

Final Project Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور مدير المشروع في بيئة الأعمال

أسم الطالب

سامي سعيد

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الرقم الجامعي

221002015

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

العام الدراسي ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥ م

شكر و تقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، النبي الأمين، الذي أوتي جوامع الكلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ عبد الرحيم النادر، الذي كان له الفضل الكبير بعد الله في إنجاز هذا البحث، بما قدمه من توجيهٍ سديد، وملاحظاتٍ قيّمة، وتشجيعٍ مستمر، ودعمٍ علمي ومعنوي لا يُقدّر بثمن. لقد كان لحرصه ومتابعته المستمرة الأثر البالغ في إخراج هذا العمل بالصورة التي هو عليها.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والتسويق، الذين لم يبخلوا علينا بخبراتهم ونصائحهم التي كان لها دور كبير في إثراء معارفنا، وتعزيز قدراتنا العلمية والبحثية.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لكل من ساعدني ووقف بجانبي طوال فترة إعداد هذا البحث، من زملاء الدراسة وأفراد الأسرة والأصدقاء، الذين قدّموا لي العون والمساندة، سواء بالنصح أو بالدعم المعنوي، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأدعو الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكون خطوة على طريق العلم والمعرفة

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تربيّتي وتعليمي،

إلى من سهروا الليالي وضحووا براحتهم في سبيل راحتي،

إلى من غرسوا في نفسي حب العلم والعمل...

إلى والديّ العزيزين، رمز التضحية والعطاء، أهدي هذا الجهد المتواضع، عرفاناً بفضلهما، ووفاءً لجميلهما، ودعاءً بأن يحفظهما الله ويرعاهما.

إلى إخوتي وأحبّتي، سندي في درب الحياة،

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني رحلة البحث والسعي وراء المعرفة،

أهديكم ثمرة جهدي وعملي.

وإلى كل من علّمني حرقاً أو وجّهني نصحاً،

إلى كل يدٍ امتدت لي بالعون والمساندة،

أهدي هذا البحث عربون وفاءٍ وتقدير.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور مدير المشروع في بيئة الأعمال، مع التركيز على مهامه الأساسية، المهارات المطلوبة، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يستعرض البحث التحديات التي يواجهها مدير المشروع في بيئة العمل الحديثة، وأهمية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لضمان نجاح المشروع.

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات السابقة ودراسات الحالة المتعلقة بإدارة المشاريع، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية باستخدام استبيان موجه لمجتمع محدد من العاملين في المؤسسات.

توصل البحث إلى أن فعالية مدير المشروع ترتبط بشكل مباشر بقدرته على التخطيط الجيد، إدارة الموارد، اتخاذ القرارات الصحيحة، والتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة. كما تبين أن تعزيز مهاراته القيادية والفنية والإدارية يساهم في تقليل المخاطر وزيادة فرص نجاح المشروع.

ويختتم البحث بتوصيات عملية لتطوير دور مدير المشروع، بما يشمل التدريب المستمر، تحسين أساليب الإدارة، واستخدام أدوات حديثة في التخطيط ومتابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

الكلمات المفتاحية:

- مدير المشروع ، بيئة الأعمال ،إدارة المشاريع،التخطيط و التنظيم،القيادة و الرقابة، مهارات المشروع ،نجاح المشروع ،إدارة المخاطر

فهرس المحتويات

- شكر وتقدير..... 2
- الإهداء 3
- المستخلص 4
- الكلمات المفتاحية 4

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- 1.1 المقدمة 8
- 1.2 مشكلة البحث 10
- 1.3 أهمية البحث 11
- 1.4 أهداف البحث 13
- 1.5 أسئلة البحث 14
- 1.6 فرضيات البحث 15
- 1.7 منهجية البحث وأدواته 16
- 1.8 الإطار المنهجي للبحث 18

الفصل الثاني: مهام مدير المشروع ودوره في بيئة الأعمال

- 2.1 مفهوم مدير المشروع ووظائفه الأساسية 21
- 2.2 التخطيط للمشروع 21
- 2.3 تنظيم المشروع 22
- 2.4 المهارات المطلوبة لمدير المشروع 23
- 2.5 دور مدير المشروع في التخطيط والتنظيم 24
- 2.6 دور مدير المشروع في القيادة والتحفيز 26
- 2.6 دور مدير المشروع في الرقابة والمتابعة 27
- 2.7 التحديات التي تواجه مدير المشروع في بيئة الأعمال 29

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

في عصر العولمة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح نجاح المشاريع ليس مجرد نتيجة لمهارات تنفيذية فنية فقط، بل يعتمد بشكل كبير على الإدارة الفعالة للمشروع وعلى الدور المحوري الذي يلعبه مدير المشروع. فالمشاريع الحديثة تواجه تحديات متعددة تشمل المخاطر المالية، التغيرات التكنولوجية، تحديات الموارد البشرية، التقلبات الاقتصادية، وضغوط المنافسة في السوق، مما يجعل دراسة دور مدير المشروع في هذه البيئة أمرًا ضروريًا لفهم كيفية تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

يعتبر مدير المشروع المسؤول الرئيسي عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة أنشطة المشروع، وهو الرابط الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والنتائج العملية على الأرض. ويشمل دوره وضع الأهداف المرحلية والنهائية للمشروع، توزيع المهام على الفرق، إدارة الموارد المالية والبشرية، متابعة التقدم، وضمان الالتزام بالمعايير الزمنية والجودة المطلوبة. ومن هذا المنطلق، فإن فعالية مدير المشروع تتحدد بقدرته على التعامل مع التحديات اليومية والتكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة الأعمال الحديثة تتميز بالتعقيد والتشابك بين العمليات الداخلية والخارجية، ما يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. لذلك، يحتاج مدير المشروع إلى مهارات قيادية متقدمة، وقدرات على التخطيط الاستراتيجي، وكفاءة في إدارة المخاطر، وحس عالي بالتواصل والتفاوض مع جميع أصحاب المصلحة. كما أن وجود مدير مشروع كفء يعزز من ثقافة الالتزام، الانضباط، والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة، ما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع مستوى الأداء العام.

