روّاد المشاريع العرب

العدد الأول

أغسطس 2016
ذو القعدة 1437

من لا يتجرّأ على المخاطرة لن يحقق شيئاً في حياته

تجدون في العدد الأول

- عقود التّشييد ونجاح المشروعات
- استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروعات البناء
- إدارة المشاريع الصحية بين الواقع والمأمول
- منظومة Project Online لإدارة المشاريع
- كشف المستور في فشل المشاريع
- تعرف على روّاد المشاريع السوريين

والكثير من المقالات الشّيقة

الوصول إلى العالميّة
د. محمّد خليفة حسن

أول مجلة عربية مجانية لنشر علوم إدارة المشاريع، يشارك فيها متطوعون من الدول العربية.

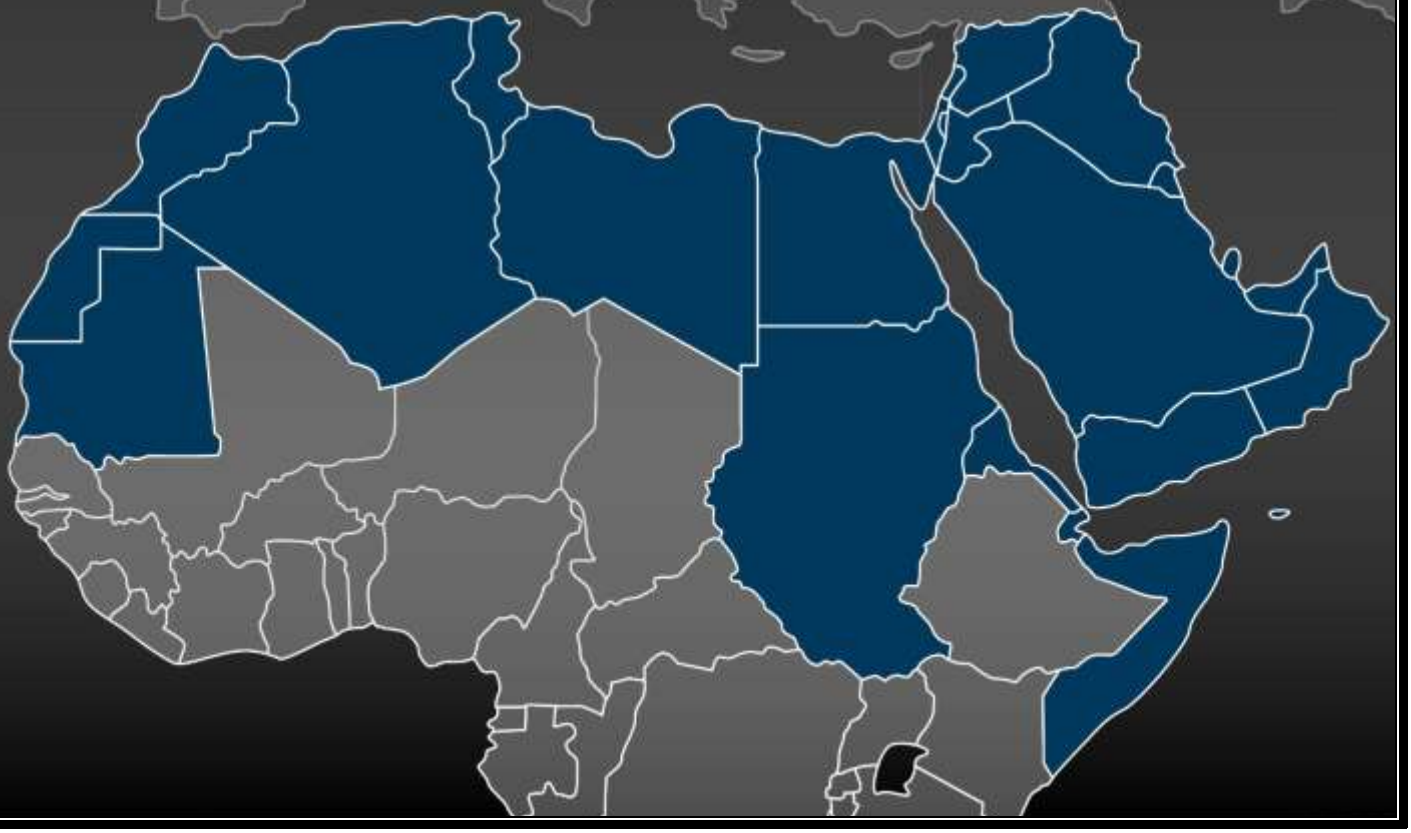
شعارنا: تعاوننا هو أساس نجاحنا

الرؤيا:

العمل على تأهيل الشباب ليصبحوا قادة المستقبل قادرين على إدارة المشاريع بنجاح وفق أفضل الممارسات من خلال تعزيز قدرتهم على ابتكار أساليب جديدة لحل المشاكل الملامسة لواقعنا في الوطن العربي.

الرسالة:

نشر علوم إدارة المشاريع من خلال مقالات شيقة باللغة العربية، ومقالات مترجمة من أشهر المجلات العالمية المتعلقة بإدارة المشاريع، والتعريف برّواد المشاريع العرب وانجازتهم في العالم، وتعزيز مفاهيم القيادة في المشاريع.



روّاد المشاريع العرب

المقدمة

نحمد الله الذي يسر لنا اعداد المجلة ، لتصل إلى شباب الوطن العرب المهتم في مجال إدارة المشاريع .
وقد أخترنا أن يكون كتابة محتوى المجلة بالعربية ، لافتخارنا بلغتنا العربية .

ونشكر كل من ساهم في إعداد المجلة من الكتاب ومن فريق التصميم والترجمة والتدقيق اللغوي .

ونؤكد كما ذكر المهندس عمر سليم ، مؤسس مجلة بيم أرابيا ، المتعلقة في مجال نمذجة معلومات البناء (BIM) في عددها العاشر ، بانه أيضاً حقوق الطبع غير محفوظة في مجلة رواد المشاريع العرب ، حيث يمكنك طبع المجلة و توزيعها و الاقتباس منها، بشرط بسيط هو ذكرالمصدر لتصبح المجلة مفتوحة المصدر .

نسأل الله أن يبارك في أعمالنا ويجعلها خالصة لوجهه الكريم .

إياد الحاج سعيد .

روّاد المشاريع العرب

الفهرس : (يمكنك الضغط على المقالة ، لتصل إليها مباشراً)

١- الوصول إلى العالمية (د. محمد خليفة حسن) .

٢- تعرف على رواد المشاريع السوريين .

٣- بوابتك لإدارة المشاريع .

٤- كشف المستور في فشل المشاريع .

٥- النهوض بإدارة المشاريع الى مستوى أعلى .

٦- تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع .

٧- عقود التشييد ونجاح المشروعات.

٨- ادارة المشاريع الصحية بين الواقع والمأمول .

٩- وضع ميثاق المشروع .

١٠- سياسة تدوير الوظائف .

١١-استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروعات البناء .

١٢-كيف تنجح في الحصول على شهادة PMP .

١٣-مقارنة PRINCE2®ودليل PMBOK® .

١٤-منظومة Project Online لإدارة المشاريع .

١٥-إدارة المخاطر ، لمحة عن التطبيق العملي في المشاريع .

١٦-اعرف نفسك.

١٧-ذي القرنين وإدارة المشاريع .

١٨-خذ من التاريخ عبرة .

الوصول إلى العالمية

د.محمد خليفة حسن

السلام عليكم .

و عليكم السلام و رحمة الله و بركاته .

نتعرف على حضرتك ؟

أسمي محمد خليفة ، مصري ، و مقيم بدولة الكويت ، تخرجت من كلية التجارة جامعة الزقازيق عام ١٩٩٠ ، و حصلت على دبلوم الدراسات العليا في مجال نظم المعلومات من المعهد العالي للإدارة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، و ايضاً دبلوم العلوم الادارية من الأكاديمية نفسها و عملت من عام ١٩٩١ و حتى عام ٢٠٠٤ في مصر سواء في مشاريع خاصة او شركات في مجال نظم المعلومات و اخر وظيفة لي في مصر كانت رئيس قسم نظم المعلومات في احد الشركات المتعددة الجنسيات ، و كنت مهتم جدا بمجال ادارة المشاريع ، و كان عندي شغف كبير للاستشارات و التدريب ، فدرست التدريب بجانب نظم المعلومات و أصبحت مدرب محترف لمايكروسوفت ثم بعد ذلك وجدت فرصة لتحقيق شغفي بالكويت فسافرت في عام ٢٠٠٤ و عملت كمدير لمركز تدريب لمدة عامين ثم مستشار ادارة مشاريع لمدة عام ، ثم بعد ذلك مدير لمكتب ادارة مشاريع في احد شركات البرمجيات لمدة عام ، ثم توجهت للعمل الخاص فأنشأت مع شريكين لي معهد تدريب و شركة برمجيات و مكتب استشارات ، و كانت بدايتنا متواضعة و الحمد لله نجحنا في وضع الشركة في مصاف كبرى الشركات بتمويلنا الشخصي و مجهودنا البشري و ذلك بعد توفيق الله عز و جل ، و بعد ان أصبحت الشركة يمكن ادارتها بواسطة فريق عمل كفء بدأت في تقديم خدماتي للعالم متعدياً الحدود الجغرافية ، و كانت بداياتي في دول الخليج العربي مثل دبي و ابوظبي و السعودية و سلطنة عمان و البحرين وقطر و بعض البلاد الاخرى مثل الأردن و نيجيريا و السودان ثم بعد ذلك توجهت لتقديم خدماتي لدول شرق آسيا مثل سنغافورة و هونج كونج و كوريا الجنوبية و ماليزيا و غيرها ثم بعد ذلك أوربا و أمريكا ، و الان

اجهز لدخول سوق أمريكا اللاتينية هذا من الناحية العملية أما من الناحية الشخصية فأنا متزوج و لدي بنتين وولد و الحمد لله ابنتي الكبرى و ابني يدرسون حاليا هندسة في مصر و أعيش في الكويت مع زوجتي و ابنتي الصغرى .

ما هو دورك الحالي الذي تقوم به ، وكيف سيؤثر على مستقبلك المهني ؟

حالياً انا مستشار إدارة مشاريع ومدرب و متحدث في المؤتمرات الدولية ،و اصبح من الصعب ان أتواجد في بلد واحد لمدة اكثر من أسبوع ، و هذا على الرغم من انه يبدوا و كأنه ممتع الا ان له ضريبة كبيرة.

أقوم حالياً بإنشاء مكاتب ادارة المشاريع في دول مختلفة سواء للحكومات او الشركات ،و اقدم الاستشارات في التخطيط الاستراتيجي و الإشراف على تنفيذ الخطط الاستراتيجية و ادارة البرامج و المشروعات كما أقوم بالمراجعة على بعض الجهات للتأكد من جودة ادارة المشاريع لديهم و وضع الخطط للتطوير و الإشراف عليها ، و لكن يظل التدريب و الإرشاد و التحدث في المؤتمرات الدولية هو الشغف الأكبر بالنسبة لي و الذي أمارسه بحب شديد.

كيف وصلت إلى الشهرة عالمياً ؟

هذا بداية من فضل الله و توفيقه ، فأنا لم أسعى ليكون لي شهرة عالمية و لكني كنت أسعى دائماً خلف شغفي الكبير في نشر ثقافة ادارة المشاريع و القيادة و معرفة كل ما هو جديد ، و قد يكون سجلي في انني كنت اول من يحصل على هذا العدد من الشهادات الاحترافية لإدارة المشاريع ، حيث انني حصلت على جميع الشهادات المصدرة من معهد ادارة المشاريع ، بالإضافة الى عدد من الشهادات الاخرى احد العوامل ، بالإضافة الى أنشطتي التطوعية مع معهد ادارة المشاريع كان سبباً في ان يكون لي شبكة كبيرة من المحترفين المهتمين بمجال ادارة المشاريع ، و الذي ايضاً أعطاني الثقة في ان اتحدث في عدد من المؤتمرات الدولية و لله الحمد و المنة ان رزقني القدرة على الحديث امام الجمهور بدون خوف طالما انا واثق مما أقول .

ماهي التحديات الكبيرة التي واجهتك ، وكانت ستمنعك من الوصول إلى هدفك الرئيسي ؟

هدفي ان أكون متحدث عالمي حتى اثبت للعالم اننا كعرب يمكننا ان نقدم الكثير إذا اتيحت لنا الفرصة و ان اقدم نموذج مشرف للمحترفين العرب ، و التحدي الذي دائماً ما يعيقني هو الحصول على التأشيرات اللازمة لدخول عدد كبير من البلاد و قد راودتني فكرة الحصول على جنسية اخرى حتى أستطيع التنقل و السفر و لكني في نفس الوقت لا اريد اي جنسية اخرى سوى جنسيتي المصرية و هذا فعلا ما يعيقني كثيرا في الحركة فأنا ابذل مجهود مضاعف مقارنة بأي شخص آخر لديه حرية الحركة و لكن لا يوجد تحدي يمنع من الهدف طالما هناك عزيمة.

ماهي التحديات التي تمنع حالياً من بناء منظومة إدارة مشاريع فعالة في الشركات أو المؤسسات في الوطن العربي ، وكيفية مواجهتها ؟

باختصار شديد يمنعنا القيادة الرشيدة التي تستطيع احداث التغيير في المنظمات المختلفة فمشكلتنا هي صعوبة التنفيذ نتيجة ان القيادات لا تستطيع ادارة التغيير بشكل علمي احترافي ، و هذا ينعكس على بيئة العمل ، و التي تكون عادة في المؤسسات الحكومية و الشركات العملاقة محبطة بشكل كبير فلقد قدمت حوالي ٨٠ دورة فقط في إعداد مدير مشاريع محترف غير مئات الدورات

و ورش العمل الأخرى و العديد ممن حضروا معي الدورات حصلوا على شهادات احترافية و لكن في النهاية لا يستطيعون تطبيق ما تعلّموه لأن بيئة العمل لا تشجع على ذلك .

و هذا هو الفرق بيننا و بين الدول المتقدمة حيث انهم يشجعون دائماً على التغيير المستمر للأفضل حتى و ان كان التغيير بسيط فهم لا يؤمنون بتغيير الأشياء في يوم و ليلة ، و لكن خطوة خطوة و بتشجيع العاملين على مواصلة التطور ، و كل هذا في النهاية مسؤولية القائد و الادارة الوسطى المؤمنين بالتطوير و بأن الإنسان يمكنه صنع المعجزات اذا اتيحت له الفرصة.

ماذا ترغب بإن توجه رسالة لمتابعين المجلة الأعزاء .

اتوجه لهم بالشكر أولاً على قراءة هذا المقال الطويل نوعاً ،ثم انصحهم بأن يستمروا في تطوير أنفسهم و التواجد دائماً في مكان الفرص حيث ان النجاح هو لحظة التقاء الاستعداد مع الفرصة و الا يتسرب اليأس لهم و لو للحظات فالعالم كبير جداً و الطائرة لو طارت ٢٤ ساعة لن تصل لنهايته و رب الكون خلقه لنا للسعي فيه ، و ان يتتبعوا شغفهم دائماً و يقدمون للعالم نموذج مشرف للمحترفين العرب و يحاولوا جمع الخبرات من كل مكان في العام و يحاولوا دائماً ان يستخدموها لرفعة امتهم العربية و ان كان وضعهم الان لا يسمح ،ففي يوم من الأيام سيكونون هم القادة و عليهم وقتها احداث التغيير الذي طالما حلموا به و لا ينسوا هذا أبدا ، وانصحهم الا يبيتون ليلة واحدة الا و قد تعلموا شيئاً جديدا مهما كان صغيرا و انصحهم بأن ينفتحوا على العالم و يستفيدوا من تجارب الآخرين و في النهاية ليس للإنسان الا ما سعى .

تنويه : تم اختيار الصور من قبلي من صفحته على الفيس بوك .

رابط صفحة الدكتور محمد خليفة حسن على الفيس بوك :

https://www.facebook.com/mohamed.khalifa.hassan

هيا الهبل

تعرف على رواد المشاريع السوريين

في ظل الأوضاع التي يعيشها وطننا من تدني مستوى المعيشة، وغلاء الأسعار والحالة الاقتصادية السيئة . من الصعب جداً أن لا ترى الناس متشائمة ، لا ترى سوى مستقبل مظلم، هناك مقولة قرأتها مرة واعجبتني "حتى الزهرة عندما يداس عليها تمنو من جديد، لذا أنا أيضاً سأفعل" نعم ونحن أيضاً سنفعل، فهناك دوماً أمل في كل عتمة .

كمثال صغير عشته يبعث للأمل ويدل على وجود مستقبل مشرق، لقاء ذهبت إليه البارحة كان بين عدد من أصاحب و مؤسسين لشركات ناشئة\مبادرات\مشاريع\وناشطين اجتماعيين في حاضنة تقانة المعلومات والاتصالات ، لقد كان السبب الرئيسي لهذا الاجتماع هو رغبة شخص اسمه هاني طرابيشي ، بعمل هذا اللقاء بين رواد الأعمال السوريين وأصحاب المشاريع، هاني شخص صاحب خبرة كبيرة بمجال ريادة الأعمال عمل كمدرب و مرشد في مجال ريادة الأعمال مثل ستارت أب ويك أند كما أنه كان دكتور في جامعة القلمون، حاليا يقيم في فنلندا ويعمل في مسرعة الأعمال http://www.vertical.vc/، يقول هاني" جات إلى سوريا لأحدث رواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة عن شجاعة رواد الأعمال في فنلندا فعلمني رواد الأعمال السوريين درسا في الإصرار والشجاعة والتماسك والمرونة"

لمحة عن الأشخاص الذين كانوا موجودين في اللقاء وعن مشاريعهم:

١- سنا حواصلي – الحسن محمد علي (المشروع دارتي)

دارتي هي لعبة تفاعلية وتعليمية تهدف لتعليم الأطفال مبادئ الالكترونيات دون الحاجة لإشراف شخص ذو خبرة بهذا المجال، وهي مرتبطة بتطبيق على الهاتف المحمول يتضمن مهام وأحجيات تفاعلية ومحتوى علمي مبسط مقدم بطريقة محببة للأطفال. يساعد هذا التطبيق الأطفال في بناء الدارات الالكترونية بشكل صحيح، فهو يكتشف الأخطاء الناجمة أثناء التوصيل ويشرح كيف

يمكن تفادي هذه الأخطاء. دارتي مصممة لتكون ملائمة للأطفال، فهي ترتبط برسوم متحركة كرتونية لكي ينسجم معها الطفل، كما أنها قابلة للتطوير لدعم عناصر الكترونية جديدة ولغات إضافية، مع تركيزنا الحالي على اللغة العربية

دارتي كانت ١ من ١٥ فكرة تأهلت لمسابقةGIST Tech-I

الابتكار العالمي من خلال العلوم والتكنولوجيا

www.daraty.com\

٢-ردين رستم – مجد خوام (مشروع: المدرسة الصيفية للريادة لليافعين)

لتعليم اساسيات ريادة الأعمال لليافعين كمان أنهم شركاء في تنظيم Startup Weekend Youth 2016

https://www.facebook.com/EssSyria/?fref=ts

٣- رفيق تقي الدين -مجد خوام –كندة غنوم-ردين رستم (Startup Weekend Youth)

رفيق تقي الدين عم يعمل على مشروع لدعم لريادة الأعمال في سورية، يعمل حالياً مع مجد وردين وكندة على تحضير ستارت أب ويك أند لليافعين في سورية الهدف استهداف شريحة إجمالاً غير مستهدفة من قبل اغلب المبادرات ألا وهي اليافعين، بهدف إعداد جيل قادر على دعم عملية التنمية بسورية، هدفنا البعيد كمبادرة، إقامة مشاريع تدعم ريادة الأعمال في سورية بهدف خلق مجتمع ريادية ونظام اقتصادي قائم على ريادة الأعمال.

https://www.facebook.com/startupweekenddamascus/…

٤-محمد عربي بوذ الجدي – لين ضاهر (المشروع :طبيب آب)

المشروع هو تطبيق موبايل طبي يقدم خدمات تقنيه للمرضى وللكوادر الطبية .

باختصار يعمل على:

-التشبيك بين الكوادر الطبية والمستخدم.

-حجز موعد مع العيادة بشكل مؤتمت وباي وقت.

-التواصل مع العيادة عن طريق نظام شات .

-فيه خرائط رح تساعد المريض على معرفه مكان العيادة ودله على الطريق الاقرب.

-المستخدم يستطيع التواصل مع الصيدلية الاقرب له ويستفسر عن تواجد وسعر دواء من بيته كما يستطيع المستخدم طلب ممرض عن طريق التطبيق ومن اقرب ممرض لبيته ويتواصل معه.

-وهناك قسم الاستشارات الطبية.

كل هذه الخدمات مجانيه لكل الناس

https://www.facebook.com/tabeebapp/

٥- الأمجد توفيق اصطيف (مؤسس مشروع: مينوتي، مشرف أساسي لمبادرة ويكيلوجيا)

ميونتي :مشروع منصة تبادل خبرات مهنية وتقنية لشريحة المحترفين الشباب، والخريجين الجدد، حيث ستتضمن مجتمعات افتراضية خاصة بكل المجالات المهنية، والعملية لاسيما في مجالات الهندسة والأعمال والمهن الطبية، وستكون مرتبطة بمنصة توظيف تمكن الشركات التي تعاني من صعوبة كبيرة من الوصول إلى الكفاءات الشابة على المنصات الموجودة مثل لينكد إن ومواقع التوظيف التقليدية.

ويكيلوجيا :مشروع بدأ في عام ٢٠١١ وبلغ ذروة تأثيره في عامي ٢٠١٣ و٢٠١٤ من خلال تأسيس أول مجتمع hacker spaceفي دمشق حيث تم تنظيم ورشات عمل في مجال المشاريع التقنية والأفكار الإبداعية على مدى العام، منظمة بشكل أسبوعي وبشكل تطوعي، من أعضاء المجتمع والذي توّج في أول حدث ستارت أب ويكند في بداية عام ٢٠١٤... وساهم هذا كله في إعادة الزخم حول مفهوم ريادة الأعمال وظهور المبادرات الكثيرة الأخرى وانتباه عدد من المنظمات، والجمعيات لأهمية هذا المجال، ويتم تحضير للعديد من الأنشطة الجديدة قريبا التي تركز على الأسس التي تلزم للعمل على مشاريع تقنية إبداعية...

https://www.facebook.com/wikilogia/?fref=ts

٦- زياد شلبي(MENA-Shopping Online)

اختصاص التمويل والمحاسبة، عمل على عدة Startups ولكن لم ترى النور بهذه السهولة، أحد المشاريع كان فكرة تطبيق على الهواتف الذكية لتقوم بخدمة الحجز الالكتروني في المطاعم داخل المدينة. اليوم يعملون على مشروع ريادي تحت اسم MENA-Shopping Online يقدم خدمات تسويقية ، ليس فقط في سوريا بل في الوطن العربي عموما.

://www.menaso.eu.ai/

https://www.facebook.com/mena.shop.online

٧ - يحيى الرفاعي(Web designer)

شخص مهتم بالأشياء الابداعية التقنية، لديه خبرة لا بأس بها في مجاله، ويتطلع إلى تطوير امكانياته من خلال العمل على مشاريع افضل، عمل مع عدة شركات وستارت ابس في الفترات الماضية، حاليا يعمل في مجال ال... UI ,UX freelancer

yahiarefaiea.com

٨- خلدون الهندي (صحتك بجيبتك)

مؤسس ستارت اب اسمه صحتك بجيبتك، وهو عبارة عن منصة، و تطبيق جوال، يعمل على إدارة الملفات الصحية لدى المرضى بشكل الكتروني ، بالتالي لا حاجة للورق سواء في تحاليل الطبية او الصور الإشعاعية، وغيرها من المعلومات الطبية.

بدأت فكرة هذا المشروع بسبب أن المعلومات الورقية معرضة بأي وقت للتلف او فقدان او للتكرار عدا عن احجامها التي تتضاعف، وصعوبة نقلها كل مرة للطبيب، بالإضافة لمساعدة المرضى للوصول لمعلوماتهم بحالات الاسعاف .

باقي أعضاء الفريق: دانيا حلاق، علاء مسالمة، ابراهيم الحنفي.

https://www.facebook.com/Sahtak.Bjebtak/

٩ - يمان السابق (فريق سند التنموي)

فريق سند التنموي يعمل مع الشباب السوري لمساعدتهم على الوصول لسوق العمل عن طريق فعاليات بالإضافة لمشاريع تشبيك، ومشاريع تمكين لهم، تأسس الفريق في عام ٢٠١٣ وساعد العديد من الشباب السوري للوصول لسوق العمل، وإيجاد فرصهم، وكما قدم الدعم لعدة مبادرات،

وفرق وفعاليات لها علاقة بالريادة مثل المدرسة الصيفية لريادة الاعمال، Startup Weekend Damascus، TEDxYouth@Jahez.

١٠ -حسن أصفهاني

يعمل على إنشاء تطبيق موبايل يربط بين محلات الاكل و الزبائن ليصبح التواصل بينهم أسهل و يوفر لهم الوقت، حسن انا يدرس ادارة اعمال سنة رابعة جامعة دمشق، يعمل مع فريق سند ببرنامج ريادة الاعمال حيث يحضرون الآن لمشروع لليافعين لتعريفهم على سوق العمل أكتر و الخيارات الموجودة فيه.

١١ -حسين مرتضى – منذر أصفهاني(Mindzone)

مبادرة تعليمية تهدف إلى توسيع النطاق المعرفي في مختلف المجالات العلمية سعيا لرفع مستوى الإدراك وسد الفجوة بين العلم والعمل.! يتم تقديم كورسات مجانية باللغة العربية وبمختلف المجالات العملية ، تتميز الكورسات بما يلي: المجانية، التفاعلية ، الوقت المناسب، يتم استخدام واتساب لإرسال الكورسات لمن يعاني من مشكلة ضعف الانترنت، سوف يتم اضافة الملتحقين بكل كورس بالإضافة الى مدرس الكورس الى مجموعة على الفيسبوك حتى يتمكنوا من التواصل بسهولة وسرعة.

https://www.facebook.com/mindzone.ar/?pnref=story

١٢ - هيا الهبل – إياد الخياط – سلام النقطة (TEDxYouth@Jahez)

يهدف TEDxYouthJahez إلى تسليط الضوء على الشباب المبدعين و تطوير مواهبهم وجعلها معروفة على الصعيد المحلي و العالمي ، و تحفيز الأخرين من خلال نجاحهم .

https://www.facebook.com/TEDxYouthJahez/

١٣- بدر بياعة(Get)

فكرة المشروع هي عبارة عن شركة تجمع الناس التي من نفس الاختصاصات في نفس المكان حتى يستطيعوا تبادل خبراتهم والتعلم من بعضهم (المبرمجين-المسوقين-رجال الاعمال)كل حسب اختصاصه، يعمل المشروع على ٣ محاور

الأول get communities موقع يجمع الأفراد من نفس الاختصاص حاليا متوفر فقط برمجة وديزاين،

الثاني get events فعاليات وملتقيات هدفها تجمع الناس ذوي الاختصاصات نفسها بنفس المكان، الثالث get clubs حيث يقوم فيه هؤلاء الأشخاص الذين قمنا بجمعهم من مختلف الاختصاصات في كل منget communities ، get events بتعليم أشخاص آخرين مهتمة بتعلم هذه الاختصاصات بطريقة جديدة ومبتكرة هي self learning in groups جمعات تعليمية بعيدة عن جو المحاضرات والتعليم التقليدي

https://www.facebook.com/getcomm

١٤ -ماسة البعلي (Clerk)

كليرك هو منصة تعكس عملية التوظيف بطريقة مختلفة. يعتمد على خوارزميات متطورة و أبحاث متقدمة و سيناريوهات واقعية لاختبار الأشخاص و الكشف عن مهاراتهم و تصنيفها عن طريق عالم افتراضي يعتمد على محاكاة عملية عن مواقف واقعية في حياة الموظفين في الشركة.

www.clerk.co.com

١٥ -حسان الذهبي(iStable)

رائد أعمال، مصمم، مفكر. عشقي للتكنلوجيا والابتكار ليس له حدود. حالياً أعمل على تطوير منتج لا مثيل له يدعىiStable ، هو عبارة عن أول كابل (cable) شاحن ذكي في العالم!!
رؤيتنا: هي أن البشر لا يريدون منتج واحد لكل مهمة، هدفنا اضافة ميزات لهذا المنتج لاستخدامه كمنبه للنوم، كبنك للطاقة...الخ. انتهينا من تصميم المنتج و حالياً بصدد تصنيع أول نموذج له.
رؤيتنا: "جعل العالم أكثر توازناً"

https://www.facebook.com/hassanzahabi1

١٦-مي مصيجة:(Pencil and brush academy)

مشروع تعليمي يعمل على تنمية مهارات الخيال ؟ والإبداع لدى الأطفال ؟؟ ؟؟؟؟ ؟؟ من سن ٥-١٥ عن طريق تطوير المحتوى البصري للأطفال وإعادة توجيه ليكون

أكثر فائدة ومتعة، يعمل المشروع حاليا على تعليم الأطفال التحريك والكارتون ليتمكنوا من تصميم المحتوى الخاص بهم.

https://www.facebook.com/Pencil.art.brush.academy/?fref=ts

١٧- أنس جناني(Ghadi Production)

"غدي للإنتاج الفني" شركة تعمل في مجال الإنتاج الفني للأطفال والناشئة ، تهدف إلى تقديم المحتوى الفني بشكل إيجابي ملائم للجيل المعاصر يساعد الطفل على التوازن نفسياً وسلوكياً بطريقة إيجابية، ابتكار شخصيات وأبطال متميزة تحاكي واقع الأطفال والناشئة، ابتكار أدوات متميزة تؤثر في مداخل التعلم السمعية والبصرية والحسية وتوجيهها لتوعية الأطفال والناشئة وتعديل سلوكهم وتمليكهم مهارات الحياة.

