



رواد المشاريع العرب

العدد
5

مكتب إدارة المشاريع PMO

ودوره في الشركات والمنظمات

رئيس التحرير:

محمد اليافعي

بين الأنضباط والمسؤولية يتلخص
مفهوم القيادة الناجحة

الدكتور محمد خليفة
حياة مشاريعية حافلة
بالعلم والعمل

بين الموجود والمنشود

من وجهة نظر المستشار عزام زقزوق



مجلة رواد المشاريع العرب

من نحن

أول مجلة عربية مختصة
بمجال إدارة المشاريع والأعمال
المرتبطة به في الوطن العربي، ناتجة
عن ثمرة جهود عدد من الشباب
الطموح، والذي يسعى لتحقيق
رؤية احترافية لاستحداث نموذج
فعال وموحد لإدارة المشاريع
للرقي بالأمّة العربية .

رؤيتنا

العمل على تزويد الشركات
ورواد الأعمال بأحدث المهارات
والمعارف اللازمة لقيادة مشروعاتهم
بكفاءة وفاعلية، وتعزيز قدرة الشباب
على ابتكار أساليب جديدة لحل
المشاكل الملامسة لواقعنا في الوطن
العربي .

رسالتنا

نشر علوم إدارة المشاريع
في الوطن العربي بأسلوب
واضح ومبسط .

1- أ.د. إبراهيم عبد الرشيد

جامعة مانسستر بالانجلترا دكتوراة ادارة مشروعات التشييد 1987 - استشاري إدارة مشروعات منذ 1991 ميلادية وحاليا أستاذ إدارة المشروعات بكلية الهندسة جامعة عين شمس

2- أ.د. : كريم الدش

PHD - North Carolina State University, USA - 1995
MSC - Ain Shams University, Egypt - 1988
BSC - Ain Shams University, Egypt - 1984
Project Management Professional, PMP - 2000
Certified Cost Professional, CCP - 2008
Risk Management Professional, PMI-RMP - 2010
Certified Estimating Professional, CEP - 2011
Earned Value Professional, EVP - 2013
Planning and Scheduling Professional, PSP - 2014

3- د. أحمد محمد عبد العليم

أستاذ م. هندسة وإدارة التشييد بكلية الهندسة جامعة حلوان
عضو الكود المصري لإدارة المشروعات - استشاري العقود و المطالبات.

4 - د. جابر يوسف

دكتوراة الفلسفة في إدارة المشاريع Ph.D - ماجستير إدارة الأعمال MBA
محترف إدارة المشاريع PMP

5 - د. وليد محفوظ

دكتوراة الفلسفة في إدارة مشروعات التشييد Ph.D - جامعة القاهرة
محترف إدارة المشاريع PMP

6 - د. أحمد طه

Doctoral degree in project management (PhD) - PRINCE2

7- احمد فؤاد خليل

بكالوريوس هندسة اتصالات و إلكترونيات الاسكندرية - PMP, CSSGB

8 - أحمد محمد السعيد شطا

ماجستير الهندسة في إدارة مشروعات التشييد MEng

9 - أسامة عبدالرحمن حميدتي إشيقر

بكالوريوس معمار - جاري دراسة ماجستير إدارة مشاريع - حاصل على PMP

10- دجاج ابو القاسم حسين توفيق

بكالوريوس, ماجستير - حاصل علي شهادة PMP
حاصل علي شهادة PMI-RMP

11- داليا عبد العال إبراهيم

شريك ومدير مشروعات فى المكتب الإستشارى «الأرض للحلول الإنشائية»
ماجستير فى هندسة التشييد و ادارة المشروعات - هندسة القاهرة
حاصله على شهاده PRMG و دبلومة HRM من الجامعة الامريكيه
رئيس مجلس أمناء مؤسسة المهندسخانة للخدمات الثقافية والعلمية بمصر

12- سلطان محمد الدلحي

بكالوريوس هندسة - ماجستير إدارة أعمال MBA

13- شريف احمد عبد الوهاب همام

بكالوريوس هندسة معمارية - ماجستير إدارة أعمال MBA
LEED AP - PMP - RMP - SPOC - SSBB - VALUE ENGINEERING

14- شريف طارق يحيى زويل .. علوم حاسب Bsc

15- شريف فرج

BSc. (Arch), LEED AP, WELL AP, PQP

16- طارق البحيري

بكالوريوس هندسة مدنية - استشاري إدارة مشاريع بالكويت
مدير المؤتمرات في PMI-AGC سابقا -PMP,PMI-ACP

17- عبدالرزاق سيف الدين

ماجستير هندسة النظم والتحكم SCE جامعة الملك فهد
بكالوريوس هندسة التحكم الالى والكمبيوتر

18- عبدالقادر بدوى ابراهيم عبدالشافى دجاج

بكالوريوس, ماجستير, جاري دراسة الدكتوراة, حاصل على شهادة PMP

19- عصام محمد لطفي فريد

بكالوريوس, حاصل على شهادة PMP

20- ماجد سيد أمين نجيب الهوارى

MSc. Construction managment - PMP-EVP-PSP-CCP

21- محمد الشهري

مستشار أول بالهيئة العامة للمساحة - المملكة العربية السعودية
المدير العام لشركة JBCO - المدير العام لمكتب EMOES للمساحة

22- محمد بدر

بكالوريوس - مدير مشاريع معتمد - مدير قسم تقنية المعلومات بإحدى الشركات
PMP -

23- محمد بن محرم اليافعي

ماجستير إدارة أعمال وطلاب دكتوراة - مدير مشاريع محترف PMP من معهد إدارة المشاريع PMI - مدير تطوير الخدمات بشركة - اتحاد عذيب للاتصالات - مدرب إدارة مشاريع

24- محمد فريد بركات ... بكالوريوس, حاصل على شهادة PMP

25- محمد محمد عبد المدسن أبو النجا

بكالوريوس هندسة وحاصل علي شهادة PMP

26- مصطفى محمد ياقتي

Bachelor of Computer science

27- منار مجيد اشتيوي ... بكالوريوس, حاصل على شهادة PMP

28- منذر اسامة الشيخ ورق

Msc in Management Information systems.MCP, MVP,
MCT, PMP

29- مهند اسامة محمد مهدي

بكالوريوس الهندسة المعمارية. B.Arch - ماجستير التخطيط والتصميم الحضري.
MUD - جاري دراسة الدكتوراة في التخطيط الحضري والاقليمي Ph.D/ URDP

30- د. نوال المجاهد ... مستشارة في الصياغة والتدقيق اللغوي

31- وائل دركنزلي

بكالوريوس, دبلومة قبل درجة الماجستير, ماجستير, حاصل على شهادة PMP

32- وحيد حسين عبدالله علي

بكالوريوس, دبلومة قبل درجة الماجستير, جاري دراسة الماجستير,
حاصل على شهادة PMP

33- ياسر السعدي .. حاصل على شهادة PMP

رئيس مجلس إدارة المجلة



م أحمد السنوسي

Ph.D(cand), MSc, PMP, PRINCE2, PMI-PBA, PMI-RMP
Management Consultant, Researcher and Instructor



alsenosy



alsenosy

Chairman@rwaadpm.com

من مؤسسوا مجلة رواد المتتاربع العرب ورئيس التحرير السابق



م. إياب الحاج سعيد

- عضو مؤسس للمجلة ورئيس التحرير السابق
- مؤسس ومدير مكتب Orbit
- مؤلف كتاب كيف تستعين ببرنامج Primavera في إدارة المشاريع
- مؤلف العديد من المقالات في إدارة المشاريع وبرمجيته



eyad.hajsaeed



eyadhajsaeed

كلمة العدد ... لرئيس التحرير



م . محمد بن محرم اليافعي

ماجستير إدارة أعمال وطالب دكتوراة - مدير مشاريع محترف
PMP من معهد إدارة المشاريع PMI - مدير تطوير الخدمات
بشركة - اتحاد عذيب للاتصالات - مدرب إدارة مشاريع

 [mryafai.mohammed](https://www.facebook.com/mryafai.mohammed)

 [mohammad-alyafai](https://www.linkedin.com/in/mohammad-alyafai)

بين الانضباط والمسؤولية discipline and responsibility يتلخص مفهوم القيادة الناجحة successful leadership

كثير من المنظمات لديها رؤية وأهداف وفق المعايير الصحيحة، ولكن الالتزام وديمومة العمل على تحقيق تلك الأهداف وفق الخطط المرسومة لا يحتمله إلا من يفهم جيداً المعنى الجوهرى للإدارة والقيادة، والبعض ربما يجتهد في العمل والانضباط ولكنه يذوب ويتلاشى بمجرد الوقوع أمام مواجهة مسؤولية اتخاذ قرار خاطئ، ويحاول التملص مُلقياً باللوم على الآخرين، وهنا تختل ركيزة من ركائز العمل الإداري، ولا يمكن للأعرج أن يمشي سوياً كالصحيح المعافى

الانضباط وتحمل المسؤولية في تحقيق الجودة الفنية والالتزام بالأخلاق المهنية وعدم الاستعجال في تحقيق المكاسب المادية، خصوصاً أننا نعيش في عالم محموم بالسباق والتنافسية، وإن كان موضوع السباق والتنافسية إيجابياً، إلا أن البعض أصبح يلهث في حشد العملاء من حوله بأساليب وطرق تحقق نجاحات سريعة، إلا أنها تسبب انتكاسة وأزمة على المستوى البعيد، ولا يدرك مغبتها وخطورتها إلا النزر اليسير من الناس، وأما عمومهم فلا تتبين لهم إلا وهي مدبرة، والعصافير قد طارت وذهبت

أنا وأنتَ وأنتَ وهو وهي وهم نشكل مجتمعنا ويتشكل بنا، انضباطنا والتزامنا في تحقيق المعالي وتحملنا للمسؤولية هو الفصل في الرقي بمشاريعنا وأعمالنا ومنظمتنا

مؤمنين ومبتهلين أن يكتب الله عز وجل التوفيق والعون للجميع

رئيس التحرير

م . محمد بن محرم اليافعي

تتنوع الأدوات والتقنيات والأساليب والنكتيات التي يتم ممارستها في عالم القيادة، وكل قيادي لديه مبررات لتفضيل أداة على الأخرى، أو حتى منهجية على منهجية، إلا أن الانضباط في تنفيذ ما خطط له، واستخدام الطرق المثلى التي تحقق الأهداف، وممارسة العمل بشغف وتحدي، مع تحمل المسؤولية لنتائج القرارات التي يتخذها الإداري، وعدم الزج بعواقبها السيئة على فريق العمل، يمثلان ركيزتان أساسيتان في النموذج القيادي الناجح

الأمر يحتاج إلى تدريب عملي شاق نفسياً على السبيل من الإداريين، والذي اعتاد أن يكون في موقع الاستعراض وتوجيه الأوامر ليس إلا، ويُنجز أعماله معتمداً على وجود بيئة عمل مثلهلة من حوله على المستوى العام والخاص، كما يتطلب أيضاً وجود قناة داخلية مستقرة بفكرة دور الفرد في تكوين ونجاح المجتمع، وأن أي قصور، أو تسطيح، أو تميع للأعمال من قبل أي فرد ناهيك عن مدير ينعكس سلباً على مجتمعه ودولته

الانضباط وتحمل المسؤولية هما السبب لنجاح المشاريع أو فشلها، إذ ما فائدة فهم وإدراك واستيعاب وتوفير معايير ومنهجيات ومعرفة إدارية مع غياب الانضباط بتطبيقها وتحمل المسؤولية لكل القرارات المتخذة قبل وأثناء وبعد التنفيذ؟!

فريق عمل مجلة رواد المتتارفع العرب

مدير قسم الشهادات الاحترافية
الدكتور المهندس : أحمد طه عبد الحميد

استشاري و محاضر في مجال إدارة المشروعات
حاصل على شهادات

M.Sc, MBA, PMP, PMI-RMP, ITIL,CBAP, PMOC, PRINCE 2
Certificates@rwaadpm.com



معاون مدير قسم الشهادات الاحترافية
المهندس : محمد لبيب توفيق أحمد

مهندس تخطيط أول - ماجستير في إدارة الأعمال
حاصل على شهادات

Six Sigma ,SFC Scrum Fundamental,RMP®, PMP®
Certificates@rwaadpm.com



مدير قسم الدروس المستفادة
الدكتور : وليد محفوظ

مدير مشاريع ومدير تخطيط شركة موشيل ميدل إيست للاستشارات الهندسية
فرع السعودية - دكتوراة في هندسة التشييد وإدارة المشاريع جامعة القاهرة PMP®
lessons@rwaadpm.com



معاون مدير قسم الدروس المستفادة
المهندسة : داليا عبد العال ابراهيم

شريك ومدير مشروعات في المكتب الاستشاري «الأرض للحلول الإنشائية»
ماجستير في هندسة التشييد و ادارة المشروعات - هندسة القاهرة

حاصل على شهادته PRMG و دبلومة HRM من الجامعة الامريكية
lessons@rwaadpm.com



مدير قسم المقالات الأكاديمية والمهنية
المهندس : علاء الدين عبيد الحسين

استشاري تخطيط في شركة الإتحاد الهندسي (خطيب وعلمي)
ماجستير الإدارة الهندسية حاصل على شهادة
PMP®

Articles@rwaadpm.com



فريق عمل مجلة رواد المتتارفع العرب



معاون مامر قسم المقالات الأكاءمفة والمهنة
المهندس أسامة عبدالرحمن إشقر

مساعد المامر العام لشركة التطوفر - ماجسفر إدارة المشروعات الهندسة
أاصل على شهادة PMP®
Articles@rwaadpm.com

مامر قسم الكتب والأبحاث
المهندس سامر غزو

PMP, PMI-RMP, MCIArb, MBA
Candidate Project management Team- ADCO



معاون مامر قسم الكتب والأبحاث
المهندس : محمد بن محرّم الفافف

مامر تطوفر الخدمات فف شركة اتحاد عذف للاتصالات - ماجسفر إدارة مشارف
وطالب دكتوراه إدارة مشارف - أاصل على شهاداء
CCNA, MCSE, PMP, CFOT, CFOS, CFOS/D
Books@rwaadpm.com

مامر قسم المؤامراء
المهندس : عصام لطفف

مامر مشروع MEP فف شركة تزوفان للمقاولاء فف أبوظف
أاصل على شهاداء
PMP® -CCP®
Conferences@rwaadpm.com



معاون مامر قسم المؤامراء
المهندس : عفاالرزاق سفف الاءف

مهندس أبحاث وتطوفر فف مركز أبحاث تابع لشركة المائفة المملكة العربية السعودية , الاءام
مامر اء مشارف الأبحاث فف الشركة والمسؤول الأول عن مأابراء الأبحاث
ماجسفر فف هندسة النظم والأحكم-أامعة الملك فها - الاءام
Conferences@rwaadpm.com

فريق عمل مجلة رواد المشاريع العرب

مديرة قسم المنوعات الإدارية
المهندسة عهود نعمان نابلسي

إختصاصية إتصال مع البلديات شركة نترا تيك
باحثة في مجال النوع الإجتماعي والمشاركة المجتمعية
حاصلة على شهادة ماجستير إدارة أعمال - وشهادة بكالوريوس هندسة معمارية
Misces@rwaadpm.com



مديرة قسم التسويق والعلاقات العامة
سمية خلف

حاصلة على شهادة جامعية في إدارة الأعمال
عملت في مجال التسويق الإلكتروني
Marketing@rwaadpm.com



مدير التصميم ومصمم الكاريكتير
المهندس : بشرى المجاهد

مدير مشروعات ومطور أعمال الممكلة العربية السعودية .
اعلامي ورسم كاريكتير
Design@rwaadpm.com



مصممة المجلة
المهندسة : رانيا رضوان

مصممة جرافيك
كلية فنون جميلة - جرافيك
جامعة الاسكندرية - مصر
Design@rwaadpm.com



مصممة قوالب سوشيال ميديا
المهندسة بانه موعد

شهادة بكالوريوس في هندسة المعمارية - جامعة دمشق
مهندسة في المؤسسة العامة للإسكان
Design@rwaadpm.com



تقرأ في هذا العدد

قسم المقالات

1 - 21

2 - 6

7 - 10

11 - 13

14 - 16

17 - 21

حوكمة الهيكل المنظمي للمشروعات في ضوء دليل معهد ادارة المشاريع الأمريكي
بين المَوجود والمَنشود
أساليب حل النزاعات في السيرة النبوية من منظور PMBOK
أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدارة المشاريع
مشروع المرصد والمؤشر الموحد لأمن المجتمع

قسم المؤتمرات

22 - 26

23 - 26

مؤتمر الادارة المتقدمة للمشاريع وعقودها

قسم الكتب والأبحاث

27 - 43

28 - 30

31 - 43

STUDY GUIDE For the PMI RISK MANAGEMENT PROFESSIONAL(r) EXAM
PMPOK GUIDE

قسم الشهادات الإحترافية

44 - 51

45 - 51

إدارة المشاريع في قطاع التنمية PMD PRO

قسم الدروس المستفادة

52 - 70

53 - 57

58 - 63

64 - 70

ما هو الخطأ الذي حصل؟
الدروس المستفادة من تأخير مشروعات التشييد
دور مكتب إدارة المشاريع PMO في الشركات والمنظمات

قسم المنوعات الإدارية

71 - 73

72

73

21 irrefutable laws of leadership book by John C. Maxwell
كيف تكون مدير ناجح؟!

الخاتمة

74

هذه المجلة برعاية

75



قسم المقالات

حوكمة الهيكل المنظمي للمتروحات في ضوء دليل معهد ادارة المشاريع الأمريكي

Organizational Project Management
Governance in sight of PMI' Guide



م أحمد السنوسي

Ph.D(cand), MSc, PMP, PRINCE2, PMI-PBA, PMI-RMP
Management Consultant, Researcher and Instructor





حوكمة محافظ المشاريع Portfolio Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية التي ترشد أنشطة إدارة محافظ مشاريع المنظمة لتحقيق أعلى استفادة ممكنة من استثمارات المنظمة لتحقيق استراتيجيتها وأهدافها التشغيلية.

حوكمة البرامج Program Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية التي ترشد أنشطة إدارة برامج مشاريع المنظمة وذلك للحصول على قيم الاعمال Business Values لتحقيق استراتيجيتها وأهدافها التشغيلية.

حوكمة المشروع Project Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية لإرشاد أنشطة إدارة مشاريع المنظمة لخلق منتج، خدمة او نتيجة (بشكل فريد)، لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية.

ماهي تحديات تطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشاريع

- تزايد مستوى تعقيدات الاعمال والمشاريع
- متطلبات القوانين واللوائح للدول والحكومات
- العولمة
- التغيير المضطرب والسريع في التكنولوجيا

حوكمة الهيكل التنظيمي للمشروعات (OPM)

ظهر مؤخرا مفهوم حوكمة المشروعات وحوكمة البرامج والمحافظ بل حوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشاريع (OPM)، ذلك لترسيخ مفهومي الشفافية واليات اتخاذ القرار بالتوازي مع العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ما هو الهدف من تطبيق حوكمة المشروعات

بتطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشروعات سيدعم بشدة المنظمات التي تخلق بيئة تتسارع في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، وتحقيق أهدافها مع ترسيخ الشفافية والثقة بالقرارات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للجميع.

تعريفات سريعة

حوكمة المنظمات Organization Governance

طريقة منظمة لتقديم الضبط والتوجيه والتنسيق عن طريق الافراد والسياسات والعمليات الإدارية لتحقيق استراتيجية المنظمة والاهداف التشغيلية.

حوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشروعات Organizational Project Management Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية لإرشاد أنشطة إدارة المشاريع بالمنظمة وذلك لمحاذاة محافظ المشاريع، البرامج والمشاريع لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها التشغيلية.

يأتي السؤال الآن ماهي الفوارق بين حوكمة وانشطة إدارة المشاريع الاعتيادية

حوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشاريع يركز على المراقبة والموافقة على الإطار والوظائف والعمليات الإدارية التي ترشد صنع واتخاذ القرار الخاص بالمحافظ والبرامج والمشاريع.

أما إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع فهي تنفيذ الأنشطة التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها لتحقيق استراتيجية المنظمة والاهداف التشغيلية.

بالجدول التالي نوضح لكم الفارق بين حوكمة المشاريع وإدارة المشاريع

جدول رقم (1)، الفارق بين حوكمة المشاريع وإدارة المشاريع المصدر (PMI, 2016)

Governance (What)-Decisions and Guidance; Oversee and Ensure Management	Management (How)-Organizing and Doing the Work
Define and approve organizational strategy, goals, and objectives	Recommend and implement strategy, goals, and objectives
Make and determine policy	Communicate policy and establish procedures
Establish and approve portfolio, program, and project governance framework	Identify and document portfolio, program, and project governance framework
Ensure engagement of key stakeholders	Identify and manage stakeholder relationships
Determine and approve prioritization criteria	Prioritize components
Authorize components and mix	Select and optimize components
Identify, ensure, and communicate strategic alignment	Communicate strategic alignment
Determine and communicate risk appetite and thresholds; resolve risks/issues	Identify and escalate risks and/or issues
Request, review, and authorize changes	Identify, request, and authorize changes
Determine and provide funding and resources	Identify and request funding and resources
Approve, terminate, or cancel portfolio, program, and/or project	Recommend portfolio, program, and/or project approval, termination, or cancellation
Determine and approve roles, responsibilities, and decision - making authorities	Recommend and communicate roles, responsibilities, and decision-making authorities
Approve charters, plans, and/or business cases	Create charters, plans, and/or business cases
Determine and/or approve key performance indicators (KPIs)/ measures	Monitor/ measure KPIs; create/consolidate reports

Governance (What)-Decisions and Guidance; Overseer and Ensure Management	Management (How)-Organizing and Doing the Work
Review and approve integrated roadmap	Create or update integrated roadmap
Review, approve, and/or authorize phase gates and/or reviews	Manage phase gates and/or reviews
Authorize audits	Conduct audits
Review and approve organizational change management	Define and implement organizational change management plans
Accountable for portfolio, program, and project results	Responsible for portfolio, program, and project results
Review and approve portfolio, program, and project methodology	Communicate and adhere to portfolio, program, and project methodology

والشكل التالي يوضح الفرق بين
أنشطة حوكمة المشاريع وأنشطة إدارة المشاريع.