تستهدف هذه الدراسة تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لدور مدير المشروع في بيئة الأعمال، بحيث تغطي جميع الجوانب النظرية والعملية التي تمثل محور عمله. وتشمل الدراسة:

1. تحليل المهارات المطلوبة لمدير المشروع، سواء كانت مهارات فنية متعلقة بالإدارة المالية والتخطيط، أو مهارات قيادية وإدارية تساعد على التعامل مع الفرق وحل المشكلات.
2. دراسة العلاقة بين التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، باعتبارها الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع في بيئة أعمال ديناميكية.
3. تحديد التحديات والمخاطر التي تواجه مدير المشروع في مختلف مراحل المشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بطريقة فعّالة.
4. استعراض أفضل الممارسات العالمية والمحلية في إدارة المشاريع، بما يعزز من قدرة مديري المشاريع على تحقيق نتائج ملموسة ومرتفعة الجودة.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على الدور الحيوي لمدير المشروع كمحرك رئيسي لنجاح المشروع والمؤسسة ككل، وتوضح كيف يمكن لمهاراته وخبراته أن تؤثر مباشرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما توفر هذه الدراسة أساساً علمياً ومنهجياً للممارسين الأكاديميين والمدراء التنفيذيين لفهم كيفية تحقيق التوازن بين الموارد والوقت والجودة، وإدارة المخاطر والتحديات، وضمان نجاح المشاريع في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة باستمرار.

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقديم إطار متكامل لدور مدير المشروع في بيئة الأعمال، مع التركيز على تطوير مهاراته القيادية والإدارية، وتحسين أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية.

1.2 مشكلة البحث

في بيئة الأعمال الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات متعددة ومعقدة نتيجة التطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، وزيادة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. وفي هذا السياق، تعتبر إدارة المشاريع واحدة من الركائز الأساسية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ورغم أن المشاريع تعد وسيلة رئيسية لتحقيق النمو المؤسسي، فإنها غالبًا ما تواجه مشكلات وعقبات متعددة تؤثر على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن أبرز هذه المشكلات:

1.2.1 تعدد وتداخل المهام والمسؤوليات:

- يضطر مدير المشروع إلى التعامل مع مهام متعددة في وقت واحد، مما يزيد من احتمالية حدوث الأخطاء وتأخير إنجاز المشروع.
- صعوبة التنسيق بين الفرق المختلفة وأقسام المؤسسة تؤدي أحيانًا إلى تضارب الأولويات أو ضعف التواصل الداخلي.

1.2.2 القيود الزمنية والميزانية:

- غالبًا ما تكون المشاريع محددة بزمان وميزانية معينة، ما يضع ضغطًا كبيرًا على مدير المشروع لضمان الإنجاز ضمن الموارد المتاحة.
- عدم التخطيط الجيد أو سوء إدارة الوقت والموارد يؤدي إلى تجاوز الميزانية أو التأخر عن الجدول الزمني، ما يهدد نجاح المشروع.

1.2.3 التغيرات البيئية والمخاطر غير المتوقعة:

- المؤسسات تتأثر بالعوامل الخارجية مثل التقلبات الاقتصادية، التغيرات القانونية، أو الأحداث الطارئة مثل الأزمات المالية أو الكوارث الطبيعية.

- عدم قدرة مدير المشروع على التكيف بسرعة مع هذه التغيرات قد يؤدي إلى فشل المشروع أو انخفاض جودته.

1.2.4 نقص المهارات والكفاءات الإدارية والقيادية:

- بعض مديري المشاريع يفتقرون إلى المهارات القيادية اللازمة لإدارة الفرق، وتحفيز الأفراد، وحل النزاعات.
- ضعف الخبرة الفنية والإدارية يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة تؤثر على سير المشروع ونتائجه النهائية.

1.2.5 ضعف أدوات التخطيط والمتابعة:

- عدم وجود نظم فعالة لتتبع التقدم وتقييم الأداء يجعل من الصعب معرفة مدى الالتزام بالخطّة الموضوعة.
- غياب تقارير دقيقة ومستمرة يعيق القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث الأساسية:

كيف يمكن لمدير المشروع أن يؤدي دوره بكفاءة وفعالية في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة، مع التغلب على التحديات المتعلقة بالوقت والموارد والمخاطر، وضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وجودة عالية؟

ويهدف البحث إلى دراسة هذه المشكلة من خلال تحليل مهام مدير المشروع، تقييم مهاراته القيادية والإدارية والفنية، واستعراض الاستراتيجيات العملية للتعامل مع التحديات والمخاطر، بهدف تقديم توصيات علمية وعملية تساهم في تعزيز أداء مديري المشاريع وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع والمؤسسات

1.3 أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من عدة جوانب أكاديمية وعملية، تتعلق بدور مدير المشروع في بيئة الأعمال وتأثيره المباشر على نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

1.3.1 أهمية أكاديمية:

- يضيف البحث إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، من خلال دراسة شاملة لدور مدير المشروع في بيئة الأعمال الحديثة.
- يوفر إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين المهارات القيادية والفنية والإدارية لمدير المشروع وبين الأداء الفعلي للمشروع.
- يساهم في توسيع المعرفة حول التحديات التي تواجه مديري المشاريع وأساليب التعامل معها، ما يساعد الباحثين والطلاب في فهم أعمق لممارسات إدارة المشاريع.

1.3.2 الأهمية العملية للمؤسسات:

- يوفر البحث دليلًا عمليًا للإدارة العليا في المؤسسات حول كيفية اختيار وتأهيل مديري المشاريع القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- يساعد في تحسين أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة داخل المشاريع، مما يرفع من مستوى جودة التنفيذ ويقلل من المخاطر المالية والتشغيلية.
- يقدم استراتيجيات عملية للتعامل مع التحديات والمخاطر اليومية التي قد تواجه المشاريع، وبالتالي يساهم في زيادة معدل نجاح المشاريع وتقليل الفشل والخسائر.

