



**كلية العلوم الادارية**

**القسم: ادارة الاعمال**

**المادة: تطبيقات ادارة المشاريع**

**المرحلة الثالثة**

**العام الدراسي: 2023- 2024**

**استاذ المادة: م.د كاظم غفار كاظم**

**الافراد في المشروع**

## الافراد في المشروع

ان المشروع وحدة مادية ومالية وبشرية وهذا صحيح ولكن الصحيح الالهم هو ان المشروع ينفذ بالعاملين. ان جودة الافراد في المشروع هي الضمانة الاولى في ان المشروع يمكن ان ينفذ بالموعد المحدد والتكلفة والجودة وضمن نطاق عمل المشروع وقيمتها وقواعدها. لهذا فان الافراد فان الافراد في المشروع هم المورد الاكثر اهمية في انجاز المشروع ونجاح ادارة المشروعات.

ان الافراد في المشروع ليسوا وحدهم المعنيين في المشروع حيث هناك الادارة العليا المطالبة بتقديم الدعم والموارد والتوجيهات التي تساعد على تذليل العقبات وحل المشكلات ذات العلاقة بالشركة الام التي تعمل ادارة المشروعات في اطارها.

ومن اجل الحديث عن افراد المشروع سنتحدث عن الفقرات الاتية:-

اولا:- مدير المشروع

ثانيا - مهارات مدير المشروع

ثالثا:- اسلوب مدير المشروع

رابعا:- راعي المشروع

خامسا:- فريق المشروع

اولا:- مدير المشروع (Project Manager) وهو يمثل القيادة في المشروع وهو المسؤول عن هيكل مكونات المشروع وموارده وابعاده وعلاقاته الداخلية والخارجية وان مدير المشروع هو الاكثر اهمية في نجاح او فشل المشروع، ويجب ان يكون متعدد الخبرات والمهارات وان يكون قادرا على صناعة فريق المشروع كفريق متعدد الاختصاصات يتلاءم مع احتياجات المشروع.

ان مدير المشروع بفعل طبيعة المشروع وخصائصه عليا القيام بالوظائف التالية:-

1- تقديم الرؤية الاستراتيجية للمشروع:- ان المشروع ليس وحدة منفصلة عن استراتيجية الشركة او سياق عملها في المشروعات المختلفة التي تقوم بها واتما مع المشروعات الاخرى يمثل المزيج المشروع المعبر عن استراتيجية الشركة وقدراتها الجوهرية.

2- المحافظة على اسلوب المشروع:- وهذا يعني ان يكون المشروع نموذجا متقدما على الادارة الاعتيادية التي تدير بها الشركة عملياتها المعتادة والمألوفة ولعل هذا يفسر الاهتمام بنمط الشركات القائمة على المشروع.

3 - ادارة التوازن والمبادلة في المشروع:- اي ادارة التوازن بين ابعاد او محددات المشروع وهذه تتطلب خبرة متنوعة وواسعة تمكنه من القيام بالمبادلات (Tradeoffs) الكفوءة ما بين هذه الابعاد في اطار الالتزام الفعال بالموازنة المالية والجداول الزمنية ومواصفات الجودة مع المحافظة على سلامة الوسائل في العمل وفي حدود نطاق المشروع.

رابعاً:- ادارة فريق المشروع:- ان فريق المشروع هو روح المشروع التي تتكامل فيه المسؤوليات والموارد والاهداف وغيرها .ويطلق على مدير المشروع ( قائد المشروع)لأنه الشخص الذي يؤثر اعضاء فريقة ومدير المشروع في ادارة الفريق عليه القيام بالاتي:-

- اختيار الفريق المتجانس

- اختيار الفريق متكامل الاختصاصات الملائمة للمشروع

- تنظيم اعضاء المشروع بطريقة تضمن استخدام القدرات والمهارات بشكل فعال

- تحسين الاتصالات بين اعضاء فريق المشروع

- تكامل فريق المشروع مع الاقسام الوظيفية في الشركة الام

وقائد المشروع يمكنه تنفيذ استراتيجية اطلق عليها استراتيجية (DREAM)التي يقوم بتنفيذها قائد الفريق بالتعاون مع اعضاء الفريق ليصل بالمشروع الى نقطة النهاية .ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية بمراحلها الخمسة كالاتي:-

Define Team Expectation -D

تحديد توقعات الفريق

Reward & recognize - R

التشخيص والمكافاة

Embrace team Diversity-E

تقبل تنوع الفريق

Advance Team Capabilities -A

المساعدة في التقدم والارتقاء بقدرات اعضاء الفريق

Motivate & Manage -M

التحفيز والادارة

ويلاحظ ان استراتيجية دريم (DREAM) اسهمت في تقدم الفريق ودعمه في انجاز مهامه من تشجيع القيادة العليا لمتمثلة بدعم قائد الفريق وبالتالي دعم اعضاءه.

