

عنوان البحث

كيف تكون مدير مشاريع ناجح؟

إعداد الطالب/

محمد حسن محمد المرحي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

في البداية حتى نتعرف على مدير المشروع لابد من التعرف على المشروع الذي هو سبب وجود مدراء المشاريع والا إذا لا يوجد مشروع فمن الطبيعي ان لا يوجد مشروع حسب كتاب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (معهد إدارة المشاريع) المشروع باختصار هو مهمة مؤقتة للحصول على نتيجة او منتج. لذلك يمكن تعريف ادارة المشاريع. بأنه تنظيم وادارة الموارد بأفضل طريقة لإنجاز المشروع حسب الوقت والجودة والموارد المتوقعة في نهاية المشروع.

يرتكز دور مدير المشاريع على مهمتين اساسية. حيث يجب ان يدير العمليات المعرفية (الاكواد البرمجة في هندسة البرمجيات او البناء والبلاط في المقاولات). في نفس السياق يجب على مدير المشروع ان يكون ملم بالمهارات الفنية في إدارة المشاريع. وكذلك يجب عليه ان يدير العمليات الإنسانية على سبيل المثال التواصل الجيد وإدارة الاختلافات وإدارة التفاوض. (مدونة سالم العنزي)

المقصود بالمهارات الإنسانية هي مهارات التواصل مع الآخرين مثل الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي التي من خلالها يتم التعامل مع جميع فريق العمل في المشروع سواء كان فريق العمل او أصحاب المصلحة لان مدير المشروع هو الرجل الأول والمسؤول الأول عن نجاح او فشل المشروع لأنه ببساطة مدير المشروع. ومن هذه المهارات مثلاً: إدارة الاجتماعات وإدارة النزاعات وتوزيع المهام وغيرها الكثير.

لذلك كان امر طبيعي ان نسلط الضوء على وظيفة مدير المشروع واهميتها والشخص الذي يقوم بهذا الدور، وماهي المقومات المطلوبة التي من شأنها تساعد مدير المشروع على أداء عمله بنجاح وهو ما سنستعرضه من خلال هذا البحث ببيان التحديات التي يواجهها مدير المشروع في رحلته مع المشروع الموكل اليه لأنهاءه في الوقت والميزانية المحددتين حسب المخطط الزمني والموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوفرة.

مشكلة الدراسة:

معوقات المشروع التي يواجهها مدير المشروع على أرض الواقع كثيرة وهي من أسباب مشكلة هذه الدراسة ونذكر منها ما يلي

1- الفشل في تقليص ضوابط المشروع

تتبع بعض الشركات عند تنفيذ المشروعات الصغيرة نهجًا يعتمد على تقليص ضوابط المشروع وهو ما يزيد من احتمالية فشله في حال عدم وجود مدير مشروع لديه معرفة شاملة بمنهجية وقادرًا على تقليص تلك الضوابط لتناسب حجم المشروع.

ومثلما تحتاج المخاطر التي تواجهها المشاريع الكبيرة إلى إدارة؛ فإن مخاطر المشاريع الصغيرة تحتاج إلى نفس الإدارة، وهو ما يضمن تقييم كافة المشاريع بطريقة فعالة.

2- عدم وجود رعاية من الإدارة العليا للمشروع

من المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة، عدم تلقيها الاهتمام الكافي من الإدارة العليا وبالتالي فإن مدير المشروع لن يكون شخص مهم لدى الإدارة العليا كون أن المشروع بالكامل مهممل وغير محل اهتمام. وهذا الإهمال الذي قد يخرج تلك المشاريع عن مسارها ويعرضها للفشل، وبالتالي فإن قائمة الأشخاص الملائمين على فشل المشروع ستكون طويلة وأول القائمة سيكون: مدير المشروع

3- تمدد نطاق المشروع

خلال تنفيذ المشاريع الصغيرة ذات النطاق المحدود، تضيف بعض المؤسسات أجزاء أخرى إليها، لأنها ترى أن تلك المشاريع تُنفذ تحت سيطرتها، ومعرفة ذلك يعتبر من أهم أساسيات إدارة المشاريع.

وهذا الأمر يؤدي إلى توسيع نطاق المشروع دون أن يتم الاتفاق على ذلك في بداية تنفيذه، وهو ما يفسر عدم وضع مديرو الأعمال أسمائهم في سجل التغيير الرسمي.

4- تغيير الفرق الصغيرة:

من مخاطر إدارة المشاريع الصغيرة، احتمالية تغيير الفرق التي تتولى تنفيذها، فقد يغادر أحد الأعضاء الرئيسيين في الفريق نتيجة الضغوط التي يتعرض لها، خاصة إذا كان مدير المشروع المطالب بتغطية المشتريات والتفاوض مع البائعين وإدارة العقود والقيام بمهام أخرى، ولذلك لا بد من معالجة مثل تلك المخاطر والتخفيف من آثارها، بضم عضوًا جديدًا إلى الفريق على الفور.

5- صعوبات الوصول إلى المهارات المتخصصة

لا تستطيع الفرق التي تدير المشروعات الصغيرة الاستعانة بالمتخصصين وطلب الحصول على خدمات مستشار أو أي شخص من المنظمة الرئيسية، نتيجة محدودية الموارد المخصصة لها.

6- إهمال التواصل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين

تؤدي محدودية الموارد والميزانيات في المشاريع الصغيرة إلى التركيز على المنتجات والتسليمات وإهمال المجالات الناعمة وأبرزها التواصل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين عبر مدير المشروع مما ينتج بعدم فعالية التواصل مع أعضاء الفريق جميعاً.

