

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



معهد تسيير التقنيات الحضرية

المحاضرة السابعة: الفاعلون في إدارة المشروع وأدوارهم



الأستاذ : دراف العابدي



الموسم الجامعي : 2023 - 2024



الهدف من المحاضرة



يصبح الطالب/الطالبة من خلال هذه المحاضرة قادرا على :

- تحديد الفاعلون في إدارة المشروع ;
- التعرف مدير المشروع;
- التعرف وظائف وادوار الفاعلون في المشروع;
- معرفة دورة مدير المشروع;
- معرفة مهام مدير المشروع;
- التعرف على المهارات الأساسية لمدير المشروع;





الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



يحرص على المشروع من البداية إلى النهاية مجموعة من الأشخاص المعنيين به، حيث أنهم يقدمون له مشاركة مفيدة ومهمة .

وتحتوي قائمة الأطراف الفاعلة في إدارة المشروع على الأشخاص الذين لهم تأثير على المشروع أو يمكنهم المشاركة فيه بأي طريقة، فليس كل عميل أو مندوب... الخ معنيا بالمشروع ولا يجب أن يكون كذلك، وعليه فتقليل المدرجين على القائمة بحيث لا يشملون إلا المعنيين بالفعل يساعد على إدارة المشروع بنجاح. وتتكون هذه القائمة عموما من الأطراف التالية:



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



أصناف الإدارة:



■ تقسيم إدارة المشروع : تنقسم إدارة المشاريع في العادة إلى ثلاث مستويات

الإدارة العليا:

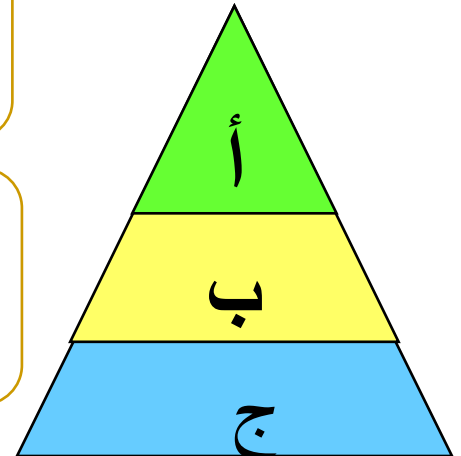
وهم المديرون الذين يشغلون المراكز العليا، وتتميز هذه الفئة بمسؤوليتها وعلاقتها الواسعة مع الشركات الأخرى ، وهي بالتالي مسؤولة عن معظم القرارات الرئيسية في الشركة مثل تحديد وتطبيق سياسة الشركة والاتصالات والسياسات الخارجية مع الشركات الأخرى وتوقيع العقود....الخ.

الإدارة الوسطى:

ومن أهم واجباتها التنسيق ورفع التقارير المقدمة من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا بعد مراجعتها واختصارها وإيصال قرارات و أوامر وتعديلات الإدارة العليا على الخط إلى الإدارة التنفيذية .

الإدارة التنفيذية:

وهي الإدارة التي تعمل على تنفيذ ومتابعة سير العمليات وهي مسؤولة عن التأكد من تحقيق الأهداف واتباع الخطط الموضوعة، وتمتاز هذه الفئة بتغليب القدرات العملية والفنية على القدرات الإدارية ، وتقوم برفع وإرسال التقارير إلى مستويات الإدارة المتوسطة وبالتالي حلقة الوصل بين العمالة والإدارة.





الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



الفاعلون في إدارة المشروع

الإدارة العليا للمنظمة الأم: لها دور الدعم للمشروع، حيث تقوم بتبني خطة المشروع وتوقيع عقد الالتزام.



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم

مدير المشروع



هو ذلك الشخص الذي يقوم بتنفيذ المشروع والسيطرة عليه، له سلطة كافية لممارسة مسؤولية تشكيل وإدارة فريق لدعم المشروع، كما يجب أن يكون له خبرة في إدارة مشاريع مماثلة.