1.3.3 أهمية تطوير الموارد البشرية:

- يسלט البحث الضوء على المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع، سواء مهارات فنية أو إدارية أو قيادية، ويسهم في تصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة للكوادر البشرية.
- يدعم المؤسسات في تعزيز قدرات مديري المشاريع وتمكينهم من مواجهة التحديات المعقدة في بيئة الأعمال الحديثة.

1.3.4 أهمية الاستدامة والكفاءة المؤسسية:

- من خلال دراسة دور مدير المشروع في إدارة الموارد والمخاطر والتواصل مع الفرق، يساعد البحث المؤسسات على تحقيق استدامة الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية.
- يوفر البحث توصيات عملية لتعزيز ثقافة الالتزام والمساءلة والجودة داخل المؤسسة، بما يضمن نجاح المشاريع على المدى الطويل.

باختصار، تبرز أهمية هذا البحث في كونه يجمع بين الجانب النظري والعملي، ويوفر رؤية شاملة لممارسات إدارة المشاريع الفعالة، ويقدم توصيات عملية تعزز دور مدير المشروع في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

1.4 أهداف البحث

سعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأكاديمية والعملية المرتبطة بدور مدير المشروع في بيئة الأعمال، بهدف فهم وتوضيح كيف يمكن للمدير أن يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه المشاريع. ويمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

1. توضيح دور مدير المشروع في بيئة الأعمال الحديثة:

- دراسة المهام الأساسية لمدير المشروع وكيفية ارتباطها بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحليل العلاقة بين التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، باعتبارها الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع.

2. تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لمدير المشروع:

- تحليل المهارات الفنية والإدارية والقيادية التي تساعد مدير المشروع على إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية بفعالية.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية التي تسهم في تطوير قدرات مديري المشاريع وزيادة كفاءتهم.

3. استكشاف التحديات والمخاطر التي تواجه المشاريع:

- دراسة أنواع المخاطر المختلفة (مالية، بشرية، تقنية، تنظيمية) التي قد تعرقل سير المشروع.
- تقديم حلول واستراتيجيات عملية للتعامل مع هذه المخاطر وتقليل تأثيرها السلبي على نجاح المشروع.

4. تقديم توصيات عملية لتعزيز أداء مدير المشروع:

- تطوير أساليب التخطيط والمتابعة والتقييم لضمان التزام المشاريع بالجدول الزمني والميزانية المحددة.
- تحسين أساليب التواصل والتنسيق بين الفرق وأصحاب المصلحة لضمان فعالية إدارة المشروع.

5. المساهمة في إثراء المعرفة الأكاديمية والمهنية:

- تقديم دراسة شاملة تجمع بين الجانب النظري والتحليل العملي لدور مدير المشروع، بما يفيد الأكاديميين والطلاب والممارسين في مجال إدارة المشاريع.
- توفير إطار عملي يمكن استخدامه في المؤسسات لتقييم أداء مديري المشاريع وتحسين جودة إدارة المشاريع بشكل عام.

1.5 أسئلة البحث

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المحورية التي تهدف إلى توضيح دور مدير المشروع في بيئة الأعمال وكيفية تأثير مهاراته وكفاءاته على نجاح المشاريع، ويمكن تلخيص أسئلة البحث فيما يلي:

5.1.1 ما هو الدور الرئيسي لمدير المشروع في بيئة الأعمال الحديثة؟

- كيف ترتبط مهام مدير المشروع بتحقيق أهداف المؤسسة؟
- ما هي الوظائف الأساسية التي يقوم بها المدير لضمان سير المشروع بنجاح؟

5.1.2 ما هي المهارات والكفاءات اللازمة لمدير المشروع للنجاح في بيئة الأعمال؟

- ما هي المهارات الفنية المطلوبة لإدارة الموارد والتخطيط للمشاريع؟
- ما هي المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لإدارة الفرق وحل المشكلات؟

5.1.3 ما هي التحديات والمخاطر التي تواجه مدير المشروع أثناء تنفيذ المشاريع؟

- كيف يمكن التعامل مع المخاطر المالية والبشرية والتقنية؟
- ما هو تأثير هذه التحديات على نتائج المشروع؟

5.1.4 كيف يمكن لمدير المشروع تعزيز فعالية المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة؟

- ما هي أفضل الممارسات الإدارية والقيادية التي يمكن اتباعها؟
- ما دور التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة في تحسين أداء المشروع؟

5.1.5 ما هو تأثير مهارات مدير المشروع على نجاح المشاريع في المؤسسات المختلفة؟

- كيف يمكن تقييم أداء مدير المشروع بشكل عملي؟
- ما العلاقة بين تطوير مهارات المدير ورفع كفاءة المشروع؟

1.6 فرضيات البحث

اعتمادًا على أهداف البحث وأسئلته، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات البحثية التي ستوجه الدراسة للتحقق من صحة العلاقة بين دور مدير المشروع ونجاح المشاريع في بيئة الأعمال. وهذه الفرضيات كالتالي:

1. فرضية رئيسية:

هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين كفاءة مدير المشروع ومقدار نجاح المشروع في بيئة الأعمال.

2. الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الأولى:

امتلاك مدير المشروع لمهارات قيادية وإدارية متقدمة يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشروع.

• الفرضية الثانية:

التخطيط والتنظيم الجيد من قبل مدير المشروع يقلل من المخاطر ويزيد من فرص تحقيق أهداف المشروع.

• الفرضية الثالثة:

قدرة مدير المشروع على التواصل الفعال مع الفرق وأصحاب المصلحة تساهم في تعزيز كفاءة المشروع ورفع جودة نتائجه.

• الفرضية الرابعة:

تدريب وتطوير مهارات مدير المشروع يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء وتقليل الفشل في المشاريع.

• الفرضية الخامسة:

وجود أنظمة متابعة ورقابة دقيقة يديرها مدير المشروع يسهم في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

1.7 منهجية البحث وأدواته

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور مدير المشروع في بيئة الأعمال وتحليل تأثير مهاراته وكفاءاته على نجاح المشاريع، وذلك من خلال اتباع منهجية علمية دقيقة تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

1.7.1 منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه يسمح بدراسة الظواهر كما هي، وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث بطريقة موضوعية وعلمية.