١٨- نور أبو الشامات (BNA art)

يرمي مركز BNA إلى تخريج طلاب بكفاءات عالية على المستوى الهندسي والفني ، وتعزيز القدرة الفنية على الإبداع وتوثيق المعرفة ، وابتكار حلول هندسية على نطاق واسع الطيف من المشاريع ، ويهيئ المركز عبر مناهجه المتطورة رعاية الموهوبين من خلال اكتساب الطلبة مهارات التفكير في مستوياته العليا التي تمكن الطالب من تحويلها إلى تصاميم وحلول تتناسب مع روح العصر

.https://www.facebook.com/BnaArts/?__mref=message_bubble

١٩- محمد سلطان - لين درويش (رماز)

وهو أول موقع تعليمي عربي متخصص لتعليم البرمجة ، يقدم مسارات تعلم أحدث لغات برمجة الوب والموبايل باللغة العربية. يؤمن رماز بأهمية وجود مصدر عربي احترافي لتعليم البرمجة خصوصاً مع ندرة المصادر العربية، ويهدف أيضاً إلى نقل أحدث التقنيات العالمية إلى العالم العربي، بما يفتح لهم فرص عمل كثيرة في سوق عالمي يكبر كل يوم.

https://www.facebook.com/remmazcom/?pnref=lhc

هؤلاء هم فقط مجموعة صغيرة عن باقي الشباب المبدعين الذين يحاولون تحقيق طموحاتهم ومشاريعهم ليس فقط في دمشق وأيضا في كل من حمص، حلب، اللاذقية، طرطوس، إدلب، سويداء، حماة من الأشخاص الذين سمحت لي الفرصة بالتعرف عليهم عن طريق الانترنت ومن المؤكد أنه هناك المزيد في بقية المحافظات.

بعض النصائح والملاحظات التي قام هاني بذكرها:

ليس من الضروري أن يقوم مشروعك أو شركتك الناشئة على حل مشكلة حيث يمكنك خلق حاجة من خلال خدمتك، كما هو الحال في العديد من الخدمات و الشركات مثل Pokémon Go : التي شاع ذكرها في الآونة الأخيرة، الموبايلات قديما لم تكن حاجة لكنها اليوم جزء أساسي من حياتنا.

*-أكد هاني على ضرورة دراسة الشريحة التي تعمل على تقديمإبيع خدمتك لها ، فبدلاً من بذل وقت كبير في التخطيط لمشروعك يجب عليك البدء بالتنفيذ "The Best Strategy is to not have a strategy"أبدأ بالعمل، ادرس شريحتك ابحث عن حاجات زبائنك وقم بسؤالهم، ابحث عن الزبائن الأوليين لك، كما تحدث هاني عن عملية أو مصطلح Costumer Development تطوير المستهلك، فالعديد منا يعتقد أننا إذا قمنا ببناء منتج أو خدمة فالزبائن ستأتي لا إرادياً لشرائه، وعندما لا يأتون، يعاودون الكرة مرة أخرة معتقدين أنه سينجح، إلا أن هذا خطئ، فالزبائن لا تقوم بشراء المنتج بل هم يقومون بشراء سبب قيامك لبناء هذا المنتج.

هاني طرابلسي

مقال غني يتكلم عن تطوير المستهلك أنصح الجميع بقراءته، كما نصح هاني بقراءة كتاب Lean Startups

http://www.startuplessonslearned.com/…/what-is-customer-dev…

لا تقع في حب الحل: أي إذا كان مشروعك يسعى لحل مشكلة معينة فلا تقع في حب مشروعك (الحل) فمن الممكن أن تبدأ مشروعك بفكرة و بعد قيامك بدراسة شريحتك والتكلم مع زبائنك و التعرف على حاجاتهم أن تتغير فكرة مشروعك لذا لا تتمسك كثيرا بفكرتك الأولية

كما أكد هاني على أهمية **التشارك والتعاون** متوجهاً بذلك لأصحاب للمشاريع الموجودة، فمن المهم جدا أن نتعاون مع بعضنا وهي أفضل طريقة للوصول إلى نتائج أكبر فاعلية واستدامة وحل العديد من المشاكل .

http://www.elcomcms.com/…/the-importance-of-collaboration-i…

شجع هاني الجميع على فكرة **الاحتفال بالفشل** فهو بداية لطريق النجاح ومن لا يفشل لا يتعلم أبداً لذا اقترح أن نقوم بعمل يوم في سوريا نحتفل فيه بفشلنا كما يقوم رواد الأعمال في فنلندا، كما أنهم كانوا أول من ابتكروا يوماً سموه يوم المطاعم الذي أصبح يحتفل فيه بمعظم دول العالم ،http://www.restaurantday.org/e/

لذا فقد شجعنا هاني على **ابتكار أشياء خاصة بنا كسوريين**

واحد من الأسئلة التي تم طرحها لهاني :

ما الفرق بين رواد الأعمال في فنلندا والرواد الأعمال في سوريا ؟

أجاب هاني : ليس هناك أي فرق أبدا باستثناء **شيء واحد أن لديهم معلومات عن زبائنهم data** فهم يقومون بجمع معلومات ويبدؤون بالعمل فورا من خلال التكلم مع شريحتهم المستهدفة و زبائنهم، لذا عليكم البدء بالعمل والتنفيذ.

- أنا هيا الهبل، طالبة اقتصاد سنة ثانية - جامعة دمشق، ناشطة بالمجال التطوعي منذ سنة تقريباً ، وبمجال ريادة الأعمال منذ ستة أشهر بعد أن حصلت على فرصة حضور معسكر جسور لريادة الأعمال،
- **حالياً** اعمل على تطوير نفسي بالمجال المجتمعي والتنموي و بمجال ريادة الأعمال واكتساب المعرفة والخبرة فيهما من خلال مساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم والتعلم منهم مهما كان دوري صغيراً في ذلك .

كثيرا ما نسمع في حياتنا عن قيام الدولة بمشروع جديد في المدينة كبناء جسر او تجمع سكني، او احيانا نسمع من زميل لنا انه مدير لاحد المشاريع الحيوية في شركته، وكثيرا ما حدثتنا نفسنا عن ماهية المشروع وادارته.

لكي ندخل مجال ادارة المشاريع يجب اولا ان نفهم ما معنى مشروع ؟

حيث ان الكثير يلتبس عليه الفهم الحقيقي للمشروع ويختلط عليه الامر مع العمليات.

ما هو تعريف المشروع؟

في الحقيقة هناك تعريفات كثيرة للمشروع جميعها تؤدي الى المفهوم الاساسي ، وهو ان المشروع عبارة عن مجموعة من مراحل العمل المتسلسلة المؤقتة المعاد تنقيحها لخلق خدمة او منتج جديدين فريدين من نوعهما .

في التعريف هناك كلمتان مميزتان هما (مؤقت وفريد) ،كما ان هناك صفة عامة هي اعادة التنقيح. وفي الحقيقة ان التنقيح سيستمر حتى نهاية المشروع، او يمكننا القول حتى نهاية جميع مراحل المشروع.

على سبيل المثال انشاء سوق تجاري هو مشروع لكن ما يتعلق بالمحاسبة والبيع والشراء هي عمليات.

نلاحظ ان كلا المشروع والعمليات يتم تنفيذهم بشكل مستقل وهذا التنفيذ خاضع لمحددات يمكن التنبؤ بها او انها غير قابلة للتنبؤ بها تعتمد على مهارة مدير المشاريع بتقليل عامل الخطورة. كما ان جميعها تحتاج للتخطيط والتنفيذ والتحكم لتحقيق غرض اساسي هو الاهداف الاستراتيجية او اهداف المنظمة.

كيف يمكننا التميز بين المشروع والعمليات؟

في الحقيقة نجد علامات التمييز في تعريف المشروع وبالأخص الكلمتان المميزتان (مؤقت وفريد) حيث ان انشاء السوق التجاري حتما سينتهي عند نقطة معينة لكن لا يخلو انشاؤه من بعض الأمور الغير المتوقعة والغير معروفة تعود الى فردية انشاء السوق التجاري.
على سبيل المثال قد تكون الشركة قد انشأت عدة اسواق تجارية لكن هذا السوق الجديد مدة تنفيذه اقصر مما يتطلب عدد ونسبة موارد اكبر او قد تكون مدينة الالعاب تحتوي نوعية العاب مختلفة لذلك نجد ان اي اختلاف سوف يعطي للمشروع فرديته وهذا ما يعطي لفن ادارة المشاريع اهميته.

قد يسأل سائل ما هي المحددات وهل يمكننا حصرها؟

في الحقيقة هناك محددات تخبر عن نفسها مثل ما هو الهدف من المشروع ،الجودة المطلوبة ، الجدول الزمني ، الميزانية الموضوعة للمشروع ، الموارد المتوفرة وايضا المخاطر المتوقعة.
لكن انا شخصيا اميل الى ان المحددات او المقيدات للمشروع هي التي تقيد مدير المشروع وتقلل الخيارات المتاحة بين يديه

وجميع هذه المحددات لها تأثير على نسبة رضا اصحاب المصلحة في المشروع. في الحقيقة يتوجب على مدير المشروع التعامل مع هذه المحددات بمهارة والموازنة فيما بينها لتحقيق اعلى مستويات الرضا لدى المستخدم النهائي. وهنا يكمن الفرق بين المدير الناجح والمدير الغير ناجح.

هنا نأتي للسؤال الاهم ما هو دور مدير المشروع؟

ان دور مدير المشروع هو اسقاط المعرفة والخبرة التي يمتلكها والادوات المتاحة بين يديه مستخدما اصول العمليات التنظيمية والعوامل البيئية للمؤسسة للوصول الى هدف المشروع (المنتج او الخدمة) التي تحقق اعلى نسبة رضا عند المستخدم النهائي.
نلاحظ ان مدير المشروع خاضع بشكل او اخر للمؤسسة وبالتالي هو خاضع لطريقة عمل المؤسسة ، هل طريقة العمل من النوع الوظيفي ام المشروعي ام ان طريقة عمل المؤسسة يقوم على الدمج ما بين النوعين السابقين. لكل نوعا سلبيات وايجابيات يجب فهمها.

كيف يتم تحديد اصحاب المصلحة في المشروع؟

تعتبر عملية تحديد اصحاب المصلحة في المشروع من اوائل وظائف مدير المشروع ويتم تحديد اصحاب المصلحة بالاعتماد على المفهومين التاليين :

١- اي شخص او مؤسسة او جهة حكومية يمكن ان يؤثر سلبا ام ايجابا في المشروع يعد من اصحاب المصلحة (كالزبائن ،شركة الكهرباء او مصلحة البلدية .....الخ)
٢- اي شخص او مؤسسة او جهة حكومية يمكن ان يكون لها اثر في تحسين اهداف المشروع.

من هم اعضاء الفريق في المشروع؟

في الحقيقة يعتبر هذا السؤال مهم من اجل رفع المهارة في ادارة المشاريع. اعضاء الفريق يمكن تضمينهم ولكن ليس تحديدهم على الشكل التالي :

- فريق ادارة المشروع.
- فريق المشروع.
- الخبراء في هذا المجال.
- المستخدمون او الزبائن.
- البائعون.
- الشركاء التجاريون.
- الاعضاء الدائمون و الغير دائمون في المشروع

في الختام احببت ان يكون الهدف من هذه المقالة تبسيط بعض مفاهيم وتعاريف ادارة المشاريع من اجل التحضير للتحدث عن مراحل ادارة المشاريع في المقالة القادمة بإذن الله

م. عبد الرزاق فرحان سيف الدين :

- بكالوريوس هندسة كهربائية قسم تحكم الي وحواسيب من جامعة البعث سوريا – حمص
- حاصل على شهادة CCNA في الشبكات من CISCO .
- اعمل حاليا كمهندس ابحاث وتطوير بمركز ابحاث تابع لشركة المانية تعنى بعمليات فحص وتحكم في المنشئات النفطية والغازية و انابيب النفط والغاز .
- مدير احد مشاريع الابحاث الحالية في الشركة ، و المسؤول الاول لمختبر الابحاث لفرع الشركة في الدمام .

هل نحن ندرك أننا نفشل في إدارة مشاريعنا ؟

للوهلة الأولى وعند رؤية الصورة التالية ، سوف نقول أن المشروع جميل ، و ناجح لآنه تم تنفيذه و الانتهاء منه.

ما هو رأيكم هل هذا التقييم (جميل ومنتهي) ، يكفي لكي نحكم على ان المشروع ناجح ؟

الإجابة :

قبل ٨ سنوات ، لم ادرك أننا نفشل في إدارة المشاريع ، حيث أتوقع أن أي مشروع بناء صغير كنت أقوم بمتابعه اعماله الإدارية والفنية ، أو عند العمل في المشاريع الكبيرة بالتعاون مع فريق عمل متكامل ، وعند الانتهاء من المشروع وتسليمه للمالك بشكل جمالي فهو ناجح .

لكن للأسف ، ادركت منذ ٥ سنوات مفهوم الفشل في إدارة المشاريع ، بعد تعلم علوم إدارة المشاريع

حيث يعتبر المشروع بأنه فاشل في حصول أحد الحالات التالية أو بعضها أو جميعها ، و يجب ان يحاسب عليها مدير المشروع .

١- إذا تأخر عن موعد التسليم المحدد عقدياً ، أو الخطوط المرجعية الأخيرة التي وافق عليها المعنيين المعتمدين .

٢- إذا تجاوز الميزانية المحددة عقدياً ، أو الخطوط المرجعية الأخيرة التي وافق عليها المعنيين المعتمدين .

٣- إذا حصل تعديل على نواتج المشروع ، (كتغيير أو تعديل مخالف للمواصفات في دفاتر الشروط الفنية) بدون اعتمادها من قبل الجهة المالكة والمشرفة على المشروع .

٤- إذا كانت الجودة سيئة لأي عمل في المشروع (مهما كان صغيراً أو كبيراً) .

بعد ما توضح لدينا مفهوم الفشل في المشاريع ، نأتي إلى السؤال الأهم

ما هو السبب الجذري الذي يؤدي إلى فشل مشاريعنا ؟

لنفترض اصبح هناك تأخير عن موعد التسليم المحدد عقدياً لمشروع لا على التعيين .

فمباشراً يقوم مدير المشروع بالبحث عن أسباب التأخير ، ولنفترض أنه وجد ٣ اسباب

١- بان التأخير ناتج عن التأخر في استلام فريق الاشراف لبعض الاعمال .

٢- وناتج من قبل مقاولي الباطن لتنفيذهم بعض الأعمال بجودة غير مناسبة ، مما أدى إلى طلب التعديل عليها ، فأثر في زيادة زمن المشروع .

٣- ولا ننسى أيضاً أن يحمل المسؤولية لفريقه (الجهة المنفذة) ، في عدم متابعة الاعمال بشكل فعال حسب البرنامج الزمني المعتمد .

- يمكن أن يؤثر جميع المعنيين في زيادة المدة الزمنية في الأحوال الطبيعية (بعيداً عن الظروف القاهرة) ، لكن من هو الذي بإمكانه منع حدوث الزيادة الزمنية ؟ ، أو يضمن حقوق الجهة المنفذة في حال كانت ناتجة من قبل الجهة المالكة أو المشرفة على المشروع.

لماذا لم يدخل مدير المشروع نفسه في دائرة الاتهام ؟

والاجابة تكون :

إذا رجعنا للسبب الأساسي في فشل غالبية المشاريع ، لأدركنا أن السبب هو خلل في استخدام **أدوات وتقنيات التواصل الفعالة** من قبل **مدير المشروع** في تعامله مع جميع المعنيين .

حيث القاعدة المتعارف عليها عالمياً بانه :

حوالي ٩٠٪ من وقت مدير المشروع ، يمضيه في التواصل .

ومن المتعارف عليه أيضاً (التواصل أكثر فعالية = إدارة مشروع أفضل)

حيث تتضمن هذه القاعدة الأسئلة التالية :

١-هل تم سؤال الناس عن المعلومات التي يريدونها ويحتاجونها ؟

٢- هل يقضي وقت طويل في التخطيط للتواصل مع جميع المعنيين بالمشروع ؟

٣- هل تم التأكد من ان الاتصال قد وصل الى المستلم فعليا ، وانه قد فهمه ؟

٤-هل تم استخدام تكنولوجيا الاتصالات الفعالة والسريعة في النقل والاحتفاظ بالمعلومات ؟

٥- هل تم إيجاد لغة مشتركة للتعامل مع الثقافات المتنوعة لفريق المشروع ؟

٦-هل يمتلك مدير المشروع مهارات الذكاء العاطفي emotional intelligence وقدرة على تحليل الشخصيات ومعرفة في لغة الجسد body language ؟

وختاماً :

إدارة التواصل سوف تكون محور اهتمامي في الأيام القادمة ، كما لاحظنا لأهمية تأثيرها الكبير في نجاح إدارة المشاريع ، وسوف تكون المقالات القادمة ، في الإجابة على الأسئلة المطروحة في الأعلى ، من خلال سرد تجارب واقعية تحدث معنا .

أملين من الله عزو جل ، أن نصل إلى إدارة مشاريع ناجحة وفعالة على أرض الواقع .

المراجع : معيار نجاح المشروع **Project Success**

من كتاب (PMBOK V5) Project Management Body of Knowledge .

إياد الحاج سعيد

١- مؤسس مكتب أوربت Orbit ، لمتابعة العمل الإداري في المشاريع .

٢ - مدرب PMP وبرامج إدارة المشاريع ،من عام ٢٠١٢ إلى الآن .

٣- العمل في التخطيط ومتابعة وتقييم برامج زمنية لمشاريع مقاولات ومشاريع تجارية من عام ٢٠٠٩ إلى الآن .

للتواصل على linkedin :

https://www.linkedin.com/in/eyadhajsaeed

للتواصل على Facebook :

https://www.facebook.com/eyad.hajsaeed

لمتابعة المقالات التي قمت بكتابتها مسبقاً عن تأثير BIM في إدارة المشاريع ، ومقالات لشرح أهمية برامج إدارة المشاريع ، من رابط المدونة :

http://trainereyad.blogspot.com

نيتو رودريغويز النهوض بإدارة المشاريع إلى مستوى أعلى

لنوضح لأعضائنا الجدد ، ما هي مهام مجلس الادارة في مؤسسة ادارة المشاريع ، ومن هم الأعضاء فيه وكيف تصبح واحداً منهم؟

يقول السيد نيتو رودريغويز: يتألف مجلس الإدارة في المؤسسة من مجموعة من ٥ متطوعين ملتزمين الى حد كبير. شغل معظمهم في السابق في مراكز قيادية بقطاعات محلية هي ايضاً جزء من هذه المجموعة المحترفة الكبيرة والتي نسميها "مؤسسة ادارة المشاريع".

ويتألف مجلس ادارة المؤسسة في عام ٢٠١٦ من مدراء من شمال اميركا وجنوبها ومن اوروبا والشرق الاوسط واستراليا، وبخبرات تتجاوز ال ٣٠٠ عام في ادارة المشاريع ضمن قطاعات التكنولوجيا والتعليم والمصارف والصيدلة والبناء والمشاريع غير الربحية والاتصالات والاستشارات.

وباعتباري أحد اعضاء المجلس، فيمكنني القول بأننا نواجه تحديات للتأكيد على أن المؤسسة تتطلع الى المستقبل على نحو دائم وأن استراتيجيتها الشمولية قد وضعت للتأكد من ان عضويتنا ستكون قادرة على الاستفادة من المزايا والمنافع في المستقبل المشرق القادم.

وبعد سنوات من العمل في ادارة المشاريع، فقد بدأت مشاركتي في المؤسسة في عام ٢٠٠٢ وأصبحت أتوق لمعرفة الطريقة التي تستخدمها الشركات لتكون قادرة على ادارة مئات المشاريع وبشكل ناجح. وقررت أن اقوم ببعض الابحاث والذي قادني الى اول دراسة من خلال أعمال مسح عالمية حول ادارة المشاريع.

قدمت نتائج البحث في المؤتمر العالمي لإدارة المشاريع PMI EMEA في عام ٢٠٠٥. وفي وقت لاحق من العام نفسه أصبحت عضواً مؤسساً في اوروبا والشرق الاوسط وافريقيا ضمن مجموعة العلاقات. وفي عام ٢٠١٠ تم اختياري لأكون رئيس مجلس الادارة لفرع المؤسسة في بلجيكا. وفي عام ٢٠١٢ انضممت الى مجلس الإدارة في معهد ادارة المشاريع PMI.

إن الامر المذهل هو تشاركنا لهذا الشغف في ادارة المشاريع ، وإنني متيقن أننا نتشاركه جميعنا.
وإنه لشرفٌ لي ان اقود هذه المجموعة الرائعة من الاشخاص اللامعين في عام ٢٠١٦. وعلى الرغم من ان مهامنا كمدراء هي ذات إطار عالمي، الا اننا لا نختلف في الجوهر عن الثمانية آلاف متطوع الذين يساهمون يومياً في تحسين عملنا في مجال ادارة المشاريع.

ما الجديد في عام ٢٠١٦ ، بما يخص اعضاء مؤسسة ادارة المشاريع وحاملي الشهادات والداعمين الماليين ؟

السيد نيتو رودريغويز: لقد اتيحت لي الفرصة عدة مرات للتحدث مع "جيم سنيدير" أحد مؤسسي المعهد، وقد قال ان الهدف الرئيسي من انشاء المعهد في عام ١٩٦٩ كان خلق بيئة تتيح للأشخاص الذين تكرسوا لإدارة المشاريع بأن يتقابلوا و يتشاركوا خبراتهم وتجاربهم.
وفي سنة ٢٠١٦ سوف تستمر المؤسسة في تعزيز وتشجيع ذلك المجتمع الرائع من رواد المشاريع.
كما انني أؤمن بأن مؤسستنا ستستمر أيضاً بتزويد أعضائها وحاملي الشهادات وجميع المعنيين بتقدير مدهش من خلال عروض مختلفة مثل

١- منشورات عن الفكر القيادي في مؤسسة إدارة المشاريع وتقارير عن نبض المهنة ،
٢- ومؤتمرات تختص بإدارة المشاريع،
٣- والشهادات لدينا
٤- والمعايير لدينا.

لقد كنت عضواً في العديد من المؤسسات الأخرى ،وأستطيع القول ان لا أحد استطاع ان يوفر القيمة والمعرفة وخبرة التعلم ، والقوة في العضوية ، والرضى الشخصي كما فعل معهد إدارة المشاريع.

كيف تقيم دور PMI في مجال إدارة المشاريع؟

السيد نيتو رودريغويز: كما توضح رؤية المعهد باننا دائماً سنكون أحد المؤيدين الأساسيين لأهمية إدارة المشاريع في العالم، سواء بالنسبة للقادة في مجال الاعمال او القادة الحكوميين. أحد مهامنا كمدراء في المجلس هي اكتشاف طرق جديدة واتخاذ قرارات تساعدنا لنكون أقرب لتحقيق اهدافنا ورؤيتنا، وفي عام ٢٠١٦ سنعمل بشكل مستمر على تحقيق هدفنا ورؤيتنا من خلال مختلف النشاطات والمبادرات الاستراتيجية التي سنباشر تنفيذها في أسواقنا الرئيسية الثلاث وهي :

١.ممارسي المهنة: تعزيز قيمة عضويتنا وجعل شهادة محترف إدارة مشروع (PMP) والشهادات الأخرى في إدارة المشاريع معروفة بشكل واسع على انها نموذج ومعيار في مجال إدارة المشاريع الاحترافية.

٢.المنظمات: الإقرار من قبل بعض الحكومات العظمى في العالم مثل مجلس الشيوخ الأميركي وبرلمان الاتحاد الأوروبي بأن إدارة المشاريع هي عنصر جوهري لتنفيذ المشاريع بشكل أفضل. بالإضافة لأهميتها بالنسبة للشركات الذين يتزايد بحثهم في مجال إدارة المشاريع من اجل تقديم جزء من استراتيجيتهم.

٣.البيئة الاكاديمية : ستستمر الكليات والجامعات ومدارس إدارة الاعمال حول العالم بتقديم دورات تتعلق بإدارة المشاريع كجزء من منهاجها.

في عام ٢٠١٦ ، ما هي الموضوعات التي تعتقد انها الأكثر أهمية بالنسبة لرواد المشاريع (مدراء المشاريع) وللمنظمات التي يعملون فيها ؟

السيد نيتو رودريغويز: في هذا العام أؤمن انه سيتم التأكيد على ان إدارة المشاريع هي أحد أكثر الكفاءات الجوهرية التي ستحتاجها أي منظمة لإنجاز استراتيجياتها بشكل ناجح ، وسيكون موضوع إدارة المشاريع واحداً من المواضيع الساخنة ، ليس فقط في مجال الاعمال بل وفي القطاع العام ايضاً.

في سنة ٢٠١٦ هناك أربعة موضوعات متعلقة بهذا الامر واعتبرها الأكثر أهمية:

١- المنظمات ستقوم بالتحول أو (تطبيق) من مكتب إدارة المشاريع إلى إدارة الحافظة الاستراتيجية ، والتي ستعمل معاً وبشكل متقارب مع الفريق التنفيذي في تحديد الأولويات والاختيارات وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية الرئيسية ، وكما شرحت مسبقاً في مقال لمجلة **PMI TODAY** في شهر نوفمبر من عام ٢٠١٥ ، فإن أحد ادوارنا الرئيسية سيكون لتعزيز الحوار وتسهيل عملية اتخاذ القرار في الادارة العليا للمنظمات.

٢- ستزداد رغبة المنظمات حول العالم لتوظيف مدراء مشاريع محترفين ، ممن لديهم فطنة في هذا المجال آملين انجاز وتنفيذ مبادراتهم الاستراتيجية. وفي معظم الحالات سيحتاج هؤلاء المدراء لفهم تلك الاعمال وبيئتها بالإضافة الى القدرة على العمل في مختلف الأقسام.

٣- بالنسبة للقطاعات العامة الساعية للاحترافية وتطوير الرؤى الاستراتيجية الخاصة ببلادهم، فإنها ستحتاج لأفضل التطبيقات العملية في إدارة المشاريع من اجل تحقيق تلك الرؤى.

٤- المنهجية الرشيقة في إدارة المشاريع Agile ، سوف تستمر في التوسع كطرق تستخدمها المنظمات للتعامل مع التغير السريع ولكي تجتاز تركيبات البيروقراطية المعقدة. وعلى الرغم من أن العديد منا قد قاموا مسبقاً بتطبيق بعض الأساليب المنهجية الرشيقة المتضمنة في طبيعة عملنا كمدراء مشاريع، إلا اننا سنكون بحاجة إلى المزيد من التطور في مجالات الإدارة الرشيقة.

ماهي الفرص والتحديات التي تواجه مدراء المشاريع في عام ٢٠١٦؟

السيد نيتو رودريغويز: ان الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع في منظمات القطاعين العام والخاص وانتقالها القريب الى مجال الاستراتيجية ، سوف يقدم بلا شك الكثير من الفرص لمدراء المشاريع.

ولتوضيح هذه الفكرة أكثر، اكتشفت في السنة الماضية ان العديد من الشركات حول العالم مثل الرائدة Nike and UPS استلزمها الامر الاستعانة بإدارة المشاريع لتطوير الشركة ولتوظيف مدير الاستراتيجية. وقد كان هذا الامر شيئاً لا يمكن تخيله منذ خمس سنوات مضت.

أما التحديات التي ستواجه مدراء المشاريع هي انهم سيحتاجون لتوسيع نطاق معرفتهم وإدراك التنوع الأساسي في المنظمات التي يعملون فيها. وكما يشير مثلث المواهب ، فإن مدراء المشاريع سيتوجب عليهم تطوير مهارات القيادة والفطنة ، الى جانب المهارات التقنية.

وقد اتيحت لي هذه الفرصة في عام ٢٠١٥ عندما تم تعييني مديراً ورئيساً لمكتب إدارة البرنامج في شركة GlaxoSmithKline Vaccines ، بدون أي خبرة مسبقة في مجال الصيدلة ، وبصفتي قادراً على العمل عبر عدة اقسام لربط إدارة المشروع مع استراتيجية المنظمة ومساعدة الفريق التنفيذي الأعلى لتحديد الأولويات واختيار وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية والتحضير. واضافة الى خبرتي في مجال إدارة المشاريع، فقد كانت هذه الأسباب الرئيسية التي ساعدت على اختياري لهذا المنصب من بين ٢٠٠ مرشح اخرين.

كأعضاء مجلس ، نجد أنفسنا مدفوعين لضمان أن المعهد يتطلع باستمرار إلى المستقبل باستراتيجية متكاملة ، للتأكد أن اعضاءنا قادرون على التميز في المستقبل المشرق القادم

ما هي النصائح التي تقدمها للشباب المقبلين على البدء بمشوارهم المهني في مجال إدارة المشاريع، وعن أهمية الخوض في هذا المجال؟

السيد رودريغويز: لقد قمت بتدريس إدارة المشاريع لطلاب الماجستير والطلاب التنفيذيين في بعض اهم مدارس إدارة الاعمال في العالم وذلك لأكثر من عقد من الزمن، وعبر تلك السنوات لاحظت ان المزيد من الطلاب يتمكنون من العمل في وظائف لها علاقة بإدارة المشاريع. وعلى الرغم من كون هذا التوجه بطيئاً الا انه كان ثابتاً. ولارتباط الموضوع بالطلب المتزايد على إدارة المشاريع، فقد أراد الطلاب السعي أكثر من اجل التطور وان يكونوا معروفين في سوق العمل كأشخاص احترافيين، لذلك تقدم معظمهم لامتحان إدارة المشاريع الاحترافية وقد كانوا غالباً ما يطلبون مني ان أشرح لهم أهمية ان تكون عضواً في **PMI** ، وقد اجبت بما يلي:

١ - الانتماء الى الشبكة الأكبر في إدارة المشاريع ، مع إمكانية التحدث والتفاعل مع بعض مدراء المشاريع الأكثر أبداعاً ، ومع شباب محترفين اخرين.

٢- وأيضا الدخول الى أكبر قاعدة بيانات في العالم بما يخص إدارة المشاريع (ProjectManagement.com)

٣- بالإضافة الى القدرة على المساهمة كمتطوع في نشاطات الفروع المحلية ، والتي تساعدك على بناء خبراتك وتطوير عملك كمدير مشروع.

سيستمر PMI ليكون واحداً من الدعاة الاساسيين لتقديم القيمة في إدارة المشاريع إلى كل من رجال الاعمال والقادة الحكوميين

لماذا يجب على الأعضاء اخذ التطوع بعين الاعتبار في ٢٠١٦؟ وكيف ساهمت خبرتك في التطوع في تحضيرك لاستلام منصب رئيس مجلس الإدارة ولعملك اليومي ؟

السيد رودريغويز: التطوع كان من أكثر التجارب المؤثرة في عملي وقد اعطاني الفرصة لتعلم مهارات جديدة كمدير مشروع وكقائد ايضاً، و ساعدني التطوع ايضاً لإغناء خبرتي الاحترافية من خلال العمل في مناصب وظيفية عدة، وقد كان من الممكن الا احصل على مثل هذه الفرص ابداً لو انني استمريت في المضي في طريقي المهني المعتاد. وهناك تجربة أخرى قدمت لي الفائدة وهي السفر الى أماكن جديدة. وان الامر الأكثر أهمية في سنوات تطوعي هو لقائي بأشخاص مذهلين وأصبحوا ليس فقط زملاء، بل وأصدقاء جيدين ايضاً. ومن دون تلك التجربة سيكون صعباً بالنسبة لي ان أقوم بعمل جيد في منصب رئيس المجلس ومن اجل تلك الأسباب ولأسباب أخرى ايضاً فإنني اوصي بشدة أي عضو لدخول عالم التطوع وخوض هذه التجربة.

