

تأثير سمات ومهارات القائد الناجح في إدارة مشاريع مدينة الرياض

مشروع التخرج

إعداد الطالب/

محمد حسن المرحبي

إشراف/

الدكتورة أسماء أبو عنزة

2024/1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الحمد لله رب العالمين هي اول اية في القرآن الكريم وهي اول اية نقرأها في كل ركعة من كل صلاة
فأسأل الله العظيم ان يرزقني حمده وشكره على الدوام في السراء والضراء على الوجه الذي يرضيه عني

دراسة الماجستير كانت خطوة جميلة في حياتي اضافت لي الكثير على المستوى الشخصي والاجتماعي. كانت رحله
جميلة امتدت لعام كامل من التحديات والضغوطات التي كانت تدفعني الى المضي قدما حتى احقق الهدف المنشود
وهو انتهاء دراسة الماجستير.

كانت الرحلة مليئة بالأوقات والظروف الصعبة وهو امر طبيعي يحدث لجميع البشر ولكن معي في هذه الرحلة أناس
رائعون وقفوا معي وخلفي برغم الصعاب والعقبات واهمها الوقت الذي لم يكن متاح بشل كبير لأقضية مع العائلة
ابتداء بالوالدين ومن ثم الزوجة والأولاد.

أحب اهداء هذا العمل البسيط الى والدي رحمه الله وكم وددت وتمنيت ان يكون حاضر معي حتى اقرا عليه هذه
الرسالة ولكن اسأل الله ان يجمعني به في جنات النعيم.

أيضا أحب اهدي هذه الرسالة الى من علمتني وربتني حتى كبرت وأصبحت على من انا عليه الان وكانت لا تنساني
من دعاءها لي في كل حال وزمان ومن غيرها يفعل ذلك مع الأبناء.

انها امي الغالية التي ادعو الله الشافي المعافي ان يشفيها ويعافئها ويديمها على راسي.

الى زوجتي واولادي شكر لكم على دعمكم وصبركم علي بالرغم من تقصيري في قضاء الوقت معكم بسبب انشغالي
في العمل ودراسة الماجستير معظم الأوقات ومع ذلك كنتم تعذروني بسبب انشغالي فشكر لكم مره أخرى

اخواني وأصدقائي الايجابيين شاكر ومقدر صبركم ودعمكم وتقديركم لانشغالي طوال الرحلة والذي كان داعم جميل لي
لإكمال الرحلة والانتهاء منها والحمد لله قاربت الرحلة على النهاية وبأذنه تعالى نجني الثمرة الكبيرة

شكر وتقدير

قال عليه الصلاة والسلام: من لم يشكر الناس لم يشكر الله

أحب ان اتقدم بالشكر والتقدير الجميل الى الدكتورة أسماء أبو عنزة على تفانيها وحرصها على توصيل المعلومات الى الطلاب بأبسط صورة والذي كان واضحا في جميع المحاضرات والذي سهل لنا مهمه عمل البحث

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى داعمي الأول وهم افراد عائلتي على صبرهم وتقديرهم لما اعمله في رحله الحصول على درجة الماجستير والتي انقضت والله الحمد بأوقاتها السعيدة وغير السعيدة فشكر لكم

أحب ان أوجه شكر كبير وعظيم لجميع الكادر الإداري والأكاديمي في جامعة ميداوشن على حسن التنظيم والتسهيل في نظام التعليم عن بعد للجامعة والذي والله الحمد لم أواجه مشاكل مع النظام بل على العكس كان نظام سهل ومرن والاستجابة كانت فعالة وسريعة من الفريق التقني إذا احتجت الى خدمه تقنية او استفسار من الكادر الأكاديمي. نظام تعليمي جميل وسهل وتجاوب سريع فشكر لكم مره أخرى

كما أحب ان أقدم شكري وتقديري الى الاخوان والأصدقاء الذين فرحوا بكمالي التعليم العالي والعمل على الحصول على درجة الماجستير لان فرحتهم كان دافع معنوي جميل قادني بعد توفيق الله العظيم الى الوصول الى ما وصلته الان وهو اكمال رسالة الماجستير والنجاح بأذن الله تعالى بتفوق

المستخلص

هدف هذه الدراسة هو تسليط الضوء على اهم عنصر او اهم رجل في ادارة المشاريع هذه الأيام لكثرت وتنوع المشاريع في المملكة العربية السعودية. وبرز تنوع المشاريع بشكل واضح وجلي في مدينة الرياض مثل مشروع مترو الرياض والقدية والمسار الرياضي وغيرها الكثير. لذلك كان لابد من التركيز على فاعلية ومهارات وخبرات من يدير هذه المشاريع الضخمة وهو بكل تأكيد عمل جماعي وليس عمل فردي ولكن الحق يقال ان هذه المنظومة لا تستطيع ان تقوم بالعمل وتنتهي منه في الوقت والميزانية المحددة بدون قائد متمكن يقود المجموعة لبلوغ النهاية وانهاء المهمة الموكلة له ولفريقه. هذا القائد هو مدير المشروع الذي نسعى في هذا البحث لاكتشافه ومساعدته للوصول لبر الأمان بالمشروع الموكل اليه.

سنطرح مشكلة الدراسة والتساؤلات التي قادتنا لكتابة هذا البحث ومن بعدها نعرض لكم الفرق بين هذا البحث والدراسات السابقة ونذكر اهم التوصيات لهذا الموضوع.

مشكلة الدراسة لها معوقات كثيرة نذكر منها على سبيل المثال:

- عدم خبرة مدير المشروع في إدارة المشاريع باحترافية عالية.
- عدم خبرة فريق العمل في المشاريع وعدم انسجام الفريق مع بعضهم لنقص المهارات

اما فيما يخص التساؤلات للدراسة فهي كثيرة ونذكر منها:

- هل البحث عن مدير جيد مهم في نجاح المشروع وكيف ذلك؟
- ماهي الصفات المطلوبة في تعيين مدير ممتاز للمشروع مثل الخبرة والشخصية وغيرها من الصفات.

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 والتي شملت 41 مدير مشروع. ومن ضمن المعوقات لأنهاء او اكمال المشروع ما يلي:

- عدم الثقة وإعطاء الصلاحيات اللازمة لمدير المشروع لأداء عمله.
- أيضا التدخل المستمر والغير لازم في ادراه مدير المشروع

ونخلص معكم هنا الى بعض التوصيات التي نأمل ان تساعد في حل موضوع هذه الدراسة مثل:

- إعطاء الثقة والصلاحيات اللازمة من الإدارة العليا لمدير المشروع من اجل القيام بعمله على أكمل وجه
- تفعيل برامج التدريب على العمل لجميع فريق العمل حسب الاختصاص.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، التدريب، إدارة الوقت، التواصل الفعال، حل المشكلات، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	الغلاف	أ
2	بسم الله الرحمن الرحيم	ب
3	الاهداء	ت
4	شكر وتقدير	ث
5	المستخلص	ج
6	قائمة المحتويات	ح
7	قائمة الجداول	خ
8	الفصل الأول	1
9	المقدمة	1
10	مشكلة الدراسة	2
11	أهمية الدراسة	4
12	اهداف الدراسة	5
13	تساؤلات الدراسة	6
14	فروض الدراسة	6
15	خاتمة	13
17	الفصل الثاني	14
18	المقدمة	14
19	الاطار النظري للدراسات	15
20	الدراسات السابقة	17
21	الفروقات بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية	21
22	خاتمة	21
23	الفصل الثالث	22
24	مقدمة	22
27	المنهجية وطرق البحث	23
28	خاتمة	24
29	الفصل الرابع	25
30	المقدمة	25
31	التوصيات	29
32	المراجع	31
33	Abstract	32
34	The cover	33

قائمة الجداول

الرقم	العنوان او الوصف	رقم الصفحة
01	شكل توضيحي رقم 01 المهارات الأساسية المطلوبة في مدير المشروع	7
02	شكل توضيحي رقم 02 لدورة حياة المشروع	9
03	شكل توضيحي رقم 03 لدور مدير المشروع	13
04	شكل توضيحي رقم 04 للفروقات بين الدراسات السابقة والحالية	21
05	شكل توضيحي رقم 05 لعينة الدراسة	23
06	شكل توضيحي رقم 06 لحدود الدراسة	24
07	جدول توضيحي رقم 07 لعدد الاستبانات الموزعة	26
08	رسم بياني رقم 08 نسبة المشاركين من الجنسين	27
09	رسم بياني رقم 09 نسبة اعمار المشاركين	27
10	رسم بياني رقم 10 نسبة سنوات الخبرة للمشاركين	27
11	رسم بياني رقم 11 نسبة الرضا من المشاركين	28
12	رسم بياني رقم 12 معوقات مشروع مترو الرياض	28

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في البداية حتى نتعرف على مدير المشروع لابد من التعريف بمعنى المشروع الذي هو سبب وجود مدراء المشاريع. لأنه إذا لا يوجد مشروع فمن الطبيعي ان لا يوجد مدير مشروع وهو السبب الرئيسي لكتابة البحث

حسب كتاب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (معهد إدارة المشاريع) المشروع باختصار هو: مهمة مؤقتة للحصول على نتيجة او منتج. لذلك يمكن تعريف ادارة المشاريع. بانه تنظيم وإدارة 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 مثلا: إدارة الاجتماعات وإدارة النزاعات وتوزيع المهام وغيرها الكثير.

