SEBHA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMAN SCIENCES VOL.24 NO. 1 2025
DOI: 10.51984/JOHS.V24I1.3544

مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية
Sebha University Journal of Human Sciences
Journal homepage: http://www.sebhau.edu.ly/journal/johs

تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا - استراتيجيات وتوجهات مستقبلية

محمد عبد الله اوحيدة نجم

قسم الموارد البشرية، كلية التجارة والعلوم السياسية، جامعة سبها.

الملخص

إن المشاريع بمختلف أنواعها تعد لبنة مهمة في بناء الاقتصاد في أي دولة من دول العالم، ولكن لا يمكن لهذه المشاريع مهما اختلفت أنواعها أن تنجح إلا بوجود إدارة رشيدة قائمة على أسس علمية ثابتة، وهذه الأسس يمكن استخلاصها بواسطة الدراسات العلمية المختلفة؛ وبناء على ذلك فإن هذا البحث يتناول موضوعا مهما في جانب الإدارة، هو إدارة المشاريع المختلفة في الدولة الليبية، في محاولة لرصد الواقع، والوقوف على أهم الصعوبات والعوائق التي تؤثر في إدارة المشاريع، وطرح الاستراتيجيات والتوجهات المهمة التي تسهم في تحسين هذه المشاريع وقد سار البحث على خطى المنهج الوصفي التحليلي وخلص إلى نتائج مهمة بالخصوص، منها إن تحسين إدارة المشاريع في ليبيا لا يمكن أن يتم إلا بتضافر الجهود بين جميع مؤسسات الدولة، الخاص منها والعام، وطَرَح البحث توصيات قد تسهم في مجال تطوير وتحسين إدارة المشاريع.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة
الاستراتيجيات
تحسين البرامج
توجهات مستقبلية
المشاريع

Improving Project Management Performance in Libya - Strategies and Future Directions

Mohamed Abdullah Ouhida Najem

Faculty of Commerce and Political Science, Sebha University, Libya

ABSTRACT

"Projects of various types are an important building block in the economy of any country in the world. However, these projects, regardless of their types, cannot succeed without wise management based on solid scientific foundations. These foundations can be derived through various scientific studies. Accordingly, this research addresses an important topic in the field of management, which is the management of various projects in the Libyan state. It attempts to observe the reality, identify the most significant difficulties and obstacles affecting project management, and propose important strategies and directions that contribute to improving these projects. The research followed the descriptive-analytical method and concluded with important results in this regard, including that improving project management in Libya can only be achieved through the concerted efforts of all state institutions, both private and public. The research also proposed recommendations that may contribute to the development and improvement of project management."

Keywords:

Strategies
Future Directions
Management
Program Improvement

مقدمة

صارت الإدارة الفعالة القائمة على التخطيط الاستراتيجي من العوامل الضرورية لتطور ونمو المؤسسات بمختلف أنواعها وتوجهاتها وأهدافها، سواء كانت مؤسسات حكومية، أو مؤسسات القطاع الخاص.

وبما أن العالم تطور تطورا كبيرا في هذا العصر، عصر التقنية والذكاء الاصطناعي، فلا شك أن هذا التطور سينعكس على مجال الإدارة، فتسهم الجوانب التقنية في تحسين إدارة المشاريع في جميع دول العالم.

ولكي تحافظ المؤسسات الحكومية على وجودها، وجودة أدائها لابد للقائمين على إدارتها من السعي إلى تطوير وتحسين إدارة أعمالها؛ لجذب عدد كبير من العملاء، وتحقيق الأرباح المرجوة من المشاريع المنفذة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا باتخاذ أساليب واستراتيجيات جيدة، تسهم في تحقيق رؤية وأهداف تلك المؤسسات الحكومية.

ولا شك أن المؤسسات الليبية العامة والخاصة؛ قد قطعت شوطا كبيرا في مجال إدارة المشاريع، وقد أكسبها ذلك خبرة تراكمية على مدى عدة عقود، ولكن رغم ذلك يلاحظ بعض مظاهر القصور في جانب إدارة تلك المؤسسات

*Corresponding author:
E-mail addresses: mo.nagem@sebhau.edu.ly
Article History : Received 18 September 2024 - Received in revised form 22 January 2025 - Accepted 25 January 2025

لمشاريعها المختلفة، وهو أمر يحتاج للدراسة؛ للوقوف على مواضع القصور، ومحاولة وضع اقتراحات تسهم في تحسين إدارة المشاريع في ليبيا؛ لتكون مواكبة لما هو موجود في دول العالم المختلفة. وهذه الدراسة ما هي إلا محاولة لبيان طرق تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا عن طريق التنبيه لأهم الاستراتيجيات والتوجهات التي يمكن اتباعها لتحقيق ذلك الهدف.

أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في مقاربته لأمر مهم على مستوى التخطيط والإدارة؛ هو تطوير وتحسين الأداء وهو أمر مهم؛ لأنه يسهم في تحسين إدارة المشاريع والبرامج لتحقيق الأهداف الوطنية وبذلك يعد عاملا أساسيًا في تحقيق نجاح المشاريع، وإنه من خلال تطوير استراتيجيات وتوجهات مستقبلية، يمكن تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق النتائج المرجوة.

مشكلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن السؤال التالي:

ما التحديات والعوائق التي تواجه إدارة المشاريع في ليبيا؟

ويتفرع منه التساؤلات التالية:

كيف يمكن تذليل الصعوبات التي تواجه إدارة المشاريع؟ وما سبل تحسين أداء إدارة تلك المشاريع والبرامج ؟

أهداف البحث:

1- بيان العوائق والمصاعب التي تقف حجر عثرة في إدارة المشاريع كالعوائق الاقتصادية والعوائق الإدارية.
2- السعي إلى تقييم واقع أداء المشاريع والبرامج الحالية في ليبيا لمحاولة الوقوف على المجالات التي ينبغي تحسينها.
3- محاولة توصيف استراتيجية واضحة تسهم في تحسين إدارة المشاريع في ليبيا.

المنهج:

يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات ووصفها ثم تحليلها.

هذا البحث ينحو منحى البحوث النظرية؛ لأن الباحث لم يستعمل فيه الاستبانة لجمع المعلومات، وإنما استعمل أدوات أخرى للحصول على المعلومات، منها الحوار مع بعض مديري المشاريع في ليبيا، واستشارة بعضهم إلى جانب الوقوف على بعض المشاريع القائمة وزيارتها ميدانيا، يضاف إلى ذلك خبرة الباحث في مجال إدارة المشاريع عمليا خاصة المشاريع العامة فضلا عن مناقشة ما ورد في الدراسات السابقة وتوظيفه لتحقيق أهداف البحث.

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت إدارة المشاريع من جوانب مختلفة، ومن المهم الإشارة إلى بعض الدراسات التي التقت مع هذه الدراسة في بعض الجوانب ومن تلك الدراسات:

- دراسة محمد قاسم الزغبي وآخرون، عنوانها المشاكل والعقبات التي تقيد الإدارة المثلى للمواقع الإنشائية في المشاريع الليبية واسعة النطاق، هدفت إلى دراسة مواقع الإنشاء في المشاريع الليبية، والعوائق التي تمنع إدارتها بالشكل المأمول، حيث تناولت دراسة خمسة مواقع إنشائية تابعة لمشروع النهر الصناعي، وهذه الدراسة اقتصرت على جزئية ضيقة من إدارة المشاريع هي المشاكل التي تعترض إدارة مواقع المشاريع، وهي بذلك تختلف عن هذه الدراسة من حيث المحتوى والهدف.[1]

- دراسة عمر بن عمار الطحطوح التي بعنوان: أثر استراتيجية النمو من خلال اتباع استراتيجية التنويع على الحصة السوقية - أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، هدفت إلى معرفة علاقة التدريب بتحسين إدارة المشاريع، ومعرفة العوائق التي تعوق تنفيذ البرامج التدريبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان وتوصلت إلى وجود علاقة واضحة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة المشاريع في المدينة المنورة، وتقاطعت هذه الدراسة مع دراستي في معالجة جزئية تحسين المشاريع عن طريق التدريب، واختلفت في أن حدودها البحثية لا تقع في نطاق ليبيا.[2]

- دراسة واضح محمود ،والطاهر هارون، التي عنوانها: إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر بين الواقع والمأمول دراسة عينة من المشاريع الكبرى هدفت الدراسة إلى استعراض أهم المشاريع الإنشائية في الجزائر، وواقعها وجودة إنجازها وبيان مواضع الضعف في تنفيذها، وهي تقاطعت مع دراستي في العنوان فقط، حيث إنها تحدثت عن إدارة المشاريع بصورة عامة ووصف واقع موجود لهذه المشاريع؛ دون التفصيل في أساليب وطرق تحسين إدارة تلك المشاريع.[3]