شكل رقم (1)، الفرق بين أنشطة حوكمة المشاريع وأنشطة إدارة المشاريع
(PMI, 2016) المصدر

Organizational Governance The structured way to provide control, direction, and coordination through people, policies, and processes to meet organizational strategic and operational goals.	Organizational Management The organization and coordination of business activities in order to achieve defined objectives.
Portfolio, Program, and Project Governance The framework, functions, and processes to provide guidance and decision making for portfolios, programs, and projects.	Portfolio, Program, and Project Management The management activities that are defined, planned, and executed to achieve organizational strategic and operational goals.





يأتي السؤال الأهم ماهي العوامل نجاح تطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي للمشاريع

منها على سبيل المثال لا الحصر:

- إطار اداري يتكامل مع الهيكل المنظمي الحالي واستراتيجيتها وأهدافها
- بناء حوكمي كفؤ ولديه القدرة على تقديم الاشراف والإرشاد
- القيادة المنفتحة، المرنة والمستجيبة لاحتياجات التغيير الخاص بالمنظمة
- رعاية والتزام مناسبين لتقديم الدعم والموارد
- تشجيع هيكل المنظمة لدعم كل مكونات إطار الحوكمة
- تمكين مدراء المحافظ والبرامج والمشاريع بالصلاحيات المناسبة لإزالة الحواجز والعقبات
- مؤشرات اداء KPIs تحدد وتقاس بشكل واضح لتخفيف المخاطر وزيادة الفرص
- عمليات مناسبة للاختيار والمفاضلة بين البرامج والمشاريع
- هيكل مناسب من الاتصالات، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين المستمر
- اشراك كافة المعنيين لتطوير العمليات الإدارية ومساندة التغييرات المنظمية
- التحول المناسب لحجم التطوير والتحسين اللازمين لدعم الحوكمة.

وللحديث بقية ان نشاء الله في الاعداد المقبلة للتشرح والتفصيل في آليات تطبيق الحوكمة في الإطار الخاص بالمشاريع بالمنظمة بدءا من المحافظ مرورا بالبرامج وانتهاء بالمشاريع لننتشر مفهوم الحوكمة لما له من الأثر البالغ في أداء المشاريع والمنظمات.

بين القَوجود والمَنشود



عزام محمد زقزوق

مُستشار ومُدَرِّب وباحث إدارة مشاريع



«.. إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ..»

الرَّعْد: 11

لَنْ يَتَغَيَّرَ مَا بِنَا حَتَّىٰ نُغَيِّرَ مَا بِأَنْفُسِنَا.. وَمَنْ أَرَادَ بُلُوغَ الْمَنْشُودِ، وَجَبَ عَلَيْهِ التَّصَبُّرُ عَلَى تَشْخِصِ الْمَوْجُودِ.. وَإِنَّ الْإِصْلَاحَ وَالنَّهْضَةَ الْمَنْشُودَيْنِ، يَسْتَوْجِبَانِ عُمُقَ تَشْخِصِ الْخَلَلِ الْمَوْجُودِ؛ مِنْ جَانِبٍ، وَتَحْدِيدَ إِمْكَانَاتِ التَّغْيِيرِ الْإِصْلَاحِ وَالنَّهْضَةِ؛ مِنْ الْجَانِبِ الْآخَرِ.. لَا مَنَاصَ وَلَا مَقَرَّ مِنْ حَمَلِ أَنْفُسِنَا عَلَى هَذِهِ الْحَقِيقَةِ الْإِلَهِيَّةِ السُّنِّيَّةِ الْأَزَلِيَّةِ.

نَعَمْ، إِنَّ التَّشْخِصَ الْعِلْمِيَّ الصَّحِيحَ الصَّرِيحَ -عَلَى مَرَاتِبِهِ وَمُقَاوِمَةِ النَّفْسِ الْأَمَّارَةِ بِالسُّوءِ لَهُ- هُوَ نِصْفُ الْحَلِّ عَلَى الْأَقْلَ؛ نِصْفُ الْحَلِّ فِي مَسِيرَةِ التَّغْيِيرِ وَالْإِصْلَاحِ وَالنَّهْضَةِ، وَعَلَى الْمَسْتَوِيَيْنِ الشَّخْصِيِّ وَالْمُنْتَظَمِيِّ. وَإِلَّا فَلِمَاذَا؟! وَلَأَجْلِ مَاذَا تُبَادِي وَتُبَادِرُ بِالتَّغْيِيرِ وَالْإِصْلَاحِ؟!

وَأَخُو الْجَهَالَةِ فِي الشَّقَاوَةِ يَنْعَمُ

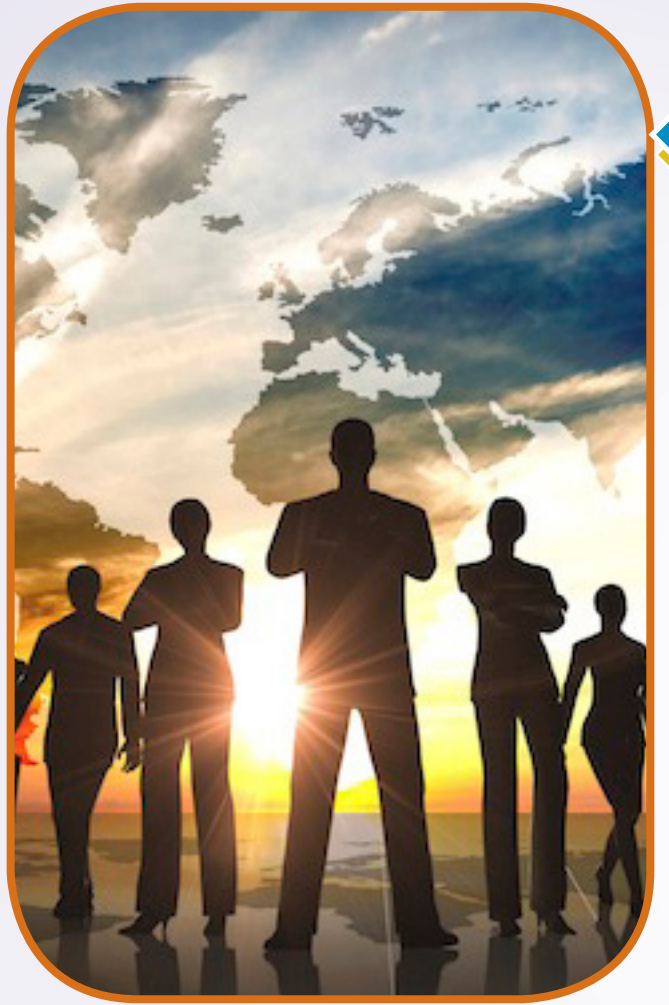
ذُو الْعَقْلِ يَشْقَى فِي النَّعِيمِ بِعَقْلِهِ

إِنَّ مِنْ بَدْهِيَّاتِ الْأَشْيَاءِ؛ أَنَّ مَنْ لَا يَعْتَرِفُ بِجَهْلِهِ أَوْ مَرَضِيهِ لَنْ يُبَادِي وَيُبَادِرَ إِلَى التَّعَلُّمِ أَوْ التَّطَبُّبِ.. فَتَحْصِيلُ الْكَرَامَةِ وَالْعِزَّةِ وَالْخَيْرِيَّةِ لَا يَكُونُ لِلْجَاهِلِ السَّبَّهْلِّ مِنَ النَّاسِ! فَضْلًا عَنِ الْمُوَحِّدِ الْمُؤْمِنِ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ! وَامْتِلَاكُ الْإِمْكَانَاتِ وَالْثَّرَوَاتِ -وَحَسْبُ- لَيْسَ الْحَلُّ؛ وَالْأَفْئِدَةُ كَثِيرًا مِنْ غِنَى ثُرَوَاتِ مَنْطَقَتِنَا الْعَرَبِيَّةِ كَانَتْ -وَمَا زَالَتْ- نِقْمَةً وَمِحْنَةً عَلَيْهَا..! لَا نِعْمَةً وَمِنْحَةً لَهَا..! هَذَا كُلُّهُ مِنْ نَاحِيَةٍ.

وَمِنْ نَاحِيَةٍ أُخْرَى، إِنَّ مِنَ الْمَعْلُومِ بِالضَّرُورَةِ مِنَ الدِّينِ، وَالْعَقْلِ، وَالْفِطْرَةِ، أَنَّ الْعِلْمَ يَسْبِقُ الْقَوْلَ وَالْعَمَلَ فِي الْحَيَاةِ. وَحَالُ مَنْ يَطْلُبُ الدَّلِيلَ وَالْبَرَهَانَ عَلَى هَذِهِ الْحَقِيقَةِ كَحَالِ مَنْ قِيلَ فِيهِ:

إِذَا احتَاجَ النَّهَارُ إِلَى دَلِيلٍ!

وَلَيْسَ يَصِحُّ فِي الْأَفْهَامِ شَيْءٌ



هذا كله ونحن بمواجهة حقيقة موضوعية حتمية؛ مفادها أن مستوى التنفيذ في المشروعات كلما يرتقي لمستوى التخطيط الصائب الصحيح فيها.. فكيف به إذا كان التخطيط أصلاً! خاطئاً أو ضعيفاً؟! أما لماذا؟ برغم بديهية وبقينية الحقائق أعلاه، نجد تمتعاً واستكفاً! لا بل تحايلاً ومقاومة للتخطيط الصائب الصحيح في واقعنا العربي؟! وإن كان هناك من قبول له، فلماذا يكون عادةً بأسلوب مظهري شكلي، لا يمس الجوهر والحقيقة؟!

أقرر -من موقع مسؤوليتي المهنية والأخلاقية- أن ضعف التخطيط أو خطئه في واقعنا، نحن العرب، ظاهرة ثقافية (Cultural) في الأسس والأساس.. فضلاً عن كونها إدارية (Managerial).. وإذا علمنا أن ثقافة المجتمعات هي المستنبت والحاضنة لممارساتهم الإدارية، فإن هذا يستدعي فينا ويستوجب علينا استشعار مسؤولية التغيير في مستوى البنية التحتية؛ التي تقوم عليها الممارسات الإدارية عند الإنسان العربي؛ ألا وهي ثقافته الطابعة لحياته الفردية والمُنظمة، والتي قوامها مجموع المعارف والمعتقدات والأخلاق والسياسات والقوانين والعادات والتقاليد والفنون.. إلخ.

إن الواقع العلمي والمهني يفرض علينا، نحن الإداريين، الاعتراف والتسليم بحقيقة فحواها أن جل إشكالاتنا ومشاكلنا في واقعنا العربي تتجاوز نطاق وحد سيطرة وتحكم الحلول الإدارية، لتنتهي في نطاق، وعلى حد، سيطرة وتحكم الحلول السياسية، هذا بالرغم من كبير المشترك بينهما.. ومعلوم أن الإدارة والسياسة في الأساس كلاهما علوم اجتماعية (Social Sciences)؛ مستنبتتهما وحاضنتهما ثقافة (Culture) المجتمع.. وإن جاز لنا التعبير؛ فإننا نقول: إن الله عز وجل ليرزع (يردع ويمنع) الناس بسُلطان السياسة ما لا يرعهم بقرآن الإدارة..

فمن المفارقات والتناقضات التي خبرتها في واقعنا المشاريع الاستراتيجية، وبالتالي استوجب عليّ دق ناقوس الخطر، وكتابة مقال هذا؛ أذكرها تمثيلاً لا حصراً:

المفارقة (I):

تجد رجال/سيّدات الأعمال (Businesspersons) في واقع سوقنا العربي (وجلهم في الواقع تجار أو مضاربون «Traders» وحسب! وليسوا بالمستثمرين «Investors» بالمعنى الصحيح)! تجدهم يستسيغون ويتقبلون مدة الأسابيع في التخطيط، مثلاً، لمشروعات مباريات كرة القدم (وهي أعمال مشاريع! نموذجية!) حيث مدة تنفيذها بضع ساعات! بينما لا يطيقون ولا يتحملون المدة الزمنية نفسها في التخطيط لمشروعات يدوم التنفيذ فيها شهوراً أو سنوات! وليتنا فلحنا في أيهما!!

وكذا الحال مع التخطيط (Planning)، الذي يسبق التنفيذ (Executing)، ودوره في إدارة مشروعات التغيير والإصلاح والنهضة ونجاحها.. حيث أن ضرورته ورشده من الأمور المعلومّة من الدين والعقل بالضرورة. من الدين يكفينا نص شرعي صحيح صريح؛ قاله من أعطي جوامع الكلم (ص) قبيل بدء جولات التفاوض مع فريش زمن الحديبية:

«.. وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَا يَسْأَلُونِي خُطَّةً يُعْظَمُونَ

فِيهَا حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ إِيَّاهَا..» الراوي: المِسْوَرُ

بن مخرمة ومروان بن الحكم رضي الله عنهما - المحدث: البخاري -

المصدر: صحيح البخاري - الرقم (2731).

ومن العقل تكفينا حقيقة أن عدد عمليات التخطيط من مجمل عمليات علم ومهنة وفن إدارة المشروعات يبلغ أربعاً وعشرين (24) عملية! من أصل تسع وأربعين (49)! هي كل عمليات إدارة المشروعات؛ وهذا بموجب الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ومعياريها القياسي العالمي (PMI PMBOK Guide – 6th Edition) والأحدث. وعليه؛ فإن التخطيط، من الناحية العلمية المهنية الصّرف، يحوز ما نسبته النصف تقريباً!! من إدارة ونجاح أي مشروع في الوجود.



المُفارقة (2):

في غمرة أحد الاجتماعات الاستشارية، لأحد المنظّمات، أجهّدي إقناعَ رئيسها الماليّ التنفيذي (CFO) بأنّ إصرارهم على الامتناع -لاعتبار توفير الكلفة!! من منظورهم الماليّ المحدود! وليس الإداريّ المتكامل المُستوعب- من إنفاق مَبْلَغ قليل نسبياً من المال في التخطيط لمشروع مُزَمَع سيَنسَبَبُ بأضرار وخسائر في التنفيذ قد تَبْلُغُ أضعافاً مُضاعفةً من المبلغ المراد؛ حتى اضطرني إلى تمثيل الحالة -مجازياً- بِنُكْتَةِ الشخص الذي قام بالبحث عن قطعة نَقْدٍ معدنيّة، فقدّها في الظلام، بالاستتارة بإشعال النار في وَرَقَةٍ عشرة دنانير!

الخلاصة؛ ممّا هو مُقرَّر في علم أصول الفقه الإسلاميّ أن «الحُكَم على الشّيء فرعٌ عن تصوُّره» وحُكْمنا المَبْنِي على خِبرتنا اليَقينيّة المُعاشيّة، وليست التَصوُّريّة وحسب، في جُلِّ مشروعات واقِعنا التغييريّة الإصلاحية النهضوية، أنّها تُدارُ بأحلام العَصافير! لا تَخْطِيط المِهْنِيِّين المُؤَهَّلِينَ! وهذا من أهمّ أسباب اتساع الهُوّة المُخِلّة بالتوازن بين الموجود والمنشود..

لعلّ مقالنا التشخيصيّ الكاشِف هذا لأهمّ الأسباب الموجودة؛ والحائِلة بيننا والنهضة المنشودة.. لعلّه يُقدِّم مدخلاً لَشَطْر الحلّ، وهو الشَطْر الأوَّل والأوَّلِيّ بالهَمِّ والاهتمام.. وعليه؛ أهيبُ بكلّ المَهمومين والمُهمِّمين مُشاركة حقائقه على أوسَع نطاقٍ، وبمخْتَلَف وسائل الاتصال.. إِعْذاراً إلى الله عز وجل، وإِبراءً للذمّة، ولعلّهم يَنقُون!

والسلام على التَّغييريِّين الإِصلاحِيِّين النهضويِّين في العالمين.

أساليب حل النزاعات في السيرة النبوية من منظور PMBOK

الجزء
4



م / محمود عزت

حاصل علي شهادات PMP,SSYB,SFC

حاصل علي بكالوريوس الهندسة الكهربائية عام ٢٠٠٢

خبرة ١٣ عام في إدارة المشاريع في مجال الاتصالات و الانشاءات.
محاضر في علوم الادارة و له عدة مقالات في منشورات دورية

كما عودناكم في هذه السلسلة التي نعرض فيها لجانب من السيرة النبوية العطرة وهو جانب إدارة الرسول صلى الله عليه و سلم للأزمات التي قابلت مسيرة الدعوة و تربط هذا الحدث بأحد المعايير التي أتفق عليها في حل النزاعات من منظور منهجية (PMI) في هذا الصدد.



فذهب إليها وهو يلتفت ثم أخذ الإبل يسوقها إلى قومه يقول يا قوم أسلموا لقد جئكم من عند خير الناس إن محمداً يعطي عطاء من لا يخشى الفقر أبداً. فكان النبي حريص على أن يجزل العطاء من الغنائم، كل هذا والأنصار يشهدون و لم يصيبهم من العطايا ما أصاب قريشاً و قبائل العرب الأخرى فقال الأنصار لقد وجد محمداً أهله في مكة. « قال ابن هشام [ص: 498]: حدثني زياد بن عبد الله، قال: حدثنا ابن إسحاق: قال: وحدثني عاصم بن عمر بن قتادة، عن محمود بن لبيد، عن أبي سعيد الخدري قال: لما أعطى رسول الله صلى الله عليه وسلم ما أعطى من تلك العطايا، في قريش وفي قبائل العرب ولم يكن في الأنصار منها شيء وجد هذا الحي من الأنصار في أنفسهم؟ حتى كثرت منهم القالة حتى قال قائلهم: لقد لقي والله رسول الله قومه».

نرى هنا بوادر غضب من الأنصار وإنكار لتوزيع الغنائم التي لم يصيبهم منها شيء وهم من هم في نصرة الدين ونصرة رسول الله.

« فدخل عليه (يقصد رسول الله) سعد بن عباد، فقال: يا رسول الله، إن هذا الحي من الأنصار قد وجدوا عليك في أنفسهم، لما صنعت في هذا الفء [ص: 499] الذي أصبت، قسمت في قومك، وأعطيت عطايا عظاماً في قبائل العرب، ولم يك في هذا الحي من الأنصار منها شيء، قال: فأين أنت من ذلك يا سعد؟ قال: يا رسول الله، ما أنا إلا من قومي».

فاليوم سنتحدث عن موقف من أروع مواقف السيرة و سنرى فعل الرسول عليه الصلاة و السلام في هذا النزاع و في رأيي فإن فعل الرسول صلى الله عليه و سلم و أسلوبه في حل هذا النزاع هو الأمثل بكل المقاييس و الأنسب للموقف و لم يكن يجدي استخدام أي أسلوب آخر من أساليب حل النزاعات بل علي النقيض كان سيؤدي أي أسلوب آخر لنتيجة كارثية نظراً لعظم الموقف وعظم أطراف النزاع.

موقفنا اليوم هو أزمة الأنصار بعد غزوة حنين التي وقعت بين المسلمين و قبيلتي هوازن و ثقيف في السنة الثامنة للهجرة و بعد فتح مكة الذي كان سبباً في دخول العديد من القبائل إلى الإسلام و شارك في هذه الغزوة الكثير من هؤلاء حتى اغتر المسلمون بكثرتهم يومئذ حتي قال بعضهم لبعض لن نهزم اليوم من قلة.

في هذه الغزوة و بعد أن من الله على المسلمين بالنصر و غنم المسلمين الغنائم الكثيرة جاء أبو سفيان للنبي ليأخذ نصيبه من الغنائم فأعطاه النبي مائة أوقية من الذهب ومثلها من الفضة وطلب لأبنائه فأعطاه النبي. وجاء صفوان بن أمية فأعطاه النبي مائة أوقية من الذهب ومثلها من الفضة ومائة ناقة. يقول صفوان - وقد كان مازال كافراً - فما زال محمداً يعطيني حتى أحببته. كان نصيب النبي من الغنائم إبل ما بين جبليين. فنظر أحد الأعراب إلى نصيب النبي فقال له النبي: «أتعجبك؟»، قال: «نعم»، قال: «هي لك».