ويشمل المنهج العناصر التالية:

- التحليل النظري: استعراض الأدبيات السابقة والدراسات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع ودور مدير المشروع في بيئة الأعمال.
- التحليل الميداني: جمع البيانات من عينة محددة من المؤسسات لفحص مدى تطبيق المهارات والكفاءات الإدارية والقيادية ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع.

1.7.2 أدوات البحث

اعتمد البحث على أدوات علمية متنوعة لجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، وتشمل:

1. الاستبيان:

- تم تصميم استبيان موجه لمديري المشاريع والموظفين العاملين في المشاريع، لتقييم مهارات مدير المشروع وكفاءته في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

○ يحتوي الاستبيان على أسئلة مغلقة بأربع اختيارات (مثال: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق) لتسهيل التحليل الكمي للبيانات.

○ يغطي الاستبيان المحاور التالية:

- مهارات التخطيط والتنظيم
- المهارات القيادية والإدارية
- القدرة على إدارة المخاطر والأزمات
- متابعة الأداء والرقابة

2. المقابلات الشخصية (اختياري):

○ إجراء مقابلات مع عدد من مديري المشاريع لتوضيح وجهات نظرهم وتجاربهم العملية في إدارة المشاريع والتعامل مع التحديات المختلفة.

3. تحليل الوثائق والسجلات:

○ مراجعة الوثائق الرسمية والتقارير الخاصة بالمشاريع السابقة، لتقييم مدى التزام مديري المشاريع بالإجراءات والمعايير التنظيمية.

1.7.3 مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث: يشمل جميع مديري المشاريع والعاملين في المؤسسات التي تطبق مشاريع تنظيمية أو استراتيجية.
- عينة البحث: تم اختيار عينة ممثلة بطريقة عشوائية أو موجهة لضمان جمع بيانات دقيقة وكافية للتحليل.

1.7.4 أسلوب تحليل البيانات

- استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لتفسير النتائج، مثل الجداول، النسب المئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري.
- اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الكمي لمعرفة العلاقة بين مهارات مدير المشروع ونجاح المشاريع في بيئة الأعمال.

1.8 الإطار المنهجي للبحث

يمثل الإطار المنهجي قاعدة البحث العلمية، ويحدد المسار الذي سيتبعه الباحث لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. ويستند هذا البحث إلى منهجية علمية واضحة تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية، ويشمل الإطار المنهجي العناصر التالية:

1.8.1. نوع البحث

- بحث وصفي تحليلي: يهدف إلى وصف دور مدير المشروع في بيئة الأعمال وتحليل العلاقة بين مهاراته وكفاءاته ونجاح المشاريع.
- يسمح هذا النوع من البحث بفهم الظواهر كما هي، وتقديم توصيات علمية وعملية مبنية على الأدلة.

1.8.2. مجتمع البحث وعينته

- مجتمع البحث: جميع مديري المشاريع والعاملين في المؤسسات التي تنفذ مشاريع استراتيجية أو تنظيمية.
- العينة: تم اختيارها بطريقة موجهة أو عشوائية لتمثيل المجتمع بدقة، مع مراعاة التنوع في الخبرات والمستويات الإدارية لضمان شمولية النتائج.

1.8.3 أدوات البحث

- الاستبيان: يحتوي على أسئلة مغلقة بأربع اختيارات لقياس مهارات المدير وكفاءته في التخطيط، القيادة، الرقابة، وإدارة المخاطر.
- المقابلات الشخصية: لتوضيح وجهات نظر مديري المشاريع وتجاربهم العملية.
- تحليل الوثائق والسجلات: مراجعة التقارير والمستندات الرسمية للمشاريع السابقة.

1.8.4 خطوات البحث

1. جمع البيانات النظرية: من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمراجع الأكاديمية حول إدارة المشاريع ودور مدير المشروع.
2. تصميم أدوات البحث الميدانية: مثل الاستبيانات والمقابلات، لضمان توافقها مع أهداف البحث وأسئلته.
3. تطبيق البحث الميداني: توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات مع العينة المحددة.
4. تحليل البيانات: باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية للتحقق من صحة الفرضيات.
5. استنتاج النتائج: ربط النتائج النظرية والعملية، وتقديم توصيات عملية وأكاديمية.

1.8.5 حدود البحث

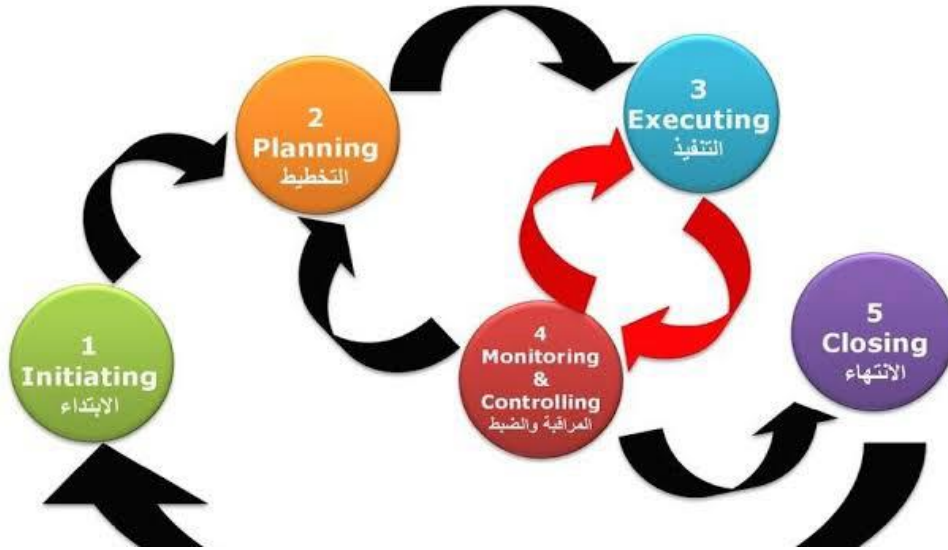
- الزمانية: يقتصر البحث على البيانات والمشاريع التي نفذت خلال السنوات الأخيرة لتكون النتائج حديثة وواقعية.
- المكانية: يركز البحث على المشاريع داخل [إذكري المدينة أو الدولة حسب اختيارك].
- الموضوعية: يركز على دور مدير المشروع في بيئة الأعمال دون الخوض في تفاصيل المشاريع التقنية الدقيقة

الفصل الثانى: مهام مدير المشروع ودوره فى بيئة الأعمال

2.1 مفهوم مدير المشروع ووظائفه الأساسية

يعد مدير المشروع الشخصية المحورية في أي مشروع، فهو المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتوجيه لجميع أنشطة المشروع لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. ويتطلب دوره التنسيق بين مختلف الفرق والأقسام والتأكد من التزام الجميع بالمواعيد والجودة والميزانية المحددة، مع القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات الطارئة في بيئة الأعمال...

