

المحاضرة التاسعة: قيادة المشروع

محتويات المحاضرة:

- أصحاب المصلحة في المشروع
- مدير المشروع
- القيادة في المشروع
- المقارنة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي

أولا. أصحاب المصلحة في المشروع:

- إن الأطراف المعنية بالمشروع هي الأفراد الذين يساهمون ويشاركون في إنجاز المشروع في مرحلة من مراحله، ويمكن تحديد قائمة هؤلاء الأشخاص فيما يلي:
1. العميل: أو الزبون أو صاحب المشروع فهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يطلبون المشروع ويملكون مخرجاته ونتائجه.
 2. الراعي: شخص أو مجموعة من الأشخاص أو الشركة أو المؤسسة التي لها مسؤولية تنفيذ المشروع ونجاحه.
 3. مدير المشروع: منفذ المشروع والمسؤول عن تحقيق قيوده العلاقة بين مدير المشروع والراعي تبقى رهن الشكل التنظيمي المستعمل.
 4. فريق المشروع: يتكون من الأفراد المنفذين لأنشطة المشروع لاستكمالها.
 5. لجنة المراجعة: تتكون من ممثلي أصحاب المصلحة في المشروع يكمن دورها في ضمان تقدم المشروع وفقا للخطط المعتمدة لتحقيق القيود الأساسية للمشروع (كلفة، وقت، مواصفات).
 6. لجنة القيادة: وهي اللجنة التي تضم الأفراد الذين تخول لديهم صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.
 7. الإدارة التنفيذية: تتكون من رؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسة والمهتمين بالمشروع (المدراء الوظيفيين).

ثانيا. مدير المشروع:

1. تعريفه: هو الشخص الذي يتم تعيينه من أجل إدارة المشروع ويكون مسؤولا عن تحقيق قيود المشروع، لذا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المواصفات.
2. مهام مدير المشروع:
 - في مجال التنظيم: اختيار أعضاء فريق المشروع وإعداد الهيكل التنظيمي للمشروع.
 - في مجال التخطيط: إعداد خطة المشروع وجدولة الأنشطة وتحديد ميزانية المشروع.
 - في مجال المراقبة والمتابعة: وضع معايير التقييم، مقارنة التحقيقات بالخطط المعتمدة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3. مواصفات مدير المشروع:

- عند اختيار مدير المشروع ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المواصفات التي تؤهله للنجاح في إدارة المشروع.
- **مهارات تقنية:** ترتبط هذه المهارات بطبيعة المشروع إنشائي، صناعي، زراعي صحي ... تساهم في بناء وتطوير هذه المهارات الشهادات الأكاديمية والتدريبية في مجال التخصص، إضافة إلى سنوات الخبرة.
 - **مهارات إدارية:** تمثل قدرات المدير في مجال اتخاذ القرار التخطيط، توجيه المشروع والرقابة عليه، ويتم تكوين هذه المهارات في بعض البلدان كالولايات المتحدة عن طريق الانضمام إلى معاهد إدارة المشروع (PMI) للتحصيل على إجازة أو تأهيل (Licence) من قبل المعهد، بالإضافة إلى دورات تكوينية مخصصة لتطوير هذه المهارات.
 - **مهارات إنسانية (Leadership):** قدرة مدير المشروع على الاتصال بالآخرين وحل الصراعات وتكوين فرق عمل واستقطاب كافة العمال في المشروع وتوحيد جهودهم باتجاه إنجازه.
 - **مهارات فكرية:** تتمثل في قدرة المدير وإمكانيته على تحديد المشاكل وتحليلها وإيجاد الحلول الممكنة واختيار أفضل بديل، كل هذا يتطلب من مدير المشروع صفات الذكاء والرؤية والتصور المستقبلي.

4. مسؤوليات مدراء المشاريع:

لدى مدير المشروع مسؤوليات متعددة يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع:

- تجاه المنظمة الأم.
- تجاه المشروع.
- تجاه أعضاء فريق العمل.

1.4. مسؤولية المدير تجاه المنظمة الأم:

انطلاقاً من فكرة انتماء المشروع للمنظمة الأم وتبعيته لها، فإن مدير المشروع مسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة عن طريق أهداف المشروع، وهذا في إطار التقيد برسالة المنظمة ورؤيتها واتجاهاتها الاستراتيجية، وعليه فإن مسؤولية مدير المشروع تجاه المنظمة الأم تتجسد في النقاط التالية:

- المحافظة على موارد المؤسسة دون هدر.
- استعمال قنوات الاتصال مع الإدارة العامة وإطلاعها بطريقة دورية على تنفيذ المشروع.

2.4. مسؤولية المدير اتجاه المشروع:

مسؤولية المدير تجاه المشروع : إن مسؤولية مدير المشروع تجاه المشروع تهدف إلى تحقيق القيود الثلاثية لإدارة المشاريع وهي: التكلفة المواصفات وتاريخ تسليم المشروع.

- **الزمن:** مدير المشروع مسؤول عن تنفيذ المشروع في المدة المحددة وتسليمه في التاريخ المتفق عليه.

- المواصفات: كما هو مسؤول عن تحقيق وإنجاز المشروع وفق الشروط والمواصفات المطلوبة.
- التكلفة: التزام مدير المشروع وتقيده بالموازنة المخصصة للمشروع.

