

**WORK SMART NOT
HARD!!!**



المحاضرة الثالثة

الفاعلون في إدارة المشروع وأدوارهم

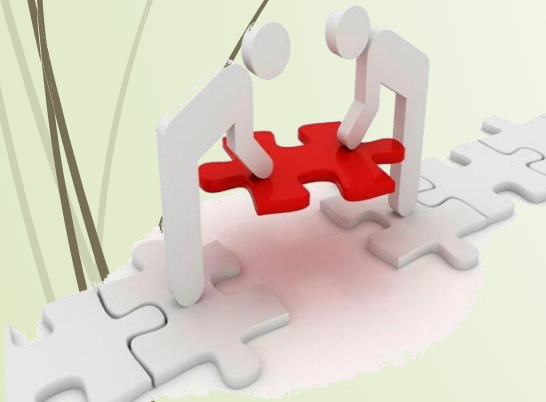


الهدف من المحاضرة



يصبح الطالب/الطالبة قادرا على:

- تحديد الفاعلين في إدارة المشروع
- التعرف مدير المشروع؛
- التعرف وظائف وادوار الفاعلون في المشروع؛
- معرفة دور مدير المشروع؛
- معرفة مهام مدير المشروع؛
- التعرف على المهارات الأساسية لمدير المشروع



الفاعِلون في إدارة المشروع وأدوارهم



- 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 معنياً 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 عموماً من الأطراف التالية:



الفاعلون في إدارة المشروع وأدوارهم



أصناف الإدارة:

6

➤ تنقسم إدارة المشروع إلى ثلاث مستويات:

الإدارة العليا:

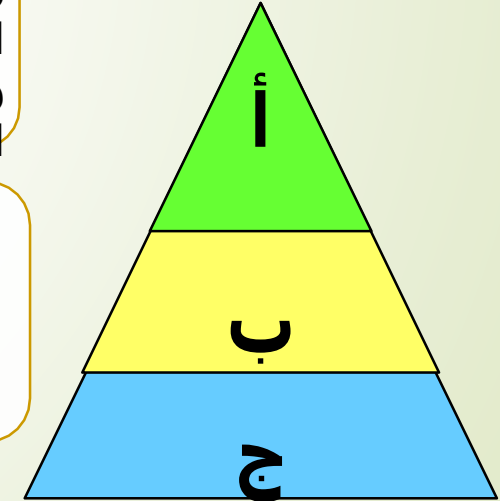
وهم المديرون الذين يشغلون المراكز العليا وتتميز هذه الفئة بمسؤولياتها وعلاقتها الواسعة مع الشركات الأخرى، وهي بالتالي مسئولة عن معظم القرارات الرئيسة في الشركة مثل تحديد وتطبيق سياسة الشركة والاتصالات والسياسات الخارجية مع الشركات الأخرى وتوقيع العقود.... الخ.

الإدارة الوسطى:

ومن أهم واجباتها التنسيق ورفع التقارير المقدمة من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا بعد مراجعتها واختصارها وإيصال القرارات وأوامر وتعديلات الإدارة العليا على الخطط إلى الإدارة التنفيذية.

الإدارة التنفيذية

مسئولة عن التأكد من تحقيق الأهداف واتباع الخطط الموضوعية، وتتماز 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 ودوارهم



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 تشكيلة وإدارة فريق لدعم المشروع، كما يجب أن يكون له خبرة في إدارة مشاريع مماثلة.

وأهم مسؤولية لمدير المشروع وهي ضمان أن ينهي المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالجودة المطلوبة.



الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



بالإضافة إلى مسؤولياته المتمثلة في :

- ☐ توثيق خطة مفصلة للمشروع وخطة الجودة؛
- ☐ التأكد من أن تم 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.





10

الفاعلون في إدارة المشروع وادوارهم



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



ينظم
يتصل
يسير
يقرر

ينشط
يحفز
يعمل
يحلل
يتنبأ

مهارات 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.

