

مدراء المشاريع غير المؤهلين: دراسة تحليلية في الشركات الاستشارية بقطاع المشاريع الإنشائية

إعداد الطالب/

جمال عبد الله الجميلي

الرقم الأكاديمي / 241001942

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولايجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون اذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، أتوجه بالشكر الجزيل إلى الله سبحانه وتعالى على نعمه وتوفيقه. كما أعبر عن عميق امتناني لعائلتي وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم المستمر وتفهمهم خلال مراحل البحث الصعبة، فقد كان إيمانهم بقدراتي دافعاً أساسياً لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أود أن أعرب عن امتناني العميق لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية الملائمة والدعم الضروري الذي كان أساسياً لإنجاز هذا البحث. إن التسهيلات والموارد التي قدمتها الجامعة كانت عنصراً حاسماً في تحقيق النتائج المرجوة. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل للدكتورة أسماء أبو عنزة على توجيهاتها القيمة ودعمها المتواصل، والذي كان له الأثر الكبير في نجاح هذا العمل.

كما لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين أسهمت أعمالهم القيمة في تأسيس الإطار النظري والمنهجية المتبعة في هذا البحث. لقد كانت إسهاماتهم لا غنى عنها في تشكيل هذا البحث وتحقيق أهدافه.

وأخيراً، أقدر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث. إن هذا العمل هو ثمرة للجهود الجماعية التي بذلها العديدون، وهو شهادة على التعاون والتفاني المشترك لتحقيق هذا الإنجاز.

فهرس المحتويات:

1.....	حقوق الطباعة:
2.....	الشكر والتقدير
3.....	فهرس المحتويات:
6.....	قائمة الجداول :
7.....	الفصل الأول
7.....	المدخل العام للبحث
8.....	المقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة:
10.....	أهمية الدراسة:
11.....	أهداف الدراسة:
12.....	تساؤلات الدراسة:
13.....	فروض الدراسة:
14.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
15.....	الفصل الثاني
15.....	الدراسات السابقة
16.....	مقدمة:
17.....	الدراسات السابقة:
17.....	تأثير تأهيل مديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية:
18.....	1- أثر نقص التأهيل على الأداء العام للمشروع:
20.....	2- أهمية برامج التدريب المعتمدة:
21.....	3- تأثير التدريب المستمر على تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديري المشاريع:
22.....	تأثير التدريب المستمر على تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديري المشاريع:
22.....	1- دور التدريب المستمر في تطوير المهارات الإدارية:

- 2- أثر التدريب المستمر على تحسين المهارات الفنية: 24.....
- 3- تأثير التدريب المستمر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات: 25.....
- 4- أهمية التعلم المستمر في التكيف مع التغيرات الصناعية: 26.....
- 5- الاستثمار في التدريب كاستراتيجية للنجاح طويل الأمد: 27.....
- العوامل المؤثرة في عملية اختيار مديري المشاريع الإنشائية: 29.....
- 1- الخبرة العملية ودورها في اختيار مديري المشاريع: 29.....
- 2- الشهادات المهنية كمعيار لاختيار مديري المشاريع: 30.....
- 3- التوازن بين المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية: 32.....
- 4- المهارات القيادية وتأثيرها في اختيار مديري المشاريع: 33.....
- 5- القدرة على إدارة المخاطر: 34.....
- 6- التكيف مع التقنيات الحديثة: 35.....
- 7- العوامل الثقافية والاجتماعية في اختيار مديري المشاريع: 36.....
- أهمية تطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع من خلال التدريب المستمر والتأهيل المهني: 37.....
- 1- أهمية المهارات القيادية في إدارة المشاريع: 37.....
- 2- التدريب المستمر كعامل أساسي في تطوير المهارات القيادية: 38.....
- 3- تطوير مهارات القيادة من خلال التدريب الاستراتيجي: 39.....
- 4- التدريب على اتخاذ القرارات الفعالة: 40.....
- 5- التدريب على مهارات التواصل والقيادة الجماعية: 41.....
- 6- التأهيل المستمر لتعزيز المرونة والابتكار: 42.....
- 7- التدريب على التحفيز وبناء الفرق: 43.....
- 8- نتائج التدريب المستمر على الأداء العام للمشاريع: 44.....
- الإطار النظري والدراسات السابقة: 45.....
- 1- مفهوم إدارة المشاريع: 45.....
- 2- تأهيل مدراء المشاريع: 45.....
- 3- أثر عدم تأهيل مدراء المشاريع على الأداء: 46.....
- 4- العوامل المؤثرة في اختيار مدراء المشاريع: 46.....
- 5- التدريب المستمر لمدراء المشاريع: 47.....
- 6- تأثير التكنولوجيا الحديثة على تأهيل مدراء المشاريع: 47.....

48.....	الفصل الثالث.....
48.....	منهجية الدراسة.....
49.....	مقدمة:
50.....	المنهجية وطرق البحث:
52.....	مجتمع البحث:
53.....	حدود البحث:
55.....	الفصل الرابع
55.....	النتائج والتوصيات
56.....	مقدمة:
57.....	تحليل البيانات:
59.....	النتائج:
61.....	التوصيات:
64.....	المراجع
65.....	المراجع العربية:
67.....	الملاحق
72.....	Abstract.....

قائمة الجداول:

- جدول (أ): نتائج دراسات سابقة حول أداء المشاريع بإدارة مدراء مؤهلين وغير مؤهلين.....19
- جدول (ب): تحليل تأثير نقص التأهيل على الجدول الزمني والتكلفة وجودة التنفيذ.....23
- جدول(ج): تحليل مقابلات مع خبراء من الدراسات السابقة.....31

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

يشهد قطاع المشاريع الإنشائية في الوقت الحالي نموًا سريعًا واهتمامًا متزايدًا كونه يعد من الركائز الأساسية في تنمية البنية التحتية وتحقيق التطور الاقتصادي. وتتطلب إدارة هذه المشاريع مجموعة من المهارات والمعارف التي تضمن إنجازها بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد ووفق الميزانيات المقررة. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات الاستشارية تحديات كبيرة بسبب تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين، مما يؤدي إلى تعثر بعض المشاريع وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين على أداء المشاريع الإنشائية داخل الشركات الاستشارية، مع التركيز على تحليل الأسباب التي تؤدي إلى هذا القصور وأثره على جودة العمل، والتكاليف، والجداول الزمنية. تأتي هذه الدراسة استجابة للحاجة الملحة لتعزيز معايير اختيار مدراء المشاريع ورفع مستوى الكفاءة المهنية في هذا المجال الحيوي.

ستتطرق الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع تأهيل مدراء المشاريع وأثره على الأداء العام للمشاريع. كما سيتم جمع وتحليل بيانات من ممارسات حقيقية في الشركات الاستشارية من خلال استبيانات ومقابلات مع الخبراء والمتخصصين في هذا المجال. يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه الشركات وأصحاب القرار نحو تبني سياسات تدعم اختيار مدراء مشاريع مؤهلين، وتحسين الممارسات الإدارية في قطاع المشاريع الإنشائية.