5- ادارة اصحاب المصالح:- ان اصحاب المصالح الداخليين ( داخل الشركة) او الخارجييين ( خارج الشركة ) تزايدت اهميتهم وتنوعت مطالبهم، وان الكثير من هذه المصالح تتسم بالتضارب والتداخل وربما التأثير غير المرغوب على اكمال المشروع في موعده وضمن التكلفة المقررة للمشروع . ان المستفيدين في المشروع (الزبائن ) قد يرغبوا في اجراء تعديلات على المشروع في اية مرحلة وقد

يتعارض هذا مع مطالب حملة الاسهم والادارة العليا لذا على المدير ان يتمتع بالقدرة على ادارة العلاقات مع اطراف كثيرة بظروف مختلفة وفق استراتيجية الشركة.

ثانيا :- مهارات مدير المشروع:- ان التطور السريع والواسع في مجالات الاعمال المختلفة تشير الى ان مهارات مديري المشروعات لاتقف عند وصفا محددة او صيغة معينة وانما هي تتغير وتتحرك باستمرار نحو المزيد.

وفي ذلك حدد كيريزنير(H.Kerzner) خمسة انواع من مهارات مدير المشروع هي :-المهارات المفاهيمية، السلوكية، المهارات الكمية، ومهارات حل المشاكل. وان هذه المهارات قد تغيرت منذ منتصف الثمانينيات حتى بداية الالفية الثالثة. ولأجل القاء الضوء على طبيعة المهارات المطلوبة لمدير المشروع نشير فيما يأتي الى اهم هذه المهارات:-

أ- المهارات الانسانية:- حيث ان المشروع يتطلب فريق المشروع وعدد كبير من العاملين الذين يتم الاتصال بهم في كل مرحلة من مراحل المشروع وان هذه المهارات ضرورية في ادارة وتعزيز العلاقات مع اعضاء الفريق ومع اصحاب المصالح .

ب- المهارات التقنية:- وهي المهارات الفنية وهي مهارات التعامل مع الارض والآلات والمواد وجميع الاشياء التي تستخدم في المشروع . ان هذه المهارات ضرورية لتحسين كفاءة استخدام الموارد والمحافظة عليها والمهارات التقنية تتطلب المعرفة والخبرة في استخدام الاساليب الكمية كنماذج الشبكية وغيرها من ادوات واساليب ادارة المشروع.

المهارات الادارية:- وهي مهارة ومعرفة الاساليب العلمية في تأدية وظائف الادارة والقدرة على ربط المشروع باستراتيجية الشركة من خلال وظائف مثل التخطيط والتنظيم للموارد وجدولة استخدامها والرقابة عليها. وفي هذا السياق فان أبرز العناصر المكونة لهذه المهارات هي:-

1-القائد:- اي المبادر والموجه والمحفز للعاملين.

2-المخطط:- مهارة تصميم المشروع الى أنشطة وتحديد تكاليفها وجدولة وانجاز هذه الأنشطة .

3-مدير الفريق: - كل مدير مشروع يجب ان يكون لديه فريق عمل ويطور افراده بشكل متكامل وينمي مهاراته ويطور قواعد عملهم وروح الفريق وتخطي مشكلاته ومصادر الصراع فيه.

4- المحلل:- مدير المشروع يقوم بجهود كبيرة في تحليل المشروع وعناصره وانشطته لضمان معرفة هذه العناصر والتوافق معها وتحليل نقاط قوة فريقه ونقاط ضعفه فيها وتحليل المشروعات المتعاقبة لاختذ الدروس منها.

5-المراقب:- اذ عليه مراقبة التقدم في العمل خلال دورة حياة المشروع انها مهمة ابقاء المشروع تحت السيطرة وفق معايير وتوقيتات الخطة.

6- مدير اصحاب المصالح:- من هم اصحاب المصالح؟ وماهي الجوانب السلبية في المشروع المؤثرة عليهم؟ كيف يمكن الحد منها ؟ كيف يتم تطوير علاقات معهم وتحفيزهم بشكل ايجابي، تقديم المعلومات الوافية اليهم.