وأهم مسؤولية لمدير المشروع وهي ضمان أن ينهى المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى مسؤولياته المتمثلة في :





الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



- ✓ توثيق خطة مفصلة للمشروع وخطة الجودة؛
- ✓ التأكد من أن يتم تخصيص كافة الموارد اللازمة لهذا المشروع وكلفته بوضوح؛
- ✓ إدارة الموارد المخصصة وفقا لنطاق محدد للمشروع؛
- ✓ تنفيذ عمليات المشروع؛
- ✓ رصد أداء المشروع الجدول الزمني، التكلفة، الجودة والمخاطر؛
- ✓ ضمان الامتثال إلى المعايير المحددة في خطة الجودة؛
- ✓ تقديم التقارير حول مخاطر المشروع.





الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم

خلال ما سبق ذكره من مسؤوليات لمدير المشروع يمكن استنتاج مهامه الأساسية والمتمثلة في تسعة (09) مهام هي:



1- ينشط

2- ينظم

3- يحفز

4- يتصل

5- يعمل

6- ييسر

7- يحلّل

8- يقرر

9- يتنبأ



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



مهام مدير المشروع:

يقسم الدليل المعرفي لإدارة المشروعات 5 PMBOK مهام مدير المشروع إلى 10 مهام وهي: إدارة نطاق العمل ، إدارة الوقت ، إدارة التكاليف ، إدارة الجودة ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة التواصل ، إدارة المخاطر ، إدارة المشتريات ، إدارة المعنيين ، إدارة التكامل. ونستطيع أن نقسم هذه المهارات إلى قسمين: مهارات نسميها مهارات أساسية ومهارات مساندة.



الفاعلون في إدارة المشروع ودوارهم



المهام الأساسية لمدير المشروع: توجد أربع مهام لمدير المشروع الأساسية، وهي:

إدارة نطاق العمل : يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع .

إدارة الوقت : وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه .

إدارة التكاليف : وتتم بتحديد التكاليف والميزانية اللازمة لتأسيس المشروع

إدارة الجودة : وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء

هذه الأربعة نسميها الأدوار أو المهام الأساسية والمسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق مدير المشروع، فأبي مشروع مهما كان صغيراً يجب أن تتحقق فيه تلك الأربع مهارات: **نطاق العمل – الوقت – التكلفة – الجودة**



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



المهام المساندة: مهام أخرى والتي نسميها مهام مساندة، وهي عبارة عن خمس مهارات:

إدارة الموارد البشرية: وتعني جذب الموظفين، واختيارهم، وتدريبهم، وتقديم المكافآت لهم، ونضع الكفاءات المتوفرة في الأماكن الملائمة لها وغيرها فيما يتعلق بشؤون الموظفين أو العمّال

إدارة التواصل: وتكون بوضع خطة تحدّد طرق التواصل المختلفة بين الإدارة والعاملين في المشروع من جهة وبين الإدارة وأصحاب المصالح في المشروع من جهة أخرى، مع تحديد أهم المعلومات التي يجب أن تصل لكل طرف من تلك الأطراف .

إدارة المخاطر: وتكون بتحديد المخاطر المتوقع حدوثها في المشروع، ووسائل منع حدوثها، ووضع خطط بديلة في حال وقعت فعلاً .

إدارة المشتريات: وتتضمّن إدارة الأمور المتعلقة بالمشتريات والتوريد، عن طريق تحديد الموادّ اللازم شراؤها، والمكان الذي سوف يتم شراؤها منه، ومعايير الشراء، وماهية العقود المستخدمة في تلك العملية، ونوع تلك العقود

إدارة أطراف المشروع: وتعني إدارة العلاقة مع أطراف المشروع، ويعدّ طرفاً في المشروع كل شخص يؤثر في المشروع أو يتأثر به سلباً أو إيجاباً.



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



أما المهمة الأخيرة العاشرة، فتعتبر أهم مهمة لمدير المشروع والتي هي:

إدارة التكامل :وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات وأنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع .

إذن مدير المشروع مهمته الأساسية تحقيق التكامل ما بين كل هذه المهام، فكل هذه الأمور متكاملة بعضها مع بعض بعض، فإذا غيرت في فريق العمل، قد تتغير التكلفة، أو يتغير الجدول الزمني، أو تتغير عمليات التواصل، إلى آخره. إذن كلها متداخلة ومتكاملة.



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



طبعا في المشاريع الكبيرة من الممكن أن يكون لدي شخص مسؤول عن كل واحدة من هذه المهام ومدير المشروع هو المسئول عنهم جميعا. أما في المشاريع الصغيرة، فمدير المشروع هو الذي يقوم بكل هذه المهام العشرة. ففي المشاريع الكبيرة، قد أخصص شخصا متخصصا فقط في إدارة الجدول الزمني، وشخصا آخر متخصص في إدارة المخاطر، وهؤلاء مساعدون لمدير المشروع في المشاريع الكبيرة، أما المشاريع الصغيرة فلا يوجد داع. على أي أساس نقول إن هذا المشروع كبير أو صغير أو معقد؟ على أساس حجم فريق العمل، على أساس المخرجات، على أساس المنتج مدى تعقيده ومدى صعوبة الوصول إليه.



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



مهارات مدير المشروع:
بعض النظر على مستوى الإداري لمدير
المشروع ، يجب أن يتوفر على مهارات
إدارية هامة، والتي يمكن تصنيفها
كمالي:



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم

المهارات التحليلية

وهي المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف وتحديد العوامل الرئيسة وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في أي موقف.

المهارات الفنية

وهي المقدرة على استخدام معارف ومهارات وأساليب وموارد محددة في انجاز العمل.

مهارات انسانية

يتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن المدير بها التعامل مع مرؤوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص.

مهارات صنع القرار

تتوقف على المهارات التحليلية وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلة وأسبابها وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة فيما بينها واختيار البديل الأفضل



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم

مهارات الاتصال

وهي قدرة مدير المشروع على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج... إلخ كتابة وشفاهية بشكل واضح وسهل وتشجيع العاملين على تزويده بالمعلومات.