- دراسة صفوان محمد حامد مطالقة، بعنوان: مدى نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى نجاح المشاريع المتوسطة والصغيرة في الدول العربية، من خلال دراسة المشاريع الأردنية؛ وجعلها نموذجا لمعالجة مشكلة الدراسة، وهذه الدراسة تتفق مع دراستي في موضوعها من حيث العموم، وتختلف في الإشكالية والأهداف؛ لأنها موجهة لدراسة المشاريع المتوسطة والصغيرة دون غيرها.[4]

- دراسة طيب شريف وليد، وعدمان مريزق؛ التي عنوانها: دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM PERTفي إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية دراسة حالة ، تناولت الدراسة إدارة المشاريع من حيث الاهتمام بإدارة الوقت بتطبيق تقنيات إدارة المشاريع (CPM /PERT) ، ولا شك أنها دراسة تعالج موضوعا جزئيا ضيقا في إدارة المشاريع ، وبذلك فهي تختلف عن هذه الدراسة.[5]

مدخل لبيان المفاهيم الأساسية في البحث:

مفهوم إدارة المشاريع :

إن المشاريع على اختلاف أنواعها اقتصادية، او اجتماعية، ربحية كانت أو خدمية من الأمور المهمة التي لا يمكن أن تستغني عنها أي دولة تطمح إلى التقدم الاقتصادي، والاجتماعي والعلمي، ولكن من المهم إدراك أن جميع المشاريع لا يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة ما لم تكن تدار عن طريق إدارة حكيمة واعية رشيدة ولأهمية الإدارة عامة، وإدارة المشاريع خاصة حظيت بعناية المفكرين والمنظرين في هذا المجال.

وتمّ تعريف إدارة المشاريع بتعريفات كثيرة، منها، أنّها: "مجموعة من النشاطات المُنظَّمة، والمُوجَّهة نحو توظيف أمثل واستغلال أفضل للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المُحدَّدة بوضوح، وذلك بالاعتماد على شتّى طُرُق، وأساليب الكفاية، والفاعليّة، ضمن مجموعة مُحدَّدة من الشروط، أو القيود"[6]

مفهوم الاستراتيجية:

في البداية ينبغي بيان معنى الاستراتيجية وأصل الكلمة وتاريخها، تبين المراجع أن هذه الكلمة أصلها يوناني وهي مأخوذة من الكلمة

اليونانية (استراتيجيوس)(STRATEGEOS) وتعني عند اليونانيين (فن القيادة) وقد كانت الكلمة تستعمل في المجال العسكري ويقصد بها فن الخطط العسكرية ومهارة قيادة الجيوش.[7]

وقد انتقل هذا المصطلح من المجال العسكري واستعمل في أغلب مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وقد اكتسى المصطلح معنى جديدا عند علماء الاجتماع والإدارة وعرفوه بتعريفات كثيرة منها تعريف سارتر، الذي ينص على أن الاستراتيجية تعني" تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات" [8]

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

الإدارة الاستراتيجية مصطلح يجمع بين الاستراتيجية والإدارة، ويعنى عملية التنظيم الإداري ببيان الأهداف والخطط والمعلومات والوسائل التي من شأنها تحقيق الأهداف والغايات الرئيسة لأي مؤسسة، وقد عرفت الإدارة الاستراتيجية بتعريفات كثيرة لعل أبرزها تعريف (جوش) و(جلوبك) بأنها: "الخطة الموحدة والمتفاعلة والشاملة والتي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للخطة." [9]

المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات:

المعايير جمع كلمة معيار، والمعيار، كلمة مشتقة من الجذر (ع ي ر)، والذي تنحصر دلالته في ما يتعلق بالقياس، إذا فالمعيار كل شيء يدل على قياس أو شيء يستعمل لقياس شيء آخر، وقد يكون المعيار أساسًا لتحديد الجودة أو الأداء، مثل معايير أداء المشاريع، أو معايير جودتها.

وهناك عدة معايير دولية لإدارة المشاريع في المؤسسات المختلفة، ومن أبرزها:

1- معيار PMI (معهد إدارة المشاريع الأمريكي): وهو المعيار الأكثر شهرة واعتمادًا في مجال إدارة المشاريع عالميًا و يتضمن هذا المعيار عدة مفاهيم وأدوات لإدارة المشاريع بشكل فعال ومحترف.

2- معيار PRINCE2 (المشروع في بيئة تركيز الأعمال): وهو معيار يتبعه العديد من الحكومات العالمية يحتوي على إرشادات ونماذج تساعد على تخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم المشاريع بشكل ناجح.

3- معيار ISO 21500: يحتوي على مجموعة من المبادئ والمفاهيم والإرشادات لإدارة المشاريع بشكل شامل وفعال ويوفر هذا المعيار أسلوبا منهجيًا لإدارة المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

4- معيار OPM3 (النضج الإداري للمشاريع الاستراتيجية الهادفة): يعتمد على ثلاثة مستويات لقياس النضج الإداري للمشاريع، وتحديد الطرق المثلى لتحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة.

هذه المعايير تهدف جميعها إلى تعزيز قدرات ومهارات إدارة المشاريع في المؤسسات والإدارات، وضمان تنفيذ المشاريع بشكل محترف ومستدام. [10]

الصعوبات التي تواجه المؤسسات في مجال إدارة المشاريع:

تتعرض المؤسسات المختلفة في العالم لعدد من التحديات في مجال إدارة المشاريع، من أهمها:

1- الخطوات الإدارية واللوائح:

فمن المعروف أن المشاريع تتطلب خطوات إدارية كثيرة ، مع التقييد باللوائح الصادرة من المؤسسات ، وهذا الأمر قد يتسبب في إعاقة تنفيذ المشاريع، وإبطاء إنجازها في المدة الزمنية المحددة.

2- غياب الدعم المالي أو قلته:

من الملاحظ أن معظم الدول توفر دعما ماليا لمؤسساتها الاقتصادية والاجتماعية؛ إلا أن ذلك الدعم يتصف بالمحدودية، ولا يكفي لإنجاز الأعمال والمشاريع المختلفة بالجودة المطلوبة والمواصفات اللازمة، وهذا قد يفقد بعض المؤسسات الدور المنوط بها، كما يؤدي إلى الشك في أدائها.

3- التقلبات في الأنظمة الحكومية وإداراتها:

إن التغيير والتقلب المستمر في الأنظمة والحكومات، وما يتبعه من تغيير في الإدارات وتعاقبها، وعدم إكمال خطط ومشاريع الإدارات السابقة؛ قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعثر بعض المشاريع، وتوقف بعضها الآخر، وإلغاء عدد منها.

أهم المعوقات التي تعوق إدارة المشاريع في ليبيا :

برزت في الآونة الأخيرة مجموعة من العراقيل والمعوقات التي أدت إلى توقف مشاريع كثيرة ، وإلى تأخير تنفيذ مشاريع أخرى، وهذه المعوقات هي عبارة عن مجموعة من الأسباب الأمنية ، والسياسية ، والاقتصادية والإدارية اجتمعت في تأثيرها على تنفيذ واستكمال المشاريع الحكومية والخاصة، ومن أبرزها ما يلي:

1- عدم الاستقرار السياسي وضعف الجانب الأمني:

يعد هذا العامل من أكبر، وأهم التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في المؤسسات الليبية؛ فالصراعات والتجاذبات السياسية المستمرة عامل مباشر يؤثر على إدارة المشاريع الحكومية والخاصة، ويؤدي إلى ضعفها، وأحيانا يسهم في تعثرها وفشلها؛ لأن المشاريع بجميع أنواعها لا يمكن أن تقوم، وتستمر وتحقق الأهداف المرجوة منها إلا في ظل بلد مستقر سياسيا، ذلك أن عدم الاستقرار السياسي يؤدي إلى كثرة القرارات من جهة، وإلى اختلافها وتضاربها من جهة أخرى بسبب اختلاف التوجهات، والأفكار، والمصالح بين الكتل السياسية المؤثرة في الدولة، وهذا كله يسهم مساهمة مباشرة في تدني أداء إدارة المشاريع، وعزوف القائمين عليها عن الاستمرار في القيام بواجباتهم وأعمالهم.

وإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي؛ فإن غياب أو ضعف الجانب الأمني لا يقل تأثيرا على إدارة المشاريع من الجانب السابق، والمتتبع للوضع الأمني الليبي خلال السنوات القليلة الماضية يدرك كيف أثر الانفلات الأمني والحروب والنزاعات المتتالية في إدارة أغلب المشاريع العامة والخاصة، بحيث لم تتمكن الإدارة في تلك المشاريع من أداء الأعمال المنوطة بها؛ وأدى ذلك بدوره إلى تكبد خسائر فادحة، وتعثر وتوقف أغلبها.