ثالثا :- اسلوب مدير المشروع

ان اسلوب الادارة الذي يختلف من مدير لآخر ، يؤثر على المشروع وكيفية إنجازه والخبرات التي يتم اكتسابها من قبل الافراد فيها. وقد قدمت تصنيفات متعددة لأساليب القيادة وهناك اسلوبان اساسيا الاول موجه للعمل والمهام والثاني موجه للأفراد والعاملين. وان اساليب الادارة حسب كورت لوين تتمثل في اربعة اساليب اساسية هي الاسلوب الدكتاتوري، الاسلوب التسلطي، الاسلوب الديمقراطي، والقيادة المتساهلة .

ويمكن ان نوضح بعض الملاحظات على اسلوب مدير المشروع فيما يأتي:-

- ان اسلوب المدير يجب ان لا يكون وصفا جاهزة في كل المشروعات وفي كل الظروف وكذلك في مراحل المشروع، وهذا يعني ان يغير اسلوب المدير حسب نوع المشروع وظروفه ومراحله مسألة ضرورية وصحية.

- ان المشروعات بفعل التنوع الكبير من جهة وكون المشروعات تعمل وفق أنماط تنظيمية تتسم بالاستقلالية تتطلب من المدير ان يميل الى الاسلوب الاكثر مرونة في ادارة مشروعه كقاعدة عامة.

- ان يتسم المدير بالأسلوب الاكثر مرونة في مقاومة التغيير حيث ان المشروعات هي نموذج لتوليد مل جديد .

رابعا:- راعي المشروع

ان راعي المشروع او مناصر المشروع هو الذب يشجع الافكار الجديدة في الشركة ، وعندما يدعم ويناصر مشروعا معينا فانه يمارس دورا كبيرا في تبريره من الناحية التقنية لهذا فهو يقوم بوظيفة مهندس المشروع ويسعى لإنجاح الهدف ويفكر في المديات البعيدة وملتزم بالمهنة.

ويعمل راعي المشروع بشكل قريب جدا مع مدير المشروع اذ انهم يشتركون في التخطيط للمشروع على مستوى عال كذلك يتعاونون في حل الصراعات التي قد تنشأ داخل المشروع وازالتها.

وتضع بعض الشركات الكبرى اهمية واسعة لراعي المشروع وتصنفه بمستوى المدير التنفيذي وقد تطلق عليه بالراعي التنفيذي.

خامسا:- فريق المشروع

ان فريق المشروع مجموعة من الافراد يعملون بشكل متساند ومتكامل بطريقة متوافق ومتعارف عليها من قبل افراد الفريق بما يحقق اهداف المشروع بفاعلية وكفاءة .

ان ادارة المشروعات بفعل طبيعة المشروعات المؤقتة والفريدة تبدو في اغلب الحالات هي الاطار النموذجي لعمل فرق العمل او المشروعات لان المشروع لا يمكن ان ينفذ بشكل فعال وكفوء بدون ان يعمل بطريقة اكثر مرونة واستقلالية ولان الفريق هو شكل اعلى من اشكال تحمل الخطر مقارنة بأشكال العمل الاخرى مما يضع جميع اعضاء الفريق امام مسؤوليات كبيرة من اجل نجاحه.

ان فريق المشروع هو اكبر من مجموعة الافراد يقومون بالعمل ، انه يجمع افراد من خلفيات مختلفة يتفاعل ومن اجل غرض محدد (تنفيذ المشروع بنجاح) . ان فكرة الفريق تعتمد على تحقيق التداوب بواسطة تكامل جهود الافراد بفاعلية وكفاءة لتحقيق الهدف. لذلك يتطلب من الشركات اتي تعمل في مجال ادارة المشروعات ان تمتلك الخبرة الملائمة في بناء الفريق وبرامج التدريب الفعالة في مجال ادارة الفريق .

وتتمثل واجبات اعضاء الفريق بالاتي:-

- الاسهام والمشاركة بتحقيق اهداف المشروع الكلية.
- مساعدة الاعضاء بعضهم البعض في اكمال عملية تسليم المشروع.
- اعطاء وتوفير الخبرات اللازمة وتبادلها ما بين اعضاء الفريق.
- العمل مع المستفيد النهائي لغرض التعرف على حاجاته، وتنفيذها، وتحقيقها.
- توثيق العملية.

وهنا نبين دور قائد فريق المشروع في ملاحظة ومتابعة الكيفية التي يقوم اعضاء الفريق بتنفيذ واجباته من خلال ما يطلق عليه بالاتصالات الفاعلة بين اعضاء الفريق. وتشكل الاتصالات الجزء الرئيسي من عمل الفريق وتعد الاتصالات الوسيلة الاساسية التي يستخدمها اعضاء الفريق عند ارسال وتبادل المعلومات لتنفيذ المهام بدون تأخير والالتزام بدقة مواعيد التنفيذ .