نرى هنا أن الامر ازداد حتى أن سعد بن عبادَةَ أحد كبار الأنصار توجه لرسول الله لينقل له هذا الغضب ولم ينكر أنه هو شخصياً يجد ما يجد قومه في نفسه من تقسيم العطايا و الغنائم، فما كان رد رسول الله صلى الله عليه و سلم « قال: فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة»

قال اجمع قومك ... لم ينتظر ... فالنزاع كبير و مهم و الأنصار عنصرٌ مهم في الكيان الاسلامي و لهم مكانتهم كما سنرى من فعل رسول الله

« قال: فخرج سعد، فجمع الأنصار في تلك الحظيرة. قال: فجاء رجال من المهاجرين فتركهم، فدخلوا، وجاء آخرون فردهم. فلما اجتمعوا له أتاه سعد، فقال: قد اجتمع لك هذا الحي من الأنصار، فأتاهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله، ثم قال: يا معشر الأنصار: ما قاله ، بلغتني عنكم ، وجدة وجدتموها علي في أنفسكم؟ ألم أترككم ضللاً فهداكم الله، وعالة فأغناكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم قالوا: بلى، الله ورسوله أمن وأفضل»

بدأ رسول الله بذكر فضل الاسلام علي الأنصار عرضاً لوجهة نظر كان ينبغي للأنصار اعتبارها وألا يلتفتوا لمتاع الدنيا

« ثم قال: ألا تجيبونني يا معشر الأنصار؟»

القائد الحكيم يستمع لوجهات النظر الأخرى بل ويسعى لها فهو يعلم أن الأنصار لن يتكلموا احتراماً لشخص رسول الله و مكانته فهو من يطالبهم بالحديث و يقول ما لن يقولوه و يوافقهم عليه

« قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ولرسوله المن والفضل. قال صلى الله عليه وسلم: أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم ولصدقتم: أتيتنا مكذباً فصدقناك، ومخدولاً فنصرناك، وطريداً فأويناك، وعائلاً فأسيناك»

صلاة و سلاما عليك يا سيدي يا رسول الله .. ما أعدلك و ما أنصفك يحفظ لذوي الحقوق حقوقهم ويصون لذوي الفضل فضلهم ويقر ويقول ما قد تستحي الأنفس المؤمنة الطاهرة من الأنصار أن تقوله إجلالاً لرسول الله ولمكانته.

و بعد طرح وجهات النظر المختلفة يبدأ الرسول بتوضيح حيثيات قراره و ما دفعه اليه إكراماً للأنصار و لمكانتهم و ليزيل ما في الصدور و يرضيهم و يخلق حالة من الاتفاق و التفاهم.

«أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلموا. ووكلتكم إلى إسلامكم، ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة



وترجعوا برسول الله إلى رجالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده، لولا الهجرة لكنت امرأ من الأنصار، ولو سلك الناس شعبا وسلكت الأنصار شعبا، لسلكت شعب الأنصار. اللهم ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار. وأبناء أبناء الأنصار.»

فبكي القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحطاً.

نرى هنا كيف استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم أسلوب التعاون/ حل المشكلة (Collaborate/ Problem Solve) و الذي يتطلب تضمين عدة وجهات نظر ورؤى من منظور مختلف لإتاحة موقف قائم على التعاون وحواراً مفتوحاً يؤدي الي الاجماع علي رأي واحد والاتفاق عليه فنرى كيف فتح رسول الله الحوار مع أطراف النزاع وعرض واستمع لوجهات النظر المختلفة وكيف صار الحوار المفتوح للغاية المرجوة منه وهي خلق حالة من التفاهم والاتفاق على رأى واحد.

صلى الله عليك و سلم يا سيدي يا رسول الله

المصادر

- PMBOK Guide Fifth Ed
- السيرة النبوية لأبن هشام – عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة – غزوة حنين

A photograph showing several hands pointing at various business charts and graphs on a white table. The charts include bar graphs, line graphs, and a pie chart. A smartphone is also visible on the table.

أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات

(Corporate Social Responsibility, CSR)

في إدارة المشاريع

م. عبد القادر محمد يوسف
مستشار إداري



الغرض الأساسي من كل عمل أو مشروع هو تحقيق الأرباح ولكن هذا ليس الهدف الوحيد!

عند قيامك بأعمال تجارية أو بدء أي مشروع فإن عدد كبير من الناس يصبحون لديهم علاقة مع عملك ويعتمدون عليه بشكل مباشر أو غير مباشر، هؤلاء الذين يطلق عليهم اصطلاحاً ذوي العلاقة بالمشروع (Stakeholders) وهم الذين لديهم أي علاقة مع مشروعك ويأثرون عليه إما إيجاباً أو سلباً.

نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الحكومة، الزبائن، المستهلكين، الموردين والموزعين وما إلى ذلك وبصرف النظر عن مسؤولياتك اتجاه تحقيق الأرباح، فمن مسؤولياتك أيضاً رعاية هؤلاء أصحاب المصلحة كما أن أي قرار خاطئ يمكن أن يؤثر عليهم بشكل كبير.

في السابق، كانت الشركات والمؤسسات تعتمد أي وسيلة لتحقيق الأرباح وإرضاء أصحاب المصلحة دون التفكير في التأثير السلبي لعملياتها أو الاستراتيجيات التي تتبعها على البيئة المحيطة بها، أما الآن، فلقد أصبح لزاماً على كل شركة أو مؤسسة تفعيل من بين نشاطاتها الرئيسية مسؤولياتها اتجاه المجتمع وهذا ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate

(Social Responsibility, CSR) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مصطلح شائع جداً في إدارة الأعمال، ويشير إلى واجباتك ومساهماتك في بناء المجتمع الذي تعيش فيه علماً أن هذا الأخير يمنحك الفرصة لبدء مشروعك وإكماله بنجاح، كما يوفر لك المواد الخام، الموردين، الموزعين الخ لصنع المنتجات الخاصة بك وهذا يجعلك تكسب قدراً هائلاً من المال والأرباح الذي يجعل من مسؤوليتك الأخلاقية العودة بشيء من المنفعة اتجاهه.

تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات أمر ضروري لكل الأعمال سواء كانت ملكية فردية أو شركة، وسوف نقوم باذن الله بتسليط الضوء في هذا المقال على تأثير المسؤوليات الاجتماعية للشركات فيما يخص إدارة المشاريع وما مدى مسؤوليات مدير المشروع الناجح.

فيما يلي بعض المهام التي يستلزم القيام بها من طرف مدير المشروع ليتمكن من تفعيل مسؤولياته الاجتماعية عند قيامه بأي عمل أو مشروع:



مراجعة الإجراءات العملية:

أولاً، يجب مراعاة، تطوير و مراجعة جميع الإجراءات العملية التي سوف تعتمد عليها خلال القيام بالمشروع الخاص بك. لقد قرأت و رأيت شخصياً عدد كبير من مدراء المشاريع الذين يستخدمون إجراءات خطيرة جداً علي بيئتنا حيث تؤدي بعض العمليات إلى نفايات خطيرة عادة ما يتم إغراقها في التربة حيث تؤثر على خصوبتها. كما ان هناك نشاطات أخرى تطلق أدخنة في الهواء التي تقوم بدورها بتلويث البيئة.

يجب الإقرار بان طبقة الأوزون التي تحمينا من الآثار الضارة للأشعة فوق البنفسجية تضررت كثيراً في السنوات الأخيرة من مناطق معينة بسبب استخدام المواد الكيميائية غير الملائمة والخطرة من قبل بعض الشركات، لذلك يجب اخذ الحيطة و الحذر عند اختيار وتطوير الإجراءات العملية اثناء تنفيذ مشروع.

اختيار الموقع:

إذا كانت مشروعك او عملك يتطلب تصنيع منتج، حينها يستوجب عليك اختيار المكان المناسب حيث يكون بعيداً عن السكان والمدن في حالة وقوع أي حادث لا سمح الله.

حفظ الموارد:

يمكنك المساهمة في المجتمع من خلال توفير الموارد الطبيعية أو غيرها قدر الإمكان حيث يمكن للآخرين الاستفادة منها بعدك.

اتباع المسائل القانونية:

كونك مدير مشروع يجب أن تعمل فقط على تلك المشاريع التي توافق قوانين البلد او المنطقة التي تنوي العمل فيها. وعلاوة على ذلك، يجب عليك أيضاً اتباع جميع القواعد واللوائح التي أقرتها الحكومة.

المشاركة في العمل الاجتماعي:

يمكنك أيضاً العودة بالمنفعة اتجاه مجتمعك من خلال المشاركة في العمل الاجتماعي مثل بناء مدرسة، مستشفى او مسجد و بهذا تكون وفرت الكثير للمجتمع الذي تعيش فيه.

تشير دراسات أجريت بمدرسة لندن

لإدارة الأعمال London Business School الى ان تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات والمنظمات يساعد بشكل مباشر في زيادة أرباح الشركة بما يعادل 2% سنوياً فضلاً على أنك تساهم بشكل مباشر او غير مباشر في بناء وتطوير مجتمعك وهذا حتماً يخلق صورة جيدة في اذهان زبائنك.



في إطار رؤية 2030 للمجتمع الحيوي
هل هناك حاجة لإعادة الهندسة الاستراتيجية
لأمن المجتمع

رؤية VISION 2030

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

مبتدع المشروع
والمؤتمر الموحد
لأمن المجتمع

استاذ محاضر

سيف اليزل محمد علي محمد

مستشار تقنية المعلومات وإعادة هندسة النظم الاستراتيجية
عضو مجلس إدارة جمعية تقانة المعلومات (دورة التأسيس) - مجلس الوزراء -
المركز القومي للمعلومات.
عضو اللجنة الدائمة الفنية لتقنية المعلومات للعامين -1435 1436 هـ
عضو فريق الدراسات والمعلومات 1438 هـ

« صدق الله العظيم ومن وحي هذه الايات يمكن القول أن أمن الدولة والولاء لها مرتبط بتوافر هذه الحاجة الأساسية لمجموعاتها وإفرادها ولذا فان أمن المجتمع أساس أمن الدولة واستقرارها ومن ثم تطورها وبناء دورة حضارية جديدة بها.

وفي محاولة الاحاطة بمفاهيم أمن المجتمع نجد ان :

الحاجة إلى الأمن حاجة أساسية لاستمرار الحياة وديمومتها و عمران الأرض التي استخلف الله تعالى عليها بني آدم ، وانعدام الأمن يؤدي إلى القلق والخوف ويحول دون الاستقرار والبناء ، ويدعو إلى الهجرة والتشرد ، وتوقف أسباب الرزق مما يقود إلى انهيار المجتمعات ومقومات وجودها . وقد قيل (نعمتان عظيمتان لا يشعر الانسان بقيمتها إلا إذا فقدهما ؛ وهما الصحة في الأبدان والأمن في الأوطان) وقد تعددت مفاهيم الأمن الاجتماعي وأبعاده في ضوء التحولات التي يشهدها العالم مع بروز أخطار جديدة ومتغيرات تركت آثارها على جميع الانساق الحياتية سواء منها ما يتعلق بحياة الفرد أو الجماعة ، وتجاوزت الأطر التقليدية لمفهوم الأمن المتعلقة بحماية الإنسان من التهديدات المباشرة لحياته و تتداخل المفاهيم والمصطلحات في تحديد ماهية الأمن الاجتماعي وحدوده. حيث تبرز العديد من التداخلات بين الأمن الوطني (القومي) والأمن الانساني والأمن الاجتماعي لكنها تلتقى حول مبدأ الضرورة والحاجة ، من حيث التكامل وتتوزع في حقول دراسية بين علم الاجتماع والعلوم السياسية لتأخذ طريقها إلى التماس مع الدراسات الاستراتيجية والاقتصادية لارتباطها بحياة الانسان وتعدد حاجاته و يعبر مصطلح الأمن القومي عن الأمن الوطني للدولة المعاصرة ؛ مع ظهور مجموعة من المفردات كالأمن الاستراتيجي القائم على نظريات الردع والتوازن والاحطار المحتملة والتحرك الاستباقي واحتواء الازمات .

واصبح تعريف الأمن وفقاً لهذا المفهوم حسبما أوردت دائرة المعارف البريطانية يعني « حماية الأمة من خطر القهر على يد قوة أجنبية . في حين رأى بعض الباحثين أن الأمن يعني « حفظ حق الأمة في الحياة» وتطور مفاهيم أمن المجتمع حول توفير حالة الأمن والاستقرار والطمأنينة في المجتمع المحلي بحيث يستطيع الافراد التفرغ للأعمال الاعتيادية التي يقومون بها ، وفي حالة غياب الأمن فإن المجتمع يكون في حالة شلل وتوقف ، فالانتاج والابداع يزدهران في حالة السلام والاستقرار فماهي تحديات أمن الانسان في عصر العولمة فوفق تقرير رنامج الأمم المتحدة الانمائي الصادر عام 1999 بعنوان عولمة ذات وجه انساني Globalization With a Human Face حدد سبع تحديات أساسية

تتضمن رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية ثلاث محاور اساسية (مجتمع حيوي - اقتصاد مزدهر - وطن طموح) ونصت الرؤية ان المجتمع الحيوي اساس (الاقتصاد المزدهر والوطن الطموح) والذي لا غبار عليه ان امن المجتمع هو البنية التحتية للمجتمع الحيوي وبناء على ذلك قام الباحث برصد مقالات مختلفة لعدد من الكتاب والمواقع الالكترونية بعنوانين مختلفة ولكنها تجتمع في عنوان واحد (أمن المجتمع) في محاولة للاحاطة بمفاهيم واساليب امن المجتمع وتحقيقه على ارض الواقع بماله من اهمية استراتيجية بالغة لاستقرار الدولة بل كانه وحضارة وبالتالي رؤية 2030 للمجتمع الحيوي وتحليل بيئة أمن المجتمع استخدم الباحث اداء SWOT لتحليل بيئة الاعمال واقتراح الباحث اداء متكاملة لتحليل بيئة امن المجتمع الخارجية أطلق عليها اسم PESTLEC باستخدام اداء تحليل بيئة الاعمال المعروفة باسم PESTLE ذات الابعاد الستة (السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - القانونية - البيئية) لتصلح لتحليل بيئة القضايا الاستراتيجية للدولة والمجتمع باضافة بعد سابع بالحرف C وهو يمثل امن المجتمع كامة وحضارة Civilization) وادوات اخرى تجدونها في وثيقة الدراسة الكاملة لاحقاً.

مدخل:

تصاعد الاهتمام العالمي بتطوير مفهوم وتطبيقات امن المجتمع بعد الحرب العالمية الثانية وحديثاً بعد ظهور النزعات المسلحة وسقوط نظام الدولة في عدد من المواقع ووصول جماعات مسلحة إلى السلطة بقوة السلاح ومالي إلى ذلك من مظاهر العنف والإرهاب المتفشي حالياً بالعالم تحدثت بعض الدراسات عن وجود علاقة فاعلة بين الأمن العالمي وامن الدول والمجموعات والأفراد ووجود رابط قوى بين هذه المستويات والتي أساسها امن الفرد (الإنسان) حسب المرجعيات فان الكيانات المهددة هي (الدولة ، المجموعة ، الافراد) ومهدداتها على التوالي (السيادة والقوة ، الهوية ، البقاء والرفاه) ويقول تعالى في محكم تنزيله في سورة قريش «فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ

تهدد الأمن الانساني في عصر العولمة هي : عدم الاستقرار المالي، غياب الأمن الوظيفي المتمثل بعدم استقرار الدخل ، غياب الأمن الصحي وبخاصة مع انتشار الأوبئة الفتاكة، غياب الأمن الثقافي بانعدام التكافؤ بين نشر الثقافات وسيادة الثقافة الغالبة، غياب الأمن الشخصي بانتشار الجريمة المنظمة والمخدرات ووسائل الاحتيال المبتكرة من الغش والتزوير، وغياب الأمن البيئي بانتشار التلوث ، والاحتباس الحراري وتغيير معالم البيئة الطبيعية، غياب الأمن السياسي والمجتمعي من خلال سهولة انتقال الأسلحة ووسائل الدمار والعنف والتطرف والقتل الجماعي الذي يصل إلى حد الإبادة. ويرتكز مفهوم الأمن الانساني بالأساس على صون الكرامة البشرية وكرامة الانسان بتلبية احتياجاته المعنوية بجانب احتياجاته المادية.

اتفق أهل الأديان السماوية

و عقلاء بني آدم على أن أهم ما يصلح به حال البشر حفظهم لأمر كلية خمسة، هي ما يطلق عليه الكليات الخمس (الدين - النفس - العقل - النسل - المال) و قد جاءت شريعة الإسلام بأحكام وافية لحفظ هذه الضروريات الخمس سواء من حيث الوجود إذ شرعت لها ما يحقق وجودها في المجتمع، أو من حيث البقاء و الاستمرار بإنمائها و حمايتها من أسباب الفساد و الزوال.

فماهي اذن أبعاد ووسائل تحقيق امن المجتمع

يستعرض الباحث خمسة ابعاد لتحقيقه **فاولا** من خلال مرتكزات بناء المجتمعات الحديثة فمن خلال المفهوم الأوسع للأمن الاجتماعي، والذي يعتبر الأكثر شيوعاً في الوقت الراهن، فهو الذي يركز على بناء المجتمعات الحديثة من خلال جملة من الأهداف، أبرزها: توثيق الثوابت الوطنية التي تبرز الهوية والروح الوطنية، وتحفظ النسيج الاجتماعي والثقافي والانصهار الاجتماعي، وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، وحفظ حقوق الأفراد من خلال تحقيق الأمن المادي، والأمن من الخوف، أي ما يسمى «الأمن العام»، الذي يعني اطمئنان الفرد والمجتمع على أنفسهم وأموالهم ودينهم وأعراضهم من الاعتداءات والمخاطر، سواء من هم في قمة السلم الاجتماعي أو من يقعون في المستويات الأقل. .

ثانيا تحقيق أمن المجتمع من حيث المستويات الامنية العليا والتي نجد حيث تعالج بصفة عام الابعاد الأمنية وفق مستويات أربعة هي : أمن الفرد - أمن الوطن - أمن الاقليم - الأمن الدولي في أمن الفرد



حيث يسعى الفرد إلى انتهاج السلوك الذي يؤمنه من الاخطار التي تهدد حياته أو اسرته أو ممتلكاته من خلال ما يملك من الوعي ، واتباع الاجراءات القانونية لدرء هذه الاخطار ، واللجوء إلى القانون لتوفير الأمن مع الحرص على حياة الآخرين وعدم التعدي والتجاوز ، كما أن مقومات الحماية الفردية توفير مستلزمات السلامة العامة . وأمن الدولة فهو منوط بأجهزتها المتعددة التي تسخر كل امكاناتها لحماية رعاياها ومنجزاتها ، ومراقبتها الحيوية من الاخطار الخارجية والداخلية ، تكون مسؤولية الجماعات والأفراد التعاون مع أجهزة الدولة في تنفيذ سياستها . والأمن الاقليمي يبتحق من خلال التعاون مع الدول التي ترتبط بوحدة اقليمية لحماية مصالحها ، تحددتها الاتفاقيات والمواثيق ويكون التنسيق على مستوى مواجهة الاخطار الخارجية والداخلية ، ولعل مجلس التعاون الخليجي خير مثال على التعاون الاقليمي لحفظ الأمن إضافة إلى التعاون في المجالات الأخرى. الأمن الدولي تتولاه المنظمات الدولية سواء منها الجمعية العامة للأمم المتحدة أو مجلس الأمن الدولي وما يصدر عنهما من

قرارات وما يتم اقراره من اتفاقيات ومواثيق للحفاظ على الأمن والسلم والدوليين.

ثالثاً أبعاد تحقيق الأمن الاجتماعي من حيث الكيانات الكلية: هنا نحاول الوصول إلى نقاط تمثل إحاطة بأهم محاور امن المجتمع من حيث الكيانات الآتية : على مستوى الدولة إلى أي مدى تساند الدولة وترسخ لأمن المجتمع في محاورها الستة (السياسية - الاقتصادية - القانونية - الاجتماعية - البيئة - تقنية المعلومات والاتصالات) ومن ناحية أخرى هل تمثل هذه المساندة في الواقع خطة إستراتيجية شاملة بالدولة واليات التنفيذ والمتابعة والتقييم؟ وقد تتضمن ولا تختصر هذه المحاور على النقاط الآتية : مستوى منظمات المجتمع المدني إلى أي مدى تساهم منظمات المجتمع المدني وهل تمتلك رؤية وبرنامج تنفيذي فاعل ؟ بمعنى قياس الجاهزية الإستراتيجية للدولة ومنظمات المجتمع المدني في مجال أمن المجتمع . مستوى المجتمع (واقع امن المجتمع): رصد المعلومات التي تتعلق بأمن المجتمع على ارض الواقع ومن مصادرها المختلفة وقياس الفجوة ما بين استراتيجيات الدولة ومنظمات المجتمع المدني وواقع امن المجتمع والتي تتضمن المحاور المذكورة اعلاه واجمالاً : معلومات تحليل مكونات المجتمع من أفراد وفئات وقبائل وعشائر... الخ ونقاط القوة والضعف والاتجاهات السلوكية، معلومات واقع الخدمات والمخرجات على ارض الواقع، امن المجتمع البيئي، رصد الظواهر كافة والمهددات والتحديات التي تواجه امن الإنسان والمجتمع وفئاته الحيوية

(محاور استهداف المجتمع وفئاته المختلفة ونسيجه الاجتماعي) منها الاعلام والعولمة والاستراتيجيات الاعلامية الخارجية، الاستهداف والجريمة المنظمة، الوجود الاجنبي - المنظمات، امن العقيدة والفكر والثقافة . دور العبادة - المؤسسات والجمعيات والمنظمات والواجهات الدينية - الدعاة والناشطين والعلماء - الاستهداف الداخلي والخارجي للدعوة .. الخ.

رابعاً أبعاد تحقيق الأمن الاجتماعي من حيث فئات المجتمع الكلية وهي الفرد/الإنسان ، فئات المجتمع الحيوية : الأسرة - الأمومة والطفولة - الأطفال - المرأة - الشباب - الطلاب- العمال - الرياضة، المجموعات القبلية والإثنية، الفئات الضعيفة : فاقد الأبوين - المعوقين - المشردين - فاقد العقل والاتزان النفسي - النازحين - اللاجئين - العجزة والمسننين - الفقراء - المساكين.