ونستطع أن نقسم هذه المهارات إلى قسمين مهارات نسميها مهارات أساسية ومهارات مساندة.

مهارات مدير المشروع

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

مهارات مدير المشروع

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

➔ إدارة الموارد البشرية: وتعن جذب الموظفين، واختيارهم، وتدريبهم، وتقديم المكافآت لهم، ونضع الكفاءات المتوفرة في الأماكن الملائمة لها وغيرها في ما يتعلق بشؤون الموظفين أو العمال

➔ 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 .

مهارات مدير المشروع

- إدارة المخاطر: وتكون بتحديد المخاطر المتوقعة حدوثها في المشروع، ووسائل منع حدوثها، ووضع خطط بديلة في حال وقعت فعلا .
- إدارة المشتريات: وتتضمن 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، ويعد طرفا في المشروع كل شخص أثّر ف المشروع أو تُوثر به يلبا أو إيجابا.

مهارات مدير المشروع

- أما المهمة الأخيرة العاشرة، فتعتبر أهم مهمة لمدير المشروع وهي:
- 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، فإذا غيرت في فريق العمل، قد تتغير التكلفة، أو يتغير الجدول الزمني، أو تتغير عمليات التواصل، إلى آخره. إذن كلها متداخلة ومتكاملة

مهارات مدير المشروع

بغض النظر على مستوى الإداري لمدير المشروع ، يجب أن يتوفر على مهارات إدارية هامة، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

مهارات مدير المشروع

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

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



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

مهارات صنع القرار
تتوقف على المهارات
التحليلية تتضمن القدرة
على تحديد لمشكلة
وأسبابها وتطوير الحلول
البديلة والمفاضلة بينها
واختيار البديل الأفضل

مهارات مدير المشروع



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

مهارة التعامل مع الحاسب الآلي
وهي قدرة مدير المشروع على فهم
دور الحاسوب وتطبيقاته
وكيفية استخدام برمجياته في
أداء عمله.

**المهارات الإدراكية
والتصورية**

وتشمل قدرة مدير المشروع
على النظر للمنظمة ككل وكيف
ترتبط الوحدات مع بعضها
البعض وكيف تؤثر كل منها
على الأخرى لضمان تحقيق
الهداف التنظيمية

المكونات الأساسية لمهارات مدير المشروع



19

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:
المهارات التشخيصية: وتعني 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.

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

- يوفر توجهات ومسارات واضحة
- يشجع الاتصال المفتوح
- يرشد الناس و يؤازرهم
- يضع رقابة مستمرة
- يختار العاملين المناسبين
- يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته
- يشجع الابداع والابتكار
- يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة
- يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة.

الفاعلون في إدارة المشروع ودوارهم



فريق المشروع :



وهم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ المشروع. حيث يحتاج مديرو المشاريع الناجحين 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 الخارجيين، فإن على مدير المشروع أن يكون قادرا على تحويل مجموعة متنوعة من الأشخاص إلى فريق عمل متماسك.

الفاعولون في إدارة المشروع وأدوارهم



فريق المشروع :



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

الفاعلون في إدارة المشروع ودوارهم



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 وادوارهم



العميل

العميل هو الشخص أو مجموعة الذي يطلب المشروع، وتتم مناقشات مع العميل لتأكيد فهم نطاق المشروع وأوليائه النسبية مع مشاريع أخرى في المنظمة، و تم 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 رسميا 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 ودوارهم



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 وادوارهم



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 و يساعد جميع العاملين في فريق العمل على النجاح، كما يساعد الراعي مدير المشروع في التغلب على العمليات .

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

الفاعِلون 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 أصحاب المصالح، والذين لديهم مصلحة ما يسعون إلى تحقيقها والحصول عليها من هذا المشروع، وهم يُمثلون في:

➤ مدير المشروع

➤ المستخدم

➤ المؤسسة

➤ أعضاء فريق المشروع

➤ أعضاء فريق إدارة المشروع

➤ راعي المشروع