دورة حياة المشروع والمنظومة



2.1.2 التخطيط للمشروع

يعتبر التخطيط من أهم مهام مدير المشروع، حيث يضع الأسس التي يقوم عليها تنفيذ المشروع بنجاح. وتتضمن هذه المهمة ما يلي:

- تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة ومحددة للمشروع، تشمل الأهداف المرحلية والنهائية، بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة.

- تحديد نطاق المشروع: وضع حدود واضحة لما يشملها المشروع وما لا يشملها، لتجنب التشتت أو تضارب المهام.
- توزيع الموارد: تقدير الموارد المالية والبشرية والتقنية المطلوبة، ووضع خطط لتخصيصها بشكل فعال.
- إعداد الجدول الزمني: وضع خطة زمنية مفصلة لكل مرحلة من مراحل المشروع، مع تحديد المواعيد النهائية لكل مهمة.
- تحديد المخاطر المحتملة: دراسة العقبات والتحديات التي قد تواجه المشروع ووضع خطط بديلة للتعامل معها عند حدوثها.

2.1.2 تنظيم المشروع

بعد التخطيط، تأتي مرحلة التنظيم لضمان تنفيذ المشروع بطريقة سلسلة وفعالة، وتشمل:

- توزيع المهام والمسؤوليات: تحديد الأدوار بوضوح بين أعضاء الفريق لضمان عدم التداخل أو التضارب في المهام.
- تصميم الهيكل التنظيمي: وضع هيكل يحدد التسلسل الإداري والتواصل بين الفرق المختلفة لضمان التنسيق الفعال.
- وضع السياسات والإجراءات: تحديد القواعد الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تحكم سير المشروع لضمان الالتزام بالمعايير والجودة المطلوبة.
- تحديد خطوط الاتصال: إنشاء آليات واضحة للتواصل بين جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة لضمان سرعة نقل المعلومات وحل المشكلات.

2.2 المهارات المطلوبة لمدير المشروع

تعد المهارات التي يمتلكها مدير المشروع من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاحه وقدرته على تحقيق

مثلث مواهب معهد إدارة المشاريع®



أهداف المشروع بكفاءة. ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة محاور رئيسية:

2.2.1. المهارات الفنية

- القدرة على تحليل البيانات وتخطيط المشاريع باستخدام الأدوات والبرامج الحديثة.
- فهم العمليات التشغيلية والتقنية الخاصة بالمشروع لضمان تنفيذ المهام بدقة.
- القدرة على إدارة الموارد المالية والمادية بشكل فعال لتجنب الهدر والتجاوزات.
- استخدام أساليب تقدير الوقت والتكلفة ووضع خطط بديلة في حال حدوث أي خلل في الجدول الزمني.

2.2.2. المهارات الإدارية

- القدرة على تنظيم فرق العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعال.
- إدارة الوقت وضبط الأولويات لضمان التزام جميع أفراد الفريق بالخطوة الزمنية.
- تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات التشغيلية لضمان الالتزام بالجودة والمعايير المطلوبة.
- متابعة الأداء وإجراء التقييمات الدورية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسينها.

2.2.3. المهارات القيادية

- القدرة على تحفيز الفريق وإلهام الأفراد لتحقيق أهداف المشروع.
- مهارات حل النزاعات واتخاذ القرارات الصائبة في الظروف المعقدة.
- القدرة على التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة لضمان تعاونهم والتزامهم بالمشروع.
- تطوير ثقافة العمل الجماعي والابتكار داخل الفريق لضمان تقديم حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات.

2.3 دور مدير المشروع في التخطيط والتنظيم

يعتبر التخطيط والتنظيم من الأدوار الجوهرية التي يمارسها مدير المشروع، وهي بمثابة رسم الخريطة التي سيهتدي بها فريق العمل طوال رحلة المشروع. إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل مباشر على مدى دقة وواقعية الخطة الموضوعية، وعلى كفاءة الهيكل التنظيمي الذي يدعم تنفيذها. ويتجلى دور مدير المشروع في هذه المرحلة في تحويل الأفكار والرؤى إلى خطة عمل ملموسة وقابلة للتنفيذ.

أولاً: التخطيط كعملية استراتيجية متكاملة

لا يقتصر التخطيط على مجرد وضع جدول زمني، بل هو عملية فكرية واستراتيجية عميقة تشمل عدة أبعاد حيوية:

- تحديد نطاق المشروع بدقة: من أولى مهام مدير المشروع وأكثرها أهمية هي العمل مع الأطراف المعنية لتحديد نطاق المشروع بشكل دقيق وواضح. يتضمن ذلك تحديد ما هو داخل نطاق العمل وما هو خارجه بشكل صريح. هذا التحديد الدقيق يمنع ما يُعرف بـ “زحف النطاق”، وهو التوسع التدريجي وغير المخطط له في مهام المشروع، والذي يعد من أكبر مسببات فشل المشاريع وتجاوزها للميزانية والوقت.

- تطوير هيكل تجزئة العمل: لتبسيط المشاريع المعقدة، يلجأ مدير المشروع إلى استخدام “هيكل تجزئة العمل”. هذه الأداة تقوم بتقسيم المشروع الكبير إلى مهام أصغر وأكثر قابلية للإدارة، ثم تقسيم هذه المهام إلى حزم عمل يمكن إسنادها بسهولة إلى أفراد أو فرق محددة. هذا النهج يضمن عدم إغفال أي جزء من العمل ويسهل عملية التقدير والمتابعة.

- تقدير الموارد ووضع الميزانية: يقوم مدير المشروع بإجراء تقديرات مفصلة للموارد المطلوبة، والتي تشمل الموارد البشرية (عدد الموظفين، مهاراتهم)، والموارد المادية (معدات، برمجيات، مواد خام)، والموارد المالية. بناءً على هذه التقديرات، يتم وضع ميزانية شاملة للمشروع، مع تخصيص احتياطي لمواجهة المخاطر أو التكاليف غير المتوقعة.

- بناء الجدول الزمني للمشروع: باستخدام مخرجات هيكل تجزئة العمل وتقديرات الموارد، يقوم مدير المشروع ببناء جدول زمني مفصل. يتضمن ذلك تحديد تسلسل المهام، والاعتمادية بينها (أي المهام التي يجب أن تنتهي قبل أن تبدأ مهام أخرى)، وتقدير المدة الزمنية لكل مهمة. تُستخدم أدوات مثل المخططات الشريطية وتحليل المسار الحرج لتصوير الجدول الزمني وتحديد المهام التي يؤثر أي تأخير فيها على موعد تسليم المشروع بأكمله.

ثانياً: التنظيم كهيكل داعم للتنفيذ

بعد اكتمال الخطة، ينتقل دور مدير المشروع إلى تنظيم بيئة العمل لضمان تنفيذ هذه الخطة بكفاءة. التنظيم هو عملية بناء الهيكل الذي سيعمل المشروع إلى خط النهاية.

- بناء وتشكيل فريق العمل: لا يقتصر دور مدير المشروع على اختيار الأفراد بناءً على سيرتهم الذاتية فقط، بل يمتد ليشمل بناء فريق متكامل ومتجانس. يسعى إلى تحقيق التوازن بين المهارات الفنية والشخصية، ويحرص على خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية يشعر فيها كل فرد بالانتماء والتقدير.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح: لضمان عدم حدوث تداخل أو فجوات في المسؤوليات، يستخدم مدير المشروع أدوات مثل مصفوفة تحديد المسؤوليات، التي تحدد من هو المسؤول، ومن هو الخاضع للمساءلة، ومن تتم استشارته، ومن يتم إبلاغه لكل مهمة. هذا الوضوح يمنع الارتباك ويزيد من كفاءة الأداء.
- إرساء قنوات اتصال فعالة: يضع مدير المشروع خطة اتصال تحدد كيفية ومواعيد تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، ومع الإدارة العليا، ومع العملاء وبقية الأطراف المعنية. يحدد الأدوات المستخدمة (بريد إلكتروني، اجتماعات دورية، برامج إدارة المشاريع) ويضمن أن المعلومات تصل إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، مما يعزز الشفافية ويقلل من سوء الفهم.

2.4 دور مدير المشروع في القيادة والتحفيز

إذا كان التخطيط والتنظيم يمثلان "علم" إدارة المشاريع، فإن القيادة والتحفيز يمثلان "فن" الإدارة. فمدير المشروع ليس مجرد منفذ للخطة، بل هو القائد الذي يبيث الروح في الفريق ويوجه طاقاتهم نحو تحقيق هدف مشترك. هذا الدور الإنساني هو ما يميز مدير المشروع الناجح عن مجرد مدير مهام.

- توفير الرؤية والإلهام: يقوم مدير المشروع بترجمة أهداف المشروع الجافة إلى رؤية ملهمة يمكن للفريق أن يؤمن بها. يشرح "لماذا" يقومون بهذا العمل، وما هو الأثر الإيجابي الذي سيققه المشروع. هذه الرؤية المشتركة تخلق لدى الفريق شعوراً بالغاية والهدف، مما يحفزهم على بذل أفضل ما لديهم.

- القيادة بالقوة: لا يمكن لمدير المشروع أن يطلب من فريقه الالتزام والانضباط ما لم يكن هو نفسه مثلاً يحتذى به. من خلال التزامه بالمواعيد، وأخلاقيات العمل العالية، والهدوء تحت الضغط، وتعامله الاحترافي مع المشكلات، يكسب مدير المشروع احترام فريقه ويشجعهم على تبني نفس السلوكيات الإيجابية.
- التمكين وتفويض السلطة: القائد الفعال لا يقوم بكل شيء بنفسه، بل يثق في قدرات فريقه ويفوض المهام والسلطات بشكل مدروس. عندما يمنح مدير المشروع أعضاء فريقه الثقة والاستقلالية لاتخاذ القرارات في مجالاتهم، فإنه لا يخفف العبء عن نفسه فحسب، بل يعزز أيضاً شعورهم بالملكية والمسؤولية، ويساهم في تطوير مهاراتهم ونموهم المهني.
- التحفيز وبناء الروح المعنوية: يدرك مدير المشروع أن التحفيز ليس مجرد حوافز مادية، بل يمتد ليشمل التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجازات. يقوم بالاحتفاء بالنجاحات الصغيرة، وتقديم الشكر والثناء على الجهود المبذولة، وخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. كما أنه يتعامل مع الإخفاقات بروح بناءة، مركزاً على الدروس المستفادة بدلاً من البحث عن كبش فداء.
- إدارة النزاعات وحل المشكلات: في أي بيئة عمل جماعي، لا بد أن تنشأ بعض الخلافات أو النزاعات. يتدخل مدير المشروع هنا كوسيط محايد وموضوعي، يستمع إلى جميع الأطراف، ويسهل الحوار للوصول إلى حل يرضي الجميع ويحافظ على تماسك الفريق. قدرته على التعامل مع هذه المواقف بحكمة تمنع تحول المشكلات الصغيرة إلى أزمات كبيرة تهدد المشروع.