المهارات الإدراكية/ التصورية

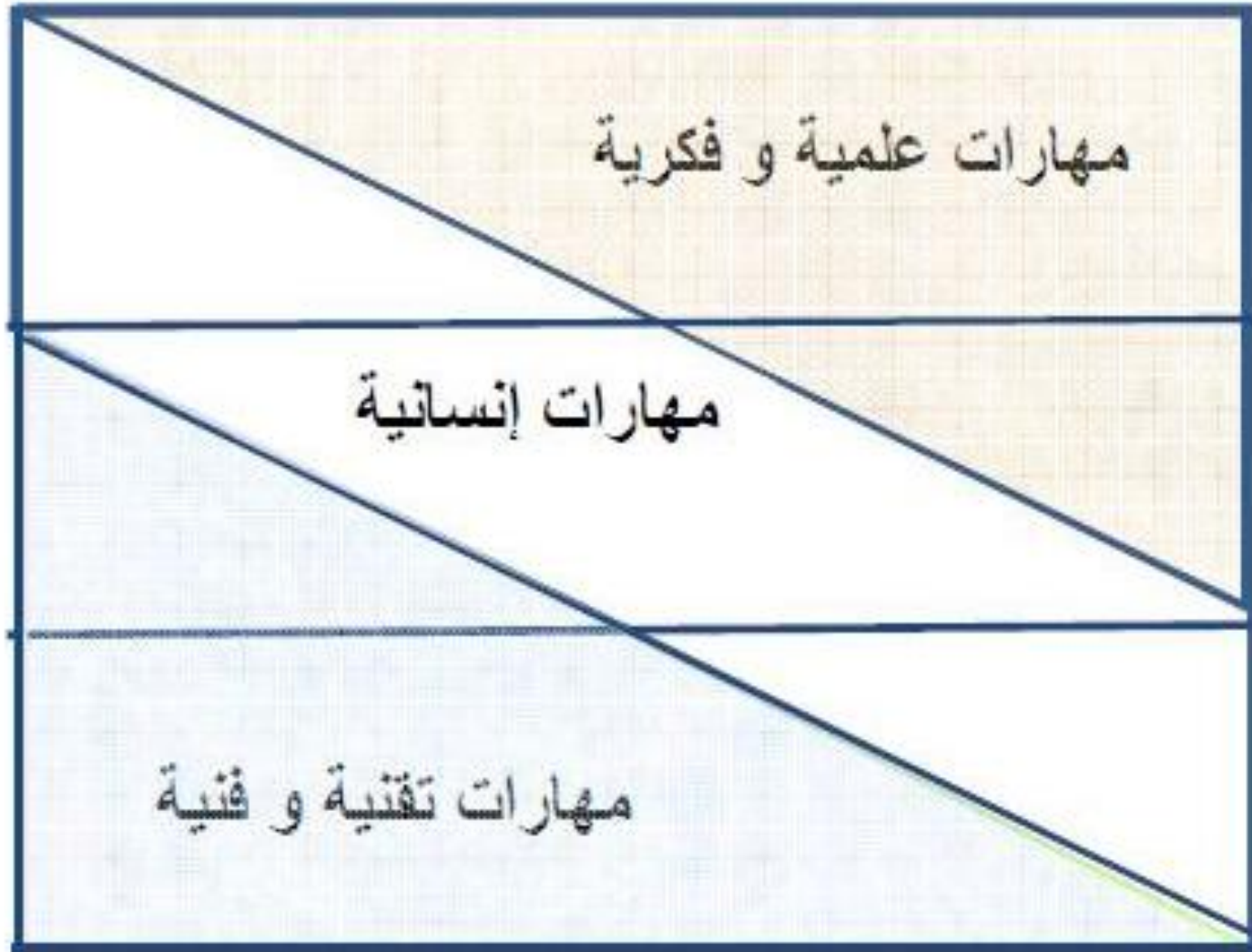
وتشمل قدرة مدير المشروع على النظر للمنظمة ككل وكيف ترتبط الوحدات المختلفة مع بعضها وكيف تؤثر كل منها على الآخر لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

مهارة التعامل مع الحاسب الالى

وهي قدرة مدير المشروع على فهم دور الحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدام برمجياته في أداء عمله.



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم





المكونات الأساسية لمهارات مدير المشروع

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

العمل مع و من خلال الآخرين

إنجاز أهداف المنظمة بفعالية و كفاءة

القيام بالوظائف الإدارية

تقسيم جريفيين



تقسيم روبرت كاتز



يقسم جريفيين هذه المهارات إلى نوعين: تشخيصية و تحليلية

المهارات التشخيصية و تعني قدرة المدير على تشخيص و فهم مختلف الأوضاع التي تمر بها المنظمة
المهارات التحليلية و هي القدرة على التعمق في تحليل المشاكل و الإلمام بمختلف جوانبها و الربط بين هذه الجوانب.

يقسم روبرت كاتز هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام:
مهارات فنية و هي القدرة على استغلال المعارف و الخبرات الشخصية للتميز في العمل.

مهارات إنسانية متعلقة بقدرات القيادة و التأثير في الآخرين

مهارات فكرية و تعني القدرة على رؤية المنظمة كمجموعة متكاملة و التحليل السليم لمختلف المشاكل التي تمر بها.



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم

من هو مدير المشروع الناجح ؟

ينبغي أن يتمتع مدير المشروع الناجح بخصائص واتجاهات تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته في القيام بأدواره. ومن اهم هذه الخصائص هي:



- يوفر توجهات ومسارات واضحة
- يشجع الاتصال المفتوح
- يرشد الناس ويؤازرهم
- يعترف بموضوعية بالانجاز
- يضع رقابة مستمرة
- يختار العاملين المناسبين
- يتفهم الإنعكاسات المالية لقراراته
- يشجع الابداع والابتكار
- يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة
- يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهية .



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



فريق المشروع :

وهم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ المشروع. حيث يحتاج مديرو المشاريع الناجحون ما هو أكثر من امتلاك أدوات التخطيط، والجداول الزمنية، والرقابة فقط، إذ يجب أن يكونوا قادرين على بناء فريق المشروع وقيادته بفاعلية. وسواء أكان الفريق شخصا واحدا أو مائة شخص، من العاملين في المشروع أو من المتعاقدين الخارجين، فإن على مدير المشروع أن يكون قادرا على تحويل مجموعة متنوعة من الأشخاص إلى فريق عمل متماسك.

وقد كشفت الدراسات أن المشاريع يكون مصيرها الفشل حينما يخفق مدير المشروع في بناء فريق مشروع قوي.



الفاعلون في إدارة المشروع وأدوارهم



فريق المشروع يضم مجموعة من الأشخاص الذين سوف ينفذون أنشطة المشروع لاستكمالها، ومن الضروري أن يتوافروا على المعرفة، المهارات والخبرات لتحقيق أهداف المشروع، كما ينبغي أن يكون فريق المشروع متاح للعمل على المشروع في الوقت المناسب. وتتمثل مسؤوليات فريق المشروع في الآتي :

- ✓ تنفيذ المهام المخصصة إليهم من قبل مدير المشروع؛
- ✓ الإبلاغ عن التقدم المحرز إلى مدير المشروع بصفة متكررة؛
- ✓ الحفاظ على الوثائق المتعلقة بتنفيذ عدد من المهام المخصصة؛
- ✓ المساعدة في تحديد المخاطر والقضايا التي يتعين حلها من قبل مدير المشروع.



الفاعلون في إدارة المشروع وأدوارهم



العميل

العميل هو الشخص أو مجموعة الذي يطلب المشروع، وتتم مناقشات مع العميل لتأكيد فهم نطاق المشروع وأولوياته النسبية مع مشاريع أخرى في المنظمة، ويتم تحديد ما يلي حول العميل:

✓ من هو العميل الذي يؤذن له باتخاذ القرارات حول المشروع؟
✓ ما هي الموافقات التي تطلب من العميل في أي مرحلة من مراحل المشروع؟

✓ كيف سيتم الحصول على هذه الموافقات وكم يستغرق ذلك؟
✓ من هو الذي له السلطة لقبول المشروع رسمياً عند اكتماله؟
إذا كان في المشروع أكثر من فرد واحد يمثل العميل، من المهم تحديد كل من سيلعب دور في عملية صنع القرار .



الفاعلون في إدارة المشروع وأدوارهم



الراعي

الراعي شخص أو مجموعة من الأشخاص أو شركة لها مصلحة في المشروع الآن أو في المستقبل. يتحمل راعي المشروع المسؤولية إزاء المشروع، يقدم التمويل اللازم للمشروع كما أنه بمثابة قناة اتصال تنقل ما ينجز من تقدم في المشروع للإدارة العليا بانتظام. ويعد راعي المشروع أهم حليف لمدير المشروع، فهو يشاركه المسؤولية في نجاح المشروع ويساعد جميع العاملين في فريق العمل على النجاح، كما يساعد الراعي مدير المشروع في التغلب على العقبات.

لهذا فإن تطوير العلاقة بين مدير المشروع والراعي والحفاظ عليها يعد أمرا أساسيا لضمان المحافظة على المشروع ونجاح تنفيذه.



الفاعلون في إدارة المشروع وأدوارهم



أصحاب المصالح:

في أي مشروع من المشاريع، بالإضافة إلى وجود العميل ، ووجود الزبون، توجد هناك مجموعة من الأشخاص الذين يطلق عليهم لقب أصحاب المصالح، والذين لديهم مصلحة ما يسعون الى تحقيقها والحصول عليها من هذا المشروع ، وهم يتمثلون في:

✓ مدير المشروع

✓ المستخدم

✓ المؤسسة

✓ أعضاء فريق المشروع

✓ أعضاء فريق إدارة المشروع

✓ راعي المشروع

✓ مكتب إدارة المشروع

المؤثرين ليس لهم صلة مباشرة ولكن وضعهم في المؤسسة يجعل لهم تأثير إيجابي أو سلبي



وقل رب زدني علماً