة قائمة بمحتويات الصندوق. وعند الانتهاء من التعبئة تُلصق نسخة من القائمة على الصندوق من الخارج مع توضيح الغرفة التي تتبع لها محتويات الصندوق. أثنت الأم على جهود ابنيها سامي واخته زهرة في تقديم المساعدة فشعرا بالفخر لأدائهما لهذه المهمة بشكل جيد، وعلمت الأسرة أنه باستطاعتها العثور على أي شيء يحتاجون إليه.

قدّم الجيران والأقارب المساعدة بإحضار سياراتهم وشاحناتهم لنقل قطع الأثاث كبيرة الحجم مثل الأسرة والطباخة والثلاجة وغيرها. وضعت هذه القطع في الشاحنات أولاً بينما تم وضع الصناديق الصغيرة في الفجوات التي توجد بين القطع الكبيرة، وسار كل شيء سيراً حسناً. وبعد مسيرة ثلاث ساعات إلى المنزل الجديد بدأت جميع السيارات والشاحنات في أفراغ حمولتها من الصناديق وقطع الأثاث وأخذت جميعها إلى داخل المنزل الجديد. وكانت غرف المنزل الجديد أكثر عدداً من المنزل القديم لذا حدث بعض الارتباك حول أي من الغرف ستؤخذ إليها الصناديق حيث أن الملصقات التي كانت عليها مكتوب بها أسماء الغرف التي توجد بالمنزل القديم. تم تجاوز هذه المشكلة البسيطة حيث قررت الأسرة وضع جميع الصناديق في غرفة واحدة ثم يتم فتحها وتنظيف محتوياتها في وقت لاحق.

قدّم الطعم بعد ذلك للأشخاص الذين ساعدوا الأسرة على الانتقال إلى المنزل الجديد وتم شكرهم على حسن صنيعهم، ومن ثمّ جلس أفراد الأسرة ليرتاحوا وبدعوا في أفراغ الصناديق من محتوياتها. كان لدى



زهرة قطعة صغيرة اسمها (سوت). وأثناء تفريغ الصناديق نظرت زهرة حولها وقالت: " أين قطتي (سوت)؟"، قال حارب: "القطعة لم تكن من ضمن مسؤولياتي. كنت أقوم بتعبئة الأشياء في الصناديق". فردت زهرة: " حسناً، وأنا كنت مشغولة بوضع الملصقات على الصناديق ". قال الأب: " وأنا كنت أقوم بالإشراف على تحميل قطع الأثاث الكبيرة في الشاحنات"، وقالت الأم: " أما أنا فقد قضيت وقتاً طويلاً في التأكد من أن الصناديق تتم تعبئتها بمختلف الأشياء وفي الاعتناء بالطفل رامي". وغمغم الطفل بكلمات مبهمة.

عندها قال سامي وزهرة بصوت واحد: يبدو أننا نسينا القطعة في منزلنا القديم!!!"
قال الأب حينها: " ليس هناك ما نفعله غير العودة مرة أخرى إلى المنزل القديم غداً على أمل أن نجد القطعة في المنزل. إنني متعب للغاية بحيث لا يمكنني أن أقود السيارة وأعود إلى المنزل القديم الليلة، وسيكون المنزل مظلماً جداً بحيث يصعب البحث".

- ظهرت مشكلتان في مشروع الانتقال هذا، ماهما؟
- ما سبب ظهور المشكلتين؟
- ما الأمر الذي كان يتوجب على أسرة زهرة وسامي فعله بصورة مختلفة في عملية تخطيطهم للانتقال إلى المنزل الجديد؟



دراسة حالات خاصة بإدارة المشاريع

٣- إنشاء موقع إلكتروني:

طرح خليل، وهو طالب في الصف التاسع في إحدى مدارس التعليم الأساسي، فكرة إنشاء موقع إلكتروني لمدرستهم على كل من مدير المدرسة والمسؤولين الإداريين فيها. لاقت الفكرة استحساناً من قبل الجميع وخصوصاً بعد أن شهدت القرية وصول خطوط الهاتف إليها منذ فترة قصيرة وبالتالي صار ممكناً الاتصال بشبكة المعلومات الدولية، وقد علم بعض الطلاب والمعلمون الذين اتاحت لهم فرص تصفح شبكة المعلومات الدولية بأن بعض المدارس لها مواقع على هذه الشبكة. وتقرر عقد اجتماع للمعلمين والطلاب الراغبين في الاشتراك في هذا المشروع وذلك في يوم السبت بعد انتهاء الدوام المدرسي، وطبعاً كان خليل في مقدمة من سجل اسمه للاشتراك. وتم إرسال رسائل إلى أولياء الأمور الذين سيحضرون الاجتماع لإشعارهم بأن أبنائهم سيتأخرون عن موعد عودتهم المعتاد إلى المنزل وبالتالي يتم ترتيب مواصلاتهم وفقاً لذلك.

سارت المناقشات الخاصة بمحتويات الموقع الإلكتروني سيراً حسناً ولم يمض وقت طويل حتى كانت هنالك قائمة بالسّمات والموضوعات التي سيتضمنها الموقع الإلكتروني. وتطلب إنشاء الموقع الإلكتروني تصميم خطة للمشروع وتنفيذها وإدارتها. واتفق المشاركون في التخطيط لهذا المشروع في اجتماعهم على أن يقوموا بجميع الأعمال بأنفسهم حيث أن ذلك سيوفر فرصاً أكبر للتعلم أمام الجميع صغاراً وكباراً بشكل متساوي. وتم تقسيم الأعمال التي سيتم تنفيذها إلى لجان، وتم تكليف معلم واحد وطالب على الأقل بعضوية إحدى هذه اللجان الفرعية حيث اشتملت على:

- لجنة إيجاد جهاز الخادم المضيف Server وذلك لتحميل الملفات من خلاله.
- لجنة تصميم مظهر الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني وتوضيح كيفية تصفح محتويات الموقع.
- لجنة عملية البرمجة وإدخال المحتوى على صفحات الموقع الإلكتروني.
- لجنة جمع البيانات بما في ذلك الوسائط المتعددة.
- لجنة اختبار محتويات الموقع الإلكتروني.



سار العمل بصورة حسنة وتم الحصول على إذن باستخدام الخادم Server الخاص بالوزارة في المنطقة التعليمية بوصفه الخادم المضيف للموقع. وقام الطلاب والمعلمون الذين كلفوا بمهام جمع البيانات الإحصائية حول المدرسة بتشجيع كل صف دراسي بتولي مسؤولية تضمين مواد تعليمية ومواد ترفيهية أخرى تتضمن قصص وطرائف من المجتمع المدرسي.

شهد إطلاق الموقع الإلكتروني حماساً دافقاً تم تشريفه ورعايته بواسطة شيوخ المجتمع المحلي. ونُظِم احتفالاً بتلك المناسبة أخذت فيه الصور التذكارية بواسطة إحدى الصحف المحلية التي نشرتها على صفحاتها في اليوم التالي للاحتفال. وظهر موقع المدرسة الإلكتروني بمظهر جيد في غضون شهر من تاريخ بدء العمل فيه. وكان التصميم يبدو مؤثراً وبه جميع المؤثرات الصوتية والصوتية والرسوم المتحركة. استطاع الزائرون تصفح الموقع بكل سهولة منتقلين بسرعة عبر مختلف الأجزاء التي يرغبون في مشاهدتها.