والملاحظ أن العاملين السابقين قد قل تأثيرهما على إدارة المشاريع في أيامنا هذه ؛ إلا أن هذا التأثير لم ينته بعد لأنهما لا يزالان يؤثران على الأداء الإداري في معظم مؤسسات الدولة.

والنزاعات المسلحة تؤثر بدرجه كبيرة علي تنفيذ المشاريع وأحيانا كثيرة تعرضها للنهب والتخريب والتوقف

2- سوء البنية التحتية والخدمات الأساسية:

من المعروف أن البنية التحتية من طرق، وكهرباء، واتصالات ومياه؛ عامل أساس من العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا في المشاريع، وأداء إداراتها المختلفة، وإن قيام مشاريع اقتصادية في أي بلد بنيته التحتية متهالكة لا يكتب له النجاح والاستمرار، والمؤسف أن هذا الأمر عانت منه ليبيا ولا تزال تعاني إلى يومنا هذا، ومن الأمثلة عليه تهالك أغلب الطرق التي تربط بين البلديات، وهي طرق مهمة للنمو الاقتصادي، ونجاح المشاريع مثل الطرق التي تربط بين

العاصمة طرابلس والجنوب الليبي، وكذلك الطرق التي تربط بين بلديات الجنوب الليبي، إضافة إلى الطرق التي تربط شرق ليبيا بغربها ووسطها، ومن الأمثلة أيضا ضعف الشبكة الكهربائية في ليبيا خلال السنوات الماضية وانقطاع التيار الكهربائي المتكرر، وحدوث إظلام تام في بعض الأحيان.

3- ضعف التخطيط الاستراتيجي :

والدي لا وجود له أصلا، وضعف التنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بإدارة المشاريع، والذي يؤدي في كثير من الأحيان للتداخل في الاختصاصات ، وهذا يؤدي حتما إلي إضعاف جهود الإصلاح والإعمار.

4- غياب القيادات والكفاءات المهنية المدربة:

تعاني إدارة المشاريع في أغلب مؤسساتنا من عدم وجود كوادر مهنية مؤهلة، تستطيع قيادة المؤسسات بكل مهارة وإتقان ومصداقية، ولعل سبب ذلك هو عدم اهتمام الدولة بتأهيل وتدريب العاملين في مؤسساتها، وصقل مهاراتهم ومواهبهم، إلى جانب عدم اتباع المعايير العلمية، والفنية في تعيين القائمين على إدارة المشاريع والاستعاضة عنها بمعايير مجتمعية، تراعي مبدأ المحاصصة والجهوية والمصالح الفردية.

5- عدم الدقة في تحديد الأولويات:

من التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في ليبيا سوء تحديد الأولويات، ففي أغلب الأحيان يتم تحديد الأولويات حسب توجهات وتعليمات غير مدروسة، وتوضع أحيانا وفق توجهات سياسية، أو اجتماعية دونما تنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.

6- البيروقراطية في اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية:

البيروقراطية تعني استخدام قوة السلطة في تنفيذ اللوائح والقوانين، مع عدم تغييرها وتطويرها لإدارة شرائح المجتمع، وفق اتجاه واحد على اختلاف توجهاتهم وتفكيرهم،[11] وقد انتقلت البيروقراطية إلى الإدارة في المؤسسات المختلفة في دول العالم، وليبيا ليست بمعزل عن ذلك؛ فإن المتأمل يلاحظها بوضوح في أغلب مؤسساتنا الحكومية والأهلية، وهي من الأمور المعقدة التي صارت من أبرز العقبات التي تواجه تنفيذ المشاريع في ليبيا.

و اقع إدارة المشاريع في ليبيا:

إن واقع الإدارة في ليبيا عامة، وإدارة المشاريع خاصة واقع تتخلله فجوات كبيرة، وتعترضه عراقيل كثيرة أسهمت كلها مجتمعة في رسم هذا الواقع وصناعته، وهي مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والأمنية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- غياب رؤية الدولة الواحدة، والإطار القانوني والتنظيمي لإدارة المشاريع العامة والخاصة، وهذا يعد من أكبر العوائق أمام تنفيد المشاريع ونجاحها.

2- تأخر الصرف، ونقص التمويل أحيانا كان من أهم التحديات التي أعاقت تنفيذ كبري المشاريع بليبيا.