إلا ان هنالك امر أود التحذير منه هو ان العمل التطوعي يمكن ان يشغل حيزاً كبيرا من وقتكم بسهولة ويمكن ان يصبح ادماناً للكثيرين منا، لذلك فمن المهم أن نجد ونحافظ على التوازن بالشكل الصحيح. وان تجربتي كمتطوع اعطتني خلفية شاملة لأفهم الاهتمامات الرئيسية للأعضاء والتي يجب طرحها ومعالجتها على مستوى المجلس. بالإضافة الى منظور كاف لإدراك التحديات والفرص الأساسية في مؤسستنا. وقد كنت أقوم بعملي اليومي الى جانب التطوع وكانت تجربة تعلم غير متوقف ، والتي اعتقد انها ساعدتني لأكون جاهزاً لرئاسة مجلس الإدارة في ٢٠١٦.

تم الترجمة من مجلة PMI Today- February 2016 .

ترجمة: يمان أبو ناصر . تدقيق: إياد الحاج سعيد

خريجة ادب انكليزي ، جامعة دمشق

مهتمة في مجال إدارة المشاريع .

م. هبة الساعور

تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع

تقوم الشركات بإجراء المشاريع نتيجة لحدوث متغيرات جديدة استجابة لمتطلبات الفئة المستهدفة من قبل الشركة .

ومن الأمثلة على هذه المشاريع :

١ـ تطوير نظام معلومات جديد

٢ـ تنفيذ إجراء أو عملية تجارية جديدة .

فالغرض من المشروع هو تنفيذه والانتهاء منه بتحقيق الهدف الذي تطمح إليه الشركة ، وفترة إنجاز المشروع تتراوح من أسابيع إلى عدة سنوات ، وهذا يعود إلى طبيعة الهدف من المشروع والخطة الاستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ المشروع ، فالتخطيط الاستراتيجي هو من أحد أهم عناصر الإدارة حيث يعتبر عامل رئيسي لتحقيق هدف المشروع المستقبلي ، فهو يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير الخطة المعتمدة من قبل إدارة الشركة وإضافة لتلك المتغيرات تعنى بالشرائح المستهدفة والمنافسين وأسلوب المنافسة المتبع .

فلذلك على التخطيط أن يكون متجددا ليراعي التغيرات الطارئة المستقبلية والتي قد تشكل تهديدا وعائقا في استمرار المشروع.

فمثلاً :

إذا افترضنا اننا نريد القيام بمشروع مطعم للدجاج في مكان معين نظرا لقلة المطاعم في ذلك المكان وهي فكرة جيدة، لكن إذا كان هناك اتجاه لإصدار تشريع يمنع وجود المطاعم في ذلك المكان أو كنت تتوقع دخول أنفلونزا الطيور إلى ذلك البلد فإن المشروع يصبح مهددا أو فاشلا .

ولتنفيذ تخطيط استراتيجي فعال ، فعلى أعضاء مجلس إدارة المشروع بحاجة لفهم واضح لماهية التخطيط الاستراتيجي ، فإذا تم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على الوجه الصحيح يكون فعالا ومفيد.

ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي ؟

هو عملية إدارية منظمة لجهد فريق عمل المشروع ،بحيث يقوم ببلورة أنشطة المشروع ويحدد الأهداف ويجعلها واضحة ليتم الوصول إليها من خلال آلية معينة يتبعها أفراد الفريق ويتعاونوا على تنفيذها ، فهذا النوع من التخطيط يسعى إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدرات وإمكانيات المشروع وتحليل المنافسين ومتطلبات العملاء .

كما أنه يساعد إدارة المشروع على خلق قرارات مناسبة تعمل على تحقيق هدف المشروع وإرضاء الشريحة المستهدفة في ظل ما يحيط بالمشروع من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية، ونقاط قوة وضعف في البيئة الداخلية للمشروع .

وإن جميع المنشآت أو المؤسسات قد تواجه العديد من العقبات تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي ، **ومن بعض هذه العقبات :**

١ـ قلة الموارد التي تؤثر على عملية التخطيط ، وتشتمل هذه الموارد مثلا على الموارد البشرية من فنيين وإداريين وعمال ، أو الإمكانيات التقنية .... إلخ ، فالنقص في هذه الموارد يؤدي إلى تأخير في إنجاز المشروع .

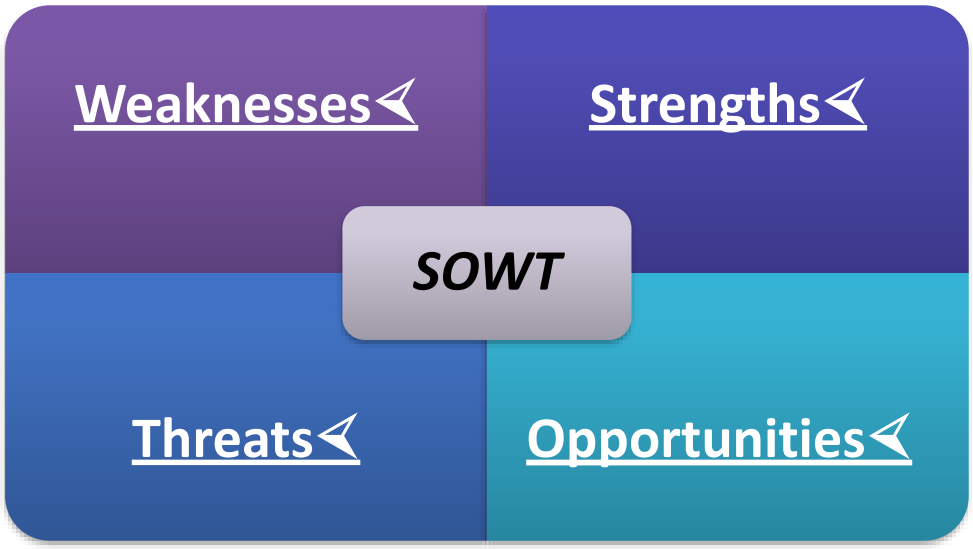
٢ـ وجود بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار (وذلك يعني أن هذه المنطقة قد تكون معرضة للزلازل أو التصحر أو أن هذه المنطقة تكون معرضة للصراعات ...إلخ).

٣ـ التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت كبير.

٤ـ عدم مشاركة جميع أفراد الإدارة في التخطيط ، والتقصير في متابعة كل مرحلة من مراحل المشروع .

ولتذليل تلك العقبات تلجأ بعض الشركات و المؤسسات إلى التحليل الرباعي ، والذي يعنى بدراسة العوامل المؤثرة على كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمشروع .

ما هو التحليل الرباعي SOWT ؟



التحليل الرباعي : هو إطار تحليلي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي ويعرف لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المشروع ، ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرتين بديهيتين وهي:

أ ـ النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى المشروع ومن ثم تفعيلها ودعمها وتطويرها .

ب ـ النظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي يتعرض لها المشروع، والعمل على التخلص من نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها ،كما و الابتعاد عن مصادر التهديد إذا لم يكن من الممكن تفاديها كليا.

كما ذكرنا سابقا أن هذا التحليل يشمل دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمشروع .

دراسة البيئة الداخلية للمشروع :تعني إدراك إدارة المشروع لنقاط القوة والعمل على تعزيزها ، والوعي لنقاط الضعف والعمل على التخلص منها وذلك سعيا منها لإنجاح المشروع.

نقاط القوة(Strengths):

وتشتمل على :

١ـ توافر رأس مال كافي لاستثمار المشروع.

٢ـ تأمين مصادر سيولة للمشروع تحسبا لأي نقص يمكن ان يطرأ على رأس المال في أحد مراحل المشروع .

٣ـ توافر مصادر لتوريد المواد اللازمة لتنفيذ المشروع وسهولة الحصول عليها في الوقت المناسب .

٤ـ توافر الخبرة اللازمة لمجلس إدارة المشروع مما يسهل عمليات الإدارة ومتابعة مراحل العمل

٥ـ التخطيط والتنظيم السليم والقدرة على التوسع المستقبلي.

٦ـ توافر كوادر بشرية وإمكانيات تقنية كافية للقيام بالمشروع على أكمل وجه

➢نقاط الضعف (Weaknesses)

ويندرج ضمنها :

١ـ الافتقار للمهارة في حل الأمور والمشاكل التي نتجنب مواجهتها .

٢ـ نقص في المهارات الفنية .

٣ـ فقدان بعض عناصر القوة التي ذكرت أعلاه .

أما بالنسبة لدراسة البيئة الخارجية فهي تعني الاستفادة من الفرص المتاحة والتي تخدم وتفيد في نجاح المشروع ، والابتعاد عن التهديدات ومصادرها والتي تشكل عائقا لأحد مراحل المشروع وبالتالي تؤدي إلى تأخير في إنجازه .

➢الفرصOpportunities:

وهي التغيرات المستقبلية المتنبئ حدوثها في البيئة الخارجية للمشروع ، والتي تدعم المشروع ويتم استغلالها بطريقة سليمة لتنمية المشروع وزيادة الأرباح . وتتمثل بعض هذه الفرص في :

١ـ التخفيضات والإعفاءات الضريبية على نوعيات من السلع ومن ضمنها سلع المشروع .

٢ـ تغير حاجات ورغبات المستهلكين بما يتوافق مع ما يقدمه المشروع من سلع وخدمات .

٣ـ أية ظروف خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المنظمة .

ومن الممكن أن تتحول الفرص إلى تهديدات إذا لم تستفد منها إدارة المشروع في الوقت المناسب .

➢التهديداتThreats:

هي الظروف و التغيرات الخارجية المؤثرة سلبا على بيئة عمل المشروع .

فعلى سبيل المثال:

١ـ دخول منافسين جدد في السوق وبرؤوس أموال كبيرة .

٢ـ فرض ضرائب عالية من قبل الحكومات .

٣ـ إمكانية شراء المستهلك للمنتج أو الخدمة المقدمة من مصدر آخر بسعر أو بجودة أفضل .

أهمية استخدام تحليل SOWT

يقدم هذا التحليل وجهات نظر وآراء مساعدة في أي مرحلة من مراحل المشروع ،

فهو يعمل على المكاملة بين نقاط القوى والضعف ،والفرص والتهديدات التي تواجه المشروع ووضعها في إطار واحد لتحديد الاتجاه العام للمشروع واستراتيجيته المستقبلية .

فيمكن استخدامه من أجل :

١ـ إيجاد جهود أو حلول جديدة للمشكلات أو العقبات التي تواجه المشروع في مراحله

٢ـ يساعد مجلس إدارة المشروع على اتخاذ القرارات المناسبة في الاتجاه الصحيح الذي يحقق هدف المشروع .

٣ـ يقدم حلول وخيارات متعددة لمجلس الإدارة ويبين الأولويات في حال كان المشروع على مفترق طرق ،وذلك من خلال جرد نقاط القوة والضعف .

٤ـ يغير ويعدل من الخطة المعتمدة من قبل الإدارة للاستفادة من فرص جديدة تظهر خلال مسار المشروع أو لتفادي تهديد جديد .

نختم المقالة :

فالإدارة ذات الكفاءة العالية قادرة على جعل خطتها الاستراتيجية متجددة وملائمة قدر الإمكان لكل الظروف الحالية والمستقبلية التي ممكن أن تطرأ على المشروع ،كما تجعل من خطتها مرنة قادرة على أن تتعامل مع نقاط الضعف الموجودة في المشروع مقللة إياها وتعمل في المقابل على زيادة وتعزيز نقاط القوة لديها ، وأن تكون قادرة على حماية المشروع من التهديدات المتنبئ حدوثها ، وتستغل الفرص بالشكل الأمثل لتستفيد منها من أجل زيادة الأرباح للشركة والاستمرار بالمشروع.

المراجع : التخطيط الاستراتيجي -دليل الجمعيات المرشدة

مدخل لدراسة التخطيط الاستراتيجي www.pdffactory.com

الاسم : هبة سعيد الساعور

- طالبة هندسة تصميم ميكانيكي في جامعة دمشق سنة خامسة
- كرمت في جامعة دمشق عند مشاركتي في دورة علم الاختراع والتطوير التي أقيمت لعام ٢٠١٥_٢٠١٦ في كلية الهندسة الميكانيكية ، ونلت شهادة تخصصية في هذا العلم لتقديمي مشروع ابتكاري جديد .
- كما شاركت في معرض الباسل للاختراع لعام ٢٠١٥ وحصلت على المرتبة الثانية وكرمت بالميدالية الفضية
- حاصلة على رقم إيداع لبراءة اختراع من مكتب براءات الاختراع في دمشق
- متطوعة في فريق الكريات الحمراء في جامعة دمشق / قسم الموارد البشرية /

عقود التشييد ونجاح المشروعات

م. احمد السنوسي

تشهد المنطقة العربية في الوضع الحالي ركود ا اقتصاديا وخاصة بمنطقة الخليج، وذلك بسبب أسعار البترول والظروف السياسية التي تمر بها المنطقة العربية بشكل عام، مما أثر بشكل كبير على حجم المشروعات المطروحة من قبل القطاع العام او حتى القطاع الخاص على حد سواء، مما قلل فرص حصول المقاولين على مشروعات بالحكم الذي كان في السابق، مما يعطي فرصة كبيرة الان في تغيير وتحويل منظومة العقود الخاصة بقطاع التشييد وإحداث نقلة نوعية بها.

إن عقود التشييد هي المحرك والمكون لمنتجات ونتائج المشروع فهي تحدد صلاحيات الاستشاري او المهندس الخاص بالمالك ومسؤوليات المقاول والتزامات المالك.

لا شك أن عقدا يتم ابرامه بشكل صحيح ومتكامل وواضح وعادل لهو بلا شك من أهم العوامل الخاصة بنجاح المشروع لاحقاً.

إذا ماهي شروط ومواصفات عقد التشييد وخاصة بين المالك والمقاول في الاعمال التي يقوم بتصميمها المالك وتنفيذا المقاول ؟

قبل الشروع في سرد أهم مكونات ومواصفات عقد التشييد علينا أن نعد عدة فرضيات هامه وهي:

١. بيئة قانونية وتشريعية وقضائية عادلة وناجزة.

٢. مستوى مقبول من إمكانيات للمقاولين مع امتلاكهم لإدارة خاصة بإبرام وصياغة ومتابعة العقود.

٣. تمكين المالكُ المهندس أو الاستشاري بالصلاحيات الكافية وعدم التدخل بالشكل الذي يعرقل من عمله.

١- التعريفات

وهنا لابد من تحديد كافة المفردات والمصطلحات والمعني المقصود بها حتى يتم فهم المعنى المقصود بها ولا يحدث لبس لأي جهة من الجهات المتعاقدة بعد إبرام العاقد.

٢- التزامات المالك

وهنا المقصود بالتزامات المالك أن يمكن المقاول من موضوع العقد أو موقع المشروع وتسليمه كافة التراخيص والمخططات وحدود المشروع بالشكل الصحيح وبقرب موعد توقيع العقد، ثانيا الية دفعه لمستحقات المقاول هل هي بشكل دوري ام دفعات محددة سلفا وما هي شروط الدفعة المقدمة كذلك الموافقات والتوقيعات مع تحديد إطار زمني واضح يبين متي بالضبط سيتم إصدار شهادات الدفع والسداد، الالتزام الثالث والمهم وهو استلام الاعمال المكتملة حسب شروط ومواصفات العقد وفي الأوقات المحددة سلفا، علي ان لا يمتنع عن الاستلام إلا في حالة مخالفة المقاول للعقد في شروط تسليم الاعمال المكتملة.

٣- صلاحيات الاستشاري

الاستشاري وجوده هام وضروري بل هو شرط لإنجاح المشروع اذ هو الجهة التي تتمتع بالخبرة والخلفية الهندسية والإدارية التي تمكن المالك من تحقيق اهداف المشروع وإنجاز استحقاقات المشروع بنجاح، إن اعطاءه قدرا معقولا من الصلاحيات لتمكينه من أداء دوره بالشكل المطلوب يتطلب ذكر ذلك بالعقد، حتى لا يتدخل المالك أو يشعر المقاول في بعض اللحظات أن مستحقاته أو أن حقوقه بالعقد مهددة أو غير واضحة.

٤- مسؤوليات المقاول

المقاول هو اهم عنصر من عنصر المشروع الثلاثة، ذا انه هو الذي يقوم بالتنفيذ ويتحمل الكثير من المخاطر الناجمة عن ظروف الجو وأسعار المواد أجور العمالة وانخفاض الإنتاجية وخلافه ، في أغلب العقود لابد من سرد مسؤوليات المقاول تجاه المشروع بالشكل الصحيح واهمها:

- استلام موضوع العقد أو موقع المشروع من المالك حسب شروط العقود.
- تنفيذ اعمال المشروع حسب المخططات والمواصفات الخاصة بالجودة مع الالتزام بالبرنامج الزمني والانجاز المالي المطلوب بالمشروع (حسب خطط المشروع المتوافق عليها في منهجية أو طريقة تنفيذ المشروع).

- تسليم الاعمال المكتملة للاستشاري والمالك حسب شروط العقد وفي التوقيتات المتوافق عليها سلفا.
- ضمان الاعمال المسلمة للمالك عشرة أعوام بالنسبة للأعمال الخرسانية وعام على الأقل للأعمال الأخرى امر هام وجوهري وعلي المقاول طوال فترة الإشعار بعيوب أن يلتزم بإصلاحها حسب شروط العقد.

٥- شروط أخرى مشتركه بين المالك والمقاول مثل:

- موظفو المقاول والمالك.
- التقارير والاجتماعات.
- الاختبارات الدورية.
- التسليمات النهائية.
- التغييرات والتعديلات.
- إيقاف الاعمال من قبل المالك وسحبها من المقاول.
- تبطئ الاعمال للمقاول او إيقافها والانسحاب من المشروع.
- المخاطر ونسبة توزيعها على الطرفين.
- التأمينات.
- المطالبات والمنازعات والاليات الودية والرسمية لحلها.

وبعد سرد بعض الشروط التي ينبغي ان يشملها عقد التشييد ومع الفرضيات التي ذكرناها انفا يمكننا القول بأنه ستكون ظروف ومقومات نجاح المشروع قوية وفعالة.

ومن هنا من المملكة العربية السعودية أدعو الأطراف المعنية ببيئة التشييد وصياغة عقودها مثل وزارة المالية ووزارة العدل والهيئة السعودية للمهندسين، بسرعة تحديث إصدارات عقود التشغيل العامة والصادرة منذ عام ١٤٠٧ هجريا، لتتماشى مع التحديات القائمة، حتى تصل نسب نجاح المشروعات ونتائجها أكثر ارتفاعا.

المهندس احمد السنوسي

ماجيستير ادارة المشروعات MSc

محترف ادارة المشروعات ®PMP

محترف ادارة المخاطر ®PMI-RMP

محكم دولي معتمد

محاضر دولي معتمد ®TOT

اجريت ما يزيد عن 90 كورس في مجال ادارة المشروعات، مؤلف كتاب Project Management PMP، لي عدة مؤلفات في ادارة المشروعات، عشرات المقالات في مجال ادارة المشروعات، لي ما يزيد عن خمسون فيديو في مجال ادارة المشروعات، قدمت عدة ورقات بحثيه في مؤتمرات وملتقيات في ادارة المشروعات بالرياض

مدير وصاحب شركة المهندسون المحترفون للتدريب بمصر والخليج موقعها الرسمي:

www.professionalengineers.us

للتواصل مع المؤلف :

Gm@professionalengineers.us

Alsenosy15@gmail.com

www.facebook.com/alsenosy

www.twitter.com/DrAlsenosy

www.professionalengineers.us

Cell: 0545821579

د .ابراهيم صائغ

ادارة المشاريع الصحية بين الواقع والمأمول

يحتل القطاع الصحي قرابة ٢٠-٣٠ بالمئة من موازنات الدول المالية في كل عام . وتشمل المشاريع الصحية انشاء البنى التحتية للمدن الطبية والمستشفيات والمستوصفات والمراكز الصحية والعمل على مشاريع مكافحة العدوى وانتشار الامراض والوقاية الاولية اضافة الى الرعايات الصحية المختلفة لجميع المواطنين والمقيمين والزائرين.

ونستعرض في الجدول التالي اهم المشاريع الصحية حسب ما نشرته مجلة "كونستراكشن وويك" المهتمة بقطاع الإنشاءات والبناء بدول مجلس التعاون الخليجي .

المشروع	وصف المشروع	تكلفته	صورة للمشروع
مشروع المدينتين الطبيتين في الرياض وجدة (تابعة لوزارة الداخلية)– المملكة العربية السعودية	يعتبر هذا المشروع الصحي الأكبر على مستوى المملكة ودول الخليج، حيث تبلغ تكلفته ٦,٨ مليار دولار، ويتكون المشروع من مدينتين طبيتين منفصلتين الأولى في مدينة الرياض والأخرى في مدينة جدة، وتبلغ المساحة الإجمالية للمدينة الواحدة ٤٠٠ ألف متر مربع تضم	٦,٨ مليار دولار	

	وحدات سكنية وشقق لمنسوبي المستشفى بالإضافة إلى ثلاثة مبان رئيسية للمستشفى ومبنى للأبحاث ومبنى آخر يستخدم للأغراض الأكاديمية بالإضافة إلى كافة مرافق المدينة الأخرى .		
مجمع سدرة للطب والبحوث – الدوحة قطر	يتسع المجمع لـ ٣٨٠ سريرا، حيث تقوم مؤسسة قطر بتمويل المشروع والذي تبلغ تكلفته حوالي ٢,٣ مليار دولار، ويقدم المركز بالإضافة إلى الرعاية السريرية العديد من المرافق البحثية والمعامل التابعة له ومرافق للتعليم الطبي.	٢,٣ مليار دولار	

كليفلاند كلينك – أبوظبي	يعد مستشفى كليفلاند كلينك أبوظبي أحد مشاريع وحدة مبادلة للرعاية الصحية، ويقع في جزيرة المارية في أبوظبي، وهو مستشفى متعدد التخصصات، ويتربع على مساحة ٤٠٩,٢ ألف متر مربع، وهو أول فرع لمستشفيات "كليفلاند كلينك" في منطقة الشرق الأوسط، وتبلغ تكلفة المجمع حوالي ١,٥ مليار دولار. يستوعب مستشفى كليفلاند كلينك عند افتتاحه ٣٦٤ سريراً (قابلة للتوسيع إلى ٤٩٠ سريرا)، مع خمسة طوابق سريرية، بثلاثة مستويات للتشخيص والعلاج، و١٣ طابقا من الوحدات الهامة.	١,٥ مليار دولار	

مجمع السلطان قابوس الطبي – سلطنة عمان	يقع مجمع السلطان قابوس الطبي في ولاية بركاء في منطقة متوسطة بين العاصمة مسقط ومحافظة الباطنة، حيث يعتبر هذا الجزء من عمان الأكثر كثافة سكانية في البلاد، وتقدر تكلفة المجمع بـ١,٤٨ مليار دولار، ويتوقع أن يتم الانتهاء من المرحلة الأولى من المشروع بحلول عام ٢٠١٦.	١,٤٨ مليار دولار	
مدينة الملك عبدالله الطبية في مكة المكرمة – السعودية	يتوقع أن تصل تكلفة المشروع إلى ١,٤ مليار دولار لتصبح ثالث مدينة طبية متخصصة في المملكة بعد مدينة الملك فهد الطبية في الرياض ومدينة الملك فهد الطبية في الدمام، وتبلغ المساحة الإجمالية للمشروع ٨٠٠ ألف متر مربع بسعة ١٥٠٠ سرير منها ٥٠٠ سرير	١,٤ مليار دولار	

	للحالات المتخصصة، ويقوم على إنشاء هذا المشروع تحالف مكون مجموعة الراجحي السعودية ومجموعة بن لادن وشركة صينية ومجموعة السيف للمقاولات.		
مستشفى الجهراء الجديد – الكويت	يقع المشروع في ضاحية الجهراء على بعد ٢٠ كم من العاصمة الكويت، وتصل تكلفته إلى ١,٢ مليار دولار، ويتضمن المشروع حوالي ١١٧١ سرير متوزعة على سبعة مبان فيما تصل المساحة الإجمالية للمشروع حوالي ٤٢٦ ألف متر مربع، ومن المتوقع الانتهاء منه قريبا .	١,٢ مليار دولار	
مدينة الملك خالد الطبية في الدمام – السعودية	تبلغ تكلفة المشروع ١,٢ مليار دولار وهو يعتبر أحد أكبر أربعة مشاريع في القطاع الصحي بالمملكة حيث	١,٢ مليار دولار	

	يقام على مساحة إجمالية تبلغ ٧٠٠ ألف متر مربع ويشمل المشروع عدة مرافق تابعة للمستشفى بالإضافة إلى مركز للأبحاث ويتوقع أن يتم الانتهاء منه عام ٢٠١٨.		
مستشفى جابر الأحمد الصباح – الكويت	تبلغ تكلفة المشروع حوالي مليار دولار وبسعة ١١٦٠ سريرا، ويقع في منطقة جنوب السرة، وكانت عمليات البناء قد بدأت في عام ٢٠٠٩ وتم افتتاحه مؤخرا في ٢٠١٥ .	مليار دولار	
مدينة صلالة الطبية – عمان	وتسمى أيضاً بالمدينة الطبية الدولية، وتصل تكلفتها إلى مليار دولار، وتقع المدينة الطبية على مساحة ٨٧ ألف متر مربع وتتسع لـ ٥٣٠ سريرا، حيث من المخطط أن يبدأ العمل في المشروع خلال هذا	مليار دولار	

	العام، ويتوقع أن تبدأ تشغيل المرحلة الأولى من المشروع في عام ٢٠١٦ على أن يتم إنجاز المرحلتين الثانية والثالثة في عامي ٢٠١٨ و٢٠٢٠ على التوالي.		
توسعة مستشفى الفروانية – الكويت	تبلغ تكلفة المشروع ٩٣٨ مليون دولار ويتضمن المشروع ٩٥٥ سريراً.	٩٣٨ مليون دولار	
مستشفى العين – أبو ظبي- الإمارات	تبلغ تكلفة المستشفى المزمع إقامته في مدينة العين حوالي ٩٠٠ مليون دولار على مساحة ٣١٥ ألف متر مربع ويحتوى على ٧١٩ سريرا بالإضافة إلى أجنحة خاصة بكبار الشخصيات.	٩٠٠ مليون دولار	

مستشفى المفرق – أبوظبي- الإمارات	تبلغ تكلفة المشروع حوالي ٦٠٠ مليون دولار، ويقام على مساحة ٣٠٦,٨ ألف متر مربع، ويضم المستشفى ٦٩٠ سريرا، وودشن افتتاحه عام ٢٠١٥ .	٦٠٠ مليون دولار	

ونلخص من الجدول السابق تزايد الاهتمام بالإنفاق على تطوير القطاع الصحي من قبل دول الخليج خلال السنوات الماضية متزامنا ذلك مع زيادة السكان، وذلك لتوفير الخدمات الصحية المناسبة للمواطنين والمقيمين فيها. واهتمام هذه الدول بالجوانب الصحية اللازمة والانفاق فيها بسخاء من اجل اخراج هذه المنشئات بشكل يليق بصحة المستفيدين موفرة جميع الاحتياجات الاساسية للمرضى .

ونبع هذا الاهتمام جراء السياحة العلاجية التي ظهرت خلال الاعوام السابقة لمنتمي هذه الدول الى دول اوروبا الغربية وامريكا للحصول على العلاج نظرا لضعف الخدمات العلاجية في دولهم اضافة الى تحسين البنية التحتية لمستشفيات دول الخليج والتركيز على صحة المواطن كعنصر بناء مهم فيها .

وفي حال استعراض الوضع الصحي في المنطقة خلال العقود المنصرمة واستياء المواطن من البنية التحتية للمستشفيات والخدمات الصحية المقدمة نجد ان توجه هذه الدول لتحسين الصورة الذهنية لمستشفيات القطاعات الحكومية استراتيجي ويخدم المنطقة بشكل مباشر ويساعد على تحسين الخدمات العلاجية ورفع كفاءة مقدمي الخدمات الصحية في المنطقة مما يساعد في تقليل الاعباء المالية المستقبلية المتوقعة من تردي الاوضاع الصحية .

وفي البحث عن مسببات ضعف الجوانب الصحية في كثير من الدول نلاحظ عدم وجود إدارة احترافية متخصصة في إدارة المشاريع. فعادة تتم إدارة المشاريع في القطاع الصحي من قبل موظفين في الإدارة المعنية أو من خلال تعيين لجنة لإدارة المشروع. وأياً كان الخيار فإن

الموظف المعني بإدارة مشروع ما يقوم بذلك إلى جانب أعماله اليومية. يضاف إلى ذلك عدم وجود المعرفة العلمية والخبرة العملية في إدارة المشاريع لأغلبية هؤلاء الموظفين. إذاً في ظل مثل هذه الظروف كيف نتوقع أن تتم إدارة مشاريع عملاقة بالملايين وبعضها بالمليارات تهتم بصحة الانسان؟ إنما ما يحصل من قبل الموظفين المنوط بهم إدارة المشاريع هو قيامهم وبمهام بسيطة تتمثل غالباً في التنسيق بين المقاول والجهات المالية، خصوصاً فيما يتعلق بمتابعة المستخلصات المالية. أما النشاطات الأساسية في إدارة المشاريع من تعريف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وإدارة مخاطر فهي على حد كبير غير مطبقة في الجهات الحكومية ونظرا كون هذا التوجه هو هاجس اهم الدول وضمن اهم بنود رؤيتها المستقبلية نلاحظ الاهتمام المتزايد بإدارة المشاريع الصحية المبني على الاسس العلمية ، ومن اهم الصروح العلمية العالمية المهتمة بهذا العلم معهد ادارة المشاريع في ولاية بنسيلفانيا في الولايات المتحدة ، والذي يقدم دليل متكامل لإدارة المشاريع بشكل احترافي، ويعمل على تحديثه بشكل مستمر معتمدا على افضل الممارسات العالمية لمدراء المشاريع .وبنظرة سريعة على هذا العلم نجد ان أي مشروع يمر بعدد من المراحل العملية التي تشمل تعريف المشروع والتخطيط والتنفيذ والمتابعة حتى تسليم المشروع.