قام أكثر من ألف زائر بزيارة الموقع الإلكتروني خلال الشهر الأول من إطلاق الموقع. وانخفض عدد الزوار خلال الشهر الثاني إلى أقل من ٥٠٠ زائر، بينما وصل عددهم في الشهر الثالث إلى أقل من ٥٠ زائراً. اجتمعت جميع اللجان لمناقشة موضوع تدني عدد الزائرين للموقع الخاص بالمدرسة، اقترح خليل عمل دراسة استطلاعية حول ذلك بحيث يتم توزيع استبيان على المعلمين والطلاب، وأفراد المجتمع المحلي، وافق الجميع على الفكرة. وعندما قامت اللجان بتحليل نتائج الاستبيان اكتشفت أن الزائرين للموقع شعروا بالملل من الطبيعة الجامدة له، ولم يجدوا في الموقع شيئاً جديداً أو مختلفاً يدعوهم لزيارته مرة أخرى. هنا فكر خليل بصوت عال وقال : "أها لقد عرفت أين كان الخلل ولدي الحل لذلك"، نظر إليه الجميع وقالوا: "ما هو السبب وما هو الحل هيا أخبرنا يا خليل؟!".

- ترى أين كان الخلل الذي أدى إلى ظهور المشكلة؟
- كيف كان يمكن توقع هذه المشكلة واتخاذ إجراءات بشأنها كجزء من الإدارة الجيدة؟

دراسة حالات خاصة بإدارة المشاريع

٤ - تضمين سالم في لجنة الحفل الخاص بتخريج الصف العاشر:

كُلف بعض الطلاب بإحدى مدارس التعليم الأساسي الواقعة في منطقة ساحلية بالتخطيط لحفل تخريج طلاب الصف العاشر في نهاية العام، وتم الاتفاق على أن يُقام الحفل بجانب شاطئ البحر. وقد تم تكليف عشر طلاب بالعمل في لجنة تنظيم الحفل؛ إلا أنه حينما تم عقد الاجتماع الأول للجنة حضره تسعة طلاب فقط. فأشار المعلم المشرف على اللجنة بأن الطالب سالم يرغب حقاً في العمل ضمن اللجنة إلا أن ظروف أسرية قاهرة منعت من حضور الاجتماع الأول وهي حضوره لمراسم تشييع جثمان أحد أقاربه بمنطقة أخرى. ومضى المعلم المشرف في تشجيع أعضاء اللجنة بتضمين سالم في الأعمال التي ستُنفذ في إطار الإعداد للاحتفال.

وبمساعدة المعلم وتوجيهه عصف الطلاب أذهانهم لتحديد الأعمال التي سيقومون بأدائها ليكون حفل التخرج ناجحاً من جميع الأوجه. وبدءوا المناقشة بالأطعمة التي سيوفرونها في الحفل، وتحدثوا عن الأشياء المطلوب توفرها للشواء، والوقود الذي سيحتاجون إليه، والزينات التي سيعلقونها ويضعونها في مكان الاحتفال، والدعوات التي سيوجهونها للضيوف، وكيفية الإعلان عن الاحتفال، والألعاب التي ستتخلل فقرات الحفل، والصور التذكارية التي ستؤخذ تخليداً للمناسبة والتي ستوضع فيما بعد في ألبوم صور المدرسة لذلك العام، ووسائل الانتقال إلى شاطئ البحر، والهدايا التذكارية الخاصة بالاحتفال. وفي أثناء هذه المناقشات تم استدعاء المعلم المشرف لمقابلة أحد أولياء الأمور، إلا أنه قبل أن يغادر الغرفة ذكر الطلاب بأن لا ينسوا تضمين سالم ضمن أعضاء اللجنة عند توزيع الأعمال.