لذلك كان امر طبيعي ان نسلط الضوء على وظيفة مدير المشروع وأهميتها 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 لأنها في الوقت والميزانية المحددتين حسب المخطط الزمني والموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوفرة.

وظيفة مدير المشروع ليس بالأمر السهل وليس بالأمر الصعب.

قد يتساءل احدهم كيف يكون ذلك؟

هذا السؤال الخطير سنحاول عليه الجواب ان شاء في هذا البحث المتواضع الذي ادعو الله ان يكون مفيدا لكل مدير مشروع يسعى لان يكون مدير مشروع ناجح.

مشكلة الدراسة:

معوقات المشروع التي يواجهها مدير المشروع على ارض 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 ومن أهم هذه الضوابط: الموارد التي تشمل فريق العمل والمال والوقت. 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 وناجحة بدرجة عالية.

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 المشروع بالكامل مهمل وغير محل اهتمام. وبالتالي فإن قائمة الأشخاص الملائمين على فشل المشروع ستكون طويلة واول القائمة سيكون مدير المشروع. لذلك عدم الاهتمام من الإدارة العليا للمشروع لن يساعد المدير في انجاز عمله لأنه كلما احتاج امر او مساعدة من الإدارة العليا لن يحصل عليها وذلك ببساطة لعدم الاهتمام من الإدارة لان المشروع قد يكون لاحد الأسباب التالية: غير مرضي بالنسبة لهم او غير مهم او غير مربح بالطريقة التي يتصورها مجلس الإدارة العليا.

3- تمدد نطاق المشروع

نطاق المشروع في المشاريع الاحترافية محدد منذ البداية وذلك لعلم الخبراء صعوبة تغير او تمديد نطاق المشروع بعد البدء لان ذلك يتطلب الكثير من التعديلات والتأخير والموارد وهذا كله ليس بالمجان بل بتكلفة إضافية. لذلك وجب الحرص على عدم تمديد نطاق المشروع الا في عند الضروري القصوى وان يكون مدير المشروع وفريق عمله على أهبة الاستعداد لمثل هذا التحدي لان الموضوع ليس بالأمر السهل الا وهو تمديد نطاق المشروع لما له من تبعات مكلفة ومزعجة للجميع ويشمل أصحاب المصلحة وفريق العمل على راسهم مدير المشروع.

4- تغيير الفرق الصغيرة:

من مخاطر إدارة المشاريع الصغيرة، احتمالية تغيير الفرق التي تتولى تنفيذها، فقد يغادر أحد الأعضاء الرئيسيين في الفريق لأسباب كثيرة منها ما هو معلوم والآخر غير معلوم ومن هذه الأسباب: الضغوط التي يتعرض لها الموظفون ونقص بالذکر مدير المشروع المطالب بتغطية أدوار كثير في ان واحد بدون مساعدة مثل المشتريات والتفاوض و ادارة الفريق والعقود وقسم السلامة وغيرها الكثير وهذا الامر قد يكون مربح للإدارة العليا من الناحية المالية لان لديها سوبر مان يقوم بعمل كل شيء تقريبا او كما يقال (ثلاثة في واحد) ويقصد به رجل يقوم بثلاثة أدوار بدلا من ثلاثة

مختصين يقوم كل واحد بعمله كمختص. ولذلك لا بد من معالجة هذا الامر بتوظيف موظفين أكثر ليساعدوا مدير المشروع ويتحملون بعض الأعباء والمسؤوليات عنه لكي يركز على أداء دوره بشكل أفضل.

5- صعوبات الوصول إلى المهارات المتخصصة

المهارات المختصة او المحترفون كثر والسوق يعج بهم ولكن المشكلة ليست في ايجادهم بل في توظيفهم في المشاريع وخصوصا الصغيرة ذات الميزانية الصغيرة البسيطة وهذا الامر ليس حصرا على المشاريع الصغيرة بل يحدث في المشاريع الكبيرة ذات الميزانيات المفتوحة ولكن الامر بيد الإدارة في عدم استقطاب هؤلاء المحترفين لأنهم يرون ان تكلفتهم عالية ويرغبوا بجودة عالية جدا وتكلفة اقل للموارد البشرية وهنا تكمن المشكلة في نجاح المشروع بالكفاءات البسيطة قليلة الخبرة.

6- إهمال التواصل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين

عندما لا يدرك مدير المشروع أهمية التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وفريق العمل والمستخدمين وغيرهم فانه قد يخسر الكثير وقد تكون الخسارة لها علاقة مباشرة بشخصه كمدير مشروع بالاستغناء عنه واحضار بديل فعال أكثر في التواصل مع الجميع. لذلك التواصل الفعال مهم جدا لمدير المشروع على كل المستويات الشخصية والعملية.

أهمية الدراسة:

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

وجود إدارة ناجحة للمشروع مهم مع الحفاظ على أهداف المشروع الرئيسية من ناحية نطاق العمل والجدول الزمني والميزانية (أو ما يعرف بمثلث الجودة) لأن هكذا إدارة تضمن توحيد الرؤية بين العميل أو المستخدم النهائي وفريق التنفيذ ويخلق رؤية للنجاح ويضع الجميع على نفس الصفحة وهو المطلوب للبقاء على المسار الصحيح حتى تسليم المشروع لأصحابه. عندما تتم إدارة المشروع بشكل صحيح يكون هناك تأثير إيجابي يتردد صداه إلى ما بعد التسليم والتشغيل وقد يكون تسليمك المشروع لأصحابه وهم راضون سبب لاستلام مشروع آخر بسبب السمعة الطيبة التي تم تتافلها من العملاء السابقين لأنك ببساطة نجحت في تسليم المطلوب واغلاقه والعمل راضي عن النتيجة المحققة منه كمدير مشروع.

إدارة المشاريع مهمة لأهمية القيادة والتوجيه في المشاريع. لأنه بصريح العبارة: عدم وجود إدارة محترفة للمشروع يمكن أن يكون يجعل فريق العمل في المشروع مثل السفينة بدون ربان. فقط دفعة تتحرك ولكن دون توجيه أو سيطرة أو سبب. القيادة تشجع وتحمس وتمكن الفريق من القيام بعمله بشكل أفضل. توفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والدافع وإزالة الحواجز والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم على أكمل وجه ممكن. يخدم مديرو المشروع الفريق ولكنهم يضعون ويوضحون للفريق أن هناك خطوطاً واضحة وحدود لا يتعداها الأعضاء والا تعرضوا 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 متفقيين أيضاً لأنهم في النهاية يتحملون مسؤولية سواء بنجاح المشروع أو فشله. حيث أن الإدارة العليا للمؤسسات والشركات من رجال الأعمال والمسؤولين التنفيذيين منشغلين بالمسؤوليات اليومية بالإدارة العامة ولذلك فيصبح من الأهمية إحالة مسؤولية الإشراف على مشاريع الشركة إلى مدراء المشاريع المحترفين والمتخصصين. لأن ذلك يساعد على تنفيذ وانجاز المشاريع في الوقت المحدد وضمن حدود الميزانية وبأقل قدر من الأضرار لبقية الأعمال.

الفوضى تحصل بشكل طبيعي في بيئة المشاريع وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة المشروع في تنظيم وتخطيط النشاطات والمهام للحد من هذه الفوضى وتوزيع المهام على الجميع حسب الاختصاص.