ويتطلب ضمان نجاح أي مشروع توافر عدد من العوامل من أهمها توافر موارد بشرية متخصصة ومؤهلة لإدارة المشاريع ومنهجية علمية مقبولة يتم من خلالها وضع خطة زمنية لتنفيذ المشروع وخطة لإدارة المخاطر في المشروع وخطة لإدارة الموارد البشرية في المشروع وتطبيق عناصر الجودة المطلوبة لنجاح المشروع واحترام طلبات وتطلعات الشركاء او اصحاب المصلحة كما يحلو للبعض نعتهم . وفي اعتقادي الشخصي متى ما وجد مدير المشاريع المحترف والفني الخبير في المجال الطبي ستقل تكلفة هذه المشاريع بشكل كبير جدا وتوفر فرص عمل للمواطنين دون اللجوء إلى الشركات الخارجية وستكون القطاعات الصحية في المنطقة متميزة عالميا وهذا هو المأمول.

جمع واعداد: د ابراهيم صائغ - تويتر : @dr_saig
بكالوريوس الطب والجراحة – الاردن
ماجستير ادارة الاعمال الصحية - بريطانيا
عضو الكلية الايرلندية للأطباء - ايرلندا
مدير مشاريع احترافية معتمد – الولايات المتحدة
المدير الطبي لمراكز الكلى لجمعية البر بجدة

وضع ميثاق المشروع Develop Project Charter

يمكن تعريفها بأنها عملية وضع وثيقة تعطي الإذن الرسمي بإطلاق المشروع وتعطي مدير المشروع أيضا الصلاحية بالبدء في استخدام موارد المشروع.

التشارتر وما أدراك ما التشارتر!

إنها الوثيقة الخاصة، والمرجع المقدس لمديري المشروعات المحترفين الذي لا يقبلون أن يمارسوا دورهم وصلاحياتهم من دونه. إنها الوثيقة الغامضة التي تساءل الكثيرون لماذا نحتاجها وما هي وكيف نكتبها، بل حتى اختلفوا في ترجمتها فمنهم من قال هي الميثاق ومنهم من قال هي الوثيقة الأساسية ومنهم من قال غير ذلك.

ولتبسيط الأمور دعونا نفترض أننا قد فزنا بمناقصة، أو جاءنا مشروع بالأمر المباشر، فقامت الإدارة العليا بتكليفك بإدارة هذا المشروع، فكيف يتم ذلك يا ترى؟ هل يكفي الأمر الشفهي ليعطيك السلطة بمباشرة عملك كمدير مشروع؟ من يسمح لك بالبدء باستخدام موارد المؤسسة المادية والمعنوية؟ ما هي الوثيقة التي صرحت لك بذلك؟ لا بد من وجود وثيقة، هذه الوثيقة هي التي نسميها Project Charter ، وقد تكون هذه الوثيقة موجودة بشكل أو بآخر، فعلى سبيل المثال إذا قمنا بتوقيع عقد مع العميل فهذا العقد بمثابة Charter لأنه أعطاك الإذن، وأعطاك التصريح بالبدء بالمشروع، وممارسة عملك كمدير مشروع. وكمثال آخر، هناك بعض الشركات التي تستخدم وثيقة يطلق عليها "أمر مباشرة" أو "أمر تكليف"، فأمر التكليف وأمر المباشرة في الشركات التي تستخدمه هو أيضا بمثابة Charter الذي يعطيك الإذن بإطلاق المشروع، وهو الذي يعطيك صلاحياتك كمدير مشروع، فإذن هذا أيضا بمثابة Charter. قد يكون له أسماء مختلفة لكن في النهاية هي الوثيقة التي تعطي الصلاحية بإطلاق المشروع، وتعطيك صلاحياتك

لممارسة مهامك كمدير مشروع، ومن الطبيعي أن يتضمن ميثاق المشروع بعض المعلومات الأساسية الأخرى التي سنتناولها لاحقًا.

ما هي مدخلات عملية وضع ميثاق المشروعDevelop Project Charter ؟

المدخلات Inputs هي الأمور التي يجب أن آخذها في عين الاعتبار، ما هي الأمور التي يجب أن تكون متوفرة لدينا لكي أستطيع أن أبدأ هذه العملية؟ الآن أريد أن أكتب ميثاق مشروع، أو أمر المباشرة، أو أمر التكليف، فما المفروض أن يكون موجودًا عندي، ما هي الأشياء التي يمكنني أن استعين بها؟

بيان العمل الخاص بالمشروعProject Statement of Work SOW

خاصة إن كان المشروع بالتعاقد المباشر، قد تتفق أنت والعميل أن تقوم ببناء فيلا له، أو أن تقوم بتركيب شبكة له، أو أن تقوم ببرمجة موقع إلكتروني Website له، فغالبا هو عندما طلب منك هذا، أعطاك وصفًا، يعطيك بنود الأعمال Statement of Work وأحيانا يسمونها جدول بنود الأعمال أو وصف عن العمل أو ما إلى ذلك، فإن أمدني به العميل فهو من الأشياء التي يمكن ان أستخدم بعض المعلومات الموجودة به لكي أستطيع أن اكتب ميثاق المشروع Project Charter، بمعنى أنني آخذه وأراجعه وأنظر في المعلومات الموجودة به قبل أن أضع ميثاق المشروع.Project Charter

الحاجة من المشروع Business Case

لماذا تريد أن تطلق هذا المشروع؟ أو ما هي المشكلة التي يهدف المشروع إلى حلها؟

على سبيل المثال، تم تقديم اقتراحين للإدارة في الشركة، الاقتراح الأول أن نقوم بتمديد شبكة تربط بين أجهزة الموظفين، الاقتراح الثاني أن نقوم ببناء موقع إلكتروني website للشركة، هذا مشروع، وهذا مشروع آخر. لكن الإدارة لديها ميزانية تكفي لواحد من المشروعين فقط، كيف تتخذ الإدارة قرارها؟

تطلب منك أن تشرح لها الـ Business Case أي القضية التي يدافع عنها المشروع، بمعنى تقول لك إن لم نركب الشبكة التي تربط بين أجهزة الموظفين ما الذي سيحدث؟ فتقول لهم مثلا تأخر في تنفيذ العمل، لا يوجد تواصل بين الموظفين، لا يوجد تشارك بيانات، لا يوجد تشارك معلومات، هذا يؤدي إلى ضعف الإنتاج، هذا يؤدي إلى تأخر الإنتاج، هذا يؤدي إلى أخطاء في

العمل، إلخ. انت الآن تشرح الـ Business Case أي الجانب السلبي الذي نريد أن نتخلص منه بإطلاق المشروع.

يقول لك عن الموقع الإلكتروني ما هي الـBusiness Case ؟ إذا لم نقم ببناء هذا Website ما الذي يحدث؟ تقول له سيكون هناك صعوبة في وصول العملاء إلينا فلا يعلمون كيف يصلون إلينا، لا توجد معلومات عنا، لا يوجد موقع إلكتروني يستطيعون الوصول إليه، ورؤية منتجاتنا، وهذا يؤدي إلى انخفاض مبيعاتنا، هذا يؤدي إلى أن البراند الخاصة بنا ضعيفة. أما الهدف فيكون الشيء المعاكس، الهدف هو أن نقوي البراند، الهدف أن نزيد المبيعات، الهدف هو أن نحسن الإنتاجية، الهدف أن نسهل التواصل بين الموظفين، إذن الـ Business Case تتعاكس مع الـ Business Objective.

إذن الـ Business Case هي قضيتك؟ ما هو الشيء السلبي الذي تريد أن تتخلص منه؟ أما الـ Business Objectiveفما هي أهداف الشركة أو المؤسسة من إطلاق المشروع.

انتبه لهذا السؤال لأنه يتكرر كثيرا خاصة في المقابلات، خاصة إن كنت مجتمعا مع الإدارة العليا، قد تسمع هذا المصطلح كثيرا، يقول لك ما هي الـBusiness Case ؟ لماذا؟ ما هي المشكلة الموجودة عندك ونريد أن نتخلص منها؟ ما هو الشيء السلبي؟ فانتبه لهذا المصطلح.

كذلك أثناء كتابة ميثاق المشروع Project Charter لابد لي كمدير مشروع من شرح الـ Business Case بشكل مفصل وشكل كافٍ، لأنه بناءً على الـ Business Case كما ذكرنا سوف تتخذ الإدارة قرارها، إذا اقتنعوا بـ Business Case التي عرضتها، سوف يوافقون لك على ميثاق المشروع Project Charter ويقولون لك وافقنا على المشروع، واستلم صلاحياتك كمدير مشروع، أما إذا كانت الـ Business Case المقدمة ضعيفة، لم يجدوا فائدة من المشروع المقترح، لم يقتنعوا بذلك المشروع، لم يجدوا أن المشكلة التي تتحدث عنها مشكلة حقيقية، يقولون لك لم نوافق على ميثاق المشروع، وقم بتأجيل المشروع، أو إلغاؤه، فإذن الـ Business Case من أهم الأمور التي يجب أن تدرج في ميثاق المشروع Project Charter.

- **الاتفاقياتAgreements**

إذا كنا نقوم بهذا المشروع مثلا بالتعاون مع شركات أخرى، أو مع شركاء آخرين، فأي اتفاقيات يجب أيضا أن نأخذها بعين الاعتبار، وتفاصيل هذه الاتفاقيات يجب أن نوضحها في ميثاق المشروع.Project Charter

النقطة الرابعة والخامسة هما شيئان يجب دائما عليك كمدير مشروع أن تأخذهما في عين الاعتبار وهما:

- **العوامل البيئية والمؤسساتيةEnterprise Environmental Factors**

العوامل البيئية والمؤسساتية التي تحيط بالمشروع EEF أي ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فرص نجاح المشروع؟ مثل البنية التحتية، والقوانين الحكومية، ووضع السوق، وارتفاع الأسعار، كل هذه عوامل خارجية، أما العوامل الداخلية فمثل سياسات التوظيف والتسريح، ووجود الإقامات أو وجود الفيزا أو عدم وجودها، إلخ.

- **الأصول المعرفية للمؤسسةOrganizational Process Assets**

هي سياسات وإجراءات العمل وملفات المشاريع السابقة التي يمكن أن نعود إليها للاستفادة منها في المشروع الحالي.

كقاعدة عامة، لابد من أخذ هذين الأمرين في عين الاعتبار تقريبا في كل عمليات إدارة المشروع، وهما EEF و OPA فهما من مدخلات كل عمليات إدارة المشروعات -سواء ذكرنا ذلك أو لم نذكره- فدائما عليك كمدير مشروع أن تأخذ في عين الاعتبار العوامل البيئية المؤسساتية EEF وأيضا أن تأخذ في عين الاعتبار الأصول المعرفية.OPA

الأدوات والتقنياتTools and Techniques

ثمة بعض الأدوات والتقنيات التي سوف نستخدمها في كتابة الوثيقة الرئيسية للمشروع Project Charter ومنها:

- استشارة بعض الخبراء Expert Judgment

هناك بعض المعلومات التي قد لا تكون موجودة لدي أثناء كتابة ميثاق المشروع Project Charterفقد يكون من المطلوب مني مثلا تحديد الميزانية المتوقعة، والإطار الزمني العام، والمخاطر العامة، وهذه المعلومات قد لا تكون موجودة عندي، فأحتاج إلى استشارة بعض الخبراء. بعض الخبراء مثل:

- إدارات الأخرى، أو رؤساء إدارات الأخرىOther Units/Departments
- استشاريونConsultants
- بعض أطراف المشروعStakeholders
- نقابات مهندسين، جمعيات حرفية، وما إلى ذلك Professional & Technical Associations
- مجموعات صناعيةIndustry groups
- خبراء(SMEs) Subject Matter Experts

عندما تقول عن شخص SME أي يستعان به من باب التشاور فقط، لكن ليس له صلاحيات بعد، فمثلا تقول حاليا أنا اكتب ميثاق مشروع Project Charter وأحتاج تزويدي ببعض المعلومات. عندما نقول عن شخص أنه SME بمجال محدد يعني أنه متخصص في تخصص دقيق، فمثلا عندما نقول إن محمد SME في مجال الاقتصاد، فهذا يعني أن محمد يفهم جدا في الاقتصاد وأنه خبير ومرجع وحجة وعلامة في الاقتصاد، هذا معنى Subject Matter Expertsأو SMEs فيمكن أن نلجأ لهم إذا دعت الحاجة.

- PMO- Project Management Office

إذا كنت أعمل في مؤسسة هيكلها الوظيفي Strong Matrix من الممكن أن ألجأ إلى استشارة مكتب إدارة المشروعات PMO الذي أعمل فيه أصلا فمن بين مسؤولياتهم مساعدتي وتقديم ملفات المشروعات السابقة لي وتقديم العون والمعلومات التي أطلبها وما إلى ذلك.

إذن هذا بالنسبة لاستشارة بعض الخبراء Expert Judgment وللخبراء أمثلة وأنواع كثيرة أوردنا بعضها.

- تقنيات التسهيل والتيسيرFacilitation Techniques

تلك المهارات التي يستخدمها شخص ما لتيسير الحصول على معلومة خاصة من مجموعة من الأشخاص. فأحيانا أثناء اجتماع، إذا ما كان هذا الاجتماع غير منضبط، تجد كل الأشخاص يتحدثون في مواضيع مختلفة، بمعلومات مختلفة، بشيء يلزم، وشيء لا يلزم وهناك خلافات وهكذا، من الوارد أن يقوم شخص ما بالتطوع لتنظيم الاجتماع، فينظم من يتحدث، وينظم النقاط التي يريد أن يناقشها، وما هي أهداف هذا الاجتماع، هذا الشخص هو الذي نسميه facilitator والتقنيات التي يستخدمها هي تقنيات facilitation أو التيسير

إذن أنا كمدير مشروع مطلوب مني أن تكون عندي بعض هذه التقنيات، مطلوب مني أن أستطيع أن أقوم بتنظيم الاجتماع وتسهيل الحصول على المعلومات التي أريدها، فإذا اجتمعت مع ثلاثة أو أربعة خبراء لكي لا يتحول الاجتماع إلى فوضى أقوم بمساعدتهم على التركيز على الفكرة التي أسألهم فيها، وأطلب منهم مثلا أن يعطيني كل شخص وجهة نظره بشكل منفرد، أو أن يرسلها بالبريد الإلكتروني إن كان الاجتماع بهم صعبًا، هذه نسميها.Facilitation Techniques

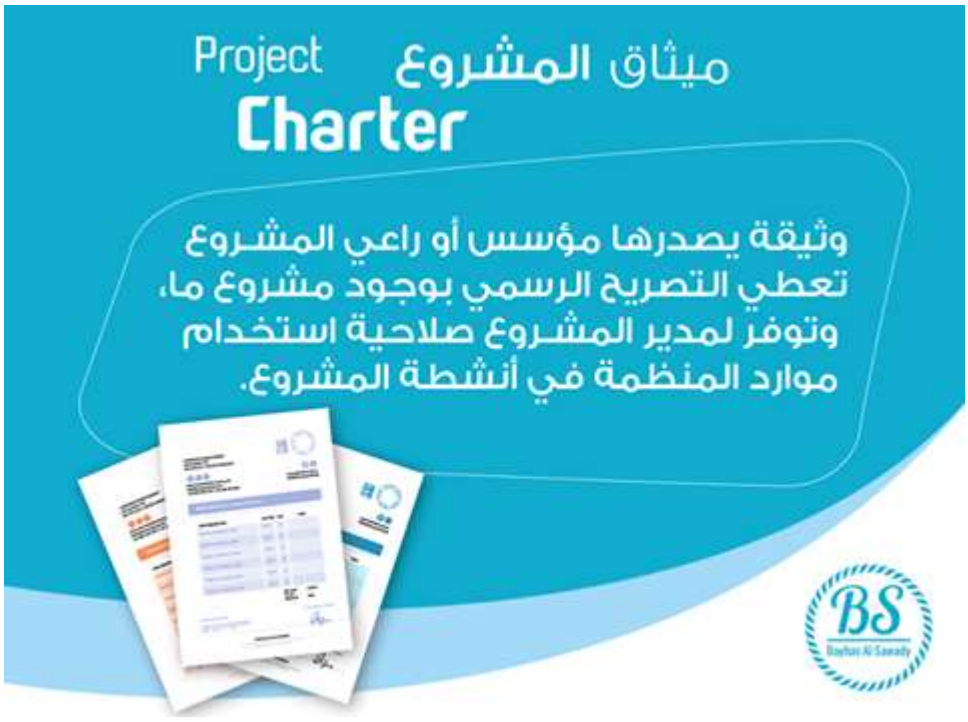
ما هي مخرجات Outputs عملية وضع ميثاق المشروع Develop Project Charter؟

ما الذي سنحصل عليه بنهاية هذه العملية؟ سنحصل على ميثاق المشروع Project Charterأو كما ذكرنا يمكن أن يكون له أسماء كثيرة مثل أمر تكليف، أو أمر مباشرة، أو عقد، إلخ.

ما هي الأمور التي يجب أن تُكتب في ميثاق المشروع وتوضح فيه؟

ميثاق المشروع عبارة عن وثيقة مختصرة عادة لا تتجاوز صفحتين أو ثلاث صفحات، والهدف من هذه الوثيقة أن أوضح الحاجة من المشروعBusiness Case ، أوضح أهداف المشروع، أوضح بعض الملامح العامة للمشروع، وأقدمها إلى متخذي القرار، فإما أقنعهم بها فتتم الموافقة على ميثاق المشروع Project Charter وبالتالي يبدأ المشروع وأتسلم صلاحيات المشروع، أو لا استطيع إقناعهم فيقف المشروع أو يولد المشروع ميتًا كما يقال.

من يعد ميثاق المشروعProject Charter ؟



هل مكتب إدارة المشروعات PMO أم مدير المشروعProject Manager ؟ حقيقة يكون هناك تشاور كبير جدا بين مدير المشروع وبين شخص يدعى راعي المشروع Sponsor وأحياناPMO ، ولكن عادة بعد هذا التشاور تعهد كتابة ميثاق المشروع إلى مدير المشروع لذلك هي أول عملية مسؤول عنها مدير المشروع.

وبالمناسبة إن تعرضت لسؤال في الامتحان عن من المسؤول عن وضع ميثاق المشروع Project Charter؟ فإن الإجابة المثلى ليست PMO وإنما هو راعي المشروع Project Initiatorأو Sponsor فعادة من يقترح فكرة المشروع نسميه Initiator وعادة يكون أيضا

راعي المشروع، فمثلا اقترح المدير التقني أن نقوم بإنشاء موقع إلكتروني على الإنترنت واقترح أيضا أن تكون أنت مدير المشروع، في هذه الحالة المدير التقني نسميه Initiator لأنه صاحب الفكرة، وبما أنه صاحب الفكرة فعادة ما يُعهد إليه أن يكون راعي المشروع، فنقول له طالما اقترحت فكرة إذن أنت راعي المشروع، انت المسؤول عن تأمين موارد المشروع، تأمين ميزانية المشروع، تأمين كل ما يتطلب المشروع، فقد يتم تكليف محمد بإدارة المشروع، أما راعي المشروع Sponsor هو المدير التقني، فإذا واجه محمد مشكلة، أو احتاج إلى أي موارد يطلبها من راعي المشروع Project Sponsor وهو في هذا المثال المدير التقني. وهذا هو الشكل الأمثل الذي يحدث.

ما هي الأمور التي ستكتب في ميثاق المشروع؟

نكتب في ميثاق المشروع الأمور التالية على الأقل، أحيانا تكون هناك أمور أكثر، وأحيانا يكتب الحد الأدنى، فيجب أن نكتب في ميثاق المشروع ما يلي كحد أدنى:

- **الحاجة من المشروعBusiness Case**

ما الحاجة من المشروع؟ لماذا تريد إطلاق المشروع؟ ما هو الغرض من المشروع Project Purposeأو ما هو مبرر إطلاقه Justification؟ ما الذي سيحققه هذا المشروع ولا يتحقق بدونه؟

- **أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح Measurable Project Objectives and Related Success Area**

ما أهداف المشروع Project Objectives يفضل أن تكون قابلة للقياس measurable فإذا قلت هدف المشروع أن أقوم بتركيب شبكة، هذا الهدف غير قابل للقياس بشكل دقيق، فإن قمنا بتوصيل ٨٠٪ من الأجهزة بعضها ببعض هل تلك تعتبر شبكة أم لا؟ ماذا لو قمنا بتوصيل ٢٠٪ فقط. لذلك يفضل دائما أن يكون الهدف دائما قابلا للقياس، فيمكنك أن تقول الهدف مثلا أن اقوم بتوصيل ٩٠٪ من أجهزة الموظفين بعضها ببعض، فهذا الهدف قابل للقياس، فعندما

ينتهي المشروع أستطيع أن أقيس هل تم فعلا تشبيك ٩٠٪ من الأجهزة أم لا؛ لذلك نحاول دائما أن يكون هدف المشروع قابلا للقياس.

وما هي معايير النجاح Related Success Area متى اعتبر مشروعي ناجحا، فإذا كان الهدف أن أوصل ٩٠٪ فلم أستطع إلا أن أوصل ٨٠٪ هل يعتبر المشروع نجح أم فشل؟ أحيانا يكون هناك معايير محددة للنجاح تذكر في ميثاق المشروع.

- **المتطلبات العامة للمشروعHigh-level Requirements**

ما هي المتطلبات العامة للمشروع؟ بشكل عام ما هي متطلبات هذا المشروع؟ فأقول مثلا متطلبات هذا المشروع أن أقوم بإنشاء شبكة، هذه الشبكة تمكن الموظفين من التواصل الداخلي عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي، تمكن الموظفين من تبادل الملفات، ومن العمل المشترك على الملفات، هذا اسمه متطلبات عامة، فيما بعد سيكون هناك متطلبات مفصلة أثناء التخطيط، لكن نحن الآن في مرحلة التحضير، أما في التخطيط هذه المتطلبات ستكون مفصلة لكن الآن تكون شكل عام.

بالمناسبة كل ما هو موجود في ميثاق المشروع Project Charter نسميه high-level بمعنى عام، فقط تقدير عام، لماذا؟ لأننا الآن في بداية المشروع وكما تذكرون قلنا في بداية المشروع مستوى الغموض عالٍ جدا، عندما أكون في بداية المشروع هناك غموض كبير، كل ما أكتبه في ميثاق المشروع يتضمن نسبة أو هامش خطأ واسع، وهذا شيء معروف لا يوجد فيه أي مشكلة، فعندما تقول مثلا إن ميزانية المشروع المقدرة حوالي مليون دولار وعندما وصلنا للتخطيط ووضعنا تخطيطًا مفصلا وجدنا أن ميزانية المشروع وصلت إلى مليون ونصف، لا توجد مشكلة لأنه كما ذكرنا في ميثاق المشروع تضع تقديرًا عامًا، وهذه القواعد إن شاء الله سوف نذكرها بالتفصيل لاحقًا.

- **وصف عام للمشروعHigh level project description**

ما هو هذا المشروع، وما الهدف من هذا المشروع.

- **المخاطر العامة للمشروعHigh Level Risks**

ما المخاطر المتوقعة بهذا المشروع، ويكون ذلك بشكل عام high-level أما التفاصيل فليس موضعها الآن، كل التفاصيل تأتي في التخطيط أما الآن فقط نرسم الإطار العام.

- **الإطار الزمني العام للمشروعSummary Milestone Schedule**

بشكل عام كم سيستغرق هذا المشروع، ما هي نقاط العمل الاساسية milestones بمعنى ما هي المرحلة الأولى، ما هي المرحلة الثانية، ما هي المرحلة الثالثة؟ أقول مثلا المرحلة الأولى هي عملية استطلاع الموقع، المرحلة الثانية هي الانتهاء من أعمال الحفر، المرحلة الثالثة هي عملية صب القواعد وهلم جرا، هذه اسمها milestones نقاط أساسية، ونقاط علاّم على زمن المشروع أو time frame أو timeline للمشروع.

- **الميزانية العامةSummary Budget**

بمعنى تقريبا كم سوف تكون ميزانية هذا المشروع، بشكل تقريبي، بشكل عام.

- **متطلبات الموافقة على المشروعProject Approval Requirements**

ما هي متطلبات الموافقة على هذا المشروع، ومن هم الأشخاص الذين سيوقعون على هذا الميثاق ليعتبر هذا المشروع بدأ، قد يكون العميل، قد يكون العميل والإدارة العليا، إذن ما هي التواقيع المطلوبة للبدء في المشروع.

- **مدير المشروع المعينAssigned Project Manager**

أيضا يجب أن يحدد مدير المشروع في لأنه كما ذكرنا يستمد صلاحياته من ميثاق المشروع.

- **اسم وصلاحية راعي المشروعName and Authority of Sponsor**

وهو الشخص الذي سيكون مسؤولا عن توفير موارد المشروع؛ إذ يعد راعي المشروع Sponsorالمرجع لمدير المشروع فإذا احتاج إلى موارد، أو إذا كان لديه أي مشكلة، عندئذ يتجه إلى راعي المشروع ويطلب ما يريده.

فكما ذكرنا يعد راعي المشروع هو المسؤول عن موارد المشروع، فسواء كان ممولاً فعلي هذا الشخص أن يوفر لنا الميزانية، أو كان عضوًا في الإدارة فهو شخص مرجعي بالنسبة لي كمدير مشروع، فإذا احتجتُ كمدير مشروع أي شيء، احتجت أموالا، احتجت موارد مادية، احتجت موارد بشرية، احتجت مهندسًا، احتجت مبرمجًا، من مرجعي؟ إلى من ألجأ؟ من هو هذا الشخص؟ هذا الشخص سيكون راعي المشروع Sponsor وعادة يتم تكليفه من الإدارة العليا، فمن الممكن مثلا أن يعهد المدير العام إلى المدير التقني IT Manager ويكلفه فيقول له أنت ستكون راعي مشروع تركيب الشبكات.

وهكذا نكون قد انتهينا من أولى عمليات إدارة المشروع الـ ٤٧: وضع ميثاق المشروع Develop Project Charterبحسب الدليل المعرفي لإدارة المشروعات.PMBOK

المهندس بيهس السوادي :

تخرج المهندس بيهس السوادي عام ٢٠٠٠ في جامعة دمشق قسم الهندسة الكهربائية تخصص الهندسة الإلكترونية. وابتدأ العمل في مجال .IT حصل على شهادة Microsoft Certified Systems Engineerمهندس نظم معتمد من مايكروسوفت في عام ٢٠٠٠ و Microsoft Certified Trainerمدرب معتمد من مايكروسوفت في عام ٢٠٠٠ أيضا.

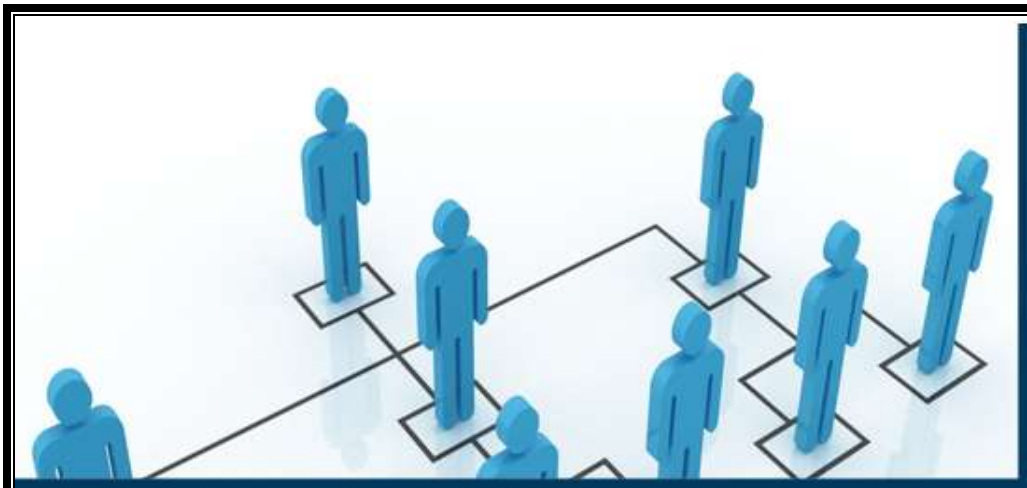
بدأ عمله مهندس نظم، ثم في عام ٢٠٠٣ بدأ مهنته كمدير مشروع، وفي عام ٢٠٠٦ حصل على شهادة PMP مدير مشروعات محترف Project Management Professional وقد كان الشخص رقم ٤٢ الذي يحصل على شهادة PMP في الشرق الأوسط. وقد حصل عليها أثناء عمله في المملكة العربية السعودية. وفي عام ٢٠٠٩ أسس شركة بريدج للتدريب والاستشارات.

ومنذ اعتماده مدير مشروع محترف، يعمل المهندس بيهس السوادي على نشاطه التدريبي لتقديم تدريب معتمد من معهد إدارة المشروعات PMI يؤهل للتقدم لاختبار.PMP

ويمكن معرفة المزيد عن المهندس بيهس السوادي بالاطلاع على http://bayhaspm.com

بريد إلكتروني: bayhas [at] hotmail.com

هاتف مصر: ٠٠٢٠١١١٢٢٦٨١٤٤



ماهر محيلان

سياسة تدوير الوظائف

- **مقدمة :**

عالم الأعمال يقوم على آلية تحويل الأفكار من الفضاء المجرد الى الحقيقة الملموسة ، و عليه ان قيمة المنظمة ومكانتها تحدد تبعا لمستوى العاملين فيها فالمؤسسة الناجحة هي التي تهتم بأصحاب الفكر الحر المبدع ، فراس المال البشري هو الذي يصنع راس المال المادي ، وكون العصر الذي نحيا به يستم بالسرعة و التقدم و التغير بشكل كبير فرض على المؤسسات اطلاق برامج لبناء قدرات الموظفين و تنميتها عير صقل مهاراتهم و اكسابهم الخبرة اللازمة للنجاح في العمل مما يمكن المدراء من التعامل مع ازدياد الضغوط التي تواجه المؤسسات و المنظمات بشكل عام و مدراء المشاريع بشكل خاص و التي تتمثل بمجموعة التحديات و التهديدات المرافقة لتلك التغيرات المستمرة.

يعد المورد البشري العامل الأساسي في نجاح او فشل المؤسسة حيث يمكن له إثراء المشاريع ورفع مستوى الجودة في أدائها و من اجل الحفاظ عليه و استثماره تنتهج المؤسسات أكثر من طريقة لتطوير و بناء قدراته وتنميته أهمها التدريبات وورش العمل و قراءة و تلخيص الكتب إضافة الى مشاركة الموظفين المعلومات و اعطائهم مهام و مراقبتهم عن كثب و توجيههم و سنتناول في هذه المقالة نظام تدوير الموارد البشرية في المشاريع كونه نظام فعال و قادر على التعامل مع التغيرات السريعة التي ترافق المشاريع .

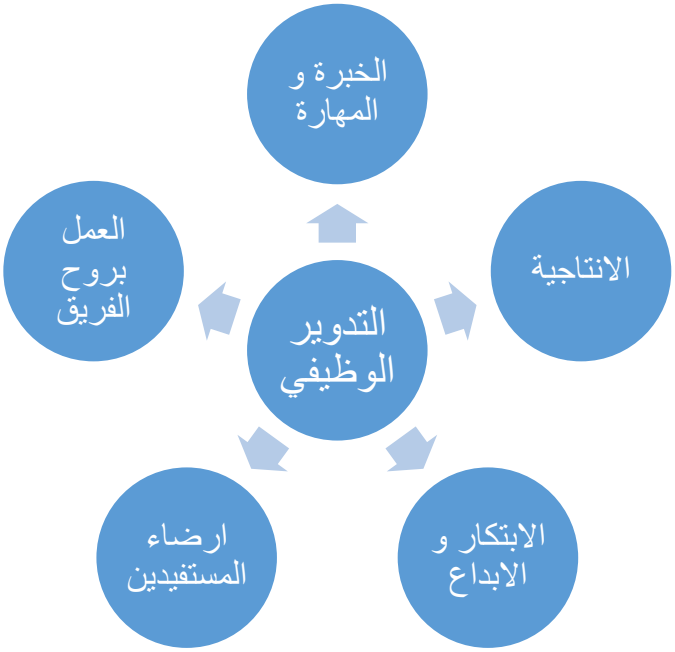
- تطور هذا النظام بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥م و ظهور عدد كبير من المنظمات و المؤسسات و تطور بنية الاعمال و انتشار ثقافة المشاريع مما خلق ضغطا كبيرا في الطلب على موظفين أكفاء أصحاب خبرة كما ازداد الاهتمام بتأهيل و تدريب

موظفين ليشكلوا فريق من البدلاء قادرين على سد الفجوات في الوظائف و تلبية الاحتياجات فور ظهورها.

يستند نظام التدوير الوظيفي على التدريب من خلال العمل والممارسة والتجريب حيث اثبتت هذه المنهجية نجاحا كبيرا في اكساب الموظفين الكفاءة اللازمة للنجاح في أداء الاعمال الموكلة إليهم.

يطبق هذا النظام على المشاريع التي تضم عدد كبير من الموظفين وتحتوي على عدة قطاعات عمل و يفضل تطبيقه مع الوظائف ذات الطابع الإداري و ليس التنفيذي التخصصي و يمكن تطبيقه في المنظمات ذات الكادر البشري القليل حيث يحقق المشروع الاستفادة القصوى من هذه الكوادر ، كما انه يطبق في المشاريع التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد او نقل موظفين من مشاريع أخرى في نفس الشركة و يستخدم في المنظمات التي تسعى الى الابداع و الابتكار حيث يتيح للموظفين فرصة للتعبير عن قدراتهم و امكانياتهم مواهبهم الكامنة و يساعدهم في تحديد مسارهم المهني بشكل اكبر

- **نظام تدوير الوظائف :**



- **ما هي سياسة تدوير الوظائف ؟**

أسلوب اداري مخطط و منظم يتم من خلاله نقل الموظف من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة بهدف تنمية مهاراته و تطوير معارفه و التأثير في اتجاهاته و صقل خبراته إضافة الى احداث

تغيير في سلوكه الوظيفي و تهدف الى توسيع فهم الموظفين للعمل و توسيع مشاركتهم في العمل بما يخدم و يحقق أهداف المؤسسة ،و تعتبر من اهم أنواع التدريب الحديث " التدريب من خلال العمل "

يساهم نظام التدوير بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في المؤسسات ، ويهدف بالمقام الأول الى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات و المهارات الجديدة التي تضمن لهم النمو و التطور الوظيفي ، و تساهم في بناء علاقات و روابط متينة بين الموظفين من مختلف الأقسام مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية في المؤسسة و تنمية روح الابداع داخلها و يخرجها من مشكلة الروتين و البيروقراطية في العمل إضافة الى انها تخفف بشكل كبير من الاحتراق الوظيفي الذي يعاني منه الموظفين الناجم عن ممارستهم لنفس الأعمال و أداء المهام بشكل روتين ، و من أهم مميزات هذه السياسة انه يساهم بشكل كبير في سد النفص في الكادر البشري و اعداد قادة في المؤسسة قادرين على إتمام العمل في حال غياب أي عنصر من المؤسسة .

ما هي اهداف نظام التدوير الوظيفي:

- تهيئة المنظمات و المشاريع على مواجهة التغيرات في بيئة العمل مثل النقص المفاجئ في الكوادر البشرية.
- القيام بعملية تدريب و بناء قدرات بشكل مستمر للموظفين.
- تحفيز الموظفين و العاملين لإطلاق مواهبهم و ابراز قدراتهم الإبداعية في العمل.
- اكساب الموظفين الخبرات و المهارات المتنوعة التي تساعدهم في التطور الوظيفي.
- القيام بعملية تجديد مستمرة و بناءة في المشروع.

ما هي آلية تطبيق نظام التدوير الوظيفي؟

١- مراجعة ملفات الموظفين و تحديد الموظفين الذين يمكن ان يكونوا ضمن نظام تدوير الوظائف
٢- تحليل وظائف المؤسسة و تحديد الأنشطة و المهام الوظيفية المتشابهة و المتجانسة ، و آلية تنفيذ كل مهمة و الظرف اللازمة للقيام بالعمل ، إضافة الى تحديد العلاقات التي تربط بين الوظائف .
٣- تحديد مخطط عمل و جدول زمني لتنفيذ سياسة تدوير الوظائف و الاتفاق عليها بين الإدارة العليا و الموظف و قسم الموارد البشرية و رؤساء الأقسام.
٤- تصميم دليل انجاز العمل و توزيعه على الموظفين : يقوم به قسم إدارة المواد البشرية بالتعاون مع رؤساء الأقسام و الموظفين.
٥- تنفيذ اجراء التدوير الوظيفي و فقا لخطة العمل و للجدول الزمني المتفق عليه.
٦- تقييم عمل الموظف بعد انتهاء مدة الانتقال و يتم ادراج هذا التقييم في سجل الموظف.

ان سياسة تدوير الوظائف تتطلب من الإدارة العليا في المؤسسة تحديد آليات و إجراءات واضحة و مرنة للتطبيق ، و من أهم عوامل نجاح هذا النظام هو عملية اشراك العاملين في عملية التخطيط لكن بشكل منظم بعد الاطلاع و دراسة على خبرات و إمكانيات و ميول و مميزات كل موظف إضافةً الى التحليل العلمي و المنطقي لجميع وظائف المؤسسة و لمتطلبات هذه الوظيفة و يجب ان يكون هناك مخطط واضح و مدروس لهذه العملية مدة التدوير تتراوح من ست اشهر لسنة

نصائح لتطبيق نظام تدوير الموارد البشرية:

- يجب ان يكون مدروس وغير عشوائي.
- يجب ان يتم اختيار الموظفين ذوي الخبرة في مناصبهم الأساسية.
- يجب ان يتم اختيار الموظفين القادرين على التعلم من خلال الممارسة و العمل.
- يجب ان يطبق مع العاملين في المجال الإداري أو الاشرافي و ليس التخصصي او المهني.
- يجب ان يطبق مع الراغبين في التطور و الذين لديهم الرغبة في اكتساب الخبرة في شكل سريع.

ما هي أهم مزايا نظام تدوير الوظائف؟

- ابعاد الموظف عن العمل الروتيني الذي يحد من قدراته و يخلق لديه حالة من الملل.
- الاستثمار و الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.
- القضاء على الروتين و البيروقراطية و الرتابة في انجاز الاعمال و تعزيز التجديد و الابداع و التطوير في أداء الأعمال و انجاز المهام .
- الكشف عن الموظفين المبدعين في المؤسسة الذي يتمتعون بمرونة في العمل و قدرة على التطور و اكتساب المهارات و الخبرات بشكل سريع .
- القدرة على التعامل مع أي طارئ في مجال المواد البشرية مثل غياب موظف او زيادة كبيرة في حجم العمل او حتى في حال ترك احد الموظفين دون ابلاغ مسبق.
- الحد من الاحتكار أي بقاء الموظف في مكانه لفترة طويلة
- تساهم في استدامة عمل المنظمة.
- تعتبر بمثابة ورش تدريبية عملية (تدريب من خلال الممارسة و التدريب)

ما هي أهم عيوب نظام تدوير الوظائف؟

- إضاعة الوقت في العمل من خلال الوقت المستغرق في عملية التعلم على المهام الجديدة.
- قلة ولاء الموظفين للوظائف التي يقومون بها.

- تشكل حالة من عدم الثبات و الوضوح في المسار المهني عند الموظفين.
- عدم تمكين الموظفين من رسم تصور استراتيجي للمهام التي يقوم بها.
- قد يؤدي عدم استخدمها بشكل سليم من خلق حالة من المشاحنات والتوتر بين العاملين.

أهم العوامل التي تضمن نجاح عملية تدوير الوظائف:

- التخطيط السليم و الممنهج لعملية التدوير.
- تحديد العاملين الأكفاء القادرين على النجاح عند تغيير مواقع و تكليفهم بمهام جديدة.
- ان تتم عملية التدوير بين الوظائف التي يربط بينها علاقات عمل و تتشابه في البنية الوظيفية.
- اعداد دليل انجاز العمل بشكل واضح و مفصل ليكون مرجع للموظف في مهامه الجديدة.
- ان يتاح للموظف مدة زمنية كافية في مهمته الجديدة تمكنه من اظهار قدراته و اكتساب المهارة و الخبرة اللازمة.

يجب على مدراء المشاريع في العالم العربي الاهتمام بنظام تدوير الوظائف لمدى تأثيره على الالتزام الوظيفي و لدوره الكبير في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال زيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم و تعزيز دافعيتهم و شغفهم للعمل وكونه أفضل أداة للتعلم في مكان العمل فالتدوير الوظيفي يعد من أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع المخاطر و التهديدات تواجه الموارد البشرية في المشاريع كونه يرسخ مبدأ المشاركة الوظيفية و يعزز مبدأ العمل الجماعي فالعنصر البشري هو الأكثر قيمة في عملية الإنتاج و هو اهم مصدر للميزة التنافسية في المشاريع.

ماهر محيلان :

مساعد مهندس معماري

طالب ادارة اعمال في الجامعة السورية الافتراضية

طالب في دبلوم عالي لإدارة الاعمال

خاضع لدورة ادارة مشاريع احترافية و في طور التحضير لاجتياز امتحان pmp

اجتاز عدة دورات في مجال ادارة الاعمال مثل ادارة المشاريع التنموية pmd

عمل في الكثير من المنظمات والجمعيات في مجال بناء القدرات اعداد الدراسات المتابعة و التقييم

شخص لا يستطيع بناء
منزله، ولكن عشرة
أشخاص يستطيعون بناء
عشرة منازل لهم.

م. حسن فتحي

اخطاء الاخرين هي مصدر للخبرة دون الم.
فالعمر قد لا يطول بنا كي نقترفها كلها

مؤسس موقع كتابي

عبد العزيز العنزي

إذا غامَرتَ في شَرَفٍ مَرومٍ،
فَلا تَقنَع بِما دونَ النُجومِ

فَطَعمُ المَوتِ في أَمرٍ حَقيرٍ ،
كَطَعمِ المَوتِ في أَمرٍ عَظيمِ

المتنبي

استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروعات البناء

م. محمد أشرف الجيلي

لقد شهد العالم في أواخر القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين تطورا كبيرا في شتي مجالات الحياة من تقنية وابحاث وعلوم وإدارة وتطور العلوم والمعرفة بصورة ليس لها مثيل منذ ان برأ الله الأرض ومن عليها ومن ضمن العلوم التي شهدت تطورا كبيرا علم إدارة المشاريع والذي أصبح احتياج أساسي لابد منه لنجاح أي عمل في ظل هذا التسابق والتسارع المستمر في التكنولوجيا والمعرفة وفي عالم شركات التشييد والمقاولات أصبح لإدارة المشاريع دور أساسي لنجاح هذه الشركات واستمرارها في المستقبل وهنالك كثيرة من الشركات الكبيرة التي كان لها وزنها في علم البناء والتشييد قد اندثرت لأنها لم تستطع إدارة مشاريعها بصورة جيدة وفشلت في التعامل مع المخاطر التي تواجهها

تعتبر إدارة المشاريع من اهم العلوم لإدارة مختلف المشاريع سواء كان مشروع سياسي او اقتصادي او اجتماعي أو علمي لذلك نجد ان انجح المشاريع تستخدم أحدث النظريات والأساليب العلمية في إدارة المشروعات وقد اهتمت عدة جهات عالمية بهذا العلم وطورته ووضعت له أسس ومعايير ومن ضمن الجهات المختصة بهذا العلم المعهد الأمريكي لإدارة المشروعات (PMI)حيث يقوم بإصدار الدليل المعرفي لإدارة المشروعات والذي يتم تحديثه سنويا ويقوم بمنح شهادة مدير المشروعات المحترف(PMP) بعد اجتياز الامتحان ويقوم بترقية أعضائه.

ان قطاع البناء والتشييد من القطاعات المهمة جدا للدول للتنمية حيث يستهلك ميزانية وتكاليف كبيرة خصوصا في الدول التي تشهد نمو سكني وعمراني حيث نجد المخططات السكنية الجديدة ومشاريع البنية التحتية من سدود وطرق وجسور ومستشفيات ومحطات المياه والصرف الصحي ومحطات المواصلات والمطارات والموانئ البحرية، وتعتبر مشاريع البناء والتشييد من المشاريع المعقدة في تصميمها وتنفيذها حيث يعتبر أي مشروع تجربه جديده فريده من نوعها وهذه المشاريع تحتاج لإدارة على درجه عالية من المعرفة والحكمة لتحقيق أهدافها لذلك جاءت الحاجة لإدارة المشاريع

لتنفيذها بالمواصفات والجودة المطلوبة ونسبة لاختلاف هذه المشاريع عن بعضها البعض في كل شيء لذلك فكل مشروع يعتبر تحدي قائم بذاته ويختلف عن المشروع الذي قبله في التصميم والتنفيذ والجدولة الزمنية والمخاطر والعقبات والنواحي الشكلية والجمالية وكمية المواد المستخدمة ونوعيتها والميزانية وتكلفة المشروع ونوع العقد والخبرة الفنية للعمال لذلك يتضح مما سبق ان مشاريع البناء والتشييد بالغة التعقيد وتحتاج الي فهم عالي وخبره كبيره لتنفيذها وتسليمها في الوقت المحدد ونسبة لتعقيدها العالي وتداخل الأنشطة والمهام لذلك نجد ان المخاطر فيها كثيرة واذا لم يتم التعامل معها بسرعه وفي الوقت المناسب فإنها قد تتسبب في فشل المشروع وتكليف الشركة خسائر كبيرة جدا ونحن في هذا المقال بصدد معرفة هذه المخاطر التي تواجه مدير المشروعات ومعرفة استراتيجية ادارتها والتعامل معها

إدارة المشروعات:

وحتى تتضح الصورة يجب في البداية معرفة ما هو المشروع؟ حيث عرفه الPMI بأنه عبارة عن نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشا منتج أو خدمة فريدة من نوعها ومن هذا التعريف يتضح أن المشروع عبارة عن نشاط يرتبط بوقت محدد وجدول زمني محدد لعمل منتج محدد لذلك فأي خلل في الزمن يمكن ان يشكل خطورة على المشروع وينتج عنه زيادة في التكاليف والمواد والعمالة اما إدارة المشروعات عرفها الPMI بأنها عبارة عن استعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب المختلفة حتي يتم تلبية متطلبات أنشطة المشروع حيث تتم إدارة المشروع بتطبيق ٤٧ عملية من عمليات إدارة المشروعات التي يتم تجميعها بشكل منطقي وتتكون من خمسة مجموعات عملية تشمل البدء والتخطيط و التنفيذ والمراقبة والتحكم والاقفال، وتشتمل إدارة المشاريع علي تحديد متطلبات للمشروعات وتلبية احتياجات واهتمامات وتوقعات الملاك وأصحاب المشروعات أثناء التخطيط والتنفيذ للمشروع وموازنة القيود التنافسية للمشروع والتي تشمل نطاق المشروع وجودة العمليات والجدول الزمني والميزانية والموارد والمخاطر وتتأثر المشاريع بالقيود التي يركز عليها مدير المشروعات علي حسب نوع وطبيعة المشروع ، ونجد ان العلاقة بين عوامل المشروع متغيرة علي حسب تغير متطلبات المشروع فمثلا في حالة حدوث طارئ أثناء المشروع في احدي العوامل فإن العوامل الأخرى ستتغير علي سبيل المثال اذا حدث أي تغيير في الجدول الزمني للمشروع أو تم تقليصه فمن اللازم زيادة الميزانية لإضافة موارد إضافية في المواد والعمالة والمعدات لإكمال المشروع في وقت أقل وإذا لم يكن من الممكن زيادة الميزانية فيمكن خفض نطاق المشروع أو تقليل جودة التسليم مما يترتب عليه تحدي أخر يكمن في حدوث مخاطر إضافية نتيجة لتغير متطلبات المشر وع ، ولتلافي هذه الاخطار يجب أن يكون فريق إدارة المشروع قادرا علي تقييم الأوضاع والموازنة بين المتطلبات حتي يتم تسليم المشروع في الوقت المحدد.

إدارة المخاطر في مشروعات البناء والتشييد:

بعد هذه المقدمة وهذا التمهيد عن إدارة المشروعات نتطرق الي استراتيجيات إدارة المخاطر في المشروعات الإنشائية حيث كان لابد من فهم المشروعات وكيفية إدارتها حتي تستبين الرؤيا حول إدارة المخاطر في مشروعات الإنشاءات ونسبة للتطور الكبير في التقنية والتكنولوجيا والتصميم والتنفيذ في مشروعات التشييد كل هذه العوامل جعلت مشاريع التشييد علي درجة عالية من التعقيد في الإجراءات والنشاطات حيث ان كل مشروع يختلف عن الذي قبله من حيث البيئة والتقنية والتكنولوجيا المستخدمة والمواد والتكاليف والعمالة الفنية وغيره من العوامل التي تحيط بالمشروع ونسبة لتداخل كل هذه العوامل مع بعضها البعض بالإضافة إلى شروط العقد والجدول الزمني وتسليم المشروع كل هذه العوامل جعلت إدارة مشروعات البناء والتشييد عرضه للكثير من المخاطر وزيادة التكاليف وزمن المشروع ، وحتي يتم التعامل مع هذه المخاطر يجب فهم طبيعتها وتحليلها لوضع استراتيجية واضحة ومحددة لإدارتها والتحكم بها.

لذلك فإن إدارة المخاطر في المشروعات الإنشائية هي عبارة عن مجموعة إجراءات يتم اتخاذها لتحقيق أهداف المشروع من حيث تسليم المشروع في الزمن المحدد والالتزام بميزانية المشروع وتقليلها بقدر الإمكان وتنفيذ الاعمال بالجودة المطلوبة وضمان السلامة في الموقع وبيئة العمل، وتعتبر إدارة المخاطر في مشروعات التشييد من الأهمية بمكان حيث أنها تساعد مدراء المشروعات علي التنبؤ بالمخاطر المتوقع حدوثها أثناء فترة المشروع وإيجاد الحلول لها وتحديد الأولويات وتجهيز الموارد اللازمة لاتخاذ القرارات مما يساعد في تحقيق أهداف المشروع وإتمامه في الزمن المحدد وبأقل تكلفة.

استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروعات البناء والتشييد:

تحديد وتعيين شخص واحد مسؤول عن المخاطر

ويجب ان يكون هذا الشخص على خبرة ودراية بإدارة المخاطر في مشروعات التشييد ويكون متابعا لجميع اعمال المشروع ويقوم برصد كل الاخطار المتوقع حدوثها ومتابعتها مع الجهات المختصة ووضع الخطط اللازمة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتفاديها او التقليل من آثارها وتحديد الأولويات في مواجهة الاخطار واعطائه الصلاحيات اللازمة للتصرف تجاهها.

الاستجابة المناسبة للخطر:

وفي هذه الاستراتيجية يجب تقييم الخطر ومعرفة تأثيراته المستقبلية على المشروع ونسبة خطورته على اهداف المشروع ومن ثم يجب اتخاذ كافة الاحتياطات والإجراءات اللازمة لمواجهة الخطر وتقليل التكاليف اللازمة لعلاجه بقدر الإمكان وفي حدود ميزانية المشروع، ويجب اتفاق جميع

أطراف المشروع على كيفية مواجهة الخطر والجهة المنوط بها مواجهته وطرح الخيارات المتوفرة للتعامل مع الخطر واختيار الخيار الأنسب منها لدرء الخطر.

استراتيجيات المخاطر والتهديدات السلبية:

تفادي الخطر:

تعتبر من اهم الاستراتيجيات في مواجهة المخاطر في مشروعات التشييد وتقوم فكرتها علي تفادي الأخطار والتخلص منها نهائيا وهذه الاستراتيجية تتطلب تغيير خطة المشروع لتفادي خطر معين او تقليل نطاق العمل للمشروع او تمديد الجدول الزمني للمشروع وعلي سبيل المثال في مشروعات التشييد هنالك اعمال انشائية تتطلب وقتا ففي هذه الحالة يمكن للمقاول او مدير المشروع تنفيذ الاعمال التي ليس بها مخاطر وترك الاعمال ذات الخطورة العالية والتأثير علي اهداف المشروع لجهة اقدر علي معالجتها والتعامل معها.

تحويل الخطر:

وهذه الاستراتيجية اشبه بالاستراتيجية السابقة حيث تستلزم نقل التأثيرات السلبية للتهديدات لأطراف أخري للاستجابة للخطر، وتحويل الخطر الي جهة اخري لا يخلي مدير المشروع من مسؤوليته بل يمنح الطرف الاخر فرصة لإدارته ، ويعتبر تحويل الخطر من أكثر الطرق تأثيرا في التعامل مع المخاطر المالية حيث يتم تحويل المسؤولية القانونية إلي جهة اخري فمثلا في حالة تبقي زمن قليل لتسليم المشروع وهنالك اعمال تتطلب زمن اكثر وليس لدي مدير المشروع الوقت والموارد الكافية لتسليم وتنفيذ النشاط في الزمن المحدد يمكن ان يحوله الي جه اخري لتنفيذه وبالتالي يكون قد تفادي التأخير في الجدول الزمني.

تخفيف الخطر:

وفي هذه الحالة يقتضي خفض احتمالية حدوث الخطر والتقليل من آثاره عن طريق تحليل الخطر ومعرفة حدوه ومدي تأثيره علي أهداف المشروع للوقاية منه واخذ الاحتياطات اللازمة للتعامل معه مسبقا قبل حدوثه ، وهي استراتيجية مبنية علي توقع حدوث المخاطر والوقاية منها وعلي سبيل المثال في المشروعات الانشائية يمكن وضع فترة زمنية أطول للنشاطات المعقدة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها او عمل مذيد من الاختبارات لاحتمالية حدوث الخطر وكيفية الوقاية منه والتقليل من تأثيره.

قبول الخطر:

وهذه الاستراتيجية مبنية علي المضي قدما في المشروع وتحمل الاخطار والأثآر المترتبة عليها وتعتمد علي الاستمرار في خطة المشروع وعدم تغييرها لمواجهة خطر محدد وفي هذه الحالة يتم اتخاذ الاحتياطات والإجراءات اللازمة لمواجهة الخطر علي سبيل المثال يمكن تمديد الجدول الزمني للمشروع بالاتفاق مع اطراف المشروع لمواجهة خطر محدد قد يكون تأخير في وصول المواد او أي ظروف متعلقة ببيئة العمل يمكن ان تعيق العمل في المشروع وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأخطار واستراتيجية مواجهتها غير واضحة ويترك لفريق عمل المشروع حرية التعامل معها بالطريقة المناسبة.

استراتيجيات إدارة المخاطر والفرص الإيجابية:

استغلال الفرص:

وتستخدم هذه الاستراتيجية في حال أن المخاطر المتوقع حدوثها لها آثار إيجابية، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تحقيق الفرص والاستفادة منها وتعتمد هذه الاستراتيجية علي تحويل الخطر الي فرصه والقضاء علي أي شك يتعلق بحدوث الخطر عن طريق إيجاد الفرص المتوقع حدوثها علي سبيل المثال يمكن تقليل تكلفة المشروع و تقليل الجدول الزمني للمشروع عن طريق زيادة الموارد بالنسبة للمشروع والتركيز علي انجاز الاعمال المعقدة في مده زمنية اقل او الاستعانة بأطراف ذات خبره للتعامل مع الخطر وتعتبر من الاستراتيجيات الناجحة في مواجهة المخاطر في المشروعات.

المشاركة:

وفي هذه الاستراتيجية يستلزم مشاركة طرف ثالث لديه القدرة على التعامل مع الفرصة المتاحة واستثمارها وتتمثل هذه الاستراتيجية في عقد شراكات بغرض الاستفادة من مميزات الفرص فمثلا في اعمال البناء والتشييد يمكن الاستعانة بشركات أخري لتنفيذ نشاط معين أو غرض محدد في المباني مثلا تركيب الألمونيوم أو أعمال الرخام بسعر أقل من السعر التكلفة او التعاقد مع شركات تقوم بتوريد الرخام او الالمونيوم وتنفيذه في المشروع وبالتالي نكون قد قللنا تكاليف الترحيل والعمالة تقليل الفترة الزمنية لتركيب الرخام والالمنيوم.

التحسين:

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية لزيادة أو توفير فرص إيجابية حيث يتم تحديد المحركات والأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى احتمالية توفير وزيادة الفرص الإيجابية واحتمالية حدوثها على سبيل المثال

زيادة الموارد للانتهاء من نشاط محدد مبكرا مما يؤدي لتقليل الجدول الزمني وبالتالي تقليل المصروفات وتكاليف المشروع

قبول الفرصة:

وهي استراتيجية تعتمد على الجاهزية والاستعداد التام لاغتنام الفرص والاستفادة منها في حالة ظهورها وهذه الاستراتيجية لا تعتمد علي السعي وراء الفرص بل الاستفادة منها في حال توفرها علي سبيل المثال يمكن الاستفادة من فرصة انخفاض أسعار المواد وشرائها بكميات كبيرة بحيث تكفي لإكمال المشروع وتخزينها وبالتالي نكون قد قللنا تكلفة المواد ويترتب عليها تقليل الجدول الزمني وزيادة المعدات والعمال لإتمام العمل بسرعة حتي لا يحدث تلف للمواد بطول فترة التخزين.

استراتيجيات الاستجابة الطارئة:

وهي استراتيجية يتم تصميمها بحيث تستخدم في حالة حدوث طارئ ولا تستخدم في الظروف الاعتيادية وهي تستخدم في حالة حدوث فشل في أحدي أهداف المشروع مثلا في حالة تأخير توريد المواد يمكن تقليل الجدول الزمني للتنفيذ وزيادة العمالة أو زيادة الجدول الزمني للمشروع بالاتفاق مع أطراف المشروع.

الاستعانة برأي الخبراء:

وهي من الاستراتيجيات **المهمة جدا** في إدارة المشروعات وفيها يتم الاستعانة بزوي الخبرة والاختصاص لاتخاذ قرارات مهمة يمكن ان تغير مسار المشروع وتؤدي بدرجة عالية إلي نجاح المشروع ويتم أخذ رأي الخبير دائما في حالة القرارات الفاصلة التي يمكن أن تؤثر بدرجة كبيره علي نجاح وفشل المشروع فرأي الخبير قد يكون من الأهمية بمكان لتفادي الاخطار والتقليل من آثارها.

وفي الختام :

الشكر موصول إلى إدارة مجلة رواد المشاريع العرب وأسرة العدد الأول وجهودها المقدرة لتطوير إدارة المشروعات في العالم العربي والشكر للأستاذ إياد حاج سعيد علي إتاحة الفرصة للظهور ضمن فريق العدد الأول لمجلة إدارة المشروعات العربية وارجوا منكم ان تقبلوا مني هذا العمل المتواضع وإن كان هنالك اخطاء فمن نفسي والشيطان وان كان صوابا فالحمد والشكر لله وأسأل الله ان يتقبل منا هذا العمل واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

م. محمد أشرف صلاح الجيلي

مهندس موارد المياه – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

مهندس مشروع سابق بشركة كريستال شيلد الهندسية

مدرب تنمية بشرية ومستشار تدريب

مقيم بالمملكة العربية السعودية بمدينة جدة

للتواصل والاستفسار

موبايل٠٠٩٦٦٥٤٠٢١٤٤٧٩

بريد الكتروني m.ashrsf89@gmail.com

م. محمد المحيميد

كيف تنجح في الحصول على شهادة PMP

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في البداية أشكر الله سبحانه وتعالى أولا وآخرا على ما منّ به علي من الحصول على هذه الشهادة PMP ، ثم الشكر لوالدي الكريمين الذين أحاطاني بدعائهما (وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) وكذلك الشكر لزوجتي وأبنائي لتحملهم العناء في ابتعادي عنهم في بعض مراحل الاستعداد لهذه الشهادة.

فخطوات التعلم :

•التركيز ثم التركيز ثم التركيز ، كررت ذلك لأني في كل محاولاتي السابقة لم أكن أركز بالشكل المناسب

•المقصود بالتركيز هو تحديد إطار عام لا يمكن الخروج عنه لأي سبب من الأسباب .

•الإطار العام يتحدد بما يلي :

١-تخصيص المواد العلمية والوقت والمنهجية والوقت والجهد كما يلي :

المواد العلمية لا تخرج في المادة العلمية عن كتابين هما البمبوك (العربي والانجليزي)

و كتاب ريتا ، وقد ترجمه الدكتور رامي بإسم (ريتا بلس) يمكن في حالة واحدة استبدال كتاب ريتا بكتاب workbook الخاص بـ PM Study ، اذا استطعت الوصول اليه.. كذلك برنامج اختبار ريتا فاست تراك و الاشتراك الذهبي من PM Study

2-المنهجية :

اتبعت منهجية المراجعة التي تضمن الاستفادة من كافة المواد العلمية في الفقرة السابقة وذلك بمراجعة الفصول الثلاثة الأولى من كتاب البمبوك ثم مراجعة الثلاثة فصول الأولى من كتاب ريتا ثم حل أسئلة الاطار العام من برنامج ريتا فاست تراك ثم بعد ذلك حل الأسئلة الاطار العام من برنامج ال PMstudy ، وهكذا بتطبيق ذلك على كافة الفصول المتبقية في الكتاب

3-الوقت: البداية مع مطلع عام ٢٠١٦م ، أهم شيء هو تحديد وقت والاستمرار عليه وعدم الانقطاع ، فيه حديث عن الرسول صلى الله عليه وسلم يقول :" لا تكن كالمنبت لا ظهراً أبقى ولا أرضا قطع "، حددت لكل أسبوع جزء خاص من الخطة الدراسية: الأسبوع الأول الفصول الأول والثاني والثالث. الأسبوع الثاني : الفصل الرابع . الأسبوع الثالث : الفصل الخامس الأسبوع الرابع : الفصل السادس . الأسبوع الخامس: الفصل السابع .الأسبوع السادس: الفصل الثامن الأسبوع السابع: الفصل التاسع .الأسبوع الثامن: الفصل العاشر الأسبوع التاسع: الفصل الحادي عشر .الأسبوع العاشر: الفصل الثاني عشر الأسبوع الحادي عشر: الفصل الثالث عشر .الأسبوع الثاني عشر : مراجعة شاملة وحل أسئلة الفاست تراك PMP 200 سؤال على أربع ساعات .. ومراجعته وتكرار ذلك حتى الوصول لنسبة أعلى من ٧٠% . الأِسبوع الثالث عشر مراجعة أسئلة ال PMStudy الأربعة حتى الوصول الى درجة أعلى من ٧٥% . الأسبوع الرابع عشر: تحديد موعد الامتحان الأسبوع الخامس عشر والسادس عشر: مراجعة شاملة وحل كل ما تستطيع من نماذج الامتحانات.

طبعا إضافة لذلك اشتركت في برنامج PMsimulator exam من شركة pmprepcast وحليت أكثر من ١٦٠٠ سؤال من أصل ١٨٠٠ سؤال ..

الخطة أعلاه هي أفضل ممارسة للاستعداد للامتحان من وجهة نظري الشخصية .. ومدتها أربع شهور..

4-الجهد: اعتمدت في هذه النقطة على عدة عوامل وكانت بمثابة الحافز الذي يرجعني الى المنهجية السابقة كلما انحرفت عنها :

- اختيار شركاء النجاح : كان من ضمن عوامل نجاح التجربة مجموعة الواتس اب
- مجموعة PM study plan على الأنترنت بقيادة المهندس طارق خيري هذه المجموعة اشتركت فيها قبل ما يقارب الثلاثة أشهر وفعلا رأيت الجد والحماس المنقطع النظير وأكثر ما يميز هذه المجموعة كثرة الحاصلين على الشهادة منها فالأيام الأخيرة لاي كاد يمر يوم إلا وتسمع عن واحد أو أكثر من أعضاء القروب قد أخذ الشهادة. والاستفادة من الدروس المستفادة التي يقدمها من اجتاز الامتحان .

- الاشتراك في المنتدي الخاص بموقع PMprepcast والذي يجيب عن اكثر الاستفسارات التي تشكل علي في فهم بعض الأسئلة .
- الاستماع عبر الجوال لمقاطع PMprepcast vedio وأنا في طريق السفر كان من أكثر العوامل التي تثبت المعلومات

أخيرا وليس آخرا أسأل الله أن يجعل هذه الشهادة عونا لي على طاعته وأن تكون هذه التجربة بمثابة شعله تنير الطريق للجادين في الحصول على شهادة ال .. PMP وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ..

المهندس محمد المحيميد

- انا متخرج عام ١٩٩٩ من قسم الهندسة الكيميائية
- رئيس قسم المشاريع في شركة تطوير الصناعات

م. ياسين عباس

مقارنة PRINCE2® ودليل PMBOK®

تمهيد :

تمت كتابة هذه المقالة كدليل للمحترفين بإدارة المشاريع الذين يريدون أن يقارنوا الدليل المعرفي لإدارة الهيئة المشروعات (بمبوك®)، والمعروف باسم دليل PMBOK® مع PRINCE2.

ومن المفترض أن معظم القراء مطلعين بشكل جيد على دليل PMBOK® لكنهم ليسوا على دراية بدليل PRINCE2.

وسوف تركز هذه المقالة على نقاط القوة والضعف في كليهما. وسوف يساعد هذا القارئ على تقرير ما الذي يتناسب مع احتياجاتهم الخاصة سواء كانوا يعملون كمدير للمشروع، أو كراعٍ للمشروع، أو في مكتب إدارة المشاريع (PMO).

نظرة عامة :

أنتجت مؤسسة معهد إدارة المشروعات (PMI) الطبعة الأولى من دليل PMBOK® في عام ١٩٩٦. ومنذ ذلك الحين تم تحديثه والتوسع فيه ليعكس أحدث التطورات في إدارة المشاريع. وقد صدرت الطبعة الأخيرة (الطبعة الخامسة) في عام ٢٠١٣.

يوثق دليل PMBOK® مجموعة من المصطلحات القياسية والمعرفة والمبادئ التوجيهية لإدارة المشروع. وهو يدعي أن العمليات المذكورة فيه هي معيار لإدارة المشاريع. وذلك لأنه تم اعتماد PMI نفسها عام ١٩٩٨ كمطور للمعايير من قبل المعهد الأمريكي الوطني للمعايير ANSI ا(١)

على الرغم من أن مؤسسة معهد إدارة المشروعات (PMI) قد بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنها الآن تعتبر منظمة عالمية لها فروع في العديد من البلدان في العالم.

أما دليل PRINCE2 فقد صدر أيضاً عام ١٩٩٦ لأول مرة من قبل الحكومة البريطانية، وكان أحدث اصدار هو الخامس ونشر في عام ٢٠٠٩. وهو يقوم على النسخة الأقدم المعروفة باسم PRINCE: Environments Controlled IN PRojects **(تعني: المشاريع في البيئات المحكومة).** على الرغم من أن استخدامه كان يقتصر بداية الأمر على القطاع العام في المملكة المتحدة، إلا أنه قد نما ليصبح استخدامه كبيراً وعلى نطاق واسع من قبل القطاعين العام والخاص في جميع أنحاء العالم.

غالباً ما يوصف دليل بمبوك® بأنه وصفي (descriptive) بينما غالباً ما يوصف PRINCE2 بأنه توجيهي (prescriptive). وكما سترون فإن دليل PMBOK® يقدم وصفاً للعديد من الأدوات والأساليب والعمليات. كما أنه يصف مخرجات كل عملية، ولكنه لا يبين ما هي المعلومات التي قد تكون مفيدة للتوثيق ضمن هذه المخرجات.

من ناحية أخرى لا يشرح PRINCE2 ما هي المعلومات التي قد تكون مفيدة لتسجل أو توثق ضمن مخرجات عملياتها، وهو يصف أيضاً من هو المسؤول عن تسجيل مثل هذه الأمور.

محتويات وهيكلية دليل PMBOK®

يقسم دليل PMBOK® مبادئه التوجيهية إلى ٤٧ عملية مختلفة وهذه العمليات مجموعة جمعاً منطقياً وتم تصنيفها إلى خمس مجموعات تدعى مجموعات العمليات. والعملية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المرتبطة فيما بينها تُنفذ لإخراج مُنتج أو خدمة أو نتيجة تم تحديدهم مسبقاً[٢]. وتتميز كل عملية بمدخلاتها والأدوات والأساليب التي يمكن تنفيذها وكذلك المخرجات الناتجة عنها.

وقد تم تجميع العمليات نفسها (٤٧ عملية) أيضاً في مجالات معرفية. هذا ويمثل مجال المعرفة مجموعة كاملة من المفاهيم والمصطلحات والأنشطة التي تشكل مجالاً مهنياً أو أحد مجالات إدارة المعلومات أو إدارة المشروعات أو مجالات التخصص[٣]. وفي واقع الأمر إن التوصيف الدقيق للعمليات موجود ضمن المجالات المعرفية.

المجالات المعرفية في PMBOK® Guide	المكافئ من محاور PRINCE2
التكامل	التغيير، تقدم العمل
النطاق، الوقت، التكلفة	التخطيط، تقدم العمل
الجودة	الجودة
الاتصالات، المعنيين بالمشروع	التنظيم
المخاطر	المخاطر
الموارد البشرية	التخطيط (جزئياً)
المشتريات	غير موجودة
غير موجودة	حالة العمل

ويلخص دليل PMBOK® أيضاً موجزاً عن المهارات الشخصية المفيدة لمدراء المشاريع، ومعها أيضاً قائمة من المراجع الخارجية للقراء الراغبين في معرفة المزيد عن هذه المهارات.

محتويات وهيكلية PRINCE2

يتكون PRINCE2 من أربعة عناصر متكاملة هي: المبادئ والمحاور والعمليات وأخيراً التكييف ليتناسب مع احتياجات بيئة المشروع. ويستند كل شيء على هذه المبادئ السبعة التي تعد كحجر الأساس في PRINCE2. فهي التي تحدد ما إذا كان المشروع هو مشروع PRINCE2.

أما المحاور السبعة فهي تهتم بأوجه إدارة المشاريع التي يجب معالجتها والتطرق إليها باستمرار في جميع مراحل المشروع، إن هذه المحاور تشابه الى حد كبير المجالات المعرفية في دليل PMBOK®، انظر المخطط أدناه

المجال المعرفي لإدارة وقت المشروع :الأدوات والأساليب	
استشارة الخبير	التقدير من القاعدة إلى القمة
تقنيات تحليلية	التقدير التناظري
الاجتماعات	التقدير باستخدام المعاملات
التحليل	التقدير ثلاثي النقاط
التخطيط الموجي	تحليل الاحتياطي
طريقة التخطيط التتابعي (PDM)	تحليل شبكة الجدول الزمني
تحديد الاعتمادية	طريقة المسار الحرج
فترات السبق وفترات التأخير	طريقة التسلسل الحرج
تحليل البدائل	أساليب الاستغلال الأمثل للموارد
بيانات التقدير المنشورة	ضغط الجدول الزمني
برامج إدارة المشروعات	أداة الجدولة الزمنية
أساليب صنع القرار الجماعية	أساليب النمذجة
مراجعات الأداء	

يتم تطبيق محاور في جميع أنحاء العمليات السبع التي تصف من الذي سيخضع للمساءلة ويكون مسؤولاً عن تنفيذ المهام المحددة وفي أي وقت. أي إنها تصف ما يجب القيام به، ومتى، ومِن قِبَل مَن. وأخيرا، يقدم دليل PRINCE2 بعض التوجيهات حول كيفية تكييف المنهجية لتتناسب مع مشاريع مختلفة، اعتمادا على حجمها، ومستوى المخاطر ودرجة تعقيدها وعوامل أخرى.

يحتوي دليل PRINCE2 أيضا ملحق توفير المرجعية التي يمكن استخدامها لتقييم صحة مشروعك، على الرغم من أن هذا ليس جزءا من الأسلوب نفسه.

دليل PMBOK®: نقاط القوة

الشيء الرئيسي الذي ستلاحظه بشدة لدى قراءة دليل PMBOK® هو معالجته الشاملة والوافية لطيف واسع من المجالات المعرفية. وكما ترون من المقارنة أدناه، فهو يشمل مواضيعاً تغطي ستة من محاور PRINCE2 السبعة. المحور الوحيد من PRINCE2 الذي لا يغطيه دليل PMBOK® هو محور حالة العمل (سنتحدث المزيد عن هذا لاحقاً). ومع ذلك فإنه يغطي إدارة المشتريات التي لم يتناولها دليل PRINCE2 أبداً.

ويمكننا القول أن من أهم نقاط القوة لدليل PMBOK® هو أنه يوفر مجموعة شاملة من الأدوات والتقنيات المفيدة. في المجمل هناك ١١٩ أداة وتقنية تم وصفها أو الاشارة إليها. على سبيل المثال المجال المعرفي لإدارة الوقت وحده يسرد ٢٥ أداة وتقنية مختلفة. ويقارن هذا مع فقط حوالي أربعين أداة وتقنية تمت الاشارة إليها في دليل PRINCE2 ككل.

يمكنك ان ترى قائمة الأدوات والتقنيات التي تم وصفها المجال المعرفي لإدارة الوقت في الجدول أدناه. إذا كان لنا أن نلقي نظرة عليها، سنأخذ مثالاً الأساليب التحليلية، فسنجد أنها تظهر في سبع عمليات مختلفة في جميع مجموعات العمليات الخمس. ففي كل عملية هناك وصف لكيفية استخدام الأساليب التحليلية المختلفة للمساعدة في تطوير مُخرجات العملية.

العديد من الأدوات والتقنيات لا توصف بأي قدر من التفصيل، على سبيل المثال، تقنية دلفي ذُكرت في فقرة قصيرة فقط. ولكن نقطة القوة في دليل PMBOK® هو أنه يصف متى يكون استخدام هذه التقنية في مشروع مفيداً.

وهناك نقطة قوة أخرى في دليل PMBOK® وهي أن المجالات المعرفية يمكن أن تعامل بمعزل عن بعضها البعض. لذلك، إذا كان مدير المشروع يحتاج الى فهم أفضل لتحليل القيمة المكتسبة من أجل إدارة أفضل لتكلفة المشروع، فإنه يمكن أن تركز على المجال المعرفي لإدارة التكلفة في دليل PMBOK®.

بينما أنا لن أقترح أن مجرد إدارة الجانب كلفة المشروع غير كافية، مشروع من شأنه أن ذلك لا تزال تستفيد من تطبيق التقنيات القيمة المكتسبة الواردة ضمن دليل PMBOK®. وبالتالي فإن دليل PMBOK® هو أداة مرجعية مفيدة للغاية بالنسبة للعديد من الجوانب المختلفة لإدارة المشروع.

دليل PRINCE2: نقاط القوة

حالة العمل

قد تكون أكبر نقطة قوة في PRINCE2 هي أنها تتوقع أن القرارات الكبرى والمهمة عن المشروع يجب أن تقوم على أساس حالة عمل تمت دراستها بعمق. وهذا يعني أنه من المطلوب أن يكون لدينا فهم واضح للفوائد مقابل التكاليف، والمقاييس الزمنية والمخاطر. ويتم تطوير هذا الفهم قبل بدأ المشروع ويتم تنقيحها لحالة العمل بمزيد من التفاصيل خلال مرحلة البدء. ثم تتم إدامتها وتحديثها في كل مرحلة بمرحلتها حيث تتضح التوقعات المنقحة للمشروع.

وهذا يضمن أن يُعتبر المشروع دائماً كوسيلة لتحقيق غاية محددة، وليس هو الغاية في حد ذاته. يصف PRINCE2 مسؤوليات واضحة ومحددة لتطوير وإدامة واعتماد حالة العمل[٤].

وهذا يتناقض بشدة مع دليل PMBOK® الذي يفترض أن تقييم دراسة الأعمال، والموافقة على المشروع، وتمويله هي خارج حدود المشروع. وبهذا يُعَّرف حد المشروع بأنه الفترة الزمنية التي يتم فيها ترخيص مشروع (أو مرحلة من مراحل المشروع) في بدايته أو عند اكتماله[٥]. وينص دليل PMBOK® أيضاً على أنه في حالة المشروعات المؤلفة من عدة مراحل، يمكن مراجعة دراسة الأعمال بصورة دورية لضمان أن المشروع على المسار الصحيح لتحقيق المنافع التجارية[٦].

وبالتالي فإن دليل PMBOK® يركز أقل بكثير على دراسة الأعمال مقارنة مع تركيزPRINCE2 عليها (حالة العمل). ويمكننا أن نرى بسهولة في دليل PMBOK® أن المشروع يصرح بالبدء به بناء على دراسة الأعمال معتمدة. ويمكن للمشروع بعدها تقديم منتجات المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية ووفقا للمواصفات، ولكنه لم يتم تسليم أي شيء له

قيمة للعملاء بسبب عدم إيلاء اهتمام كاف للتغييرات في توقعات الفوائد المرجوة. وتلاحظ هذه الحالة كثيراً في حالة المشاريع الطويلة نسبياً.

أدوار فريق إدارة المشروع

النقطة الثانية من نقاط القوة في PRINCE2 هي الوصف المفصل والواسع لمختلف أدوار فريق إدارة المشروع. في حين أنه في دليل PMBOK® يتم التركيز بشكل رئيسي على ما يقوم به مدير المشروع، نجد أنه في PRINCE2 قد أفرد فصلاً كاملاً [٧] يوفر وصفاً تفصيلياً لمسؤوليات لتسعة أدوار مختلفة من فريق إدارة المشروع. الأدوار المختلفة مدرجة في الجدول أدناه.

أدوار فريق إدارة المشروع في PRINCE2	المقابل في PMBOK® Guide
لجنة إدارة المشروع	لا يوجد
المدير التنفيذي	الراعي
كبير المستخدمين	لا يوجد
كبير الموردين	لا يوجد
ضمان المشروع	لا يوجد
مدير المشروع	مدير المشروع
مدير الفريق	لا يوجد
دعم المشروع	لا يوجد
سلطة التغيير	مجلس التحكم في التغيير (CCB)

بعض الأدوار المذكورة أعلاه يمكن أن تتم مشاركتها (أي: يمكن لأكثر من شخص واحد أداء الدور). وبعضها الآخر يمكن أن يُجمع (أي: شخص واحد يمكن أن يؤدي أدوار متعددة). ويتوقف هذا (مشاركة الأدوار أو جمعها) على الاحتياجات الخاصة للمشروع، ولكن بنهاية المطاف يجب أن تخصص جميع المسؤوليات التي تم تحديدها يجب أن تسند لشخص ما.

وتنقسم هذه الأدوار في PRINCE2 لتصل إلى ٣ مستويات. ويمثل المستوى الأدنى دور مدير الفريق، والمستوى المتوسط دور مدير المشروع، وأما المستوى الأعلى فيكون دور مجلس لجنة إدارة المشروع. ويتكون الدور الأخير (دور لجنة إدارة المشروع) من ٣ أدوار منفصلة، تمثل كل منها أصحاب المصلحة في المشروع الرئيسية من قطاع الأعمال والمستخدم والمورد.

وتكون لجنة إدارة المشروع بدورها خاضعة إلى مستوى أعلى (المستوى الرابع) يعرف باسم إدارة المؤسسة أو البرنامج، على الرغم من أن هذا المستوى لا يعتبر جزءاً من فريق إدارة المشروع. وهناك أيضاً أدوار أخرى لاستكمال فريق إدارة المشروع وتشمل أدوار دعم المشروع وسلطة التغيير وضمان المشروع.

ويستند PRINCE2 بناء على فرضية بسيطة وهي أن المشروع بناء على علاقة عميل/ مورد. وهذا يعني أن كل مشروع قد طلب تنفيذه وتم تسديد تكلفته من قبل العميل، الذي سيحدد أيضاً ما هو المطلوب من المشروع. أما المورد فسوف يسلم ما هو المطلوب في حدود القيود المتفق عليها من حيث التكلفة والوقت. بالنسبة الى PRINCE2 من غير المهم إن كان المورد من داخل أو خارج مؤسسة العميل.

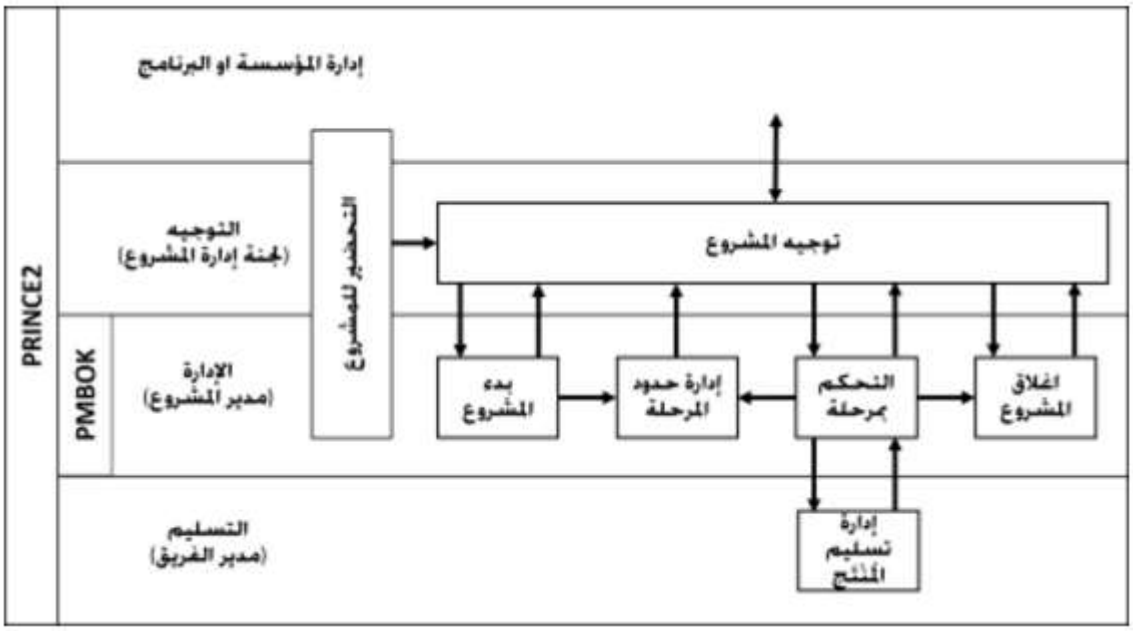
أما دور مدير الفريق فهو مسؤول عن تسليم أو انتاج المنتجات للمشروع، وبالتالي هو يعمل لدى مؤسسة المورد. وبدوره يكون مدير المشروع، الذي يعمل لدى مؤسسة العميل، مسؤولاً عن التحكم بالأعمال المنجزة، من قبل مدراء الفرق، بواسطة حزم العمل.

ويقوم مدير المشروع بإدارة المشروع على أساس يومي ضمن حدود القيود المتفق عليها والمعروفة في PRINCE2 باسم هوامش التجاوز المسموح. وتتضمن هذه الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر والفوائد. وبالإضافة لهذا فإن مدير المشروع هو مسؤول أيضاً عن إدارة المواضيع والمخاطر، والقيام بإجراءات تصحيحية (ضمن حدود هوامش التجاوز المسموح)، والإبلاغ عن التقدم المحرز إلى مجلس إدارة المشروع.

لجنة إدارة المشروع هي المسؤولة عن الموافقة على الخطط لكل مرحلة من مراحل المشروع وأيضا للمشروع ككل. توصي PRINCE2 بأن يتم تقسيم المشروع إلى مرحلتين إداريتين على الأقل، وتتزامن كل مرحلة مع قرار بالاستمرار أو التوقف. ويستند هذا القرار على مراجعة والموافقة على حالة العمل المحدثة التي تلخص الفوائد مقابل التكاليف، والجداول الزمنية والمخاطر. وطالما بقي المشروع استثماراً مجدياً، فسيمكن أن يتم الموافقة للمرحلة التالية. وتقوم لجنة إدارة المشروع بتبليغ إدارة الشركة بتقدم العمل.

فإذا كانت الخطة (خطة المشروع أو المرحلة...) أو أي وثيقة أو منتج بحاجة للموافقة فإن PRINCE2 يحدد بوضوح مسؤولية من ستكون .العمليات أول شيء يجب أن يتم ذكره هنا هو أن العملية (process) في PRINCE2 ليست هي نفس العملية (process) في دليل PMBOK®. فالعملية في PRINCE2 هي أقرب إلى مجموعة عمليات في دليل PMBOK® وهناك سبعة منهم. ويتم دمج العمليات مع سبعة محاور في PRINCE2 لتشكيل المنهجية التي

يمكن استخدامها لإدارة أي نوع من المشاريع. يمكنك أن ترى من الشكل أدناه العمليات السبع لـ PRINCE2.



العملية الأولى المسماة عملية التحضير للمشروع تبدأ في الواقع قبل أن يبدأ المشروع وهي تشابه جداً مجموعة عمليات البدء في دليل PMBOK®. في هذه العملية يبدأ تطور وتبلور فهم عدة أمور: أسباب القيام المشروع وكيف المشروع تناسبها مع أي استراتيجيات الشركات، من الذين المعنيين باتخاذ القرارات، ما سيتم تسليمه وكيف سيتم ذلك. سيتم توثيق هذه المعلومات في موجز المشروع. وسيتم تعيين فريق إدارة المشروع، ويتم وضع خطة للمرحلة الأولى (مرحلة البدء)

موجز المشروع وخطة المرحلة سيتم تقديمها للجنة إدارة المشروع للموافقة عليها. وإذا بدا المشروع معقولاً، يمكن للجنة إدارة المشروع أن يمنح الموافقة على موجز المشروع وخطة المرحلة، والإكمال للمرحلة الأولى. أما بالحالة المعاكسة، لن يتم أي عمل آخر. يتم اتخاذ القرار بالتصريح بالمرحلة الأولى في عملية توجيه المشروع. وهذه هي العملية الوحيدة التي تقوم بها لجنة إدارة المشروع.

وتعرف العملية التالية باسم عملية بدء المشروع. وفيها يتم تنفيذ أعمال تخطيط أكثر تفصيلاً وهي تشابه مجموعة عمليات التخطيط في دليل PMBOK®. الناتج الرئيسي هنا هو وثائق بدء المشروع (PID) وهي لا تختلف عن خطة إدارة المشروع في دليل PMBOK®. وهي تحتوي على استراتيجيات لإدارة المواضيع والتغييرات والمخاطر والاتصالات وإدارة التهيئة، جنبا إلى جنب مع ضوابط هذا المشروع، وخطة المشروع وحالة العمل التفصيلية. وتحوي الـ PID على كل ما هو مطلوب للجنة إدارة المشروع لتقرر ما إذا كان سيأذن للمشروع بالبدء.

وعلى أيه حال فإنه قبل الانتقال إلى المرحلة التالية يتم تنفيذ عملية إدارة حدود المرحلة. ويتم تنفيذ هذه العملية في نهاية كل مرحلة باستثناء المرحلة النهائية، وفيها يقوم مدير المشروع بمراجعة خطة المشروع ودراسة الجدوى ويكتب تقرير نهاية المرحلة. في أول مرة يتم فيها تنفيذ هذه العملية، لن يكون هناك أي تنقيحات لخطة المشروع أو لحالة العمل، وبهذه الحالة سوف تركز العملية بشكل رئيسي على التقرير (تقرير نهاية المرحلة). ويتم تقديم مخرجات هذه العملية للجنة إدارة المشروع لاتخاذ قرار "الاستمرار/التوقف".

على افتراض أنه قد تم التصريح للمرحلة التالية، فسيتعين القيام بعملية جديدة وهي عملية التحكم بمرحلة. ينفذها مدير المشروع فهو الذي يدير المواضيع والمخاطر، ويدير العمل الذي تقوم به فرق المشروع، ويعرض تقدم العمل للجنة إدارة المشروع واتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن هوامش التجاوز المسموحة

وفي نفس الوقت يقوم مدير الفريق بتأدية عملية إدارة تسليم مُنْتَج. في هذه العملية يتم تطوير المخرجات (المنتجات) المحددة من قبل العميل، ويتم اختبارها أيضاً وأخيراً تسليمها للعميل حسب الخطة. يعمل مدير الفريق لدى المورد ولا يحاول PRINCE2 أن يحدد أو أن يفرض الخطوات التفصيلية التي تنفيذها من قبل هؤلاء الموردين. إن PRINCE2 يصف عمليات إدارة المشروع التي يتعين القيام بها، ولا يصف عمليات التطوير. وهذا يعني أن مدير الفريق يمكنه أن يدير أعمال التطوير (تطوير المنتجات) التي باستخدام الأساليب السريعة (agile methods)، وهذا يمكنه أن يتوافق بسهولة مع نموذج PRINCE2.

إن عمليتي التحكم بمرحلة وإدارة تسليم مُنْتَج مجتمعتين هما أقرب إلى مجموعتي عمليات التنفيذ وعمليات المتابعة والتحكم في دليل PMBOK®.

في نهاية المرحلة يتم تنفيذ عملية إدارة حدود المرحلة مرة أخرى لتحديث حالة العمل وخطة المشروع وكتابة تقرير نهاية المرحلة. وتصبح هذه مدخلات إلى قرار لجنة إدارة المشروع "بالاستمرار / التوقف". ان كانت هذه هي المرحلة النهائية، فإن مدير المشروع سيؤدي عملية إغلاق المشروع حيث يتم اعتماد المنتجات رسمياً من قبل العملاء، ويتم توثيق وتقديم تقرير عن الدروس، ويتم تقييم أداء المشروع ويتم توثيق إجراءات المتابعة. وهكذا نجد أن عملية إغلاق المشروع هي أقرب إلى مجموعة عمليات الإغلاق في دليل PMBOK®.

القرار النهائي بالتفويض بإغلاق المشروع هو للجنة إدارة المشروع. وتصبح المنتجات التي سلمت حديثاً جزءاً من البيئة التشغيلية، ويتوقع الآن أن يتم تحقيق الفوائد المرجوة منها.

يمكنك أن ترى من هذا الموجز بأن PRINCE2 يحدد بشكل واضح جداً مسؤوليات كل دور في المشروع ويحدد أيضاً متى يجب القيام بهذه المسؤولية (المهمة). يتم تقسيم كل عملية إلى عدة أنشطة (مشابهة إلى العمليات في دليل PMBOK®)، كل واحد منها يذكر فيها المخرجات المتوقعة، والمسؤوليات المطلوبة ضمنها لكل دور، ومتى يجب تنفيذها.

لقد قام مدربونا بإقامة العديد من الدورات التدريبية لـ PRINCE2 خارج المملكة المتحدة و منها آسيا خلال السنوات الأخيرة وكان الكثير من المشاركين على دراية ومعرفة بدليل PMBOK®. وكلما سألناهم أي نموذج عمليات يجدونه أسهل للفهم والتطبيق، كان الجواب من دون استثناء تقريباً: PRINCE2.

الخلاصة كانت بعد حضور دورة تدريبية لـ PMP® خلال خمسة أيام، أن المشاركين وعلى الرغم من المنهاج الجيد إلا أنهم غالباً ما يلاحظوا أن فهمهم ومعرفتهم لما يتوجب القيام به في مشاريعهم لم يختلف كثيراً عما كان عليه قبل الدورة. ربما يرجع هذا الأمر إلى سوء نوعية التدريب بهذا الموضوع، ولكن أظن أنه أيضاً قد يعود إلى أن عدم وجود مسؤوليات واضحة في دليل PMBOK® وإلى الطبيعة المعقدة بشكل مفرط للعمليات المحددة والمعرفة فيه.