3- تعاني الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع والبرامج من نقص في الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة علي أحدث الطرق والأساليب في إدارة وتنفيد المشاريع والبرامج.

4- الصراعات والتحديات السياسية، والأمنية، وأحيانا الاجتماعية، وعدم الاستقرار المجتمعي أدى بشكل كبير إلي توقف عجلة الإعمار بل أحيانا إلي تعطيلها نهائيا.

5- المتغيرات السياسية والحكومات المتعاقبة، وعدم وجود رؤية شاملة وواحدة للبلاد أثر سلبا علي جدولة المشاريع الكبرى والصغرى.

ويمكن أن نذكر مثالاً من أمثلة المشاريع القائمة؛ لبيان أوجه القصور في إدارتها، ومقترحات التحسين، على سبيل المثال لا الحصر مشروع الإسكان والمرافق، الذي تم وضع حجر الأساس له عام 2008م، وكان الهدف منه بناء وحدات سكنية في جميع بلديات وقرى ليبيا، وتم العمل في المشروع بالتعاقد مع شركات عالمية كثيرة عملت على تنفيذ مراحل جيدة من المشروع، لكن بسبب تغير الأوضاع السياسية والأمنية بعد عام 2011م والحروب والاشتباكات المتتالية، تأثرت الإدارة الرئيسية والإدارات الفرعية لهذا المشروع، وتوقف إلى يومنا هذا بسبب العوامل السياسية والاقتصادية والأمنية، والتغييرات المفاجئة في ليبيا، ونقترح لمعالجة تعثر هذا المشروع الكبير وإعادة الإعمار والبناء تكليف جهاز المرافق والإسكان للقيام بإدارة هذا المشروع الضخم، والعمل على استكمال ما تبقى من مراحل، ووضع الخطط الاستراتيجية والوقت الكافي والميزانية الملائمة، مع استدعاء الشركات لاستكمال عملها، والتعاقد مع شركات جديدة.

ويمكن أن نورد مثالا آخر يتعلق ببلدية بعينها، هو مشروع البنية التحتية بمدينة سبها، والذي يعاني من مشاكل عديدة في الإدارة، والمتابعة والتنفيذ، ويعد جهاز تنفيد مشروع البنية التحتية من أهم القطاعات، ولكنه للأسف يعاني من قصور في الإدارة والتمويل، ومن أهم التحديات والمعوقات التي تواجه الجهاز بمدينة سبها ما يلي:

1- عدم الاستقرار الإداري للجهاز، فمن المعلوم أن جهاز البنية التحتية جهاز مستقل، ولكنه عانى في الفترات السابقة كثيرا من التخبط في التبعية الإدارية، والقانونية، فمن التبعية لقطاع المرافق والإسكان إلي جهاز تطوير البنية التحتية، إلي استحداث أجهزة أخري تتقاطع معه في الاختصاص، وأخيرا إصدار القانون رقم 59 بشأن الحكم المحلي ونقل الاختصاصات للبلديات.

2- عدم صيانة قطاع البنية التحتية منذ فترة طويلة وهو يحتاج عادة إلي صيانة دورية.

3- قلة الإمكانيات والتمويل للجهاز؛ جعله عاجزا، ولا يستطيع تلبية رغبات المواطنين.

4- التأخير في تنفيذ المشاريع والبرامج الخاصة بالبنية التحتية؛ مما أدى إلي تعثرها وتوقفها قبل استكمالها في معظم الأحيان.

5- سوء التخطيط وقلة الخبرات الفنية، وضعف الأجهزة الرقابية والمتابعة.

6- بناء مقترحات البنية التحتية على دراسات قديمة؛ لا تراعي التطور السكاني والعمراني العشوائي المتزايد.

مقترحات لتحسين مشروع البنية التحتية في سبها:

1- ضرورة إنشاء محطة رفع جديدة للصرف الصحي في الناحية الغربية للمدينة، ليتسنى تقسيم المدينة إلي جزئين حتي يخف الضغط علي محطة الرفع الوحيدة بالمدينة.

2- تكثيف البرامج التدريبية للعناصر البشرية للجهاز، ومواكبة التطور المستمر والسريع في هذا المجال.

3- التخطيط العلمي والتنسيق بين القطاعات المختلفة، حتى تسير عجلة البناء والإعمار والتطوير بوتيرة واحدة دون تداخل في اختصاصات المؤسسات الحكومية.

4- العمل سريعا على حلحلة كل هذه المعوقات لكي نتفادى انهيار محطة الرفع الوحيدة بالمدينة، والمتهالكة أصلا، والتي تنذر بكارثة إنسانية وبيئية كبيرة في

حال انهيارها لا سمح الله.

سبل تحسين إدارة المشاريع في المؤسسات الليبية:

فاعلية إدارة المشاريع:

من المعروف أن كل مشروع ينبغي أن يكون ذا فاعلية جيدة حتى ينجح ويستمر حتى يحقق الأهداف التي أقيم لأجل تحقيقها، ولاشك أن الفاعلية تختلف بيك كل مشروع وآخر ضعفاً وقوة، ولأجل ذلك ينبغي وجود معايير تمكننا من معرفة مدى فاعلية المشاريع، ويمكن أن نتخذ من الأعمال والنشاطات التي تقوم بها الإدارة معيارا لفاعلية المشروع الذي تديره.

ومن الأعمال الإدارية التي يمكن أن تدلنا على فاعلية المشروع:[12]

1- قيام إدارة المشروع بتقسيم العمل إلى مجموعة أجزاء، والنجاح في الربط بين هذه الأجزاء.

2- قدرة فريق الإدارة على التنسيق بين مراحل العمل في المشروع حسب الوقت المقرر لها.

3- قدرة إدارة المشروع على المحافظة على الاتصال الفعال بين جميع الفرق العاملة في المشروع.

4- وجود تخطيط ولوائح داخلية للمشروع تحدد بداية المشروع، وإصدار التعليمات للعاملين وتقييم أدائهم.

تحسين إدارة المشاريع الليبية:

إن التحسين الإداري غاية من الغايات التي تسعى إليها كل الدول التي تنطلق من شعار (جودة العمل من أجل بناء الوطن). ومن خلال ما سبق وبالنظر الي الوضع السياسي والاقتصادي والأمني المعقد لليبيا يمكننا اقتراح استراتيجيات قد تسهم في تحسين إدارة المشاريع والبرامج، ومنها:

1- التخطيط:

عملية التخطيط من العمليات المهمة لإدارة المشاريع؛ لأنها بمثابة الدليل المتاح للفريق العامل في المشروع على إنجاز جميع مراحل المشروع، وينبغي فيها وضع جميع خطط تنفيذ المشروع وجعلها ضمن خطة واحدة جامعة، ولذلك يجب على كل الإدارات القائمة على إدارة جميع المشاريع العامة والخاصة في الدولة الليبية إيلاء مرحلة التخطيط اهتماما كبيرا، والقيام بإعداد خطة استراتيجية كاملة للمشاريع علي المستوي المحلي والوطني يشارك فيها خبراء من مختلف التخصصات، والتنسيق المستمر بين الجهات المعنية بإدارة المشاريع، ووضع آلية فعالة لمراقبة التقدم، والتقييم الدوري للمشاريع.

2- توحيد الجهود بين الفرقاء علي إنشاء إطار قانوني وتنظيمي قوي وموحد؛ لإدارة المشاريع على المستوى الوطني، وتعزيز النزاهة والشفافية، وتقليل الفساد من خلال الأجهزة الرقابية المختلفة.

3- بناء الكوادر الوظيفية، وتدريبها بتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع والبرامج تشمل موظفي القطاع العام والخاص.

4- إنشاء شراكة بين الأجهزة التي تقود عجلة البناء وإدارة المشاريع، وربطها بالجامعات ومراكز الاستشارات لبناء الخبرات اللازمة وتطوير المهارات.

5- تعزيز الشراكات والتعاون الدولي، وتشجيع القطاع الخاص لاستقطاب التمويل الخارجي من خلال إبرام الاتفاقيات وتبادل الخبرات والمعرفة.

6- العمل على الاهتمام بجانب الجودة في إدارة المشاريع:

يحيلنا مفهوم الجودة في إدارة المشاريع إلى عدة دلالات منها المطابقة للمواصفات المطلوبة، أو نيل رضى الزبون، أو تحقيق مجموعة من الخصائص المهمة التي تجعل إدارة المشروع قريبة من الكمال.[13]

الجودة وأهميتها في إدارة المشروع:

لاشك أن أي مشروع يقوم على ركائز، منها التكلفة، والوقت، والنطاق، ثم الجودة، والحقيقة أن الجودة تتعلق بجميع مستويات المشروع؛ لأنها مطلوبة من جميع العاملين فيه، ولذا ينبغي أن يكون هدف إدارة المشروع العمل على الارتقاء بالجودة إلى مستويات عليا لتحسين مخرجات المشروع.