أهمية الدراسة:

هناك من يتساءل عن الجدوى من تعيين مدير مشروع عند تنفيذ المشاريع وما إذا كان ذلك مضيعة للمال وإنفاق للميزانية دون مردود مجدي. الواقع هو أن تنفيذ المشاريع دون إدارة جيدة يؤدي إلى ما يتخوف منه المتسائلون من ناحية التوفير والاقتصاد على الرغم من أنه لا جدال بأن تكاليف إدارة المشاريع تشكل نسبة مهمة من إجمالي ميزانية مشروع إذ أنها قد تصل إلى **الخمس**.

وجود إدارة ناجحة للمشروع يعني بالإضافة للحفاظ على أهداف المشروع الرئيسية من ناحية نطاق العمل والجدول الزمني والميزانية (أو ما يعرف **بمثلث الجودة**) إذ إن هكذا إدارة تضمن توحيد الرؤية بين العميل أو المستخدم النهائي وفريق التنفيذ ويخلق رؤية للنجاح ويضع الجميع على نفس الصفحة لما هو مطلوب للبقاء على المسار الصحيح. عندما تتم إدارة المشروع بشكل صحيح يكون هناك تأثير إيجابي يتردد صده إلى ما بعد التسليم والتشغيل.

إدارة المشاريع مهمة لأنها تجلب القيادة والتوجيه للمشاريع. بدون إدارة المشروع يمكن أن يكون الفريق مثل السفينة بدون دفة تتحرك ولكن دون توجيه أو سيطرة أو غرض. القيادة تمكن للفريق بالقيام بعمله الأفضل. توفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والدافع وإزالة حواجز الطرق والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم الأفضل. يخدم مديرو المشروع الفريق ولكنهم يضمنون أيضاً خطوطاً واضحة للمساءلة. مع وجود مدير مشروع في مكانه لا يوجد أي تشويش حول من هو المسؤول والتحكم في كل ما يحدث في المشروع. يقوم مديرو المشروع بفرض العملية وإبقاء الجميع في الفريق متفقين أيضاً لأنهم في النهاية يتحملون مسؤولية ما إذا كان المشروع قد فشل أو نجح. حيث أن الإدارة العليا للمؤسسات والشركات من رجال الأعمال ومسؤولين تنفيذيين تتشغل بالمسؤوليات اليومية لإدارة العامة يصبح من الأهمية بمكان إيلاء مسؤولية الإشراف على مشاريع الشركة إلى مدراء للمشاريع محترفون ومتخصصون. وذلك يساعد على تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وضمن حدود الميزانية وبأقل قدر من الاضطراب لبقية الأعمال. الفوضى تحصل بشكل طبيعي في بيئة المشاريع وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة المشروع في تنظيم وتخطيط النشاطات والمهام لترويض هذه الفوضى. هذا التنظيم يضمن الوصول إلى النتائج المرجوة من المشروع في مسار واضح تم تحديده من البداية إلى النهاية.

أهداف الدراسة:

هناك اهداف كثيرة لها علاقة مباشرة وغير مباشرة باختيار مدير المشروع لإدارة المشاريع ومنها:

- 1- توضيح الصفات والمهارات المطلوبة في اختيار مدير المشروع باحترافية عالية للوصول الى نتائج أفضل في إدارة المشروع
- 2- بيان الصلاحيات التي يتمتع بها مدير المشروع خلال فترة إدارة المشروع من اجل تحقيق اهداف المشروع بكل سلاسة
- 3- التعرف على مهام مدير المشروع وتحديد لها بشكل واضح ومكتوب في نطاق العمل للمشروع
- 4- تسليط الضوء على قدرات ومهارات المدير الناجح في التعامل مع مشاكل وضغوطات العمل المتكررة بين أعضاء فريق العمل سواء كانوا من داخل المشروع كفريق العمل او من خارج المشروع مثل الموردين والمقاولين والزوار وغيرهم.

تساؤلات الدراسة:

- 1- هل البحث عن مدير جيد مهم في نجاح المشروع وكيف ذلك؟
- 2- ماهي الصفات المطلوبة في تعيين مدير ممتاز للمشروع مثل الخبرة والشخصية وغيرها من الصفات.
- 3- هل هناك عوامل قد تعيق أداء مدير المشروع وبالتالي تسهم في اخفاق او فشل مهمه المدير في المساعدة بنجاح المشروع؟
- 4- ماهي المقاييس او المعايير التي فعلا تحدد نجاح او فشل مدير المشروع في مهمته كمدير مشروع؟
- 5- هل أدوار فريق العمل وأصحاب المصلحة مهمه في إنجاح وتسهيل مهمه مدير المشروع من عدمه؟

فروض الدراسة:

أولاً نبدأ بتعريف فروض الدراسة:

وهي رؤية يحاول الباحث وضعها لتصور حل مبدئي لمشكله الدراسة او الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها وهي تعثر بعض المشاريع والتي لها علاقة بشكل مباشر او غير مباشر بمدير المشروع بناء على المعطيات او المعلومات التي يمتلكها وبالتالي يبني عليها حلول قد تساعد في حل المشكلة او الظاهرة.

من هو مدير المشروع:

يعمل مدير المشروع كقائد ومنسق رئيسي لجميع جوانب المشروع من بدايته حتى نهايته. يتحمل مسؤولية وضع الخطط التفصيلية، وتحديد الأهداف والمواعيد النهائية، بالإضافة إلى تخصيص الموارد وتوجيه الفرق المعنية.

