

Project Management

إدارة المشاريع



تحت إشراف

د. فرحول ميلود

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

مارس 2022

المحاضرة الخامسة: قيادة المشروع

Project leadership

إن من أبرز التحديات التي تواجه أي مدير مشروع هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة والمناسبة لتنفيذ مهامه ويعود ذلك إلى أسباب عدة. أبرزها طبيعة المشاريع التي تأخذ الصفة المؤقتة مما يجعل العمل فيها بالنسبة للكفاءات المميزة مغامرة إلى حد ما. وذلك أمر طبيعي متعلق بالأمان الوظيفي والاستقرار المالي والإداري لتلك الكفاءات.

ومن هذا المنطلق تعتبر إدارة الموارد البشرية للمشروع من المجالات المعرفية المهمة التي يجب التعاطي معها ووضع خطط لها التي تشمل كل عمليات إدارة وقيادة فريق المشروع .



الإشكالية المطروحة The problem that arises

فما هو فريق عمل المشروع؟
وفيما تكمن أهم مميزات مدير المشروع؟
وما هي أهم استراتيجيات إنشاء فريق مشروع ناجح؟



1- تعريف قيادة المشروع

تعد القيادة الوظيفة التالية التي تمارس ضمن الوظائف الإدارية في المشروع، وترتبط بشكل دقيق بوظيفة التنظيم حيث أن تقسيمات الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتسمية المستويات ترتبط بشكل وثيق بمشكلات القيادة وتسمية المدراء في المشروع.

وعليه يمكن تعريف قيادة المشروع بأنها: “ مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات التي تجعل الرئيس قادر على التوجيه والإشراف الذي يسمح برفع الروح المعنوية لمروؤوسيه ومنه تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية”.

هذا وتعتمد القيادة على ثلاث دعائم أساسية ألا وهي:

أدوات التخطيط والتنظيم، الثقافة التنظيمية، المعلومات، الرقابة الدورية



2- تعريف فريق عمل المشروع

يمكن تعريف فريق العمل المشروع بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، يعملون معا لتحقيق أهداف محددة خاصة بالمشروع، لفترة زمنية محدودة. وعملهم يتم بشكل جماعي وبالتعاون المتبادل فيما بينهم.

وعيه يجب تحديد من هي الأطراف المتدخلة في نشاط فريق عمل المشروع سواء داخلية أو خارجية، هذا ويصطلح القول على هؤلاء بأصحاب المصالح اتجاه المشروع.

أصحاب المصلحة بالمشروع: وهي الأطراف ذات العلاقة Stake holders إذ يمثلون كل الأفراد والمنظمات المضطلعين بأدوار فاعلية في المشروع، أو أولئك الذين يُحتمل تأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع، أو استكمال المشروع، ومن شأنهم التأثير على أهداف المشروع ومخرجاته ويجب على فريق إدارة المشروع أن يهتم بأصحاب المصلحة والوقوف على متطلباتهم وتوقعاتهم، وبقدر الإمكان السيطرة على تأثيرهم فيما يتعلق بمتطلبات ضمان النجاح للمشروع.



تعريف فريق عمل المشروع

أصحاب المصلحة هم:

- 1- مدير المشروع: وهو الشخص المسؤول عن إدارة المشروع.
- 2- العميل/ المستخدم: وهو مستخدم منتج المشروع سواء كان شخصاً أم منظمة.
- 3- الشركة المنفذة: وهو الكيان الذي يضطلع موظفوه بالدور الأكبر في أداء عمل المشروع.
- 4- أعضاء فريق المشروع: وهم أعضاء فريق المشروع المضطلعين بأدوار مباشرة في أنشطة إدارة المشروع.
- 5- الراعي: وهو الموفر للموارد المالية والنقدية والعينية: شخصاً كان أم منظمة.
- 6- المؤثرون: أشخاص أو جماعات لا صلة مباشرة لهم باقتناء منتج المشروع أو استخدامه، إلا أن موضع فرد ما ضمن منظمة العمل أو الشركة المنفذة يتيح لهم التأثير على مسار المشروع إيجاباً أو سلبياً.
- 7- مكتب إدارة المشروع: من شأن مكتب إدارة المشروع إن وجد ضمن الشركة المنفذة يخرج المشروع إلى حيز الوجود.
- 8- المالكين والمستثمرين الداخليين والخارجيين.



3- مداخل تشكيل فريق عمل المشروع

هي عملية التأكد من توفر الموارد البشرية المطلوبة للمشروع والحصول على الضروري منها لإكمال أنشطته. والفائدة الرئيسة من هذه العملية هي الحصول على فريق مشروع ناجح من خلال وضع دليل لاختيار أعضائه وتحديد مسؤولياتهم.