ويمكن اعتبار عامل الجودة عاملا محددا لنجاح المشروع أو فشله، فإذا استطاعت إدارة المشروع تحقيق الجودة في تسليم المشروع في الوقت المحدد له، وبالميزانية المتفق عليها، مع رضا المستفيد من المشروع وقبوله لما أنجز؛ فإن المشروع في هذه الحال يكون قد حقق النجاح المرجو منه، وتكون الإدارة قد حققت الجودة المطلوبة أما إذا اختل عامل من العوامل السابقة، بأن تأخر تسليم المشروع مثلا، أو تجاوز الميزانية المقدرة له؛ فيمكننا الحكم على المشروع وإدارته بالفشل.

الخاتمة

أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة:

- وقف الباحث على تحديات تعوق إدارة المشاريع، منها التحديات السياسية والأمنية، ونقص الإمكانيات والتمويل، وقلة الخبرة الإدارية.

- من خلال تقييم الأداء تبين للباحث وجود نقاط ضعف في إدارة المشاريع والبرامج.

- إن تحسين أداء إدارة المشاريع والبرامج في ليبيا أمر مهم للمساهمة في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية.

- ينبغي أن يهتم المسؤولون في الإدارة بتطوير وتأهيل القدرات الإدارية بأفضل السبل وأحدث الأساليب.

توصيات لتحسين أداء إدارة المشاريع والبرامج في ليبيا:

1- توفير التدريب المناسب للقادة وللموظفين في مجال إدارة المشاريع.

2- حث الموظفين على التعلم المستمر لتطوير مهاراتهم الفردية.

3- السعي إلى تحسين العمليات والإجراءات بشتى الطرق الممكنة.

4- وضع دليل موحد لإدارة المشاريع والبرامج ينظم العمل ويحدد المسؤوليات.

5- اللحاق بركب التحول الرقمي والاستفادة من التقنية الحديثة في تطوير وتحسين المشاريع باستخدام المنصات وقواعد البيانات المختلفة.

6- القيام بالتقييم الدوري لأداء المشاريع والبرامج؛ لتحديد المجالات والفرص التي يمكن عن طريقها تحسين المشاريع.

7- عقد شراكات للتعاون مع القطاع الخاص، والمؤسسات العالمية لنقل وتبادل الخبرات والمعرفة.

هوامش البحث

[1]– ينظر: محمد قاسم الزعبي وآخرون (2018م)، المشاكل والعقبات التي تقيد الإدارة المثلى للمواقع الإنشائية في المشاريع الليبية واسعة النطاق، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، مجلد 17 عدد 1 (2018): المؤتمر الدولي الأول للعلوم و التكنولوجيا ، ص: 417.

[2]– ينظر: عمر بن عمار الطحطوح (2022م)، أثر استراتيجية النمو من خلال اتباع استراتيجية التنويع على الحصة السوقية - أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية – مجلد 8 – عدد 2 – 2022 ص: 49.

[3]– ينظر: واضح محمود ،والطاهر هارون (2015م)، إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر بين الواقع والمأمول دراسة عينة من المشاريع الكبرى مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد:41،ص:375.

[4]– ينظر: صفوان محمد حامد مطالقة (2013م)، مدى نجاح المشاريع والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - الأردن أنموذجا، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، ص: 171.

[5]– ينظر: طيب شريف وليد، وعدمان مريزق (2024م)، دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM PERTفي إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية دراسة حالة ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد:13، العدد:1، ص: 149.

[6]– عابد علي (2011م)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، صفحة 42.

[7]– ينظر: زكريا مطلك الدوري،(2005) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري ، عمان، ص 24.

[8] – المصدر نفسه ، ص:25.

[9] – المصدر السابق ، ص:26.

[10] - ينظر: خير الدين موسى()2014، إدارة المشاريع المعاصرة، ط:2 دار وائل، الأردن .

[11] - ينظر: عامر عوض، (2008) السلوك التنظيمي، ط:1 ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص:35.

[12] - ينظر: العباسي، غالب ، محمد نور برهان، (2009) إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للنشر، القاهرة ، ص:315.

[13] - العزاوي، حمد عبد الوهاب (2005) " إدارة الجودة الشاملة" ، دار اليازوري للنشر والتوزُّع - عمان، ص 25.