و عندما صار الطلاب لوحدهم بدأوا بتوزيع الأعمال والواجبات. وتطوع الطالب عادل القيام بمهمة تصوير الاحتفال حيث استلم قبل فترة قصيرة آلة تصوير رقمية حديثة كهدية بمناسبة حصوله على درجات جيدة في امتحانات الفصل الدراسي الأول وهو يرغب بشدة في تجربة استخدامها لأول مرة. وذكر سعيد بأنه سيكون مسؤولاً عن الإعلان للحفل والترويج له وسط الطلاب لأنه عضو بلجنة الصحافة المدرسية. وأشار طارق إلى أنه سيقوم بإعداد وتوجيه الدعوات لحضور الاحتفال. وذكر سليمان للمجموعة بأنه يجب عليهم تضمين سالم في خططهم. وقال أحدهم: "سالم يحب الأكل وبالتالي عليه أن يكون مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالطعام". وقال آخر: "بما أن سالم ليس حاضراً الآن، فإنه يمكننا أن نعرض عليه جميع الأعمال ونترك له حرية الاختيار من بينها ويترك ما يتبقى منها للآخرين". وافق



المجتمعون على الرأي الثاني وقرروا أن يتركوا لسالم حرية الاختيار، وتبلغ المعلم المشرف بما تم وانفض الاجتماع إثر ذلك مع شعور بالسعادة بأن سالم سيتم تضمينه في لجنة الاحتفال.

ومرت الأيام وسالم لا يزال غائباً عن المدرسة، كما أن بقية طلاب لجنة التنظيم لم تقم بأي اجتماع آخر. ولسوء الحظ أصيب سالم بنزلة برد ولم يتمكن من الحضور إلى المدرسة إلا قبل يومين فقط من تاريخ الاحتفال. وعندما وصل إلى المدرسة قُدمت له ملاحظات على قصاصة من الورق توضح جميع الأعمال والواجبات التي تُركت له ليختار من بينها. وعلى أية حال لم يتمكن من قراءة الملاحظات بصورة صحيحة. وفهم أنه يجب عليه القيام بجميع الأعمال التي قُدمت له. وعمل سالم بجد محاولاً في نفس الوقت إدراك ما فات منه في دراسة المواد الدراسية والقيام في نفس الوقت بالواجبات والأعمال الموكلة له ضمن لجنة الاحتفال.

وجاء أخيراً يوم الاحتفال وتم نقل جميع الطلاب إلى شاطئ البحر حيث يقام الحفل. وتم إشعال مكان الشواء وترك ليشتعل قبل وضع اللحم عليه. وبدأت الألعاب المختلفة وقام عبدالعزيز فيها بدور الحكم. والنقط عادل العديد من الصور التذكارية. وسار كل شيء سيراً حسناً طوال الساعتين الأوليتين من عمر الحفل، ثم حان وقت الأكل. وكان الطلاب يتصببون عرقاً بعد المجهود الكبير الذي بذلوه في الألعاب وبدأوا في الاصطفاف لتناول الطعام. وقاموا بملء أطباقهم بأنواع الطعام المختلفة وشرعوا في تناول الطعام الذي تميز بطعمه اللذيذ بالبهارات الكثيرة التي أضيفت له. وفجأة طلب أحد الطلاب شيئاً يشربه. وسأل سليمان سالم عن مكان المشروبات. وقال سالم: " آه .. كنت أعلم أنني قد نسيت إحضار شيء ما! لقد كنت مشغولاً لدرجة كبيرة بتنفيذ جميع الأعمال التي أُلقيت على كاهلي".

وشعر الجميع حينها بأن الحفل لم يعد ناجحاً كما كان في بدايته!!

-
- ترى أين كان الخلل الذي أدى إلى ظهور المشكلة؟
 - كيف كان يمكن تلافي حدوث هذه المشكلة وما هي الإجراءات الواجب إتخاذها كجزء من الإدارة الجيدة؟



دراسة حالات خاصة بإدارة المشاريع

٥ - أسرة يزداد عدد أفرادها:

عاشت أسرة عبدالعزيز وأريج في نفس المنزل لفترة تزيد عن الثلاثين عاماً. وقد استوعب المنزل الأسرة طوال تلك السنوات، ولكن وبمرور الوقت وبازدياد عدد أفراد الأسرة صار المنزل يبدو مزدحماً. وكان عمر عبدالعزيز أربعة عشر عاماً وبلغت أخته أريج خمسة عشر عاماً ورغب كل منهما في تخصيص غرفة خاصة به بدلاً من السكن معاً في نفس الغرفة مع أخوتهم وأخواتهم الأصغر سناً. لذا عقد الأب اجتماعاً للأسرة وقرر فيه أنه حان الوقت إما للانتقال إلى منزل جديد أو بناء توسعات في المنزل الحالي. لم يحبذ معظم أفراد الأسرة فكرة الانتقال بعيداً عن جيرانهم الطيبين وأصدقائهم، كما أن المنزل الحالي يقع قريباً من السوق مما يضيف له إمتيازاً. لذا قررت الأسرة في نهاية الاجتماع بناء جناح جديد بالمنزل.

ولأجل التخطيط لتوسعة المنزل طُلب من كل فرد في الأسرة إعداد قائمة بالأشياء التي يرغبون في تضمينها في الجزء الذي سيتم بناؤه. وتم عمل قائمة بالمقترحات كما تم رسم مخطط لما سيتم بناءه. وسيكون هنالك مطبخ كبير و غرفة لتخزين المؤن والأدوات بالطابق الأرضي، كما سيتم بناء ثلاث غرف نوم بالطابق العلوي. وسيتم تحويل المطبخ القديم إلى غرفة للغسيل.

وتم استدعاء مقاول مباني للحضور إلى المنزل لمعرفة كيفية إدخال هذه التعديلات على المنزل. وذكر لهم المقاول بأنه سيقوم بجميع أعمال تشييد الحيطان والسقف والأرضيات، إلا أنه يتوجب عليهم إحضار شخص آخر للقيام بأعمال التوصيلات الكهربائية وتوصيلات المياه. وكان السعر الذي قدمه جيداً ولذلك تم الاتفاق معه للبدء في العمل فوراً. وكان أحد أقارب الأسرة يعمل في تجارة الأدوات الخاصة بتوصيلات المياه وتم الاتفاق على أن يتولى هذا الشخص أعمال توصيلات المياه بالمنزل وطُلب منه إرسال موظفيه إلى المنزل في مطلع الشهر القادم. وكان هنالك فني كهرباء يسكن قريباً من المنزل وتم التعاقد معه على القيام بأعمال التوصيلات الكهربائية بعد الانتهاء من أعمال توصيلات المياه. وقررت الأسرة زيارة أحد الأعمام في مدينة صلالة، لم يروه لفترة طويلة، وذلك أثناء الفترة التي تتم فيها أعمال البناء بالمنزل.



عادت الأسرة إلى المنزل بعد ثلاثة أشهر وكلهم رغبة وحماس لرؤية المنزل بعد التجديدات التي أُدخلت عليه. وبدا لهم من الخارج أن الإضافات التي أُدخلت على المنزل كانت رائعة للغاية، إلا أنهم صدموا لرؤية أنابيب المياه بالمطبخ ظاهرة للعيان خارج الجدران. و كذلك كانت التوصيلات الكهربائية داخل غرف النوم حيث تُبنت الأسلاك خارج الحيطان. لم يكن ذلك ما توقعوه، فاتصلوا فوراً بفني توصيلات المياه وفني الكهرباء واستدعوهما للحضور إلى المنزل وذكروا لهما شكواهم. وذكر لهم الفنيان أنهما عند حضورهما للمنزل لبدء العمل كانت جميع أعمال بناء وتشبيد الجدران قد انتهت وتم طلاؤها. ولم يكن أمامهما خيار آخر غير تثبيت أنابيب المياه وتوصيلات الكهرباء على الحيطان من الخارج. وستبلغ تكلفة إعادة تثبيت الأنابيب والأسلاك داخل الحيطان نفس التكلفة الأولى تقريباً.

- ترى أين كان الخلل الذي أدى إلى ظهور المشكلة؟
- كيف كان يمكن توقع هذه المشكلة واتخاذ إجراءات بشأنها كجزء من الإدارة الجيدة؟