كما يقوم بمتابعة التقدم المحرز وإجراء التعديلات اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف المحددة وفق المعايير المطلوبة. بذلك، يُعد مدير المشروع الركيزة الأساسية التي تسهم في نجاح المشروع وتحقيق التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية.

المهارات الأساسية المطلوبة في مدير المشروع

مديرو المشاريع هم قادة في هذا المجال يتطلع فريق العلم لهم في كل شي يعملونه فيما يخص المشروع ولذلك من الضروري تواجد بعض المهارات القوية في شخصية مدير المشروع ونذكر منها على سبيل المثال:

- **القيادة:** إلهام وتحفيز الفرق لتحقيق أفضل ما لديهم هو مسؤولية مدير المشروع الأساسية.
- **التواصل:** يعد التواصل الواضح والموجز مع أصحاب المصلحة على جميع المستويات أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع.
- **التنظيم:** يتطلب التوفيق بين المهام المتعددة والحفاظ على كل شيء على المسار الصحيح مهارات تنظيمية استثنائية.
- **إدارة الوقت:** يعد الوفاء بالمواعيد النهائية أمراً حيوياً، ومديرو المشاريع بارعون في جدولة المهام وتحديد أولوياتها بشكل فعال.
- **حل المشكلات:** التحديات لا مفر منها. يحتاج مديرو المشاريع إلى التعامل مع المشكلات بشكل خلاق وإيجاد الحلول التي لا تعرقل المشروع.
- **إدارة المخاطر:** يعد توقع المخاطر المحتملة ومعالجتها بشكل استباقي أمراً ضرورياً لضمان نجاح المشروع.

• **الخبرة في مجال التكنولوجيا:** يعد برنامج إدارة المشاريع بمثابة تغيير جذري في قواعد اللعبة. يساعد الإلمام بهذه الأدوات في تبسيط المهام وتعزيز التعاون.

مكافآت إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع مسارًا وظيفيًا متطلبًا، ولكنه مجزٍ بشكل كبير. إن الشعور بالرضا عند رؤية مشروع ما يؤتي ثماره، ومشاهدة فريق يزدهر تحت توجيهك، ومعرفة أنك لعبت دورًا محوريًا في إنشاء شيء ذي قيمة - هذه هي المكافآت الحقيقية لإتقان هذا المجال متعدد الأوجه.

مهام مدير المشروع:

يتولى مدير المشروع مجموعة متنوعة من المهام الحيوية التي تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. تشمل هذه المهام التخطيط الدقيق لجميع مراحل المشروع، وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والفرق، وضمان الالتزام بالميزانيات والمواعيد النهائية المحددة. فيما يلي بعض المهام الرئيسية التي يقوم بها مدير المشروع:

القيادة

مدير المشروع هو في المقام الأول قائد. إنهم يحددون رؤية المشروع، ويوصلون الأهداف والغايات بوضوح إلى الفريق. إنهم يحفزون ويلهمون أعضاء الفريق، ويعززون بيئة عمل تعاونية ومنتجة. يعد التفويض مهارة أساسية، حيث يتم تعيين المهام بناءً على نقاط القوة الفردية والتأكد من شعور الجميع بالتقدير والمساهمة بشكل هادف.

التواصل: سد الفجوة وإبقاء الجميع على اطلاع

التواصل الفعال هو حجر الزاوية في إدارة المشاريع الناجحة. يعمل مدير المشروع كجسر بين مختلف أصحاب المصلحة، مما يضمن بقاء الجميع - من أعضاء الفريق إلى العملاء والمديرين التنفيذيين - على اطلاع بالتقدم المحرز والحواجز وأي تعديلات ضرورية. يعزز التواصل الواضح والموجز الثقة والشفافية والتعاون، مما يبقي الجميع متوافقين على نفس الأهداف.

التنظيم

تخيل أوركسترا سيمفونية بدون قائد - فوضى عارمة! مديرو المشاريع هم قادة عالم المشروع، والتنظيم هو عصاهم. إنهم يتفوقون في التوفيق بين المهام المتعددة، وتحديد الأولويات بشكل فعال، وتتبع المواعيد النهائية، والمعالج، والتسليمات. تضمن المهارات التنظيمية القوية تدفق جميع مكونات المشروع بسلاسة، مما يمنع التدافع في اللحظة الأخيرة وتقوية المواعيد النهائية.

إدارة الوقت

الوقت هو سلعة ثمينة في إدارة المشاريع. مديرو المشاريع هم خبراء في إدارة الوقت، وهم بارعون في إنشاء جداول زمنية واقعية، وتخصيص المهام بكفاءة، وضمان بقاء الجميع في الموعد المحدد. إنهم يستفيدون من أدوات الجدولة، ويحددون أولويات المهام الحرجة، ويفوضون بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة من كل دقيقة.

حل المشكلات بين افراد فريق العمل

نادراً ما يكون مسار أي مشروع سلساً. التحديات والعقبات غير المتوقعة أمر لا مفر منه. يرتدي مدير المشروع قبعة حل المشكلات، وتحليل المواقف، وتحديد الأسباب الجذرية، واستنباط حلول إبداعية تحافظ على تقدم المشروع للأمام. يعد التفكير النقدي والهدوء تحت الضغط من الأصول الأساسية في التغلب على هذه المطبات التي لا مفر منها في الطريق.

إدارة المخاطر

مديرو المشاريع ليسوا عرافين، ولكنهم يتقنون توقع المخاطر المحتملة. وهم يحددون بشكل استباقي العوائق المحتملة - القيود المفروضة على الموارد، أو قيود الميزانية، أو الصعوبات الفنية - ويضعون خطط التخفيف لتقليل تأثيرها. ويضمن هذا النهج الاستباقي بقاء المشروع على المسار الصحيح وتجنب الاضطرابات الكبيرة.

