



سنتعرف في هذا المقال على كيفية اختيار مدير المشروع، ومقارنة مدير المشروع بالمدير الوظيفي، والمسارات الوظيفية لمدير المشروع، وخصائي ومواصفات ومسؤوليات مدير المشروع

September 21, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 2635

إدارة المشاريع Project management



اختيار مدير المشروع The Project Manager

جميع الحقوق محفوظة
www. mohammedaameri.com

سنتعرف في هذا المقال على:

- اختيار مدير المشروع
- مقارنة مدير المشروع بالمدير الوظيفي
- المسارات الوظيفية لمدير المشروع
- طلبات خاصة على مدير المشروع
- خصائص ومواصفات مدير المشروع
- مسؤوليات مدير المشروع

اختيار مدير المشروع

بعد أن يتم اختيار وتحديد المشروع المنوي تنفيذه في المنظمة، تأتي الخطوة اللاحقة وهي اختيار مدير المشروع.

وقد يتم اختيار مدير المشروع قبل اختيار المشروع لكون هذا المدير هو الذي كان أصل وفكرة هذا المشروع، كذلك قد يتم اختيار مدير المشروع في أي مرحلة من مراحل حياة المشروع ليحل محل مدير مشروع سابق ترك إدارة هذا المشروع لأداء عمل آخر.

وعادة توجز الإدارة العليا للمنظمة لمدير المشروع المكان المناسب للمشروع، وطبيعة عمل هذا المشروع وأولوية هذا المشروع بالنسبة للمشروعات الأخرى في المنظمة.

ويعتبر مدير المشروع من أهم العناصر الفعالة في نجاح المشروع، لأنه يتحمل مسؤولية تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومراقبة، وإنهاء وإتمام المشروع.

وهناك مجموعة من المهام الرئيسية التي ستأخذ أولوية في عمل مدير المشروع تتمثل في الآتي:

أ- إعداد الموازنة التقديرية الأولوية للمشروع.

ب- إعداد جدولة أولوية لأنشطة ومهام تنفيذ المشروع.

ت- اختيار أعضاء فريق المشروع.

ث- التأكد من توفر كافة الموارد والتسهيلات اللازمة لتنفيذ المشروع.

ج- التأكد من وصول التوريدات المبكرة اللازمة لتنفيذ المشروع من الموردين مع تقييم هؤلاء الموردين حسب معايير معينة.

وأفضل طريقة لتوضيح الدور الفريد لمدير المشروع هو مقارنته مع المدير الوظيفي الذي يعمل في أحد الأقسام الوظيفية في المنظمة مثل وظيفة الهندسة، أو وظيفة التسويق، أو وظيفة التمويل.

ويمكن توضيح الفروق بينهما كالتالي:

1- إن المدير الوظيفي يكون متخصص في المجالات التي يديرها، فهو يلعب دور إشرافي تقني مباشر لإنجاز مهام القسم الذي يشرف عليه، لكونه يمتلك معرفة تقنية. ويمتلك قدرة تحليلية على حل المشاكل التقنية الخاصة في قسمه الوظيفي.

2- في حين أن مدير المشروع له نظرة عامة وله خلفية واسعة في المعرفة والخبرة، ويجب أن يشرف على العديد من المجالات الوظيفية أي أن مدير المشروع يتميز بمهارة التركيب مقارنة بمهارة التحليل للمدير الوظيفي، ويمتلك مدير المشروع معرفة واسعة في أكثر من مجال، ويعمل على تسهيل التعاون بين المتخصصين في المجالات التي تحتاج إلى تخصص معين، ولا تقع ضمن تخصصه في هذا المجال.

3- المدير الوظيفي مسؤول عن الوضع الروتيني في حين أن مدير المشروع مسؤول عن إدارة عمليات التغيير والإبداع في المشروع.

4- يتحدد نجاح المدير الوظيفي من خلال إنجاز الأهداف قصيرة الأجل في قسمه، في حين أن مدير المشروع يتحدد نجاحه من خلال إنجاز الأهداف النهائية للمشروع الذي يديره.

5- صلاحيات المدير الوظيفي محددة حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة، بينما خطوط السلطة لمدير المشروع غير محددة بشكل واضح ومرتبطة بمسؤوليته عن إدارة المشروع وعلاقته مع الإدارة العليا للمنظمة.

6- المدير الوظيفي مواجهته محدودة مع المتغيرات البيئية في حين أن مدير المشروع يواجه باستمرار عوامل عدم التأكد والعوامل البيئية المتغيرة.

7- يستخدم المدير الوظيفي منهجًا تحليليًا في حين أن مدير المشروع يستخدم منهج النظم.

8- مهمة المدير الوظيفي محصورة فقط في تحقيق الوضع الأمثل لقسمه في حين أن مدير المشروع مهمته الرئيسية هي خلق التوازنات وحل الصراعات، وتحفيز فريق المشروع وحثهم على التعاون فيما بينهم وكذلك مسؤولية اتجاه المشروع واتجاه الإدارة العليا للمنظمة.

9- مهام المدير الوظيفي ثابتة في حين مهام مدير المشروع متنوعة ومتعددة، لكونه يسعى للتغيير والإبداع والابتكار والتطوير.

10- المدير الوظيفي يكون كما ذكرنا مشرفًا تقنيًا مباشرًا، في حين أن مدير المشروع يكون مسهلًا، فيسهل التعاون بين المتخصصين العاملين في المشروع، وكذلك يواجه مهمة التركيب في معرفة ما هو المطلوب عمله ومتى وكيف يمكن الحصول على الموارد اللازمة لأداء العمل.

أن مدير المشروع يدير المشروع بأكمله وبكافة وظائفه ونظراته شاملة للمشروع على عكس المدير الوظيفي الذي تكون مهمته محددة في قسمه الوظيفي فقط.

المسارات الوظيفية لمدير المشروع:

عادة يبدأ المسار الوظيفي لمدير المشروع بالمساهمة في مشروعات صغيرة وفيما بعد في مشروعات كبيرة.

مثال ذلك:

من الممكن أن يبدأ المسار الوظيفي لمدير المشروع كمهندس في مشروع، ثم مدير تصنيع في مشروع كبير، أو مدير لمشروع صغير ثم مدير لمشروع كبير، وإذا استمرت لديه الطاقة قد يصبح نائب لرئيس المنظمة ثم مدير عام لها. بمعنى آخر إن مدير المشروع قبل أن يصبح مديرًا فإنه يمر بعدة مسارات وظيفية تكسبه الخبرة الإدارية والفنية لإدارة أي مشروع يتم تعيينه فيه كمدير لهذا المشروع.

طلبات خاصة على مدير المشروع:

يوجد العديد من الطلبات الفريدة على إدارة المشروعات. ويعتمد نجاح مدير المشروع إلى حد كبير على قدرته على التعامل مع هذه الطلبات.

ويمكن تصنيف هذه الطلبات تحت سبعة عناوين كالتالي:

أولاً: الحصول على الموارد الكافية لتسيير أعمال المشروع منذ البداية، حتى لا يفاجأ بالمستقبل في أمور ناقصة ومهمة لتنفيذ أعمال المشروع ونعني بالموارد كافة المستلزمات والمشتريات من المعدات والمواد والماكينات اللازمة للمشروع.

ثانياً: الحصول على الأفراد اللازمين للمشروع مع تحفيزهم باستمرار ويعني ذلك اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المشروع لضمان نجاح تنفيذ مراحل المشروع، وأن يكون لدى المشروع المهارة الإنسانية لكيفية التعامل مع هؤلاء الأفراد وتحفيزهم باستمرار لضمان تحقيق تعاونهم في إنجاز العمل المطلوب منهم أدائه لتحقيق أهداف المشروع وعند اختيار مدير المشروع لفريق العمل الذي سيعمل معه يجب أن تتوافر في هذا الفريق ما يلي:

أ- مهارات تقنية مرتفعة الجودة: حتى يستطيع فريق العمل أن يكون قادرًا على حل معظم المشاكل التقنية للمشروع دون الاعتماد على مساعدات خارجية.

ب- الحساسية السياسية: يجب أن يتمتع فريق المشروع بمهارات وحساسية سياسية للسياسات التنظيمية، والتوازن الدقيق بين مدراء المشاريع في المنظمة وكيفية التعامل مع مدراء الوظائف المختلفة في المنظمة.

ت- توجه قوى للمشكلة: أي أن فريق العمل يجب أن يكونوا موجهين نحو المشكلة ويطبقون منهج النظم

في إدارة المشروع، وأن لا يكونوا موجهين للتخصص في أعمالهم فقط، ويرون المشكلة من خلال أعين تخصصهم.

ث- توجه قوي للهدف: أي أن يكون توجههم نحو تحقيق الهدف النهائي للمشروع وليس تحقيق نشاط محدد بذاته.

ج- احترام قوي الذات: بمعنى أن يكون أفراد فريق المشروع لديهم الثقة بأنفسهم وبمؤهلاتهم وبخبراتهم وقادرين على إنجاز أعمال المشروع، وأن لا يخفوا فشلهم وأخطائهم، وأن يكونوا صادقين مع أنفسهم وذاتهم في مقدرتهم على إنجاز أعمال المشروع.

ثالثًا: التعامل مع العقبات: أي على مدير المشروع أن يتغلب ويواجه سلسلة من النزاعات والعقبات والصراعات والتي قد تبدأ منذ بداية المشروع وحتى الانتهاء منه.

رابعًا: عمل تبادلات لهدف المشروع: يجب أن يعمل مدير المشروع تبادلات بين أهداف المشروع للتكلفة والوقت والأداء وكذلك تبادلات بين الوظائف التقنية والإدارية، خلال دورة حياة المشروع.

خامسًا: القدرة على التمييز بين فشل المشروع كاملاً، وفشله الجزئي، أو نجاحه. بمعنى آخر أن يكون لديه القدرة على التنبؤ بالمخاطر والفشل الذي يصاحب إنجاز أعمال المشروع في مراحل دورة حياته المختلفة.

سادسًا: القدرة على الاتصال المتبادل: بين المشروع والعالم الخارجي ومع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع. حتى يستطيع حل المشاكل في العمل والنزاعات والصراعات في الميدان، ولتقليل الخلافات الشخصية بين أعضاء فريق المشروع، ويجب أن يكون مدير المشروع مرناً بطرق عديدة مع العديد من الناس ومع الإدارة العليا وكافة الأطراف الخارجية والداخلية المهمة في المشروع.

سابعًا: قدرة مدير المشروع على التفاوض: يجب أن يكون مدير المشروع لديه القدرة والمهارة التعاونية للتعامل مع الطلبات المذكورة سابقاً، وذلك حتى يحقق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

خصائص ومواصفات مدير المشروع:

هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب أن يتمتع بها مدير المشروع عند اختياره من قبل الإدارة العليا للمنظمة وتتمثل في الآتي:

- 1- أن يكون شخص ناضج ومدير شامخ وله خلفية تقنية.
- 2- أن يكون ذو سمعة طيبة، وشخص لديه خبرة وسبق أن عمل في أقسام عديدة ومشاريع مختلفة.
- 3- أن يكون لديه مصداقية سواء أكانت مصداقية تقنية، بمعنى أن يكون لدى مدير المشروع المعرفة التقنية الكافية لتوجيه وتحقيق أهداف المشروع. أو مصداقية تسيير أعمال المشروع وتأدية هذه المهام بمهارة عالية ويكون مسؤول عن اتخاذ القرارات المناسبة الحكيمة والناجحة.
- 4- حاجة مدير المشروع إلى الحساسية السياسية والاستشعار السياسي الجيد للإحساس بالخلافات الشخصية لدى فريق العمل لتحفيزهم وجعلهم يعملون في وضع هادئ ومستقر.
- 5- القيادة: أن يكون مدير المشروع قائد استراتيجي، فعال، ولديه الحماس والإبداع، وأن يكون قادر على التعامل مع العنصر البشري العامل في هذا المشروع، وأن يكون قائداً يتمتع بالأخلاق وقادراً على قيادة فريق العمل في المشروع وتحفيزهم باستمرار.
- 6- القدرة على التعامل مع الضغط بأن تكون لديه القدرة على التكيف والتأقلم مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- 7- أن يكون لدى مدير المشروع درجة من التعليم والشهادات الحاصل عليها مناسبة لمجال العمل في المشروع، وأن يجيد لغات أجنبية، وأن يكون سنوات من الخبرة في مشروعات متشابهة.