خامساً أبعاد تحقيق الأمن الاجتماعي كامة وحضارة : لا يوجد لدى أية أمة أعلى من نظام انذار مبكر يكون بمثابة صمام أمان لحضارتها وكنوزها.. فالاحتياط للكوارث قبل وقوعها قد يمنع حدوثها أو على أقل تقدير يجعل التعامل معها أكثر فاعلية ونجاحاً.. ويقلل من خسائرها المفجعة للبلاد والعباد.. والعقل يقرر أن الأمم العظمية لا يجب أن تستخسر مالا أو جهداً أو وقتاً يستثمر في نظام انذارى يحمى منجزاتها من السقوط سواء كان ذلك على مستوى القدرات العسكرية أو الوقاية من أضرار الكوارث الطبيعية أو في مجال الصحة العامة للمواطنين على سبيل المثال.

الحاجة الى رصد واقع امن المجتمع باسلوب البحث العلمي :

والذي نريد قوله في هذا المجال : إننا ينبغي أن ننقل في رصد وعلاج الظواهر الاجتماعية السيئة من موقع الواعظ والناصح فقط إلى موقع الباحث العلمي الذي يتجه إلى جذور الأمور وجوهر القضايا، دون أن نغفل تداعياتها وآثارها الجانبية.

معايير ومؤشرات امن المجتمع ونشيرهنا الى :

اهمية ارتباط المؤشرات الاجتماعية بمؤشرات التنمية الاقتصادية ومؤشرات برنامج التحول الوطني ومؤشرات أمن المجتمع بمؤشرات التنمية الاجتماعية الدولية

واخير نستعرض مختصر فكرة مشروع المرصد والمؤشر الموحد لأمن المجتمع بخلاصة ان :

امن المجتمع يحتاج الى اعادة هندسة استراتيجية من قبل المؤسسات المعنية مجتمعة فعلى مستوى الامم المتحدة حسب علمي وبحثي لا يوجد حالياً مؤشر موحد وشامل لأمن المجتمع حيث هناك محاولات لدمج مؤشر الموارد البشرية والنسيج الاجتماعي لإيجاد مؤشر لأمن الإنسان وليس لأمن المجتمع بنظرة شاملة موحدة ومن ناحية أخرى من ما وضع اعلاه من محاولة الاحاطة بامن المجتمع فان مؤشر امن الإنسان يحتاج الى تطوير استراتيجي شامل لأمن المجتمع ككل حيث يتضمن مرصد امن المجتمع رصد الجاهزية الإستراتيجية لأمن المجتمع (الدولة والافراد وفئات المجتمع والامن الاقليمي والدولي) مقابل رصد واقع أمن المجتمع: في كل المحاور الاساسية السبعة اعلاه ويتضمن رصد المهددات والتحديات التي تواجهه. ومن ذلك يمكن رصد مدى الحاجة الى استراتيجية موحدة لابقاء اليقظة الاستراتيجية متقدمة لضمان امن الامة وحضارتها ورسالتها.



اذن يتضمن المشروع مرحلتين

المرحلة الاولى: إنشاء مرصد ومؤشر موحد لأمن المجتمع
والمرحلة الثاني: إعادة الهندسة الاستراتيجية لأمن المجتمع

وثائق الدراسة :

الدراسة الاساسية - وثيقة مرصد امن المجتمع - وثيقة المؤشر الموحد (40 معيار تتوزع لعدد 3 مؤشرات اساسية أو 7 مؤشرات قطاعية) ويمكن نشرها لاحقا اذا اتيحيت فرصة لذلك.

تم بناء قاعدة بيانات علائقية (لعوامل امن المجتمع المختلفة) وبناء نموذج رياضي للمرصد يمكن ان يمثل اساس نظام تطبيقي مركزي مرتبط بمصادر معلوماته وبنظام تطبيقي في الهواتف الذكية لاحقا وتم بناء نموذج لأمن البيئة كنموذج لقطاعات أمن المجتمع السبعة ضمن منظومة PESTLEC المذكورة اعلاه.

قسم المؤتمرات



مؤتمر الادارة المتقدمة للمنتاريع وعقودها



إعداد
م.عبدالرزاق سيف الدين

ماجستير هندسة النظم والتحكم - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
بكالوريوس هندسة كهربائية قسم تحكم الي وحواسيب - جامعة سوريا
معتمد من سيسكو في هندسة الشبكات CCNA





مقدمة عن المؤتمر

كما يعتبر البرنامج نقطة دعم أساسية لكل من يعمل في هذا الحقل من المعرفة و يرغب في اعادة صقل المهارات والتقنيات التي اكتسبها فهو صمم خصيصاً ليستفيد منه كل من يرغب في تطوير قدراته المهنية نحو الأفضل.

ستستفيد من هذا المؤتمر

- تحليل مقترحات انفاق رأس المال.
- تقسيم الجهود الكبيرة أو المعقدة الى مهمات يسيرة.
- التخطيط والتقدير والميزانية.
- كيفية التعامل مع المجهول.
- تحديد التكاليف ومراقبتها وتحديد برنامج العمل و مستوى الاداء الفني.
- مراقبة تطور المشروع وتوثيقه وتقديم تقرير خاص به بالاضافة الى مراقبة المشكلات الخاصة بالمشروع ومنها تقنيات القيمة المكتسبة.
- السيطرة على التغيرات واعادة تخطيط العمل عند الضرورة.
- كيفية الاستمرارية والنجاح في المنظمات الأم.
- انشاء مخصصات الطوارئ واستخدامها بحكمة.

المحتوى العلمي للمؤتمر

نوعية المشاريع

- خصائص المشروع.
- لماذا يتوجب استخدام ادارة المشروع.
- مقارنة المشاريع بالأقسام والعمليات.
- خطة سير عمل المشروع - دورة حياة المشروع.
- دور الادارة الداعم (راعي المشروع).
- تطوير خطة تنفيذ المشروع الناجحة.

ان طريقة ادارة المشروع هي طريقة حديثة نسبياً حيث تتميز أفكارها المتجددة والتي تدور حول اعادة بناء الادارة وتبني تقنيات ادارية خاصة، وذلك من أجل السيطرة على المصادر الموجودة واستخدامها على أحسن وجه.

ملخص المؤتمر

برهنت كل من الصناعة ووسائل الاعلام التجارية على أن تطوير ادارة المشروع هو الطريقة الوحيدة المسيطرة من أجل تحقيق نتائج فريدة بوجود مصادر محدودة ويطرّف زمنية حرجة ووفقاً لمجلة فورتن: «تنشأ ادارة المشروع من حقل اختصاص معين نحو مهمة أساسية للإدارة المتوسطة». ومن اجل انجاح ادارة المشروع يتوجب على الادارة التنفيذية العليا أن:

- تتفهم وبوضوح أهدافها ومفرداتها
- الدعم الكامل والصحيح لمفاهيمها
- ممارسة تقنياتها بانتظام

فمن الواجب معرفة طبيعة المشاريع والتفريق بينها وبين أنواع الأعمال الأخرى، وكذلك التعرف على دور ومسؤولية مدارء المشاريع وما الذي يتوجب على أعضاء فريق عمل المشروع عمله ومتى وأين ولماذا يتوجب انجاز هذه المهمات

هذا المؤتمر موجه الى

خصص هذا البرنامج للذين يشرفون على فريق عمل المشاريع الثنائية وعلى المشاريع بشكل عام.

احكام ادارة المشروعات والمسؤوليات المناطة به

- المهارات اللازمة لمدير المشروع.
- مزايا وصفات مدير المشروع الايجابية.
- ادارة المشروع والمحفزات - هيرسي وبلنشارد.
- توقعات مودعي الرهن.
- تحديد نمط ادارة المشروع.
- كيفية السيطرة على النزاعات.

تنظيم ادارة المشروع

- بنية التنظيم.
- مساوئ وحسنات التطبيق العملي وتعارضها مع فريق عمل المشروع.
- المناخ الداخلي في المنظمة الأم.
- شراكة المشروع - روابط المشروع.

تكامـل هندسة الأنظمة وادارة المشروع

- أساس هندسة الأنظمة.
- تعريف المشكلة.
- التصميم والتكامل.
- التحقق.
- طرق فهم نظام تركيبة المشروع والتخطيط له.
- التخطيط للمشروع.
- ادارة الاهداف.
- اهمية التخطيط.
- تطوير بنية توقف العمل «طس».
- جدولة أعمال المشروع.
- جدولة اعمال المشروع، التتبع السريع، الطرق الحرجة.
- تقدير الأفكار - قاعدة سيمبسون.
- كمال برنامج العمل.
- الفرق بين الجهد والفترة الزمنية.
- اختصار الوقت.
- ادارة تكاليف المشروع.
- تقنيات تقدير التكاليف - باستخدام النظام البارامتري.
- التشابه والتحديد.
- دقة التقدير.
- تحليل الحد من الوقت والتكلفة.
- التقييم الاقتصادي للمشاريع.
- تمويل المشروع.
- اعتبارات المصلحة المشتركة.
- الهندسة القيمة.

- معرفة الهندسة القيمة.
- تقنيات التحليل الوظيفي.
- الاستفادة من المنتجات الموحدة وتطور سير العمل.
- توزيع وظائف النوعية - طرق الحد من المطالبات.
- دور التكلفة المعتمدة على نوع النشاط في تحليل الهندسة القيمة.

الادارة النوعية للمشروع

ماهي النوعية؟

- الدمج بين النوعية وادارة المشروع.
- فلسفة ادارة ديمينغ لتحقيق تقدم مستمر.
- المعيار العالمي لنظام النوعية.
- أفكار مفيدة لتحقيق نوعية أفضل للمشروع.
- ادارة المخاطر.
- مخاطر المشروع.
- المخاطر والريبة.
- تعريف المخاطر - الأفكار البارعة المفاجئة - الالتباس - القرار الحرج.
- تقدير المخاطر - مونت كارلو، طرق القرار المتعدد المعايير.
- تخفيف المخاطر.
- تعقب المخاطر.
- السيطرة على الأعمال الجارية.
- الأسباب الكامنة وراء السيطرة على الأعمال.
- تعقب التطور - التكلفة، الاستفادة من المصادر/ البرنامج.
- استخدام وتطبيق القيمة المكتسبة.
- تحليل المعطيات والنزعات.
- السيطرة على التغيرات.
- لماذا يتوجب السيطرة على التغيرات.
- انواع وأسباب التغيرات.
- اجراءات السيطرة على التغيرات.
- تقديم تقرير حول المشروع.
- مسؤوليات التواصل لمدير المشروع.
- تقديم التقارير - الوضع الشهري، التباين، انهاء المشروع.
- مراجعات مستقبلية.

◆ أنتهر عقود المتتاريع

عقد التزام المرافق العامة:

- تعريفه.
- طبيعته القانونية.
- خصائصه.
- حقوق الجهة الحكومية على الملتزم.
- حقوق الملكية.

عقد الاشتغال العامة:

- تعريفه.
- خصائصه.
- تنفيذه.
- مقادير العمل.
- التزامات المقاول.
- حقوق لجهة مالكة المشروع.

عقد التوريد للمشروعات الحكومية:

- تعريفه.
- خصائصه.
- تنفيذه.
- التزامات المورد.
- حقوق المورد.
- حقوق الجهة الحكومية المورد.

• المطالبات في عقود المشروعات الإنشائية ووسائل حسم المنازعات:

- تعريف المطالبة.
- إستراتيجيات المطالبات.
- مصادر المطالبات.
- إجراءات المطالبات.
- تحليل المطالبات.
- مستندات المطالبة.
- حالات توجيه المطالبه.
- أنواع المطالبات.
- تسويات المنازعات في المشروعات الحكومية.
- وسائل حسم المنازعات.
- التسوية الودية.
- التحكيم.
- القضاء.



◆ القواعد الاجرائية للمناقصات في عقود المتتاريع:

- أساليب التعاقد المختلفة.
- المراحل الاجرائية للمناقصات.
- أحكام التأمينات في مناقصات المشاريع.
- حالات إلغاء المناقصه العامة.
- أساليب التعاقد الأخرى.
- المناقصة العامة بين المبادئ والخصائص.
- المشكلات العملية وكيفية حلها في العطاءات.
- لجان فتح المظاريف ولجان البت في العطاءات والآثار القانونية المترتبة على الغاء المناقصة.
- تنفيذ المشروعات بالاسناد المباشر و أوامر التكليف.

تاريخ الإنعقاد

29 أكتوبر - 9 نوفمبر 2017

دولة الإنعقاد

بيروت (لبنان)-Lancaster suites raouche



قسم الكتب والأبحاث



STUDY GUIDE For the PMI RISK MANAGEMENT PROFESSIONAL(r) EXAM

إعداد: م. سامر غزو

حاصل على

,PMP, PMI-RMP, MCI Arb

MBA Candidate Project management Team
ADCO





Author:
Abdulla J. Alkuwaiti

The Study Guide to Pass the Risk Management Professional Exam offered by the Project Management Institute in the USA. The first study guide for the PMI-Risk Management Professional certification exam (RMP). This Book has a unique study framework that will take you step by step to cover all the information needed to thoroughly prepare for the test. Many sample questions and exercises are designed to strengthen mastery of key concepts and help candidates pass the exam on the first attempt

Personally, I had studied the book before passing the PMI-RMP, it provides great support, it simplified the process, I highly recommended the book for the professionals who are looking to pass the PMI-RMP exam.

The book classified to eight chapters,
as below:

Chapter 1, Introduction,

In this chapter, the author shares about how to use the book thus how his book is different, where the book has a unique framework, to take the reader gradually from familiarization to memorizing, then to understanding and finally, to application.

Also, he gave some tips on how to apply for the exam and familiar with the resources needed to pass the PMI-RMP exam as well.

Chapter 2, Essentials

In this chapter, the author collected all the information that the professional risk manager will use to support his/her job, and be valuable for the exam as well.

He covers several sections, like:

Mathematics, Modeling and Simulation, Probability Distribution, Contract Types, Quality Tools, Leadership styles, Motivation Theory and Organizational structure,

Chapter 3: Communication

The chapter covers, Stakeholders, communication plan, communication methods and communication skills.

Chapter 4: Introduction the Risk Management,

That chapter provides an overview of the risk management process; Risk Planning, Risk Identification, Risk Qualitative Assessment, Risk Quantitative assessment, Risk Response Planning and finally Risk Monitoring and Control.

Chapter 5: Inputs/Outputs,

This is one of the most important chapters in the book, where the largest portion of the exam questions will be based on concepts that are discussed in that section,

It covers:

Tools: Tools for Risk Planning, Tools for Risk Identification, Tools for Risk assessment, Tools for Quantitate risk Analysis, Tools for Risk Response and finally tools for Risk Monitoring and controlling.

Inputs/Outputs: Risk Management plan, Project Management Plan, etc..

Chapter 6: Exercises to Remember Inputs, Outputs and Tools

Those exercises are to help you to master the location of each component of the risk management process, where you will find figures with all the inputs, tools and outputs that you need to remember.

Chapter 7: Risk Management processes

This chapter summarizes all aspects of the risk management processes. You will see the inputs, tools and outputs repeated here, but in the context of their respective processes, this chapter covers the core of the exam, no new concepts presented in this chapter, just to focus on understanding and linking the different elements together.



Chapter 8: Practice Questions

It covers 65 questions with answers that summarized all what you need to pass the PMI- RMP exam.

Reference:

Alkuwaiti A. Second Edition – 2013.
Study Guide For The PMI Risk
Management Professional(R) Exam.
CreateSpace Independent Publishing
Platform

A GUIDE TO THE
PROJECT MANAGEMENT
BODY OF KNOWLEDGE

PMBOK® GUIDE

SIXTH EDITION

6th CHANGES VS PMBOK 5th

م أحمد السنوسي

Ph.D(cand), MSc, PMP, PRINCE2, PMI-PBA, PMI-RMP
Management Consultant, Researcher and Instructor



Introduction

The Project Management Body of Knowledge (PMBOK 6th) came to us a few days ago, and we had to explain and clarify the differences between it and the previous edition preparing for the PMP certification. In this booklet, there will be an explanation of these differences, which will support them if they want to take the test on the previous or subsequent Edition.

I recorded several statistics about the two Editions in the preamble of this booklet to determine the size of the differences in short, and then I explained these differences in detail.

I hope it will have your satisfaction, and I am pleased if you have any comments to email me on my email: Alsenosy15@gmail.com

About the Author

AHMED ALSENOSY, Ph.D. (cand), MSc, PMP®, PMI-PBA, PMI-RMP®, PRINCE2

Ahmed Ibrahim holds a Bachelor of Civil Engineering.

Ph.D. (student) ...“Critical success factors for applying (OPM) Governance in Construction industry in MENA region”...Expected ISA 2018 - University of Cincinnati - USA

Member and Certified by the project management institute – Pennsylvania - USA as:

- 1 - Project manager professional (PMP ®) – 2011
 - 2 - Risk Manager Professional (PMI-RMP ®) – 2013
 - 3- Professional Business Analysis – PMI-PBA - 2017
- And certified from AXELOS – UK
- 4- PRINCE2(practitioner) Certified -2017

Holds academic degrees as per the following:

- 5- Master of projects management MSc- Denmark. – 2016

“BPCPM of applying PMI Module in construction projects **management on KSA**”

- 6 - International Trainer Professional (TOT®) Diploma - Cairo University - 2014
- 7- Arbitration in Construction Contracts Diploma – Arab Academy for Science - 2016

Table 11-, PMBOK 6th Vs PMBOK 5th in Numbers

What to compare	PMBOK 5th	PMBOK 6th	Difference	Percentage of the difference over 5th
Total Pages	618	695	77	12.46%
Guide only pages	417	537	120	28.78%
No of Processes	47	49	2	4.26%
Standard Pages	45	98	53	117.78%
first three sections total pages	60	68	8	13.33%
integration	42	60	18	42.86%
Scope	36	44	8	22.22%
Schedule	52	58	6	11.54%
Cost	34	40	6	17.65%
Quality	28	36	8	28.57%
Resource	35	52	17	48.57%
Communications	22	36	14	63.64%
Risk	46	64	18	39.13%
Procurement	36	44	8	22.22%
Stakeholders	22	34	12	54.55%

Table A11-,Project Management Process Group and Knowledge Area Mapping

Knowledge Areas	Project Management process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4.Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Management Project work 4.4 Manage Project knowledge	4.5 Monitor and Control Project work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or phase
5.Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6.Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activities Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7.Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8.Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9.Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activities Management	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
10.Project Communication Management		10.1 Plan Communication Management	10.2 Manage Communication	10.3 Monitor Communication	

Knowledge Areas	Project Management process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Qualitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.2 Conduct Procurements	
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholder	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

3.0 SECTION 1—INTRODUCTION

This information provides a high-level overview on selecting development approaches from **predictive, iterative, incremental and adaptive**, based on the nature of the project. New information on business documents includes the **business case** and the **benefits management plan**.

4.0 SECTION 2—THE ENVIRONMENT IN WHICH PROJECTS OPERATE

there is new content **on governance**, management elements, and **organizational structure types**.

5.0 SECTION 3—THE ROLE OF THE PROJECT MANAGER

This is a new section that outlines the project manager's role on the team. It includes information on the project manager's **sphere of influence** and **competencies**.

PMI's Talent Triangle® is discussed with its emphasis on **strategic and business management skills**, technical project management skills, and leadership skills. Leadership styles and personality are also discussed as part of this section. The final part of this section focuses on the project manager as an integrator.

6.0 AGILE

The Sixth Edition has included a subsection called Considerations for Adaptive Environments at the beginning of Sections 4 through 13. Some agile-specific tools and techniques have been introduced into the PMBOK® Guide, such as sprint and iteration planning. **Appendix X3 describes the use of agile**, adaptive, iterative, and hybrid approaches from the perspective of the Project Management Process Groups.

7.0 KNOWLEDGE AREA FRONT MATERIAL

7.1 Key Concepts.

Collects key concepts associated with the specific knowledge area. This information was presented in earlier editions; in this edition, it is consolidated and presented for consistency between knowledge areas. These key concepts are compiled in **Appendix X4**.

7.2 Trends and Emerging Practices.

This subsection identifies some of the trends or emerging practices that are occurring, but that may not be practiced on most projects.

7.3 Tailoring Considerations.

The Sixth Edition emphasizes the importance of tailoring all aspects of the project to meet the needs of the organization, environment, stakeholders and other variables. This subsection identifies areas the project manager can consider when tailoring their project. These tailoring considerations are compiled in **Appendix X5**.

7.4 Considerations for Agile/Adaptive Environments.

This subsection identifies some of the areas where adaptive approaches may differ from predictive approaches in the particular Knowledge Area.

8.0 KNOWLEDGE AREA AND PROCESS CHANGES.

Project Time Management was changed to Project Schedule Management to reflect that



the project schedule is defined and managed during the project, whereas time is not managed.

Both team resources and physical resources are addressed in the Sixth Edition. Thus, the Knowledge Area Project Human Resource Management was changed to Project Resource Management.

- Manage Project Knowledge (Section 4.4)—Added.
- Estimate Activity Resources (Section 6.4)—Moved to Project Resource Management.
- Control Resources (Section 9.6)—Added.
- Implement Risk Responses (Section 11.6)—Added.
- Close Procurements (Section 12.4)—Eliminated.
- Perform Quality Assurance (Section 8.2)—Changed to Manage Quality.
- Plan Human Resource Management (Section 9.1)—Changed to Plan Resource Management.
- Acquire Project Team (Section 9.2)—Changed to Acquire Resources.
- Develop Project Team (Section 9.3)—Changed to Develop Team.
- Manage Project Team (Section 9.4)—Changed to Manage Team.
- Control Communications (Section 10.3)—Changed to Monitor Communications
- Control Risks (Section 11.6)—Changed to Monitor Risks.
- Plan Stakeholder Management (Section 13.2)—Changed to Plan Stakeholder Engagement.
- Control Stakeholder Engagement (Section 13.4)—Changed to Monitor Stakeholder Engagement.