3.4. مسؤولية المدير تجاه أعضاء فريق العمل:

خلق فريق عمل للمشروع وتشجيع أعضائه على العمل الجماعي بغض النظر عن التباين الموجود أصلاً في الشخصيات وسلوكيات أعضاء الفريق وذلك عن طريق توجيه هذا الفريق باتجاه أهداف المشروع ونتائجه. توزيع نشاطات عمل المشروع بشكل منسق على أعضاء الفريق بعد تحديد الأدوات الممكن استخدامها وشرح شروط وسياسات العمل ووضع معايير الأداء وآلية الرقابة الفعالة. حل المشاكل التي يمكن أن يواجهها أعضاء الفريق وتعزيز أساليب التواصل باستمرار معهم، بهدف تحسين الأداء مع التأكيد على توضيح دور ومسؤولية كل عضو من أعضاء الفريق.

ثالثاً. القيادة في المشروع:

1. مفهوم القيادة : القيادة الإدارية صفة شاملة يتصف بها القائد وهي مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية المرؤوسيه ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً، وهذا الأمر يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

2. القيادة في إطار المشروع:

هي عبارة عن قوة يستمدّها المدير من مصادر متعددة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين ومشاعرهم، هذه المصادر هي:

- السلطة الرسمية المتاحة له من قبل مالك المشروع أو المنظمة الأم.
- الشخصية التي يتمتع بها.
- المهارات الفنية والفكرية والإنسانية التي يملكها.

3. نظرية الشبكة الإدارية:

ينص مضمون هذه النظرية على أن اهتمام القائد ينحصر عادة ضمن مجالين اثنين:

- الأول: أفقي: يمثل الاهتمام بتقدم العمل في المشروع؛
- الثاني: عمودي: يمثّل اهتمام المدير بالعاملين.

4.البوصلة الأخلاقية المدير المشروع:

- الابتعاد عن التلاعب بالمناقصات.
- عدم تعاطي الرشوة.
- عدم الاعتداء على الموارد واللعب بها حتى تصبح ضمن الموازنة التقديرية.
- عدم المساومة بسلامة أعضاء فريق المشروع.

رابعاً. المقاربة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي:

المدراء الوظيفيون والمدراء التنفيذيون يتراسون أقسام ووحدات المؤسسة (مدير التسويق، مدير التمويل مدير الإنتاج ...)، يكمن دورهم في الإشراف والمتابعة لكل وظائف ونشاطات أقسامهم المختصة، كما يلعبون دوراً أساسياً في التنظيم الوظيفي والمصنوعي للمشروع.

يختلف مدير المشروع عن المدير الوظيفي في النقاط التالية :

1. من حيث التخصص:

إن المدير الوظيفي متخصص في مجال معين تسويق إنتاج مالية، هندسة ...) ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يقوم بإدارتها، في حين أن مدير المشروع عادة ما يكون صاحب معرفة وخبرة في عدة نشاطات ومجالات وله نظرة عامة وخلفية واسعة في أكثر من تخصص.

من هنا فإن الفرق الأساسي بين مدير المشروع والمدير التنفيذي هو أن يكون الأول شامل ومتعدد المهارات كالطبيب العام، بينما يكون الثاني متخصص الأداء والتقنيات (كالطبيب الأخصائي).

2. من حيث الأسلوب:

يستخدم المدير الوظيفي الأسلوب التحليلي لحل المشاكل التقنية الخاصة بتخصصه الوظيفي والمتعلقة بالوظيفة أو القسم الذي يديره، بينما مدير المشروع فيستخدم الأسلوب النظامي الذي يتميز بتحليل المشكل وتركيبه وإيجاد العلاقة بين مختلف أجزائه، فهو لا يقتصر على عمليات محددة ولكنه متشوق ومسهل لكل خطوات مراحل عمليات المشروع. فإذا كان المدير التنفيذي يتميز بمهارة التحليل فإن مدير المشروع يتميز بتجميع الأجزاء المتخصصة لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك، كما أنه ينظر إلى المشكل من جميع جوانبه.

3. من حيث المسؤولية:

المدير التنفيذي مسؤول عن العمليات الروتينية والمتكررة في حين أن مدير المشروع مسؤول عن إدارة عمليات التغيير والمخاطرة واتخاذ القرار.

4. من حيث الأهداف:

تحدد نجاح المدير الوظيفي من خلال إنجاز الأهداف القصيرة الأجل الخاصة بقسمه الوظيفي، بينما مدير المشروع

فيحدد نجاحه من خلال إنجاز الأهداف النهائية للمشروع.

5. من حيث الصلاحيات:

تحدد صلاحيات كل من المدير التنفيذي ومدير المشروع في إطار المشروع حسب الصيغة التنظيمية المستخدمة والشكل التنظيمي المستعمل.

6. من حيث المهام:

إن مهام المدير التنفيذي مقتصرة على مصلحته أو قسمه، بينما مدير المشروع فمهمته الرئيسية خلق التوازنات وحل الصراعات.

7. من حيث البيئة الخارجية:

المدير التنفيذي تعاملاته مع المتغيرات البيئية الخارجية محدودة بينما مدير المشروع فهو يتعامل باستمرار مع البيئة الخارجية للمشروع (الموردون، البنوك، الضرائب...).

DR.SOUMIA MESSAOUDI