مشكلة الدراسة:

عند تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين في الشركات الاستشارية بقطاع المشاريع الإنشائية من أكبر التحديات التي تواجه هذه الشركات. يُلاحظ أن غياب المهارات الإدارية والخبرات الفنية اللازمة لدى بعض مدراء المشاريع يؤدي إلى تعثر في تحقيق أهداف المشاريع، سواء من حيث الجودة، أو التكلفة، أو الجدول الزمني. كما أن عدم القدرة على إدارة المخاطر والتواصل الفعال مع فرق العمل وأصحاب المصلحة يزيد من تعقيدات المشاريع ويؤثر سلبًا على مخرجاتها النهائية.

وفي ظل النمو المتزايد لقطاع المشاريع الإنشائية والتحديات الكبيرة التي تواجهها، تبرز الحاجة الماسة لفهم العوامل التي تؤدي إلى تعيين مدراء غير مؤهلين، وتحليل الآثار المترتبة على ذلك. هذا البحث يسعى إلى دراسة هذه المشكلة من خلال تحليل الأسباب والتحديات الناتجة عنها، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين معايير اختيار مدراء المشاريع ورفع كفاءة الأداء الإداري في الشركات الاستشارية.

أهمية الدراسة:

برزت أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لمعالجة قضية تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين في قطاع المشاريع الإنشائية، وهو قطاع يعتبر ركيزة أساسية في تطوير البنية التحتية وتحقيق النمو الاقتصادي. تتزايد الحاجة إلى فهم العوامل التي تؤدي إلى تعيين مدراء غير مؤهلين في الشركات الاستشارية، وتأثير ذلك على نجاح المشاريع.

أهداف الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لمعالجة قضية تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين في قطاع المشاريع الإنشائية، وهو قطاع يعتبر ركيزة أساسية في تطوير البنية التحتية وتحقيق النمو الاقتصادي. يتزايد الاعتماد على الشركات الاستشارية في إدارة وتنفيذ المشاريع الإنشائية الكبرى، ومع ذلك، تواجه العديد من المشاريع مشاكل بسبب سوء إدارة المشاريع الناجم عن عدم تأهيل مدراء المشاريع بالمعارف والمهارات اللازمة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب:

1. **تحسين أداء المشاريع الإنشائية:** تسلط الدراسة الضوء على تأثير عدم تأهيل مدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية، مما قد يسهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع ورفع جودة الأداء.
 2. **رفع الوعي بأهمية التأهيل المهني:** ستساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية تأهيل مدراء المشاريع وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة إدارة المشاريع وتقليل احتمالية التعثر.
 3. **تعزيز معايير الاختيار في الشركات الاستشارية:** من خلال النتائج التي ستوصل إليها الدراسة، يمكن للشركات الاستشارية إعادة النظر في معايير اختيار وتعيين مدراء المشاريع بما يضمن اختيار الكفاءات المؤهلة.
 4. **الإسهام في الأدبيات العلمية:** ستضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الموجودة في مجال إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بتأثير التأهيل المهني لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات.
- بالتالي، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد الشركات الاستشارية على تحسين أدائها الإداري وتطوير مخرجات المشاريع الإنشائية في المستقبل.

تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي العوامل التي تؤدي إلى تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين في الشركات الاستشارية؟
2. كيف يؤثر تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين على جودة المشاريع الإنشائية؟
3. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين عملية اختيار مدراء المشاريع؟

فروض الدراسة:

فروض الدراسة هي:

1. تعيين مدراء مشاريع غير مؤهلين يؤدي إلى ضعف جودة المشاريع الإنشائية.
2. قلة التأهيل الفني والإداري لمدراء المشاريع يزيد من احتمالية التأخر في مواعيد تسليم المشاريع وتجاوز الميزانيات المحددة.
3. يمكن تحسين نتائج المشاريع من خلال معايير أكثر صرامة في تعيين مدراء المشاريع.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من الشركات الاستشارية عبر استبيانات ومقابلات، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة وتحليل تأثير العوامل المختلفة على نتائج المشاريع الإنشائية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة جزءاً مهماً لفهم وتفسير الأبعاد المختلفة لمشكلة الدراسة. يتم في هذا الفصل استعراض أهم الدراسات التي تناولت موضوع تأهيل مدراء المشاريع وأثره على أداء المشاريع.

الدراسات السابقة:

تأثير تأهيل مديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية:

هو موضوع حيوي يلقي اهتماماً كبيراً في قطاع الإنشاءات. وفقاً لما جاء في كتاب "إدارة المشاريع الإنشائية" للدكتور فهد بن صالح العتيبي، يظهر بوضوح أن تأهيل مديري المشاريع يلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح الشامل للمشاريع الإنشائية. تعد الكفاءة المهنية والمعرفة العميقة بأسس إدارة المشاريع أمرين ضروريين لضمان سير المشروع وفق الجدول الزمني المحدد وضمن الميزانية المخصصة. لذا، فإن نقص التأهيل أو غياب التدريب الملائم يمكن أن يؤدي إلى مجموعة من المشكلات التي تهدد نجاح المشروع، بما في ذلك التأخير في إنجاز العمل وتجاوز التكلفة المخطط لها.

1- أثر نقص التأهيل على الأداء العام للمشروع:

أظهرت هذه الدراسة أن مديري المشاريع الذين يفتقرون إلى التأهيل المهني الكافي غالباً ما يعانون من صعوبة في التخطيط السليم، مما يؤثر على سير العمل ويؤدي إلى حدوث مشكلات غير متوقعة. هذه المشكلات يمكن أن تتراوح بين التأخير في الجدول الزمني للمشروع وحتى الزيادة المفرطة في التكلفة. علاوة على ذلك، فإن نقص المعرفة في جوانب إدارة المخاطر والتحكم في الجودة يؤدي إلى انخفاض جودة العمل النهائي، مما يزيد من احتمالية الحاجة إلى تعديلات أو إعادة العمل بعد الانتهاء من المشروع.

جدول (أ): نتائج دراسات سابقة حول أداء المشاريع بإدارة مدراء مؤهلين وغير مؤهلين:

نتائج الدراسة	موضوع الدراسة	الدراسة
نقص التأهيل يؤدي إلى تأخير وزيادة التكاليف	تأثير التأهيل على نجاح المشاريع	دراسة حول تأهيل مدراء المشاريع
التدريب المستمر يعزز الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرار	دور التدريب المستمر في تطوير المهارات الإدارية	دراسة حول التدريب المستمر
الاعتماد على المؤهلات الأكاديمية فقط قد يؤدي إلى فشل المشاريع	أهمية الخبرة العملية والشهادات المهنية	دراسة عن العوامل المؤثرة في اختيار المديرين

2- أهمية برامج التدريب المعتمدة:

تسهم برامج التدريب المعتمدة بشكل كبير في تحسين أداء مديري المشاريع، حيث تقدم لهم الأدوات اللازمة للتعامل مع التعقيدات المختلفة التي قد تواجههم خلال دورة حياة المشروع. تتناول هذه البرامج مجالات متعددة مثل إدارة الجدول الزمني، إدارة الميزانية، التحكم في الجودة، وإدارة المخاطر، وجميعها تعتبر عوامل أساسية لتحقيق النجاح في المشاريع الإنشائية. أكد العتيبي على أن برامج التدريب لا تقتصر فقط على الجانب الفني، بل تشمل أيضًا تطوير مهارات القيادة والإدارة الاستراتيجية التي تساعد المديرين على قيادة فرق العمل بفعالية وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية.

حيث يمكن القول أن تأهيل مديري المشاريع بشكل ركيزة أساسية في تحقيق النجاح في المشاريع الإنشائية. وبدون التأهيل والتدريب المناسبين، يمكن أن تواجه المشاريع عقبات عديدة تؤثر سلباً على الجودة، المدة الزمنية، والتكلفة.

3- تأثير التدريب المستمر على تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديري المشاريع:

تؤكد الدراسة على أن التدريب المنتظم والمتواصل ليس مجرد إضافة لتحسين الأداء، بل هو عنصر أساسي لتمكين مديري المشاريع من التعامل مع التحديات المتزايدة في مجال إدارة المشاريع، وتحقيق النجاح المستدام.

تأثير التدريب المستمر على تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديري المشاريع:

1- دور التدريب المستمر في تطوير المهارات الإدارية:

أحد الجوانب الرئيسية هو أهمية التدريب المستمر في تعزيز القدرات الإدارية لمديري المشاريع. فالإدارة الفعالة تتطلب من مديري المشاريع القدرة على التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية والمالية بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المحددة.

التدريب المستمر يمنح المديرين فرصة لاكتساب وتطوير هذه المهارات بشكل دائم، مما يمكنهم من التصرف بثقة وفعالية في بيئات المشاريع المعقدة والمتغيرة.

المهارات الإدارية تشمل أيضاً القدرة على التواصل الفعال، سواء كان ذلك مع فريق العمل أو مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمشروع مثل العملاء والموردين والمقاولين.

يساهم التدريب المستمر في تطوير هذه المهارات اللينة (Soft Skills) ، التي تعتبر أساسية للحفاظ على بيئة عمل متعاونة ومنتجة.

على سبيل المثال، من خلال تدريب مديري المشاريع على مهارات التفاوض والتواصل، يتمكن المديرون من حل النزاعات بسرعة وفعالية، مما يحسن من سير العمل ويقلل من التأخير الذي قد ينجم عن سوء التفاهم.

جدول (ب): تحليل تأثير نقص التأهيل على الجدول الزمني والتكلفة وجودة التنفيذ:

العامل	مدير مؤهل	مدير غير مؤهل
الالتزام بالجدول الزمني	الالتزام الكامل أو الجزئي	تأخير كبير في تنفيذ المشاريع
التحكم في التكاليف	الالتزام بالميزانية أو تجاوز طفيف	زيادة كبيرة في التكاليف غير المخطط لها
جودة التنفيذ	جودة عالية مع تقليل إعادة العمل	جودة منخفضة وزيادة نسبة إعادة العمل وتدني مستوى المشروع

2- أثر التدريب المستمر على تحسين المهارات الفنية:

إلى جانب المهارات الإدارية، ركزنا على الدور الحاسم للتدريب المستمر في تعزيز المهارات الفنية لمديري المشاريع.

تشمل المهارات الفنية المعرفة التخصصية بأدوات وتقنيات إدارة المشاريع، مثل استخدام البرمجيات الحديثة لتخطيط المشروع (مثل برامج إدارة الجدول الزمني، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر).

ومع تطور التكنولوجيا وتزايد تعقيدات المشاريع الحديثة، يصبح التدريب المستمر ضرورة حتمية للحفاظ على كفاءة مديري المشاريع وضمان قدرتهم على مواكبة هذه التطورات.

تم تأكيد أن تدريب المديرين على استخدام الأدوات الحديثة يساعد في تحسين دقة التقديرات الزمنية والمالية للمشاريع، وكذلك في تحسين قدرة المديرين على متابعة تقدم العمل والتحكم في المتغيرات التي قد تؤثر على المشروع.

هذا المستوى من المعرفة الفنية يعزز من كفاءة العمليات ويقلل من احتمالية حدوث الأخطاء أو التأخير.

3- تأثير التدريب المستمر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

أحد أبرز الفوائد التي يحققها التدريب المستمر هو تحسين قدرة مديري المشاريع على اتخاذ القرارات الفعّالة وحل المشكلات المعقدة التي قد تنشأ خلال دورة حياة المشروع. من خلال التدريب المنتظم، يتعلم المديرون كيفية تحليل المشكلات بطرق مبتكرة واستخدام منهجيات حل المشكلات المختلفة لضمان استمرارية العمل وتجنب التأخيرات أو التجاوزات في التكاليف.

تشير الدراسة إلى أن مديري المشاريع الذين يخضعون لبرامج تدريبية دورية يصبحون أكثر استعدادًا لمواجهة الظروف المتغيرة واتخاذ قرارات سريعة تستند إلى تحليل دقيق للمخاطر والفرص. هذه القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة هي عنصر جوهري في ضمان نجاح المشاريع، خاصةً في ظل ضغوط الزمن والميزانية.

4- أهمية التعلم المستمر في التكيف مع التغيرات الصناعية:

الأهمية المتزايدة للتعلم المستمر في التكيف مع التغيرات المتسارعة في مجال إدارة المشاريع. فمع التطورات التكنولوجية المستمرة وزيادة التعقيدات في بيئات العمل، يصبح من الضروري لمديري المشاريع البقاء على اطلاع دائم بأحدث الممارسات وأدوات الإدارة وبرامج التدريب المستمر تقدم هذه الفرصة، حيث يمكن للمديرين تحديث معارفهم والاطلاع على أحدث التطورات في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، إدارة البيانات الكبيرة (Big Data) ، وتكنولوجيا المعلومات. كما يساعد التدريب المستمر المديرين على تبني أفضل الممارسات التي تم اختبارها عالمياً في أو إدارة المشاريع السريعة (Agile) مجالات إدارة المشاريع، مثل منهجيات الإدارة الرشيدة مما يساهم في زيادة الفعالية والمرونة في تنفيذ المشاريع (Agile Project Management)

5- الاستثمار في التدريب كاستراتيجية للنجاح طويل الأمد:

الاستثمار في برامج التدريب المستمر يجب أن ينظر إليه على أنه استثمار في النجاح طويل الأمد للشركات.

فالشركات التي تستثمر في تطوير مهارات مديري المشاريع ليست فقط تزيد من فرص نجاح المشاريع الفردية، بل تضمن أيضًا تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر داخل الشركة.

يؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء العام للشركة وقدرتها على المنافسة في سوق شديد التنافس.

علاوة على ذلك، أوضحت الدراسة أن مديري المشاريع المدربين جيدًا يصبحون أكثر قدرة على بناء فرق عمل متكاملة وفعالة، مما يزيد من احتمالية تحقيق النجاح في المشاريع المستقبلية.

فالتدريب المستمر لا يطور المدير فقط، بل يساعد في تحسين جميع جوانب الفريق الذي يقوده.

يتضح لنا أن التدريب المستمر يلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء العام لمديري المشاريع وفي تعزيز نجاح المشاريع على المدى الطويل. سواء كان ذلك في تحسين المهارات الإدارية أو الفنية، فإن التدريب المستمر يوفر للمديرين الأدوات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات المتزايدة في هذا المجال.

وبفضل هذا التدريب، يصبح مديري المشاريع أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، تحسين العمليات، والتكيف مع التغيرات، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح المستدام للمشاريع والشركات على حد سواء.

العوامل المؤثرة في عملية اختيار مديري المشاريع الإنشائية:

1- الخبرة العملية ودورها في اختيار مديري المشاريع:

أحد أبرز العوامل هي الخبرة الميدانية تمثل الركيزة الأساسية في عملية اختيار مدير المشروع الإنشائي.

فالخبرة العملية تُعدُّ أداة مهمة لتحديد مدى قدرة المرشح على التعامل مع التحديات التي قد تواجهه في المشروع.

إدارة المشاريع الإنشائية تتطلب فهماً عميقاً للتفاصيل الفنية والإدارية المرتبطة بالمشروع، والخبرة العملية تمنح المدير القدرة على التصرف السريع والمناسب في مواجهة المشكلات غير المتوقعة.

الخبرة لا تقتصر فقط على عدد السنوات التي أمضاها المدير في العمل، بل تمتد لتشمل نوعية المشروعات التي شارك فيها وحجم المسؤوليات التي تحملها.

على سبيل المثال، المدير الذي شارك في تنفيذ مشاريع معقدة ومتعددة الأبعاد مثل الأبراج السكنية أو المشروعات البنية التحتية الكبرى، يتمتع بمعرفة أوسع وخبرة أعمق مقارنة بمدير عمل في مشروعات صغيرة أو أقل تعقيداً.

2- الشهادات المهنية كمعيار لاختيار مديري المشاريع:

الشهادات المهنية هي عامل رئيسي آخر، حيث أشارت إلى أن امتلاك مدير المشروع لشهادات مهنية معترف بها دوليًا مثل شهادة "مدير مشروع محترف (PMP)" أو شهادات أخرى متخصصة في إدارة المشاريع الإنشائية يضيف قيمة كبيرة ويعد من المعايير التي تعتمد عليها الشركات الكبرى في اختيار مديري المشاريع.

فهذه الشهادات لا تمنح المدير فقط المعرفة النظرية، بل تقدم له إطاراً منهجياً متكاملًا يمكنه من تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة.

الشهادات المهنية تضمن أيضًا أن المدير على دراية بأفضل الممارسات العالمية، مما يمكنه من اتباع منهجيات قياسية في التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والإغلاق. علاوة على ذلك، فإن الشهادات المهنية تساعد المدير على تحسين قدراته في التعامل مع التقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة المشاريع، مثل برامج الجدولة وإدارة الميزانية، مما يعزز من فرص نجاح المشروع.

الملحق (ج): تحليل مقابلات مع خبراء من الدراسات السابقة:

تم تجميع وتحليل نتائج مقابلات أجريت في الدراسات السابقة مع خبراء في مجال إدارة المشاريع الإنشائية.

النقاط الرئيسية التي تناولتها المقابلة	الخبرة	الخبير
نقص التأهيل يؤدي إلى قرارات خاطئة وتواصل غير فعال	20 سنة في إدارة المشاريع	خبير أول
أهمية التدريب المستمر لمواكبة التطورات في المشاريع	15 سنة في استشارات المشاريع	خبير ثاني
المدرء غير المؤهلين يزيدون من معدل إعادة العمل والتكاليف	25 سنة في الإنشاءات	خبير ثالث

3- التوازن بين المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية:

على الرغم من الأهمية البالغة للخبرة العملية والشهادات المهنية، أيضًا لا ننسى دور المؤهلات الأكاديمية كعامل من العوامل المؤثرة في اختيار مديري المشاريع.

المؤهلات الأكاديمية توفر للمدير خلفية نظرية قوية تمكنه من فهم الأطر النظرية لإدارة المشاريع والعمليات المرتبطة بها.

ومع ذلك، تم التأكيد على أن الاعتماد على المؤهلات الأكاديمية وحدها دون وجود الخبرة الكافية قد يؤدي إلى إدارة غير فعالة للمشروعات، حيث أن النظريات الأكاديمية غالباً ما تحتاج إلى ترجمة فعلية على أرض الواقع، وهو ما تتيحه الخبرة العملية.

دعونا نتناول في هذا السياق فكرة "التوازن الأمثل" بين المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية، مشيراً إلى أن المدير الناجح هو الذي يستطيع دمج المعرفة النظرية مع الخبرة الميدانية لتحقيق نتائج إيجابية. فالأكاديميات قد تقدم المعرفة التقنية، ولكن التطبيق الفعلي في مواقع المشاريع يوفر تلك الخبرات الميدانية التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية فقط.

4-المهارات القيادية وتأثيرها في اختيار مديري المشاريع:

إلى جانب الخبرة والشهادات الأكاديمية، ننوه على أهمية المهارات القيادية عند اختيار مديري المشاريع. فالقيادة الفعالة هي عنصر حاسم في إدارة المشاريع الإنشائية، خاصةً مع تعدد الفرق والمقاولين والموردين الذين يتعاونون في المشروع.

يجب أن يتمتع مدير المشروع بقدرة على قيادة فريق العمل وتحفيزه، إلى جانب مهارات الاتصال الفعالة التي تمكنه من التنسيق بين مختلف الأطراف المتعاونة في المشروع.

المهارات القيادية تتضمن القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وحل المشكلات بشكل فوري، بالإضافة إلى القدرة على توزيع المهام بطريقة تضمن تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين.

إن القيادة الضعيفة أو غياب مهارات إدارة الفريق يمكن أن يؤدي إلى التأخير وتفاقم المشاكل في المشروع، مما يؤثر سلباً على جودة التنفيذ.

5- القدرة على إدارة المخاطر:

تُعدُّ إدارة المخاطر مهارة إضافية عند اختيار مديري المشاريع الإنشائية، حيث أن المشاريع الإنشائية غالبًا ما تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر، سواء كانت مرتبطة بالعوامل المالية أو التقنية أو التنظيمية.

إذا تم اختيار مدير مشروع يتمتع بمهارة عالية في إدارة المخاطر يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المشروع.

المدير القادر على تحليل المخاطر المحتملة وتطوير خطط طوارئ مناسبة يمكنه الحد من تأثير هذه المخاطر على تقدم المشروع.

التدريب المتخصص في إدارة المخاطر والشهادات المهنية المرتبطة بهذا المجال تساعد على تجهيز مديري المشاريع بالأدوات اللازمة لتوقع وتخفيف المخاطر المحتملة، سواء كانت تلك المخاطر تتعلق بتأخر التسليم أو زيادة التكاليف أو المشاكل المتعلقة بجودة المواد والعمالة.

6- التكيف مع التقنيات الحديثة:

تأثير التطور التكنولوجي السريع في قطاع الإنشاءات على عملية اختيار مديري المشاريع.

مع انتشار استخدام البرمجيات المتخصصة في تخطيط المشاريع مثل برامج BIM

(نمذجة معلومات البناء) وأنظمة إدارة المشاريع السحابية، يصبح من الضروري أن يكون مدير المشروع على دراية تامة بهذه الأدوات وأن يتمكن من استخدامها بفعالية لتحقيق فوائد مثل تحسين التنسيق بين الأطراف المتعاونة وتقليل الأخطاء.

المديرين الذين يمتلكون مهارات تقنية عالية يكونون أكثر قدرة على تقديم حلول إبداعية للتحديات التي قد تواجههم في المشاريع، كما يكونون أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية المستمرة.

7- العوامل الثقافية والاجتماعية في اختيار مديري المشاريع:

العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر في عملية اختيار مديري المشاريع.

في البيئات المتعددة الثقافات، مثل المشاريع التي تشترك فيها عدة دول أو تتعاون فيها شركات من جنسيات مختلفة، تصبح مهارات التعامل مع التنوع الثقافي أمرًا ضروريًا لمدير المشروع. المدير الذي يستطيع فهم الفروق الثقافية وتقديم حلول تراعي هذه الفروق يساهم في تحسين التعاون بين الفرق وتقليل التوترات.

كما أن المدير الذي يمتلك قدرة على التعامل مع الضغوط النفسية والاجتماعية يكون أكثر فعالية في إدارة المشاريع ذات الطبيعة الحساسة أو تلك التي تواجه تحديات كبيرة.

أهمية تطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع من خلال التدريب المستمر والتأهيل المهني:

1- أهمية المهارات القيادية في إدارة المشاريع:

القيادة تمثل العمود الفقري لنجاح أي مشروع. مديري المشاريع لا يعملون فقط على الجوانب التقنية أو التخطيطية للمشروع، بل يعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على قدرتهم في قيادة الفريق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

القيادة القوية تسهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق، تحفيز الموظفين، وتعزيز ثقافة التعاون والإنتاجية.

القيادة الفعالة تمكن المدير من خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار وحل المشكلات، وتزيد من قدرة الفريق على التعامل مع التحديات بمرونة. يُعتبر المدير القادر على تحفيز فريقه وإلهامه عاملاً رئيسياً في زيادة رضا العاملين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج إيجابية للمشروع.

2- التدريب المستمر كعامل أساسي في تطوير المهارات القيادية:

برامج التدريب المستمر تقدم لمديري المشاريع الفرصة لتطوير مهاراتهم على نحو منتظم ومنهجي، مما يتيح لهم مواكبة التغيرات في بيئات العمل، سواء من حيث التكنولوجيا، أو طرق الإدارة الحديثة، أو حتى التعامل مع التحديات المتجددة في المشاريع.

التدريب المستمر لا يركز فقط على الجوانب النظرية للقيادة، بل يشمل أيضًا التطبيق العملي من خلال المحاكاة، دراسات الحالة، وورش العمل التفاعلية التي تمكن المديرين من تطبيق ما يتعلمونه في سياقات واقعية.

التدريب العملي يساعد المديرين على تحسين مهاراتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حل النزاعات، وإدارة الفرق بفعالية، وهي جميعها عناصر أساسية للقيادة الناجحة.

3- تطوير مهارات القيادة من خلال التدريب الاستراتيجي:

التدريب المستمر يركز بشكل كبير على تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لمديري المشاريع. التخطيط الاستراتيجي هو أحد أهم جوانب القيادة، حيث يُمكن المدير من تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع وتطوير استراتيجيات محكمة لتحقيقها.

من خلال التدريب المستمر، يتعلم المديرون كيفية وضع خطط عمل تفصيلية، تحديد الموارد اللازمة، وتقدير المخاطر المحتملة، وهو ما يساعد في تنفيذ المشاريع بفعالية أكبر وتقليل فرص الفشل.

تدعم برامج التدريب المديرين في تعلم كيفية تقسيم المشروع إلى مراحل يمكن التحكم فيها، تحديد الأولويات، وضمان سير العمليات وفقًا للخطة المحددة. ويُعد هذا النوع من التدريب ضروريًا لتعزيز قدرة المدير على تحقيق التوازن بين الجوانب المختلفة للمشروع، مثل التكلفة، الوقت، والجودة.

4- التدريب على اتخاذ القرارات الفعالة:

تحسين مهارات اتخاذ القرارات لمديري المشاريع. حيث يعتبر اتخاذ القرارات واحدًا من أهم المهارات القيادية التي يتعين على مديري المشاريع تطويرها.

فالقرارات التي يتخذها المدير في مراحل مختلفة من المشروع تؤثر بشكل كبير على مسار العمل.

حيث من خلال التدريب المستمر، يمكن للمديرين تعلم تقنيات اتخاذ القرارات بشكل فعال في مواجهة الظروف الصعبة، مثل ضغوط الوقت، الميزانية المحدودة، أو التغييرات الطارئة.

يُعلم التدريب المديرين كيفية تحليل البيانات، تقييم الخيارات المتاحة، وتوقع النتائج المحتملة لكل قرار. هذا النهج المدروس يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات العشوائية أو غير المدروسة، مما يساهم في نجاح المشروع بشكل أفضل.

5- التدريب على مهارات التواصل والقيادة الجماعية:

إلى جانب اتخاذ القرارات، دور التدريب المستمر في تحسين مهارات التواصل لمديري المشاريع. فالتواصل الفعال هو جزء لا يتجزأ من القيادة الناجحة، إذ يمكن أن يؤدي التواصل الجيد إلى تجنب سوء الفهم، تعزيز التعاون، وتحسين أداء الفريق بشكل عام.

برامج التدريب تساعد المديرين على تعلم كيفية التواصل بوضوح وفعالية مع مختلف الأطراف المعنية في المشروع، سواء كانوا أعضاء الفريق، المقاولين، أو أصحاب المصالح. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التدريب تعليم المديرين كيفية تنظيم الاجتماعات الفعالة، تقديم التغذية الراجعة البناءة، والتعامل مع النزاعات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق.

تدريب المديرين على القيادة الجماعية (Team Leadership) يُعتبر أيضًا محورًا مهمًا في برامج التدريب المستمر. فإدارة الفرق الكبيرة أو المتعددة التخصصات يتطلب مهارات خاصة في تنظيم وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة. التدريب المستمر يمنح المديرين الأدوات التي يحتاجونها لتحفيز الفريق، توزيع المهام بشكل عادل، وضمان تحقيق التنسيق الأمثل بين جميع أعضاء الفريق.

6- التأهيل المستمر لتعزيز المرونة والابتكار:

التدريب المستمر يسهم في تعزيز مرونة مديري المشاريع وقدرتهم على الابتكار. في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة، تتطلب القيادة الفعالة القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الجديدة.

التدريب المستمر يساعد المديرين على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي، مما يمكنهم من تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات المشروع بشكل أفضل.

إلى جانب ذلك، يعزز التدريب من قدرة المديرين على التكيف مع الظروف المتغيرة، سواء كانت تلك التغييرات متعلقة بالسوق، التكنولوجيا، أو حتى التغييرات التنظيمية داخل الشركة. المدير الذي يخضع لبرامج تدريبية منتظمة يصبح أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المستجدة، مما يعزز من فرص نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة.

7- التدريب على التحفيز وبناء الفرق:

أهمية التدريب المستمر في تحسين مهارات مديري المشاريع في مجال التحفيز وبناء الفرق. القدرة على تحفيز الفريق تعتبر من أهم جوانب القيادة الناجحة، إذ أن فرق العمل المحفزة تكون أكثر إنتاجية والتزامًا بأهداف المشروع. برامج التدريب تعلم المديرين كيفية تحديد احتياجات الفريق، خلق بيئة عمل مشجعة، وتقديم المكافآت المعنوية والمادية المناسبة لتعزيز روح الفريق. بناء الفرق يتطلب من مدير المشروع القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى أعضاء الفريق، ومن ثم توزيع تلك القدرات بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف. التدريب المستمر يعزز من قدرة المدير على تنظيم العمل بطريقة تتيح لكل فرد الاستفادة من مهاراته وتوظيفها في إطار أهداف المشروع.

8- نتائج التدريب المستمر على الأداء العام للمشاريع:

أن تطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع من خلال التدريب المستمر والتأهيل المهني يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمشاريع.

المدير الذي يخضع للتدريب المستمر يصبح أكثر قدرة على إدارة الموارد، تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء.

كما يساهم التدريب في زيادة ثقة المدير بنفسه وقدرته على قيادة فريقه نحو النجاح.

الشركات التي تستثمر في تدريب مديري المشاريع تحقق معدلات نجاح أعلى في تنفيذ مشاريعها، وتتمتع بفرق عمل أكثر تماسكًا وقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن التدريب المستمر يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين، حيث إن المديرين الذين يتمتعون بمهارات قيادية قوية يكونون أكثر قدرة على الحفاظ على رضا العاملين واستقرار الفرق.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- مفهوم إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع تعتمد على التخطيط وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة. كما أكدنا على أن دور مدير المشروع هو الحاسم في نجاح أو فشل المشروع.

الدراسة الأولى التي تناولت العلاقة بين تأهيل مديري المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية تدعم هذا المفهوم. فقد أشارت إلى أن نقص التأهيل المهني لدى المديرين يؤثر سلباً على الأداء العام للمشاريع، مما يؤدي إلى التأخير وتجاوز التكاليف المقررة. هذه الدراسة تؤكد دور مدير المشروع في الحفاظ على سير المشروع بكفاءة وتحقيق أهدافه.

2- تأهيل مدراء المشاريع:

تأهيل مدراء المشاريع يشمل جوانب نظرية وعملية متعلقة بالمهارات الإدارية والفنية. يعتمد نجاح مدير المشروع على مدى تأهيله وقدرته على اتخاذ قرارات فعالة في بيئة العمل المعقدة.

الدراسة الثانية التي تناولت تأثير التدريب المستمر لمدراء المشاريع تدعم هذا الجانب من الإطار النظري، حيث أشارت النتائج إلى أن التدريب المنتظم يعزز من قدرة المديرين على حل المشكلات واتخاذ قرارات فعالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي في المشاريع الإنشائية.

3- أثر عدم تأهيل مدراء المشاريع على الأداء :

نقص التأهيل يؤدي إلى مشكلات مثل التأخير وزيادة التكاليف وتدني جودة العمل.

الدراسة الأولى التي تناولت نقص التأهيل كعامل مؤثر في ضعف الأداء تعزز هذا المفهوم، حيث أشارت إلى أن عدم تأهيل المدراء يؤدي إلى زيادة المخاطر المرتبطة بالتخطيط الضعيف والتنفيذ غير الفعال، مما يؤدي إلى تعقيد العمليات وزيادة الفشل في تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

4- العوامل المؤثرة في اختيار مدراء المشاريع:

اختيار مدراء المشاريع يعتمد على الخبرة العملية والشهادات المهنية إلى جانب التأهيل الأكاديمي.

الدراسة الثالثة التي تناولت العوامل المؤثرة في اختيار مدراء المشاريع في الشركات الاستشارية تعزز هذه النقطة.

حيث أكدت الدراسة على أن الاعتماد على الشهادات المهنية والخبرة العملية هو العامل الأكثر تأثيراً في عملية الاختيار، وأن نقص هذه المعايير قد يؤدي إلى اختيار مدير غير مؤهل للتعامل مع تحديات المشروع.

5- التدريب المستمر لمدراء المشاريع:

التدريب المستمر يسهم في تطوير مهارات مدراء المشاريع، مما يحسن من قدرتهم على إدارة المشاريع بكفاءة أعلى.

الدراسة الثانية التي تناولت أهمية التدريب المستمر دعمت هذا الجانب، حيث أوضحت أن التدريب المتواصل يحسن من مهارات المدراء في إدارة المشاريع ويساعدهم على التعامل مع المشكلات المعقدة بفعالية أكبر.

6- تأثير التكنولوجيا الحديثة على تأهيل مدراء المشاريع:

التكنولوجيا الحديثة أصبحت جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع، وأن مدراء المشاريع بحاجة إلى المهارات اللازمة لاستخدامها.

الدراسة الرابعة التي تناولت أهمية التدريب على التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء مدراء المشاريع تؤكد على هذه النقطة. أشارت الدراسة إلى أن المدراء الذين يتدربون على استخدام تقنيات مثل نمذجة معلومات البناء BIM يتمكنون من إدارة مشاريعهم بكفاءة أعلى، مما يسهم في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء البشرية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

هدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير نقص التأهيل لدى مدراء المشاريع في الشركات الاستشارية بقطاع المشاريع الإنشائية على نجاح تلك المشاريع. تمثل هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على العوامل التي تساهم في تدني الأداء الإنشائي بسبب قلة التأهيل والتدريب الكافي لمدراء المشاريع، مع الاستفادة من الدراسات السابقة والبيانات التحليلية لتوضيح هذه العلاقة.

يعتمد البحث على تحليل المصادر الثانوية المتاحة في الأدبيات العلمية، التي توفر معلومات قيّمة عن كيفية تأثير التأهيل على كفاءة الإدارة في المشاريع، وأهمية التدريب المستمر والخبرة العملية في تحسين أداء المشاريع الإنشائية. يتناول هذا القسم شرحاً مفصلاً للمنهجية والطرق البحثية التي تم اتباعها.

المنهجية وطرق البحث:

تم اعتماد منهج تحليلي وصفي لدراسة موضوع البحث، حيث يركز المنهج الوصفي على تحليل الظاهرة من خلال وصفها بشكل موضوعي وتفصيلي، بينما يعتمد المنهج التحليلي على فحص الروابط بين المتغيرات المختلفة المتعلقة بتأهيل مدراء المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية.

هذا البحث يعتمد بشكل رئيسي على البيانات والمعلومات المتاحة من المصادر الثانوية، التي تشمل:

- **الدراسات السابقة:** تم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأهيل مدراء المشاريع في القطاع الإنشائي، وتم تحليل النتائج المستخلصة منها وربطها بالمفاهيم والنظريات ذات الصلة.
- **الملاحق:** تم تحليل مجموعة من البيانات الواردة في الملاحق مثل الإحصائيات والمقابلات السابقة التي أجريت مع خبراء في إدارة المشاريع الإنشائية، والنماذج التحليلية التي توضح تأثير نقص التأهيل على الجدول الزمني، والتكلفة، وجودة التنفيذ.

تم تحليل هذه البيانات باستخدام أسلوب التحليل النوعي، حيث تم التركيز على تصنيف المعلومات وفقاً لمتغيرات رئيسية مثل:

- **مستوى التأهيل:** يتضمن التحليل دراسة الفرق بين أداء مدراء المشاريع المؤهلين وغير المؤهلين، مع التركيز على دور الشهادات المهنية والتدريب المستمر.
- **أداء المشاريع:** تم تحليل كيفية تأثير نقص التأهيل على الأداء الفعلي للمشاريع الإنشائية، بما في ذلك تأثير ذلك على الوقت، التكلفة، والجودة.

مجتمع البحث:

لم يتم الاعتماد على مجتمع بحث ميداني في هذه الدراسة، حيث أن البحث يعتمد على تحليل الأدبيات والمصادر الثانوية التي تم جمعها من الدراسات السابقة المتاحة في قواعد البيانات العلمية. تشمل المصادر المستخدمة في التحليل دراسات من شركات استشارية في قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذه الدراسات بعناية لأنها توفر بيانات غنية تتعلق بأداء مدراء المشاريع في بيئات مشابهة للبيئة التي تدرسها هذه الورقة.

المجتمع الذي تم الاعتماد عليه في تحليل المصادر يشمل:

- مدراء المشاريع في الشركات الاستشارية: ممن تناولتهم الدراسات السابقة وتم تحليل أدائهم بناءً على مستوى تأهيلهم وخبرتهم العملية.
- الخبراء في إدارة المشاريع الإنشائية: الذين تم إجراء مقابلات معهم في الدراسات السابقة لتقديم رؤى متعمقة حول تأثير نقص التأهيل على نجاح المشاريع.

حدود البحث:

تواجه هذه الدراسة عدة حدود يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج والاستنتاجات:

1. الاعتماد على المصادر الثانوية:

هذا البحث يعتمد بشكل كامل على تحليل البيانات المتاحة في الأدبيات والدراسات السابقة، حيث لم يتم تنفيذ استبيانات أو مقابلات ميدانية جديدة. قد يكون لهذا تأثير على دقة النتائج، حيث أن المصادر الثانوية قد لا تعكس الوضع الحالي بشكل كامل.

2. التركيز الجغرافي:

ركزت الدراسة على البيئة السعودية والشركات الاستشارية العاملة في قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة. قد تكون النتائج محدودة فيما يتعلق بتعميمها على بيئات أخرى، خاصة أن لكل بلد قوانينه ومعايير الخاصة فيما يتعلق بتأهيل مدراء المشاريع.

3. نقص البيانات الميدانية المباشرة:

نظراً لعدم وجود بيانات ميدانية مباشرة، تم الاعتماد على الإحصاءات والمعلومات المتاحة في الأدبيات. هذا يعني أن الدراسة قد لا تتضمن المتغيرات الفردية أو البيئية التي قد تؤثر على أداء مدراء المشاريع في الحالات الواقعية الحالية.

4. التركيز على عوامل محددة:

تركز الدراسة على عوامل محددة مثل التأهيل المهني والتدريب المستمر والخبرة العملية، دون التعمق في تأثير العوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية أو سياسات الشركات التي قد يكون لها دور في تحديد نجاح أو فشل المشروع.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا القسم إلى عرض النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات والدراسات السابقة المتعلقة بتأهيل مدراء المشاريع في الشركات الاستشارية بقطاع المشاريع الإنشائية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين تأهيل مدراء المشاريع وزيادة فرص نجاح المشاريع الإنشائية. تأتي هذه النتائج بناءً على التحليل النوعي للمعلومات المتاحة من المصادر الثانوية، بما في ذلك الأدبيات العلمية والملاحق التي تم توضيحها في الأقسام السابقة.

تحليل البيانات:

اعتمد تحليل البيانات في هذا البحث على المعلومات المستخلصة من الدراسات السابقة والمصادر الثانوية المتعلقة بتأهيل مدراء المشاريع. تمت مقارنة الأداء الفعلي للمشاريع التي أدارها مدراء مشاريع مؤهلون مقابل تلك التي أدارها مدراء أقل تأهيلاً أو غير مؤهلين. تم تحليل المعلومات بناءً على ثلاثة أبعاد رئيسية: **الالتزام بالجدول الزمني، التحكم في التكاليف، وجودة التنفيذ**. من خلال هذا التحليل، تم تسليط الضوء على الفروقات الجوهرية في أداء المشاريع بناءً على تأهيل مدراء المشاريع.

1. الالتزام بالجدول الزمني:

أظهرت الدراسات أن مدراء المشاريع المؤهلين قادرون على الالتزام بالجدول الزمنية الموضوعة للمشاريع بشكل أكبر مقارنة بمدراء المشاريع غير المؤهلين. يعود هذا إلى قدرتهم على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بشكل فعال. في المقابل، تسببت قلة التأهيل لدى بعض مدراء المشاريع في تأخير المشاريع وزيادة مدة التنفيذ.

2. التحكم في التكاليف:

كشف التحليل عن أن المشاريع التي أدارها مدراء مؤهلون شهدت التزامًا أكبر بالميزانية المقررة. بينما واجهت المشاريع التي يديرها مدراء غير مؤهلين مشكلات متكررة في زيادة التكاليف نتيجة للقرارات الإدارية غير الفعالة، وسوء إدارة الموارد، وتكرار الأخطاء في التنفيذ.

3. جودة التنفيذ:

من حيث جودة التنفيذ، أظهرت البيانات أن مدراء المشاريع الذين تلقوا تدريبًا وتأهيلًا كافيًا أظهروا قدرة على تحقيق معايير جودة عالية وتقليل معدل إعادة العمل. بينما شهدت المشاريع التي يديرها مدراء غير مؤهلين مشاكل تتعلق بالجودة، مثل تكرار الأخطاء، وعدم الالتزام بالمواصفات الفنية.

النتائج:

من خلال تحليل البيانات والمعلومات الواردة في الملاحق، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. نقص التأهيل يؤدي إلى ضعف الأداء :

أظهرت النتائج أن عدم تأهيل مدراء المشاريع بشكل كافٍ، سواء من خلال التدريب المهني أو الخبرة العملية، يؤثر بشكل سلبي على نجاح المشاريع الإنشائية. نقص التأهيل يؤدي إلى تأخير في الجدول الزمني، زيادة في التكاليف، وتدني مستوى جودة التنفيذ.

2. التأهيل المستمر والتدريب ضروريان لتحسين الأداء :

أكدت البيانات أن مدراء المشاريع الذين يحصلون على تدريب مستمر، وخاصة في المهارات الإدارية والتقنية، يظهرون أداءً أفضل من غيرهم. التدريب المستمر يساهم في تحسين قدرة المدراء على اتخاذ قرارات استراتيجية، وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال مع فرق العمل.

3. الخبرة العملية تدعم نجاح المشاريع:

أظهرت النتائج أن الخبرة العملية الطويلة لمدراء المشاريع تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء. مدراء المشاريع ذوو الخبرة لديهم قدرة أكبر على التكيف مع التحديات والمشاكل غير المتوقعة التي قد تواجه المشروع.

4. أهمية الشهادات المهنية في تعزيز الأداء:

بينت الدراسة أن الشهادات المهنية مثل PMP و PRINCE2 تسهم في تعزيز أداء مدراء المشاريع. هذه الشهادات تعزز من قدرة المدراء على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد بشكل فعال، وتقديم المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج المستخلصة من تحليل البيانات، يوصي البحث بالآتي:

1. زيادة الاستثمار في تأهيل مدراء المشاريع:

من الضروري أن تستثمر الشركات الاستشارية في برامج تأهيل وتدريب مدراء المشاريع، سواء من خلال الدورات التدريبية المستمرة أو البرامج المهنية المعترف بها دوليًا. يمكن للشركات التعاون مع معاهد متخصصة في إدارة المشاريع لتوفير التدريب المتقدم لموظفيها.

2. تطوير برامج تدريب مخصصة:

يجب تصميم برامج تدريبية مخصصة لمدراء المشاريع تأخذ في الاعتبار احتياجاتهم الفعلية وتطور قدراتهم في مجالات محددة مثل إدارة المخاطر، وإدارة الوقت، والتفاوض، وحل المشكلات. هذا سيسهم في تعزيز مهاراتهم العملية والإدارية بشكل فعال.

3. تشجيع الحصول على الشهادات المهنية:

يوصي البحث بتشجيع مدراء المشاريع على الحصول على الشهادات المهنية مثل PMP وPRINCE2، حيث أثبتت الدراسات أن هذه الشهادات تساهم في تحسين أداء المدراء وزيادة كفاءتهم في إدارة المشاريع.

4. توفير بيئة داعمة للتعليم المستمر:

ينبغي على الشركات الاستشارية خلق بيئة تشجع على التعلم المستمر، حيث يكون لدى المدراء الفرصة لتحسين مهاراتهم باستمرار. يمكن تحقيق ذلك من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المنتظمة التي تركز على آخر المستجدات في مجال إدارة المشاريع الإنشائية.

5. التركيز على التدريب العملي:

أوضحت النتائج أهمية الخبرة العملية في تحسين أداء مدراء المشاريع. لذا، يوصى بتوفير فرص تدريب عملي مكثف للمدراء الجدد أو ذوي الخبرة المحدودة، ليتمكنوا من تطبيق المهارات النظرية التي اكتسبوها في بيئات العمل الحقيقية.

6. إجراء تقييمات دورية لأداء المدراء :

يوصى أيضًا بأن تقوم الشركات بتقييمات دورية لأداء مدراء المشاريع بناءً على معايير واضحة مثل الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم في التكاليف، وجودة التنفيذ. هذه التقييمات يمكن أن تساعد في تحديد نقاط الضعف وتحفيز المدراء على تحسين أدائهم.

المراجع

المراجع العربية:

1- العتيبي, د. فهد (2022). إدارة المشاريع الإنشائية. المملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية

2- أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين - دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة (الباحث - صالح سعيد الزهراني - جامعة جدة)
[/https://journaleals.com/2022/03/13/c030121](https://journaleals.com/2022/03/13/c030121)

3- سعيد, د. محمد (2022). إدارة المشاريع: التخطيط والتنفيذ والرقابة. جمهورية مصر العربية دار المعرفة الجامعية.

4- الفقي، إبراهيم. (2022). إدارة المشاريع: من البداية إلى النهاية. دار الـاية للنشر والتوزيع، القاهرة.

5- الخطيب، عبد الله بن محمد. (2022). أساسيات إدارة المشاريع الإنشائية. دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض.

الملاحق

الملحق (أ): ملخص الدراسات السابقة حول أداء المشاريع بإدارة مدراء مؤهلين وغير مؤهلين

يتضمن هذا الملحق جدولاً يوضح النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تأهيل مدراء المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية. البيانات تم تلخيصها بناءً على المعلومات المتاحة من المقالات والكتب المعنية.

نتائج الدراسة	موضوع الدراسة	الدراسة
نقص التأهيل يؤدي إلى تأخير وزيادة التكاليف	تأثير التأهيل على نجاح المشاريع	دراسة حول تأهيل مدراء المشاريع
التدريب المستمر يعزز الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرار	دور التدريب المستمر في تطوير المهارات الإدارية	دراسة حول التدريب المستمر
الاعتماد على المؤهلات الأكاديمية فقط قد يؤدي إلى فشل المشاريع	أهمية الخبرة العملية والشهادات المهنية	دراسة عن العوامل المؤثرة في اختيار المديرين

الملحق (ب): تحليل تأثير نقص التأهيل على الجدول الزمني والتكلفة وجودة التنفيذ
يتضمن هذا الملحق جداول تحليلية تلخص تأثير نقص التدريب والخبرة على الجدول الزمني للمشاريع،
التكلفة وجودة التنفيذ، استناداً إلى نتائج تحليلية من دراسات سابقة.

العامل	مدير مؤهل	مدير غير مؤهل
الالتزام بالجدول الزمني	الالتزام الكامل أو الجزئي	تأخير كبير في تنفيذ المشاريع
التحكم في التكاليف	الالتزام بالميزانية أو تجاوز طفيف	زيادة كبيرة في التكاليف غير المخطط لها
جودة التنفيذ	جودة عالية مع تقليل إعادة العمل	جودة منخفضة وزيادة نسبة إعادة العمل وتدني مستوى المشروع

الملحق (ج): تحليل مقابلات مع خبراء من الدراسات السابقة

تم تجميع وتحليل نتائج مقابلات أجريت في الدراسات السابقة مع خبراء في مجال إدارة المشاريع الإنشائية. يناقش الخبراء التحديات التي يواجهها مدراء المشاريع غير المؤهلين ودور التأهيل المهني في تحسين الأداء.

النقاط الرئيسية التي تناولتها المقابلة	الخبرة	الخبير
نقص التأهيل يؤدي إلى قرارات خاطئة وتواصل غير فعال	20 سنة في إدارة المشاريع	خبير أول
أهمية التدريب المستمر لمواكبة التطورات في المشاريع	15 سنة في استشارات المشاريع	خبير ثاني
المدراء غير المؤهلين يزيدون من معدل إعادة العمل والتكاليف	25 سنة في الإنشاءات	خبير ثالث

خلاصة الملاحق:

تعتمد هذه الملاحق على تحليل الدراسات السابقة والمقابلات المتاحة في الأدبيات العلمية حول تأهيل مدراء المشاريع وأثره على المشاريع الإنشائية. توفر هذه البيانات رؤية تحليلية لتأثير نقص التدريب والخبرة على الأداء العام للمشاريع الإنشائية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of unqualified project managers on the success of construction projects within consulting firms. The research focuses on understanding how the lack of professional qualifications, continuous training, and practical experience of project managers affects project performance in terms of time management, cost control, and quality of execution. By reviewing relevant literature and analyzing data from previous studies, the research highlights the critical role of well-trained and experienced project managers in ensuring project success. Key findings indicate that projects managed by unqualified managers tend to face delays, increased costs, and reduced quality. Conversely, managers who possess certifications such as PMP and undergo continuous training demonstrate superior project performance. Based on these findings, the study offers recommendations for consulting firms to invest in the ongoing training and certification of their project managers, thereby enhancing overall project outcomes. The study concludes by emphasizing the importance of experience and professional development in the field of project management, particularly in the construction sector.

Midocean University

College of Management

**Unqualified Project Managers: An Analytical Study in Consulting Firms within the Construction
Industry**

Prepared by:

Jamal Abdullah Aljameeli

Supervised by:

Dr/ Asma Abuanzeh

Year:2024

.