الخبرة في مجال التكنولوجيا

لم تعد برامج إدارة المشاريع رفاهية؛ إنها ضرورة. مديرو المشاريع بارعون في استخدام هذه الأدوات لتبسيط المهام وتتبع التقدم وإدارة الموارد وتسهيل الاتصال. يؤدي الإلمام ببرامج إدارة المشاريع إلى تعزيز الكفاءة وتحسين التعاون ويساهم في نهاية المطاف في نجاح المشروع.

ومن خلال صقل هذه المهارات الأساسية، يصبح مديرو المشاريع القوة الدافعة وراء المشاريع الناجحة. إنهم يقومون بتنسيق الرقص المعقد بين التخطيط والتنفيذ والإغلاق، مما يضمن وصول المشاريع إلى إمكاناتها الكاملة وتحقيق نتائج ملموسة. لذا، إذا كنت تتطلع إلى الشروع في مسار وظيفي مجزٍ حيث يسود التنظيم والتواصل وحل المشكلات، فقد تكون إدارة المشاريع هي هدفك المثالي.

من التخطيط إلى الإنجاز ورحلة مدير المشروع

إن حياة مدير المشروع عبارة عن زوبعة من النشاط، حيث يقوم بتنسيق الأمور المعقدة بدقة بدءًا من تصور المشروع وحتى إكماله بنجاح. يغوص هذا الاستكشاف المتعمق في الرحلة الرائعة التي يقوم بها مدير المشروع، ويسلط الضوء على المراحل الرئيسية التي تحول الأفكار إلى واقع.

بدء المشروع

يبدأ كل مشروع بشرارة – فكرة رائعة، أو حاجة ملحة، أو فرصة محددة. أثناء البدء، يحتل مدير المشروع مركز الصدارة. ويقومون بتقييم جدوى المشروع، ويجمعون أصحاب المصلحة - الأطراف المستثمرة في المشروع - وصياغة ميثاق مشروع مقنع. تحدد هذه الوثيقة المهمة غرض المشروع وأهدافه ونتائجه المتوقعة، مما يضع الأساس للرحلة المثيرة المقبلة.

تخطيط المشروع

مع إضاءة المشروع باللون الأخضر، يبدأ التخطيط الدقيق. هذه المرحلة هي مجال مدير المشروع، حيث يقوم بتحويل الرؤية إلى خريطة طريق ملموسة. يتم تقسيم المهام بدقة إلى خطوات يمكن التحكم فيها، ويتم تحديد الجداول الزمنية، ويتم تخصيص الموارد - البشرية والمادية. يعد التواصل أمرًا بالغ الأهمية، ويتم وضع خطة قوية لإبقاء الجميع على اطلاع طوال دورة حياة المشروع.

تنفيذ المشروع

الآن يأتي الجزء المثير – وضع الخطة موضع التنفيذ! ينتقل مدير المشروع من استراتيجي إلى قائد، ليقود الفريق أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية بدقة. يظل التواصل الفعال أمرًا بالغ الأهمية، مما يضمن انسجام الجميع والعمل على تحقيق المعالم المحددة. تنشأ التحديات حتمًا، وتتدخل مهارات حل المشكلات لدى مدير المشروع. هذا هو المكان الذي تتألق فيه الإدارة الاستباقية للمخاطر، وتخفيف العوائق المحتملة قبل أن تعرقل التقدم.

مراقبة المشروع والتحكم فيه

تمامًا مثل القبطان الذي يبحر على متن سفينة، يقوم مدير المشروع بمراقبة التقدم باستمرار. ويقومون بمقارنة المسار الفعلي للمشروع مقابل الجدول الزمني والميزانية المخططتين. يتم إجراء التعديلات للانحرافات، مما يضمن بقاء المشروع في المسار الصحيح. تتطلب هذه المرحلة القدرة على التكيف والاهتمام الشديد بالتفاصيل، والحفاظ على المشروع ضمن نطاقه المحدد، والأطر الزمنية، وقيود الميزانية.

إغلاق المشروع

وأخيراً يصل المشروع إلى ذروته. تم الانتهاء من التسليمات، ومع تنفس الصعداء، تم إغلاق المشروع رسمياً. يتم إجراء مراجعة ما بعد المشروع، مما يوفر رؤى قيمة للمساعي المستقبلية. يتم توثيق الدروس المستفادة، مما يضمن التحسين المستمر في مساعي إدارة المشاريع المستقبلية.

الدورة التي لا تنتهي لإدارة المشاريع

يعد إكمال المشروع بنجاح سبباً للاحتفال، ولكن بالنسبة لمدير المشروع، نادراً ما تنتهي الرحلة عند هذا الحد. المعرفة والخبرة المكتسبة هي أصول لا تقدر بثمن، وتفيد المساعي المستقبلية. إدارة المشروع هي عملية دورية، ومع كل مشروع، يقوم مدير المشروع الماهر بصقل مهاراته، ليصبح مايسترواً حقيقياً في إنجاز الأمور.

مسؤوليات مدير المشروع

مديرو المشاريع هم أصحاب المهام المتعددة في نهاية المطاف. وعلى عكس المتخصصين ذوي التركيز الفردي، فإنهم يقومون بأداء مجموعة متنوعة من الأدوار طوال دورة حياة المشروع. يتعمق هذا القسم في القبعات المتنوعة التي يرتديها مدير المشروع، ويسلط الضوء على المسؤوليات الرئيسية التي تجعله العمود الفقري للمشاريع الناجحة.

حارس الميزانية: ضمان المسؤولية المالية

يرتدي مديرو المشاريع قبعة التمويل أيضاً. وهم مكلفون بإدارة ميزانيات المشاريع، وضمان تخصيص الموارد بكفاءة وبقاء النفقات ضمن حدود محددة. يعد التتبع المالي وإعداد التقارير جانبين حاسمين من هذه المسؤولية، حيث يبقى أصحاب المصلحة على علم بتكاليف المشروع ويحددون أي مجالات محتملة لتحقيق وفورات في التكاليف.

المفاوض: إيجاد أرضية مشتركة والتوصل إلى اتفاقات

غالباً ما تتضمن المشاريع التعاون بين الأقسام المختلفة أو حتى البائعين الخارجيين. يصبح مدير المشروع مفاوضاً ماهراً، حيث يقوم بتسهيل التواصل وحل النزاعات وإيجاد الحلول التي تلبي احتياجات الجميع. تعد الدبلوماسية والقدرة على إيجاد مواقف مربحة للجانبين ضرورية لتعزيز علاقات العمل الإيجابية وضمان نجاح المشروع.

العقل المدبر متعدد الأوجه: المشاريع الرائدة من البداية إلى النهاية

ومن خلال ارتداء هذه القبعات المتنوعة بمهارة، يقوم مدير المشروع بتنسيق دورة حياة المشروع بأكملها. بدءًا من التخطيط الأولي وحتى التنفيذ النهائي والإغلاق، فهي بمثابة الغراء الذي يجمع كل شيء معًا، مما يضمن رحلة سلسلة وناجحة من المفهوم إلى الاكتمال.

الحفاظ على المشروع على المسار الصحيح

يمكن أن يشبه عالم إدارة المشاريع عملاً رفيع المستوى - حيث يوازن بدقة بين المهام المتعددة، ويتغلب على التحديات غير المتوقعة، ويضمن وصول المشروع إلى وجهته في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. لكن لا تخف! مديرو المشاريع ليسوا متهورين يتحدون الجاذبية؛ إنهم يعتمدون على مجموعة مهارات قوية لإبقاء المشاريع على المسار الصحيح. يتعمق هذا القسم في المهارات الأساسية التي تمكن مديري المشاريع من التفوق في هذا المجال الديناميكي.

التكيف:

العالم يتطور باستمرار، ويجب على مديري المشاريع أن يكونوا قادرين على التكيف لمواكبة هذا التطور. إنهم يتبنون التغيير باعتباره فرصة للنمو، ويعدلون الخطط بسهولة عند الضرورة وينفذون استراتيجيات جديدة لمعالجة الظروف غير المتوقعة. تعد المرونة والرغبة في التعلم من الأصول الأساسية في هذا المشهد المتغير باستمرار.

دور مدير المشروع في نجاح المشروع

تخيل لغزًا معقدًا يحتوي على مئات القطع المعقدة. مدير المشروع هو العقل المدبر الذي لا يقوم بتجميع القطع فحسب، بل يضمن أن تكون الصورة النهائية واضحة وكاملة تمامًا كما تم تصورها. لا يمكن إنكار دورهم في نجاح المشروع، ويتعمق هذا القسم في الصفات القيادية والمساهمات التي تجعل مديري المشاريع القوة الدافعة وراء إحياء المشاريع.

القائد الرؤية: تحديد المسار والعمل الملهم

مديرو المشاريع هم أكثر من مجرد مدراء مهام؛ إنهم قادة ذوو رؤية. إنهم يوضحون رؤية المشروع، وصورة واضحة للنتيجة المرجوة، ويترجمونها إلى أهداف قابلة للتنفيذ للفريق. إنهم يلهمون ويحفزون أعضاء الفريق، ويعززون الشعور بالهدف والملكية المشتركة لنجاح المشروع. وهذا يلهم بيئة عمل مخصصة وتعاونية حيث يسعى الجميع لتحقيق هدف مشترك.

المهندس الاستراتيجي: صياغة خارطة الطريق لتحقيق النجاح

نجاح المشروع يعتمد على التخطيط الدقيق. يعمل مديرو المشاريع كمهندسين معماريين استراتيجيين، حيث يقومون بدقة بصياغة خارطة طريق واضحة لرحلة المشروع. فهي تقسم المهام المعقدة إلى خطوات يمكن التحكم فيها، وتحدد جداول زمنية بمواعيد نهائية واقعية، وتحدد العوائق المحتملة التي يمكن أن تعرقل التقدم. يعد تخصيص الموارد جانبًا حاسمًا في هذا التخطيط الاستراتيجي، مما يضمن تعيين الأشخاص المناسبين ذوي المهارات اللازمة للمهام المناسبة في الوقت المناسب.

المرشد التمكيني: تعزيز النمو وبناء فرق قوية

مديرو المشاريع ليسوا مجرد قادة؛ إنهم أيضًا مرشدون يمكنهم من التفوق. ويقومون بتفويض المهام بشكل استراتيجي، مما يعزز الشعور بالملكية والمساءلة بين أعضاء الفريق. إنهم يقدمون التوجيه والدعم ويساعدون أعضاء الفريق على تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة. ويعزز هذا التركيز على النمو المهني بيئة فريق قوية ومحفزة، حيث يساهم الجميع بأفضل ما لديهم من أعمال لتحقيق نجاح المشروع.

القائد القابل للتكيف: تبني التغيير

إن العالم يتطور باستمرار، ومديرو المشاريع الناجحون هم قادة قابلون للتكيف ويمكنهم التعامل مع التغيير بفعالية. إنهم ينظرون إلى التغييرات على أنها فرص للنمو ويقومون بتعديل الخطط بسهولة عند الضرورة. يُظهر تنفيذ استراتيجيات جديدة لمعالجة الظروف غير المتوقعة خفة الحركة والالتزام بنجاح المشروع.

الدراسات السابقة:

هناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تعني بإدارة المشاريع والوقت الضوء على دور واهمية دور مدير المشروع ونذكر منها:

دراسة م. طارق علي الجماز (2010) بعنوان LAE

تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير المشاريع الإنشائية. تمت هذه الدراسة في دولة قطر، وجاءت بغرض بيان أهمية وأثر العوامل الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية من حيث الوقت المنجز إبان فترة الطفرة التي شهدتها تلك الدولة ما بين 2005 - 2008 م، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من مدراء المشاريع بكل من المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج هامة منها.

- 1 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة القيادية بأبعادها (القدرات القيادية، المهارات القيادية، اختيار العناصر البشرية الوعي بالعناصر التكاملية للأداء، مهارة التعامل مع الوقت على الوقت المحدد لإنجاز المشاريع الإنشائية).
 - 2 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية بأبعادها (بناء فريق العمل، فهم البيئة الداخلية للمقاول التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين على الوقت المحدد لإنجاز المشاريع الإنشائية).
 - 3 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة على الوقت المحدد لإنجاز المشاريع الإنشائية).
- وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:**

- 1 - ضرورة قيام مؤسسي شركات المقاولات ومجالس إدارتها بالتحري والتمحيص في اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات وأن تتمتع هذه العناصر **بمهارات قيادية وإدارية وعلمية ومعرفية مجتمعة** إذ أن هذه العناصر لا تنفك عن بعضها البعض ولا يصلح الاكتفاء ببعضها دون الآخر.
- 2 - ألا يكون الأجر المادي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائقاً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية والإدارية والعلمية والمعرفية.
- 3 - الإقدام على دخول بعض شركات المقاولات في تحالفات داخلية مع شركات أخرى محلية كانت أو دولية ، و ذلك لتنفيذ المشاريع الكبرى مما يعمل على تبادل الخبرات و اكتساب أحدث الثقافات و الأساليب العلمية الجديدة في إدارة المشاريع

دراسة عبد الحق جنان (2005) بعنوان:

مساهمة لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها. أجريت هذه الدراسة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، واعتمدت على أسلوب التحليل الشبكي في تخطيط المشاريع لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات في عملية التخطيط.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1 - إن المسؤولين يتجنبون تكبد عناء التخطيط المسبق للعمل ظناً منهم بأن ذلك مضيعة للوقت،
- 2 - عدم الاعتماد على التقنيات العلمية والرياضية مثل (طريقة التحليل الشبكي)، بل يعتمد المسؤولون على التفكير الذهني والرسم على الأوراق يدوياً، والاعتماد على الخبرة الشخصية فقط دون مراعاة الطرق العلمية الحديثة.
- 3 - عدم الاهتمام بتقارير النشاط المتعلقة بتحليل الانحرافات وتحديد أسبابها، حيث تعتبر هذه التقارير من بين أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- 1 - استخدام طريقة المسار الحرج في تخطيط المشاريع الإنشائية، وذلك عن طريق ملاحظة ومراقبة الأنشطة الرئيسة.
- 2 - أن تهتم الإدارة العليا فقط بالنقاط المهمة في المشروع دون الخوض بالتفاصيل.
- 3 - استخدام برامج الحاسوب الخاصة بتخطيط المشاريع مثل Ms PROJECT
- 4 - تطبيق نظام المكافأة للإنجاز المبكر للمشاريع.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في توسيع خبرته في مجال التخطيط الشبكي للمشاريع

دراسة مصطفى أحمد (2009) بعنوان

ومدى تأثير ذلك على تقليص مدة المشروع.

فهم طبيعة التأخر الزمني في المشاريع الإنشائية في ليبيا باستخدام طريقة الستة - سيجما. أجريت هذه الدراسة في الجماهيرية العربية الليبية، وتستعرض هذه الدراسة مسحة ميدانياً لتحديد وتقييم أهم العوامل المتكررة التي تسبب التأخير في المشاريع الإنشائية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

1. إن أغلب العوامل التي تؤثر في تأخر المشاريع الإنشائية تكمن في مرحلة التخطيط وهذا يعكس أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية.
 2. تم التعرف من خلال الدراسة على أهم عشرة عوامل تساهم في تأخير المشاريع الإنشائية في ليبيا وتتمثل بالتخطيط السيء للمشروع، الجدولة الزمنية والصعوبات المالية التي تواجه المقاول التقديرات السيئة للتكلفة والإدارة والإشراف السيء لموقع العمل، عدم كفاءة فريق عمل المشروع العدد غير الكافي للمعدات والعمالة ومواد الإنشاء، صعوبات في الدفعات الشهرية، التغيير في طلب العمل، بطء استجابة الاستشاري، عدم كفاءة المقاولين بالباطن.
- وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في الاطلاع على بيئة عمل جديدة تختلف عن البيئة التي تمت فيها دراسته وبالتالي تقاطع بعض النتائج رغم اختلاف البيئة.

دراسة كل من: 2.1.4 Miozzo And Ivory (2000)

بعنوان: Restriction in the British construction industry: Implication of recent in project and technology

تمت هذه الدراسة في بريطانيا، وقد استخدمت أسلوب الاستبيان المباشر مع أفراد العينة المتمثلة بكل أطراف عملية التشييد من مقاولين واستشاريين ومقاولي باطن وموردين واستهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على المكونات الإدارية للمشاريع الإنشائية وخلصت إلى وجود ترابط وثيق بين هذه المكونات من حيث:

1. طريقة التعامل بين أطراف عملية التشييد.
- 2 الطرق المتبعة في طرح المناقصات والتعامل مع مراحل تصميم المشروع والإشراف عليه وتنفيذه، وطرق تمويل كل مرحلة
- 3 استخدام التقنيات الحديثة في المشاريع التي تساعد في تحسين مخرجات المشروع (التكلفة، الوقت الجودة)

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية في جميع مراحل المشروع ابتداءً من الفكرة وانتهاءً بتسليم المشروع ووضعه قيد الاستثمار.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تعزيز فهم مكونات المشروع الإنشائي وإيجاد الطرق التي تكفل التوازن بين جميع أطراف مشاريع التشييد.

A for model benchmarking contractors project management elements in KSA.

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتم فيها استبيان رأي مدراء المشاريع المهندسين في كل من شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية المكلفة بالإشراف على بعض المشاريع الحكومية، و كان هدفها بناء نموذج خاص بمقاولي الإنشاءات لتطوير أداءهم الإداري و قد خلصت هذه الدراسة إلى أن أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية تتعلق بشكل مباشر بزيادة التكلفة و يمكن الحد من ذلك من خلال:

1. التخطيط المسبق والمتقن للمشروع.
 2. الرقابة المستمرة لخطة المشروع من قبل إدارة المشروع.
 3. التنسيق بين المقاول والأطراف الخارجية المعنية بالمشروع من موردين ومقاولي باطن وغيرهم.
 4. انسجام فريق العمل.
 5. التقيد بالتعليمات والأنظمة الحكومية.
 6. التزام المقاول بتوفير كوادر ذات كفاءة عالية وعمالة مدربة ومواد ذات جودة عالية في الوقت المحدد.
- وقد أوصت الدراسة بأن يقوم المقاول بتشكيل فرق العمل من تخصصات مختلفة وبخبرات عالية، والاهتمام بالاتصال الفعال والتخطيط المسبق والرقابة على التخطيط في جميع مراحل المشروع.
- وقد أفادت هذه الدراسة الباحث بالاعتماد على العديد من النقاط كأساس لدراسته وخصوصاً ما يتعلق بجانب التخطيط وعلاقته بوقت تنفيذ المشاريع.

دراسة كل من (Raiden and Dainty 2006)

Balancing employee needs, project requirements, and organizational priorities in team deployment.

تمت هذه الدراسة في بريطانيا، واعتمدت على جمع معلومات إحصائية من مدراء المشاريع لدى شركات المقاولات واهتمت بإيجاد الطريقة الأكثر فاعلية لتحقيق احتياجات الكوادر الفنية والعاملين في شركات المقاولات ومدى انسجام هذه الاحتياجات مع متطلبات المشاريع التي يقومون بتنفيذها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تفاعل إدارة المشاريع مع الموارد البشرية والإدارة العليا، وذلك بغرض ترسيخ أهداف المشروع لدى جميع العاملين.

وأوصت بضرورة الانتقاء الجيد للموارد البشرية والاعتناء بالتدريب والمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة بنود الاستبانة وخصوصاً ما يتعلق بمرحلة إعداد الخطة

المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة.

إن المقارب في موضوع هذه الدراسة وموضوعات الدراسات السابقة لا يعني بالضرورة التطابق في النتائج فكل دراسة لها ظروفها وطريقتها ومعطياتها وبالتالي نتائجها التي تنسجم مع متغيراتها وفرضياتها. إلا أن المساهمة المتوقعة من هذه الدراسة هي التركيز على ضرورة فهم واستخدام التخطيط السليم وبذل وقت أكبر في اختيار طاقم العمل وبالأخص مدير المشروع ولا يكون توفير المال الأهم الأكبر في جلب مدراء ذوي خبرة قليلة وهذا الكلام ينطبق على أي مشروع أو مؤسسة مهما كبرت أو صغرت، وأنه بدون التخطيط يكون نجاح الشركة رهين الصدفة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

جاءت هذه الدراسة بغرض تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط والإدارة على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض بين عامي 2014 - 2024 م، لمشروع مترو الرياض على سبيل المثال ومن خلالها سنحاول التعرف على العوامل المؤدية لسوء التخطيط التي تؤثر بدورها على مدة تنفيذ المشروع

وبالتالي تأخر تنفيذه. شملت عينة البحث شركات إدارة المشاريع المختصة وشركات المقاولات المتوسطة والكبيرة سواء كانت شركات سعودية او دولية في جميع الاختصاصات الإنشائية من بناء وطرق وصرف صحي وأعمال كهربائية وبنية تحتية وتشطيبات وغيرها من الاعمال الاخرى.