9.0 SECTION 4—PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT CHANGES

A new process, Manage Project Knowledge, was added. This is a result of many deferred comments from the Fifth Edition indicating the need to address knowledge management in projects. A key output of this process is the **lessons learned register**. This register is used throughout many of the processes in the Sixth Edition. This emphasizes the need to learn continually throughout the project rather than waiting until the end to reflect.

Business documents are inputs to the Develop Project Charter and Close Project or Phase processes. The introduction of business documents underscores the importance of staying attuned to the business case and benefits management throughout the project. Administrative closure activities for procurements have been absorbed into the Close Project or Phase process.

Table X1 - 1. Section 4 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
4.1 Develop Project Charater	4.1 Develop Project Charter
4.2 Develop Project Management Plan	4.2 Develop Project Management Plan
4.3 Direct and Manage Project word	4.3 Direct and Manage Project Work
4.4 Monitor and Control Project work	4.4Manage Project Knowledge
4.5 Perfotm Integrate Change Control	4.5Monitor and Control Project Work
4.6 Close Project or phase	4.6 Perform Integrated Change Control
	4.7 Close Project or Phase

10.0 SECTION 5—PROJECT SCOPE MANAGEMENT CHANGES

The Sixth Edition team collaborated with The Standard for Business Analysis to ensure that both foundational standards were aligned, though not duplicative. No changes to process names were necessary.

appropriate alignment with ISO 21500

11.0 SECTION 6—PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT CHANGES

the process Estimate Activity Resources was moved from this Knowledge Area to Project Resource Management. Some agile concepts were incorporated into the Develop Schedule process. Figures and associated text were updated to clarify scheduling concepts addressed in the section.

Table X1 - 2. Section 6 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
6.1 Plan Schedule Management	6.1 Plan Schedule Management
6.2 Define Activities	6.2 Define Activities
6.3 Sequence Activities	6.3 Sequence Activities
6.4 Estimate Activity Resources	6.5 Estimate Activity Durations
6.5 Estimate Activity Durations	6.6 Develop Schedule
6.6 Develop Schedule	6.7 Control Schedule
6.7 Control Schedule	

12.0 SECTION 7—PROJECT COST MANAGEMENT CHANGES

Small and minor changes like agile and tailoring etc.

13.0 SECTION 8—PROJECT QUALITY MANAGEMENT CHANGES

The profession focuses more on managing quality through the quality management plan. Thus, the Perform Quality Assurance process shifted focus and the name was changed to Manage Quality.

Table X1 - 3. Section 8 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
8.1 Plan Quality Management	8.1 Plan Quality Management
8.2 Perform Quality Assurance	8.2 Manage Quality
8.3 Control Quality	8.3 Control Quality

14.0 SECTION 9—PROJECT RESOURCE MANAGEMENT CHANGES

The Estimate Activity Resources process was transferred into this Knowledge Area from Project Schedule Management, and a new process Control Resources was added. The word “project” was eliminated from Develop Team and Manage Team as it is **inferred** that the only team the project manager is concerned about developing and managing is the project team.

Table X1 - 4. Section 9 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
9.1 Plan Human Resource Management	9.1 Plan Resource Management
9.2 Acquire Project Team	9.2 Estimate Activity Resources
9.3 Develop Project Team	9.3 Acquire Resources
9.4 Manage Project Team	9.4 Develop Team
	9.5 Manage Team
	9.6 Control Resources



15.0 SECTION 10—PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT CHANGES

A subtle but important distinction was made in this section about project communication. The term “communication” indicates the act of communicating, such as facilitating a meeting, giving information and active listening. The term “communications” indicates the artifacts of communication, such as memos, presentations, and emails. Because it is not possible to control how and when people communicate, the name of the Control Communications process has been changed to Monitor Communications.

Table X1 - 5. Section 10 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
10.1 Plan Communication Management	10.1 Plan Communication Management
10.2 Manage Communication	10.2 Manage Communication
10.3 Control Communication	10.3 Monitor Communication

16.0 SECTION 11—PROJECT RISK MANAGEMENT CHANGES

A new risk response “escalate” was introduced to indicate that if risks are identified that are outside the scope of the project objectives, they should be passed to the relevant person or part of the organization. Because risks are uncertain future events or conditions, they cannot be controlled; however, they can be monitored. Thus, the process Control Risks was renamed to Monitor Risks.

Table X1 - 6. Section 11 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
11.1 Plan Risk Management	11.1 Plan Risk Management
11.2 Identify Risks	11.2 Identify Risks
11.3 Perform Qualitative Risk Analysis	11.3 Perform Qualitative Risk Analysis
11.4 Perform Qualitative Risk Analysis	11.4 Perform Qualitative Risk Analysis
11.5 Plan Risk Responses	11.5 Plan Risk Responses
11.6 Control Risks	11.6 Implement Risk Responses
	11.7 Monitor Risks

17.0 SECTION 12—PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT CHANGES

Market research shows that very few project managers actually close out procurements. Someone in contracts, procurement or legal departments usually has that authority. Therefore, information from Close Procurements about evaluating all completed deliverables and comparing them to the contract was absorbed into Control Procurements. Information about administrative, communications, and records was moved to Close Project or Phase.

Table X1 - 7 Section 12 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
12.1 Plan Procurement Management	12.1 Plan Procurement Management
12.2 Conduct Procurements	12.2 Conduct Procurements
12.3 Administer Procurements	12.2 Control Procurements
12.4 Close Procurements	

18.0 SECTION 13—PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT CHANGES

In keeping with current research and practice, a shift was made to focus on stakeholder engagement rather than stakeholder management. Because project managers rarely, if ever, have the ability to control stakeholders, Control Stakeholder Engagement was renamed to Monitor Stakeholder Engagement.

Table X1 - 8 Section 13 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
13.1 Identify Stakeholder	13.1 Identify Stakeholder
13.2 Plan Stakeholder Management	13.2 Plan Stakeholder Engagement
13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement
13.4 Control Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement

رابط تحميل الكتاب مجانا

<https://goo.gl/opCscN>

رابط فيديو الشرح

<https://goo.gl/2Mtb3>



قسم الشهادات الإحتراافية

إدارة المشاريع في قطاع التنمية

PMD Pro

إعداد
م . زيد عزيز مطهر

مدرب إدارة الأعمال والمشاريع
MBA and PMD Pro Certified

ما هو دليل وشهادة
PMD Pro؟
ما هي مكونات الدليل؟
ما هي مراحل إدارة المشاريع؟
ما هي الفروع المعرفية
لإدارة المشاريع؟

ما هو دليل PMD Pro؟

دليل PMD Pro (المحترف في إدارة مشاريع التنمية) هو منهج دولي ساهم في إعدادة نخبة من خبراء مشاريع التنمية على مستوى العالم، عبر مؤسسة (إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs). تم اعتماد المنهج كدليل مرجعي أساسي في عدد من المنظمات الدولية الكبرى.

تم ترجمة الدليل إلى لغات متعددة، ومنها العربية، حيث تمت الترجمة إلى اللغة العربية بواسطة شركة جينوم للتدريب والاستشارات ومقرها الرئيس في الأردن.

قامت PM4NGOs بإعداد شهادة PMD Pro1 بالتنسيق مع موقع الاختبارات APMG International برسوم تبدأ بـ 22\$ بعد النجاح بنسبة لا تقل عن 65% في امتحان مكون من 75 سؤالاً.

لماذا PMD Pro ؟

إحدى أهم غايات PMD Pro هو خلق لغة مشاريع عالمية مشتركة لإدارة المشاريع في قطاع التنمية، وهو خلاصة سنوات طويلة من الخبرة الاحترافية.

يغطي هذا الدليل جزئين رئيسيين وجزئين فرعيين:

الجزئين الرئيسيين:

- 1- مراحل إدارة المشاريع في قطاع التنمية (ست مراحل).
- 2- لفروع المعرفية (الستة) لإدارة مشاريع التنمية. وسيتم إيضاحهما في مقالات لاحقة.

الجزئين الفرعيين:

- 1- مقدمة إلى إدارة المشاريع وتشمل الأهمية والتوافق مع الاستراتيجيات وأدوار ومسؤوليات مدير المشروع وفريق المشروع.
- 2- تكييف إدارة المشاريع ويشمل كيفية استخدام هذا الدليل في بيئات مشاريع مختلفة.

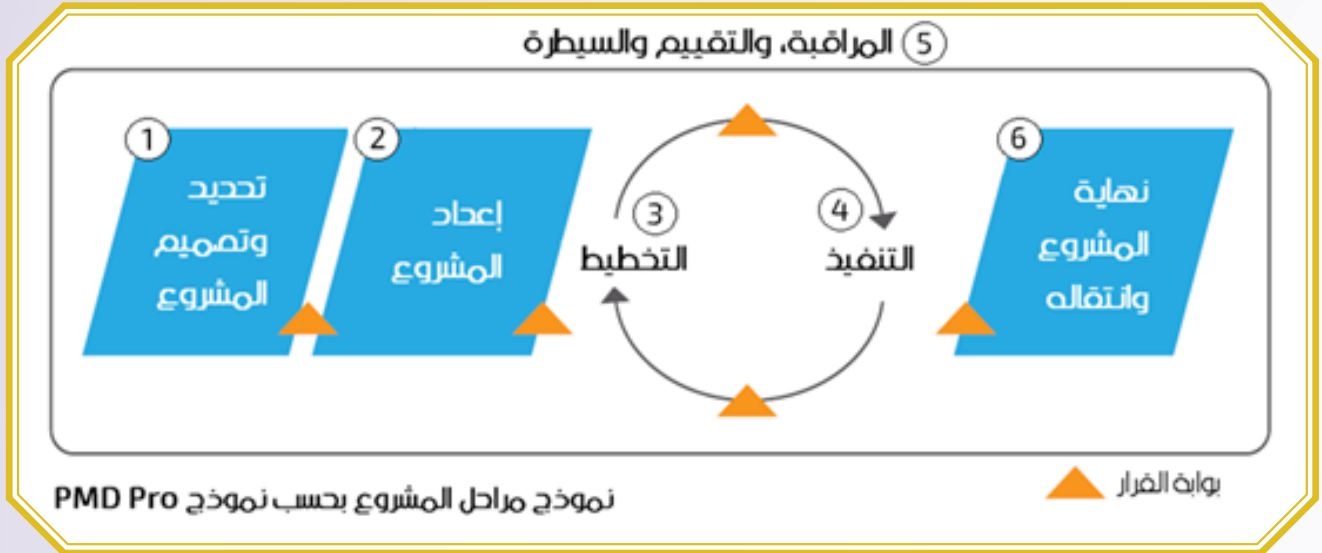
خصائص إدارة المشاريع في قطاع التنمية



مراحل إدارة المشاريع بحسب نموذج PMD Pro

ست مراحل:

- 1- تحديد وتصميم المشروع
- 2- إعداد المشروع
- 3- تخطيط المشروع
- 4- تنفيذ المشروع
- 5- تقييم، المراقبة، والسيطرة
- 6- نهاية المشروع وانتقاله



ولكل مرحلة تفاصيلها وعملياتها سنتناول شيئاً منها في ثنيات المقال.

الفروع المعرفية لإدارة مشاريع التنمية:

يتضمن بي إم دي برو ست فروع معرفية لازمة لتحقيق نجاح المشاريع وهي:

- 1- إدارة النطاق
- 2- إدارة الوقت
- 3- إدارة موارد المشروع
- 4- إدارة تسويق المشروع
- 5- إدارة أصحاب المصلحة
- 6- إدارة المخاطر

وسنتناولها لاحقاً بإيجاز في الجزء الثاني من المقال

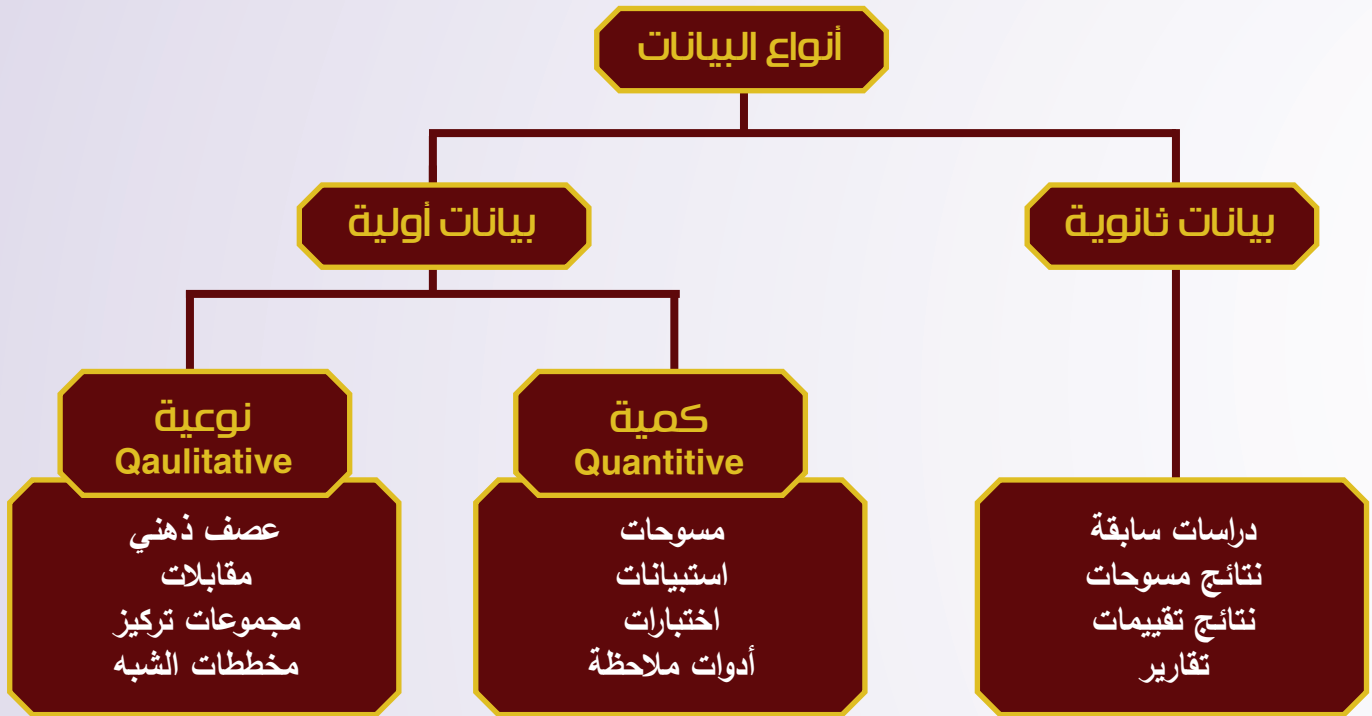
المرحلة الأولى من مراحل إدارة المشروع ال 6:

تحديد وتصميم المشروع

لأهمية دراسة جدوى المشروع التنموي والإعداد له فقد وضع دليل PMD Pro ثلاث مراحل سابقة لمرحلة التنفيذ وهي: (مرحلة تحديد وتصميم المشروع - مرحلة إعداد المشروع - مرحلة تخطيط المشروع)

في مرحلة تحديد وتصميم المشروع تتم ثلاث عمليات رئيسية وهي:

- 1- جمع البيانات
 - 2- تحليل البيانات
 - 3- تحديد منطق التدخل
- ولكل عملية تفاصيلها وأدواتها المختلفة.



المرحلة الثانية من مراحل إدارة المشروع:

إعداد المشروع

وهي المرحلة التي يتم فيها التصريح رسميا (منح الإذن والتحويل) للمشروع ويتم تحديد معالمه الرئيسية وإعلام أصحاب المصلحة وإعداد هيكل حوكمة المشروع.

المرحلة الثالثة من مراحل إدارة المشروع:

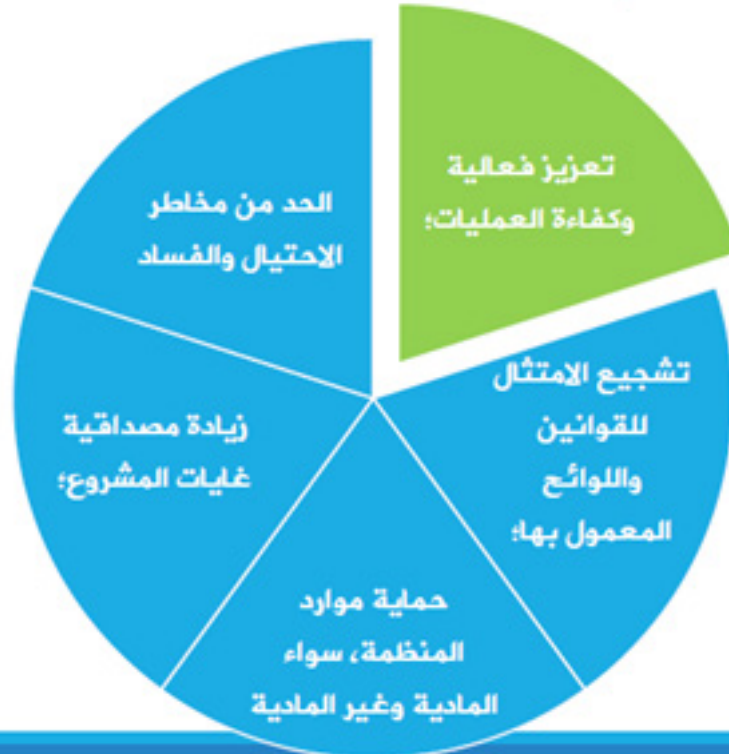
تخطيط المشروع

وفيها يتم وضع خطة شاملة ومفصلة تقدم نموذجا لكافة أعمال المشروع، تتم مراجعة هذا الخطة طوال فترة المشروع وتحديثها (حسب الاقتضاء) لمواكبة أي تغييرات طارئة.

المرحلة الرابعة من مراحل إدارة المشروع:

وفيها يتم إدارة وتنفيذ خطة المشروع، إدارة الأفراد، إدارة الوقت والمال، إدارة نطاق المشروع ومخاطره، إدارة الضوابط الداخلية، وغيرها.

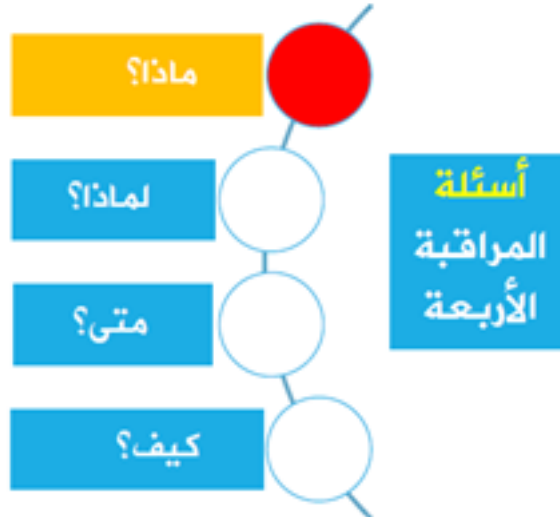
أهداف تصميم عمليات الرقابة في إدارة الضوابط الداخلية



المرحلة الخامسة من مراحل إدارة المشروع:

تقييم، مراقبة، والسيطرة على المشروع
تمتد هذه المرحلة لتشمل كافة مراحل المشروع
وترصد مدى تقدم المشروع على نحو مستمر
وتحدد الإجراءات التصحيحية المناسبة عند انحراف إداء المشروع عن المخطط.

- مراجعة مستمرة
لتقدم المشروع على
مستويات الأنشطة
والمخرجات،
- تحديد الإجراءات
التصحيحية اللازمة.



المرحلة السادسة من مراحل إدارة المشروع:

نهاية المشروع وانتقاله

تشمل (ولا تقتصر على)
السيناريوهات الأربعة لإغلاق المشروع
مصفوفة الانتقال
التأكد من تسليمات / مخرجات المشروع
جمع الدروس المستفادة
استكمال الأنشطة الإدارية/ المالية والتعاقدية الخاصة بإغلاق المشروع.

المرحلة السادسة: نهاية المشروع وانتقاله



في الجزء الثاني سنتحدث عن
الفروع المعرفية الستة لإدارة المشاريع في قطاع التنمية.

للحصول على النسختين العربية والإنجليزية من الدليل ومراجع أخرى
من خلال هذا الرابط

<https://goo.gl/ng7Jo7>



قسم

الدروس المستفادة



ما هو الخطأ الذي حصل؟ What Went Wrong



م . زياد البصير

استشاري تخطيط وتنظيم محافظ المشاريع

مع تغيرات السوق المستمرة والغير متوقعة (خصوصا في منطقة الشرق الأوسط) فإن الاستثمار في المشاريع العملاقة ببلايين متعددة التي تستمر سنوات لبنائها يكون من أصعب القرارات.

فعند دراسة الموافقة على متابعة الاستثمار في مراحل المشروع المختلفة فإن من أصعب الحالات التي يواجهها صناع القرار والقادة في المشاريع هي عندما تبدأ الدراسات تظهر أن احتمالات الخسارة أكبر من احتمالات الربح. ويأتي السؤال ما هو الخطأ الذي حصل لعدم توقع هذا التغير أو عن كيفية التعامل مع المتغيرات الجديدة لتلافي خسائر فادحة؟

ويصبح الوضع أكثر تدميرا بالنسبة للمستثمرين الذين استثمروا المليارات ولم يجدوا النتائج الموعودة من دراسات المشروع.