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 وتحديدّها 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 كأصحاب المصلحة 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:

اولا 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 التي تواجه مدير المشروع من بداية المشروع حتى نهايته سواء بتسليم المشروع او تركه لعدم الاتفاق مع أصحاب المشروع او أي سبب اخر .

من هو مدير المشروع:

تعريف مدير المشروع حسب (معهد إدارة المشاريع PMI): مديرو المشاريع مسؤولون عن أشياء مختلفة أثناء العمل، بما في ذلك: تحديد أهداف المشروع ونطاقه. تخطيط وتوثيق مهام المشروع. ضمان تسليم التسليمات في الوقت المحدد. إدارة جميع موارد المشروع.

يعمل مدير المشروع كقائد ومنسق رئيسي لجميع جوانب المشروع من بدايته حتى نهايته. كما يتحمل ايضا مسؤولية وضع الخطط التفصيلية، وتحديد الأهداف والمواعيد النهائية، بالإضافة إلى تخصيص الموارد بجميع انواعها وتوجيه فريق العمل.

كما يقوم بمتابعة التقدم المحقق على ارض الواقع والتأكد لمطابقته حسب المخطط وإجراء التعديلات اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف المحددة وفق المعايير المطلوبة. لذلك، يُعد مدير المشروع الركيزة الأساسية التي تسهم في نجاح المشروع وتحقيق التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية سواء كانت داخلية او خارجية.

المهارات الأساسية المطلوبة في مدير المشروع

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



شكل توضيحي رقم 01 المهارات الأساسية المطلوبة في مدير المشروع

- **القيادة:** إلهام وتحفيز الفرق لتحقيق أفضل ما لديهم والقيادة تعد مسؤولية مدير المشروع الأساسية.
- **التواصل:** يعد التواصل الواضح والموجز مع أصحاب المصلحة على جميع المستويات أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المشروع لأن التواصل الفعال بكل طرقه عامل قوي في نجاح كثير من الأمور على الصعيدين الشخصي والعملي.
- **التنظيم:** يتطلب التوفيق بين المهام المتعددة والحفاظ على كل شيء على المسار الصحيح. المهارات التنظيمية ضرورية بشكل استثنائي لكل قائد ناجح ونقصد به مدير المشروع.
- **إدارة الوقت:** يعد الوفاء بالمواعيد النهائية أمرًا حيويًا، 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 مثل حل النزاعات بين فريق العمل أو مع أصحاب المصلحة أو أي طرف آخر.
- **إدارة المخاطر:** يعد توقع المخاطر المحتملة ومعالجتها بشكل استباقي أمرًا ضروريًا 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 مع فريق العمل الذي يجب أن يكون مديريهم خبير في نفس المجال.

مكافآت إدارة المشاريع

أصبحت وظائف إدارة المشاريع مطلوبة بشكل كبير في سوق العمل خصوصاً في مدينة الرياض حيث المشاريع الكبيرة والكبيرة. لذلك المتطلبات والآمال من مدير المشروع أصبحت أيضاً كثيرة ولهذا السبب غدت المكافأة في اغلب الاحيان مجزية بشكل كبير. إن الشعور بالرضا عند رؤية مشروع ما يؤدي ثماره، ومشاهدة فريق يزدهر تحت توجيهك ومعرفة أنك لعبت دوراً محورياً في إنشاء شيء ذي قيمة كبيرة كونك مدير ذلك المشروع هو ما نستطيع ان نسميها بالمكافآت الحقيقية وهي لا تكون الا لمن يسعى جاهد لإنتقان هذا المجال الصعب لأنه متعدد المجالات والتخصصات وتتعامل مع أطراف كثيرة من البشر والتي تستوجب دراية ومعرفة كبيرة في فن التعامل مع هذه المجتمعات وتلك الظروف.

مهام مدير المشروع:

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

القيادة

تعتبر القيادة في إدارة المشاريع عنصراً حاسماً لنجاح المشروع. يقوم قائد المشروع بتوجيه الفريق وتحديد الأهداف وتنظيم الموارد المالية والبشرية بشكل فعال. يجب أن يتمتع قائد المشروع بمهارات قيادية قوية للتعامل مع التحديات والتكيف مع متطلبات المشروع وأهدافه، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة. ومن ضمن هذه المهارات القيادية الأساسية التفويض لمدير المشروع حيث يتم اعطاء المهام لفريق العمل بناءً على نقاط القوى او المهارات الشخصية التي يتمتع بها أعضاء الفريق والذي يضمن التعاون والمساهمة بشكل كبير بين افراد فريق العمل.

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 والعقبات وأي تعديلات ضرورية. يعزز التواصل الواضح والموجز الثقة والشفافية والتعاون مما يبقي الجميع متفقين على نفس الأهداف. واليك بعض الجمل الجميلة في هذا الشأن: سابقك على اطلاع، ارجو اطلاعي على المستجدات، ارجو الاطلاع على التقرير المرسل لك..

التنظيم

تخيل أوركسترا سيمفونية بدون قائد. النتيجة: فوضى عارمة! مدير المشاريع هم قادة عالم المشاريع والتنظيم او ممكن القول ان التنظيم: عصاهم. إنهم يتفوقون في التوفيق بين المهام المتعددة وتحديد الأولويات بشكل فعال وتتبع المواعيد النهائية والمعالم والتسليمات. تضمن المهارات التنظيمية القوية تدفق جميع مكونات المشروع بسلاسة وبالتالي يمنع التدافع في اللحظة الأخيرة وتقوية المواعيد النهائية. بمعنى اخر تسليم المشروع حسب المواصفات في الوقت المحدد.

إدارة الوقت

الوقت هو سلعة ثمينة في إدارة المشاريع. مديرو المشاريع هم خبراء في إدارة الوقت لأنهم بارعون في إنشاء جداول زمنية واقعية ولديهم القدرة على تخصيص وتوزيع المهام بكفاءة وضمان بقاء الجميع في الموعد المحدد. إنهم يستفيدون من أدوات الجدولة ويحددون أولويات المهام الحرجة ويفوضون بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة من الوقت المتاح.

حل المشكلات بين أفراد فريق العمل

نادراً ما يكون مسار أي مشروع سلس أو سهل بدون مشاكل. التحديات والعقبات غير المتوقعة أمر لا مفر منه. يرتدي مدير المشروع قبعت كثيرة ومنها 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 العقبات التي لا مفر منها في الطريق. لذلك تجد المدير الجيد يتميز بأنه مستمع جيد وهادئ ولا يجزع أو يفزع حتى في الظروف الصعبة. لذلك كمدير مشروع إذا حصلت مشكلة كبيرة فعليك بالهدوء واخذ نفس عميق واخرجه ببطء حتى تستطيع التفكير بشكل سليم.

إدارة المخاطر

مديرو المشاريع ليسوا عرافين ولكنهم يتقنون توقع المخاطر المحتملة وهم يحددون بشكل استباقي العوائق المحتملة مثل القيود المفروضة على الموارد، أو قيود الميزانية، أو الصعوبات الفنية ويضعون خطط لتخفيف أو لتقليل تأثيرها. ويضمن هذا النهج الاستباقي بقاء المشروع على المسار الصحيح وتجنب الاضطرابات الكبيرة. كما يتمثل دور مدير المشروع في إدارة المخاطر في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر بشكل مستمر.

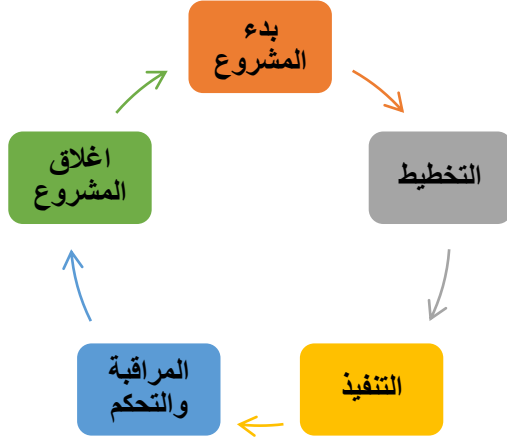
الخبرة في مجال التكنولوجيا

لم تعد برامج إدارة المشاريع رفاهية بل أصبحت ضرورة. مديرو المشاريع بارعون في استخدام هذه الأدوات والبرامج مثل الاكسل والمؤشرات وغيرها مما يساعد في تبسيط 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 العمليات المعقدة 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 مجموعة من النشاطات المختلفة، حيث يقوم مدير المشروع بتنسيق الأمور المعقدة بدقة ولذلك رحلة مدير المشروع تبدأ بالتخطيط الدقيق وتستمر وصولاً إلى الإنجاز، حيث ينسق بين جميع عناصر المشروع لتحقيق النتائج المرجوة وهو ما يتطلب مهارات متكاملة مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر والتواصل الفعال مع فرق العمل والعميل لضمان التنفيذ السلس والناجح للمشاريع.



شكل توضيحي رقم 02 لدورة حياة المشروع

بدء المشروع

يبدأ كل مشروع بفكرة أو معلومة أو حتى حلم وقد تكون فكرة رائعة، أو حاجة ملحة، أو فرصة محددة. أثناء البدء، يحتل مدير المشروع مركز الصدارة. ويقومون بتقييم جدوى المشروع، ويجمعون أصحاب المصلحة وهم الأطراف المستثمرة في المشروع والبدء بصياغة ميثاق المشروع وهذه الوثيقة مهمة جداً لبيان لما فيها من معلومات توضح غرض المشروع وأهدافه ونتائج المتوقعة. ويمكن القول إن ميثاق المشروع هو حجر الأساس لهذه الرحلة المثيرة المستقبلية.

تخطيط المشروع

مع إضاءة المشروع باللون الأخضر بالحصول على ميثاق المشروع والموارد المادية والبشرية تكون بداية المشروع الفعلية حيث يبدأ التخطيط الدقيق في هذه المرحلة التي تعتبر مجال مدير المشروع، حيث يقوم بتحويل الرؤية إلى خريطة طريق ملموسة. يتم تقسيم المهام بدقة إلى خطوات صغيرة (مهام صغيرة WBS) يمكن التحكم فيها، ويتم تحديد الجداول الزمنية. يعد التواصل مع فريق العمل الذي يشمل أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية أمراً بالغ الأهمية في هذه المرحلة حيث يتم وضع خطة تواصل فعالة لإبقاء الجميع على اطلاع طوال دورة حياة المشروع ويكون على سبيل

المثال KPI، General Dashboard

تنفيذ المشروع

الآن يأتي الجزء المثير والحيوي بوضع الخطة موضع التنفيذ! ينتقل مدير المشروع من لاعب استراتيجي إلى قائد، ليقود الفريق أثناء تنفيذ الخطة المرسومة على الورق ويجعلها حقيقة على أرض الواقع. يضل التواصل الفعال أمراً بالغ

الأهمية في هذه المرحلة أيضا لأنه يضمن انسجام الجميع والعمل على تحقيق المهام المحددة. تتشأ التحديات والمشاكل والنزاعات والخلافات بين افراد فريق العمل ويأتي دور مهارات حل المشكلات لدى مدير المشروع عند حدوثها.

مراقبة المشروع والتحكم فيه

دور مدير المشروع مثل قبطان السفينة الذي يشرف ويوجه ويتحكم في مسار السفينة من نقطة البداية الى نقطة النهاية وهي تماما نفس المهمة التي يقوم بها مدير المشروع من مراقبة مستمرة للمشروع والتحكم في مسارة من بداية المشروع حتى اغلاقه او تسليمه للعميل حسب الخطة الزمنية والميزانية المتاحة. تتطلب هذه المرحلة القدرة على التكيف والهدوء وضبط الاعصاب والاهتمام الشديد بالتفاصيل، والحفاظ على المشروع حسب المخطط.

إغلاق المشروع

المرحلة النهائية للمشروع تكون بالإغلاق عندما يبدأ المدير بتسليم المنتجات او ما تعرف التسليمات او Deliverables، يتم إغلاق المشروع رسمياً بشكل تدريجي بعد مراجعته نطاق المشروع والتأكد من تنفيذ كل المتطلبات حسب النطاق. طبعاً يجب ان لا ينسى مدير المشروع توثيق الدروس المستفادة التي حصلت خلال المشروع من احداث واخطاء وحوادث لأنها مهمة ومفيدة للجميع في المشاريع المستقبلية حتى لا يتكرر نفس الخطأ وهو من ضمن خطة التحسين المستمر في إدارة المشاريع.

الدورة التي لا تنتهي لإدارة المشاريع

يعد إكمال المشروع بنجاح سبباً للاحتفال، ولكن بالنسبة لمدير المشروع هي نهاية جميلة لبداية تحدي جديد. المعرفة والخبرة المكتسبة من المشاريع بالنسبة لمدير المشروع أصول لا تقدر بثمن ويمكن تكون مفيدة المشاريع الأخرى. إدارة المشروع هي عملية دورية، ومع كل مشروع، يقوم مدير المشروع الماهر بصقل مهاراته، ليصبح مايسترواً حقيقياً في إنجاز الأمور ويكون على استعداد لخوض تجربة جديدة لمشروع جديد.

مسؤوليات مدير المشروع

مديرو المشاريع هم أصحاب المهام المتعددة في نهاية المطاف على 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 قبعات كثيرة ومن ضمنها ميزانية المشروع لأنه مسؤول عنها. وتقع على عاتق مدير المشروع ضمان توزيع الميزانية بشكل صحيح على الموارد بشكل ممتاز يضمن ان تكون الميزانية كافية لإنجاز المشروع حسب النطاق والوقت المحددين. يعد التتبع المالي وإعداد التقارير جانبين حاسمين في هذه المسؤولية لأنها تسهل مهمة مدير المشروع المالية. أيضا يجب ابقاء أصحاب المصلحة على علم دائم (Keep them updated) بتكاليف المشروع طوال فتره المشروع بتقديم التقارير المالية وحالة المشروع حتى اغلاق المشروع.

المفاوض الجيد والتوصل إلى اتفاق مع الجميع

غالبًا ما تتضمن المشاريع التعاون بين الأقسام المختلفة أو حتى العملاء الخارجيين. فمن الجميل ان يكون مدير المشروع مفاوض جيد الى حد كبير لان ذلك يسهل عمليات التواصل وحل النزاعات وإيجاد الحلول التي تلبي احتياجات الجميع يكون الجميع على وفاق او كما يقال (Win win situation) بمعنى الجميع رابح وبهذا يتم تعزيز علاقات العمل الإيجابية التي تضمن بأذن الله نجاح المشروع.

العقل المدبر متعدد الأوجه للمشاريع الرائدة من البداية إلى النهاية

مره أخرى تتم هذه المهمات من خلال ارتداء قبعات متنوعة بمهارة حيث يقوم مدير المشروع بتنسيق دورة حياة المشروع بأكملها بداية من التخطيط الأولي والتنفيذ والإشراف والمراقبة وتسليم متطلبات او منتجات المشروع والمراجعة الدورية خلال فتره المشروع والنهائية قبل الإغلاق. فمدير المشروع يمكن ان يتم تشبيه عمله كمن يجمع أجزاء الاحجية حتى تكتمل جميع الاجزاء معا وتخرج بالشكل النهائي المطلوب.

الحفاظ على المشروع على المسار الصحيح

هدف مدير المشروع الأكبر هو المحافظة على المشروع بان يكون على المسار الصحيح. ولذلك يجب على مدير المشروع متابعة سير العمل بدقة من خلال مراقبة الأداء وضبطه مقابل الخطط الموضوعة. كما يجب إجراء التعديلات اللازمة لضمان بقاء المشروع ضمن النطاق الزمني والمالي المحدد. ومدير المشروع المحترف الخبير لديه مجموعة مهارات قوية تساعد بأذن الله على ابقاء المشروع على المسار

التكيف:

العالم يتطور باستمرار، ويجب على مديري المشاريع أن يكونوا قادرين على التكيف لمواكبة هذا التطور. إنهم يتبنون التغيير باعتباره فرصة للنمو، ويعيدون الخطط بسهولة عند الضرورة وينفذون استراتيجيات جديدة لمعالجة الظروف غير المتوقعة. تعد المرونة والرغبة في التعلم من السمات الأساسية للقائد الناجح في هذا المجال 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، لكونه واضح وجلي في الصفات القيادية والمساهمات التي تجعل مديري المشاريع القوة الدافعة وراء انجاز المشاريع.

القائد صاحب الرؤية يساعد في تحديد المسار والعمل الملهم

مديرو المشاريع أكثر من مجرد مدراء مهام لأنهم قادة اصحاب رؤية واهداف واضحة يحاولون من خلالها تبسيط الرؤية الخاصة بالمشروع لفريق العمل من اجل العمل على الأهداف وتحقيقها على ارض الواقع. طبعاً هذه الأهداف لا بد ان تكون أهداف قابلة للتنفيذ من قبل افراد الفريق او ما تسمى بالأهداف الذكية. أيضا القائد بطبعه يكون ملهم ومحفز كبير

لمن يعمل معهم ومن هم حوله مما يساعد في ايجاد بيئة عمل إيجابية وتعاونية يسعى الجميع فيها لتحقيق هدف مشترك.

المهندس الاستراتيجي في صياغة خارطة الطريق لتحقيق النجاح

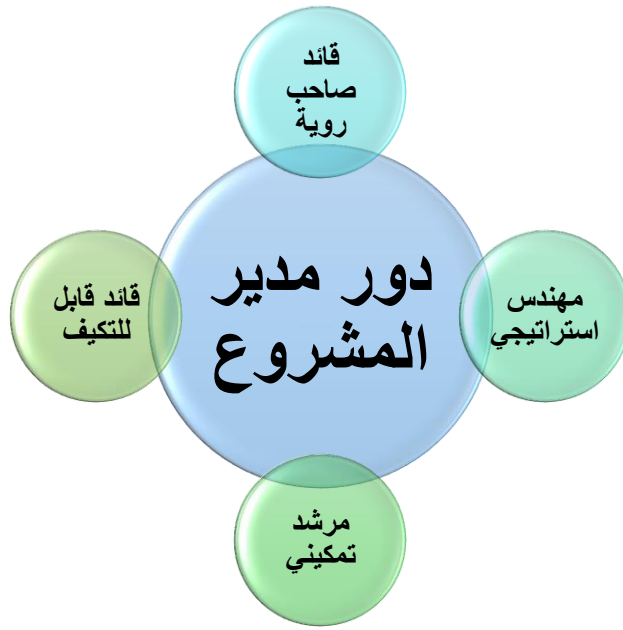
نجاح المشروع يعتمد على التخطيط الدقيق. لذلك يعمل مدير المشروع كمهندسي معماري او مخطط استراتيجي، حيث يقوم بصياغة خارطة طريق واضحة المعالم لرحلة المشروع بهدف النجاح. لذلك تجد مدير المشروع يقسم المهام المعقدة إلى مهام صغيرة يمكن التحكم فيها، بالإضافة الى تحديد جداول زمنية بمواعيد نهائية واقعية، وتحديد العوائق المحتملة التي يمكن أن تعرقل تقدم المشروع. تخصيص الموارد يعتبر جانب حاسم في التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن تعيين الأشخاص المناسبين ذوي المهارات اللازمة للمهام المناسبة في الوقت المناسب.

المرشد التمكيني: تعزيز النمو وبناء فرق عمل قوية

المرشد التمكيني يركز على تعزيز النمو وبناء فرق قوية من خلال تمكين الأفراد، تشجيع المبادرات، وتفويض المهام. قادة المشاريع يجب أن يكونوا مرشدين يساعدون فرقهم في تحقيق أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، مع تقييم مستمر للتقدم. هذا يعزز من الالتزام والابتكار داخل الفريق. إنهم يقدمون التوجيه والدعم ويساعدون أعضاء الفريق على تطوير مهاراتهم وإطلاق إمكاناتهم بشكل كامل. أيضا هذا الارشاد يعزز التركيز على النمو المهني ضمن بيئة فريق قوية ومحفزة، حيث يساهم الجميع بأفضل ما لديهم من أعمال ومهام لنجاح المشروع.

القائد القابل للتكيف: تبني التغيير

إن العالم يتطور باستمرار، ومديرو المشاريع الناجحون هم قادة قابلون للتكيف ويمكنهم التعامل مع التغيير بفعالية. ولعلكم سمعتم أو قرأتم جملة شهيرة (Up to date) والتي تعني ان تكون على اطلاع دائم بالمستجدات وتواكب هذه المستجدات. وهذا ما يفعله القائد المميز. إنهم ينظرون إلى التغييرات على أنها فرص للنمو ويقومون بتعديل الخطط بسهولة عند الضرورة. لذلك القائد المرن لا يمانع من تنفيذ أو خوض استراتيجيات جديدة لمعالجة الظروف غير المتوقعة بداعي الالتزام بنجاح المشروع وذلك بسبب ان العالم في تغير مستمر ويجب على مدير المشروع ان يكون مواكب لهذه التغيرات الدراماتيكية السريعة في العالم.



شكل توضيحي رقم 03 لدور مدير المشروع

الخاتمة

تعرفنا في البداية على سبب هذه الدراسة وهو لقاء الضوء على الرجل الأول في المشروع لأهميته وذكرنا مشكلة الدراسة وأبرز معوقاتنا وتكلمنا أيضا عن أهمية الدراسة وأهدافها وذكرنا تساؤلات الدراسة التي هي السبب الرئيسي للقيام بهذا البحث ومن ثم عرجنا على اهم صفات قائد المشروع مثل القيادة وحل المشاكل وذكرنا بعض مهام مدير المشروع ودورة حياة المشروع من بدء المشروع حتى اغلاقه. في هذا الفصل ركز الباحث أكثر على الصفات التي يحتاجها القائد للقيام بإدارة المشروع بشكل أفضل وتكون النتيجة مرضية للجميع.

الدراسات السابقة والإطار النظري

المقدمة:

يتناول هذا الفصل استعراضاً لتاريخ المشاريع وإدارتها والصعوبات والتحديات التي واجهت مدراء المشاريع حين القيام بأعمالهم الروتينية وكيف حاولوا التغلب عليها. وسيخصص الجزء الأول منه للتعريف أكثر بالإطار النظري للدراسة بذكر الأسباب أو المعوقات في تأخر المشاريع وذكر بعض التوصيات في هذا المجال. أما الجزء الثاني سنستعرض فيه أهم الدراسات السابقة التي تناولت الصعوبات والاحداث والتغيرات في الدراسات السابقة سواء كانت محلية او دولية والتي نستعرض فيها أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراستنا الحالية وتلك الدراسات السابقة. أيضا ذكر التوصيات والنتائج التي ذكرتها الدراسات السابقة كدروس مستفادة يستفيد منها الجميع والتعليق على الدراسات السابقة وماهي الفائدة المحققة من هذه الدراسات السابقة التي ساهمت او دعمت دراستنا الحالية.

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 تسليمه. 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 41 مديراً من مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع من أصل 85 من الشريحة المستهدفة.

الأسباب وراء تأخر المشاريع كثيرة ولكن التركيز هنا في هذه الدراسة سيكون على مدير المشروع ونذكر منها:

- 1- أسباب إدارية كانت السبب في عدم قيام مدير المشروع بدورة وذلك بالتدخل السلبي المستمر من قبل الإدارة العليا او أصحاب المصلحة في عمل مدير المشروع.
 - 2- عدم إعطاء مدير المشروع الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله واداء مهامه بسلاسة، بل لا بد 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 ومعرفة.
 - 4- قلة التدريب الميداني على ارض الواقع خلال فتره المشروع وخصوصا لمدراء المشروع الجدد او أصحاب الخبرة البسيطة من قبل مدراء خبراء في المشاريع فيما يتعلق بالمجالات الأخرى مثل مجال الصحة والسلامة المهنية وغيرها.
 - 5- زيادة عدد الإصابات وحالات الوفاة في مكان العمل بسبب قلة الاهتمام والوعي والتدريب في مجال الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل للعمال والذي بدوره يعطل مسيرة المشروع لأسباب قانونية مثل إجراءات التحقيق ودخول العمال الى المستشفى بسبب الإصابات وحضور الجهات الرسمية مثل الشرطة وغيرها في حالات الإصابات الحرجة او الوفاة او التتويم او فقدان عضو مثل العين وغيرها.
- لذلك نوصي بعمل التوصيات التالية التي من شأنها رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وانجاح مهمة مدير المشروع في انهاء المشروع:

- التقليل او الحد من التدخلات السلبية من الإدارة العليا في عمل مدير المشروع وهذا لا يعنى عدم التدخل او محاسبة مدير المشروع بل لا بد ان تكون التدخلات إيجابية ومفيدة للجميع ويشمل ذلك مدير المشروع.
- إعطاء الثقة والصلاحيات اللازمة من الإدارة العليا لمدير المشروع من اجل القيام بعمله على أكمل وجه.

- التعاقد مع مدراء مشاريع ذوي خبراء في المشاريع ويفضل ان يكون تدريب المدراء الجدد جزء من مسؤوليات مدير المشروع الخبير لنقل الخبرة والمعرفة للمدراء الجدد وبهذا يكون لدى المشروع عدد كافي من المدراء الكفاء للقيام بالعمل بشكل أفضل وأسهل.
- تفعيل برامج التدريب على العمل لجميع فريق العمل حسب الاختصاص
- تفعيل وتكثيف برامج الصحة والسلامة المهنية لجميع افراد فريق العمل ويشمل ذلك من يعمل في المكاتب من اجل سلامتهم والذي سيقبل ان شاء الله نسبة الحوادث والوفيات في مكان العمل وذلك بزيادة الوعي والادراك من جميع أعضاء الفريق.

الدراسات السابقة:

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

الدراسات العربية:

دراسة م. طارق علي الجماز (2010) بعنوان:

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 في 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 والتحميص في اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات (المشاريع) وأن تتمتع هذه العناصر بخبرات قيادية وإدارية وعلمية ومعرفية مجتمعة إذ أن هذه العناصر لا تنفك عن بعضها البعض ولا يصلح الاكتفاء ببعضها دون الآخر بمعنى آخر وجود فريق عمل متكامل ضرورة ملحة.
- 2 - ألا يكون الأجر المادي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائقاً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية والإدارية والعلمية والمعرفية. صحيح ان المال مهم ولكن الأهم هو اتقان العمل ولو كلف زيادة قليلة.
- 3 - الإقدام على دخول بعض شركات المقاولات في تحالفات داخلية مع شركات أخرى محلية كانت أو دولية، وذلك لتنفيذ المشاريع الكبرى مما يعمل على تبادل الخبرات واكتساب أحدث الثقافات والأساليب العلمية الجديدة في إدارة المشاريع.

يتضح لي في هذه الدراسة ان أحد أسباب تعثر المشاريع في قطر هي عدم توظيف الخبرات والقيادات الإدارية المحترفة خصوصاً إذا كان اجر هؤلاء المحترفين عالية. لان إدارة المشروع كانت تولي الناحية المالية الاهتمام الأكبر وتعاقبوا مع خبرات اقل لأسباب مالية بحتة وهو ما كان أحد أسباب تعثر المشاريع بعدم استقطاب الكفاءات العالية لأداره المشروع كمدير مشروع ناجح له سمعته في إنجاح العديد من المشاريع.

أيضا التحالف بين الشركات الصغيرة سيكون حلاً للعائق المادي في جلب واستقطاب الخبرات للمشروع والذي بدوره سيساعد في اغلاق المشروع بنجاح.

دراسة مصطفى أحمد (2009) بعنوان:

فهم طبيعة التأخر الزمني في المشاريع الإنشائية في ليبيا باستخدام طريقة الستة -سيجما

أجريت هذه الدراسة في الجمهورية العربية الليبية، وتستعرض هذه الدراسة مساحاً 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 والعدد غير الكافي للمعدات والعمالة ومواد الإنشاء، صعوبات في الدفعات الشهرية، التغيير في طلب العمل، بطؤ استجابة الاستشاري، عدم كفاءة المقاولين بالباطن.

لم يتطرق الباحث هنا في هذه الدراسة عما ابحث عنه في دراستي الا وهو ذكر دور مدير المشروع بشكل مباشر بل ذكر فريق العمل بشكل عام (ومدير المشروع عضو في فريق العمل) أحد الاسباب في تأخير المشاريع وقد يكون السبب لان مدراء المشاريع فعلا لم يكونوا أحد الأسباب للتأخير لأنهم يقوموا بالعمل بالشكل المطلوب ولديهم الخبرة الطويلة في ذلك.

لذلك هذه الدراسة لم تعطيني بشكل كافي ما ابحث عنه في دراستي بشكل مباشر الا وهو دور مدير المشروع في تأخير المشاريع المذكورة في هذه الدراسة.

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 الرئيسية.
 - 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.
- هذه الدراسة أيضاً لم تركز كثير على فاعلية العنصر البشري في إدارة المشاريع وخصوصاً مدير المشروع بل ذكرت عدم الاهتمام من الإدارة العليا بالتخطيط للمشروع وهو جوهر المشروع ويمثل خارطة طريق لحياة المشروع من البداية حتى الاغلاق. أيضاً عدم استخدام التقنيات في إدارة المشاريع وهي باتت الآن حاجة ملحة وضرورة كبيرة لإدارة المشاريع. أيضاً التوصيات لم تتطرق إلى أهمية عمل برامج التدريب لأعضاء فريق العمل التي بدرجة كبيرة قد تساعدهم في انجاز المهام بشكل أفضل وأسهل.

الدراسات الأجنبية:

دراسة كل من (2006) Raiden and Dainty

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 والاعتماد على التدريب والمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة بنود الاستبانة وخصوصاً ما يتعلق بمرحلة التخطيط عندما يتعلق الأمر باختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع وذلك بذكر الصفات المطلوبة في فريق العمل بشكل واضح وسهل حتى يتسنى لإدارة المشروع الحصول على أكبر قدر ممكن من الخبراء في مجالاتهم وعلى رأسهم مدير المشروع للقيام بالمشروع والانتقاء منه حسب الشروط والاتفاق مع أصحاب المصلحة ويكون الجميع رابح.

المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة.

إن التقارب في موضوع هذه الدراسة وموضوعات الدراسات السابقة لا يعني بالضرورة التطابق في النتائج فكل دراسة لها ظروفها وطريقتها ومعطياتها وبالتالي نتائجها التي تتسجم 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.

دراسة Ahcom (2004) بعنوان:

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، وكان هدفها بناء نموذج خاص بمقاولي الإنشاءات لتطوير أداءهم الإداري وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية تتعلق بشكل مباشر بزيادة التكلفة ويمكن الحد من ذلك من خلال:

1. التخطيط المسبق والتمنن 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 كوادرات 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.

هذه الدراسة ذكرت نقاط حيوية مهمة كثيرة في حياة المشروع ولكن لم نتطرق بشكل ادق الى فريق العمل وبالأخص مدير المشروع لما له من أهمية في إدارة المشروع وهو ما حرصت عليه في دراستي وذلك بالتركيز على دور مدير المشروع بشكل خاص لأهميته وفريق العمل وأصحاب المصلحة بشكل عام.

دراسة كل من: (2000 Miozzo And Ivory 2.1.4) 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 ووضع قيد الاستثمار.

أيضا هذه الدراسة لم تذكر أهمية دور فريق العمل ويشمل مدير المشروع الذي هو اهم محور في دراستي بل ذكرت كثير من النقاط التي لها علاقة بالمقاول وتقديم عروض المناقصات وما بعد ذلك من اعمال إدارية وحثت على استخدام التقنية الحديثة ونسيت التركيز على اهم عنصر في المشروع وهم أعضاء فريق العمل الذين يقومون بكل ماتم ذكره من البداية حتى النهاية.

الفروقات بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية:

سوف استعرض لكم اهم الفروقات بين دراستي والدراسات السابقة على شكل نقاط على النحو التالي:

1. لم يتم التركيز في الدراسات السابقة بشكل كبير وواضح على أهمية ودور مدير المشروع في إدارة المشروع كما فعلت في دراستي بذكر اهم الصفات المطلوبة في مدير المشروع من اجل النجاح في إدارة المشروع
2. تم ذكر المعوقات على استحياء في الدراسات السابقة التي واجهها مدير المشروع بينما تم ذكرها بشكل موسع في دراستي وذكر منها على سبيل المثال عدم الثقة في المدير والتدخل الدائم بشكل سلبي في أداء مهامه اليومية والروتينية والصلاحيات المحدودة للمدير من أعضاء الإدارة العليا في بعض المشاريع.
3. لم تسلط الدراسات السابقة الضوء بشكل كافي على موضوع التدريب لجميع فريق العمل وتم ذكره بشكل أوسع في دراستي لأنه من العوامل المهمة في نجاح الاعمال لان التدريب يكسب صاحبها مهارات تساعده على القيام بعمله او مهامه بشكل سهل ومتقن.

الرقم	الفروقات او النقاط في الدراسات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
1	أهمية دور مدير المشروع	تركيز بسيط	تركيز كبير
2	معوقات تواجه مدير المشروع	تم ذكرها على استحياء	بشكل موسع
3	تدريب فريق العمل	تسليط الضوء غير كافي	بشكل موسع

جدول توضيحي رقم 04 للفروقات بين الدراسات السابقة والحالية

الخاتمة:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسات السابقة وتم ذكر التحديات في إدارة المشاريع بشكل مجمل ومدير المشروع بشكل أخص لأنه هو الشخص الذي يعول عليه فريق العمل في نجاح او فشل المشروع. أيضا تم ذكر بعض الدراسات السابقة واستعراضها بشكل مختصر وتم ذكر أسباب هذه الدراسات والتوصيات وماهي الفوائد التي حصل عليها الباحث التي ساعدته في اكمال هذه الدراسة المتواضعة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة:

في هذا الفصل سيتطرق الباحث الى الطريقة او المنهجية التي عمل بها الدراسة وذلك ببيان منهج الدراسة المعمول به ونوع المجتمع للدارسة وحدودها الزمانية والمكانية وماهي طرق الدراسة التي استخدمها في هذه الدارسة للوصول الى نتيجة مرضية تساعد في حل مشكلة البحث ان شاء الله.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لأنه المنهج الذي يتلاءم مع مشكله الدراسة واهدافها والوصف بمعناه الشامل وهو الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة لموضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوؤها 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 (عادل 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 بعضاً من مدراء المشاريع والذي تتراوح اعمارهم ما بين 23 الى 60 سنة في مشروع مترو الرياض بمدينة الرياض

عينة الدراسة:

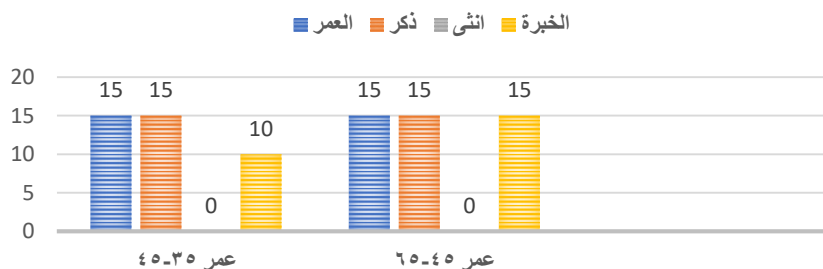
لقد تم اختيار عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية من مدراء المشاريع السعودية المشاركة في مشروع مترو الرياض وقد كان حجم العينة 41 مدير مشروع

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات لأنها الطريقة المشهورة والمتداولة كثير بين الباحثين للوصول لعمل مثل 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 عده في الرياض وعبر منصات معروفة وموثوقة مثل لينكد ان واستخدام مستندات جوجل

عينة البحث



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؟

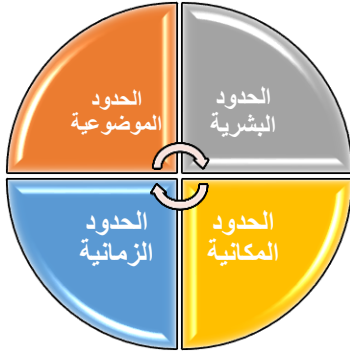
حدود الدراسة:

اولا: الحدود الموضوعية:

العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بنجاح او فشل مدير المشروع في مهمته.

ثانيا الحدود البشرية:

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



شكل توضيحي رقم 06 لحدود الدراسة

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

خاتمة الفصل الثالث:

تتطرق الباحث في هذا الفصل الى بيان منهجية البحث عن عينة الدراسة التي شملت 41 مدير في مشروع مترو الرياض وتم ذكر أشهر المعوقات في المشروع بالإضافة الى ذكر الموصفات المطلوبة في قائد المشروع التي تساعد على النجاح في أداء مهمته بكل يسر وسهولة ويكون الجميع راضي على مخرجات المشروع النهائية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المقدمة:

هناك اهداف كثيرة لها علاقة مباشرة وغير مباشرة لاختيار مدير المشروع لإدارة المشاريع أولاً: لأنه موضوع الدراسة وثانياً: لأنه الرجل والمسؤول الأول في حياة المشروع بحكم المتطلبات والمسؤوليات الوظيفية وهو عامل مهم وكبير في نجاح او فشل المشروع لذلك كان التركيز عليه. ثالثاً: الحاجة كبيرة لاختيار مدير مشروع بصفات وسمات حرفية عالية لان المشاريع كثيرة وكبيرة في المملكة العربية السعودية بشكل عام ومدينة الرياض بشكل خاص.

الأهداف

هناك اهداف كثيرة لها علاقة مباشرة وغير مباشرة لاختيار 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.

مكان الدراسة

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

المنهجية

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لأنه المنهج الذي يتلائم 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 نشوؤها ونموها. اي ان المنهج الوصفي يبحث في طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة من حيث تكوينها والعلاقة بين عناصرها. وتم استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على 85 شخص للجنسين والعدد الذي وصلنا فقط 41 رد.

النتائج

تم توزيع 85 استبانة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والايمل

تم استلام 41 استبانة

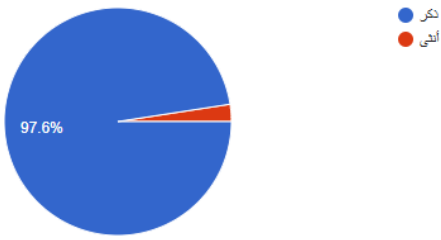
الوصف	عدد الاستبانات
الموزعة	85
المستلمة	41
الموزعة %	53.4%
المستلمة %	46.6%
الإجمالي	100%

جدول توضيحي رقم 07 لعدد الاستبانات الموزعة

الجنس
رؤا 41

نسبة المشاركين من الذكور 97.6%

نسبة المشاركين من الاناث 2.4%



رسم بياني رقم 08 نسبة المشاركين من الجنسين

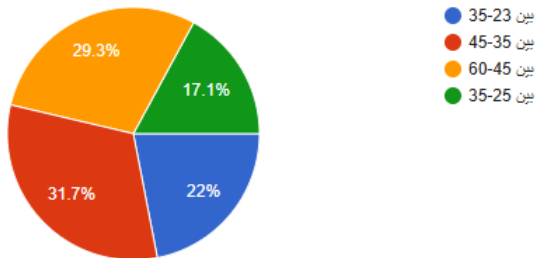
العمر
رؤا 41

نسبة المشاركين ما بين 35-23 : 22%

نسبة المشاركين ما بين 45-35 : 31.7%

نسبة المشاركين ما بين 60-45 : 29.3%

نسبة المشاركين ما بين 35-25 : 17.1%



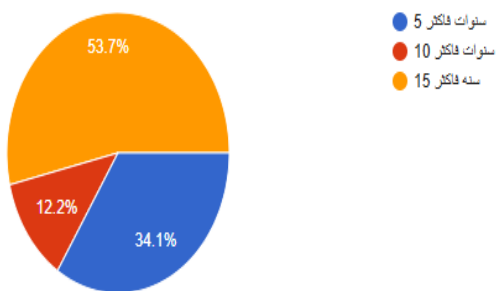
رسم بياني رقم 09 يوضح اعمار المشاركين

سنوات الخبرة
رؤا 41

نسبة المشاركين في الخبرة 5 سنوات فأكثر 34.1%

نسبة المشاركين في الخبرة 10 سنوات فأكثر 53.7%

نسبة المشاركين في الخبرة لأكثر من 15 سنة 12.2%



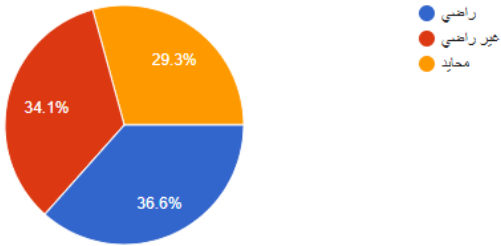
رسم بياني رقم 10 يوضح سنوات الخبرة للمشاركين

برايك كيف تقيم مشروع مترو الرياض من حيث التنظيم والعمل على المشروع والالتزام باعلاقي او تسليم المشروع في الوقت المحدد؟
41 ردًا

نسبة الرضا عن المشروع 36.6 %

نسبة عدم الرضا 34.1%

نسبة الحياد 29.3 %



رسم بياني رقم 11 يوضح نسبة الرضا من المشاركين

برايك ماهي معوقات مشروع مترو الرياض الذي لم ينتهي حتى الان؟

41 ردًا



رسم بياني رقم 12 يوضح معوقات مشروع مترو الرياض

معوقات مشروع مترو الرياض

قلة خبرة فريق العمل 19.5%

الشركات المتعاقدة 56.1%

الإجراءات والأنظمة الحكومية 12.2%

أسباب أخرى موزعه 12.2%

التوصيات:

نذكر على سبيل المثال بعض التوصيات ومنها ما يلي:

- 1- إعطاء الثقة والصلاحيات اللازمة من الإدارة العليا لمدير المشروع من أجل القيام بعمله على أكمل وجه.
- 2- التقليل أو الحد من التدخلات السلبية من الإدارة العليا في عمل مدير المشروع وهذا لا يعني عدم التدخل أو محاسبة مدير المشروع بل لابد ان تكون التدخلات إيجابية ومفيدة للجميع ويشمل ذلك مدير المشروع.
- 3- التركيز على برامج التدريب لمدراء المشاريع على وجه الخصوص وفريق العمل بشكل عام ومنها برامج التدريب على راس العمل لان تأثيرها مفيد جدا على أداء المجموعة او الفريق لأنها في المجمل مهارات يكتسبها المتدرب (الموظف) تساعده على أداء وظيفته بكل سهولة واحترافية

تحليل البيانات

يظهر لنا من الجدول والرسومات البيانية المأخوذة او المتحصل عليها من الاستبيان تباين في المعلومات المعطاة ويمكن ان نذكر أبرز مآتم ذكره في هذا المعلومات على شكل نقاط حتى يتسنى للقارئ فهم المطلوب من هذه المعلومات بشكل مبسط وسهل الاستيعاب.

- تم مشاركة عدد كبير من الاستبانات للحصول على هذه المعلومات وعدد الاستبانات المستلمة تشكل 46.6% وهي نسبة جيدة ولو انها اقل من المخطط له ولكن في نهاية الامر نسبة جيدة توفر معلومات جيدة
- عدد المشاركين من الاناث 1 فقط بما يعادل 2.4% وهو عدد قليل مقارنة مع عدد الذكور الذي يمثل 40 شخص بنسبة 97.6% وهي النسبة الطبيعية لطبيعة هذه الاعمال وهي العمل في إدارة المشاريع لما فيها من صعوبات ومشقة لا يقوى عليها الا الرجال التي اوجدها الله ﷻ في الذكور لذلك غالبية المشاركين كانوا من الذكور وهو امر طبيعي.
- اعمار المشاركين في الاستبيان ما بين 23-60 سنة ويتضح لنا من خلال الرسم البياني ان النسب متقاربة للفئة العمرية 35-45 و 45-60 حيث ان الفئة الأولى تشكل 31.7% والفئة الثانية 29.3% وهذا دليل على تقارب الاعداد بين الفئتين العمرية. اما الفئة العمرية الأصغر ما بين 23-35 سنة فتشكل 22% وهو فرق لأبأس به يشكل ما بين 7-9% في الفئة العمرية.
- اما فيما يخص سنوات الخبرة فنجد تباين واضح وكبير يصل الى أكثر من الضعف بين سنوات الخبرة 5 فأكثر و 10 سنوات و 15 سنة حيث كانت النسب على النحو التالي: 34.1% ل 5 سنوات و 53.7% ل 10 سنوات و 12.2% لأكثر من 15 سنة وهذا دليل على ان نسبة الشباب تصل الى أكثر من الضعف لمن تكون خبرتهم أكثر من 15 سنة.
- وعند سؤال المشاركين عن رضاهم عن مشروع مترو الرياض جاءت الإجابات متقاربة ما بين راضي وغير ومحايدين بنسب قريبة الى الثلث حيث نسبة الرضا 36.6% وعدم الرضا 34.1% وأصحاب الراي المحايد كانت 29.3% وهنا يتضح لنا تنوع آراء المشاركين عن طريقة العمل على المشروع ومستوى الرضا من عدمه.

- تعدد معوقات او عقبات مشروع مترو الرياض وهناك معوقات كانت واضحة بشكل بارز مثل: الشركات المتعاقدة بنسبة 56.1% وجاء سبب قلة خبرة فريق العمل بنسبة 19.5%. اما الإجراءات والانظمة الحكومية فهي اقل من الأسباب السابقة وكانت 12.2% وتساوت معها الأسباب الاخرى بنفس النسبة 12.2% وهذه الاحصائيات تمثل اراء اشخاص أصحاب خبره في نفس المجال ولو اختلفت.

المراجع

المراجع العربية

- لزهري، ق (2018-2019). إدارة المشاريع. جامعة 8 ماي 1945 قالمة
- الديري، ع (2011). إدارة وتخطيط المشاريع الانشائية. تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الانشائية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الانشائية المنفذة في اماره دبي بين عامي 2006-2010 رسالة دكتوراه
- الجندي، أ (2018). مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (1)، 1-11
- مدونة سالم العنزي
- وضاح، ع (2006). كيف تكون مدير ناجح. منتدى شارك الشبابي برنامج خطوة الى الامام. الطبعة الأولى

English references

- Adler, P. S. and Kwon, S. (2002) Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1), 17-40.
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly, 16, 315-338.
- Akintoye, A. (2000). "Analysis of factors influencing Project Cost Estimating Practice" Journal of Management and Economics, Vol. 18, 77-89
- Ahuja, Hira N., Dozzi, S.P. and Abourizk S.M. (1994). "Project Management, Technique in planning and controlling construction projects", John Wiley & sons, Inc. New York.
- Chen., Coccari et al. (2000); "Quality Managers and the Successful Management of Quality: An Insight" Quality Management Journal, Vol.7, No.2.

Abstract

The aim of this study is to highlight the most important element or the key figure in project management these days, given the multitude and diversity of projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The diversity of projects is clearly evident in the city of Riyadh, such as the Riyadh Metro, Qiddiya, the Sports Boulevard, and many more. Therefore, it is essential to focus on the effectiveness, skills, and experiences of those who manage these massive projects. It is certainly a collective effort rather than an individual one; however, it must be said that this system cannot carry out and complete its work within the specified time and budget without a competent leader who guides the group to reach the end and complete the assigned task for him and his team. This leader is the project manager, who we aim to discover and assist in this research to ensure the safety of the project assigned to him.

We will present the study's problem and the questions that led us to write this research, followed by a comparison between this study and previous studies, and we will mention the most important recommendations regarding this topic.

The problem of the study has many obstacles, including, for example:

- Lack of experience of the project manager in managing projects with high professionalism.
- Lack of experience of the team in projects and the team's disconnection due to a lack of skills.

As for the study's questions, they are numerous, including:

- Is seeking a good project manager important for the project's success, and how is that achieved?
- What are the necessary qualities for appointing an excellent project manager, such as experience, personality, and other attributes?

This study came to shed light on the extent of the impact of poor planning and management on the delay in the implementation of construction projects in the city of Riyadh between the years 2014 - 2024, exemplified by the Riyadh Metro project, which involved 41 project managers. Some of the obstacles to completing or finishing the project include:

- Lack of trust and granting the necessary authorities to the project manager to perform his duties.
- Continuous and unnecessary interference in the management of the project manager.

We conclude here with some recommendations that we hope will help in addressing the topic of this study, such as:

- Granting trust and necessary authorities from senior management to the project manager in order to carry out his work to the fullest.
- Activating training programs for all team members based on their specializations.

Keywords: Work environment, training, time management, effective communication, problem-solving, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean university

Management Colleague

Master of Project Management



**The impact of the traits and skills of a successful leader in managing
projects in the city of Riyadh**

Graduation Project

Prepared by

Al Marhabi Mohammed Hassan

Supervised by

Dr. Asma Abuanzeh

2024/1446