دليل PMBOK®: نقاط الضعف

أحد نقاط الضعف هو عدم وجود مسؤوليات محددة لأعضاء "فريق إدارة المشروع". يتم تعريف هذا بشكل غامض كأعضاء فريق المشروع القائمين بأنشطة إدارته بشكل مباشر[٨].

لقد رأينا بالفعل كيف أنه في PRINCE2 يتم تعريف تسعة أدوار مختلفة لفريق إدارة المشروع، كل واحد منها معرف بشكل واضح ومرفق بقائمة دقيقة للمسؤوليات. والمشكلة مع نهج دليل PMBOK® هو أن العديد من هذه المسؤوليات قد تركت منقوصة، لأنها ببساطة لا تعرفنا بوضوح من هم الأفراد المسؤولين.

نقطة الضعف الثانية هو الوصف المفرطة في التعقيد والتفصيل لبعض العناصر. التعقيد هو دائماً عامل إعاقة وتأخير ولا يقدم العون والمساعدة، وكما ذكر للتو أعلاه، هناك أدلة غير مؤكدة قد توحي بأن دليل PMBOK® بهذا لا يسدي لنفسه معروفاً. مثال صغير عن هذا موجود داخل القسم الذي يصف خطة إدارة التكلفة حيث يشير إلى أن الخطة قد تحدد مستوى الضبط ليتم من خلاله تقريب تقديرات تكلفة النشاط صعوداً وهبوطاً. برأيي هذا التفصيل ليس مهماً إن نظرنا للأمور نظرة شمولية. من ناحية أخرى، كون هذا الدليل هو دليل معرفي ربما ظن الكُتاب أنهم ربما لا يستطيعون ترك هذا التفصيل بدون ذكره.

بما أن الدليل قد كتب من كتاب من أمريكا الشمالية في المقام الأول (لا ننس أن PMI هي مؤسسة في أمريكا الشمالية) فهو حتماً هو مكتوب من منظور أمريكا الشمالية، وهكذا فإن نقله وترجمته على أرض الواقع إلى ثقافات مختلفة ليس بالأمر السهل.

فكثيراً ما تختلف ممارسات الموارد البشرية بين البلدان والثقافات ومحاولة تطبيق بعض التوصيات المدرجة في دليل PMBOK® قد لا تعمل خارج موطنها الأصلي أمريكا الشمالية. نشير هنا إلى مثال وهو درج تاكمان الذي يشير إلى نموذج يستخدم في وصف كيفية تطوير الفرق من خلال خمس مراحل. النموذج نفسه يعد قديماً جداً (عام ١٩٦٥) ولا يعالج مثلاً الهيكليات الحديثة لفرق العمل التي تتألف من فرق افتراضية تعمل في مناطق زمنية مختلفة وتستعمل لغات مختلفة.

PRINCE2: نقاط الضعف

إن أكبر نقطة ضعف في PRINCE2 هو افتقارها إلى الأدوات والتقنيات. ففي الواقع يصف PRINCE2 اثنتين من التقنيات بكثير من التفاصيل، وهما أسلوب مراجعة الجودة وأسلوب التخطيط بناء على المُنْتَج. ودمجت هذه الأخيرة في أنشطة PRINCE2 لتطوير الخطط.

من ناحية أخرى ينص دليل PRINCE2 بوضوح في مقدمته أن هناك العديد من تقنيات التخطيط والتحكم المثبتة والمجربة (مثل تحليل المسار الحرج وتحليل القيمة المكتسبة) والتي وثقت جيداً في مصادر اخرى وبهذا لا تحتاج إلى تكرارها في دليل [9]PRINCE2.

الخلاصة:

إن أي عامل بأي حرفة يتأكد دائما أنه يملك الأدوات اللازمة في حقيبة العدة.

في الحقيقة إن إدارة المشاريع لا تختلف عن هذا المثال كثيراً. كما حاولت أن أشرح في هذه المقالة، هناك نقاط قوة ونقاط ضعف في كل من دليل PMBOK® ودليل PRINCE2 ويجب على الممارسين لإدارة المشاريع **أن يتعلموا أي "أداة" سيكون من الأفضل استخدامها** حسب الظروف المحيطة. وأود أن ألخص هذه الفكرة كما يلي.

إذا كنت تريد وصفاً مفصلاً لكثير من الأدوات والتقنيات المفيدة للغاية لمساعدتك في إدارة المشروع بشكل أفضل، فأنت بحاجة إلى استخدام دليل PMBOK®. ومع ذلك، فإن نموذج العمليات البسيط نسبياً لـ PRINCE2 ينص بوضوح ما هي القرارات لإدارة هذا المشروع التي

يجب اتخاذها، وعلى يد من ومتى. ولذلك فإنني أوصي باستخدام نموذج عمليات PRINCE2 نظراً لبساطته وإمكانية تطبيقه على جميع المشاريع.

ولتحديد قائمة مفصلة من المسؤوليات لمجموعة واسعة من الأدوار في إدارة المشاريع، يعود PRINCE2 مرة أخرى ليكون الخيار المفضل وذلك ببساطة لأن دليل PMBOK® لا يُعَّرف معظم هذه الأدوار.

إحدى نقاط القوة الرئيسية في PRINCE2 هو تركيزها على حالة العمل لتسيير ودفع عملية صنع القرار على المشروع. وهذا يساعد على ضمان أن المشاريع لا تزال تلاحظ وتدرك الفوائد المرجوة التي تعمل على تحقيقها، وبهذا يتحقق ضمان العائد على الاستثمار. ونجد أن قرارات "الاستمرار / التوقف" ستتخذ نتيجة للمراجعة لحالة العمل المحدثة يتطلب استخدام مراحل الإدارة.

وأخيراً فإن التحديات التي تنطوي عليها إدارة المشاريع الحديثة كثيرة. وهناك الكثير من الكتب والمراجع والمنهجيات متوفرة للمساعدة، حاولت في هذه المقالة أن أركز على اثنين منها فقط، دليل PRINCE2 ودليل PMBOK® وحتى أن الأخير يذكر صفحاته الأولى: "هذا المعيار يعتبر دليلاً توجيهياً أكثر من كونه منهجية محددة. ويمكن للمرء أن يستخدم المنهجيات والأدوات المختلفة على سبيل المثال منهجية التطوير المرن (agile)، أو منهجية الشلال (waterfall)، أو منهجية برنس٢ (PRINCE2) لتنفيذ إطار عمل إدارة المشروعات" [١٠]، وأنا أتفق تماماً مع هذه النقطة.

المراجع:

[١] دليل PMBOK®، الصفحة ٤١٨

[٢] دليل PMBOK®، الصفحة ٤٧

[٣] دليل PMBOK®، الصفحة ٦٠

[٤] PRINCE2 ، الصفحة ٢٢-٢٨

[٥] دليل PMBOK®، الصفحة ٥٤

[٦] دليل PMBOK®، الصفحة ٦٩

[٧] PRINCE2 ، الصفحة ٢٦٩-٢٧٥

[٨] دليل PMBOK®، الصفحة ٥٥٥

[٩] PRINCE2 ، الصفحة ٩

[١٠] دليل PMBOK®، الصفحة ٢

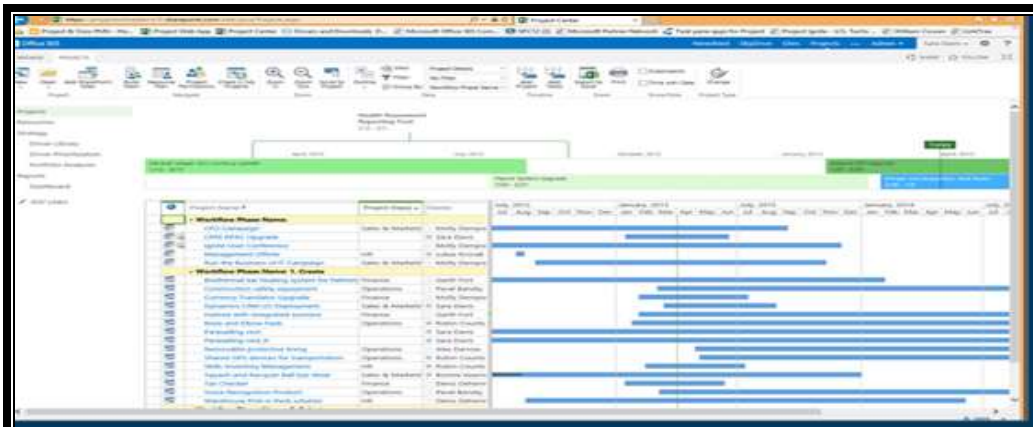
PMP علامة مسجلة لمؤسسة معهد إدارة المشروعات

PMBOK® Guide علامة مسجلة لمؤسسة معهد إدارة المشروعات

المهندس : ياسين عباس

- يتمتع بخبرة أكثر من اثنتا عشرة سنة في إدارة المشاريع، عمل في شركات لصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- ثم اتجه للعمل كمدرب محترف حيث ساهم في تدريب أكثر من ١٢٠٠ متدرب
- ولديه اهتمام خاص في تقديم منهجية برنس٢ باللغة العربية والقيام بتعريب موادها التدريبية.

/https://www.knowledgetrain.co/ae/ar/blog



منظومة Project Online لإدارة المشاريع

م. منذر اسامة

الكثير منا عمل أو يعمل على برنامج Microsoft Project في إدارة مشاريعه.

هذا البرنامج الذي تطوره مايكروسوفت يبدي بين الحين والآخر كفاءة عالية في التحكم وفي إدارة موارد وتكاليف ووقت المشروع.

* من أجل تحكم أكثر مرونة للمشاريع التي تتعدد فيها المدخلات والتي يكون البعد الجغرافي بين أفراد المشروع مهيمناً قامت مايكروسوفت بإنشاء منظومة بروجيكت سيرفر Microsoft Project serverالذي يتيح بيئة تعاونية على المشروع مستفيدة من إمكانيات الشيربوينت.

لماذا لا نكتفي باستخدام برنامج Microsoft Project فقط؟

يعتبر برنامج Microsoft Project فعال في إدارة الجداول الزمنية للمشاريع الفردية. إذ يتيح التعامل مع الكم كبير من المهام والمصادر من خلال مستخدم واحد فقط في أغلب الأحيان.

أحد الإشكاليات هي أن جميع التعديلات على خطة المشروع تتم من طرف واحد وهو مدير المشروع غالباً أو مسؤول التخطيط، مما يجعل عملية تحديث مهام المشروع المرتبطة بالموظفين داخل البرنامج عبأ إضافياً على مدير المشروع وترفع من نسبة الخلل والدقة.

يفتقر برنامج Project professional 2013 الى وجود مكان موحد يجمع جميع خطط وملفات المشروع في مكان موحد، كخطة المخاطر، ملفات التعاقد، المراسلات الرسمية، محاضر الاجتماعات ...الخ

هذا عدا عن صعوبة الربط بين المشاريع مما يُنتج صعوبة في إدارة وتوزيع الموظفين بين مشاريع المنظمة.

منظومةProject Online

قامت مايكروسوفت بإطلاق منتجاها الجديد بروجيكت أون لاين Project Online والمتخصص في إدارة المشاريع التفاعلية عبر الانترنت دون الحاجة الى تركيب وشراء Microsoft Project server أو SharePoint server على السيرفرات المحلية بل من خلال الحزمة السحابية لـ Office 365.

الفوائد المكتسبة من العمل علىProject Online

يعتبر Project Online منظومة متخصصة في إدارة المشاريع Projects والمحافظ Portfolioتتيح لجميع أفراد المشاريع من إدارة أعمالهم عبر الانترنت من أي مكان حول العالم وذلك عبر توفير منصة على الانترنت تتيح للإدارة العليا متابعة سير جميع المشاريع القائمة بالإضافة الى:

١. إيجاد آلية تتيح التعاون بين جميع موظفي الشركة على مستوى المشروع أو المشاريع.
٢. القدرة على توزيع الموارد البشرية والمادية بين المشاريع وضبط أوقاتهم.
٣. قدرة العاملين على تحديث المهام المسندة إليهم في المشاريع مباشرة.
٤. توحيد منهجية لاعتماد إنجاز مهام المشروع
٥. توفير بيئة تزامنية تتيح أرشفة جميع مستندات المشروع في مكان واحد
٦. إمكانية إدارة المشكلات والمخاطر المتعلقة بكل مشروع
٧. الاستفادة من خاصية التقويم المشترك shared calendar المتعلق بكل المشروع وربطها مع برنامج الأوتلوكMicrosoft Outlook.
٨. تسجيل الدروس المستفادة من المشاريع
٩. تعزيز التعاون اليومي بالاستفادة من الإمكانيات الاجتماعية في SharePoint Online لتسهيل المناقشات ومشاركة المعلومات، وكذلك الاستفادة من قدرة الفريق على إنجاز المزيد من الأعمال.
١٠. ربطه مع برامج خارجية مثل برنامج التواصل الاجتماعيYammer
١١. توفير رخص لاستخدام برنامج Microsoft Project Professional عند المستخدمين مع امكانية الحصول على النسخ الجديدة حال صدورها

١٢. إمكانية تنفيذ جميع ما سبق من أهداف عبر شبكة الانترنت من أي مكان وفي أي وقت.

١٣. يدعم البرنامج التاريخين الهجري والميلادي بالإضافة الى اللغة العربية

١٤. الحصول على تقارير إجمالية وتفصيلية على مستوى المهام، المشروع والمشاريع

من التقارير:

١. تقرير عن سير عمل المشروع والمهام الجاري تنفيذها

٢. المهام التي ستبدأ بالفترة القادمة و تقرير بالمهام المتأخرة

٣. إجمالي وتفصيل لتكلفة المشروع/ المشاريع المخطط لها

٤. تقرير دوري بالمهام التي قاربت أو تجاوزت التكلفة

٥. التنبؤ بتاريخ انتهاء المشروع

٦. تقرير المخاطر وتاريخ المتوقع لحدوثها ونسبة احتمالية وقوعها وأثره

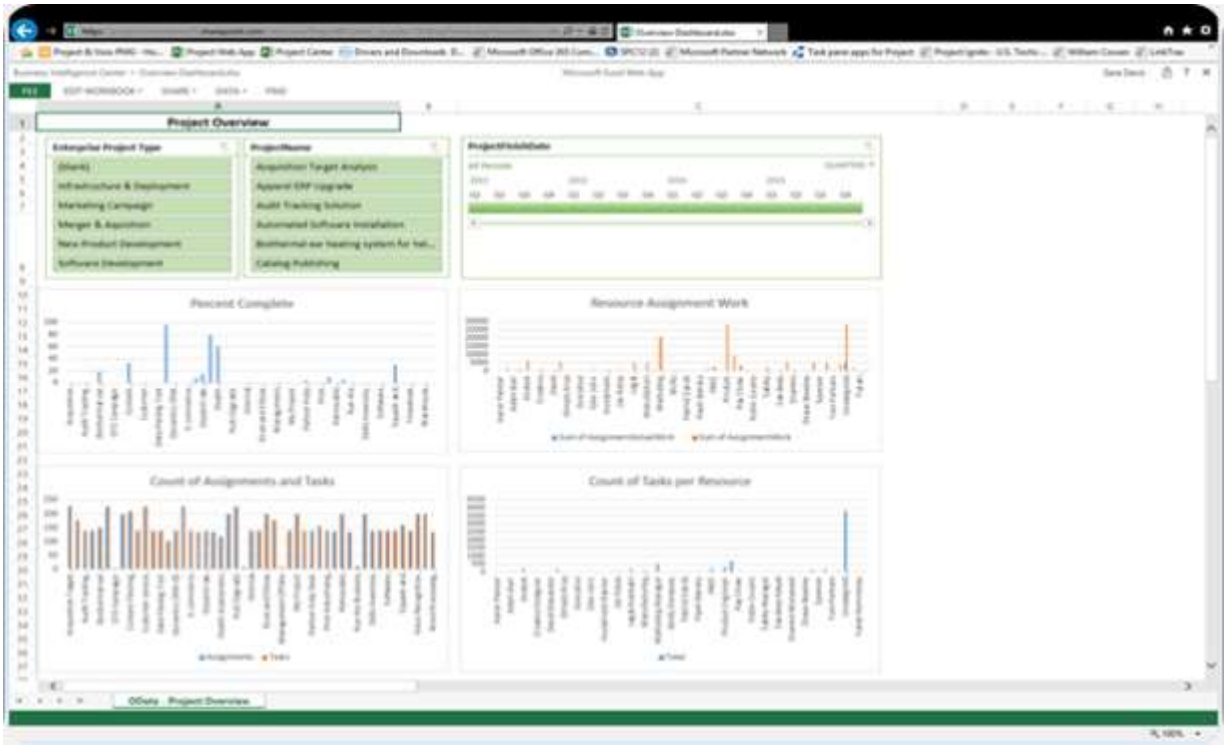
٧. وغيرها الكثير...

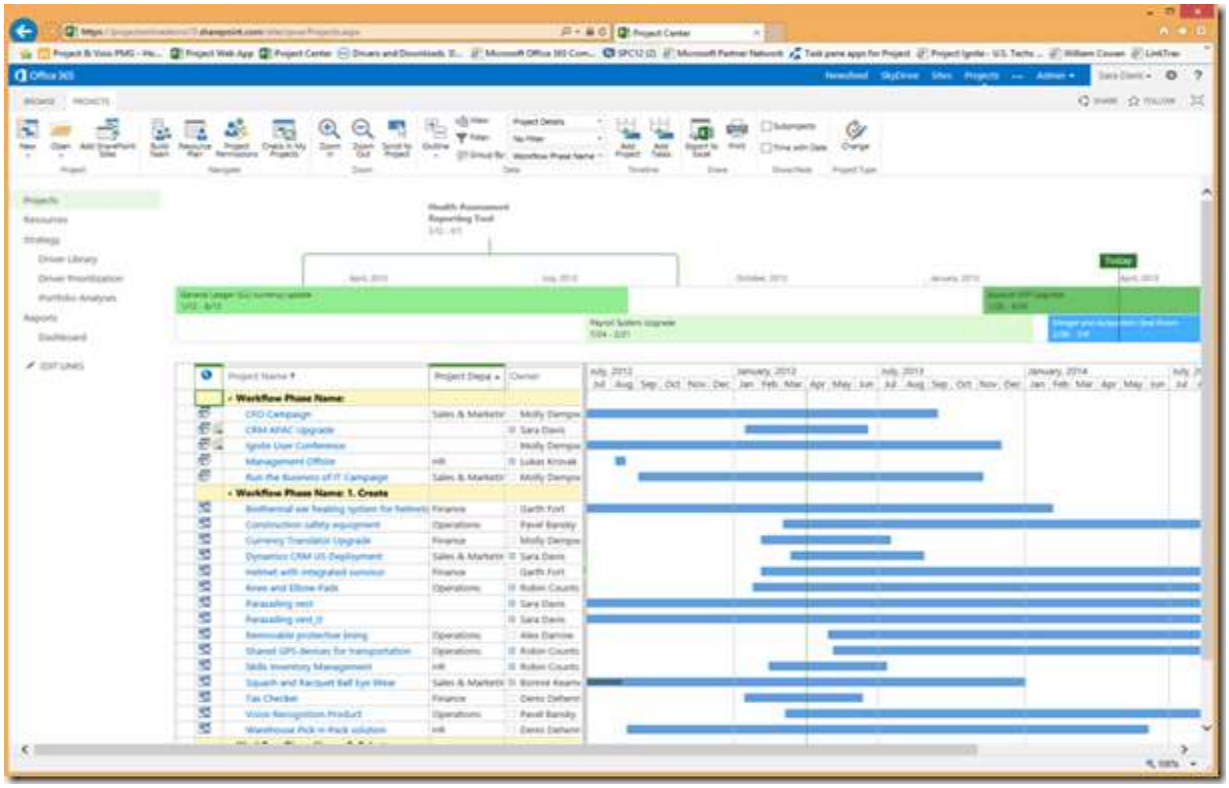
التجهيزات المطلوبة لبدء العمل على منظومة إدارة المشاريع

تبني هذه المنظومة في منظمتك هو أمر سهل نسبياً إلا أنه يتوجب أن يكون هنالك:

- منهجية متبعة ومهارات تنظيمية في إدارة المشاريع
- المعرفة بالعمل على برنامج Microsoft Project
- الحصول على الاشتراكات اللازمة للخدمة
- تكييف البرنامج وتطبيقه بناءً على خصوصية منظمتك (عادة يقوم بها طرف استشاري خارجي)
- اتصال سريع ومستقر بشبكة الانترنت

عينات من بعض التقارير والـ Dashboards التي يمكن استخراجها





المهندس منذر أسامة :

مدير مشاريع معتمد وحاصل على شهادة الـ PMP من معهد إدارة المشاريع

مدرب وخبير معتمد من مايكروسوفت في العمل علىMicrosoft Project 2013

(Microsoft Dynamics AX 2009معتمد من مايكروسوفت)

أكثر من ١٠ سنوات خبرة في تطوير برمجة وتصميم مواقع الأنترنت.

6سنوات خبرة في تطبيق أنظمة إدارة موارد الشركات(ERP جريت بلينز.)

مؤسس ومدير الموقع العربي الاول والوحيد لبرامج إدارة تخطيط موارد الشركات مايكروسوفت

شهادة الماستر في إدارة برامج حلول الأعمال من مايكروسوفت (المجال التقني)

مبرمج معتمد إدارة قواعد البياناتMicrosoft SQL Server

خبرة في تطوير العمليات وإعادة هندسنها وكتابة سياساتها

http://www.monzerosama.com

مقدمة :

تعرف إدارة المخاطر بأنها تحديد، تقييم وترتيب أولويات المخاطر والتي يمكن اختصارها بردم فجوة عدم اليقين. هذه العملية تتضمن استخدام برامج التوزيع وتكاليف الموارد للحد من استهلاكها، مراقبتها والسيطرة على تجاوزها. إجمالا، الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من عدم انحراف العمل عن مساره سواء بتأثير عوامل داخلية أو خارجية.

هذه المخاطر يمكن أن يكون لها علاقة بتدفقات الموارد سواء كانت مالية، بشرية، معلومات أو حتى أجهزة ومعدات. أيضا تشمل هذه المخاطر (المسؤوليات القانونية، الكوارث البيئية، التهديدات الأمنية أو حتى حوادث السلامة). يوجد حاليا معايير مختلفة ذات العلاقة بإدارة المخاطر بما في ذلك معيار معهد إدارة المشاريع، المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، ومعايير ايزو ISO.

لذلك فإن تعريف، أسلوب وأدوات إدارة المشاريع تختلف على نطاق واسع تبعا للسياق المستخدم. هذه السياقات تتنوع بين إدارة المشاريع، الأمن والمعلومات، العمليات الصناعية، الآمور المالية أو الصحة والسلامة العامة. على الرغم من تنوع هذه السياقات في إدارة المخاطر إلا أنها تعتمد على استراتيجية موحدة.

إدارة المخاطر في المشاريع

استراتيجية إدارة المخاطر بشكل عام يمكن تمثيلها في ٤ عناصر:

١- تجنب المخاطر نهائيا. على سبيل المثال عن طريق تحليل الوضع الاقتصادي، السياسي أو الأمني في المنطقة الجغرافية.

٢- تقليل التأثير السلبي بواسطة التقدم في المشروع بشكل جزئي ودراسة المخاطر بشكل تفصيلي.

٣- نقل جميع أو جزء من المخاطر لطرف آخر عن طريق مشاركة أطراف اخرى في المشروع أو عبر شركات التأمين.

٤- قبول الخطر المحتمل خصوصا في حالة المخاطر الصغيرة.

هذه الاستراتيجية تتبع من خمس (٥) خطوات لإدارة المخاطر يمكن تطبيقها خلال المراحل المبكرة من المشروع. نذكر منها:

١- تقييم البيئة: ويشمل ذلك البيئة الداخلية والخارجية عن طريق وضع قاعدة لكيفية تحديد الخطر و كيفية التعامل معه.

٢- تحديد المخاطر: و ذلك بالإجابة على السؤالين: ماذا يمكن أن يحدث؟ و كيف يمكن أن يحدث؟

٣- تحليل المخاطر: يتم عبر تحليل إمكانية حدوث الخطر ودرجة تأثيره على سير العمل ثم ترتيبها حسب اولوياتها.

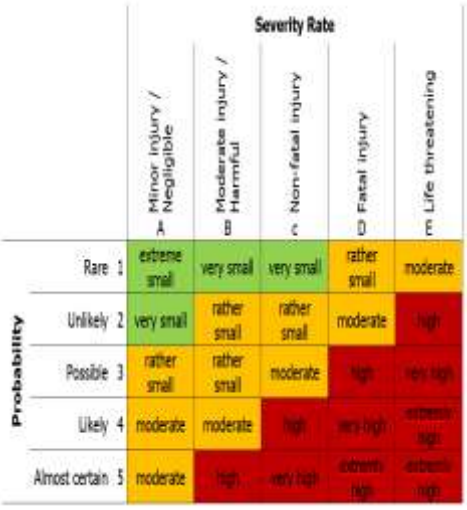
٤- تقييم المخاطر: عبر تقدير الأثار السلبية واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

٥- مناقشة الحلول: عبر تحديد الحلول الممكنة للسيطرة على الخطر، ثم اختيار الحل الأمثل منها.

أدوات وتقنيات إدارة المخاطر

يوجد الكثير من الأدوات والتطبيقات المستخدمة في إدارة المخاطر للسياقات المختلفة. هذه الأدوات والتطبيقات تتنوع تبعا لوظيفتها والسياق المستخدمة فيه. على سبيل المثال، بعض هذه الأدوات يستخدم في تحديد المخاطر في سياق المنظمات أو المشاريع، آخرى يمكن تقسيمها اعتمادا على طبيعة المخاطر سواء كانت ذات طبيعة نوعية أو كمية. بشكل عام، معيار ISO/IEC 31010 المختص بالمخاطر يذكر ٣١ تقنية يمكن استخدامها لتقييم المخاطر. لمزيد من المعلومات حول هذه التقنيات يمكن الوصول إلى صفحة إدارة المخاطر عبر https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iec:31010:ed-1:v1:en

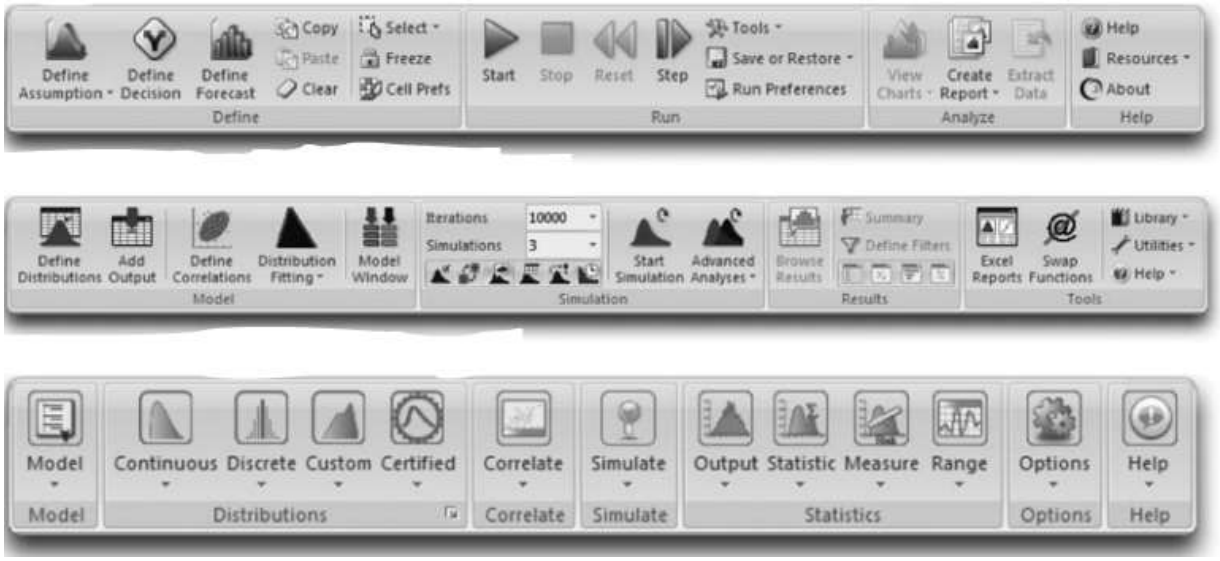
نذكر منها:



١- وضع الفشل وتحليل الآثار FMEA: هذه التقنية تعتمد على ثلاثة عناصر الاحتمالية P ، شدة التأثير S وامكانية حدوث الخطر D. يمكن تمثيل العلاقة بين هذه العناصر عبر مصفوفة تصنف مستوى الخطر (مرتفع جدا – مرتفع - متوسط – منخفض – منخفض جدا) عبر قياس لاحتمالية عدد مرات تكرار الخطر وتأثيره ثم توزيعها عبر نطاقات مختلفة. مثلا، ١-٥ قليل جدا، ٦-١٠ قليل، ١١-١٥ متوسط، ١٦-٢٠ مرتفع، أكثر من ٢١ مرتفع جدا.

تطبيقات وبرامج تحليل المخاطر

طريقة آخرى شهيرة في مجال تحليل المخاطر تدعى محاكاة مونتي كارلو Monte Carlo Simulation والتي تعتمد على الخوارزميات الحسابية لتحليل النتائج العددية في العينات العشوائية. الكثير من التطبيقات تعتمد على هذا الطريقة في تحليل المخاطر نذكر منها Crystal Ball، @RISK، Risk Solver. هذه التطبيقات بعضها يعمل بشكل منفصل أو عبر التكامل مع برامج إدارة المشاريع مثل MS Project، Primavera واخرى تعمل تحت بيئة برامج الجداول الإلكترونية Excel. سيتم التطرق بالتفصيل لكيفية عمل برنامج واحد كمثال سواء في بيئة MS Project أو Excel في مقالات لاحقة.



صورة ٠٢: مقارنة بين قوائم الأوامر في ٣ برامج مختلفة

(بالترتيب من الأعلى للأسفل Crystal Ball، @Risk، The Risk Solver)

المهندس حمزة فيصل مشرف

مهندس معماري.

ماستر إدارة مشاريع ، مرشح للدكتوراه .

مهتم بالتصميم ، الابتكار وريادة الاعمال.