من الأمثلة على ذلك أكبر شركة تعدين ونفط في العالم BHP التي عرضت أصول أحد شركاتها (Chesapeake Energy) في الولايات المتحدة الأمريكية للبيع في أكتوبر 2014 بعد تراجع أسعار النفط. وذلك بعد ثلاث سنوات فقط من شرائها عندما اشترتها شركة BHP في عام 2011 مقابل 4.75 مليار دولار، ولكنها أجبرت لاحقا على خفض قيمتها بنحو 3 مليارات دولار بسبب انخفاض أسعار النفط. وبالمثل، فإن أكبر منتج للفحم في الولايات المتحدة Peabody Energy قدمت طلب للحماية من الإفلاس في أبريل 2016، بعد انخفاض حاد في أسعار الفحم تركتها غير قادرة على خدمة ديون قدرها 10.1 مليار دولار.

ووجدت بعض التحديات الخطيرة للمشروع.

حتى أنني وجدت نقطتين آخرين ذات خطورة كبيرة لم تذكر من قبل ورفعت طلب إجراء مزيد من الدراسات حولها. مديري الشاب لم يتقبلها جيدا طالبا تركها للاستشاريين الكبار وكانت توجيهاته بمناقشتها مع الشركة الاستشارية للمشروع (اسم شركة كبيرة). وقد ناقشت الخبير الاستشاري المنتدب. فأصر ان تقارير الشركة ممتازة وأن النقاط المقترحة غير مهمة، وأني مخطئ في حساباتي. فطلبت من مديري إحالة نقاطي إل مقر الشركة الأم لمزيد من الدراسة وإعطاء رأيها في نقاطي رسميا وكتابيا. وبعد الدراسة قاموا بإرسال خبير آخر. وقد قام بحماية شركته والالتزام بصحة تقارير مستشاريهم. مديري المباشر اعتمد تقرير الشركة الجديد. فقامت بتصعيد الموضوع إلى المستوى الأعلى التالي (المدير التنفيذي للمشروع) والذي بعد النقاش

دعونا نكون صادقين أن عدد قليل من الدراسات كان سيقترح هذه الانخفاضات الكبيرة في أسعار النفط والفحم. ومع ذلك، بالتأكيد، كل واحد منا بعد التباطؤ والكساد الذي ظهر بقوة في 2008 كان يدرك أن الأسعار سوف تنخفض بالنظر إلى ظروف السوق. ولكن كان السؤال هو كم سيكون هذا الانخفاض؟

قبل سنوات، كنت في نفس الموقف لتقديم خدمات استشارة لشركة كبيرة أخرى للطاقة والتعدين. والغرض من التقرير المطلوب هو مراجعة جديدة لدراسات جدوى والتخطيط للمراحل المستقبلية بما يسمى تقرير مراجعة العين الجديدة لاستثمار مهم في التعدين. كنت جديدا في فريق المشروع والتقارير كانت كلها واعدة باستثمار مريح. كجزء من واجباتي قرأت جميع التقارير ذات الصلة من



شار ببساطة إلى أنه سيرفع تقريره وتقرير الشركة الاستشارية إلى اللجنة التوجيهية العليا للمشروع أثناء المراجعة الدورية القادمة.

وكانت اللجنة مشكلة من خبراء في التعدين والاستثمار من داخل وخارج الشركة من جميع أنحاء العالم. وكانت المراجعة ستقرر استثمار أكثر من 10 مليارات دولار أمريكي أو عدم الاستثمار رغم استثمار ملايين الدولارات حتى الآن.

بالتأكيد هناك قرارات إيجابية أيضا في نفس الشركات ما عدا حالة شركة Peabody Energy التي أعلنت أقالسها بسبب البطء في اتخاذ القرار لتلافي الخسائر في وقت مبكر.

لكن الدرس المستفاد بالنسبة لي (وأقترحه للمهندسين الشباب) أنه عندما يكون هناك قرار استثماري بالمليارات على وشك ان يتم وأنت من ضمن الفريق العامل ألا تتردد أبدا في رفع توصيات مخالفة للفريق إذا لم يروا النتائج التي درستها. وأن مدير المشروع الناجح هو من يشرك مستويات التفكير مختلفة وكل مستويات الفريق العامل في المشروع. فقرار مثل هذا لا يكلف شيئا بالمقارنة مع المليارات التي سيتم استثمارها.

من المتوقع حدوث هذه المشاكل بالنظر إلى تغيرات السوق المستمرة. ومع ذلك، يظل السؤال ما هو الخطأ الذي حصل؟ بدون إجابة لمن أتخذ قرار الاستثمار في حالات أخرى كثيرة؟ فالمفروض أنهم كانوا يعرفون تنبؤات السوق أو في الواقع، أنهم لم يعرفوا فقد أخطأوا التقدير.

المؤكد هو أن جميع صانعي القرار سيكون لديهم تقرير من طرف ثالث كشركات استشارية تدعم قراراتهم الاستثمارية وتبهرها. والسؤال هو كم البيانات التي شملتها تقاريرهم؟ وما لم تشمل؟ وعلاوة على ذلك ماهي المهارات الداخلية للشركة المستثمرة لإدارة الشركات الاستشارية قبل تقديم التقارير النهائية وقبلها.

بعد أسبوع كامل من الاجتماعات والمراجعات للتقارير واستجواب أعضاء المشروع، جاء القرار مع عدم الاستثمار كما أوصيت. لكن صادقا هذه هي المرة الأولى التي اكتب عن الموضوع لأننا فقط نعرف الآن بعد عشر سنوات أن هذا القرار كان صحيحا جدا. ونعرف النتيجة الآن فقط لأن بقية الشركاء قرروا الاستثمار في المشروع واستبدال الشريك (شركة التعدين الكبرى) الذي أوقف الاستثمار بشريك جديد وشركة تعدين أخرى، قرر الشركاء الآخرون الاستثمار رغم التوصيات بوقفه جاء بسبب ان لهم اهداف استراتيجية أخرى. هذا الاستثمار محل النقاش لا يزال يكافح لليوم للوصول لنقطة التعادل وتلافي الخسائر الحاصلة بعد حذف مشروعين مهمين (كان لهم علاقة مباشرة بنقطة أعلاه) من البرنامج الاستثماري الكبير وتغيير أهداف البرنامج لكي يحقق أرباح. ولكن النقطة الأخرى كانت مازالت هي سبب الخسائر ولم يتم اعتمادها. النقطة الأخرى كان لها علاقة بمعلومات مهمة عن مشاريع مشابهة في العالم كانت ستغطي احتياجات المنطقة بأسعار أقل بسبب صعوبة تعدين المواد الملية بالشوائب في مشروعنا الاستثماري الكبير.

في الحالات المذكورة أعلاه، عرفنا نتائج القرارات والتي كانت سلبية بشكل مبكر، مما حدد الخسائر بملايين الدولارات بدلا من مليارات وتوجيه المليارات المزمع استثمارها إلى مشاريع مؤكدة أكثر وذات ربحية أسرع.



لكن إعادة الهيكلة لديها أساليب عديدة. فإذا كانت إعادة الهيكلة لن تغير الأسباب التي قادت إلى هذا الموقف أساساً، فهذا يعني أننا لم نضع إصبعنا على موضع الجرح بعد أو أننا لم نفهم حتى الآن ما الذي أخطئوا في حسابه؟ لذلك العوامل الرئيسية التي يمكن أن نحددها بسهولة في مثل هذه الحالات هي ما يلي:

- 1- عدم وجود نظام إدارة مشاريع آلي من بداية المشروع يمكن الوصول فيه لحالة المشاريع في أي وقت من خلاله. نظام يبين فيه مراحل وخطوات بناء المشروع مربوطة مع التكاليف المالية والأرباح في كل مرحلة.
- 2- عدم وجود حوكمة إدارة المشروع أو على الأقل المهارات اللازمة لتنفيذها.
- 3- عدم فصل السلطة بين الحوكمة والإدارة.
- 4- عدم وجود تنسيق (وجود ما يسمى بالعمل في صوامع انعزالية).
- 5- عدم القدرة على التحليل والتنبؤ وعدم استخدام إدارة البيانات الكبيرة.
- 6- عدم وجود آليات تشجيع المبادرة والقيادة (العمل بنظام إطفاء الحرائق رد الفعل).
- 7- عدم إدخال دماء جديده للإدارة.
- 8- الافتقار إلى تحسين أساليب العمل وإدخال أساليب جديدة.
- 9- عدم وجود إدارة للمعرفة وكيفية توثيقها وتسهيل توزيعها وتدريبها.
- 10- الافتقار إلى الموظفين المهرة وبرامج التدريب المستمرة.

لكن دعونا نكون منصفين، حلم أي صانع القرار هو أن يكون لديه فريق جيد جداً، ونظام جيد وبيانات جيدة للعمل معه. والهدف من الحصول على كل هذا هو أن تكون نتائج هذه المجموعات الثلاث التالي:

دعونا ندرس هذا المثل عن الاستثمار في النفط الصخري أعلاه لشركة BHP ودعونا نتخيل أن التحليل المقدم للشركة كان يعد بأهمية الاستثمار في النفط الصخري وأرباحه. ولكن من كان يتوقع هذا الانخفاض الكبير في أسعار النفط. ولكن هل قدرت جميع التقارير تكلفة برميل النفط الفعلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي تتراوح من 25 دولاراً إلى 45 دولاراً أمريكياً حسب بعض الدراسات. هل قاموا بتحليل هذه الأسعار؟ هل قاموا بدراسة السيناريوهات المختلفة وخصوصاً سيناريو أن لا أحد سيقبل بفقدان حصته في السوق ولا يفعل شيئاً حيال ذلك.

وبشكل مماثل في اتخاذ قرارات انتهت بمفاجئات سلبية هنا في دول مجلس التعاون الخليجي، هناك قرارات كبيرة يجب اتخاذها بسبب التغيرات الديناميكية المستمرة في السوق. فمراجعة أحدث البيانات الصادرة عن اثنين من المقاولين الكبار الذين يكافحون تغيرات السوق يمكن أن تعطينا بعض البصيرة عما هو مطلوب القيام به.

فمثلاً أعلنت أرابنتك عن خسائر بقيمة 2.35 مليار درهم و 3.4 مليار درهم لعامي 2015 و 2016 على التوالي. بينما أعلنت دريك أند سكل عن خسارة قدرها 939 مليون درهم و 787 مليون درهم لعام 2015، وعام 2016 على التوالي. ومع هذه الأخبار السلبية، يجب علينا التركيز دائماً على الأخبار الإيجابية واستغلال الفرص الجديدة. والنتيجة المشتركة لنتائج الشركات هي قرارات الشركتين في إعادة الهيكلة و التي تعتبر الكلمة السحرية لإرضاء المستثمرين.



- 1- تحقيق الأهداف الاستراتيجية دون ضياع وقت او موارد.
- 2- وضع التدفقات النقدية الإيجابية كهدف رئيسي للجميع.
- 3- التنبؤ والاستجابة بسرعة لتغيير ظروف المشروع والسوق.
- 4- تقديم حلول مبتكرة للتعامل مع تعقيدات المشاريع والبيئات التكنولوجية الحديثة.
- 5- الشجاعة للاعتراف بالأخطاء وتصحيحها وإلغاء المشاريع الفاشلة في الوقت المناسب.
- 6- رسم خطط وتنفيذها للمحافظة على المعرفة الناتجة من تنفيذ المشاريع وتطبيقها في المشاريع الجديدة.
- 7- زيادة الإنتاجية والعمل المشترك.
- 8- إزالة الحواجز بين الإدارات والحواجز في خطوات التنفيذ.

على التعاون بين الشركات العاملة معها، وممارسات حوكمة ومراقبة الوثائق المسلمة والمرسلة، ومراجعة الموافقات والدفعات لتسيير العمل بسهولة ودقة. وقد نقلوا مؤخرا 30 مشروعا قائما لهم من نظامهم القديم إلى النظام الجديد الآلي. هذه القدرة الجديدة تسمح لجون هولاند الحصول على عقود أكبر وأكثر بالنظر الى نقص الأيدي المهارة والمهندسين المختصين في الهندسة والبناء في أستراليا وذلك عبر توحيد إجراءاتها والإجراءات التي تجعل من السهل على الموظفين الجدد استخدامها لتنفيذ مشاريع ذات جودة عالية.

وأخيرا ماذا عن الشركات التي توجد فيها شفافية محدودة بشأن اتخاذ القرارات وتقييم نتائج المشاريع؟

هنا يكمن التحدي الأكبر، وإذا لم يكن هناك أي إجراءات فورية، فإنهم سيجدون أنفسهم مسحوبين إلى أسفل السوق وللأسف سيجرون السوق معهم للأدنى أيضا. وزيادة على ذلك يجعلون التغييرات التي تتم في الجهات المستثمرة والمالكة لا تحقق أهدافها الكاملة وخصوصا إذا لم يبدأ القطاع العام بالتحرك في اعتماد أنظمة إدارة مشاريع جديدة تظهر لهم حالات جميع مشاريعهم فورا وبدون أي تأخير. إذا اين أنتم الان؟

هل وصلتكم إلى مرحلة «ما هو الخطأ الذي حصل؟»

إن لم تكونوا في هذه المرحلة، فأنتم محظوظون. لا تتأخروا وانتقلوا لمعرفة كيفية تجنبها وكيفية تنفيذ النظام الجديد الخاص بكم لتحقيق أهدافكم الاستثمارية بثقة وبثبات.

مما سبق يتضح أننا بحاجة إلى نظام إدارة متكامل لإدارة المشاريع كمحفظة مشاريع متكاملة لتحقيق فوائد استثمارية كبيرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التركيز على المشاريع والمحافظ الناجحة عبر وجود طرق اتخاذ قرار سريعة ومرنة.

دعونا نعرض هذا النموذج الناجح الذي تم تطبيقه مؤخرا لشركة جون هولاند (أستراليا) (بسبب وجود إدارة جديدة فقط) وهو مقال واجه بعض التحديات في العام الماضي بسبب وجود مطالبات تعويضية بملايين الدولارات بسبب بسيط وهو عدم وجود نظام شراء مواد مترابط ومحكم. هذه المطالبات قد تكلفهم مئات الملايين من الدولارات والاستثمار المقدر بمئات الملايين لمستشفى حكومي مازال واقفا في آخر مراحله بسبب هذا الخطأ. في عام 2015 كان لديهم إدارة جديدة بعد أن اشترت شركة صينية شركة جون هولاند (مجموعة سيميك او مجموعة ليتون كما كان اسمهم سابقا). وقد قامت الإدارة الجديدة بتطوير نماذج أعمال جديدة لتحقيق أهداف النمو والتكامل الرأسي والقدرة على توليد المشاريع من خلال التطوير والاستثمار والاستحواذ. وقرروا تنفيذ نظام جديد لتحقيق ذلك من خلال نشر نظام إدارة مشاريع على شبكة الإنترنت توفر التواصل والترابط الآلي بين المشاريع لتوفير هيكلية موحدة لمشاريعهم، وتوجيه موظفيها وشركائها نحو نظام موحد في تنفيذ كل المشاريع وتسيير الأعمال التجارية لهم. وهذه القدرة الجديدة سوف تساعد على



الدروس المستفادة من تأخير مشاريع التشييد



مدير قسم الدروس المستفادة
الدكتور : وليد محفوظ

مدير مشاريع ومدير تخطيط شركة موشيل ميدل إيست
للإستشارات الهندسية فرع السعودية -
دكتورة في هندسة التشييد وإدارة المشاريع جامعة القاهرة PMP®
lessons@rwaadpm.com

1- مقدمة عن صناعة التشييد عالمياً وإقليمياً

تعد صناعة البناء والتشييد أحد أهم المحاور الأساسية والأذرع القوية لدعم الإقتصاد الوطني، وذلك لأن نجاح مشاريع البناء أمر لا غنى عنه للحفاظ على ثبات مدخلات ومخرجات المحاور الإقتصادية بالدولة وأيضاً لضمان إستمرارية حركة عجلات التنمية والتطوير بالدولة. وعلى الجانب الآخر نجد أن كل مشروع له عدة مميزات تميزه تمييزاً كمياً ونوعياً عن غيره من المشروعات من حيث الحجم، النوع، الموقع، وظروف الموقع، والمدخلات والنواتج، وهو ما يجعل كل مشروع كمثال فريد من نوعه، وبالتالي تصبح آلية توحيد عمليات البناء آلية صعبة للغاية ومحفوفة بالمخاطر على نطاق واسع. وعلاوة على ذلك، تتضمن مشاريع البناء العديد من أوجه عدم اليقين بسبب مشاركة العديد من الأطراف في مختلف المراحل من عمر المشروع، بما في ذلك المالك للمشروع، المصممين، المقاولين، والاستشاريين، والمتعاقدين من الباطن، الموردين، فضلاً عن الجهات الحكومية ذات الصلة بالمشروع. ولذلك يجب توجيه درجات عالية من المتابعة والمراقبة المباشرة والمتواصلة لكافة الأمور المتعلقة بالوقت والميزانية وجودة الأعمال والبرامج والخطط التنفيذية للمشروع.

في حين تمثل حوالي 8 % من الناتج المحلي الإجمالي في المملكة المتحدة وحوالي 10-11 % من الناتج المحلي الإجمالي في جميع البلدان الأوروبية الأخرى.

وعلاوة على ذلك، تستخدم صناعة البناء والتشييد حوالي 2 مليون شخص في المملكة المتحدة و1.2 مليون في كندا والتي تمثل نحو 6 في المائة من مجموع العمالة الكندية (فلكي، 2004؛ موسوي، 2012).

من ناحية أخرى، نجد أنه تم توجيه المزيد من الاهتمام لصناعة البناء والتشييد في البلدان النامية مثل دول الشرق الأوسط على مدار العقود الأربعة الماضية، فقد زاد حجم الإنفاق في قطاع التشييد في مصر بزيادة بالغة قدرت حوالي 46 % بين عامي 2005 و 2015 (العالمية البصيرة، 2010). وأيضاً نجد أن مساهمة قطاع التشييد بدولة الإمارات العربية المتحدة ودولة فلسطين تمثل ما يزيد عن 14 % و 33 % من الناتج المحلي الإجمالي لكلا الدولتين على التوالي (فريدي والصايغ، 2006؛ انشاصي وأبو موسى، 2008).

وتشير الأبحاث والدراسات أن المجلس الدولي للبحث

والابتكار في مجال البناء والتشييد (CIB) قد قدر أن كل دولار يتم إنفاقه على مشاريع البناء والتشييد قد يولد ما يعادل إلى ثلاثة دولارات من النشاط الاقتصادي في مختلف القطاعات الأخرى (كولر و Moffatt، 2003). كما تم تقدير حجم الميزانيات المرصودة لصناعة البناء والتشييد بالعالم بما يعادل 3.4 تريليون (3400 بليون) دولار أمريكي سنوياً، أو حوالي 10 في المائة الناتج المحلي الإجمالي في البلدان النامية والبلدان المتقدمة. وعلاوة على ذلك تقدر مساهمة صناعة البناء والتشييد بأكثر من 50% من استثمارات رأس المال الوطني. ومن ناحية أخرى توفر صناعة التشييد حوالي 7 % من إجمالي فرص العمل الكلية بالعالم أي ما يعادل حوالي 28% من إجمالي العمالة الصناعية (كولر و Moffatt، 2003).

وعلى وجه المقارنة نجد أن صناعة التشييد في البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، تسهم بحوالي 12% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP).



2- سلوك الأنشطة وتأثيرها على مدة المشروع الإجمالية

نتيجة للخصائص التي تم عرضها لمشروعات التشييد والبناء نجد أن تأخير الأنشطة ومن ثم مدة المشروع قد أصبح واقعاً أليماً يعيشه كل العاملين بقطاع التشييد وهو ما يؤثر سلباً على إقتصاديات المشروع ومن ثم إقتصاديات صناعة التشييد وبالتالي إقتصاديات الأمم نفسها. ولدراسة أسباب وتأثيرات تأخير المشروعات فقد قامت العديد من الجامعات والمراكز البحثية بإعداد العديد من الدراسات على مدار العقود السابقة. ومن خلال تلك الدراسات وجد الباحثون أن المدة التعاقدية للمشروع غالباً ما تكون غير دقيقة وغير مناسبة لتنفيذ أنشطة المشروع المختلفة. ولدراسة المدة العادلة للمشروع فقد قام دراسة إحصائيات المدد المقدرة لتنفيذ كل نشاط وإحصائيات التأخيرات الفعلية والمحتملة لكل نشاط ومن ثم يمكن تقييم المدة التعاقدية الموثوقة والعادلة الإجمالية للمشروع. ومن خلال الدراسة الحالية فقد ساعد الحصول على التوزيع الإحصائي للمدد الفعلية للأنشطة في كشف بعض الغموض المتعلق بالسلوك المتوقع للأنشطة المماثلة، وبالتالي المدة الإجمالية للمشروع. هذا ويمكن استخدام الدراسة الكمية الحالية في تطبيق بعض التعديلات على وثائق ومستندات العقد من أجل الحد من المنازعات التي قد تحدث بين الأطراف المعنية في أي مشروع تشييد.