ضمت عينة البحث 42 مديراً من مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع من أصل 50 من الشريحة المستهدفة،

الأسباب وراء تأخر المشاريع كثيرة ولكن التركيز هنا في هذه الدراسة سيكون على مدير المشروع واتضح لنا الأسباب التالية:

- 1- أسباب إدارية كانت السبب في عدم قيام مدير المشروع بدوره وذلك بالتدخل السلبي المستمر من قبل الإدارة العليا أو أصحاب المصلحة في عمل مدير المشروع.
- 2- عدم إعطاء مدير المشروع الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله واداء مهامه بسلاسة، بل لابد من الرجوع الى الإدارة العليا في كل صغيره وكبيرة ولو كان اجراء روتيني وهذا قد يكون سببه عدم الثقة او قلة الخبرة من الإدارة العليا.
- 3- قلة الخبرة الميدانية لمدير المشروع في المشاريع الكبيرة Mega Project ولو انه عمل في مشاريع أخرى صغيرة ولكن حجم العمل والفريق كبير جدا مما يجعل التعامل مع المشاريع الكبيرة صعب لمدير مشروع قليل خبره.
- 4- قلة التدريب الميداني على ارض الواقع خلال فتره المشروع وخصوصا لمدراء المشروع فيما يتعلق بالمجالات الأخرى مثل مجال الصحة والسلامة المهنية.
- 5- زيادة عدد الإصابات وحالات الوفاة في مكان العمل بسبب قلة الوعي والتدريب في مجال الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل للعمال والذي بدوره يعطل مسيرة المشروع بأسباب قانونية مثل إجراءات التحقيق ودخول العمال الى المستشفى بسبب الإصابات وحضور الجهات الرسمية مثل الشرطة وغيرها في حالات الإصابات الحرجة او الوفاة او التنويم.

لذلك نوصي بعمل التوصيات التالية التي من شأنها رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وانجاح مهمة مدير المشروع في انهاء المشروع:

- 1- إعطاء الثقة والصلاحيات اللازمة من الإدارة العليا لمدير المشروع من اجل القيام بعمله على أكمل وجه
- 2- التقليل او الحد من التدخلات السلبية من الإدارة العليا في عمل مدير المشروع وهذا لا يعنى عمد التدخل او محاسبة مدير المشروع بل لابد ان تكون التدخلات ايجابية ومفيدة للجميع ويشمل ذلك مدير المشروع.
- 3- تفعيل برامج التدريب على العمل لجميع فريق العمل حسب الاختصاص
- 4- تفعيل وتكثيف برامج الصحة والسلامة المهنية لجميع افراد فريق العمل ويشمل ذلك من يعمل في المكاتب من اجل سلامتهم والذي سيقبل ان شاء نسبة الحوادث والوفيات في مكان العمل وذلك بزيادة الوعي والادراك من جميع أعضاء الفريق.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لأنه المنهج الذي يلائم مع مشكله الدراسة واهدافها والوصف بمعناه الشامل هو الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة موضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشؤها ونموها اي ان المنهج الوصفي يبحث في طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة من حيث تكوينها والعلاقة بين عناصرها بمعنى ان الوصف كمنهج يصف الحالة موضوع الدراسة ويحلل عناصرها المختلفة واسباب حدوثها كما انه قد يجمع الآراء حولها لمعرفة اثارها وتوجهاتها وربما الحلول الخاصة بها (النهاري 2002 م, 213)

هذا وقد عرفه (عافل 1979 م) بأنه المنهج الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً.

كما عرفه (العساف 1427 هـ) بأنه المنهج الذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وانما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول الى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع الدراسة:

لقد شمل مجتمع الدراسة بعضا من مدراء المشاريع والذي تتراوح اعمارهم ما بين 23 الى 60 سنة في مشروع مترو الرياض بمدينة الرياض

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية من مدراء المشاريع السعودية المشاركة في مشروع مترو الرياض وقد كان حجم العينة 50 مدير مشروع

أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات للوصول الى هذه الدراسة ومن هذه الطرق:

1- الاستبانات وهي عبارة عن نموذج يحتوي على أسئلة محددة لها علاقة بالدراسة وتم توزيعها على مدراء مشاريع في مشاريع عدة وعبر منصات معروفة وموثوقة مثل لينكد ان.

2- الكتب والبحوث والرسائل المنتشرة عبر الانترنت التي تحدثت عن مواضيع إدارة المشاريع ومشاكلها ومن ضمنها معوقات نجاح مدير المشروع في مهمته في إدارة المشروع الموكل اليه

شملت هذه الدراسة التطرق الى محاور عديدة منها:

- 1- ماهي المعوقات الإدارية التي تعيق عمل مدير المشروع وتسهم في نجاحه؟
- 2- ماهي الصفات او المواهب المطلوبة في الحصول على مدير مشروع ناجح؟
- 3- ماهي الصفات والقدرات والخبرات المطلوبة في أعضاء فريق العمل لضمان نجاح المشروع؟
- 4- هل المال او التكلفة لجلب الخبرات عائق رئيسي للحصول على خدمات فريق احترافي لإنجاز المشروع وعلى راسهم مدير المشروع؟

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود الموضوعية:

العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بنجاح أو فشل مدير المشروع في مهمته

ثانياً الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على مدراء المشاريع الذين شاركوا في مشروع مترو الرياض

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على مشروع مترو الرياض في مدينة الرياض لان هذا المشروع يحتوي على مراحل كثيرة ويغطي أماكن كثيرة ويربط مدينة الرياض ببعضها في جميع الاتجاهات سواء شمال او جنوب الرياض او شرق او غرب الرياض بالإضافة الى شبكة المشروع التي تصل الى قرابة 200 كم سواء كانت مترو أنفاق او قطارات معلقة او حتى شبكة الباصات الترددية

الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة وعمليات تطبيق المقاييس النفسية والاجتماعية وجمع البيانات وتحليلها والانتهاؤها منها في العام الحالي 2024

المراجع:

- 1- إدارة المشاريع للدكتور قدوم لزهر
- 2- إدارة وتخطيط المشاريع الانشائية للمهندس علاء الدين علي الديري
- 3- مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية للأخت
ابتسام الجندي
- 4- مدونة سالم العنزي