رغداء رستم

اعرف نفسك

ثمة لحظات تدرك فيها أنك لا تعرف نفسك جيداً .تشعر وكأنك شخص آخر، ربما تلتقيه للمرة الأولى .تعجز عن تقديم نفسك للآخرين بشكل منصف ..وتعجز بالتالي عن القيام بالكثير من الذي تحلم به، لأنك لا تعلم من أين تبدأ.. ولأن الخطوة الأولى التي كنت تعتقد أنها قد بدأت لم تبدأ فعلاً.. وأنه ثمة خطوة أولى أساسية.. هي أنت .ذلك أن أي طريق تخطو به يجب أن تعلم إلى أين ينتهي، وأن تمتلك فكرة وتصور عن الذي تريد الوصول إليه ..يجب أن يكون حلمك ماثلاً أمامك ..ويجب أن يكون هدفك معقولاً، ممكناً، محدداً بدقة، وضمن إطار زمني محدد بدوره . وقبل أن تبدأ خطواتك بطريقك الذي اخترت السير فيه، يجب أن تدرس نفسك جيداً ..وتدرك أن في داخلك عالم لا تعرفه تماماً، وإن عليك أن تحدد نقاط قوتك فتستغلها جيداً، ونقاط ضعفك فتحولها إلى نقاط قوة تنفعك .ولكن الأمر ليس بالسهل دوماً كما يبدو، فقليل منا من يعرف نقاط ضعفه حقاً، وقليل منا من يعترف .الأمر بحاجة لجرأة ومواجهة.. لمرآة لا تخبرك سوى الحقيقة مهما كانت قاسية أو كرهتها !وبحاجة إلى إرادة قوية تمنحك نوراً يضيء طريقك.. فقد تواجه تحديات كثيرة.. قد يلائم بعضها نقاط قوتك، مما يمنحك فرصاً جميلة.. وقد يشكل بعضها مخاطراً تهددك وتزيد نقاط ضعفك أسىً وضعفاً ..الأمر يشبه المعركة.. ستلجأ للهجوم أحياناً وللدفاع أحياناً أخرى. قد تسعى لعلاج الأمر ووضع خططاً بديلة، وفي أوقات أخرى كل الذي يمكن أن تفعله هو أن تنسحب .سيبتسم لك الحظ مرات كثيرة.. وسيعبس في وجهك مراتٍ أخرى .لكن المهم هو أن تبقي شعلة النور والأمل في قلبك مضيئة ..الهدف الذي تصبو إليه يبدأ منك ..والنور الذي يضيء الطريق هو أنت ..وكلما اقتربت أكثر كلما خفق قلبك أكثر.. وتوهجت الشعلة أكثر.. وزاد النور .

رغداء رستم ، طالبة طب بشري سنة ٦ .

لديها كتابات في خواطر شخصية على الرابط التالي raghdarustom.wordpress.com

ذي القرنين وإدارة المشاريع

م. ماجد عابدين

لن أخوض في مسألة اختلاف علماء المسلمين على نبوة ذي القرنين أم أنه ملك صالح، ولكن سأبدأ مباشرة بطرح ما ورد في القرآن، واستخلاص العِبَر المستفادة منه كمدير للمشاريع، قال تعالى ((وَيَسْأَلُونَكَ عَن ذِي الْقَرْنَيْنِ ، قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُم مِّنْهُ ذِكْرًا))[١].

عند تعيين المؤسسات لمدير المشروع فإنها تختاره على أساس الخبرة والكفاءة، ولا ننسى أمراً مهماً جداً أيضاً في اختيار مدير المشاريع الناجح وهو ما يسمى الكاريزما(Charisma) ، وهي من صفات القائد الناجح التي تمكنه من إدارة المشروع بأفضل الطرق، بالإضافة إلى ما اكتسبه من خبرة وشهادات علمية وعملية، فلو مثلاً كنت مديراً لشركة وأردت أن تقوم بتعيين مدير مشروع عندك في الشركة، وقد تَقدّم لهذه الوظيفة اثنان عندهم نفس الخبرات العملية ونفس الشهادات العلمية، وهؤلاء المتقدمين أيضاً حاصلين على شهادة إدارة المشاريع الاحترافية PMP، فإنك تقف محتاراً بين الاختيار بينهما، إلاّ أنه هناك عامل مهم يحثك على اختيار أحدهما وهو الكاريزما، وهي الجاذبية أو ذلك السحر الموجود داخلياً في صفة القائد الذي سيقوم بمهامه على أكمل وجه ويحقق الأهداف المطلوبة، ويقود فريق العمل كقائد وليس كمدير (والفرق كبير)

وكما نعرف كمدراء للمشاريع أنه عند اختيار مدير المشروع يتم تحديد مواصفات ومهام هذا المدير، وكذلك كان الحال عندما أخبرنا الله عن ذي القرنين فقال في أول بدءٍ لقصته ((إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا))[٢]، والتمكين هنا كلمة أشمل وأعمّ من كلمة قائد أو مدير، فقد أنعم الله عليه بسلطان وملك وفتح وعمران وقيادة وإدارة، والتمكين تعني أنه استحقها بجدارة بعد ابتلاء من الله قد أصابه، فقد سُئل الشافعي رحمه الله (أيُّهما أفضل أيُبْتَلى أم يُمَكَّن؟ قال: لا يُمَكَّن حتى يُبتلى)[٣]، وهذه العبارة العظيمة من قول الشافعي هي استقراء منه رحمه الله في قصة يوسف وموسى عليهم السلام وغيرهم من الأنبياء والصالحين والصابرين وقصة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم فهو لم يُمَكّن في المدينة إلا بعد ابتلائه في مكة، وقد قال الله تعالى في قوم موسى عليه السلام ((وَأَوْرَثْنَا الْقَوْمَ الَّذِينَ كَانُوا يُسْتَضْعَفُونَ مَشَارِقَ الْأَرْضِ وَمَغَارِبَهَا الَّتِي بَارَكْنَا فِيهَا

وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ الْحُسْنَى عَلَى بَنِي إِسْرائيلَ بِمَا صَبَرُوا وَدَمَّرْنَا مَا كَانَ يَصْنَعُ فِرْعَوْنُ وَقَوْمُهُ وَمَا كَانُوا يَعْرِشُونَ))[٤]، فالله مكَّنهم في الأرض بعد أن صبروا على ابتلاء وأذية فرعون، وقال سبحانه وتعالى أيضاً في يوسف عليه السلام ((وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاء وَلاَ نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ))[٥]، فهو لم يُمَكّن إلا بعد أن ابتلاه الله في أمور كثيرة نذكرها في سرد استقرائنا لقصته كمدير للمشاريع.

إن ما أورده معهد إدارة المشاريع PMI في كتاب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) نرى أن الأبعاد الثلاثة المتعلقة بالكفاءات المطلوبة لمواصفات مدير المشروع هي التالي[٦]:

١. المعرفة: تشير إلى ما يعرفه المدير عن إدارة المشروعات.

٢. الأداء: تشير إلى ما يستطيع مدير المشروع أن يقوم بفعله أو تنفيذه أثناء تطبيق ما لديه من معرفة بإدارة المشروعات.

٣. الكفاءة الشخصية: تشير إلى الطريقة التي يتصرف بها مدير المشروع عند تنفيذ المشروع أو أحد الأنشطة المتعلقة به، وتشتمل الكفاءة الشخصية على الاتجاهات والخصائص الشخصية الرئيسة والقيادة-القدرة على توجيه فريق المشروع أثناء تحقيق أهداف المشروع وموازنة قيود المشروع.

وعندما نرجع إلى الآية التي بدأ بها سبحانه وتعالى في قصة ذو القرنين في قوله ((إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ)) فإنها تشير إلى الأداء، وفي قوله ((وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)) قال ابن عباس ومجاهد وسعيد بن جبير وعكرمة والسدي وقتادة والضحاك وغيرهم يعني علمًا[٧]، فتشير إذاً إلى المعرفة والكفاءة الشخصية، ومن هنا فقد تحققت المعرفة والأداء والكفاءة الشخصية.

وفي قول الله عز وجل ((فَأَتْبَعَ سَبَبًا))[٨] تشير هذه الآية إلى العمل بتلك الأسباب التي مكَّنَه الله منها وليس الاكتفاء بما يعرفه، وهذه من صفات مدير المشروع الناجح، أنه لا يكتفي بما تعلمه من الكتب والقراءات العلمية؛ وإنما يتبع ويطبق وينفذ ما تعلمه على أكمل وجه، والفاء في قوله ((فَأَتْبَعَ سَبَبًا)) فصيحة. أي: فأراد أن يزيد في تدعيم ملكه، فسلك طريقاً لكي يوصله إلى المكان الذي تغرب فيه الشمس[٩]، أي أنه سلك السبل إلى أن وصل إلى المكان الذي سيقيم فيه المشروع الذي سنتحدث عنه في باقي القصة.

في قول الله ((حَتَّى إِذَا بَلَغَ مَغْرِبَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَغْرُبُ فِي عَيْنٍ حَمِئَةٍ وَوَجَدَ عِندَهَا قَوْمًا ، قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَن تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَن تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا))[١٠]، هنا بدأ وصف الوضع الحالي للمشروع، ((وَجَدَهَا تَغْرُبُ فِي عَيْنٍ حَمِئَةٍ)) فبدأ يصف ذو القرنين ما رأى بعينه في وقت غروب الشمس وليس هو الحقيقة الفعلية، ((وَوَجَدَ عِندَهَا قَوْمًا)) وهنا استعراض ما يسمى في علم إدارة المشاريع بأصحاب المصلحة Stakeholders الرئيسيين، لو تأملنا جيداً كمدراء للمشاريع نجد أنه إلى الآن تم تحديد مدير المشروع وهو ذو القرنين وتم تحديد المكان وهو عين على ساحل البحر وتم تحديد الزمان وهو الغروب، وما زلنا إلى الآن نحاول إنشاء وثيقة المشروع Project Charterالتي ابتدأت تظهر معالمها الرئيسة.

وقوله ((قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَن تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَن تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا)) يذكرنا فيما قرأناه وتعلمناه في كتب إدارة المشاريع بأنواع الصلاحيات والنفوذ التي يستخدمها مدير المشروع، وهي كالتالي[١١]

١. المنهجية الرسمية (الشرعية التقليدية).
٢. المكافئات.
٣. العقوبات (المنهجية الإكراهية).
٤. المنهجية القائمة على الخبرة.
٥. منهجية العِظة والقدوة.

في الآية نلاحظ أنه قد خُيِّر ذو القرنين بين خيار المكافئة وخيار العقوبة، ولو رجعنا أيضاً إلى النظريات التي يستخدمها مدير المشروع في مراقبة فريقه لقادنا إلى نظرية X ونظريةY ، فنظرية X تقول أن فريق العمل يجب مراقبته طيلة الوقت وفي حال عدم مراقبتك له بشكل متواصل ومستمر فإن فريق العمل سيفتعل المشاكل، وتفترض هذه النظرية أن فريق العمل كسول وسيء ويجب معاقبته ومراقبته واتخاذ الإجراءات الصارمة في حقه، أما نظرية Y فعلى العكس تماماً، فهي ترى أن فريق العمل يستحق الاحترام والتقدير، ولا يجب مراقبته والتشديد عليه، وتفترض في فريق العمل الكفاءة وبذل الجهد دون الحاجة لمراقبته، ومن هنا يصعب تطبيق إحدى النظريتين على كامل فريق العمل، فربما يقع ظلماً على من لا يستحق العقوبة والمراقبة الشديدة، وأيضاً إذا تُرك الفريق بأكمله دون مراقبة فربما أيضاً يقع الظلم على المؤسسة نفسها أو على المشروع، فنُعطى الثقة الكاملة لمن لا يستحقها.

فكان إجابة ذو القرنين هي الإجابة النموذجية لأي مدير مشروع أو قائد دون أن يقع الظلم على أحد ((قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَى؟ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكْرًا))[١٢]، وهنا استخدم صلاحية العقوبة لمن يستحقها فقط، واستخدم صلاحية المكافئات لمن يستحقها فقط في قوله ((وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَى؟ ؟ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا))[١٣]، وهذا يعطينا درساً بأنه من الظلم تطبيق نظرية X على جميع الموظفين أو نظرية Y على الجميع، وهذا يدل على سلامة تفكير ذو القرنين ورجحان عقله، ونلاحظ أيضاً مما سبق أنه بدأ بعملية التصفية لفريق العمل وأصحاب المصلحة، فاختار أفضلهم للاستمرار معه، ((فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَى)) وهو ما يعرف بأسلوب منح المكافئات Awardبالإحسان إليه، ((وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا)) وهي نقل المعرفة Knowledge Transferبمعنى سنعلمه نحن في الدنيا ما تيسر لنا تعليمه ما يقرّبه إلى الله ويلين له من القول[١٤]

ثم يقول الله تعالى عنه ((ثُمَّ أَتْبَعَ سَبَبًا))[١٥]أي لما وصل إلى مغرب الشمس كَرَّ راجعا، قاصدا مطلعها، متبعا للأسباب، التي أعطاه الله[١٦]، وهذا المفهوم تجده في مصطلح التخطيط الموجي المتغير Rolling Wave Planning وهو نموذج من التطوير المستمر أو المتقدم Progressive Elaborationوهي عمليات تتابعية لإعادة تعريف التقييمات ونطاق المشروع[١٧]، ومازال ذو القرنين يتفحص ويسلك سبل إدارة المشروع الذي سيعمل عليه، فيقول الله تعالى ((حَتَّى؟ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَطْلُعُ عَلَى؟ قَوْمٍ لَّمْ نَجْعَل لَّهُم مِّن دُونِهَا سِتْرًا))[١٨]

ننتقل الآن إلى بداية المشروع في قصته عندما وصل في مسيره عند الجبلين ووجد وراءهما هؤلاء القوم ((حَتَّى إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِن دُونِهِمَا قَوْمًا لَّا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا))[١٩]، هنا وصف أصحاب المصلحة وفريق العمل بوضعهم الحالي كما نسميها في إدارة المشاريع تحليل أصحاب المصلحة الرئيسيينStakeholder Analysis ، فهم قوم في غاية في البساطة والضعف ولا يكادون يعرفون لغةً غير لغتهم إلا بمشقة لعُجمَةِ ألسنتهم، واستعجام أذهانهم وقلوبهم[٢٠] وقدراتهم محدودة، وبدأ ينشئ وثيقة المشروع Project Charter بوضع وصف مختصر لوضعه الحالي، أن هناك جبلين يسدون بينهم وبين قوم يأجوج ومأجوج.

تكتمل الآن عناصر وثيقة المشروع عند إنشاء العقد من العميل، ولنتأمل الآيات التالية في قوله تعالى ((قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا))[٢١]، في هذه الآية وصف للمشروع ووصف لنطاق المشروع Scope

of Workوهو بناء السَّد، وأيضاً لا يفوتنا التنويه على وجود عنصر الميزانية المالية التقديرية التي عرضوها عليه ذلك في قولهم ((فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا))، وأيضاً تحليل أوّلي للمخاطر في المشروع في وصفهم لفساد يأجوج ومأجوج وتحليل مبدئي للفرص المكتسبة وهي حبس هؤلاء القوم الفاسدين وهي ما تسمى تحليل نقاط الضعف والقوةSWOT Analysis ، وتسجيل أصحاب المصلحة وهم قوم يأجوج ومأجوج - وإنْ كان تأثيرهم سلباً-، ومما نلاحظه أيضاً أنهم أعطوه سبب المشروع ولم يكتفوا بطلب البناء دون إيضاح السبب، فكان بإمكانهم أن يقولوا يا ذا القرنين أنعطيك المال وتبني لنا السد، ولكنهم أرادوا أن يعطوا المعلومات الكافية لذي القرنين حتى ينجز مشروعه بالجودة التي تناسب السبب من المشروع، فنتخيل مثلاً أنهم طلبوا منه البناء دون أن يعطوه سبب البناء، لكان من الممكن أن يبنيه من الخشب أو من الحجارة فقط، ويكون أيضاً سداً بناءً على طلبهم، ولكن عندما أخبروه السبب من وراء البناء إذاً لابد حينها من بناء ما يحتاجه الهدف الأصلي من المشروع، وهو بناء سدٍ منيع، ومن الجدير بالذكر أن إخبارهم بحال يأجوج ومأجوج يعتبر إعطاء تصور واضح للبيئة المحيطة المشروع كما نسميها في علم إدارة المشاريع Enterprise Environmental factors، فهؤلاء القوم (أصحاب السد) في هذه المرحلة يعتبرون بمثابة المستشارون الخبراء Expert Judgment فهم من يزود بالمعلومات.

والآن جاء دور العنصر الغائب تماماً عما تعلمناه وما سنتعلمه من الغرب، وهو العنصر الروحي والتذكير بالله والتذكير بما عند الله من ثواب وعقاب، وهذا أهم عنصر نفتقده كمدراء للمشاريع، فتأمل ردّ ذو القرنين في قوله ((قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا))[٢٢]، أول ما ابتدأ به أن نسب التمكين والقوة والشهادات العلمية والخبرة العملية والسلطة كله إلى ربه، وكان قنوعاً بما عنده من خير قد وهبه الله إياه، ورفض الميزانية الموجودة في وثيقة

المشروع، ووضع بدل المبلغ المعروض له منهم في الدنيا، مبلغاً لا يُقَدّر بثمن دنيوي وهي جنة الآخرة، فأظهر عِفّته عن المال لأنه يعلم أنهم قومٌ فقراء ومساكين وضعفاء، فكم نحتاج إلى هذا العامل الروحي الذي لن نتعلمه من معهد إدارة المشاريع ولا من غيره، أن نُلحِق الفضل كله لله، وهنا بدأ ذو القرنين بوضع خطة التنفيذ ووضع الشروط والافتراضات Assumptionالموجودة في تحديد النطاقDefine Scope وهي معاونتهم، رغم أنه يستطيع وحده مع جنوده القيام بذلك لأن الله أعطاه التمكين، إلاّ أنه يريد أن يحقق تطوير فريق العمل وبناءه Team Building باستخدام ما يسمى بتطوير المهارات الشخصية Interpersonal Skills من خلال التعاون ((فَأَعِينُونِي)) وتقويته وحَثِّه ((بِقُوَّةٍ Encourage teamwork))من خلال التدريب العملي Gain trainingوتحفيزهم Motivation واستخراج الطاقات الكامنة فيهمImprove team performance[23]، بعد ذلك نصل إلى الهدف ((أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ)) فريق العمل ((وَبَيْنَهُمْ)) ويعني يأجوج ومأجوج كأصحاب مصلحة أيضاً مؤثرين تأثيراً سلبياً ((رَدْمًا)) وهو الهدف، ولو لاحظنا أن كلمة ((فَأَعِينُونِي)) بالرغم من علمه بضعفهم المسبق تعني أنه أشعرهم بالثقة وهي مطلوبة من مدير المشاريع عند تطوير فريق العمل وبناء الثقة[٢٤]،

وهنا أيضاً فائدة مهمة نلاحظها بين البائع والمشتري، وهي أن البائع كان حريصاً على مصلحة المشتري بأن يُعَلِّمه وينقل خبراته Knowledge Transfer التي لديه، ولا يَكتفي ببناء السّد وحده كفريق عمل منفصل هو وجنوده فقط، وإنما طلب مشاركة المشتري لإنجاح المشروع، وهذا عامل مهم أيضاً في إنجاح المشاريع وهو تعاون كلا الطرفين.

وتبدأ مرحلة جمع المتطلبات Collect Requirements بالأدوات والتقنيات Tools Technique&من خلال تبادل للحديث تم بين ذو القرنين والقومFacilitated Workshop فقال لهم ((آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ))[٢٥] يعني قطع الحديد[٢٦]، القوم كانت عقولهم محدودة وقدراتهم محدودة ولغتهم صعبة، فكان لابد من استخدام كلمات محدودة بحيث يفهموا وتصل الفكرة بأسرع وقت فاستخدم ثلاث كلمات فقط وهي آتوني بقطع الحديد، فلا يحتاجون إلى اجتهادات واختلافات بالفهم، وهذا الشرح الموجود مع كل نشاط موجودة في قاموس تجزئة العمل WBS Dictionary.

تأتي الآن مرحلة التنفيذ ولا ننسى أيضاً الأولويات في ترتيب النشاطات Sequence Activitiesأولاً جلب قطع الحديد ((آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ)) ثم جعلها بعضاً فوق بعض وهنا ما تشير إليه كلمة ((زُبَرَ)) ثم تسوية ما بين الجبلين بحيث يصبح جبلاً واحداً ((حَتَّى؟ إِذَا سَاوَى؟ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ)) ثم جلب الأدوات التي تشعل النار وإشعالها بالنفخ، أي على زبر الحديد بالأكيار ،

وذلك أنه كان يأمر بوضع طاقة من الزبر والحجارة ، ثم يوقد عليها الحطب والفحم بالمنافخ حتى تُحَمّى[٢٧] ((قَالَ انفُخُوا)) ثم جعل قطع الحديد ناراً ((حَتَّى؟ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا)) ثم إذابة النحاس وهو القِطر ((قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا))، ونلاحظ أن مدير المشروع قائم على مشروعه خطوة بخطوة أثناء عملية التنفيذ فكان يعطي الأوامر ولم يضع الخطة فقط وترك فريق العمل، فاستخدم صلاحياته بالمنهجية القائمة على الخبرة.

إن قضية الأولويات أو العمل الأهم (تقديم الأهم) -هذا هو المبدأ الشرعي-، تقديم الأهم في عالم الإدارة والتخطيط معروف، ولكننا أيضاً في عالم الشريعة والدين لا نفقد هذا بل هو موجود عندنا، حتى عند التعارض نعرف ماذا نقدِّم، ((عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: جاء رجل إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: «من أحق الناس بحسن صحابتي؟ قال: أمك، قال ثم من؟ قال: أمك، قال ثم من؟ قال: أمك، قال ثم من؟ قال: أبوك».[٢٨]))[٢٩].

وكلمة ((قَالَ)) أثناء عملية التنفيذ تدلنا على أن هناك عملية اتصال Communications بين أصحاب المصلحة.Distribute Information

عندما نتأمل قول الله تعالى ((فَمَا اسْطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا))[٣٠] وهذا يدل على أن الجودة في العمل Quality كانت على أكمل وجه، وهنا تمت عملية فحص المشروع عملياً Inspection، فأخبرنا الله بصيغة الفعل الماضي أن يأجوج ومأجوج حاولوا صعود السد وحاولوا خرقه لكنهم لم يستطيعوا، السؤال هنا ما هي أفضل الطرق لفحص المنتج؟ أليس هي فحص العينات من خلال المستهلك نفسه أو ما تسمى Sample of population للمنتج الأصلي، وهي أدق طرق الفحص بالرغم من زيادة التكلفة.

والآن يأتي دور إنهاء المشروع Close Project وقبول التسليمات والنواتج التي تمت الموافقة عليها Accepted deliverables ولكن بطريقة القادة الصالحين ((قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِّن رَّبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا))[٣١]، نسب المشروع لله ولم يفتخر بما أنجزه، وهذا هو تواضع القائد بأن اعترف بنعم الله، وختمها بموعظة رائعة بأن ذكرهم بالآخرة، بالرغم من صلابة البناء ومتانته وبالرغم من نجاح المشروع في الدنيا، فهذا كله سينتهي يوماً ما فلا تركنوا له، فهو يذكرهم بأن هذا الإنجاز الضخم وهذا السّد المنيع أن يوم القيامة كل من عليها

فان، موعظة في النهاية تربط الناس بيوم الدين، فهل معهد إدارة المشاريع PMI يذكرنا بذلك؟، إن ما يذكرنا به ذو القرنين يختلف عن الجانب الأخلاقي Code of Ethics التي يذكرنا به المعهد، فهذا الجانب الأخلاقي يمكن تجاوزه إذا تأكدت أنك غير مراقب أو لن يكتشفك أحد، أما الجانب الذي ذكرنا به ذو القرنين هو جانب يربطنا بالله وأن الله رقيب علينا.

[1]الكهف: ٨٣

[2]الكهف: ٨٤

[3]الفوائد، لابن القيم الجزء الأول صفحة ٢٠٨

[4]الأعراف: ١٣٧

[5]يوسف: ٥٦

[6] PMBOK 5th الصفحة: ١٦

[7]تفسير ابن كثير

[8]الكهف: ٨٥

[9]تفسير الوسيط للطنطاوي

[10]الكهف: ٨٦

[11]Rita PMP Exam Prep صفحة: ٣٢٦

[12]الكهف: ٨٧

[13]الكهف: ٨٨

[14]تفسير الطبري

[15]الكهف: ٨٩

[16]تفسير السعدي

[17]Rita PMP Exam Prep صفحة: ٦٤

[18]الكهف: ٩٠

[19]الكهف: ٩٣

[20]تفسير السعدي

[21]الكهف: ٩٤

[22]الكهف: ٩٥

[23]Rita PMP Exam Prep صفحة: ٣٢٢

[24]PMBOK 5th الصفحة: ٥١٧

[25]الكهف: ٩٦

[26]تفسير السعدي

[27]تفسير القرطبي

[28]رواه البخاري ومسلم

[29]محاضرة (حُسن الإدارة) للشيخ المنجد

[30]الكهف: ٩٧

[31]الكهف: ٩٨

م. ماجد عابدين

بكالوريوس نظم معلومات

مدير مشاريع

حاصل على شهادات

م. رواد علوان

خذ من التاريخ عبرة

توقف القطار في إحدى المحطات في مدينة بوسطن الأمريكية وخرج منه زوجان يرتديان ملابس بسيطة . كانت الزوجة تتشح بثوب من القطن ، بينما يرتدي الزوج بزة متواضعة صنعها بيديه . وبخطوات خجلة ووئيدة توجه الزوجان مباشرة إلى مكتب رئيس " جامعة هارفارد " ولم يكونا قد حصلا على موعد مسبق . قالت مديرة مكتب رئيس الجامعة للزوجين القرويين : " الرئيس مشغول جداً " ولن يستطيع مقابلتكما قريباً ...ولكن سرعان ما جاءها رد السيدة الريفية حيث قالت بثقة : " سوف ننتظره ." وظل الزوجان ينتظران لساعات طويلة أهملتهما خلالها السكرتيرة تماماً على أمل أن يفقدا الأمل والحماس البادي على وجهيهما وينصرفا. ولكن هيهات ، فقد حضر الزوجان - فيما يبدو - لأمر هام جداً .ولكن مع انقضاء الوقت ، وإصرار الزوجين ، بدأ غضب السكرتيرة يتصاعد ، فقررت مقاطعة رئيسها ، ورجته أن يقابلهما لبضع دقائق لعلهما يرحلان . هز الرئيس رأسه غاضباً وبدت عليه علامات الاستياء ، فمن هم في مركزه لا يجدون وقتاً لملاقاة ومقابلة إلا علية القوم ، فضلا عن أنه يكره الثياب القطنية الرثة وكل من هم في هيئة الفلاحين . لكنه وافق على رؤيتهما لبضع دقائق لكي يضطرا للرحيل .عندما دخل الزوجان مكتب الرئيس ، قالت له السيدة : أنه كان لهما ولد درس في " هارفارد " لمدة عام لكنه توفى في حادث ، وبما أنه كان سعيداً خلال الفترة التي قضاها في هذه الجامعة العريقة ، ولهذا فقد قررا تقديم تبرع للجامعة لتخليد اسم ابنهما .لم يتأثر الرئيس كثيراً لما قالته السيدة ، بل رد بخشونة : سيدتي ، لا يمكننا أن نقيم مبنى ونخلد ذكرى كل من درس في " هارفارد " ثم توفى ، وإلا تحولت الجامعة إلى غابة من المباني والنصب التذكارية ." وهنا ردت السيدة : نحن لا نرغب في وضع تمثال ، بل نريد أن نهب مبنى يحمل اسمه لجامعة " هارفارد ." لكن هذا الكلام لم يلق أي صدى لدى السيد الرئيس ، فرمق بعينين غاضبتين ذلك الثوب القطني والبذلة المتهالكة ورد بسخرية " : هل لديكما فكرة كم يكلف بناء مثل هذا المبنى ؟ ! لقد كلفتنا مباني الجامعة ما يربو على سبعة ونصف مليون دولار !

"ساد الصمت لبرهة ، ظن خلالها الرئيس أن بإمكانه الآن أن يتخلص من الزوجين ، وهنا استدارت السيدة وقالت لزوجها " : سيد ستانفورد : ما دامت هذه هي تكلفة إنشاء جامعة كاملة

فلماذا لا ننشئ جامعة جديدة تحمل اسم ابننا ؟ "فهز الزوج رأسه موافقاً .غادر الزوجان " ليلند ستانفورد وجين ستانفورد " وسط ذهول وخيبة الرئيس ، وسافرا إلى كاليفورنيا حيث أسسا جامعة ستنافورد العريقة والتي ما زالت تحمل اسم عائلتهما وتخلد ذكرى ابنهما الذي لم يكن يساوي شيئا لرئيس جامعة " هارفارد " ، وقد حدث هذا عام ١٨٨٤م .

تذكر حقا : من المهم دائما أن نسمع ، وإذا سمعنا أن نفهم ونصغي ، وسواء سمعنا أم لا ، فمن المهم أن لا نحكم على الناس ، من مظهرهم وملابسهم ولكنتهم وطريقة كلامهم ،

.قصة حقيقية رواها " مالكوم فوربز "

ومازالت أسماء عائلة " ستانفورد " منقوشة في ساحات ومباني الجامعة.

http://www.sst5.com/StoreisDetails.aspx?SD=68#sthash.jwr7uO8i.dpuf

---

المهندس رواد علوان :

- مهندس الكترونيات في شركة فاير فايت
- مدير مشاريع سابق لدى Syriacom Group

روّاد المشاريع العرب

الخاتمة :

نتمنى أن المجلة نالت أعجابكم ، وقدمت لكم ما هو مفيد في مجال إدارة المشاريع .

وتأكيداً على شعارنا (تعاوننا هو اساس نجاحنا)

يسعدنا تقديم نقدكم البنّاء ، وأي أفكار لتحسين محتوى المجلة من (المقالات و التصميم) ، لإن تقييمكم هو سبب تحفيزنا في تقديم ما هو جديد و مفيد لأمتنا العربية .

وذلك عن طريق الانضمام إلى مجموعة رواد المشاريع العرب ، من الرابط التالي :

https://www.facebook.com/groups/arabmanagement

* وللراغبين أيضاً بالمشاركة في العدد القادم ، و الذي سيصدر بتاريخ ٢٠١٦١١١١٥ ، يتم التواصل على الرابط نفسه .

وكما قال الهيثمي :

أفِد العلم ولا تبخل به. . . وإلى علمك علماً فاستَزِد .
من يفِده يجزه الله به. . . وسيغني الله عمن لم يفِد .

نسأل الله أن يبارك في أعمالنا ويجعلها خالصة لوجهه الكريم .

إياد الحاج سعيد .