3- التحليل الكمي لتأخر الأنشطة في الشرق الأوسط

تم من خلال هذه الدراسة تنفيذ نهج تحليلي بشأن الأنشطة المدرجة في مشاريع البناء الحقيقية في بلدان الشرق الأوسط. حيث تم إجراء التحليل الإحصائي لمشاريع التشييد والبناء في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتضمنت الدراسة مصر والكويت والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر وعمان. وشملت الدراسة عشرين مشروعاً متميزاً من بينها أكثر أنواع مشاريع البناء انتشاراً مشتملة على مشاريع القطاعين العام والخاص. إلى جانب ذلك، تضمن التحليل مشاريع ذات أحجام وميزانيات صغيرة وكبيرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشاريع المدرجة في التحليل تمثل أنواعاً مختلفة من مشاريع البناء مثل المباني العالية والمراكز التجارية والفنادق والملاعب والبنوك والإدارة والمستشفيات والمشاريع السكنية ومشاريع البنية التحتية ومشاريع الطرق السريعة. وشمل التحليل عدداً

كبيراً من الأنشطة المختلفة التي تجاوزت 125 000 نشاط، بما في ذلك أنشطة الدراسات والتصاميم وأنشطة التوريدات والمشتريات وأنشطة البناء.

وقد اشتملت الدراسة والتحليل الأنشطة المتأخرة من عدة نواحي، حيث تم دراسة تأخير الأنشطة مقارنة بتواريخ البداية المبكرة المخطط لها (ES)، ومقارنة بتواريخ الانتهاء المبكر المخطط له (EF)، ومقارنة بتواريخ الانتهاء المتأخر المخطط لها (LS)، ومقارنة بتواريخ الانتهاء المتأخر المخطط له (LF). كما تم دراسة المدة الفعلية للأنشطة وقيمة تجاوز الأنشطة للمدة المقدرة المخططة. وقد تم تطبيق الدراسة والتحليل وتقسيم الأنشطة طبقاً لمعهد مواصفات البناء (CSI).

ويوضح الجدول رقم (1) أن عدد الأنشطة الخاصة بالأقسام / الشعب 3 و 9 و 15 و 16 تمثل ما لا يقل عن 80% من إجمالي عدد الأنشطة بالمشروعات. وإلى جانب ذلك، تلاحظ أن التأخير الذي حدث في هذه الأقسام / الشعب الأربع يعتبر تأخيراً كبيراً، حيث يشكل التأخير في هذه الأقسام الأربع ما لا يقل عن 75% من إجمالي الأنشطة المتأخرة في كل حالة فيما يتعلق بالبداية المبكرة المخطط لها وبالبداية المتأخرة المخطط لها وتواريخ الانتهاء المبكرة المخطط لها وتواريخ الانتهاء المتأخرة المخطط لها وكذلك المدد التقديرية.

وعلاوة على ذلك، فمن الواضح أن أقصا نسب تجاوز المدد المقدرة كانت من نصيب الأقسام (04)، (08)، و (10). حيث بلغت نسب تجاوز المدد المقدرة للأقسام (04) و (08) و (10) ما يعادل 81% و 74% و 79% من إجمالي عدد أنشطتها على التوالي. وبناء على ذلك، فإن تقدير مدة النشاط لهذه الشعب يحتاج إلى عناية فائقة وينبغي أن يحسب بدرجة كبيرة.

جدول (١): الأنشطة المتأخرة مقارنة بالك (١) بداية مبكرة، (٢) بداية متأخرة، (٣) إنهاء مبكر، (٤) إنهاء متأخر، و (٥) تجاوز المدة مجمعة لكل قسم من أقسام (CSI) لجميع المشاريع التي اشتملت عليها الدراسة بالشرق الأوسط

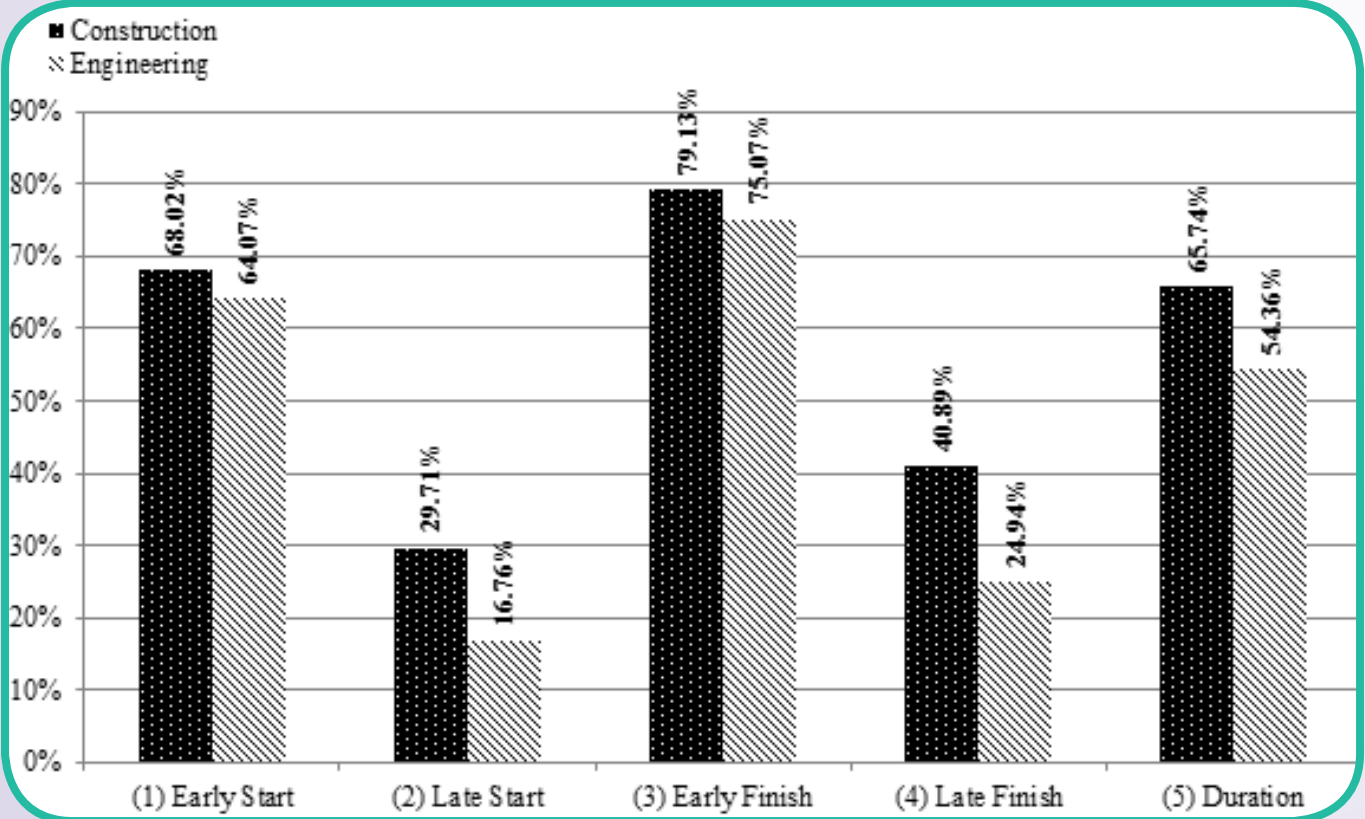
Division	No. of Activities	Number of delayed activities					Percentage of delayed activities to the Total Number of Each CSI Division				
		(1) Early Start	(2) Late Start	(3) Early Finish	(4) Late Finish	(5) Duration	(1) Early Start %	(2) Late Start %	(3) Early Finish %	(4) Late Finish %	(5) Duration %
DIV (02)	4,451	2,539	1,332	3,122	1,864	2,986	57.04	29.93	70.14	41.88	67.09
DIV (03)	24,416	13,660	8,586	16,562	9,587	15,116	55.95	35.17	67.83	39.27	61.91
DIV (04)	2,705	1,588	472	2,215	868	2,202	58.71	17.45	81.89	32.09	81.40
DIV (05)	2,537	1,814	857	2,023	1,021	1,577	71.50	33.78	79.74	40.24	62.16
DIV (06)	293	286	125	291	168	211	97.61	42.66	99.32	57.34	72.01
DIV (07)	4,232	2,831	1,355	3,260	1,654	2,398	66.90	32.02	77.03	39.08	56.66
DIV (08)	4,069	3,407	1,484	3,634	2,188	3,022	83.73	36.47	89.31	53.77	74.27
DIV (09)	12,584	9,853	4,513	11,094	5,538	8,214	78.30	35.86	88.16	44.01	65.27
DIV (10)	1,829	1,410	414	1,724	897	1,444	77.09	22.64	94.26	49.04	78.95
DIV (14)	1,540	1,029	226	1,307	836	1,085	66.82	14.68	84.87	54.29	70.45
DIV (15)	19,187	14,186	4,131	16,013	6,562	13,177	73.94	21.53	83.46	34.20	68.68
DIV (16)	13,282	9,380	3,579	10,865	6,074	8,475	70.62	26.95	81.80	45.73	63.81
Total	91,125	61,983	27,074	72,110	37,257	59,907	68.02	29.71	79.13	40.89	65.74



ومن ناحية أخرى، يتبين من مقارنة نسبة الأنشطة المتأخرة فيما يتعلق بإجمالي عدد الأنشطة ما يلي:

- تأخر حوالي 68% الأنشطة بعد مواعيد البداية المبكرة المخطط لها (ES)
- تأخر حوالي 29.7% الأنشطة بعد موعد البداية المتأخر المخطط لها (LS)
- تأخر حوالي 79% الأنشطة بعد مواعيد الانتهاء المبكر المخطط لها (EF)
- تأخر حوالي 41% الأنشطة عن الموعد الانتهاء المتأخر المخطط له للأنشطة (LF)، وبالتالي تتسبب في تأخير المشروع بأكمله،
- حوالي 65.7% لديهم مدة فعلية أكثر من المدة الزمنية المخطط لها كما هو موضح في الشكل (1)

ولذلك، فإن حوالي 65.7% من جميع الأنشطة قد تجاوزت الوقت، في حين أن 40.9% فقط من جميع الأنشطة قد تتسبب في تأخير تاريخ إكمال المشروع العام. وسيتم التحقيق في الأنشطة التي تجاوزت الوقت لدراسة تأثير المخاطر المختلفة على أداء أنشطة مشاريع البناء. وكملحظة عامة: وجدت الدراسة أن أعداد أنشطة البناء المتأخرة أكبر من أنشطة الدراسات والتصاميم وأنشطة التوريدات والمشتريات فيما يتعلق بحالة التأخير نفسها كما هو مبين في الشكل (1).



الشكل رقم (1) : نسب الأنشطة المتأخرة للبناء والدراسات والتصاميم والمشتريات مشمولة بحالات التأخير من المواعيد المخطط لها: (1) بعد تواريخ البداية المبكرة، (2) بعد تواريخ البداية المتأخرة، (3) بعد تواريخ الانتهاء المبكرة، (4) بعد تواريخ الانتهاء المتأخرة، (5) أكبر من المدة التقديرية



4- الملخص والخلاصة

تحظى مشروعات التشييد والبناء بالأهتمام الكبير من الدول النامية والمتقدمة وذلك لما لها من بالغ الأثر على إقتصاديات الأمم والشعوب. لذا فإن أي تأخير يصيب تلك المشروعات يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على حركة عجلة البناء والتنمية. وبدراسة أسباب تأخر المشروعات وجد الباحثون أن المدة التعاقدية العادلة للمشروع تعد أحد أهم العوامل التي تؤثر على احتساب تأخر أو تقدم المشروع. ولدراسة المدة العادلة التعاقدية فقد قامت الدراسة الحالية بدراسة السلوك الإحصائي للأنشطة.

وجدت الدراسة أن تأخر حوالي 41% الأنشطة عن الموعد الانتهاء المتأخر المخطط له للأنشطة (LF) يتسبب في تأخير المشروع بأكمله، كما وجدت أيضاً أن حوالي 65.7% الأنشطة تكون لها مدة فعلية أكثر من المدة الزمنية المخطط لها.

وعليه يجب على القائمون على تنفيذ مشروعات التشييد والبناء تقديم المزيد من الاهتمام والتركيز على الأنشطة والمدد التقديرية لها وكذلك على التواريخ المخططة لكل نشاط وخاصة تواريخ الانتهاء المتأخر (LF)..

5- المراجع

- Falqi, I., 2004, "Delays in Project Completion: A Comparative Study of Construction Delay Factors in Saudi Arabia and the United Kingdom", MSc. Thesis, School of the Built Environment, Heriot-Watt University, UK.
- Kohler, N. and Moffatt, S., 2003, "Life-Cycle Analysis of the Built Environment", Journal of Industry and Environment, (Sustainable building and construction), pp.04-94.
- Moosavi, S., 2012, "Assessment and Evaluation of Detailed Schedules in Building Construction", Master of Applied Science, Building, Civil and Environmental Engineering, School of Graduate Studies, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- Falqi, I., 2004, "Delays in Project Completion: A Comparative Study of Construction Delay Factors in Saudi Arabia and the United Kingdom", MSc. Thesis, School of the Built Environment, Heriot-Watt University, UK.
- Youssef, Waleed Mahfouz, 2014, "Probabilistic Models for Construction Projects Durations in The Middle East", PhD. Thesis, Faculty of Engineering, Cairo University, Giza, Egypt.

الدكتور محمد خليفه حسن يتحدث



دور مكتب إدارة المشاريع
PMO
في الشركات والمنظمات

الدكتور محمد خليفة حسن

أعمل كمستشار ومتحدث و مدرب في مجال إدارة الأعمال بشكل عام ، وإدارة المشاريع بشكل خاص .

وخبرتي في هذا المجال حالياً تتجاوز العشرين عاماً. هذا بالإضافة إلى عملي كمتطوع مع معهد إدارة المشاريع في مجموعة إدارة أخلاقيات العمل واجتيازي للاختبارات الخاصة بالشهادات الاحترافية الخاصة به ، وكنت في السابق مديراً لمجموعة من الأساتذة الممارسين للاستدامة العالمية في نفس المعهد.

نظرة عامة في

مفهوم مكتب إدارة المشاريع.

في الواقع مفهوم مكتب إدارة المشاريع ليس بالشيء الحديث إذا نظرنا إليه عن طريق المهام الرئيسية المنوطة به . فهو المكان المسؤول عن جودة إدارة المشروعات .

وفي سبيل ذلك يقدم الدعم الخاص بالعمليات والنماذج والمستندات الخاصة بالمشروع ، ويقدم الدعم الفني والإداري لمديري المشاريع وكذلك التدريب والتطوير. وهناك أنواع متعددة منه ، على حسب احتياج المؤسسات .

نجد هنا أن جميع الشركات والهيئات التي حققت نجاحاً في إدارة المشاريع كان لديهم مكاناً يركز باستمرار على المتابعة والتطوير ، وإعداد التقارير، وتوفير الدعم لمديري المشاريع بمسميات مختلفة.

مكتب إدارة المشاريع له علاقات وطيدة كذلك مع الإدارات والأقسام المتفرقة. والجديد في الموضوع هنا ؛ هو أنهم جمعوا كل ماسبق ذكره من العلاقات المتداخلة تحت سقف واحد ، وأسماه مكتب إدارة المشاريع.

أنواع مكاتب إدارة المشاريع

هناك أنواع مختلفة من مكاتب إدارة المشاريع و البرامج يتم اختيار النوع المفضل على حسب احتياجات المؤسسة و نوعية المشاريع و حجم العمالة المتوفرة للعمل في المشاريع.

النوع الأول قد يكون فقط للمتابعة. ومهمته الأساسية التقارير عن المشروعات.

النوع الثاني وهو الأكثر شيوعاً والذي يقوم بإعداد التقارير أيضاً ، ولكنه يكون مسؤولاً عن إعداد المنهجيات

و الرقابة عليها ، وتحديث البرامج الخاصة بإدارة المشاريع والتدريب ، والتطوير وتقديم الدعم الفني والإداري لمديري المشاريع . هو لا ينفذ المشاريع بنفسه؛ بل بواسطة الإدارات الأخرى. وهنا تكون وظيفته استشارية و داعمة بالدرجة الأولى ، أكثر منها تنفيذية.

النوع الثالث يقدم كل ما يقدمه النوع الثاني ، بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية للمشروعات .

النوع الرابع يقدم كل ما سبق ، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة استراتيجية المؤسسة . ويعرف بأنه مكتب إدارة مشاريع الاستراتيجية.

الأنواع السابقة ليست قوالباً ثابتة بل تتغير على حسب نوع و احتياج المؤسسة إلى مكتب إدارة المشاريع .

ويبقى هناك نوع خامس أخير يختلف عما سبق .وهو أيضاً مسؤول عن تنفيذ المشروعات و تحقيق النتائج . وهذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع ينقسم العاملين فيه إلى قسمين : أحدهما مسؤول عن النظام ذاته ،ويقدم الخدمات السابقة ، والقسم الثاني هو مديري المشاريع الذين يقومون بالتنفيذ.

السؤال الذي يتبادر للأذهان الآن هو : أي نوع يعتبر النوع الأفضل؟

إجابة هذا السؤال تعتمد على نوع المؤسسة و ماهي احتياجاتها من مكتب إدارة المشاريع. فلا يمكن الجزم بأن هناك نوع أفضل من الآخر ، إلا بمعرفة لماذا تريد المؤسسة مكتب إدارة مشاريع، وما هو حجم المشاريع تلك.



◆ في بعض الإحصائيات اتضح أن أهم ما يقدمه مكتب إدارة المشاريع للمؤسسات هو حل المشكلات المتعلقة بالمشاريع ، وقد تكون هذه الإحصائية صادمه لكثير من الناس التي تتوقع أن أهم ما يقدمه مكتب إدارة المشاريع هو النماذج و اتباع المنهجيات والتقارير و غيرها.

ولكن على الرغم من أهميتهما جميعاً إلا أن حل المشكلات وإدارة المخاطر ، أيضاً كانتا على رأس اهتمام الإدارة العليا بإنشاء مكتب إدارة مشاريع.

تقييم نتائج مكتب إدارة المشاريع في الوطن العربي

الحقيقة لا يوجد حتى الآن إحصائيات دقيقة عن نتائج مكتب إدارة المشاريع في وطننا العربي توجد إحصائيات عالمية تقول بأن 50% من مكاتب المشاريع تنجح في تحقيق الغرض منها. وعندما نقول الغرض منها ، فهذا يعتمد على أهداف المؤسسة المتوقعة من مكتب إدارة المشاريع وليس فقط مجرد وجوده.

من خلال خبرتي في مجال إنشاء و إدارة مكاتب إدارة المشاريع ؛ عرفت تحديداً ما هي التحديات التي تعاني منها المؤسسات عامة في عالمنا العربي، وحتى خارج العالم العربي.

◆ إن إنشاء مكتب متخصص لإدارة المشاريع في مؤسسة تعمل منذ سنوات طوال في إدارة المشاريع ؛ كمثل زراعة عضو جديد في جسم إنسان. لابد أن تُراعى فيه الدقة والحرفية. ولكن للأسف الشديد أن بعض الشركات تستعين بشركات غير متخصصة لإنشاء مكتب إدارة مشاريع .

ويتم إقناعهم بأن خطوة القيام بوضع اللوائح والنظم وكذلك برامج الكمبيوتر الخاصة بإدارة المشاريع مع فرق العمل المؤدية ، كافية لإنشاء مكتب إدارة المشاريع وهذا الأمر غير صحيح ولا يمت للواقع بتاتاً .

فهذا كله ، وإن كان له قيمة ما ؛ إلا إنه لا يستمر طويلاً ، وستحدث كارثة الانهيار في غضون ثلاث سنوات على الأكثر؛ هذا إذا كانت المؤسسة حكيمة. أما إذا كانت غير ذلك فسيظل مكتب إدارة المشاريع -وعلى الدوام- جزءاً مهمشاً لا قيمة له.

لقد ركزتُ في موضوعي هذا ؛ على فكرة رئيسة. ترى في إنشاء مكتب إدارة المشاريع ضرورة لاغنى عنها ، وجزئاً لا يتجزأ من العمل .

وحرصتُ ألا يكون هذا المكتب بيروقراطياً في تفاعله وتعاطيه مع غيره من الأقسام . فيزيد من تعقيد الأمور .

مع وجود تنوع في منهجيات و معايير إدارة المشاريع كيف يمكن للشركة أو المنظمة اختيار ما يناسبها ، وعلى من تقع مسؤولية اختيار وتكييف ذلك؟

لاشك بأن الواقع يفرض على المؤسسات تبني أكثر من منهجية على حسب المشروع. فمثلاً المشاريع التي تتميز بتغيرات كثيرة في نطاق العمل مثل ما يسمى المشاريع العاملة في المعلومات مثل برامج الكمبيوتر و التسويق ، (وحتى بعض المشاريع الصناعية)؛ يمكن استخدام المنهجيات الرشيقة «أجايل» أما المشروعات المحددة النطاق من البداية ، التي يعتبر التغيير فيها استثناء ، فيفضل الطريقة التقليدية «التدفق» . وما بين هذه و تلك ؛ هناك عدد كبير من المنهجيات التي يمكن لمدير المشروع الاختيار بينها.

أما على من تقع مسؤولية الاختيار ، أقول ، إذا كان هناك مكتب إدارة مشاريع ، فيمكن أن يتولى القائمون فيه على المنهجيات - بما لهم من خبرة الاجتماع مع مدير المشروع ، واختيار الطريقة المثلى لإدارة المشروع- وهذا القرار يجب أن يكون بالتوافق بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع حتى يتمكن الجميع من اتباع الفكرة بدون مقاومة تذكر لأن جميع المعنيين بها قد شاركوا في هذا القرار.