### انواع المشاريع (Types of Projects)

تواجه ادارة الاعمال عند ادارتها للمشاريع قوى السوق (Market Forces) وهذه المواجهة مستمرة في التأثير على المشاريع وحسب انواعها.

وتصنف الدراسات والادبيات الحديثة تلك القوى حسب نوع المشروع المزمع تنفيذه ، اذ ان المشروعات ليست واحدة وان نطاقها يتحدد بسمعتها الفريدة، الموارد المستخدمة فيها، ودرجة تعقيدها .

وبعض المشروعات تعتبر مشروعات داخلية تنفذ من قبل الشركة وفرقها المدارة ذاتيا وتدار داخل الشركة مثل (مشروعات التغيير) التي تتضمن:-

- مشروع اعادة الهيكلة

- مشروع حوسبة العمل الاداري
- مشروع الادارة الاليكترونية
- مشروع تقليص القوى العاملة في فترات الركود
- في حين ان بعض المشروعات خارجية تقوم بها الشركة لمصلحتها مثلك-
- فتح فروع جديدة للشركة.
- مشروعات البناء التي تنفذها الشركة.
- ويمكن تصنيف انواع المشاريع حسب مايتي:-
- السمعة الفريدة، مستوى الخطر الذي تواجهه ، التكلفة، المدى الزمني، درجة التعقيد، الميزة، النطاق، ودرجة النجاح.
- ونبين ادناه انواع المشاريع وفق التصنيفات اعلاه:-

#### الدلالة

#### السمات

- |                   |                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------|
| 1- السمعة الفريدة | - المشروعات الجديدة تماما( مشروع ابتكار منتج، جدمة، عملية) |
|                   | - مشروعات التحسين( مشروع تحسين المنتج او الخدمة )          |
| 2- مستوى الخطر    | - مشروعات الخطر العالي، المتوسط، الواطئ او المنخفض         |
| 3- التكلفة        | - المشروعات عالية التكلفة، متوسطة، منخفضة                  |
| 4- المدى الزمني   | - مشروعات مصغرة وقد تجددول بأسابيع                         |
|                   | - مشروعات متوسطة المدى : تجددول بالاشهر                    |
|                   | - مشروعات بعيدة المدى: تجددول بالسنوات                     |
| 5- درجة التعقيد   | - مشروعات عالية التعقيد                                    |
|                   | - مشروعات متوسطة التعقيد                                   |
|                   | - مشروعات منخفضة التعقيد                                   |
| 6- الميزة         | مشروعات استراتيجيية( منتج جديد، تكنولوجيا جديدة، سوق جديد) |

- مشروعات تشغيلية (تعديل او تطوير طريقة عمل، زيادة نقاط فحص الجودة

- مشروعات داخلية (مشروعات اعادة الهيكلة، واعادة الهندسة، وحوسبة

7- النطاق

العمل الاداري)

- مشروعات خارجية (فتح فرع جديد، بناء مصنع او جسر.... الخ لطرف اخر)

- مشروعات ناجحة

8- درجة النجاح

- مشروعات فاشلة (غير ناجحة ويتم الغائها)

- مشروعات التحدي (يتم اكمالها بميزانية اعلى، وقت اطول، خصائص اقل

من المقرر عند بدء المشروع.

اما (احمد دودين) فقد صنف انواع المشاريع في كتابه الموسوم (ادارة المشاريع المعاصرة 2014) حسب تخصصها بالاتي:-

1- المشاريع الانشائية:- وهي المشاريع الاكثر شيوعا في الواقع العملي ، وتتمثل في مشروعات التشييد والبناء مثل بناء العمارات السكنية ، وبناء الجسور والطرق والمستشفيات، وكذلك بناء القواعد والمرتكزات الاساسية لكافة المشاريع الاخرى.

2- المشاريع الصناعية:- وهي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي والهندسي التي تهدف الى اقامة المصانع وخطوط الانتاج وبناء الطائرات وصناعة السيارات.... الخ

3- المشاريع الخدمية ك- مثل المشاريع التعليمية والفندقية.

4- المشاريع العلمية:- وهي المشاريع ذات الطابع العلمي مثل تصميم نظام معين، والتنقيب عن الاثار ، وبحوث الفضاء.

5- المشاريع الاجتماعية:- مثل المشاريع الخاصة بمكافحة الفساد ، ومشاريع تنظيم الاسرة، والتوعية ضد التدخين.

المشاريع الاقتصادية:- مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الكساد والفقر والبطالة، والتضخم ومشاريع الخصخصة.