8- أن يتمتع بالمهارات التقنية، والإدارية، والفكرية والإنسانية المناسبة واللازمة لتسيير أعمال المشروع بنجاح متميز، وتشمل هذه المهارات أيضًا ما يلي:

- مهارات الاتصال.
- مهارات القدرة على تحفيز الأفراد العاملين في المشروع.
- مهارات القيادة والقدرة على التأثير على الآخرين.
- مهارات حل الصراع بأنواعه المختلفة في المشروع.
- الجدارة والمهارة الكافية في عملية التخطيط والسيطرة.
- مهارات حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- مهارات الفهم الكامل للتكنولوجيا.
- مهارات الفهم الكامل لاقتصاديات المشروع.

مسؤوليات مدير المشروع:

إن مسؤولية مدير المشروع متعددة وتتضمن المسؤوليات التالية:
أولاً: مسؤولية مدير المشروع في مجال التخطيط، وتتمثل في الآتي:

- وضع التغيرات والإيضاحات للمشروع ومراحله وخطواته والأنشطة اللازمة له.
- وضع خطط تتابع وجدولة الأنشطة اللازمة للمشروع.
- تحليل المشروع إلى أجزاء فرعية أي تجزئة عمل المشروع إلى جزئيات أو ما يسمى (WBS).
- وضع شبكة إنجاز المشروع.
- ثانياً: في مجال تنظيم المشروع:
- تشمل مسؤوليات مدير المشروع في هذا المجال ما يلي:

- وضع الخريطة التنظيمية للمشروع.
- تحديد المسؤوليات والاختصاصات لجميع الأفراد العاملين في المشروع.
- تحديد الأدوار والعلاقات مع إدارات المنظمة وأطراف المشروع.
- اختيار فريق العمل للمشروع.
- ثالثاً: في مجال الرقابة والمتابعة:

- تقديم خريطة جانت للإنجاز.
- تقديم التقارير عن الجوانب المختلفة للإنجاز.
- وضع معايير للتقييم.
- مقارنة الإنجاز الفعلي مع الأهداف المخططة أو المعايير الموضوعية مسبقاً.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول في حالة وجود أي انحرافات أثناء تنفيذ المشروع.
- وهناك مسؤوليات إضافية على مدير المشروع، وتتمثل هذه المسؤوليات في الآتي:
- 1- مسؤولية مدير المشروع اتجاه المنظمة الأم. وتشمل هذه المسؤوليات ما يلي:
 - أ- تقديم تقارير دورية وباستمرار للمنظمة الأم على تصورات العمل خلال مراحل المشروع والمتعلقة بالكلفة والوقت والموارد.
 - ب- إشعار المنظمة الأم بأيه مخاطر أو مشاكل يواجهها المشروع أولاً بأول، حتى لا تفاجأ الإدارة العليا للمنظمة بأية مخاطر.
- 2- مسؤولية مدير المشروع اتجاه المشروع نفسه وتتمثل مسؤوليته في هذا المجال بما يلي:

إدارة المشروع بكفاءة وفاعلية.

ممارسة الأدوار الإدارية الأخرى المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف المشروع.
3- مسؤولية مدير المشروع اتجاه فريق العمل في المشروع، وتتمثل في الآتي:

حفز فريق العمل باستمرار.
بناء روح التعاون والتنافس بين أعضاء فريق العمل لما له من أثر فعال على إنجاز المشروع في الوقت المناسب والجودة العالية والتكلفة المحددة للمشروع.

المرجع:

كتاب : إدارة المشاريع Project Management ، من تأليف د. أحمد يوسف دودين، من إصدار دار اليازوري ،
الطبعة العربية لعام 2012.