و السؤال هنا الذي يتم طرحه دائماً هل يمكن أن نبدأ المشروع بمنهجية معينة ثم يتم تعديلها؟ كان نبدأ مثلاً المرحلة الأولى بالطريقة التقليدية، ثم في أحد المراحل أو باقي المراحل نستخدم منهجية أجايل ، ثم نعود مرة أخرى في مرحلة جديدة للطريقة التقليدية.

إجابتي دائماً : نعم .

يمكن فعل هذا ، إذا كان هناك ضرورة لهذا الإجراء . وكان هذا التعديل يصب في مصلحة المشروع حيث إننا كثيراً ما نتعرض خلال المشروع ، لتغيرات في بعض المراحل ، وقد يظهر سؤال آخر ، وهو : هل العميل سيوافق على هذه الطرق؟ و الإجابة أنه يجب أن يتم إخبار العميل من البداية بالطريقة التي سيسير بها المشروع .حتى نضمن موافقته التامة على هذه الطريقة أو تلك ، وتوضيح الداعي لهذا الإجراء بالنسبة له.

لا ليس هذا هو المقصد من وراء إنشاء مكتب إدارة المشاريع ، بل إن الغرض الجوهرى من وراء هذا المكتب هو تسيير العمل. والحرص على العلاقة البناءة بين هذا المكتب مع باقي أجزاء المؤسسة . وأنا أعلم أن في كثير من الحالات نظراً لسوء الإدارة في مكتب إدارة المشاريع تنقطع شرايين الحياة بينه وبين باقي أجزاء المؤسسة و يفقد الطريق والغرض الأساسي منه نتيجة للسياسات المتبعة هناك.

في ظل الركود الاقتصادي كيف يمكن إقناع المساهمين بضرورة وجود مكتب إدارة مشاريع؟

بداية ، علينا الإقرار بأنه في حالة عدم وجود مشاريع لدى الشركة ؛ فلا سبيل لإقناع المساهمين بشيء. لأن هذا يُعد إهدار للوقت و المجهود. فمكتب إدارة المشاريع على الرغم من فوائده ، إلا أن له تكلفة باهظة و لا يمكن القيام به مجاناً.

إقناع المساهمين بأي مبادرة سواء كانت إنشاء مكتب إدارة مشاريع أو غيرها ؛ تعتمد على التكلفة والمنفعة. لذا يجب على صاحب هذه المبادرة أن يحسب و بدقة ماهي تكلفة سوء إدارة المشروعات ، والتي يمكن تجنبها لو أننا اعتمدنا على مكتب إدارة مشاريع .و ما هي تكلفة إنشاء هذا المكتب و المنافع التي قد تعود على الشركة منه ، في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

ويجب على صاحب هذه المبادرة أن يضع نفسه مكان المستمع لمبادرته فلا يبدأ حديثه بأننا سيكون لدينا نظام رائع لإدارة المشاريع ، و كذلك تقارير ملونة، وسنقوم بتدريب الناس .

مثل هذا الكلام لن يجد صدى عند أصحاب القرار لأنهم يريدون معرفة أمور محددة مثل ما هي التكلفة و ما هي المنافع؟

و من أين أتيت بهذه الأرقام و الإحصائيات؟ هل هي حقيقية أم لا؟ هل سيقوم هذا المكتب بحل مشاكل المشاريع ؟ وسيجنبنا المخاطر في المستقبل؟

هذه هي الأسئلة التي تجول في خاطر متخذ القرار ، أكثر مما يجول في خاطره إذا كنت ستستخدم منهجيات أجايل أم المنهجيات التقليدية.



ما السبب في عدم وجود منهجيات عربية لإدارة المشاريع؟ وهل هناك إسهامات أو محالات للإسهام في هذا الجانب؟

فبينما تعتمد ثقافتنا العربية بشكل أساسي على العلاقات البشرية و أننا يمكن أن ننجز الكثير فقط عن طريق العلاقات نجد أن الألمان مثلاً يعتمدون بشكل أساسي على العمليات ،و أنها هي أساس كل شيء.

لذا، أدعو نفسي وجميع المستشارين والخبراء العرب . في المشاركة الجادة لوضع منهجيات عالمية يمكن تشكيلها على حسب ثقافات الشعوب التي تعمل بها. و الآن وبعدما أصبح العالم قرية صغيرة . نجد حتى في منطقتنا العربية مشروعات قد يشارك فيها عاملون من أكثر من ستون جنسية مختلفة. لهذا كله ؛ يجب أن تكون لنا بصمة حقيقية في هذا المجال.

وهنا لابد وأن نفرق بين ما يسمى **بالدليل المعرفي لإدارة المشاريع** الذي يصدره معهد إدارة المشاريع ، والمتوفر باللغة العربية، وبين المنهجية. وذلك لأن المنهجية هي التي نصنعها نحن لتتناسب مع مشروعنا ، بينما يقتصر دور الدليل على تقديم أفضل الممارسات العالمية. وعليه؛ فنحن قطعنا نصف الشوط، و هو أننا قمنا بتطوير الدليل لما يصلح لنا .

وتبقى الآن نقطة أن يكون لنا مساهمات جادة في الدليل المعرفي القادم، وغيره من الأدلة الأخرى ؛ لنخدم أيضا العالم بعلمنا و معرفتنا و نؤثر فيه كما يؤثر فينا. فهناك العديد من الأشياء التي بإمكاننا تقديمها للعالم.

هذا سؤال مهم للغاية. و أنا شخصياً أشعر بأنه قد آن الأوان لوجود منهجيات عربية لإدارة المشاريع . وبطل السؤال الأهم : لماذا لم يشارك كثير من العرب - بشكل عام- في وضع منهجيات عالمية؟ و ما هو الفرق الكبير الذي ستحدثه منهجية عربية؟ من خلال جولاتي حول العالم ، و عملي في عدد من المشروعات في عديد من الدول ؛ وجدت أن المشاريع هي المشاريع في كل مكان. وإدارتها لا تختلف كثيراً من دولة لأخرى. ولكن ما يختلف هو ثقافة الدولة. و هذا ما دفعني لدراسة ثقافات الشعوب و حصولي على اعتماد من مؤسسة الدكتور / ريتشارد لويس . كمحاضر في ثقافات الشعوب و بغض النظر عن القيمة المعنوية للشهادة، إلا أنني استفدت كثيراً من العلم ذاته. و هذا ما جعلني أحاضر لأكثر من مرة في شركات كبرى مثل سامسونج بمقرهم في سول بكوريا الجنوبية ،و عدد كبير من الشركات الأخرى، عن كيفية إدارة المشاريع في الثقافات المختلفة. وقد أدرك أولئك المسؤولون إن الناس مختلفون على نفس الشيء .



◆ لقد ساهمت بدوري في إعداد مجموعة من المنهجيات للعملاء. و لكنني لازالت أطمح في أن تكون لي إسهامات أكثر في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. وهو الأمر الذي لم يتم حتى الآن - بصورة مرضية - إلا في بعض الإصدارات.

أيضاً من مظاهر ضعف إسهاماتنا في هذا المجال، هو عدم وجود جهة مهنية غير ربحية تعمل على حشد جميع الأفكار والممارسات من مديري المشاريع العرب، وتقديمها كبديل مناسب، أو حتى كمكمل للمنهجيات العالمية.

و أظن أن هذه إحدى مسؤولياتنا في الفترة القادمة. لن أقوم بكيّل اللوم على المديرين العرب فقط، ولكن أيضاً هناك عدد كبير من الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات وحتى الحكومات لديها ثقة كبيرة في المنهجيات العالمية.

قراءاتك و توقعاتك لمستقبل إدارة المشاريع باحترافية ومعيارية في الوطن العربي

من خلال مشاهداتي لما يحدث حول العالم، أستطيع القول بأن العمليات فقط والأوراق لم تضمن لنا نجاح المشاريع.

وأرى أن لدينا ضعفاً كبيراً في فن القيادة وإعداد مدير مشروع محترف. فلا تكون كل مؤهلاته شهادة احترافية فقط.

الصفة الأهم في وجود مثل هذا المدير (شبه النادر) هي قدرته على تفهم الاستراتيجيات

مدير يتحلى بذكاء اجتماعي، ويطبق قواعد الأخلاق المهنية، ويتفهم طبيعة المجال و البيئة التي يعمل بها لتحقيق النتائج المرجوة.

نحن بأمس الحاجة للمهارات القيادية بجانب المهارات الإدارية، والتي تتمثل في تطبيق المنهجيات، **ودائماً ما أقول إن البشر هم من يجعلون العمليات تعمل و ليس العكس.**

حصول الممارسين للمهنة على شهادات احترافية شيء رائع. ولكن يتبقى عليه، أن يجعل ما تعلمه يعمل بكفاءة على أرض الواقع، وليس فقط في الأوراق و المستندات و النماذج.

◆ العالم اليوم يتجه إلى منهجيات جديدة هدفها تقديم قيمة أكبر للعميل وليس فقط تنفيذ المشروع بالنطاق المتفق عليه.

واليوم يتحدثون عن القيمة على المدى القصير و الطويل أكثر مما يتحدثون على أننا أنهينا المشروع في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة وبالنطاق المحدد. لذا كان للاستدامة العالمية وضعاً أكبر مما سبق والناس تتحدث اليوم على ما بعد تسليم المشروع و العمل بالمخرجات و هل هي حقاً ستكون مفيدة أم لا؟ و كيف نضمن الاستدامة البيئية

و الاجتماعية و المالية للمشروع بعد تسليمه.



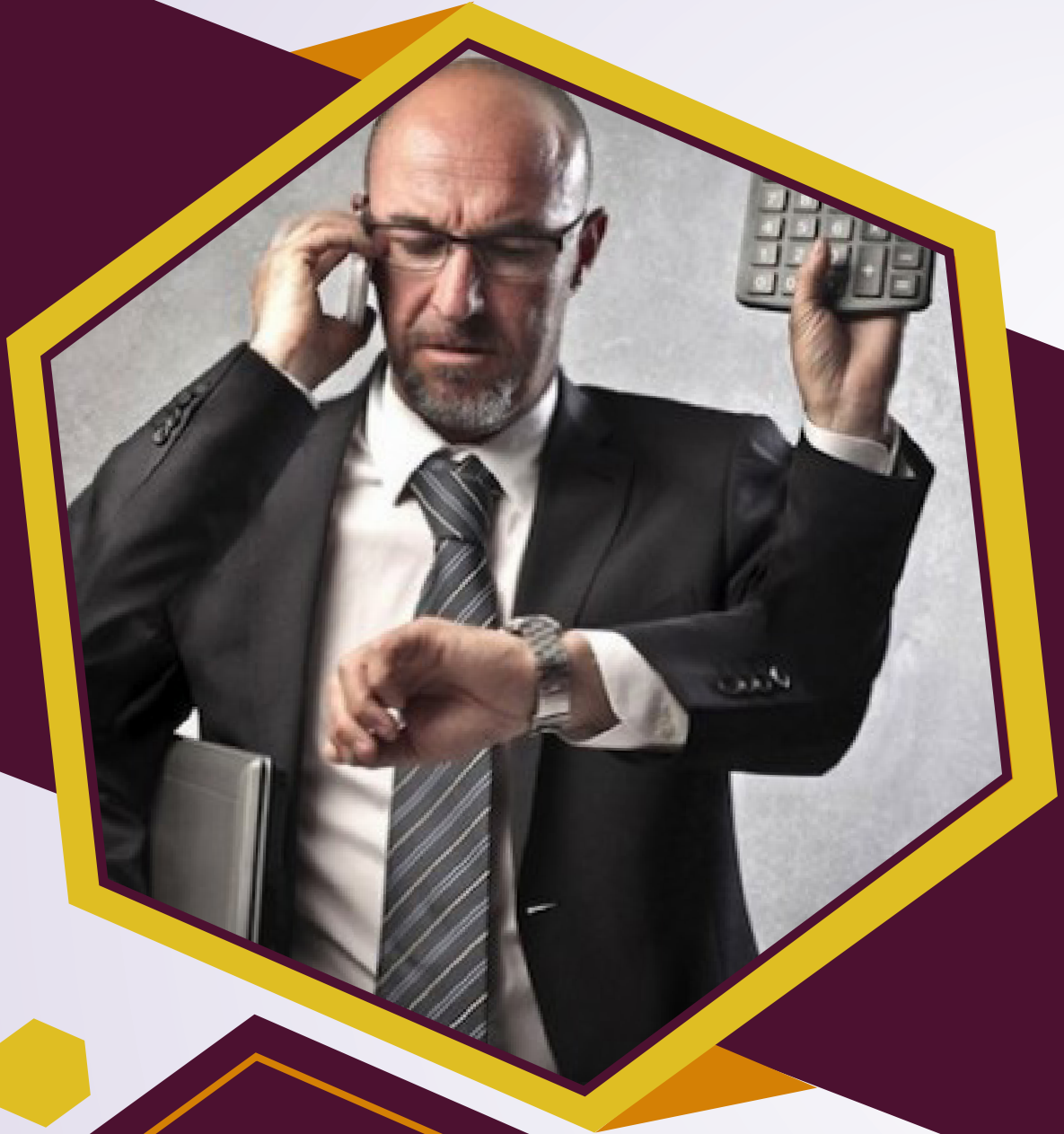
تطلعاتك وطموحاتك وما تنتسده للشركات والمنظمات العربية في إدارتها لمشاريعها.

- ◆ أنتطلع كما يتطلع الجميع أن تقوم الشركات و المنظمات العربية بإستخدام منهجيات إدارة المشاريع . ويكون لديها الكفاءات والقدرات التي تمكنها من التطبيق العملي وليس فقط النظري لمنهجيات إدارة المشاريع.
- ◆ أطمح في أن أجد مؤسسات عربية لديها قاعدة معرفة معتبرة . وأن تشارك ممارساتها الجيدة مع غيرها من المؤسسات حتى ننهض بالمهنة في وطننا العربي . كما أطمح أن تزداد ثقفتها في مديري المشاريع العرب ، بحيث يكونون على قدر من الوعي الذي يمكنهم من تطوير العاملين لديهم و إعطاؤهم الثقة و محاسبتهم على النتائج.
- ◆ أتمنى أن يكون هناك نظام لإعداد قادة للمستقبل عن طريق الإرشاد والتوجيه المنظم للكوادر في المستويات المختلفة للمنظمات. وأن يؤمنوا بأن علم الإدارة هو علم قائم بذاته، و ليس للتجارب و يمكنهم تطويع و توفيق الممارسات العالمية في الإدارة بما يتوافق مع ثقافتنا العربية.



م . محمد بن محرم اليافعي

ماجستير إدارة أعمال وطالب دكتوراة - مدير مشاريع محترف
PMP من معهد إدارة المشاريع PMI - مدير تطوير الخدمات
بشركة - اتحاد عذيب للاتصالات - مدرب إدارة مشاريع



قسم المنوعات الإدارية

21 irrefutable laws of leadership book by John C. Maxwell

1- the laws can be learned.

some are easier to understand and apply than others, but ever one of them can be acquired

Law Nº 1

1- Law of the LID Leadership Ability Determines a Person's Level of Effectiveness

Rules:

"If you can get a handle on this law, you will see the incredible impact of leadership on every aspect of life."

Leadership ability is the lid that determines a person's level of effectiveness. The lower an individual's ability to lead the lower the lid of his potential, the higher the leadership, the greater the effectiveness

Success is within leadership only

Success with Leadership

by raising your leadership ability- without increasing your success dedication at all, you can increase your original effectiveness by 500 %

Success without leadership

to increase the level of effectiveness, you can work hard

Personal & Organization effectiveness is proportionate to the strength of leadership

McDonald's Story

1937, started, by 2 brothers
1950, revenue 100,000\$/yr
1954, a joint venture with Ray Kroc, he had a vision for its potential, in his mind, he could see the restaurant going nationwide in 100's of stores
1961- 2.7 M\$ he bought the restaurant from the brothers

first create a team

Ray Kroc began to assemble a team and build an organization to make McDonald's nationwide, he recruited and hired the sharpest people he could find, and as his team grew in size and ability, his people developed additional recruits with leadership skill

Organisations leadership

"To change the direction of the organization, change the leader."

1 Lid is high

↑

- The higher the leadership, the greater the effectiveness.
- The greater the impact you want to make, the greater your influence needs to be.
- The higher you want to climb, the more you need leadership.

2 Lid is LOW

↓

- The lower an individual's ability to lead, the lower the lid on his potential.
- the organization is limited

Lids that Leaders Can Face

Fear, Impatience, Denial, Impulsiveness, Deceit, Jealousy, Anger, Confidence, Lack of Knowledge, Lack of Understanding, Peoples' perception of them

م. سامر غزو

حاصل على

PMP, PMI-RMP, MCI Arb, MBA
Candidate Project management Team- ADCO



6- لشكر والتقدير والمكافأة :

لعل الشكر والتقدير من أبسط الأمور وأقلها إستهلاكاً للوقت ومع ذلك يتم تقليل شأنها في كثير من الأحيان فكلمة شكراً للموظف مباشرة أو إظهار التقدير علي جهوده بكلمات بسيطة امام زملائه لها أكبر الأثر فهي تحسّن نظرة بالمرؤوسين لوظائفهم

7- العمل علي تطوير الموظفين :

كلما كانت مهارات الفريق متميزة وكلما إهتمت بتطويرها سيعود الأمر علي العمل بالإضافة الي انه كلما إزدادت مهارة الفريق في أداء العمل وحل المشكلات كلما أصبح لديك متسع من الوقت لإنجاز مهامك كمدير محترف علي الوجهه الأفضل

8- تشجيع الإبتكار والإبداع :

من خلال إعطاء الموظفين المساحة والحرية لحل مشاكلهم بأنفسهم سوف تعزز فكرة المبادرة في حل المشكلات والتي قد ينتج عنها نتائج مذهلة بالإضافة الي الشعور بالتميز والذي يزيد إهتمام الموظف بتطوير نفسه والذي سيقود الي تحسين جوده العمل

9- كن مرناً :

الإدارة بالأهداف تعزز حس المسؤولية لدي الموظف وكذلك المرونة في أوقات وظروف العمل تشجع الموظف علي العمل بفاعلية لان ظروف العمل تلائم إحتياجاته وبالتالي سيهتم بالبقاء طويلاً في بيئة عمل تهتم بإحتياجاته وتراقب إنجازاه بدلاً من مراقبه حضوره وغيابه



م. عهود نعمان نابلسي

مديرة قسم المنوعات الإدارية
إختصاصية إتصال مع البلديات شركة نتر تيك
باحثة في مجال النوع الإجتماعي والمشاركة المجتمعية
حاصلة على شهادة ماجستير إدارة أعمال وشهادة بكالوريوس
هندسة معمارية

كيف تكون مدير ناجح؟!



1- اختيار الأشخاص الملائمين المناسبين :

اشراكهم في صناعة القرار الدمج بين إحتياجات الموظفين وإحتياجات المؤسسة سوف يشكل واجهة متكاملة تقف أمام صعوبات العمل بقوة

2- إظهار التعاطف وفهم متاعر الآخرين :

خلال القدرة علي الاستمتاع الفعال لهم وربط خبرتهم وتجاربهم بالعمل وتعزيز قدرتهم علي الإنجاز لتقليل التذمر المتكرر من المرؤوسين

3- التواصل بوضوح :

إن أفضل الطرق لبناء علاقات فعالة مع الموظفين مبينة علي الوضوح والانفتاح تأتي من التواصل الفعال ومراقبة ردود الأفعال للمواقف التي يتعض لها الموظف وتوفير مساحة ووقت للمرؤوسين للحديث وطرح استفساراتهم وكذلك بتوضيح اهدافك وتوقعاتك وتحديد الأدوار والمسؤوليات بناء علي ذلك

4- كن مثلاً يحتذى به :

المدير هو المسؤول الأول عن بيئة العمل من خلال تطبيقه لمعايير العمل علي نفسه ووضع نفسه تحت المسائلة أنت المثال الذي يتطلعون له فاجعل بمن نفسك قدوة جيدة من حيث الإلتزام بالقوانين والعمل الجاد والتعامل الاخلاقي مع الآخرين

5- فرض المهام للآخرين :

بالرغم من ان الأمر قد يبدو صعباً في البداية خاصة مع عدم وجود أشخاص ذوي خبرة لكن تفويض للآخرين بمهام متنوعة سيضيف خبرة الي خبرتهم ويعزز إحساسهم بالمسؤولية تجاه اعمالهم وقدرتهم علي الانجاز مرة تلو الأخرى

الخاتمة

في نهاية العدد الرابع في ثوب المجلة الجديد نتمني أن يكون حاز هذا العدد علي رضاكم ونسعد جدا باستقبال أرائكم علي موقع المجلة الرسمي.

www.RwaadPM.com

• ومشاركتم معنا في العدد القادم، والذي سيصدر في تاريخ 1 / يناير / 2018 وذلك بعد الإطلاع على قوانين النشر، ومن ثم مراسلة إدارة القسم المتعلق بالمحتوى الذي ترغبون بنشره في المجلة .

نسأل الله أن يبارك في أعمالنا، ويجعلها خالصة لوجهه الكريم .

رئيس التحرير
المهندس: محمد بن محرم اليافعي



 [mryafai.mohammed](https://www.facebook.com/mryafai.mohammed)

 [mohammad-alyafai](https://www.linkedin.com/in/mohammad-alyafai)

رئيس مجلس الإدارة
المهندس: أحمد السنوسي



 [alsenosy](https://www.facebook.com/alsenosy)

 [alsenosy](https://www.linkedin.com/company/alsenosy)

هذه المجلة برعاية



المهندسون المحترفون للتدريب
Professional Engineers for Training

www.professionalengineers.us

www.facebook.com/pengineers