2.5 دور مدير المشروع في الرقابة والمتابعة

تُعد مرحلة الرقابة والمتابعة بمثابة الجهاز العصبي للمشروع، فهي التي تنقل المعلومات الحيوية عن سير العمل وتسمح لمدير المشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. لا يمكن لأي خطة، مهما كانت درجة إتقانها، أن تضمن النجاح دون وجود نظام رقابي فعال. ويبرز دور مدير المشروع هنا كحارس أمين على أهداف المشروع، يراقب الأداء ويقارنه بالخطة، ويتدخل بحكمة لضمان بقاء المشروع على مساره الصحيح.

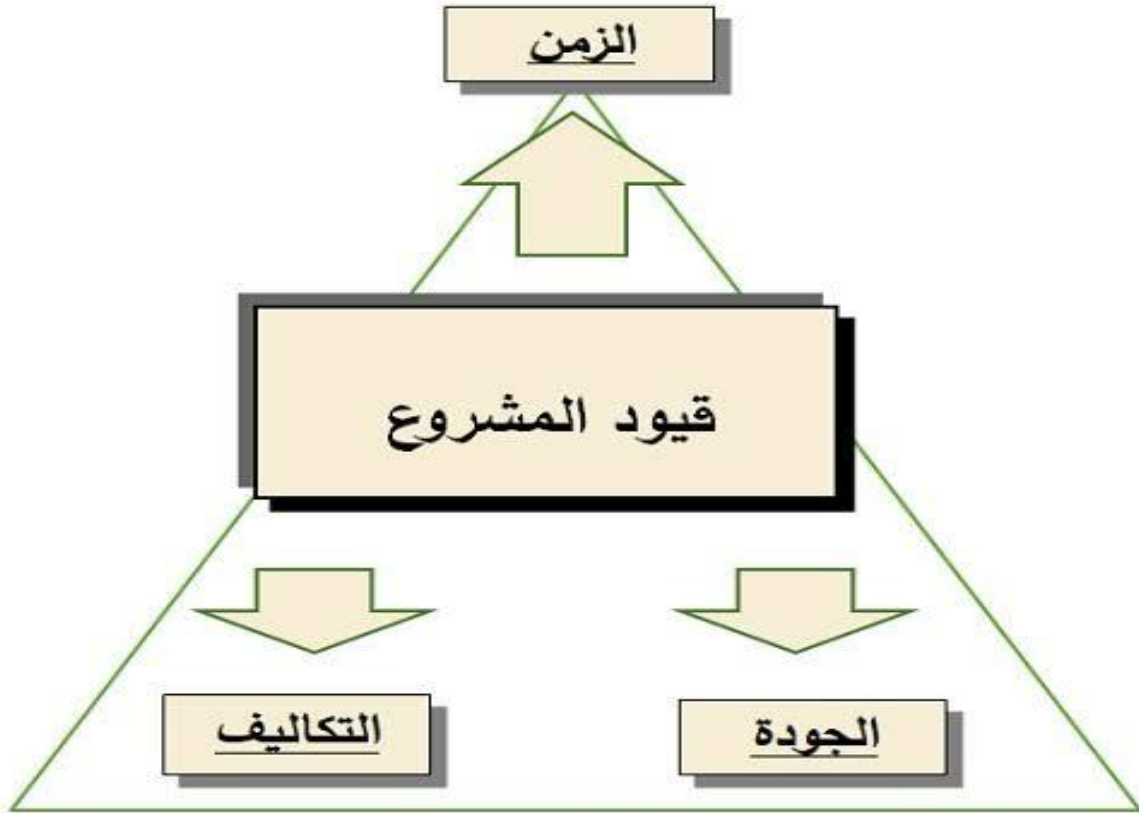
- قياس الأداء الفعلي للمشروع: تتمثل الخطوة الأولى في الرقابة في جمع بيانات دقيقة حول ما تم إنجازه بالفعل على أرض الواقع. يقوم مدير المشروع بإنشاء نظام لجمع تقارير الأداء من فريق العمل، والتي قد تشمل: نسبة المهام المكتملة، والوقت الفعلي المستغرق، والتكاليف الفعلية المصروفة. هذه البيانات هي أساس عملية المراقبة بأكملها.
- مقارنة الأداء بالخطة المرجعية: بعد جمع البيانات، يقوم مدير المشروع بمقارنة الأداء الفعلي بالخطة المرجعية للمشروع (التي تم وضعها في مرحلة التخطيط). يسأل أسئلة حيوية مثل: هل نحن ملتزمون بالجدول الزمني؟ هل تجاوزنا الميزانية المخصصة؟ هل جودة المخرجات تتوافق مع المعايير المطلوبة؟ هذه المقارنة تكشف عن أي انحرافات أو فجوات بين ما هو مخطط وما هو منفذ.
- تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها: عندما يتم اكتشاف انحراف عن الخطة، لا يكفي مدير المشروع بتسجيله، بل يتعمق في تحليل أسبابه الجذرية. قد يكون سبب التأخير نقصاً في الموارد، أو تقديراً غير واقعي للوقت، أو مشكلة فنية غير متوقعة. فهم السبب الحقيقي للمشكلة هو نصف الطريق لحلها بفعالية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية: بناءً على تحليل الانحرافات، يتخذ مدير المشروع الإجراءات اللازمة. قد تكون هذه الإجراءات تصحيحية، تهدف إلى إعادة المشروع إلى مساره الصحيح (مثل إضافة موارد إضافية لتسريع مهمة متأخرة). وقد تكون وقائية، تهدف إلى منع حدوث مشكلات مستقبلية (مثل توفير تدريب إضافي للفريق لتجنب تكرار خطأ معين).
- إدارة التغيير بشكل منهجي: خلال دورة حياة المشروع، قد تظهر طلبات للتغيير من العميل أو الأطراف المعنية. يتولى مدير المشروع مسؤولية إدارة هذه الطلبات بشكل منظم. يقوم بتقييم تأثير كل تغيير مقترح على نطاق المشروع، وجدوله الزمني، وتكلفته، وجودته، قبل الموافقة عليه أو رفضه. هذا يضمن أن أي تغيير يتم إقراره يكون مدروساً ولا يهدد استقرار المشروع.
- التواصل ورفع التقارير: جزء لا يتجزأ من الرقابة هو إبقاء جميع الأطراف المعنية على اطلاع دائم بوضع المشروع. يقوم مدير المشروع بإعداد تقارير دورية واضحة وشفافة تلخص حالة المشروع، وتسلط الضوء على الإنجازات، وتوضح التحديات والإجراءات المتخذة. هذا التواصل المستمر يبني الثقة ويضمن دعم الأطراف المعنية للمشروع.