• **الاختيار المسبق Pré-sélection** : في بعض الأحيان يتوجب الاتفاق المسبق مع بعض أعضاء الفريق قبل الشروع في عملية التعاقد أو التوظيف الأساسية وعادة ما يحدث ذلك في حالة تطلب المشروع التزام أشخاص بكفاءة ومهارة محددة للعمل بالمشروع.

• **المفاوضات Negotiation** : ويحدث ذلك في العديد من المشاريع لضمان استقطاب الكفاءات المناسبة للعمل بالمشروع وفق الإطار الزمني المحدد. أيضاً الفريق الإداري للمشروع يحتاج إلى استخدام إدارة التفاوض مع مديري الأقسام المختلفة بالمؤسسة.

• **الاستقطاب Acquisition** : ويكون في الحالات التي لا تتوفر فيها الكفاءة المطلوبة داخل المنشأة التي تتولى المشروع فيتم التعاقد أو الاستقطاب لخبراء من خارج المنشأة.

الفرق الافتراضية: **Equipe virtuelle** هي مجموعة من الأشخاص المتباعدين في المواقع أو من منشآت مختلفة يكون لهم هدف مشترك ويعملون معاً لتحقيقه بتنسيق مع بعضهم باستخدام تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا الحديثة دون الحاجة للقاء أعضاء هذا الفريق في مكان واحد وجهاً لوجه



4- مراحل بناء وتسيير فريق عمل المشروع:

1. ظهور الحاجة إلى تكوين فريق العمل.
2. تحديد مهام و مسؤوليات فريق العمل.
3. تحديد قائد فريق العمل.
4. اختيار أعضاء فريق العمل.
5. توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء فريق العمل.
6. توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق.
7. متابعة أداء ونجاح الفريق.
8. منح مكافآت حسن الأداء والتوزيع العادل لها.
9. تقويم أداء الفريق.



5- مدير المشروع:

يمثل مدير المشروع الدعامة الأساسية التي يقوم عليها أي مشروع كان، كما أنه يمثل المحرك والمحفز لاستمراره، حيث أن مدير المشروع هو المخطط الكلي للمشروع مع التحكم في نشاطاته والتنسيق بين أطرافه، وذلك من الفكرة الأولى للمشروع حتى نهايته، بهدف تحقيق احتياجات وطموحات أصحاب المصالح والتأكد من تكملة العمل في الزمن المحدد وضمن الميزانية التقديرية للمشروع وبأعلى جودة.

6- مسؤوليات مدير المشروع:

تتمثل مسؤوليات قائد المشروع عموماً في:

- التعرف بالمشروع وبأهدافه؛
- تنشيط فريق عمل المشروع؛
- إعداد التقارير داخلية لفريق العمل خارجية لصالح لجنة القيادة؛
- تخطيط المشروع؛
- التفاوض داخل وخارج المشروع واحترام الأجل؛
- التكاليف والجودة.



7- مواصفات مدير المشروع:

عند إختيار مدير المشروع ولضمان أدائه للأدوار الإدارية المطلوبة منه يتطلب توفر مجموعة من المواصفات التي تؤهله للنجاح في إدارة المشروع، وبما يجعل منه قائد تتوفر فيه السمات المطلوبة، كمايلي:

مهارات تقنية: وهذه المهارات ترتبط بطبيعة المشروع وكذلك ترتبط بنوع وطبيعة المجال الذي ستستخدم فيه هذه المهارات مثل نوع المشروع (إنشائي، صناعي، زراعي) وهذه المهارات تساهم في بنائها وتطويرها، ما هو متوفر لدى المدير من الشهادات الأكاديمية والتدريبية في مجال التخصص إضافة إلى سنوات الخبرة

مهارات إدارية: وتتمثل بقدراته في مجال اتخاذ القرار، تخطيط المشروع، توجيهه والرقابة عليه، وهذه المهارات يتم بناؤها بشكل متخصص في بعض البلدان، ففي أمريكا يتم بناء مهارات المدير عن طريق الانتظام في معهد إدارة المشروع PMI الذي يشترط في من يمارس مهمة إدارة المشروع أن يحصل على دورات تدريبية متخصصة لبناء وتطوير المهارات الإدارية والإنسانية من قبل المعهد؛

مهارات إنسانية: تتمثل بقدرة المدير على الاتصال بالآخرين، حل الصراعات، تكوين فرق العمل وغير ذلك من المهارات التي من شأنها أن تستقطب كافة العاملين في المشروع وتوحد جهودهم باتجاه إنجازهم؛

مهارات فكرية: تتمثل بقدرات وإمكانيات المدير على تحديد المشاكل وتحليلها، وتكوين بدائل لحل المشكلة، وإختيار البديل الأفضل، يضاف إلى ما تقدم يستطيع أن يقدم أفكار جديدة تصب في تدعيم رأس المال الفكري للمشروع بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام.