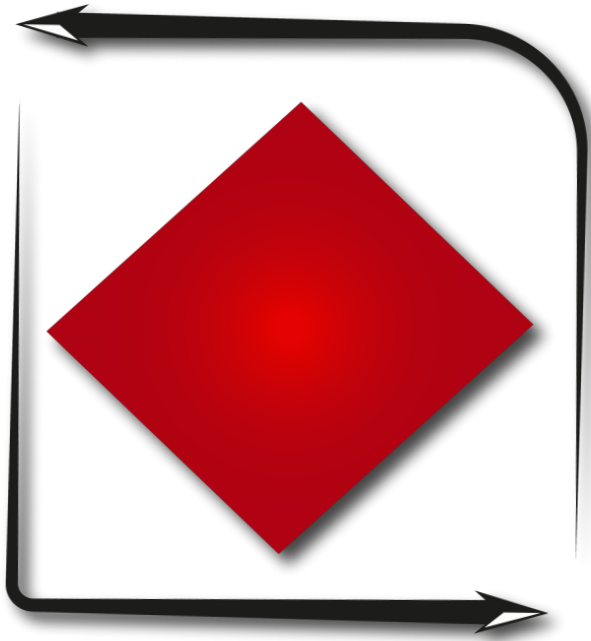


# كن مدیر مشاريع مميزاً

"لم يسقط أي مدير عظيم  
أو قائد من السماء.  
لقد تعلم ، ولم يرث"

توم نورثوب



الاتحاد العربي لادارة المشاريع

كن مدير مشاريع مميزاً

© 2023 حقوق الطبع و النشر محفوظة

كل الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب أو نقله بأي شكل و  
بأي وسيلة دون إذن كتابي من الكاتب.

للتواصل

Phone: +962 79 878 61 87

Email: amiqdadi@pmllead.net

<https://www.pmllead.net>

تصميم الغلاف : عمرو مقدادي



" الحياة ليست بحثاً عن الذات

ولكنها رحلة لصنع الذات

إخلاق من نفسك شيئاً يصعب تقليده "

سقراط

## المحتويات

5.....	مقدمة
8.....	مدير مشاريع ام مدير مشاريع مميزاً
13.....	مراحل المشروع
16.....	ممارسات حول إدارة مراحل المشروع
29.....	مهارات و قيم
53.....	فنون
56.....	القائد
59.....	الذكاء العاطفي
62.....	نصائح
65.....	المثاليين
75.....	الخاتمة
77.....	المراجع و المصادر

# مقدمة

إدارة المشاريع ضاربة في عمق التاريخ ، فكل ما نراه من صروح تاريخية عملاقة عبارة عن مشاريع كان يتم التخطيط لها و تنفيذها بعناية فائقة ، فلو نظرنا الى الاهرامات مثلاً كان لا يمكن لهذا الصرح العظيم من ان ينجز دون تخطيط محكم و تنفيذ صارم مثلها مثل سائر المعارف و العلوم الإنسانية تطورت المفاهيم المتعلقة بإدارة المشاريع ، و بدأت تأخذ شكلها الحالي منذ منتصف القرن العشرين.

مع ازدياد التقدم و التطور و تطور بيئة العمل اصبح التخصص ضرورياً ، فلم يعد هناك موقع للفرد العالم بكل شيء ، ومع ازدياد التخصص زاد البحث عن معارف و مهارات جديدة ، وإدارة المشاريع ليست استثناء. بعد الاعتراف بإدارة المشاريع كمجال معرفي و وظيفي بدأت تظهر مدارس مختلفة ، كل منها يعتمد منهجية او اطار عمل يدعو و يسوق له. فالمتابع لعالم إدارة المشاريع يرى كم اصبح هذا الفضاء يعج بالمنهجيات و اطر العمل، و التي اصبح الصراع بينها في كثير من الأحيان يأخذ منحى غير اكايمي و غير صحي يهدف الى التريح .

ان اهم توصية لكي تصبح مدير مشاريع مميزاً و ناجحاً هو ان تتعامل مع مفهوم إدارة المشاريع بتجرد و بشكله الأصلي ، وان تتقن ما تستطيع من منهجيات و اطر عمل و توظفها في خدمة المفهوم الشامل لإدارة المشاريع ، وليس العكس. فأطر العمل و المنهجيات ما هي الأدوات و وسائل نستخدمها و نطبقها لتنفيذ مشرونا .

بعض الافراد و خصوصا الذين يحصلون على شهادات معتمدة في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يصبحون اسيري هذه المنهجيات ، وهكذا تصبح المنهجية عندهم هي الأساس وهذا خطأ فادح و كارثة حقيقة تقود الشخص لان يصبح عبداً للمنهجية او اطار العمل ، فيمنعه من ان يصبح مدير مشاريع ناجحاً. تذكر دائما بانه لا يوجد منهجية او اطار عمل صالح لجميع المشاريع. أي انه لا يستطيع احد ان يدعي بان منهجية الشلال مثلاً او ال ( scrum ) هي المنهجية الأفضل بالمطلق.

هناك عوامل و حيثيات تلعب دورا كبيرا في اختيار المنهجية / اطار العمل و مدير المشاريع المميز هو من يأخذ كل هذه العوامل و المعطيات بعين الاعتبار قبل تحديد المنهجية او اطار العمل الذي سيستخدمه.

هذا الكتاب هو محصلة سنوات من الانخراط في مجال الممارسة العملية والتدريب النظري لإدارة المشاريع يهدف الى استعراض وشرح افضل الممارسات و الفنون و المهارات التي يجب على مدير المشاريع اتقانها لكي يصبح مدير مشاريع مميزاً و متألّقاً.

" الإدارة الجيدة هي فن جعل المشكلات ممتعة للغاية وحلولها بناءة للغاية بحيث يرغب الجميع في العمل والتعامل معها " بول هوكين

# مدير مشاريع

## ام

# مدير مشاريع مميزاً

اتفق الخبراء والاكاديميون والمنخرطون في صناعة مفاهيم وأسس إدارة المشاريع على مهارات و أساليب وطرق وقدرات يجب على الفرد اتقانها والعمل وفقها لكي يكون مدير مشاريع مميزا فبالإضافة الى اتقان تطبيق المنهجيات / اطر العمل ، و القدرة على التخطيط ، القدرة على وضع الجداول الزمنية والقدرة على التعامل مع الميزانيات و غيرها من الأساسيات ، هناك المهارات الأصعب ومنها: التواصل الجيد ، النزاهة ، التعاطف ، الكفاءة ، القدرة على تفويض المهام ، التحكم بالنفس، مهارات بناء الفريق ، مهارات حل المشكلات بأسلوب إدارة تعاوني ، القدرة على التكيف ، المرونة، حب التعلم والتعليم ، نقل الخبرات ...

كل هذه المهارات و الفنون لا تأتي هكذا ،أي انك لن تصبح على سبيل المثال ماهراً في التواصل لمجرد انك تريد ذلك او لمجرد قدرتك على صياغة خطة للتواصل . فالعمل الجاد والمستمر ، وتعلم اساسيات التواصل ، وتطبيق ما تعلمته على ارض الواقع هي خطوات مهمة لصقل هذه المهارة او غيرها. وكذلك العديد من هذه المهارات مرتبط ارتباطا وثيقا بعادات عليك تنميتها و تفعيلها و تطبيقها و مثال على ذلك : لن يكون لديك القدرة على التفويض اذا كنت تفتقد لثقتك بنفسك و بالآخرين.

عليك ان تعمل على تطوير نفسك من مدير مشروع لتصبح قائداً ، فإدارة المشاريع متعلقة بالإدارة ومفاهيمها بشكل رئيسي بينما القيادة متعلقة بالرؤية و الالهام والقدرة على التأثير . ومدير المشاريع المميز هو من يستطيع الجمع بين مهارات و فنون إدارة المشاريع و أساليب و مهارات القيادة.

"مفتاح القيادة الناجحة اليوم هو  
التأثير وليس السلطة" كينيث بلانشارد

بالنسبة للمعايير العامة ، فإنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتعريف المشروع الناجح ، وهو المشروع الذي يتم تنفيذه وفق الخطة والجدول الزمني والميزانية المرصودة ، فكلما كان هناك التزام بهذه المحاور كان المشروع ناجحاً أكثر ، وهذا يقودنا ضمناً الى ان مدير المشروع الناجح هو الذي يستطيع تنفيذ المشروع وفق الخطة والجدول الزمني والميزانية المرصودة. **لكن هل هذا يكفي؟** ماذا عن الطريقة التي تمت بها إدارة المشروع لنحصل على هذه النتائج ؟ ماذا عن الفريق والعلاقات داخل المشروع ؟ ماذا عن النتيجة النهائية ، وهل كان ممكناً الحصول علي نتائج افضل ؟ كل هذه أسئلة متعلقة بشكل أساسي في كيفية ادارتنا للمشروع ، ففي بعض الأحيان اغلاق المشروع قبل اكتماله يعتبر إنجازاً ونجاحاً لمدير المشروع وفريقه.

أيضا لا بد من الاخذ بعين الاعتبار ان المشروع لا يتم تنفيذه في بيئة معزولة ، وانما يرتبط ارتباطاً وثقياً بعوامل خارجية تؤثر على المشروع اما سلبا او إيجابا .

"إذ لم تكن قد أوصيت مطلقاً بإلغاء مشروع، فأنت لست مدير مشاريع جيد"

وودي ويليامز

إذا و بناءً على ما سبق فإن مدير المشروع المميز هو الشخص الذي يستطيع تجنيد كافة الموارد المتاحة ، و خلق البيئة المناسبة ، و إيجاد الأفكار الخلاقة ، و تطويع كافة الأدوات المتاحة ، و اتخاذ القرارات الحاسمة التي من خلالها يتم تنفيذ المشروع بأفضل طريقة ممكنة ، و الحصول على افضل نتائج ممكنه.

والتعريف الاخير يقودنا الى ان هناك مهارات و معارف و فنون يجب على أي مدير مشروع اكتسابها و تطويرها و ممارستها بالتوازي مع معرفته بمنهجيات واطر إدارة المشاريع ، اذ ان اتقان الشخص لمنهجية معينه من الناحية النظرية لن يكون كافيا ليكون مدير مشاريع ناجح.

ان البعد الشخصي مهم جداً . فبالرغم من انك تعمل ضمن مؤسسة او شركة لها قوانينها و اساليبها الملزمة، لكن شخصيتك يجب ان تكون من القوة بحيث تستطيع ان تمارس قناعاتك و ان تعمل على اقناع رؤسائك بان هذه المهارات و الأساليب و القيم و ( الذي جعلت منك مدير مشاريع مميزا ) هي الأنسب لتنفيذ مشروعك - حتى وان تعارض مع بعض أساليب الشركة او منهجياتها.

"الصيغ و القوالب الجاهزة قد لا تعمل في بعض المواقف"

دعنا الان نتناول اهم المهارات و الممارسات و الفنون و الأساليب و القيم التي يجب عليك اتقانها و ممارستها لتبحر في المياه القاسية و الهادئة بنفس المستوى من الجهد و السهولة. إنها مجموعة من الأجزاء ما بين الخبرة الفنية و الخبرة الإنسانية و الذكاء العاطفي.

وبما اننا نتحدث عن إدارة المشاريع بشكل خاص، اذاً هناك مستويان لتطبيق افضل الممارسات و الفنون و الأساليب التي تجعل منك مدير مشاريع رائع و مميزا يود الجميع توظيفه و يود الجميع العمل معه. المستوى الأول هو مستوى العمليات و المراحل و الأنشطة و المستوى الثاني هو المستوى الإنساني المتعلق بفريق العمل و أصحاب المصالح و غيرهم.

# مراحل المشروع

بغض النظر عن المنهجية المستخدمة / اطار العمل المعتمد فان المشروع يمر بمراحل ثابتة لا خلاف عليها بين كل المدارس ، يتراوح عدد المراحل بين ٤ الي ٧ مراحل ، و ذلك لان بعض المدارس قامت بدمج بعض المراحل مع بعضها البعض واخرى قامت بتقسيم اكثر للمراحل ، كذلك قد تختلف تسمية بعض المراحل من مدرسة لأخرى الا ان الجوهر يبقى واحداً.

بالمفهوم العام و المتفق عليه ، فان مراحل المشروع هي :

- الاطلاق او البدء
- التخطيط او التصميم
- التنفيذ
- المتابعة و التحكم
- الاغلاق او الانتهاء

هذه المراحل المذكورة أعلاه يجب ان يمر بها أي مشروع ، يكمن الاختلاف بين المنهجيات / اطر العمل المختلفة في كيفية تنفيذ المراحل ، و مدى تفصيل كل مرحلة ، أي هل نقوم بتنفيذ المراحل بالتوالي ام بالتوازي ؟ ما الذي تحتويها كل مرحله من أنشطة ، و ما مدى تفصيل هذه الأنشطة ، ما مدى عمق التخطيط الذي نقوم به ، وهكذا ...

"التعريف التقليدي للإدارة هو إنجاز العمل من خلال الناس ، لكن الإدارة الحقيقية هي تطوير الناس من خلال العمل" أغا حسن عابد

## ملاحظة مهمة جدا :

قد يقول البعض مثلا بان ال (scrum , Kanban , xp, 6 sigma...) و بعض اطر العمل او المنهجيات لا تحتوي على المراحل التي تحدث عنها. وهنا أقول و اكرر بان المنهجيات و اطر العمل ما هي الا أدوات و ما هي الا جزء من إدارة المشاريع. إدارة المشاريع علم و فن أوسع من كل المنهجيات وكل اطر العمل.

اما بالنسبة ل (Agile) كمفهوم عام اختلف فيه الكثيرون وهذا طبيعي نتيجة تطور هذا المفهوم منذ الإعلان الأول عنه كمصطلح في عالم البرمجة ، فاني اراه مجموعة من القيم و المبادئ و الممارسات ، و هو ليس بمنهجية كما يدعي البعض ، و لا باطار عمل أيضا .

# ممارسات حول إدارة مراحل المشروع

هناك العديد من المنهجيات ، و اطر العمل المتعلقة بإدارة المشاريع. لكن ليس هناك واحد على الأقل يصلح لجميع المشاريع . ان اختيار المنهجية / اطار العمل يرتبط ارتباطا وثقيا بطبيعة المشروع ، و بالخبرات الموجودة لدى فريق المشروع. ليس عليك ان تكون محترفاً (حاصل على شهادة) في جميع المنهجيات و اطر العمل ، لكن كلما كنت مطلعاً على منهجيات و اطر عمل اكثر كلما ساعدك ذلك على اختيار الطريقة الأمثل لمشروعك.

هناك الكثير من الموارد المتاحة للأشخاص الذين بدأوا للتو و للخبراء في إدارة المشروع. تأكد من قراءة المدونات ، و شراء الكتب و العثور على ما يناسبك.

قد ترغب أيضًا في التفكير في الانضمام إلى معهد أو معاهد إدارة المشاريع للاستفادة من مجموعة متنوعة من الأدوات والقوالب والأحداث والمستندات التقنية والمقالات التي يقدمونها.

كلما استوعبت المزيد حول المنهجيات واطر العمل و افضل الممارسات والمسارات لإنجاز المشاريع ، كلما كنت مدير المشاريع الافضل.

ان ثقة زملائك و عملائك ستزداد كلما كنت مثقفا اكثر بخصوص المنهجيات / اطر العمل ، وكلما زادت قناعتهم بانك تقدم لهم الحل او الأداة الانسب.

كمدیر مشاريع مثقف و مطلع و دارس لن يكون عليك صعبا تعلم أي منهجية / اطر عمل في المستقبل اذا ما أجبرت في يوم من الأيام على تطبيق منهجية معينه ، وذلك لان الشركة او المؤسسة التي تعمل بها اعتمدت تلك المنهجية / اطار العمل لتنفيذ مشاريعها.

عند انضمامك لفريق او مؤسسة جديدة لن تشعر بالراحة و الاندماج منذ الأيام الأولى ، عليك ان تحرص على تعلم الكيفية التي يجب أن تعمل بها فيما يتعلق بالعمليات ، والأدوات ، والاتصالات ، والإبلاغ ، وما إلى ذلك. عليك ان تصبح ملما بقوانين الشركة ، بالإجراءات و بكل التفاصيل . هذا سيساعدك على الاندماج و التألق.

لن نقوم هنا باستعراض جميع التفاصيل و الأنشطة المتعلقة بكل مرحلة من المراحل ، و انما سنقوم بتناول اكثر الأمور أهمية و اكثر الأمور التي يجب الانتباه اليها عند تنفيذك لتلك الأنشطة او المراحل .

## منهجية أم إطار عمل

ان فهم المصطلحات بالشكل السليم مهم جدا ، وذلك لأنه يسهل التواصل بين الافراد ، ويجعلنا جميعا على نفس الدرجة من الفهم للمصطلح المستخدم. كذلك الفهم السليم للمصطلحات على المستوى الفردي يجعلنا اكثر قدرة على توظيف هذه المصطلحات و استعدادهم في الوقت والزمان المناسبين.

من اكثر المصطلحات إشكالية في عالم إدارة المشاريع هما المنهجية واطار العمل ، و هناك الكثير من الاجتهادات و المقالات بهذا الخصوص ، لان الفرق بين المصطلحين يترتب عليه فرق كبير في كيفية تعاطينا وادارتنا للمشروع ، وكذلك يحدد آلية الحكم على قدرتنا على اختيار ادواتنا و يحدد المعايير التي يتم بها تقييم عملنا.

**المنهجية** هي (نظام) لفعل شيء ما ، أي اتباع خطوات محددة بترتيب معين للقيام بعمل ما للحصول على النتيجة المرجوة.

**اطار العمل** هو اطار او قواعد عامة و اساسية للعمل وفقها

من هنا نرى ان المنهجية أكثر إلزامية ، تخبرنا بالخطوات التي يجب اتخاذها ، وبأي ترتيب وكيفية تنفيذ تلك الخطوات ولكن الأهم من ذلك ، الأسباب "لماذا" يجب اتخاذ هذه الخطوات ، "بترتيب معين " ، عيب المنهجية هو القيد الذي تفرضه على أي ابتكار أو إبداع لأنك ملزم باتباع خطوات وإجراءات محددة مسبقًا ،ومن ميزاتنا انها توفر الاتساق و التناسق .

اما إطار العمل فانه يوفر مساحة كافية للإبداع لكن في الوقت نفسه يحتوي على مستوى من الغموض لأنه في إطار العمل ، لا يتم إرشادك من خلال طرق محددة لتحقيق نتيجة معينة، بل على العكس يُترك المجال وحرية التصرف للعثور على الطريق الانسب.

"المنهجية و إطار العمل وضعت و طورت لتكون خادمتك و ليس سيدك "

## إطلاق المشروع (البدء)

واحد من اهم مخرجات مرحلة اطلاق المشروع ، هو **النطاق** ( أي ما الذي سيتم إنجازه و الهدف الرئيس الذي نسعى اليه من خلال تنفيذنا للمشروع. طبعاً التفاصيل هنا ستختلف باختلاف المنهجية / اطار العمل الذي سنقوم باعتماده .

**أولاً** عليك أن تحرص على ان يكون نطاق المشروع مفهوماً تماماً لا يحتمل التأويل ، فأخر ما ترغب به كمدير للمشروع ان يقوم احد بتفسير احد مخرجات المشروع بطريقة مختلفة. الجمل الواضحة بعيداً عن التلميح والكتابة الأدبية هذا ما يجب ان يكون ، فنحن لا نكتب رواية أدبية.

اذا ما شعرت بانك يمكن حدوث لبس في بعض النقاط ، فادرج ما الذي لن يتم إنجازه كذلك . بذلك تتخلص تماماً من احتمالية التأويل والتفسير المختلف مستقبلاً .

**ثانياً** احرص ان يكون نطاق مشروعك واقعياً ، قابلاً للتحقق. ان مهمتنا الأساسية كمدرء مشاريع ليس تنفيذ أنشطة فحسب بل الخروج بنتائج وتحقيق اهداف. اذا كان لديك أي شك في إمكانية تحقيق نطاق المشروع ناقش ذلك مع رؤوسيك ، اذكر كل هذا في بند المخاطر و المعوقات المحتملة . لا تترك أي شيء للصدفة ، فبالنهاية عند توقيعك على وثيقة ميثاق المشروع تصبح المسؤول الأول و الأخير عن المشروع و عن النتائج.

وأخيراً ، فإن الفهم الكامل للمشروع أساسي ، سواء كنت جزءاً من عملية الإعداد للمشروع و شاركت بالنقاشات الأولية مثل دراسة الجدوى المتعلقة بالمشروع او التحقت بعد الانتهاء منها. احرص على طرح جميع الأسئلة التي تخطر ببالك ، و احرص على اخذ إجابات كاملة غير منقوصة ، بالملخص يجب ان تمتلك فهما كاملا لمشروعك قبل البدء .

"الإدارة هي ان تفعل الأشياء بشكل صحيح. القيادة هي ان تفعل الأشياء الصحيحة" بيتر ف. دراك

## التخطيط

لا تبدأ بدون خطة . البدء بدون خطة يعني انك محكوم بالفشل.  
باختلاف المنهجيات / اطر العمل المعتمدة في إدارة المشاريع ، تختلف طبيعة التخطيط و درجة تعقيد خطة المشروع ، لكن الأكيد بان هناك خطة عمل للمشروع بدونها يعني انه لا يوجد مشروع ، او يوجد مشروع ولد ميتاً. اذاً اياك وان تبدأ بدون خطة.

"الخطة الجيدة اليوم

أفضل من الخطة المثالية غداً " قول

احرص على تحديث خطة عملك ، لاشيء يخلق مثالياً من اللحظة الأولى ان خطة المشروع هي وثيقة حية ، وليست كتاباً مقدساً ، يجب ان تخضع للتحديث و الاستجابة للمتغيرات التي قد تطرأ على المشروع . و خطة المشروع تحتوي بشكل أساسي على نطاق المشروع ، كيفية وآليات التنفيذ والجدول الزمني لإتمام المشروع و فريق المشروع و النشاطات المطلوبة . و قد تحتوي على خطط فرعية ، مثل خطة التواصل و خطة المشتريات ، خطة الاستجابة للمخاطر ، وهكذا .

### اتقن فن و مهارات التقدير (خصوصاً لمحددات المشروع)

بغض النظر عن طبيعة المشروع وحجمه وميزانيته فان تقدير تكلفة المشروع ، المدة الزمنية ، والجهد المطلوب لإتمام المشروع من المهام الشاقة والحرجة لأي مشروع ، وذلك لان كل مشروع مهما تطابق مع غيره من المشاريع يبقى فريداً و مميزاً.

ان كل مشروع له منطقة رمادية غامضة ومبهمه تجعلنا قلقين بشأن التوقعات المتعلقة بالتكلفة والجدول الزمنية ومستوى الجهد. وبما ان كل مشروع فريد و مختلف، لا يوجد جرعة سحرية لإنشاء تقدير قوي ، وانما هناك مهارات و فنون يمكن اتقانها لتقودنا الى الخروج بتقدير علمي و محكم .

ان عملية التخطيط و تقدير متطلبات المشروع لا تستند الى نشاط واحد او حل سحري ، انما هي عملية تتطلب جهداً كبيراً يجمع بين المشاركة والتفاعل والتعلم و دراسة التاريخ واستخدام الأدوات و التكنولوجيا المساندة و المناسبة.

ان كل ما سيرد في الجزء القادم هو مهارات و فنون و أساليب ستساعدك على اعداد تقدير محكم و مهني لمتطلبات مشروعك .

"الإدارة، قبل كل شيء، ممارسة  
يلتقي فيها الفن و العلم و المهارة  
" هنري مينتزبيرج

## التنفيذ

العدو الأول لأي مشروع ، هو انحراف النطاق سواء كان بزيادة او نقصان ، وذلك لان أي تعديل على النطاق سيؤثر على الميزانية او الجهد او الوقت او عليها جميعاً. ان تحديث او تعديل النطاق ليس خطأ اذا ما كان هناك أسس وقواعد سليمة وعلمية. الخطير هو اجراء تعديلات على النطاق بصورة ارتجالية تماشياً مع رأي فلان او غيره. يمكن ان يحدث تحديث على النطاق نتيجة اسباب عديدة منها وجود خلل في التحليل، او طلب العميل لشيء جديد ، او بسب ظروف خارجية قاهرة، او بسب المنهجية المتبعة في تنفيذ المشروع . واجب مدير المشاريع بالدرجة الأولى ، هو حماية النطاق الأصلي من التغيير فاذا كان ولا بد من التعديل (اضافة او نقصان) ، فيجب كما اسلفنا ان يتم بصورة عملية وان يتم توثيق هذه العملية بكل تفاصيلها لان أي خلل ينتج عن هذا التحديث سيتحمل مسؤوليته مدير المشروع بالدرجة الأولى.

"لا ، كلمة سحرية عليك إتقان استخدامها"

لا تتردد ابداً في قول لا لأي طلب له علاقة بتغيير النطاق ، او ادخال متطلبات جديدة بشكل ارتجالي غير مدروس. دائماً عملية التغيير تتم عبر سلسلة من العمليات المتفق عليها - تبدأ بطلب التغيير ، و تنتهي بالرد على هذا الطلب - احرص على أن تكون العمليات واضحة للجميع (فريقك ، المؤثرون ، العميل المباشر ،،،) فبدون آلية واضحة تضم عمليات محددة أنت تحكم على مشروعك بالفشل .

بالإضافة الى السيطرة على النطاق من التغيير عليك مراقبة خطة المشروع وتحديثها بشكل دوري (مثلاً كل أسبوع) ، هذا مهم لأنه مع تقدم المشروع تظهر مهام و نشاطات لم تكن بالحسبان .

أخيراً وليس آخراً احرص على الإبلاغ عن تقدم المشروع وابق الجميع على اطلاع ، قم بإصدار التقارير بصورة منتظمة ، و احرص على ان تكون تقاريرك موجزة و مباشرة ، كذلك حدد نوعية التقارير التي تريد إصدارها و حسنها مع الزمن ، فالتقرير المرسل لراعي المشروع يجب ان يختلف عن التقرير المرسل لأصحاب المصالح... الخ

”90% من وقت مدير المشروع يُستنفذ في التواصل و الاتصال“

## إدارة الاجتماعات

الاجتماعات جزء مهم في ادارة المشاريع ، وواجبك ومن مصلحتك ان تدير اجتماعاتك بشكل لا يحولها الى لقاءات مملة و قاتله. ركز هنا على الاجتماعات لأنه نشاط سوف تقوم بعمله طول فترة المشروع ، و مع جميع من لهم علاقة بالمشروع . مستوى التفاصيل و اختيار طريقة العرض و غيرها يختلف من اجتماع لآخر ، لكن لتنظيم اجتماع غير ممل و ناجح عليك بهذه الأمور التي تتسق مع أي اجتماع كان :

- جدول أعمال مصحوب بمجموعة من الأهداف الواضحة للاجتماع
- مدة و وقت انتهاء الاجتماع محدد مسبقاً
- احرص على ان تكون اجتماعاتك قصيرة بشكل عام
- لا تخلط بين الاجتماع و ما يشبهه من الأنشطة الأخرى مثل ورشة العمل أو نقاشات الطاولة المستديرة .
- هناك اجتماعات دورية و هناك اجتماعات طارئة ، لا تخلط بينهما ، و قم بإدارة كل اجتماع بالطريقة المناسبة لطبيعته.
- كل اجتماع يجب ان يكون له هدف محدد معروف و واضح لدى الجميع
- احرص على مشاركة اجندة الاجتماع قبل الاجتماع بفترة كافية

- ابتعد عن العبارات الطويلة و الصيغة الأدبية عند كتابة الاجندة. جدول الاعمال قد يكون من جملة واحدة ( مثلاً التحديث الأخير على مسودة الدليل ص )
- التوثيق ، احرص على كتابة محضر للاجتماع مهما كان قصيراً او (يبدو غير مهم).
- ابعث بمحضر الاجتماع للجميع - و لمن ترى انه من المناسب اطلعه على نتائج الاجتماع - مباشرة بعد انتهاء الاجتماع . المحضر ليس رسالة أدبية ، و انما الأفضل ان يكون على شكل نقاط بدون تنميق و بلغة مباشرة.
- ان الاجتماعات المملة ، هي اسهل وسيلة لخفض الإنتاجية. اعد اجتماعاً مملأً اول النهار و ستجد بان مزاج الفريق قد تعكر طول اليوم.

# مهارات و قيم

إن اتقان المهارات و الفنون و الأساليب التالية ليس بالشيء الهين ، و لا هو مرهون ببعض المحاضرات او الكتب التي يمكن ان تقرأها . انما الاتقان يأتي مع الزمن ، بالمثابرة ، بالخبرة ، و التعلم المستمر. تراكم الخبرة الى جانب المعرفة و حب التعلم المستمر هذه هي العوامل التي تحدد تطورك من مدير مشاريع الى مدير مشاريع مميز و قائد.

سنعتبر انك تجيد أساسيات إدارة المشاريع و المتعلقة بمفاهيم الإدارة العامة و التخطيط ، و صياغة الخطط وانشاء الجداول الزمنية ، وغيرها من الأساسيات. وكذلك سنفترض انك على اطلاع بوحدة على الأقل من منهجيات/ اطر عمل إدارة المشاريع ، لأنك بالنهاية و قبل أي شيء تحتاج الى منهجية او اطار عمل تنفذ من خلاله مشروعك.

## الحب

لتكون ناجحاً في عمل عليك ان تحب ذلك العمل فالحب هو مصدر الطاقة الأول الذي يدفعك نحو الامام ، وهو عندك عندما تسوء الأمور . الحياة ليست دائماً وردية ، وإدارة المشاريع من اكثر المهام تحدياً و مخاطرة . الى جانب الحب هناك القيم والمبادئ التي يجب ان تكون متناغمة ومتسقة ، فمبادئك و قيمك يجب ان تكون على قدر عال من التوافق و الاتساق مع مبادئ الشركة او المؤسسة التي تعمل لديها. لا يمكنك ان تقوم بواجبك تجاه قضية معينة ، او القيام بعمل ما بشكل جيد اذا ما كان هذا العمل يتعارض مع المبادئ التي تحملها كما لا يمكنك ان تحب ما يتعرض مع قيمك . مثلاً اذا كنت من دعاة الطاقة النظيفة و متعلقاً بزيادة الانبعاثات و الغازات التي تزيد من الاحتباس الحراري ، وهكذا.

"الطريقة الوحيدة لتفعل عمل عظيم هو ان تحب ما تفعل" ستيف جوبس

## الثقة

ان الثقة أساس أي علاقة إنسانية سليمة مهما كان نوعها ، واذا فقدت الثقة فقدت كل شيء ، فاحرص على ان تزيد من ثقة زملائك و أعضاء فريقك بك. ثق بهم و بقدراتهم ، كن داعماً لهم ، واحرص على ان تكون صادقاً دوماً معهم. فقط الواثق بنفسه و قدراته ، هو الذي يستطيع منح الثقة للآخرين .

" اكتساب الثقة صعب ، لكن فقدانها سهل جداً "

## الإبداع

ليس موهبة فقط ، وانما تراكم خبرات و تراكم معرفة يحتاج الى جهد مستمر كلما زادت خبرتك وكلما حرصت على مواصلة التعلم و الاطلاع على تجارب الآخرين كلما زاد الحس الإبداعي عندك ، وكلما اصبح عقلك قادراً على انتاج أفكار خلاقة و حلول مبتكرة. ان الخطأ الذي يقع فيه العديد من مدراء المشاريع ، هو التوقف عن التعلم و البحث و الدراسة. فيتحولون الى مدراء مشاريع عاديين لا يضيفون شيئاً لا للبيئة التي يعملون بها و لا للمشروع الذي يقومون بتنفيذه.

"كل الأشياء تخلق مرتين: أولاً عقلياً ثم مادياً. مفتاح الإبداع هو أن تبدأ بالنهاية ، برؤية وتصور النتيجة المرجوة" ستيفن كوفي

## كن عملياً

ان اتقائك ، او تعلمك ، او حصولك على شهادة في إدارة المشاريع باستخدام منهجية معينة يجب ان لا يكون عائفا امامك من تعلم منهجيات واطر عمل أخرى ، فالمنهجية او اطار العمل هو وسيلة و ليست غاية . فلا تكن منغلقا مثل بعض مدراء المشاريع الذين يدافعون عن منهجية معينة لمجرد اتقائهم لها ، ويهاجمون غيرها من المنهجيات وأطر العمل. كن على يقين بانه لا يوجد منهجية او اطار عمل واحد صالح لجميع أنواع المشاريع.

"التكنولوجيا والأدوات مفيدة وقوية  
عندما تكون خادمك وليس سيدك"

ستيفن كوفي

## كافئ المجتهد

قدر أي عمل مهما كان صغيراً ، امدح أعضاء الفريق و شجعهم ، اعمل على استغلال أي فرصة لتمدحهم امام عملائك و مرؤوسيك وامام العالم اجمع . اكتب و شارك قصص نجاحهم على منصات التواصل الاجتماعي.

" المكافآت والتحفيز هي تغيير الزيت لمحركات المشروع. افعليها بانتظام وفي كثير من الأحيان " وودي ويليامز

## ليست كتاباً مقدساً

تذكر ان المنهجيات و اطر العمل وضعت و طورت من قبل محترفين و من قبل مؤسسات لها باعها الطويل في إدارة المشاريع ، لكن هذا لا يعني انها كتاب مقدس لا يمكن المساس به ، اذ باستطاعتك إضافة لمستك الشخصية على هذه المنهجيات و الأطر - طبعاً ضمن أسلوب علمي ، و ليس بشكل اعتباطي ساذج وارتجالي.

"كن مستعداً  
لمراجعة أي نظام،  
وإلغاء أي طريقة ،  
والتخلي عن أي نظرية ،  
إذا كان النجاح يتطلب ذلك"

هنري فوردي

## كن مفعماً بالحياة

لا شيء يزيد من القدرة الإنتاجية أكثر من الروح المرحة الإيجابية ، فانت تعمل مع فريق من اجل تحقيق هدف بأفضل صورة ممكنه ، و ليس فقط الوصول للهدف. شاركهم الحكايات الجميلة ، اعقد لهم فعاليات مرحة ، ابق مبتسماً. بالنهاية انت تقوم بعمل ما تحب فلم التجهم؟!

"مفتاح القيادة الناجحة اليوم هو  
التأثير وليس السلطة" كينيث بلانشارد

## اخلق الدافع

لكي يخرج المشروع بأفضل صورة ، فهو يحتاج الى مجهود إضافي ، لان فكرة المشروع بمجمله قائمة على التقدير والتوقع ( أي تقدير الزمن ، ميزانيه تقديرية ، جودة تقديرية... الخ ) ولا يوجد مشروع بالعالم أُطلق وانتهى بنفس التوقعات وبنفس القيم التقديرية، لذلك تبرز هنا الحاجة لجهد إضافي ، أفكار خلاقة ، مبادرات شخصية . وهنا يأتي دورك كمدير مشاريع بخلق الدافع الذي يدفع أعضاء الفريق لبذل المزيد والاجتهاد و الابتكار. إيجاد نظام للمكافآت مثلاً يمثل احد الدوافع ، لكن يجب ان لا يكون الوحيد ، فأحياناً الدافع المعنوي له تأثير اعظم من الدافع المادي.

"الدافع الحقيقي يأتي من الإنجاز ،  
والتنمية الشخصية، و الرضا الوظيفي ،  
و الاعتراف" فريدريك هيرزبرج

## كن فاعلاً و مشاركاً

لتكون مؤثراً عليك ان تكون فاعلاً ، و لتكون فاعلاً عليك ان تشارك في نشاطات المشروع - الأساسية منها على الأقل - و ليس الاكتفاء باستلام التقارير و معالجتها . قد تكون رائعاً في وضع الخطط ، و تكون رائعاً في اعداد التقارير لكن كل هذا لن يفيد ولن يكون دقيقاً اذا ما تم عمله في غرفة مغلقة ، و المشاركة هنا هي المشاركة الإيجابية ، افهم كيف و لماذا يقوم الخبراء بهذا العمل او ذاك مثلاً، شارك في الإنجاز الفعلي للأمور، شارك الخبراء اجتماعاتهم ، و ناقش بشكل إيجابي.

"أنت لا تقود من خلال الإشارة وإخبار الناس للذهاب إلى مكان ما . أنت تقود بالذهاب إلى هناك و صنع نموذج " كين كيسبي

## تعلم و تعلم و تعلم

ان عملية التعلم لا تنتهي عند الافراد الناجحين بشكل عام ، وعند من يريد ان يكون مدير مشاريع مميزاً بشكل خاص. و التعلم هنا لا يعني ابدأ ان تصبح خبيراً في كل المجالات ( فهذا شيء من الخيال ) ، وانما المقصود هنا التعلم بحيث تدرك الصورة العامة ، و تعرف كيف تسير الأمور ، و تلم بالعناصر الرئيسية مما يؤهلك لطرح الأسئلة الصحيحة والمناسبة ووضع الفرضيات واقتراح الحلول والطرق البديلة على الخبراء في هذا المجال او ذاك.

"القيادة والتعلم لا غنى عنهما  
لبعضهما البعض" جون ف. كينيدي

## افهم العمليات

إن فهمك لكيفية سير الأمور يجعل تقديرك افضل ، فبعض الأنشطة يمكن إنجازها بالتوازي ، والبعض الآخر لا يمكن إنجازها الا بالتوالي . فهمك لطبيعة سير العمليات سيساعدك كثيراً في عملية التقدير للوقت والجهد و التكلفة . وفهم العمليات هنا لا يتم بقراءة دليل ما ، وانما بالمشاركة الفاعلة مع أعضاء الفريق ، اطرح الأسئلة ، تبادل الأفكار ، انظر الى المشاريع السابقة و المماثلة .

لفهم العمليات استفد من بيانات المشاريع السابقة ، ادرسها و حللها ، ان فهمك للتاريخ سيساعدك على وضع تصور سليم عن المستقبل .

## اسأل و اسأل

السؤال ليس عيباً ، اسأل عن كل ما يخطر ببالك بخصوص المشروع او العملية ، اعرف ما تستطيع عن المشروع و خلفيته ، لا تكتفي بإجابات مجتزاه ، فلا شيء اسوأ من انصاف الحقائق وانصاف الاجابات .

## لا تكن نرجسياً و اياك و الغرور

افضل الأشخاص واكثرهم ذكاء هم من يستفيدون من زملائهم (بالمعنى الإيجابي). تعلم من أعضاء فريقك و استفد من تجاربهم. ان القراءة ، متابعة المواقع المتخصصة ، حضور المؤتمرات و الدورات كل ذلك يفيد لكن لا شيء اكثر افادة من زميل او خبير يجلس معك على نفس الطاولة ، و على استعداد لمشاركتك خبرته. لا ترى بنفسك انك الخبير الأول و الأخير بالمشروع .

كن متواضعاً ، الغرور يقتل و يدمر و يمنعك في كثير من الأحيان من اتخاذ القرارات السليمة. بالنهاية انت مدير مشروع عندك فريق لا يقل كفاءة عنك . التواضع هو سمة العظماء.

"يمكنك إنجاز الكثير من أي شخص تقريباً في مؤسسة إذا ركزت على المكاسب الصغيرة ولا تمنع في حصول الآخرين على الفضل والثناء." روجر سيلانت

## كن منفتحاً

تختلف طبيعتنا كبشر ، منا الانطوائي و منا الاجتماعي. وهكذا و المقصود هنا ليس ان تغير من طبيعتك ، وانما ان تبذل جهداً في معرفة أعضاء فريقك ، و الموضوع ليس معقداً ابداً ، فقط اطرح الأسئلة ان معرفة طبيعة الأشخاص الذين تعمل معهم ، طرق تفكيرهم ، مشاكلهم ، كل هذه الأمور تساعدك على تقدير ما يمكن ان يقدموه لك و للمشروع بشكل ادق. و بالمقابل بمعرفتهم بشكل افضل تستطيع استخراج افضل ما عندهم ، وستبهرك النتائج بالتأكيد. لا تكتفي بالتقارير المكتوبة فليس الجميع يستطيع ان يعبر عما يدور بداخله او شرح فكرته من خلال الكتابة ، لا شيء افضل من التواصل الإنساني المباشر.

"أهم شيء في التواصل هو سماع ما  
لا يقال" بيتر دراكر

## عناصر اصغر

كلما قسمت مشروعك او نشاطك الى عناصر اصغر كلما كانت عملية التخطيط و التقدير ادق و اكثر واقعية كلما حصلت على إنجازات اسرع من احد الطرق المعتمدة لذلك هي هيكل تقسيم العمل.

ان هيكل تقسيم العمل (Work Breakdown Structure) يعتبر أساسياً في إدارة المشاريع ، وهو يقوم على تقسيم هرمي لأنشطة المشروع حتى نصل الى اصغر تقسيم ممكن ان نحصل عليه ، وهو بالعادة الناتج النهائي للنشاط .

"كل دقيقة تقضيها في التخطيط توفر 10 دقائق في التنفيذ ؛ يمنحك هذا عائداً بنسبة 1000 بالمائة على الطاقة"

بريان تريسي

## لا تكن مديراً فحسب

بل كن مديراً و معلماً و مرشداً و اعمل على ان تكون قائداً. فانت تدير مجموعة من الافراد لهم حياتهم الخاصة ، امالهم و تطلعاتهم ، مشاكلهم و انجازاتهم استمع لهم وانصت لهم وكن الناصح و المرشد. سواء اردنا ذلك ام لا فان الحياة الشخصية تؤثر على حياتنا العملية ، والعكس صحيح .

قبل أن تصبح قائداً ، فإن النجاح يدور حول تنمية نفسك. عندما تصبح قائداً ، فإن النجاح يدور حول تنمية الآخرين " جاك ويلش

## استخدام الأدوات المناسبة

ان استخدام و تطويع الأدوات المناسبة يلعب جزءاً مهماً في إدارة المشاريع ، و يجب ان تتوافق طبيعة الأدوات المستخدمة مع طبيعة و حجم المشروع ، فبعض المشاريع قد لا تحتاج لأكثر من ورقة و قلم او بضع صفحات لتنفيذ المشروع. بينما تحتاج مشاريع أخرى الى برنامج (حاسوب) متخصص (بريمافيرا مثلاً) و مئات التفاصيل .

والسؤال كمدير مشروع هل انت ملزم بتعلم هذه البرامج ؟ نعم ولا ، ان اتقانك لواحد من البرامج المساندة في إدارة المشاريع سيساعدك كثيراً ، و سيوفر عليك الوقت و الجهد. لا بأس ان كنت غير خبير بالبرامج لكن على الأقل عليك معرفة كيفية التعامل مع هذه البرامج كحد ادنى. توظيف شخص يتقن هذه البرامج لا يعفيك من مسؤولية تعلم كيفية التعامل مع هذه البرامج. نحن نعيش في عصر لم يعد مسموحاً ان لا تعرف كيفية التعامل مع أنظمة الحاسوب.

"التكنولوجيا و الأدوات مفيدة و قوية  
عندما تكون خادمك وليس سيدك"

ستيفن كوفي

## تفويض المهام

تعلم كيفية تفويض المهام واسنادها لأعضاء الفريق ، الهدف ليس تفويض المهام فقط بل تفويضها للشخص المناسب أيضا . فتفويضك لشخص لا يملك الإمكانيات سيعود بكارثة عليك وعلى المشروع . التفويض مهم جداً ، فانت لست سوبرمان لتقوم بكل شيء لوحده ، كما ان التفويض يزيد الثقة بينك و بين أعضاء الفريق اذا ما تم بشكل صحيح.

القادة الجيدون لا يقومون بكل العمل بأنفسهم ؛ ولا يأخذون كل الفضل " وودي ويليامز

## الفريق أولاً

لكي تحصل على الأفضل من أعضاء فريقك ، يجب عليك بذل كل الجهد لخلق انسجام فيما بينهم . لن يفيدك مجموعة من الخبراء لا يتواصلون فيما بينهم. كما يجب عليك ان تضع الفريق في مقدمة الأمور، اذ يجب ان يشعر أعضاء الفريق انك موجود عند الحاجة ، يجب ان يشعروا بانك السند الأول. وعليك ان تعمل على حمايتهم من كل العوامل السلبية التي من الممكن ان تؤثر على عملهم ، ستكتشف بانك كل ما أعطيت فريقك من اهتمام كل ما اعطاك نتائج وانجازات اكثر.

ان الاهتمام بالأفراد و الفريق ، هو جزء مهم جداً في خلق بيئة عمل منتجة و فاعلة .

"الحصول على اللاعبين الجيدين أمر سهل. جعلهم يلعبون معاً هو الجزء الصعب" كيسبي ستنجل

## اهتم بأصحاب المصالح

آراء أصحاب المصالح المتفقة معك و المعارضة لك يجب ان تحظى بنفس الاهتمام ، فكمدبر مشروع مهمتك تكمن في تعزيز وتدعيم موقف المساندين لك وزيادة قناعاتهم بالمشروع ، و عليك ان تعمل على استمالة أصحاب المصالح السلبيين لصالح مشروعك و ان لم تستطع فعلى الأقل تحييدهم .

"تواصل أكثر مما تعتقد بأنك مضطر له." إيلزابيث هارين

## أكثر من تقرير

ليس كل الناس لديهم الوقت الكافي لسماع تفاصيل المشروع. ، و ليس كل الناس لديهم الجلد للجلوس لساعات لسماعك ، عليك ان تفهم طبيعة الشخص المتلقي ، اسال ليس عيباً ، قم بإنتاج أكثر من نسخة لتقاريرك ، أكثر من قالب و وسيلة . تقرير على مستوى عال و ليس فيه تفاصيل وواحد مفصل مثلاً ، تقرير للخبراء الفنيين و اخر للمدراء التنفيذيين و هكذا .

"التقارير وسيلة وليست غاية"

## انت لست ساعي بريد

قد يكون هناك تصور لدى العميل او الراعي للمشروع، و يريد تنفيذه بطريقة ما ، انت هنا لست رجل توصيل ، انت مدير مشاريع محترف . اذاً عليك تقديم النصح و الارشاد والتصور الذي تراه انت مناسباً . قدم النصح ورؤيتك الخاصة بما يخدم مصلحة العمل لتحقيق أفضل النتائج.

"مديرو المشاريع هم أكثر الأشخاص إبداعاً في العالم. علينا معرفة كل ما يمكن أن يحدث بشكل خاطئ قبل أن يحدث" فريدريك هاين

## تحدث بنفس اللغة

إذا كنت تعمل مع العملاء ، يجب أن تتحدث لغتهم سواء كانوا شركة أو شركة ناشئة أو أفراد. ان لديهم طريقة للتواصل، وسيستخدمون مصطلحات قد لا تكون أنت على دراية بها. لكن القدرة على التحدث بطريقة تتعلق بحس عمل العميل وثقافته أمر بالغ الأهمية لإدارة المشروع بنجاح. إذا انغمست في طريقة عمل عميلك ، فستفهم نشاطه وعملية صنعه للقرار بشكل أفضل .

## بطل المشهد

لا لست كذلك ، نجاح المشروع مرهون بعبء الفريق ككل، لا تتفرد بالمشهد و اعط كل ذي حق حقه. الإنجاز ساهم به الجميع ، وعليك ان تعي ذلك بكل حواسك. ان تصرفك كفرد اوحده سينفر منك عملاءك و مرؤوسيك قبل فريقك .

"بالسلوك السيئ ستدمر فريقك" تيري

برادشو

## كن انت

التصنع يقتل ، ولا احد يحب او يقدر الأشخاص المتصنعين حتى وان اظهروا كذلك. لتستفيد من طاقمك على اكمل وجه ، ولتستخرج منهم افضل ما عندهم كن طبيعيا امامهم و معهم، لا تتصنع و لا تلجأ للادعاءات الفارغة

"قد يسمع الناس كلامك ، لكنهم يشعرون بمواقفك (سلوكك) " جون سي ماكسوي

## لا تكن معقدا

مشروع لخمسة أيام لا يحتاج الى العديد من القوالب و خطط العمل ، و كل هذا التفصيل. لتكن البساطة شعارك

"لا تجعل العملية اعقد مما هي عليه " جاك ولش

# فنون

لن نتطرق الى جميع الفنون التي عليك اتقانها لكي تصبح مدير مشاريع مميز - فذلك من المستحيل - لان إدارة المشاريع ، هي بالأساس أصبحت مهارات حياة وكل فن ، و كل أداة تساعدك على الارتقاء بنفسك وتكون مبنية على القيم و المبادئ التي ناقشناها تكون مفيدة لك على المستويين المهني و الشخصي .

سنتطرق باقتضاب الى اهم الفنون التي عليك التركيز عليها و تعلمها من خلال التعلم الذاتي الذي اصبح سهلاً جداً من خلال التكنولوجيا المتوفرة بين أيدينا و المصادر التي أصبحت في متناول الجميع .

لماذا اسميها فنوناً !! ذلك لأنها تستند الى قواعد عامة لكن اللسة الإنسانية و الشخصية هي الطاغية، فانت لن تتبع قواعد صارمة وانما عليك ان تستخدم و تُطوع و تصقل هذه المعارف و القواعد بحيث يصبح لك اسلوبك الخاص و المميز . ستجد ان هناك الكثير من النظريات و الأبحاث و الطرق لكنها جميعها تصب في خدمة هذه الفنون، وكما اسلفنا المطلوب ، هو ان تحيط بما تستطيع من نظريات و طرق و معارف لتصل بالنهاية الى انتاج فنك الخاص بك.

## فن إدارة الوقت

ليس علينا التذكير بان الوقت هو احد المحددات الثلاث للمشروع، و ليس علينا التذكير بان الوقت هو اغلى ما في الوجود ، اللحظة التي تمر لا يمكن استرجعها و لذلك عليك اتقان هذا الفن على المستويين المهني و الشخصي.

## فن التفاوض

بما ان هناك محددات (أي قيود) اذاً هناك عملية مفاضلة ، و هذا بالضبط ما يحصل عند ادارتك للمشروع . ان موضوع التفاوض هو القدرة على الحصول على افضل صيغة او انسب حل لقضية ما بحيث يصب هذا الحل او الاتفاق في مصلحة المشروع .

## فن إدارة الموارد

بما ان أي مشروع بالمجمل سيستند على تقديرات ، فان هذه التقديرات قد تتغير خلال فترة تنفيذ المشروع ومنها تأتي أهمية اتقان فن إدارة الموارد بحيث تصبح بارعاً في إدارة مواردك المادية و البشرية بحيث تجعلك تصل بمشروعك لنهاية و بالنتيجة المرجوة.

## فن التواصل و الالقاء

لاشك بان فن التواصل ، هو من اهم الفنون التي عليك اتقانها ، فبدون القدرة على مخاطبة الاخرين و التواصل معهم لن يكون لديك القدرة على إيصال وجهة نظرك بالشكل السليم ، كذلك لن يكون لديك القدرة على قيادة و تحفيز الفريق. ان للكلمات وقع السحري تحفيز و استنهاض الهمم

## فن التعلم

نعم التعلم اصبح فنا من الفنون ، في ظل هذا الكم الهائل من المصادر و الموارد المتاحة للجميع اصبح من الضروري ان تتقن فن الإبحار كي لا تغرق في محيط العلم. لكل انسان طريقة بالتعلم و اظهر لنا العلم ذلك فبعض العقول تستسيغ المادة السماعية اكثر من المقروءة. و بعض الافراد يفضلون التدريب الوجيه على التدريب عبر الانترنت . بمعرفتك لنفسك و بتحديد اليات التعلم المفضلة لديك و لعقلك تستطيع ان تتعلم أي شيء و خلال فترة قصيرة .

## فن حل المشاكل

ان فن حل المشاكل يسند على قدرتنا على تحديد المشكلة و القدرة على تحليل البيانات و المعلومات و اقتراح الحلول و اتخاذ القرارات السليمة.

# القائد

ان التاريخ الإنساني تاريخ حيوي و ديناميكي مر بمراحل عديدة تطور فيها الانسان و تطور فكره و وعيه ، وهذا ينطبق على مفهوم القائد و ما هي الصفات التي يجب توفرها بالإنسان لكي يطلق عليه لقب (القائد) ، و هل يولد القائد ام يصنع ؟

إن القدرة على القيادة لا علاقة لها بكون الشخص جيداً او سيئاً . فالقائد قائد بغض النظر عن تقييمنا له ان كان ناجحاً ام فاشلاً ، جيداً ام سيئاً فهذه صفات تعود على كيفية توظيف الشخص لإمكانياته القيادية ، و ليس على حقيقة انه يمتلك تلك الإمكانيات من عدمه .

برهنت التجربة و العلم ان هناك اشخاص يولدون بصفات قيادية لكن هذه الصفات في معظمها صفات يمكن اكتسابها من خلال الدراسة و المطالعة و التمرين المستمر. و خلصت النتائج بان القائد يمكن ان يولد و يمكن ان يُصنع. فلماذا لا تصنع من نفسك قائداً؟

لن نخوض عميقاً هنا في أساليب القيادة و أنواعها ولكن سنورد مثلاً على أكثر أساليب القيادة فعالية و استخداما في عالم إدارة المشاريع الا وهو "القيادة التحويلية" .

حيث يتمتع القادة التحويليون بالنزاهة والذكاء العاطفي العالي. إنهم يحفزون الناس برؤية مشتركة للمستقبل ويتواصلون بشكل جيد. كما أنهم عادة ما يكونون مدركين لذواتهم ، وأصليين ، ومتعاطفين ، ومتواضعين. يلهم القادة التحويليون أعضاء فريقهم لأنهم يتوقعون الأفضل من الجميع، ويحملون أنفسهم المسؤولية عن أفعالهم. يضعون أهدافاً واضحة ، ولديهم مهارات جيدة في حل النزاعات. هذا يؤدي إلى إنتاجية عالية والمشاركة.

ومع ذلك ، فإن القيادة ليست شيئاً (مقاس واحد يناسب الجميع). في كثير من الأحيان ، يجب عليك تكيف نهجك ليناسب الموقف. هذا هو السبب في أنه يجب عليك تطوير فهم شامل لأطر وأساليب القيادة الأخرى ؛ بعد كل شيء ، كلما زادت الأساليب و اشكال القيادة التي تعرفها زادت مرونتك وقدرتك على القيادة.

أخطر خرافة عن القيادة هي أن  
القادة يولدون - وأن هناك عاملاً  
وراثياً للقيادة. هذا هراء؛ في الواقع ،  
العكس هو الصحيح. القادة يصنعون  
ولا يولدون " وارين بنيس

# الذكاء العاطفي

لسنا بصدد شرح الذكاء العاطفي هنا ، ولكن ندرجه لأننا نعتبر بانه جزء من المهارات و الفنون المهمة جداً و التي علينا اتقانها - بشكل عام كبشر متحضرين و كمدراء مشاريع بشكل خاص.

الذكاء العاطفي كمصطلح لم يأت الى لغتنا العامية حتى حوالي عام 1990. على الرغم من كونه مصطلحًا جديدًا نسبيًا ، فقد نما الاهتمام بالمفهوم بشكل كبير منذ ذلك الحين.

في عام 1990 ، نشر عالما النفس بيتر سالوفي وجون ماير مقالهما التاريخي "الذكاء العاطفي" في مجلة الخيال والإدراك والشخصية. لقد عرّفوا الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على مراقبة مشاعر وعواطف الفرد والآخرين ، والتمييز بينهم ، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء وأفعاله"

الذكاء العاطفي ضروري للتواصل الجيد بين الأشخاص. و يعتقد بعض الخبراء أن هذه القدرة أكثر أهمية من معدل الذكاء وحده.

لحسن الحظ ، هناك أشياء يمكنك القيام بها لتقوية ذكائك الاجتماعي والعاطفي بحيث يكون فهم العواطف هو المفتاح لعلاقات أفضل وتحسين الرفاهية ومهارات اتصال أقوى مع المحيطين بك.

## المكونات الرئيسية للذكاء العاطفي

**الوعي الذاتي :** هو معرفة ما نشعر به في الوقت الحالي وكيفية تأثير هذا الشعور على الية اتخاذ القرار لدينا.

**التنظيم الذاتي :** التعامل مع عواطفنا بحيث تسهل المهمة التي بين أيدينا. أي القدرة على توجيه العواطف بحيث لا تؤثر سلباً على قراراتنا

**الدافع :** أي ان دوافعنا و تفضيلاتنا ترشدنا إلى أهدافنا.

**التعاطف :** هو استشعار ما يشعر به الآخر ، ووضع وجهة نظره في الاعتبار .  
ضع نفسك مكان الشخص المقابل.

**المهارات الاجتماعية :** باختصار هي التعامل مع العواطف في العلاقات بشكل جيد ، وقراءة المواقف الاجتماعية بدقة ، واستخدام هذه المهارات للقيادة والإقناع والتفاوض وتسوية النزاعات.

يمكن استخدام الذكاء العاطفي بعدة طرق مختلفة في حياتك اليومية.  
تتضمن بعض الطرق المختلفة لممارسة الذكاء العاطفي ما يلي:

- القدرة على قبول النقد والمسؤولية
- القدرة على المضي قدماً بعد ارتكاب الخطأ
- أن تكون قادرًا على قول "لا" عندما تحتاج إلى ذلك
- القدرة على مشاركة مشاعرك مع الآخرين
- القدرة على حل المشكلات بالطرق التي تناسب الجميع
- التعاطف مع الآخرين
- امتلاك مهارات استماع رائعة
- معرفة سبب قيامك بالأشياء التي تقوم بها
- عدم الحكم على الآخرين

# نصائح

قد تمتلك معظم المهارات و الفنون و الأساليب التي تجعل منك مدير مشاريع مميّزا، لكن هذا لا يعني بالضرورة نجاح مشروعك. اذ عليك الاخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل و المؤثرات التي قد تتسبب في فشل المشروع. حتى اكثر مدراء المشاريع تميزاً قد يغفلون عن بعض هذه العوامل مما يدخل مشروعهم في نفق مظلم.

قيما يلي إشارة الى ابرز العوامل و المؤثرات و الأمور التي عليك الانتباه لها و التعامل معها كي لا تتسبب في فشل مشروعك .

- اياك وان تبدء مشروع او تقبل في تولي إدارة مشروع لا راعي له . واحرص على ان يكون الراعي من القوة بحيث يوفر لك الدعم الكافي و الغطاء لنجاح مشروعك
- احرص على إبقاء راعي المشروع على اطلاع بكل تفاصيل المشروع ، فهو سندك و خط الدفاع الأول عن المشروع
- عليك دائما من الرجوع لوثيقة المشروع و التأكد من ان مبررات وجود المشروع لازالت قائمة و ان العائد من المشروع لازال إيجابيا

- عليك اقتراح إيقاف او الغاء المشروع اذا ما انتهت مبررات وجوده
- احرص على ان يكون الجميع (فريق المشروع و الراعي وأصحاب مصالح ) على نفس الدرجة من الفهم للمشروع و غايته
- ركز على الفوائد و ليس فقط على النتائج
- اياك و التقليل من تعقيدات بعض الأنشطة و المهام ، فتبسيط الأمور لا يكون بتجاهل مدى تعقيدها وانما بتفكيكها الى عناصر اقل تعقيدا
- الأشخاص المتفائلون بطبعهم اكثر عرضة للخطأ بخصوص تقدير المدة اللازمة لإنجاز النشاط
- اياك و التقليل من المخاطر ، معالجة المخاطر و التعامل معها يجب ان يكون هاجسك الأول
- اياك وان تقبل ان تكون مدير مشروع لا يملك التحكم بكل تفاصيل المشروع ( مدير مشروع على الورق)
- اعمل على حل المشكلة فور وقوعها ، تراكم المشاكل يعني انك لا تقوم بدورك بالشكل الأمثل
- اياك و اخفاء المشاكل او الاخبار السيئة فهذا يزيد من سوء المشكلة و يزيدها تعقيدا
- اياك و ترك الأمور معلقة ، بعض الأمور تحتاج الى حسم ، فاذا لم تحسمها انت ، سوف تُحسم لغير مصلحتك و لغير مصلحة المشروع

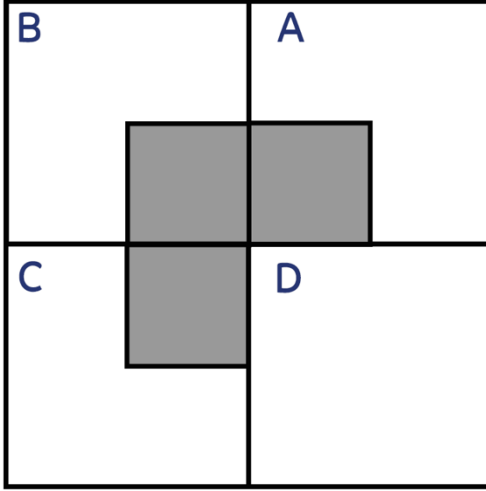
- اياك واسقاط الحلول اسقاطاً ، او قبول الحلول الجاهزة لمجرد انها نجحت في مكان اخر . لكل مشروع و لكل مجتمع و لكل بيئة خصوصية معينة عليك اخذها بعين الاعتبار
- اياك و التغاضي عن التحزب داخل الفريق ، حارب التحزب بكل الوسائل ، فالفريق يجب ان يكون وحدة واحدة ، و افضل الفرق هي الفرق المتجانسة. ليس من المطلوب ان يحب الجميع بعضهم البعض لكن عليهم ان يحترموا و يقدروا بعضهم البعض
- اياك و التفضيل او التفريق بين أعضاء الفريق على أساس مسمياتهم الوظيفية ، فكل شخص بالمشروع له نفس الوزن و له نفس الأهمية و كل شخص له مساهمته الرائعة بإنجاح المشروع

# المثاليين

رأيت انه من المفيد جداً ادراج مثاليين من اكثر الأمثلة التي استخدمها عند تدريب إدارة المشاريع. ان المثاليين التاليين لن يساعدك فقط على النظر لمشروعك بصورة مختلفة ، وانما سيجعلانك تنظر للحياة بشكل مختلف تماما. و الهدف من ادراجهما هنا هو ان تبقي هاذين المثاليين نصب عينيك على الدوام . لا تمر عليهما مرور الكرام وانما اجعلهما أساس تعاطيك مع أي مشكلة او تحدي او وضع جديد تواجهه.

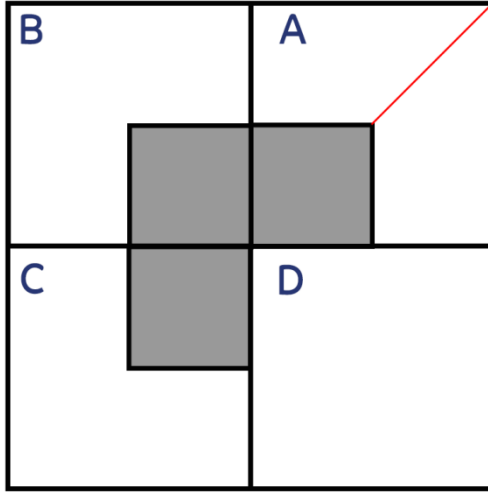
## المثال الأول :

لننظر للشكل التالي بعناية .



## المهمة الأولى:

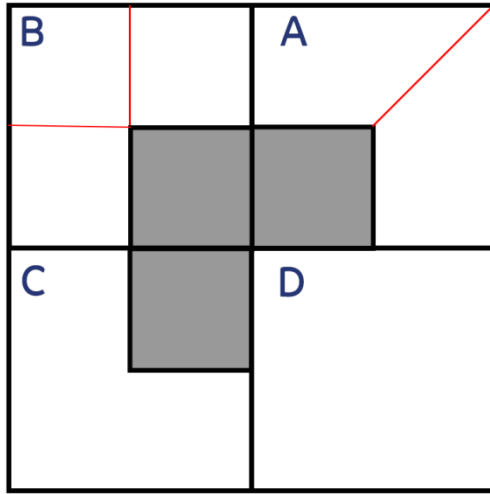
لنقسم المساحة البيضاء في المربع (A) إلى قسمين متساويين



بسيط جداً ، صح؟

المهمة الثانية:

لنقسم المساحة البيضاء في المساحة (B) الى ثلاثة اقسام متساوية



المهمة الثالثة :

لنقسم المساحة البيضاء في المساحة (C) الى اربعة اقسام متساوية





عادة ما نفترض ضمناً بان الوضع القائم حالياً معقد بشكل رهيب بحيث  
نصبح اسيري هذا الانطباع الذي ما هو الا وهم تم خلقه في عقلنا الباطن.

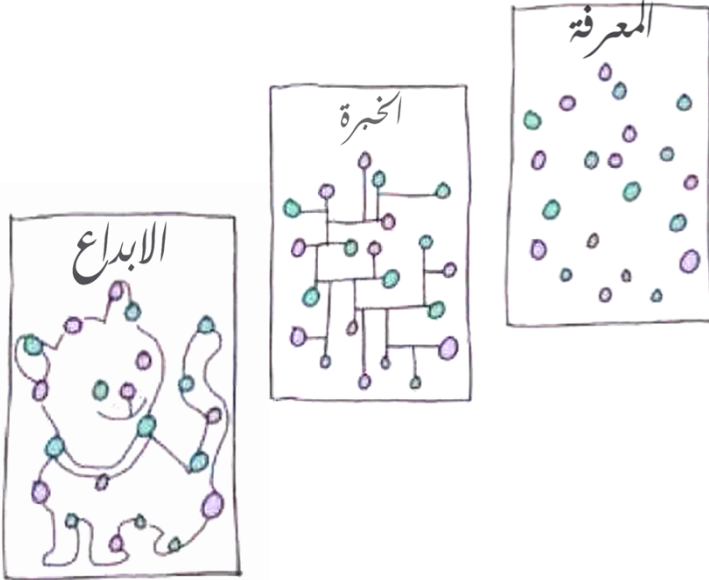
لذلك في علاقتنا مع الاخرين ، في المشاكل التي تواجهنا و في إدارة مشاريعنا  
علينا تبسيط الأمور ولكن ( ليس تسطيحها ) ، علينا التحلل من كل انطباع  
مسبق عند محاولتنا إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهنا اثناء إدارة  
مشاريعنا . ان كل مشكلة مهما كان حجم تشابهاها مع المشاكل الأخرى  
تحمل في طياتها ولو جزء بسيط يجعلها مميزة ، فمهما تشابهت المشاكل  
تبقى لكل منها خصوصيتها التي يجب ان تدفعنا لإيجاد حل يختلف عن  
نظرائه من الحلول ، فالحياة ليست معقدة و انما البشر هم المعقدون.

ان النظر الى المشاكل او المعضلات التي تواجهنا بشكل مجرد يجعل عقلنا  
يعمل بطريقة مجردة بعيدة عن التعقيد فيقدم لنا افضل و اسرع و ابسط  
الحلول.

## المثال الثاني

ان الابداع ( قد اختلف مع بعض الفلاسفة ) لا يمكن ان يأتي من دون تراكم للمعرفة والخبرة . ان الابداع محصلة سنوات من الاطلاع و المعرفة و التجربة ، لكي تكون مبدعاً عليك مواصلة التعلم و البحث و مراكمة تجربة فريدة تمكّنك من خلق واقع فريد او حل مميز .

من اكثر الأمثلة التي تجسد هذا الفهم هي الاشكال الثلاث التالية التي طالما ابهرتني رغم بساطتها.



نحن نموت عندما نتوقف عن التعلم ، التعلم هنا لا يعني ابدا مسار اكايمي ، و انما التعلم من كل شيء حولنا علينا ان نمتلك قناعة حقيقة بان الرحلة الوحيدة في هذا العالم التي ليس لها نهاية هي رحلة التعلم. و ان مصادر التعلم موجودة في كل ما يحيط بنا .

ان تجارب الاخرين مهما بدت بسيطة هي كنز ، ومصدر تعليم مجاني ،اذ لم ولن تجد اختراع واحد على وجه الارض جاء به مخترعه (لوحده ) دون الاستفادة من التجارب التي سبقته و البناء عليها .

مع ممارسة ما نتعلمه نكوّن تجربتنا الفريدة الخاصة بنا ، هذه التجربة التي لا مثل لها على الاطلاق .خبرتنا تمكننا من إيجاد العلاقات و الروابط الخفية بين المكونات المختلفة و التي لا تكون ظاهرة للعيان بشكل جلي.

ان الخبرة تأتي مع الممارسة المبنية على معارف أساسية تمكننا من استكشاف ما هو مبهم و خفي، فكلما زادت خبرتنا ، زادت قدرتنا على استكشاف ما هو خفي و زادت قدرتنا على خلق روابط و تكوين علاقات بين المكونات المختلفة .

وأخيرا يأتي الابداع ، الذي هو عبارة عن قدرتنا على استخدام المعرفة و الخبرة التي راكمناها واطلاق العنان لمخيلتنا لإنتاج كل ما هو جديد و فريد .

ونحن كمدرء مشاريع مميزين علينا دائما ابتكار الحلول و خلق افضل الوسائل و تطويع كل العقبات من اجل تنفيذ مشروعنا ليس فقط بنجاح وانما إخراجة بأفضل صورة ممكنه.

# الخاتمة

ها قد وصلنا لنهاية الكتاب واصبح عندك الأساس الذي تستطيع البناء عليه لتصبح مدير مشاريع مميزاً . لكن امامك الكثير لتتعلمه وتمارسه. التعلم وحده لا يفيد بل عليك ممارسة ما تتعلمه حتى يصبح جزء من شخصيتك و من قيمك و مبادئك.

ان المهارات و المعارف التي ستكتسبها خلال رحلتك لتصبح مدير مشاريع مميز لن تفيدك فقط على المستوى المهني بل على المستوى الشخصي أيضا. و ذلك لان إدارة المشاريع بحد ذاتها هي مهارات حياة.

ستصبح اكثر قدرة على تنظيم وقتك ، اكثر قدرة على فهم محيطك ، و اكثر قدرة على تعاملك مع مشاكلك و غيرها من المهارات التي ستجعل منك انساناً افضل.

النصيحة الأخيرة ، لا تمر على المقولات و الاقوال الواردة على لسان مدراء المشاريع المحترفين و القادة و الادباء الكبار المدرجة في هذا الكتاب مرور الكرام ، بل قف امام كل عبارة ، عي تماما ما يقصده القائل ، و حاول اسقاط المقولة على واقعك ، و اعمل على استيعابها بشكل كامل بحيث تصبح جزء من ثقافتك و طريقة حياتك.

**كل قول يختزل عمراً من التجربة و الخبرة الفريدة**

# المراجع و المصادر

<https://www.pmlead.net>

<https://www.pmlead.net/leadership>

<https://nupp.guide>

<https://www.pmi.org>

[Goleman D \(1998\). Working with emotional intelligence.](#)

[New York: Bantam Books.](#)

[The 7 Habits of Highly Effective People, Stephen R. Covey](#)

<https://p3.express.com>

[أكاديمية اليسون للتعليم عن بعد](#)

## كتب من الجدير قراءتها

- ماركوس أوريليوس ، دليل الإمبراطور.
- فيكتور فرانكل ، بحث الرجل عن المعنى.
- توم وولف ، رجل كامل.
- جيم كولينز ، من الجيد إلى العظيم
- روبرت سيالديني ، التأثير : سيكولوجية الإقناع.
- ستيفن كوفي ، العادات السبع للأشخاص ذوي الكفاءة العالية
- بيل جورج ، صحيح نورث : اكتشاف قيادتك الأصيلة.

## عن المؤلف

عمرو مقدادي حاصل على شهادة الهندسة في علوم الكمبيوتر من تركيا عام ٢٠٠٣. وحاصل على شهادة مدير مشاريع مجترف PMP من (PMI) عام ٢٠١٠. وحاصل على العديد من الشهادات في مجال إدارة المشاريع و القيادة و التنمية الدولية من جامعات و معاهد عالمية مثل جامعة كيونز لاند .

عمل لدى العديد من مشاريع التنمية الدولية الممولة من الوكالة الامريكية و الاتحاد الأوروبي و البنك الدولي. و يعمل كمدرّب و مستشار في مجال إدارة المشاريع و القيادة، وله العديد من الأوراق و المواد الدراسية المتعلقة بإدارة المشاريع و امتحان PMP و غيره من الامتحانات الدولية.

المؤسس لموقع (PMLead.Net) المتخصص بإدارة المشاريع و القيادة و التحضير لشهادة ( PMP ) العالمية .

للاطلاع على السيرة الذاتية و التواصل

<https://www.linkedin.com/in/amrmigdadi>



مصدرك الأول لكل ما هو متعلق بإدارة المشاريع