2.6 التحديات التي تواجه مدير المشروع في بيئة الأعمال

يعمل مدير المشروع في بيئة ديناميكية ومعقدة، وملينة بالتحديات التي تختبر مهاراته وقدرته على التكيف. إن التعامل الناجح مع هذه التحديات هو ما يفرق بين مدير المشروع المتميز والمدير العادي. ومن أبرز هذه التحديات:

- التعامل مع الغموض وعدم اليقين: نادراً ما تسير المشاريع تماماً كما هو مخطط لها. في بيئة الأعمال الحديثة تنسم بالتقلب والتغير السريع. يواجه مدير المشروع تحدي اتخاذ قرارات حاسمة في ظل معلومات ناقصة أو متغيرات غير مؤكدة، مما يتطلب منه مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع مع المستجدات.
- إدارة توقعات الأطراف المعنية: لكل طرف معني بالمشروع (العملاء، الإدارة العليا، فريق العمل، الموردون) توقعاته وأولوياته الخاصة، والتي قد تكون متعارضة في بعض الأحيان. يقع على عاتق مدير المشروع تحدي الموازنة بين هذه التوقعات المختلفة، وإدارة التواصل معهم بفعالية لضمان رضاهم ودعمهم المستمر للمشروع.
- مقاومة التغيير: عند تنفيذ مشاريع جديدة، خاصة تلك التي تغير من طرق العمل التقليدية، غالباً ما تظهر مقاومة من بعض الموظفين أو الأقسام. يتمثل تحدي مدير المشروع في فهم أسباب هذه المقاومة والتعامل معها بحكمة من خلال التواصل الفعال، وإشراك المتأثرين في عملية التغيير، وإبراز الفوائد التي سيحققها المشروع لهم.
- ضغوط الوقت والميزانية: يعتبر الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة من أكبر الضغوط التي تواجه مدير المشروع. فهو مطالب بتحقيق أهداف المشروع بأعلى جودة ممكنة، وفي نفس الوقت ضمن قيود زمنية ومالية صارمة، مما يضعه تحت ضغط مستمر لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة.
- إدارة الفرق المتنوعة والموزعة جغرافياً: مع تزايد العولمة والعمل عن بعد، أصبح مدير المشروع يدير فرقاً تتكون من أفراد من ثقافات مختلفة وخلفيات متنوعة، وقد يكونون موزعين في مناطق زمنية مختلفة. يمثل هذا تحدياً في بناء روح الفريق، وتوحيد الرؤى، وضمان التواصل السلس والفعال بين الجميع.

- مواكبة التطورات التكنولوجية: تتطور الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع بسرعة كبيرة. يواجه مدير المشروع تحدي البقاء على اطلاع دائم بأحدث المنهجيات (مثل المنهجيات الرشيقية) والبرمجيات التي يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة ونجاح المشروع، وعليه أن يقرر أي من هذه التقنيات هو الأنسب لمشروعه ومؤسسته.



2.7 خاتمة البحث

في ختام هذا البحث، الذي سعى إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه مدير المشروع في بيئة الأعمال الحديثة، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج الجوهرية التي تجيب عن أسئلة البحث وتؤكد صحة فرضياته. لقد أظهرت الدراسة أن مدير المشروع لم يعد مجرد منفذ للخطط، بل أصبح قائداً استراتيجياً ومحركاً أساسياً لنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنافسية للمؤسسات.

توصل البحث إلى أن نجاح مدير المشروع يعتمد على منظومة متكاملة من الأدوار والمهارات. فمن خلال التخطيط الدقيق والتنظيم المحكم، يضع مدير المشروع الأساس المتين الذي يحمي المشروع من الفوضى وزحف النطاق. وعبر ممارسة القيادة الفعالة والتحفيز المستمر، يحول مجموعة من الأفراد إلى فريق عمل متجانس ومنتج، قادر على الإبداع ومواجهة الصعاب. وأخيراً، من خلال الرقابة والمتابعة الدقيقة، يضمن بقاء المشروع على مساره الصحيح، متخذاً الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

وقد أكدت الدراسة أن هذه الأدوار لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل لتشكل دورة إدارية متكاملة. كما أبرز البحث أن امتلاك مدير المشروع لثلاثية المهارات – الفنية، والإدارية، والقيادية – هو شرط أساسي لتمكينه من أداء هذه الأدوار بفعالية، والتعامل مع التحديات المعقدة التي تفرضها بيئة الأعمال الديناميكية، مثل ضغوط الوقت والميزانية، وإدارة توقعات الأطراف المعنية، ومواكبة التطورات التكنولوجية.

بناءً على ما سبق، يوصي البحث بضرورة استثمار المؤسسات في تطوير وتأهيل مديري المشاريع، ليس فقط من خلال تزويدهم بالأدوات والمنهجيات الحديثة، بل أيضاً عبر صقل مهاراتهم القيادية والإنسانية. كما يوصي البحث بمديري المشاريع أنفسهم بالسعي المستمر للتعلم والتكيف، وتبني عقلية مرنة قادرة على التعامل مع الغموض وعدم اليقين، والنظر إلى التحديات كفرص للنمو والابتكار.

نأمل أن يكون هذا البحث قد قدم إضافة علمية وعملية للمكتبة العربية في مجال إدارة المشاريع، وأن يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تبحث في تأثير الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة المختلفة على أداء مديري المشاريع في سياقات متنوعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. السالم، مؤيد سعيد (2018). إدارة المشاريع: مدخل معاصر. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. العلاق، بشير (2017). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. العميان، محمود سلمان (2015). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

4. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
5. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). Project Management: The Managerial Process (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education
6. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institut

