



PROJECT

Project Leadership

PMG511 MPM

AHMED IBRAHIM M ALJAHDALI

2021200594



القيادة الفعالة للمشروع

مزيج من مهارات وكفاءات مدير المشروع في السياق

تعتبر قيادة المشروع مجال بحث مثير للاهتمام وشائع بشكل متزايد. إنه مجال يتزايد من حيث الأهمية والأهمية حيث يتم تسليم المشاريع في بيئة أكثر تعقيدًا وغير مؤكدة - بيئة ، كما يجادل الكثيرون ، تتطلب مزيدًا من القيادة.

الكثير مما نعرفه عن مكونات قيادة مديري المشاريع الفعالين ، بما في ذلك المهارات والكفاءات التي تساهم فيها ، يأخذ شكل قوائم بمهارات وكفاءات مدير المشروع المهمة. يمكن لهذه القوائم الاستفادة من التجميع أو الفرز (إلى المهارات الفنية والتجارية والاجتماعية ، على سبيل المثال) وبعضها مكتمل للغاية. ومع ذلك ، فهي أيضًا ثابتة. في حين أن القوائم مفيدة من حيث أنها توفر نقطة بداية يمكن من خلالها فهم ما هو مهم لمدير المشروع ، أو طريقة لتقييم التقدم ، فمن الصعب استنتاج المهارات والكفاءات الأكثر أهمية من القوائم مدير مشروع معين في سياق معين. كما أنه ليس من الواضح أي من المهارات والكفاءات تتناسب مع عناصر معينة من عمل مدير المشروع ، أو إذا كانت هذه التغييرات يجب أن تتغير مع التغييرات في خصائص المشروع الذي يتم تسليمه من قبل مدير المشروع. سعى هذا التحقيق إلى تحديد المهارات والكفاءات المهمة ، وخصائص المشروع التي من شأنها أن تؤثر على أهمية هذه المهارات والكفاءات ، والفجوات المحتملة بين المهارات والكفاءات وعمل مدير المشروع.

الخلفية الأدبية

القيادة والإدارة

هناك اختلافات بين مجالات الإدارة والقيادة ، ويعكس الموضوع المشترك الاتفاق على أنه نظرًا لأن بيئة Kotter ، الأعمال تشهد قدرًا أكبر من التغيير وعدم اليقين والتقلب ، فهناك حاجة إلى مزيد من القيادة (Mintzberg ، 1994 ؛ Best of Harvard Business Review في ورقة أعيد طبعها في 2001 ، ناقش كوتر العديد من الاختلافات بين الإدارة والقيادة - وهما مجالان أكد أنهما مختلفان لكنهما متكاملان. قيم ، أن الإدارة تنطوي على التعامل مع التعقيد - بما في ذلك عناصر مثل تحديد الأهداف والميزات ، ووضع خطوات مفصلة ، وتخصيص الموارد ، وحل المشاكل ، ومراقبة النتائج. الإدارة الفعالة تجلب النظام والاتساق. وأكد كوتر كذلك أنه في حين أن الإدارة مهمة ، فإن الزيادات في التعقيد والتقلب في بيئة الأعمال هي التي تخلق الحاجة إلى قيادة أكبر. وقال أيضًا إن القيادة تتضمن التعامل مع التغيير وتتضمن عناصر مثل تحديد الاتجاه وتوصيله ، وتطوير الرؤية ، ومواءمة أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة وغيرهم.

وصف بينيس وتوماس (٢٠٠٢) موضوعات مماثلة حول موضوع القيادة. عند القيام بذلك ، اقترحوا أن يتمتع القادة بأربع مهارات أو كفاءات: القدرة على التكيف (القدرة على تجاوز الشدائد - ونتيجة لذلك ، تصبح أقوى) ، وإشراك الآخرين (تحفيز الآخرين على رؤية مشتركة لتحقيقها معًا وخلق معنى مشترك) ، صوت مقنع (التواصل الفعال للرؤية المشتركة) ، والنزاهة (وجود الأصالة والقيم القوية).

أن معظم (Mintzberg (1994 في ورقته البحثية حول البحث عن طريقة أفضل لدمج عناصر الإدارة ، ذكر مؤلفي الإدارة يبدو أنهم يركزون على جانب واحد فقط من دور الإدارة. يؤدي هذا إلى عدم التركيز على الدور ككل ، ويؤدي إلى نظرة مجزأة على الإدارة. علاوة على ذلك ، أشار إلى أن عمل الإدارة لا يمكن فصله في السلوك ، على الرغم من أنه يمكن التفكير فيه من الناحية المفاهيمية من حيث أشياء مثل الفعل والقيادة أنه في مجال الإدارة ، شهد موضوع القيادة تركيزًا أكبر من جميع مجالات Mintzberg والسيطرة. أكد الإدارة الأخرى مجتمعة.

مهارات وكفاءات إدارة المشاريع ومدير المشروع

Pinto & إدارة المشاريع مجال ذو أهمية متزايدة للصناعة ، ويكتسب مستويات أعلى من الفائدة والاستخدام (مع ذلك ، أصبحت الإدارة الفعالة للمشروع أكثر (Tavares ، 2002 ؛ Kharbanda ، 1995 ، Coulson-Thomas صعبة حيث أصبحت البيئة التي يتم تسليم المشاريع فيها متقلبة ومعقدة بشكل متزايد)

مما يجعل الأمر أكثر صعوبة هو التغييرات التي (1998؛ Mendzela ، 1993 ؛ Goodwin ، 1990 ؛ تطرأ على خصائص المشروع والفريق ، مثل تغيير العلاقات التجارية ، والتقنيات الجديدة ، والفرق غير (2000؛ Thompson ، 2003 ؛ Manning المتجانسة ، وأصحاب المصلحة الأكثر تنوعاً)

في بيئة الأعمال التي تتغير ، تتطلب إدارة المشاريع التي تتغير أيضاً ، تتطلب الإدارة الفعالة للمشروع مزيداً واسعاً من المهارات والكفاءات. تلك المرتبطة بالأشخاص والعملية - مثل الاتصال والتخطيط ، على عكس تلك (1998؛ Goodwin ، Day التي تركز على العناصر الفنية - أصبحت ذات أهمية متزايدة لنجاح المشروع (1999a ، 1999b ؛ Thite ، 1993)

أن (1998) Margulis و Klein و Jiang فعالية مدير المشروع أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع. أكد مدير المشروع هو العنصر الأكثر أهمية للمشاريع التي يتم تسليمها بنجاح. يتفق آخرون على أن أداء مدير المشروع ونجاح المشروع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً. لاحظ زيميرير وباسين (١٩٩٨) أن السبب الرئيسي لفشل المشروع هو الافتقار إلى قيادة مدير المشروع وأن أندرسون (١٩٩٢) حدد قدرة مدير المشروع من بين أهم العناصر التي تؤدي إلى أداء قوي للمشروع.

إن الارتباط القوي بين نجاح المشروع وفعالية مدير المشروع هو أنه من المفيد فهم المهارات والكفاءات الأكثر أهمية لفعالية مدير المشروع. ومع ذلك ، فإن الأدبيات المتاحة التي تدرس مهارات وكفاءات مديري المشاريع لا تزال مدرجة إلى حد كبير في القوائم أو المجموعات التي يبدو أنها تفترض أن هناك مجموعة ثابتة لجميع المشاريع.

وفقاً لكروفورد (٢٠٠٠) ، يحتاج مديرو المشاريع إلى المزيج الصحيح من المهارات والكفاءات ليكونوا أكثر فاعلية. ومع ذلك ، فإن الكثير من الأدبيات لا تستند إلى التحقيق التجريبي ولكن على رأي مدير المشروع ، ولا تنعكس بالضرورة بشكل جيد في مجموعات المعرفة. تُظهر الأدبيات ذات الصلة أن الأدبيات المتاحة التي تدرس مهارات وكفاءات مديري المشاريع لا تزال مدرجة إلى حد كبير في القوائم أو المجموعات التي يبدو أنها تفترض أن هناك مجموعة ثابتة لجميع المشاريع. تقدم الكتب المدرسية قوائم بمهارات وكفاءات مدير المشروع مع والجمعيات المهنية - مثل (1986؛ Mantel & Meredith ، 2003 ؛ Gido & Clements الأوصاف (PMI) تنشر قوائم ومجموعات مهارات وكفاءات إدارة المشاريع ، مثل - (PMI معهد إدارة المشاريع) والذي ، (2002 ؛ Project Management Institute) شاملاً طار تطوير كفاءات مدير المشروع يعطي مجموعات من مهارات وكفاءات مدير المشروع في شكل اختبار ذاتي. تقدم المجلات أيضاً نظرة ثاقبة حول مهارات وكفاءات مدير المشروع الرئيسية لقيادة المشاريع والفرق بشكل فعال. غالباً ما تكون المهارات والكفاءات المدرجة متنوعة ، بما في ذلك القدرة التقنية والتوجيه التفصيلي والقيادة والقضايا الإنسانية وغيرها (كوي ، ٢٠٠٣ ؛ دوز ، ٢٠٠٢ ؛ لامبل ، ٢٠٠١ ؛ ثابت ١٩٩٩ أ ، ١٩٩٩ ب).

من المهم أن يكون لديك قوائم ومجموعات من مهارات وكفاءات مدير المشروع. ومع ذلك ، فإن البيئة التي يتم فيها تسليم المشاريع تتغير ؛ ويمكن أن تكون المشاريع مختلفة جداً عن بعضها البعض. لذلك ، من المهم تقييم الطريقة التي تتأثر بها هذه التغييرات أهمية مهارات وكفاءات مدير مشروع معين.

خصائص المشروع

تتأثر البيئة التي يعمل فيها مدير المشروع بنوع المشروع الذي تتم إدارته ، أو خصائص المشروع بالإضافة إلى بيئة العمل ، وخصائص الفريق ، وعوامل أخرى. ومع ذلك ، فإن تأثير ذلك على عناصر المشاريع (على سبيل المثال ، تكوين الفريق واختيار مدير المشروع) لا يؤخذ في الاعتبار في كثير من الأحيان. على وجه التحديد ، كما هو موضح أعلاه ، من المفترض في العديد من مجالات الأدبيات - كما يتضح من الطبيعة الثابتة لقوائم مهارات وكفاءات مدير المشروع - أن جميع المشاريع تنطوي على نفس العمل ويمكن إدارتها بشكل أكثر فاعلية بنفس مهارات مدير المشروع والكفاءات.

في حين لا يتم فحص خصائص المشروع باستمرار ، إلا أن بعض المؤلفين يأخذون في الاعتبار تأثير عوامل على سبيل المثال ، (2001) Shenhar مثل بيئة الأعمال وخصائص المشروع ، وقد أنشأوا أنظمة تصنيف. ، استخدم عدم اليقين التكنولوجي للتمييز بين أنواع المشاريع. اعتبر آخرون أيضاً الخصائص كطريقة يمكن من بتقييم مهارات مدير المشروع (2003) Rad and Levin خلالها فهم احتياجات المشروع بشكل أفضل. قام وأعضاء الفريق كطريقة لتحديد مدى صداقة المؤسسة تجاه المشاريع.

بشكل عام ، عند استخدام خصائص المشروع كطريقة لتصنيف المشاريع ، يتم تضمين عدد صغير جدًا (غالبًا و De Korvin العوامل ذات الصلة ببيئة المشروع ، و (1993) Tampoe and Thurlow واحد). ربطت عناصر أخرى بمرحلة دورة حياة المشروع. علاوة على ذلك ، هناك (2002) Shipley و Kleyly شكل آخر من أشكال التحقيق في المشاريع حسب تصنيف واحد وهو الدراسات العديدة التي تدرس العوامل Grant ، 2000 ؛ Edum-Fotwe & McCaffer المتعلقة بإدارة المشروع حسب الصناعة () (1997) Wateridge ، 1997 ؛ Baumgardner ، & Shane ، 1997).

قيادة المشروع

تعتبر قيادة المشروع مجالًا جديدًا للدراسة نسبيًا ، وبالتالي فهي غير محل بحث نسبيًا. ذكر سوتيريو وويتمر (٢٠٠١) أنه على الرغم من أن القيادة العامة كانت محورًا للتحقيق لأكثر من مائة عام ، إلا أن القليل من الأبحاث التجريبية ركزت نسبيًا على قيادة المشروع.

في حين أن قيادة المشروع هي موضوع اهتمام متزايد ، إلا أن هناك تحديات أمام تحقيقها. أحد هؤلاء تم التقاطه الذين أكدوا بأنفسهم أن إدارة المشروع الناجحة تتطلب قيادة ، (1991) Slevin and Pinto بواسطة فعالة. ومع ذلك ، فقد ذكروا أن دراسته معقدة بسبب حقيقة أنه موضوع معروف وغير معروف في نفس الوقت. التحدي الثاني في دراسة قيادة المشروع هو النطاق الواسع للمعاني المنسوبة إلى المفهوم من قبل مؤلفين أنه بالنسبة لدراسته ، استخدم Thite (1999a) مختلفين. في ورقته البحثية بعنوان قيادة المشاريع الفنية ، ذكر مصطلح القيادة الفنية للإشارة إلى القيادة التي يتم توفيرها للموظفين التقنيين والعلميين. اعتبر مؤلفون آخرون أن قيادة المشروع تعني شيئًا مختلفًا ، مثل مهارة الإدارة الفعالة للمشروع ؛ يعتقد البعض الآخر أنها تنطوي على (1988 ، Kezsbom ، 1994 ؛ Gemmill & Wilemon عناصر مثل العلاقات الشخصية والتيسير) لا يزال آخرون يستخدمون مصطلحات قيادة المشروع وقائد المشروع بالتبادل مع مصطلحات إدارة (1994). (2003) Sense ، 1999 ؛ Puccinelli ، المشروع ومدير المشروع)

أشار كوتر (٢٠٠١) إلى أن هناك حاجة متزايدة للقيادة عند العمل في بيئة متقلبة والتعامل مع التغيير. تؤكد هذه الورقة أن القيادة مهمة في بيئة المشروع - حيث أن المشاريع تولد التغيير - ويمكن أن تختلف الخصائص من (Pinto ، مشروع إلى آخر. يتفق مع هذا الرأي وصف واحد يصف دور مدير المشروع بأنه مهمة كثيفة القادة (1998) Thomas ، Trailer ، Palmer ، & Govekar).

خلفية التحقيق

كان الهدف الرئيسي من البحث هو فهم العناصر الأساسية للقيادة الفعالة للمشروع بشكل أفضل. للقيام بذلك ، سعت مراجعة الأدبيات إلى تحديد خصائص قيادة المشروع ، واكتساب نظرة ثاقبة من القيادة العامة ، وتحديد مهارات وكفاءات مدير المشروع الرئيسية. أظهر النظر في مجال قيادة المشروع أنه مفهوم غير مفهوم بشكل متسق ، ولكنه مستخدم بطرق متنوعة. عكست القيادة العامة اهتمامًا بالاعتراف بأهمية القيادة لإدارة المشروع ، وإبراز أهمية السياق الذي تجري فيه القيادة وقيمة هذا المفهوم لبيئة أعمال متقلبة بشكل متزايد.

تتضمن المفاهيم الأساسية التي تم فحصها مهارات وكفاءات مدير المشروع الرئيسية المهمة لنجاح المشروع - الإعلان عما إذا كانت تتغير أم لا لمشاريع مختلفة - والتوافق بين أهم مهارات وكفاءات مدير المشروع وعمل مدير المشروع.

مراحل النهج والبحث

اشتمل التحقيق في مهارات وكفاءات مدير المشروع ، وقيادة المشروع ، والمفاهيم ذات الصلة على ثلاث مراحل. الأول كان دراسة دلفي التي اشركت خبراء إدارة المشاريع من جميع أنحاء كندا. تم العثور على المشاركين في هذه الدراسة من خلال مطالبة المهنيين المشاركين في إدارة المشروع بالتوصية بشخص يعتبرونه ممتازًا في دوره المتعلق بالمشاريع (بما في ذلك الرعاة ومديرو المشروع وأعضاء الفريق). في المجموع ، تمت التوصية بأكثر من ٧٥ متخصصًا في المشروع ، وكان ٦٠ منهم متاحين للمشاركة في الدراسة. ركزت المرحلة الأولى على تحديد وتقييم أهم المهارات والكفاءات لمديري المشاريع وخصائص المشروع التي من شأنها أن تؤثر على المهارات والكفاءات الأكثر أهمية. على وجه التحديد ،

تضمنت المرحلة الثانية من التحقيق الحصول على مدخلات من مجموعات التركيز. تم الإعلان عن توفر هذه المحلي ، والمجموعات المهنية PMIالجلسات بعدة طرق ، بما في ذلك من خلال الجمعيات المحلية ، مثل فرع ، وجهات اتصال الباحث. أظهر المتخصصون في المشروع اهتمامًا كبيرًا بالمشاركة في مجموعات التركيز ، وفي المجموع ، تم عقد ثلاث جلسات جماعية مركزة. كان الهدف من هذه المرحلة هو تحديد مدى فعالية مهارات وكفاءات مدير المشروع الأكثر أهمية في معالجة العمل الذي يتعين على مديري المشروع إكماله.

تضمنت المرحلة الأخيرة من البحث مسحًا كان يهدف إلى تأكيد نتائج المرحلتين الأوليين من البحث. تم البحث عن المشاركين في الاستطلاع باستخدام نهج كرة الثلج مع اتصال المشاركين من المرحلة الثانية بالمتخصصين الإضافيين في المشروع.

النتائج والمناقشة

كشفت المراحل الثلاث أنه عندما طُلب من المتخصصين في المشروع تقييم أهمية مهارات وكفاءات مدير المشروع ، لم يكونوا مؤهلين للتقييمات ، وكانت المراكز العشرة الأولى متسقة نسبيًا بين أنواع المشاركين. ثانيًا ، كانت هناك اختلافات كبيرة بين مهارات وكفاءات مدير المشروع التي تم تصنيفها على أنها الأكثر أهمية عند وجود خاصية معينة للمشروع. ثالثًا ، كانت هناك فجوة بين العمل المتوقع أن يكون أكثر شيوعًا لمدير المشروع والمهارات والكفاءات التي يُنظر إليها على أنها الأكثر أهمية ، والفجوة بين ما يعتبره مديرو المشروع ورعاة المشروع أكثر أهمية. أخيرًا ، يمكن لقيادة المشروع اكتساب رؤى أساسية من أدبيات القيادة العامة ، مثل أخذ السياق في الاعتبار ؛ وأهمية أن تكون قيادة المشروع مختلفة عن ، ولكنها مكملتها ،

مهارات وكفاءات مدير المشروع في السياق

قدم المشاركون الخبراء الذين شاركوا في المرحلة الأولى وجهة نظر متسقة نسبيًا لمهارات وكفاءات مدير المشروع المهمة. تم تصنيف المراكز العشرة الأولى من قائمة من ٥٠ المقدمة للمشاركين وفقًا لأهميتها لنجاح مدير المشروع. تم تصنيف العشرة بالترتيب التالي:

1. مهارات الناس
2. قيادة
3. الاستماع
4. النزاهة والسلوك الأخلاقي المتسق
5. قوي في بناء الثقة
6. التواصل اللفظي
7. قوي في بناء الفرق
8. حل النزاعات ، إدارة الصراع
9. التفكير النقدي وحل المشكلات
10. يفهم ويوازن الأولويات

في حين أن العديد من هذه المهارات والكفاءات تظهر في القوائم المذكورة في الأدبيات أعلاه ، فقد تغير ترتيب الأهمية بشكل كبير عند تقديم خصائص المشروع. على سبيل المثال ، عندما سُئل المشاركون الخبراء عن أهمية قائمة أقصر من مهارات وكفاءات مدير المشروع (بما في ذلك الثمانية الأوائل من القائمة العامة أعلاه) ، تغير ترتيب الأهمية.

ينعكس التغيير في ترتيب أهمية مهارات وكفاءات مدير المشروع في الشكل ١. عند السؤال عن أهمية مهارات وكفاءات مدير المشروع لمشروع كبير جدًا ، أشار المجيبون إلى أن المهارات والكفاءات الخمس الأولى للمشروع يجب أن يكون المدير فعالاً: القيادة ، والخبرة السابقة ذات الصلة ، والتخطيط ، ومهارات التعامل مع الأشخاص ، والتواصل اللفظي والقوي في بناء الفرق. هذا ذو أهمية خاصة لأنه بينما تظهر معظم المهارات والكفاءات المدرجة في قائمة العشرة الأوائل ، تظهر ثاني أكثر الخبرات السابقة ذات الصلة والأعلى تصنيفًا في الخمسة الأدنى في القائمة العامة المكونة من ٥٠ مهارات وكفاءات مدير مشروع أهميته في هذا السياق أعلى بكثير. المثال الثاني لتأثير السياق هو مشروع بدرجة عالية من عدم اليقين. تم تصنيف إدارة المخاطر وإدارة التوقعات بدرجة أقل بكثير من العشرة الأوائل الواردة أعلاه. يوضح الشكل ١ أن هذه تعتبر حاسمة عندما يكون

المشروع غير مؤكد بدرجة كبيرة ، كما هو الحال في التخطيط ، والذي يعتبر أيضًا أقل من العشرة الأوائل. أخيرًا ، يُنظر إلى المشروع الجديد الذي يتطلب قدرًا كبيرًا من الابتكار على أنه يتطلب مهارات القيادة والأفراد ، ولكنه يتطلب أيضًا مهارات وكفاءات أقل تصنيفًا مثل الثقة بالنفس. مرة أخرى ، يعكس هذا التغيير الكبير في تصنيف الأهمية عندما تتغير البيئة التي يعمل فيها مدير المشروع. تظهر خصائص المشروع الإضافية المستخدمة في التحقيق اتجاهات مماثلة ،

Project characteristics (context of project management work)	Most important skill/competence	Second most important	Third most important	Fourth most important	Fifth most important
1. A very large project (large scope)	Leadership	Relevant prior experience	Planning	People skills	Verbal communication Strong at building teams
2. A project with high uncertainty	Risk management	Expectation management	Leadership	People skills	Planning
3. A very novel project; considerable innovation required	Leadership	People skills	Has vision, purpose, goals	Self confidence	Expectation management Listening

الشكل ١. أهم مهارات وكفاءات مدير المشروع في سياق خاصة معينة للمشروع

بناءً على التحقيق ، من الواضح جدًا أن خصائص المشروع المختلفة تتطلب مزيجًا مختلفًا من مهارات وكفاءات مدير المشروع الرئيسية. في حين أن العديد من المؤلفين قد أخذوا في الاعتبار واحدة أو أكثر من خصائص المشروع عند التحقيق في عوامل المشروع ، مثل فعالية الفريق والتواصل ، فمن الواضح أن هناك مجموعة واسعة من خصائص المشروع - العديد منها لم يتم النظر فيه بشكل كافٍ من حيث تأثيرها على عناصر المشروع. من المثير للاهتمام أيضًا ملاحظة أن المهارات والكفاءات العشرة الأولى الواردة في القائمة العامة أعلاه تبدو مرتبطة بالأشخاص والقيادة ، بينما في القوائم الخاصة بخصائص المشروع ، يبدو أن عناصر مثل التخطيط أكثر ارتباطًا بالإدارة.

Project manager skills and competencies	Project manager work (view of the project manager)
Leadership	Setting clear project objectives
Understand and balance priorities such as scope, budget and schedule	Reporting
Listening	Project planning
People skills	Motivating the project team
Planning	<i>Tied:</i> monitoring and controlling, managing uncertainty

الشكل ٢. أهم مهارات وكفاءات مدير المشروع وعمله (وجهة نظر مدير المشروع)

كما ينعكس من منظور راعي المشروع أن عمل ومهارات وكفاءات مدير المشروع غير متسقة إلى حد ما. على سبيل المثال ، في حين أن تخطيط المشروع كان يعتبر أهم عمل لمدير المشروع ليكون فعالاً ، فإن المهارة الأكثر ارتباطاً ، وهي التخطيط ، لم يتم إدراجها في المراكز الخمسة الأولى التي قدمها الرعاة.

التوافق بين عمل مدير المشروع وأهم المهارات والكفاءات

أهم عمل يقوم به مدير المشروع يتعارض إلى حد ما مع المهارات والكفاءات التي تعتبر أكثر أهمية. كما هو مبين في الشكل ٢ ، أدرج مديرو المشروع في العينة أهم المهارات والكفاءات بشكل متسق نسبياً مع المشاركين السابقين. ومع ذلك ، فإن اثنين من أهم عناصر العمل لمدير المشروع - إعداد التقارير وكذلك المراقبة والتحكم - قد لا يتم تناولهما بشكل جيد من خلال المهارات والكفاءات العليا المدرجة. كان عدم وجود تداخل مباشر بين عمل مدير المشروع ومهاراتهم وكفاءاتهم المحددة في مجموعات التركيز الفردية مفاجأة للمشاركين. وعلق Krahn ، (2005) البعض بأنهم كانوا يتوقعون المزيد من الروابط المباشرة بين المنطقتين المهمتين (

Project manager skills and competencies	Project manager work (view of the project sponsor)
Integrity, ethical behavior	Project planning
Decisive	Communication with project sponsor
Leadership	Setting clear project objectives
Listening	Establishing and maintaining communication with key stakeholders
Verbal communication	Monitoring and controlling

الشكل ٣. أهم مهارات وكفاءات مدير المشروع وعمله (وجهة نظر راعي المشروع)

يكشف النظر في عمل مدير المشروع في الشكلين ٢ و ٣ أيضًا عن وجود بعض الاختلاف بين مديري المشروع وراعي المشروع حول عمل مدير المشروع الأكثر أهمية. ليس من المستغرب أن يعتبر رعاة المشروع أن التواصل من مدير المشروع إلى راعي المشروع مهم للغاية ؛ بينما يعتبر العمل لتحفيز فريق المشروع أكثر أهمية من قبل مديري المشروع من رعاة المشروع (Krahn ، 2005).

أثر القيادة العامة على قيادة المشروع

تظهر نتائج التحقيق بعض الاتساق مع البصيرة المقدمة من الأدبيات العامة للقيادة. على وجه التحديد ، تم اقتراح أنه عندما تزداد الخصائص البيئية مثل عدم اليقين والتقلب ، تكون هناك حاجة أكبر للقيادة. تشير نتائج البحث إلى أنه عند وجود بعض خصائص المشروع - مثل مشروع جديد يتطلب قدرًا كبيرًا من الابتكار - تصبح المهارات والكفاءات التي تركز على القيادة ، مثل مهارات الأشخاص والرؤية ، أكثر أهمية. كما يدعم هذا بقوة التأكيد على أن السياق الذي تحدث فيه القيادة يؤثر على مستوى القيادة المطلوب.

استنتاج

تساهم العديد من العوامل في نجاح المشروع ؛ من أهمها فعالية مدير المشروع. يكشف التحقيق الذي تمت مناقشته في هذه الورقة أن القائمة الثابتة لمهارات وكفاءات مدير المشروع قد لا تعكس بشكل أكثر فعالية المهارات والكفاءات التي ستكون أكثر أهمية بالنسبة لهم في المشاريع. هذا مهم بشكل خاص لأن المشاريع لها خصائص مختلفة ويتم تقديمها في بيئة أعمال متغيرة ، وقد تكون المجموعات المختلفة من المهارات والكفاءات أكثر أهمية.

أظهرت الدراسة أن أهم مهارات وكفاءات مدير المشروع تتغير بشكل ملحوظ عندما تتغير خصائص المشروع وبيئة المشروع. على وجه التحديد ، تختلف أهم خمس مهارات وكفاءات لمديري المشاريع اختلافًا كبيرًا عندما يكون للمشروع خاصية معينة ، مثل كونه كبيرًا جدًا أو ينطوي على مستوى عالٍ من المخاطر. نظرًا لأن هذه التغييرات في الخصائص الرئيسية للمشروع تؤثر على المهارات والكفاءات المرتبطة بالقيادة الفعالة ، فإن قائمة العناصر الأكثر فعالية لقيادة مدير المشروع لا يمكن أن تكون ثابتة. بشكل عام ، تظهر هذه النتائج أن الطرق التي يتم بها عرض مهارات وكفاءات مدير المشروع في الأدبيات محدودة. يشيرون كذلك إلى أنه ليكون القائد الأكثر فاعلية ،

تظهر النتائج أيضًا أن عمل مدير المشروع قد لا يكون دائمًا مناسبًا جيدًا للمهارات والكفاءات التي يُنظر إليها على أنها الأكثر أهمية لنجاح مدير المشروع. بينما كان هناك بعض التداخل بين أهم مهارات وكفاءات مدير المشروع من القائمة العامة ، عند مقارنتها بأهم عمل لمديري المشاريع ، أشار المشاركون في البحث إلى دهشتهم من الفجوات الظاهرة.

Kotter وفقًا للأدبيات ، أصبحت قيادة المشروع أكثر أهمية في مجال إدارة المشروع. كما لوحظ ، ذكر أنه في حين أن الإدارة تدور حول التعامل الفعال مع التعقيد ، فإن القيادة تنطوي على التعامل مع (2001) التغيير. تتغير طبيعة المشاريع - تصبح أكبر وأكثر تعقيدًا ، ولديها فرق غير متجانسة ويزداد عدم اليقين - حيث أصبحت أكثر انتشارًا. في هذا السياق ، من المهم بشكل متزايد أن يكون لديك فكرة واضحة عن العمل المطلوب لتسليم المشاريع بنجاح ، ومعرفة أفضل مزيج من المهارات والكفاءات لمدير المشروع ليكون أكثر فعالية.

10 أندرسون ، إس دي (١٩٩٢). جودة المشروع ومديري المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع. جيلفورد ، 138 - 143 ، (3)

39-45 ، (9) بينيس ، ديليو جي ، وتوماس ، آر جيه (٢٠٠٢). بطاطس القيادة. هارفارد بيزنس ريفيو ، ٨٠

كولسون توماس ، سي (١٩٩٠). إدارة المشروع: مهارة ضرورية؟ الإدارة الصناعية + أنظمة البيانات ، 17-21 ، (6) ٩٠

256-258 ، (6) كوي ، ج. (٢٠٠٣). أهمية مهارات الأفراد لمديري المشاريع. التدريب الصناعي والتجاري ، ٣٥

باريس ، ، PMI 2000 كروفورد ، إل (٢٠٠٠). تحديد ملامح مدير المشروع المختص. وقائع مؤتمر أبحاث 3-15 فرنسا ،

24 إدارة المشروع - نهج متكامل. المجلة البريطانية للإدارة الإدارية ، ٣٤ ، (2002). Dawes ، T. 26.

IEEE إقادة مشاريع المسار السريع. ورقة مقدمة في مؤتمر (1998) RM اليوم ، الولايات المتحدة الأمريكية. Aspen ، CO في Aerospace. Snowmass

دي كورفين ، أ. ، شيبلي ، إم إف ، وكلايل ، ر. (٢٠٠٢). الاستفادة من التوافق الغامض لمجموعات المهارات (3/4) لا اختيار الفريق في المشاريع متعددة المراحل. مجلة إدارة الهندسة والتكنولوجيا ، ١٩ ، 307 - 319.

تطوير كفاءة إدارة المشروع: وجهات نظر من (2000). Edum-Fotwe ، FT ، & McCaffer ، R. 111-124 ، (2) صناعة البناء والتشييد. المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، ١٨ ،

جيميل ، جي ، وليمون ، د. (١٩٩٤). الجانب الخفي للقيادة في إدارة الفريق الفني. إدارة تكنولوجيا البحث ، 25-32 ، (6) ٣٧

إدارة مشروع ناجح (الطبعة الثانية). ميسون ، أوهايو: (2003). Gido ، J. ، & Clements ، JP طومسون ساوث ويسترن.

(3) المهارات المطلوبة لمديري المشاريع الفعالين. مجلة الإدارة في الهندسة ، ٩ ، (1993) RSC جودوين ، 217-226 ،

جرانت ، كي بي ، بومغاردنر ، سي آر ، وشين ، جي إس (١٩٩٧). الأهمية المتصورة للكفاءة الفنية لمديري 12-19 ، (1) على الإدارة الهندسية ، ٤٤ IEEE المشاريع في مجتمع اقتناء الدفاع. معاملات

جيانغ ، جي جي ، كلاين ، جي ، ومارجوليس ، س. (١٩٩٨). مهارات سلوكية مهمة لمديري مشاريع نظم 39-43 ، (1) المعلومات: أحكام متخصصي نظم المعلومات ذوي الخبرة. مجلة إدارة المشاريع ، ٢٩ ،

كيزسبوم ، دي إس (١٩٨٨). القيادة والتأثير: تحدي إدارة المشروع. معاملات الجمعية الأمريكية لمهندسي 1.2.1 ، (AACE) التكلفة)

- كيزسوم ، دي إس (١٩٩٤). المنظمات القائمة على الفريق والدور المتغير لمدير المشروع. معاملات الرابطة HF1.1 الدولية ، (AACE) الأمريكية لمهندسي التكلفة)
- 85-94 ، (11) كوتر ، ج. (٢٠٠١). ما يفعله القادة حقًا. هارفارد بيزنس ريفيو ، ٧٩
- كران ، ج. (٢٠٠٥). قيادة المشروع: تحقيق تجريبي. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة كاليفورنيا ، كاليفورنيا ، ألبرتا ، كندا.
- لامبل ، ج. (٢٠٠١). الكفاءات الأساسية للتنفيذ الفعال للمشروع: تحدي التنوع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، 471-483 ، (8) ١٩
- مانينغ ، تي تي (٢٠٠٣). القيادة عبر الثقافات: تأثيرات أسلوب التعلق. مجلة القيادة والدراسات التنظيمية ، 20-30 ، (3) ٩
- لتحدي دور مدير ESمانتيل ، إس جيه ، جونيور ، وميريديث ، جيه آر (١٩٨٦). هي الأنسب 54-59 ، (4) المشروع. الهندسة الصناعية ، ١٨
- ، (3) مينديلا ، ج. (١٩٩٨). المشاريع - التحكم في الشغف. مجلة المحاسبين القانونيين النيوزيلندية ، ٧٧ 23-27.
- 11 ، (1) مينتزر ج ، هـ. (١٩٩٤). تقريب وظيفة المدير. مراجعة سلون للإدارة ، ٣٦
- بينتو ، جي كي ، توماس ، ب. ، مقطورة ، جيه ، بالمر ، ت. ، وجوفكار ، إم. (١٩٩٨). قيادة المشروع: من النظرية إلى التطبيق (المجلد ٣٠). سيلفا ، نورث كارولينا: معهد إدارة المشاريع.
- 41-50 ، (2) دروس لمهنة عرضية. آفاق الأعمال ، ٣٨. Pinto ، JK ، & Kharbanda ، OP (1995).
- إطار تطوير كفاءات مدير المشروع. نيوتاون سكوير ، بنسلفانيا: معهد إدارة (2002) معهد إدارة المشاريع. المشاريع.
- 50 ، (1) بوتشينييلي ، ب. (١٩٩٩). مبادئ قائد المشروع. إعلام ، ١٣
- هل مؤسستك صديقة للمشاريع؟ صفقة الرابطة الأمريكية لمهندسي (2003). Rad ، PF ، & Levin ، G. PM41 الدولية ، (AACE) التكاليف)
- ، (2) سينس ، إيه جاي (٢٠٠٣). نموذج لسياسة تعلم قائد المشروع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، ٢١ 107.
- حجم واحد لا يناسب جميع المشاريع: استكشاف مجالات الطوارئ الكلاسيكية. علم. (2001) AJ شنهان ، 394 - 414 ، (3) 47 ، الإدارة
- بينتو ، جي كي (١٩٩١). قيادة المشروع: فهم أسلوبك واختياره بوعي. مجلة إدارة & سليفين ، دي بي 39-47 ، (1) 22 ، المشاريع
- طرق تأثير مديري المشاريع: تصورات أعضاء الفريق. (2001). Sotiriou ، D. ، & Wittmer ، D. 12-20 ، (3) ومديري المشاريع. مجلة إدارة المشاريع ، ٣٢
- تامبو ، إم ، وثورلوي ، إل (١٩٩٣). إدارة المشروع: استخدام وإساءة استخدام التقنيات والفرق (انعكاسات من 245 ، (4) دراسة الدافع والبيئة). المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، ١١
- تافريس ، إل في (٢٠٠٢). مراجعة لمساهمة البحوث التشغيلية في إدارة المشاريع. المجلة الأوروبية للبحوث 1-18 ، (1) التشغيلية ، ١٣٦

1999 ، 99' PICMET ثابت ، إم (١٩٩٩ أ). القيادة: عامل نجاح حاسم في إدارة المشاريع. ورقة مقدمة في بورتلاند ، أوريغون ، ، (PICMET المؤتمر الدولي لمركز بورتلاند الدولي لإدارة الهندسة والتكنولوجيا) الولايات المتحدة الأمريكية.

ثيت ، م. (١٩٩٩ ب). تحديد الخصائص الرئيسية لقيادة المشروع الفني. مجلة القيادة والتطوير التنظيمي ، 253 ، (5) ٢٠.

أغسطس). القيادة الفعالة لفرق المشروع الافتراضية. ورقة مقدمة في مؤتمر ، JA (2000 ، Thompson ، الدولي للإدارة الهندسية لعام ٢٠٠٠ ، البوكيرك ، نيو مكسيكو ، الولايات المتحدة الأمريكية. IEEE

التدريب لمديري المشاريع هو / هو: طريق إلى الأمام. المجلة الدولية لإدارة. (1997). J. ، Wateridge 288 - 283 ، (5) المشاريع ، ١٥.

لمحة عن القيادة لمديري المشاريع الأمريكية. مجلة. (1998). MM ، Yasin ، & Zimmerer ، TW 31-38 ، (9) إدارة المشاريع ، ٢١.